

# Kedvezőtlen tapasztalatok elemzése a szolgáltatásoknál

*Benzinkutak és autószervezek példája*

*„Nem elég korszerű benzinkutakat építeni, a kiszolgáló személyzet is hasonló legyen” – mondja egy megkérdezett fogyasztó a benzinkutak igénybevételénél tapasztaltakat összegezve. A marketing nyelvére ez úgy fordítható le, hogy nem elég a termelési-, vagy termékorientációt követni, magas színvonalú technikai berendezéseket használni. Szükség van a vevőorientáció érvényesítésére is, amelyben a szolgáltatások esetében kiemelt szerepet játszik a kiszolgáló személyzet, azok az eladók, szerelők, ügyintézők, más szóval frontemberek, akik nap mint nap találkoznak a fogyasztókkal. A naponta lejátszódó milliárdnyi tranzakció pozitív és negatív tapasztalatai belénk ivódnak, örömet vagy szenvedést okoznak és hatással vannak fogyasztói magatartásunkra. A marketingmenedzserek számára nagy kérdés, hogy miként lehet ezeket a tapasztalatokat szisztematikusan elemezni és felhasználni a stratégiai döntéseknél. Az itt következő cikk egy hazai kutatás eredményeit ismerteti, amelyben új megközelítésre és módszertani eljárásra támaszkodva a fogyasztók kedvezőtlen tapasztalatait mutatják be a szerzők. A kutatási eredmények ismertetése után a marketingmenedzsmentre háruló teendőket is megfogalmazzák.*

meghatározzák, hogy a fogyasztók hogyan emlékeznek vissza a kapott szolgáltatásra, elégedetten vagy néhanem keserű szájjal. Nem pusztán arról van szó, hogy a szolgáltatónak mindent el kell követnie, hogy ne történjenek fennakadások a szolgáltatási rendszerben, hanem sokkal inkább arról, hogy mit kell tennie, ha a hiba megtörténik. A fogyasztók ugyanis akár elégedetten is távoznak a szolgáltatótól, ha úgy érzik, hogy a problémát megfelelően kezelték, a hibát korrigálták.

A szolgáltatással kapcsolatos kellemetlen tapasztalatok elemzésével sok érdekes dolgot tudhatunk meg a fogyasztói elégedettség illetve elégedetlenség forrásairól. A fogyasztók által elbeszélte történetekből ugyanis kiderül, hogy pontosan hogyan történt a hiba, mit tett illetve mit nem tett az alkalmazott, illetve a fogyasztó szerint hogyan kellett volna viselkedni és végül a fogyasztó milyen következtetésekre jut a kellemetlen tapasztalatot követően. Dönthet úgy, hogy elviseli a kellemetlenséget és visszatér a szolgáltatóhoz, de ennél gyakoribb, különösen erős versenyhelyzetben, hogy a kellemetlenség hatására – bármennyire apróságnak tűnik – átpártol a versenytársakhoz. Márpedig sokat hangoztatott alapigazság, hogy a régi vevőt sokkal olcsóbb megtartani, mint újat szerezni.

Ha nem pártol el a vevő, akkor is érheti negatív hatás a vállalatot, ha a vevő a negatív élményeiről beszámol ismerőseinek és családtagjainak. Ezt, a szolgáltatásoknál oly gyakori jelenséget hívja a szakirodalom szójareklámnak (word of mouth). A szójareklám pedig sokkal gyakrabban jelentkezik negatív tapasztalatoknál, mint pozitívakkal. A „rossz” élményekről inkább beszélnek a fogyasztók, a jókról pedig kevésbé, hiszen azt tekintik természetesnek. A negatív szójareklám rendkívül

## Miért kell az elégedetlen fogyasztóval foglalkozni?

Fogyasztóként olykor tapasztaljuk, hogy a szolgáltatás, amelyet igénybe veszünk nem úgy „működik”, mint ahogy elvárnánk. Hosszabb a sor a bankban, nem veszik figyelembe speciális kéréseinket az étteremben vagy akár a kárunkra tévednek a szállodai alkalmazottak, amikor nem találják a szobafoglalásunkat. Ehhez hasonló kis esetek számtalanszor előfordulhatnak és a szolgáltató vállalatok tapasztalatai azt mutatják: ezek az élmények alapvetően

Sokat hangoztatott alapigazság, hogy a régi vevőt sokkal olcsóbb megtartani, mint újat szerezni.

Akkor is érheti negatív hatás a vállalatot, ha a vevő a negatív élményeiről beszámol ismerőseinek és családtagjainak.

Ezt, a szolgáltatásoknál oly gyakori jelenséget hívja a szakirodalom szójareklámnak.

kedvezőtlen a vállalat számára, hiszen semmi ráhatása nincs a kommunikáció tartalmára, szemben a médián keresztüli kommunikációval, ahol egy határozott reklámüzenetet próbálnak eljuttatni a fogyasztóhoz. A szolgáltató emellett abban sem bízhat igazán, hogy a médián keresztüli intenzív megjelenése ellensúlyozza a negatív szájreklám hatásait, mivel a szolgáltatásoknál – magasabb kockázattartalmuk miatt – a személyes információforrásoknak lényegesen nagyobb meggyőző erejük van.

A fentieket erősítik meg a témában végzett nemzetközi kutatások is, amelyekből kiderül, hogy egy átlagos vevő a kellemetlen tapasztalatát 9–10 embernek adja tovább, míg az a vevő, akinek a panaszát megnyugtatóan rendezték csak 5 másiknak meséli el kellemetlenségeit. Továbbá átlagosan 12 pozitív tapasztalat szükséges ahhoz, hogy ellensúlyozzunk egy negatív tapasztalatot (Madhav N. Sinha 1993)

Míndezezből az következik, hogy a szolgáltatás során fellépő „incidenseket” megfelelő módon és tudatosan kell kezelni, azaz nem a szolgáltatás frontemberének egyéni tulajdonságaira, jó vagy éppen rosszindulatára kell bízni a megoldást, hanem adott probléma esetén elvárható viselkedést kell megkövetelni tőle.

Az üzleti életben az eladó és vevő kapcsolatában különböző aszimmetrikus viszonyokkal találkozhatunk. Az eladó objektíve informáltabb mint vevője, ebből adódóan az eladó hajlamos lehet vevője kiszolgáltatott szerepével visszaélni. A vevő tudatában van hátrányos pozíciójának és hajlamos lehet ezt még felnagyítani. A piaccgazdaságban elvárt, a „vevőnek igaza van”, a „vevő a király” szlogeneknek való megfelelés filozófiája sugallja, hogy a kedvező tapasztalatok ugyan pozitívan hatnak a vállalati azonosságtudatra, de a gyakorlati munkát elsősorban az lendíti előre, ha az elégedetlen fogyasztókról tud meg minél többet a vállalat.

A kellemetlen tapasztalatok elemzésére jól használható a kritikus esetek módszere (Bitner és szt. 1990, Kelley és szt. 1993), amely tartalomelemzéssel azonosítja a tipikusan előforduló „problémás” helyzeteket. Cikkünk ennek egy alkalmazását mutatja be.

### A fogyasztói vélemények kategorizálása

Cikkünkben két szolgáltatást elemzünk, az autószerzéseket és a benzinkutakat. Kiválasztásukat az határozta meg, hogy mindkettő erősen kapcsolat-orientált szolgáltatás, azaz a vevő és a szolgáltató interakciója (service encounter) részét képezi a szolgáltatás egészének. Az elemzés alapjául egy fogyasztói megkér-

dezés szolgál, amelyet 1997 telén végeztünk budapesti autóvezetők körében. Összesen 724-en válaszoltak postai úton történt megkérdezésünkre, amely egy tágabb témával, a fogyasztók által észlelt kockázattal foglalkozott. (Bővebben erről: Kolos 1997a, 1997b) A felmérésben azonban megpróbáltuk összegyűjteni a megkérdezettek kellemetlen tapasztalatait is nyílt kérdés formájában. A visszaküldött kérdőíveken összesen 146 értékelhető, rövidebb-hosszabb történethez jutottunk.

Az eseteket a tartalomelemzés módszerével elemeztük. A kategóriák felállítására részben a szakirodalom eredményei és részben a konkrét esetek értelmezési lehetőségei alapján történt. A 146 eset kódolását két kódoló végezte el egymástól függetlenül. Eltérő megítélés esetén a két kódoló megegyezésre jutott a megfelelő kódolásban. Az 1. táblában található kategóriákat állítottuk fel. Az egyes kategóriákról általánosságban a következőket mondhatjuk el.

Kategória elnevezése	Értékek
Veszteség típusa	1- anyagi 2- teljesítmény, fizikai 3- szociális 4- pszichológiai 5- idő 6- általános értékelés
Alapszolgáltatás hiányossága	1- nem hozzáférhető 2- lassú 3- kapcsolódó termék minősége nem megfelelő 4- szolgáltatásnyújtó tévedései 5- egyéb 6- nincs hiányosság
Alkalmazottak viselkedése	1- nyílt konfliktus 2- nem nyílt: figyelem hiánya 3- nem nyílt: diszkriminatív vagy megtévesztő viselkedés 4- egyéb 5- nincs utalás
A vevő következtetése	1- elpártolás 2- kényszerű elviselés 3- nincs utalás
Interperszonális kommunikáció	1- van 2- nincs rá utalás
Tapasztalat intenzitása	1- erős 2- közepes 3- semleges

egy átlagos vevő a kellemetlen tapasztalatát 9–10 embernek adja tovább, míg az a vevő, akinek a panaszát megnyugtatóan rendezték csak 5 másiknak

- A veszteség, amit a fogyasztó kiszolgáltatottságából, illetve annak érzéséből adódóan kénytelen elszenvedni, nem csupán anyagi vonatkozású lehet. A teljesítményben és a fizikai jellegű károkozásban elszenvedett veszteség mellett gyakran a pszichológiai vagy a társadal-

mi jellegű veszteséget élük meg nehezebben a fogyasztók. Az a vevő, aki általában sokat ad ember-társai véleményére, kudarcként könyveli el, ha a szolgáltató nem mutat barátságos képet, ha jó szó helyett kioktatásban részesül, vagy egyszerűen nem foglalkoznak vele.

- **Alapszolgáltatás alatt az egyes szolgáltatástípusoknál a következőket értjük.**

A benzinkútnál a megfelelő típusú üzemanyag, megfelelő minőségben, elvárható időráfordítással, a kiírt árakon hozzáférhető legyen. Az autószervezekben a kért javítás megfelelő minőségben, elvárható időn belül, a megállapodás szerinti áron elérhető legyen.

A megfelelő, elvárható és hasonló jelzőket a fogyasztók szubjektíven értékelik ugyan, de megfelelő mintanagyság esetén a hiányosságokra adott értékek jól elemezhetők.

- **Az alkalmazottak viselkedéséből adódó incidens vevő és a szolgáltató között nyílt vagy rejtett formában jelentkezik.** Nyílt konfliktusról akkor beszélhetünk, ha a vevő valamilyen módon hangot ad elégedetlenségének (veszekszik, reklamál stb.) Nem nyílt konfliktus esetén nem jelzi a szolgáltatónak, hogy elégedetlen. Ebben az esetben is két lehetséges okot különböztettünk meg: azt, amikor nem figyel a szolgáltató a vevőre, pl. a kutas nem segít tankolni és azt amikor diszkriminatív vagy megtévesztő a szolgáltató viselkedése (azaz becsapja a vevőt).
- **A további három szempont lehetséges értékei viszonylag egyszerűek, hiszen a vevő következtetése vagy az lesz, hogy elpártol, új szolgáltatót választ, vagy megalkuszik a nem ideális helyzettel.** Az interperszonális kommunikációnak a jelentősége abban van, hogy gyakori negatív hatása leronthatja az egyébként jó alapszolgáltatást is, vagy fordítva: egy

gyengébb szolgáltatást a jó kommunikációs képességű frontember könnyen értékesíthet. A **tapasztalat intenzitása** pedig arra utal, hogy a történetek milyen mértékben érintik a válaszadó érzelmeit. Erős intenzitású az a tapasztalat, ahol a válaszadó szóhasználat, megfogalmazása felháborodásra, felindultságra utal.

A fogyasztói megkérdezésben az egy-két mondatos válaszokban csak ritkán fordul elő, hogy az 1. táblában felsorolt hat kategória mindegyikére van utalás. A tipikus az, hogy egyféle kategória egy konkrét értéke szerepel a válaszban.

### A fogyasztókat ért veszteségtípusok megjelenése a vizsgált szolgáltatásoknál

Az előzőekben vázolt elméleti keretekre támaszkodva, először a veszteségtípusokat értékeljük. Arra nincs mód, hogy mind a 146 kellemetlenséget, egyedi történetet felsoroljuk. Illusztrációképpen azonban a 2. táblában mind a benzinkút, mind az autószervez esetében megadunk egy-egy választ a különböző veszteségtípusokra.

A kódolás segítségével valamennyi esethez egy számértéket rendeltünk a bemutatott kategóriákban, ezzel lehetővé vált az eredmények számszerűsítése.

A kellemetlen tapasztalatokat a fogyasztók *veszteségeként* élük meg, sőt a fogyasztók magatartásának talán egyik legalapvetőbb mozgatórugója ezeknek a veszteségeknek az elkerülése. A különféle veszteségtípusokra a fogyasztók feltehetően eltérően reagálnak és az is valószínű, hogy ezen veszteségek nem azonos gyakorisággal jelentkeznek a különböző szolgáltatási ágakban.

2. tábla

A fogyasztók által tapasztalt kellemetlenségek benzinkutaknál és autószervezekben  
(részletek a válaszadók által leírt esetekből)

Veszteség típusa	Benzinkút	Autószervez
<b>Anyagi</b>	Előfordult, hogy nem azt az összeget számlázták, amint a kút számlájára mutatott.	A személygépkocsi javítások olyan munkát is felszámoltak, amit nem végeztek el. Abba a szervizbe nem viszem többé a kocsit.
<b>Teljesítmény</b>	A tankolásnál vizes benzint tankoltam és elég kellemetlenül éreztem magam, amikor rángatott a kocsim.	Egy alkalommal az észlelt hibajelenséget a szerviz műszere nem mutatta ki, ezért javítás nélkül elküldtek. Másnap külföldi útra indultam, az autópályáról kellett az autót szervizbe szállíttatni.
<b>Fizikai</b>	Tankolásnál a pisztolyt nem megfelelően helyezték a tartályba, az üzemanyag melléfolyt.	Kégették az üléshezátot.
<b>Szociális</b>	Önkiszolgáló kútnál nem minden esetben hajlandóak kijönni tankolni, ebből volt már nézeteltérésem.	Az autó befizetéseig a kereskedés illetve a szerviz alkalmazottai előzékenyek voltak, később már érdektelenek. Ezért bizalmatlan lettem, nem járok oda vissza gépkocsit javíttatni.
<b>Pszichológia</b>	Egyes kútnál lenézik az embert, ha nem tele tankolja az autóját.	Soha nem tudom, hogy mikor „vennek át”. Csak megérzésaim vannak, de ezeket nem tudnám bizonyítani, mert nem értek az autókhoz.
<b>Idő</b>	Több esetben előfordult már, hogy sokáig eltarított, mire a kasszához álló sor elfogyott.	Saját szervizemben az idővel viaskodnak. Ha időre visszarendelek a kocsimért, többször várom kellett még rá!
<b>Általános értékelés</b>	Az üzemanyagotöltő helyeken sajnos nem az a fő cél, hogy a fogyasztót gyorsan és a fizetett összegnek megfelelően kiszolgálják, hanem a minél gyorsabban elérhető, lehető legnagyobb nyereség.	Az egyes személyek hozzáállása, akikkel az ügyfél kapcsolatba kerül, meghatározhatja a szervizek jó vagy rossz hírét.

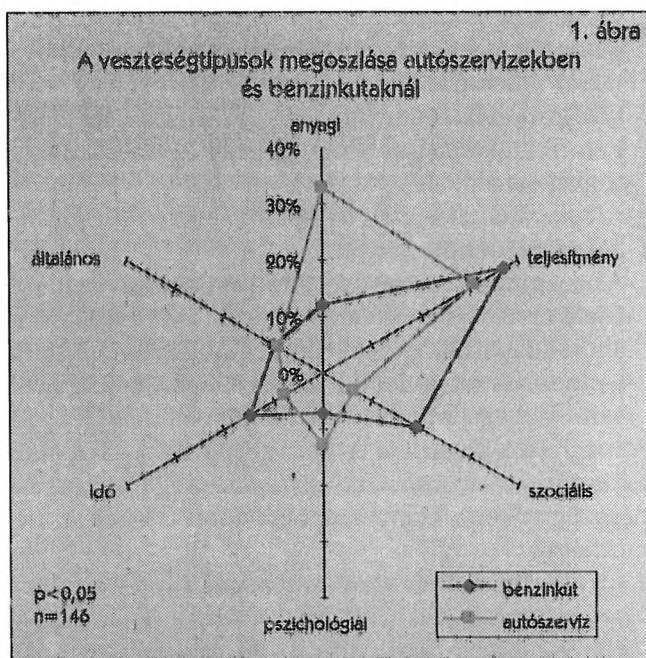
Az 1. ábrából láthatjuk, hogy a leggyakrabban megemlített veszteség a szolgáltatás teljesítményével, más szóval eredményességével kapcsolatos. Például nem volt megfelelő az üzemanyag minősége vagy az autót a javítást követően vissza kellett vinni. Ez a kategória tartalmazza továbbá a fizikai jellegű veszteségeket is, amikor hanyagság vagy más tényező következtében károsodás érte a fogyasztó valamely tulajdonát. A szociális és pszichológiai veszteségek viszonylag magas előfordulása nem véletlen, hiszen két erősen kapcsolat-orientált szolgáltatásról van szó.

A két szolgáltatás összevetésénél figyelembe kell vennünk, hogy a benzinkút alapvetően egy standardizált szolgáltatás, ahol valamennyi vevő ugyanazt a szolgáltatást kapja, lényegében hasonló módon. A benzinkút standard működése elvben csökkenthetné annak esélyét, hogy a fogyasztót kellemetlen meglepetések éri, hiszen többnyire tudja, mire számíthat. Az incidenseket említők aránya azonban nem különbözik lényegesen a két vizsgált szolgáltatásnál (az esetek 47%-a benzinkutakra és 53%-a autószervezekre vonatkozik). Semmi okunk nincs tehát azt feltételezni, hogy a standardizáció biztosan kiküszöböli a működési problémákat. Talán a rendszer logikájából következik, hogy anyagi veszteség kisebb valószínűséggel éri a fogyasztót, mint egy személyre (autóra) szabott, szakmai hozzáértést igénylő szolgáltatásnál, mint amilyen az autójavítás. A teljesítmény tekintetében azonban már nincsenek lényeges különbségek, sőt a társadalmi típusú veszteség lényegesen nagyobb arányban fordul elő a benzinkutaknál, mint az autószervezekben.

Ez utóbbi abból adódhat, hogy egy standardizált szolgáltatási folyamatban a fogyasztónak kevésbé van lehetősége arra, hogy bármilyen befolyása legyen arra, ami történik. Egy személytelen rendszer részeként kénytelen betartani a szolgáltatásnyújtó által meghatározott cselekvési mintákat. Ebben a folyamatba óhatatlanul becsúsznak az emberek közötti nézeteltérések, a szerepfelfogások különbözőségei. Ezzel szemben az autószervezben a vevő és a szolgáltató közötti kapcsolatot bizonyos határokig a vevő is alakíthatja és több lehetősége van a szolgáltató váltása révén kedvezőbb szociális viszonyokat teremteni. Ugyanez a benzinkútra már nem áll fenn, hiszen ha a vevő egy másik társaság kútjához megy, nem fog lényegesen más típusú rendszerrel találkozni.

A pszichológiai veszteség előfordulása az autószervezekre jellemzőbb jobban. Nem véletlenül, hiszen itt a szolgáltató és a vevő közötti kiegyensúlyozatlan erőviszony lévén szakértelemmel csak a szolgáltató rendelkezik. Ez mindenképpen növeli a vevő bizonytalanságérzetét.

Végül az idővel kapcsolatos problémák valamivel hangsúlyosabban jelentkeznek a benzinkutaknál, feltehetően a fogyasztói elvárások különbözőségének következtében.



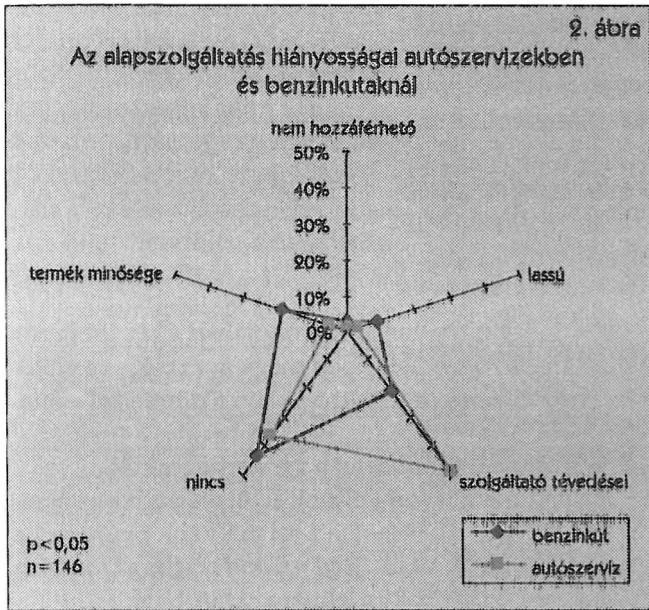
### Az alapszolgáltatásban tapasztalt hiányosságok

Az alapszolgáltatás hiányosságai között leggyakrabban a szolgáltató tévedéseit említették meg a történetekben. Ez nem elsősorban az udvariassággal kapcsolatos, hiszen ha nem köszön a kutas, ettől még az autós elhagyhatja a benzinkutat tele tankkal, azaz az alapszolgáltatásban nincs hiba. Itt sokkal inkább arról van szó, amikor a szolgáltató tévedése, hanyagsága, megtevesztő magatartása miatt eredménytelen lesz a szolgáltatás pl. az autót nem képesek megjavítani. Az, hogy a szolgáltató frontemberével kapcsolatos problémákat az esetek 35%-ában említették, utal arra, hogy az emberi tevékenység mennyire meghatározza a szolgáltatás eredményességét. Kiseb mértékben említették a szolgáltatáshoz kapcsolódó termék minőségéből adódó kellemetlenségeket (pl. üzemanyag minősége 12%) és még kevesebben panaszkodtak lassúságra vagy nem hozzáférhető szolgáltatásra.

Érdekes az is, hogy az esetek 40%-ában nem volt hiányosság az alapszolgáltatásban, a vevő mégis keserűen emlékezik az esetre. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy hiba a szolgáltatást kizárólag a folyamat racionalizálása, a tevékenységszervezés oldalról megközelíteni. Az alapszolgáltatást nem érintő kis apróságok (mint például az, hogy tegezi vagy magázza-e a vevőt az alkalmazott) lehetnek hasonló fontosságúak is a vevő számára.

Ha a vizsgált szolgáltatások közötti különbségeket vizsgáljuk (2. ábra), megállapíthatjuk, hogy a benzinkutaknál a lassúság nagyobb arányban jelenik meg a történetekben, a kapcsolódó termék minősége is inkább itt okoz problémát, míg a szolgáltató tévedéseit nagyobb arányban említették az autószervezes esetek-

ben. Mindez összhangban van azzal, amit a korábbiakban mondtunk az idővesztés szerepével és a szakértelemmel kapcsolatban.



## A vevők egyéb kifogásai

Az alkalmazottak viselkedésére az esetek 44%-ában volt utalás. Hasonló mértékben említik a figyelmetlenséget és a diszkriminatív viselkedést és valamivel kisebb arányban számoltak be nyílt konfliktusról (22%).

A vevő a kellemetlen tapasztalataiból bizonyára levon valamilyen következtetést. A kérdőíveken szereplő történetekben azonban erre többnyire nincs utalás. Az viszont bizonyos, hogy vannak olyan esetek, ahol a vevők egyértelműen az elpártolás mellett döntöttek. Feltehetőleg a nagyobb érzelmi intenzitású eseteknél és az alkalmazottakkal való nyílt konfliktus esetén. Az is elképzelhető, hogy az egyes veszteségtípusokra más a vevők reakciója, azonban az alacsony mintaelemszám miatt erre nem lehet pontosan következtetni.

Azt is feltételeztük, hogy a kellemetlen tapasztalatokat *interperszonális kommunikáció*, más néven szájreklám kíséri, azaz a fogyasztók beszámolnak tapasztalataikról ismerőseiknek és tőlük is hallanak erről. Erre azonban csak kevés utalást tesznek a válaszadók (5%), talán azért, mert nem tartották fontosnak ezt is megemlíteni.

## Következtetések

Cikkünkben a szolgáltatásokkal való elégedettség nyomán követésének egy alkalmazását mutattuk be. A hangsúly a módszer bemutatásán van, hiszen arra próbáljuk felhívni a figyelmet, hogy alapvetően kvali-

tatív típusú adatok strukturált elemzésével hasznos következtetésekre lehet jutni. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a korlátolt mintaelemszám nem ad módot messzemenő általánosítások levonására, de nem is ez volt a célunk.

A bemutatott módszer leginkább egy kimondottan erre a célra tervezett kvalitatív kutatással valósítható meg, ahol mélyinterjú vagy fókuszcsoport interjú alkalmazásával módszeresen összegyűjthetőek ezek a történetek. Megbízható következtetések levonásához legalább 400-500 történet elemzésére lenne szükség.

Egy ilyen vizsgálat a szolgáltató számára számos előnnyel bír, hiszen láthatóvá válnak azok az esetek, amelyek a vevők elégedettségéhez vezetnek. Ezek ismerete pedig segítséget nyújthat a szolgáltatási rendszer továbbfejlesztésében, a szolgáltató frontember viselkedés normáinak meghatározásában és a munkaerőképzési programok kialakításában.

A kedvezőtlen tapasztalatok tanulmányozása már önmagában véve is hasznos információkhoz juttatja a vezetést. A további elemzések pedig ráirányíthatják a figyelmet a marketingmenedzserek tennivalóira. Így például arra, hogy az átgondolt szabályozás, a szolgáltatás standardizáltságának a növelése még nem nyugtathatja meg a vezetést. Szükség van a folyamatos ellenőrzésre, a kontrollra is, hogy a vevők elégedettség ne vezessen elpártoláshoz, hogy időben meg lehessen fékezni a versenyképességet korlátozó jelenségeket.

## Felhasznált irodalom

1. Bitner, M. J. – Booms, B. H. – Tetreault, M. S. (1990): *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, Journal of Marketing, Vol. 54, 71-84.
2. Kelley, S. – Hoffman, D., – Davis M. (1993): *A Typology of Retail Failures and Recoveries*, Journal of Retailing, vol. 69, 429.
3. Kolos K. (1997): *A kockázat szerepe a fogyasztók vásárlási döntéseiben*, Marketing & Menedzsment, 5. sz.
4. Kolos K. (1997)b: *Észlelt kockázat és kockázatkezelés a szolgáltatásoknál*. In: Marketing egy stabilizálódó világban, szerk. Berács József, Kandikó József, Tatabánya, Marketing Oktatók III. konferenciája, 1997. szept. 4-5.
5. Madhav, N. Sinha (1993): *Winning Back Angry Customers*. In: Managing Services Marketing, J. E. Bateson, The Dryden Press, 1995, 285.

Szerzőink:

Kolos Krisztina adjunktus  
Berács József tanszékvezető docens, BKE Marketing Tanszék