

A FIZIKAI KÖRNYEZET HATÁSA SZOLGÁLTATÁSOK MINŐSÉGÉSZLELÉSÉRE

Kenesei Zsófia - Kolos Krisztina

egyetemi docensek

BCE Marketing és Média Intézet

zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu

Kulcsszavak: szolgáltatásmarketing, fizikai környezet, környezetpszichológia

1. BEVEZETÉS

A fizikai környezet emberi viselkedésre gyakorolt hatása már régóta ismert és kutatott a pszichológiában, ezt a tudományágát nevezik környezet-pszichológiának. A környezet-pszichológia a marketing területén is jól használható ismereteket nyújt, hiszen a vásárlás környezete a vásárlási élmény meghatározó eleme. Kotler (1973) szerint a fizikai környezet a vásárlói magatartásra, és a vásárlói döntésre kiemelt hatást gyakorol azokban az esetekben, amikor a vásárlás/ fogyasztás az eladó által kialakított helyszínen történik, nagyszámú szolgáltatási egység van a piacon, a termék, és árkülönbségek csekélyek, és a termékeket vagy szolgáltatásokat meghatározott társadalmi osztályba tartozó, vagy életstílusú fogyasztóknak kínálják.

A fizikai környezet kialakítása a mobilkommunikációban is stratégiai fontosságú kérdés, hiszen az ügyfélszolgálati irodák egy fontos találkozási pontot jelentenek, ahol élni lehet az ügyfélkapcsolatok kialakításával, a vásárlási élmény megteremtésével növelni lehet a lojalitást, és nem utolsósorban differenciálni lehet a szolgáltatást a versenytársaktól.

Kutatásunk célja, hogy megismerjük a szolgáltatási környezet hatását az alkalmazottakra és a fogyasztókra. Vizsgálatunkban választ kerestünk arra a kérdésre, hogy a szolgáltatási környezet megváltoztatása milyen hatással van az alkalmazottak attitűdjére, munkájára, illetve hogy a különféle iroda berendezések milyen hatással vannak a fogyasztóra, s vajon van-e az észlelt szolgáltatásminőségre hatása a fizikai környezet változásának.

Kutatásunkat két fázisban valósítottuk meg:

Az első fázisban mélyinterjúkat folytattunk egy szolgáltatóvállalat ügyfélszolgálati munkatársaival. A vállalat az új dizájn kialakítása során jelentősen átalakította az ügyfélszolgálati irodákat, így lehetőségünk volt arra is, hogy a változások hatására vonatkozóan szerezzünk információkat. A kutatás második szakaszában egy, a fizikai környezet elemzése során gyakran alkalmazott módszert alkalmaztunk, amely során fényképeket mutattunk különböző típusú irodákról, és az ezekről alkotott fogyasztói véleményeket egy strukturált kérdőív segítségével gyűjtöttük össze. Jelen konferencia-cikkünkben a kvalitatív kutatás eredményeit foglaljuk össze.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR

A fizikai környezet vizsgálata a marketingben igen összetett, a vásárlót nagyszámú stimulus éri. Ezekre gyakran az atmoszféra¹ megnevezéssel utalnak. Az atmoszféra hatása is sokrétű, ugyanakkor érdekes jelenség, hogy a fogyasztók a környezet legapróbb változására is reagálnak, akár anélkül, hogy ennek a tudatában lennének. Lehet például, hogy „nem veszik észre” a kihelyezett óriásképernyőt, vagy laptopot, vagy nem tudják pontosan szavakba önteni, hogy hogyan is néz ki az környezet, ahol vásároltak, emocionális szinten egész biztos, hogy reagálnak környezet elemeire.

A vásárlás előtti szakaszban a környezeti elemek hatékony menedzselésével a vállalatok csökkenthetik a fogyasztók észlelt kockázatát. A vásárlási környezetben elhelyezett információmennyiség például növeli a keresési tulajdonságok számát, és ezáltal csökkenti a kockázatérzetet. Általában elmondható, hogy a fizikai környezet a harmadik legfontosabb szempont, amire a vásárlók előzetes értékelésük során támaszkodnak. (Megelőzi a személyes ajánlás, és az alkalmazottak viselkedése, többféle szolgáltatást átfogó kutatási eredmények alapján, lásd: Crane, Clarke 1988). A környezeti elemek hatnak továbbá a vállalati imázsra azáltal, hogy minőségi jelzéseket küldenek a fogyasztó felé, és növelik a vevő és szolgáltató közötti interakció hozzáadott értékét.

Az az időszak, amely alatt a fogyasztó és a szolgáltató közvetlen kapcsolatba kerülnek egymással, kiemelt jelentőséggel bír, a szakirodalom ezt a szolgáltatással való találkozásnak (service encounter) nevezi. Ez a találkozás gyakran egy kontaktusra korlátozódik, az adott iparágban például amikor új készüléket veszünk. Más esetekben a szolgáltatás találkozások sorozatából áll, amelyben több alkalmazott is részt vesz, és amelyekre akár különböző helyszíneken is sor kerülhet.

A szolgáltatásokkal való találkozás (service encounter) kutatásának egy speciális módszere a kritikus esetek technikája (Critical Incidents Technique). A kritikus esetek a szolgáltatások megvalósulásának speciális formái. Ezek az interakciók vagy rendkívül kellemesek vagy ellenkezőleg rendkívül kellemetlenek a fogyasztók számára (Bitner et al. 1990). A lényeg az, hogy a hatásuk igen hosszan tartó, és erőteljesen befolyásolja a fogyasztó későbbi viselkedését.

A kritikus esetek részben a fizikai környezethez kötődnek. Egy vendéglátóiparban végzett kutatás során például (Hoffmann 2003) a vizsgált 1370 esetből 123 (9%) kötődött a fizikai környezethez. Ezen esetek 39%-a valamilyen műszaki problémához kapcsolódik (számítástechnika, fűtés, egyéb berendezés hibája), 56%-a tisztasághoz, a fennmaradó esetek pedig a helység kialakításához (zaj, kilátás, stb.) kötődnek. A telekommunikációban - bár a szakirodalomban ilyen témájú empirikus kutatás nem hozzáférhető- minden bizonnyal az alapfeltételezés fennáll, az esetek típusai, és gyakorisági megoszlásai nyilvánvalóan eltérőek.

A vásárlást követő szakaszban kerül sor a szolgáltatás minőségének értékelésére, ekkor derül ki, hogy a fogyasztó alapvetően elégedett vagy elégedetlen a kapott szolgáltatással. A vásárlást követő értékelés összetett folyamat, számos szociológiai, pszichológiai és szituációs változó hatására alakul ki. A szolgáltatással való elégedettség nem csak a SERVUCTION modell egyes elemeinek jellemzőitől függ, hanem attól is, hogy a vállalat mennyire képes ezen elemek összhangját megteremteni.

A fogyasztók úgy értékelik a szolgáltatásokat, hogy elvárásaikat összevetik a tapasztalataikkal, és amennyiben ez utóbbi eléri, vagy meghaladja az elvárásokat, elégedettek lesznek. Ez azt jelenti, hogy mind az észleléseket, mind az elvárásokat tudatosan befolyásolni kell. Azt is hangsúlyozzuk, hogy ez az értékelés igen szubjektív, az összevetésnél a fogyasztó

¹ Az „atmospherics” egy sokat kutatott terület, jó összegzés olvasható Hoffman, K.D., Turley L.W (2002) cikkében.

nem a tényleges teljesítményt veszi alapul, hanem az általa észlelt teljesítményt. A fizikai környezet alakításával a szolgáltatások észlelt teljesítményét javítani lehet. Egy klasszikus kutatási példa szerint az alkalmazottak egyenruhája is növeli észlelt szakértelmüket. Az egyenruhába öltözött alkalmazottakat általában intelligensebbnek, kompetensebbnek, és interaktívabbnak érzik az ügyfelek (Solomon 1986).

2.1. Servicescapes

A fizikai környezet kialakításához az egyik legátfogóbb elméleti keretet a *Servicescapes* modell nyújtja (Bitner 1992). Ez a modell rendszerezi a szolgáltatás környezetére ható stimulusokat, és bemutatja, hogy ezek milyen válaszreakciókat válthatnak ki mind a fogyasztó, mind az alkalmazott részéről. Fontos hangsúlyozni, hogy mindkét oldalt (vevői-alkalmazotti) vizsgálja, így bevonva a marketing hatókörébe az alkalmazottak fizikai környezetének vizsgálatát.

A reakcióknak három típusát lehet megkülönböztetni: a kognitív reakciók fejezik ki azt, hogy a környezet egyfajta nem verbális kommunikációs hatást gyakorol a vevőkre, akik ezt a kommunikációt értelmezik. A környezet segíti a vevők kategorizálási és információfeldolgozási folyamatait. A vevők, amikor egy új szolgáltatási környezetbe kerülnek, azt összehasonlítják hasonló típusú szolgáltatási környezetekkel, és ez alapján alakítják ki viselkedésüket. Harmadsorban pedig a környezetnek szimbolikus jelentést is tulajdonítanak, amely segíti a differenciálást és a pozicionálást.

Az emocionális reakciók nem párosulnak tudatos értelmezéssel, hanem arra utalnak, hogy egy dallam, illat, vagy látvány hatására az ügyfél jó kedvűnek, kiegyensúlyozottnak vagy éppen szomorúnak érzi magát. A fizikai környezet kialakításánál természetesen a pozitív érzések kiváltása törekednek a vállalatok.

A válaszreakciók harmadik csoportja a *fiziológiai reakciók*. Itt zajforrásokra, a várakozás kényelmességére, a levegő tisztaságára, stb. kell gondolni, amelyek mind az ügyfelek, mind az alkalmazottak közérzetét befolyásolják.

Amikor belépünk egy helyiségbe számtalan olyan inger ér, amelyek befolyásolják a hangulatunkat, érzéseinket, s amelyek sokszor nem is tudatosulnak bennünk. Pszichológusok és marketingszakemberek egy csoportja tudományos magyarázatot ezekre a reakciókra az inger-válasz elmélet alapján adott, s a külső környezet kialakítása során ezen elmélet eredményeit alkalmazták.

Amikor a szolgáltató helyiség atmoszféráját, hangulatát próbáljuk meg befolyásolni, szükséges, hogy ismerjük, milyen inger milyen válaszreakciót vált ki vevőinkből. A pszichológiában a különféle ingerek hatását már régóta kutatják, s az utóbbi években a marketingben is egyre több kontrollált kísérlet igazolja, hogy az eltérő hangulati elemeknek eltérő hatásuk van a vevőkre (Baker, Grewal, Parasuraman 1994, Mayer. Johnson 2003, Wakefield, Blodgett 1994).

3. KVALITATÍV KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Kutatásunkban egy telekommunikációs vállalat ügyfélszolgálati irodáinak elemzését tűztük ki célul. A kutatás első fázisában mélyinterjúkat készítettünk ügyfélszolgálati munkatársakkal (n=30), alkalmazott módszerünk a már említett kritikus esetek technikája volt. Az interjú vezérfonalát azok a kritikus esetek adták, amelyek a megkérdezettek számára jelentős pozitív vagy negatív emlékeket hagytak, s az interjú során ezen vezérfonalhoz kötődően tettünk föl kérdéseket. Kutatási eredményeinket egyrészt a *Servicescapes* modell elméleti bázisát

fölhasználva a fiziológiai és érzelmi reakciók elemzése segítségével mutatjuk be. A fizikai környezet alkalmazottakra és vevőkre gyakorolt hatását másod sorban a vásárlási folyamat elemzésével kívánjuk feltárni.

3.1. A környezetnek tulajdonítható fiziológiai reakciók

Munkapszichológiai (Klein 1998) és környezetpszichológiai kutatások az irodai munkavégzéshez szükséges fizikai környezet jellemzőit is vizsgálják (Düll – Tauszik 2006]. Ilyen jellemzők a munkaterület paraméterei (mérete, zsúfoltsága), a felszereltség (technikai felszerelés, bútorzat minősége, kényelmessége, a végzett munkához való alkalmassága), a környezeti feltételek minősége (hőmérséklet, szellőzés, levegőminőség, tisztaság), világítás (fény mennyiség, -minőség, természetes fény), kilátás (ablakok megléte, hiánya, elrendezése). A fizikai környezet jellemzői a munkavégzést is befolyásolják oly módon, hogy például az adott környezet bizonyos fiziológiai reakciót vált ki a munkavégzőből. Ilyen reakció a kényelemérzet, a meleg/hidegérzet, zajérzékelés, fényérzékelés.

Kényelem

Az átalakítás ebből a szempontból is több problémát felvet. Többen panaszkodtak a kényelmetlenségre: a székek kényelmetlenségére, ami a hosszú munkavégzés után hátfájalmat, derékfájalmat, lábfájalmat okoz, a munkaterület szűköségére (azaz, az iratok elrendezésének, az egyéb – nem számítógép – eszközök elérésének nehezítettségére).

„Egész nap itt ülök 8 órában, vagy 12-10 órában, tehát nem biztos, hogy minden egyes pillanatban úgy ülök, hogy az megfelelő legyen. Ráadásul ezeken a székeken szerintem lehetetlen szépen ülni. Kényelmesen azt semmiképpen, tehát egész nap így kitekeredve ülök, mert ugye így ülök, és hát ha rendszeren le is engedném a széket, magasan van a karikája a székeknek. Tehát vagy itt szorítja el a lábamat a térd alatt, és akkor a lábamban a vérkeringés... Tehát ez semmiképpen nem jó. Inkább állok, amennyire bírom, vagy félig ülök föl.”

„A bútor az borzalmas, semmi sem fér el benne. Össze-vissza ütöm magam. Kék/zöld/lila foltjaim vannak a combomon, lábamat állandóan beverem. Az ügyfelek nem tudnak leülni. Állandóan panasz van. Főleg arra panaszkodnak, hogy nem tudnak leülni. Várnak órákat főleg az idősebbek, meleg van, rosszul lesznek... „

A problémákat az is súlyosbítja, hogy a munkavégző fiziológiai vonatkozásban minimális kontrollal bír: nem tudja megszünteti a kényelmetlen testhelyzetét (az esetlegesen zajból, világításból eredő kényelmetlenségeket), az akadályozó munkakörülményeket. Az ügyfélszolgálati irodákban a kiszolgáló személyzet asztalai szigetszerű elrendezésben vannak, így az alkalmazottak a szigeten belül összezsúfolódnak, a vevők pedig a sziget körül négy oldal felől állnak. Az interjúk során ez az elrendezés többféle problémának az okozója, például a zsúfoltságnak:

„... A másik, hogy magán a szigeten belül nagyon szűk a hely, ott abszolút nem lehet közlekedni. Ha valaki véletlenül hátrarúgja a székét, feláll róla, akkor ott már el se lehet menni. Nagy kerülőt kell hozzá tenni, hogy a másik oldalról beférjünk.”

A szigetszerű elrendezés főleg a szabad közlekedést nehezíti: nehezített a mozgás a szigeten belül (tárgyi eszközök és a dolgozók szűk térbe zsúfolása miatt), nehezített a mozgás a szigeten kívül (az ügyfelek várakozása miatt). Itt is megfigyelhető a munkaterületek (és ezáltal a munkavégzés folyamatainak) összemosisódása, ami munkafolyamat szétzúrtatottságához és nehezített kontrollálásához vezet. Ez nemcsak stressz helyzetbe hozza a munkavégzőt, de érezhetően lassítja a munkavégzést.

Megvilágítás, kilátás

Az üzletközpontokban található irodák egyik hátránya a természetes fény hiánya. Esetenként a mesterséges megvilágítás negatívan hathat a dolgozó közérzetére, sőt egészségügyi problémákat is okozhat.

„Fény, az ami még rossz. Nagyon rossz a világítás, mesterséges persze, nincs ablak meg semmi, úgy hogy mindenképpen ezt kell elszüntetnünk, emiatt több kolleganóm szemüveges lett az évek alatt, köztük én is, úgyhogy ez az ami még zavar. Sokszor olyan, mintha félhomály lenne. Nincs természetes hatása.”

A környezetet többen mesterségesnek érzékelik, hidegnek, gépiesnek: ezt a hatást az új dizájn ultramodern hangulata és a természetes elemek (virágok, napfény) hiánya okozza.

Ezzel szemben a természetes fény, az ablak (természetes környezet, külvilág észlelése) pozitívan hat a munkavégzésre is. Erre egy ritka példa:

[Amint látom, ez egy világos bolt, olyan szempontból, hogy sok a természetes fény benne, ami beszűrődik az utcáról.] *Ez így van, ez nagyon nagy előnyünk. Nekünk is sokkal nyugodtabb az ügyintézés, látjuk a napfényt [A közérzetre ez jobban hat?] Sokkal jobban..., itt azért jó az, hogy ki lehet nézni az utcára, ha csak egy pillanatra is, az ember látja a forgalmat, embereket, fény van. És természetesen kintről is jól láthatóak vagyunk.*

Hőmérséklet, szagok, zajhatások

Az ember jó közérzetét és teljesítőképességét nagymértékben befolyásolják a környezet klimatikus feltételei (Klein 1988). A túlzott meleg vagy túlzott hideg nem csupán kellemetlen lehet, de adott esetben nagyobb megterhelést róhat a szervezetre, mint maga a munkavégzés. Az irodai munka esetében a munkakörnyezetre nemcsak a (szubjektíven) túl magas/ túl alacsony hőmérséklet lehet kedvezőtlen hatással, hanem a kellemetlen szagok is. A zsúfoltság hatására előfordulhat fülledtség, azonban pozitívum, hogy a hőmérséklet egyéni szabályozása sok helyen megoldott.

[A hőmérséklet, páratartalom rendben van?] *„Hát, az is egy érdekes dolog. Ha betolonaganak 20-30-an, akkor fülledtség, bűdös van az üzletben. És meg az összes légkondi, valahol fűtenek, de igazából hűteni szoktunk. Szívetenként szabályozható, ki fölé esik a légkondi. Van, akinek a háttára fűj, van akinek nem. Én például a hidegebbet szeretem, nem szeretek harminc fokban dolgozni, ugye az marha meleg, meg izzadok, és én általában mindig ilyen 15-20-ra állítom a légkondit és úgy üti a fűtést.”*

A nem szabályozható túlzott meleg vagy hideg, azonban jelentősen befolyásolja a dolgozó komfortérzetét, ami akár negatív pszichés válaszokat is eredményezhet:

„Az gondot okoz, hogy nem jó a légkondi. Tehát télen nagyon hideg, nem lehet vele fűteni, hát légkondival nem is lehet, de nem lehet úgy szabályozni, hogy ne ontsa magából a hideget. Nyáron meg meleg. Nem tudom, hogy hogy van ez ráköteve a rendszerre, de nyáron meg olyan, mintha jönne be folyamatosan az a kinti hőség. Tehát nem működik jól, s még erre rádob a lámpa is egy adagot, az úgy sok szokott lenni. Meg ugye a meleg az elvonja a figyelmet. Az ember sokat dolgozik, meleg van, meg érzi a hőt, lenyomja az agyat, nem lehet odafigyelni. De ugyanez van a hideggel. Mi lányok pedig a hidegre vagyunk ilyenkor télen például érzékenyek. Itt kint hideg szokott lenni a szigeten belül, fázni szoktunk, s olyankor nyavalygunk, hogy megfagyunk, úgy hogy az is elvonja a figyelmet.”

Nemcsak a hőmérséklet, de a többi fiziológiai feltétel (kényelmetlen testhelyzet, zaj megszüntetése) kontrollálására is erőteljes igény mutatkozott a dolgozók részéről. Fontos a szervezeten belüli érdemi kommunikáció: az alkalmazottak véleményének kikérése munkakörülményeikről. A munkával való rövid távú elégedettséget ugyan ezek a szempontok csak részben befolyásolják, hosszútávon azonban ezek a szempontok döntőek is lehetnek pl.

hogyan az adott cég meg tudja-e tartani a felkészült munkatársait vagy nagy mértékű fluktuációra kell felkészülnie.

A zaj forrása lehet külső körülmény (pl. utcazaj, folyosóról bejövő zaj) és belső körülmény is (burkoló, reklámok zaja, munkazaj: ügyfelek és dolgozók között). A zaj oka gyakran a már említett zsúfolt elrendezéséből adódik.

„Eleve nagy zaj van. Az utcáról is bejön a zaj, teljesen nyitott az utcáról, tehát a folyosóról, akkor mennek ezek a reklámok, akkor az ügyfelek is, a kollégák is. Ott van a kolléga mellettem, mit tudom én, 15-20 centire van a gépe, s akkor soha nem halljuk egymás szavát, mert ő is beszél, én is beszélek, annyira közel van a két munkahely úgymond, hogy zavaró. Nem férnek el az ügyfelek. Mert így van az én gépem, így a másik, s akkor az ügyfeleknek középre kellene szorulniuk. Tehát a kolléga, a nyolcas, kilences pult az jó példa rá. S akkor ott tolonganak, s hallják egymást. Szóval ezt szerintem ők is igényelnék, hogy egy kicsit szeparálva legyenek a helyek.”

Az állandó zajforrás is pszichés megterhelést jelenthet:

„Vannak ugye plazma tv-k, reklámok mennek, tehát felkeltik az ügyfelek érdeklődését, ilyen szempontból jó az elosztás. Meg hát körbejárható a sziget, tehát abból a szempontból is, mert bejön az ügyfél, bármerre indul el, mindig lát valamit. Tehát vagy szórólapba ütközik, vagy plazma-tv-be, ahol állandóan mennek a reklámok.[...]. Egyébként hát maga ez az elrendezés jó az ügyfelek szempontjából. A mi szempontunkból megint nem jó, mert három falon, háromféle termék megy, három tv-ben, és mind a háromnak hangja van. Azért ezt egész nap hallgatni elég, elég idegfejtő. Mi már igazából nem halljuk, csak a tudatalattink közé csak veszi ezt a három reklámot, ez olyan, mintha valaki három tv-t nézne egész nap. Nem nézi, csak hallja. De végül is, az ügyfeleknek jó.”

Fontos lenne, hogy a marketingszempontok ne írják fölül a szolgáltató személyzet alapvető komfortérzetének igényét. Ebben az esetben az állandó reklámzaj a vevők részére ugyan lehetséges, hogy a várakozás alatt megfelelő ingergazdag környezetet jelent, de a kiszolgálás során a személyzetet olyan mértékben zavarhatja, hogy akár a szolgáltatás színvonalát is befolyásolhatja.

3.2. A dolgozó pszichológiai jellemzői

Határjelzők hiánya

A szakirodalom szerint az optimális környezeti elrendezésben egyrészt biztosított a hatékony kommunikáció, másrészt a magánszféra fenntartása is megoldott (Düll – Tauszik 2006). Ehhez fontos a munkaterület határainak kijelölése, a határjelzők hiánya a kiszolgáltatottság, védtelenség, a saját terület feletti kontroll hiányát jelentheti, ami a munkahelyi környezettel való elégedetlenséghez vezet. Miért is fontos ez? A munkahely pszichológiailag jelentős hely: fontos így figyelmet fordítani a személy-környezet összeillésre (person-environment fit). Megfigyelhető ugyanis, hogy kongruens helyeken az emberek pozitív viselkedésmintákat produkálnak, ami a hely kongruenciájának fokozódásához vezet. Az elemzett interjúk éppen az imént említett kongruencia hiányára hívják fel a figyelmet. Gyakran említik az interjúalanyok a határjelzők hiányát. A szűk hely zsúfoltság érzéséhez vezethet, ami összemossa a területhatárokat:

„Nagyon sok olyan egyéb dolog is van, ami befolyásolja a munkavégzést is. Egyrésztől nagyon közel állunk egymáshoz, tehát az ügyintézők és az ügyfelek is. Ha egy ügyfél már párban jön vagy családdal, nem fér el az asztalnál. Nem tudnak leülni, a gyerekek általában ott a lábamnál be tudnak jönni, ez is egy nagyon rossz megoldás. És a legrosszabb, hogy mivel szigetben vagyunk, ezért a monitorokat látják az ügyfelek. De lehet, hogy nem tudja az ügyfél, hogy mit kell nézni, de nagyon sok minden kinyerhető. „

Ehhez társul, hogy a munkavégző bizonytalanságba kerül azáltal, hogy az ügyfél (ügyfelek) kontrollálni tudják munkavégzés közben, azáltal, hogy rálátnak a monitorra. Az interjúkból kiderült, hogy ezt majd minden interjúalany a magánszférájába való durva beavatkozásként, stresszként éli meg. Például:

„... azt éreztem, hogy nem tisztelt ...benyúlt a pultba, kifordította a monitoromat. Tehát abszolút belegázolt így az emberi intim szférámba, s ezzel a kialakítással ezt könnyen meg lehet csinálni, mert olyan kicsi a hely köztünk, hogy simán átnyúl, tényleg állandóan a monitort nézik, vagy valami hasonló.”

Máshol:

„Engem kifejezetten zavar, hogy így bebámszkodnak, meg látják a képernyőt, bekönyököl, s akkor ott van 5-10 cm-re az arca az enyémtől. Szóval engem irritál, s akkor húzódik hátra. Az meg már olyan kellemetlen.”

A szűk tér nemcsak a territóriumot veszélyezteti, hanem az ügyféllel való kapcsolatrendszer is negatívan befolyásolhatja. A fizikai határok elmosódása a személyek (és szerepek) közötti határok elmosódásához vezet. A következő példák ezt a helyzetet fogalmazzák meg érzékletesen:

„Viszont abból a szempontból meg negatívum maga a kialakítás, mivel nagyon keskeny a tér, túl közel van az ügyfél, több mindent megenged magának, ez viszont gátolja az ügyintézt. Azt hiszi, hogy akkor ránk lehet telepedni, és szétcincálni bennünket, és más üzletben is voltam, ahol viszont elkerített megoldás van, s sokkal nagyobb asztalszélességgel, ott azt éreztem, hogy az ügyfél tisztel, s ott is nagyon jó kapcsolatot tudunk kialakítani. De akkor az ott viszont kölcsönös volt, itt nem mindig érzem kölcsönösnek.”

A dolgozó társas kapcsolatai

Ahogy az előző fejezetben utaltunk rá, az iroda olyan szociofizikai rendszer, amelyben a támogató társas kapcsolatok különösen fontosak. A szakirodalom (Crouch-Nimran,1989) a megelégedettséget kiváltó tényezők között első helyen a támogató jellegű interakciókat említi. Ezt követik a korszerű munkaeszközök és a megfelelő munkakörülmények. Az interjúkból az derült ki, hogy a technikai felszereltség tökéletesen megfelel a munkafeladatoknak, azonban a munkakörülmények több problémát is felvetnek. Fontos, hogy kielégítő, támogató emberi kapcsolatok alakuljanak ki a dolgozók között, mert ez a stresszes helyzetek kezelésében is előnyt jelent.

[Te szeretsz itt dolgozni?] „*Igen, igen. Jól érzem magam. Nekem nagyon fontos a kollegiális viszony. Tehát azt én mindenképp feleltem. Úgyhogy nekem jók a kollégáim, tehát nekem jó. Szeretek velük dolgozni. Tényleg segítőkészek, meg amikor így tanultam, nagyon sokat segítettek...”*

Azonban, az interjúkat alaposan átnézve, összességében az figyelhető meg, hogy a megkérdezettek töredéke számol be kifejezetten támogató kollegiális kapcsolatokról, a többség nem vagy csak szűkszavúan említi a munkatársak szerepét a munkavégzéshez való viszonyát illetően. Előfordult olyan eset is, hogy a környezeti feltételek (zsúfoltság, magas zajszint) akadályozzák a felek közötti kommunikációt és egyáltalán nem kedveznek a támogató emberi kapcsolatok kialakulásának.

A dolgozó érzelmi beállítottsága

A környezet nemcsak fiziológiai reakciókat vált ki az ott dolgozókból, hanem kellemes és kellemetlen pszichés válaszokat is előidézhet. Esetenként a pszichés tünet a fiziológiai reakciót kíséri. Például :a környezet okozta fáradtságot és fájdalmat (testi tünet) kísérheti ingerültség (pszichés tünet).

[Akkor Ön szerint mennyire segíti ez a munkáját, vagy inkább hátráltatja?] *„Hátráltatja, mert, hogy a székeket kell állandóan tologatni, meg hát elfáradok egy idő után, szóval ettől lesz egy kicsit ingerültebb az ember, már-már leszakad a lábam, és azért nehéz arra is figyelni, hogy kedves legyek, mosolygós és udvarias, meg arra is, hogy ne fájjon a lábam.”*

A nyitott irodai tér hátránya, hogy az ott dolgozó nap nagy részében, mintha kirakatban ülne, nincsen módja a szeparációra. És arra sem, hogy a stressz helyzetekre nyíltan reagáljon: az őt ért agressziót kénytelen magába fojtani. Azonban szerencsére arra is van példa, kisebb forgalom esetén, hogy rövid időre kilépjen a dolgozó a helyzetből (pl. raktárba menjen), majd összeszedve magát ismét felvegye a munkát. Erre példa a következő eset:

„Nekem mindig egyfajta magatartást kell mutatnom az ügyfél felé, hogy ő a fontos, s hogy az ő érdekében csinálom mindent. Tehát bizonyos szempontból igen, fontosak az érzelmek, mert pozitívan kell hozzáállni az ügyfélhez, még akkor is, hogyha nekem iszonyú rossz napom van, vagy kisírt szemmel jöttem dolgozni. Ilyen szempontból igen. [És hogy érzed, mennyire segít Téged ez a fizikai munkakörnyezet?] Nahát ebben nem. Mert mindent lát az ügyfél, tehát nem tudok elfordulni egy pillanatra sem, nem tudok úgy megfordulni, hogy elhúzzam a számat, mert már ott áll a másik ügyfél, szóval ilyen szempontból ezt nem segíti, de ezért van a raktár. Ide bejövünk, őrzöngünk kettőt, és visszamegyünk mosolyogva. Nyitott ügyféltér az nem teszi lehetővé azt, hogy én elbújjak, vagy bármiféle megjegyzést tegyek anélkül, hogy ők ezt észre ne vegyék.”

Amint az ügyfélszolgálati munkatársak maguk is megfogalmazták pszichés állapotukat jelentősen befolyásolhatja a negatív vagy pozitív közérzetük:

„Hát nyilvánvalóan, mindenképpen egy vidám, nyugodt környezetben sokkal jobb az ügyintézés, mint egy olyan helyen, ahol feszült az ember. Tehát mindenképpen jó a világos hely. Nekem tetszik ebben az üzletben az is, hogy tágas. Van levegő, az, hogy meleg van, az nem tetszik, mert attól feszültebbek az emberek, de persze mindenképpen sokat jelent az, hogy milyen maga az üzlet.”

3.3. A dolgozó és az ügyfél kapcsolatrendszere

Az ügyfél fogadása (várakozás, beléptető rendszer, tájékozódás, információgyűjtés)

Vásárlás előtt a fizikai környezet nagy jelentőséggel bír: az igényes megjelenés, áttekinthetőség olyan jellemzők, amelyek vonzzák a potenciális vásárlót. Az ilyen tér nemcsak csalogatja az ügyfelet, hanem elősegíti az információszerzést és a későbbi ügyintéző-ügyfél kapcsolat hatékonyságát. Erre pozitív példát hoznak a következő esetek :

„...ha bejön az ügyfél eleve – hát hogy mondjam, szerintem minden kéznél van. Ha kicsit körülnéz, akkor az árlistákat, a különböző tájékoztató anyagokat a szolgáltatásokról, ezeket nagyon könnyen be tudja gyűjteni. Nemcsak tőlünk tudja elkérni, hanem anélkül, hogy ha esetleg többen vannak az üzletben, és nincs senki, aki adjon neki, nem akar várni, hogy valakinél sorra kerüljön, akkor is ezeket az információkat szórólapok formájában nagyon könnyen el tudja érni. Összességében mindenféleképpen elősegíti az olyan fajta kapcsolatnak a megteremtését az ügyféllel, ami a későbbiek folyamán szerződés-kötéshez vezethet vagy vásárláshoz.”

Tehát a megfelelően kialakított környezetben az ügyfélnek már a belépés előtt tájékozódnia kell tudni, az információhoz való hozzáférésnek könnyen, gördülékenyen kell történnie, akár szórólapokról, árlistákról, reklámokról, akár eszközökről (készülékek, tartozékok) van szó:

„Ügyfél szempontjából szerintem egy szavuk nem lehet. Ők mindent megtalálnak. Minden a kezük ügyébe van téve, belépnek, egyből mindent látnak, telefonok szinte az összes oda van rakva a szemük elé a vitrinbe, tehát még csak katalógusban sem kell nézegetniük a telefonokat, hanem oda van kirakva a szemük elé. Fogdoshatják a telefonokat.”

„Az ügyfél elfoglalja magát. Mondjuk, leülni nem tud, de legalább nem unatkozik, ha éppen mondjuk nem mérges, és nem érdekli semmi, csak az, hogy az ő ügye legyen a legelső. Egyébként maga ez az elrendezés jó az ügyfelek szempontjából.”

Ebbe a kategóriába tartozik az is, amikor az ügyintéző nem ügyféllel foglalkozik a nyitott térben (és ugyanazon pultok mögött), hanem háttér munkát végez. Ezt az ügyfelek indokolatlan várakoztatásként élik meg, főleg ha nagy a zsúfoltság és a várakozási idő.

„Igen, igen, igen, komoly probléma szerintem. Én is azt látom, hogy ott van 10 pult, 3-nál van ügyfél, a többinél csak pötyögnek a számítógépen, azt a látszatot kelti, hogy nem csinálnak semmit, csak ott irogatnak.”

A várakozás kényelmetlenségei (zsúfoltság, ülőhely hiánya, hőmérséklet, szagok, fogasok hiánya) mind kedvezőtlen hatással vannak az iroda hangulatára. Például:

[Milyen változtatásokra lenne szükség?] *„Ülőhely, ülőhely, ülőhely. Kirakni egy kis pihenőpadot, amíg sorra nem kerülnek, vagy pl. tényleg jöttek már be lábsérüléssel is, s az elég kellemetlen, hogy nem tudunk helyet biztosítani. Legalább annyi, hogy hozzá tudjon dőlni, vagy ilyesmi.”*

„Az ügyfelek általában kézben fogják kabátjukat, vagy rosszabb esetben felteszik a pultra, tehát még azt a helyet is leveszik, ami még lett volna. Ez így van tényleg, nem tudják hova tenni a kabátot ebben a téli időszakban.”

Összességében elmondható, hogy a tájékozódást, információszerzést a környezeti kialakítás többnyire elősegíti, azonban a beléptető rendszer sok ügyfél számára nem áttekinthető első látásra. Mivel nem érkezési sorrendben, hanem munkafeladatok (és egyéb prioritások pl. platinakártyás ügyfelek) szerint hívják az ügyfeleket, a várakozás bizonytalan idejűnek és igazságtalannak tűnik. Ezáltal az észlelt várakozási idő megnő: az ügyfél stresszhelyzetbe kerül, ingerült és goromba lehet.

„...egyrészt ugye sorszámot kell húzni az ügyintézésre. Általában a sorolót nem találják meg. Tehát, hogy ha bemész az üzletbe, hol keresed a sorolót. Ez szemmagasságban van, ezért lehet, hogy egy ilyen állítható verziót keresnek. Tehát húznak egy sorszámot, amin csak az van rajta, hogy milyen ügyintézésre húzták a sorszámot. Ha esetleg beírta a telefonszámát, akkor a telefonszám, és hogy mikor húzta. Tehát nem tudja, hogy mennyit kell várakozni. Általában vagy a recepciós, vagy a biztonsági őrünk körülbelül meg tudja mondani.”

Kommunikáció az ügyféllel

A kielégítő térérzet és térben való szabad mozgás nemcsak a dolgozó közérzetét javítja, hanem a potenciális vásárlóval való kapcsolatfelvételt és kommunikációt. Alapvető probléma, hogy a szigetes elrendezés bizonyos szempontból nem ügyfélbarát: az ügyintézés előtt és alatt az ügyfélnek állnia kell, ami kényelmetlenséggel jár és az ügyfél már idegesen kerül az ügyintézőhöz. Ez azért is árt a hatékony munkának, mert az ideges vevőnek nem lehet már plusz szolgáltatásokat ajánlani. Erről tanúskodik a következő példa is:

„A privát szféra abszolút nincsen, mivel egymás szájába írunk, mindent hallunk a másiktól a szemben lévő problémáit, ha kicsit hangosabb a másik ügyfél. Tehát abszolút nincs ugye nyugalom. A másik, amire hangsúlyt helyeznék az, hogy nem tud leülni az ügyféllel szemben. Ha sokat vár, odajön, már eleve idegesen érkezik hozzám. Onnantól kezdve egy ideges ügyfélnek sokkal nehezebb bármit értékesíteni, mint egy olyannak, aki jó rendben ideges, mert sokat várt, de mégis leült kicsit el vagyunk kerítve, megtaláljuk a közös hangot.”

Az ügyintézés során újabb kellemetlenségek érik az ügyfelet: a táskáját és egyéb holmiját nem tudja elhelyezni. Az ügyintéző szintén kényelmetlen munkakörnyezetben végzi a munkáját (fájdalmi vannak, feszült): tehát az ügyintézés gyakran feszült hangulatban indul és időt/energiát emészt fel a helyzet kezelése.

„Hát azt sokan szokták mondani, hogy nem tudnak leülni. Tehát ha sokan vannak, akkor probléma, hogy állni kell nekik. És az már az ő szempontjukból nem jó, mert fölidegesednek,

hogy sokat kell várni. De amikor odaáll elé, akkor is állni kell, nincs hova raknia a cókómkóját, tehát nincs egy ilyen pult vagy valami. Tehát amit ők mondanak, hogy milyen rossz, hogy a pulton nincs semmi tartó.. Régen volt, a régi boltban. „

Ügyintézés közben külön problémát a jelent a pultok keskenysége: nehezen férnek el rajta a papírok, nehézkes az aláírás.

„A kiszolgálás az rendben van, jó részt azzal van baj, például ilyen téli időszakban, mikor hozzák a cókómkójukat, lerakják a kis asztalunkra, elég vékony, keskeny asztalunk van, azt lerakják, s mikor jönnek a papírok, hogy aláírjanak, akkor azt meg kell fogni a kézben, vagy mi nem tudunk aláírni, nem tudjuk hova pakolni a kezeinket.”

Előnyként (talán egyetlen) említik azonban, hogy a szigetes elrendezés révén közeli kontaktusba lehet kerülni az ügyféllel és könnyebb vele kapcsolatot teremteni:

„Hát ez a kapcsolattartás miatt azért segít. Azért tényleg nem egy elszeparált pult mögött ülünk, s akkor onnan osztjuk az „észt”, hanem igenis odamegyünk, tehát ilyen 2-3-5 cm-s távolságban mutatom a díjszabást, ő odahajol közel, tehát egész közeli kontaktusba kerülünk, s így jobban megnyílik, s emiatt könnyebben lehet vele barátkozni. Könnyebben lehet vele éreztetni, hogy érte vagyok.”

A szigetes elrendezés hátrányaként említettük, hogy megszünteti a magánszférát és negatívan befolyásolhatja a dolgozó pszichés státuszát. Azonban esetenként az ügyféllel való kommunikációban is zavart okozhat. Egyrészt a dolgozóban eleve bizonytalanságot, frusztrációt kelt, hogy nincs védett pozícióban (körbe veszik), ami eltereli a figyelmét. Másrészt, a szeparáció hiánya és a zsúfoltság miatt az ügyfél-ügyintéző kapcsolat is sérül: bárki bármikor kihallgathatja és megszakíthatja a folyamatban lévő kommunikációt, s ezt az ügyintéző (és az ügyfél is) a személyes terébe való behatolásaként éli meg. Például:

„Már eleve frusztrál, ha tudom, hogy ott körülöttem ugrálnak, jönnek-mennek, figyelmem elterelődik, s így nehéz koncentrálni adott esetben. Például amikor beszélgetek egy ügyféllel. Elöttem van, és akkor odajön hozzám egy másik, elnézést, csak egy kérdés. Ügyfelem van-mondom, de csak egy kérdést akarok, s feltesz egy olyat, ami kb. olyan három perces választ igényel, akkor az én ügyfelemnek is rosszul esik, hogy mit kérdezget itt ez a másik, meg még ő is megsértődik, hogy miért nem válaszolok neki azonnal arra a nem rövid kérdésére. Ebből azért szoktak adódni problémák.”

Amennyiben az ügyintéző elhagyja a szigetet (raktárba vagy ebédlőbe menjen), az ügyfelek „lecsaphatnak” rá és egyéb, nem az aktuális feladattal bízzák meg, ami megosztja a figyelmét és csökkenti a teljesítményét.

„Hát, ami még mondjuk, a kialakítás miatt szokott lenni az az, hogy szépen végig kell vágatni az ügyfelek előtt. Például, ha bemegyek a raktárba, akkor elkapnak hárman. „Elnézést, ha már bemegy, nézze már meg, hogy van-e ez és ez raktáron.” Megnézem, persze, közben nem egyszer volt, hogy elfelejtettem a saját ügyfeletem. Hát az a baj, hogy akkor ez itt megosztja így a figyelmemet.”

Az ügyfelek „tolakodó” viselkedése szoros kapcsolatban áll a környezeti elrendezéssel: a zsúfoltságtól, a kényelmetlen várakozástól türelmetlenné válnak, helyzetüket – a hosszas esemény nélküli várakozás miatt – bizonytalannak érzik. Ehhez társul, hogy a szigetes elrendezés elmosza a terítoriumok határait, így lehetőségük nyílik mások (ügyfelek és ügyintézők) magánszférájának megsértésére, anélkül, hogy ennek tudatában lennének.

4. ÖSSZEZÉS

Az irodai munkahely, ahogyan azt a bevezetőben említettük, elsődleges terítoriumként funkcionál, amelyben alapvető a biztonság és a kontroll megteremtése. Ebből a szempontból a

vizsgált telekommunikációs cég ügyfélszolgálati irodáinak átalakítása nem hozott létre kedvező fizikai környezetet: a munkahelyi magánszféra nem biztosított, a munkaterület határai elmosódtak, a kontrollálási lehetőségek csekélyek, a dolgozó csak minimálisan képes befolyásolni az őt érő kedvezőtlen környezeti ingereket. A szervezeti kultúra sem támogatja kellően, hogy hatékonyan tudja kommunikálni munkakörülményeivel kapcsolatos igényeit a dolgozó. Ezek a körülmények ronthatják a kiszolgálás színvonalát és hosszú távon magas fluktuációhoz vezethetnek.

A vevőkre a fizikai környezet pozitív hatását a környezet igényes megjelenésében, a színvonalas technikai felszerelésben, az információszerzés maximális biztosításában figyelhetjük meg leginkább. Azonban a térrendezés negatív hatásait az ügyintézés során az ügyfél is érzékeli: pszichésen kellemetlenül érintheti a zsúfoltság, a kényelmetlen és hosszas várakozás, a kellemetlen klimatikus körülmények, az ügyintézővel való nyugodt kommunikáció hiánya, az ügyintézés során fellépő kényelmetlenségek (álldogálás, csomagjainak el nem helyezhetősége, keskeny pultok, stb.). Ezek a körülmények azt eredményezhetik, hogy potenciális ügyfeleket veszít a cég vagy meglévő ügyfeleinek elégedettsége csökken, másrészt, a betérők – a kellemetlen környezeti feltételeknek köszönhetően – gyakran olyan pszichés állapotba kerülnek, hogy nem nyitottak újabb szolgáltatások megismerésére, ami az értékesítési lehetőségek csökkenéséhez vezethet.

5. IRODALOM

- Baker, J., Grewal, D., Parasuraman, A. (1994): The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22 (4), 328-339
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56 (April), 57-71
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Tetreault, M. S. (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 71-84
- Childers, T. L., Houston, M. J., Heckler, S. A. (1985) Measurement of Individual Differences in Visual Versus Verbal Information Processing, *Journal of Consumer Research*, 12, 2, 125-133
- Countryman, C.V., Jang, S. (2006) The Effects of Atmospheric Elements on Customer Impression: the Case of Hotel Lobbies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No.7, 534-545
- Crane, F. G., Clarke, T. K. (1988) The Identification of Evaluative Criteria and Cues used in Selecting Services, *The Journal of Services Marketing*, 2 (2), 53-59
- Crouch, A., Nimran, U. (1989): Perceived facilitators and inhibitors of work performance in an office environment. *Environment and behavior*, 21 (2), 206-226
- Düll A. – Tauszik K. (2006): A munkahelyhez kötődés konstruktumának vizsgálata – elméleti megfontolások egy tranzakcionális helykutatáshoz, *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1, pp. 87-105.
- Godgrich, R. (1982): Seven office evaluations: A review. *Environment and behavior*, 14 (3), 353-378
- Hoffmann, K. D., Turley, L. W. (2002) Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: an Integrative Perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 2002, 10, 3.pp 33-46

- Hoffmann, K. D., Kelley, S. W., Chung, B. C (2003) A CIT Investigation of Servicescapes Failures and Associated Recovery Strategies, *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No. 4, 2003, pp.322-340
- Klein S. (1998) *Munkapszichológia*, SHL Hungary
- Solomon, M. R. (1986): Packaging the Service Provider. *The Service Industries Journal*, 6 (July)
- Kotler, P (1973): Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64
- Mayer, K. J., Johnson, L. (2003) A Customer-based Assessment of Casino Atmospherics, *UNLV Games Research & Review*, 7,1, p.21

ENGLISH SUMMARY

The objective of this research is to understand how the atmospherics influence the attitudes and behavior of employees and customers. To answer our research questions we designed two studies. The first study was a qualitative study, where we investigated the ways the office environment influences the cognitive, emotional and physiological reactions of service employees, with the method of critical incidents technique. In the second study we carried out a survey with mobile phone users with the objective of measuring the impact of the physical environment on perceived service quality and future behavior of customers. In this paper we present the results of the qualitative study that empirically prove that the office environment is an important element of the service offering.