

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Aurelija Karaškevičiūtė**

**KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS  
TELEKOMUNIKACIJŲ BENDOVĖJE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: Doc. Petras Oržekauskas**

**KAUNAS 2015**

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

**KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS**  
**TELEKOMUNIKACIJŲ BENDOVĖJE**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas, -ė** .....  
(parašas)  
Aurelija Karaškevičiūtė,  
MGAVL – 4 grupė  
(vardas, pavardė, grupė)  
**2015 m. gruodžio 19 d.**  
(mėnuo, diena)

**Vadovas,-ė** .....  
(parašas)  
Doc. Petras Oržekauskas  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė)  
**2015 m. gruodžio 19 d.**  
(mėnuo, diena)

**Recenzentas,-ė** .....  
(parašas)  
Lekt. Dr. V. Venckuvienė  
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas, pavardė)  
**2015 m. gruodžio 19 d.**  
(mėnuo, diena)

**KAUNAS 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

**Aurelija Karaškevičiūtė**

(Studento vardas, pavardė)

**Įmonių valdymas, 621N22001**

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas telekomunikacijų bendrovėje“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 19 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Aurelijos Karaškevičiūtė, baigiamasis magistro darbas tema „Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas telekomunikacijų bendrovėje“ 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)

## SUMMARY

This master thesis analysis efficient customer service system importance and different ways to improve it. First of all, there are given main reasons that approve and confirm the need of customer service system development and improvement. The first part of the master thesis presents the main problems which face telecommunication companies in Lithuania. In order to solve these problems the main proposal for the companies is to focus on the company's clients and their service quality. High quality customer service ensure stable financial resources and loyal customer for any company.

Theoretical part of the master thesis describes the basic theories of customer service system, it also shows the main factors which influence the quality of customer service. There are also given main customer service systems which are used in telecommunication companies. Moreover, there is also shown the main theoretical models which were chosen as an example in order to create efficient customer service system improvement model.

The main task of empirical research was to find out specific customer needs and preferences, as well as factors that would lead to their loyalty and ensure their use of company services. There are also made analysis of UAB „Omnitel“, which is one of the main telecommunication companies in Lithuania.

All methodological and empirical research analysis results were used in order to create customer service system improvement model, which could be used by the telecommunication companies which aim to keep their customers and to find new ones. This model is divided into three main parts: customer groups, main factors that have to be improved and benefits obtained. Using this model companies will strengthen their position in the market, ensure customer loyalty and attract new customers for the company.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVARBA: PROBLEMINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1. Efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo nauda, sprendžiant verslo problemas....	10
1.2. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas – esminė prielaida efektyviai ryšio paslaugų bendrovių veiklai ir valdymui .....	12
2. EFEKTYVŲ KLIENTŲ APTARNAVIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ IR FAKTORIŲ ANALIZĖ: TEORINIAI ASPEKTAI .....	14
2.1. Klientų aptarnavimo kokybės samprata ir pagrindiniai jos vertinimo kriterijai.....	14
2.2. Pagrindiniai klientų aptarnavimo vertinimo būdai ir metodai.....	19
2.3. Verbalinės ir neverbalinės komunikacijos naudojimas ir svarba klientų aptarnavime .....	23
2.4. Aptarnaujančio darbuotojo poveikis kliento psichologijai .....	26
2.5. Teorinis modelis .....	27
3. UAB „OMNITEL“ KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS VEIKIMO TYRIMAS.....	31
3.1. UAB „Omnitel“ veiklos charakteristika .....	31
3.1.1. Tendencijos, egzistuojančios verslo sektoriuje.....	31
3.1.2. UAB “Omnitel” esamos situacijos analizė: SSGG modelio taikymas .....	36
3.1.3. Ryšio paslaugų pagrindinių bendrovių pristatymas ir konkurencinės aplinkos analizė .....	39
3.2. UAB „Omnitel“ klientų aptarnavimo sistemos analizė.....	44
3.3. Tyrimo metodų pateikimas ir gautų rezultatų analizė .....	46
4. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS RYŠIO PASLAUGŲ BENDROVĖSE TOBULINIMO MODELIS.....	56
IŠVADOS.....	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	65
PRIEDAI .....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Ryšių sektoriaus pajamos, mln. Eur. 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	11
2 pav. Ch. Gronroos suvokiamos paslaugų kokybės modelis pritaikytas klientų aptarnavimo kokybės nustatymui.	28
3 pav. ISTEА pardavimo proceso modelis (Urbanskienė et al. 2000).	30
4 pav. Telefono ryšio abonentų skaičiaus dinamika, tūkst. vnt., 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	33
5 pav. Balso paslaugų (be tarptinklinio ryšio paslaugų) struktūros pokyčiai pagal pokalbių trukmę, mln. min., 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	34
6 pav. Išsiųstų SMS skaičius, mln. vnt., ir pokytis, proc., 2005 - 2014 (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	34
7 pav. Interneto, teikiamo naudojant judriojo ryšio technologijas, abonentų pasiskirstymas pagal teikėjus, proc., 2006 - 2014 m. (Lietuvos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	35
8 pav. Ūkio subjektų pajamų dalys ryšių sektoriuje procentais, 2013 m. ir 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).	43
9 pav. Klientų mėgstamiausi ryšio paslaugų ženklai (DDB Brand Capital tyrimas, 2015).	44
10 pav. Klientų požiūris į aptarnavimo laiką (sukurta autorės).	49
11 pav. Kokybiškam aptarnavimui įtaką darantys veiksniai ir jų įvertinimas (sudaryta autorės).	50
12 pav. Klientų pasiūlymai įmonės veiklos tobulinimui (sukurta autorės).	52
13 pav. Bendri gauti slapto pirkėjo tyrimo rezultatai (sukurta autorės).	55
14 pav. Klientų aptarnavimo ryšio paslaugas teikiančiose įmonėse tobulinimo modelis (sukurta autorės).	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. SERVQUAL kokybės kriterijai (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2004).-----	18
2 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai (sukurta autorės). -----	20
3 lentelė. UAB „Omnitel“ SSGG analizė (sukurta autorės).-----	38

## ĮVADAS

Ryšio paslaugų sektorius laikomas vienu pažangiausių ir nuolat besikeičiančiu šalies ekonomikos sektorių, kurio teikiamos paslaugos ir informacinių technologijų vystymasis yra itin svarbūs šiuolaikiniam žmogui. Didelis dėmesys, teikiamas šiai verslo sričiai, lemia didėjančią įmonių veiklos efektyvumą ir konkurencingumą. Nuolat didėjantys klientų poreikiai, norai ir lūkesčiai, skatina ryšio paslaugų įmones aktyviai konkuruoti. Įmonės, teikiančios tokias pačias ar panašias paslaugas, gali išsiskirti tik aptarnavimu. Todėl vienas iš pagrindinių įmonių konkurencinių pranašumų rinkoje šiuo metu yra įmonės teikiamas dėmesys klientui, t. y. įmonės gebėjimas patenkinti kliento lūkesčius ir suteikiamas kokybiškas aptarnavimas.

Įmonių teikiama klientų aptarnavimo kokybė ir aptarnavimo sistemos nuolatinis tobulinimas yra itin aktuali tema, nes tai lemia ne tik įmonės padėtį rinkoje, bet taip pat skiria didelę dėmesį ir organizacijos darbuotojams. Ryšio paslaugų įmonių darbuotojai yra atsakingi už klientui suteikiamą kokybišką ir efektyvų aptarnavimą, ilgalaikių ryšių su klientais palaikymą, naujų klientų pritraukimą. Todėl siekiant užtikrinti aukštos kokybės klientų aptarnavimą, gebėjimą prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir klientų poreikių, įmonės privalo atlikti tam tikrus rinkos ir klientų pasitenkinimo nustatymo tyrimus, analizuoti skirtingas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo priemones ir metodus, numatyti klientų aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius, nuolat investuoti į kvalifikuotą įmonės personalą ir klientų aptarnavimo sistemos tobulinimą.

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais metais pastebimas ryšių paslaugų sektoriaus pajamų mažėjimas, kuriam įtaką daro ne vien klientų lojalumo ar paklausos sumažėjimas, bet taip pat ir paslaugų kainų kritimas, kuris yra aršios konkurencinės kovos tarp vienodas paslaugas teikiančių įmonių rezultatas. Įmonė, norinti išlikti konkurencingoje aplinkoje, turi sugebėti prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, turi pažinti vartotoją, jo poreikius, stengtis juos patenkinti. Dėl šių priežasčių būtina daug dėmesio skirti klientų aptarnavimui, jo sistemos tobulinimui, naujiems klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo metodams ir priemonėms, jų sėkmingam įdiegimui įmonėje. Pasitelkus tam tikras klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo priemones ir metodus, išanalizavus verslo šaką ir ryšio paslaugas teikiančios įmonės UAB „Omnitel“ veiklą, šiame darbe pateikiami efektyvūs pasiūlymai, kuriais būtų tobulinama aptarnavimo sistema, skatinama verslo plėtra ir klientų pastovumas.

Darbo pirmoje dalyje yra aptariama darbe sprendžiama problema ir pagrindžiamas darbo tikslo reikalingumas ir svarbumas. Naudojant antrinių šaltinių duomenis yra patvirtinama klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo svarba sprendžiant tam tikras verslo problemas.



Antroje darbo dalyje yra atlikta teorijos analizė. Pateikti teorijoje aptinkami pagrindiniai klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo būdai ir galimybės. Taip pat paaiškinta pati klientų aptarnavimo sistemos samprata ir svarba. Teorinėje dalyje taip pat apžvelgiama verbalinės ir neverbalinės komunikacijos svarba aptarnaujant klientą ir darbuotojo įtaka klientui. Taip pat pateikiamas vienas iš pasirinktų teorinių klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelių, kuris bus naudojamas kuriant naująjį modelį.

Trečioje darbo dalyje pateikiama praktinių tyrimų studija. Pristatomi atlikti tyrimai ir jų metodika, gauti rezultatai. Rezultatai yra lyginami ir analizuojami tam, kad būtų gautos galutinės išvados.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis, kuris sukurtas atsižvelgiant į atliktą teorinių šaltinių analizę ir praktinių tyrimų gautus rezultatus. Sujungus metodologinės medžiagos svarbiausius punktus, antrinių šaltinių analizę ir svarbiausius empirinių tyrimų rezultatus, modelis yra orientuotas į tai, kad būtų išspręstos klientų aptarnavimo sistemos problemos, kad klientų aptarnavimo sistema būtų palankesnė klientui ir tinkama įmonei.

Galiausiai darbe yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos, bei naudoti literatūros šaltiniai.

**Darbo objektas** – klientų aptarnavimo sistema.

**Darbo tikslas** – parengti ir įvertinti klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

- atlikti lietuvių ir užsienio autorių klientų aptarnavimo kokybei ir aptarnavimo sistemos tobulinimo galimybėms skirtos metodologinės medžiagos lyginamąją analizę;
- išanalizuoti ir atskleisti efektyvius kokybišką klientų aptarnavimą lemiančius veiksnius ir faktorius;
- išanalizuoti galimas klientų aptarnavimo sistemas ir jų tobulinimo sprendimus;
- atlikti UAB „Omnitel“ klientų aptarnavimo sistemos veikimo tyrimą;
- remiantis teorinės ir praktinės medžiagos analize, pagrįsti ir pateikti klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelį.

**Tiriama problema** – telekomunikacijų bendrovės aptarnavimo kokybės gerinimas.

**Darbe naudojami metodai:** mokslinių straipsnių analizė, anketinė apklausa, UAB „Omnitel“ pavyzdžio analizė. Taip pat darbe pateikiami surinkti ir išanalizuoti duomenys iš antrinių šaltinių.

# **1. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO SVARBA: PROBLEMINIAI ASPEKTAI**

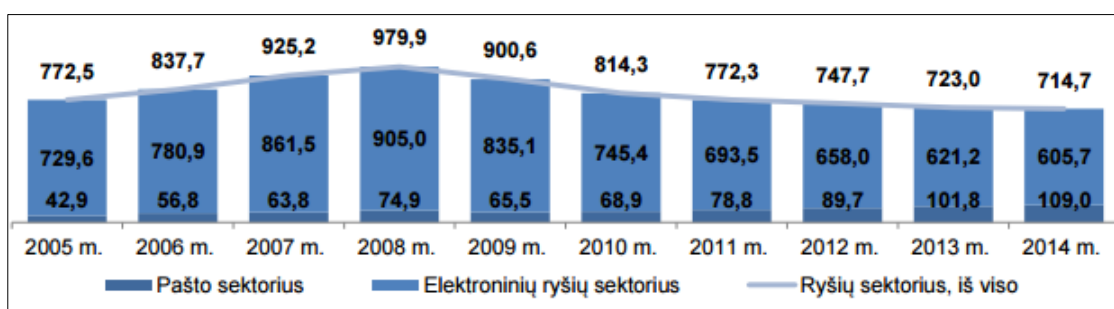
## **1.1. Efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo nauda, sprendžiant verslo problemas**

Klientų aptarnavimas ir nuolatinis jo sistemos tobulinimas – vienas svarbiausių veiksnių, lemiantis ryšio paslaugų bendrovių išsilaikymą rinkoje. Esminė problema ryšio paslaugų bendrovių rinkoje gali būti apibrėžiama kaip nuolatinė konkurencija, grėsmė vartotojų lojalumui, kurio sumažėjimas lemia žemesnes įmonės pajamas. Ryšio paslaugų įmonės vis dažniau suteikia panašius pasiūlymus klientui, kuriuose neženkliai arba visai nesiskiria jų kaina, suteikiamos panašios paslaugos lyginant su konkurentų teikiamais pasiūlymais. Tuo tarpu, šiuolaikiniai vartotojai yra labai lengvai pasiduodantys kitų asmenų įkalbinėjimui, akcijoms, ypatingiems pasiūlymams. Klientas už tą pačią arba mažesnę kainą nei anksčiau tikisi daugiau, o lūkesčių nepateisinusias bendroves yra linkęs keisti žymiai dažniau nei anksčiau. Todėl įmonės, teikiančios tokias pačias ar panašias paslaugas, gali išsiskirti aptarnavimu. Įmonė, norinti išlikti konkurencingoje aplinkoje, turi sugebėti prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, turi pažinti vartotoją, jo poreikius, stengtis juos patenkinti. Dėl šių priežasčių būtina daug dėmesio skirti klientų aptarnavimui, jo sistemos tobulinimui, naujiems klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo metodams ir priemonėms, jų sėkmingam įdiegimui įmonėje. Norint klientus paversti lojaliais jiems reikia suteikti ne tik nuolaidų, tačiau ir asmeninio dėmesio, kokybiškai aptarnauti bei palaikyti kontaktą. Ryšio paslaugų bendrovė, turinti tvirtas nuostatas, metodus ir pažiūras į klientą, be abejonių užims teikiamų paslaugų kokybės lyderio poziciją.

Net ir esant daug teigiamų ryšių sektoriaus savybių, kurios turėtų lemti įvairiapusę sektoriaus plėtrą, ryšių sektorius, vertinant pagal pajamas, traukiasi. Šie rezultatai tik dar kartą patvirtina, kad įmonė privalo siekti savo klientus paversti ilgalaikiais ir lojaliais klientais, kurie yra linkę pirkti paslaugas papildomai ir pakartotinai, taip pat rekomenduoti jas savo pažįstamiems ir draugams. Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba (2015) pateikia prielaidą, kad ryšių paslaugų sektoriaus pajamos mažėja ne vien dėl klientų lojalumo ar paklausos sumažėjimo, bet taip pat ir dėl paslaugų kainų kritimo, kuris yra aršios konkurencinės kovos tarp vienodas paslaugas teikiančių įmonių rezultatas. Konkurencinė kova rinkoje sukuria sąlygas kurti ir diegti inovacijas, nuolat tobulinti įmonės teikiamas paslaugas, gilintis į klientų aptarnavimo kokybės trūkumus, išryškinti privalumus ir kryptingai dirbti klientų visapusiško patenkinimo paslauga ir jos teikimo,

bei aptarnavimo link. Todėl galima teigti, kad konkurencingoje aplinkoje išlieka tik patys perspektyviausi ir savo klientų besikeičiančius norus žinantys paslaugų teikėjai.

Ryšių sektorius yra platus ir apima labai daug įvairių paslaugų, iš kurių ne visas teikia pagrindinės ryšio ir telekomunikacijų įmonės Lietuvoje, tačiau bendros statistikos pokyčius galima taikyti ir ne visas ryšio paslaugas teikiančioms įmonėms. 2008 metais ryšių sektorius uždirbo didžiausias pajamas, lyginant su 2014 metais gautomis pajamomis, jos sumažėjo 265, 2 mln. Eur. arba 27, 1%. Pasak Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos (2015), pajamos mažėja dėl aršios konkurencijos, kuri lemia paslaugų kainų mažėjimą, o taip pat mažėja kai kurių ryšių paslaugų paklausa. 2014 m. ryšių sektoriuje daugiausia pajamų gavo AB „TEO LT“, šios bendrovės pajamos sudarė 23, 8% visų ryšių sektoriaus pajamų, UAB „TELE2“ pajamas sudarė 15, 7%, UAB „OMNITEL“ – 13%, UAB „Bitė Lietuva“ – 12, 8%. Nuosaikus ryšių sektoriaus pajamų mažėjimas rodo, kad rinkoje vyrauja konkurencinga aplinka, kurioje išlieka tik perspektyviausi ir nuolat tobulėjantys paslaugų teikėjai. Ryšių sektoriaus pajamos pateiktos 1 paveiksle.



1 pav. Ryšių sektoriaus pajamos, mln. Eur. 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Dar viena verslo problema, kurią padeda išspręsti kokybiškas aptarnavimas ir klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas yra klientų lojalumas. Ryšys, palaikomas su klientu, jo problemų sprendimas ir lūkesčių patenkinimas skatina klientų lojalumą, kuris savo ruožtu duoda įmonei ir jos veiklai tam tikras naudas (Sin *et al.* 2006):

- dažnai kontakto su nauju klientu sukūrimas įmonei kainuoja daugiau, nei įmonės gaunama grąža nuo naujo kliento, todėl įmonei kainuoja mažiau išlaikyti lojalų klientą, kurie daro įtaką įmonės pelningumui;
- lojalūs vartotojai yra mažiau jautrūs kainos pokyčiams, dažnai jie net nesvarsto alternatyvų, ar nekreipia dėmesio į vieną ar kitą nesklaidumą;
- lojalūs klientai yra linkę dalinti rekomendacijas, kadangi jų lojalumas yra susijęs su palankiu požiūriu į paslaugos tiekėją ar paslaugą;

- lojalūs klientai yra linkę įsigyti daugiau teikiamų papildomų paslaugų, taip pat yra labiau susidomėję naujų paslaugų pasiūlymais;
- lojalūs klientai prisideda ir prie įmonės darbuotojų lojalumo, kadangi darbuotojai jaučia pasididžiavimą ir pasitenkinimą darbu, kai juos ir jų klientus sieja ilgalaikiai ryšiai;
- žinias apie lojalius klientus įmonė gali panaudoti rinkodaros tikslams, didinant jų rinkodaros veiksmų efektyvumą. Žinios apie lojalius klientus padeda įmonei pagerinti klientų aptarnavimo sistemos kokybę, didina įmonės valdymo efektyvumą.

Galima teigti, kad klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas užtikrina tai, kad būtų išsaugotas klientų lojalumas, pastovumas, nes lojalūs klientai yra didžiausias įmonės veiklos variklis, veiklos garantas. Taip pat nuolatinis klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas yra labai svarbus ir naudingas tam, kad klientų susidomėjimas įmone išliktų, o tai lemtų įmonės pelno augimą. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas yra viena esminių veiklų, kurios garantuoja verslo sėkmę, lojalius klientus, mažesnes sąnaudas ir didesnes pajamas.

## **1.2. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas – esminė prielaida efektyviai ryšio paslaugų bendrovių veiklai ir valdymui**

Ryšys ir kontaktas, kuris yra užmezgamas su klientu jo aptarnavimo metu turi klientui palikti puikius prisiminimus ir patirtį. Puikus klientų aptarnavimas yra svarbus tiek įmonei, tiek pačiam klientui. Pasak R. Johnson ir G. Clark (2005), puikus klientų aptarnavimas - ne klientų lūkesčių viršijimas, bet pažadų ištesėjimas ir puikus susidorojimas su visomis iškilusiomis problemomis bei klausimais. Šiuo metu vis daugiau dėmesio skiriama klientų aptarnavimui ir jo kokybei, tai – reikšmingas privalumas bei išskirtinis bruožas. Tuo tarpu S. Osborn (2009) teigia, kad blogas klientų aptarnavimas yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl įmonės praranda savo klientus ir pardavimų apimtį. Beveik trys ketvirtadaliai sėkmingai paslaugas įsigijusių vartotojų nuopelnus priskiria aptarnaujančiam personalui, tuo tarpu nesėkmės atveju, daugiau nei 80% pirkėjų kaltina taip pat aptarnaujantį personalą. Be to, daugelis tyrimų yra atskleidę, kad investavimas į klientų aptarnavimo sistemą ir jos tobulinimą padidina įmonių rezultatus, bei gaunamas pajamas, todėl galima teigti, kad kokybiškas klientų aptarnavimas ir bendrovės pelno augimas – du neatskiriami dalykai.

Remiantis skirtinga literatūra, gali būti išskirti tam tikri klientų aptarnavimo iššūkiai, kuriuos padeda išspręsti klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas tuo pačiu prisidedamas prie efektyvios ryšio paslaugų bendrovių veiklos ir valdymo:

- Kokybiško klientų aptarnavimo užtikrinimas. Kokybiškas aptarnavimas padeda sukurti klientams didžiausią vertę. Kiekvienas kontaktas su klientu turi būti teigiamas ir palikti gerą įspūdį, tuo pačiu sukeldamas teigiamas asociacijas apie bendrovę.
- Skirtumai tarp vartotojų lūkesčių ir paslaugų įmonės supratimo apie vartotojo lūkesčius ir poreikius. Šie skirtumai gali atsirasti dėl nepakankamai gilių marketingo tyrimų, informacijos iškraipymo, kuris atsiranda dėl personalo judėjimo, tiesiogiai kontaktuojančio su vartotojais ar netinkamos klientų aptarnavimo sistemos kokybės.
- Veiklos sąnaudų mažinimas. Norint sumažinti veiklos sąnaudas, vienas iš svarbiausių tikslų yra klientų aptarnavimo sistemos optimizavimas bei paslaugų plėtra.
- Efektyvesnio klientų aptarnavimo siekimas. Vidiniai procesai, klientų aptarnavimo sistema turi būti nuolat peržiūrimi ir tobulinami siekiant efektyvesnio klientų aptarnavimo. Tai ypač svarbu naujų vartotojų prijungimo procese.

Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas dažnai nereikalauja didelių finansinių investicijų. Klientams dažniausiai yra svarbiausia paslaugos patikimumas, paslaugos teikėjo pasirengimas padėti, personalo kompetentingumas. Žinoma, kad klientų aptarnavime itin svarbią vietą užima darbuotojas, kontaktuojantis tiesiogiai su klientu, kuris ne tik formuoja kliento nuomonę apie pačią įmonę, kuria įmonės įvaizdį, bet taip pat kuria ilgalaikius santykius su klientais, lemia trumpalaikį arba ilgalaikį finansinį stabilumą. Todėl kartais užtenka sukurti teigiamą ir tinkamą atmosferą įmonės viduje, supažindinti darbuotojus su kliento nuomonės svarba ir kaip tai gali atsiliiepti įmonės ir darbuotojų gerovei, tinkamai motyvuoti darbuotojus.

Galima teigti, kad kokybiškas klientų aptarnavimas yra viena reikšmingiausių šiuolaikinių strategijų, padedanti užtikrinti ne tik įmonės verslo sėkmę, lojalius vartotojus, bet ir ilgalaikiuose klientų bei įmonės santykiuose gauti naudos abiem šalims. Svarbiausia nuolat garantuoti, kad klientas gaus tokias pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi. Aukštas klientų aptarnavimo lygis užtikrina lojalius klientus, o lojalius klientus įmonei yra pigiau išlaikyti ir aptarnauti, jie mažiau jautrūs kainai, atlieka reklaminę funkciją (perduoda informaciją ir rekomendacijas, kurios yra itin svarbios, nes jų dėka galima įtikinti paslaugų gavėjus, kad jiems bus suteiktos aukštos kokybės paslaugos), dažniau naudojami teikiamomis ryšio paslaugomis, yra imlesni naujiems pasiūlymams. Visi šie rezultatai yra grindžiami kokybišku klientų aptarnavimo sistemos naudojimu ir prisideda prie sėkmingos įmonės veiklos.

## **2. EFEKTYVŲ KLIENTŲ APTARNAVIMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ IR FAKTORIŲ ANALIZĖ: TEORINIAI ASPEKTAI**

### **2.1. Klientų aptarnavimo kokybės samprata ir pagrindiniai jos vertinimo kriterijai**

Viena iš pagrindinių pasaulio ekonomikos tendencijų pastaraisiais metais yra paslaugų plėtra. Paslaugos sąvoka gali būti apibrėžta įvairiai ir turėti daug reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos, kuri yra produkto sudėtinė dalis. Tačiau paslaugas teikiančiai įmonei, vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių yra suteikiamų paslaugų kokybė. Paslaugų vartotojai yra linkę vertinti pačią paslaugą, jos procesą, aptarnavimą ir paslaugos kokybę.

Tuo tarpu, klientas yra svarbiausia bet kurio verslo dalis. Aptarnavimas turi būti visiškai orientuotas į klientą, aptarnavimo metu turi būti išsiaiškinti kliento poreikiai, bei greitai ir kokybiškai jie patenkinti. Nuo darbuotojo sugebėjimų atpažinti ir patenkinti kliento poreikius priklausys klientų aptarnavimo kokybė ir sėkmė. Nuolat didėjant klientų poreikiams ir lūkesčiams, įmonės privalo tobulinti teikiamų paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybę. Be to, pačios įmonės ir atsakingi asmenys jose supranta, kad klientų aptarnavimo kokybė turi svarbią reikšmę vartotojui ir pačiai įmonei, norint išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Lietuvos ir užsienio kokybės specialistai kokybę apibrėžia skirtingai, išskiria tam tikrus veiksnius, kurie skatina kokybę, tuo pačiu ir kokybišką aptarnavimą. Kaip W. E. Deming (1986) teigia, bet kurio produkto ar paslaugos kokybė gali būti apibrėžta tik pačio vartotojo. Tai reiškia, kad kokybės apibrėžimų yra beveik tiek pat, kiek yra vartotojų ir klientų, nes tik retais atvejais kokybės apibrėžimas pagal skirtingus vartotojus bus toks pats.

Priešingai nei W. E. Deming, P. B. Crosby (1979) teigia, kad kokybės esmė yra reikalavimų atitikimas, kurie turi būti apibrėžti išmatuojamomis ir aiškiai nurodytomis sąlygomis. Vadovybė turi sutelkti visą savo darbą į tų sąlygų atitikimo užtikrinimą, o neatitikimo kaina – darbo išteklių švaistymas.

E. Sallis (2002) išskiria dvi kokybės sampratas: kokybė kaip absoliutas ir kokybė kaip reliatyvi koncepcija. Pirmuoju atveju, kokybė kaip absoliutas reiškia aukščiausią tobulumo tašką, pasiektą veiklos viršūnę. Tokią paslaugą vartotojai pripažįsta esančią aukšto lygio. Kokybė kaip reliatyvi sąvoka išreiškiama visuomeninių ir individualių poreikių bei pageidavimų kalba.

Tuo tarpu A. Kaziliūnas (2007) pritaria šiems užsienio autoriams ir teigia, kad laikytis apibrėžimų, kurie yra pateikti tarptautiniame standarte, yra tikslinga ir būtina. O remiantis

tarptautiniu standartu, kokybė – turimų charakteristikų visumos reikalavimų atitikimo laipsnis. Reikalavimai dažniausiai yra nustatomi pagal vartotojų poreikius, jų lūkesčius ir norus, todėl kokybę taip pat galima apibrėžti ir kaip vartotojo ir kliento poreikių patenkinimo lygį.

J. Ruževičius (2006) pabrėžia, kad kokybės prasmė ir viena iš svarbiausių jos dalių yra ryšys tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo. Kokybė, kuri atskleidžia dabartinius vartotojo poreikius taip pat yra svarbi kokybės dalis. Autorių manymu, kokybė turi būti numatoma ir plėtojama pagal nustatytas kryptis, tokias kaip: kokybės įvaizdžio formavimas, organizacijos veiklos kokybės gerinimas, skatinimas ir tobulinimas.

Nors lietuvių ir užsienio autorių kokybės apibrėžimai šiek tiek skiriasi, tačiau visi apibrėžimai yra susieti su vartotoju ir tiekėju. Kokybė, vartotojas ir tiekėjas yra neatskiriamos dalys. Todėl galima teigti, kad kliento poreikių patenkinimą ir kokybišką aptarnavimą nulems teikėjo pastangos.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas aptarnavimas yra viena iš efektyviausių priemonių, kuri yra naudojama konkurencinėje kovoje. Tam, kad būtų užtikrinta aukšta klientų aptarnavimo kokybė, įmonėje gali būti pasitelkiamos tam tikros klientų aptarnavimo kokybės koncepcijos ir vertinimo kriterijai. Klientų aptarnavimo sistemos kūrimo esmė – įrodyti klientui organizacijos gebėjimą reikiamai valdyti visus kokybės veiksnius ir užtikrinti kokybės atitikimą nustatytiems reikalavimams.

Vertinant klientų aptarnavimo sistemos kokybę, prieš į pagalbą pasitelkiant tam tikrus kriterijus ir metodus, būtina nepamiršti egzistuojančių tam tikrų problemų sistemos diegime, ir siekti jų išvengimo. Pagrindinės problemos gali būti šios (Matevičiūtė, 2006):

- įmonės tikslų nebuvimas. Tikslai turi būti suformuluoti atsižvelgiant į rinkos problemas, nepanaudotas galimybes, tik tuomet bus aišku, ką padės pasiekti klientų aptarnavimo sistema ir jos tobulinimas;
- netinkamas planavimas. Įmonė turi turėti aiškią savo veiklos viziją, veiksmų planą, kurie padės viziją paversti realybe;
- klientų neįvertinimas. Įmonė turi įvertinti klientus, ir nuspręsti, kurie yra potencialūs įmonės klientai ir būtent į kurią vartotojų rinkos dalį įmonė turi sutelkti savo pastangas;
- neaiški nauda. Visos naudos ir vartotojui suteikiamos paslaugos turi būti aiškiai išdėstytos, kad pirkėjas suprastų, kokią naudą jam teikia įmonė.

Įvertinus galimas problemas, įmonės tikslus ir siekius, galima ieškoti tinkamiausio metodo, analizuoti tam tikrus kriterijus, kurie užtikrins klientų aptarnavimo sistemos sėkmingą tobulinimą. Tam, kad klientų aptarnavimo sistema būtų įvertinta, vienas iš būdų ir galimų naudoti metodų yra

paslaugų kokybės tyrimas. Ruževičius ir Sirvidaitė (2002) paslaugų kokybės tyrimą apibūdina kaip integruotų tyrimų metodų ir priemonių bei gautų duomenų sistemą, kuri yra reikalinga įgyvendinti tyrimų tikslus ir bendrąją paslaugos kokybės matavimo strategiją. Tam, kad paslaugų kokybės tyrimas būtų sėkmingas ir prisidėtų prie klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo yra išskiriami tikslai, kurie turi būti pasiekti paslaugų kokybės tyrimo metu (Zeithaml, Bitner, 2003):

- nepatenkintų paslaugos vartotojų ir jų nepasitenkinimo priežasties identifikavimas, vartotojų poreikių ir lūkesčių analizė. Tokiu būdu gaunama informacija leidžia tinkamai patobulinti paslaugą ar aptarnavimą;
- paslaugos ir klientų aptarnavimo kokybės stebėjimo sistemos sukūrimas. Sistema leistų stebėti paslaugų procesų kokybę per tam tikrą laiką;
- bendras paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas palyginus su tam tikro konkurento paslaugų ir aptarnavimo kokybe;
- vartotojų lūkesčių suvokimo, paslaugos teikimo, paslaugos kokybės specifikavimo, paslaugos kokybės spragų identifikavimas, lyginant tai su konkurentais;
- paslaugų teikimo sistemos pokyčių efektyvumo įvertinimas;
- klientų lūkesčių prognozavimas.

Visi tikslai reikalauja pastangų ir nuoseklumo. Įmonėje būtina turi būti palaikomas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo tęstinumas. Paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės tyrimo atlikimui gali būti naudojami tokie tyrimo būdai, kaip apklausa, interviu, ekspertų apklausa, slapto pirkėjo metodas. Siekiant kuo aukštesnio klientų aptarnavimo lygio, yra itin svarbu išsiaiškinti ne tik kliento poreikius, bet taip pat ir jo lūkesčius. Būtent šių metodų specifika yra nukreipta į kliento lūkesčių nustatymą ir jo kokybės suvokimą.

Vienas tinkamiausių modelių klientų aptarnavimo kokybei įvertinti yra QUESC modelis. Šio modelio tikslas – patenkintas vartotojas. Kai kuriuose šaltiniuose yra teigiama, kad šis modelis labiau tinka vertinti laisvalaikio paslaugų kokybę, tačiau jo sudedamosios dalys gali būti lengvai pritaikomos ir ryšių paslaugų teikimo kokybės vertinime. Kaip ir anksčiau minėtuose modeliuose, šiame modelyje yra pabrėžiama, kad aptarnaujantis personalas turi stengtis numatyti, kokių paslaugų nori ir tikisi klientas, taip pat sugebėti priimti sprendimą, koku būdu tas paslaugas yra geriausia suteikti. Nagrinėjamo modelio skalė parodo, kaip vartotojo poreikiai yra susiję su teikiamos paslaugos bruožais, tokiais kaip – neapčiuopiamumas, neįmanomas sandėliavimas. Taip pat šis modelis parodo, kokių priemonių turi imtis organizacija tam, kad pasiektų optimalų vartotojų poreikių patenkinimą, t. y. kaip turi tobulinti teikiamas paslaugas, kaip turi priimti vienus ar kitus su aptarnavimu ir paslaugomis susijusius sprendimus, kaip priimti veiksmai gali padaryti įtaką



paslaugos teikimui. Modelio sumanytojai D. Kim ir S. Y. Kim (1995) nustatė net 33 QUESC modelio paslaugų ir paslaugų teikimo kokybės kriterijus, kurie gali būti sugrupuoti į keletą dalių:

- aptarnavimas;
- darbuotojų požiūris;
- darbuotojų patikimumas;
- programų atvirumas;
- personalo dėmesys klientui;
- kaina;
- privilegijos;
- patogumas;
- skatinimas;
- komfortabilumas.

Siekiant įvertinti kiekvieną kriterijų įmonėje, yra siūloma sudaryti 7 ekspertų grupę, kurie sugebėtų įvertinti ir išskirti tinkamiausius kriterijus paslaugos ir klientų aptarnavimo kokybei įvertinti. Atrinkus labiausiai tinkančius kriterijus, yra patariama atlikti anketą ar interviu vartotojų tarpe, kurių metu būtų identifikuojami svarbiausi vartotojų poreikiai. Šio modelio stiprioji pusė yra tai, kad daug dėmesio yra skiriama ne tik vartotojų poreikių, bet ir aptarnaujančio personalo analizei.

Taip pat, be QUESC, vienu iš pagrindinių klientų aptarnavimo kokybės vertinimo modelių yra laikomas SERVQUAL modelis, kuris gali būti pritaikytas bet kuriai paslaugas teikiančiai organizacijai. Pasak W. Urban (2010) SERVQUAL modelis apima 10 punktų, kurie gali būti suskirstyti į 5 skirtingas dimensijas: apčiuopiamumas, įsijautimas, užtikrinimas, reagavimas, patikimumas. Kokybišką aptarnavimą užtikrina darbuotojo iniciatyva, novatoriškumas, kompetencija. Dar vienas iš svarbių klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų – personalo paslaugumas. Kokybiškas aptarnavimas reiškia aptarnaujančio personalo malonų bendravimą, šypseną, geras manieras. Klientai tokio aptarnavimo tikisi bet kurioje organizacijoje. Klientams taip pat yra labai svarbu pasitikėti įmone, kurios paslaugomis jie nori ir yra linkę naudotis. Pasitikėjimas daro įtaką saugumo jausmui, kuris yra labai svarbus klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus. Klientas vertina paslaugų ir aptarnavimo kokybę pagal šiuos kriterijus, todėl yra būtina jų laikytis.

Visi 10 aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų pateikiami žemiau esančioje 1 lentelėje.

1 lentelė. SERVQUAL kokybės kriterijai (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2004).

<b>Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus</b>	<b>Kriterijaus esmė</b>	<b>Pavyzdys</b>
<b>Patikimumas</b>	Paslaugos teikimas be jokių atsiskaitymų, pažadų ištesėjimas	Teisingas sąskaitų pateikimas
<b>Reagavimas</b>	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją	Greitas dokumentų, patvirtinančių sandėrio sudarymą, išsiuntimas
<b>Kompetentingumas</b>	Personalo žinios ir įgūdžiai	Darbuotojų žinios ir gebėjimai
<b>Prieinamumas</b>	Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas	Skubus ir lengvas susisiekimasis telefonu
<b>Paslaugumas</b>	Mandagus ir pagarbus personalo elgesys	Tvarkinga ir švari personalo apranga
<b>Komunikabilumas</b>	Kliento išklausymas, jo norų supratimas	Paslaugos esmės išaiškinimas
<b>Pasitikėjimas</b>	Organizacijos atvirumas ir garbingumas	Organizacijos reputacija
<b>Saugumas</b>	Rizikos ir abejonių sumažinimas	Informacijos konfidencialumas
<b>Vartotojo supratimas</b>	Pastangos suvokti kliento poreikius	Individualus požiūris į kiekvieną vartotoją
<b>Apčiuopiamumas</b>	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą	Įrengimai ir įranga

Naudojant šį modelį, jo pagalba gali būti surastos sritys, kuriose turi būti tobulinama aptarnavimo sistema. Įvairūs autoriai šį modelį apibrėžia kaip paslaugų kokybės matavimo standartą, kuris per paskutiniuosius 20 metų yra labiausiai paplitęs tarp mažų ir didelių įmonių. SERVQUAL kokybės vertinimo modelis ir jį sudarantys vertinimo kriterijai atrodo gana paprasti, tačiau taikant šį modelį įmonės veikloje gaunami efektyvūs rezultatai, kurie atskleidžia tiek teigiamas, tiek neigiamas klientų aptarnavimo sistemos savybes. Šio modelio išskirtine ypatybe gali būti laikoma tai, kad jo metu akcentuojami penki veiksniai, darantys įtaką kliento paslaugos ir aptarnavimo kokybės suvokimui, t. y. apčiuopiamumas, patikimumas, jautrumas, tikrumas, empatija. Įvairūs klientų aptarnavimo kokybės vertinimo ekspertai išskiria daug įvairių požymių, kurie yra svarbūs aptarnavimo kokybės vertinime. SERVQUAL kokybės vertinimo modelis yra labai svarbus įmonėms, kurios teikia paslaugas, nes jis parodo ne tik tai, kaip paslauga yra teikiama, bet ir apibrėžia visą klientų aptarnavimo sistemą.

Apibendrinant galima teigti, kad literatūros šaltiniuose yra pateikiamas ne vienas būdas ir metodas, kuris gali padėti įmonei nustatyti klientų aptarnavimo kokybę, taip pat aptarnavimo

kokybę, kurios tikisi klientai. Kiekviena įmonė turi pasirinkti, kuri klientų aptarnavimo sistemos kokybės matavimo sistema jiems yra priimtinausia ir tinkamiausia. Atlikus tai, tobulinant ar diegiant naują klientų aptarnavimo sistemą, būtina, kad šiame procese dalyvautų visi įmonės darbuotojai, nes tik tokiu atveju, klientų aptarnavimo sistema ir jos naudojimo strategija bus įdiegta ir naudojama visuose įmonės padaliniuose, o įmonės darbuotojai bus atsakingi ir jaus atsakomybę už priimtus sprendimus ir pateiktus pasiūlymus. Visa tai leis klientui jausti, kad įmonėje vyrauja vieninga ir kokybiška aptarnavimo kultūra. Klientai mato, vertina ir susidaro nuomonę apie tai, su kuo jie tiesiogiai susiduria. Įmonės tikslas išsiaiškinti, ar klientas iš įmonės išeina patenkintas ar nepatenkintas, tai yra svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis. Orientacija į klientą prisideda prie įmonės veiklos bendrumo, suderinamumo, visapusiško įmonės problemų supratimo. Pateikti klientų aptarnavimo kokybės nustatymo metodai leidžia išsiaiškinti kliento poreikius, darbuotojo sugebėjimus, kliento patenkinimo lygį – tai, nuo ko priklauso klientų aptarnavimo ir įmonės sėkmė.

## **2.2. Pagrindiniai klientų aptarnavimo vertinimo būdai ir metodai**

Kokybiškas aptarnavimas lemia pirkėjų pasitenkinimą. O pirkėjų pasitenkinimo lygis lemia įmonės veiklą ateityje, jos perspektyvas, kadangi visa tai glaudžiai susiję su klientų lojalumu, kuris savo ruožtu garantuoja nuolatinį pinigų srautą, didesnę rinkos dalį dėl nuolatinės įmonės plėtros. Nors kokybiško klientų aptarnavimo negalima laikyti klientų lojalumo garantija, tačiau tai neabejotinai yra pagrindinė prielaida klientui sugrįžti dar kartą. Pirkėjų pasitenkinimas taip pat vis dažniau apibrėžiamas kaip neekonominis rodiklis, naudojamas įmonės palyginimui su konkurentais, ankstesniais rezultatais. Įmonė, siekdama, kad klientas būtų patenkintas ir taptų lojalium klientu, turi nusistatyti aiškias vertybes, taip pat neiškirti nei vieno klientų segmento, o su visais bendrauti vienodai ir siekti kiekvieno kliento norų patenkinimo.

Be to, tam, kad klientas pirmiausia nuspręstų atvykti būtent į tam tikrą įmonę, būtina užtikrinti ir tam tikrus įmonės veiksmus ir jų atlikimą tam, kad klientas būtų pritrauktas ir norėtų atvykti įsigyti teikiamų paslaugų. Vartotojo pritraukimą gali paskatinti: kontaktas su įmonės personalu, įmonės fizinė aplinka, kontakto valdymas ir palaikymas žiniasklaidos priemonėmis, įmonės ženklo įvaizdis, vartotojo žinoma paslaugos kaina ir vertė. Todėl pirmiausia vartotojui turi būti lengvai prieinama visa informacija apie įmonę, o įmonės pasiekimas turi užimti kuo mažiau vartotojo laiko. Taip pat būtina naudotis tam tikromis žiniasklaidos priemonėmis, kurios primintų apie įmonę, jos teikiamas paslaugas ir suteikiamus privalumus klientui. Tik pritraukus vartotoją, galima suteikti jam kokybišką aptarnavimą ir dar plačiau pristatyti visas organizacijos teikiamas

naudas klientams, bei papildomus privalumus lojaliems įmonės klientams. Kaip ir buvo minėta anksčiau, įtaką klientų lūkesčiams gali daryti ne vienas veiksnys. Pasitelkus skirtingus literatūros šaltinius ir juose teikiamą informaciją, 2 lentelėje pateikti pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai.

2 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai (sukurta autorės).

Jauki ir maloni aplinka	Įmonės pasiekiamumas, iškilus nesklandumams
Darbuotojų kompetencija	Klientų aptarnavimo kultūra įmonėje (mandagumas, paslaugumas, interjeras)
Darbuotojų asmeninės savybės	Tinkamas klientų poreikių išsiaiškinimas
Klientui rodoma pagarba ir sąžiningas aptarnavimas	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (mokymai, seminarai, patirtis)
Nuolatinis personalo dėmesys ir rūpinimasis klientu	Paslaugos suteikimo greitis
Klientų pasitikėjimas įmone	Klientų požiūris į personalą
Išmanymas, žinios apie produktą ar paslaugą	Teigiami atsiliepimai apie įmonę, išankstinė nuomonė
Ribotos karjeros galimybės	Dėmesys nuolatiniais klientams
Paslaugos suteikimas, ar klientas gauna tai, ko nori, sutartu laiku	Komunikabilumas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kokybišką aptarnavimą yra gana sudėtinga apibrėžti, nes kokybę ir ją lemiančius veiksnius kiekvienas klientas įsivaizduoja ir vertina skirtingai. Todėl visą aptarnavimo procesą sudaro daug atskirų momentų, kurie tarpusavyje yra susiję ir lemia kliento apsisprendimą naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis, ar ne. Kokybišką aptarnavimą lemia veiksniai, kurie gali būti objektyvūs ir subjektyvūs. Kliento pasitenkinimas priklauso tiek nuo įmonės pastangų, suteikti jaukią ir malonią aplinką, greitą susisiekimą ir aptarnavimą, tiek nuo darbuotojo kvalifikacijos ir jo asmeninių savybių. 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai, tačiau be šių veiksnių klientų aptarnavimo kokybė priklauso ir nuo to, kaip klientas yra aptarnaujamas po paslaugos įsigijimo, ar prieš įsigyjant paslaugą. Kokybiškas aptarnavimas priklauso ir nuo tokių veiksnių, kaip informacijos apie paslaugą prieinamumas ir tikslumas, paslaugos pakaitalų galimybė, nesant norimai paslaugai įsigyti, taip pat didelę įtaką daro veiksniai, kurie atsiranda po paslaugos įsigijimo, kaip galimybė atsisakyti įsigytą paslaugą, reagavimas į skundus. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad klientų aptarnavimo kokybė priklauso ir nuo darbuotojų pasitenkinimo darbo vieta, jų noro ir sugebėjimų profesionaliai dirbti. Klientų aptarnavimo kokybė gali suprastėti jei darbuotojas turi mažai žinių apie teikiamą paslaugą, jei įmonėje nėra karjeros perspektyvų, jei įmonės vadovai nesistengia motyvuoti savo darbuotojų ir neskatina siekti kuo geresnių rezultatų.

Be kliento aptarnavimo kokybę lemiančių veiksnių, kurie yra skirtingi vis kitam vartotojui, įmonėse egzistuoja ir tam tikri metodai ir priemonės, kurie yra pasitelkti į pagalbą norint pagerinti klientų aptarnavimo sistemą, jie padeda išsiaiškinti, ko trūksta aptarnavimo sistemoje. Pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybę lemiantys metodai ir priemonės yra:

- **klientų aptarnavimo kokybės auditas**, kuris padeda nustatyti įmonėje esančios kokybės lygį. Audito tvarka (Adomėnas *et al.* 2003): *išorinis klientų aptarnavimo auditas*, kurio metu nustatomi svarbiausi kliento požiūriu aptarnavimo elementai. Nustačius juos, sudaroma anketa kuria siekiama nustatyti klientų reakciją į teikiamas paslaugas. Gauti anketos rezultatai parodo, kurie aptarnavimo elementai klientui yra svarbiausi, kaip jis vertina įmonės darbą, ko jis pageidauja iš įmonės ateityje. *Vidinis klientų aptarnavimo auditas*, kurio pagrindinis uždavinys yra nustatyti neatitikimus taro įmonės aptarnavimo lygio ir klientų reikalavimų. Apsikeitimas informacija yra itin svarbus rodiklis, todėl yra atliekamos ir vadybininkų apklausos, taip pat tarp darbuotojų, kurie yra tiesiogiai susiję su klientų aptarnavimu. *Galimų sprendimo būdų nustatymas*, kurio metu įmonės gauti duomenys yra lyginami su konkurentų rodikliais. Atlikus palyginimus, galima surasti, kur yra įmonių silpniausios vietos aptarnavimo srityje. *Klientų aptarnavimo lygių nustatymas* yra galutinis audito etapas, kurio metu nustatomi aptarnavimo sistemos standartai. Nustatant standartus yra atsižvelgiama į klientų tipą, paslaugų tipą, paskirstymo kanalus. Nustatyti standartai turi būti nuolat atnaujinami ir tobulinami pagal pasikeitusius klientų poreikius;
- **slapto pirkėjo tyrimas** yra atliekamas profesionalių tyrėjų, kurie imituoja pirkimą ar paslaugų įsigijimą, siekdami patikrinti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbo vietoje. Efektyviam klientų aptarnavimo sistemos kokybės valdymui įmonių vadovams dažniausiai trūksta objektyvaus aptarnavimo kokybės vertinimo ir realios padėties matymo. Būtent slapto pirkėjo metodas padeda orientuotis, kurias sritis reikia tobulinti. Slapto pirkėjo tyrimas yra rekomenduojamas atlikti tada ir toms įmonėms, kurių pelningumas tiesiogiai priklauso nuo aptarnavimo kokybės, tuo atveju, kai įmonė nori įvertinti darbuotojų gebėjimą kokybiškai pristatyti ir parduoti prekę ar paslaugą, taip pat įvertinti pardavimo aplinką kliento akimis. Slapto pirkėjo tyrimas padeda išsiaiškinti, ar darbuotojai laikosi įmonės aptarnavimo protokolo, standarto ir etikos, o gauti rezultatai gali padėti sukurti tikslingą personalo mokymo strategiją ir įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ją lyginant su konkurentais;
- **klientų aptarnavimo standartas**, kuris yra apibrėžiamas kaip raštiškai suformuluotos standartizuotos klientų aptarnavimo taisyklės ir normos, kuriomis yra naudojamosi bendraujant su klientais, norint užtikrinti jų norų ir poreikių patenkinimą, kokybišką

aptarnavimą. Jos taip pat apibrėžia tam tikrus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose. Klientų aptarnavimo kokybės standarto tikslai siejasi su efektyviu klientų aptarnavimu. Tam, kad rašytiniuose standartuose pateikti reikalavimai būtų realizuojami, įmonėje turi būti daug dėmesio skiriama į jų kūrimą, diegimą, nuolatinį tobulinimą. Taip pat klientų aptarnavimo standarte yra nurodomi pagrindiniai aptarnavimo procesai ir etapai, tokie kaip: įmonės vieta, darbuotojų apranga, paslaugų pristatymas, įmonės privalumų pateikimas, konfliktinių situacijų valdymas. Norint įvertinti klientų aptarnavimo sistemos veiksmingumą gali būti pasitelkiamos tam tikros kokybės matavimo priemonės. Kiekviena įmonė turi pasirinkti ir prisitaikyti savo veiklai būdingiausią kokybės matavimo sistemą. Tam, kad kokybės matai būtų vienodai apibrėžti ir interpretuojami ir yra svarbu sukurti kokybės standartus;

- **anketinės apklausos, klientų atsiliepimų stebėjimas internetinėse svetainėse, telefoninės klientų apklausos** – šie metodai yra vieni iš labiausiai paplitusių, skirtų įvertinti klientų pasitenkinimo lygį. Šių metodų metu klientai tiesiogiai gali išsakyti savo nuomonę apie aptarnavimo kokybę, pateikti savo norus ir lūkesčius;
- **CRM priemonė** – verslo strategija, skirta ryšiams su klientais plėtoti (jos rezultatai gerina pelningumą, pajamas ir klientų poreikių patenkinimą), taip pat ši strategija yra skirta personalizuotų klientų poreikiams tenkinti. Ši priemonė padeda susegmentuoti įmonės klientus ir pateikti jiems suasmenintus pasiūlymus. CRM yra daugialypė priemonė, užtikrinanti visų bendrovėje naudojamų technologinių resursų ir veiklos sričių, susijusių su klientais, integraciją (Urbanskienė *et al.* 2008). CRM aprėpia ir kartu naudojami svarbia informacija, kuri yra būtina įmonės plėtrai. CRM pagrindinės naudos: greitesnis ir į klientą orientuotas aptarnavimas, padidėjusios įmonės pajamos, efektyvesni skambučių centrai, sėkmingesni papildomų produktų pardavimai. CRM apima bendrą įmonės filosofiją, įmonės klientų aptarnavimo sistemos strategiją, taip pat ir naudojamą programinį paketą.

Kiekviena įmonė nuolat stengiasi prisitaikyti prie kliento ir atkreipti dėmesį į jo besikeičiančius lūkesčius, siekia jam pateikti kokybišką paslaugą ir malonų aptarnavimą. Įmonės dėmesys klientą veikiantiems veiksniams, skirtingų metodų ir priemonių naudojimas užtikrina, kad organizacija siekia būti lyderiu rinkoje, yra novatoriška ir rūpinasi savo kliento gerove. Žinoma, įvairių metodų naudojimas ir nuolatinis jų tobulinimas gali pareikalauti daug pastangų ir papildomų išlaidų, tačiau visų priemonių naudojimas atsiperka su kaupu – įmonė įgyja kliento pasitikėjimą ir jų rekomendacijas.

### **2.3. Verbalinės ir neverbalinės komunikacijos naudojimas ir svarba klientų aptarnavime**

Komunikacija yra labai svarbi ir ypatinga santykių forma, kuri leidžia keistis informacija, sugebėjimais, įgūdžiais. Šiam procesui nėra konkretaus apibrėžimo, tačiau daugelis skirtingų autorių komunikaciją apibūdina kaip informacijos pasikeitimą tarp dviejų ar daugiau žmonių. Informacijos pasikeitimo metu, vieni informaciją siunčia, kiti ją gauna ir interpretuoja. Gebėjimas aiškiai ir konstruktyviai bendrauti veikia veiklos rezultatus, leidžia sklandžiai išspręsti iškilusias problemas, išsiaiškinti pateiktas užduotis, bendradarbiauti su įmonės vadovu, kolegomis ir klientais. Mokėjimas dalykiškai bendrauti, taip pat suprasti kito žmogaus psichologiją yra vienas iš veiksnių, lemiančių pokalbio ir derybų sėkmę. Mokėjimas bendrauti priklauso nuo tokių dalykų, kaip turimi bendravimo pagrindai, gebėjimas skaityti verbalinio ir neverbalinio bendravimo ženklus, išraiškas, gebėjimas pateikti ir gauti informaciją, mokėjimas dalykinį pokalbį tinkamai užbaigti. Tarpusavio bendravimo metu mintys, sąvokos ir idėjos turi būti aiškiai išdėstomos, jomis turi būti tinkamai apsieičiama tam, kad komunikacija būtų efektyvi. Komunikacija yra labai svarbi tiek tarpasmeniniuose santykiuose, tiek įmonių vadyboje. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) išskiria dvi pagrindines komunikacijos organizacijoje funkcijas:

- remti organizacijos tikslus, politiką ir programas, t. y. vienyti ir užtikrinti informacijos pasikeitimą laiku;
- patenkinti informacijos vartotojų poreikius, vartotojai šiuo atveju gali būti tiek išorės aplinkos, tiek savi įmonės darbuotojai.

Komunikacija įmonėje leidžia atkreipti dėmesį į tai, kas yra svarbu priimant, perduodant ar interpretuojant informaciją. Žmonių bendravimas vyksta skirtingomis formomis, iš kurių pagrindinėmis yra laikomos verbalinė ir neverbalinė komunikacijos. Dauguma tyrėjų mano, kad verbalinis kanalas naudojamas informacijai perduoti, o neverbalinis apibrėžia tarpasmeninius santykius, o kartais net atlieka žodinio pranešimo funkciją.

Verbalinė komunikacija – tai tarpusavio sąveika, informacinis elgesys, kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių naudojant kaip simbolius idėjoms išreikšti. Verbalinė komunikacija vyksta tada, kai bendraujama kalbos simboliais žodžiu ir raštu. Teoriškai dalykiniai pokalbiai yra ar bent jau turėtų būti tikslingai parinktų žodžių rinkinys, kuriais vienas ar keli pašnekovai nori paveikti kitą pašnekovą ar jų grupę, turint tikslą pakeisti esamą dalykinę situaciją ar santykius, t. y. kurti naują situaciją ir santykius (Peleckis *et al.* 2012). Verbalinė komunikacija yra žodinė ir rašytinė. Žodinės komunikacijos privalumas yra informacijos perdavimo ir grįžtamojo ryšio

samprata. Kitas žodinės komunikacijos privalumas yra tas, kad, jei siuntėjas yra neįsitikinęs informacijos perdavimo tikslumu, tai operatyvus grįžtamasis ryšys leidžia siuntėjui patikslinti perduodamą informaciją. Pagrindinės žodinės komunikacijos trūkumas yra tas, kad ją galima iškraipyti, ypač kai ji perduodama daugeliui žmonių. Verbalinės rašytinės komunikacijos pavyzdžiai organizacijoje yra dalykiniai laišakai, raštai, pažymos, pažymėjimai, aktai, protokolai, įsakymai, prašymai, pasiūlymai, pretenzijos ir kt. Dažniausiai rašytinė komunikacija yra pasirenkama, nes ji yra pastovi, aiški, patikima. Turint rašytinį dokumentą, lengviau patikrinti, jei kyla neaiškumų dėl informacijos turinio ar esmės. Rašytinės informacijos trūkumai yra tai, kad laikui bėgant įvairūs laišakai yra sunaikinami, sudėtingas grįžtamasis ryšys, be to rašytinė informacija sunaudoja daugiau laiko išteklių nei žodinė (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2005).

Neverbalinė komunikacija vyksta informaciją perduodant vaizdais. Tai gali būti ženklų kalba, veiksnių kalba, gestai, išvaizda, balso kokybė, veido išraiška, erdvės pasidalijimas, laiko paskirstymas (Peleckis *et al.* 2012). Neverbalinė komunikacija suprantama kaip kūno ir elgesio kalba, kur veiksmai dažniausiai yra atviri ir lengvai pastebimi. Neverbalinė komunikacija taip pat prisideda ir prie įmonės darbuotojo įvaizdžio kūrimo – jei sakomi žodžiai nesutampa su kūno kalba, tai gali sukelti priešingus jausmus klientui. V. Misevičius (2005) teigia, kad žodžiais perduodama 7% informacijos, garso priemone – 38%, o mimika, gestais, poza – 55% informacijos. Neverbaliniai bendravimo komponentai itin reikšmingi pirmosiomis susitikimo minutėmis, nes dar neištarus žodžio susiformuoja pirmas įvertinimas, kurį pakeisti pokalbių metu gali būti sunku. Todėl dažnai sakoma, kad neverbalinė komunikacija yra svarbesnė už verbalinę, nes ji leidžia suprasti žmogaus elgesį jam nepratarus nė žodžio. Kalbėdami žmonės daro daugybę kūno judesių, kurie turi būti kontroliuojami. Aptarnaujant klientą svarbu atkreipti dėmesį į savo pozą ir laikyseną, nes kiekvienai situacijai, kaip susimąstymui, pasisveikinimui, pasitenkinimui, įtarumui yra būdingos tam tikros pozos. Veido išraiška parodo teigiamas ar neigiamas emocijas, poza išreiškia emocijas, gestai ir kūno judesiai sustiprina išreikštas mintis. Taip pat informacijos gavėjas anksčiau pamato, o tik po to išgirsta ar perskaito žinią. Pasak J. V. Thill ir C. L. Bovee (2006) neverbalinė komunikacija turi šešias specifines funkcijas:

- sąmoningas arba nesąmoningas informacijos perteikimas;
- pokalbių eigos reguliavimas;
- emocijų demonstravimas;
- verbalinės informacijos papildymas, paneigimas;
- valdžios ir įtakos demonstravimas aplinkiniams;



- kitų asmenų mokymas pateikiant tikslias užduotis.

Dažnai viena didžiausių kliūčių sėkmingai įmonės ir įmonės darbuotojų veiklai yra įvardijama kaip efektyvaus bendravimo trūkumas. Be bendravimo neįmanoma jokia organizacija, nes grupė be komunikacijos negali daryti įtakos kito asmens elgesiui.

Tiek verbalinis, tiek neverbalinis bendravimas yra svarbūs klientų aptarnavime. Šios bendravimo rūšys yra susijusios tarpusavyje ir papildo viena kitą, jos padeda klientams gauti, o darbuotojams pateikti reikalingas žinias, taip pat atskleidžia klientų vertybes, norus ir lūkesčius, leidžia daryti aplinkiniams įtaką. Bendravimas aptarnaujant klientus padeda paaiškinti vieną ar kitą situaciją, parodyti klientams, kad darbuotojai stengiasi jiems padėti, stengiasi suprasti, ką klientas sako ir jaučia. Įmonės darbuotojai komunikuodami su klientais veikia vieni kitus, nes darbuotojų veiklos tikslas priklauso nuo klientų tikslų. Taigi tiek verbalinė, tiek neverbalinė komunikacijos leidžia efektyviai ir kokybiškai aptarnauti klientą. V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) išskiria bendravimo proceso pagrindines funkcijas, kurių metu yra pasiekimas įmonės užsibrėžtas tikslas – kokybiškas klientų aptarnavimas, šios funkcijos yra:

- komunikacinė funkcija, kuri akcentuoja informacijos perdavimą, pasikeitimą žiniomis ir patirtimi, taip pat informacijos priėmimą ir suvokimą;
- reguliacinė funkcija, kuri pabrėžia įtaką aplinkiniams žmonėms, siekiant išsaugoti ar daryti įtaką jų elgesiui, aktyvumui, požiūriui į vertybes. Ši funkcija skatina tam tikros žmonių grupės veiksmus, turi įtakos jų kūrybai ir iniciatyvai;
- kontaktinė funkcija, kuri siejama su įprastiniu žmonių tarpusavio santykių palaikymu, savitarpio supratimu. Bendraujant sprendžiamos iškilusios problemos, ieškoma būdų joms pašalinti, keičiamasi nuomonėmis, taip pat įgyjama patirties, sužinomos naujienos.

Šios funkcijos lemia, ar įmonės darbuotojai sėkmingai išsiaiškina kliento norus ir poreikius, ar gali tinkamai pasiūlyti klientui reikalingą paslaugą, supažindinti jį su ja ir jos savybėmis, ar klientas lieka patenkintas įmonės darbuotojų komunikacijos savybėmis ir nori sugrįžti dar kartą. Nes įmonės darbuotojo tikslas bendravimo metu yra ne tik patenkinti vartotojo norus ir lūkesčius, bet taip pat ir gauti reikiamą informaciją iš kliento, suprasti jo reakciją į tai, kas buvo pasakyta. Todėl komunikacijos efektyvumas klientų aptarnavime taip pat priklauso ir nuo paprastų dalykų, tokių kaip balso tono, intonacijos, greičio, konkretumo, pateikiamos informacijos aiškumo, nes šios savybės lemia informacijos suvokimą. Komunikuojant su klientu, labai svarbu nepamiršti ir klausyti. Tai labai svarbi bendravimo proceso dalis. Įmonės darbuotojai turi dėmesingai klausytis, pritarti klientui ramiais judesiais, atvira veido išraiška. Mokėjimas dalykiškai ir tinkamai bendrauti, suprasti kito žmogaus psichologiją, jo interesus lemia pokalbio sėkmę. Savaime suprantama, kad

galiausiai, labai svarbu, kad verbalinė komunikacija derėtų su neverbaline komunikacija, tik tokiu atveju bus pasiekta kokybiška ir naši komunikacija, kuri lems kokybišką kliento aptarnavimą.

## **2.4. Aptarnaujančio darbuotojo poveikis kliento psichologijai**

Paslaugas teikiančiose įmonėse ypatingai yra svarbus su klientais dirbančių įmonės darbuotojų vaidmuo. Kadangi paslaugos yra neapčiuopiamos, jų pardavimas ypač priklauso nuo darbuotojų gebėjimo užmegzti kontaktą su klientu. Klientas, tiesiogiai bendraudamas su aptarnaujančiu darbuotoju susidaro savo nuomonę ne tik apie teikiamą paslaugą, bet ir apie įmonę, įvertina jos įvaizdį, o tai stipriai prisideda prie ilgalaikių ryšių su klientu kūrimo, finansinio įmonės stabilumo palaikymo. Įmonėse kuriant tam tikrą klientų aptarnavimo sistemą ir strategiją, svarbu nuspręsti kokiomis savybėmis turi pasižymėti įmonės darbuotojai, kurie bus atsakingi už sistemos sėkmingą veikimą ir strategijos įgyvendinimą. Tokiu būdu reikia taip pat siekti kuo mažesnės darbuotojų kaitos įmonėje, nes nuolat keičiantis darbuotojams neįmanomas ilgalaikis darbuotojo santykių užmezgimas su lojaliais klientais, darbuotojų kaita mažina kliento pasitikėjimą įmone. Turi būti apibrėžti tam tikri darbuotojo išsilavinimo lygio, kvalifikacijos, patirties ir asmeninių savybių kriterijai.

Tam, kad darbuotojas įmonėje jaustųsi jaukiai ir būtų motyvuotas dirbti, labai svarbu įvertinti ir kultūrą organizacijos viduje. Dažnai įmonės pasižymi savo vidinėmis taisyklėmis, tam tikra bendravimo sistema, papročiais, vertybėmis, tikslais, kurie ir sudaro išskirtinę įmonės kultūrą. D. P. Van Dong ir G. Sander (1993) teigia, kad organizacijos kultūra atskleidžia, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia ir vykdo savikontrolę. Pagal šiuos autorius organizacijos kultūra apima šiuos aspektus: orientacija į procesą, orientacija į darbuotojus, darbuotojų identifikacija su organizacija, o ne su profesija, organizacijos kaip sistemos atvirumas ir palankumas naujiems darbuotojams, laisva veiklos kontrolė, orientacija į vartotoją. Visi šie aspektai ir sąveika lemia sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą, produktyvų įmonės išteklių naudojimą, darbuotojų moralę, apibrėžia įmonės narių tarpusavio santykius ir santykius su įmonės klientais, skatina darbuotojų motyvaciją, daro įtaką įmonės našumui ir efektyvumui.

Savaime suprantama, kad klientai susidurdami su paslaugas teikiančiais darbuotojais, aptarnaujančiu personalu patiria tam tikrą psichologinę įtaką. Psichologinis poveikis yra labai svarbus klientų aptarnavimo sferoje, nes šio poveikio tikslas – nukreipti žmogaus elgesį reikiama linkme. Todėl susitikus su klientu iš pradžių būtina sukurti tam tikrą tinkamą psichologinę atmosferą. Malonus elgesys kliento atžvilgiu būtinas jam tik įžengus į įmonę. Dėmesingas klientų

pasitikimas padeda tinkamai psichologiškai nusiteikti. O vartotojo sprendimui įsigyti paslaugą didelę reikšmę turi jo patiriami įmonėje pojūčiai, emocinė būseną, gauta aptarnavimo patirtis. Šie potyriai išlieka vartotojo pasąmonėje ir gali būti atnaujinti vėl sugrįžus įsigyti paslaugą dar kartą.

Vienas iš veiksnių, apsprendžiančių aptarnaujančio personalo ir kliento atmosferą, yra gebėjimas užmegzti gerą kontaktą su žmonėmis. Gebėjimas kelti simpatiją – tai gebėjimas patikti aplinkiniams. Gebėjimas kelti pasitikėjimą – tai gebėjimas priversti aplinkinius tavimi tikėti ir pasitikėti, pelnyti aplinkinių pasitikėjimą (Pardavimų valdymas, 2005). Taip pat tam, kad būtų užtikrintas sėkmingas kliento aptarnavimas, įmonės darbuotojas gali naudoti tokius psichologinius veiksnius, kaip įtikinimas, manipuliavimas, įteigimas. Manipuliacijų naudojimas paslaugų teikime gali padėti pasiekti darbuotojo tikslą – parduoti paslaugą, tačiau kiekvienas klientą aptarnaujantis darbuotojas turi įvertinti klientą ir galimybes juo manipuluoti. Savaime suprantama, kad manipuliacija įmonės darbuotojas neturi piktnaudžiauti, nes klientas gali tai atpažinti ir tuomet įmonės tikslas, kad klientas būtų patenkintas ir sugrįžtų dar kartą, bus nepasiektas.

Įmonės darbuotojai aptarnaudami klientą privalo elgtis apgalvotai, mandagiai ir profesionaliai. Yra žinoma nemažai veiksnių, kurie aptarnavimo metu gali paveikti kliento psichologiją, šie veiksniai gali būti: jaučiamas spaudimas, netikėtas naujos pokalbio temos pradėjimas, netikėtas paslaugumas ar mandagumas, derybinių pozicijų pasikeitimas, atsakomybės paskirstymo disbalansas, nesuderintas verbalinis ir neverbalinis elgesys, elgesio pasikeitimas, manipulatoriausias siekimas ir pan.

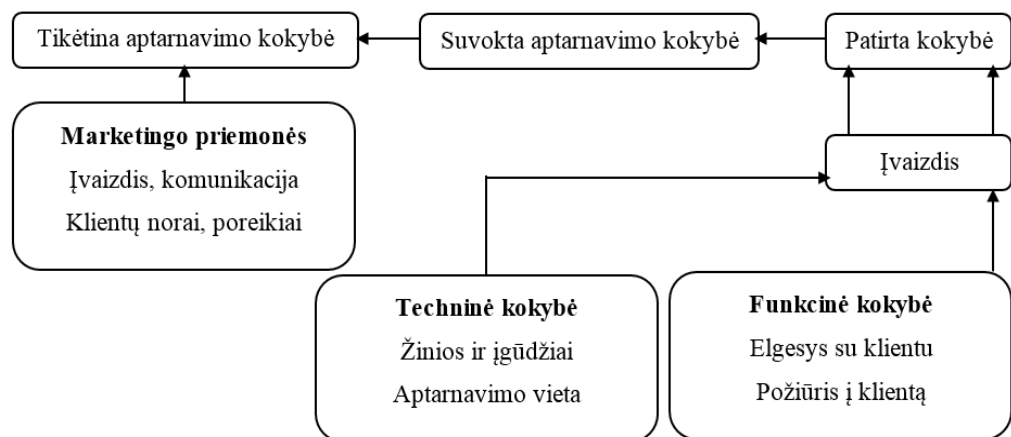
A. Pajuodis (2005) pabrėžia, kad aptarnaujantis personalas turi būti apmokomas bendravimo įgūdžių, taip pat yra labai svarbu jį paruošti psichologiškai. Klientai būna suirzę, pikti, visai be pagrindo gali reikšti pretenzijas. Todėl aptarnaujant gali pasitaikyti darbuotojo, kaip įmonės atstovo, ir kliento interesų konfliktų. Turėdamas reikalingas žinias apie paslaugą ir klientą, įmonės darbuotojas žinos, kokius argumentus klientui reikia pateikti. Jei be šių žinių įmonės darbuotojas bus gerai išsiugdęs ir psichologines kompetencijas, kokybiškas klientų aptarnavimas ir sėkmingas paslaugos pardavimas bus išpildytas.

## **2.5. Teorinis modelis**

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo vertinimo modelių. Tačiau vieno modelio, kuris galėtų būti naudojamas bet kuriuo atveju, kol kas dar nėra. Ch. Gronroos (1990) pateikia labai aiškų suvokiamos paslaugos kokybės modelį, kuris apima tokias tiriamas sritis, kaip: vartotojo kokybės suvokimas, paslaugų teikimo procesas, paslaugų teikimo

sistema. Modelio autorius teigia, kad kliento pasitenkinimui ypač didelę įtaką daro su klientu bendraujantis įmonės darbuotojas. Vertindami kokybę, klientai yra linkę itin atkreipti dėmesį į personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą, į tai, kaip darbuotojas siekia išsiaiškinti kliento norus ir pageidavimus, derinasi prie kliento elgsenos ypatumų. Analizuojant paslaugų kokybę vartotojų požiūriu, plačiausiai taikomas Ch. Gronroos kokybės modelis, kuris apima vartotojo vertinimą apie paslaugos kokybę. Dėl to šis modelis gali būti puikiai pritaikytas ir klientų aptarnavimo sistemos kokybės nustatymui, kuris taip pat nurodo ir galimus klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus.

Ch. Gronroos (1990) paslaugų kokybės modelis, pritaikytas klientų aptarnavimo kokybės nustatymui pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Ch. Gronroos suvokiamos paslaugų kokybės modelis pritaikytas klientų aptarnavimo kokybės nustatymui.

Ch. Gronroos (1990) teigia, kad paslaugų kokybė gali būti dviejų aspektų: techninio ir funkcinio kokybės patyrimo (Makalauskienė *et al.* 2001).

- Techninė paslaugų kokybė parodo tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu, tai kokybės išorinė išraiška. Viešbučio svečiui suteikiamas kambarys, restorano lankytojui – maistas, aerouostų linijų klientas persikelia iš vienos vietos į kitą. Šie dalykai – išorinė kokybės išraiška. Dažnai jie gali būti vartotojo išmatuoti ir priklauso nuo techninio sprendimo, taikomo įmonės kliento problemoms spręsti.
- Funkcinė paslaugų kokybė – suteikimo techninės kokybės būdas. Vartotojo nuomonę apie kokybę suformuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, kuriomis paslauga pasiekia savo tikslą. Vartotoją veikia tai, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kokį supratimą jis įgyja apie paslaugos vartojimo procesą.

Šio modelio ypatumas yra tai, kad paslaugų kokybė, o šiuo atveju ir klientų aptarnavimo kokybė, yra apibūdinama kaip tikėtino įvykdymo ir esamo įvykdymo palyginimo rezultatas. Kokybė, kurią suvokia vartotojas, yra išskirstyta į laukiamą ir patirtą. Patirta kokybė gali būti vertinama dviem skirtingais būdais – techniniu ir funkcinu. Nors techninė paslaugų kokybė apima tik tai, kas yra teikiama vartotojui, svarbu paminėti tai, kad klientų aptarnavimo kokybei įtakos turi tiek techninė, tiek funkcinė kokybės. Nuo funkcinės ir techninės kokybės yra neatskiriama ir kliento laukiama ir suvokta kokybė. Kliento aptarnavimo kokybės matavimas yra svarbus sėkmingai įmonės veiklai ir tolimesniam jos gyvavimui. Kliento kokybės suvokimą taip pat formuoja tokie įmonės veiksmi, kaip rinkodara, bendravimas ir darbuotojų ryšis su klientu, išankstinis įvaizdis, personalo profesionalumas, kompetentingumas. Priklausomai nuo teikiamos paslaugos pobūdžio ir specifikos, klientų kokybės kriterijai gali skirtis. Paslaugos teikimo ir aptarnavimo metu klientas susidaro įvaizdį apie įmonę, kuris priklauso nuo techninės ir funkcinės kokybės, išorinės komunikacijos, paslaugų įmonės darbuotojų kompetencijos ir bendravimo elgsenos.

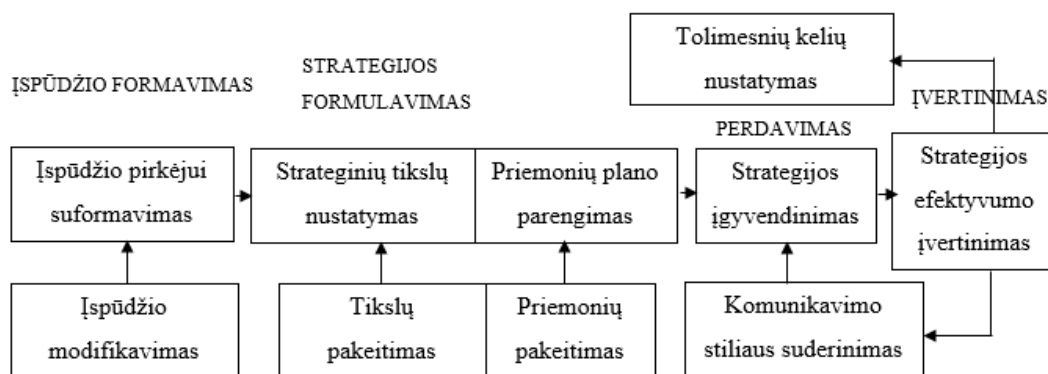
Taip pat vienas iš pagrindinių kriterijų į ką atsižvelgiama teikiant paslaugą yra aptarnaujančio personalo ir kliento ryšys, nes tik sukūrus ryšį tarp kliento ir įmonės darbuotojo gali būti pasiektas geriausias rezultatas.

Gerinant kliento aptarnavimo kokybę, yra svarbu atsižvelgti į keturis tarpusavyje susijusius dalykus: aptarnaujančio personalo sąveikos su klientu elgseną, aptarnaujančio personalo galimybes, kliento paslaugos pirkimo pobūdį, kliento ir aptarnaujančio personalo santykius. Norint pasiekti teikiamos paslaugos ar parduodamo produkto kokybę ir užtikrinti teigiamus ir ilgalaikius santykius su klientu, būtina atsižvelgti į tokius veiksnius, kaip aplinka, sprendimo priėmimo procesas, sprendimo priėmimo komanda. Todėl klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelio kūrimui buvo pasitelktas dar vienas modelis – Weitzo ISTEPA pardavimų proceso modelis. Šis modelis susideda iš penkių pardavimų proceso etapų: įspūdžio ar nuomonės formavimo, strategijos formulavimo, įgyvendinimo, pritaikymo ir įvertinimo. Šių etapų metu yra daroma įtaka klientui ir jo jausmams, sukelia jo pasitikėjimą ir norą įsigyti prekę ar paslaugą būtent ten, kur sulaukė puikios aptarnavimo ir rado tinkamą paslaugą ar produktą. Weitzas pabrėžia, kad esminės sąvokos šiame modelyje yra prisitaikymas ir empatiškumas.

Šiuolaikinės ryšio paslaugas teikiančios įmonės dažnai turi įmonės strategiją, tikslus, misiją ir viziją, kurie padeda tiek įmonei ir jos darbuotojams, tiek įmonės klientams suprasti, kokie yra įmonės planai ir siekiai, požiūris į pokyčius, klientą ir kitas sritis. Modelyje taip pat pateikiama, kad strategija, tikslai ir įmonės planų parengimo priemonės turi būti peržiūrimos, tikrinamos, ir jei yra poreikis, pakeičiamos, prisitaikant prie pasikeitusių įmonės siekių, rinkos sąlygų, ar pasikeitusio požiūrio. Tvirti įmonės tikslai, norai, tikslus planų sudarymas leis sukurti įmonės įvaizdį tokį, kokio

sieks įmonė. Užtikrinta strategija ir įmonės įvaizdžio formulavimas gali būti panaudoti kaip viena iš rėmimo priemonių, padedanti supažindinti būsimą vartotoją su įmone.

Kokybiško kliento aptarnavimo rezultatas yra kliento sprendimas pirkti paslaugą ar produktą. Taip pat klientui yra suteikiami tam tikri jausmai, kuriuos jis išsineša ir kurie daro įtaką tolimesniam kliento sprendimui ateityje sugrįžti į tą pačią įmonę ar ne, rekomenduoti įmonę draugams ir pažįstamiems ar ne. Kliento jausmai priklauso nuo to, ar jis apsilankęs įmonėje gavo tai, dėl ko būtent ten ir atėjo ar ne, ar jam buvo suteikta visa reikiama informacija ir ar buvo pasiūlyta jo poreikius atitinkanti prekė ar paslauga. Kliento pasitenkinimo esmė taip pat glūdi ir ir visame procese, t. y. kaip informacija jam buvo suteikta, kaip buvo pasiūlyta prekė ir paslauga. Aptarnaujantis personalas dažniausiai yra laikomas įmonės veidu, todėl būtent kokybišką ir mandagų personalą klientai atsimena labiausiai. Mandagus ir ryšį su klientu randantis įmonės personalas dažnai gali suteikti net pasitikėjimo preke ar paslaugą jausmą, klientas vien pagal tai gali manyti, kad atėjo būtent ten, kur ir turėjo ateiti, norėdamas įsigyti aukštos kokybės produktą ar paslaugą. ISTEA modelis yra pateikiamas 3 pav.



3 pav. ISTEA pardavimo proceso modelis (Urbanskienė et al. 2000).

Taip pat šiuolaikinės įmonės vis daugiau dėmesio skiria strateginiam valdymui. Strategijos rengimas padeda apibrėžti įmonės siekius ir tikslus, naudojant išorinės ir vidinės aplinkos vertinimą. Gerai parengta įmonės strategija užtikrina sėkmingą kelią rinkoje į užsibrėžtus tikslus, gebėjimą greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Įmonės strategijos nustatymas yra viena iš priemonių, kurios padeda didinti įmonės konkurencingumą, numato galimus scenarijus ateičiai, padeda užtikrinti veiksmų atlikimą, kurie pritrauks naujus klientus ir išlaikys turimus.

Tuo tarpu atsidavę klientai naudojami įmonės paslaugomis, rekomenduoja įmonę savo draugams ir pažįstamiems. Būtent šio tipo klientų įmonės turi siekti, nes visų kitų rūšių lojalumas yra lengvai pažeidžiamas konkurentų. Klientų lojalumas užtikrina ilgalaikį klientų pastovumą, klientų pasiryžimą mokėti didesnę kainą, nuolatines klientų rekomendacijas aplinkiniams.

### **3. UAB „OMNITEL“ KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS VEIKIMO TYRIMAS**

#### **3.1. UAB „Omnitel“ veiklos charakteristika**

##### 3.1.1. Tendencijos, egzistuojančios verslo sektoriuje

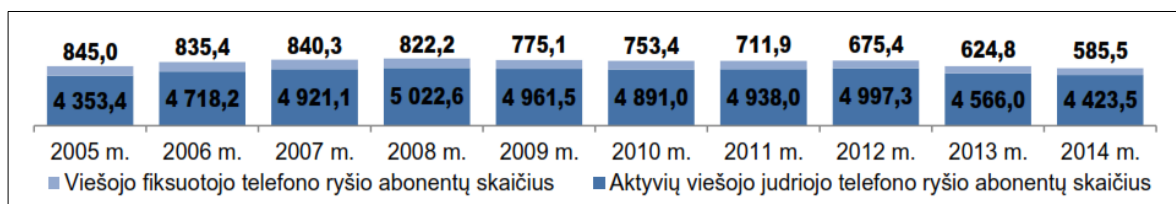
Telekomunikacijų ir ryšių paslaugos yra ypač svarbios šiandienos žmogui. Šių paslaugų sektorius apima telekomunikacijų ir kitų susijusių paslaugų veiklą, tokių kaip balso, teksto, garso, duomenų ar vaizdo perdavimas. Šios įvairios ryšių formos, kurias suteikia įmonės, tapo neatsiejama kasdienio žmogaus gyvenimo dalimi, kurios yra naudojamos ne vien tam, kad būtų palaikomas patogesnis ir greitesnis bendravimas, bet taip pat yra dažnai suprantamos kaip ekonominės, socialinės ir kultūrinės veiklos priemonės, padedančios gauti paslaugas, pramogauti, laisvai reikšti nuomonę, dirbti. Tam, kad būtų galima patobulinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą paslaugų teikimo metu, būtina išanalizuoti dažniausiai pasitaikančias problemas šioje verslo srityje, galimybes toms problemoms spręsti, esamą rinkos situaciją ir jos tendencijas.

Lietuvoje ryšio paslaugų verslo sektoriaus vertė gali būti nustatoma atsižvelgiant į visas įmonių teikiamas ryšio paslaugas ir gaunamas pajamas iš jų. Įmonių teikiamų paslaugų spektras yra labai platus - nuo fiksuoto telefono ryšio tinklo paslaugų iki prieigos prie interneto. Nors elektroninių ryšių paslaugų rinka mažėja jau kelerius metus iš eilės, šiuo metu jau yra nusistovėjusi tendencija ir rezultatai, kad ryšių sektoriuje dominuoja elektroninių ryšių paslaugų teikėjai. Svarbu pažymėti, kad informacinės ir ryšių technologijos tiesiogiai veikia šalies BVP. Pasak Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos (2015), Europos Sąjungos mastu informacinės ir ryšių technologijos sukuria apie 660 milijardus eurų pridėtinės vertės per metus, o Lietuvoje 2014 metais ši suma siekė 992,7 milijonus eurų, kuri sudarė 2,9% šalies BVP. Šios srities indėlis į bendrą produktyvumo augimą yra labai didelis, nes šiam sektoriui ypač būdinga dinamika ir inovacijos, taip pat prisidėjimas prie pokyčių kituose sektoriuose. Sektoriaus dinamiškumas užtikrina aukštą teikiamų paslaugų kokybę ir tai, kad įmonės stengiasi patenkinti paslaugų gavėjų poreikius.

Ryšių sektoriaus teikiamas paslaugas galima išskirstyti į kelias skirtingas kategorijas, tokias kaip: elektroniniai ryšiai, duomenų perdavimas, televizija ir radijas. Elektroniniai ryšiai apima paslaugas, kurias sukurti reikia didelių investicijų. Šios paslaugos yra svarbios ir reikšmingos kiekvienai pasaulio šaliai. Jos apima skambučius, internetą, trumpąsias ir vaizdo žinutes, tinklų sujungimą, televizijos programų siuntimą ir daugelį kitų, kurios gali būti suskirstytos į penkias stambias paslaugų grupes: viešojo judriojo telefono ryšio paslaugos, viešojo fiksuotojo telefono ryšio paslaugos, interneto prieigos ir kitos duomenų perdavimo paslaugos. Vienas iš pagrindinių Europos Komisijos užduočių pateiktų ryšių Europos ryšių sektoriui yra būtent spartaus plėtojamos interneto plėtros skatinimas, skaitmeninės rinkos teikiamų galimybių prieinamumas kiekvienam asmeniui. Šiuo metu, remiantis naujausiais duomenimis, daugiausiai pajamų 2014 metais uždirbo trys paslaugų grupės – viešojo judriojo telefono ryšio paslaugos, duomenų perdavimo paslaugos ir tinklų sujungimo paslaugos. Pajamos už viešojo judriojo telefono ryšio paslaugas sudarė didžiąją dalį – 36, 6%, pajamas už duomenų perdavimo paslaugas – 25, 5%, pajamos už tinklų sujungimo paslaugas – 18, 2% visų elektroninių ryšių sektoriaus 2014 metais pajamų. Mažiausią pajamų dalį sudarė pajamos už viešąsias fiksuotojo telefono ryšio paslaugas – 9% visų elektroninių ryšių sektoriaus pajamų ir 10, 6% pajamų sudarė televizijos ir radijo paslaugų teikėjai. 2014 metais reikšmingai mažėjo pajamos už viešąsias fiksuotojo ryšio paslaugas – pajamų mažėjimas siekė 14, 2%. Pajamų mažėjimui didelę įtaką turėjo didelė konkurencija tarp paslaugų teikėjų, taip pat šiek tiek mažėjanti paslaugų paklausa. 2014 metais daugiausiai abonentų naudojosi viešosiomis judriojo telefono ryšio paslaugomis, tačiau jų skaičius, palyginti su 2013 metais, sumažėjo 3, 1% (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

2014 metais mažėjo ir balso paslaugų naudotojų skaičius. Per 2014 metus telefono ryšio abonentų skaičius sumažėjo 3, 5 % arba 181, 8 tūkstančiais abonentų. 2014 metais viešojo judriojo telefono ryšio abonentų skaičius sudarė 88, 3% visų telefono ryšio abonentų skaičiaus. 2014 metais, palyginti su 2013 metais, aktyvių viešojo judriojo telefono ryšio abonentų skaičius sumažėjo 3, 1% arba 142, 5 tūkstančiais abonentų ir iš viso siekė 4 423, 5 tūkstančius abonentų (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).





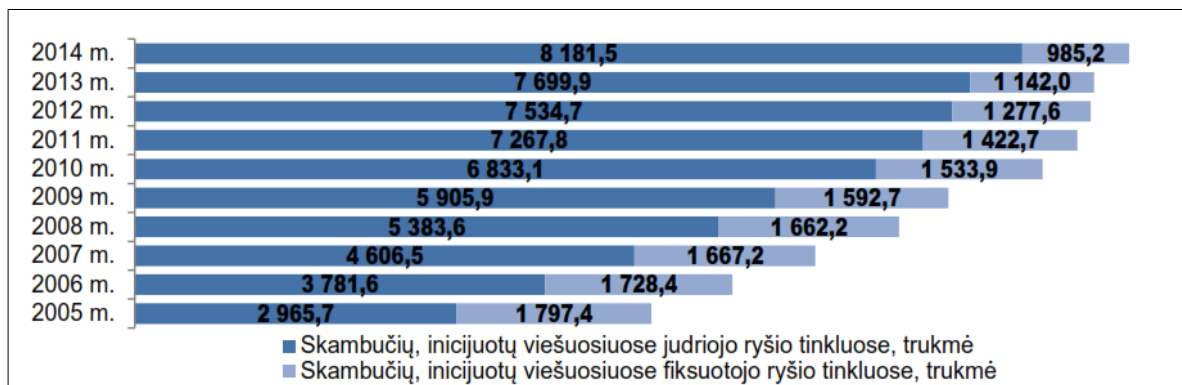
4 pav. Telefono ryšio abonentų skaičiaus dinamika, tūkst. vnt., 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Aktyvių viešojo judriojo telefono ryšio abonentų skaičius buvo žymiai išaugęs 2008 metais, lyginant rezultatus su 2005 metais. Taip greičiausiai buvo dėl to, kad daugelis vartotojų naudojosi ne vienu numeriu ir ne vieno operatoriaus paslaugomis, o keliais.

Kita svarbi ryšių sektoriaus įmonių teikiama paslauga yra įvairios balso paslaugos. Šiuo metu egzistuoja daugybė bendravimo ir informacijos keitimosi vieniems su kitais būdų, tačiau balso paslaugos, teikiamos viešaisiais judriojo ir fiksuotojo ryšio tinklais, vis dar išlieka vienos pagrindinių bendravimo formų ir dažnai yra apibūdinamos kaip vienos svarbiausių elektroninių ryšių sektoriaus pajamų šaltinių. Pajamos apima gautas lėšas už balso ir vaizdo skambučius, už tarptinklinio ryšio paslaugas. Dažniausiai ryšio paslaugas teikiančios įmonės savo klientams suteikia tokias paslaugas ir planus, kurios leidžia klientams bendrauti su žmonėmis neribojant laiko ir skambučių trukmės.

Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba (2015) savo pateiktoje Lietuvos ryšių sektoriaus apžvalgoje nurodo skambučių trukmės dinamiką 2005 – 2014 metų laikotarpiu. Pasirodo, kad pastaruoju metu pokalbių trukmė vis ilgėjo. Ilgėjanti pokalbių trukmė, tačiau tuo pačiu ir mažėjančios pajamos už šias paslaugas rodo, kad vidutinės balso paslaugų kainos mažėja, tuo pačiu sumažindamos ir paslaugų gavėjo išlaidas.

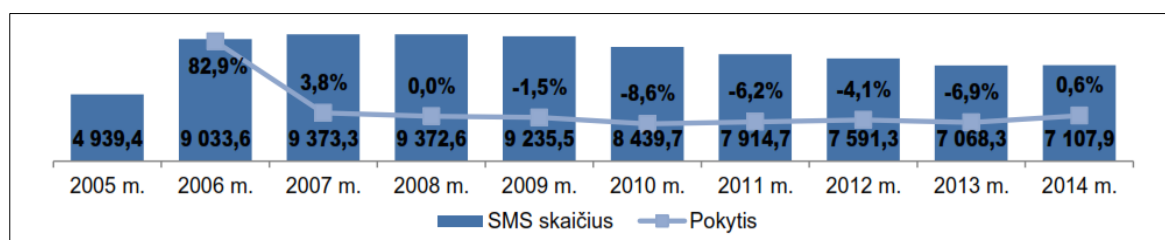
Duomenys rodo, kad ryšio paslaugų vartotojai kiekvienais metais skambina vis daugiau. Taip pat, reikia pastebėti tai, kad pateikto laikotarpio pradžioje skambučių trukmės augimo tempai buvo daug didesni lyginant su pastaraisiais keleriais metais. 5 paveiksle pateikiami balso paslaugų pokyčiai pagal pokalbių trukmę.



5 pav. Balso paslaugų (be tarptinklinio ryšio paslaugų) struktūros pokyčiai pagal pokalbių trukmę, mln. min., 2005 - 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Dar viena populiari bendravimo priemonė, kurią teikia ryšio paslaugų įmonės, yra trumposios tekstinės žinutės (SMS). Ši informacijos apsikeitimo alternatyva, kaip ir skambutis, turi grįžtamojo ryšio galimybę, tačiau ne visada SMS žinutė pasiekia adresatą laiku. Ši savybė gali būti viena iš priežasčių, kodėl SMS populiarumas ir naudojimas pastaruoju metu mažėja. Su SMS taip pat konkuruoja ir socialiniai tinklai, kuriuose yra keičiamasi dideliais informacijos srautais. 6 paveiksle pateiktas išsiųstų SMS žinučių kitimas.

4 paveiksle matyti, kad nuo 2008 metų SMS išsiuntimas ėmė mažėti, tačiau 2014 metais pastebimas 0,6% SMS skaičiaus augimas. SMS žinučių skaičius galėjo išaugti dėl ryšio paslaugas teikiančių įmonių pasiūlymų, kurie leidžia siųsti neribotus SMS kiekius. Per 2014 metus gautos pajamos už išsiųstas SMS siekė 26 milijonus eurų. Lyginant su visomis pajamomis už viešąsias judriojo telefono ryšio paslaugas, pajamos už SMS sudarė 11,7% visų pajamų už viešojo judriojo telefono ryšio paslaugas.



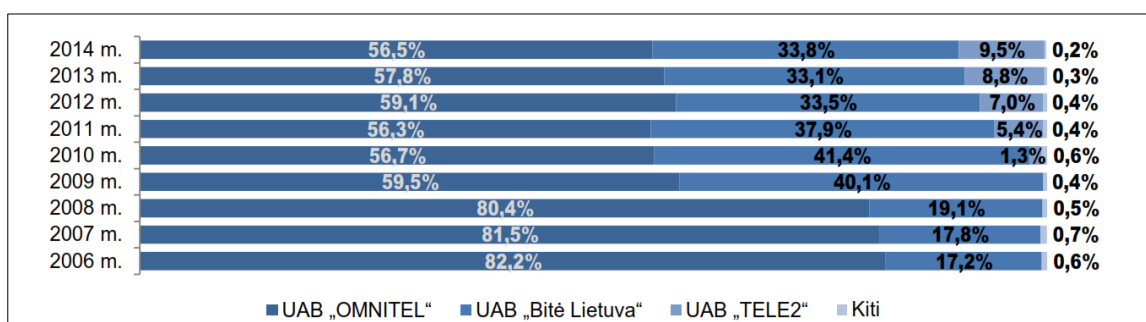
6 pav. Išsiųstų SMS skaičius, mln. vnt., ir pokytis, proc., 2005 - 2014 (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Taip pat viena iš pagrindinių paslaugų, vyraujanti ryšių paslaugų sektoriuje, yra interneto prieiga. Retas žmogus nesinaudoja internetu. Internetas yra viena iš duomenų perdavimo paslaugų,

kurios gali būti didmeninės ir mažmeninės. Didmeninės interneto prieigos paslaugų lyderis Lietuvos ryšių verslo sektoriuje šiuo metu yra AB „Teo LT“, kuris teikia duomenų perdavimo nuo tinklo galinio taško iki atitinkamo koncentracijos taško didmeninės interneto prieigos paslaugas. Tuo tarpu mažmeninėms interneto prieigos paslaugoms teikti yra naudojamos 6 pagrindinės technologijos: metalinės vytos poros linijos (xDSL), belaidžio ryšio linijos, kurias sudaro WiMAX, Wi – Fi ir kitos belaidžio ryšio technologijos, kabelinės televizijos tinklai, šviesolaidinės ryšio linijos, vietiniai tinklai (LAN) ir viešieji judriojo ryšio tinklai (Lietuvos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Lietuvos mažmeninių interneto prieigos paslaugų rinka pasižymi tuo, kad joje yra nemažai šias paslaugas teikiančių tiekėjų. Todėl čia taip pat egzistuoja didelė konkurencija, kuri lemia mažas kainas už internetą. Prieiga prie interneto yra linkusi augti kiekvienais metais, tam įtakos daro ir spartėjantis naujų technologijų, skirtų interneto prieigos paslaugoms teikti, vystymas Lietuvoje. Pasak Lietuvos ryšių reguliavimo tarnybos (2015) pateiktus duomenis, 2014 metais Lietuvoje interneto prieigos, teikiamos naudojant judriojo ryšio technologijas, rinkoje konkuravo trys pagrindinės įmonės – UAB „Omnitel“, UAB „Bitė Lietuva“ ir UAB „Tele2“.

2014 metais abonentų, kurie naudojami viešuoju judriojo ryšio tinklu teikiamomis paketinio duomenų perdavimo paslaugomis, skaičius, palyginti su 2013 metais, išaugo 10,3% ir siekė 2,1 mln. Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad duomenų perdavimo paslaugų teikimo veikla yra viena svarbiausių elektroninių ryšių sektoriaus sudedamųjų dalių, kuri taip pat sugeneruoja apie ketvirtadalį visų elektroninių ryšių sektoriaus pajamų.



7 pav. Interneto, teikiamo naudojant judriojo ryšio technologijas, abonentų pasiskirstymas pagal teikėjus, proc., 2006 - 2014 m. (Lietuvos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Taigi, apibrėžti ryšių sektoriaus teikiamas paslaugas trumpai yra gana sunku, nes paslaugų įvairovė yra labai didelė. Ryšių paslaugų sektorius gali būti vadinamas vienu iš šalies ekonomikos variklių, kuris ženkliai prisideda prie šalies BVP kūrimo, teikiamos paslaugos yra labai paklausios

ir naudojamos kone kiekvieno šalies gyventojų, todėl įmonės, veikiančios šiame sektoriuje, turi daug vartotojų, pasižymi didele konkurencija, kuri lemia nuolatinį siekį kurti naujas technologijas, tobulinti produktus ir paslaugas, diegti įvairias inovacijas.

### 3.1.2. UAB “Omnitel” esamos situacijos analizė: SSGG modelio taikymas

Šiuolaikinėje rinkoje, kuri yra labai konkurencinga, kiekvienas verslo vienetas turi nuolat stebėti tam tikrus makroaplinkos (demografinius, ekonominius, technologinius, politinius, teisinius, socialinius, kultūrinius) ir mikroaplinkos (vartotojus, konkurentus, tarpininkus, tiekėjus) veiksnius. Šie veiksniai daro įtaką įmonės veiklai, galimybėms uždirbti pelną. Todėl įmonė turi atlikti savo verslo apžvalgą, įvertinti veiklos rezultatus ir išskirti savo verslo stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

Pasak G. T. Palubinsko (1997), stiprybės gali būti apibūdinamos, kaip bet kuris veiksnys, padedantis įmonei pasiekti jos tikslus, panaudoti galimybes ir išvengti pavojų ir grėsmių. Stiprybės taip pat yra visa tai, kad įmonė daro geriau už konkurentus. Šiuolaikinėje ypač konkurencingoje rinkoje, pranašumai yra labai svarbūs, nes jie sudaro įmonių strategijos pagrindą.

Tuo tarpu, silpnybėmis yra laikomas bet kuris veiksnys, kuris trukdo įmonės pastangoms siekti jos tikslų. Trūkumai parodo, kurios sritys yra įmonės silpnosios vietos, kuriuos veiksnius reikia pašalinti. Įmonė pamato situaciją iš šono, įvertina savo veiklą ir palygina ją su konkurentų, pamato taisytiną įmonės veiklos vietas.

Galimybės – tai palankios sąlygos įmonės aplinkoje. Jei įmonė yra lanksti ir stipri, ji turės daugiau galimybių. Nėra būtina panaudoti visas galimas galimybes, tačiau žinoti, kokie galimi būdai įmonei plėstis arba dar sėkmingiau veikti įmonei yra reikalinga. Įmonė turėtų sutelkti pastangas ir dėmesį į tas galimybes, kur įmonės pranašumai yra išskirtinės kompetencijos, taip pat į tas sritis, kur įmonė turi daugiau privalumų lyginant su konkurentais.

Grėsmėmis dažniausiai yra laikomi veiksniai, kurie yra nepalankūs įmonės veiklai ar įmonės ateities planams. Rinkoje dažniausiai egzistuoja įvairiausių kliūčių nuo kurių reikia stengtis apsisaugoti.

SSGG analizės rezultatai gali padėti įmonei atrasti, kur įmonė gali ir turi tobulėti, kokioje srityje ji veikia efektyviai, kuriose srityse įmonei gali iškilti pavojus ar atsirasti nenumatytų kliūčių. Atlikus šią analizę, įmonė gali išsikelti tam tikrus ateities tikslus, kuriuos turėtų įvykdyti tam, kad būtų pagerinta bendrovės veikla ir jos rezultatai.

Atlikta UAB „Omnitel“ stiprybių, galimybių, grėsmių ir silpnybių analizė parodė, kad įmonė turi gerą potencialą užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Vieno iš rinkos lyderių pozicija ir motininės įmonės patirtis padeda plėsti rinką, taip pat gali padėti bendradarbiauti su užsienio partneriais, kitomis įmonėmis, tokiu būdu sudarant sėkmingas sąlygas įmonės plėtrai.

UAB „Omnitel“ sėkminga plėtra ir pelninga veikla priklauso nuo Lietuvoje puikiai žinomo prekinio ženklo, taip pat įmonės salonai yra įrengti strategiškai geroje vietoje. UAB „Omnitel“ ypač pabrėžia savo skiriamą didelį dėmesį klientams ir jų aptarnavimui. Dar viena šios bendrovės stiprybė yra profesionalus aptarnaujantis personalas, kuris yra nuolat tobulinamas, atliekamos įvairios darbuotojų analizės, stengiamasi nuolat tobulinti darbuotojų ugdytinas vietas ir išsiaiškinti bet kokias iškilusias problemas. Žinios ir įgūdžiai yra būtini įmonės sėkmei. Įmonės darbuotojai turi išmanyti teikiamas paslaugas ir parduodamus produktus, turi turėti specifinių žinių apie juos, todėl UAB „Omnitel“ skiria didelį dėmesį įvairiapusiams darbuotojų apmokymams. Produktų ir teikiamų paslaugų pasirinkimas yra labai platus, todėl kiekvienas klientas gali rasti sau tinkantį planą ar produktą. Taip pat įmonė naujausių technologijų lyderis, nors naujausios technologijos dažniausiai yra labai brangios, įmonė panaudojusi turimus technologinius išteklius gali patenkinti vis sparčiau augančius vartotojų poreikius.

3 lentelėje surašytos UAB „Omnitel“ bendrovės silpnybės, stiprybės, grėsmės ir galimybės. Analizė atlikta naudojantis antriniais šaltiniais, įmonės veiklos analize. Kaip matyti iš lentelės, įmonė turi labai daug stiprybių, kurios yra labai svarbios. UAB „Omnitel“ pozicija rinkoje yra gana puiki.

3 lentelė. UAB „Omnitel“ SSGG analizė (sukurta autorės).

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujausių technologijų lyderis</li> <li>• Geras įvaizdis</li> <li>• Prekinio ženklo žinomumas, puikus marketingas</li> <li>• Išsamus informacijos pateikimas</li> <li>• Įmonės salonai įkurti strategiškai gerose miesto vietose, lengvas susisiekimas</li> <li>• Aukščiausios kokybės produktai ir paslaugos</li> <li>• Platus produktų ir paslaugų pasirinkimas</li> <li>• Klientų aptarnavimo kokybė</li> <li>• Pastovi paslauga ir stabili įmonė</li> <li>• Profesionalūs darbuotojai</li> <li>• Socialinė atsakomybė</li> <li>• Didelis duomenų perdavimo greitis 24/7</li> <li>• Darbuotojų apmokymai</li> <li>• Patrauklus darbdavys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašios produktų ir paslaugų kainos lyginant su konkurentais</li> <li>• Nuolatinė konkurencija</li> <li>• Norint išlikti rinkoje, būtina naudoti naujausias technologijas, kurios yra brangios</li> <li>• Ne visuomet siūloma mažiausia produktų ir paslaugų kaina rinkoje</li> <li>• Aukšta skambučių į užsienį kaina</li> <li>• Platesnio planų be įsipareigojimų pasirinkimo galimybės trūkumas</li> <li>• Personalo kaita</li> <li>• Klientų lojalumo stoka</li> </ul>
Grėsmės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujų konkurentų atsiradimas</li> <li>• Mažos gyventojų pajamos</li> <li>• Augantis darbuotojų užmokestis</li> <li>• Mažas rinkos augimo tempas</li> <li>• Esamų vartotojų praradimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paslaugų kokybės gerinimas</li> <li>• Paslaugų įvairovės didinimas</li> <li>• Įmonės plėtra į naujas užsienio šalis</li> <li>• Papildomas dėmesys lojaliems klientams</li> <li>• Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis</li> <li>• Naujos rinkos ir segmentai</li> <li>• Galimybė klientui susikomplektuoti paslaugos teikimo planą</li> </ul>

Įmonė kiekvienais metais rengia socialinės atsakomybės ataskaitas, kuriose parodo, kad UAB „Omnitel“ socialiai atsakinga bendrovė. Įmonėje galioja tam tikri kodeksai – etikos ir elgesio, tiekėjų elgesio ir tiesioginės rinkodaros. „TeliaSonera“ tuo pačiu ir UAB „Omnitel“ siekia, kad įmonė atitiktų aukštus etikos standartus bei tarptautines normas, apibrėžtas Jungtinių Tautų Žmogaus teisių deklaracijoje, Tarptautinės darbo organizacijos pagrindinėse konvencijose,

Tarptautinėje atskaitomybės iniciatyvoje ir panašiai. Etikos ir elgesio kodekso nuostatų laikytis turi ir visi įmonės salonų darbuotojai, tiekėjai ir partneriai. Tiekėjų elgesio kodekse yra apibrėžti tam tikri aplinkosaugos reikalavimai, padedantys mažinti poveikį aplinkai, laikytis etinių verslo elgesio reikalavimų ir netoleruoti korupcijos, užtikrinti pagrindines darbuotojų teises. Taip pat dar vienas svarbus įmonės pasirašytas kodeksas – tiesioginės rinkodaros etikos kodeksas – įpareigoja įmonę vykdyti tik teisėtą tiesioginę rinkodarą telefonu, griežtai laikytis Lietuvos Respublikos asmens duomenų apsaugos įstatymo, Elektroninių ryšių įstatymo, Reklamos įstatymo ir kitų teisės aktų reikalavimų bei sąžiningos veiklos praktikos ir moralės principų.

Lietuvoje ryšio paslaugas teikiančių įmonių paslaugų ir produktų kainos yra labai panašios. Kartais UAB „Omnitel“ produktų ar paslaugų kainos gali būti šiek tiek didesnės nei kai kurių konkurentų, kas gali būti traktuojama kaip viena iš įmonės silpnybių, tačiau būtent dėl to įmonė ypatingai didelį dėmesį skiria kokybei ir kokybiškam klientų aptarnavimui.

Viena iš UAB „Omnitel“ įmonės galimybių yra plėtra į kitas užsienio šalis. Įmonė jau veikia daugelyje užsienio šalių, todėl įsiliejimas į užsienio rinką gali būti gana sunkus. Taip pat įmonė turi galimybes ateityje didinti teikiamų paslaugų spektrą, dar labiau gerinti teikiamų paslaugų kokybę, kad paslaugos ir produktai atitiktų kiekvieno vartotojo lūkesčius.

Šiame verslo sektoriuje tarp Lietuvoje veikiančių ryšio paslaugas teikiančių įmonių veikia didelė konkurencinė jėga. Todėl įmonei būtina nuolat stebėti rinkos pokyčius, konkurentų veiksmus. Taip pat nemažą grėsmę kelia naujų konkurentų atsiradimas, bei esamų konkurentų reakcija į rinkos pokyčius. Įmonė turi nuolat skirti pakankamai daug dėmesio tam, kad būtų išlaikyti turimi įmonės teikiamų paslaugų vartotojai, kadangi pritraukti naujus klientus darosi vis sunkiau.

Iš atliktos SSGG analizės matyti, kad UAB „Omnitel“ savo veikloje turi daug stiprybių, kuriomis gali siekti sumažinti savo grėsmes ir silpnybes. Būdama viena iš rinkos lyderių, UAB „Omnitel“ turi stengtis ir toliau plėsti savo produktų ir paslaugų asortimentą, išsaugoti profesionalius darbuotojus ir toliau tobulinti klientų aptarnavimą.

### 3.1.3. Ryšio paslaugų pagrindinių bendrovių pristatymas ir konkurencinės aplinkos analizė

Įmonei gali atrodyti, kad nustatyti konkurentus yra paprasta. Tačiau įmonės dažniausiai susiduria su tiesa, kad rinkoje egzistuojančių tiesioginių ir netiesioginių konkurentų, bei potencialių konkurentų yra kur kas daugiau, nei tikimasi. Konkurentus galima klasifikuoti pagal kiekvieno atliekamą vaidmenį rinkoje, įmonės gali būti klasifikuojamos į rinkos lyderį, konkurentus, keliančius didžiausią grėsmę, ir konkurentus, galinčius sukelti strategines problemas ateityje. Ryšio

paslaugų įmonės bus klasifikuojamos atsižvelgiant į jų užimamą rinkos dalį, ateities planus, veiksmus rinkoje.

Lietuvoje vyrauja kelios ryšių sektoriaus įmonės lyderės, kurios užima didžiąją dalį rinkos, tai UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Tele2“, UAB „Omnitel“ ir AB „Teo LT“, kuri neseniai įsigijo visas UAB „Omnitel“ akcijas. UAB „Omnitel“ ir AB „Teo LT“ grupė užima didžiausią rinkos pajamų dalį. UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Omnitel“ ir UAB „Tele2“ yra mobiliojo ryšio paslaugų teikėjai, šių įmonių pagrindinė veikla – bevielio ryšio paslaugų teikimas. Tuo tarpu AB „Teo LT“ yra integruotų telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugų teikėja, šios įmonės pagrindinė veikla – laidinio ryšio paslaugų teikimas. Šių įmonių teikiamos paslaugos yra svarbios kiekvienam Lietuvos gyventojui, jos tapo neatsiejama gyvenimo dalimi. Konkurencinė aplinka, sparčiai tobulėjančios technologijos ir augantys klientų poreikiai skatina plėtoti paslaugas ir įmonėms neatsilikti vienai nuo kitos.

Pirmoji Lietuvoje pradėjo veikti darbe nagrinėjama UAB „Omnitel“, kuri buvo įkurta 1991 metais. Įmonė yra „TeliaSoneros“ – vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovių Europoje - grupės narė, kuri savo paslaugas teikia Šiaurės ir Baltijos šalyse, besivystančiose Eurazijos rinkose, Rusijoje, Turkijoje ir Ispanijoje. UAB „Omnitel“ vienas iš pagrindinių tikslų – pasiūlyti klientams pažangiausius pasaulyje mobiliojo ryšio sprendimus, aukščiausią kokybę ir palankiausias sąlygas naudotis paslaugomis ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse, kur teikiamas paslaugas lydėtų nuolatinis geras klientų aptarnavimas. Įmonės siekius ženkliai prisidėti prie šalies technologinės raidos ir socialinės pažangos patvirtina esantys pasiekimai. 2011 metais įmonė pradėjo pirmoji Lietuvoje teikti komercines 4G LTE ryšio paslaugas. UAB „Omnitel“ tvirtina, kad jų teikiamos paslaugos ir aptarnavimas siekia užkirsti kelią neetiškam produktų ir paslaugų naudojimui, naudojant teikiamus produktus ir paslaugas sumažinti poveikį aplinkai. Vienos iš pagrindinių įmonės vertybių yra išskirtinis ir didelis dėmesys klientui, atsakomybės prisiėmimas, grįžtamojo ryšio kontrolė, taip pat darbuotojų kompetencija, kur ypač svarbu darbuotojų žinios, psichologinis pasiruošimas, geros atmosferos kūrimas darbe. Įmonėje taip pat yra sukurtas etikos ir elgesio kodeksas, kuris apima santykius ne tik su darbuotojais, akcininkais, verslo partneriais, visuomene, bet taip pat ir santykius su klientais. Jame yra nurodyti tam tikri principai, kurių yra siekiama laikytis, ir kurie įgalina įmonės viziją, misiją ir vertybes.

Aptariant UAB „Omnitel“ būtina paminėti pastaruosius įvykius įmonės veikloje, kurie turės ypatingą reikšmę įmonei. 2015 metais AB „Teo“ nusprendė iš savo motininės kompanijos „TeliaSonera“ įsigyti UAB „Omnitel“. Šiuo būdu verslo sektoriuje buvo pasirinkta neįprasta praktika, kai viena iš dukterinių įmonių įsigyja kitą motininės kompanijos dukterinę įmonę. Apie ši



sandorį kol kas daug informacijos nepateikiama, tačiau savaime suprantama, kad tai padarys įtaką tiek įmonės veiklai, tiek jos klientams.

Šiuo metu vienas iš būdų, kaip įmonė siekia išlaikyti savo klientus, skatina juos tapti lojaliais, taip pat siekia pritraukti naujų klientų yra „Omni ID“ programos teikimas. Ši programa yra skirstoma į kelias rūšis, priklausomai nuo klientų lojalumo, ir suteikia daug privilegijų, kuriomis gali naudotis UAB „Omnitel“ klientai.

UAB „Bitė Lietuva“ pradėjo veikti 1995 metais, o 2005 metais sukūrė vieną didžiausių telekomunikacijų ir ryšio grupių Baltijos šalyse – Bitės grupę. UAB „Bitė Lietuva“ stengiasi neatsilikti nuo naujovių nuo įkūrimo pradžios – praėjus dviem metams nuo įmonės įkūrimo, bendrovė pirmoji pasiūlė išankstinio mokėjimo planą, kurio prekinis ženklas tapo geriausiu informacinių technologijų produktų ir paslaugų srityje „Baltijos metų prekės ženklo“ apdovanojimuose. Šiuo mokėjimu planu galėjo naudotis Lietuvos ir Rytų Europos klientai. Taip pat pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti mobilių duomenų perdavimo paslaugas. 2005 metais, UAB „Bitė Lietuva“ klientai pirmieji galėjo skaityti spaudą ir žiūrėti televiziją savo mobiliųjų telefonų ekranuose. Nors UAB „Bitė Lietuva“ šiuo metu yra viena iš brangiausių paslaugas teikiančių ryšio įmonių, bendrovės atstovai tiki, kad klientams tai nėra kliūtis, nes aukštos kainos užtikrina ypatingą dėmesį klientui, kokybišką aptarnavimą. UAB „Bitė Lietuva“ vadovai siekia suteikti tinkamą ir jaukią aplinką savo darbuotojams, suprasdami, kad įmonės darbuotojai kuria įmonės įvaizdį, užmezga santykius su klientais ir siekia juos išlaikyti. Todėl kiekvienas darbuotojas yra atidžiai atsirenkamas, atsižvelgiant į jo asmenines savybes, į norą dirbti su žmonėmis, į gebėjimus kokybiškai pateikti informaciją, į jo siekius, į gebėjimą dirbti komandoje. Tam, kad darbuotojams būtų paprasčiau užmegzti santykius su klientais ir kokybiškai juos aptarnauti, įmonė naudoja tam tikrus klientų aptarnavimo tobulinimo modelius ir sistemas. Įmonė yra įsidiégusi klientų valdymo sistemą (CRM), kuri padeda nuolat palaikyti kontaktą su klientu, gauti informaciją apie kliento lojalumą įmonei, naudoja išorines telemarketingo priemones, turi klientus aptarnaujantį ir jų problemas sprendžiantį skambučių centrą, kuriame veikia „First call resolution“ sistema užtikrinanti greitą klientų problemų sprendimą.

AB „Teo LT“ yra didžiausia Lietuvos plačiajuosčio interneto prieigos ir balso telefonijos paslaugų įmonė, kuri teikia integruotas telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugas šalies gyventojams ir verslui. 1998 metais įmonė buvo privatizuota, o iki to laiko įmonei nereikėjo taikyti jokios konkuravimo strategijos, kadangi bendrovė buvo valstybinė, turinti monopolines teises teikti fiksuotąjį telefono ryšį. Tačiau vėliau ryšio paslaugų rinkos liberalizavimas fiksuotojo ryšio srityje, mobilaus ryšio skverbimasis lėmė, kad vartotojai galėjo rinktis ir pereiti prie kitų ryšio operatorių teikiamų paslaugų. Vieni iš pagrindinių įmonės nustatytų tikslų, kurie buvo nustatyti anksčiau ir

išliko iki šiandien yra tinklo infrastruktūros modernizavimas, naujų, kokybiškų ir paprastų naudoti paslaugų kūrimas, klientų aptarnavimo gerinimas ir tobulinimas, siekiant kuo geriau sužinoti ir patenkinti klientų poreikius. Taip pat AB „Teo LT“ didelį dėmesį skiria tam, kad kokybiška jų teikiama paslauga būtų pateikta klientui laiku, taip pat, kad būtų pateikta patogiu būdu visa reikalinga informacija apie paslaugas, ir, kad klientas turėtų galimybę už suteiktas paslaugas atsiskaityti jam priimtiniu ir patogiu būdu. Įmonė siekia kurti ir parduoti tik tokias paslaugas, kurios suteiks didžiausią naudą klientams. Įmonės teikiamas paslaugas, kaip ir jo konkurentų, galima suskirstyti ne tik pagal tai, kokius poreikius šios paslaugos tenkina, bet taip pat pagal tai, kokioms klientų grupėms jos yra skirtos – privatiems klientams, verslo klientams ir operatoriams. AB „Teo LT“ teikia paslaugas ne tik galutiniams paslaugų vartotojams, bet ir nacionaliniams bei tarptautiniams operatoriams, kurie teikia balso, interneto ir duomenų perdavimo paslaugas. Įmonė skiria didelį dėmesį kokybei ir vidinei įmonės kultūrai. Bendrovėje yra įdiegtos kokybės ir veiklos valdymo sistemos, kurios sėkmingai funkcionuoja. Kokybės sistema yra orientuota į pažadų klientams vykdymą, kokybės lygis analizuojamas iš kliento perspektyvų. Kokybės tikslai yra nustatyti kokybės vadove, o atitinkami kokybės reikalavimai yra nuolat matuojami.

Įmonėje taip pat yra paruošti šie dokumentai: procedūrų ( kuriuose yra nuosekliai aprašyti įmonėje vykstantys procesai, numatyti jų įgyvendinimo metodai, nurodytos normos ir taisyklės, reikalingos kokybiškam darbui), kokybės vadovas ( kuriame aprašyta įmonės kokybės valdymo sistema, organizacijos kokybės politika, tikslai ir pagrindiniai įmonės veikimo principai), darbo instrukcijos ( kuriose nurodytos kokybei svarbios veiklos sritys), pareigybinės instrukcijos ( kuriose yra nurodytos darbuotojų pareigos, įgaliojimai, atsakomybės ir teisės). Organizacijoje veikianti veiklos valdymo sistema padeda veiksmingai organizuoti darbuotojų veiklą, nurodo, kokių rezultatų įmonės vadovai tikisi iš darbuotojų, padeda kompetencijų poreikį susieti su konkrečia veikla, taip pat prisideda prie bendrovės sistemų ir procesų sklandesnio integravimo.

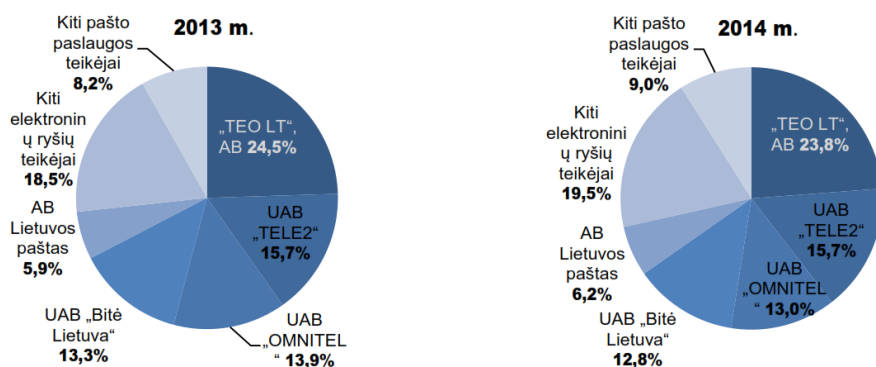
UAB „Tele2“ pradėjo veikti 1993 metais, o nuo 1996 metų yra kotiruojama NASDAQ OMX. UAB „Tele2“ teikia mobiliojo ir fiksuotojo ryšio paslaugas ir produktus, interneto ir kitas paslaugas. Lietuvoje įmonė pradėjo veikti 2000 metais, o šiuo metu įmonė turi savo padalinius jau vienuolikoje skirtingų šalių. 2003 metais įmonė pralenkė UAB „Bitė Lietuva“ ir tapo antru pagal dydį mobiliojo ryšio operatoriumi Lietuvoje. 2007 metais įmonė pasiūlė pirmąjį Lietuvoje mokėjimo planą verslo klientams nesudarant terminuotųjų sutarčių, 2009 metais įmonė pasiūlė pirmąsias garso ir vaizdo įrašų transliacijas mobiliajame telefone, 2010 metais pirmą kartą Lietuvoje viešai pristatė ketvirtosios kartos (4G) mobilųjį internetą, veikiantį LTE technologijos pagrindu. Nuo UAB „Tele2“ atsiradimo Lietuvoje pradžios, įmonė tikslingai laikosi savo pradinės įsiskverbimo į rinką strategijos – žemų paslaugų kainų siūlymas ir intensyvi rėmimo politika. Įmonė

naudoja daugelį rėmimo priemonių, tokių kaip – reklama, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas. Todėl šiandien įmonė teigia, kad jos pagrindinis tikslas – teikti pigias ir paprastas telekomunikacijų paslaugas, todėl aktyviai konkuruoja su kitomis įmonėmis siūlydama paslaugas už itin mažas kainas. Įmonės viduje skiriamas didelis dėmesys organizacijos kultūrai, veiklos orientavimui į augimą ir nuolatinį pelną. UAB “Tele2” teigia, kad nuolat stengiasi stebėti klientų poreikius, ir stengtis kuo greičiau prie jų prisitaikyti, stengiasi suteikti draugišką aplinką klientams, atsakingai elgiasi su finansais, todėl atidžiai peržiūri įmonės sąnaudas, išlaidas.

Lyginant pagrindines ryšio paslaugas teikiančias įmones Lietuvoje, vienas iš pagrindinių rodiklių, parodančių įmonių vietą rinkoje yra įmonės pajamų dalis sektoriuje. Pasak Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos (2015), 2014 metais iš 213 ryšių sektoriuje veikusių ūkio subjektų daugiausiai pajamų gavo AB “Teo LT”. Šios bendrovės pajamas sudarė 23, 8% visų ryšių sektoriaus pajamų, UAB „TELE2“ pajamos sudarė 15, 7% , UAB “OMNITEL” – 13%, UAB “Bitė Lietuva“ – 12, 8%, AB Lietuvos pašto – 6, 2% ryšių sektoriaus pajamų.

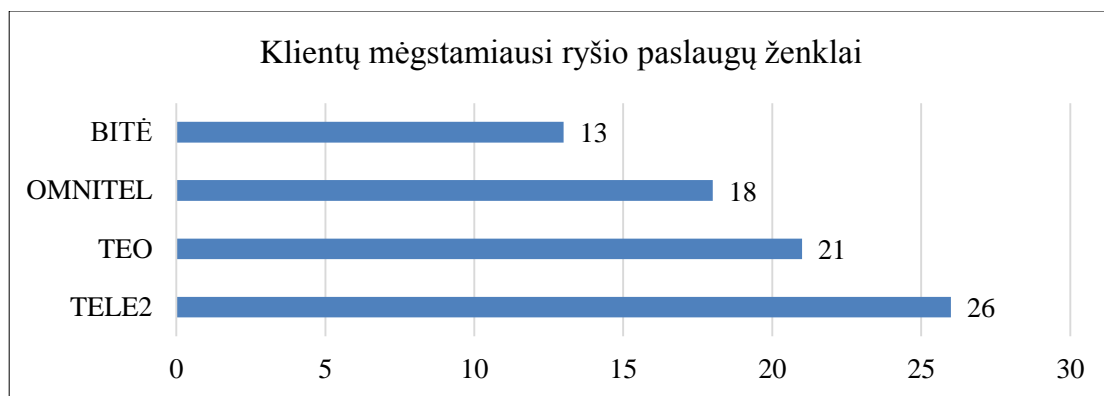
Lyginant pastarųjų metų rezultatus yra pastebimas įmonių pajamų mažėjimas. Ryšių sektoriaus pajamų mažėjimas rodo, kad rinkoje vyksta stabilizavimo procesas, taip pat jis gali būti siejamas ir su paslaugų kainų kritimu, kuri lemia didelė konkurencija sektoriuje. Tai rodo, kad ryšių sektoriuje išlieka tik patys perspektyviausi paslaugų teikėjai.

8 paveiksle pateiktos ūkio subjektų pajamų dalys ryšių sektoriuje 2013 ir 2014 metais.



8 pav. Ūkio subjektų pajamų dalys ryšių sektoriuje procentais, 2013 m. ir 2014 m. (Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba, 2015).

Tuo tarpu, 9 paveikslas rodo DDB Brand Capital atlikto tyrimo rezultatus, kurio metu paaiškėjo, kurie ženklai Lietuvoje yra labiausiai mėgstami. 26% apklaustųjų TELE2 prekinį ženklą pasirinko vienu iš mėgstamiausių, TEO LT liko antroje vietoje, o trečioje vietoje su 18% atsidūrė OMNITEL.



9 pav. Klientų mėgstamiausi ryšio paslaugų ženklai (DDB Brand Capital tyrimas, 2015).

Šio tyrimo rezultatai skiriasi nuo klientų pirmenybės teikimo prekiniam ženklui rezultatų. TELE2 išlieka rinkos lyderis. Pagal gautus rezultatus, galima teigti ir daryti prielaidą, kad kitais metais OMNITEL populiarumas vis didės, kadangi įmonė jau tapo TEO LT nuosavybe, kur TEO LT mažai atsilieka nuo tyrimo rezultatų lyderės. Pagal šiuos gautus rezultatus, galima manyti, kad dviejų vienu iš pagrindinių ryšių paslaugas teikiančių įmonių susijungimas išeis į naudą ir bus sėkmingas, pritraukiantis daugiau naujų klientų ir skatinantis jų lojalumą.

### 3.2. UAB „Omnitel“ klientų aptarnavimo sistemos analizė

UAB „Omnitel“ dar 2006 metais parengė savo klientų aptarnavimo standartą, kurį nuolat stengiasi tobulinti, tam, kad būtų patenkinti visų klientų poreikiai, būtų išsaugotas puikus įmonės įvaizdis konkurencingame verslo sektoriuje.

UAB „Omnitel“ klientų aptarnavimo standartas – tai klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojų parengtas ir vadovybės patvirtintas dokumentas, kuris pateikia fiksuotas standartizuotas visuotinai priimtas klientų aptarnavimo normas ir siekiamus klientų aptarnavimo rodiklius. Taip pat šiame klientų aptarnavimo standarte yra pateiktos numatomos bendros klientų aptarnavimo vertybės ir nuostatos, kurių siekiama laikytis, su kuriomis yra supažindinamas kiekvienas įmonės darbuotojas. Klientų aptarnavimo nuostatos ir vertybės yra:

- Klientų aptarnavimas grindžiamas pagarba klientui;
- Branginamas kiekvienas klientas;
- Kliento poreikiai tenkinami derinant abipusius interesus ir viršijant lūkesčius;
- Kokybiškas klientų aptarnavimas yra papildoma vertė klientui.

Taip pat standartą sudaro elgesio su klientais etalonai, tokie kaip darbuotojų elgesys, bendraujant su klientais, tiesioginio pardavimo veiksmai, klientų aptarnavimo nuoseklumas, veiksmai po pardavimo, darbuotojų išvaizda, veiksmai gavus klientų skundus, pokalbiai telefonu, veiksmai suklydus ar problemų atveju.

Klientų aptarnavimo standarto taikymas įmonėje yra tik viena priemonė iš daugelio, kuri yra naudojama tam, kad būtų pasiektas puikus klientų aptarnavimas. Be šio standarto naudojimo, UAB „Omnitel“ puikų klientų aptarnavimą siekia užtikrinti taikydama tam tikrus metodus, tokius kaip:

- Koordinatoriaus vertinimo anketa darbuotojui ir įmonės salonui. Šio metodo metu į kiekvieną įmonės saloną, kuriame vyksta klientų aptarnavimas, atvyksta koordinatorius, kurio tikslas yra įvertinti įmonės salono darbuotoją, jo klientų aptarnavimo lygį. Koordinatorius tikrina ir vertina tokius dalykus, kaip darbuotojo žinios apie produktus ir paslaugas, informacijos supratimas ir aiškus pateikimas klientui, darbuotojo bendravimas su klientu. Svarbu paminėti, kad šis metodas turi grįžtamąjį ryšį, kadangi visa informacija yra aptariama su įmonės salono vadovu, įvertinama darbuotojo kompetencija, ugdytini darbuotojo bruožai ir klientų aptarnavimo savybės.
- Įmonės salono vadovo vertinimo anketa darbuotojui. Įmonėje yra taikomas šis metodas, kurio metu kiekvieną mėnesį kiekvieno įmonės salono vadovas pildo ugdymo anketas kiekvienam salono darbuotojui. Anketų pateikimas priklauso ir nuo darbuotojo kompetencijų, jei yra pastebimas darbuotojo kompetencijų trūkumas, darbuotojas yra apklausiamas dažniau. Anketos yra pildomos tuo metu, kai darbuotojas aptarnauja įmonės klientą, tokiu būdu, informacija yra pirminė ir itin tiksli. Įmonės salono vadovas surašo pastabas, pastebėjimus, pagyrimus. Tokiu būdu, įmonės darbuotojai gali sužinoti savo silpnąsias ir stipriąsias puses klientų aptarnavime.
- Įmonės salono vadovo ugdymo plano sudarymas darbuotojui. Kiekvieną mėnesį įmonėje vyksta darbuotojų ugdomasis pokalbis, kurio metu stengiamasi išsiaiškinti tobulintinas sritis įmonėje ir klientų aptarnavime, apžvelgiami esami įmonės ir darbuotojų laimėjimai. Įvertinama, kiek įmonės darbuotojas sugebėjo patobulėti klientų aptarnavimo srityje, informacijos pateikime nuo paskutinio darbuotojo vertinimo. Šio metodo metu yra apžvelgiamos ir įvertinamos visos sritys, darbuotojo laimėjimai ir sunkumai, kokiais būdais darbuotojas siekė geresnio klientų aptarnavimo, su kokiais sunkumais susidūrė ir kaip jam sekėsi su jais susidoroti. Galiausiai darbuotojui yra sudaromas ugdymo planas, kurį sudaro įmonės salono vadovas, ties šiuo planu įmonės darbuotojas pradeda dirbti ir tobulinti savo ugdytinas vietas.

- NPS (skambutis klientui po vizito salone). Šie skambučiai yra atliekami atsitiktine tvarka, atsitiktiniams klientams. Šių skambučių pagrindinė esmė – įvertinti įmonės darbuotoją, išgirsti įvertinimus iš tiesiogiai iš įmonės klientų. Įmonės klientai yra prašomi įvertinti ne tik aptarnavimo lygį, bet taip pat ir įmonės salono darbo organizavimą, bendrą atmosferą. Jei klientai yra nepatenkinti aptarnavimu, su jais susisiekiama pakartotinai.
- Slapto pirkėjo tyrimas. Slapto pirkėjo tyrimas yra atliekamas dažniausiai 1 kartą per pusmetį, jei kitų tyrimų rezultatai nerodo ypatingai blogų rezultatų. Slaptas pirkėjas įsikūnija į įmonės klientą ir įvertina visas sritis, nuo kurių priklauso patenkintas klientas – aptarnavimas, įmonės aplinka, veiklos organizavimas. Šiuo atveju, priešingai nei kitų metodų metu, įmonės salono darbuotojai apie slapto pirkėjo tyrimą nieko nežino, todėl rezultatai darbuotojams yra pateikiami vėliau.

UAB „Omnitel“ įmonė naudoja ne vieną tyrimą, sistemą ir metodą tam, kad būtų užtikrintas klientų pasitenkinimas ir puikus aptarnavimas. Metodai apima darbuotojų įvertinimus, kurie vyksta perspėjus darbuotojus ir jiems to nežinant. Taikant šiuos metodus ir sistemas yra užtikrinama efektyvi organizacijos ir klientų poreikius atitinkanti sistema ir darbuotojų mokymo metodika.

### 3.3. Tyrimo metodų pateikimas ir gautų rezultatų analizė

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Kiekybinio (priedas A) ir kokybinio (priedas B) tyrimo metu buvo atsitiktiniu būdu apklausti respondentai. Jais siekiama gauti informaciją apie aptarnavimo kokybę, ją įvertinti ir pateikti aptarnavimo tobulinimo modelį.

Tyrimo objektas – klientų aptarnavimo sistema

Tyrimo tikslas – gauti informaciją kaip veikia aptarnavimo sistema.

Tyrimo uždaviniai:

- Pagrįsti ir parengti tyrimo metodiką
- Įvertinti veikimo sistemą
- Gautus tyrimo rezultatus panaudoti rengiant modelį

**Apklausa.** Norint patobulinti aptarnavimo sistemą, būtina išsiaiškinti ką reiškia klientų aptarnavimo kokybė pačiam klientui ir kokie veiksniai lemia klientų pasitenkinimą. Vienas iš labiausiai paplitusių praktinių būdų tai sužinoti yra kiekybinis anketinės apklausos metodas. V.

Pruskus (2004) apklausą apibūdina kaip dokumentų rinkimo techniką, kai apklausiamieji, iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu anketoje ar žodžiu interviu metu pateiktus klausimus. Apklausa labai dažnai pasirenkama dėl to, kad leidžia greitai gauti reikiamą informaciją, surasti atsakymus į rūpimus klausimus iš pirmų lūpų.

Apklausa yra grindžiama tyrėjo sukuriama situacija, kai apklausiamasis atsako į struktūrinę formą jam duodamus klausimus. Struktūrizuota apklausa yra tokia kiekybinio tyrimo forma, kai apklausiamajam tenka atsakyti į iš anksto parengtus ir tam tikra tvarka sudėliotus klausimus. Kiekvienas apklausiamasis atsako į tuos pačius klausimus. Apklauso metodas yra ypač paplitęs ir plačiai naudojamas atliekant marketingo tyrimus. Šalyse, toliau pažengusiose ekonomikos ir rinkos ūkio plėtojimo srityse, apie 40 proc. gyventojų vienokiu ar kitokiu būdu dalyvauja apklausose: juos apklausiantiems tyrėjams teikia informaciją tiesiogiai, telefonu, siųsdami apklausos anketas paštu ir kompiuterinio ryšio priemonėmis. Šis metodas ne veltui yra toks populiarus.

Pirma, apklausa leidžia gilintis ir dažnai surasti atsakymą į priežastinio ryšio klausimą „kodėl“. Apklauso dažnai geriau už kitus tyrimų būdus leidžia surinkti informaciją ir surasti atsakymą į dažnai išskylantį klausimą, kodėl žmonės vienaip ar kitaip vertina įmonę ir jos prekę ar paslaugą, priima vienokius ar kitokius sprendimus, vienaip ar kitaip elgiasi, yra aktyvūs ar pasyvūs. Apklauso tyrimas leidžia sužinoti, kodėl jie perka vienos įmonės prekę ar paslaugą ir neperka kitos įmonės tos pačios ar analogiškos prekės ar paslaugos.

Antra, apklauso metodas leidžia gauti informaciją, kuri padeda atsakyti į klausimą „kaip“. Įmonės vadovui dažnai yra svarbu sužinoti, kaip pirkėjas vertina vienos ar kitos įmonės prekę ir kaip ją naudoja nusipirkęs. Tyrėjai, surinkę apie tai informaciją, gali patarti ir siūlyti įmonės vadovams, kaip geriau būtų galima parengti ar pertvarkyti marketingo kompleksą. Iš apklauso duomenų galima sužinoti, kaip ir per kiek laiko pirkėjai apsisprendžia pirkti vieną ar kitą prekę bei paslaugą ar jos nepirkti.

Trečia, poreikis atsakyti į klausimą „kas“. Tai faktų rinkimo ir ateities numatymo klausimas. Dažnai marketingo tyrėjui yra svarbu žinoti, kas jo veiklos rinkoje vyks ateityje, kokia numatoma demografinė situacija, kokio tipo gyventojų grupės taps svarbiausiais jo pirkėjais. Tiriant galimas pirkėjų grupes ir išskiriant rinkos segmentus, svarbi yra informacija apie pirkėjų amžių, pajamas, užsiėmimą, materialinę padėtį, šeimos gyvenimo ciklo stadiją, išsilavinimą ir kitus veiksnius (V. P. Pranulis, 2007).

Atliekant apklausą, turi būti nustatyta reikalinga respondentų imtis, tam, kad rezultatai būtų patikimi. Imtis yra tyrimo objektyvumo pagrindas, nusistačius imtį, duomenys yra laikomi atitinkančiais realybę. Nustatant imties dydį yra būtini trys veiksniai: populiacijos charakteristikų

nepastovumas, būtinas patikimumo lygis ir tam tikro duomenų tikslumo laipsnis. Imties apskaičiavimo formulė:

$$n = \frac{z^2 \cdot S^2}{\Delta^2} \quad (1)$$

čia:  $n$  – imties dydis;

$z$  – koeficientas, parodantis apklausos patikimumo laipsnį;

$s$  – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

$\Delta$  – leistina paklaida.

Jei reiškinio paplitimo duomenys nepateikti, tai  $s$  yra lygi 50, o pasirinkus patikimumo laipsnį 95%,  $z = 1,96\%$ .

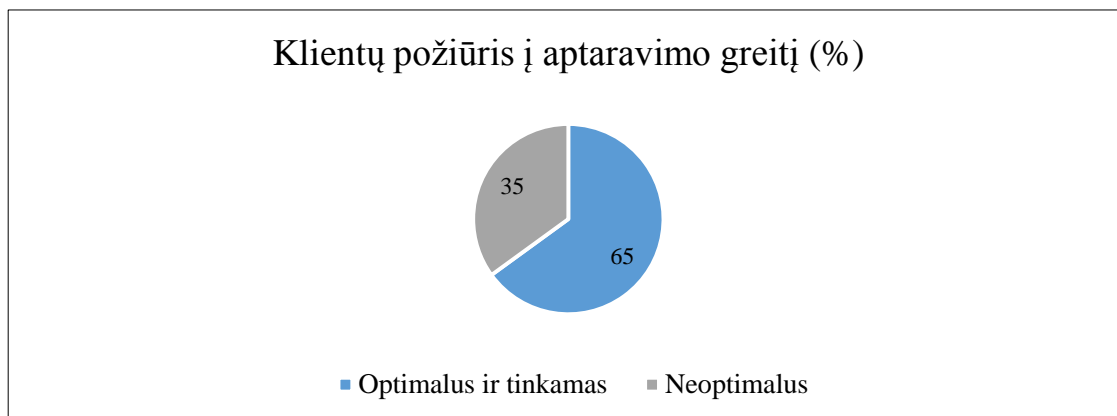
Atlikta apklausa buvo orientuota į vartotojų požiūrio į UAB „Omnitel“ ir įmonės klientų aptarnavimą išsiaiškinimą. Dauguma klausimų buvo skirti išsiaiškinti kliento patirtį produkto ar paslaugos įsigijimo metu UAB „Omnitel“, ar klientas gavo visą rūpimą informaciją, ar liko patenkintas suteiktomis paslaugomis ir aptarnavimu. Apklausoje dalyvavo 384 respondentai, būtent toks yra reikalingas respondentų skaičius pagal imties apskaičiavimo formulę, kad duomenys būtų laikomi patikimais. Iš visų atsakiusiųjų 46% yra vyrai, 54% - moterys. Apklausa buvo platinama įmonės salonuose.

Vykdamas apklausą buvo užduoti atskiri klausimai siekiant sužinoti vartotojų nuomonę, apie tai, ko trūko iki aukščiausio įvertinimo vertinant klientų aptarnavimo kokybę ir kas paskatino ir prisidėjo prie to, kad aptarnavimas būtų įvertintas aukščiausiais balais, ar klientai rekomenduotų įmonę savo draugams ar pažįstamiems, ar visi kliento klausimai buvo atsakyti ir ar klientas liko patenkintas ne tik aptarnavimu, bet ir įmonės salono aplinka, darbų organizavimu. Respondentai turėjo galimybę klientų aptarnavimo kokybę vertinti dešimties balų skalėje.

UAB „Omnitel“ ne tik teikia ryšio paslaugas, bet taip pat parduoda ir tam tikrus produktus, kurie yra reikalingi palaikyti ryšį. Vienas iš pagrindinių marketingo komplekso elementų ir įmonės sėkmingos veiklos kriterijų yra jos teikiama paslauga ar parduodama prekė. Įmonės klientai, atsakydami į klausimus, paminėjo, kad vienas iš svarbiausių ryšio paslaugos ir produktų kriterijų yra jų aukšta kokybė ir funkcionalumas.

Klientams buvo užduotas klausimas apie laiką, kurį praleido įmonėje – ar laikas buvo optimalus ir tinkamas. 35% apklaustųjų teigė, kad laikas, įsigyjant paslaugą ar prekę galėtų būti trumpesnis ir klientų aptarnavimas būti greitesnis, o eilės mažesnės.



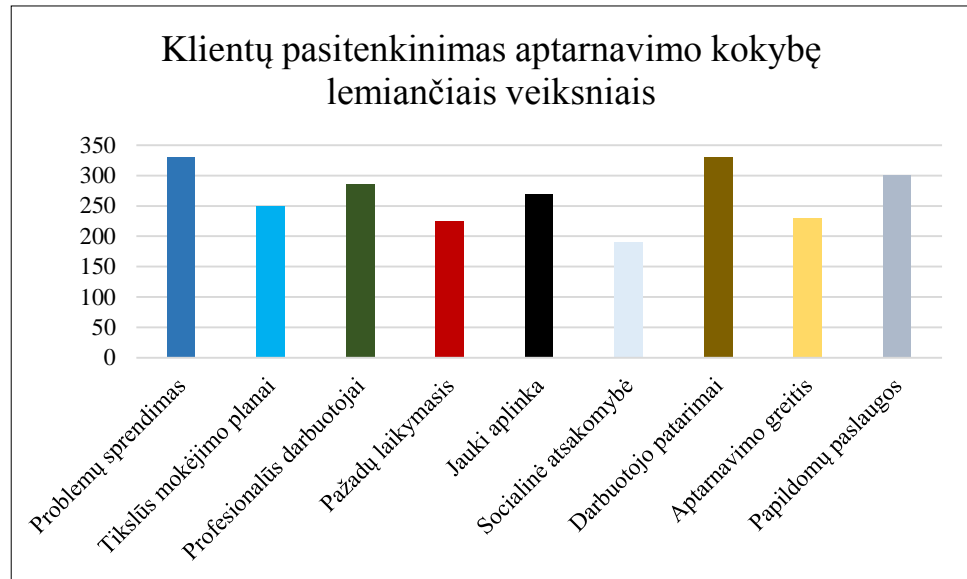


10 pav. Klientų požiūris į aptarnavimo laiką (sukurta autorės).

10 paveikslas parodo, kad didžioji dauguma apklaustųjų yra patenkinti tuo, kiek laiko praleidžia įmonės salone įsigydami tam tikrą paslaugą ar sprenddami tam tikrą problemą. Aptarnavimo greitis gali užtrukti, jei klientai salone lankosi savaitgaliais arba per pietų laiką, nes šiuo laiku įmonės salonuose yra užfiksuotas didžiausias srautas lankytojų. Net 65% apklaustųjų liko patenkinti laiku praleistu įmonėje ir tvirtino, kad įmonės darbuotojai juos aptarnavimo greitai, efektyviai ir kokybiškai.

Taip pat klientams buvo užduoti konkretūs klausimai, norint sužinoti, ar dažnai klientai lankosi įmonės salonuose, ar klientų apsilankymas salone pakeitė jų ankstesnę nuomonę apie įmonę. Dauguma respondentų per pastarąsias 2 savaites lankėsi UAB „Omnitel“ aptarnavimo salone. Tai parodo, kad klientai domisi įmonės pasiūlymais ir produktais, nori sužinoti naujausias naujienas, jiems yra malonu lankytis įmonės salonuose, todėl juose apsilanko ir nieko neplanuodami įsigyti. Beveik visi klientai į klausimą, ar jų nuomonė apie įmonę pasikeitė po apsilankymo, atsakė neigiamai. Kadangi didžiosios daugumos klientų įvertinimai apie įmonę buvo teigiami, tai rodo, kad klientai turi teigiamą nuomonę apie įmonę ir tolesnes bendradarbiavimas su UAB „Omnitel“ jų nuomonės nepakeičia, jie ir toliau lieka patenkinti įmonės veikla, aptarnavimu ir teikiamomis paslaugomis.

Bendravimas su klientais ir kokybiškas aptarnavimas yra vienas iš pagrindinių marketingo elementų ir sėkmingos įmonės veiklos kriterijų, kuris nereikalauja didelių papildomų išlaidų. Investavus į darbuotojų mokymus, nuolat juos motyvuojant, skatinant dirbti ypač kokybiškai ir maloniai bendrauti su klientais gali padėti pasiekti didelių tikslų. Klientų pasitenkinimas aptarnavimo kokybę lemiančiais veiksniais pateiktas 11 paveiksle.



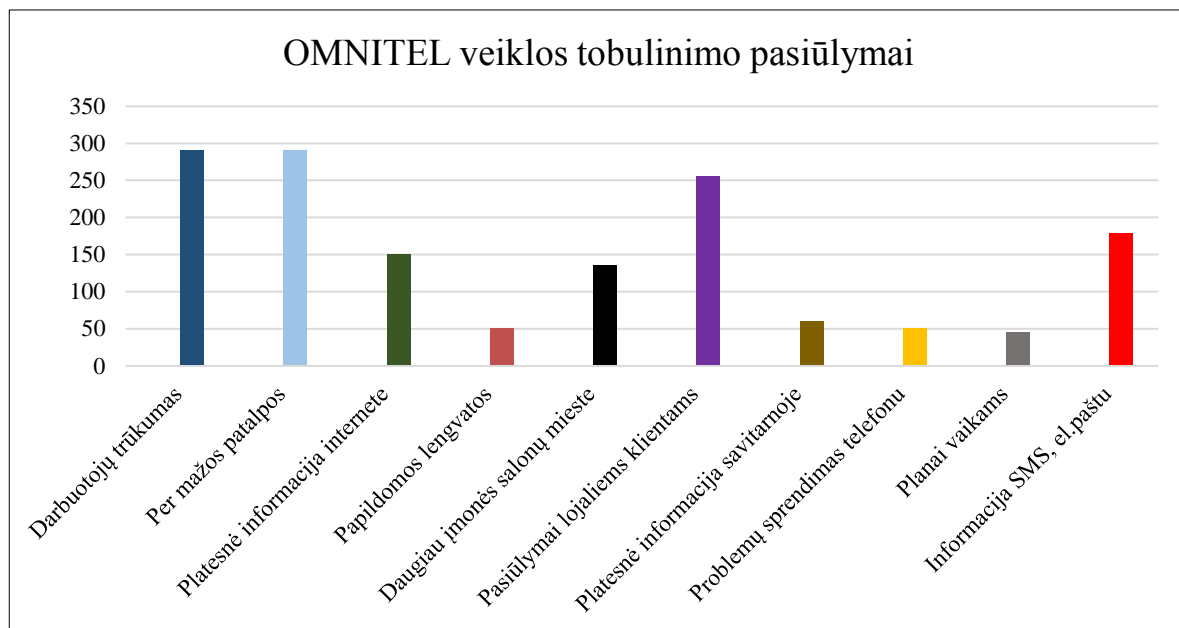
11 pav. Kokybiškam aptarnavimui įtaką darantys veiksniai ir jų įvertinimas (sudaryta autorės).

Gauti rezultatai parodė, kad daugumai klientų aptarnavimas paliko teigiamus įspūdžius, klientai gavo norimą informaciją, su konsultanto pagalba įsigijo tinkamą produktą ar paslaugą. Daugumai apklaustųjų įsigyjant produktą ar paslaugą, bendraujant su įmonės salono konsultantu yra labai svarbu tai, kaip greitai įmonės darbuotojai išsprendžia klientams iškilusias problemas, ar sugeba paaiškinti, kad buvo padaryta ne taip, kaip išvengti panašių problemų ateityje. Taip pat klientams yra svarbūs darbuotojų patarimai, įsigyjant produktą ar paslaugą. Dauguma klientų paminėjo, kad UAB „Omnitel“ salone gavo reikiamą informaciją, tinkamą mokėjimo planą, kuris tenkina jų poreikius, galimybes ir lūkesčius. Klientai skiria dėmesį ne tik į tiesioginius veiksnius, darančius įtaką klientų aptarnavimo kokybei, bet taip pat ir į ne tiesioginius. Tam tikrai grupei klientų yra svarbu įmonės aplinka, ar įmonės salonai jaukūs, švarūs, ar aplinka maloni. Taip pat kai kurie domisi ir įmonės socialine atsakomybe. Šiuo atveju, reikia paminėti, kad UAB „Omnitel“ savo ataskaitose pabrėžia, kad įmonei yra svarbu būti atsakingo verslo lyderiu ir savo pavyzdžiu įkvėpti kitas įmones veiklą plėtoti etiškai, skaidriai ir atsakingai. Įmonė yra įsidięgusi tam tikras sistemas, kurios kovoja su korupcija, apsaugo tiek darbuotojų tiek klientų duomenis, finansuoja ir paremia įvairius labdaros ir paramos projektus.

12 paveikslas rodo rezultatus, kurie buvo gauti respondentams uždavus klausimą apie tai, kaip UAB „Omnitel“, jų nuomone, galėtų patobulinti savo veiklą ir tolimesnę bendradarbiavimą su klientais. Daugiausiai pasiūlymų buvo susijusių ne su paslaugų ar produktų kokybe, kas parodo, kad klientai yra patenkinti gaunamomis paslaugomis ir keisti nieko nenorėtų. Tobulinamos įmonės veiklos vietos, klientų nuomone, yra darbuotojų trūkumas, nes kartais klientams tenka laukti eilėse. Taip pat dauguma klientų atsakė, kad įmonės salonai yra įsikūrę mažose patalpose, jie norėtų, kad

salonuose būtų daugiau erdvės, nes būna situacijų, kai klientai atėję į įmonės saloną, turi laukti eilėje ir negali stovėti erdviai. Taip pat, lojalūs klientai, turintys auksines ir sidabrinės klientų korteles paminėjo, kad norėtų gauti dar daugiau išskirtinių pasiūlymų, kad tam tikros nuolaidos ir akcijos būtų skiriamos būtent lojaliems klientams, kurie tuos pasiūlymus užsitarnautų už tai, kad įmonei buvo ištikimi daugelį metų. UAB „Omnitel“ salonai dažniausiai yra pasiskirstę po visą miestą ir įmonė stengiasi įkurti savo padalinius tokiose vietose, kad klientams būtų patogų įmonės paslaugas teikiančius salonus pasiekti, tačiau tam tikras procentas atsakiusiųjų paminėjo, kad vis tiek norėtų, kad įmonės salonų būtų daugiau mieste.

Gyvenant reklamos ir technologijų amžiuje yra ypač svarbu pasirinkti tinkamas rėmimo priemonės. Gauti rezultatai parodė, kad didžioji dauguma klientų rekomenduotų įmonę savo draugams ir pažįstamiems, o būtent „iš lūpų į lūpas“ perduodamos rekomendacijos daro didelę įtaką klientų sprendimui naudotis būtent UAB „Omnitel“ įmonės paslaugomis. Taip pat, kaip rodo 12 paveikslas, apie pusę apklaustųjų teigė, kad būtų patenkinti, jei informaciją apie pasiūlymus, naujas akcijas ir panašiai gautų trumposiomis žinutėmis SMS arba elektroniniu paštu. Dažniausiai tokia informacija nėra mėgstama klientų, tačiau šiuo atveju, klientai yra linkę apie naujus produktus, paslaugas ir pasiūlymus sužinoti iš karto. Taip pat kai kurie klientai norėtų, kad iškilusias problemas būtų įmanoma išspręsti telefonu, taupant laiką ir nevykstant į vieną iš įmonės salonų. Šiuo atveju, problemų, kurias būtų galima išspręsti tik per telefoną, yra gana nedaug. Dažniausiai problemų sprendimui yra reikalingi asmens duomenys, patvirtinantys, kad joks kitas asmuo neatlieka veiksmų už patį klientą. Taip pat įdomu tai, kad tarp pasiūlymų, kaip įmonė galėtų patobulinti savo veiklą ir teikiamas paslaugas, buvo pasiūlymų sukurti planus ir specialius pasiūlymus vaikams. Klientai tvirtino, kad vaikams perka ryšio paslaugas ir produktus, tačiau ryšio planai kol kas dar nėra visiškai pritaikyti būtent mažamečių naudojimui.



12 pav. Klientų pasiūlymai įmonės veiklos tobulinimui (sukurta autorės).

Apibendrinant gautus apklausos rezultatus, pastebima, kad įmonės salonų klientų poreikiai, lūkesčiai ir požiūris į juos supančią aplinką skiriasi. Vieni klientai nori kuo greitesnio aptarnavimo, kiti kuo kokybiškesnių produktų, dar kiti kuo išsamesnės ir papildomos informacijos apie produktus ir paslaugas. Ryšio paslaugų įmonėms būtų tikslinga rinką segmentuoti pagal klientų amžių ir prisitaikyti prie kiekvienos klientų amžiaus grupės reikalavimų. Taip pat rezultatai parodo ir patvirtina, kad tik motyvuoti ir profesionalūs darbuotojai bei kokybiška prekė ir paslauga padės užsitarnauti geras rekomendacijas ir sėkmingą įmonės veiklą.

**Slapto pirkėjo tyrimas.** P. Kotler ir K. L. Keller (2003) tvirtina, kad siekiant kokybiškai aptarnauti klientą, įmonės darbuotojai turi mokėti išsiaiškinti kliento poreikius ir surasti geriausius būdus jiems patenkinti. Vienas iš efektyviausių būdų išsiaiškinti, ko nori įmonės klientas ir kokios paslaugos jam yra suteikiamos, yra slapto pirkėjo tyrimo atlikimas. Slapto pirkėjo tyrimas atsirado daugiau nei prieš 70 metų Jungtinėse Amerikos Valstijose. 1940 metais, prekybininkas Willmarkas užsibrėžė įvertinti ir pagerinti klientų aptarnavimo kokybę ir pirmą kartą panaudojo terminą slaptojo pirkėjo tyrimas. Slapto pirkėjo tyrimo metodika yra paremta imitacija. Slaptas pirkėjas, imituodamas pirkėjui ar paslaugų vartotojui būdingą elgseną, lankėsi įmonės pardavimo salonuose ir vertino klientus aptarnaujančių darbuotojų darbą. Slaptojo pirkėjo tyrimo metodikoje gali būti ne tik slapti apsilankymai įmonės salonuose, bet taip pat ir slaptieji skambučiai, slaptieji laišakai, slaptieji elektroniniai paklausimai ar internetinių svetainių lankymas. Šiuo atveju buvo atliekami tik slaptieji vizitai į įmonės paslaugų pardavimo salonus. Reikia paminėti tai, kad slapto pirkėjo tyrimas yra gana daug laiko užimantis tyrimas, nes dažniausiai jis yra kartojamas kelis kartus.

Slapto pirkėjo tyrimo metodas leidžia įvertinti įmonės darbuotojų elgseną, aptarnavimo kultūrą, profesionalumą, kitus svarbius aspektus, kurie lemia klientų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis ir jų aptarnavimu. Prieš pradėdant tyrimą buvo nuspręsti tam tikri vertinimo kriterijai, į kuriuos buvo kreipiamas dėmesys ir kurie buvo vertinami apsilankius įmonės paslaugų teikimo salone. Vertinimo kriterijų sąrašas buvo sudarytas atsižvelgiant į tai, koks yra tyrimo tikslas. Slaptas pirkėjas domėjosi paslaugomis ir prekėmis, bendravo su įmonės personalu taip, lyg ketintų tapti įmonės klientu. Slapto pirkėjo tyrimo metu įmonės darbuotojai nežinojo, kad yra stebimi ir vertinami, tokiu būdu gauti rezultatai atspindi realią klientus aptarnaujančių darbuotojų darbo kokybę. Kadangi šiuo atveju pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti klientų aptarnavimo kokybę, visi punktai buvo orientuoti į įmonės darbuotojo bendravimą su klientu, jo gebėjimą išsiaiškinti kliento poreikius ir juos patenkinti.

Norint įvertinti, ar efektyviai aptarnaujami UAB „Omnitel“ klientai, pasitelktas slapto pirkėjo tyrimas padėjo įvertinti visą klientų aptarnavimo sistemą. Tyrimo metu buvo aiškinamasi, ar klientui suteikiamos kokybiškos paslaugos, ar pateikiama patikima informacija, ar darbuotojas klientą aptarnauja užtikrintai, maloniai ir aiškiai, ar reaguoja į kliento išreikštus norus ir poreikius.

Atliekant slapto pirkėjo tyrimą UAB „Omnitel“ įmonės salonuose buvo pasirinkti bendri klientų aptarnavimo kokybės rodikliai, kurie buvo vertinami, taip pat buvo vertinami darbuotojų profesiniai ir pardavimo įgūdžiai. Pasirinkti rodikliai buvo tokie, kaip: pirmas įspūdis, įmonės tvarka, kontakto užmezgimas, poreikio išsiaiškinimas, gebėjimas parduoti, darbuotojo išmanymas apie prekę ar paslaugą, aptarnavimo laikas, bendravimo kultūra, bendras įspūdis. Taip pat buvo vertinamas darbuotojų gebėjimas pateikti informaciją, pasiūlyti tinkamą paslaugos planą ar prekę, kad kliento norai ir lūkesčiai būtų patenkinti. Visų kriterijų vertinimas leido įvertinti, ar įmonės darbuotojai deda visas pastangas aptarnaujant klientą. Tyrimo metu rezultatai buvo surinkti iš 10 skirtingų įmonės paslaugas teikiančių salonų.

UAB „Omnitel“ darbuotojai ir įmonės veikla buvo vertinama iš karto nuo tada, kai buvo įeita į įmonės paslaugas teikiančią saloną. Dėmesys buvo kreipiamas ir į salono aplinką, švarą, jausmą, salono erdvumą. Įmonės salonuose aplinka švari, tvarkinga, darbuotojai taip pat atitiko visus išvaizdos reikalavimus – darbinė apranga, ženkliukas su darbuotojo vardu ir pavarde. Taip pat, įėjus į saloną, darbuotojai iš karto atkreipė dėmesį į slaptą pirkėją, net aptarnaujant kitą klientą, salono darbuotojas pasisveikino su atvykusi nauju klientu.

Toliau buvo vertinami darbuotojo bendravimo įgūdžiai. Pasak gautus duomenis, UAB „Omnitel“ darbuotojai su klientais bendrauja maloniai, ramiu tonu, stengiasi išlaikyti akių kontaktą. Taip pat darbuotojai klausinėja tol, kol išsiaiškina visus klientų poreikius ir gali nuspręsti, kuri paslauga klientui yra tinkamiausia. Įmonės salono darbuotojas pristatydamas ar patardamas

paslaugą ją paaiškina aiškiai, stengdamasis naudoti kuo mažiau specifinių žodžių, kurie gali būti nesuprasti paprasto kliento. Stengiamasi perduoti visą informaciją, kurios gali prireikti klientui.

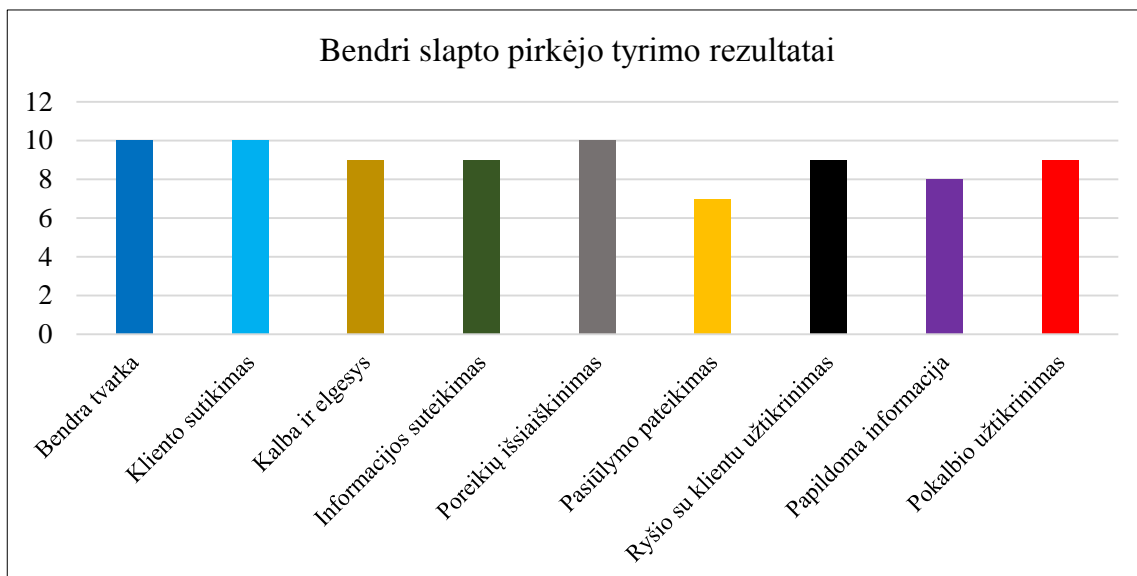
Gauti rezultatai parodė, kad dauguma įmonės darbuotojų puikiai išmano teikiamas paslaugas ir produktus. Kai kurie darbuotojai nežinojo kai kurių produktų funkcijų, negalėjo jų išsamiai paaiškinti, tačiau bendrame kontekste, tai klientui nesukėlė jokių problemų.

UAB „Omnitel“ įmonės darbuotojai taip pat pasižymi tuo, kad moka puikiai pabrėžti paslaugos ar produkto privalumus, juos lyginant su kitais produktais ar paslaugomis, taip pat lyginant su konkurentų įmonėse teikiamomis panašiomis paslaugomis ar produktais.

Išsirinkus tinkamą paslaugą, darbuotojas dažniausiai pasiteiravo, ar klientas visas sąlygas suprato teisingai, ar visi jo lūkesčiai buvo patenkinti, ar turi papildomų klausimų. Stengiamasi nepalikti jokių neaiškumų, kad klientas išeitų užtikrintas, kad įsigijo tinkamą ir norimą paslaugą ar produktą. Tokiu būdu taip pat yra sumažinama galimų konfliktinių situacijų galimybė, kurių įmonė turi vengti kaip galima labiau. Nors įmonės darbuotojai ir yra apmokomi, kaip elgtis konfliktiškose situacijose, darbuotojo profesionalumas yra įvertinamas tuomet, kai priežastis susidaryti konfliktams ir klientų nepasitenkinimui net neatsiranda dėl puikaus darbuotojo darbo ir gebėjimo aiškiai pateikti informaciją klientui.

13 paveikslas parodo bendrus rezultatus, gautus tyrimo metu, apimančius 10 skirtingų įmonės paslaugas teikiančių salonų. Susumavus gautus rezultatus ir įvertinus situaciją įmonės salonuose, rezultatai rodo, kad visi vertinimo kriterijai surinko itin aukštus įvertinimus ir slaptas pirkėjas visuose įmonės salonuose buvo aptarnautas kokybiškai. Taip pat slaptas pirkėjas aptarnavimo metu bandė pateikti įvairiausias poreikius, todėl kai kuriuose salonuose, darbuotojai nepateikė kliento poreikius atitinkančio pasiūlymo, tačiau suteikė papildomą informaciją ir aiškiai pateikė informaciją apie galimas paslaugas ir jų privalumus.

Slapto pirkėjo tyrimas leido identifikuoti klientų aptarnavimo vietas, kuriomis klientai yra patenkinti ir tas vietas, kurios po kiek laiko neprižiūrimos gali tapti probleminėmis. Slapto pirkėjo tyrimas leido išsiaiškinti, kaip yra aptarnaujami įmonės klientai, ar darbuotojai atlieka viską, kas iš jų yra tikimasi, ar aptarnavimo kokybė yra tokia pati keliose skirtingose paslaugų teikimo vietose, ar įmonės personalo mokymai yra efektyvūs ir klientas gauna visą reikiamą informaciją, kuri padeda apsispręsti ir nuspręsti jam įsigyti paslaugą ar produktą būtent UAB „Omnitel“ įmonės paslaugų teikimo salone. Atlikus šį tyrimą gali būti pateikiami galimi sprendimai tam, kad mažesnius įvertinimo balus gavusios sritys būtų patobulinamos.



13 pav. Bendri gauti slauto pirkėjo tyrimo rezultatai (sukurta autorės).

Šiuo atveju, slauto pirkėjo tyrimas parodė puikius rezultatus. Tyrimas buvo atliktas skirtinguose įmonės paslaugas teikiančiuose salonuose ir visuose salonuose slaptas pirkėjas liko patenkintas, jo lūkesčiai buvo išpildyti. Darbuotojai pasižymi puikiu bendravimu, kantriu kliento poreikių aiškinimusi ir sugebėjimu pateikti geriausius planus ir paslaugas pagal kliento poreikius.

#### **4. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO SISTEMOS RYŠIO PASLAUGŲ BENDROVĖSE TOBULINIMO MODELIS**

Ryšio paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo sritis turi daug pasiūlymų klientams, tačiau taip pat turi ir tam tikrų trūkumų. Geriausias klientų aptarnavimas ir kliento su ryšio paslaugas teikiančia įmone bendradarbiavimas gali būti pasiektas tada, kai įmonė ir klientas turi tuos pačius tikslus ir galimybes. Atlikus klientų aptarnavimo ir jo sistemų teorinę apžvalgą bei empirinius tyrimus, buvo sukurtas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis, kuris padėtų klientų aptarnavimą padaryti sėkmingesnį ir atitinkantį visų pusių lūkesčius. Sukurtas modelis yra pateikiamas 14 paveiksle. Šiame modelyje yra pateikiamos trys pagrindinės dalys.

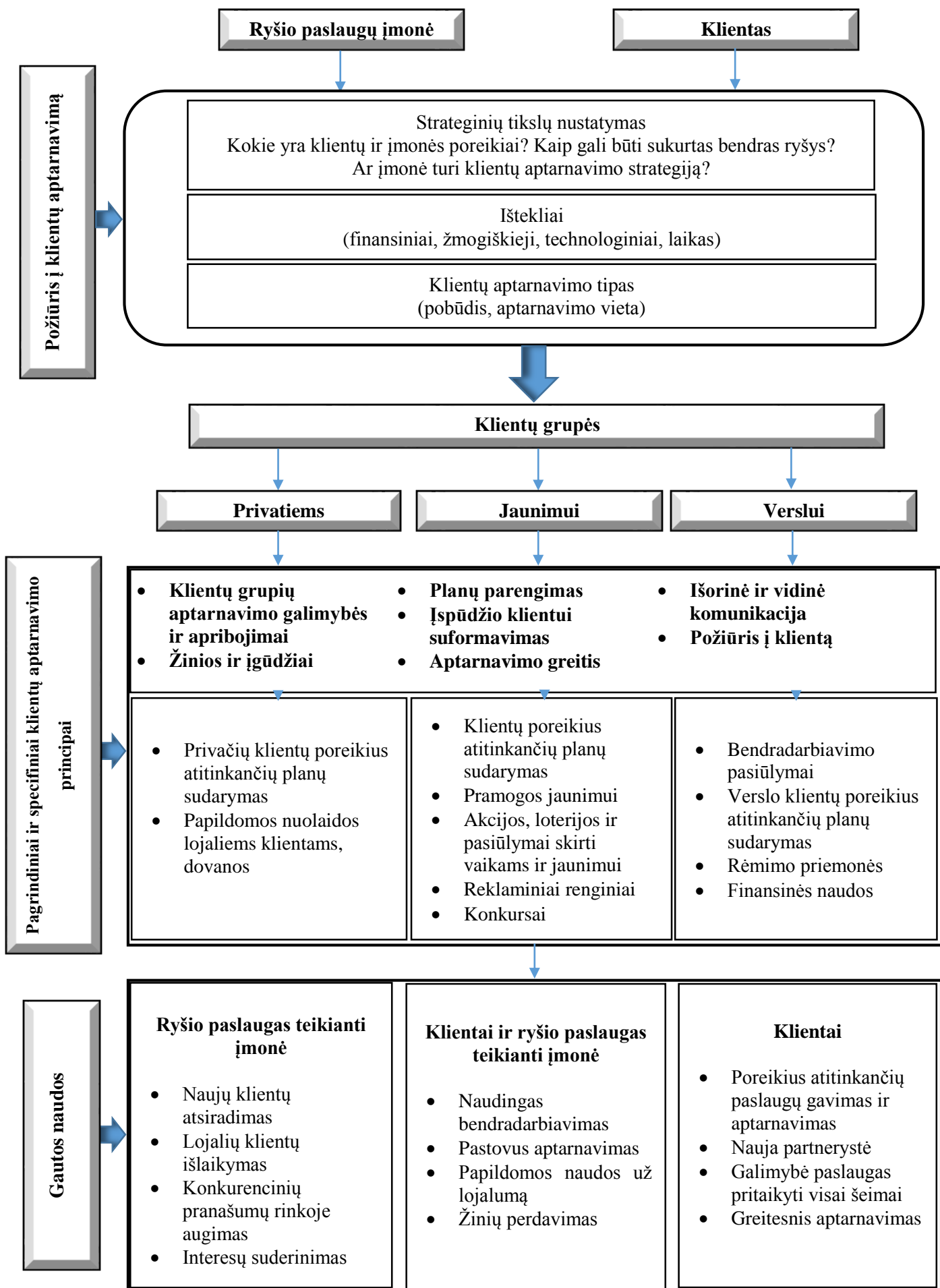
Visų pirma, yra būtina nusistatyti ir apibūdinti požiūrį į klientų aptarnavimą ir galimą bendradarbiavimą su klientais. Sudarytas požiūris yra labai svarbus nuo pat pradžios, kadangi visi svarbūs punktai turi būti apsvarstyti siekiant patenkinti kiekvienos klientų grupės poreikius, nes kiekviena klientų grupė turi savitus norus ir lūkesčius. Bendri strateginiai tikslai turi būti sukurti atsakant į klausimus, kokie yra klientų ir įmonės poreikiai, kokiomis priemonėmis ir kaip gali būti sukurtas tarpusavio ryšys ir ilgalaikis bendradarbiavimas, ar įmonė jau turi tam tikrą klientų aptarnavimo strategiją ar ne, ar yra sričių, kuriose galima ją tobulinti. Atsakius į šiuos klausimus, įmonė gali tobulinti klientų aptarnavimo sistemą kiekvienai klientų grupei atskirai. Šiuo atveju yra išskiriamos trys klientų grupės – privatūs klientai, verslo klientai ir jaunimas. Jaunimo grupė yra sudaryta nauja, kadangi dauguma UAB „Omnitel“ klientų empirinių tyrimų metu teigė, kad jie naudotųsi tam tikrais planais ir paslaugomis, kurie būtų pritaikyti specialiai vaikams ir jaunimui. Todėl nuspręsta į modelį įtraukti ir jaunimo grupę.

Antroje modelio dalyje yra pateikiami pagrindiniai ir specifiniai klientų aptarnavimo principai, kur pagrindiniai klientų aptarnavimo principai yra pritaikyti visoms klientų grupėms, o specifiniai pasižymi tuo, kad yra orientuoti į konkrečios klientų grupės poreikius ir jų patenkinimą. Pagrindiniai ir specifiniai klientų aptarnavimo principai yra pateikiami atsižvelgiant į atliktų empirinių tyrimų gautus rezultatus. Šie principai turi būti stiprinami įmonės veikloje.

Trečioje modelio dalyje yra pateikiamos gaunamos naudos tiek ryšio paslaugas teikiančiai įmonei, tiek klientui, tiek abiems pusėms. Gaunamos naudos yra pateiktos taip pat iš teorinės dalies ir empirinių tyrimų analizės.

Klientų aptarnavimo tobulinimo modelis pateikiamas 14 paveiksle.





14 pav. Klientų aptarnavimo ryšio paslaugas teikiančiose įmonėse tobulinimo modelis (sukurta autorės).

14 paveikslas rodo visus reikšmingus ir būtinus žingsnius, siekiant sukurti ir plėtoti sėkmingą klientų aptarnavimo sistemą ir ryšio paslaugas teikiančių įmonių tarpusavio partnerystę su klientais. Klientų aptarnavimas šiuo atveju laikomas naujo bendradarbiavimo ir partnerystės sudarymu tarp ryšio paslaugas teikiančios įmonės ir kliento.

Norint tobulinti klientų aptarnavimą ir susikurti patvarią klientų aptarnavimo sistemą yra būtina aptarti pačius svarbiausius klausimus, kurie turės įtakos klientų aptarnavimo sistemai. Dažai pagrindinė klaida įmonės klientų aptarnavimo sistemoje yra tai, kad įmonė neturi aiškių tikslų. Įmonė turi nustatyti konkrečius klientų aptarnavimo tikslus, kurie priklausytų nuo kiekvienos klientų lojalumo programos, ar klientų grupės. Tikslai turi būti nustatyti konkretūs tarp kurių ir jau įdiegtų ir naudojamų klientų aptarnavimo sistemų. Nustačius strateginius tikslus, kokie yra įmonės norai ir klientų lūkesčiai, būtina atsižvelgti į turimus išteklius. Svarbiausia įvertinti pagrindines išteklių grupes: finansiniai ištekliai, žmogiškieji ištekliai, technologiniai ištekliai ir laikas. Klientų aptarnavimo sistemos kūrimui reikia finansinių išteklių, norint tobulinti teikiamas paslaugas ir prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių, įmonei reikės papildomų finansinių išteklių, kurie turi būti įvertinti ir apibrėžti. Taip pat įmonė turi įverti turimus žmogiškuosius išteklius, kokią aptarnavimo kokybę teikia įmonėje dirbantys darbuotojai, ar įmonė turi tiek darbuotojų, kiek reikia, ar darbuotojai turi reikiamą kvalifikacijos lygį ir atitinka įmonės nustatytas nuostatas, siekia bendrų tikslų. Taip pat įmonei yra ypač svarbu įsivertinti technologines sąlygas. Dauguma produktų ir teikiamų paslaugų pasižymi naujausių technologijų naudojimu, todėl reikia nuspręsti, ar įmonė bus pajėgi naudoti ir taikyti naujausias technologijas naujų produktų ir paslaugų kūrimui, klientų lūkesčių patenkinimui. Taip pat yra svarbu apibrėžti laiko išteklius. Naujų paslaugų kūrimas, naujų planų sudarymas reikalauja tam tikro laiko kiekio. Taip pat reikia numatyti, kiek laiko įmonė galės naujas paslaugas ir produktus siūlyti ir teikti savo klientas, ar sukurtos paslaugos bus ilgalaikės ar laikinos. Taip pat, tobulinant klientų aptarnavimo sistemą, reikia atsižvelgti į laiką ir iš kitos pusės – ar klientas aptarnaujamas per optimalų laiko tarpą, ar klientų aptarnavimas turėtų būti greitesnis ar yra tinkamas.

Įmonė taip pat turi pasirinkti klientų aptarnavimo tipą, atsižvelgiant į tai, kokio pobūdžio klientų aptarnavimo sistema bus tobulinama, kurioje įmonės dalyje tobulinimas bus vykdomas. Klientų aptarnavimo sistema gali būti tobulinama nebūtinai visuose įmonės padaliniuose, galbūt įmonė kai kuriuose padaliniuose skirtinguose šalies miestuose atitinka visus klientų poreikius.

Modelyje yra pateikiamos trys pagrindinės klientų grupės, į kurias yra siūloma įmonei skirstyti klientus tam, kad būtų geriau išsiaiškunami klientų aptarnavimo poreikiai ir lūkesčiai. Trys grupės yra – privatūs klientai, verslo klientai ir jaunimo grupės klientai. Įmonė turi nuspręsti, kaip intensyviai ir ilgai įmonė nori teikti pasiūlymus šioms grupėms. Kiekviena klientų grupė turi

pagrindinius veiksmus ir principus, kurie turi būti patenkinti, įvertinti, sukurti ar patobulinti, norint sukurti sėkmingą klientų aptarnavimo sistemą. Antroje dalyje pateikti principai yra išskirti į pagrindinius ir specifinius. Pagrindiniai principai tinka kiekvienai klientų grupei, tuo tarpu, specifiniai principai yra pritaikyti konkrečiai klientų grupei, patenkinant išskirtinius ir savitus jų poreikius.

Pagrindiniai principai yra šie:

- Klientų grupių aptarnavimo galimybės ir apribojimai. Ryšio paslaugas teikiančios įmonės turi pasverti ir įvertinti visų klientų grupių aptarnavimo tobulinimo galimybes ir galimus apribojimus. Ar klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas įmanomas visoms grupėms ir ar visuose įmonės padaliniuose. Įmonė gali susidurti su technologinių galimybių apribojimai, netinkamu ryšiu teikti naujas paslaugas. Taip pat, ar klientų aptarnavimas tinka visų amžių grupių klientams, kaip prisitaikyti prie klientų grupių, kurių poreikiai skiriasi.
- Žinios ir įgūdžiai. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas grindžiamas profesionaliu ir savo darbą išmanančiu darbuotojų kolektyvu, duomenų baze, kuri yra naudojama klientų segmentavimui, paslaugų naudojimosi dinamikai, komunikacijai analizuoti. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas, naujų paslaugų diegimas ir pasiūlymų rengimas lemia įmonės ir informacinių technologijų pakitimus, kurie daro įtaką ir įmonės darbuotojams. Įmonės personalas turi būti iš anksto supažindinamas su pokyčiais ir apmokomas, kaip prisitaikyti prie jų. Apmokymai padeda įmonės darbuotojams suprasti klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo privalumus. Įmonės darbuotojai turi turėti tam tikrus įgūdžius pateikti paslaugą ar produktą ir bendrauti su klientais. Įmonės darbuotojai turi būti tinkamai apmokomi, kaip išspręsti konfliktines situacijas, kaip bendrauti su klientu, kaip užtikrinti, kad klientas įmonę paliks laimingas ir patenkinęs savo lūkesčius.
- Planų parengimas. Įmonė turi kurti planus, pritaikytus prie klientų poreikių. Rėmimo priemonių pagalba ir klientų poreikių stebėjimu įmonė gali užmegzti dialogą su klientu, taip sužinodama jo poreikius, ir pritaikydama juos savo teikiamoms paslaugoms. Taip pat rengiant naujus planus ir paslaugas klientams, įmonė turi atnaujinti ryšių su klientais valdymą, pertvarkyti turimą duomenų bazę: išplėsti klientų duomenų sistemą, kur būtų pateikiama papildoma informacija apie klientus, tiesiogiai nesusijusi su įmonės ir kliento sąveika. Informacija gali būti surenkama apklausos, komentarų, skundų, klientų registravimo metu.
- Įspūdžio klientui suformavimas. Klientų aptarnavimo sistema turi būti patraukli klientui. Jeigu klientas nesupras, kaip veikia ir kokią naudą jam duos įmonės paslaugos, planai ir

parduodami produktai, klientų aptarnavimo sistema nebus sėkminga. Klientui visos sąlygos ir nauji pasiūlymai turi būti aiškūs.

- Aptarnavimo greitis. Aptarnavimo greitis yra viena iš sričių, kurias klientai pabrėžia ir teigia, kad aptarnavimas galėtų užimti kuo mažiau laiko. Reikia pabrėžti, kad aptarnavimas gali būti paspartintas klientams suteikiant galimybę ir panaudojus tam tikras rėmimo priemones, kad klientai apie šias galimybes sužinotų, savo problemas išspręsti pasinaudojus nemokamu konsultacijų telefonu arba įsigijus produktą internetinėje parduotuvėje.
- Išorinė ir vidinė komunikacija. Rėmimo priemonės yra labai svarbios norint sudominti klientus ir juos pritraukti. Įmonės, kurios naudoja rėmimo priemones, kurios yra nukreiptos į visus klientus, dažniausiai daro klaidą, nes yra investuojama į klientų, kurie nėra ir nebus įmonei pelningi išlaikymą. Todėl įmonė turi skirti dėmesį ir kurti lojalumo programas, tinkamas paslaugas toms klientų grupėms, kurios bus pelningiausios ir kurių lūkesčius įmonės teikiamos paslaugos atitinka. Įmonė turi atkreipti dėmesį į rėmimo priemonių pateikimo laiką, pranešimą. Įmonei sukūrus neaiškų pranešimą ir vartotojui jo nesupratus, įmonė gali patirti didelį nuostolį. Todėl įmonė komunikuodama tiek įmonės viduje tiek išorėje turi pradėti nuo atsakingo klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo ir rėmimo priemonių kūrimo, kurių tikslai būtų aiškiai suformuluoti, būtų parinkti jų veikimo principai, išnaudojamos visos galimybės ir suteikiamos maksimalios naudos klientui.

Be pagrindinių principų, taip pat yra pateikiami specifiniai klientų aptarnavimo principai, kurie priklauso nuo konkrečios klientų grupės poreikių.

- Kiekvienos klientų grupės poreikius atitinkančių planų sudarymas. Įmonė ir joje dirbantys darbuotojai turi nepamiršti, kad kiekvienas klientas turi skirtingus poreikius, charakterio savybes, yra skirtingo amžiaus. Įmonė turi siekti numatyti klientų poreikius tam, kad rastų būdą, kaip juos patenkinti. Pristatant tam tikrą paslaugą ar produktą svarbu klientui pasiūlyti kuo daugiau alternatyvų, akcentuoti paslaugos vertę, kad klientas turėtų iš ko rinktis ir pasirinktų sau labiausiai tinkančią paslaugą.
- Papildomos nuolaidos ir dovanos lojaliems klientams. Lojalūs klientai turėtų būti ypač tausojami įmonės. Vienas iš būdų, kaip patenkinti klientų poreikius yra suteikti lojaliems klientams papildomas nuolaidas ir dovanas, kad klientas jaustųsi vertinamas. Įsigijus tam tikrą paslaugą ar prekę, klientui gali būti duodama dovana arba suteikiama galimybė pigiau įsigyti kitą prekę ar paslaugą. Taip pat klientui gali būti taikomos tam tikros lengvatos, kuriomis jis turėtų pasinaudoti per tam tikrą laiką. Nuolaidų programos yra sėkmingos, nes

stiprina prekės ženklą, lojalių klientų pirkimo įpročius ir padeda padidinti pardavimus, nesumažinant prekės ženklo įvaizdžio.

- Pramogos, akcijos, loterijos skirti vaikams ir jaunimui. Įmonė turi sukurti atskirą paslaugų ir jų rėmimo priemonių segmentą jaunimo grupės klientams. Sukuriant tam tikras akcijas, loterijas, apdovanojimų programas, klientas bus apdovanojamas tam tikromis prekėmis ar paslaugomis, kurios gali būti susijusios arba nesusijusios su perkamomis ir naudojamomis paslaugomis ar prekėmis. Klientai dažniausiai emociškai įsitraukia į šias pramogas ir gali net pradėti keisti savo pirkimo įpročius. Akcijos skatina papildomai įsigyti paslaugą ar produktą.
- Reklaminiai renginiai ir konkursai. Kiekviena rėmimo priemonė ir jos naudojimas padeda surasti įmonei naujų klientų, padidina kliento ištikimybę įmonei, sužadina norą įsigyti įmonės teikiamas paslaugas ir produktus. Jaunimo klientų grupei gali būti rengiami įvairūs konkursai, kurių metu, klientai parodę savo žinias apie įmonę, paslaugas, klientams būtų suteikiamos papildomos nemokamos paslaugos ar padovanojami produktai.
- Bendradarbiavimo pasiūlymai verslo klientams. Ryšio paslaugų įmonės turi skatinti bendradarbiavimą su verslo klientais. Unikalios partnerystės programos leidžia verslo klientus supažindinti su kitų paslaugų rinka, rengti bendrus pasiūlymus abiejų grupių klientams, apsikeisti klientų duomenų bazėmis.
- Finansinės naudos ir rėmimo priemonės. Verslo klientams įmonė turi pabrėžti gaunamas finansines naudas už tai, kad verslo klientas naudojasi įmonės paslaugomis. Ilgalaikė partnerystė gali duoti naudos tiek įmonei, tiek verslo klientui. Rengiant įvairius renginius, akcijas įmonės gali bendradarbiauti ir tokiu būdu užtikrinti savo prekės ženklo žinomumo augimą, nuveikti kažką naudingo bendruomenės labui.

Galiausiai modelyje yra pateikiamos naudos, kurios bus suteiktos abiems pusėms. Tobulindama klientų aptarnavimo sistemą įmonė išryškins savo stipriąsias vietas ir sustiprins savo silpnąsias vietas, taip pat visapusiškai patenkins įmonės esamą ir būsimą klientą. Įmonė, atsižvelgdama į pagrindinius ir specifinius principus, kurie turi būti tobulinami ir koreguojami, užtikrins interesų suderinimą tarp įmonės ir jos klientų, pritrauks naujų vartotojų ir išsaugos esamus. Tik patenkintas klientas gali tapti lojaliu klientu, kuris įmonės veiklai yra pats svarbiausias. Atsižvelgiant į klientų poreikius ir pastangas, sukūrus naujas paslaugas ar patobulinus esamas, klientai ras tinkamą paslaugą kiekvienam šeimos nariui. Empirinių tyrimų metu klientai paminėjo, kad dabartinis paslaugų pasirinkimas nėra tinkamas visai šeimai, kadangi paslaugų pasiūla jaunimui ir vaikams yra labai maža. Klientams nuolat pabrėžiama gaunama nauda už jų lojalumą, nuolatinis

bendradarbiavimas ir bendravimas parodys, kad įmonė rūpinasi kiekvienu klientu ir vertina jį. Būtina užtikrinti, kad lojalus bendradarbiavimas teiks privalumus tiek įmonei, tiek klientui ir nuolat informuoti klientus apie lojalumo įmonei jiems teikiamą naudą, taupymo paslaugas, paslaugų kintančias kainas. Visas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis leis užtikrinti įmonei paprastesnę ir efektyvesnę santykių plėtoją su klientais, geresnę motyvacinę sistemą. Paslaugas teikiantys darbuotojai užtikrins profesionalią pagalbą ir reikiamą informaciją klientui, tokiu būdu sumažindami klaidų ir klientų nepasitenkinimo tikimybę.

Tinkamai parengta ir įgyvendinta klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo strategija padės sukurti ir racionaliai išnaudoti specialistų komandą, turimus techninius išteklius. Visa tai stiprins įmonės konkurencinį pranašumą ir padės realizuoti įmonės užsibrėžtus tikslus ir strategiją. Įmonės vadovams būtina suvokti ir prisiimti atsakomybę už naujų ir papildomų sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, siekiant pagerinti visą klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo procesą. Svarbu kontroliuoti kiekvieno etapo eigą, įvertinti jo metu gautus rezultatus. Būtina nuolat vertinti įmonės ir kiekvieno įmonės paslaugas teikiančio salono veiklą.

Efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos modelis apjungia visas klientų grupes, atkreipia dėmesį į svarbiausius kiekvienos klientų grupės poreikius, pabrėžia įmonės veiklos vietas, kurios turi būti tobulinamos, Galiausiai pateikia naudas, kurias gaus tiek įmonė tiek įmonės klientai, todėl abi pusės bus patenkintos. Taip pat, būtina pabrėžti, kad įdiegus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimus, įmonė privalo stebėti klientų pasitenkinimą, atsiliepinimus ir interesų suderinimą, kad būtų užtikrinta, kad numatyti veiksmai ir strategijos pasiteisina. Klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas bus sėkmingas, jei klientas nuolat sugrįš į įmonę ir pastoviai naudosis jos teikiamomis paslaugomis.

## IŠVADOS

Šiame magistriniame darbe nagrinėjama efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo svarba, poreikis ir galimybės. Darbo pradžioje yra pateikiama probleminė dalis, kurioje apžvelgiamos šiandienos aktualijos ir problemos, su kuriomis susiduria ryšio paslaugų įmonės. Įmonių problemoms išspręsti yra siūloma sutelkti dėmesį į įmonės klientus ir jų aptarnavimą, nes tik kokybiškas klientų aptarnavimas užtikrina ilgalaikę įmonės veiklą, pastovius finansinius išteklius ir lojalius klientus. Teorinėje dalyje apžvelgiamos pagrindinės teorijos klientų aptarnavimo sistemos veikimui apibrėžti, galimi veiksniai, kurie daro įtaką klientų aptarnavimo kokybei, dažniausiai pasitaikančios klientų aptarnavimo sistemos, kurios yra naudojamos įmonėse. Toliau yra pateikiamas klientų aptarnavimo sistemos teorinis modelis, kurio pagrindu sukurtas galutinis efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis. Empirinių tyrimų metu siekta išsiaiškinti konkrečius ryšio paslaugų klientų poreikius ir norus, veiksnius, kurie lemia jų lojalumą ir užtikrina naudojimąsi įmonės paslaugomis. Darbe taip pat nagrinėjama UAB „Omnitel“ veikla ir įmonės klientų aptarnavimo strategija ir naudojami metodai klientų aptarnavimo kokybei gerinti. Atlikus metodologinės medžiagos analizę ir empirinius tyrimus pateikiamas efektyvaus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis, kuris yra suskirstytas į tris pagrindines dalis. Naudojant šį modelį ir stiprinant įmonės klientų aptarnavimo sistemos sritis, kurios yra nurodytos pateiktame modelyje, įmonė sėkmingai gali sustiprinti ir patobulinti savo klientų aptarnavimo sistemą. Darbo metu gautos išvados:

1. ryšio paslaugas teikiančių įmonių pajamos ir klientų lojalumas mažėja, vienas iš efektyvių būdų išspręsti šias verslo sektoriuje egzistuojančias problemas yra klientų aptarnavimo sistemos tobulinimas, užtikrinantis klientų poreikių patenkinimą;
2. vieni pagrindinių veiksnių, lemiančių klientų pasitenkinimą yra įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir pasirinkimas, įmonės darbuotojų kompetencija, įmonės patikimumas, tinkamas vartotojų poreikių išsiaiškinimas;
3. pagrindiniai metodai, naudojami klientų aptarnavimo kokybei nustatyti yra: klientų aptarnavimo kokybės auditas, slapto pirkėjo tyrimas, anketinės apklausos, CRM priemonė;
4. aptarnaujant klientą taip pat yra labai svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojo verbalinę ir neverbalinę komunikaciją su klientu, taip pat į galimą darbuotojo poveikį klientui ir jo psichologijai. Įmonės darbuotojai privalo būti apmokomi, kaip bendrauti su klientais, kaip tinkamai pateikti informaciją ir elgtis konfliktiškose situacijose;

5. darbe atlikta vienos iš ryšio paslaugų rinkos lyderių UAB „Omnitel“ įmonės analizė parodė, kad įmonė turi labai daug stiprybių, kurias efektyviai panaudoja savo sėkmingai veiklai. Lietuvos ryšio paslaugų sektoriuje veikia kelios pagrindinės įmonės, kurios nuolat konkuruoja.
6. UAB „Omnitel“ klientų aptarnavimo sistemai gerinti nuolat naudoja tam tikrus metodus, tokius kaip koordinatoriaus vertinimo anketa, įmonės salono vadovo vertinimo anketa darbuotojui, skambutis klientui, kurie padeda įmonei išsiaiškinti konfliktinių situacijų įmonės salonuose priežastis, klientų nepasitenkinimo priežastis ir darbuotojų bendravimo su klientais įgūdžius;
7. empirinių tyrimų metu pasirinkta atlikti apklausą ir slapto pirkėjo tyrimą, kadangi šie du tyrimai tiesiogiai padeda įvertinti kliento nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas, taip pat įvertinti kliento pasitenkinimo lygį apie aptarnavimą ir įmonės teikiamas paslaugas;
8. atlikti tyrimai parodė, kad 65% apklaustųjų mano, kad aptarnavimo greitis UAB „Omnitel“ salonuose yra optimalus, taip pat apklausoje dalyvavę klientai įvertino, kad jų pasitenkinimą aptarnavimu labiausiai lemia įmonės paslaugas teikiančio salono darbuotojų patarimai ir darbuotojų gebėjimas sklandžiai išspręsti iškilusias problemas;
9. klientai apklausos metu įvardijo įmonės veikos vietas, kurios gali būti tobulinamos, atsakymai parodė, kad dauguma atsakiusiųjų norėtų, kad UAB „Omnitel“ salonuose būtų daugiau erdvės, daugiau darbuotojų ir daugiau specialių pasiūlymų lojaliems klientams;
10. slapto pirkėjo metu buvo aplankyta 10 skirtingų UAB „Omnitel“ salonų tam, kad būtų įvertinta klientų aptarnavimo kokybė. Slapto pirkėjo tyrimas parodė gerus rezultatus, kadangi bendra tvarka, bendravimas su klientu, kliento sutikimas ir jo poreikių išsiaiškinimas buvo įvertinti aukščiausiais balais;
11. atlikti tyrimai atskleidė taisytiną įmonės klientų aptarnavimo sistemos vietas, todėl pasinaudojus gautais rezultatais buvo pateiktas efektyvus klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis;
12. modelyje yra sujungti metodologinės medžiagos analizės metu gauti rezultatai ir empirinių tyrimų rezultatai tam, kad būtų sukurtas klientų aptarnavimo sistemos tobulinimo modelis, užtikrinantis klientų pasitenkinimą. Modelį sudaro trys pagrindinės dalys, kurios apima įmonės strateginius tikslus, skirtingas klientų grupes, pagrindinius veiksnius, kurie turi būti tobulinami ir kuriems turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, norint patenkinti kiekvienos grupės klientų poreikius ir galiausiai naudoti, kurias gaus tiek įmonės klientai, tiek pati įmonė. Modelio naudojimas ir įmonės atsižvelgimas į visus pasiūlymus, kurie yra pateikti modelyje, sustiprins esamų klientų lojalumą ir padės pritraukti naujų klientų.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V., Ramanauskas, A. P. , Vaišvila, A., Vaičikonis, E., Tamoliūnienė, V. 2003. *Vidaus audito metodų taikymas vadybos sistemoms gerinti*. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. 2004. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. 2005. *Komunikacijų teorija ir praktika*. Kaunas. Technologija.
4. Ch. Gronroos. 1990. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18, No. 4.
5. Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Studies. Cambridge.
6. Johnston, R., Clark, G. 2005. *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. Prentice Hall. England.
7. Kaziliūnas, A. 2007. *Kokybės vadyba*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius.
8. Kim, D., Kim, S. Y. 1995. QUESC: *An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea*. *Journal of Sport Management*. No. 9 (2).
9. Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba. 2015. Prieiga per internetą < <http://www.rrt.lt/lt/titulinis.html>
10. Matevičiūtė, A. 2006. *7 lojalumo programų klaidos*. Vadovo pasaulis.
11. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. 2001. *Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Šiauliai.
12. Misevičius, V. 2005. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas. Technologija.
13. Osborn, S. 2009. *Is your customer being served*. Chain Store Age 76 (11):52.
14. Pajuodis, A. 2005. *Prekybos marketingas*. Vilnius. Eugrimas.
15. *Pardavimų valdymas*. 2005. Konsultacijos vadovui. Vilnius.
16. Peleckis, K., Peleckienė, V., Mažeikienė, A. 2012. *Verslo derybos ir dalykiniai pokalbiai: komunikacija derėjimosi procese*. Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius.
17. Ruževičius, J. 2006. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilniaus Universitetas. Vilnius.
18. Sallis, E. 2002. *Total Quality Management in Education*. Biddles Ltd. UK.

19. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S. 2006. The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (4), 407 – 426.
20. Stoškus, S., Beržinskienė, D. 2005. *Vadyba*. Kaunas. Technologija.
21. Suarez, J. G. 1992. *Three experts on quality management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Total Quality Leadership Office. Arlington.
22. Thill, J. V., Bovee, C. L. 2006. *Business communication essentials*. Upper Saddle River, N. Y.: Pearson.
23. University of Pretoria. 2005. *Marketing and Benchmarking for best practice. Integrating service quality, relationship marketing and benchmarking for best practice*. Prieiga per internetą <<http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/26843/03chapters5-6.pdf?sequence=4>>.
24. Urban, W. 2010. *Customers' experiences as a factor affecting perceived service quality*. Economics & Management. Prieiga per internetą <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-820.pdf>>.
25. Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V. 2008. *The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System*. Engineering economics. No. 3.
26. Van Dong, D. P., Sander, G. 1993. *Organizational culture as a missing link in quality*. United Kingdom. London: Sage.
27. Žuravliovaitė, I., Ruževičius, J. 2002. *Standartizuotų vadybos sistemų kokybės audito veiksmingumo užtikrinimo modelis*. Vilnius.
28. Pruskus, V. 2004. *Sociologija*. Vilniaus teisės ir verslo kolegija. Vilnius.
29. Pranulis, V., P. 2007. *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius.
30. Palubinskas, G. T. 1997. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
31. UAB „Omnitel“ socialinės atsakomybės ataskaita. 2014.
32. Kotler, P., Keller, K. L. 2003. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
33. Urbanskienė, R., Clottey, B., Jakštys, J. 2000. *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
34. Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba. 2015. *Lietuvos ryšių sektorius 2014*. Vilnius.
35. UAB “Omnitel” socialinės atsakomybės ataskaita 2014. Vilnius.

## **PRIEDAI**

**Priedas A. UAB „Omnitel“ įmonės klientų apklausa.**

1. Ar per pastarąsias 2 savaites lankėtės Omnitel aptarnavimo salone ____?	Taip/Ne
2. Kiek tikėtina, jog Jūs rekomenduotumėte Omnitel savo draugui arba pažįstamam, įvertinant paskutiniojo vizito salone patirtį? Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 – nerekomenduotumėte, o 10 - tikrai rekomenduotumėte	1 – 10
3. Jūsų manymu, ko trūko iki aukščiausio įvertinimo (jei vertinimas 1..8)? / Kas paskatino duoti tokį aukštą įvertinimą (jei vertinimas 9 ar 10)? Atsakykite remdamiesi paskutiniu vizitu.	
4. Ar šis apsilankymas salone pakeitė Jūsų nuomonę apie Omnitel?	
5. Ar likote patenkintas(-a) Jus aptarnavusiu darbuotoju? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia labai nepatenkintas, o 10 – labai patenkintas	1 - 10
6. Ar Jus aptarnavęs darbuotojas suprato Jūsų poreikius ir klausimus?	Taip/Ne
7. Ar darbuotojas atsakė į visus užduotus jūsų klausimus?	Taip/Ne
8. Ar Jūsų klausimas, dėl kurio lankėtės salone, buvo pilnai išspręstas to vizito metu?	Taip/Ne
9. Ar vizito metu Jūs sužinojote apie naujas Omnitel paslaugas ar pasiūlymus?	Taip/Ne
10. Ar laiką, kurį praleidote salone sprendamas savo klausimą yra optimalus?	Taip/Ne
11. (Tik jei 10 klausimo atsakymas NE) Ar naudotumėtės kitais būdais spręsti klausimus, jei žinotumėte, jog galėsite tai padaryti daug greičiau?	
12. Kaip Omnitel galėtų patobulinti tolesnį bendradarbiavimą su Jumis?	
13. Ar sutiktumėte, kad Jūsų išreikšta nuomonė būtų perduota Omnitel ir jei kiltų klausimų Omnitel atstovas su Jumis susisiektų?	

## **Priedas B. Slapto pirkėjo tyrimas.**

1. Darbuotojo darbo vieta tvarkinga (nėra nereikalingų daiktų/priemonių, darbo stalas neapkrautas).
2. Darbuotojas pasisveikino, buvo mandagus, kalbėjo ramiai, padėjo/atsiprašė, jei klientui teko palaukti.
3. Darbuotojas kalbėjo aiškiai, informaciją pateikė suprantamai: nevartojo profesinio žargono, sudėtingų techninių terminų.
4. Darbuotojas išsamiai ir aiškiai pateikė informaciją klientui rūpimu klausimu.
5. Darbuotojas aktyviai uždavinėjo klausimus apie kliento poreikius.
6. Darbuotojas pateikė klientui pasiūlymą, atitinkantį jo išsakytą poreikį.
7. Darbuotojas pateikė papildomą argumentaciją, teikdamas pasiūlymą.
8. Darbuotojas paklausė nuomonės apie pateiktą pasiūlymą.
9. Darbuotojas aktyviai skatino įsigyti OMNITEL paslaugą/prekę, sudaryti/pratęsti sutartį.
10. Darbuotojas režiumavo pokalbį: užtvirtino svarbiausius momentus.