

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Kristina Šerpytienė**

**ELEKTROS VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS OPTIMIZAVIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Petras Oržekauskas**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ELEKTROS VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS OPTIMIZAVIMAS**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....  
(parašas)  
Kristina Šerpytienė,  
VMGTVL-4  
(vardas, pavardė, grupė)  
**20...m.** .....  
(mėnuo, diena)

**Vadovas** .....  
(parašas)  
Doc. dr. P. Oržekauskas  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas,  
pavardė)  
**20...m.** .....  
(mėnuo, diena)

**Recenzentė** .....  
(parašas)  
Prof. E. Katiliūtė  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas,  
pavardė)  
**20...m.** .....  
(mėnuo, diena)

**KAUNAS, 2015**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Kristina Šerpytienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Elektros vartotojų aptarnavimo sistemos optimizavimas,“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Kristinos Šerpytienės** baigiamasis magistro darbas tema „Elektros vartotojų aptarnavimo sistemos optimizavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Šerpytienė, K. (2015). The System Optimization of the Customer's Who use Electricity Service. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. P. Oržekauskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

In today's business, customer relationship management is regarded as a factor of business success. Organizations to improve service quality, customer satisfaction comprehensive, processes Shortening the duration, cost reduction is forced to quickly restructure their activities: refuse unprofitable areas, optimize performance and perform an effective reorganization. One of the modern service companies successfully operating assumptions are quality service of customers corresponding to consumer expectations and benefits of their presentation and continuous improvement. Therefore, attention must be paid to high-quality service. The current public service providers require a reasonable performance, new forms of activity, higher quality and better performance indicators.

The aim of the research – to prepare AB Lesto the system optimization of the customer's of Taurage division. Object of the research - the system of the customer's AB Lesto of Taurage division. To achieve it following tasks have been made: to analyze and reveal service of customers and in this process issues applied of the systems and problems; to analyze the customer service quality assessment systems and their application possibilities; to analyze the system optimization options of customers service; to perform AB Lesto evaluation of the customer service system of Taurage division; to substantiate and provide AB Lesto optimized service system of customers of Taurage division.

The research results showed that optimizing AB Lesto service system of customers, respondents favored the complex service system, where traditional service is combined with the remote user service. Research indicates the theoretical discourse that must give the consumer the widest range of support measures, including the possibility of contact with the enterprise customer-friendly manner. The research and scientific literature is designed AB Lesto optimized system of customers service of Taurage division.

87 pages, 26 Figures, 20 Tables.

Keywords: service of customers, the system of customers service, optimization.

## TURINYS

IVADAS.....	9
1. VARTOTOJŲ APTARNAVIMO IR ŠIAME PROCESSE TAIKOMŲ SISTEMŲ ANALIZĖ IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Vartotojų aptarnavimo samprata.....	11
1.2. Vartotojų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai.....	15
1.3. Vartotojų pasitenkinimo aptarnavimu tendencijos.....	18
1.4. Vartotojų aptarnavimo taikomų sistemų analizė ir probleminiai aspektai.....	22
2. VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS OPTIMIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	28
2.1. Vartotojų aptarnavimo sistemos esmė.....	28
2.2. Vartotojų aptarnavimo sistemų klasifikacija ir jų ypatumai.....	29
2.3. Vartotojų aptarnavimo sistemų vertinimo analizė.....	34
2.4. Vartotojų aptarnavimo sistemos optimizavimo galimybių analizė.....	40
3. AB LESTO TAURAGĖS SKYRIAUS VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS VERTINIMAS.....	44
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas.....	44
3.2. AB LESTO veiklos ir vartotojų aptarnavimo sistemos charakteristika.....	50
3.3. AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos gautų rezultatų analizė ir pateikimas.....	56
4. AB LESTO TAURAGĖS SKYRIAUS OPTIMIZUOTA VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMA.....	75
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	81
PRIEDAI.....	87

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys .....	14
2 pav. Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai: ryšys tarp lūkesčių ir suvoktų rezultatų .....	17
3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tendencijos Lietuvoje.....	20
4 pav. Klientus aptarnavusių kompanijų kaitos priežastys .....	21
5 pav. Aptarnavimo sistemų klasifikacija .....	29
6 pav. Klientų aptarnavimo sistemų formų klasifikacija.....	30
7 pav. Klientų paslaugų aptarnavimo lygio atotrūkių modelis.....	34
8 pav. Optimizacijos bangos .....	40
9 pav. Informacinių sistemų nauda organizacijai.....	41
10 pav. Tyrimo proceso etapai .....	45
11 pav. Tyrimo etapai.....	45
12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie AB LESTO paslaugų naudojimosi dažnumą, %	57
13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO senosios klientų aptarnavimo sistemos vertinimą, % .....	58
14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO senosios klientų aptarnavimo sistemos trūkumus, %.....	59
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO naujos klientų aptarnavimo sistemos naudą, % .....	60
16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Ar išvelgiate trūkumus naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje?“% .....	61
17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema Jums yra patogesnė?“, %.....	62
18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Ar naudojate AB LESTO savitarnos svetainę <a href="http://www.manoelektra.lt">www.manoelektra.lt</a> ?“, % .....	63
19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie paslaugas, kuriomis naudojasi AB LESTO savitarnos svetainėje, % .....	64
20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kur dažniausiai jungiatės prie AB LESTO savitarnos svetainės „ <a href="http://www.manoelektra.lt">www.manoelektra.lt</a> “?“, % .....	65

21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO savitarnos trūkumus lyginant su tradiciniu aptarnavimu, %.....	67
22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: Kokius būdus naudojate, norint susisiekti su klientų aptarnavimo centru?“, % .....	68
23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kaip manote, ar reikėtų tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“, % .....	72
24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kaip reikėtų optimizuoti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“, %.....	72
25 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „ Ar tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistemas?, % .....	73
26 pav. Optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema.....	75

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Priešsandoriniai elementai .....	12
2 lentelė. Sandorio elementai .....	12
3 lentelė. Posandoriniai elementai .....	13
4 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai .....	16
5 lentelė. Klaidingos nuostatos, veikiančios klientų aptarnavimo kokybę .....	18
6 lentelė. Elektroninės klientų aptarnavimo sistemos privalumai ir trūkumai .....	31
7 lentelė. Vartojamas įtaką darantys kriterijai, naudojantis internetinės savitarnos svetainėmis .....	32
8 lentelė. Aptarnavimo kokybės vertinimas .....	36
9 lentelė. Kokybiniai klientų aptarnavimo vertinimo rodikliai .....	37
10 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimų klasifikacija .....	38
11 lentelė. Slapto kliento tyrimo nauda užsakovui .....	39
12 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas .....	48
13 lentelė. Naujos klientų aptarnavimo sistemos silpnybės .....	60
14 lentelė. Atsakymų variantams suteiktų reikšmių pasiskirstymas .....	65
15 lentelė. AB LESTO savitarnos svetainės vertinimas .....	66
16 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro patogumas .....	68
17 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro pasiekiamumas .....	69
18 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro greitas veikimas .....	69
19 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro problemos išsprendimas .....	70
20 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų naudojimas iškilusiai problemai spręsti .....	70



## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Didėjanti konkurencija tarp įmonių ir jų veiklos mastai, nuolat griežtėjantys produkcijos ar paslaugos kokybės reikalavimai, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, technologijos pažanga ir dėl to vykstantys verslo pokyčiai lemia kliento laisvą pasirinkimą, kokią prekę ar paslaugą įsigyti. Klientas, kurio poreikiai nėra patenkinami, ieško ir renkasi jo poreikius bei lūkesčius atitinkantį variantą. Todėl nūdienos versle santykių su klientais valdymas ir gerinimas yra laikomas įmonių sėkmės veiksniumi (Bliujūtė, Korsakienė, 2014).

Kaip teigia mokslininkai (Sprogytė, Zinkevičiūtė, 2014; Klimas, Ruževičius, 2009; Oškutienė, Korsakienė, 2006; 2012), organizacijos, siekdamos gerinti paslaugų kokybę, klientų poreikių visapusiškesnį patenkinimą, procesų trukmės trumpinimą, veiklos išlaidų mažinimą yra priverstos operatyviai pertvarkyti savo veiklą: atsisakyti nepelningų sričių, optimizuoti veiklą ir atlikti veiksmingas reorganizacijas. Šių pokyčių identifikavimas ir spartus įgyvendinimas yra ypatingai aktualus dabartinės globaliosios krizės sąlygomis.

Viena iš šiuolaikinės paslaugų įmonės sėkmingos veiklos prielaidų yra kokybiškas klientų aptarnavimas, atitinkantis vartotojų lūkesčius ir teikiamą naudą, pateikimas bei nuolatinis jų tobulinimas (Paulavičienė, 2008). Todėl daug dėmesio turi būti skiriama kokybiškam aptarnavimui. Dabartinė visuomenė iš paslaugų teikėjų pagrįstai reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, aukštesnės paslaugų kokybės ir geresnių veiklos rezultatų rodiklių. Todėl priimant įvairius sprendimus susijusius su klientų aptarnavimu svarbu didesnę dėmesį kreipti į piliečių lūkesčius ir poreikius, įtraukti piliečius į paslaugų kūrimo, teikimo ir kokybės vertinimo procesą.

**Darbo problema.** Įvairūs Lietuvos bei užsienio autoriai daug dėmesio skiria paslaugų ir prekių įmonių klientų aptarnavimo kokybės iniciatyvų taikymo ir įgyvendinimo problematikai. Šiuos klausimus nagrinėja tokie Lietuvos bei užsienio autoriai: A. Raipa, D. Urbonavičius (2001), D. Pociūtė (2002), P. Vanagas (2004), A. Kaziliūnas (2007), J. E. Lane (2001), D. H. Rosenbloom, R. S. Kravchuk (2005), R. Wild (2002), R. B. Denhardt (1993) ir kt. Tačiau mažai tyrimų yra atlikta monopolines paslaugas teikiančios įmonės klientų aptarnavimo sistemos problematikai spręsti.

Monopolines paslaugas teikiančios organizacijos veikia globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje, dažnai keičiasi įstatymai, kyla naujų idėjų, naujos politikų kartos siekia įgyvendinti naujus politinius sumanymus, reikalaujančius efektyvių sisteminių pokyčių. Tačiau šios organizacijos,

siekiančios efektyvios veiklos, prisiimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia įvaldyti naujausius valdymo metodus ir techniką, sistemingai mokyti ir lavinti personalą.

Darbe analizuojama AB „Lesto“, kuri teikia monopolines paslaugas vartotojams. Ši bendrovė skiria daug dėmesio klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, tačiau darbe iškyla įvairiausių problemų ir konfliktų teikiant paslaugas klientams. Monopolinė bendrovė kuria prielaidas susiformuoti neefektyviems ir biurokratiškiems procesams. Tai turi reikšmingos įtakos klientų aptarnavimo sistemoje.

**Darbo objektas** - AB „Lesto“ Tauragės skyriaus vartotojų aptarnavimo sistema.

**Darbo tikslas** – parengti AB „Lesto“ Tauragės skyriaus optimizuotą vartotojų aptarnavimo sistemą.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ir atskleisti vartotojų aptarnavimą ir šiame procese taikomų sistemų aspektus ir problematiką.
2. Išanalizuoti vartotojų aptarnavimo kokybės vertinimo sistemas ir jų taikymo galimybes.
3. Išanalizuoti vartotojų aptarnavimo sistemų optimizavimo galimybes.
4. Atlikti AB „Lesto“ Tauragės skyriaus vartotojų aptarnavimo sistemos vertinimą.
5. Pagrįsti ir pateikti AB „Lesto“ Tauragės skyriaus optimizuotą vartotojų aptarnavimo sistemą.

**Darbo metodai:** mokslinės Lietuvos ir užsienio literatūros analizė, dokumentų analizė. Atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), duomenų sisteminimas, grafinis vaizdavimas.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamasis darbas susideda iš dviejų pagrindinių dalių: teorinės ir empirinės. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, dokumentų analize vartotojų aptarnavimo sistemos optimizavimo tema analizuojama teorinėje plotmėje. Čia analizuojama vartotojų aptarnavimo bei vartotojų aptarnavimo sistemų samprata ir ypatumai, vartotojų pasitenkinimo tendencijos ir problematika. Atliekama taikomų aptarnavimo sistemų vertinimo bei optimizavimo galimybių analizė. Tuo tarpu empirinėje dalyje atliktas kiekybinis AB „Lesto“ Tauragės skyriaus aptarnavimo sistemos vertinimas. Tyrimo ir mokslinės literatūros pagalba sukonstruota AB „Lesto“ Tauragės skyriaus optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema.

# 1. VARTOTOJŲ APTARNAVIMO IR ŠIAME PROCESSE TAIKOMŲ SISTEMŲ ANALIZĖ IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Vartotojų aptarnavimo samprata

Ilgą laiką manyta, kad pagrindinė sėkmingos verslo plėtros sąlyga yra paslaugų ir priemonių įvairovės didinimas ir žemesnės nei konkurentų kainų palaikymas, tačiau ši nuostata pamažu keičiasi. Greitai kintant situacijai paslaugų rinkoje vis daugiau dėmesio turi būti skiriama santykiams su klientais palaikyti. Kaip teigia L. Jurgelevičiūtė ir V. Sūdžius (2010, p. 117), klientus reikia suvokti kaip organizacijos vertybę, nes tik jie yra sėkmės rinkoje pagrindas.

Klientų aptarnavimas, jo kokybė ir kultūra yra esminis požymis, skiriantis vieną įmonę nuo kitos ir suteikiantis jai konkurencinį pranašumą. Nors paslaugos kaina ir kokybė yra svarbi, tačiau aptarnavimo kultūra palieka ypač didelį įspūdį (Bernotaitė, Čerškutė, Petukienė, 2007, p. 151).

Ekonomikos terminų žodyne (2005), sąvoka „*klientas*“ apibrėžiama kaip *tam tikros įmonės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų vartotojas*. Tuo tarpu *klientų aptarnavimas (angl. Customer service)* suprantamas kaip procesas, vykstantis tarp pirkėjo (kliento), pardavėjo (darbuotojo) bei trečiosios šalies. Pastarojo proceso metu padidėja paslaugos ar prekės vertė. Klientų aptarnavimo proceso tikslas yra kuo mažesnėmis sąnaudomis suteikti papildomą vertę tiekimo grandinei (Zavadskis, 2004). Kitaip tariant, *klientų aptarnavimas* – tai rodiklis, parodantis, kaip gerai veikia paslaugų sistema, kurdama laiko ir vietos naudingumą (Palšaitis, 2007; 2010).

*Klientų aptarnavimo procesas* – tai veikla padedanti patekti pas įmonės atsakingus žmones, kurie atsako į klientų klausimus ir sprendžia jų problemas (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003).

R. Palšaitis (2007), *klientų aptarnavimo* sąvoką aiškina taip pat kaip procesą tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies, teikiantį pridedamąją vertę tiekimo ir/ar pristatymo grandinei finansiškai efektyviausiu būdu.

*Klientų aptarnavimas* – tai visiškai apibrėžta, nors kartais ir „neapčiuopiama“ (nemateriali), veikla, kurią mažmenininkas atlieka kartu su pagrindinių prekių ir paslaugų pardavimu (Pajuodis, 2005, p. 263).

Pažymėtina tai, kad visus pastaruosius apibrėžimus vienija pirkėjo ir pardavėjo tarpusavio santykiai. *Klientų aptarnavimo elementų visuma* skaidoma į šias grupes: *priešsandoriniai elementai*;

sandorio elementai; posandoriniai elementai. Pastarieji plačiau analizuojami žemiau esančiose lentelėse.

**1 lentelė. Priešsandoriniai elementai (Pašaitis, 2010 p. 62-63)**

Elemento pavadinimas	Apibūdinimas
1. Raštiškas įmonės veiklos apibūdinimas	Rodo įmonės vidaus ir išorės santykius, verslo organizavimo problemas, strateginius tikslus bei veiklos ekonominį pagrindumą.
2. Organizacinė struktūra	Turėtų palengvinti ryšius ir bendravimą tarp padalinių, susijusių su klientų aptarnavimu, nors nėra tokios organizacinės struktūros, kuri garantuotų sėkmingą klientų aptarnavimo politikos įgyvendinimą.
3. Būtina darbuotojų kompetencija	Kompetetingi darbuotojai yra specialiai parengtas, gerai įmonės verslo pagrindus išmanantis ir tiesiogiai su klientais bendraujantis personalas.
4. Efektyvumas	Daugelis darbuotojų turi greitai ir sumaniai spręsti iškilusias problemas, nepriklausomai nuo techninių sunkumų.
5. Užsakymo atlikimo laikas	Tai visa užsakymo atlikimo procedūros trukmė nuo užsakymo pateikimo įmonei iki prekių klientui pristatymo.
6. Sistemos lankstumas	Rodo ar įmonė gali pritaikyti savo aptarnavimo sistemą klientų poreikiams tenkinti ir ar įmonė sugeba efektyviai reaguoti į įvairius sutrikimus ir kitus nenumatytus įvykius.

Priešsandoriniai elementai susiję su įmonės bendros politikos programomis (pvz., aptarnavimo politikos raštiškas apibūdinimas, firmos organizacinės struktūros tinkamumas ir sistemos lankstumas) (žr. 1 lentelė).

**2 lentelė. Sandorio elementai (Pašaitis, 2010 p. 62-63)**

Elemento pavadinimas	Apibūdinimas
1. Rodymas ar supažindinimas su įranga ar produkcija.	Tiekėjai supažindina būsimus klientus su savo prekėmis/paslaugomis iki pasirašant kontraktą, be kokių nors klientų išsipareigojimų pirkti.
2. Prieinamumas	Įmonės sugebėjimas patenkinti kliento užsakymą per tokią laiko trukmę, kokia yra priimta toje pramonės ar prekybos šakoje tam tikrai prekei laikyti.
3. Patogumas	Tai reikalingos dokumentacijos tvarkymo pagal teisinius reikalavimus efektyvumas, tikslumas ir paprastumas, esant įmonės ir klientų verslo sistemų sąveikai.
4. Patikimumas	Išreiškia įmonės išsipareigojimą laikytis pristatymo tvarkaraščio ir informuoti klientus, jei tai, kas užsakyta, negali būti pristatyta laiku.
5. Skubumas	Susijęs su siuntomis, kurioms būtinas specialus aptarnavimas, kad sutrumpėtų užsakymo ciklo trukmė. Vadybininkui svarbu nustatyti, kuriuos klientus reikia aptarnauti skubiau. Tai priklauso nuo to, kiek konkretus klientas prisideda prie pardavėjo pelno.
6. Produkto pakeičiamumas kitu	Esti tada, kai užsakytas produktas ar paslauga pakeičiami tokiu pat, tik kitų parametru produktu arba analogiška aukštesnio lygio paslauga.
7. Sistemos tikslumas	Padeda įmonei išvengti klaidų savo verslo sistemoje. Klaidos dėl užsakymų masto, produktų nomenklatūros, apmokėjimo labai brangiai atsieina ir gamintojui, ir klientui. Jos turi būti fiksuojamos ir analizuojamos.
8. Raštiška informacija klientams apie siūlomą	Sumažina tikimybę, kad klientas turės nerealių vilčių dėl įmonės veiklos. Siekiant išitvirtinti rinkoje, rekomenduotina informuoti klientus apie aptarnavimo lygio kėlimą.

<i>aptarnavimą</i>	Kartu klientas supažindinamas, kada ir kaip gali pareikšti įmonei pretenzijas, jei aptarnavimas neatitiks garantuojamo lygio. Nesugebėjimas informuoti kliento apie siūlomas paslaugas daro didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui.
<i>9. Valdymo paslaugų teikimas</i>	Tai mokomosios priemonės ir seminarai, organizuojami siekiant padėti klientams geriau valdyti atsargas, tvarkyti užsakymus arba prekiauti. Tai padeda įmonėms ir klientams užmegzti ir palaikyti geresnius ryšius.

Sandorio elementai tiesiogiai įtraukti į fizinio tiekimo funkcijos vykdymą (pvz., produkto ir pristatymo patikimumas) (žr. 2 lentelė). O posandoriniai elementai susiję su produkto, kol jis yra naudojamas, „aptarnavimu“ (pvz., garantijos suteikimas produktui, atsarginių dalių tiekimas ir remontas, klientų skundų analizė ir produkto pakeitimo procedūros (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Posandoriniai elementai (Palšaitis, 2010 p. 64-66)**

Elemento pavadinimas	Apibūdinimas
<i>1. Produkcijos priežiūra, remontas</i>	Priimant sprendimus, susijusius su produkto pirkimu ar paslaugų teikimu gali būti labai reikšmingi aptarnavimo elementai. Vykdamas šias funkcijas, būtina: pagalba, kad produktas funkcionuotų, kaip tikimasi, kai vartotojas pradeda jį naudoti; remontininkų prieinamumas; dokumentacijos išsaugojimas, siekiant padėti klientams atlikti techninės priežiūros ir remonto darbus; administracinių funkcijų, patvirtinančių įmonės garantijas, vykdymas.
<i>2. Produkcijos stebėjimas</i>	Tai būtina klientų aptarnavimo veiklos sritis. Kad išvengtų teisminių ginčų, įmonės turi sugebėti „atšaukti“ produktus iš prekybos, kai tik pastebimos vietos ir gali kilti problemų, susijusių su produkcijos vartojimu, eksploatavimu, realizavimu.
<i>3. Klientų pretenzijos</i>	Skundai ir grąžinimo įforminimo dokumentacija turi būti kaupiama kaip vertinga informacija gaminiams tobulinti, rinkodarai ir kitoms funkcijoms plėtoti.
<i>4. Laikinas produkto pakeitimas kitu</i>	Kol klientas laukia nupirkto ar dėl pastebėtų trūkumų grąžinto įmonei produkto, yra būtinas geros įmonės brožas.

Susidarius skirtingai rinkos situacijai, kai kurie iš šių aptarnavimo elementų gali būti svarbesni už kitus, gali pasitaikyti ir čia nepaminėtų veiksnių, reikšmingų specifinėje rinkoje.

Dėl klientų aptarnavimo būdų bei lygių įvairovės ir dėl didelio specifinių rinkos reikalavimų skirtingumo esminis dalykas yra tai, kad *bet kuri veikla turi būti pagrįsta aiškiai apibrėžta klientų aptarnavimo politika* (Pajuodis, 2005; Palšaitis, 2010, p. 65).

Mokslinėje literatūroje (Buttle, Maklan, 2009, p. 528; Lukošūtė, 2006, p. 37) teigiama, kad santykių su klientais valdymo filosofija kaip organizacijos centrą akcentuoja klientą, o ne produktus ar procesus. Glaudžių santykių su klientais palaikymas ir plėtojimas leidžia organizacijai nustatyti, patenkinti ar netgi nuspėti kliento poreikius bei lūkesčius. Taigi, visa tai užtikrina ilgalaikį organizacijos gyvavimą.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) taip pat akcentuoja, kad santykiai su klientu yra didžiausias įmonės turtas, kuris leidžia įmonėms išlaikyti ir didinti pardavimus pelningiausiems klientams, pagerinti tiekėjo ir pirkėjo komunikavimą ir santykių koordinavimą. Toks kliento ir tiekėjo santykis, susietas su ilgalaikiais planais, aukšto lygio išsipareigojimais ir pasitikėjimu, apibūdinamas kaip ilgaamžis įmonės konkurencingumo pagrindas.

Analizuojant klientų aptarnavimo sampratą svarbu apibrėžti ir sąvoką „klientų aptarnavimo kultūra“. Ch. Gronroos (2000), *klientų aptarnavimo kultūrą* traktuoja kaip organizacinę kultūrą, nukreiptą į klientų aptarnavimą, pagrįstą atitinkamomis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir sugebėjimais. Paprastai tariant, aptarnavimo kultūros esmė yra tenkinti kliento poreikius. Visa tai turi atsispindėti visos organizacijos veikloje (žr. 1 pav.)



**1 pav. Organizacijos vidaus kultūrų ryšys (sudaryta pagal Žalys, L. (2002))**

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, kiekvienos organizacijos kultūros pagrindas yra kliento aptarnavimo kultūra, nes klientas yra svarbiausias kiekvienos paslaugų įmonės elementas. Klientų aptarnavimo kultūrą lemia darbuotojo, teikiančio klientui paslaugas, kultūra. Darbuotojo asmeninė kultūra lemia jo elgesį bendraujant su klientais, ir su vadovais. Paslaugų kultūra rodo, kaip organizacija yra pasiruošusi pildyti kliento poreikius, patenkinti jo lūkesčius. Ypač svarbi ir vadovų veikla, orientuota į personalo valdymą, motyvavimą, skatinimą bei jų požiūris į klientų aptarnavimą.

Kaip vadovas elgiasi su pavaldiniais, taip ir jie elgiasi su klientais (Žalys, 2002; Liesionis, Dilienė, 2012). Taigi, aptarnavimo programa nebus efektyvi, jei organizacija neskatins kokybiško kliento aptarnavimo.

## 1.2. Vartotojų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai

A. Kaziliūnas (2004, p. 77); V. Grublienė, E. Ambraziūnaitė, L. Venckevičė (2014) pabrėžia kad, *kokybiškas klientų aptarnavimas yra įmonės „varomoji jėga“*. Pastarasis yra puikus konkurencinis ginklas, galintis užtikrinti aukštus įmonės rezultatus. Taigi, pagrindinė aptarnavimo taisyklė – aptarnaujantis personalas visiems be išimčių klientams turi būti mandagus, dėmesingas ir taktiškas (Žalys, 2002). Tuo tarpu netinkamas – abejingas, aplaidus, šiurkštus aptarnavimas lemia ne tik kliento, su kuriuo buvo netinkamai pasielgta, neigiamą nuomonę apie organizaciją, bet ir ilginiui padaro gerokai daugiau žalos – kuriamas neigiamas organizacijos įvaizdis visuomenėje, kas savo ruožtu mažina ir klientų lojalumą (Čeponytė, 2006).

Pasak V. Lukminaitės (2007), klientų aptarnavimo kokybė priklauso nuo dėmesio klientui, darbuotojų išvaizdos, etiško ar neetiško elgesio, personalo draugiškumo ir kuriamos psichologinės atmosferos. Taip pat svarbus personalo patikimumas, įmonės gebėjimas laikytis pažadų, įsipareigojimų bei nustatytų terminų.

Matuojant klientų pasitenkinimą, svarbu rasti, kokie pagrindiniai veiksniai yra svarbiausi vartotojui ir turi didžiausią įtaką jų pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis. Apibendrinus užsienio šalių patirtį vartotojų pasitenkinimo tyrimuose, galima išskirti tokius *veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą: paslaugos suteikimas; psiekiamumas; paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas); profesionalumas; informatyvumas; vartotojo supratimas; draugiškas personalo požiūris bei fizinė aplinka* (Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, 2008, p. 32). Taigi, 4 lentelėje pateikiami vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai ir juos apibūdinantys kriterijai.

**4 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai (Ekonominės konsultacijos ir tyrimai, 2008, p. 33)**

Veiksny	Kriterijų traktuotė
<i>Paslaugos suteikimas</i>	Pasiektas rezultatas – gaunama tai, ko siekė klientas; paslauga suteikta, remiantis organizacijos standartais ir normomis; paslaugos suteikimas pažadėtu laiku.
<i>Pasiekiamumas</i>	Lengvai ir patogiai pasiekiamas paslaugų teikimo vieta; patogus darbo laikas ir pietų pertraukos; galimybė gauti informaciją telefonu, internetu; visą parą veikianti informacijos linija.
<i>Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas)</i>	Iš karto reaguojama į pirmą kliento kontaktą su įmone; iš karto pradedama spręsti problema; paskirtų susitikimo valandų laikymasis.
<i>Profesionalumas</i>	Kompetetingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai; geri bendravimo įgūdžiai; pagarba ir mandagus elgesys su klientu.
<i>Informatyvumas</i>	Tiksli ir išsami teikiama informacija; informavimas apie paslaugos teikimo progresą.
<i>Vartotojo supratimas</i>	Gebėjimas atpažinti individualaus vartotojo poreikį paslaugai; pakartotinio vartotojo atpažinimas.
<i>Draugiškas personalo požiūris</i>	Maloniai nusiteikę ir draugiški paslaugų teikėjai; mandagūs darbuotojai; atsakingi ir pareigingi darbuotojai.
<i>Fizinė aplinka</i>	Tvarkingos ir švarios patalpos; tinkamos priemonės ir darbo įrankiai, reikalingi paslaugos suteikimui; tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda.

Be aukščiau minėtų kliento pasitenkinimą lemiančių veiksnių, egzistuoja ir daugybė kitų faktorių, lemiančių pasitenkinimą atskiriomis teikiamomis paslaugomis ir formuojančių klientų lūkesčius, kokią paslaugą jie tikėjosi gauti.

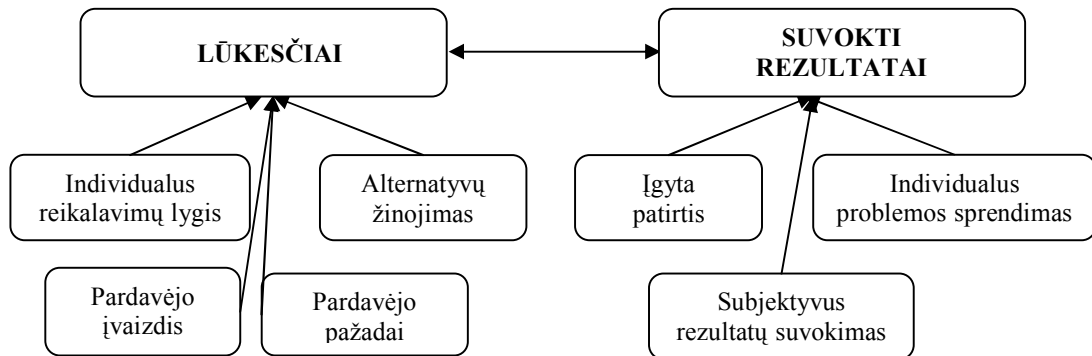
Anot L. Bernotienės, R. Čerškutės, E. Petukienės (2007, p. 151) **klientų pasitenkinimą lemia šie veiksniai**: *paslaugos kokybė, kaina, emocinis pasitenkinimas, prekės/paslaugos prieinamumas* bei *aptarnavimo kokybė* (70 proc. jos priklauso nuo aptarnaujančiojo personalo).

**Kliento pasitenkinimas** – tai jo emocinę būseną įmonės atžvilgiu nusakantis rodiklis. Teigiami rodikliai pasiekiami efektyviai organizuojant darbą su klientais. Tobulindamos klientui teikiamas paslaugas, organizacijos gali daug laimėti rinkoje, t.y. valdyti pelningumą. Beveik visi veiksniai, kurie prisideda prie aptarnavimo kokybės – komunikavimas, kompetencija, mandagumas ir t.t., priklauso nuo personalo požiūrio į klientus (Adomaitytė, 2006, p. 36; Rampersadas, 2003).

A. Bakanauskas, M. Šontaitė (2007) teigia, kad klientų pasitenkinimu suprantamas kompleksiško psichinio lyginimo proceso rezultatas. Klientas savo suvoktą patirtį (pvz., įgytas prekes ar gautas paslaugas), lygina su lūkesčiais bei pageidavimais, kuriuos jis turėjo prieš pirkimą. Tiek lūkesčiai, tiek rezultatai gali būti paveikti daugelio veiksnių, kurie pirmiausia priklauso nuo minėto



rezultato subjektyvaus suvokimo arba kliento individualių reikalavimų lygio. Visa tai atspindi žemiau esantis paveikslas.



**2 pav. Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai: ryšys tarp lūkesčių ir suvoktų rezultatų (sudaryta pagal Palšaitis, R. (2010))**

Kaip teigia L. Šaulinskas, R. Tilvytienė (2013); Ph. Kotler ir kt. (2003), klientų pasitenkinimą pirkiniu/paslauga priklauso nuo to kaip produktas atitinka jo lūkesčius. Jei produktas neatitinka kliento lūkesčių, *klientas yra nepatenkintas*. Jei produktas atitinka kliento lūkesčius, *klientas yra patenkintas*. Jei produktas pranoksta kliento lūkesčius, klientas yra labai patenkintas ar net sužavėtas.

Tagi, malonius santykius su klientais ir jų lojalumą formuoja būtent nepriekaištingas aptarnavimas. Tinkamas klientų aptarnavimas padeda pelningai parduoti prekes ir teikti paslaugas.

P. Vanagas (2004) teigia kad, net 69 proc. atvejų klientai prarandami dėl prasto aptarnavimo, kuris 5 kartus dažniau neigiamai paveikia negu aukšta paslaugos kaina ar prasta kokybė. Tyrimai parodė, kad nepatenkinti klientai apie blogą aptarnavimą pasako savo draugams mažiausiai du kartus dažniau nei pasakytų apie gerą aptarnavimą.

Kiekvienas klientas skirtingai įsivaizduoja, kaip turėtų būti aptarnautas, nevienodai suvokia ir vertina gautą paslaugą. Todėl bendra **klientų aptarnavimo kokybės formulė** tokia: *aptarnavimo kokybė = suvokimas – lūkesčiai*. Jei tai, ką klientas gavo, ir tai, ką tikėjosi gauti, sutampa, tai aptarnavimas yra priimtinas ir tenkinantis (Bernotienė, Čerškutė, Petukienė, 2007, p. 152). Žemiau pateikta lentelė atvaizduoja klaidingas nuostatas, veikiančias klientų aptarnavimo kokybę.

**5 lentelė. Klaidingos nuostatos, veikiančios klientų aptarnavimo kokybę (Rekašiuotė, Balsienė, 2002 p. 55)**

Klaidinga nuostata	Komentaras
<i>Jeigu klientai nesiskundžia, vadinasi, įmonė dirba gerai.</i>	Jei nėra besiskundžiančių klientų, tai negarantuoja, kad nėra nepatenkintų. 96 proc. nepatenkintų klientų nesiskundžia pačiai įmonei. Jie skundžiasi kitiems. Apie tai, kad buvo blogai aptarnautas, sužino beveik visi kliento draugai, bendradarbiai ir pažįstami.
<i>Įmonė gali sau leisti prarasti vieną klientą.</i>	Niekada neprarandama vieno kliento, nes jis apie savo patyrimą papasakoja dar mažiausiai dešimčiai, kuriuos irgi galima prarasti.
<i>Net jeigu įmonė atsižvelgia į nepatenkintų klientų skundus, jie vis tiek bus nepatenkinti, ir juos įmonė praras.</i>	Netiesa. Klientai, kurių problemas pasisekė išspręsti, tampa daug lojalesni net už tuos, kurie visada buvo patenkinti.
<i>Klientams patinka skųstis.</i>	Mažai tikėtina, nes tai užima laiko, sukelia nepatogumų ir kartais netgi kainuoja (telefono, degalų ar pašto išlaidos). Tik tuomet, kai aptarnaujama tikrai blogai, klientai oficialiai skundžiasi. Tyrimai rodo, kad apie 73 proc. klientų skundėsi (raštu) tik tada, kai situacija būdavo daugiau nei bloga, o likę 27 proc. vis tiek nesiskundė. Užtuot skundėsi, klientai pasikalba su savo draugais ir išeina kitur.
<i>Įmonei reikia padaryti taip, kad klientai neturėtų galimybių skųstis ir negaišintų dėl smulkmenų.</i>	Protingos kompanijos sudaro galimybę klientams reikšti nepasitenkinimą. Tyrimai parodė, kad kompanijos, kurių klientai skatinami pranešti savo nepasitenkinimą išlaiko iki 10 proc. daugiau nuolatinių klientų negu tos kompanijos, kurių klientai negali to padaryti. Be to, sudaryta galimybė skųstis sukuria ir sąžiningo verslo išpūdį.

Aukščiau išvardintas nuostatas galima papildyti dar viena būtent vienos penktosios taisykle: surasti naują pirkėją kainuoja penkis kartus brangiau negu išlaikyti esamą, nes reikia papildomų išlaidų reklamai ir kitiems veiksams, norint susigrąžinti gerą vardą ir klientus. Vartotojai, kurių skundai buvo išspręsti, apie kilusią problemą ir jos sprendimą, praneša tik penkiems kitiems klientams. Efektyvus skundų sprendimas stiprina klientų lojalumą ir išsaugo juos (Vanagas, 2004, p. 142).

### 1.3. Vartotojų pasitenkinimo aptarnavimu tendencijos

TMD partners (2012) tyrimų duomenys skelbia, kad 70 procentų klientų pasitenkinimo lemia aptarnavimo kokybė. Nuo to, kaip bus pasitiktas klientas, labiausiai priklausys, ar jis norės dar kartą grįžti pas pardavėją, nes pirmas išpūdis turi didelę galią. Pastarieji tyrimai taip pat atskleidė akivaizdžią tendenciją: paaiškėjo, kad pasitenkinimas pačiu produktu ar paslauga sudaro tik 30 procentų, o net 70 procentų klientų pasitenkinimo priklauso nuo aptarnavimo sistemos.

Atlikti Lietuvos ir pasaulio organizacijų klientų kokybės vertinimo tyrimai (Spect - Dive; 2010; TNS Gallup, 2009; 2010; IMSA, 2007 ir kt.) atskleidė, kad pagal aptarnavimo kokybę Lietuvos valstybė gerokai atsilieka nuo kitų pasaulio valstybių. Lietuvos gyventojai vis dažniau skundžiasi netinkamai aptarnaujami.

Išskirti tokie dažniausiai pasitaikantys prasto aptarnavimo pavyzdžiai: neefektyvus klientų problemų išsiaiškinimas; sprendimų pasiūlymas; profesionalumo stygius; didžiosios įmonės klientų aplenkiamos dėl nusidriekusių eilių, ilgo laukimo laiko; klientų aptarnavimas telefonu taip pat neaplenkia ilgo laukimo laiko – nuo kelių iki keliolikos minučių, kuomet sujungiama su reikiamu operatoriumi.

Kaip teigia J. Adomaitytė, „Spect - Dive“ generalinė direktorė (2010), apibendrintų duomenų apie aptarnavimo kokybę, klientų pasitenkinimą Lietuvoje ir kitose Europos šalyse nėra, todėl įvertinti, kuriose šalyse aptarnavimas geriausias ir kuriose blogiausias, neįmanoma.

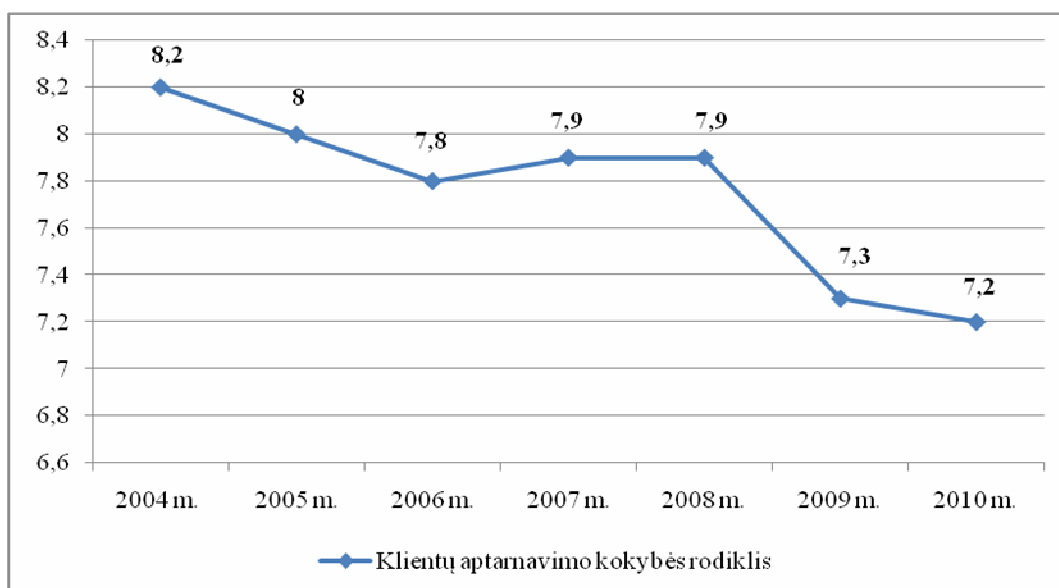
TNS Gallup (2009; 2010) atliktų tyrimų duomenimis, prasčiausiai aptarnaujami valstybinėse institucijose besilankantys klientai. Taip pat ne ką geriau vertinamas aptarnavimas ir gydymo įstaigose.

Specialistų nuomone, tokią padėtį šiuose sektoriuose lemia tai, kad nėra konkurencijos. Kita priežastis – požiūris: valstybinėse įstaigose apsilankęs žmogus iki šiol nelaikomas klientu. Tuo tarpu Spect-Dive (2010) atliktas slaptos pirkėjo tyrimas liudija, kad geriausia aptarnavimo kokybė iš Lietuvos įmonių išsiskiria automobilių prekybos, bankų ir telekomunikacijų paslaugų sektoriai, o prasčiausia – bendrovės, prekiaujančios drabužiais, avalyne, galanterija, buitines ir kosmetikos prekėmis.

Mokslininkų teigimu, geriausiai aptarnavimas vertinamas tose įmonėse, kurios nuolat investuoja į darbuotojų mokymus, nustato standartus, kaip aptarnauti klientus, siekia išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus bei juos motyvuoja. Dažniausios blogo aptarnavimo priežastys yra: nekvalifikuotas personalas, patirties stoka, dažna darbuotojų kaita, mažas uždarbis.

Kaip teigia D. Rafanavičius (2010), šiandien klientai už ta pačią arba mažesnę kainą nei pernai tikisi daugiau, o lūkesčių nepatenkinusias organizacijas yra linkę keisti ženkliai dažniau nei anksčiau. Pagrindinė viso to priežastis yra prastas arba taip suvokiamas aptarnavimas.

Remiantis Aptarnavimo kokybės asociacijos, TNS Gallup bei Spect – Dive atliktu tyrimu: „Klientų aptarnavimo kokybė: Lietuvos gyventojų ir įmonių perspektyva“, klientai aptarnavimo kokybę Lietuvos organizacijose vertina vidutiniškai (žr. 3 pav.).

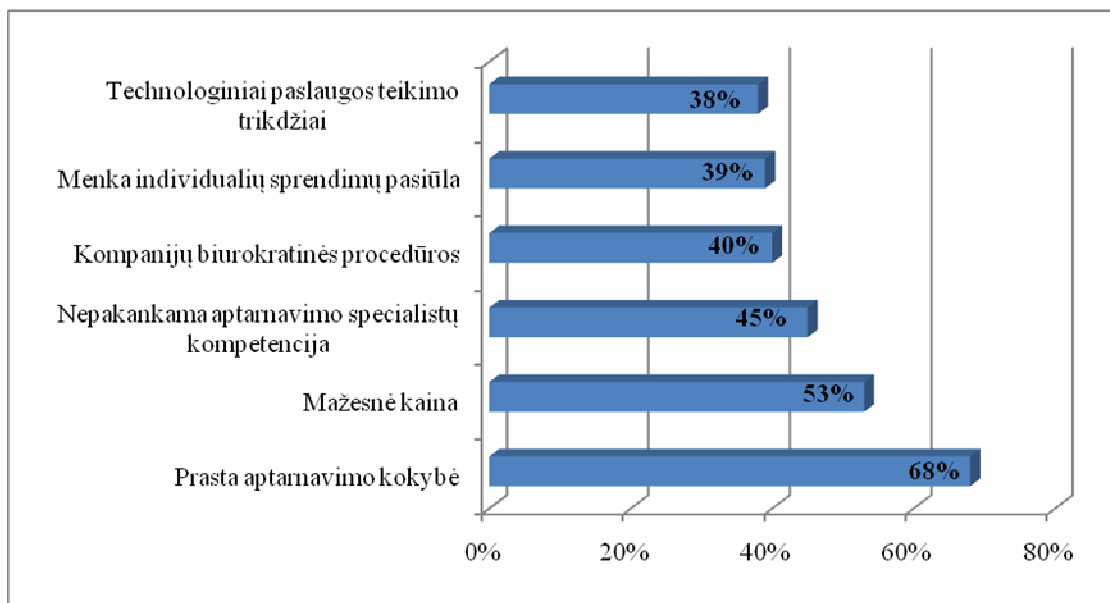


**3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tendencijos Lietuvoje (sudaryta pagal TNS Gallup; Spect – Dive; Aptarnavimo kokybės asociacija (2010))**

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslėlio, klientų aptarnavimo kokybės rodiklis Lietuvoje 2004-2010 m. kito mažėjančia linkme. Sumažėjo nuo 8,2 iki 7,2 balo vertinant iš 10. Tai byloja apie prastesnį klientų aptarnavimą ir žemesnį klientų pasitenkinimo lygį.

Kaip teigia V. Sutkus, J. Pocienė, R. Gaudiešienė, M. Šiautkuliene ir kt. (2015), besikeičiančio, nepastovaus ekonominio pasaulio tendencijos (digitalizacija, žinių ekonomika, globalumas, informacijos apytakumas ir kt.) keičia požiūrį į klientų aptarnavimą. Modernios korporacijos dėl to keičia ne tik savo struktūrą, bet ir skatina vidinės kultūros pokyčius.

Atliktas Accenture Global Customer Satisfaction Report (2010) tyrimas atskleidė, klientus aptarnaujančių organizacijų kaitos priežastis, kurias atspindi 4 paveikslas.



**4 pav. Klientus aptarnavusių kompanijų kaitos priežastys (sudaryta pagal Global Customer Satisfaction Report (2010))**

Pastebima, kad didžiausia klientus aptarnavusių kompanijų kaitos priežastis yra prasta aptarnavimo kokybė (taip teigia 68 proc. organizacijų) lyginant su kitomis priežastimis (mažesnė kaina – 53 proc., nepakankama aptarnavimo specialistų kompetencija – 45 proc., biurokratinės procedūros – 40 proc., menka individualių sprendimų pasiūla – 39 proc., technologiniai paslaugos teikimo trikdžiai – 38 proc.).

Kaip teigia G. Žilinskienė (2015); V. Sutkus, J. Pocienė, R. Gaudiešienė, M. Šiautkuliene (2015), per pastaruosius 10–15 metų daugelis įmonių vadovų stengėsi pagerinti klientų aptarnavimo procesą. Mandagiai, kokybiškai ir greitai aptarnauti klientus tapo ne išskirtinumu, o būtinybe. Geriausiai klientus aptarnaujančios įmonės jau išmoko būti paslaugios, sukūrė aptarnavimo kokybės sistemas ir jas vysto, realizavo šiuolaikinio bendravimo su klientais formas. Jos sukūrė galimybes parodyti, ką iš tiesų galima padaryti dėl klientų. Tos organizacijos, kurios siekia puikaus aptarnavimo, klausia “kaip turėtume keistis”. Todėl šiandien kyla klausimas: kaip sukurti klientų aptarnavimo valdymo sistemą, kurią vartotojai gerai suprastų ir pasirengtų joje dalyvauti?

Organizacijoms, siekiančioms užtikrinti puikų aptarnavimą, pirmiausia reikia tinkamai suvokti ir įvertinti situaciją. Stengtis klientus aptarnauti maksimaliai gerai ir optimizuoti procesus, viršijant lūkesčius (Rafanavičius, 2010).

## **1.4. Vartotojų aptarnavimo taikomų sistemų analizė ir probleminiai aspektai**

Kitados ryšiai su klientais ir klientų pasitenkinimas įmonėms nebuvo tokie svarbūs. Pardavėjų rinkose, kuriose visados yra nepriteklių ir kurios dažnai yra monopolinės, įmonės nelabai stengėsi įtikinti savo klientams. Rytų Europoje milijonai klientų valandų valandas niūriai laukdavo eilėse, kad nusipirktų drabužių, kosmetikos, įvairių prietaisų, kurių kainos buvo labai aukštos, o kokybė prasta. Gamintojai ir mažmenininkai mažai rūpinosi, kad jų parduodamais gaminiais ar teikiamomis paslaugomis klientai būtų patenkinti. Rinkodaros teorijai ir praktikai prekybininkai skyrė labai mažai dėmesio (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003, p. 337).

Tuo tarpu šiuo metu klientai reikalauja pastovaus, profesionalaus ir greito aptarnavimo. Jiems nerūpi problemos glūdinčios įmonės viduje (dažnai darbuotojai skundžiasi, kad nespėja, nesusitvarko su dideliu klientų srautu; atėjęs naujas darbuotojas nieko nežino apie organizacijos klientus ir pan.).

Daugelis tyrimų, atliktų visame pasaulyje (Buttle, Maklan, 2009; Gronroos, 2000; Creasey, 2009 ir kt) atskleidė, jog investavimas į klientų aptarnavimo gerinimą, padidina įmonių rezultatus, bei gaunamas pajamas. Taigi, kokybiškas klientų aptarnavimas, efektyvios klientų aptarnavimo sistemos sukūrimas ir įmonės pelno augimas yra neatskiriami dalykai.

Sears (Universalinių parduotuvių tinklas JAV) ir Jungtinių Amerikos Valstijų pašto užsakytas tyrimas parodė, jog 5% padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas, 1% įtakoja klientų pasitenkinimą, kuris lemia 0,5% pajamų augimą organizacijai (Harkins, Hollihan, 2007).

Kanados imperatoriškasis komercijos bankas, teigia, jog paslaugų pelningumo ciklo naudojimas parodė, kad 2% padidėjęs klientų lojalumas garantuoja 2% grynojo pelno augimą (Harkins, Hollihan, 2007).

EFQM (2011) atlikti klientų pasitenkinimo tyrimai rodo, jog klientų lojalumas kompanijai turi tiesioginę įtaką kompanijos finansiniams rezultatams. Tai padidina kompanijos pelną. Įrodyta, jog didžioji pelno dalis yra gaunama iš lojalių klientų, kurie yra atlidūs, pamirštantys kompanijos padarytas klaidas ir nesirenkantys kompanijos konkurentų. Pagrindiniai faktoriai lemiantys klientų lojalumą yra aptarnavimas. Geriausias to įrodymas yra klasikinio tyrimo rezultatas, kai klientų klausiamo, kodėl jie pasirinko konkurentų paslaugas. 69 atvejais iš 100 klientai atsako, jog kitą

kompaniją pasirinko dėl netinkamo klientų aptarnavimo. Svarbu paminėti, jog tik 13% klientų pasirenka kitą įmonę dėl netinkamos kokybės produktų ar paslaugų.

Kaip teigia L. Tolbatova (2008); J. Adomaitytė (2006), vien klientų aptarnavimo kokybės įtakos veiklos rezultatams svarbos suvokimo ir jos įvardijimo neužtenka. Būtinios pastangos ir realūs kryptingi veiksmai, nes tai inicijuoja pokyčius ir padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Praktikoje dažnai klientų aptarnavimo sistemos grupuojamos į tradicinę aptarnavimo sistemą (tiesioginis bendravimas su konsultantu akis į akį arba ryšio palaikymas telefonu) bei informacinę aptarnavimo sistemą.

Anot J. Žaptoriaus (2011), privalu suteikti klientui kuo platesnį bendravimo priemonių spektrą, t.y. galimybę kontaktuoti su įmone klientui priimtinausiu būdu. Tradicinio verslo sandorio metu pirkėjas tiesiogiai bendrauja su pardavėju, todėl nesėkmės atveju pardavėjas skubiai imasi būtinų priemonių, kad išspręstų problemą. Internetinio apsipirkimo atveju pirkėjas bendrauja su informacine sistema, todėl galimybė kontaktuoti su personalu greitai ir patogiai yra būtina. Išgirdus nusiskundimus, būtina operatyviai reaguoti ir priimti veiksmus, kurie išspręstų nepatenkinto kliento problemą. Tinkamai ir greitai radus sprendimą yra didelė tikimybė, kad klientas nesureikšmins kilusių problemų ir išliks lojalus.

Kaip vieną prioritetinių sričių E. Dilkienė (2008); P. Baguška (2006); J. Adomaitytė (2008), L. Tolbatova (2008) akcentuoja būtinybę gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Pastarieji pastebėjo, kad dėl ankštų klientų aptarnavimo patalpų ir ne visuomet pakankamo klientų aptarnavimo langelių skaičiaus, klientai verčiami gaišti laiką eilėse ir kęsti karštį. Šios problemos ypač aktualios kai kuriuose atokesniuose šalies rajonuose bei Vilniaus mieste, kuriame veikia daugiau nei pusė visų Lietuvos įmonių. Todėl būtina daugiau dėmesio skirti visuomenės informavimui apie elektronines paslaugas, padedančias sutaupyti klientų laiką ir lėšas bei suteikiančias galimybę reikiamas paslaugas užsakyti internetu.

Kaip teigia E. Valakevičius (2010) empiriškai nustatyta, kad pirkėjas stoja į eilę prie kasų, jei yra ne daugiau kaip trys žmonės. Priešingu atveju jis stengiasi ieškoti kasos, kur yra mažiau klientų. Todėl prieš projektuojant didelius prekybos centrus ar kitas įstaigas, kur susidaro klientų, laukiančių aptarnavimo eilės, reikia prieš tai sukurti tokios aptarnavimo sistemos matematinį modelį. Modelio pagalba galima modeliuoti klientų srautus bei aptarnavimo trukmes ir optimizuoti tokios sistemos darbą, t.y. pvz., nustatyti optimalų dirbančių kasų skaičių esant tam tikram klientų srautui, kad vidutinis klientų skaičius prie kasų nebūtų didesnis nei trys klientai.

Remiantis TNS Gallup aptarnavimo kokybės asociacijos (2010) atliktais tyrimais, kaip prastą aptarnavimą vartotojai nurodo nepakankamą specialistų kompetenciją, kompanijų biurokratinius trukdžius, menką individualių sprendimų pasiūlą, delsimą, dėmesio stoką. Aiškinantis, koks aptarnavimas yra puikus, pabrėžiamas asmeninis dėmesys klientui, visos informacijos apie jį žinojimas, trumpas problemos sprendimo laikas ir, svarbiausia, aptarnaujančio žmogaus gebėjimas priimti atsakingus sprendimus, išspręsti kliento problemą savarankiškai, be tarpininkų.

Ryšio palaikymo telefonu tyrimai (2015) atskleidė, kad kontaktų centrai dirba neefektyviai. Dažna įmonė dar ir šiandien traktuoja kontaktų centrus kaip verslo neišvengiamybę ir susitaiko su “idėja”, jog viskas, ką tie kontaktų centrai nuveikia, tai tik sumažina įmonės pelną. Tokį požiūrį atskleidžia net ir tai, kaip kontaktų centrams parenkami darbuotojai: dažniausiai kreipiamas dėmesys tik į tai, kaip greitai potencialus darbuotojas sugeba klaviatūra rinkti tekstą. Skambučių centrų efektyvumas matuojamas pagal tai, kaip greitai aptarnaujamas skambinantis klientas. Kitaip tariant – kaip greitai juo atsikratoma. Paaiškėjo, kad neretai skambučių centruose atsirasdavo operatorių - “gudruolių”, kurie patys sugalvodavo ir klientui pasiūlydavo surogatinį ir anaipol ne visada veiksmingą problemos sprendimo būdą. (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2015).

A. Sohelio (2002) tyrimo duomenimis, 67,4% respondentų bendravimui naudojo elektroninį paštą, tuo tarpu 31,8% kaip patogiausią susisiekimo būdą pasirinko telefoną. Susidūrę su problemomis 48,6% klientų naudojosi elektroniniu paštu, o 51,4% teikė pirmenybę telefonui. Tai rodo, kad atsiradusias problemas klientai noriau sprendžia „gyvai“, t.y. telefonu. Kai kurie klientai buvo nepatenkinti, negalėdami su kompanijomis susisiekti telefonu.

Kaip teigia R. Palšaitis (2007, p. 100); Zavadskis (2004) daugelis įmonių Lietuvoje neturi klientų aptarnavimo strategijos. Net geriausiai valdomose organizacijose gali pasitaikyti tokių nesklandumų (problemų):

- ✓ netinkamai organizuojamas klientų aptarnavimas;
- ✓ nepastebima finansinio klientų naudingumo;
- ✓ taikoma nereali klientų aptarnavimo politika;
- ✓ trūksta geros analizės;
- ✓ neįvertinamos klientų aptarnavimo išlaidos;
- ✓ neaiškūs vadovybės veiksmai;
- ✓ kuriama daugiau, nei reikia, padalinių ir sistemų;
- ✓ į aptarnavimo procesą įtraukiamas blogai parengtas personalas.



R. Johnston, G. Clark (2008) teigia, jog puikus aptarnavimas yra ne klientų lūkesčių viršijimas, bet visų pirma pažadų ištesėjimas bei puikus susidorojimas su visomis iškilusiomis problemomis bei klausimais. Kitaip tariant, organizacija turi būti ta, su kuria lengva dirbti.

Atlikti Global Customer Satisfaction Report (2008) klientų pasitenkinimo tyrimai išryškino tokias tendencijas: 84% vartotojų lūkesčiai šiandien yra aukštesni nei prieš penkerius metus; 58% respondentų dabartinį klientų aptarnavimą vertina gerai, tačiau 42% yra nusiteikę neigiamai; į klausimą, kaip dažnai praėjusiais metais klientų aptarnavimo lygis pateisino jų lūkesčius, daugiau nei 55% vartotojų atsakė, kad to beveik niekada nebuvo; du iš trijų respondentų visame pasaulyje (67%) pakeitė juos aptanavusias kompanijas mažiausiai vienoje srityje, o beveik 50% – keliose srityse.

Remiantis atliktais tyrimais galima teigti, kad keičiantis vartotojų elgsenai, atsiranda ir nauji reikalavimai klientų aptarnavimui. Organizacijos tampa labiau priklausomos nuo informacinių sistemų. Darbo automatizavimas leidžia sutaupyti laiko, įmonės lėšų, sumažina klaidų tikimybę. Pažangūs verslo valdymo sprendimai leidžia išvengti informacijos įvedimo dubliavimo, gauti reikalingą informaciją laiku, pritraukti daugiau klientų, efektyviai valdyti turimą informaciją, pagerinti vartotojų aptarnavimo kokybę.

Taigi, anksčiau aptartoms ir kitoms klientų aptarnavimo problemoms spręsti ilgainiui buvo pasitelktos technologijos, padedančios sutrumpinti laiką, kai klientas laukia, kol atsilaisvins operatorius, taip pat padedančios iš anksto identifikuoti kliento problemą ir susiaurinti sprendimo paieškos lauką, bei skambutį/klientą nukreipti tam operatoriui, kuris specializuojasi būtent toje srityje. Ilgainiui įmonės pradėjo vis geriau suprasti, kad jų ryšių su klientais vertė yra tokia, kiek geras yra klientų palaikymas ir globa, o tai reiškia, kad tiek, kiek jų kontaktų centrai yra integruoti su įmonės turimomis žiniomis. Automatizacija čia vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų.

L. Ryals (2003); Vigoda - Gadot (2007) tvirtina, kad įmonės turėtų būti orientuotos į sparčią informacinių technologijų pažangą, siekdamas glaudesnių saitų su klientais. Be informacinių technologijų šiais laikais neįmanoma patogiai dirbti, kaupti ir analizuoti didelio kiekio informacijos, matyti darbo rezultatus, stebėti naujus lojalius klientus ir kt.

Klientų aptarnavimas – svarbus konkurencinis rodiklis. Klientams tapus reiklesniems, o produktų ir paslaugų asortimentui sąlygiškai suvienodėjus, organizacijos vis labiau bando išsiskirti aptarnavimu. Siekiant sukurti efektyvią organizacijos klientų aptarnavimo sistemą organizacijoms kyla nauji iššūkiai kaip pasitelkiant įvairius organizacijos struktūrų, procesų valdymo pokyčius, sparčiai besivystančias informacines sistemas, užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį ir sumažinti

veiklos kaštus. Visa tai veda prie struktūrų ir procesų optimizavimo (tam tikrų padalinių atsisakymo, etatų mažinimo, elektroninio verslo kūrimo), t.y. perėjimas nuo „gyvo kontakto“ prie aptarnavimo sistemų automatizavimo (informacinių savitarnos sistemų kūrimo).

Atlikti klientų aptarnavimo kokybės bei klientų pasitenkinimo tyrimai „Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti“, Adomaitytė (2006); „Pramogų klubo klientų aptarnavimo vertinimas“, Bernotaitė, Čerškutė, Petukienė, (2007); „Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis“, Bliujūtė, Korsakienė (2014); „Elektroninis verslas: idėja, kontekstas, galimybės, grėsmės“, Kirvaitis (2001); „Welfare service system productivity: the concept and its application“, Lonnqvist, Laihonon (2012); „Transporto įmonės kokybės vadybos sistemos projektavimas, įvertinant vartotojų poreikius“, Sprogytė, Zinkevičiūtė (2014); „Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis“, Žaptorius (2011) ir kt. parodė, kad klientų aptarnavimas kaip sistema, yra mažai nagrinėta tema, kuri reikalauja gilesnės analizės, kadangi tinkamai organizuota klientų aptarnavimo sistema lemia aukštesnį klientų pasitenkinimo lygį, kuris užtikrina didesnę įmonės pelningumą. Baigiamojo darbo reikšmingumą parodo klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo identifikavimas konkrečioje įmonėje AB „Lesto“ bei jos pagrindimas siekiant pritaikyti ir kitose organizacijose. Parengtas ir pristatomas universalus klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo modelis leis nustatyti tobulintinas klientų aptarnavimo sritis, siekiant gerinti klientų aptarnavimo sistemų valdymo efektyvumą.

*Apibendrinant galima teigti, kad daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų sąvoką „klientų aptarnavimas“ supranta kaip procesą vykstantį tarp pirkėjo (kliento), pardavėjo (darbuotojo) bei trečiosios šalies. Klientų aptarnavimas yra esminis požymis, skiriantis vieną organizaciją nuo kitos, suteikdamas jai konkurencinį pranašumą. Akcentuotina tai, kad geras klientų aptarnavimas leidžia organizacijoms nustatyti, patenkinti, nuspėti kliento poreikius bei lūkesčius. Kas savo ruožtu užtikrina ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Aukšta aptarnavimo kokybė formuoja gerus santykius su klientais ir jų lojalumą. Nepriekaištingas klientų aptarnavimas padeda pelningai parduoti prekes ir teikti paslaugas. Kliento emocinę būseną įmonės atžvilgiu nusakantis rodiklis yra kliento pasitenkinimas. Išsiaiškinta, kad klientų aptarnavimo kokybę (pasitenkinimą) lemia daugelis veiksnių, tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami tokie klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai: paslaugos suteikimas, psiekiamumas, paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas), profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas personalo požiūris bei fizinė aplinka. Atlikti Lietuvos ir pasaulio organizacijų klientų kokybės vertinimo tyrimai atskleidė, kad pagal aptarnavimo*

*kokybę Lietuvos valstybė gerokai atsilieka nuo kitų pasaulio valstybių. Lietuvos gyventojai dažnai skundžiasi netinkamai aptarnaujami. Pagrindinės prasto aptarnavimo priežastys: neefektyvus klientų problemų išsiaiškinimas, profesionalumo stygius, ilgas laukimo laikas ir kt. Nustatyta, kad daugelis įmonių Lietuvoje neturi klientų aptarnavimo strategijos, todėl susiduria su tokiomis problemomis kaip: netinkamai organizuojamas klientų aptarnavimas, nepastebima finansinio klientų naudingumo, taikoma nereali klientų aptarnavimo politika, trūksta geros analizės, neįvertinamos klientų aptarnavimo išlaidos, kuriama daugiau, nei reikia, padalinių ir sistemų ir pan. Besikeičiančios ekonominio pasaulio tendencijos keičia požiūrį į klientų aptarnavimą. Organizacijos dėl to keičia ne tik savo struktūrą, bet ir skatina vidinės kultūros pokyčius. Organizacijoms, siekiančioms užtikrinti puikų aptarnavimą, pirmiausia reikia tinkamai suvokti ir įvertinti situaciją. Stengtis klientus aptarnauti maksimaliai gerai ir optimizuoti procesus, viršijant klientų lūkesčius. Taip pat svarbu klientui suteikti kuo platesnį bendravimo priemonių spektrą, t.y. galimybę kontaktuoti su įmone klientui priimtinausiu būdu.*

## 2. VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS OPTIMIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Vartotojų aptarnavimo sistemos esmė

Apibrėžti paslaugos esmę yra vienas sudėtingiausių paslaugų teorijos uždavinių. Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo, kokia veikla vadintina paslauga. L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2015, p. 45-46) atlikusios apibrėžimų paslaugos analizę, nustatė, kad paslaugos terminas vartojamas ekonominės veiklos šakai apibūdinti, veiklos rezultatui nustatyti ir apibrėžti procesui, kai teikiant paslaugą vyksta asmenų sąveika ir vartotojas įgauna laikiną patyrimą.

Verslo žinių žodyne (2005), „*paslauga*“ apibrėžiama kaip ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gavimo metu. Pavyzdžiui, konsultavimas, gydymas, aptarnavimas ir kt.

Ch. Gronroos (2000); N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005), apibūdindami *paslaugos esmę*, atsižvelgia į pagrindines paslaugos savybes ir apibrėžia paslaugą kaip, daugiau ar mažiau neapčiuopiamą veiklą ar veiksmų seriją, pasireiškiančią vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais arba prekėmis, paslaugų teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.

R. Vainienė (2008, p. 123); R. Hopenienė, E. Bagdonienė (2008), *paslaugos sąvoką* traktuoja kaip kokią nors ekonominę veiklą, kuri tiesiogiai arba netiesiogiai padeda tenkinti žmonių poreikius; plačiąja prasme (kaip priimta marketinge) – tai prekių rūšis.

Trumpai tariant, *paslauga* – tai bendras kliento ir pardavėjo darbas, keičiant paslaugos objekto būseną ar savybes.

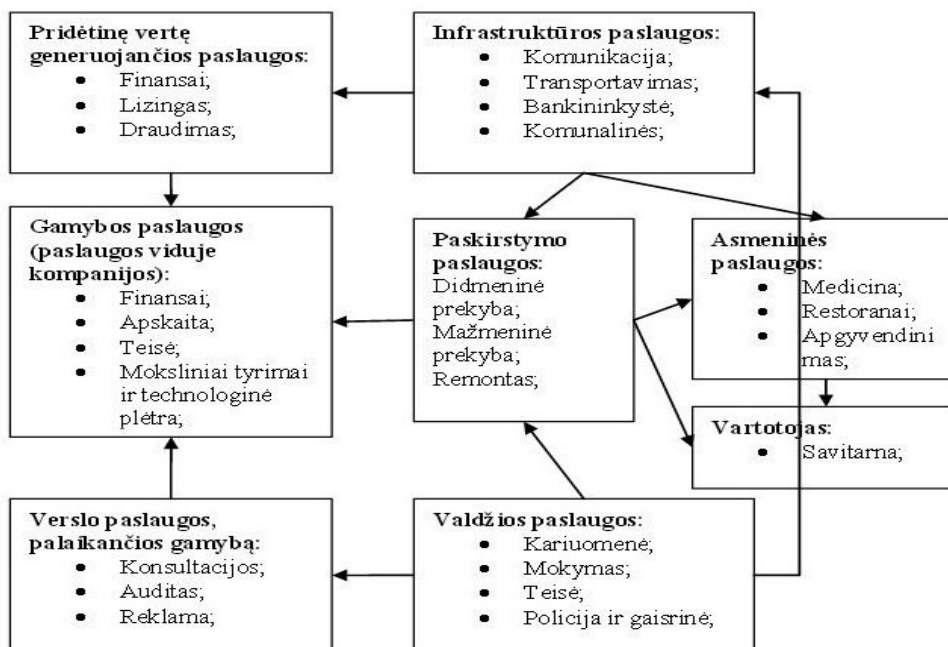
Kaip teigia D. Dilijonas (2011) aptarnavimo sistema arba paslaugų sistema dar kitaip gali būti vadinama klientų aptarnavimo sistema (angl. customer service system). Taigi, *klientų aptarnavimo sistema* – tai technologijų rinkinys ir organizacinis tinklas, pritaikytas paslaugų teikimui. Pastarasis terminas dažnai naudojamas paslaugų valdymo, paslaugų operacijų, paslaugų marketingo, paslaugų inžinerijos ir paslaugų kūrimo mokslinėje literatūroje.

*Klientų aptarnavimo sistema* – tai paslaugų technologinė sistema, kuri skirta tam, kad nepatyrę žmonės galėtų greičiau teikti paslaugas (Lonnqvist, Laihonon, 2012, p. 130).

## 2.2. Vartotojų aptarnavimo sistemų klasifikacija ir jų ypatumai

Kaip teigia mokslininkai (Seth, Deshmukh, Vrat, 2005), ilginiui organizacijos pradeda suprasti, kad esminis dalykas yra ne pelno maksimizavimas, o pelno maksimizavimas didinat klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Šiuo metu yra svarbus ne tik paslaugos teikimo procesas, bet ir tai kaip paslauga yra teikiama. Šiuo aspektu klientų aptarnavimo sistemos įgauna lemiamą reikšmę organizacijai.

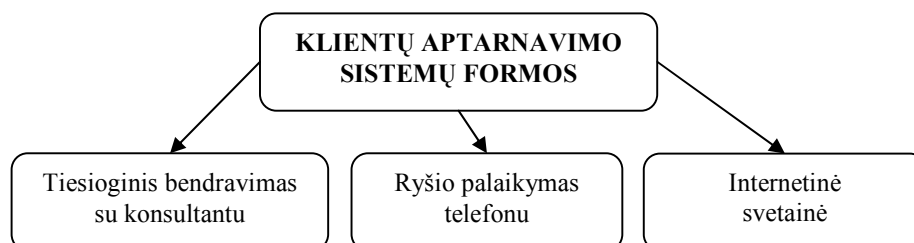
Mokslinėje literatūroje esti įvairių klientų aptarnavimo sistemų rūšių. D. Dilijonas (2011) pateikia tokią aptarnavimo (paslaugų) sistemų klasifikaciją ir jų tarpusavio ryšius (žr. 5 pav.)



5 pav. Aptarnavimo sistemų klasifikacija (Dilijonas, 2011)

Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad autorius paslaugas klasifikuoja į septynias grupes, tokias kaip: pridėtinę vertę generuojančios paslaugos; infrastruktūros paslaugos; gamybos paslaugos; paskirstymo paslaugos; asmeninės paslaugos; verslo paslaugos; valdžios paslaugos ir vartotojo. Pastaroji shema parodo vienu paslaugų grupių įtaką kitoms (pvz., pridėtinę vertę generuojančios paslaugos negali veikti be infrastruktūros paslaugų).

Praktikoje egzistuoja trys pagrindinės klientų aptarnavimo sistemų formos (žr. 6 pav.)



**6 pav. Klientų aptarnavimo sistemų formų klasifikacija**

Matyti, kad klientų *aptarnavimo sistemų formos* esti trys: *tiesioginis bendravimas su konsultantu* („gyvas“ kontaktas; kliento ir paslaugų teikėjo bendravimas paslaugos suteikimo momentu „akis į akį“); *ryšio palaikymas telefonu* (kuomet klientas su paslaugų teikėju bendrauja pasitelkiant ryšio komunikacijos priemones); *internetinė svetainė* (virtuali komunikacija tarp kliento ir paslaugų teikėjo pasitelkiant informacines sistemas).

Kaip teigia Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders (2003, p. 754) klientų aptarnavimo sistemos tradiciniais tiesioginės rinkodaros kanalais (tiesioginis bendravimas, telefonu, paštu) sparčiai plečiasi ir transformuojasi į elektronines sistemas. Pastarieji autoriai vaizdžiai apibrėžia internetą: „*palyginti su smarkiai besiplečiančia tiesiogine rinkodara, kuriai naudojamos tradicinės grandinės, interneto rinkodara plinta tarsi sprogdimo banga.*“ „Informacinė magistralė“ (taip kartais vadinamas internetas) žada iš pagrindų atnaujinti prekybą ar paslaugų teikimą.

Per visą santykių su klientų ciklą, nuo pradinio pritraukimo iki lojalumo skatinimo, klientais besirūpinančios organizacijos verslo kertinis akmuo – rūpinimasis klientais. Rūpinimosi klientais sprendimai siekia strateginių verslo tikslų:

- ✓ *pagerinti klientų aptarnavimą*, tuo pat metu mažinant veiklos kaštus;
- ✓ *suteikti klientui galią pačiam save aptarnauti*; individualizuoti klientams tiekiamas paslaugas bei prekes;
- ✓ *užsitarnauti tvirtą kliento lojalumą*, „prisirišant“ jį visam gyvenimui.

Pasak Lietuvos ekonominės plėtros agentūros (2015), istoriškai rūpinimasis klientais buvo suprantamas kaip skambučių centras, skirtas atsakinėjanti į klientų klausimus ir pagelbėti jiems išspręsti iškilusias problemas. Klientas taip pat rinko skambučių centro numerį, norėdamas sužinoti savo užsakymo stovį, banko sąskaitos likutį ir kitus panašius duomenis. Informacinių technologijų revoliucija atvėrė naują klientų globos kanalą. Beveik kiekviena klientų aptarnavimo sritis

(informavimas, palaikymas, remontas, garantijos, atnaujinimai ir stovio duomenų teikimas) šiandien gali būti tvarkoma internetu.

Naudodamiesi internetu, klientai gali elektroniniu paštu uždavinėti klausimus, ieškoti analogiškų problemų sprendimų duomenų bazėse ir gauti išsamią informaciją apie produktus per trumpiausią laiką, kartu sunaudodami mažiausią kiekį juos aptarnaujančios įmonės išteklių.

Kaip teigia L. Kvietkauskaitė (2006); Softera Baltic (2015), internetas negali visiškai pakeisti ryšio palaikymo telefonu ir „gyvo“ kontakto, tačiau jis gali sustiprinti įmonės ir kliento ryšį. Gerai organizuota internetu paremta klientų aptarnavimo sistema gali tapti centrine klientų aptarnavimo ašimi, naudinga ir įmonei, ir aptarnaujamiems klientams. Tuo tarpu prastai parengta elektroninė klientų aptarnavimo sistema virsta klientų susierzinimo priežastimi.

Klientų aptarnavimo sistemų automatizavimas vaidina vieną iš pagrindinių vaidmenų, padedančių sutrumpinti sutrumpinti laiką, kai klientas laukia, kol atsilaisvins paslaugos teikėjas, taip pat padedančios iš anksto identifikuoti kliento problemą ir susiaurinti sprendimo paieškos lauką ir pan. (Softera Baltic, 2015).

Vis dažniau mokslinėje literatūroje sutinkamos tokios sąvokos kaip „elektroninis klientų aptarnavimas“; „savitarna“; „elektroninis verslas“.

Paprastai tariant, *elektroninė klientų aptarnavimo sistema* – tai moderni sistema, kuri administruoja klientams teikiamas paslaugas, perkeltas į elektroninę erdvę. Pastarosios klientų aptarnavimo sistemos stiprybės ir silpnybės analizuojamos žemiau.

**6 lentelė. Elektroninės klientų aptarnavimo sistemos privalumai ir trūkumai  
(Elektroninio verslo vadovas, 2012)**

Privalumai	Trūkumai
Galimas didesnis paslaugų ir prekių pasirinkimas	Sprendimų ir sistemų nesuderinamumas
Mažesnės kainos	Sudėtinga pereiti iš tradicinės aptarnavimo formos prie elektroninės
Mažinami kaštai	Investicijos diegiant elektroninę aptarnavimo sistemą
Patogus ir efektyvus klientų aptarnavimas	Sistemų palaikymo ir vystymo kaštai
Galimybė pateikti daugiau informacijos apie paslaugą/produktą ir įmonę	Apsaugos sitemų diegimas
Efektyvesnis klientų poreikių tenkinimas	Neparengta elektroninė klientų aptarnavimo teisinė sistema
Galimybė be didelių sąnaudų rinkti grįžtamąjį ryšį	Reikalingos nemažos pradinės investicijos.
Klientų pasiekiamumas prieš pardavimą ir po pardavimo	Sistemos adaptavimas ir nuolatinis atnaujinimas
Naujausių technologijų diegimas	
Konkurencinis pranašumas	
Komunikacijų gerinimas	

Pastebima, kad elektroninė klientų aptarnavimo sistema turi daugiau naudos nei trūkumų. Pagrindinis ir didžiausias tokios sistemos privalumas yra klientų aptarnavimo greitis. Paslauga vartotoją pasiekia daug greičiau nei pasitelkiant tradicinį klientų aptarnavimą.

Kaip teigia J. Žaptorius (2011), auganti elektroninių aptarnavimo paslaugų kokybė internetinių kompanijų veiklą daro efektyvesnę ir patrauklesnę bei padeda pasiekti didesnę klientų pasitenkinimo lygmenį. Svarbiausi vartotojams įtaką darantys kriterijai, naudojami savitarna analizuojami žemiau.

**7 lentelė. Vartojamas įtaką darantys kriterijai, naudojami internetinės savitarnos svetainėmis (Žaptorius, 2011 p. 430)**

E.G. Abels (2009) kriterijai	Z. Yang (2001) kriterijai
<b>1. Nauda</b> – svetainė lengva naudotis, patogiu.	<b>1. Patikimumas</b> - užsakymo tikslumas, greitas pristatymas ir teisingai pateikta sąskaita.
<b>2. Turinys</b> - svetainės informacija turi būti naudinga, šiuolaikinė, glausta, nesikartojanti, lengvai neprieinama bibliotekose; ji neturėtų būti paviršutiniška, nuobodi, perkrauta reklama.	<b>2. Reagavimas</b> - greiti atsakymai į klientų užklausas, skambučius, el. pašto laiškus; informacijos paieška, jos greitis, patogumas.
<b>3. Struktūra</b> - struktūrizuota, suprantama ir paprasta svetainė.	<b>3. Priėjimas</b> - kontaktiniai duomenys, t.y. kompanijos buveinės adresas, el. pašto adresas, telefono, fakso numeriai, kompanijos atstovų prieinamumas, pokalbio internetu galimybė bei kiti susisiekimo būdai.
<b>4. Nuorodų taisyklingumas</b> - svetainėje pateikiamos tikslingos bei taisyklingos nuorodos; jos neturi būti kuriamos/pertvarkomos.	<b>4. Naudojimo paprastumas</b> - lengvai įsimenantis svetainės adresas, gerai suplanuota, struktūrizuota svetainė, glaustas ir suprantamas turinys.
<b>5. Paieška</b> - svetainės puslapio bei informacijos paieška; paieška pateikia tikslų ir naudingą nuorodų sąrašą per kuo trumpesnį laiką.	<b>5. Dėmesingumas</b> - individualus pardavėjo dėmesys, asmeninė padėka, galimybė vartotojui patogiu būdu vykdyti užklausas ar palikti komentarus.
<b>6. Išvaizda</b> - svetainė turi patraukti dėmesį; kiekviename puslapyje turi būti grafikos elementų, susijusių su tame puslapyje pateikiama informacija.	<b>6. Pasitikėjimas</b> siejamas su internetinės įmonės veiklos istorija, gautais apdovanojimais, spec. pasiūlymais bei reklaminių antraščių kiekiu kitose svetainėse.
	<b>7. Saugumas</b> asmeninių duomenų konfidencialumas ir minimalaus pavojaus užtikrinimas atsiskaitant internetu.

*Kuo daugiau galimybių ir bendravimo su įmone variantų turi klientas, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus patenkintas aptarnavimu.* Ir atvirkščiai, kuriant klientų aptarnavimo sistemas reikia nepamiršti aptarnavimo svarbos: tyrimai rodo, kad 56 proc. įmonių nesugeba laiku atsakyti į klientų užklausas ar net apskritai taip į jas ir neatsako, taip sukeldamos nepasitenkinimą. Atsižvelgiant į tai, neverta pateikti rinkai naujų produktų ar paslaugų, jei įmonė dar nėra pasirengusi teikti atitinkamo jų informacinio palaikymo.



Kaip pažymi Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2015), klientų kontaktų centrams tampant vis labiau automatizuotiems, tobulėja ir jų infrastruktūra. Klientų duomenų bazės tampa išsamesnės, o klientų elgsena ir pageidavimai darosi vis labiau nuspėjami jau vien tik palyginant kliento situaciją ar problemą, su kuria jis susiduria, su panašiomis situacijomis ir problemomis, kurias jau buvo patyrę kiti klientai

Tokiu būdu atsiranda galimybė palengvinti kliento aptarnavimo vadybininkų darbą jiems pateikiant elgesio scenarijus. Pastarieji tampa neatsiejama daugelio kontaktų centrų realybe. Jie išvaduoja klientų aptarnavimo vadybininkus nuo galvosūkių, ką ir kada reikia pasakyti, paprasčiausiai nurodydami klausimus, kurie turi būti užduoti vienu ar kitu atveju. Paprastai scenarijus nurodo klausimus, kurie yra paliečiami pokalbio su klientu metu. Tai: priežastis, dėl kurios klientas skambina; kliento vertės nustatymas; kryžminio pardavimo metodo panaudojimo galimybės; pasirengimo lygio pirkti siūlomus naujus produktus nustatymas; produktų reklama ir nuolaidų siūlymas; apmokėjimo klausimai (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2015).

Kaip teigia J. Žaptorius (2011); Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2015), *klientų aptarnavimo sistemų automatizavimu siekiama geresnės klientų aptarnavimo kokybės*. Tokiomis technologijos paremtos sistemos sugeba: prognozuoti skambučių skaičių įtemptu darbo dienos laikotarpiu; rekomenduoti optimalų operatorių skaičių įvairiu paros, savaitės ir metų laiku; sekti kontaktų centro darbo efektyvumą pagal klientų vertę, pasitenkinimą, pirmumo lygius ir kitas metrikas; sudaryti darbuotojų darbotvarkę pagal jų kvalifikaciją, sugebėjimus ir pageidaujamą darbo laiką; vykdyti kelių kontaktų centrų monitoringą, parengti bendras ataskaitas.

Kai kurios klientų aptarnavimo sistemose naudojamos technologijos padeda ir greičiau atrasti reikalingus problemas sprendimus. Klientų aptarnavimo valdymo technologijos panaudojamos planuojant ir optimizuojant operatorių darbą. Jas naudojant, bandoma tolygiai paskirstyti ateinančius skambučius, optimizuoti skirtingus komunikacijos kanalus, bei atsižvelgti į klientų charakteristikas (Softera Baltic, 2015).

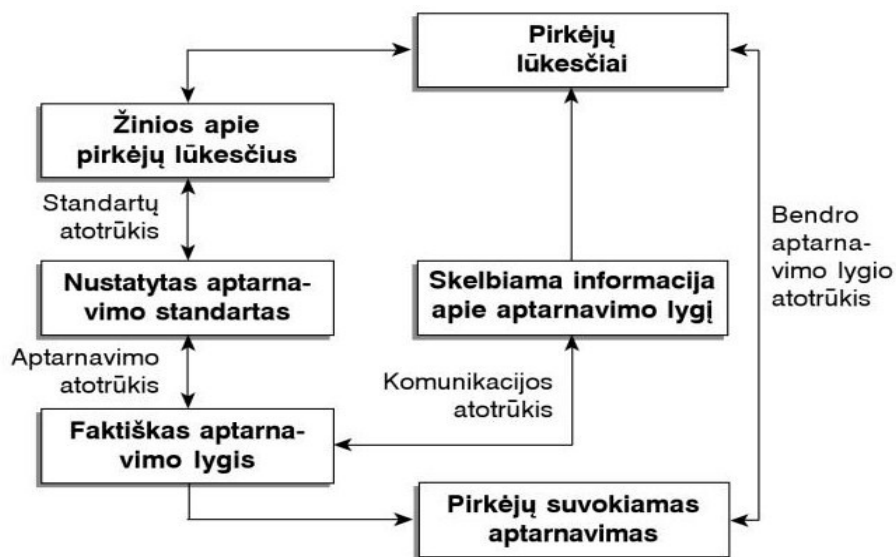
Klientų aptarnavimo valdymo technologijų panaudojimas leidžia optimaliai išnaudoti brangius žmogiškuosius resursus, pakelti darbo kokybę ir pelnyti įmonės klientų palankumą (pvz., kontaktų centrų atveju atlyginimai darbuotojams sudaro apie 70 proc. viso kontaktų centrui reikalingo biudžeto) (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2015).

### 2.3. Vartotojų aptarnavimo sistemų vertinimo analizė

Apie aptarnavimo lygį klientai sprendžia vertindami faktiškai teikiamų paslaugų kokybę. Kai klientų lūkesčiai yra didesni, negu jų suvokiamas teikiamų paslaugų lygis, jie jaučia nepasitenkinimą ir aptarnavimą laiko nekokybišku. Todėl prekybininkas turi imtis priemonių sumažinti atotrūkiui tarp laukiamo ir suvokiamo paslaugų lygio (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003; Pajuodis, 2005). Pastarąjį lemia šie veiksniai:

- ✓ *Žinių atotrūkis*: skirtumas tarp kliento lūkesčių ir kaip tuos lūkesčius suvokia prekybininkas;
- ✓ *Standartų atotrūkis*: skirtumas tarp žinių apie klientų lūkesčius ir įmonės nustatytų aptarnavimo standartų;
- ✓ *Aptarnavimo atotrūkis*: skirtumas tarp įmonės nustatytų standartų ir faktiško aptarnavimo lygio;
- ✓ *Komunikacinis atotrūkis*: skirtumas tarp faktiško aptarnavimo lygio ir skelbiamo komunikavimo priemonėse.

Taigi, aptarnavimo lygio atotrūkių ryšį atvaizduoja 7 paveikslas.



7 pav. Klientų paslaugų aptarnavimo lygio atotrūkių modelis (sudaryta pagal Pajuodis, A. (2005))

Aptarnavimo lygį galima padidinti: išsiaiškinus, kokio aptarnavimo lygio pageidauja klientai; nustatčius aptarnavimo standartus; garantavus standartus atitinkantį aptarnavimo lygį; įgyvedinus komunikacines programas, informuojančias klientus apie įmonės teikiamas paslaugas (Pajuodis, 2005).

Organizacijos, kurios nenori prarasti savo klientų, reguliariai apklausia vartotojus, kad išsiaiškintų, kiek pirkėjų buvo nepatenkinti jų produktais. Esamiems klientams siuntinėjamos anketos arba jie apklausiami telefonu. Vartotojų klausiama nuomonės apie įvairius organizacijos veiklos aspektus (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003, p. 453).

Taigi, reikalingam aptarnavimo lygiui įmonėje užtikrinti būtina parengti aptarnavimo lygio įvertinimo sistemą. Vartotojų nuomonių tyrimai skirti rinkti ir analizuoti informaciją apie vartotojų poreikius, vertinti vartotojų pasitenkinimą ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas organizacijos veiklos sritis ir siekti kokybiškesnio paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo (LR vidaus reikalų ministerija, 2010).

Kaip teigia Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders (2003, p. 453), vartotojų skundų ir pasiūlymų nagrinėjimas ne visada suteikia bendrovei išsamią informaciją apie vartotojų pasitenkinimą. Vienas iš keturių pirkėjų būna nepatenkintas, tačiau skundus rašo tik mažiau nei 5 procentai nepatenkintų klientų. Dažniausiai vartotojai nesiskundžia, o tiesiog pradeda pirkti prekes iš kitų tiekėjų. Taip bendrovė praranda klientus.

*Ruošiant aptarnavimo lygio metodiką, reikia vadovautis šiomis taisyklėmis* (Palšaitis, 2010, p. 81-82):

- ✓ aptarnavimo lygis apibūdinamas rodiklių kompleksu;
- ✓ aptarnavimo lygis įvertinamas remiantis jo palyginimu su analogais pagal rodiklių visumą;
- ✓ rodiklių, parenkamų aptarnavimo lygiui įvertinti, nomenklatūra turi atitikti įvertinimo tikslus ir būti priimtina visiems analogams ir vertinamiems objektams (paslaugoms);
- ✓ aptarnavimo kokybę galima traktuoti ir įvertinti pagal įvairius aspektus: prieinamumas, funkcinis tinkamumas, patikimumas, saugumas, technologiškumas ir pan.;
- ✓ aptarnavimo lygio pagrindinis principas – aptarnavimo rodiklių reikšmių visumos palyginimas su šių rodiklių standartinių (pagrindinių) reikšmių visuma;
- ✓ palyginimo rezultatas turi būti pateikiamas kiekybine arba kokybine forma;

✓ įvertinimo rezultatus galima naudoti sprendžiant bendrojo aptarnavimo kokybės uždavinius.

Klientai turi būti įtikinti, kad aptarnavimo įvertinimas (prižiūra) padės geriau aptarnauti (Palšaitis, 2007, p. 98).

Mokslininkai (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013) siūlo taikyti paslaugas teikiančių įmonių kokybės gerinimo modelį (žr. 2 priede), kurį apima penki pagrindiniai etapai: klientų aptarnavimo ir pardavimo standartai (jų sukūrimas, darbuotojų supažindinimas ir apmokymas), klientų aptarnavimo kokybės vertinimo procesas (slapti klientų tyrimai, klientų pasitenkinimo tyrimai); darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai; centralizuotas darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesas; centralizuotas klientų atsiliepimų, skundų ir pasiūlymų nagrinėjimo procesas (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė. Aptarnavimo kokybės vertinimas (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013; Adomaitytė, 2006; Vanagas, 2008; Stancikas, Bagdonienė, 2004 ir kt.)**

Vertinimo sistema	Charakteristika
<i>Klientų aptarnavimo standartas (KAS)</i>	Reglamentuoja klientų aptarnavimo įmonėje tvarką, sąlygas, aplinką, nustato klientus aptarnaujančio darbuotojo išvaizdos, elgesio, bendravimo su klientais reikalavimus, paslaugų pardavimo procedūrą, probleminių situacijų valdymo tvarką, bendravimo su klientais telefonu, raštu, el. paštu taisykles. KAS – tai ne tik elgesio su klientais taisyklės, bet ir klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemonė, kuri leidžia palyginti esamą klientų aptarnavimo lygį įmonėje su siekiamu, padeda supažindinti naujus darbuotojus su klientų aptarnavimo kultūra ir įmonės vertybėmis, esamiems darbuotojams nustato standartizuotas klientų aptarnavimo normas. Vadovaujantis šiuo standartu, sudaromos prielaidos užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą visuose įmonės padaliniuose. KAS skirtas visiems su klientais tiesiogiai bendraujantiems ir specifiniais klausimais klientus konsultuojantiems įmonės darbuotojams.
<i>Slapto kliento tyrimai</i>	Klientų aptarnavimo kokybei ir aptarnavimo standartų laikymuisi išmatuoti klientų aptarnavimo padaliniuose periodiškai turėtų būti atliekami slapto kliento tyrimai kaip veiklos gerinimo galimybių nustatymo priemonė. <i>Slapto kliento tyrimas</i> – tai tyrimas, kurio metu slapti klientai imituoja įprastą įmonės klientų elgesį, siekdami ištirti klientų aptarnavimo kokybę ir išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojai laikosi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų.
<i>Klientų pasitenkinimo tyrimai</i>	Tai įmonės klientų apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti subjektyvią jų nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas ir produktus, klientų aptarnavimo kokybę ir pan. Šis tyrimas atliekamas tam tikru periodiškumu (pvz.: kartą per metus). Tyrimo metu informacija gali būti surenkama įvairiai: įmonės klientų anketinės apklausos, klientų atsiliepimai įmonės interneto svetainėje, savanoriškos skundų ar atsiliepimų knygos, telefoninės klientų apklausos, žodiniai klientų atsiliepimai ir rinkoje sklindantys gandai. Jų metu surenkama subjektyvi, kliento asmeninio suvokimo ir požiūrio suformuota informacija.
<i>Klientų skundai ir pasiūlymai</i>	Klientų skundai ir pasiūlymai yra paslėptos verslo tobulinimo galimybės, todėl juos reikia tinkamai vertinti. Efektyvus skundų ir pasiūlymų sprendimas didina klientų lojalumą ir padeda juos išsaugoti. Be to, klientų skundai ir pasiūlymai yra šaltinis paslaugų, produktų, procesų tobulinimo idėjoms generuoti.
<i>Darbuotojų pasiūlymai</i>	Siekiant visus įmonės darbuotojus įtraukti į paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, procesų optimizavimą, darbo organizavimo efektyvumo didinimą, tikslinga įmonėje sukurti centralizuotą darbuotojų pasiūlymų pateikimo, nagrinėjimo ir skatinimo už efektyviausiais

	pripažintus pasiūlymus sistemą. Dėl darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo proceso garantuojamas grįžtamasis ryšys iš visų įmonės padalinių ir taip užtikrinamas technologinių procesų ir produktų tobulinimas bei konkurencingumo didinimas.
<i>Darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai</i>	Siekiant priimti teisingus sprendimus dėl tinkamų paslaugų ir produktų pardavimo, darbo organizavimo, procesų optimizavimo ir automatizavimo, viena priemonių gali būti darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimo organizavimas klientų aptarnavimo padaliniuose.

Kaip teigia R. Palšaitis (2010), klientų aptarnavimo lygis gali būti įvertinamas kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. A. Janušauskas, A. Makštutis (2007) pažymi kad, praktikoje dažniau sutinkamas kokybinis įvertinimas, kuris rodo kliento reikalavimų aptarnavimo lygio atitikimą pagal nagrinėjamą savybių visumą. Taigi, kokybinio klientų aptarnavimo rodikliai analizuojami 9 lentelėje.

### 9 lentelė. Kokybiniai klientų aptarnavimo vertinimo rodikliai (Palšaitis, 2007; 2010)

Rodiklis	Vertinimo kriterijai
<i>Aptarnavimo politika</i>	Klientų aptarnavimo politikos įgyvendinimo metodai. Politikos įgyvendinimo mechanizmas, apimantis visus įmonės struktūrinius padalinius. Aptarnavimo rezultatų periodinės analizės mechanizmas.
<i>Klientų aptarnavimo organizavimas</i>	Visų įmonėje dirbančių darbuotojų pareigybinis išsipareigojimų ir atsakomybės paskirstymas. Įmonės personalo tarpusavio santykiai padaliniuose ir santykiai tarp struktūrinių padalinių. Vadovybės vaidmuo, susijęs su įmonėje įdiegiama aptarnavimo sistema.
<i>Apmokymai, susiję su aptarnavimo sistema ir jos valdymu</i>	Aptarnavimo srities mokymo sistemos rengimas, skirtas visiems įmonės struktūrinių padalinių darbuotojams. Pasiekimai ir rezultatai aptarnavimo srityje. Pagrindinių aptarnavimo principų suvokimas ir jų taikymas. Statistinių metodų analizė ir jų panaudojimas. Kontrolės sistema, skirta aptarnavimo lygiui nustatyti. Tiekėjų, gamintojų ir kitų dalyvių mokymas.
<i>Duomenų, susijusių su aptarnavimo sistema, rinkimas, apdorojimas ir panaudojimas</i>	Išorinių duomenų rinkimo procesas. Duomenų ir dokumentacijos judėjimas tarp įmonės struktūrinių padalinių bei jų darbuotojų. Duomenų perdavimo būdai, taip pat jų perdavimo automatizavimas. Duomenų apdorojimo procesas. Sisteminės duomenų analizės panaudojimas.
<i>Aptarnavimo kokybinė analizė</i>	Pagrindinių problemų, susijusių su aptarnavimu nustatymas (veiksmai). Statistinių metodų naudojimas. Procesų, susijusių su užsakymo įvykdymu, kokybės vertinimas.
<i>Aptarnavimo standartai</i>	Aptarnavimo standartų sistema. Standartų turinys. Standartų sudarymo, pakeitimo, atšaukimo procedūros.
<i>Kontrolė</i>	Kontrolės sistema. Kontrolės tikslas ir kontroliniai taškai. Statistinių kontrolės metodų panaudojimas. Faktinės, kontrolinės veiklos, nukreiptos į aptarnavimo kokybiškumą, sąlygos.
<i>Kokybiško aptarnavimo užtikrinimas</i>	Naujų aptarnavimo sistemų sudarymo (kūrimo) tvarka. Aptarnavimo sistemos sudarymas, analizė, valdymas ir jos atitikimas aptarnavimo procedūroms. Užsakymo įvykdymo galimybės. Kontrolė, nukreipta į tiekimo, pardavimo ir aptarnavimo veiklas. Renginiai, skirti nepertraukiamai gerinti aptarnavimo kokybę. Statistinių metodų taikymas. Kokybės patikrinimo ir jos įvertinimo procedūros. Esama kokybės būseną.
<i>Aptarnavimo rezultatai</i>	Pirmojo ir paskutinio užsakymo įvykdymas. Aptarnavimo kokybė, pristatymo laikas, aptarnavimo kaina, išlaidos, saugumo reikalavimų laikymasis. Planavimo sistema ir planų įgyvendinimas aptarnavimo srityje bei strateginių ir operatyvinių planų suderinamumas.
<i>Aptarnavimo planavimas</i>	Einamieji darbai (veiklos) ir renginiai, skirti aptarnavimo trūkumams šalinti. Planai susiję su aptarnavimo tobulinimu ir jų atitikimas strateginiams planams.

Egzistuoja aibė aptarnavimo kokybės valdymo sistemų ir kiekviena organizacija turi pasirinkti vertinimo sistemą, kuri geriausiai jai tiktų, siekiant įvertinti įmonės procesus. Mokslinėje literatūroje klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimai dažniausiai skirstomi į dvi pagrindines grupes (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimų klasifikacija (Gronroos, 2007; Dale, Wiele, 2007; Caruana, 2002)**

Klientų aptarnavimo kokybės tyrimas	Apibūdinimas
<i>Subjektyvusis</i>	Aptarnavimo kokybė vertinama, remiantis esamų klientų atsiliepimais.
<i>Objektyvusis</i>	Aptarnavimo kokybė vertinama, remiantis faktiniu stebėjimu, ar darbuotojai išpildo įmonės aptarnavimo standartą.

Vienas iš populiariausių įmonių praktikoje taikomų subjektyvių klientų aptarnavimo kokybės vertinimo tyrimų yra **klientų balso sistema**. Tai klientų atsiliepimai apie aptarnavimo kokybę. Pastaroji vertinimo sistema padeda nuolat sekti kliento poreikius, pasitenkinimą ar nepasitenkinimą organizacija ir į tai reaguoti laiku.

Indoor Training & Consulting Baltic (2015), **slapto pirkėjo tyrimo metodą** apibrėžia kaip kokybinį tyrimo metodą, kurio metu yra imituojamas tikras paslaugų ar prekių pirkimas, siekiant įvertinti klientų aptarnavimo kokybę. Tyrimas leidžia stebėti darbuotojus natūralioje aplinkoje, įprastose situacijose ir įvertinti darbuotojo elgesį, profesinius įgūdžius, aptarnavimo kultūrą ir kitus aptarnavimo aspektus, kurie yra svarbūs.

**Slaptas pirkėjas (klientas)** - tai tyrimo metodas, leidžiantis įvertinti organizacijos darbuotojų elgseną, aptarnavimo kultūrą, profesionalumą, kitus darbe su klientais svarbius aspektus; taip pat suvokti klientų patirtį ir pasitenkinimą paslaugomis (UAB Spinter tyrimai, 2015).

J. Nabijeva-Viršilienė (2011); UAB Spinter tyrimai (2015) nurodo, kad pastarojo tyrimo metu yra vertinama daugybė kriterijų, tokių kaip žinios/informuotumas apie produktą/paslaugą, aptarnavimo standartų laikymasis, aptarnavimo laikas, bendravimo kultūra, lojalumas kompanijai ir pan.

Tiriantys įmonės klientų pasitenkinimą asmenys apsimeta pirkėjais. Jie net tyčia sukelia problemines situacijas, kad išbandytų kaip bendrovės personalas geba su jomis susitvarkyti. Skambinant į bendrovę galima iširti, po kelių signalų atsiliepiama, koks atsiliepusiojo balso tonas; jei

telefonas yra perjungiamas kitam asmeniui, kiek kartų suklystama, kol perjungiamas tiesiogiai (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003, p. 484).

Slapto kliento tyrimo nauda, kuri padeda organizacijai atsakyti į pagrindinius klausimus, kylančius klientų aptarnavimo srityje analizuojama 11 lentelėje.

**11 lentelė. Slapto kliento tyrimo nauda užsakovui (Kšivickienė, 2012)**

Klausimas	Pagrindimas
Kaip aptarnaujama?	Sukuriamą tinkama aplinka, kurioje klientas gerai jaučiasi ir nori sugrįžti dar kartą.
Ar atitinka aptarnavimo standartus?	Darbuotojai atlieka viską, ko iš jų tikimasi ir tai atlieka pagal klientų aptarnavimo standartus.
Ar laikomasi įstatymų?	Klientai nėra diskriminuojami dėl rasės, lyties, amžiaus, socialinės padėties.
Kokia aptarnavimo kokybė?	Užtikrinama vienoda aptarnavimo kokybė visuose skyriuose ir padaliniuose. Analizuojama kaip keičiasi aptarnavimo kokybė laikui bėgant.
Kaip klientai aptarnaujami kitais kanalais?	Greitas, efektyvus, mandagus, suinteresuotas aptarnavimas telefonu ir elektroniniu paštu. Efektyvus interneto svetainės veikimas, sklandus elektroninės prekybos užtikrinimas, kokybiškai teikiamos el. paslaugos.
Ar personalo mokymai efektyvūs?	Darbuotojai taiko įgytas žinias žinias praktikoje. Nustatoma ar reikalingi papildomi mokymai tiems darbuotojams, kurie visiškai netobulėja (neimlūs mokymui).

Kaip teigia Kotler, Armstrong, Saunders (2003, p. 484), kiekvienos bendrovės vadovui būtų neprošal retkarčiais pabūti tiesioginiu klientu. Arba bent paskambinti kokiais nors klausimais ar nusiskundimais į savo bendrovę ir pasižiūrėti, kaip jos personalas su tuo susitvarko.

**Prarastų vartotojų analizė.** Bendrovėms būtų naudinga susisiekti su tais klientais, kurie nebeperka jos produktų arba pradėjo pirkti konkurento produktą, kad išsiaiškintų, kodėl taip atsitiko. Bendrovei derėtų atlikti ne tik prarastų vartotojų apklausas, bet ir nuolatos matuoti prarastų vartotojų koeficientą. Jei pastarasis koeficientas kyla, tai rodo, kad organizacijai nesiseka patenkinti savo klientų (Kotler, Armstrong, Saunders, 2003, p. 484).

Anot L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės (2013), periodiškai ir sisteminiai klientų aptarnavimo kokybės tyrimai yra būtini, nes jų rezultatai padeda laiku identifikuoti klientų aptarnavimo problemas, analizuoti ir vertinti neatitikimų atsiradimo priežastis, inicijuoti ir kontroliuoti neatitikimų šalinimą, taip gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir didinant pardavimų rezultatus.

## 2.4. Vartotojų aptarnavimo sistemos optimizavimo galimybių analizė

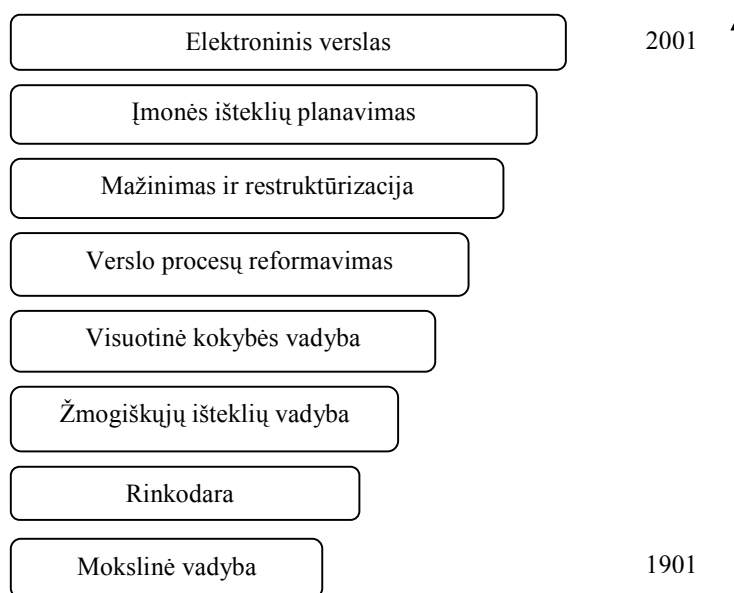
**Optimizavimas** (angl. *optimisation*) – tai suradimas modelio kintamųjų reikšmių, kurioms esant tikslo funkcija pasiekia maksimalią reikšmę (Vainienė, 2008).

A. Juodis ir P. Oržekauskas (2008, p. 60) **optimaliu sprendimu** vadina tokį, kuris pasirinktų rodiklių ar kriterijų atžvilgiu yra geriausias.

Verslo kontekste **optimizavimas** reiškia tai, kuomet gaunama didžiausia išeiga (pvz., našumas, pelningumas ir pan.) su mažiausiais kaštais. Pasak K. Eidukevičienės (2010), po verslo optimizavimu dažnai slepiasi etatų mažinimas arba atsisakymas tam tikrų padalinių.

Tuo tarpu ekonominėje literatūroje **optimizavimo principas** analizuojamas kaip vienas iš svarbiausių ekonomiško gyvendinimo būdų, *kuomet pasiekiamas palankiausias santykis tarp sąnaudų ir pajamų* (Davulis, 2009).

Optimizavimo raidą puikiai atspindi žemiau esantis paveikslas.



8 pav. Optimizacijos bangos (Kirvaitis, 2001)

Optimizuojant įvairius įmonės veiklos procesus (tarp jų ir klientų aptarnavimo sistemas) lemiamą reikšmę įgauna elektroninis verslas. Tai toks verslas, kuriame informacinių technologijų infrastruktūra naudojama didinti verslo efektyvumui ir sukurti pagrindą naujiems produktams ar paslaugoms. Elektroninio verslo revoliucija nėra unikalus reiškinys. Nuo pat XX amžiaus pradžios



vakarų šalių ekonomikas „purtė“ viena po kitos atriedančios verslo optimizavimo ir tobulinimo bangos. Kiekviena jų siekė iš esmės pertvarkyti ar patobulinti vieną ar kitą įmonių veiklos sritį ar ištisas tokių sričių grupes. Visos bangos turėjo vieną tikslą – pasiekti didesnio įmonės veiklos efektyvumo (Kirvaitis, 2001). Iš 8 paveikslu matyti, kad nuo 1901 m. organizacijos nuėjo ilgą kelią optimizuojant savo veiklos procesus. Tam didžiausią įtaką turi informacinių technologijų sparta.

*Organizacijos procesų optimizavimas, pasitelkiant informacines technologijas, formuojamas greitesnio klientų aptarnavimo link. Žemiau esančiame paveiksle matyti, kokiose organizacijos valdymo srityse sukuriama nauda, pasitelkiant informacines technologijas.*



**9 pav. Informacinių sistemų nauda organizacijai (Kirvaitis, 2001)**

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslu, informacinės komunikacinės sistemos sukuria aibę naudų organizacijai, tokių kaip: klientų pritraukimas; klientų vystymas; klientų aptarnavimas; klientų išsaugojimas; paslaugų vystymas ir kt.

Europos Parlamento rezoliucijoje (2011) „dėl veiksmingesnės ir sąžiningesnės prekybos ir platinimo rinkos“ numatyta, kad klientų aptarnavimo sistemų optimizavimas pagerina organizacijos konkurencingumą, sumažina kainas klientams, pagerina paslaugų kokybę bei užtikrina greitesnį ir patogesnį klientų aptarnavimą.

Atlikti klientų aptarnavimo sistemų optimizavimo veiksmai pagerina tokius rodiklius (Repečka, 2015; Softera Baltic, 2015):

- ✓ padidina aptarnavimo proceso darbuotojų efektyvumą;
- ✓ padidina klientų pasitenkinimą ir lojalumą;
- ✓ sumažina proceso kaštus;
- ✓ padidina pakartotinį vartotojų grįžimą pirkti;
- ✓ sutrumpina aptarnavimo paslaugoms skirtą laiką;
- ✓ padidina laiku atliktų aptarnavimo veiksmų kieki.

Nepaisant klientų aptarnavimo sistemų procesų optimizavimo privalumų, egzistuoja ir probleminių sričių. Mokslininkų teigimu (Christensen, 2004; Hamel, 2005; Hammer, 2001; Levicki, 2003), verslo procesų vadyboje, apimančioje organizacijos veiklos optimizavimą ir procesų pritaikymą efektyvumui didinti, susiduriama su dviem problemiškomis sritimis. Viena vertus, egzistuoja didžiulė ir vis besiplečianti valdymo koncepcijų, sistemų, procesų, būdų, metodų, instrumentų, vadybos mokyklų gausa. Kita vertus, yra ženklus atotrūkis tarp minėtų priemonių teorinio analizavimo diapazono ir jų praktinio taikymo.

Dalis vadovų nesugeba suvokti arba sąmoningai nesigilina į vadybos mokslo teikiamas ir praktikoje pasiteisinusias procesų pertvarkos priemones, sistemas ir metodus. Kita vertus, itin didelę reikšmę veiklos veiksmingumui turi pokyčio įgyvendinimo vadyba. Pokyčiai organizacijoje ir joje vystančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus (Hurn, 2012; Klimas, Ruževičius, 2009).

Optimizuojant vartotojų aptarnavimo sistemas, svarbu vartotojui suteikti kuo platesnį aptarnavimo kanalų spektrą (tiesioginis bendravimas su konsultantu, ryšio palaikymas telefonu, internetinė svetainė). Kitaip tariant, suteikti vartotojui galimybę kontaktuoti su organizacija vartotojui priimtinausiu ir patogiausiu būdu. Tradicinio aptarnavimo metu vartotojas tiesiogiai bendrauja su paslaugos teikėju, todėl nesėkmės atveju paslaugos teikėjas skubiai imasi būtinų priemonių, kad išspręstų problemą. Elektroninio aptarnavimo atveju vartotojas bendrauja su informacine sistema, todėl galimybė kontaktuoti su personalu greitai ir patogiai yra būtina. Taigi, tinkamai optimizuota klientų aptarnavimo sistema, išlaikant aptarnavimo kanalų įvairovę padeda surasti, išlaikyti ir ugdyti ilgalaikius organizacijai lojalius vartotojus (klientus), užmezgant su jais santykius ir atskleidžiant individualius jų poreikius, taip sukuriant žymiai didesnę vertę ir vartotojo, ir pačios organizacijos atžvilgiu. Visa tai sukuria geresnį bei lankstesnį vartotojų aptarnavimo modelį. O organizacijai padeda pateikti save kitame, aukštesniame verslo kultūros lygyje, užtikrinant pranašesnį vartotojų aptarnavimą prieš konkurentus.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra aiškiai apibrėžto termino „klientų aptarnavimo sistema“ □ □. Pastarasis terminas užsienio literatūroje dažnai tapatinamas su paslaugų sistema. Trumpai tariant, klientų aptarnavimo sistema yra moderni sistema, kuri administruoja paslaugos teikimą dalyvaujant tiek paslaugos tiekėjui, tiek ir vartotojui. Tokia sistema sukurta klientų poreikių tenkinimui, siekiant suteikti tam tikras paslaugas ir tikėtis pelningumo. Siekiant užtikrinti efektyvų vartotojų aptarnavimo veikimą įmonėje, būtina parengti aptarnavimo*

lygio įvertinimo sistemą. Klientų nuomonių tyrimai skirti rinkti ir analizuoti informaciją apie klientų poreikius, vertinti pastarųjų pasitenkinimą klientų aptarnavimo sistemomis bei nustatyti tobulintinas organizacijos veiklos sritis ir siekti kokybiškesnio klientų aptarnavimo. Aptarnavimo lygį galima padidinti išsiaiškinus, kokio aptarnavimo lygio pageidauja klientai, nustačius aptarnavimo standartus bei garantavus standartus atitinkantį aptarnavimo lygį. Nustatyta, kad mokslinėje literatūroje vyrauja įvairių klientų aptarnavimo sistemų rūšių. Tačiau dažniausiai praktikoje sutinkamos trys pagrindinės klientų aptarnavimo sistemų formos: tiesioginis bendravimas su konsultantu, ryšio palaikymas telefonu, internetinė svetainė. Kiekviena klientų aptarnavimo sistema turi tiek savų pranašumų, tiek ir trūkumų. Pažymėtina tai, kad naujosios technologijos įgalina modernizuoti klientų aptarnavimo sistemas. Taigi, pastarųjų aptarnavimo sistemų modernizavimas, pasitelkiant informacines technologijas veda prie klientų aptarnavimo sistemų optimizavimo (t.y. kuomet tiesioginis bendravimas tarp kliento ir paslaugos teikėjo perkeliamas į virtualią, kompiuterizuotą erdvę, pvz. internetinių svetainių kūrimą, savitarnos sistemų įrengimą ir pan). Pastaruoju metu išryškėjo tendencija kuomet klientai itin brangina savo laiką, todėl net kelios minutės sugaištos eilėje jiems kelia nepasitenkinimą. Optimizuoti savo veiklą taip, kad laukimo laikas sutrumpėtų iki minimumo – tai yra iššūkis organizacijoms, norinčioms išlaikyti klientus. Todėl vis daugiau šalies įmonių ieško ir diegia sprendimus, kurie leistų supaprastinti ir pagreitinti klientų aptarnavimą. Optimizavimas klientų aptarnavimo srityje yra suprantamas kaip efektyviausio (geriausio) klientų aptarnavimo sprendimo ieškojimas mažiausiais kaštais, pasitelkiant informacines technologijas. Novatoriški klientų aptarnavimo sistemų sprendimai padedanta užtikrinanti sklandų ir greitą aptarnavimą. Optimizuojant aptarnavimo sistemas, svarbu vartotojui suteikti galimybę kontaktuoti su įmone vartotojui priimtiniausiu būdu, t.y. sukurti kuo platesnį aptarnavimo kanalų spektrą. Kas savo ruožtu užtikrina aukštą vartotojų aptarnavimo kokybę ir pelningus įmonės rezultatus.

### 3. AB LESTO TAURAGĖS SKYRIAUS VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMOS VERTINIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas

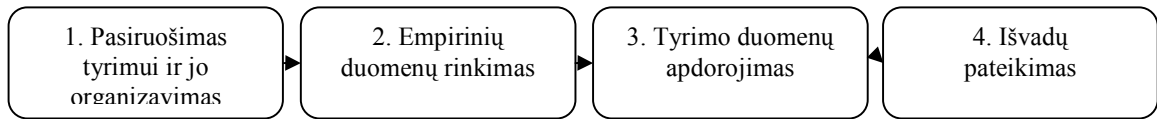
Pasak K. Kardelio (2002; 2005), tyrimui atlikti galima taikyti tiek kokybinius, tiek kiekybinius metodus, tačiau tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, kadangi siekiant įvertinti klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo efektyvumą bei išanalizuoti seną ir naują klientų aptarnavimo sistemą, reikalinga visuotinė gyventojų nuomonė. Be to, kiekybinio tyrimo privalumas, yra tai, kad šio tyrimo metu gautus duomenis galima ne tik sisteminti ir klasifikuoti, bet ir įvertinti skaičiais bei nustatyti tam tikrų reiškinių tarpusavio ryšius.

Kaip teigia I. Gaižauskaitė ir S. Mikėnė (2014), *apklausa* – vienas dažniausiai taikomų kiekybinių duomenų rinkimo metodų socialiniuose tyrimuose.

Tyrimo instrumento - anketos privalumus, atliekant kiekybinius tyrimus, pažymi keletas mokslininkų. Pasak K. Kardelio (2005), anketos forma suteikia galimybę lengviau lyginti duomenis. Šiam teiginiui pritaria ir V. Dikčius (2011) teigdamas, kad formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje. O tai kaip teigia K. Kardelis (2002), rodo pastarojo metodo patikimumą ir populiarumą, dėl jo paprastumo. R. Urbonienė (2011) pagrindinį anketos privalumą įvardija tai, jog per trumpą laiką galima surinkti duomenis iš daugelio respondentų, o tai pasak pastarosios autorės lemia šio tyrimo metodo populiarumą daugelyje sričių.

Įvertinus aukščiau minėtus veiksnius (galimybę užtikrinti respondentų atvirumą ir nuoširdumą, per trumpą laiką apklausti daug respondentų bei priimtiniu būdu apdoroti duomenis, lyginant atsakymus tarpusavyje ir nustatant įvairius priežastinius ryšius) atliekant tyrimą buvo pasirinkta taikyti anketos formą.

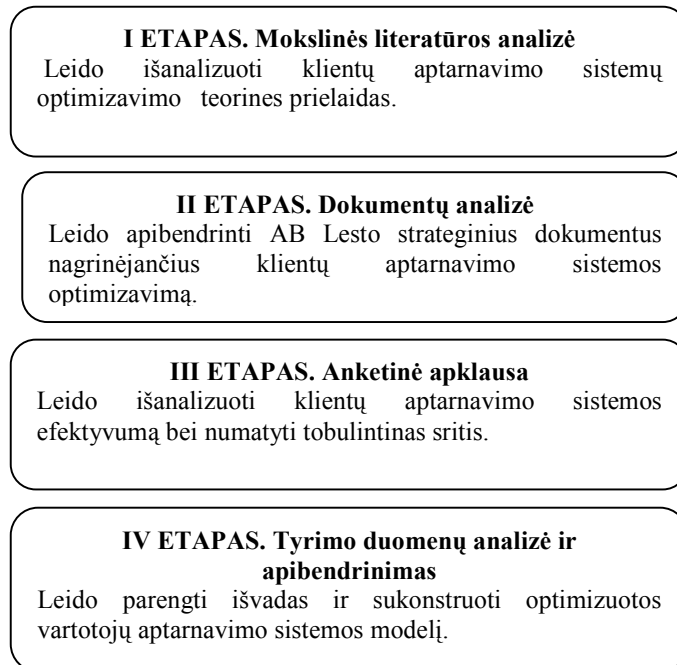
**Tyrimo procesas.** Kaip teigia K. Kardelis (2002; 2005), mokslinio tyrimo procesas – tai nuosekliai atliekamų veiksmų visuma, padedanti atlikti mokslinį tyrimą. Mokslinio tyrimo proceso etapas atvaizduoja 10 paveikslas.



**10 pav. Tyrimo proceso etapai (Kardelis, 2002; 2005)**

Pastarasis tyrimo procesas parodo nuosekliai atliekamų veiksmų eiga, kurios laikantis galima atlikti nuoseklų tyrimą, gauti patikimus duomenis bei išsamią tyrimo problemos analizę.

**Tyrimo eiga.** Empiriniam tyrimui atlikti pasitelkti keturi pagrindiniai tyrimo etapai (žr. 11 pav.).



**11 pav. Tyrimo etapai**

Kaip matyti iš 11 paveikslo, pagrindiniai tyrimo etapai yra: mokslinės Lietuvos ir užsienio autorių analizė, dokumentų analizė, kiekybės tyrimo strategijos panaudojimas – anketinė apklausa bei tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.

**Tyrimo problema:** Įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai daug dėmesio skiria paslaugų ir prekių įmonių klientų aptarnavimo kokybės iniciatyvų taikymo ir įgyvendinimo problematikai. Tuo tarpu klientų aptarnavimo sistemų efektyvumo bei optimizavimo klausimai yra mažai tyrinėtas mokslininkų objektas, kuris reikalauja gilesnės analizės ir reikalingų tyrimų atlikimo.

Darbe atliktas aprašomojo pobūdžio tyrimas, kurio **tyrimo objektas** - AB LESTO Tauragės skyriaus vartotojų aptarnavimo sistema. **Tyrimo tikslas** - pagrįsti AB LESTO optimizuotą vartotojų aptarnavimo sistemą.

AB LESTO yra AB LESTO – Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius, įsteigtas 2011 m. pertvarkant ir sujungiant skirstomųjų tinklų bendroves – AB Rytų skirstomuosius tinklus ir AB Vakarų skirstomuosius tinklus. AB LESTO su dukterinėmis bendrovėmis UAB „ELEKTROS TINKLO PASLAUGOS“ ir UAB „NT Valdos“ bei asocijuotomis bendrovėmis UAB Technologijų ir inovacijų centru ir UAB Verslo aptarnavimu centru sudaro AB LESTO įmonių grupę.

*Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatoriaus pagrindinės funkcijos:* elektros energijos persiuntimas skirstymo tinklais, vartotojų poreikių tenkinimas, naujų vartotojų įrenginių ir objektų prijungimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas, jų priežiūra, valdymas, plėtojimas, saugumo ir patikimumo užtikrinimas.

AB LESTO turi daugiau nei 1,6 mln. klientų. Bendrovės klientai labai įvairūs: nuo stambių verslo įmonių iki sodybų, sodų bendrijų savininkų, kurie elektros energiją naudoja sezoniškai, todėl jų poreikiai ir lūkesčiai bendrovės atžvilgiu taip pat yra skirtingi. 2014 m. pabaigoje AB LESTO turėjo 1561059 privačių (fizinių) klientų ir 66179 verslo (juridinių) klientų. Tauragės skyriaus padalinys 2015 m. spalio 1 d. turėjo 19000 privačių klientų ir 900 verslo klientų. 2014 metų dvylikos mėnesių AB LESTO grupės konsoliduotame tarpiniame pranešime teigiama, kad bendrovės teikiamomis paslaugomis daugiausia naudojasi privatūs klientai (68 proc.). Fiziniai klientai, besinaudojantys AB LESTO teikiamomis paslaugomis viršija 32 proc. (AB LESTO investicijų planas 2015-2025 m.).

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti naujos AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos efektyvumą.
2. Įvertinti senos AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos efektyvumą.
3. Atlikti lyginamąją senos ir naujos AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos analizę.
4. Sukonstruoti optimizuotos AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos modelį.

**Tyrimo objektas:** AB LESTO Tauragės skyriaus privatūs klientai (vartotojai).

**Tyrimo imtis** yra suvokiama kaip visumos dalis, kuri pasirenkama tyrimui ar vertinimui. Nustatant tyrimo imties dydį, vadovaujamosi V. Rudzkienės (2005) žemiau pateikta formule:

$$n = \frac{N * 1,96^2 * p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + 1,96^2 * p * q} \quad (3.1.1.)$$

čia: n – imties dydis;

N – populiacijos dydis;

reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį;

p - numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai įmanoma blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t.y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama p=0,5);

q - tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (q=1-p=0,5);

ε - pageidaujamas tikslumas (dažniausiai ε=0,05).

Tauragės skyriaus AB LESTO padalinys 2015 m. spalio 1 d. turėjo 19000 privačių klientų ir 900 verslo klientų. Tyrimui atlikti pasirenkami tik privatūs klientai, nes verslo klientai yra apmokyti patys apsitarnauti nuotoliniu būdu. Į AB LESTO Tauragės skyrių užsukdavo tik pavieniai verslo klientai. Tuo tarpu privatūs klientai sudaro didžiąją daugumą ir skyriuje lankydavosi daug dažniau.

Pagal Paniotto formulę atlikus skaičiavimus gautas toks imties tūris:  $n = (19000 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / ((0,05^2 * (19000 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5)) = 376$ . Taigi, šiuo atveju pasirinkta respondentų imtis - **376 respondentai**. Siekiant didesnio anketos grįžtamumo, elektroninis anketos variantas el. paštu išsiųstas 388 Tauragės skyriaus AB LESTO privatiems klientams.

**Tyrimo strategija.** Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Pastarasis tyrimo metodikos taikymas orientuotas siekiant iširti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo efektyvumą.

**Tyrimo laikas.** Apklausa vykdyta 2015 m. lapkričio - gruodžio mėnesiais.

**Tyrimo anketos struktūra ir jos pagrindimas.** Anketa anoniminė. Anoniminė apklausa leido respondentams jaustis saugiai ir užtikrino atsakymų konfidencialumą, nes anketoje neprašoma nurodyti vardo ir pavardės. Tauragės skyriaus AB LESTO privatiems klientams anketa (žr. 5 priedas) pateikta elektroniniu (patalpinta internetiniame tinklalapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)) būdu.

Anketos klausimais siekiama išsiaiškinti privačių klientų nuomonę apie AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos efektyvumą bei optimizavimo galimybes. Apklausiant respondentus pateiktas toks klausimų kiekis, kuris padės palyginti ir įvertinti naują ir seną AB klientų aptarnavimo sistemą.

atskleidžiant kiekvienos sistemos veikimo efektyvumą, nustatant pastarųjų sistemų pranašumus ir trūkumus. Visa tai leis numatyti tobulintinas sritis.

Anketą sudaro 24 uždari klausimai (žr. 5 priedas), respondento prašant pasirinkti vieną (ar kelis) iš pateiktų atsakymo variantų. Išsamiau anketos struktūrą atvaizduoja žemiau esanti lentelė.

**12 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas**

Anketos klausimas	Klausimo pagrindimas
<b>Demografiniai klausimai</b>	
1. Jūsų amžius	Demografiniai klausimai leis išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, socialinę padėtį, išsilavinimą. Pastarųjų duomenų lyginimas su kitais duomenimis atskleis ryšį tarp demografinių savybių ir respondentų nuomonės klientų aptarnavimo sistemų optimizavimo galimybių klausimais.
2. Jūsų lytis	
3. Jūsų išsilavinimas	
4. Jūsų socialinė padėtis	
<b>Senos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos vertinimas</b>	
6. Kaip vertinate seną AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?	Leis išsiaiškinti senosios AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos silpnąsias puses, numatyti tobulintinas sritis bei įvertinti senos klientų aptarnavimo sistemos efektyvumą.
7. Kaip manote, kokie yra senosios AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos trūkumai ?	
<b>Naujos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos vertinimas</b>	
8. Kokią naudą Jums suteikė nauja AB LESTO klientų aptarnavimo sistema?	Leis išsiaiškinti, kokie yra naujos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos privalumai.
9. Ar išvelgate trūkumus naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje?	Padės nustatyti ar egzistuoja silpnybės naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje.
<b>Naujos ir senos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos palyginimas</b>	
10. Kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema Jums yra patogesnė?	Atskleis, kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema klientams yra priimtinesnė.
5. Kaip dažnai naudojate AB LESTO teikiamomis paslaugomis?	Leis nustatyti naudojimosi paslaugomis dažnumą ir jos svarbą.
<b>AB LESTO savitarnos svetainės vertinimas</b>	
11. Ar naudojate AB LESTO savitarnos svetainę „www.manoelektra.lt“?	Padės nustatyti naudojimosi AB LESTO savitarnos svetaine privalumus, trūkumus lyginant su tradiciniu klientų aptarnavimu bei numatyti tobulintinas sritis. Taip pat leis išsiaiškinti AB LESTO savitarnos svetainės naudojimo efektyvumą.
12. Kokiomis AB LESTO savitarnos svetainės paslaugomis teko naudotis?	
13. Kur dažniausiai jungiate prie AB LESTO savitarnos svetainės „www.manoelektra.lt“?	
14. Įvertinkite AB LESTO savitarnos svetainę pagal pateiktus kriterijus.	
15. AB LESTO savitarnos trūkumai lyginant su tradiciniu klientų aptarnavimu	
<b>AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro efektyvumo vertinimas</b>	



16. Kokius būdus naudojate, norint susisiekti su klientų aptarnavimo centru?	Padės nustatyti atskirų AB LESTO klientų aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro pasiekiamumą, patogumą, spartą. Taip pat atskleis, kuris klientų aptarnavimo kanalas yra populiariausias klientų tarpe ir efektyviausias sprendžiant klientams iškilusias problemas. Visa tai leis numatyti klientų aptarnavimo centrų būtinumą lyginant su nauja AB LESTO klientų aptarnavimo sistema.
17. Įvertinkite atskirų AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro patogumą	
18. Kaip vertinate AB LESTO pasirinkto klientų aptarnavimo kanalo ir kontaktų centro pasiekiamumą	
19. Kaip vertinate problemos sprendimo pasirinkto AB LESTO klientų aptarnavimo kanalo ir kontaktų centro greitą veikimą?	
20. Kaip vertinate Jūsų problemos, dėl kurios kreipėtės pasirinktu AB LESTO klientų aptarnavimo kanalu ir kontaktų centru, išsprendimą?	
21. Įvertinkite kokias problemas, kurias AB LESTO klientų aptarnavimo kanala naudojate (ar ketinate naudoti).	
<b>AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo galimybės</b>	
22. Kaip manote, ar reikėtų tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?	Leis sužinoti ar egzistuoja AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje spragu, kurias reikėtų tobulinti optimizuojant klientų aptarnavimo sistemą.
23. Kaip reikėtų optimizuoti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?	
24. Ar tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistemas?	

Gautiems apklausos duomenims apdoroti naudota Microsoft Excel programa, atlikta duomenų analizė, grafinis vaizdavimas ir interpretavimas. Respondentų nuomonė analizuojama procentine išraiška bei pasitelkiant respondentų nuomonės vidurkį (ranginės skalės klausimai). Pastarojo formulė pateikiama 3 priede.

**Tyrimo etika.** Etika – tai susitarimas, kokios yra moralinės ribos. Pasak K. Kardelio (2002); Tidikio (2003), norint, kad tyrimas būtų atliktas etiškai reikia laikytis tokių principų: *informuotumas, laisvanoriškumas, kondifencialumas, lygiavertiškumas ir naudingumas*. Pirmiausia tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, problema, buvo atsakyta į jiems iškilusius klausimus (t.y. informuotumas). Tyrimo dalyviai, sužinoję tyrimo tikslą turėjo galimybę laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime (t.y. laisvanoriškumas). Siekiant, kad nebūtų pažeista tyrimo etika buvo laikomasi konfidencialumo principo (t.y. jie nebūtų atpažinti). Lygiavertiškumo principas leido išlaikyti lygiavertį santykį tarp tyrimo dalyvių ir tyrimo vykdytojo. Buvo sudarinėjami klausimai taip, kad jie atskleistų respondentų požiūrį į tyrimo objektą, o ne primestų mano požiūrį ar klaidintų. Taip pat buvo siekiama abipusės naudos, tiek tyrimo vykdytojui, tiek respondentams, kadangi jie bus supažindinti su tyrimo rezultatais, kurie ateityje leis sudaryti sąlygas efektyvesnei klientų aptarnavimo sistemos veiklai.

### 3.2. AB LESTO veiklos ir vartotojų aptarnavimo sistemos charakteristika

Pažymėtina, kad naujos technologijos, kintantys klientų poreikiai ir lūkesčiai skatina organizacijas atsinaujinti taip, kad jos išliktų inovatyvios ir konkurencingos. Kaip teigia R. Oškutienė ir R. Korsakienė (2012), siekdamas gerinti teikiamų paslaugų kokybę, klientų poreikių visapusiškesnio patenkinimo, procesų trukmės trumpinimo, veiklos išlaidų mažinimo ir panašiai, vis daugiau organizacijų operatyviai pertvarko savo veiklą atisakydamos nepelningų sričių, optimizuoja įmonės veiklą įvairiose srityse ir atlieka veiksmingas reorganizacijas.

Intensyvūs pokyčiai neaplenkia ir Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatoriaus, dar kitaip vadinamu AB LESTO. Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius vykdo svarbius pokyčius efektyvindamas veiklą klientų aptarnavimo srityje. Todėl svarbu atlikti klientų aptarnavimo sistemos esamos situacijos ir planuojamų pokyčių analizę, išryškinant planuojamos klientų aptarnavimo sistemos privalumus ir trūkumus. Darbe išsamiai bus analizuojama AB LESTO Tauragės skyriaus klientų aptarnavimo sistemos dabartinė padėtis ir planuojami pokyčiai.

AB LESTO – Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius, įsteigtas 2011 m. pertvarkant ir sujungiant skirstomųjų tinklų bendroves – AB Rytų skirstomuosius tinklus ir AB Vakarų skirstomuosius tinklus. AB LESTO su dukterinėmis bendrovėmis UAB „ELEKTROS TINKLO PASLAUGOS“ ir UAB „NT Valdos“ bei asocijuotomis bendrovėmis UAB Technologijų ir inovacijų centru ir UAB Verslo aptarnavimu centru sudaro AB LESTO įmonių grupę<sup>1</sup> (žr. 1 priedas).

*Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatoriaus pagrindinės funkcijos*<sup>2</sup>: elektros energijos persiuntimas skirstymo tinklais, vartotojų poreikių tenkinimas, naujų vartotojų įrenginių ir objektų prijungimas, skirstomųjų tinklų eksploatavimas, jų priežiūra, valdymas, plėtojimas, saugumo ir patikimumo užtikrinimas.

AB LESTO strategija remiasi patikimumu, efektyvumu, aukšta reputacija ir vertybėmis grįsta organizacine kultūra. Šie elementai laikomi esminėmis prielaidomis bendrovės vertės didinimui ir suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimui plačiąja prasme (AB LESTO ilgalaikė strategija 2014-2020 m.).

---

<sup>1</sup> AB LESTO veikla. Prieiga per internetą <http://www.lesto.lt/lt/apie-mus.html>

<sup>2</sup> AB LESTO veikla. Prieiga per internetą <http://www.lesto.lt/lt/apie-mus.html>

*AB LESTO misija* – patikima elektros energija, kurianti vertę kiekvienam. Misijoje įvardintas patikimumas siejamas su kokybišku elektros energijos skirstymu, nenutrūkstamu tiekimu, racionaliomis investicijomis bei atsakingu sprendimų priėmimu.

*AB LESTO vizija* – aukštos reputacijos įmonė, kuria didžiuojasi darbuotojai, akcininkai ir visuomenė. Vizijoje pabrėžiama strateginė AB LESTO svarba valstybei, bendrovės orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą (AB LESTO 2014 m. socialinės atsakomybės pažangos ataskaita).

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą AB LESTO grindžia šiomis pamatinėmis *vertybėmis*: bendradarbiavimu, atsakomybe ir rezultatu. Vertybėmis išreiškiama nuostata, jog bendrovė nuolat jaučia atsakomybę už savo veiksmus, dirba kartu ir visada siekia geriausio rezultato suinteresuotoms šalims (AB LESTO ilgalaikė strategija 2014-2020 m.).

AB LESTO turi daugiau nei 1,6 mln. klientų. Bendrovės klientai labai įvairūs: nuo stambių verslo įmonių iki sodybų, sodų bendrijų savininkų, kurie elektros energiją naudoja sezoniškai, todėl jų poreikiai ir lūkesčiai bendrovės atžvilgiu taip pat yra skirtingi. 2014 m. pabaigoje AB LESTO turėjo 1561059 privačių (fizinių) klientų ir 66179 verslo (juridinių) klientų. Tauragės skyriaus padalinys 2015 m. spalio 1 d. turėjo 19000 privačių klientų ir 900 verslo klientų. 2014 metų dvylikos mėnesių AB LESTO grupės konsoliduotame tarpiniame pranešime rašoma, kad bendrovės teikiamomis paslaugomis daugiausia naudojasi privatūs klientai (68 proc.). Fiziniai klientai, besinaudojantys AB LESTO teikiamomis paslaugomis viršija 32 proc. (AB LESTO investicijų planas 2015-2025 m.).

Lietuvos skirstomųjų tinklų operatorius atlikęs išsamią suinteresuotų šalių, t. y. akcininkų, klientų, visuomenės, darbuotojų, reguliatorių ir rangovų interesų bei lūkesčių analizę, numatė pagrindinius veiklos pokyčius, kurie turi būti atlikti iki 2020 m. Taigi *siekdama išlaikyti aukštą suinteresuotų šalių pasitenkinimą ir įgyvendinti jų lūkesčius bendrovė planuoja*:

- ✓ Tolesnę nuotolinių klientų aptarnavimo kanalų plėtrą, sudarant sąlygas vis daugiau paslaugų gauti patogiausiu būdu – internetu.

- ✓ Teikiamų paslaugų tobulinimą ir patogesnę atsiskaitymą už paslaugas, pereinant prie sąskaitų klientams išrašymo ir atsisakant atsiskaitymo knygeliių.

- ✓ Tęsti fizinio klientų aptarnavimo tinklo optimizavimą.

- ✓ Racionaliai investuoti į skirstomąjį tinklą ir užtikrinti nuoseklų patikimumo rodiklių gerėjimą.

✓ Tolesnį socialinės atsakomybės stiprinimą, bendradarbiavimą su visuomeninėmis organizacijomis, vietos savivalda ir mokslo įstaigomis. AB LESTO viena pirmųjų Lietuvoje pradėjo socialinės atsakomybės ataskaitas rengti pagal Global Reporting Initiative 4 (Jungtinių Tautų programa), parodydama bendrovės brandą ir atvirumą.

✓ Toliau prisidėti prie verslo konkurencingumo didinimo. Vienas iš bendrovės stebėsenos rodiklių yra Doing Business reitingo dedamoji, susijusi su naujų objektų prijungimu prie skirstomojo tinklo. bendrovė siekia trumpinti prijungimo laiką, taip sudarydama sąlygas spartesnei verslo plėtrai ir šalies konkurencingumo augimui.

✓ Vystantis naujoms technologijoms, pagerinti investavimo efektyvumą bei diegti pažangius sprendimus (pvz., išmaniojo tinklo sprendimus, išmaniuosius apskaitos prietaisus).

✓ Didinti bendrovės vertę investuojant į inovatyvias, energiją taupančias priemones (įgyvendinant Energetinio efektyvumo direktyvos nuostatas).

✓ Pritaikyti AB LESTO informacinės sistemas korektiškų duomenų LRAIC modelio skaičiavimams pateikimui ir integruoti šio modelio principus į bendrovės sprendimų priėmimo ir ilgalaikio planavimo procesus.

✓ Aktyviai bendradarbiaujant su Reguliatoriumi ir inicijuojant viešą diskusiją, įvertinti galimybes atsisakyti istorinių kaštų vertės metodo taikymo RAB nustatymui ir palaipsniui pereiti prie atstatomųjų kaštų vertės metodo.

✓ Išsamiai, laiku ir argumentuotai Reguliatoriui pristatyti kitose šalyse naudojamus skatinamojo reguliavimo gerosios praktikos pavyzdžius ir pasiūlyti esant galimybei pritaikyti juos Lietuvos energetikos sektoriui.

✓ Teikti konstruktyvius pasiūlymus Reguliatoriui dėl nuoseklių ir argumentais pagrįstų ilgalaikio investicijų į skirstomąjį tinklą planavimo principų taikymo priimant sprendimus dėl investicijų į skirstomąjį tinklą poreikio pripažinimo.

✓ Kurti bei palaikyti nuolatinį, dalykišką bendradarbiavimą su Reguliatoriumi, teikiant konstruktyvius pasiūlymus reguliavimo metodikų tobulinimo klausimais ir inicijuojant diskusijas esamoms problemoms spręsti.

✓ Vienas svarbiausių AB LESTO uždavinių bus apibrėžti ilgalaikes investavimo į paslaugų kokybę ir skirstomojo tinklo patikimumą kryptis bei parengti investicijų į skirstomąjį tinklą strategiją ir ilgalaikį investicijų planą.

✓ Didinti veiklos efektyvumą – mažinti veiklos sąnaudas (OPEX) optimizuojant procesus, struktūrą ir orientuotis į ilgalaikius investicinius projektus skirstomajame tinkle (CAPEX), išlaikant dabartinę techninę skirstomojo tinklo būklę.

✓ Mažinti išlaidas, pasinaudojant unifikuota informacinių technologijų strategija, centralizuotomis pirkimų, apskaitos ir kt. funkcijomis, dalyvauti įgyvendinant Lietuvos energijos grupės efektyvumo programą.

✓ Skatinti konkurenciją tarp rangovų.

✓ Sukurti papildomą skatinimo sistemą laiku ir kokybiškai darbus atliekantiems rangovams.

✓ Įvertinti galimybes pasirenkant skirstomojo tinklo priežiūrą, atnaujinimą ir remontus atliekančius rangovus, naudoti ne tik mažiausios kainos principą, bet pradėti naudoti ekonominio naudingumo kriterijų, atsižvelgti į bendradarbiavimo patirtį ir darbo kokybės rodiklius.

✓ Skatinti rangovų darbuotojų tinkamą paruošimą, tokiu būdu mažinant nelaimingų atsitikimų atliekant darbus AB LESTO skirstomajame tinkle skaičių.

✓ Diegti vertybes bendrovėje ir užtikrinti jų laikymąsi kasdieninėje veikloje.

✓ Stiprinti vidurinio lygio vadovų vadybines kompetencijas.

✓ Darbuotojų atranką, jų ugdymą ir veiklos valdymą susieti su organizacijos vertybėmis.

✓ Užtikrinti kertinių darbuotojų pamainą organizacijoje, ugdyti talentus ir įgalinti juos siekti geriausių veiklos rezultatų.

✓ Skatinti bendradarbiavimą ne tik organizacijos viduje, o ir su kitomis Lietuvos energijos grupei priklausančiomis įmonėmis bei išoriniais partneriais.

✓ Atlygio sistemą formuoti vadovaujantis vidinio teisingumo, palyginamumo su rinka, suderinamumo biudžeto rėmuose ir atitikimo vertybėms principais, kurie turi būti žinomi ir suprantami visiems darbuotojams. Komunikuoti darbuotojams apie galiojančią atlygio struktūrą, pabrėžiant ne tik finansinio atlygio skyrimo principus, o ir nefinansinio bei emocinio atlygio galimybes ir svarbą.

✓ Sustiprinti organizacijos vidinę komunikaciją, užtikrinant informacijos sklaidos operatyvumą ir kokybę.

Šiandien elektros skirstymo bendrovė AB LESTO vykdo svarbiausius pokyčius susijusius su klientų aptarnavimo tinklo pertvarka, kurios metu, atsižvelgiant į kintančius klientų poreikius bei lūkesčius, mažinamas klientų aptarnavimo vietų tinklas. Nuo 2015 m. spalio 1 d. mažiausių klientų

aptarnavimo centrų veikla perkeliama į didesnius miestus, t. y. vykdoma klientų aptarnavimo centrų centralizacija.

AB LESTO ūkį sudarė šalyje veikiančios 45 klientų aptarnavimo centrai. Nuo 2015 m. spalio pirmos dienos minėtų klientų aptarnavimo centrų buvo sumažinta iki 9. Taip pat panaikintas Tauragės klientų aptarnavimo centras, perduodant visas šio centro funkcijas, susijusias su klientų aptarnavimu, Klaipėdos klientų aptarnavimo centrui.

Pagrindinės Tauragės KAC funkcijos buvo konsultuoti klientus elektros energijos persiuntimo, tiekimo ir naudojimo klausimais; ruošti atsakymus į vartotojų elektronine užklausas; vykdyti kokybišką klientų aptarnavimą; vieno kontakto metu išspręsti kliento problemas; rengti ir sudaryti elektros energijos pirkimo – pardavimo, persiuntimo sutartis su klientais bei kontroliuoti jų vykdymą;

Atlikta AB LESTO strateginių dokumentų analizė rodo, kad pastaraisiais metais labai sumažėjo elektros vartotojų srautai klientų aptarnavimo centruose ir dvigubai išaugo klientų, kurie naudojami nuotoliniais aptarnavimo kanalais (savitarnos svetainė „Mano elektra“ ir klientų aptarnavimo telefonu 1802), skaičius. Kintant klientų poreikiams, bendrovė nuosekliai investuoja ir plečia paslaugas, teikiamas telekomunikacijų ir internetinio ryšio kanalais. Naudodamiesi šiais kanalais klientai turi visas galimybes paslaugas gauti patogiausiu laiku, greitai ir operatyviai. Taip pat analizė parodė, kad dauguma klientų (82 proc.) į klientų aptarnavimo centrus kreipiasi dėl klausimų, kuriuos galima būtų išspręsti jiems neišeinant iš namų, paskambinus klientų aptarnavimo telefonu 1802 arba per savitarnos svetainę. Pavyzdžiui, 35 proc. klientų į aptarnavimo centrus kreipiasi dėl popierinės atsiskaitymų knygelės, kurią galima nemokamai užsisakyti telefonu, 30% klausimų susiję su mokėjimais už elektros energiją (pasitikslinti mokėtiną sumą, apmokėtus rodmenis ir pan.) – šią informaciją klientai taip pat gali gauti telefonu arba savitarnos svetainėje. Mažuosiuose klientų aptarnavimo centruose, kuomet per dieną teapsilanko apie 30 vartotojų, vieno kliento aptarnavimas visiems elektros energijos vartotojams kainuoja itin brangiai – kelias dešimtis eurų.

AB LESTO ilgalaikėje 2014-2020 m. strategijoje numatyti ***pagrindiniai iššūkiai LESTO klientų aptarnavimo srityje:***

- ✓ *Kokybiško aptarnavimo užtikrinimas.* Klientams sukurti didžiausią vertę LESTO gali per kokybišką aptarnavimą. Aptarnavimo svarba didėja augant klientų lūkesčiams. Klientai santykinai retai susiduria su LESTO, todėl kiekvienas kontaktas turi būti kokybiškas tam, kad klientai susidarytų teigiamą įspūdį ir asociacijas apie Bendrovę.

- ✓ Siekiant veiklos sąnaudų mažėjimo, svarbiu tikslu tampa *klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas* bei nuotoliniais kanalais teikiamų patogių naudoti paslaugų plėtra.
- ✓ Augant klientų lūkesčiams aptarnavimo kokybei, *LESTO vidiniai procesai turi būti nuolat peržiūrimi ir paprastinami* siekiant efektyvesnio aptarnavimo. Tai ypač aktualu naujų vartotojų prijungimo procese.

„Lietuvos energijos“ valdyba patvirtino grupės įmonių vertės išgryninimo programos koncepciją, kurioje numatoma sujungti LESTO ir dujų skirstymo bendrovę „Lietuvos dujos“.

Lietuvos elektros skirstymo bendrovė AB LESTO, reaguodama į besikeičiančius klientų poreikius, pertvarko klientų aptarnavimo tinklą. LESTO klientai paslaugas gali gauti 20 bibliotekų skyrių (Lazdijų, Šakių, Pasvalio, Telšių, Šilutės, Skuodo, Kretingos, Varėnos, Kelmės, Ignalinos, Rokiškio, Kupiškio, Kaišiadorių, Joniškio, Šalčininkų, Visagino, Švenčionių, Jonavos Ukmergės, Anykščių, VB) specialiai įrengtose LESTO paslaugų savitarnos vietose klientams siūloma naudotis paslaugomis per savitarnos svetainę [www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt).

Elektros skirstymo bendrovė AB LESTO iš esmės atnaujino klientų aptarnavimą internetu – įdiegti esminiai savitarnos svetainės [www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt) pakeitimai leidžia daugiau nei 1,5 milijono klientų internetu suteikti pagrindines paslaugas, kokias jie gautų ir klientų aptarnavimo centre.

Nuo liepos 1 dienos pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su Lietuvos paštu ir dabar klientai gali apsitarnauti 45-ioose Lietuvos pašto skyriuose. Taip pat pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su 15 bibliotekų, kur klientai gali gauti bendrovės paslaugas.

### **3.3. AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemos gautų rezultatų analizė ir pateikimas**

Siekiant išsiaiškinti, koks yra tipinis respondento demografinių savybių aspektas, tyrime analizuojamas dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimo lygį bei socialinę padėtį, kadangi atranka buvo vykdoma atsitiktinė, šiuo tikslu svarbu išsiaiškinti minėtos charakteristikos pasiskirstymą tarp skirtingų tyrimo dalyvių (žr. 4 priede).

Nustatyta, kad didžiausią dalį apklausoje dalyvavusių tyrimo dalyvių sudarė 26-45 m. amžiaus privatūs AB LESTO klientai, t.y. 60,6 proc. Vidutinio amžiaus respondentai (46-55 m.) sudarė 25,30 proc. visų apklaustųjų respondentų. Tuo tarpu jauni tyrimo dalyviai iki 25 m. amžiaus ir vyresnio amžiaus respondentai 56 m. ir daugiau atitinkamai sudarė 8,8 proc. ir 5,3 proc. Galima teigti, kad AB LESTO Tauragės skyriuje dominuoja vidutinio amžiaus privatūs klientai, todėl tikėtina, kad pastarieji jau turi suformuotą nuomonę apie klientų aptarnavimo sistemą.

Ištyrus respondentų pasiskirstymą pagal lytį (2 klausimas), nustatyta, kad didžiąją daugumą iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų sudarė moterys net – 67 proc. Tuo tarpu vyrų apklausoje dalyvavo per pus mažiau - 33 proc.

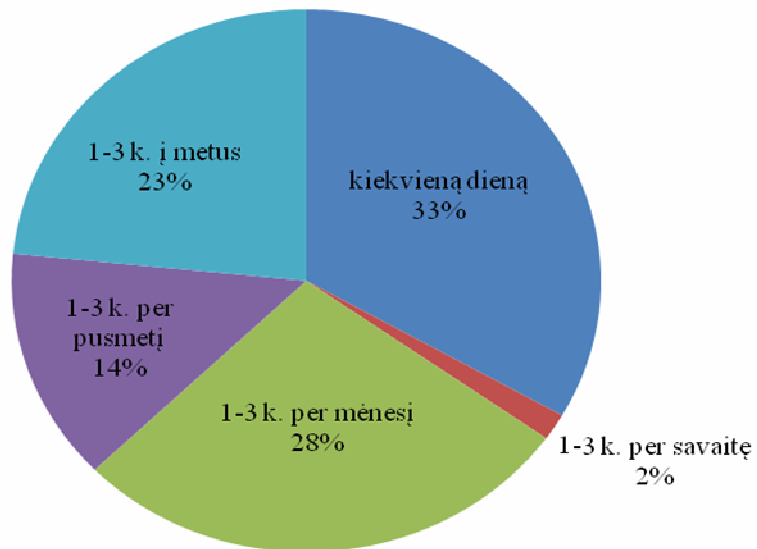
Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą (3 klausimas) nustatyta, kad daugiausia respondentų turi aukštąjį išsilavinimą – net 188 apklaustieji, kurie sudaro 50 proc. visų tyrimo dalyvių. Respondentai turintys aukštesnįjį išsilavinimą sudarė 28,7 proc. (t.y. 108 respondentai). Tuo tarpu vidurinį išsilavinimą turėjo 17,3 proc., o pagrindinį – 4 proc. Galime daryti prielaidą, jog didžioji dalis apklaustų respondentų turi galias teorines ir praktines žinias, sugeba teoriją realizuoti praktikoje, suvokia juos supančią aplinką, ją analizuoja ir teikia taikomuosius pasiūlymus organizacijai.

Išanalizavus respondentus pagal socialinę padėtį (4 klausimas) nustatyta, kad net 79 proc. apklaustųjų yra dirbantys. Bedarbiai sudarė 15,4 proc., o studentai ir moksleiviai - atitinkamai po 4 proc. ir 1,6 proc.

Siekiant išsiaiškinti kaip dažnai Tauragės skyriaus AB LESTO privatūs klientai naudojami įmonės paslaugomis, respondentams pateiktas 5 klausimas (žr. 12 pav.). Nustatyta, kad paslaugos naudojimosi dažnumas privačių klientų tarpe pasiskirstė įvairiai. Didžioji dauguma respondentų AB

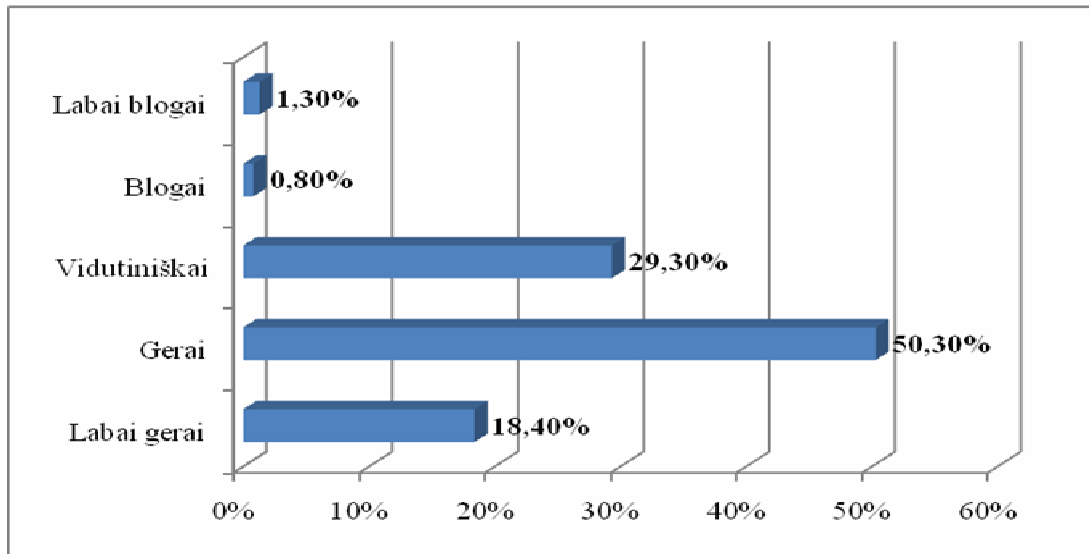


LESTO teikiamomis paslaugomis naudojasi kiekvieną dieną 33 proc. Panaši respondentų dalis 28 proc. teigia, kad paslaugomis naudojasi 1 - 3 kartus per mėnesį. Tuo tarpu gerokai rečiau paslaugomis naudojasi 23 proc. respondentų, kurie teigia, kad pastarosiomis paslaugomis pasinaudoja tik 1 – 3 kartus į metus, o 1 – 3 kartus per pusmetį paslaugomis naudojasi 14 proc. apklaustųjų.



**12 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie AB LESTO paslaugų naudojimosi dažnumą, %**

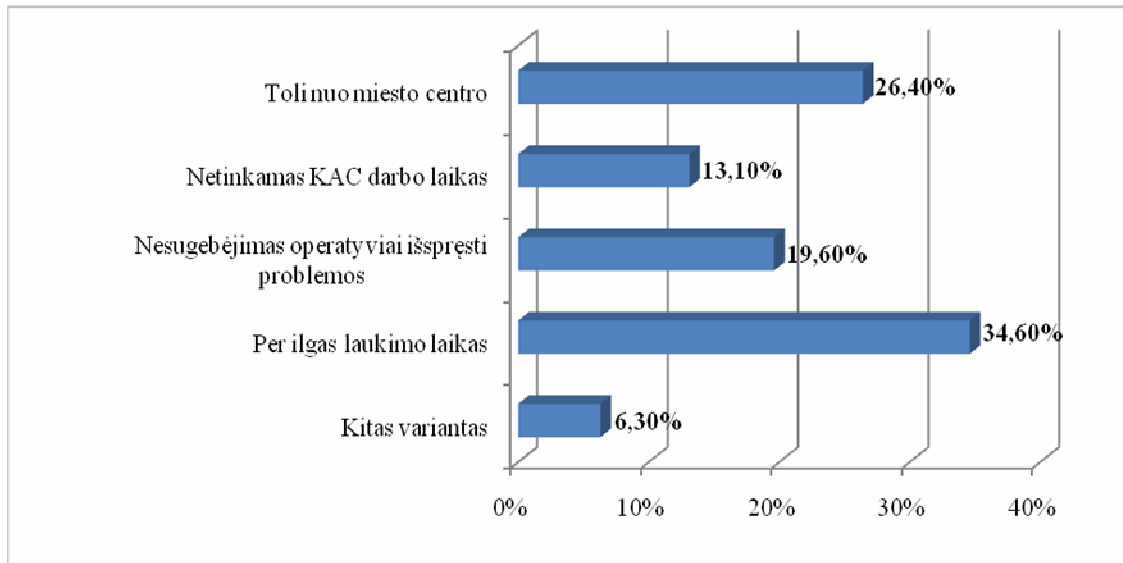
Siekiant išsiaiškinti senosios AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos efektyvumą, respondentams pateiktas klausimas: „Kaip vertinate seną AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“ (6 klausimas) (žr. 13 pav.)



**13 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO senosios klientų aptarnavimo sistemos vertinimą, %**

Pastebima, kad daugiau nei pusė respondentų (50,30 proc.) seną AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą linkę vertinti gerai. Beveik trečdalis apklaustųjų (29,30 proc.) seną klientų aptarnavimo sistemą vertina vidutiniškai. Tuo tarpu labai gerai klientų aptarnavimo sistemą vertina 18,40 proc. Už prastą klientų aptarnavimo sistemą pasisako tik labai maža dalis klientų: blogai vertina 0,80 proc., o labai blogai – 1,30 proc. Darytina išvada, kad seną AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą dauguma privačių klientų vertina teigiamai, tačiau egzistuoja ir tų klientų, kurie išvelgia senos klientų aptarnavimo sistemos trūkumų.

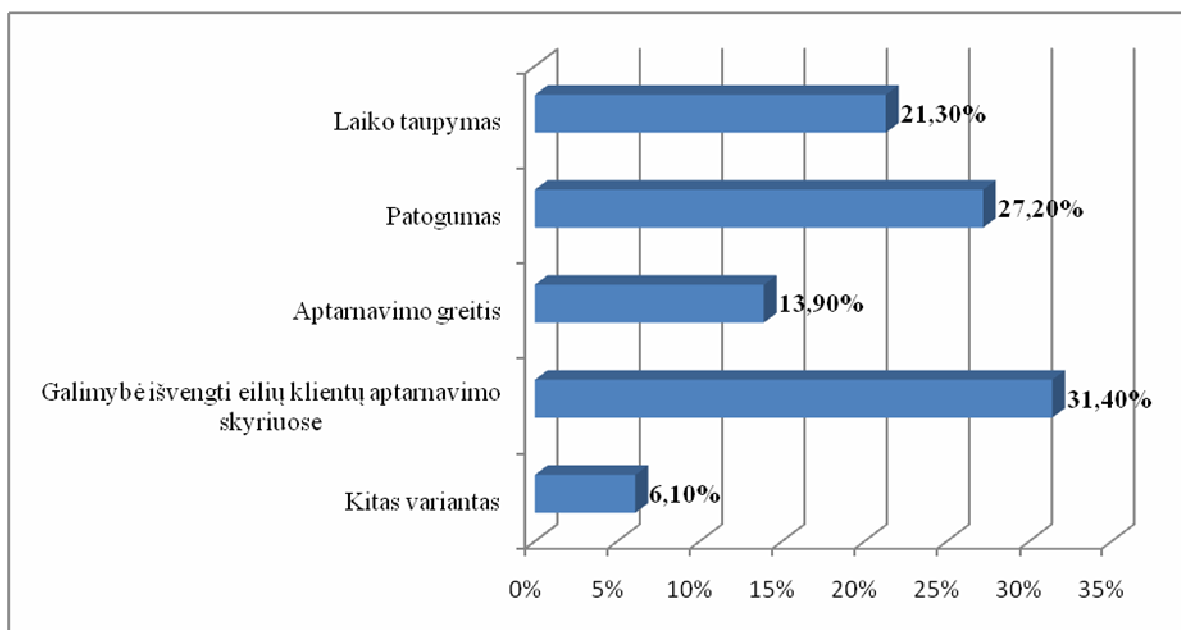
Siekiant išsamiau išanalizuoti senąją AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą, respondentų prašoma išskirti pastarosios sistemos trūkumus (14 pav.) (7 klausimas).



**14 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO senosios klientų aptarnavimo sistemos trūkumus, %**

Kaip didžiausią senosios klientų aptarnavimo sistemos trūkumą respondentai pažymi per ilgą laukimo laiką klientų aptarnavimo centre. Už tai pasisako 34,6 proc. visų apklaustųjų. Taip pat panaši dalis respondentų (26,40 proc.) teigia, kad senoji klientų aptarnavimo sistema pasižymėjo nepatogia lokacine vieta (t.y. toli nuo miesto centro). Dalis respondentų išvelgia ir tokius senosios klientų aptarnavimo sistemos trūkumus kaip: nesugebėjimas operatyviai išspręsti problemos (19,60 proc.); netinkamas klientų aptarnavimo centro darbo laikas (13,10 proc.). Tuo tarpu kitą variantą pasirinkę 6,30 proc. apklausos dalyviai teigia, kad jiems senoji klientų aptarnavimo sistema buvo tinkama, jokių trūkumų joje nepastebėjo; kiti teigia, kad klientų aptarnavimo centre trūko darbuotojų, todėl dažnai tekdavo laukti eilėse; dar kiti pasigedo mažųjų klientų aptarnavimo centrų rajonuose, nes nevisada turėdavo galimybę atvykti į Tauragės klientų aptarnavimo skyrių. Taip pat dalis respondentų teigia, kad Tauragės skyriaus AB LESTO klientų aptarnavimo centro panaikinimas sukėlė nepatogumų, sprendžiant iškilusias problemas.

Naujos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos nauda (8 klausimas) analizuojama 15 paveiksle.



**15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO naujos klientų aptarnavimo sistemos naudą, %**

Matyti, kad respondentai didžiausią naudą įžvelgia, kuomet yra suteikiama galimybė išvengti eilių klientų aptarnavimo skyriuose 31,40 proc.; užtikrinamas paslaugos teikimo patogumas 27,20 proc. bei sutaupomas laikas 21,30 proc. Mažiausią naudą naujoje klientų aptarnavimo sistemoje tyrimo dalyviai įžvelgia aptarnavimo greityje 13,90 proc. Tuo tarpu kitą variantą pasirinkę 6,10 proc. respondentų teigia, kad jokios naudos nauja klientų aptarnavimo sistema nesuteikė, o tik apsunkino (žr. 13 lentelė).

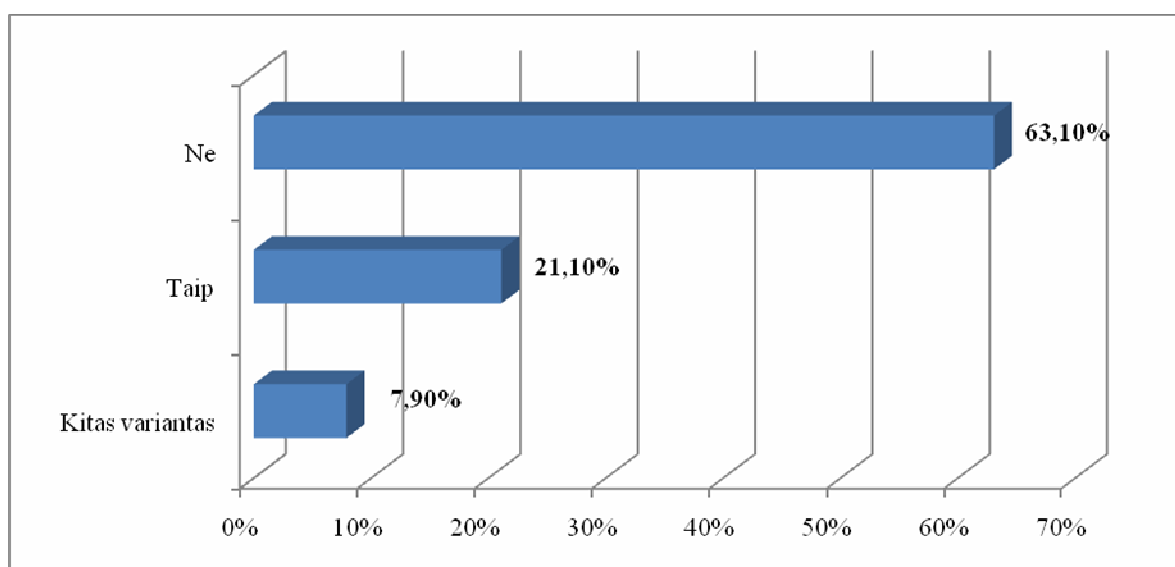
**13 lentelė. Naujos klientų aptarnavimo sistemos silpnybės**

Respondentų nuomonių sritys	Pagrindimas
<i>Sudėtinga naudotis</i>	„Apsunkino“; „Nesugebu naudotis elektroniniu variantu“; „Sunku naudotis, bet nėra kito pasirinkimo, nes KAC rajonuose nėra“.
<i>Prastas pasiekiamumas</i>	„Jokios naudos nesuteikė, nes nesinaudoju kompiuteriu“. „Naudos nėra, nes pagyvenę žmonės neturintys prieigos prie interneto bei kaime gyvenantys neturi galimybių užsisakyti pažymų“. „Nepatogu, nes reikia vykti į kitą miestą“.
<i>Tiesioginis kontaktas priimtinesnis už</i>	„Man patiko senoji sistema, visada likdavau patenkinta aptarnavimu ir kolektyvu“. „Jokios naudos nesuteikė, liko neišspręstų problemų Tauragės skyriuje, niekas jų neperėmė“. „Jokios naudos nematau, nes dar labiau nutolo nuo žmonių ir dabar sunkiau išspręsti iškilusias

<i>elektroninį</i>	problemas“.
<i>Netenkina aptarnavimas</i>	„Jokios naudos nesuteikė, aptarnavimas vis dar netenkina“; „Pasikeitus LESTO klientų aptarnavimo sistemai aptarnavimas nepagerėjo“. „Viskas liko pagal seną tvarką, tik vadovai pasikeitė, eilės tebėra, aptarnavimo laikas tas pats, portale minimaliai informacijos. Naujas vartotojas/esamas blogai užpildo dokumentus, niekas iš tinklo neinformuoja, kad kažkas negerai ir netikrina nuosavybės pagal paraišką pateikusio asmens“.

Kaip matyti iš 13 lentelės, tyrimo dalyviai naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje išvelgia ne tik naudos, bet ir pastarosios sistemos silpnybių (trūkumų). Čia atsiranda atskiros respondentų nuomonių sritys, tokios kaip: sudėtinga naudotis; prastas pasiekiamumas; tiesioginis kontaktas priimtinesnis už elektroninį; netenkina aptarnavimas.

Siekiant išsiaiškinti naujos AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos efektyvumą, respondentams pateiktas klausimas: „Ar išvelgiate trūkumus naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje?“ (9 klausimas) Respondentų nuomonių pasiskirstymas nagrinėjamu klausimu analizuojamas 16 paveiksle.

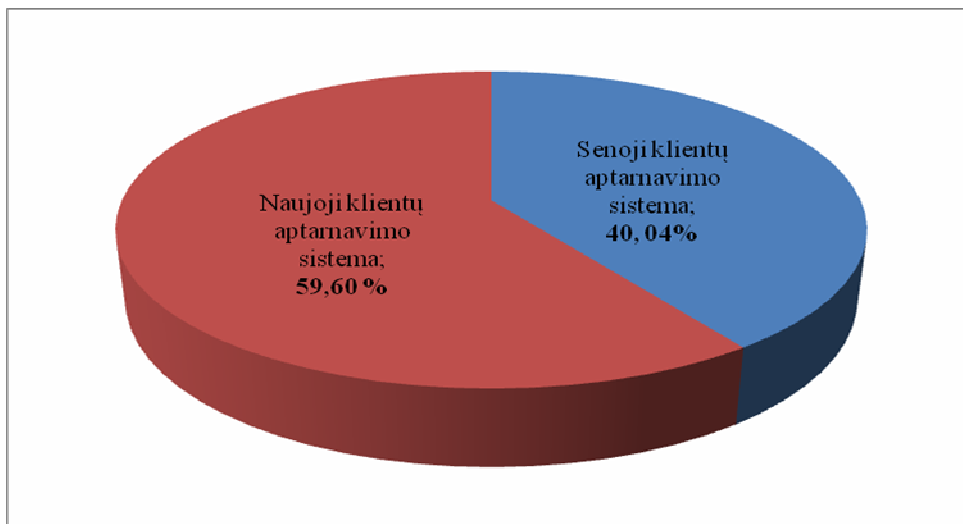


**16 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Ar išvelgiate trūkumus naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje?“, %**

Pastebima, kad didžioji dalis tyrimo dalyvių 63,10 proc. neišvelgia jokių naujos klientų aptarnavimo sistemos trūkumų. Tuo tarpu 21,10 proc. respondentų teigia, kad trūkumų yra. O likę

tyrimo dalyviai pasirinkę kitą variantą 7,90 proc. nurodo kad: „trūksta galimybės pasikonsultuoti su specialistu gyvai“; „vyresnio amžiaus žmonės nepripratę prie tokių naujovių, ką jiems daryti?“; „ilgas laukimo laikas“; „man nesudėtinga naudotis, bet tėvams per sunku“; „tik su vaiko pagalba moku naudotis nauja sistema“; „nuvažiuodavau ir išsprėsdavau savo problemą, o dabar turiu laukti kelias dienas ar savaitę“; „trūksta gyvo kontakto“; „KAC toli nuo gyvenamosios vietos“; „niekaip nepabaigiami seni procesai, minimum info klientams, konsultacijos nėra“. Galima daryti išvadą, kad respondentai naudodamiesi nauja AB LESTO klientų aptarnavimo sistema išvelgia ne tik pastarosios sistemos naudą, bet ir nemažai trūkumų.

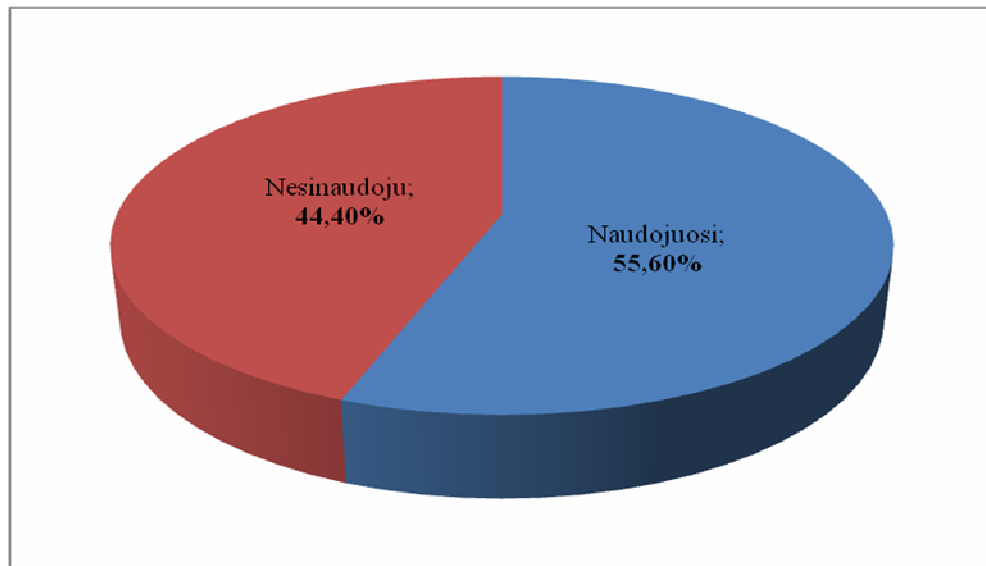
Siekiant palyginti buvusią ir esamą AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą, respondentams pateiktas klausimas: „Kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema Jums yra patogesnė?“ (10 klausimas) (žr. 17 pav.)



**17 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema Jums yra patogesnė?“, %**

Nustatyta, kad didesnę dalis tyrimo dalyvių 59,60 proc. teigia, kad naujoji klientų aptarnavimo sistema jiems yra patogesnė. O 40,04 proc. respondentų teigia, kad jiems patogesnė senoji klientų aptarnavimo sistema. Galima teigti, kad renkantis vieną ar kitą klientų aptarnavimo sistemą respondentų nuomonės ženkliai neišsiskyrė. Darytina prielaida, kad tyrimo dalyviai išvelgia tiek naujos, tiek ir senos klientų aptarnavimo sistemos pranašumų ir trūkumų.

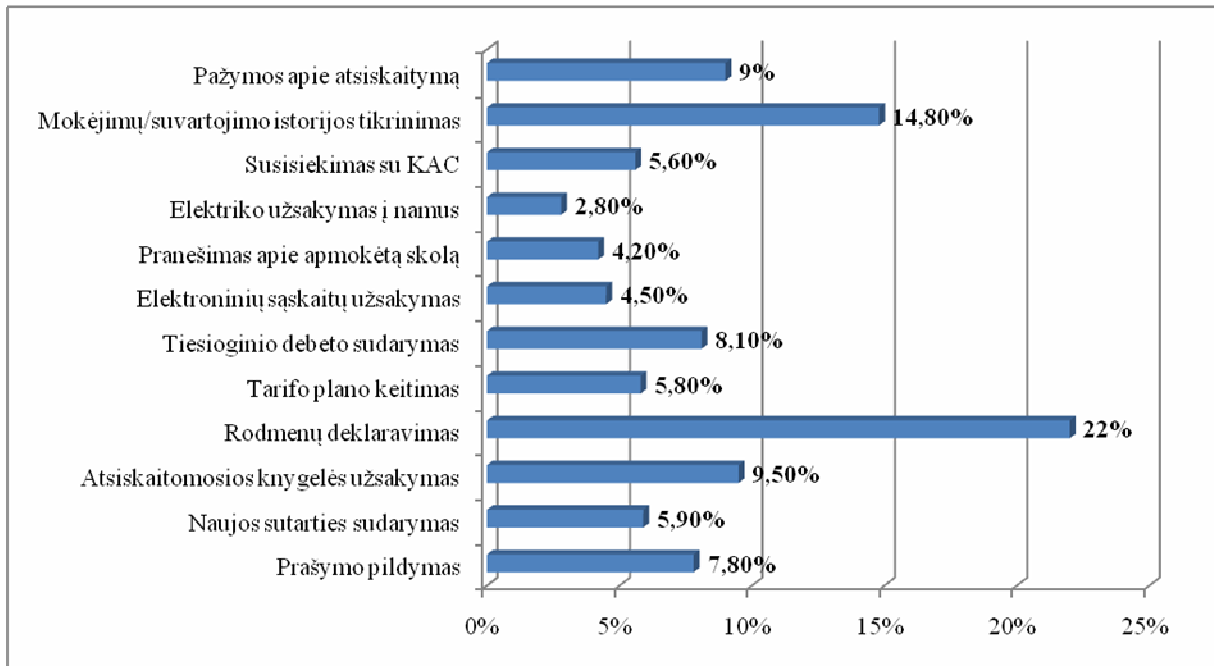
Siekiant išsiaiškinti ar AB LESTO privatūs klientai naudojami elektronine klientų aptarnavimo sistema, jiems pateiktas klausimas: „Ar naudojātės AB LESTO savitarnos svetaine [www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt)?“ (11 klausimas) Respondentų nuomonių pasiskirstymas atvaizduotas 18 paveiksle.



**18 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Ar naudojātės AB LESTO savitarnos svetaine [www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt)?“, %**

Remiantis gautais tyrimo rezultatais nustatyta, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų 55,60 proc. naudojami AB LESTO savitarnos svetaine. Tuo tarpu 44,40 proc. respondentų teigia, kad nesinaudoja savitarnos svetaine. Galima teigti, kad pakankamai didelė dalis respondentų vis dar renkasi tradicinį aptarnavimą nei elektroninį.

Siekiant išsamiau išanalizuoti AB LESTO savitarnos svetainės „[www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt)“ naudojimąsi, respondentams pateiktas klausimas: „Kokiomis AB LESTO savitarnos svetainės paslaugomis teko naudotis?“ (12 klausimas) Apibendrinti apklausos rezultatai nagrinėjamu klausimu pateikti 19 paveiksle.

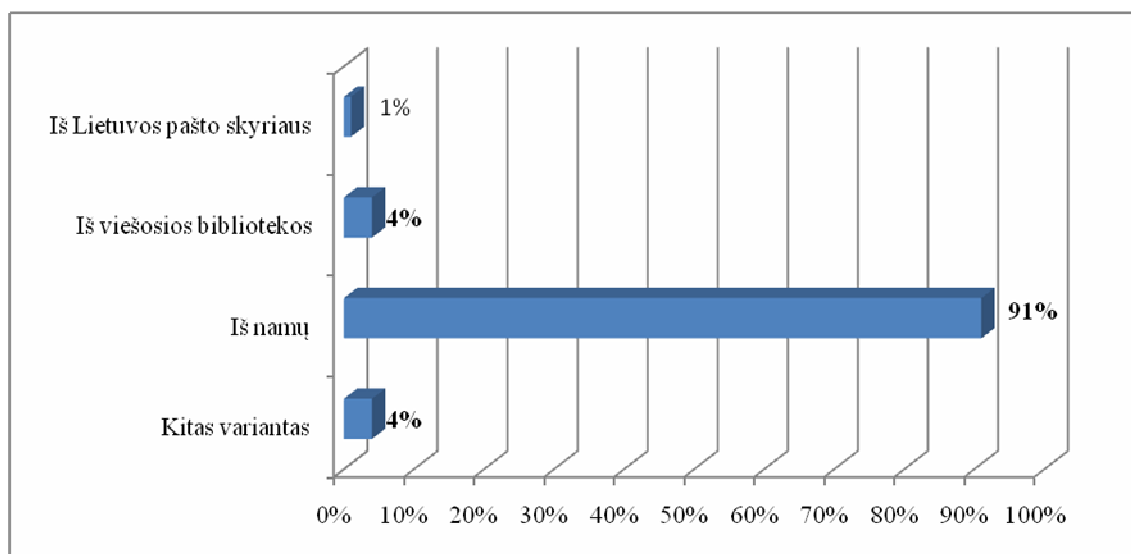


**19 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie paslaugas, kuriomis naudojasi AB LESTO savitarnos svetainėje, %**

Pastebima, kad tyrimo dalyviai yra linkę naudotis įvairiomis AB LESTO savitarnos paslaugomis. Dažniausiai klientai AB LESTO savitarnos svetainę naudoja rodmenų deklaravimui (22 proc.) bei mokėjimų/suvartojimo istorijos tikrinimui (14,80 proc.). Tuo tarpu rečiausiai AB LESTO savitarnos svetainę naudoja norėdami užsisakyti į namus elektriką (2,80 proc.); elektroninių sąskaitų užsakymui (4,50 proc.) bei pranešimui apie apmokėtą skolą (4,20 proc.).

Respondentams buvo pateiktas klausimas: „Kur dažniausiai jungiatės prie AB LESTO savitarnos svetainės „www.manoelektra.lt“?“ (13 klausimas) AB LESTO strateginiuose dokumentuose teigiama, kad LESTO klientai paslaugas gali gauti 45 Lietuvos pašto skyriuose bei 20 viešųjų bibliotekų skyrių specialiai įrengtose LESTO paslaugų savitarnos vietose klientams siūloma naudotis paslaugomis per savitarnos svetainę [www.manoelektra.lt](http://www.manoelektra.lt). Šiuo tikslu respondentams pateikti tokie atsakymo variantai (prie savitarnos svetainės jungiasi): „iš Lietuvos pašto skyriaus; „iš viešosios bibliotekos“; „iš namų“; „kitas variantas“. Atsakymų pasiskirstymas vaizduojamas žemiau esančiame paveiksle.





**20 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kur dažniausiai jungiatės prie AB LESTO savitarnos svetainės „www.manoelektra.lt“?“, %**

Remiantis apklausos rezultatais nustatyta, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių 91 proc., kurie naudojami AB LESTO savitarnos svetaine, prie jos jungiasi iš namų. Tik retas klientas prie savitarnos svetainės jungiasi iš viešosios bibliotekos (4 proc.) ar Lietuvos pašto skyriaus (1 proc.). Tuo tarpu kitą variantą pasirinkę 4 proc. respondentai teigia, kad prie savitarnos svetainės jie jungiasi iš savo darbo vietos.

Sekančiu anketos klausimu siekiama įvertinti AB LESTO savitarnos svetainę pagal tam tikrus kriterijus (14 klausimas). Taigi, tolimesniame vertinime atsakymų variantams buvo suteiktos atskiros reikšmės, leidžiančios tikslingiau įvertinti savitarnos svetainės naudojimo efektyvumą (žr. 14 lentelė).

**14 lentelė. Atsakymų variantams suteiktų reikšmių pasiskirstymas**

Atsakymo variantai	Suteikta reikšmė
Labai gerai	5
Gerai	4
Patenkinamai	3
Blogai	2
Labai blogai	1
Neturiu nuomonės	0

Kiekvienam atsakymo variantui suteikus reikšmes buvo apskaičiuoti vertinimo vidurkiai, jo formulė pateikta 3 priede.

Vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją įmonėje, o jų vadovams reikia reaguoti ir išspręsti šią problemą, o artėjant prie 5, reikšmė rodo, jog problemos nėra.

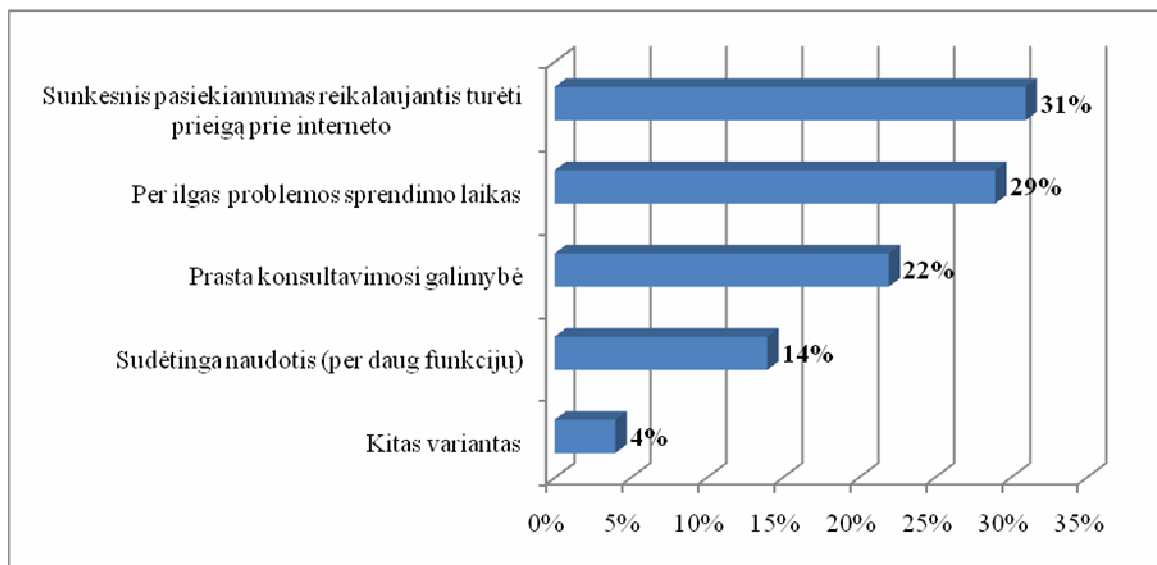
Respondentų atsakymų pasiskirstymas apie savitarnos svetainės vertinimą pagal kriterijus pateikiamas 15 lentelėje.

**15 lentelė. AB LESTO savitarnos svetainės vertinimas**

Savitarnos svetainės vertinimo kriterijai	Vertinimo vidurkis
<i>Naudojimo paprastumas</i>	3,88
<i>Turinys</i> (svetainės informacija tiksli, glausta)	<b>4,00</b>
<i>Struktūra</i> (suprantama, struktūrizuota svetainė)	2,30
<i>Paieška</i> (per trumpą laiką pateikia tikslų, naudingą nuorodų sąrašą)	2,26
<i>Reagavimas</i> (greiti atsakymai į užklausas, skambučius, el. laiškus)	<b>1,93</b>
<i>Patikimumas</i> (užsakymo tikslumas, greitas pristatymas, teisingai pateikta sąskaita)	3,24
<i>Saugumas</i> (asmeninių duomenų konfidencialumas; saugumo užtikrinimas atsiskaitant internetu)	3,44
<i>Išvaizda</i> (patrauklus svetainės dizainas)	3,73
<i>Paslaugos atlikimas</i>	3,81

Remiantis tyrimo rezultatais pastebima, kad respondentai savitarnos svetainę vertina teigiamai. Vidutiniškai vertinimo vidurkis pagal kriterijus siekia 3,18 balo iš 5. Geriausiai respondentai vertina svetainės turinį (svetainės informacija tiksli, glausta), vertinimo vidurkis siekia 4. Tuo tarpu blogiausiai respondentai vertina reagavimą (greiti atsakymai į užklausas, skambučius, el. laiškus) vos 1,93 balo, kas parodo problemos buvimą. Taip pat respondentų netenkina savitarnos svetainės struktūra (2,3 balo) bei paieška (2,26 balo). Galima teigti, kad nors savitarnos svetainės paprastumą respondentai vertina pakankamai gerai, tačiau daugeliui ji sunkiai suprantama.

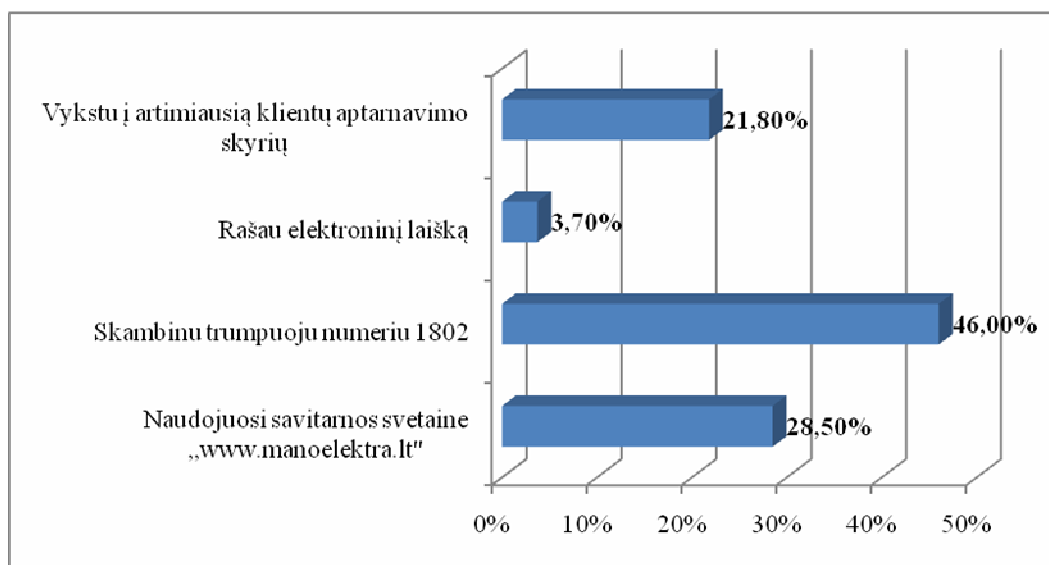
Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas apie AB LESTO savitarnos trūkumus lyginant su tradiciniu aptarnavimu analizuojamas (15 klausimas) žemiau esančiame paveiksle.



**21 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, apie AB LESTO savitarnos trūkumus lyginant su tradiciniu aptarnavimu, %**

Lyginant AB LESTO savitarną su tradiciniu aptarnavimu nustatyta, kad didžioji dalis respondentų kaip didžiausią trūkumą išvelgia sunkesnę pasiekiamumą, reikalaujantį turėti prieigą prie interneto (31 proc.) bei per ilgą problemos sprendimo laiką (29 proc.). Tuo tarpu kitą variantą pasirinkę 4 proc. respondentų teigia, kad trūkumų nėra, patogų atlikti viską namuose; kiti pastebi, kad sistema kartais stringa, neveikia ir taip sukelia nepatogumų; taip pat respondentai išvelgia nepatikimumą per menką saugumą: „paraišką už savininką įvesti elektros energiją gali užpildyti ir kitas žmogus, to niekas nepatikrins”.

Respondentams pateiktas klausimas: „Kokius būdus naudojate, norint susisiekti su klientų aptarnavimo centru?” (16 klausimas) Gauti rezultatai nagrinėjamu klausimu atvaizduoti 22 paveiksle.



**22 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: Kokius būdus naudojate, norint susisiekti su klientų aptarnavimo centru?“, %**

Galima teigti, kad tyrimo dalyviai norintys susisiekti su klientų aptarnavimo centru naudoja įvairius būdus. Didžioji dalis respondentų 46 proc. teigia, kad skambina trumpuoju numeriu. Nemaža respondentų dalis 28,50 proc. tam naudoja savitarnos svetainę. Matyti, kad vartotojai vis dar nėra linkę atsisakyti tradicinio aptarnavimo. Taip teigia 21,80 proc. apklaustųjų. Tik 3,70 proc. respondentų norėdami susisiekti su klientų aptarnavimo skyriu rašo elektroninį laišką. Galima teigti, kad pastarasis aptarnavimo kanalas nėra populiarus vartotojų tarpe.

Siekiant išsamiau įvertinti atskirų aptarnavimo kanalų ir kontakto centro efektyvumą, pastarieji analizuojami pagal tokius kriterijus: patogumą; pasiekiamumą; greitą veikimą; problemos išsprendimą (17-20 klausimas).

**16 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro patogumas**

Aptarnavimo kanalas	Vertinimo vidurkis
Trumpasis numeris 1802	3,75
Savitarnos svetainė „www.manoelektra.lt“	3,52
Klientų aptarnavimo skyrius	2,87
Elektroninis laiškas	3,05

Kaip matyti iš 16 lentelės, respondentai iš visų aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro kaip patogiausią aptarnavimo kanalą laiko trumpąjį numerį 1802. Šiuo atžvilgiu apklaustųjų nuomonių vidurkis sudarė 3,75 balo (artėja prie 4). Tuo tarpu žemiausia vertinimo vidurkio reikšmė atitenka klientų aptarnavimo skyriui (2,87).

AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro pasiekiamumas analizuojamas 17 lentelėje.

**17 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro pasiekiamumas**

Aptarnavimo kanalas	Vertinimo vidurkis
Trumpasis numeris 1802	<b>3,75</b>
Savitarnos svetainė „www.manoelektra.lt“	3,24
Klientų aptarnavimo skyrius	<b>2,31</b>
Elektroninis laiškas	2,36

Pastebima, kad pastarųjų aptarnavimo kanalų pasiekiamumo vertinimo rezultatai su anksčiau nagrinėtais patogumo rezultatais sutampa, t.y. išryškėja ta pati tendencija, kuomet geriausiai vertinamas trumpasis numeris 1802 (3,75), o prasčiausiai – klientų aptarnavimo skyrius (2,31). Tokie rezultatai tik patvirtina tai, kad AB LESTO nutolo nuo vartotojų. Nuo 2015 m. spalio 1 d. Tauragės KAC veikla perkelta į Klaipėdos Klientų aptarnavimo centrą. Todėl galima teigti, kad klientų aptarnavimo pasiekiamumas itin prastas.

Toliau pateiktoje lentelėje analizuojamas aptarnavimo kanalų greitas veikimas.

**18 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro greitas veikimas**

Aptarnavimo kanalas	Vertinimo vidurkis
Trumpasis numeris 1802	3,30
Savitarnos svetainė „www.manoelektra.lt“	3,22
Klientų aptarnavimo skyrius	<b>3,92</b>
Elektroninis laiškas	<b>2,23</b>

Remiantis gautais apklausos rezultatais, galima teigti, kad respondentai linkę manyti, kad greičiausias aptarnavimo kanalas yra klientų aptarnavimo skyrius. Čia respondentų nuomonių vertinimo vidurkis siekia 3,92 (artėja prie 4). Tuo tarpu žemiausia vertinimo vidurkio reikšmė

atitenka elektroniniam laiškui (2,23). Galima teigti, kad vartotojai vis dar linkę manyti, kad greitesnis aptarnavimas egzistuoja skyriuose, o ne nuotoliniu būdu. O vertinant elektroninio laiško greitą veikimą, galima daryti prielaidą, kad AB LESTO sistema veikia neefektyviai (t.y. laiku nesureaguojama, atsakomai į užklausas užtrunka).

AB LESTO aptarnavimo kanalų problemos išsprendimas analizuojamas 19 lentelėje.

**19 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro problemos išsprendimas**

Aptarnavimo kanalas	Vertinimo vidurkis
Trumpasis numeris 1802	3,27
Savitarnos svetainė „www.manoelektra.lt“	3,26
Klientų aptarnavimo skyrius	<b>4,03</b>
Elektroninis laiškas	<b>2,22</b>

Pastebima, kad vertinant problemos išsprendimo efektyvumą stipriausias balas tenka klientų aptarnavimo centrui - net 4,03 balo. Tuo tarpu žemiausia respondentų nuomonių vidurkio reikšmė atitenka elektroniniam laiškui - vos 2,22 balo. Galima teigti, kad tyrimo dalyviai sprenddami iškilusias problemas geriau renkasi klientų aptarnavimo skyrių nei savitarnos svetainę. Darytina prielaida, kad nevisi vartotojai linkę problemas spręsti savarankiškai, geriau tai patiki specialistui ir pirmenybę teikia tradiciniam aptarnavimui.

Siekiant išsamiau išnagrinėti vartotojų problemų išsprendimą kiekvieno aptarnavimo kanalo atžvilgiu, respondentams pateiktas klausimas: „Kaip vertinate Jūsų problemas, dėl kurios kreipėtės pasirinktu AB LESTO klientų aptarnavimo kanalu ir kontaktų centru, išsprendimą?“ (21 klausimas) Apibendrinti apklausos rezultatai nagrinėjamu klausimu pateikti 20 lentelėje.

**20 lentelė. AB LESTO aptarnavimo kanalų naudojimas iškilusiai problemai spręsti**

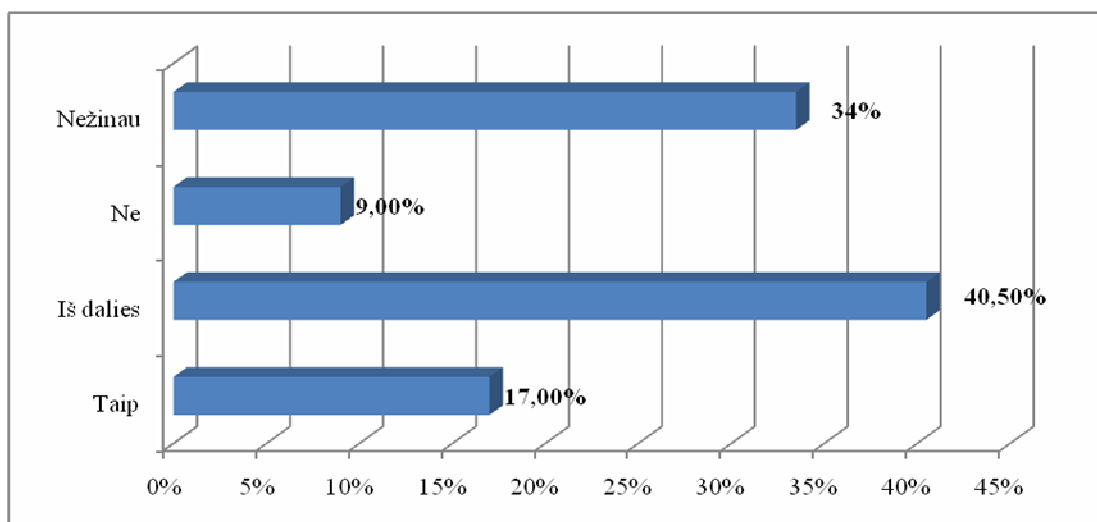
Kanalas/ Problema	Rodmenų nesutapimas	Klaidingai išrašyta PVM sąsk. fakt.	Skaitiklio gedimas	Tarifo plano keitimas	Rodmenų suderinimas	Paraiškos pateikimas įvesti elektros energija	Vartojimo/mokėjimo istorija	Pažyma apie atliktus mokėjimus	Informavimas apie apmokėtą skolą
KAC	<b>151</b>	<b>160</b>	111	<b>161</b>	125	<b>189</b>	105	<b>168</b>	125
Savitarna	123	90	80	143	<b>187</b>	127	<b>234</b>	<b>167</b>	<b>137</b>
1802	95	115	<b>177</b>	66	59	46	33	29	85
El. laiškas	7	11	8	6	5	14	4	12	29

Pastebima, kad skirtingoms problemoms spręsti vartotojai renkasi įvairius aptarnavimo kanalus. Iškilus apmokėto rodmenis su deklaruotu rodmeniu nesutapimo problemai, vartotojai dažniausiai kreipiasi į klientų aptarnavimo skyrių, o rečiausiai pastarąją problemą sprendžia rašydami elektroninį laišką. Kuomet vartotojai susiduria su klaidingai išrašyta sąskaita faktūra dažniausiai kreipiasi taip pat į klientų aptarnavimo skyrių ir tik retas problemai spręsti naudoja elektroninį laišką. Iškilus skaitiklio gedimo problemai didžioji dauguma respondentų skambina trumpuoju numeriu 1802. Keičiant tarifo planą, respondentai rankasi klientų aptarnavimo skyrių, tai pat nemaža dalis apklaustųjų pastarajai problemai spręsti pasitelkia savitarną. Rodmenų suderinimo problemai spręsti respondentai dažniau renkasi nuotolinį būdą – savitarną. Naujos sutarties sudarymui, t.y. paraiškos pateikimui įvesti elektros energiją vartotojai dažniau kreipiasi į klientų aptarnavimo skyrių. Tuo tarpu vartojimo/mokėjimo istorijai peržiūrėti apklaustieji dažniau linkę naudotis savitarna. Pažymai apie atliktus mokėjimus gauti tyrimo dalyviai renkasi klientų aptarnavimo skyrių bei savitarną. O informavimo problemai apie apmokėtą skolą respondentai dažniau renkasi savitarną.

Darytina išvada, kad įvairioms vartotojų problemoms spręsti populiariausi aptarnavimo kanalai, anot respondentų, yra klientų aptarnavimo skyrius ir savitarna. Tuo tarpu mažiausiai populiarius aptarnavimo kanalas – elektroninis laiškas. Taip pat galima teigti, kad sudėtingesnėms problemoms spręsti (pvz., klaidingai išrašyta PVM sąskaita faktūra, naujos paraiškos pateikimas ir pan.) tyrimo dalyviai dažniau renkasi tradicinį aptarnavimą (t.y. klientų aptarnavimo skyrių) nei nuotolinį (savitarną).

Siekiant įvertinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos veikimo efektyvumą respondentams pateiktas klausimas: „Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kaip manote, ar reikėtų tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“ (22 klausimas) Apibendrinta respondentų nuomonė analizuojama 23 paveiksle.

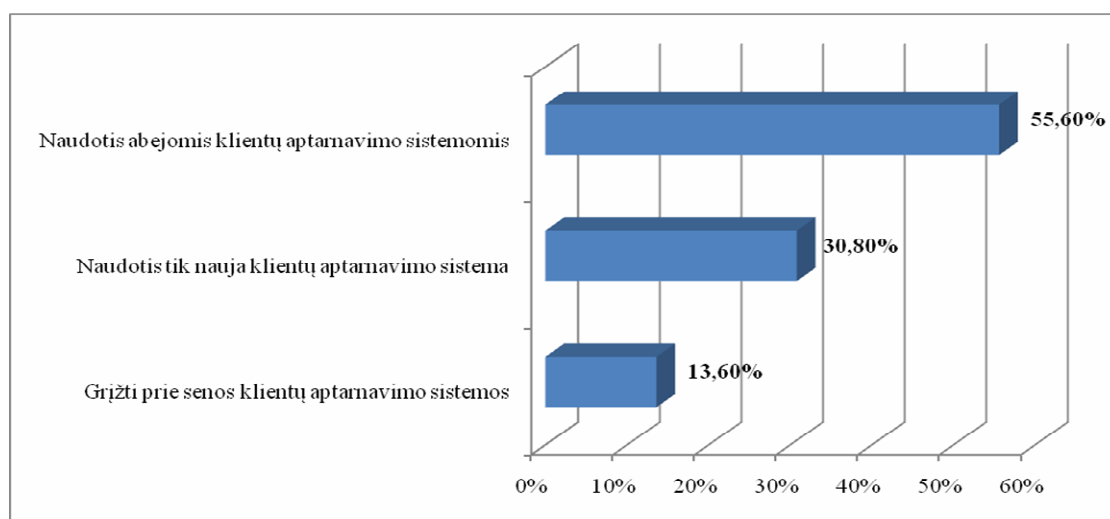
Pastebima, kad didžioji dauguma respondentų 40,50 proc. mano, kad reikėtų iš dalies tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą. Tuo tarpu „Ne“ atsakymo variantą pasirinko tik 9 proc. visų apklaustųjų. O 34 proc. tyrimo dalyvių neturi nuomonės (t.y. rinkosi atsakymą „nežinau“) analizuojamu klausimu. Galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų sutinka su tuo, kad reikėtų



**23 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kaip manote, ar reikėtų tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“, %**

tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą. Anksčiau nagrinėti klausimai tik patvirtina tokią tyrimo dalyvių nuomonę, nes AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje pastarieji išvelgia nemažai trūkumų.

Toliau respondentams pateiktas klausimas: „Kaip reikėtų optimizuoti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“ (23 klausimas) (žr. 24 pav.).

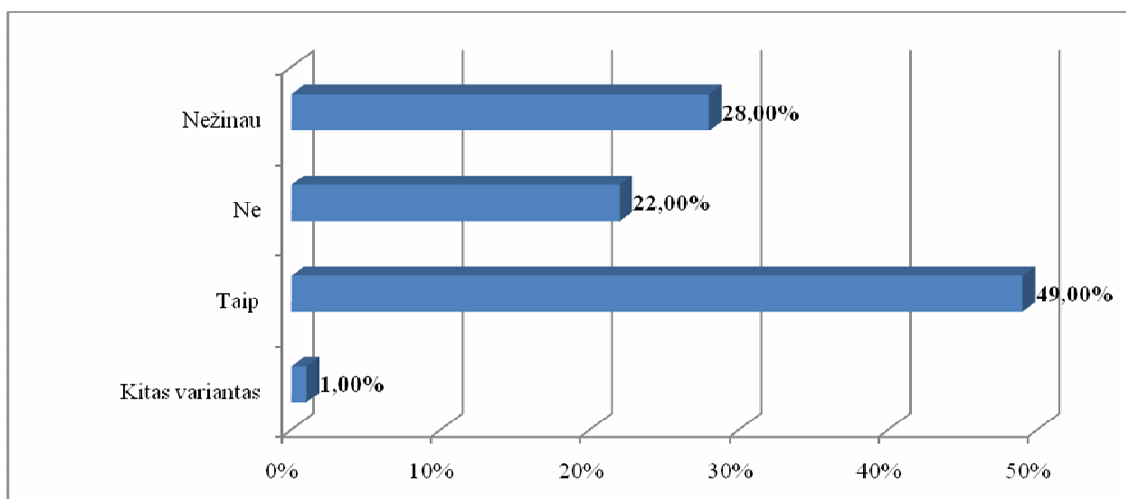


**24 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Kaip reikėtų optimizuoti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?“, %**



Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų 55,60 proc. mano, kad optimizuojant AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą reikėtų naudotis abejomis klientų aptarnavimo sistemomis. Tuo tarpu optimizuojant pastarąją sistemą tik 13,60 proc. apklaustųjų teigia, kad reikėtų grįžti prie senos klientų aptarnavimo sistemos. O 30,80 proc. respondentų teigia, kad optimizuojant klientų aptarnavimo sistemą reikėtų naudotis tik nauja klientų aptarnavimo sistema. Galima daryti išvadą, kad optimizuojant AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą, respondentai palankiau vertina kompleksinę klientų aptarnavimo sistemą, kuomet tradicinis aptarnavimas derinamas su elektroniniu klientų aptarnavimu.

Toliau respondentams pateiktas klausimas: „Ar tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistemas?“ (24 klausimas) Pastarojo klausimo ataskymai analizuojami žemiau.



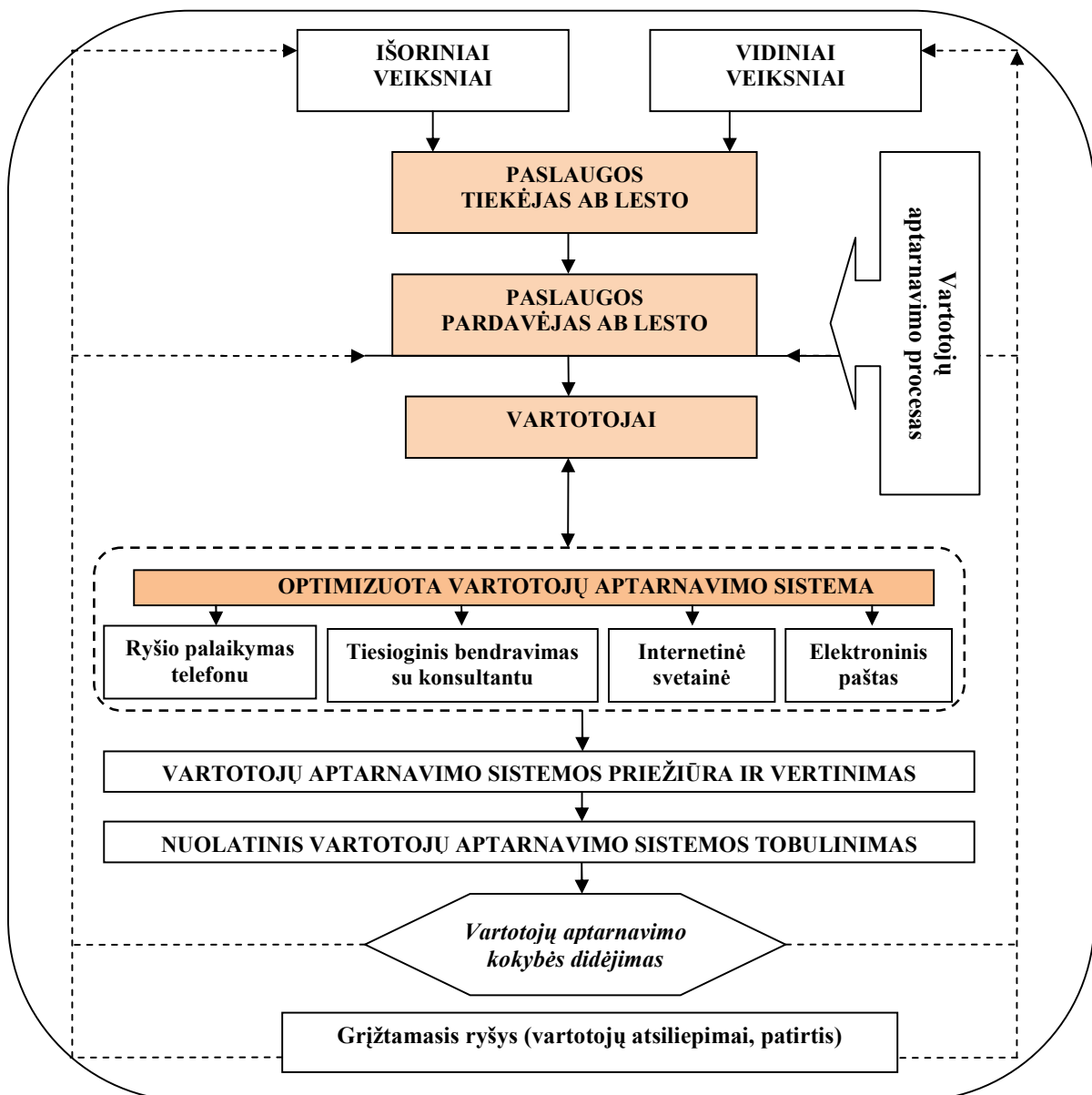
**25 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas klausimu: „Ar tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistemas?, %**

Nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų 49 proc. mano, kad yra tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistema. Tuo tarpu su tuo nesutinka 22 proc. apklaustųjų. Nuomonės šiuo klausimu neturi 28 proc. respondentų. O kitą variantą pasirinkę 1 proc. respondentų teigia, kad abi sistemas palikti tikslinga dėl vyresnio amžiaus žmonių, kurie nesugeba naudotis kompiuteriu, taip pat dėl tų, kurie neturi prieigos prie interneto. Galima teigti, kad pastarieji rezultatai patvirtina anksčiau analizuoto klausimo tikslumą, kad optimizuojant klientų aptarnavimo sistemą reikia naudotis abejomis vartotojų aptarnavimo sistemomis.

*Apibendrinant galima teigti, kad seną AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemą dauguma vartotojų vertina teigiamai, tačiau egzistuoja ir tų vartotojų, kurie išvelgia senos vartotojų aptarnavimo sistemos trūkumų. Kaip didžiausią pastarosios sistemos trūkumą respondentai pažymi per ilgą laukimo laiką klientų aptarnavimo centre. Tuo tarpu vertinant naują aptarnavimo sistemą respondentai didžiausią naudą išvelgia, kuomet yra suteikiama galimybė išvengti eilių klientų aptarnavimo skyriuose; užtikrinamas paslaugos teikimo patogumas bei sutaupomas laikas. Mažiausią naudą naujoje klientų aptarnavimo sistemoje tyrimo dalyviai išvelgia aptarnavimo greityje. Nustatyta, kad respondentai vertinadami naują AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą išvelgia ne tik pastarosios sistemos naudą, bet ir nemažai trūkumų: sudėtinga naudotis, prastas pasiekiamumas, tiesioginis kontaktas priimtinesnis už elektroninį. Renkantis vieną ar kitą vartotojų aptarnavimo sistemą respondentų nuomonės ženkliai neišsiskyrė. Darytina prielaida, kad tyrimo dalyviai išvelgia tiek naujos, tiek ir senos vartotojų aptarnavimo sistemos pranašumų ir trūkumų. Pažymėtina tai, kad pakankamai didelė dalis respondentų vis dar renkasi tradicinį aptarnavimą nei elektroninį. Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad įvairioms vartotojų problemoms spręsti populiariausi aptarnavimo kanalai, anot respondentų, yra klientų aptarnavimo skyrius ir savitarna. Tuo tarpu mažiausiai populiarius aptarnavimo kanalas – elektroninis laiškas. Taip pat galima teigti, kad sudėtingesnėms problemoms spręsti tyrimo dalyviai dažniau renkasi tradicinį aptarnavimą (t.y. klientų aptarnavimo skyrių) nei nuotolinį (savitarną). Galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų sutinka su tuo, kad reikėtų tobulinti AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemą, nes AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemoje pastarieji išvelgia nemažai trūkumų. Galima daryti išvadą, kad optimizuojant AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemą, respondentai palankiau vertina kompleksinę aptarnavimo sistemą, kuomet tradicinis aptarnavimas derinamas su nuotoliniu vartotojų aptarnavimu.*

## 4. AB LESTO TAURAGĖS SKYRIAUS OPTIMIZUOTA VARTOTOJŲ APTARNAVIMO SISTEMA

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, dokumentų analize bei atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais parengta optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema (žr. 26 pav.).



26 pav. Optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema

Iš aukščiau pateikto paveikslėlio matyti, kad vartotojų aptarnavimo sistemai yra svarbi trijų grandžių tarpusavio sąveika. Tai *paslaugos tiekėjas, paslaugos pardavėjas ir vartotojas*. Optimizuotą vartotojų aptarnavimo sistemą turėtų inicijuoti paslaugos tiekėjas (kuomet sprendimai yra priimami „iš viršaus į apačią“), kuris parengtų tinkamai organizuotą vartotojų aptarnavimo sistemą.

Vykstant trijų grandžių integracijai (paslaugos tiekėjas, paslaugos pardavėjas, vartotojas), paslaugos tiekėjas, siekiantis didinti vartotojų skaičių, kuris užtikrina organizacijos pelningumą, turėtų inicijuoti pokyčius *klientų aptarnavimo procese* (iniciatyvų skatinimas, inovacijų diegimas, aptarnavimo kanalų tobulinimas) bei užtikrintų didesnę sąveiką su vartotoju. Ko pasėkoje išsivystytų aukštesnė vartotojų aptarnavimo kokybė.

Optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema susideda iš keturių pagrindinių aptarnavimo kanalų: ryšio palaikymas telefonu, tiesioginis bendravimas su konsultantu, internetinė svetainė ir elektroninis laiškas.

*Ryšio palaikymas telefonu.* Tai toks vartotojų aptarnavimo kanalas, kuomet klientas su paslaugų teikėju bendrauja pasitelkiant ryšio komunikacijos priemones. Ryšio palaikymo telefonu nauda vartotojui: nepatiriamos laiko ir kitos sąnaudos, nes nereikia vykti į klientų aptarnavimo skyrių; greitesni problemų sprendimai vartotojams patogiu metu. Vartotojams yra patogiau kreiptis telefoniniu būdu, nes telekomunikacinių priemonių skvarba didesnė nei interneto: interneto skvarba – 2014 metais apie 63 proc. visų namų ūkių, tačiau el. paslaugomis naudojasi apie 41 proc. gyventojų, besinaudojančių internetu. Telefonu kreiptis yra greičiau, nes mobilūs telefonai visada yra šalia.

*Tiesioginis bendravimas su konsultantu.* Tai vartotojo aptarnavimas, esant tiesioginiam žmogiškajam kontaktui. „Gyvo“ kontakto poveikis vartotojui turi ypatingą galią. Pastarasis aptarnavimo būdas labiausiai paveikia vartotojų požiūrį į sprendimus bei greitai išsprendžia jam iškilusias problemas.

*Internetinė svetainė.* Tai standartizuotas aptarnavimo kanalas, pasitelkiant informacinę sistemą. Pastarojo aptarnavimo kanalo nauda vartotojui: klientai greičiau, patogiau, pigiau pasiekia reikalingą informaciją, pateikia duomenis, atlieka mokėjimus. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę sutrumpina laiką, skiriamą klientams aptarnauti, nes visus reikalingus veiksmus jie atlieka savarankiškai. Internetinės svetainės arba savitarnos sistemos taikymas aptarnavime yra naudingesnis ir efektyvesnis už tradicinį aptarnavimą dėl galimo personalo skaičiaus mažinimo, trumpesnio aptarnavimo laiko, galimybės mažinti paslaugų kainą taip pritraukiant daugiau vartotojų. Paslaugos teikiamos be tiesioginio kontakto gerina paslaugų kokybę ir mažina sąnaudas. Pagrindinis

„bekontakčio“ aptarnavimo kanalo pranašumas yra tas, kad vartotojas pats tampa paslaugos proceso dalyviu, kuris jaučia didesnę (ne)pasitenkinimą paslauga.

*Elektroninis paštas.* Tai vienas iš būdų vartotojams elektroniniu kanalu pasiekti organizaciją. Elektroninis paštas - tai asmeninio ryšio priemonė virtualioje erdvėje (internetu). Elektroninio pašto naudojimas aptarnavime vartotojui suteikia tokią naudą: patikimumas, patogumas, asmeniškumas, greitas bendravimas, minimalūs kaštai.

Remiantis tyrimo rezultatais bei teorine mokslinės literatūros analize nustatyta, kad kuo daugiau galimybių ir bendravimo su įmone variantų turi klientas, tuo didesnė tikimybė, kad jis liks patenkintas aptarnavimu. Tik elektroninio vartotojų aptarnavimo sistemos veikimas (internetinė svetainė, elektroninis paštas) atsisakant tradicinio aptarnavimo („gyvo“ kontakto, ryšio palaikymo telefonu) (vartotojų aptarnavimo sistemų modernizavimas, procesų optimizavimas) daugeliui sukelia nepatogumų. Aktualiausia problema – klientų kompiuterinio raštingumo trūkumas. Klientų aptarnavimo sistemų modernizavimas pasitelkiant naujausias technologijas daugelį vartotojų sukrečia kaskart joms atsiradus. Jaunosios kartos atstovai vis lengviau priima tokius pokyčius. Tuo tarpu vyresnio amžiaus vartotojai priešinasi inovacijoms. Pasipriešinimo šaltinis tai įvairios baimės: pokyčių baimė, nusistovėjusio mąstymo ir elgesio struktūros griovimas, kuomet vartotojas jaučiasi neuztikrintai, nepasitiki savimi. Dabartinis jaunimas pripratęs ne tik prie naujų technologijų, bet ir prie labai staigios kaitos. Tuo tarpu vyresnių žmonių gyvenimuose viskas vyko lėčiau (pvz., televizorius buvo išrastas XX a. pradžioje, o kompiuteris tik po 50 metų), nebuvo tokios staigios dinamikos.

Remiantis anksčiau išdėstytais argumentais, siekiant užtikrinti aukštą vartotojų aptarnavimo kokybę, yra geriausia integruoti visas keturias vartotojų aptarnavimo kanalų alternatyvas (taikyti optimizuotą klientų aptarnavimo sistemą): *ryšio palaikymas telefonu, tiesioginis bendravimas su konsultantu, internetinė svetainė, elektroninis paštas*. Pastarosios sistemos efektyvus veikimas užtikrinamas nustatant vartotojų aptarnavimo standartus bei atliekant nuolatinį *vartotojų aptarnavimo sistemų vertinimą bei priežiūrą*. Šiame procese išryškėja vartotojų aptarnavimo sistemų tobulintinos sritys. Taip pat svarbu neužmiršti nuolatinės vartotojų atsiliepimų, skundų analizės (*grįžtamasis ryšys*). Galima teigti, kad *nuolatinis vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimas veda prie vartotojų aptarnavimo kokybės didėjimo*.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad klientų aptarnavimas aiškinamas kaip procesas tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies, teikiantis pridedamąją vertę tiekimo grandinei finansiškai efektyviausiu būdu. Tai esminis požymis, skiriantis vieną organizaciją nuo kitos, suteikdamas jai konkurencinį pranašumą bei užtikrinantis ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Daugelis tyrimų, atliktų visame pasaulyje atskleidė, jog investavimas į klientų aptarnavimo gerinimą, padidina įmonių rezultatus, bei gaunamas pajamas. Pagrindinės klientų aptarnavimo problemos yra susijusios su: netinkamai organizuojamu klientų aptarnavimu, taikoma nerealia klientų aptarnavimo politika, aptarnavimo vertinimo analizių trūkumo, sukūrimu daugiau, nei reikia, padalinių ir sistemų, blogai parengtu personalu, įtrauktu į aptarnavimo procesą ir pan. Efektyvios klientų aptarnavimo sistemos sukūrimas ir įmonės pelno augimas yra neatskiriami dalykai. Todėl privalu vartotojui suteikti kuo platesnį aptarnavimo (bendravimo) priemonių spektrą, t.y. galimybę kontaktuoti su įmone klientui priimtinausiu būdu. Praktikoje dažnai sutinkamos trys pagrindinės klientų aptarnavimo sistemos: tradicinis aptarnavimas (tiesioginis bendravimas akis į akį), ryšio palaikymas telefonu bei elektroninė aptarnavimo sistema. Pasitelkiant klientui priimtinausią aptarnavimo sistemą bei tinkamai ir greitai radus problemas sprendimą yra didelė tikimybė, kad klientas nesureikšmės kilusių problemų ir išliks lojalus.

Siekiant užtikrinti aukštą aptarnavimo lygį įmonėje, būtina parengti aptarnavimo lygio įvertinimo sistemą. T.y. išsiaiškinti, kokio aptarnavimo lygio pageidauja klientai; nustatyti aptarnavimo standartus; garantuoti standartus atitinkantį aptarnavimo lygį bei įgyvendinti komunikacines programas, informuojančias klientus apie įmonės teikiamas paslaugas. Praktikoje dažniausiai taikomos aptarnavimo kokybės vertinimo sistemos yra slaptas klientas, kliento balsas bei prarastų vartotojų analizė. Tokie vartotojų nuomonių tyrimai skirti rinkti ir analizuoti informaciją apie vartotojų poreikius, vertinti vartotojų pasitenkinimą ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas organizacijos veiklos sritis ir siekti kokybiškesnio paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo.

Optimizavimas klientų aptarnavimo srityje yra geriausio klientų aptarnavimo sprendimo ieškojimas mažiausiais kaštais, pasitelkiant informacines technologijas. Nustatyta, kad pastarasis procesų optimizavimas formuojamas greitesnio klientų aptarnavimo link. Didžiausias iššūkis organizacijoms, norinčioms išlaikyti klientus yra optimizuoti savo veiklą taip, kad laukimo laikas

sutrumpėtų iki minimumo. Todėl vis daugiau įmonių ieško ir diegia sprendimus, kurie leistų supaprastinti ir pagreitinti klientų aptarnavimą. Novatoriški klientų aptarnavimo sistemų sprendimai padedanta užtikrinanti sklandų ir greitą aptarnavimą. Taip pat klientų aptarnavimo sistemų optimizavimas pagerina organizacijos konkurencingumą, sumažina kainas klientams, bei pagerina paslaugų kokybę. Tačiau pastarųjų sistemų optimizavimas nevisada atneša teigiamą naudą. Atsiranda ženklus atotrūkis tarp teorinio priemonių analizavimo diapazono ir jų praktinio taikymo. Todėl prieš optimizuojant klientų aptarnavimo sistemą, reikia pasitelkti nuolatinį klientų aptarnavimo sistemų vertinimą.

Atlikus AB LESTO Tauragės skyriaus vartotojų aptarnavimo sistemos vertinimą nustatyta, kad respondentai išvelgia tiek naujos, tiek ir senos vartotojų aptarnavimo sistemos pranašumų ir trūkumų. Akcentuotina tai, kad pakankamai didelė dalis respondentų vis dar renkasi tradicinį aptarnavimą nei nuotolinį. Nustatyta, kad sudėtingesnėms problemoms spręsti tyrimo dalyviai dažniau renkasi tradicinį aptarnavimą (t.y. klientų aptarnavimo skyrių) nei nuotolinį (savarankiškai sprendžia problemą savitarnos svetainės pagalba). Galima teigti, kad daugiau nei pusė respondentų sutinka su tuo, kad reikėtų tobulinti AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemą, nes AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemoje pastarieji išvelgia nemažai trūkumų. Galima daryti išvadą, kad optimizuojant AB LESTO vartotojų aptarnavimo sistemą, respondentai palankiau vertina kompleksinę aptarnavimo sistemą, kuomet tradicinis aptarnavimas derinamas su nuotoliniu vartotojų aptarnavimu. Atliktas tyrimas patvirtina teorinį diskursą, kad privalu vartotojui suteikti kuo platesnį aptarnavimo priemonių spektrą, taip suteikiant galimybę kontaktuoti su įmone klientui priimtinais būdu.

Išsami tyrimo rezultatų analizė atskleidė pagrindines vartotojų aptarnavimo sistemos problemas: prastas pasiekiamumas, aptarnavimo greitis, sudėtinga naudotis nuotoline aptarnavimo sistema, tiesioginis bendravimas priimtinesnis už elektroninį. Todėl atsižvelgus į pastarąsias problemas galima pateikti keletą rekomendacijų, siekiant optimalaus vartotojų patenkinimo. Taigi, remiantis pagrįsta optimizuota vartotojų aptarnavimo sistema, siūloma organizacijoms, vartotojų aptarnavime, integruoti visas keturias aptarnavimo kanalų alternatyvas (tiesioginis bendravimas su konsultantu, ryšio palaikymas telefonu, elektroninis paštas, internetinė svetainė), suteikiant vartotojui kuo platesnį aptarnavimo galimybių spektrą, užtikrinant aukštą klientų pasitenkinimo lygį ir aptarnavimo kokybę. Optimizuojant aptarnavimo procesus, siūloma atlikti išsamų kiekvienos aptarnavimo sistemos vertinimą ir priežiūrą; nuolatinį vartotojų aptarnavimo sistemų tobulinimą

(pasitelkiant klientų pasitenkinimo tyrimus) ir vartotojams sudaryti sąlygas nuosekliai pereiti nuo tradicinio aptarnavimo prie elektroninės aptarnavimo sistemos. Ypatingą dėmesį atkreipti į tai, kad Lietuvoje yra didelis vartotojų kompiuterinio raštingumo trūkumas ir vyresnioji karta priešinasi pokyčiams susijusiems su naujausiomis technologijomis bei sparčiai procesų kaitai.



## LITERATŪRA

1. AB LESTO investicijų planas 2015-2025 m., prieiga per internetą: [http://www.lessto.lt/stream/2270/10%20mip\\_dokumentas\\_publicavimui\\_lt.pdf](http://www.lessto.lt/stream/2270/10%20mip_dokumentas_publicavimui_lt.pdf) (2015 m. rugsėjis)
2. AB LESTO 2014 m. socialinės atsakomybės pažangos ataskaita, prieiga per internetą [www.lessto.lt/.../socialinės%20atsakomybės%20pažangos%20ataskaita%2](http://www.lessto.lt/.../socialinės%20atsakomybės%20pažangos%20ataskaita%2) (2015 m. rugsėjis)
3. AB LESTO ilgalaikė strategija 2014-2020 m., prieiga per internetą <https://www.lessto.lt/.../ab%20lessto%20strategija%20iki%202020%20m> (2015 m. rugsėjis)
4. AB LESTO veikla. Prieiga per internetą: <http://www.lessto.lt/lt/apie-mus.html>
5. Accenture (2010). Global Customer Satisfaction Report. High performance in the Age of Customer Centricity, prieiga per internetą <http://www.sas.com/events/pbls/2010/hong-kong/documents/Customer-Teo-Addendum-Customer-Centricity.pdf> (2015 m. lapkritis)
6. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovas ir pasaulis*, 12, 36.
7. Armstrong M. (2002). *Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius.
8. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
9. Bakanauskas A., Šontaitė M. (2007). Veiksnių, įtakančių vartotojų išlaikymą, tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 127-129.
10. Bernotaitė L., Čerškutė R., Petukienė E. (2007). Pramogų klubo klientų aptarnavimo vertinimas. *Socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas*, 151-154.
11. Bliujūtė G., Korsakienė R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 6(1), 9-16.
12. Buttle F., Maklan S. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford: Routledge.
13. Caruana A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (8), 811–828.
14. Creasey T. (2009). Defining Change Management. Helping Others Understand Change Management in Relation to Project Management and Organisation Change, prieiga per

- interneta <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf> (2015 m. lapkritis)
15. Čeponytė Z. (2006). Turizmo paslaugų kokybė. Lietuvos vartotojų instituto konferencijos medžiaga. Kaunas.
  16. Dale B.G., Wiele T. (2007). *Iwarden J. Managing quality*. UK: Blackwell Publishing.
  17. Davulis G. (2009). *Ekonomikos teorija: vadovėlis*. Vilnius: MRU.
  18. Dikčius V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius, 83, prieiga per internetą [http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf) (2015 m. gruodis)
  19. Dilijonas D. (2011). *Aptarnavimo sistemų pelningumo tyrimai, realaus laiko sprendimų priėmimui, taikant intelektines sistemas* (Daktaro disertacija). Gauta iš eLABa. (09P)
  20. Eidukevičienė, K. (2010). Optimizacija – mada ar būtinoji sąlyga, prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/optimizacija> (2015 m. spalio)
  21. Elektroninio verslo vadovas (2012). E. verslas – naujos verslo galimybės, prieiga per internetą: <http://www.technopolis.lt/e-vadovas/files/assets/downloads/e-verslo%20vadovas.pdf> (2015 m. spalio)
  22. Ekonominės konsultacijos ir tyrimai (2008). Vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, prieiga per internetą <https://www.vakokybe.vrm.lt/get.php?f.841> (2015 m. lapkritis)
  23. Europos parlamentas. (2011). 2011 m. liepos 5 d. Europos Parlamento rezoliucija dėl veiksmingesnės ir sąžiningesnės prekybos ir platinimo rinkos, prieiga per internetą <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+20110705+ITEMS+DOC+XML+V0//LT&language=LT> (2015 m. gruodis)
  24. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.
  25. Gronroos Ch. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. California: Wiley.
  26. Gronroos Ch. (2007). *Service Management and Marketing*. Customer Management in Service Competition. Chichester: John Wiley and Sons.
  27. Grublienė V., Ambraziūnaitė E., Venckevičė L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB Lietuvos draudimas konkurencingumu, prieiga per internetą: <http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/689/pdf> (2015 m. lapkritis)

28. Harkins Ph., Hollihan K. (2007). *Laimi visi. Remax istorija ir pamokos*. Vilnius: Eugrimas.
29. Hopenienė R., Bagdonienė E. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
30. Hurn B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41-46.
31. Indoor Training & Consulting Baltic (2015). Slapto pirkėjo tyrimas, prieiga per internetą: <http://doortraining.lt/indoor/slapto-pirkejo-tyrimas/> (2015 m. lapkritis)
32. Janušauskas, Makštutis, A. (2007). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. *Personalo vadyba*, 2(78), 15-18.
33. Johnston R., Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Harlow: Prentice Hall, 533 p.
34. Jurgilevičiūtė L., Sūdžius V. (2010). Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 116-123.
35. Juodis A., Oržekauskas P. (2008). *Verslo procesų valdymo sprendimai*. Kaunas: Technologija.
36. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 9, 73-80.
37. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
38. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
39. Kirvaitis A. (2001). Elektroninis verslas: idėja, kontekstas, galimybės, grėsmės, prieiga per internetą <https://www3.lrs.lt/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0033633.ppt> (2015 m. gruodis)
40. Klimas D., Ruževičius J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-87.
41. Korsakienė R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 4, 237-242.
42. Kotler Ph., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Vilnius: Logitema.
43. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Kšivickienė D. (2012). Slaptas pirkėjas – kas jis? *Vadovas*, 10, 22-25.
45. Kvietkauskaitė L. (2006). Efektyvus klientų valdymas: iš ko galime rinktis. *Marketingas*, 6, 14-17.

46. Langvinienė N., Vengrienė B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas.
47. LESTO rezultatai: rekordinės investicijos ir patogesnės paslaugos klientams (2015), prieiga per internetą <http://www.lesto.lt/lt/naujienos/pranesimai-spaudai/2015-uju-pirmojo-ketvircio-lesto-rezultatai-rekordines-3st1.html> (2015 m. lapkritis)
48. Lonnqvist A., Laihonen H. (2012). Welfare service system productivity: the concept and its application. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 128-141.
49. Liesionis V., Dilienė D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 69-82.
50. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2015). Raktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Santykių su klientais ir tiekėjais valdymas, prieiga per internetą [http://www.softconsulting.lt/straipsniai/santykiu\\_su\\_klientais\\_ir\\_tiekejais\\_valdymas\\_5/](http://www.softconsulting.lt/straipsniai/santykiu_su_klientais_ir_tiekejais_valdymas_5/) (2015 m. gruodis)
51. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2010). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, prieigai per internetą <http://www.vakokybe.vrm.lt/get.php?f.843> (2015 m. gruodis)
52. Lukošiuūtė K. (2006). Kliento pagyrimas – motyvacija ir įmonei, ir darbuotojui. *Marketingas. Rinkos įvaldymo menas*, 4(16), 37.
53. Luobikienė I. (2005). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas.
54. Oškutienė R., Korsakienė R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197-203.
55. Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
56. Palšaitis R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vilnius: Technika.
57. Palšaitis R. (2007). *Logistikos vadybos pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Technika.
58. Rafanavičius G. (2010). Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius. *Balsas*, 4(55).
59. Ragauskas A., Kriaučionienė M. (2008). *Inovacijų vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
60. Rampersadas H. (2003). Kokybės matas – klientų pasitenkinimas. 75 aktualūs klausimai apie jūsų kliento pasitenkinimą. *Vadovo pasaulis*, 1, 38-40.

61. Rekašiūtė-Balsienė R. (2002). Geriau iš pirmo karto daryti gerai. Sudėtingos klientų aptarnavimo situacijos. *Vadovo pasaulis*, 2(64), 54-56.
62. Repečka A. (2015). CRM sistemų diegimas ir veiklos optimizavimas, prieiga per internetą <http://www.unicenter.lt/lt/paslaugos/informaciniu-sistemu-diegimas-ir-veiklos-valdymo-konsultacijos> (2015 m. lapkritis)
63. Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L., Sullivan A. (2009). Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change, prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=eAyEgk6BBhwC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (2015 m. gruodis)
64. Seth N., Deshmukh S. G., Vrat P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949.
65. Softera Baltic (2015). CRM: rinkodaros automatizavimas, prieiga per internetą <http://www.softera.lt/lt/dynamics-crm/CRM-rinkodaros-automatizavimas/> (2015 m. lapkritis)
66. Soheli A. (2002). Service failures and customer defection: a closer look at online shopping experiences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 pp. 19 – 29.
67. Sprogytė I., Zinkevičiūtė V. (2014). Transporto įmonės kokybės vadybos sistemos projektavimas, įvertinant vartotojų poreikius. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 6(1), 1-8.
68. Sutkus V., Pocienė J., Gaudiešienė R., Šiautkūlienė M. ir kt. (2015). Kliento anatomija 2015. Konferencija. Vilnius. 2015 m. rugsėjo 10 d., VŠĮ Socialinių mokslų kolegija, prieiga per internetą <http://www.lvk.lt/lt/renginiai/seminarai/kliento-anatomija-2015> (2015 m. lapkritis)
69. Svirskienė G. (2009). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 365-372.
70. Tarvainienė A. Prekių pirkimo proceso stacionariose ir elektroninėse parduotuvėse lyginamoji analizė. Konferencijos medžiaga. Šiaurės Lietuvos kolegija.
71. TMD partners (2012). Patenkintas klientas parodys kelią į sėkmę. *Verslo žinios*, 8, 12-15.
72. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
73. Tijūnaitienė R. (2001). Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 5, 104-112.
74. Šaulinskas L., Tilvytienė R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 152-165.

75. UAB Spinter tyrimai (2015). Slapto pirkėjo tyrimai, prieiga per intrnetą <http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/vidmenu/slapto-pirkejo-tyrimai> (2015 m. gruodis)
76. Urbonienė R. (2011). Sociologinių tyrimų metodika. Anketinė apklausa, prieiga per internetą <http://www.slideserve.com/ronna/sociologiniu-tyrimu-metodika-anketine-apklausa> (2015 m. gruodis)
77. Vainienė R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas: apie 1400 terminų*. Vilnius: Tyto alba.
78. Vainienė R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
79. Vanagas P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
80. Valakevičius E. (2010). Aptarnavimo sistemų moksliniai tyrimai: nuo perspektyvų iki problem, prieiga per internetą <http://www.technologijos.lt/php/blogai/ktu-fmf/wordpress/?p=415> (2015 m. lapkritis)
81. Verslo žinių žodynas. (2005). Paslauga, prieiga per internetą <http://zodynas.vz.lt/Paslauga> (2015 m. spalio)
82. Zavadskis M. (2004). *Menas parduoti: sėkmingo pardavėjo vadovas*. Vilnius.
83. Žaptorius J. (2011). Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Sociologija*, 4(22), p. 426-436.
84. Žilinskienė G. (2005). Klientų aptarnavimą kelia į bendrovės strategiją, prieiga per internetą <http://www.pwc.com/lt/lt/press-rm/articles/straipsnis-15-02-25.html> (2015 m. lapkritis)

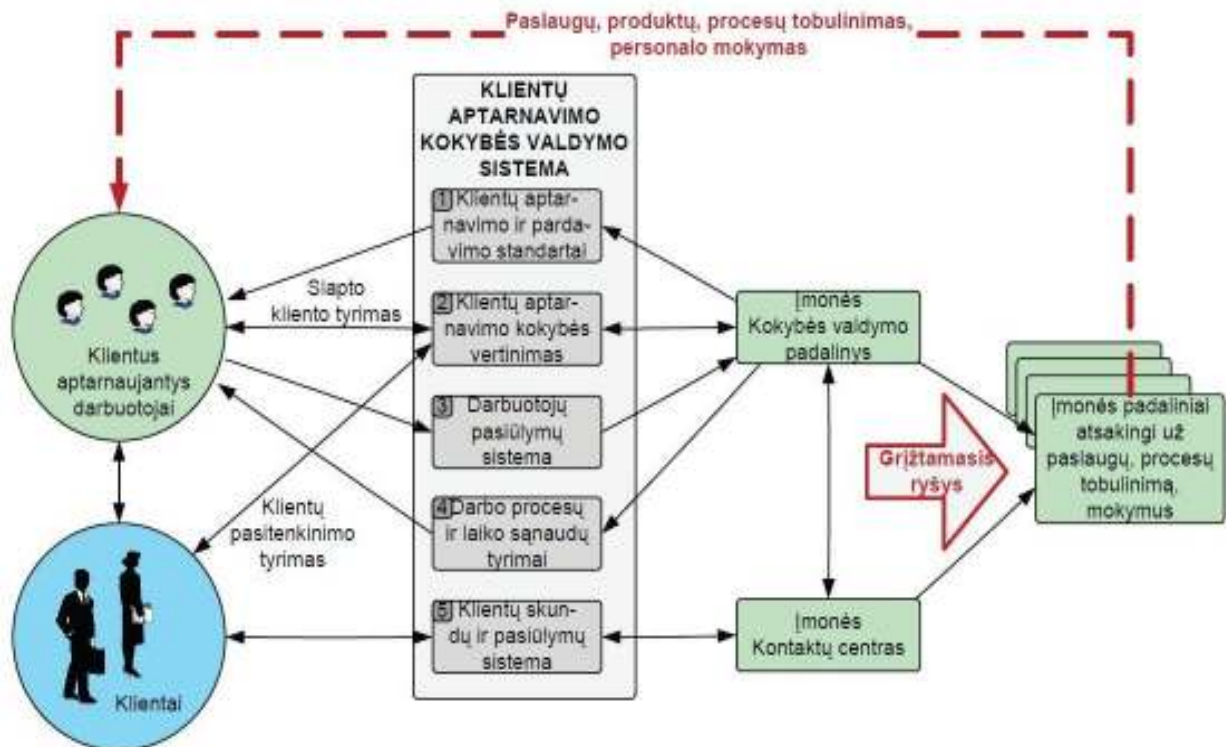
## **PRIEDAI**

AB LESTO įmonių grupė



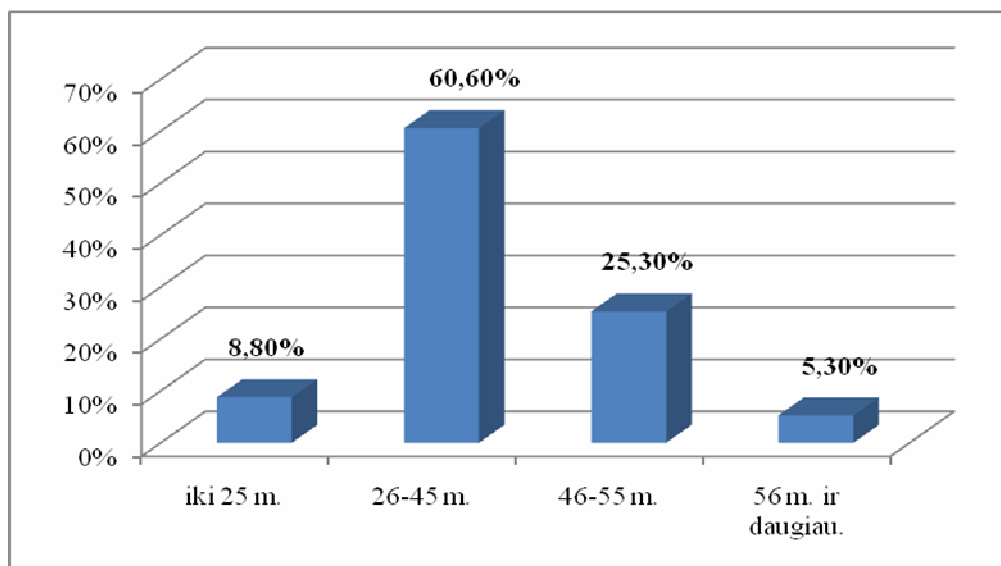
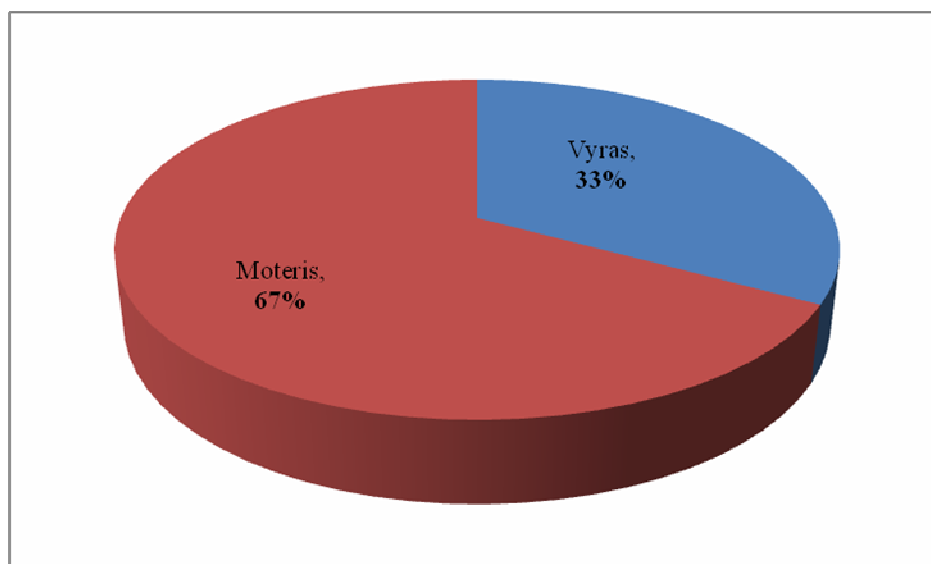


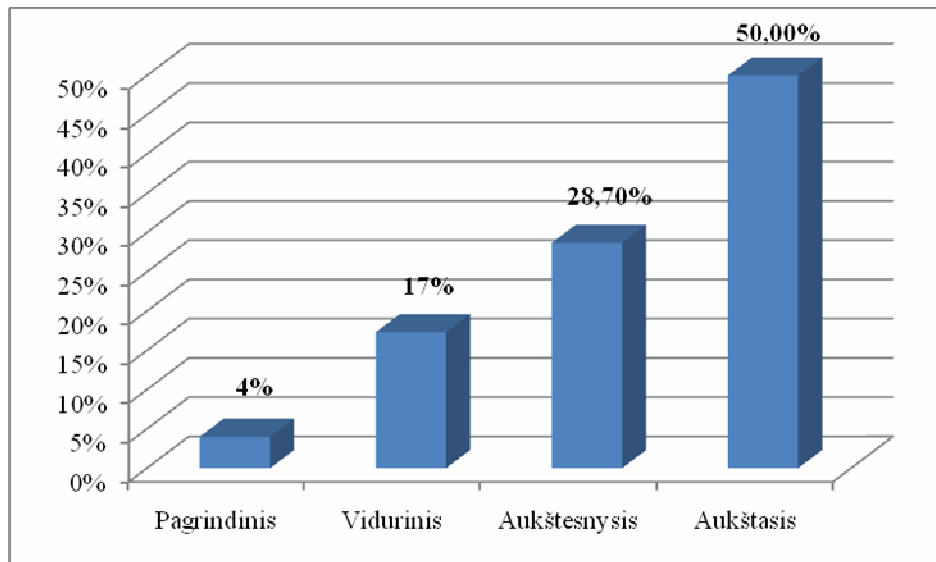
**Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis**  
(Šaulinskas, Tilvytienė, 2013)



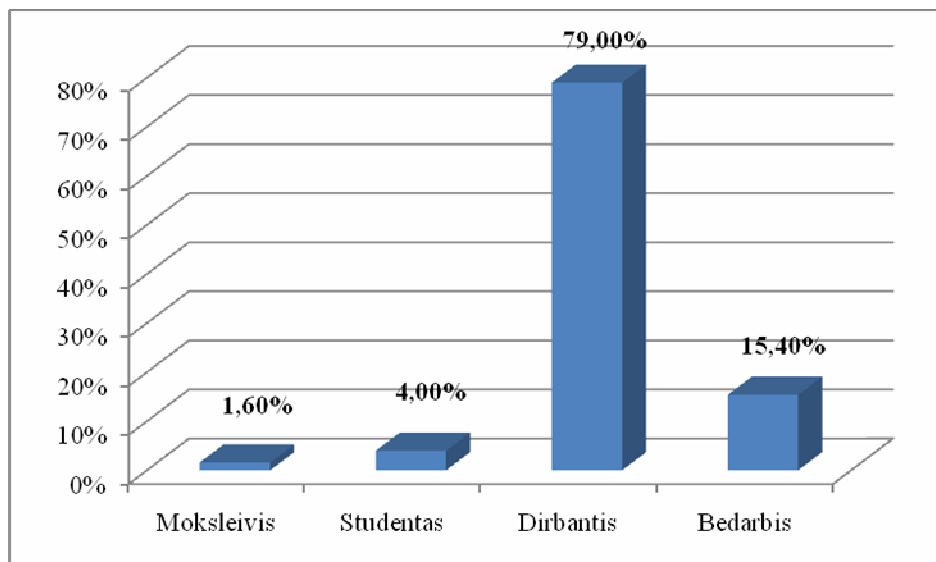
**Respondentų nuomonės vidurkio formulė (3.1.2.):**

$$\text{Vidurkis (stiprumas balais)} = \frac{\text{Visų respondentų pasirinktų atsakymų suma}}{\text{respondentų skaičius}} \times \text{suteikta reikšmė}$$

**APIBENDRINTI DEMOGRAFINIAI RESPONDENTŲ DUOMENYS****Respondentų pasiskirstymas pagal amžių****Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**



**Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo lygį**



**Respondentų pasiskirstymas pagal socialinę padėtį**

## TYRIMO ANKETA

Gerb. Respondente, Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo studijų studentė K. Šerpytienė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti LESTO klientų aptarnavimo sistemos optimizavimo efektyvumą. Jūsų nuomonė labai svarbi. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bus pateikiamos rekomendacijos ir pasiūlymai kaip pagerinti klientų aptarnavimo sistemą. Anketa yra anoniminė. Pažymėkite tik vieną Jums tinkantį atsakymo variantą.

### 1. Jūsų amžius:

- iki 25 m.
- 26-45 m.
- 46-55 m.
- 56 m. ir daugiau.

### 2. Jūsų lytis:

- vyras;
- moteris.

### 3. Jūsų išsilavinimas:

- pagrindinis;
- vidurinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis.

### 4. Jūsų socialinė padėtis:

- moksleivis;
- studentas;
- dirbantis;
- bedarbis.

### 5. Kaip dažnai naudojate AB LESTO teikiamomis paslaugomis?

- kiekvieną dieną;
- 1-3 kartus per savaitę;
- 1-3 kartus per mėnesį;
- 1-3 kartus per pusmetį;
- 1-3 kartus į metus.

**6. Kaip vertinate seną AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?**

- labai gerai;
- gerai;
- vidutiniškai
- blogai;
- labai blogai.

**7. Kaip manote, kokie yra senosios AB LESTO klientų aptarnavimo sistemos trūkumai?**

*(Galimi keli atsakymo variantai)*

- Per ilgas laukimo laikas;
- Nesugebėjimas operatyviai išspręsti problemos;
- Netinkamas KAC darbo laikas (per trumpos darbo valandos; nedirba savaitgaliais);
- Toli nuo miesto centro;
- Kita (įrašykite).....

**8. Kokią naudą Jums suteikė nauja AB LESTO klientų aptarnavimo sistema?**

- galimybė išvengti eilių klientų aptarnavimo skyriuose;
- aptarnavimo greitis;
- patogumas;
- laiko taupymas;
- kita (įrašykite).....

**9. Ar išvelgiate trūkumus naujoje AB LESTO klientų aptarnavimo sistemoje?**

- taip;
- ne;
- kita (įrašykite).....

**10. Kuri AB LESTO klientų aptarnavimo sistema Jums yra patogesnė?**

- Senoji klientų aptarnavimo sistema;
- Naujoji klientų aptarnavimo sistema.

**11. Ar naudojātės AB LESTO savitarnos svetaine „www.manoelektra.lt“? (Jei atsakėtė „Nesinaudoju“ pereikite prie 16 klausimo)**

- Naudojuosi;
- Nesinaudoju.

**12. Kokiomis AB LESTO savitarnos svetainės paslaugomis teko naudotis? (Galimi keli atsakymo variantai)**

- Prašymo pildymas;
- Naujos sutarties sudarymas;
- Atsiskaitomosios knygelės užsakymas;
- Rodmenų deklaravimas;
- Tarifo plano keitimas;
- Tiesioginio debeto sudarymas;
- Elektroninių sąskaitų užsakymas;

- Pranešimas apie apmokėtą skolą;
- Elektriko užsakymas į namus;
- Susisiekimas su klientų aptarnavimo centru;
- Mokėjimų/suvartojimo istorijos tikrinimas;
- Pažymos apie atsiskaitymą.

**13. Kur dažniausiai jungiatės prie AB LESTO savitarnos svetainės „www.manoelektra.lt“?**

- Iš namų;
- Iš viešosios bibliotekos;
- Iš Lietuvos pašto skyriaus;
- kita (įrašykite).....

**14. Įvertinkite AB LESTO savitarnos svetainę pagal pateiktus kriterijus. (Jums tinkantį variantą pažymėkite X).**

Kriterijai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai	Neturiu nuomonės
<i>Naudojimo paprastumas</i>						
<i>Turinys (svetainės informacija tikslī, glausta)</i>						
<i>Struktūra (suprantama, struktūrizuota svetainė)</i>						
<i>Paiėška (per trumpą laiką pateikia tikslū, naudingą nuorodų sąrašą)</i>						
<i>Reagavimas (greiti atsakymai į užklausas, skambučius, el. laiškus)</i>						
<i>Patikimumas (užsakymo tikslumas, greitas pristatymas, teisingai pateikta sąskaita)</i>						
<i>Saugumas (asmeninių duomenų konfidencialumas; saugumo užtikrinimas atsiskaitant internetu)</i>						
<i>Išvaizda (patrauklus svetainės dizainas)</i>						
<i>Paslaugos atlikimas</i>						

**15. AB LESTO savitarnos trūkumai lyginant su tradiciniu klientų aptarnavimu (Galimi keli atsakymo variantai):**

- Sudėtinga naudotis (per daug funkcijų);
- Prasta konsultavimosi galimybė;
- Per ilgas problemos sprendimo laikas (pvz. nesutampa apmokėtas ir deklaruotas rodmuo; skolos atidėjimo klausimai; skaitiklio gedimas ir kt.)
- Sunkesnis pasiekiamumas, reikalaujantis turėti prieigą prie interneto;
- Kita (įrašykite).....

**16. Kokius būdus naudojate, norint susisiekti su klientų aptarnavimo centru?**

- Naudojuosi savitarnos svetaine www.manoelektra.lt;
- Skambinu trumpuoju numeriu 1802;
- Rašau elektroninį laišką;

- Vykstu į artimiausią klientų aptarnavimo skyrių.

**17. Įvertinkite atskirų AB LESTO aptarnavimo kanalų ir kontaktų centro patogumą** (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kanalas	0	1	2	3	4	5
Trumpasis numeris 1802						
Savitarnos svetainė „www.manoelektra.lt”						
Klientų aptarnavimo skyrius						
Elektroninis laiškas						

**18. Kaip vertinate AB LESTO pasirinkto klientų aptarnavimo kanalo ir kontaktų centro pasiekiamumą** (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kanalas	0	1	2	3	4	5
Trumpasis numeris 1802						
Savitarnos svetainė www.manoelektra.lt						
Klientų aptarnavimo skyrius						
Elektroninis laiškas						

**19. Kaip vertinate problemos sprendimo pasirinkto AB LESTO klientų aptarnavimo kanalo ir kontaktų centro greitą veikimą?** (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kanalas	0	1	2	3	4	5
Trumpasis numeris 1802						
Savitarnos svetainė www.manoelektra.lt						
Klientų aptarnavimo skyrius						
Elektroninis laiškas						

**20. Kaip vertinate Jūsų problemos, dėl kurios kreipėtės pasirinktu AB LESTO klientų aptarnavimo kanalu ir kontaktų centru, išsprendimą?** (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kanalas	0	1	2	3	4	5
Trumpasis numeris 1802						
Savitarnos svetainė www.manoelektra.lt						
Klientų aptarnavimo skyrius						
Elektroninis laiškas						

**21. Įvertinkite kokiai problemai, kurį AB LESTO klientų aptarnavimo kanalą naudojate** (Jums tinkantį variantą pažymėkite X).



Problema/Kanalas	Trumpasis numeris 1802	Savitarnos svetainė	Klientų aptarnavimo skyrius	El. laiškas
<i>Apmokėto rodmenis su deklaruotu rodmeniu nesutapimas.</i>				
<i>Klaidingai išrašyta PVM sąskaita faktūra.</i>				
<i>Skaitiklio gedimas.</i>				
<i>Tarifo plano pakeitimas.</i>				
<i>Rodmenų suderinimas.</i>				
<i>Paraiškos pateikimas įvesti elektros energiją.</i>				
<i>Vartojimo ir mokėjimo istorija.</i>				
<i>Pažymos gavimas apie atliktus mokėjimus.</i>				
<i>Informavimas apie apmokėtą skolą.</i>				

**22. Kaip manote, ar reikėtų tobulinti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?**

- taip;
- iš dalies;
- ne;
- nežinau.

**23. Kaip reikėtų optimizuoti AB LESTO klientų aptarnavimo sistemą?**

- Grįžti prie senos klientų aptarnavimo sistemos;
- naudotis tik nauja klientų aptarnavimo sistema;
- naudotis abejomis klientų aptarnavimo sistemomis.

**24. Ar tikslinga palikti abi AB LESTO klientų aptarnavimo sistemas?**

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

***Dėkoju už skirtą laiką!***