

Dr. Bőgel György:

# Utazás az ügyféllel

LEKTORÁLVA  
PEER REVIEW

Az alábbi írás egy kétnapos vállalati műhelymunka<sup>1</sup> módszertanáról ad képet. E módszertan alapja az úgynevezett „customer journey mapping” – innen származik a címben szereplő „utazás” szó. Természetesen nem valóságos utazásra gondolunk, hanem arra az útra, amit egy ügyfél a vállalattal való érintkezés során megtesz, illetve eme „utazás” során szerzett élmények sorozatára. Ilyen „utazáson” mindenki gyakran részt vesz, elég, ha például bemegy a postára, vagy megrendel valamit egy internetes áruháztól.

Az „utazás” az első kapcsolatfelvétellel kezdődik és az utolsó élménnyel zárul. A végpontok kijelölése bizonyos mértékig önkényes, az áttekinteni kívánt problémakör függvénye. Az internetes megrendeléshez kapcsolódó út első lépésének az internetes áruház nyitóoldalának behívását is tekinthetjük, de gondolkodhatunk úgy is, hogy a vevő nem véletlenül keveredik oda, a kapcsolat korábban kezdődik, például valamilyen hirdetéssel, jól elhelyezett linkkel. A képernyőn feljön a nyitóoldal, a vevő beír valamit a keresőbe, elindul az adatbázisban, kiválaszt egy árucikket, kosárba teszi, továbbhalad a virtuális pénztár felé, megrendel, fizet, aztán valamikor becsenget a futár, a vevő kinyitja a csomagot... Ezekből a lépésekből, interakciókból áll össze az „utazás”.

A vásárlót minden lépésnél élmények, benyomások érik, amelyek pozitívak, közömbösek és negatívak egyaránt lehetnek: az elsőnél esetleg örül, a másodiknál bosszankodik, a harmadiknál elbizonytalanodik, a negyediknél meglepődik, és így tovább.

## A MÓDSZER ALAPJAI

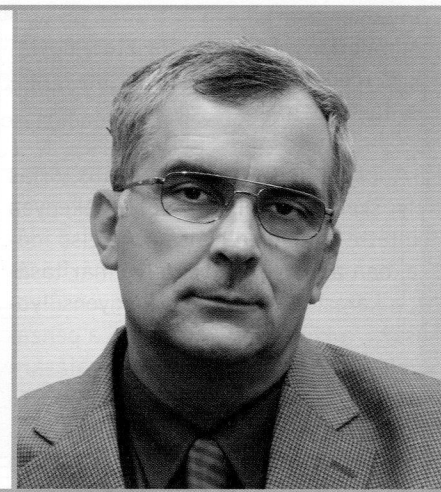
Maga a módszer egyszerű, alkalmazásának eredményei mégis látványosak és értékesek lehetnek. Miről is van szó tulajdonképpen? Az „utazásról”, vagyis az ügyféllel folytatott interakciók sorozatáról folyamatábrát (térképet) lehet készíteni. Ezen az ábrán sok hasznos információ megjeleníthető, de számos tanulságokkal szolgálhat már az ábra közös összeállítása is. Az „utazás”

olyan folyamat, amelynek egyes lépéseinél a kiszolgáló vállalat különböző részlegei és emberei játszhatnak szerepet. A kapcsolat egyszer közvetlen és személyes, máskor közvetett és személytelen. Gyakran előfordul – már kisebb méretű cégeknél is –, hogy a teljes folyamatból mindenki csak részeket lát: azt tudja, hogy egy adott lépésnél neki mi a dolga, de legfeljebb halvány fogalma van arról, mi történik előtte és utána, hogy került hozzá az ügyfél, és ki mit csinál vele a továbbiakban.

Ha a közös munka eredményeként a térkép összeállt, átfogó értékelést lehet készíteni az ügyfél által szerzett élményekről. Ha a benyomások pozitívak, vagyis az ügyfél elégedett, számítani lehet a visszatérésére. Ha nem, akkor a térkép segítségével ajánlatos feltárni a negatív élmények okait, javaslatokat kidolgozni a felszámolásukra, majd jöhetnek a megvalósítási akciók és projektek.

A térképezés módszerével a szakirodalomban sokféle formában találkozhatunk, és bőven akadnak alkalmazási példák is. Ezekből azt is megállapíthatjuk, hogy még egészen egyszerűnek és rövidnek látszó „utazások” is számos lépésre bonthatók, amelyek önállóan elemezhetők és fejleszthetők.

Vegyünk egy példát! Milyen „utazásban” és élményekben van része például egy kávéházba betérő embernek? Állítsuk össze képzeletben a vonatkozó útvonalat a maga állomásaival:



- 1) megpillantja a kávézó épületét, felismeri a márkát (ha van);
- 2) megközelíti a kávézót (lehet, hogy ez kocsiival nem egyszerű feladat);
- 3) belép az ajtón, üdvözlök (most érik az első benyomások);
- 4) megkeresi az árlapot;
- 5) átböngészi a terméklistát, kérdez, információt kér;
- 6) kiválasztja a terméket, megrendel;
- 7) megkapja a terméket, fizet;
- 8) helyet foglal, fogyaszt;
- 9) szolgáltatásokat vesz igénybe (pl. wifi, mosdó, újságok);
- 10) visszatérésre ösztönzik (pl. pontgyűjtés, hűségkártya);
- 11) távozik, elköszönnek tőle.

Ez így tizenegy lépés – lehet persze akár több vagy kevesebb is. Minden lépéshez tartozik valamilyen élmény, amely pozitív vagy negatív érzelmekkel járhat: lehet például, hogy a harmadik lépés mellé azt kell írni: „meglepődik”, a negyediknél azt, hogy „elveszti a fonalat”, a nyolcadiknál „otthon érzi magát”. A benyomások és az érzelmek fogyasztónként eltérőek lehetnek, a térképet tehát ajánlatos lehet átlagos ügyfélre és különböző markáns szegmensek képviselőire egyaránt elkészíteni.

## A VÁLLALAT ÉS AZ IGÉNY

A vállalat, amely számára a módszertant adaptáltuk és a műhelymunka programját kidolgoztuk, viszonylag egyszerű tömegcikkeket állít elő, magas tőke- és eszközigenyű technológiával. Termékei szakboltokban is megvásárolhatók, de egyedi kiszolgálás is kérhető, különböző kiegészítő szolgáltatásokkal. Máguk a termékek egyáltalán nem vagy csak kis mértékben különböztethetők meg a versenytársak hasonló árucikkeitől, éppen ezért felértékelődik a kiszolgálás módja, minősége és a kiegészítő

1 A szerző köszönetet mond Marya Kaskának, Darabont Tibornak (CustomerImpact), Csóti Gábornak (Investors in People) és Horváth Ritának (Unilever) a programban való közreműködésért, valamint Erdős Katának (CEU BS) a szervezőmunkáért.

szolgáltatások köre – ezt a megállapítást véletlenszerűen kiválasztott ügyfelek is megerősítették a program tervezési fázisában.

A céget (egy multinacionális óriás helyi szervezetéről van szó) érzékenyen érintette a jelenlegi válság. Az első időszakban a közvetlen veszély elhárítására, a kereslet és a kínálat kiegyensúlyozására, a költségcsökkentésre, a pénzáramlásra, folyamatai racionalizálására koncentrált. A válság ugyanakkor nyomatékosan felhívta a figyelmet az ügyfélkapcsolatok fontosságára is. A jobb piaci együttműködés érdekében megváltoztatták a kereskedelem rendszerét: szektorokat alakítottak ki, az ügyfelek mellé pedig ügyfélgazdákat (account manager, key account manager) rendeltek, egykapus kiszolgálásra, egyértelmű felelősségi rendszer kialakítására törekedve.

Az átfogó átszervezés után a részletek kidolgozása következett. Ezen a ponton kaptuk a megbízást egy, az ügyfélkapcsolatok javítását célzó kétnapos műhelymunka megtervezésére és lebonyolítására. A vezérigazgatóval folytatott többlépcsős egyeztetés után a „customer journey mapping” módszerét választottuk. A vezetés intenzív, moderált

csoporthatást várt, gyakorlati eredményekkel, amelyek alapján később konkrét döntéseket lehet hozni, valódi projekteket lehet elindítani.

A műhelymunkán több mint negyven vezető vett részt, köztük a vállalat csúcsvezetői is. Mivel több vezető külföldről érkezett, az angolt választottuk munkanyelvnek. Rövid bevezetés után a résztvevők köre három, a fő piaci szektorok szerint kialakított csapatra bomlott. A csoportoknak négy egymást követő feladatot kellett megoldaniuk; mindegyik előtt közös tájékoztatást kaptak, és minden munkafázist követően plenáris formában kellett beszámolniuk az eredményeikről. Ezt a négyeseres feladatkiadás-csapatmunka-beszámoló ritmust csak két rövid előadás törte meg: az első a metrikák és a műszerfalak szerepéről, megjelenítésük eszközeiről szólt, a második pedig – egy egészen más profilban dolgozó vállalat ügyfélkapcsolati munkáját elemezve – az ötletadást szolgálta.

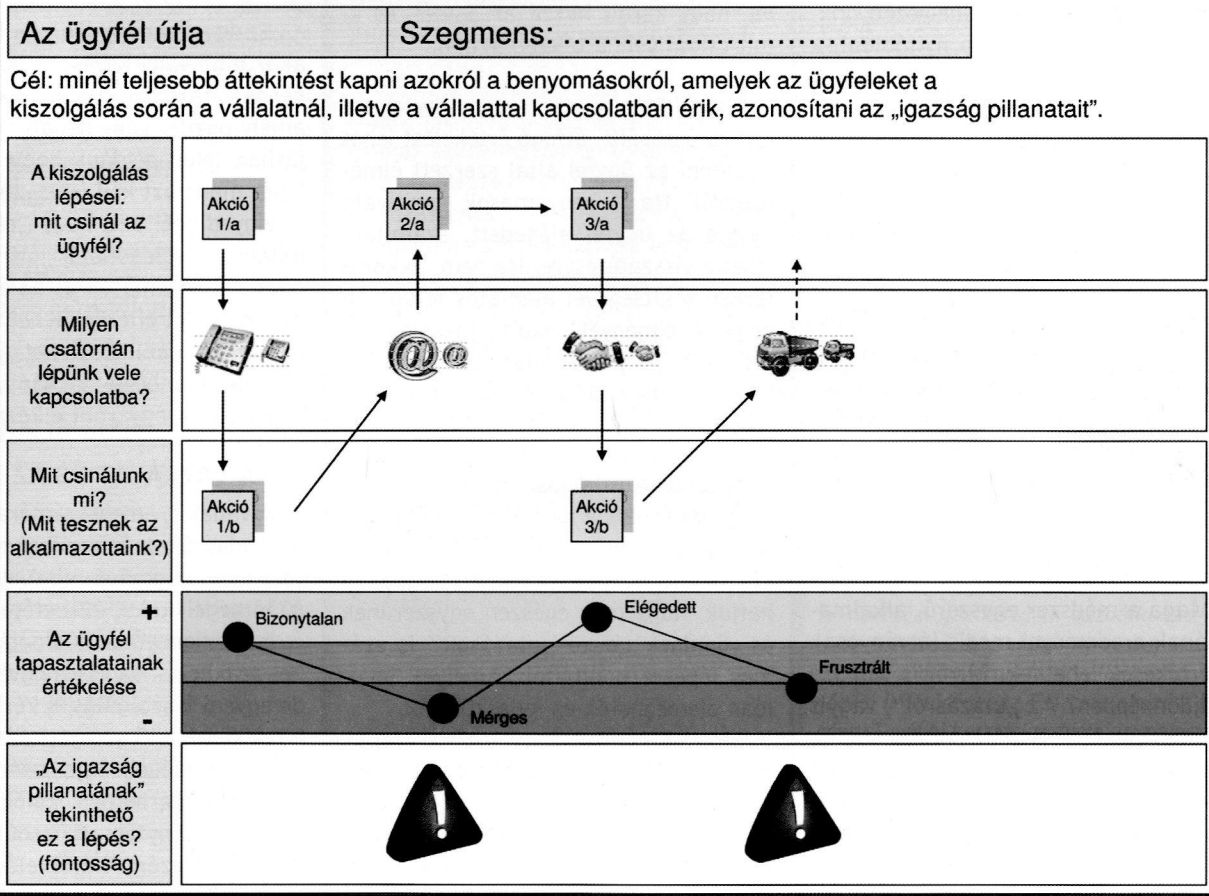
A csapatok munkáját moderátorok segítették. Mindegyik munkafázisban előre kidolgozott, az asztalokon színes és nagyított formában rendelkezésre álló munkalapokkal dolgoztunk. A kör-

nyezetet a szokásos eszközökkel igyekeztünk „kreatívvá” tenni: számítógépek, vetítő, színes post-it tömbök, filctollak, kapcsok, flipchart stb. A csapatok által kitöltött munkalapok a plenáris beszámoló előtt felkerültek a falra, tartalmukat a későbbi könnyű megosztás és felhasználás érdekében fényképeken is rögzítettük.

A következőkben az egyes fázisokban használt munkalapokat mutatjuk be, pontosabban azok demonstrációs célú változatát, az eredeti, de magyarra lefordított szövegű képernyőképek formájában.

Az 1. sz. ábrán látható munkalap az ügyfél fenti értelemben vett útjának feltérképezését szolgálta.

Erre a munkatáblára lényegében egy folyamatábrát kellett felrajzolni, bemutattva, hogy milyen interakciókból áll az ügyfél útja egy tipikus megrendelés során, mit tesz az ügyfél, mit tesz a vállalat, milyen benyomások, élmények érik az előbbi, melyek ezek közül a legfontosabbak. Bár a rendelkezésre álló idő kevés volt, részletes „útvonalterképek” születtek: volt olyan csapat, amelynek három-négy ilyen táblát kellett egymás

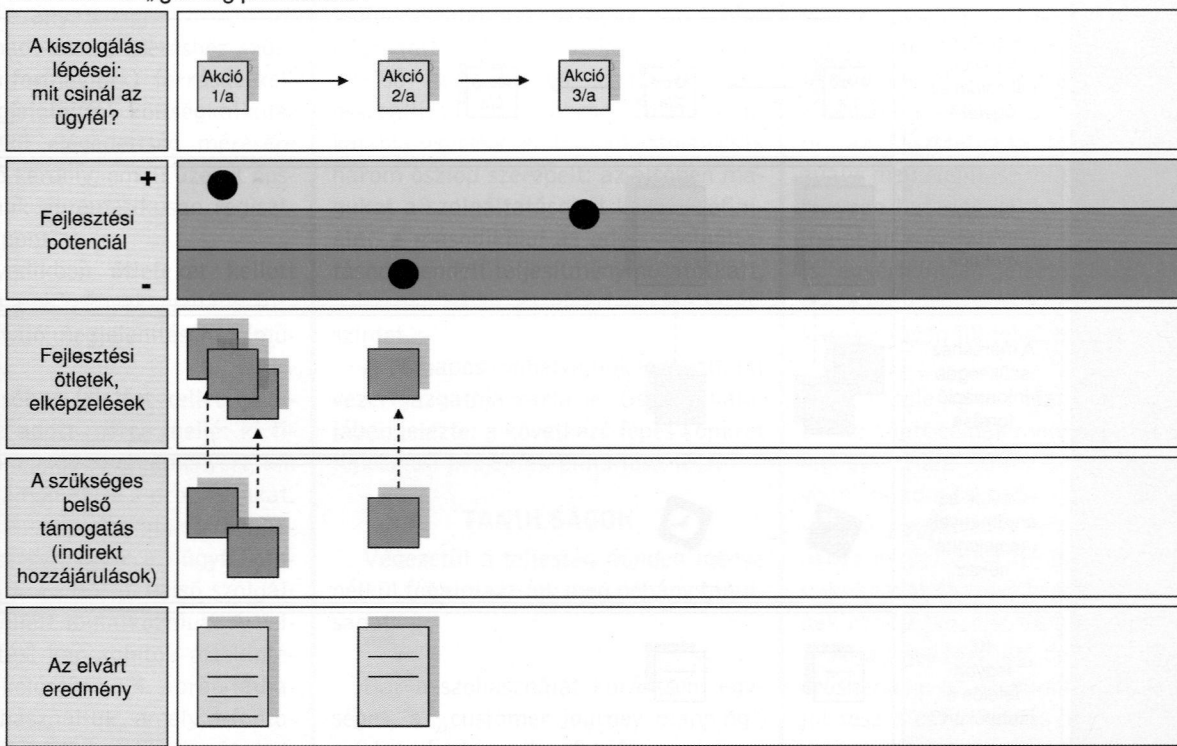


1. ábra. Az útvonalterkép

## Fejlesztési elképzelések

Szegmens: .....

Cél: Ötleteket adni az ügyfelek tapasztalatainak, benyomásainak javításához, különös tekintettel az „igazság pillanataira”.



2. ábra. Fejlesztési javaslatok

mellé ragasztania, hogy a teljes folyamatot be tudja mutatni.

A munkalapon összesen öt kitöltendő (a munkához felhasznált változaton tehát a kiindulásnál üres) sáv található a következő funkciókkal:

- 1) Az elsőbe az ügyfél által végrehajtott lépéseket (akciókat, tevékenységeket) kellett bejegyezni.
- 2) A másodikban azt kellett feltüntetni, hogy az adott tevékenységnél az ügyfél milyen csatornán lép kapcsolatba a vállalattal (például telefonon jelentkezik, levelet küld, meglátogatja a honlapot, személyesen érdeklődik).
- 3) A harmadik sorban azt kell feltüntetni, mivel reagál az ügyfél adott lépésére a vállalat (pl. megválaszol egy ajánlatot, aláír egy szerződést, rendez egy reklamációt).
- 4) A negyedik az ügyfél tapasztalatainak (élményeinek, érzelmeinek) érzékeltetésére szolgál, egyszerű skálát (pozitív, negatív) és rövid megjegyzéseket használva.
- 5) Az utolsó sorban a legfontosabb, a kapcsolat további sorsát tekintve perdöntő lépéseket kell megjelölni. Ezeket az „igazság pillanatainak” neveztük, mivel ezeknél dől el, hogy az ügyfélben milyen kép ala-

kul ki a vállalatról, hűséges lesz-e, vagy az első adandó alkalommal átpártol valaki máséhoz, ami a tömegcikkek piacán egyáltalán nem nehéz feladat.

A munkalap fenti, magyarázó célzatu példát tartalmazó változatából nagyjából a következőképpen induló „utazás” története olvasható le: az ügyfél telefonon kapcsolatba lép a vállalattal, ami sikerül neki, de csak némi bizonytalankodás árán; megkeresésére e-mailben kap választ (bosszantó élmény, talán túl későn jön a reakció); ez után személyes egyeztetés jön, amin általában sikerül mindent elrendezni... és így tovább. Az ábrázolt útvonalszakasznak két különösen fontos eseménye van: a vállalat reakciója az első megkeresésre és az áru kiszállítása; mivel mindkettőhöz negatív élmények és érzelmek kapcsolódnak, minden bizonnyal van mit fejleszteni.

A második munkafázisban használt munkalap (2. ábra) a fejlesztési javaslatok összegyűjtését és rendezését szolgálta.

Az egyes sávokhoz a következő kitöltési útmutatót adtuk:

- 1) Az elsőbe az útvonalterképről kellett átvenni a fontosabb tevékenységeket (lépéseket, interakciókat).

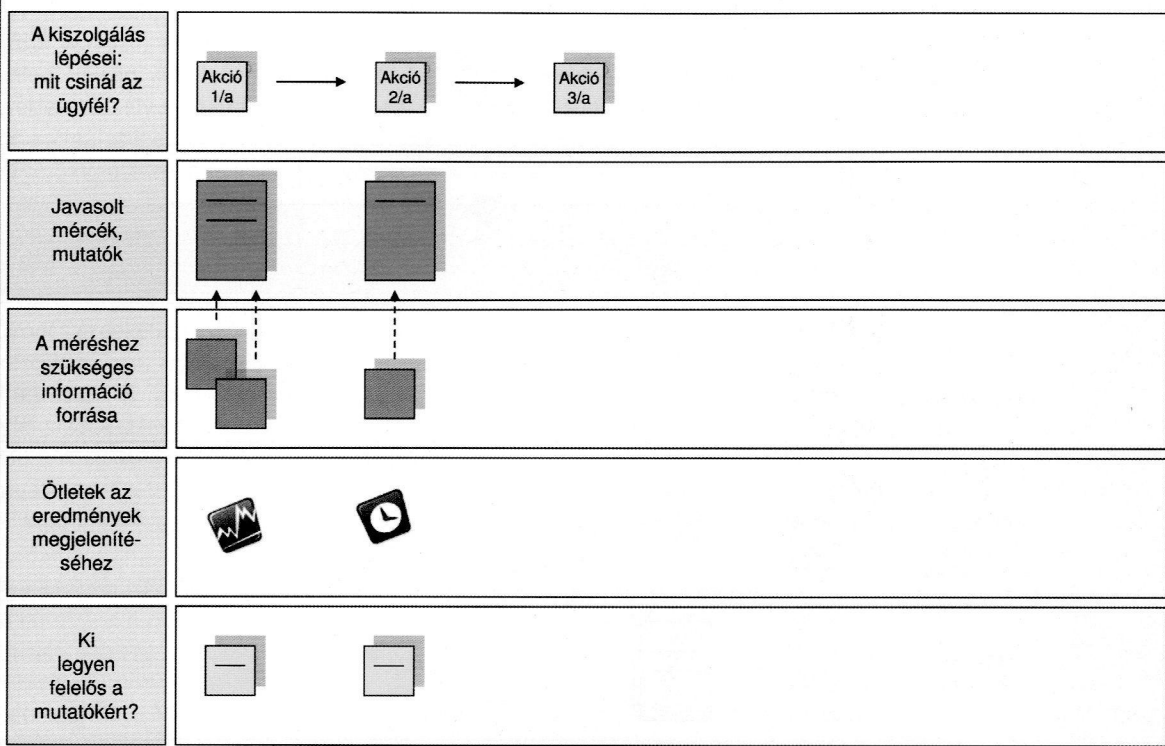
A csapatokat arra kértük, hogy az „igazság pillanatai”-ra koncentráljanak, de ha marad idejük, tüntessék fel a többit is.

- 2) A második sáv az adott lépés fejlesztési potenciáljának érzékelte-tését szolgálta (magas-közepes-alacsony). „Magas” értékelést ott lehetett adni, ahol a csapat szerint viszonylag kis befektetéssel jelentős javulást lehetne elérni.
- 3) A harmadikba az adott tevékenységhez tartozó fejlesztési ötleteket kellett összegyűjteni, első körben az „ötletviharzás” szabályai szerint, vagyis értékelés nélkül.
- 4) A negyedikben a következő kérdésre kellett választ adni: ahhoz, hogy a fejlesztés megvalósuljon, milyen belső támogatásra (pl. információra, szolgáltatásra) van szükség? Ez a sor az utolsó, szám szerint negyedik munkafázis előkészítését szolgálta.
- 5) Végül az ötödikben az elvárt eredményt kellett feltüntetni – az itt szereplő elképzeléseknek a harmadik munkafázisban volt további szerepe.

A harmadik munkafázisban a fejlesztési eredmények méréséhez mércéket kellett javasolni. Mivel várható volt.

A teljesítmény mérése Szegmens: .....

Cél: mércéket találni a javulás figyeléséhez és a teljesítmény menedzseléséhez



3. ábra. Az eredmények mérése

hogy ez nehéz feladat lesz, a kiscsoportos munkák ritmusát egy, a metrikák fontosságáról, az alkalmazható mércékről és azok műszerfal-formában való

megjelenítéséről szóló, leginkább ötletadási célú, rövid előadással szakítottuk meg. A fázishoz tartozó munkalap (3. ábra) – szokás szerint – öt sávból állt:

- 1) Az elsőnek a fejleszteni kívánt lépéseket kellett tartalmaznia; ezeket egyszerűen át lehetett venni a második munkalap első sorából.

Belső szolgáltatási kapcsolatok

□ Nincs jelentősége ■ Jó □ Közepes ■ Rossz

KINEK KITŐL	Értékesítés	Termelés	Marketing	Pénzügy és számvitel	Logisztika	Humán	Felső-vezetés
Értékesítés	■						
Termelés		■	■				
Marketing		■	■				
Pénzügy és számvitel	■			■			
Logisztika	□	■		□	■		
Humán						■	
Felső-vezetés	■						■

4. ábra. Belső szolgáltatási kapcsolatok mátrixa

- 2) A második sorba kellett felvenni az adott lépésekhez javasolt teljesítménymutatókat, amelyeket a fejlesztési akcióknak javítaniuk kell majd (pl. reakcióidő hossza, reklamációk aránya).
- 3) A harmadikban a méréshez szükséges információ(k) forrását kellett megjelölni (pl. költségkalkuláció, vevői elégedettség mérésére szolgáló kérdőív, email-üzenet postázásának automatikusan regisztrált időpontja).
- 4) A negyedikben ötleteket kellett adni az eredmények vizuális formában való megjelenítéséhez (műszerfal).
- 5) Az utolsóban felelőst kellett javasolni az adott mérce mellé: ki figyeli, ki felelős az eredményért, kin lehet számon kérni a problémákat.

A negyedik, vagyis az utolsó munkafázisban a csapatoknak az ügyfélkapcsolatok javítását segítő, belső szolgáltatásokkal kellett foglalkozniuk. A belső szolgáltatási kapcsolatok áttekintéséhez és értékeléséhez a 4. ábrán látható mátrixot használtuk, amely a fontosabb vállalati funkcionális egységeket, azok szolgáltatási kapcsolatát, valamint a jelenlegi kapcsolat értékelését tünteti fel.

A munkához a másik támpontot a második munkatábla negyedik sávja adta. Mivel az adott idő alatt a mátrixban szereplő összes kapcsolattal nem lehetett foglalkozni, a vezetés kiemelte a legfontosabbaknak ítéltet. Az utolsó munkafázisban ezekhez kellett vázlatos „belső szolgáltatási szerződéseket” összeállítani, az 5. ábrán látható munkatábla segítségével. E munkatáblán csak három oszlop szerepelt: az elsőben magukat a szolgáltatásokat kellett definiálni, a másodikban az adott szolgáltatáshoz rendelt teljesítménymutató(ka)t, a harmadikban az elvárt szolgáltatási szintet.

A kétnapos műhelymunkát a vállalat vezérigazgatója zárta le. Összefoglalójában jelezte: a következő lépés konkrét fejlesztési projektek elindítása lesz.

**TANULSÁGOK**

Végezetül a teljesség minden igénye nélkül fogalmazunk meg néhány tanulságot.

Bár a szóhasználat korántsem egyértelmű, a „customer journey mapping” módszerének gazdag forrásanyaga van az interneten. Egyrészt sokféle módszertani leírást lehet találni, másrészt sok gyakorlati példára is rá lehet akadni.

Az utóbbiak közül a műhelymunka bevezető szakaszában végül kettőt használtunk: (a) az első a leegyszerűsített formában a jelen írásban is bemutatott kávéházas példa volt (eredeti változatában Starbucks), (b) a második pedig egy valóságos üzleti célú légi utazás ügyfélélmény-térképe. Az előbbit az egyszerűsége és a hétköznapiassága, az utóbbit az összetettsége és szellemes vizuális megjelenítése miatt választottuk. Nagyon hasznos volt a kiselőadás formájában előadott „élő” vállalati példa is: egyértelműen jelezte, hogy teljesen más területről származó tapasztalatokat is nagyon jól lehet hasznosítani.

A sokféle módszertani megoldás közül az adott célnak megfelelő, de lehető legegyszerűbb változatot célszerű átvenni és adaptálni. A módszertani egyszerűség egyáltalán nem akadályozza a nehéz és összetett problémák felszínre bukkonását és megtárgyalását, sőt, ennek az ellenkezőjét tapasztaltuk.

Általános igazság, de itt is meg kell erősítenünk: az ilyen műhelymunkáknak jól tesz a csúcvezetés jelenléte és példamutatóan aktív magatartása. Az is jó megoldásnak bizonyult, hogy a kétnapos közös munkát az első számú vezető nyitotta meg és zárta le, világossá téve,

**Belső megállapodás a szolgáltatási szintről**

Ügyfél:	Szolgáltató:
---------	--------------

A szolgáltatás leírása	A szolgáltatási szint mutatói	Elvárt teljesítmény (szint)
Költségkalkuláció készítése adott vevői igényhez	Az elkészítéséhez szükséges idő	Az igény beérkezése után két napon belül
Adatszolgáltatás a futó projektek összesített aktuális költségéről	A frissítés gyakorisága	Háromnaponként aktualizálva
Adatszolgáltatás adott ügyfelek kiszolgálásával kapcsolatos költségekről	Frissítés gyakorisága a CRM rendszerben kalkulált mutatókkal és grafikonokkal	Háromnaponként aktualizálva

5. ábra. **Belső szolgáltatási szerződések**

G  
N  
I  
T  
E  
K  
R  
A  
M

hogy moderált vállalati munkáról van szó, nem kipipálandó tanfolyamról.

A munka során mindhárom csapat egy-egy külső moderátor segítségével dolgozott, akik közösen készültek fel, ugyanazokat a módszertani elgondolásokat képviselték, ugyanakkor alkalmazkodni tudtak a saját csoportjuk sajátosságaihoz is.

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a vállalati belső emberek véleménye nem ad feltétlenül biztos, objektív képet az ügyfelek tapasztalatairól, élményeiről, érzelmeiről, éppen ezért célszerű az eredményeket az ő oldalukról is

kontrollálni. Ideális megoldás néhány ügyfél meghívása, a csapatmunkába való bekapcsolása lett volna, de a tervezés során készített interjúk is hasznosak voltak.

Ha az előkészítés és a szervezés jó, a hozzáállás pozitív, az összjáték megfelelő, a csapatmunka meglepően rövid idő alatt látványos eredményeket hozhat. A lelkesedés hamar lelohadhat, ha a lendület a hazatérés után megakad, esetleg nem történik semmi érdemleges. Fontos tehát, hogy az eredmények alapján ésszerű határidőn belül valóságos döntések születessenek, a megvalósítás pedig a projektmenedzsment klasszikus sza-

bályai szerint folyjék konkrét projektcélok, erőforrásokkal, felelőssel, kontrollrendszerrel.

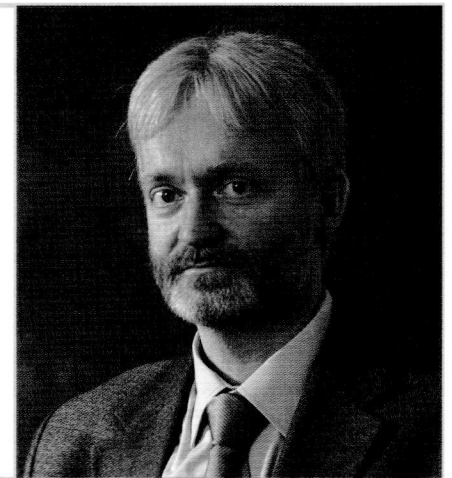
**Dr. Bögel György** a CEU Business School tanára. Szakterülete a vállalatvezetés és szervezés. Jelenleg legtöbbit az infokommunikációs szektorral, informatikai vállalatok stratégiájával, az információs technológia fejlődésének a vállalati irányítási rendszerekre gyakorolt hatásával foglalkozik. Hét szakkönyv és mintegy százhusz szakkikk szerzője. Legutóbbi könyvét „Üzleti elvárások – informatikai megoldások” címmel adta ki 2009-ben a HVG Könyvkiadó. Blogja az IQSYS honlapján olvasható ([www.iqsys.hu](http://www.iqsys.hu))

Dr. Pataki Béla:

## Technológiai portfóliónk elemzése II.

LEKTORÁLVA  
PEER REVIEW

Technomenedzsment-cikksorozatunk előző részében (Pataki, 2009) megismertedtünk a technológiai portfólió elemzésének alapjaival és az elemzéshez használható modellek néhány gyakori változatával. Ezúttal további válfajokat veszünk szemügyre, amelyek között két- és háromdimenziósak is vannak. Végül a különböző technoportfólió-típusok értékelésével zárjuk le e módszerek bemutatását.

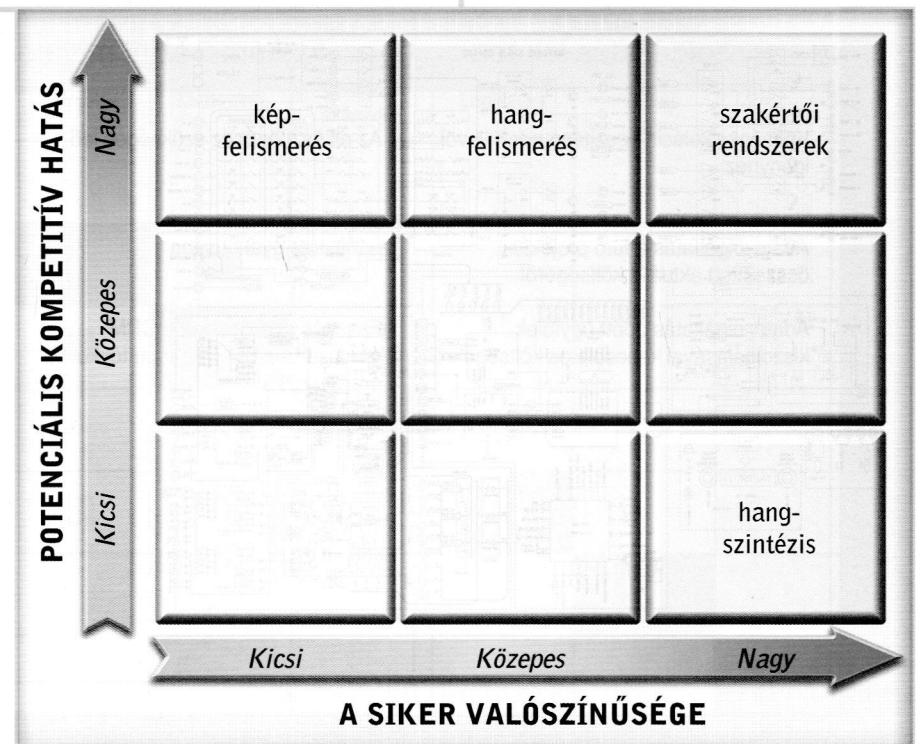


A 2. ábrán Twiss (1990) tiszta technoportfóliója látható, az elemzési párjával javasolt üzleti portfólióval együtt. A kettő együtt alkot egy teljes, technológiai és üzleti elemzési keretet. Amint

### KÉTDIMENZIÓS TECHNOPORTFÓLIÓK

A Texas Instruments az 1. ábrán látható portfólió-modell alkalmazásával elemezte fejlesztés alatt álló technológiai helyzetét 1986-ban (Dussauge–Hart–Ramanantsoa, 1992). „A siker valószínűsége”, amelyet az ábra a vízszintes tengelyen jelenít meg, nem üzleti, hanem műszaki szempontból értendő, a modellnek tehát ez a technológiai dimenziója. A függőleges tengelyen megjelenített „potenciális kompetitív hatás” a vizsgált technológiáknak a piaci versenyképességben betöltött lehetséges szerepét jelenti, ez a modell üzleti dimenziója.

„A siker valószínűsége”, mint vizsgálati dimenzió egyértelműen mutatja, hogy ez a modell nem a már üzletileg hasznosított (alap- vagy kulcs-), hanem a még fejlesztés alatt álló (iramdiktáló) technológiák elemzésére szolgál. (Az alap-, kulcs-, iramdiktáló stb. technológiák fogalmát cikksorozatunk 2. részében tisztáztuk: Pataki, 2002)



1. ábra: A TI technoportfólió-modellje (Dussauge - Hart - Ramanantsoa, 1992)