

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Mindaugas Palubinskas

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS TECHNINIAIS
PRODUKTAIS PREKIAUJANČIOJE ĮMONĖJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. Edmundas Jasinskas

KAUNAS 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KLIENTŲ APTRANAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS TECHNINIAIS
PRODUKTAIS PREKIAUJANČIOJE ĮMONĖJE**

Įmonių valdymo studijų programa

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Mindaugas Palubinskas, VMGLVL-4

20...m.

Vadovas

doc. dr. Edmundas Jasinskas

20...m.

Recenzentas

doc. dr. Petras Oržekauskas

20...m.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mindaugas Palubinskas

Įmonių valdymo studijų programa, kodas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 29 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Mindaugo Palubinsko** baigiamasis magistro darbas tema „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje“ 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.

SUMMARY

Assessment of customer service quality in the enterprises selling technical products is analyzed in this master thesis. Quality of customer service gives an opportunity to create competitive advantage in enterprise and choosing the right strategy for customer service allows to attract and retain customers. Quality of customer service is especially important for enterprises trading technical products, because customers not always have enough knowledge to choose products of right specification.

The research object of the master thesis is the assessment of customer service quality in an enterprise trading technical products. Aim of the research work is to assess customer service quality in an Assessment of Customer Service Quality in technical products trading enterprise. To achieve the research aim, the problematic issues of customer service in trade enterprises have been discussed, the concept of customer service have been defined and methodologies for assessment of customer service have been analyzed. Empirical research carried out for the purpose of identification of main factors defining service quality in trade enterprise. Results of the empirical research also allowed to provide guidelines for service quality improvement for enterprises selling technical products.

Scientific literature often defines a customer quality in trade enterprises is often as an added value for clients buying products and therefore understanding of quality is very different for every client. Analyzed authors also emphasizes that quality customer service is first of all meeting customer expectations and these expectations can be very different. This rises the problem of creating of customer service standards and customer service policy in enterprises. For the assessment of customer service it is suggested to use different criteria systems which allow to measure the level of importance of each element for customer and to set quality standards after identification of clients expectations. It is more complicated to assure high quality of services in an enterprises dealing with different sorts of customers, because they needs and expectations can be very different and it is difficult to adapt to different expectations of the customers and to form customer service guidelines.

Empirical research have been carried out in an enterprise trading technical products. Customer survey allowed to identified what elements of customer service are most important for each of the customer segment. Results showed that most important aspects of customer service quality in an enterprise trading technical products are logistics, providing goods on time and competency of a personnel. However results also showed that for the different segments of customers different competencies of personnel are important. Individual clients value more high level of professional knowledge and willingness to assist, for the representatives of service companies rapid information upgrade about innovations and new

products and close contacts with personnel are more important and for the retail companies representatives most important are good relationships, mutual understanding and empathy.

Volume of master theses is 86 pages, including 22 tables, 32 pictures. Keywords: quality, customer service, assessment of quality.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO SAMPRATOS PREKYBOS ĮMONĖSE PROBLEMATIKA.....	11
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	18
2.1. Kokybės samprata klientų aptarnavimo kontekste.....	18
2.1.1. Kokybės samprata.....	18
2.1.2. Klientų aptarnavimo kokybės kriterijai.....	20
2.1.3. Klientų poreikių patenkinimo svarba.....	24
2.2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo bei užtikrinimo sistema.....	29
2.2.1. Kokybės vertinimo samprata.....	29
2.2.2. Klientų aptarnavimo standartų svarba užtikrinant kokybę.....	33
2.2.3. Kokybės ir klientų pasitenkinimo vertinimo ir užtikrinimo modeliai.....	38
2.3. Prekybos įmonių klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų modelis.....	43
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	46
3.1. Tyrimo metodikos pasirinkimas.....	46
3.2. Tyrimo organizavimas.....	50
4. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TECHNINIAIS PRODUKTAIS PREKIAUJANČIOJE ĮMONĖJE VERTINIMAS.....	53
4.1. Klientų apklausos rezultatų aptarimas.....	53
4.1.1. Fizinį asmenų, įsigyjantių techninius produktus, apklausos rezultatai.....	53
4.1.2. Klientų, teikiančių santechnikos paslaugas, apklausos rezultatai.....	56
4.1.3. Mažmeninės prekybos įmonių apklausos rezultatai.....	61
4.1.4. Svarbiausių klientų aptarnavimo kokybės elementų išskyrimas skirtinguose klientų segmentuose.....	65
4.2. Darbuotojų interviu rezultatai.....	68
4.3. Klientų aptarnavimo kokybės techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse tobulinimo galimybės.....	75
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	80
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI.....	87

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Klientų aptarnavimo procesas prekybos įmonėje.....	13
2 pav. Kokybiško klientų aptarnavimo sudedamosios dalys.....	14
3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės bei kokybiškos paslaugos svarba klientui ir įmonėms.....	16
4 pav. Paslaugų kokybės formavimo modelis.....	21
5 pav. Trijų dimensijų kokybės modelis.....	24
6 pav. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo ciklas.....	25
7 pav. Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo schema.....	26
8 pav. Principo „Orientavimasis į klientus“ įgyvendinimo etapai.....	27
9 pav. Aptarnavimo standartų sudedamosios dalys.....	33
10 pav. Paslaugų (aptarnavimo) lygio atotrūkių modelis.....	34
11 pav. Įmonių, neturinčių klientų aptarnavimo strategijos, nesklaidumai.....	37
12 pav. Pirkėjų pasitenkinimo matavimo požiūriai.....	38
13 pav. Prekybos įmonių klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų modelis.....	44
14 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	50
15 pav. Įmonės pasirinkimo priežastys.....	53
16 pav. Sprendimo pirkti technines prekes aplinkybės.....	54
17 pav. Klientų lūkesčių patenkinimo lygmuo.....	54
18 pav. Klientų požiūriu svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai prekybos įmonėse.....	55
19 pav. Klientų aptarnavimo kokybę sąlygojančių veiksnių vertinimas.....	56
20 pav. Paslaugas teikiančių įmonių atstovų prekių įsigijimo analizuojamoje įmonėje dažnis.....	57
21 pav. Reikalingų prekių ir įrangos dalis, kurią respondentai įsigyja iš analizuojamos įmonės.....	57
22 pav. Respondentų paminėti analizuojamos įmonės kaip prekių tiekėjo pasirinkimo motyvai.....	58
23 pav. Klientų lūkesčių patenkinimo lygmuo.....	59
24 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų svarba respondentų požiūriu.....	59
25 pav. Teiginių, aptariančių svarbiausius kokybės elementus vertinimas.....	60
26 pav. Prekių įsigijimo dažnis nagrinėjamoje prekybos įmonėje.....	61
27 pav. Klientų įsigijamos produkcijos kiekis.....	62
28 pav. Mažmeninės prekybos įmonių tiekėjo pasirinkimo motyvai.....	63
29 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas.....	63
30 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų svarba mažmenine prekyba užsiimančioms įmonėms.....	64
31 pav. Klientų aptarnavimo kokybę identifikuojančių veiksnių vertinimas.....	65
32 pav. Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimui, techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse, įtaką darantys veiksniai.....	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vartotojų aptarnavimo elementai.....	13
2 lentelė. Požiūriai į kokybę.....	19
3 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai.....	23
4 lentelė. Kokybės vertinimas pagal etapus.....	31
5 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimas SERVQUAL metodu: instrumento dimensijos.....	41
6 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės dimensijų bei klientams pateiktų teiginių sąsajos.....	48
7 lentelė. Informantams pateiktų klausimų analizė.....	49
8 lentelė. Tyrimo dalyviai.....	52
9 lentelė. Fizinių asmenų klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas.....	66
10 lentelė. Santechnikos ir montavimo darbus apimančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas.....	67
11 lentelė. Mažmenine prekyba užsiimančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas.....	67
12 lentelė. Informantų pateiktas kokybės apibūdinimas.....	69
13 lentelė. Svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai.....	69
14 lentelė. Skirtingų segmentų klientų aptarnavimo skirtumai.....	70
15 lentelė. Daugiausia pastangų klientų aptarnavime reikalaujantis klientų segmentas.....	71
16 lentelėje. Klientų aptarnavimo kokybę mažinantys veiksniai.....	71
17 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo prielaidos.....	73
18 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės matavimas ir vertinimas įmonėje.....	73
19 lentelė. Formalių klientų aptarnavimo standartų buvimas įmonėje.....	74
20 lentelė. Darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybės tobulinime.....	74
21 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės svarba įmonės veikloje.....	75
22 lentelė. Svarbiausi veiksniai, lemiantys techniniais produktais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybę.....	76

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos įmonės tikslas – konkurencingumas, kuriuo siekiama užtikrinti kokybišką produktą ir jo pateikimą vartotojui, įgyvendinant įvairius kokybės valdymo modelius, metodus ir priemones, o organizacijos darbo kokybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos gyvybingumą. Klientų įsigyjamos prekės dažnai yra pakankamai panašių techninių ir kokybinių parametru, todėl didžiausią įtaką kliento sprendimui pirkti dažnai turi aptarnavimo kokybė, konsultacijos, produkto pateikimas vartotojui. Taigi pardavėjo įtaka sprendimo pirkti priėmimo metu bei vartotojų poreikių pasitenkinimas yra vienas iš kokybės indikatorių. Vartotojų poreikių paisymas yra būtinas ir svarbus kiekvienai įmonei, norint užtikrinti visokeriopą sėkmę, o vartotojų poreikių analizės rodikliai – reikšmingi tiek vidaus, tiek išorės informacijos naudotojams. Pateisinti lūkesčiai lemia ne tik vartotojo pasitenkinimą, bet ir jo elgseną bei apsisprendimą siūlomas įmonės prekes ar paslaugas vartoti ateityje. Vartotojų pasitenkinimą dažnai lemia būtent aptarnavimo kokybė, o tyrimai analizuojantys šį aspektą tampa būtinybe, norint išlaikyti verslą. Vartotojų poreikių patenkinimo lygis organizacijai leidžia pasiekti geresnės reputacijos, žinomumo, klientų lojalumo, didesnio darbuotojų efektyvumo.

Paslaugas ar produktus įsigyjantys klientai juos vertina ne tik pagal jų teikiamas savybes, tačiau analizuoja bei vertina ir santykius su organizacijos darbuotojais, konkrečios paslaugos ar produkto prieinamumą, informacijos apie juos gausumą, organizacijos įvaizdį ir pan. Pagal šiuos kriterijus klientas susidaro įvaizdį apie produktą ar paslaugą. Teigiamas įvaizdis gali sukurti kliento „prieraišumą“ organizacijai ir jos teikiamoms paslaugoms ar produktams, todėl net ir esant aukštesnėms kainoms ar pailgėjus užsakymo įgyvendinimo laikui, jis gali likti ištikimas organizacijai, nes jo poreikius tenkina kiti aspektai.

Problema. Produkto kokybę dažnai galima pakankamai objektyviai išmatuoti, tačiau vartotojui renkantis produktą, ypač jei šis produktas nėra kasdieninio vartojimo prekė, dažnai kyla klausimas, kaip vartotojo pasirinkimą įtaką gali daryti pats pardavėjas, kaip kliento aptarnavimo kokybė lemia sprendimo pirkti priėmimą ir ar aptarnavimo kokybė nėra svarbesnis veiksnys nei pati produkto kokybė. Juo labiau, kad technologiniai produktų skirtumai nebėra labai ženkliūs o atskirtis tarp skirtingų produktų, ar jų gamintojų vis mažėja. Šis klausimas ypač aktualus techninius sprendimus (produktus) parduodančioms organizacijoms.

Dažniausiai klientų aptarnavimo kokybė yra vertinama paslaugas teikiančiose įmonėse, tačiau klientų aptarnavimas yra svarbus ir prekybinėms įmonėms. Būtent klientų aptarnavimo kokybė gali lemti konkurencinį pranašumą rinkoje, augantį klientų skaičių, teigiamo įmonės įvaizdžio kūrimą. Šie veiksniai lemia ne tik įmonės veiklos sėkmę, tačiau ir įmonės veiklos pelningumo rodiklius. Klientų aptarnavimas yra susijęs su užsakymų tvarkymo procesu, kurio metu vyksta nenutrūkstamas bendradarbiavimas tarp įmonės ir jos klientų. Užsakymo tvarkymo procese svarbiausia efektyviai kontroliuoti informacijos srautus, kurie lemia įmonės ir klientų patiriamas laiko sąnaudas, todėl svarbu

tampa įdiegti efektyvią klientų aptarnavimo strategiją, kuri turėtų būti integruota visuose įmonėje vykstančiuose procesuose. Klientų aptarnavimo strategijos sukūrimas ir įdiegimas apima visus įmonės vadybos lygius, todėl svarbūs tampa įmonės turimi žmogiškieji ištekliai, jų vadybiniai sugebėjimai, informacijos srautų valdymas. Efektyvus klientų aptarnavimas lems sukuriama pridėtinę vertę įmonės teikiamoms paslaugoms, didins pasitikėjimą įmone, klientų lojalumą, o tai sąlygos įmonės konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas. Įmonės, prekiaujančios techniniais produktais klientų aptarnavimo kokybei turi skirti nemažą dėmesį dėl paties produkto sudėtingumo. Tam būtinas tinkamas personalo bei pardavimo procesų parengimas ir pritaikymas, atsižvelgiant į pirkėjų lūkesčius. Tačiau tinkamas klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas tampa dar sudėtingesniu, jei įmonės veikla apima darbą su skirtingais klientų segmentais ir prekybiniai santykiai yra plėtojami tiek su verslo, tiek su privačiais klientais. Tokiu atveju tikėtina, jog klientų lūkesčiai aptarnavime skiriasi, o ir klientų aptarnavimo kokybė gali būti suvokiama nevienodai. Todėl įmonė įgyvendindama klientų aptarnavimo politiką turi išsiaiškinti skirtingų klientų lūkesčius bei atsižvelgdama į skirtingus klientų poreikius siekti kokybiško kiekvieno kliento aptarnavimo.

Tyrimo objektas. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje.

Tyrimo tikslas. Įvertinti klientų aptarnavimo kokybę techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti klientų aptarnavimo prekybos įmonėse problematiką.
2. Aptarti klientų aptarnavimo kokybės sampratą.
3. Išanalizuoti klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodikas.
4. Nustatyti klientų aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje.
5. Pateikti klientų aptarnavimo kokybės techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse tobulinimo prielaidas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Apklausų raštu.
3. Interviu.
4. Turinio analizė.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO SAMPRATOS PREKYBOS ĮMONĖSE PROBLEMATIKA

Pastaruoju dešimtmečiu aptarnavimo ir paslaugų kokybė domino tiek tyrėjus, tiek verslo praktikus ir įmonių specialistus, kadangi jos reikšmė verslo efektyvumui, kaštams, klientų pasitenkinimui ir lojalumui ir pelningumui yra didžiulė. Aptarnavimo kokybės įtaka verslo sėkmei didės ir ateityje, nuo jos dažnai priklauso verslo įmonių išgyvenamumas (Sorayaei ir kt., 2013).

Moksliniuose šaltiniuose pateikiamos klientų aptarnavimo sąvokos yra gana skirtingos, o šiems skirtumams didžiausią reikšmę turi įmonės veiklos pobūdis. Paslaugas teikiančios ar gaminius parduodančios įmonės, klientų aptarnavimą suvokia pagal savo veiklos specifiškumą, o mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi „klientų aptarnavimo“ apibrėžimai.

R. Palšaitis (2010) išskiria tam tikras „klientų aptarnavimo“ sąvoką sudarančias dalis:

- Visa veikla, būtina priimant, įvertinant, apdorojant ir pristatant klientų užsakymus.
- Pagal kliento poreikius gaunamų produktų kokybė ir patikimas pristatymas laiku.
- Veiksmų kompleksas, apimantis visas verslo sritis ir jungiantis įmonės prekių pristatymą bei tai, kas suvokiama kaip klientų poreikių tenkinimas, pagerinantis įmonės veiklos ekonominius rezultatus.

- Galutinis užsakymo įvykdymas, glaudus ryšys su klientais, visas siuntimas ir visa produktų priežiūra išsiuntus.

- Klientų užsakytų prekių pristatymas laiku ir tvarkingai, nepažeidžiant užsakymų tvarkymo sistemos, įskaitant sąskaitų pateikimą laiku.

- Klientų aptarnavimas yra procesas tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies, teikiantis pridėjamą vertę tiekimo ir (ar) paskirstymo grandinei finansiškai efektyviausiu būdu (Palšaitis, 2010).

Autoriaus pateiktuose, gana diferencijuotuose, klientų aptarnavimo apibrėžimuose išryškėja pagrindinis klientų aptarnavimo proceso specifinis bruožas – santykiai tarp pardavėjo ir pirkėjo. Klientų aptarnavimą galima apibrėžti kaip „papildomą funkciją ir veiklą, kurią atlieka įmonės, bendradarbiaudamos tarpusavyje“ (Bazaras, 2005).

A. Pajuodis (2005) klientų aptarnavimą apibrėžia kaip kartais „neapčiuopiamą“ (nematerialią) veiklą, kurią prekybos įmonė atlieka kartu su pagrindinių prekių ir paslaugų pardavimu. Autorius klientų aptarnavimą įvardija kaip veiklą, tai reiškia, kad klientų aptarnavimas gali būti traktuojamas kaip paslaugos teikimas vartotojui. Tačiau pabrėžtina, jog derėtų atskirti ir netapatinti paslaugų, kurias teikia prekybos įmonės ir paslaugų įmonės. Pastarųjų pagrindinis parduodamas produktas yra paslauga, už kurią klientai dažniausiai moka pinigus. Žvelgiant iš paslaugų įmonės perspektyvos, paslaugos sąvoka labai aiškiai apibrėžta LR paslaugų įstatymo antrame straipsnyje (2009): „bet kokia savarankiška,

paprastai už užmokestį atliekama ūkinė komercinė veikla, kurios nereglamentuoja nuostatos dėl prekių, kapitalo ar asmenų judėjimo laisvės, kaip nurodyta Europos bendrijos steigimo sutarties 50 straipsnyje.“

Kalbant apie prekybos įmones, kurių pagrindinis parduodamas produktas yra konkrečios prekės, klientų aptarnavimas yra traktuojamas kaip papildoma paslauga ir už ją klientai tiesiogiai nemoka. Anot N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2008), paslauga - tai tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Ji yra nemateriali ir negali būti apčiuopiama, transportuojama ar įgyjama. Šiame apibrėžime akcentuojamas paslaugos – klientų aptarnavimo – neapčiuopiamumas. Minėtą paslaugos apibrėžimą papildė L. Pilelienė (2010), teigdama, kad paslauga, skirtingai nei prekė, yra sunkiau apčiuopiama ir tuo pat nykstantis reiškinys, teikiamas ir vartojamas tuo pat metu. Čia autorė pabrėžia paslaugos netvarumą. Klientas negali antrą kartą pasinaudoti identišku aptarnavimu dėl žmogiškųjų faktorių, t.y. darbuotojų, kurie atlieka šią paslaugą. Tuo labiau, kad ir klientai ne visada ateina su tokiais pat poreikiais, lūkesčiais kaip pirmąjį kartą. L. Pilelienė (2010) sakydama, kad paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu, išryškina įmonės priklausomybę nuo klientų. Akivaizdu, kad įmonė negali teikti klientų aptarnavimo paslaugos, kai nėra kas ją vartotų – kai nėra klientų. Kitą paslaugos savybę – įvairiapusiškumą – atskleidžia P. Vanagas (2008), teigdamas, kad paslauga – tai intelektualus produktas, sunkiau apčiuopiamas ir pamatuojamas nei materialinė prekė, dėl didelės įvairovės niekad netelpanti į vieną formuluotę. Įvairiapusiškumas čia pasireiškia per kintantį, nepastovų paslaugos teikimą, kuris daugiausia priklauso nuo ją teikiančio asmens išsilavinimo, vertybių, kultūros ir pan. Galima nustatyti standartus, pagal kuriuos paslauga turėtų būti teikiama, tačiau kiekvienas darbuotojas juos traktuos savaip, kaip ir kiekvienas vartotojas tą pačią paslaugą – aptarnavimą – įvertins pagal savo vertinimo kriterijus.

R. Minalga (2005) pažymi, kad vartotojų aptarnavimas gali būti apibūdinamas kaip marketingo logistikos rezultatas, kurį apibūdina tiekimų terminai, jo patikimumas, lankstumas ir prekių paskirstymo kokybė. R. Palšaitis (2010), M. Christopheris (2007) vartotojų aptarnavimo procesą siūlo tirti, šį procesą skirstant į tris kriterijus:

- elementai prieš sudarant sandorį;
- sandorio elementai;
- elementai sudarius sandorį.

Šie pagrindiniai vartotojų aptarnavimo elementai / kriterijai plačiau apžvelgti 1 lentelėje. Autorius nurodo, jog jie gali turėti skirtingą reikšmę kiekvienai organizacijai, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį. Tai tik pagrindžia, kad įmonėms turi būti svarbu sukurti tinkamą ir vartotojo poreikius patenkinančią aptarnavimo politiką, kuri leistų pasiekti verslo sėkmę rinkoje ir įgyti konkurencinį pranašumą.

1 lentelė. Vartotojų aptarnavimo elementai (Christopheris, 2007)

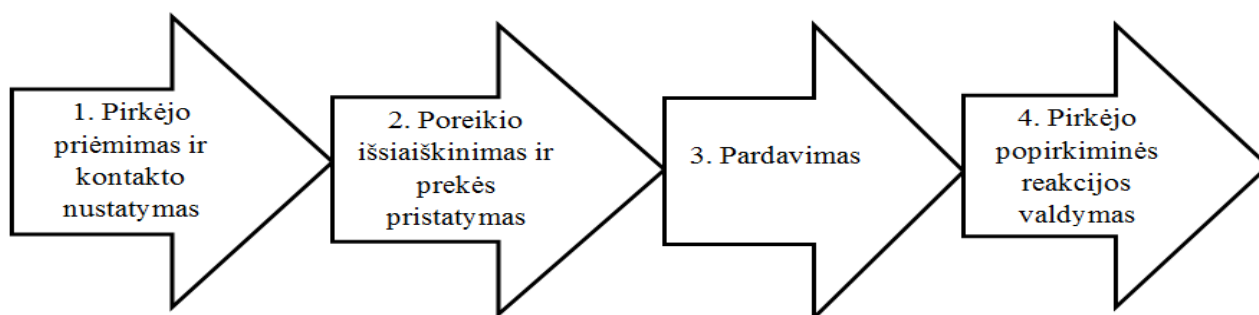
Vartotojų aptarnavimo elementai	Elementai
Prieš sudarant sandorį	Raštu išdėstyta vartotojo nuomonė Prieinamumas Organizacijos struktūra Sistemos lankstumas
Sandorio	Užsakymo ciklo trukmė Atsargų turėjimas Užsakymų išpildymo greitis Informacija apie užsakymo būklę
Po sandorio	Disponavimas atsarginėmis dalimis Iškvietimo laikas Gaminio sekimas ir garantija Vartotojo nusiskundimai, pretenzijos ir t.t.

Autoriaus nuomone, priešsandoriniai elementai, tiksliau įsipareigojimų planavimas, garantuoja, kad vėliau sandoriai vyks sklandžiai ir bus atsižvelgiama į klientų poreikius. Sandoriniai elementai tiesiogiai lemia reikiamo produkto buvimą reikiamoje vietoje reikiamu laiku. Tuo tarpu posandoriniai elementai leidžia sukurti tolesnį ryšį su klientu, garantuojant iškilusių problemų, susijusių su produkto / paslaugos naudojimu, sprendimą. Taigi, minėtų autorių nuomone, vartotojų aptarnavimas yra pardavimo proceso dalis, jis svarbus kiekviename iš pardavimo etapų, tačiau klientų aptarnavimas skirtinguose pardavimo etapuose gali būti skirtingas.

Analizuodamas pardavimo procesą, V. Sūdžius (2007) išskiria, pardavimo skalę, kurią sudaro:

- Pirkėjo priėmimas ir kontakto nustatymas;
- Poreikio išsiaiškinimas ir prekės pristatymas;
- Pardavimas.

Svarbu pabrėžti, kad įmonės, parduodančios prekę, tarsi įsipareigoja prisiimti atsakomybę už suteiktos informacijos neatitikimą realybėje, todėl V. Sūdžiaus (2007) pateiktą pardavimo skalę papildžius ketvirtu etapu – klientų popirkiminės reakcijos (skundų) valdymu, galima identifikuoti visą klientų aptarnavimo procesą prekybos įmonėje (1 pav.). Paskutinis etapas ypač svarbus, nes daugelio darbuotojų žinios apie įmonės teikiamas paslaugas ar parduodamus gaminius yra ribotos (Barlow, Møller, 2007).

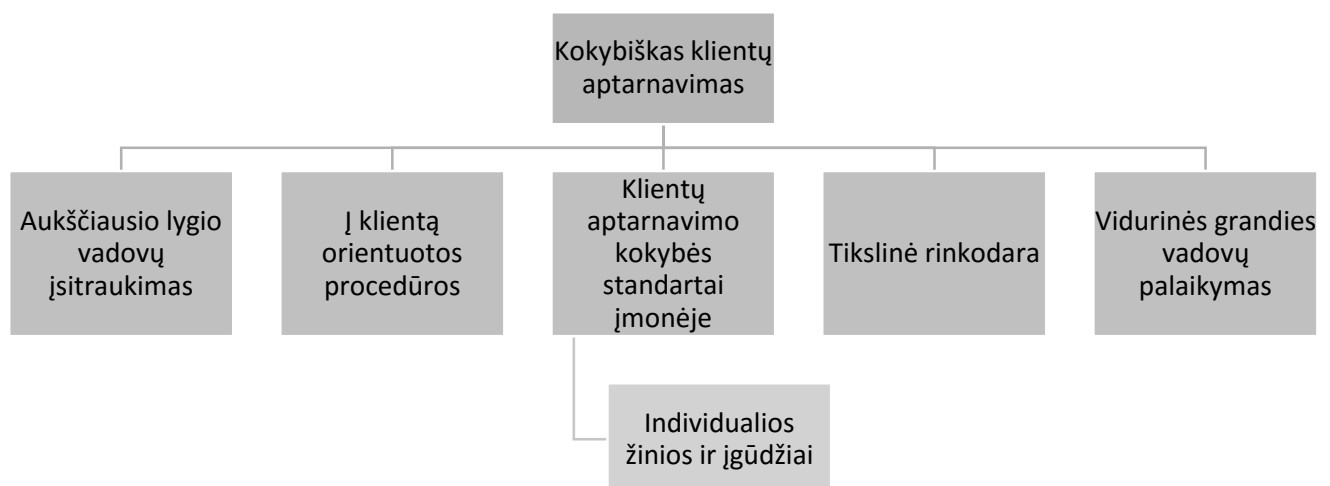


1 pav. Klientų aptarnavimo procesas prekybos įmonėje (Sūdžius, 2002)

Apibendrinant galima teigti, jog produktus parduodančių įmonių klientų aptarnavimo proceso kokybiškumą lemia: bendradarbiavimas su klientu, t. y. bendravimo kultūra, paslaugų / produktų patekimo iki vartotojo laikas. Prekybos įmonės išskirtinumas, jog tokios įmonės dažniausiai įsigyja prekes siekdamos vėl jas parduoti ir iš šios veiklos gauti pelno, todėl visas dėmesys šioje veikloje yra nukreiptas į pardavimų organizavimo kokybę ir dažniausiai yra akcentuojamas tik klientų pritraukimas. Tačiau, siekiant pakankamų pardavimo apimčių, apyvartos ir pakankamo pelningumo, prekės turi būti pasiekiamos vartotojams ir nemenkas dėmesys šioje veikloje yra skiriamas aptarnaujančio personalo, kuriančio vertę klientui bei turinčio užtikrinti tinkamą klientų aptarnavimą veiklai. Todėl dažnai kalbant apie prekybos įmonių klientų aptarnavimą vartojama tiesioginio pardavimo sąvoka. V. Sūdžius (2007) teigia, kad tiesioginis pardavimas suprantamas kaip tiesioginis pardavėjo, konsultanto, agento kontaktas su pirkėju, todėl ypatingą reikšmę įgyja bendravimas.

Aptarnavimo kokybei jautrūs klientai, kurie yra pasirengę mokėti daugiau už kokybiškesnį aptarnavimą linkę rinktis įmones kurios rinkoje siūlo aukštą paslaugos kokybę ir kainą. Tuo tarpu kainai jautrūs klientai, kurie linkę mažiau mokėti už paslaugos kokybę pasirenks įmones kurios prekės kainos naudai mažiau investuoja į aptarnavimo kokybę (Buell, Campbell, Frei, (2015).

A. Jahanshabi ir kt. (2011) nurodo, jog klientų aptarnavimo kokybė glaudžiai susijusi su pagrindinėmis įmonės veiklos sritimis, didelį vaidmenį jos užtikrinime vaidina vidinė ir išorinė komunikacija, įmonės vadovų nuostatos klientų aptarnavimo kokybės atžvilgiu, kokybės standartų nustatytas ir komunikacinių kanalų su klientais sukūrimas. Tobulas aptarnavimo paslaugas sudaro įvairių elementų kombinacija, pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Kokybiško klientų aptarnavimo sudedamosios dalys (Jahanshabi ir kt., 2011)

Taigi klientų aptarnavimo kokybė taip pat glaudžiai susijusi su papildomomis paslaugomis, kurios skirtos didinti klientų pasitenkinimą ir galimų problemų sprendimą papildomai testuojant, išbandant produktus, šalinant trūkumus taip, kad klientams tai nieko nekainuotų ir jie nepatirtų jokių nepatogumų. (Jahanshabi ir kt. 2011).

Anot V. Sūdžiaus (2007), prekybos įmonių rinkoje visi produktai yra pakankamai kokybiški, todėl norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonei vertėtų orientuotis į žmogiškuosius išteklius – darbuotojus. Tuo labiau, kad klientų aptarnavimo sąvoka neatsiejama nuo aptarnaujančio personalo elgesio, kuris pasak M. Y. Wang ir M. J. Chou (2013) yra pirmas kriterijus, pagal kurį klientai įvertina įmonę ir susidaro įvaizdį apie ją. Netinkamai aptarnavus klientą, dažnu atveju neigiama nuomonė susidaroma ne apie aptarnavusį darbuotoją, o apie pačią įmonę.

R. Gera (2011) empiriniu tyrimu nustatė ryšį tarp aptarnavimo kokybės, vertės, pasitenkinimo ir tikėtino kliento elgesio ateityje, o viena iš pagrindinių išvadų patvirtino, kad “aptarnavimo kokybė reikšmingai įtakoja klientų pasitenkinimą ir prekės vertės suvokimą.”

Coelho & Henseler (2012) atliktas tyrimas parodė, kad kokybiškas klientų aptarnavimas yra vienas iš veiksnių skatinančių rekomenduoti įmonę kitiems klientams. Taip pat respondentai, kurie priklausė lojaliesiems klientų grupei paminėjo, kad jiems svarbus bendravimas su aptarnaujančiu personalu, užmegztas ryšys su tais darbuotojais, kurie juos aptarnauja. Kuo individualesnis priėjimas prie kliento poreikio, tuo didesnis pasitenkinimas. Aptarnaujantis personalas tampa grandimi jungiančia klientą su įmone, kai reikalinga jos prekė ar paslauga.

Y. H. Chang (2008) teigia, kad aptarnavimo kokybė turėtų būti visuomet vertinama iš kliento perspektyvos, kadangi klientai gali turėti skirtingų lūkesčių, vertybinių nuostatų ir būti įtakojami įvairių aplinkybių. Aptarnavimo kokybė yra susijusi ne tik su galutiniu produktu ar paslauga bet taip pat apima tiek gamybos ir pristatymo klientui procesą. Be to, daugelis įmonių linkusios priimti “sprendimo” koncepciją, siūlydamos klientams pilną serviso “paketą”, kuris apima produktą, susijusias paslaugas, gerąją praktiką ir kitus aspektus, kurie padeda klientams išspręsti problemą. Tokia koncepcija kilusi iš pardavimų ir rinkodaros operacijų (Buell, Campbell, Frei, (2010).

A. Sorayaei ir kt. (2013) manymu, kiekviena organizacija nūdienos konkurencingumo sąlygomis negali pasiekti sėkmės neatsižvelgdama į klientų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą. Aukšta aptarnavimo kokybė įgalina įmones išsiskirti tarp konkurentų, įgyti tvarų konkurencinį pranašumą ir pagerinti veiklą.

Kaip teigia L. Uturytė - Vrubliauskienė, M. Linkevičius (2011), nuo klientų aptarnavimo, jų poreikių nustatymo ir patenkinimo priklauso visa įmonės sėkmė. Tinkamai aptarnavus klientą galima tikėtis, kad jis nebus vienalaikis vartotojas, kuris nebenorės sugrįžti dėl nepateisintų jo lūkesčių, bet taps lojalus ir sukurs ilgalaikę savo, kaip vartotojo vertę. Tai viena iš sąlygų sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti. Tai ypač pabrėžtina tose veiklos srityse, kur klientas yra ilgalaikis partneris, o santykiai su klientu grindžiami pasitikėjimu, o prekybos sandoriai yra periodiški, ilgos trukmės.

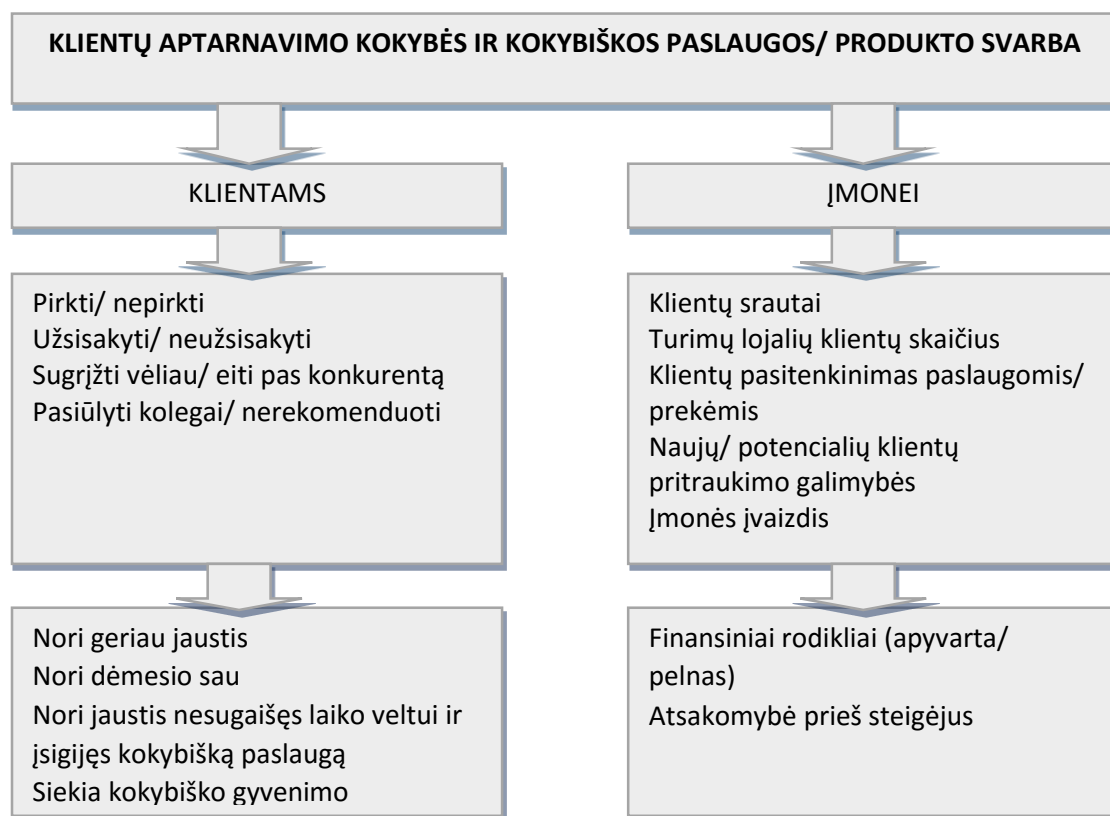
Įdomus aptarnavimo kokybės aspektas atskleistas, R. W. Buell D. Campbell ir kt. (2015) įžvalgose. Autoriai nurodo, jog klientams dažniausiai prieinama informacija apie prekės kainą ir specifikaciją, tačiau labai dažnai nėra informacijos apie aptarnavimo kokybę. Dažniausiai rinkdamiesi

tinkamą įmonę šio aspekto klientai nežino iš anksto, todėl aptarnavimo kokybę galima vadinti „patiriama“ kokybe, kuri atsiskleidžia klientams per tam tikrą laiką. Todėl vertinant aptarnavimo kokybę klientų požiūriu reikia pasitelkiant tuos klientus, kurie palaiko ilgalaikius ryšius su įmone.

Iš to seka, kad kokybiškas klientų aptarnavimas gali sudaryti palankias sąlygas, leidžiančias sukurti ir išlaikyti „lojalių klientų ratą“. D. Kontautaitės, V. Zinkevičiūtės (2013) teigimu, klientų aptarnavimas tampa vienu iš svarbiausių kokybės svertų, todėl įmonės, siekdamos užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, turi diegti kokybės vadybos sistemas, kurios padėtų užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą.

Taigi, šiuolaikinėje neribotų galimybių rinkoje klientai yra linkę vengti nemalonios aptarnavimo patirties, kadangi turi didesnes galimybes rinktis ir nuolat augančius lūkesčius susijusius su aptarnavimo kokybe. Klientas negrįš ten, kur buvo ignoruojamas arba netinkamai aptarnautas, maža to, šita nemalonia patirtimi jis pasidalins su kitais potencialiais klientais (Zeithaml ir kt.,2013).

Klientų aptarnavimo kokybės bei klientų lojalumo ryšį taip pat aprašo ir L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė (2013), kurie nurodo, jog klientų aptarnavimo kokybė yra priskiriama vienam iš svarbiausių kliento lojalumą formuojančių veiksnių, kuris kartu su geru įvaizdžiu ir kokybiškais paslaugomis bei prekėmis, „pririša“ klientą prie įmonės, ir turi lemiamos reikšmės abiem versle dalyvaujančioms šalims: įmonei (aptarnaujančio personalo darbdaviui), nes ji siekia būti patraukli klientui ir uždirbti daugiau ir vartotojui (klientui), nes būtent jis leidžia pinigus ten, kur sulaukia gero klientų aptarnavimo (žr. 3 pav.).



3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės bei kokybiškos paslaugos svarba klientui ir įmonei (Adomaitytė, 2006)

Pagal 3 paveiksle pateikiamą kokybiško klientų aptarnavimo įtakos schemą, skirtingiems klientų aptarnavimo proceso dalyviams, galima pastebėti, kad įmonei kokybiškas klientų aptarnavimas, suformuoja palankias galimybes patraukliam įvaizdžiui formuoti. Tai gali lemti įmonės geresnius veiklos rezultatus bei nuoseklios plėtros vykdymą. Kokybiškas klientų aptarnavimas patiems klientams yra svarbus dėl savo poreikių patenkinimo ir maksimalaus pasitenkinimo gaunama paslauga / produktu.

J. Adomaitytė (2006) teigia, kad įmonės, gebančios užtikrinti aukšto lygio klientų aptarnavimą, gali esamus klientus paversti lojaliais, sustiprinti savo bendrą įvaizdį (kurį kuria ne tik pati įmonė, bet ir vartotojas), pagerinti finansinius veiklos rezultatus: ne tik užsitikrinti pajamų pastovumą, bet ir jų didėjimą ilgesniu laikotarpiu.

Taigi, apibendrinant galima teigti, klientų aptarnavimo sąvoka yra sunkiai apibrėžiama dėl savo įvairiapusiškumo. Vis dėlto, identifikuoti pagrindiniai klientų aptarnavimo bruožai: neapčiuopiamumas, netvarumas, kintamumas. Kalbant apie prekybinę įmonę, klientų aptarnavimą galima įvardyti kaip papildomą paslaugą, apimančią pirkėjo priėmimą, poreikio išsiaiškinimą, atitinkamos prekės pristatymą, pardavimą ir pirkėjo popirkiminės reakcijos valdymą, kur svarbų vaidmenį atlieka aptarnaujantis personalas, tiesiogiai bendraujantis su klientais. Taip pat pažymėtina, jog ypač svarbiu yra laikomas ir visas užsakymo tvarkymo procesas, kurio metu reikalingas glaudus įmonės ir kliento ryšys, o personalo vaidmuo šiame procese – nuolatinis ryšio su klientais palaikymas. Kokybiškas klientų aptarnavimas yra viena iš pagrindinių priemonių, lemiančių teigiamo įmonės įvaizdžio suformavimą rinkoje, kuris leistų pritraukti naujus klientus, bei išlaikyti jau esamus, kuriant bei stiprinant jų lojalumą.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Kokybės samprata klientų aptarnavimo kontekste

2.1.1. Kokybės samprata

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne terminas *kokybė* priskiriamas filosofinei kategorijai ir apibrėžia „daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; Tai ypatybė, vertė, tikimo laipsnis“. Kokybės sąvoka yra sudėtinga ir kompleksiška, todėl mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių kokybės apibrėžimų. Anot R. Palšaičio (2010), kokybė – tai paslaugos savybių ir charakteristikų visuma, kuri leidžia patenkinti vartotojų poreikštas ar numatomas reikmes. Kaip teigia S. Žičkienė, I. Daševskienė (2009), kokybė yra charakteristika, kuri santykinai tenkina vartotojo poreikius, galbūt ir pralenkia kai kurių jų lūkesčius dėl jų ne visiško žinojimo. A. Kaziliūno (2007) nuomone, kokybė - produkto ar paslaugos savybių atitikimas kliento reikalavimams. Kitaip tariant, kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis. Dėl šios priežasties kokybė dažnai yra laikoma paslaugų ir produktų pagrindu ir į kokybę turėtų būti kreipiamas ypatingas dėmesys. Tai pagrindžia P. Markevičiaus, A. Lukausko (2009) apibrėžiama kokybės samprata: „kokybė – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etiniu, kultūriniu, išoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu“. Kokybė dažnai yra lemiamas veiksnys formuojantis organizacijos įvaizdį, vartotojų pasitenkinimą, pelno augimą ir kt.

Kaip teigia autoriai R. Kinderis, L. Žalys, I. Žalienė (2011), įmonės konkuruoti tarpusavyje ir padėti išsilaikyti bei dominuoti rinkoje gali parduodamos kokybiškas prekes ar paslaugas. Todėl kokybės svarba turi įtakos įmonės komercinei sėkmei. Nuo to priklauso ar įmonė, savo parduodamomis prekėmis ar teikiamomis paslaugomis, galės pritraukti bei išlaikyti vartotoją, nes tam, kad įmonė gyvuotų, svarbiausia priemonė – garantuoti geresnę kokybę, negu tai gali padaryti konkurentas. Šiuos lūkesčius formuoja kliento patirtis, pažįstamų pasakojimai, įmonės reklama, kuri nulemia klientų apsisprendimą apsilankyti vienoje ar kitoje įmonėje. Todėl įmonė turi ištirti savo tikslinės rinkos lūkesčius dėl kiekvienos jos teikiamos paslaugos/produkto kokybės.

Basu teigia, kad kokybės apibrėžimus galima grupuoti į tokias temas: „atitikimas tikslams“, „ko nori vartotojai“, „atitiktis standartams“, „tinkamas produktas tinkamu laiku“ ir t. t. (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2009).

J. Ruževičius (2007) teigia, kokybė yra ne statiška, bet dinamiška sąvoka, kurios traktavimas bėgant laikui kinta ir priklauso nuo sprendžiamo uždavinio specifikos bei kokybės objekto tipo. Kokybė gali būti apibrėžiama kaip standarto ir specifikacijos reikalavimo atitiktis, tinkamumas naudoti, kliento poreikio patenkinimo laipsnis.

Įvertinus daugelio autorių nuomonę apie kokybę, galima teigti, kad kokybė yra tobulumo siekimas ir produktą vartojančio asmens pasitenkinimas juo. E. Kavaliauskienė, G. Žilėnienė (2007), išskiria populiariausias kokybės koncepcijas:

- Kokybės gerinimas – pabrėžiamas nuolatinio tobulinimo aspektas;
- Kokybė kaip tobulinimas – geriausio siekimas;
- Kokybė kaip priemonė nustatyti tam tikras normas ir kriterijus;
- Kokybė kaip „tikslo atitikimas“ – kokybės taikymas privalo būti specifinis: kokybė specifiniam tikslui;
- Kokybė kaip efektyvus valdymas ir komunikavimas, personalo stabilumas.

P. Vanagas (2008) remdamasis D. Garvino požiūriu, teigia, kad kokybė skirstoma į 5 požiūrius, kurie pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Požiūriai į kokybę (Vanagas, 2008)

<i>Transcendentinis požiūris.</i> Kokybė yra pasiekimas ar siekimas aukštesnio standarto. Kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. Pavyzdžiui, dažnai teigiama, kad vienetinis gaminys, pagamintas rankomis, yra kokybiškesnis nei fabrikinės gamybos produktai (Vanagas, 2008).
<i>Produkto kokybė</i> yra tikslus ir objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis. Kaip teigia J. Mikulis (2007), šio požiūrio trūkumas, kad neretai aukšta kokybė reiškia ne papildomą ingrediento kiekį, bet skirtingą produkto koncepciją. Taip pat šis požiūris neįvertina klientų skonių ir pomėgių skirtumų, nes ne visiems pirkėjams svarbu tas pats atributas. O svarbiausia, orientuojamasi ne į kliento reikalavimus, bet į produkto savybes.
<i>Kokybė vartotojui</i> – tai vartotojo reikalavimų produktui atlikimo lygis (Vanagas, 2008). Čia kokybę nustato klientas. Kadangi kiekvieno vartotojo reikalavimai ir lūkesčiai yra skirtingi, pasak J. Mikulio (2007) susiduriama su dviem pagrindinėmis problemomis: kaip apibendrinti daugelio klientų skirtingus reikalavimus bei kaip atskirti tas produkto savybes, kurios yra tiesiogiai susijusios su kokybe nuo tų, kurios tiesiog didina vartotojų pasitenkinimą. Todėl kokybė vartotojui yra sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir poreikių.
<i>Kokybė gamyboje</i> apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ar kitais dokumentais. Bet koks nukrypimas yra defektas. Kaip teigia A. Šimkus (2010), besiremdamas Kriuger, ši programa atskleidžia požiūrį, kad darbą reikia padaryti gerai pirmą kartą. Padarytos klaidos gali būti lemiamos dviejų skirtingų veiksnių tipų: dėmesio ir žinių stokos. Žinių stoka gali būti šalinama treniruojantis ir mokantis, o dėmesio stoka – tai paties darbuotojo požiūrio problema.
<i>Vertės požiūris.</i> Kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ir kaina (Vanagas, 2008). Trumpai tariant, kokybiškesnis tas produktas, kurio kainos ir kokybės santykis yra geresnis.

L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009), teigė, kad organizacijose apibrėžiant kokybę galėtų būti remiamasi visais minėtais požiūriais. Tačiau autorės rėmėsi ir L. Berry bei C. C. Barczyk nuomone, kurie teigia, kad produkto/paslaugos kokybę vertinti turėtų vartotojas, o kokybę išreiškia vartotojo pasitenkinimo lygis.

J. Ruževičius (2007) pabrėžia, jog XXI amžiaus perspektyvą numatančioje Europos kokybės programoje kokybė pripažįstama pagrindine Europos organizacijų konkurencingumo didinimo priemone, o kokybės politikai suteikiama verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų plėtojimo strateginė reikšmė.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje, aiškinant kokybės sąvoką, yra minima, jog tai pirmiausia produkto ar paslaugos tam tikras savybių bei charakteristikų rinkinys, leidžiantis patenkinti vartotojo poreikius. Taip pat minima, jog kokybė gali būti matuojama prekės ar paslaugos atitikimu tam kokybiniam standartams bei parametrų, tačiau jei manysime, kad kokybė turi atnešti naudą įmonei (didinti jos pardavimų apimtį, pelningumo lygį ir pan.), vartotojų pasitenkinimas ir įmonės pelningumas yra labai glaudžiai susiję su kokybe. Klientų gerai vertinta aptarnavimo kokybė sąlygoja didesnę vartotojų pasitenkinimą, o tai leidžia didinti pardavimus ir užtikrinti įmonės finansinį stabilumą. Taip pat gana svarbiu aspektu yra laikomas kokybės vertės suvokimas, ir vartotojo pasiryžimas už tam tikrą kokybę mokėti atitinkamą kainą. Taip pat paminėtina, jog įmonės vartotojams siūlančios pakankamai panašias kokybiniais parametrais prekes ar paslaugas, konkurencinę kokybės pranašumą gali pelnyti gerindamos klientų aptarnavimo kokybę. Kitame poskyryje aptariami klientų aptarnavimo kokybės kriterijai.

2.1.2. Klientų aptarnavimo kokybės kriterijai

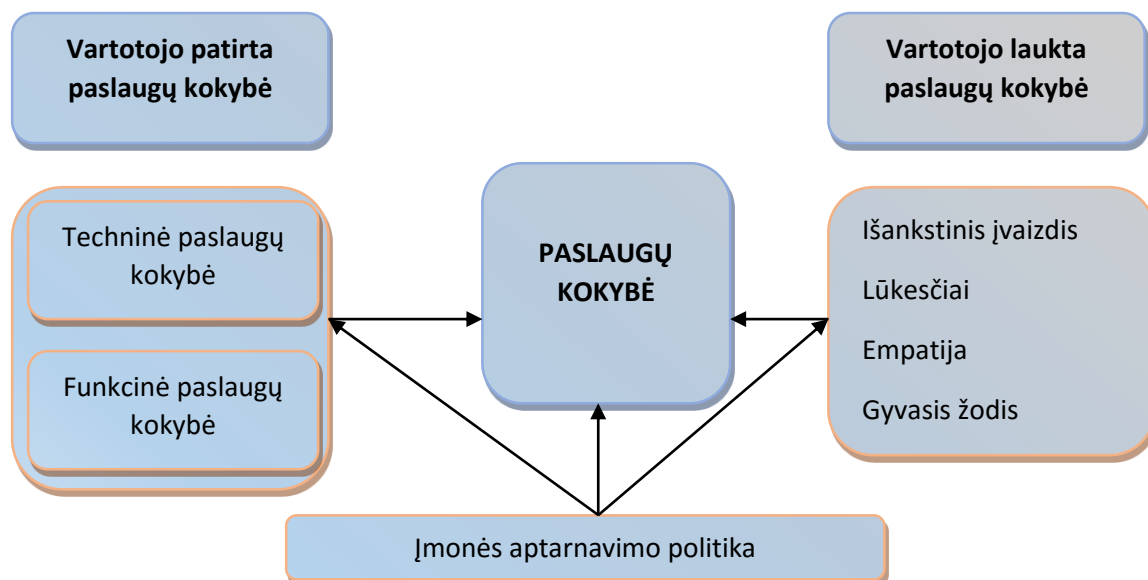
Kiekvienas vartotojas kokybišką aptarnavimą analizuoja ir vertina atsižvelgdamas į savo poreikius ir organizacijos darbuotojų gebėjimus juos patenkinti. Atsižvelgiant į klientų aptarnavimo kriterijus, galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybiškumą klientas pradeda vertinti jau per pirmąjį „kontaktą“ su organizacijos darbuotojais, todėl svarbu įvertinti, kokie kriterijai vartotojui yra svarbūs ir lemia aptarnavimo kokybiškumą.

Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai gali būti įvairūs. M. Christopheris (2007) pastebi, kad dažniausiai pasitaikanti klaida organizacijose – tai organizacijos suvokimas, kad ji viską žino apie savo vartotojus. Autorius įžvelgia, kad „žinojimą“ greitai pakeičia „atotrūkis“ nuo realaus vartotojo pažinimo iki „teorinio suvokimo“, kokie yra vartotojų poreikiai ir kokio aptarnavimo jis tikisi.

Gaminimo ir vartojimo procese atsiranda ryšys tarp paslaugos teikėjo ir jos vartotojo, kuris turi lemiamos įtakos suvokiant gaunamą paslaugą. Šis ryšys turi įtakos tam, kaip vartotojas suvoks paslaugos kokybę ir yra pavaizduotas 4 paveiksle.

P. Markevičius, A. Lukauskas (2009) nurodo, jog yra išskiriami tokie kokybės rodikliai:

- Techninė paslaugų kokybė parodo, kas lieka vartotojui, kai baigiasi paslaugos teikimas ir vartotojo bei teikėjo sąveiką. Kokybės dėka yra apibūdinamas paslaugos rezultatas, t.y. suvokiama, jog buvo gauta tai, dėl ko buvo kreiptasi į paslaugų įmonę, siekiant patenkinti tam tikrą vartotojo esminį poreikį.
- Funkcinė paslaugų kokybė parodo, kaip ir kokiais būdais yra teikiama paslauga. Funkcinę kokybę lemia subjektyvus vartotojo vertinimas, kaip vyksta paslaugos gaminimo ir vartojimo procesas.



4 pav. Paslaugų kokybės formavimo modelis (Markevičius, Lukauskas, 2009)

4 paveiksle išryškėja ir tai, kad vartotojų aptarnavimo kokybė yra dinamiška, kadangi įmonės įvaizdis, vartotojų lūkesčiai nuolat kinta, todėl įmonė turi stengtis nuolat rūpintis, kaip pateikti paslaugą, kad ji atitiktų vartotojų lūkesčius bei patenkintų poreikius, o tai sąlygotų kokybišką klientų aptarnavimą.

R. Palšaitis (2010) pabrėžia, kad paslauga/prekė tai kokybę atspindintis objektas, tačiau klientų aptarnavimas organizacijose turi būti paremtas santykių su klientais kūrimu. Taigi, čia išryškėja, kad klientų aptarnavime svarbus kriterijus – santykių su klientais kūrimas ir palaikymas. Autorius pabrėžia, kad klientų bendradarbiavimas su įmonės darbuotojais yra svarbus, norint gauti informaciją apie produkto pristatymo greitį, priklausomumą ir sąlygas. Taigi kiekvienos organizacijos darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį klientų aptarnavime ir dažnai tampa aptarnavimo kokybę lemiančiu veiksnium. Atsižvelgiant į tai, J. Paulauskaitė, V. Zuzevičiūtė, V. Zuzevičius (2009) išskiria darbuotojų, kurie dalyvauja aptarnavimo procese, kompetencijas, kurios lemia aptarnavimo kokybę:

- Techninės kompetencijos (žinios ir įgūdžiai, reikalingi tam tikrai profesijai);
- Komunikacinės (bendravimo) kompetencijos (sugebėjimas pradėti ir išlaikyti santykius su klientais);
- Organizacinės kompetencijos (gebėjimas planuoti ir organizuoti savo veiklą, nustatyti reikiamus prioritetus ir standartus);
- Valdymo/vadybinės kompetencijos (gebėjimas organizuoti veiklą kitiems, įkvėpti ir motyvuoti juos);
- Strateginės kompetencijos (gebėjimas veikti su kitais aptarnavimo sistemos dalyviais, bendrauti su jais, daryti įtaką jų sprendimais, nukreipti dalyvių elgseną tikslo siekimo linkme);
- Švietimo (pedagoginės) kompetencijos (gebėjimas paaiškinti, konsultuoti ir palaikyti ryšį su kitais, aptarnavime dalyvaujančiais, dalyviais, mokytis iš kitų, mokyti kitus gerosios patirties);

- Kognityvinės kompetencijos (gebėjimas dalintis turimomis kompetencijomis su kitais, suformuluoti naujas kompetencijas, atsižvelgiant į įgytą patirtį);
- Kliento pažinimo kompetencijos (gebėjimas identifikuoti savo klientus, išsiaiškinti jos/ jo poreikius ir lūkesčius);
- Bendros kultūros kompetencijos (svarbi dalis holistinių kompetencijų).

D. Žostautienė ir R. Čerkauskytė (2007) nurodo, jog kompetencijų įgyvendinimas sąlygoja klientų pasitenkinimą, tačiau galima išskirti ir kokybės kriterijus, kurie gali lemti ir vartotojų nepasitenkinimą gaunama paslauga ar įsigyjamu produktu:

- Žinių apie vartotojus trūkumas. Verslo organizacijoms, kurios nesidomi savo produkto/ paslaugos vartotojais, stinga žinių apie juos, o tuo pačiu ir apie jų poreikius bei lūkesčius, todėl klientų aptarnavimas dažnai neatitinka vartotojų poreikių bei lemia kylantį nepasitenkinimą.

- Klientų aptarnavimo strategijos nebuvimas. Šis kriterijus taip pat susijęs su įmonės turima informacija apie klientą. Tik turint išsamias žinias apie savo vartotojus, organizacija gali kurti ir įgyvendinti efektyvią klientų aptarnavimo strategiją.

- Paslaugos/ produkto pateikimas vartotojui. Šis kriterijus parodo, kiek gauta paslauga/ produktas ir jo kokybė atitinka vartotojų suformuotus lūkesčius.

- Paslaugos/ produkto pateikimas rinkoje. Šis kriterijus siejamas su informacijos pateikimu rinkoje ir jos atitikimu realiai situacijai, t.y. dažnai įmonės pateikia „gražesnę“ informaciją apie paslaugos/ produkto savybes, todėl suformuojami netinkami vartotojo lūkesčiai, kurių įmonė patenkinti neturi reikiamų išteklių.

- Komunikacijos (bendravimo) su klientu metu suteiktos informacijos neatitikimas realiai situacijai, t.y. bendravimo metu klientui yra žadama, jį stengiamasi bet kokiomis priemonėmis pritraukti, tačiau dažnai suteikiama informacija bei prisiimti įsipareigojimai būna neįgyvendinti, todėl vartotojas lieka nepatenkintas įmonės veikla.

- Paslaugų/ produktų kokybės neatitikimas vartotojo lauktam rezultatui.

Kiek kitokius klientų aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius pateikė J. Žaptorius (2011) (3 lentelė). Kokybės kriterijai, kurie gali sukelti vartotojų nepasitenkinimą gaunama paslauga/produktu, daugiausiai siejami su informacijos apie produktą/ paslaugą atitikimu realiai situacijai. Galima pastebėti, kad organizacijos turi stengtis pateikti išsamią ir tikslią informaciją, kad vartotojai suformuotu teisingus ir tikslius poreikius bei lūkesčius. Kiekvienas iš šių veiksnių atskirai ir kartu padeda sukurti grįžtamąjį ryšį su klientu, o grįžtamojo ryšio užtikrinimas skatina klientų įsitraukimą ir bendravimas bei bendradarbiavimas tampa itin svarbiu veiksniu, lemiančiu klientų aptarnavimo kokybę. Kai kuriuos iš nurodytų veiksnių galima susieti su tiesioginiu kliento ir organizacijos bendravimu/ bendradarbiavimu, tačiau priėjimas, pasitikėjimas ir patikimumas labiau lemiamas įmonės įvaizdžio, kuris yra formuojamas dar iki klientui pasirenkant organizaciją, iš kurios planuojamas įsigyti produktas/ paslauga.

3 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai (Žaptorius, 2011)

<i>Patikimumas</i>	<i>Reagavimas</i>	<i>Priėjimas</i>	<i>Dėmesingumas</i>	<i>Pasitikėjimas</i>
padeda sukurti ryšį tarp kliento ir įmonės. Sukuriamas tik tuo atveju, kai įmonė geba įgyvendinti užsakymo sąlygas ir išpildyti klientų lūkesčius arba juos viršyti. Jis gali būti siejamas su įmonės sutarties sąlygų laikymusi, greitu reagavimu į klientų poreikius ir kokybišku informacinių bei materialinių srautų valdymu.	lemia laiko svarbą klientų aptarnavime. Reagavimą galima sieti su kokybišku ir operatyviu informacijos valdymu tarp kliento ir įmonės darbuotojų.	tai svarbus rinkodaros strategijos elementas. Kiekvienai įmonei svarbu kuo plačiau skleisti informaciją apie save, siekiant patraukti klientų dėmesį.	turi būti nuolat išreiškiamas, nepriklausomai nuo bendravimo su klientu pobūdžio.	glaudžiai siejamas su pirmuoju veiksnium. Pasitikėjimo atsiradimą lemia įmonės įvaizdis rinkoje, darbuotojų iniciatyvumas, prekės/ paslaugos kokybiškumas bei kitų vartotojų atsiliepimai, įmonės pasiekimai.

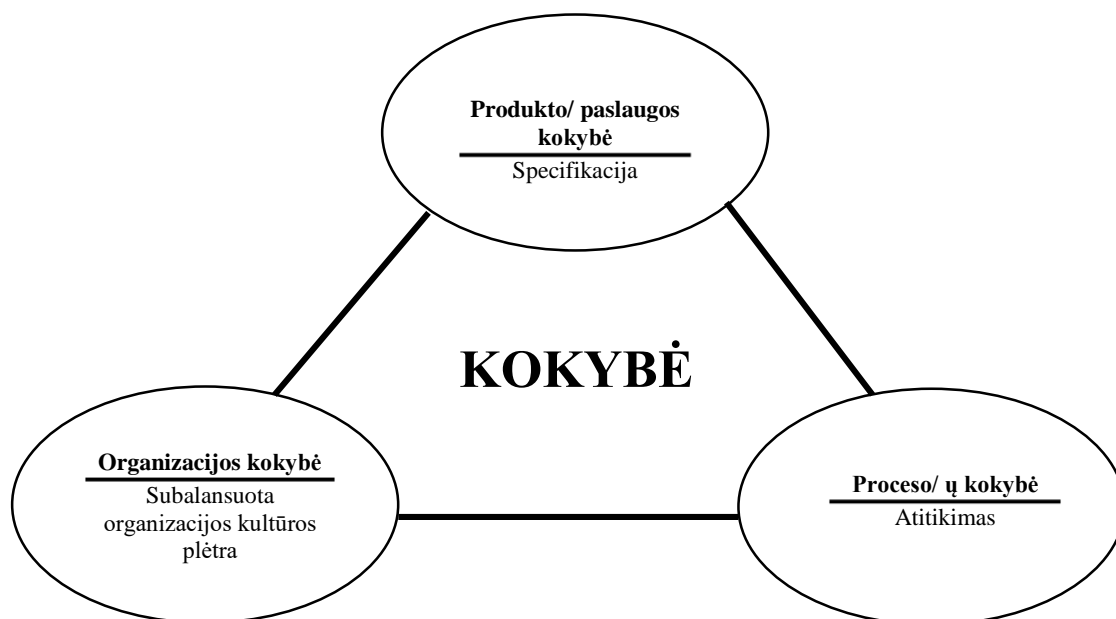
Šiuo atveju svarbus tampa rinkoje suformuotas įvaizdis, kurį lemia informacijos apie įmonę sklaida. M. Urbaniak (2009) išskiria informacijos apie įmonę prieinamus šaltinius, kurie formuoja įmonės potencialą kliento akyse:

- Rekomendacija iš patikimų klientui žmonių, t.y. artimųjų/ draugų/ pažįstamų;
- Įmonės dalyvavimas mugėse ir parodose;
- Informacija apie įmonę specializuotuose žurnaluose, kataloguose, brošiūrose, interneto duomenų bazėse;
- Specialistų/ konsultantų konsultacijos;
- Tiekėjų rekomendacijos.

N. Guseva, (2010) teigia, kas kokybės sąvoka apima dvi dimensijas – objektyviają ir subjektyviają. Objektyviajai kokybei galima priskirti visumą požymių ir atributų, darančių įtaką produkto ir paslaugos kokybei, kurios lygis buvo iš anksto nustatytas įmonės, nepriklausomai nuo to produkto ar paslaugos kokybės suvokimo, kurį gali turėti pirkėjas. Trumpiau įvardinant – tai pageidaujama ir pasiekta kokybė. Subjektyvioji kokybė – tai visuma požymių, darančių įtaką produkto ar paslaugos kokybės, kurios lygis užsibrėžtas vartotojo, suvokimui. Šiai dimensijai galima priskirti vartotojo vertinimus, kylančius jau iš pažinimo proceso.

A. Pabedinskaitė ir R. Vitkauskas (2009) remdamiesi R. Basu, pateikia trijų dimensijų kokybės modelį (5 pav.). Anot jų, produkto ar paslaugos kokybę nusako specifikacijose patiekiami kokybės rodikliai, o proceso kokybė susijusi su gamybos arba paslaugų operacijomis / veiklomis, kurioms turi

būti nustatyti jų atlikimo vertinimo rodikliai. Tačiau modelyje neatskleidžiamas vienas svarbiausių kokybės elementų – vartotojų poreikiai.



5 pav. Trijų dimensijų kokybės modelis (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2009)

Apibendrinant galima teigti, kad klientų aptarnavimas organizacijose turi remtis tam tikrais aptarnavimo standartais, kurie apima bendravimo su klientu kultūra, užsakymo įvykdymo laiką, paslaugų/ produktų pateikimą, informacijos apie produktus/ paslaugas pasiekiamumą, bei garantinį aptarnavimo aspektus, leidžiančius garantuoti aptarnavimo kokybiškumą. Mokslinės literatūros analizė išryškino darbuotojų svarbų vaidmenį aptarnavimo procese, bei mokymosi ir tobulėjimo visą gyvenimą reikšmę. Svarbu atskleisti vartotojui, kodėl jam svarbu įsigyti įmonės siūlomą produktą/ paslaugą, kuo ji jam gali būti naudinga, o tai atliekama glaudžiai bendradarbiaujant su juo visu „kontakto su klientu“ metu.

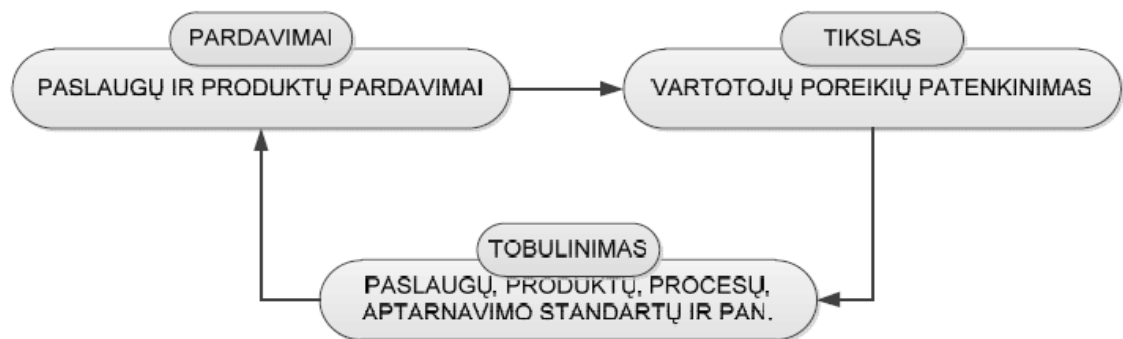
2.1.3. Klientų poreikių patenkinimo svarba

Svarbiausias rinkos santykiu subjekto vaidmeniu apibrėžiamas vartotojas. Kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), vartotojas – būtinas paslaugos teikimo dalyvis, nes kitu atveju, be jo nebūtų paslaugos. Vartotojas, kaip asmenybė, yra sudėtingas subjektas, todėl jo elgesį nėra lengva prognozuoti (Pikturnienė, 2007).

Vartotojai elgiasi ir vartoja skirtingai, o jų elgsena yra nuolat kintanti ir nepastovi, todėl yra sunkiai nuspėjama. Analizuotoje literatūroje vartotojų elgsena apibūdinama įvairiai. J. Martinkienės, H. Šakienės, G. Atkočaitytės (2009) teigimu, vartotojų elgsena – tai individo veiksmai, kurie yra susiję su prekės/paslaugos įsigijimu ir naudojimu, apimantys probleminius poelgius, o vartotojų elgsena yra

individo sprendimai ir veiksmai siekiant patenkinti savo poreikius. L. Perner (2009) papildo, teigdamas, kad tai psichologiniai procesai, kuriuos vartotojas pereina, kai kyla poreikis vartoti, priimant pirkimo sprendimus, interpretuojant informaciją, planuojant ką vartoti ir vartojant. Tad vartotojo elgsenos tyrinėjimas suteikia galimybę sužinoti apie vartotojo orientacijas, faktus apie elgesį perkant, apie teorijas, kuriomis vadovaujamasi.

Taigi galima pažymėti, kad kiekvienai įmonei ypač svarbu rūpintis savo teikiamų paslaugų kokybe, nes tai padeda analizuoti savo vartotojų poreikius, lūkesčius bei įmonei tobulėti. Taip pat kokybės užtikrinimas padeda įmonėms konkuruoti rinkoje. Vertinant klientų poreikius, klientų aptarnavimo standartai bei klientų aptarnavimo procesai įmonėje yra tobulinami iki tokio lygio, kad esami ir numatomi vartotojų poreikiai būtų visiškai patenkinti. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo supaprastintas ciklas pateiktas 6 paveiksle.



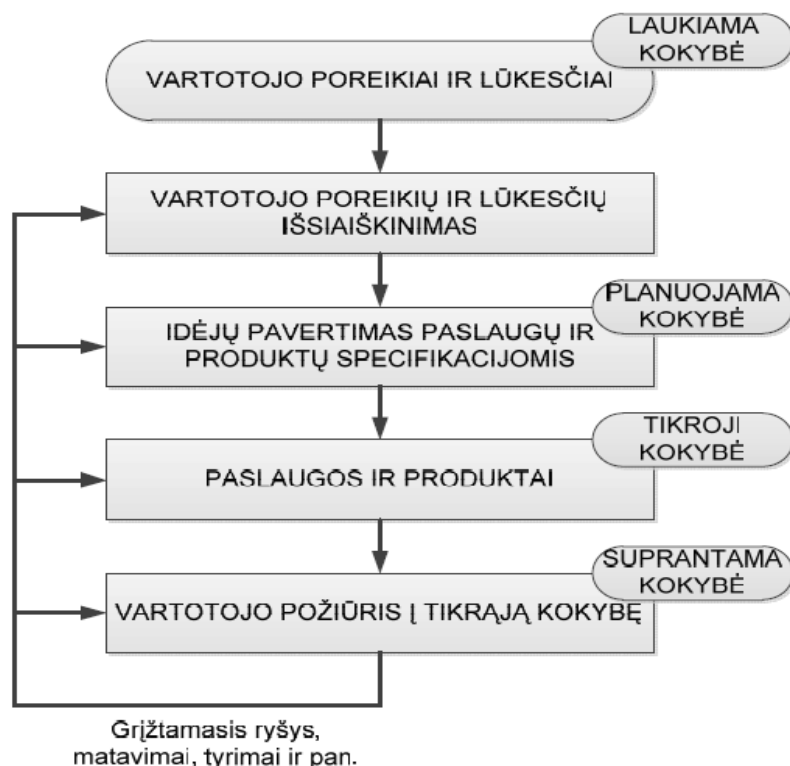
6 pav. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo ciklas (L. Šaulinskas, R. Tilvytienė R., 2013)

Šį požiūrį plačiau analizuoja R. Wild (2002). Jo nuomone, produkto ar paslaugos kokybę nusako vartotojų poreikių tenkinimo lygis, kuris priklauso nuo projektavimo kokybės, išreiškiamos rodikliais, susijusiais su vartotojo reikalavimais, ir proceso kokybės, kurią apibūdina faktinių rodiklių nukrypimo lygis nuo specifikacijoje pateiktų rodiklių. J. D. Pociūtė, V. Janušauskienė, R. Vitkauskas (2007) besiremdami N. Kano, teigia, kad vartotojų pasitenkinimo modelyje kokybę apibūdina trys charakteristikos: pagrindiniai poreikiai, papildomi poreikiai ir vartotojų lūkesčiai, o kuriant konkurencingą produktą ar paslaugą, privalu atsižvelgti į šias tris charakteristikas.

Wirtz ir kt. (2008) tyrimais patvirtino, kad aptarnavimo kokybė yra vienas iš raktinių priemonių didinti klientų pasitenkinimą ir turėtų tapti pagrindine sėkmės strategija šiandienos konkurencinėje aplinkoje. Tokią nuomonę papildo ir Yap ir kt. (2012), kurie empiriniais tyrimais nustatė, kad beveik pusė pasitenkinimo produktu ar paslauga patiriama per aptarnavimo kokybę. Todėl klientų pasitenkinimas leidžia spręsti apie produkto ar paslaugos kokybę.

7 paveiksle pateikta schema, kurioje vartotojų poreikiai ir lūkesčiai paverčiami produktais, kurie patenkintų ir viršytų jų poreikius bei lūkesčius. Tikrieji vartotojų poreikiai ir lūkesčiai vadinami

laukiama kokybe. Tai kokybė, kokios vartotojas tikisi iš produkto. Vartotojams svarbūs tokie paslaugų ir produktų požymiai kaip atitiktis, patikimumas, prieinamumas, pristatymo kokybė ir kt.



7 pav. Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo schema (Vanagas P., 2008)

I. Mačerinskienė (2013) teigia, kad kyla nemažai diskusijų ir dėl sąvokų „kokybė“ ir „pasitenkinimas“ skirtumų. Autorė paaiškina, kad pasitenkinimas – tai psichologinė būseną, kelianti emocijas dėl pasiteisinusių ar nepasiteisinusių lūkesčių siejant su ankstesne patirtimi. L. Pilelienės ir V. Grigaliūnaitės (2012) nuomone, vartotojo pasitenkinimą galima apibrėžti kaip asmens jaučiamą pasitenkinimą ar nusivylimą, kuriuos lemia skirtumas tarp gauto produkto ar paslaugos ir vartotojų lūkesčių. Reikia sutikti su autorių nuomone, kadangi kiekvienai įmonei yra sudėtinga nustatyti kokiais kriterijais vadovaujasi pirkėjas, nusprendęs įsigyti konkrečią prekę/paslaugą.

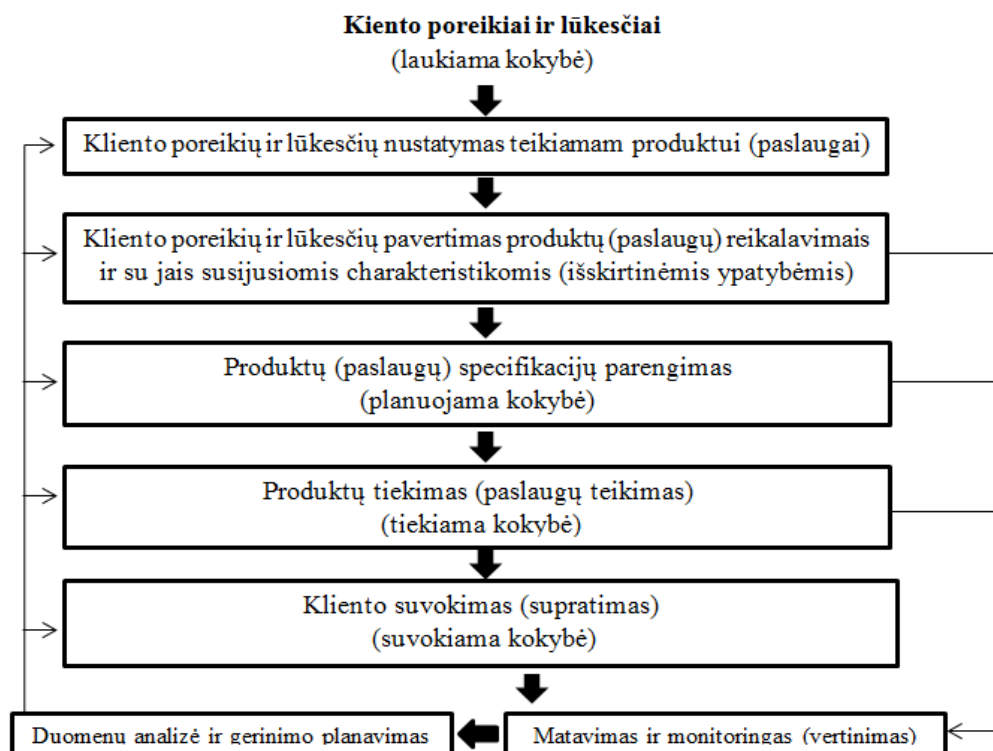
L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009) pažymi, kad viena iš organizacijos sėkmingos veiklos prielaidų yra vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimas, paslaugų ir produktų kokybės užtikrinimas ir nuolatinis jos gerinimas.

A. Pajuodis (2005) aiškina, kad pirkėjų pasitenkinimas nėra pirkėjo prisirišimo garantija, tačiau būtina jo prielaida. Dėl šios priežasties tikslinga atkreipti dėmesį į tai ar vartotojas ateityje pirs paslaugą. D. Pociūtė, V. Janušauskienė, R. Vitkausko (2007) nuomone vartotojų poreikių patenkinimą galima apibūdinti dvejopai: kaip procesą arba kaip rezultatą. Vartotojų pasitenkinimas suvokiamas kaip rezultatas tais atvejais, kada kalbama apie produkto ar paslaugos vartojimą. Kitais atvejais pasitenkinimas apibūdinamas kaip procesas, akcentuojant suvokiamą, įvertinamą, psichologinį procesą, kurio tikslas yra vartotojo poreikių patenkinimas. A. Diržytė, A. Patapas (2013) teigia, kad vartotojų

pasitenkinimas yra vienas iš paslaugų kokybės indikatorių. Organizacijoms labai svarbu žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, nes jis gali atspindėti paslaugų kokybę, taip pat parodo, kiek organizacijos sugeba tenkinti konkrečius vartotojų poreikius.

Žinoma, reikia atsižvelgti į tai, kaip įmonė tiekdamas savo prekes/paslaugas gali suteikti didžiausią naudą ir aukščiausią pasitenkinimo paslauga lygį vartotojui. D. Pociūtės, V. Janušauskienės, R. Vitkausko (2007) nuomone, aukščiausias vartotojų pasitenkinimo lygis bus pasiektas tada, kai bus patenkinti vartotojo norai ir lūkesčiai ir produktas ar paslauga atitiks visus reikalavimus. Todėl labai svarbu žinoti, ko vartotojai tikisi ir kokie reikalavimai keliami produktui. Nustačius vartotojų poreikius galima priimti sprendimą, kada vartotojas bus patenkintas produktu ar paslauga.

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis didžioji dalis įmonių į kokybę žvelgia trečiuoju požiūriu – kokybę vartotojui. Kaip teigia V. Adomėnas (2011), organizacijos priklauso nuo savo vartotojų, todėl turi suvokti esamus ir būsimus jų poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad įmonės, kurių strategija yra nukreipta pirmiausia į vartotojų poreikių tenkinimą, vadinamos į vartotoją orientuotomis organizacijomis. Kiekviena organizacija turi suprasti, kad jos tikslas – kuo aukštesnis vartotojų pasitenkinimo laipsnis. Tačiau organizacija turi atsižvelgti į tai, kad vartotojų reikalavimai nuolat auga ir kinta, o konkurencija intensyvėja (A. Šimkus, 2010). Kad tai padaryti būtų lengviau, V. Adomėnas (2011) pateikia „Orientavimosi į klientą“ įgyvendinimo etapus (8 pav.). Paminėtina, kad autoriaus vartojamos sąvokos „produktas“ ir „paslauga“, prilyginami prekybinės įmonės papildomai paslaugai – klientų aptarnavimui.



8 pav. Principo „Orientavimosi į klientus“ įgyvendinimo etapai (Adomėnas, 2011)

Pateikti etapai atskleidžia, kad organizacija orientuota į klientus tada, jei (V. Adomėnas, 2011):

- Gerai žino kliento poreikius ir lūkesčius;
- Poreikius ir lūkesčius gali paversti realiu projektu;
- Gali pagaminti ir pateikti pagal tą projektą reikiamą klientui produktą;
- Žino kliento nuomonę apie pateiktą jam produktą.

Pirmas žingsnis ir privalomas sėkmės rinkoje kriterijus yra žinojimas, ko nori klientas. Tada įmonė privalo sukurti ir įgyvendinti sistemą, kuri leistų patenkinti kliento reikalavimus (J. Mikulis, 2007).

Vartotojų požiūris į pasitenkinimą yra unikalus kiekvieno vartotojo atžvilgiu. I. Mačerinskienė (2013) remdamasi kitų autorių darbais (Molina, Martín – Consuegra ir Esteban (2007)), nustatė, kad yra išskiriami du vartotojų požiūriai į pasitenkinimą:

- 1) pažinimu grindžiamas požiūris (arba kognityvinis), kuris turi vertinamąjį, palyginamąjį pobūdį,
- 2) poveikiu grindžiamas požiūris, kuriam įtaką daro kliento jutiminė patirtis prekės/paslaugos pirkimo ir vartojimo metu.

Paslaugų teikėjai išaiškina poreikius bei lūkesčius ir paverčia juos produkto ir paslaugos specifikacijomis – planuojama kokybė. Tikroji kokybė yra produktų ir paslaugų sukūrimo, jų modifikavimo rezultatas ir tai, kas ir kaip pristatoma vartotojui. Tačiau, kai produktų ir paslaugų kūrėjų sukurtos specifikacijos neatitinka vartotojų poreikių, tikroji kokybė gali skirtis nuo laukiamos kokybės. Taigi, vartotojų suprantama kokybė yra skirtumas tarp laukiamos ir tikrosios kokybės.

A. Jahanshahi ir kt. (2011) nurodo, jog klientų pasitenkinimas aptarnavimo kokybe ir produktu apima tris dimensijas:

- Klientų pasitenkinimas yra atsakas (emocinis ar kognityvinis);
- Atsakas ilganiniui asocijuojasi su lūkesčiais, įsigyta preke ir aptarnavimo patirtimi,
- Atsakas išskyla tam tikru momentu (po sprendimo priėmimo, prekės įsigijimo, lyginant esamas aptarnavimo patirtis).

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojų pasitenkinimas yra viena iš pagrindinių sėkmingos organizacijos veiklos prielaidų. Siekiant patenkinti visus vartotojų poreikius, būtina stebėti ar yra užtikrinama aukšta paslaugos kokybė jos galutiniam vartotojui. Tam, kad būtų nustatytas vartotojų pasitenkinimas – yra išskirtas ne vienas būdas ir metodas kaip tai padaryti rezultatyviai. Tačiau vienas iš lengviausių, greičiausių paslaugų kokybę įvertinantis metodas – pasitenkinimo skalės, skundų knygos atsiliepimų įvertinimas. Tai padeda nustatyti kokios dažniausios vartotojų nepasitenkinimo priežastys, konkrečiai išskiriant nekokybiško aptarnavimo spragas.

2.2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo bei užtikrinimo sistema

2.2.1. Kokybės vertinimo samprata

Vertinimas yra pasirinkto objekto vertės ar veiklos rezultatyvumo bei efektyvumo nustatymo procesas. Kokybės vertinimas – tai procesas, kurio metu tikslingai renkama informacija apie vertinamąjį objektą, priimamas sprendimas, ar vertinimo objektas turi visus reikiamus bruožus ir įvardijamos galimybės tobulinti vertinamąjį objektą (J. P. Pociūtė, V. Janušauskienė, R. Vitkauskas, 2007). Kokybės vertinimo metodai – tai būdai, kuriais renkama informacija (duomenys) apie vertinimo objektą (kokybės dimensiją, ją sudarančias kategorijas arba jas apibūdinančius kriterijus).

Pasak Ch. Grönroos (2007), nagrinėjant kokybės vertinimą, reikia atsižvelgti į tai, kad:

- *Kokybė yra tokia, kokią ją suvokia klientai.* Kokybės vertinimo pagrindas turėtų būti klientų poreikiai, norai ir lūkesčiai.
- *Kokybė negali būti atskirta nuo pačių prekių/paslaugų.* Prekių teikimo ar paslaugų teikimo proceso rezultatai yra tik dalis klientų suvokiamos paslaugų kokybės.
- *Kokybė yra pirkėjo – pardavėjo sąveikos rezultatas.* Pirkėjo – pardavėjo sąveika yra lemiamas kokybės suvokimo faktorius, todėl funkcinė kokybė yra labai svarbi visos paslaugų kokybės dalis.
- *Visi darbuotojai įtakoja kliento kokybės sampratą.* Kokybei, kaip rezultatui, įtaką daro visi darbuotojai, ne tik tie, kurie kontaktuoja su klientais, nes šie darbuotojai turi sulaukti paramos iš tų, kurie dirba prie pačio paslaugos proceso.
- *Kokybė turi būti kontroliuojama visoje organizacijoje.* Kokybė yra daugybės žmonių bei organizacijos padalinių darbo rezultatas, todėl jos pokyčiai turi būti stebimi ir kontroliuojami visuose organizacijos struktūros lygiuose.

Kokybės vertinimo tikslas – užtikrinti, kad organizacijos teikiamos paslaugos ar produktai atitinka visus nustatytus reikalavimus (A. Kaziliūnas, 2007). Tačiau norint įvertinti (pamatuoti) kokybę, reikia nusistatyti konkrečius mato kriterijus (A. Jurkauskas, 2006). Tai nėra paprasta, nes skirtinguose organizacijose ar skirtinguose kurios nors organizacijos skyriuose kokybė gali suvokiama labai skirtingai.

P. Vanagas (2008) nurodo, jog nusistačius, kas konkrečiai bus matuojama, būtina susikurti matavimo – kokybės vertinimo sistemą ir ją diegti. Pagrindinis kokybės indikatorius - vartotojų patenkinimo rodikliai parodo, kaip organizacijai sekasi gerinti savo veiklą, siekiant geriausiu būdu patenkinti vartotojų poreikius. Efektyvi vartotojų patenkinimo matavimo sistema suteikia galimybę gauti informaciją apie vartotojų nuomonę, kokią vietą užima produktai tos organizacijos rinkoje, apie tų produktų atskiras savybes, apie tų savybių santykį ir reikšmę tenkinant vartotojų poreikius.

Tačiau problematiška yra tai, kad vartotojas apibūdinamas kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus, kurie yra gana skirtingi. L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009) pastebi, jog kiekvienas

virtotojas turi savo kokybės vertinimo kriterijus. Be to, virtotojas suteikia kiekvienam kokybės vertinimo kriterijui individualų turinį ir svarbą, todėl šie įgyja tam tikrą hierarchiją. Todėl tam, kad būtų nustatytas virtotojų pasitenkinimas teikiamų klientų aptarnavimo kokybe, prekės/paslaugos teikėjas turi palaikyti glaudžius santykius su pirkėju ne tik pardavimo metu, bet ir vėliau. Tokiu aspektu bus įmanoma išsiaiškinti ar virtotojas patenkino savo lūkesčius, įsigydamas konkrečią paslaugą, ar ne. Todėl siekiant išlaikyti abipusį ryšį tarp paslaugų teikėjo ir virtotojo – būtina palaikyti nuolatinius ryšius su pirkėjais. Nuo to kaip bus bendraujama su paslaugų virtotojais, dalinai priklauso virtotojams teikiamų paslaugų įvertinimas.

R. Barera ir A. Garcia (2014) teigia, kad klientų aptarnavimo ar paslaugos kokybės suvokimas skirtingiems klientams gali ženkliai skirtis, lygiai kaip ir jų pasitenkinimo laipsnis ar jų elgesys ateityje. Klientai netgi gali skirtingai suvokti aptarnavimo kokybės elementus. Vieniems klientams aptarnavime gali būti svarbi personalo kompetencija ir pagalba priimant teisingą sprendimą, kitiems - patogus darbo laikas ir įmonės lokacija. Priklausomai nuo šio suvokimo taip pat gali skirtis ir klientų pasitenkinimas ir lojalumas.

Nacionalinis verslo tyrimų institutas JAV (National Business Research Institute) (2009) apibrėžė tokias galimas klientų pasitenkinimo vertinimo dimensijas:

- Aptarnavimo kokybė;
- Neprikaištingumas;
- Aptarnavimo greitis;
- Kaina;
- Nusiskundimų ir problemų sprendimas;
- Pasitikėjimas darbuotojais;
- Bendravimas ir ryšių palaikymas;
- Papildomos paslaugos;
- Įmonės įvaizdis kliento akyse.

Taigi, daugelis autorių mano, kad virtotojui svarbiausia patikimumas, prieinamumas, teikėjo pasirengimas padėti, personalo kompetetingumas, apčiuopiamumas, asmeniniai kontaktai, estetiniai aspektai, galimybė naudotis, komfortas, požiūris į virtotoją, rūpinimasis ir domėjimas ir kt. (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2009). Dažnai virtotojas vertina ne tik galutinį paslaugos rezultatą, t. y. pačią paslaugą, bet ir visą jos teikimo procesą, t. y. kaip ji buvo teikiama. Visa tai sudaro kokybinį elementą. Kadangi prekybos įmonėse paslaugai galime prilyginti klientų aptarnavimą, galima teigti, jog svarbiausia, siekiant aukštos klientų aptarnavimo kokybės viršyti klientų lūkesčius.

J. D. Staliūnienė ir S. Stungurienė (2008) pastebi, kad norint sėkmingai formuoti gerus santykius su klientais, reikia nuolat matuoti ir vertinti klientų pasitenkinimą įvairiose srityse ir, iškilus reikalui,

imtis atitinkamų veiksmų. Pagrindinė problema, atliekant klientų tyrimus yra tai, kad jie dažniausiai tik reiškia pastabas paslaugos teikėjui, tačiau nepasako, kokie santykiai jiems būtų priimtini.

Anot K. Pukelio ir kt. (2012), kokybės vertinimas apima:

- *planavimą*: kokybės vertinimo tikslo (tikslų) įvardijimą; vertinamų kokybės dimensijų ir kategorijų (veiklos sričių arba procesų) nustatymą; kokybės vertinimo kriterijų ir rodiklių išskyrimą bei apibūdinimą; laiko, materialinių ir finansinių išteklių, reikalingų vertinimui atlikti, numatymą;
- *organizavimą*: vertintojų parinkimą (ir jei reikia – papildomą jų mokymą); informacijos rinkimo šaltinių nustatymą; kokybės vertinimo metodų parinkimą; kokybės vertinimo priemonių (interview, aprašų, klausimynų, anketų ir kt.) parengimą; kitų išteklių (materialinių, laiko, finansinių), reikalingų vertinimui atlikti, parengimą. Ypač aukšti reikalavimai keliami kokybės vertinimo priemonių pagrįstumui ir patikimumui. Pagrįstumo ir patikimumo reikalavimus tenkinančių kokybės vertinimo priemonių parengimas reikalauja aukšto profesionalumo. Nuo kokybės vertinimo priemonių pagrįstumo ir patikimumo labiausiai priklauso gautos informacijos, kurios pagrindu bus daromos išvados apie gaminio, paslaugos ar proceso kokybę, objektyvumas;
- *įgyvendinimą*: vertinimo atlikimą – duomenų rinkimą įvairiais metodais ir priemonėmis iš įvairių šaltinių, kad gauti duomenys būtų kuo įvairiapusiškesni ir objektyvesni;
- *kontrolę* arba kokybės būklės atitikimo kokybės reikalavimams *įvertinimą*: surinktų duomenų klasifikavimą ir sisteminimą pagal kokybės standarto kriterijus ir rodiklius bei gautų duomenų apibendrinimą siekiant palyginti, kiek gaminio, paslaugos arba proceso kokybė atitinka kokybės standarto nustatytus reikalavimus.

Kokybės vertinimui visoje kokybės užtikrinimo sistemoje tenka ypatingas vaidmuo. Kokybės vertinimas realizuojamas 4 lentelėje pateiktais etapais.

4 lentelė. Kokybės vertinimas pagal etapus (Pukelis ir kt., 2012)

<i>Kokybės vertinimo etapai</i>	<i>Etapų charakteristikos</i>
Planavimas	1. Kokybės vertinimo tikslo formulavimas; 2. Vertinamų kokybės dimensijų įvardijimas; 3. Vertinamų kokybės kategorijų išskyrimas; 4. Vertinamų kokybės kriterijų ir rodiklių pasirinkimas.
Organizavimas	5. Informacijos rinkimo šaltinių numatymas; 6. Kokybės vertinimo metodų parinkimas; 7. Kokybės vertinimo priemonių parengimas.
Įgyvendinimas	8. Duomenų rinkimas.
Kontrolė	9. Duomenų analizė ir apibendrinimas; 10. Kokybės būklės atitikimo kokybės standartų reikalavimams įvertinti.

1–4 etapai priskirtini kokybės vertinimo planavimui, 5–7 etapai kokybės vertinimo organizavimui, 8 – kokybės vertinimo įgyvendinimui, 9–10 etapai kokybės vertinimo kontrolei (įvertinimui), nors toks etapų skyrimas nėra griežtai reglamentuotas. Apibendrinant galima teigti, jog kokybės vertinimas apima 4 etapus: planavimą, organizavimą, įgyvendinimą bei kontrolę.

L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009) pažymi, kad dažniausiai organizacijoms, vertinančioms kokybę išskyla šie klausimai: kaip įvertinti savo rinką ir jos poreikius, kur yra paslaugos teikimo proceso spragos, neįmanomi nesėkmės kaštai ir kas sąlygoja vartotojo kokybės suvokimą prieš paslaugos teikimo procesą ir po jo. Taigi, jei paslaugų įmonės sugebės atsakyti į šiuos klausimus – vadinasi, jų vartotojų lūkesčiai bus patenkinti.

Todėl būtina pažymėti, kad kokybės vertinimas ir valdymas yra susiję su tam tikromis kokybės vertinimo sąnaudomis. Mikulis J. (2007) nurodo, jog kokybės vertinimo sąnaudos gali būti:

- Prevencijos sąnaudos – organizacijos išlaidos užkertant kelią klaidoms atsirasti. Siekiama užtikrinti, kad klaida neįvyktų. Tai yra organizacijos investicijos į valdymo sistemą, darbuotojų mokymą ir kt.;

- Kontrolės sąnaudos – organizacijos išlaidos kokybės kontrolei vykdyti įmonėje – t. y. identifikuoti klaidas ir jas taisyti. Tikslas – nustatyti, kas blogai ir pataisyti. Tai apima kokybės kontrolierių atlyginimus, kontrolės įrangos sąnaudas ir kt.;

- Koregavimo sąnaudos – organizacijos išlaidos, kurias ji patiria, kai klientas yra nepatenkintas. Įtraukia tokias išlaidas kaip organizacijos reputacijos sumažėjimas, perdarymo sąnaudos, atliekos, baudos.

Taigi, organizacijos dėl prastos kokybės patiria ne tik moralinę žalą (nepatenkinti vartotojai ir personalas), bet ir materialinių nuostolių. Kaip teigia D. Labanauskaitė, ir O. Šturalo (2014), įmonėse daugiau nei trečdalis sąnaudų skiriama klaidoms taisyti. Vadinasi, kokybės lygmuo ne tik sąlygoja įmonės konkurencingumą, bet yra ir efektyvumo prielaida.

Vertinant kokybę, remiantis V. Kinduriu (2002), gali atsirasti tam tikros kokybės vertinimo problemos:

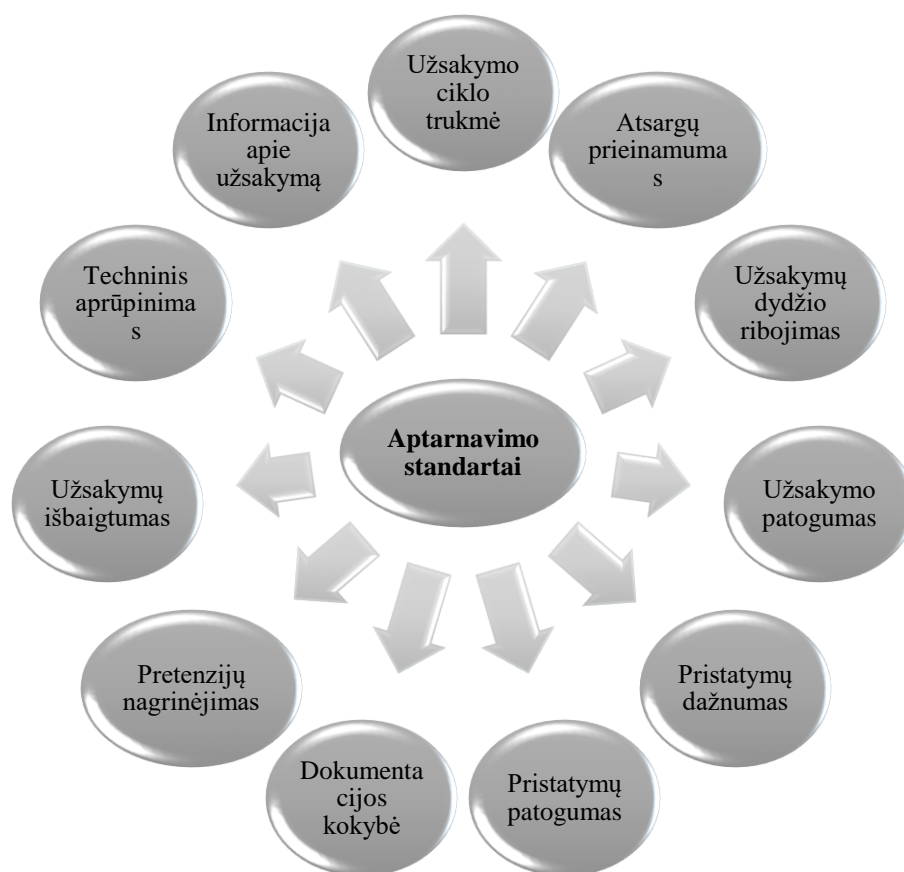
- kokybė yra nusakoma, nes ją galima vertinti objektyviai ir subjektyviai;
- dėl paslaugų heterogeniškumo, nes paslaugos negali būti visiškai standartizuotos, kadangi skiriasi klientų norai ir paslaugos teikėjų sugebėjimai;
- atskirų paslaugos produkto elementų įtaką kokybei sunku palyginti ir įvertinti ;
- paslaugos kokybės standartai yra apibrėžiami vartotojo suvokimu;
- kokybę sudėtinga kontroliuoti ir valdyti.

Apibendrinant, galima teigti, kad tam, kad kokybės vertinimas yra būtinas siekiant vartotojų pasitenkinimo. O kad teikiamų paslaugų kokybė būtų įvertinta – būtinas atgalinis ryšis tarp vartotojo ir paslaugų teikėjo. Siekiant įvertinti paslaugos vartotojo pasitenkinimą – būtinas nuolatinis bendravimas su klientu tiek paslaugos teikimo, tiek po jos suteikimo. Nustatyta, kad kiekvienas vartotojas paslaugos pasitenkinimą vertina skirtingai, nes skiriasi vartotojų požiūriai, elgsena, pačios paslaugos kokybės samprata.

2.2.2. Klientų aptarnavimo standartų svarba užtikrinant kokybę

Siekdamos užtikrinti tinkamą klientų aptarnavimo kokybę didžioji dalis įmonių turi nusistačiusios klientų aptarnavimo standartą. M. Christopheris (2007) ir D. Bazaras (2005) pažymi, kad klientų aptarnavimas turi atitikti tam tikrus standartus. Klientų aptarnavimo standartas skirtas visiems su klientais tiesiogiai bendraujantiems ir specifiniais klausimais klientus konsultuojantiems įmonės darbuotojams (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013).

D. Bazaras (2005) nuomone, klientų aptarnavimo standartai yra vienoda ir funkcionali produkto prieinamumo, užsakymo vykdymo laiko, paskirstymo sistemos lankstumo, informacijos bei garantinių priemonių visuma, kuri taikoma aptarnaujant klientą. M. Christopheris (2007) teigia, kad organizacijos atitikimą šiems standartams parodo visapusiškas vartotojų lūkesčių patenkinimas. Įvertinus vartotojų poreikius, kiekviena organizacija individualiai gali numatyti aptarnavimo standartus. Apibendrintai klientų aptarnavimo standartų sudedamosios dalys pateikiamas 9 paveiksle.



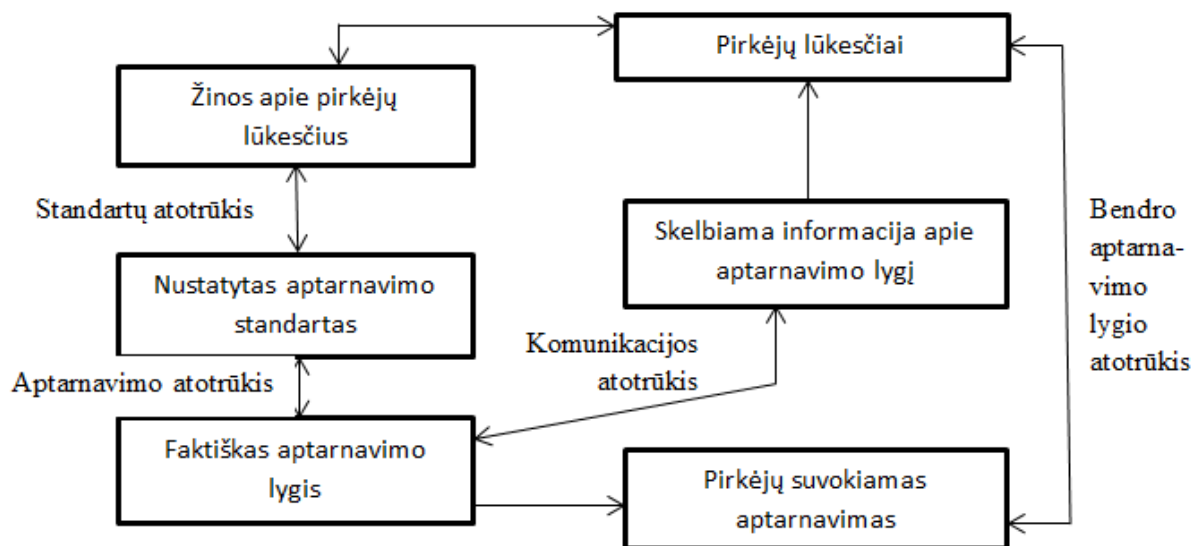
9 pav. Aptarnavimo standartų sudedamosios dalys (Christopheris, 2007)

Aptarnavimo standartų nustatymas turi ypatingai didelę reikšmę, siekiant organizacijai išsilaikyti konkurencinį pranašumą. Pastebima, kad šiuose standartuose išryškėja laiko, informacijos judėjimo ir organizacijos turimų išteklių svarba, kuri jau buvo išryškinta aptariant klientų aptarnavimo elementus.

Priimdama sprendimą sukurti savo klientų aptarnavimo standartą ir tai skelbdama visuomenei, įmonė, pasak L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės (2013), įsipareigoja klientui užtikrinti:

1. Aukštą klientų aptarnavimo kultūrą – dėmesį ir pagarbą kiekvienam klientui;
2. Lankstumą – klientų poreikių tenkinimą, atsižvelgiant į individualias situacijas;
3. Atsakomybę – duotų įsipareigojimų klientams laikymąsi;
4. Aiškumą – informacijos apie įmonės paslaugas pateikimą paprastai ir suprantamai.

Klientų aptarnavimo standartas ir yra viena pagrindinių priemonių, leidžiančių pamatuoti ir įvertinti aptarnavimo kokybę bei priimti pagrįstus sprendimus dėl gerinimo priemonių, nes norimo aptarnavimo gairės yra aiškiai užfiksuotos. Tuomet yra žymiai lengviau atlikti klientų aptarnavimo kokybės įvertinimą ir išsiaiškinti faktišką klientų aptarnavimo lygį, numatyti galimas klientų nepasitenkinimo priežastis. Kai pirkėjų lūkesčiai yra didesni, negu jų suvokiamas teikiamų paslaugų lygis, jie jaučia nepasitenkinimą ir aptarnavimą laiko nekokybišku. Todėl anot A. Pajuodžio (2005) prekybos įmonė turi imtis priemonių sumažinti atotrūkiui tarp laukiamo ir suvokiamo paslaugų lygio. 10 paveiksle pateikiamas minėto autoriaus sudarytas paslaugų (aptarnavimo) lygio atotrūkių modelis.



10 pav. Paslaugų (aptarnavimo) lygio atotrūkių modelis (Pajuodis, 2005)

Modelyje išskiriami keturi veiksniai, lemiantys bendrą paslaugų lygio atotrūkį:

1. Žinių atotrūkis: skirtumas tarp pirkėjų lūkesčių ir to, kaip tuos lūkesčius suvokia prekybos įmonė.
2. Standartų atotrūkis: skirtumas tarp žinių apie pirkėjų lūkesčius ir įmonės (prekybos objekto) nustatytų aptarnavimo standartų.
3. Aptarnavimo atotrūkis: skirtumas tarp įmonės nustatytų standartų ir faktiško aptarnavimo lygio.
4. Komunikacinis atotrūkis: skirtumas tarp faktiško aptarnavimo (paslaugų) lygio ir skelbiamo komunikavimo priemonėse.

Norint šiuos atotrūkius sumažinti ir taip padidinti vartotojų pasitenkinimą, kas prilygsta kokybės gerinimui, pirmiausia reikia užtikrinti tinkamą komunikaciją. A. Jurkauskas (2006), teigia, kad viskas prasideda bendravimu, todėl žinių atotrūkis gali būti sumažintas įmonei tinkamai komunikuojant su vartotojais, taip išsiaiškinus, kokio aptarnavimo jie pageidauja. Tai padariusi, įmonė gali nusistatyti kuo tikslesnius klientų aptarnavimo standartus. Išsiaiškinti, ar jie yra tinkamai įgyvendinami, vėl gi geriausias būdas – komunikacija su klientais. Tam dažniausiai naudojamos įvairaus pobūdžio apklausos.

Analizuojant klientų aptarnavimo standartų svarbą, paminėtina, jog daugelis autorių nemažą dėmesį skiria personalo svarbai organizacijai, nes būtent nuo personalo kompetencijų bei jo nusiteikimo, motyvacijos ar tinkamo ugdymo priklauso klientų aptarnavimo standartų įgyvendinimas įmonėje.

Pirmiausia, kaip pabrėžia A. Ulčinskaitė (2010), kiekvienas profesionalus bendravimas turi atitikti profesinės etikos normas ir standartus, kurių įsisąmoninimas priklauso nuo dviejų veiksnių: vidinio, arba žmogaus asmeninio etikos kodekso (pavyzdžiui, perimtos iš šeimos gėrio ir blogio, padorumo, požiūrio į darbą sampratos ir kt.), ir išorinio (įmonės, organizacijos normų ir standartų). Taigi, organizacijos kultūra priklauso ne tik nuo apsibrėžtų ir deklaruojamų vertybių, normų, bet ir nuo personalo, jų gebėjimo tas normas tinkamai įgyvendinti.

Pardavėjo, konsultanto, aptarnaujančio darbuotojo darbą apibūdinantys H. Greenberg, P. Sweeney, H. Weinstein (2006) teigia, kad kitaip, nei daugelyje kitų darbų, kur paslėpę prastus darbo rezultatus, darbuotojai gali ramiai tęsti darbą, čia galima iškart pamatyti ar pardavėjas moka parduoti, tinkamai aptarnauti klientą ir pan. Tai pastebi ir J. Barlow bei C. Møller (2007) sakydami, kad pirkėjai pajunta, kada aptarnaujantis personalas elgiasi šiurkščiai, taip pat supranta subtilias užuominas, kad jų poreikiai ir nuomonė niekam neįdomūs. Tikėtina, kad po tokio aptarnavimo, klientas aplenks pastarąją įmonę, pasirinkdamas kitą, kur visi jo lūkesčiai bus pateisinami.

D. S. Pugh (2001) pažymi, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, turi didelę motyvaciją, todėl stengiasi kaip įmanoma geriau atlikti savo pareigą – aptarnauti klientus. Dėl to, neabejotinai, didesnę pasitenkinimą patiria ir klientai, kurie savo ruožtu teigiamais potyriais pasidalina su aplinkiniais, o šie tampa naujais įmonės klientais. Darbuotojai, žinodami, kad klientai į įmonę sugrįžta, dėl jų elgesio, aptarnavimo, padidina savo savivertės jausmą ir įgauna dar didesnę motyvaciją. Taip susidaro uždaras ratas, kurio pagrindas yra darbuotojų pasitenkinimas. Esant jo trūkumui – ne tik nepritraukiami nauji klientai, bet prarandami ir jau esami. H. Greenberg, P. Sweeney bei H. Weinstein (2006) papildo, teigdami, kad svarbiausia, jog darbuotojams patiktų jų darbas. Tada jie dirba produktyviai, nes dažniausiai užsiėmimas atitinka jų įgūdžius ir pagrindines asmenines savybes. Iš to išplaukia prielaida, pagrindžianti M. Išoraitės (2011) mintį, kad vienas pagrindinių įmonės uždavinių, efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, o prekybinėse įmonėse, klientus aptarnaujantiems darbuotojams būtina išmanyti ir parduodamų prekių

savybes, tačiau toks išmanymas paprastai įgyjamas kompanijos mokymų metu bei įgyjamas per darbinę patirtį.

Apibendrinant galima teigti, kad aptarnaujantis personalas yra svarbiausia grandis, jungianti prekybos įmonę ir jos klientus. Šie darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais, perduodami įmonės puoselėjamas vertybes ir nusistovėjusias normas. Dėl šios priežasties, vadovai turi atsirinkti tokius aptarnaujančio personalo darbuotojus, kurie turėtų asmeninių gebėjimų tinkamai perprasti ir įgyvendinti įmonės organizacinę kultūrą, nuo kurios priklauso klientų pasitenkinimas – svarbiausias kiekvienos įmonės siekis.

Taip pat pabrėžiama jog klientų aptarnavimo standartų įgyvendinimą bei bendravimo su klientų fiksavimui gali būti naudojama ryšių su klientais valdymo sistema (CMR). Kaip pabrėžia L. Uturytė-Vrubliauskienė, M. Linkevičius, 2011 pagrindinis sistemos funkcionalumas – informacijos duomenų apie vartotojus ir klientus sistemingas kaupiamas ir apdorojimas. Organizacijų vadovai gali lengvai ir greitai gauti reikalingą informaciją ir ja pasinaudoti. Ryšių su klientais sistema yra įvardijama kaip investicija į klientų aptarnavimo kokybės valdymą. Šios sistemos tikslas – integruoti su klientais susijusius įmonės procesus, pagerinti pardavimų komandų ir klientų aptarnavimo centrų efektyvumą, bei naudojant duomenų analitiką, tiksliau planuoti ir vykdyti marketingo akcijas. Ši sistema remiasi trimis pagrindiniais principais:

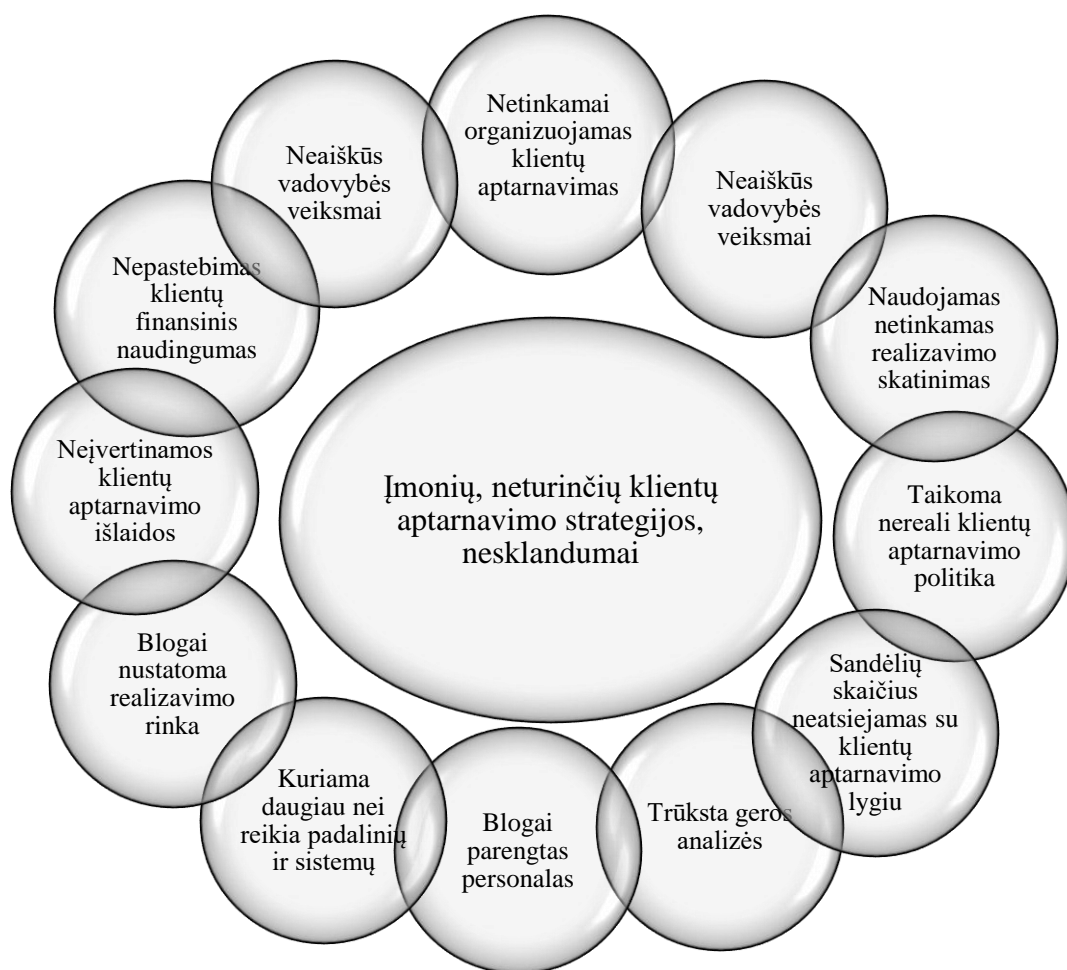
- Klientai turi būti valdomi kaip svarbūs ir vertingi aktyvai.
- Ne visi jie vienodai pageidaujami.
- Vartotojai skiriasi savo poreikiais, prioritetais ir pirkimo elgsena, todėl geriau suprasdamos savo klientus, įmonės gali geriau pateikti savo pasiūlymą, leidžiantį maksimaliai padidinti bendrą vertę (L. Uturytė-Vrubliauskienė, M. Linkevičius, 2011).

Taigi, aptarnavimo kokybė, klientų pasitenkinimas ir lojalumas ir ryšių tarp šių elementų supratimas yra pagrindiniai principai siekiant išlaikyti klientus ir tuo pačiu pasiekti pelną įmonėse ir organizacijose (Sedghi ir kt. 2011)

Ryšius su klientais valdyti, kaip nurodo I. Sprogytė ir V. Zinkevičiūtė (2014) gali padėti CRM sistema, kurios tikslas – kliento lojalumo organizacijai sukūrimas. CRM yra laikomas efektyviausiu organizacijos sprendimu, kuris reikalauja iš organizacijos į klientą orientuotos verslo filosofijos ir kultūros, remiant veiksmingus rinkodaros, pardavimų ir aptarnavimo procesus.

R. Palšaitis (2010) nurodo, kad jei organizacija neturi klientų aptarnavimo strategijos, gali pasitaikyti įvairūs nesklandumai, kurie pavaizduoti 11 paveiksle. Gana dažnai pasitaikanti problema – netinkamai organizuojamas klientų aptarnavimas. Šios problemos egzistavimas tampa pagrindu, kuris daro poveikį ir kitų nesklandumų atsiradimui bei egzistavimui. Galima pastebėti, kad nesukūrus tinkamos klientų aptarnavimo strategijos bei neįvertinus savo galimybių ją įgyvendinti, įmonė negeba tinkamai organizuoti kokybiško klientų aptarnavimo. Klientų aptarnavimo strategija pareikalauja iš

įmonės didesnių investicijų, kurių įmonės dažniausiai neturi, todėl ir ši priežastis gali daryti poveikį klientų aptarnavimui ir jo kokybiškumui.



11 pav. Įmonių, neturinčių klientų aptarnavimo strategijos, nesklandumai (Palšaitis, 2010)

Apibendrinant, galima pastebėti, kad įmonės, neturinčios aiškios klientų aptarnavimo strategijos susiduria su daugeliu kliūčių ir sunkumų. Pavyzdžiui, neaiškūs vadovybės veiksmai. Vadovai turi suformuoti pagrindinius klientų aptarnavimo tikslus bei aiškiai paskirstyti funkcijas, kurias turi įgyvendinti darbuotojas, todėl esant vadovybės apatijai, susiduriama su organizuotumo trūkumo klientų aptarnavimo, galinčiu lemti nepatenkintus arba iš dalies nepatenkintus klientų poreikius. Reikėtų pažymėti, kad gamybinės ir prekybinės įmonės dažnai nesusieja sandėlių skaičiaus su klientų aptarnavimo lygiu. Tokios įmonės turi nuolat vertinti užsakymų srautus bei efektyviai organizuoti klientų aprūpinimą produktais. Šiuo atveju labai svarbus tampa laikas, kuris turi atitikti klientų poreikius. Norint išvengti klientų aptarnavimo sunkumų, svarbu sukurti tinkamą organizacinę struktūrą. Šios funkcijos įgyvendinimas turi būti vykdomas įmonės vadovybės, kuri privalo priimti racionalius ir apgalvotus sprendimus. Jau minėta anksčiau, bet įmonė turi rūpintis ne tik klientų aptarnavimo strategijos kūrimu ir įgyvendinimu, bet ir personalu, kuris dalyvauja šiame procese. Šiuo atveju svarbu, kad įmonės rūpintųsi nuolatiniu darbuotojų tobulinimu – tikrintų teorines ir praktines jų žinias, susijusias

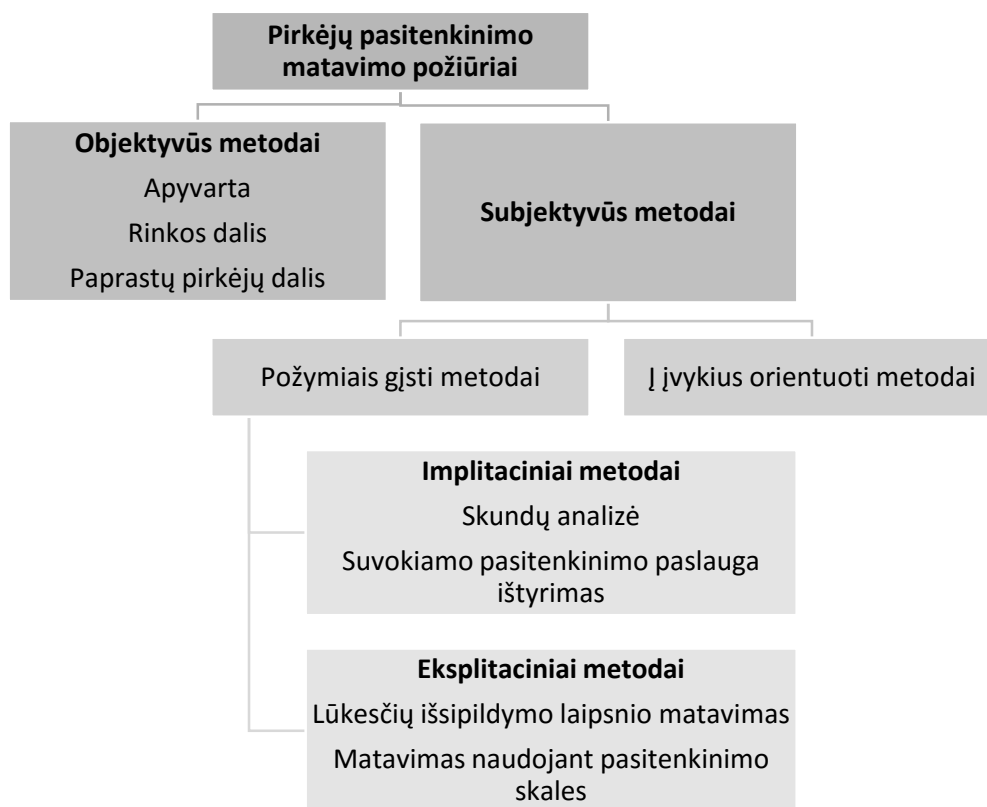
su klientų aptarnavimu. Taip gali būti formuojama klientų aptarnavimo politika, o šios politikos nuostatos integruojamas visuose klientų aptarnavimo etapuose.

2.2.3 Kokybės ir klientų pasitenkinimo vertinimo ir užtikrinimo modeliai

Mokslinėje literatūroje pateikiamų kokybės vertinimo modelių gausa atskleidžia kokybės vertinimo sudėtingumą ir atspindi vieno visuotinai taikytino kokybės vertinimo modelio paiešką (R. Kinderis, L. Žalys, 2011). J. Mackevičius (2007) teigia, kad įmonės siekdamas išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti savo veiklos tęstinumą, turi nuolat analizuoti savo veiklos rezultatus, taikyti kuo tobulesnes veiklos analizės metodikas. Tad norint nuolat tobulinti ir išsaugoti gerą paslaugų kokybę, reikia pasitelkti naudojamas kokybės matavimo priemones. Kokybės lygio tyrimams plačiai taikomi įvairūs modeliai, sujungiantys teoriją ir praktiką. Kokybės vertinimo modelio pasirinkimą lemia paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai. Kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), modelius, priklausomai nuo jų pobūdžio, galima būtų skirstyti į tris grupes:

- modelius, kuriuose akcentuojamas vartotojo kokybės suvokimas;
- modelius, atskleidžiančius paslaugos teikimo procesą;
- modelius, kuriuose paslaugų teikimas traktuojamas kaip sistema.

A. Pajuodis (2004) pagal Ch. Homburg, B. Rudolf pateikia pirkėjų pasitenkinimo matavimo požiūrius, kurie pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. Pirkėjų pasitenkinimo matavimo požiūriai (A. Pajuodis, 2005)

A. Kaziliūnas (2007) pateikia kokybės valdymo veiksmų seka, pagal kurią turėtų būti vykdomas šis procesas:

- 1) valdymo objekto parinkimas, t.y. parinkimas to, ką mes norime valdyti,
- 2) valdymo parametrų, matavimo vienetų parinkimas,
- 3) valdymo tikslo suformulavimas,
- 4) jutiklio, kuris galėtų išmatuoti valdomą objektą numatytais matavimo vienetais, parinkimas arba sukūrimas.

- 5) gamybinių ir negamybinių operacijų faktinio atlikimo matavimas,
- 6) skirtumo tarp atliekamo (faktiškai) ir numatyto operacijų atlikimo vertinimas,
- 7) atitinkamų priemonių taikymas, jei skirtumas yra per didelis.

Autorius pateiktą kokybės valdymo algoritmą laiko universaliu, tinkamu naudoti visose srityse.

L. Pilelienės ir V. Grigaliūnaitės (2012) teigimu, vartotojų pasitenkinimas yra nustatomas vartotojų pasitenkinimo matavimu. G. Žūkaitė (2011) pastebi, kad klientų pasitenkinimo tyrimų duomenys gali būti naudojami naujiems produktams ar paslaugoms kurti, taip pat esamiems procesams gerinti.

P. Vanagas (2008) išskiria organizacijos požiūrį į klientų nusiskundimus, kaip vieną iš priemonių, kuriant santykius su klientais ir pažymi, kad tik pažangios organizacijos rūpinasi santykių su klientu plėtojimu, o norint pasiekti klientų lojalumo, kiekvienas organizacijos darbuotojas visuose lygiuose turi visą dėmesį skirti vartotojų poreikių tenkinimui, o santykiai tarp jų priklauso nuo organizacijos įsipareigojimų klientui, tik į klientą orientuoto aptarnavimo, darbuotojų mokymo.

L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė (2013), klientų pasitenkinimo tyrimą apibūdina kaip įmonės klientų apklausą, kuria siekiama išsiaiškinti subjektyvią jų nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas ir produktus, klientų aptarnavimo kokybę ir pan. Toks tyrimas dažniausiai atliekamas tam tikru periodiškumu, pavyzdžiui, kartą per metus. Tyrimo metu surenkama subjektyvi, kliento asmeninio suvokimo ir požiūrio suformuota informacija. Ji gali būti surenkama labai įvairiai: įmonės klientų telefoninės ir/ar anketinės apklausos; žodiniai klientų atsiliepimai bei atsiliepimai įmonės interneto svetainėje; savanoriškos skundų ar atsiliepimų knygos; rinkoje sklindantys gandai ir pan.

A. Jurkausko (2006) teigimu, paprastai kokybę vertinama anketos taškais, kai vartotojai prašomi rašyti kam tikrus, pavyzdžiui, 1-10 vertės taškus. Toks būdas gana lengvai įgyvendinamas, nes nereikalauja daug įmonės sąnaudų, patogiu pateikti vartotojams, tiek internetu, tiek atvykusiems į įmonę ir pan. Atlikus pakartotines klientų apklausas paprasta duomenis palyginti su ankstesniais rezultatais ir daryti išvadas, dėl atitinkamo veiklos tobulinimo.

Kitas būdas klientų pasitenkinimui nustatyti – skundų/atsiliepimų skatinimas, jų analizė. Dažnai įmonės vengia skundų, nes kaip teigia A. J. Goodman (2009), tai siejama su kažkokia problema, kliento nepasitenkinimu, įmonei grėšiančiais nemalonumais, praradimais. Minėtas autorius skundą apibūdina

kaip situaciją, kurios metu klientas telefonu, elektroniniu paštu, laišku ar gyvai, priverčia kompaniją atkreipti dėmesį į tam tikrą problemą. Atsižvelgiant į šį teiginį, įmonės turėtų skatinti klientus skųstis, išsakyti savo nuomonę, nes tai atsiliepimų sistema, kuri gali padėti organizacijoms greitai ir neišlaidaujant keisti gamybos liniją, aptarnavimo paslaugų manierą bei/ar skatina prekybos pramonę susitelkti ties klientų poreikiais. Skundų analizė – tai strateginė priemonė įmonėms sužinoti apie savo gaminius ar teikiamas paslaugas tai, kas dar patiems buvo nežinoma (J. Barlow, C. Møller, 2007).

Įmonės gana dažnai įžvelgia tik neigiamas nusiskundimų savybes. Vis dėl to, jei skundai yra tinkamai valdomi, privalumų randama kur kas daugiau. A. J. Goodman (2009) nuomone, tiesiogiai įmonei nesiskundžiantys klientai turi didžiausią neigiamą įtaką verslui.

A. Pajuodžio (2005) teigimu, pardavėjai ir kiti nuolat su pirkėjais bendraujantys darbuotojai paprastai gerai žino klientų pageidavimus bei pretenzijas. Tačiau ši informacija ne visada pasiekia asmenis, atsakingus už sprendimų priėmimus. Tai gana natūralu, nes klientai, besiskundžiantys aptarnavimu, dažniausiai skundžiasi aptarnaujančiais darbuotojais, todėl turi būti sudarytos sąlygos, sukurta sistema, kaip aptarnavimu nepatenkintas klientas galėtų pasiskųsti asmenims, atsakingiems už pastarųjų darbą. Įmonės dažniausiai klientams suteikia tokius skundų/atsiliepimų išsakymo būdus kaip: nemokamos kokybės telefono linijos, atitinkama skiltis įmonės internetiniame puslapyje, atsiliepimų knygos ir pan.

Norint kuo efektyviau išnaudoti informaciją, kurią gali suteikti nepatenkintas klientas, L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės (2013) teigimu, už skundų nagrinėjimą, kaupimą, tvarkymą turi būti atsakingas konkretus darbuotojas arba padalinys. Jis turėtų užtikrinti, kad klientų skundai/pasiūlymai būtų išnagrinėti ir laiku pateikti atsakymai; išsiaiškintos skundų/pasiūlymų atsiradimo priežastys; inicijuoti reikiami paslaugų, procesų pakeitimai ar patobulinimai ir t.t.

K. Pukelis ir kt. (2012) pateikia gana panašius informacijos apie klientų pasitenkinimą šaltinius. Jos nuomone, pirmiausia būtų mažiausiai sąnaudų reikalaujantys, jau aptarti klientų nusiskundimai bei tiesioginis bendravimas su klientais. Kur kas sudėtingesni, daugiau lėšų ir laiko reikalaujantys – klausimynai ir nuomonės tyrimai ar net visos ūkio šakos ir sektoriaus tyrimai. Daug įmonės resursų nereikalaujantys, tačiau ir patikimos informacijos nesuteikiantys, kaip būdas klientų pasitenkinimui nustatyti, autorės nuomone, galėtų būti pranešimų, iš vartotojų organizacijų bei įvairiose žiniasklaidos priemonėse, analizė.

L. Šaulinskas, R. Tilvytienė, (2013) apibendrinę daugelio autorių nuomones nurodo, jog dažniausia naudojami keli modeliai:

- *Klientų aptarnavimo standarto sukūrimas ir įdiegimas (įmonės darbuotojų supažindinimas ir apmokymas);*
- *Priežiūros, kaip laikosi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų, taikant slapto kliento tyrimus;*

- Klientų nuomonių ir skundų registravimo ir nagrinėjimo proceso sukūrimas, dažniausia apsiribojama atsakymų rengimu, nevertinant skundų atsiradimo priežasčių ir nenagrinėjant jų bendrųjų tendencijų.

- Klientų poreikių ir lūkesčių išaiškinimas, naudojant vartotojų nuomonių ir rinkos tyrimus. Dažniausiai taikomas SERVQUAL metodas.

Vienas iš plačiausiai mokslininkų analizuojamų vartotojų pasitenkinimo kokybe modelių, kurio pagrindu yra sudaromi įvairūs klausimynai, yra SERVQUAL modelis. L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009), nurodo, jog remiantis kitų autorių teoriniais ir empiriniais tyrimais, kokybės vertinimui išskiriamos penkios dimensijos, kurias taikant yra nusakoma paslaugų kokybė vartotojui aktualiais aspektais.

Metodo esmė – neatitikimų matavimas tarp vartotojų suvoktos kokybės ir vartotojų lūkesčių. Pradinėje SERVQUAL modelio stadijoje buvo įvardyta dešimt dimensijų (faktorijų), kurios po įvairių mokslininkų tyrimų buvo apibendrintos iki penkių (pateikiama 5 lentelėje), kadangi „atliktos analizės parodė, kad kai kurie veiksniai labai glaudžiai susiję“ (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010).

5 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimas SERVQUAL metodu: instrumento dimensijos (sudaryta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010)

Dimensija (faktorius)	Apibūdinimas
<i>Apčiuopiamumas (angl. Tangibles)</i>	Fizinė aplinka, gaunama iš objektų (pvz., interjero dizainas) ir subjektų (pvz., darbuotojų išvaizda)
<i>Patikimumas (angl. Reliability)</i>	Paslaugų teikėjo įsipareigojimas teikti tiksliai ir patikimai paslaugas
<i>Reagavimas (angl. Responsiveness)</i>	Įmonės noras asistuoti savo pirkėjams, užtikrinant skubų ir efektyvų paslaugos atlikimą
<i>Užtikrinimas (angl. Assurance)</i>	Bruožai, kurie suteikia pirkėjams pasitikėjimo (pvz., specifinis paslaugos išmanymas ir mandagus bei patikimas darbuotojų elgesys)
<i>Empatija (angl. Empathy)</i>	Įmonės pasirengimas ir gebėjimas suteikti kiekvienam pirkėjui asmenines paslaugas

Šis kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės puses. SERVQUAL metodika praktiška tuo, kad ji padeda įvertinti ne tik bendrąją paslaugų kokybę, bet ir tiksliai identifikuoti paslaugų tobulinimo sritis (Korsakaitė, 2004).

Per pastaruosius dvidešimt metų SERVQUAL metodika paplito ir tapo beveik standartiniu paslaugų kokybės matavimui, o SERVQUAL metodika sukurta remiantis požiūriu, kad svarbiausia yra tai, kaip paslaugų kokybę supranta vartotojai (W. Urban, 2010).

A. Žvirblis (2007) teigia, kad pirmiausia paslaugai (jų grupei) turėtų būti išskirta ir nagrinėjama atitinkama jos kokybę lemiančių veiksnių sistema. Ji turėtų būti formuojama iš paslaugoms būdingų veiksnių visumos, daugiausiai apimančios paslaugos turinį, individualumą, suteikimo laiką, patikimumą, papildomų paslaugų suteikimo galimybę, taip pat ir kitus specifinius veiksnis.

Pasak N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2008), šis modelis padeda kiekybiškai išreikšti ir palyginti patirtą ir laukiamą kokybę ne tik apskritai, bet ir pagal atskiras savybes, darančias poveikį klientų bendrajam kokybės vertinimui. SERVQUAL modelis skirtas įvertinti suvoktą paslaugų kokybę tam tikru laiku, nepaisant bendro jos formavimo proceso. Modelis leidžia įvertinti klientų lūkesčius apie tam tikros paslaugos teikimą bei paslaugos kokybę po jos suteikimo. Tokiu būdu, taikant SERVQUAL modelio metodiką, klientai gali būti paprašyti išreikšti savo nuomonę apie tai, kaip apskritai turi būti teikiamos paslaugos ir ką jie patyrė, susidūrę su paslaugų teikėjais realioje situacijoje. Pasirinkus šį modelį, galima nustatyti bei įvertinti paslaugos teikimo kokybės spragas, nurodančias skirtumus tarp vartotojo lūkesčių iki paslaugos teikimo ir realiai gautos paslaugos, kurios kokybę vartotojas vertina pagal suprastus lūkesčius, paslaugos kokybės standartus, paslaugos teikimą bei išorinius ryšius.

Įsigalėjus SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo metodikai, kuri leidžia nustatyti ne tik skirtumą tarp vartotojų patirtos kokybės ir lūkesčių, bet ir įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę pagal kiekvieną kriterijų, palyginti dviejų konkuruojančių įmonių paslaugų kokybę, bei nustatyti atskirų paslaugos vartotojų segmentų suvoktos paslaugų kokybės vertinimo skirtumus (T. Palaima, 2005).

T. Palaima (2005) nurodo, kad šis kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės puses. SERVQUAL metodas praktiškas tuo, kad jis padeda įvertinti ne tik bendrąją sveikatingumo paslaugų kokybę, bet ir tiksliai identifikuoti paslaugų tobulinimo sritis, t. y. kurias paslaugos kokybės sritis (pagal SERVQUAL) galima / būtina tobulinti.

Standartiniame SERVQUAL klausimyne pateikiami du, vienas kitą atitinkantys 22 teiginių rinkiniai. Vienas teiginių rinkinys (22 klausimai) apibrėžia vartotojų lūkesčius tam tikrai paslaugos savybei. Kitas teiginių rinkinys (taip pat 22 klausimai) nusako konkrečios įmonės paslaugos savybės suvokimą. Iš vartotojo kokybės suvokimo įvertinimo atėmus lūkesčių įvertinimą, gaunamas balas, kuris rodo, ar suvokiama kokybė yra aukštesnė nei laukiama kokybė. Taip pat neretai taikoma supaprastinta SERVQUAL modifikacija – SERVPERF modelis, įvertinantis tik patirtą paslaugos kokybę (L. Šaulinskas, R. Tilvytienė, 2013). Jis yra kur kas paprastesnis, greičiau įgyvendinamas, bet gauti rezultatai nėra tokie informatyvūs kaip naudojant SERVQUAL metodą.

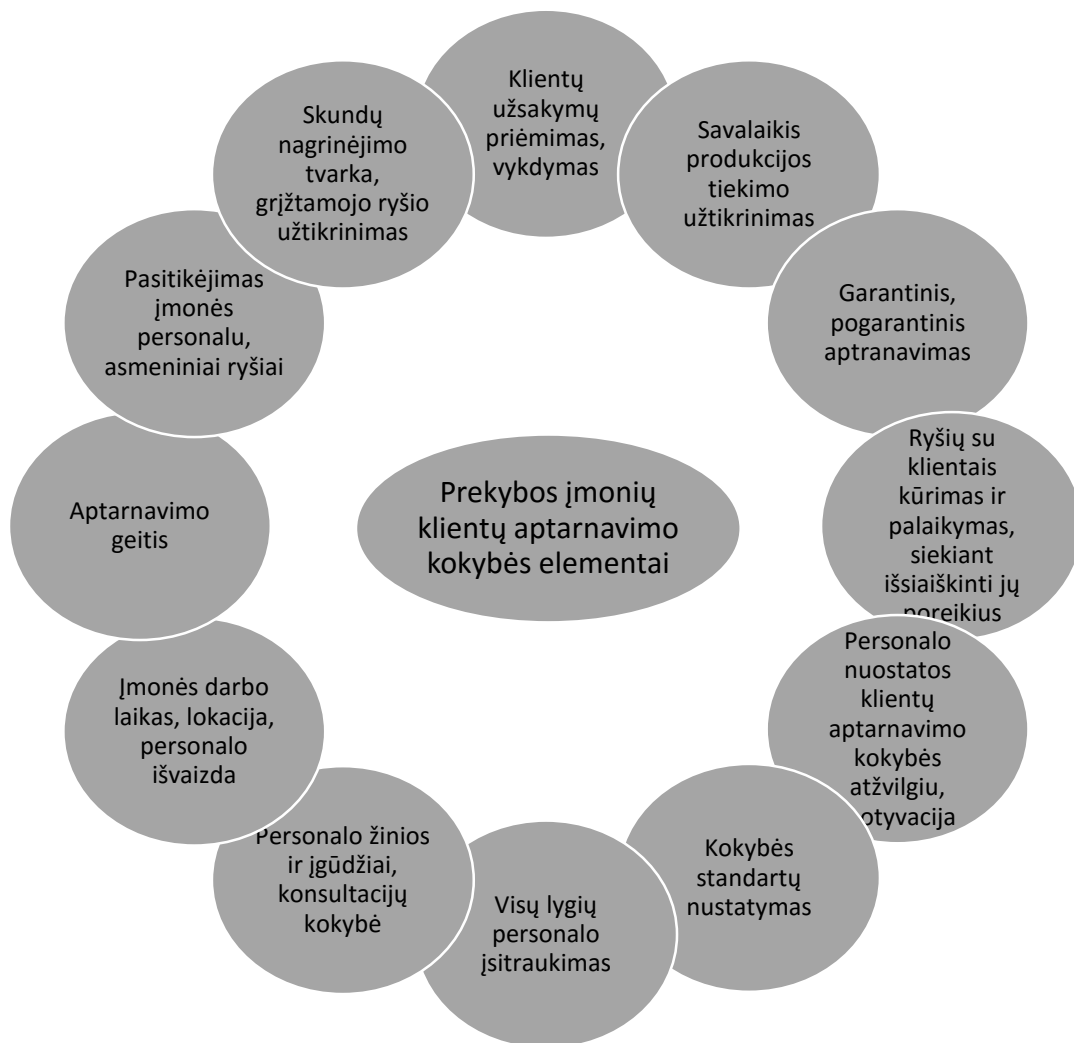
Taigi vartotojo pasitenkinimas ar nepasitenkinimas aptarnavimo kokybe priklauso nuo to, kokią paslaugą jis gavo. Jei suteikta paslauga viršijo vartotojo lūkesčius, tai jis vertina kaip idealią kokybę, o jei paslauga nepasiekia net minimalaus lygio – kaip nepriimtina. Iki paslaugos vartojimo vartotojui gali būti žinomos tik dvi iš dešimties kokybės savybių – paslaugos apčiuopiamumas ir pasitikėjimas jos tiekėju. Visi kiti kriterijai suvokiami paslaugą vartojant. Nepaisant savo patirties ir informacijos iš šalies, paprastai vartotojai, kiekvieną kartą naudodamiesi paslauga, iš naujo pervertina kokybės elementu (D. Korsakaitė, 2004).

Svarbu analizuoti ne tik klientų aptarnavimo kriterijus, ją lemiančius veiksnys, bet kokybę padedančius įvertinti metodus. Moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad būtina kiekvienai įmonei atlikti klientų pasitenkinimo tyrimą, kuriuo galima išsiaiškinti klientų subjektyvią nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas ar produktus, klientų aptarnavimo kokybę ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad santykiai su klientais yra lemiamas veiksnys, darantis didžiausią įtaką klientų aptarnavimo kokybiškumui. Kiekvienai organizacijai yra svarbu sukurti kuo didesnę lojalių klientų ratą, kurie savo gerą patirtimi dalintųsi su potencialiais įmonės klientais. Kokybiškas klientų aptarnavimas lemia organizacijos klientų pasitenkinimą, kuris gali garantuoti organizacijos veiklos sėkmę. Mažiausiai įmonės resursų reikalaujantis, klientų pasitenkinimą aptarnavimu leidžiantis nustatyti būdas yra skundų / atsiliepimų skatinimas, jų analizė ir atitinkami veiksmai. Sudėtingesni, tačiau kur kas daugiau apimantys yra įvairūs tyrimai. Vienas populiariausių ir plačiausiai naudojamų yra SERVQUAL metodas, kuriuo remiantis galima išmatuoti neatitikimus tarp vartotojų suvoktos kokybės ir vartotojų lūkesčių.

2.3. Prekybos įmonių klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, ir aptarus klientų aptarnavimo kokybės sampratą galima teigti, jog klientų aptarnavimas ir jo vertinimas pirmiausia yra labai kompleksiškas, susidedantis iš skirtingų pardavimo procese atsirandančių elementų, o siekiant įvertinti klientų aptarnavimo kokybę daugelis autorių nurodo, jog būtina vertinti klientų pasitenkinimą, konkrečiais aptarnavimą sudarančiais elementais. Būtų tikslinga išskirti kokius elementus sudaro klientų aptarnavimą prekybos įmonėse ir kokiais kriterijais remiantis turėtų būti vertinama klientų aptarnavimo kokybė prekybos įmonėse. Išskiriant klientų aptarnavimo kokybės elementus remiamasi jau anksčiau aptartais moksliniais šaltiniais, o ypač Nacionalinio verslo tyrimų instituto JAV (National Business Research Institute) (2009) apibūtinamais klientų pasitenkinimo vertinimo dimensijomis, R. Barera ir A. Garcia (2014) nurodytais skirtingais klientų aptarnavimo kokybės suvokimą lemiančiais veiksniais, Jahanshabi ir kt. (2011) nurodytais kokybiško klientų aptarnavimo sudedamosiomis dalimis, R. Palšaičio (2010) išskirtomis klientų aptarnavimą sudarančiomis dalimis, J. Žaporiaus (2011), V. Adomėno (2011) bei L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2009) pateiktomis svarbiausiais klientų aptarnavimo kokybę lemiančiais elementais. Sudarytas klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų modelis pateikiamas 13 paveiksle.



13 pav. Prekybos įmonių klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų modelis (sudaryta autoriaus pagal Nacionalinį verslo tyrimų institutą (2009), Barera ir Garcia (2014), Jahanshabi ir kt. (2011), Palšaitį (2010), Žaptorių (2011), Adomėną (2011), Bagdonienę ir Hopenienę (2009))

Klientų aptarnavimo kokybės elementų modelis sudarytas analizuojant ir apibendrinant visą išanalizuotą mokslinę literatūrą ir siekiant išskirti veiksnius, kurie aktualūs būtent prekybos įmonėms. Sudarant klientų aptarnavimo kokybę sudarančių pagrindinių elementų modelį buvo išskirtos esminės veiklos, kurios yra labai svarbios įmonei visai procesais ir sudaro vertinimo pagrindą: personalo kompetencija ir motyvacija, pardavimų ir prekių tiekimo organizavimo tvarka, klientų pritraukimas ir pažinimas bei klientų pasitenkinimo valdymas.

Tačiau būtina pabrėžti, jog didžioji dalia analizuotų mokslinių šaltinių nurodo, jog analizuojant klientų aptarnavimo kokybę svarbiausia yra tai, kaip kokybę vertina klientas. Visų išvardytų klientų aptarnavimo elementų jungiančioji grandis iš esmės yra įmonės personalas, todėl galima manyti, jog būtent personalui prekybos įmonėje, siekiančioje aukštos klientų aptarnavimo kokybės turėtų būti skiriamas pakankamas dėmesys. Kartais tai yra išsprendžiama kuriant klientų aptarnavimo standartus, ar kitais būdais perteikiama įmonės klientų aptarnavimo filosofija, įmonės klientų aptarnavimo vizija ar formalios klientų aptarnavimo nuostatos. Taigi darbuotojų požiūris į klientų aptarnavimo kokybę, jos

valdymą ir užtikrinimą yra labai svarbus ir dažnu atveju atspindi organizacijos vidinę kultūrą. Išaiškinus darbuotojų požiūrį galima nustatyti ar vidinėje įmonės komunikacijoje nėra spragų ir ar klientų aptarnavimo kokybė visuose padaliniuose (jei keletas padalinių dalyvauja klientų aptarnavime, prekybos įmonėse tai dažniausia pardavimų ir tiekimo padaliniai) suvokiama vienodai ir ar visi darbuotojai siekia vienodų tikslų.

Galima pastebėti, jog sudarant modelį atsižvelgta į SERQUAL metodikoje nurodytas penkias dimensijas: apčiuopiamumą (įmonės vietą, pasiekiamumą, darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją), patikimumą (pardavimų organizavimo aspektus, kliento užsakymo valdymą, terminų ir pažadų klientui laikymąsi) reagavimą (kliento poreikių išsiaiškinimas, aptarnavimo greitis), užtikrinimą (kompetentinga ir profesionali konsultacija, darbuotojų užtikrintumas, popardaviminis aptarnavimas) bei empatiją (asmeninių pardavimų efektyvumas, klientų aptarnavimo standarto laikymasis, personalo nusiteikimas). Visas modelyje pateiktas sritis apima būtent SERQUAL metodikoje pateiktos dimensijos.

Kitame darbo skyriuje bus atlikti empiriniai tyrimai techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje, siekiant patikrinti ar klientų įsigyjančių techninius produktus klientų aptarnavimą sudarančių elementų vertinimas nesiskiria nuo sudaryto teorinio modelio ir ar visis klientų aptarnavimo kokybę sudarantys elementai yra vienodai svarbūs visiems klientų segmentams techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodikos pasirinkimas

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo pastebėta, jog aptarnavimo kokybės suvokimas skirtingiems klientams gali ženkliai skirtis, lygiai kaip ir jų pasitenkinimo klientų aptarnavimu laipsnis ar jų elgesys ateityje. Klientai skirtingai suvokia aptarnavimo kokybę sudarančius elementus, suteikdami jiems skirtingą reikšmę bendroje aptarnavimo kokybėje. Vieniems klientams aptarnavime gali būti svarbi personalo kompetencija ir pagalba priimant teisingą sprendimą, kitiems - patogus darbo laikas ir įmonės lokacija. Taip pat gali būti vertinamas aptarnavimo greitis, pasitikėjimas darbuotojais, bendradarbiavimas ir ryšių palaikymas. Priklausomai nuo šio suvokimo taip pat gali skirtis ir klientų pasitenkinimas ir lojalumas. Aptarnavimo kokybei jautrūs klientai, kurie yra pasirengę mokėti daugiau už kokybiškesnį aptarnavimą linkę rinktis įmones kurios rinkoje siūlo aukštą paslaugos kokybę ir kainą. Tuo tarpu kainai jautrūs klientai, kurie linkę mažiau mokėti už paslaugos kokybę pasirinks įmones kurios prekės kainos naudai mažiau investuoja į aptarnavimo kokybę.

Tyrimo tikslas – nustatyti techniniais produktais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo elementų svarbą klientams bei numatyti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo kryptis.

Atliekant tyrimą bus siekiama patikrinti atsakyti į tokius **tyrimo klausimus**:

- Kokie klientų aptarnavimo elementai yra svarbiausi skirtingiems klientų segmentams?
- Kokia yra darbuotojų kompetencijos svarba klientų aptarnavime?

Siekiant numatyto tyrimo tikslo, norint atsakyti į tyrimo klausimus bei kompleksiškai įvertinti nagrinėjamą problemą, siūlant galimus jos sprendimo būdus, pasirinkta paraleliai atlikti du atskirus vienas kitą papildančius tyrimus: kiekybinį (klientų apklausa) ir kokybinį (darbuotojų interviu). Abiejų tyrimų rezultatai bus analizuojami nepriklausomai vienas nuo kito. Vėliau bus ieškoma bendrų sąsajų ir formuojamos apibendrintos išvados bei pasiūlymai.

Tyrimams atlikti buvo pasirinkta viena specializuotos techninės paskirties prekybos įmonė. Įmonės produkcijos gana asortimentas platus, kurį sudaro šildymo įrenginiai ir technika, santechnika, vėdinimo sistemos, metalai, suvirinimo įranga ir medžiagos, įrankiai profesionalams, lauko inžineriniai tinklai (įmonės asortimentas pateiktas 9 priede). Tyrimo metu apklausiami pasirinktos įmonės klientai ir atliekamas interviu su darbuotojais, o tai kad įmonė prekiauja labai specifinės paskirties produkcija, leis atsakyti į išsikelto tyrimo tikslą ir nustatyti kaip patys klientai vertina klientų aptarnavimo kokybę techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje, kokie pagrindiniai klientų aptarnavimo kokybės elementai yra svarbūs techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse.

Analizuojama įmonė užsiima tiek didmenine, tiek mažmenine prekyba. Taigi prekybinius sandorius vysto skirtinguose segmentuose: prekiauja tiek su fiziniais asmenimis, tiek B2B segmente.

Įmonės verslo klientai yra skirtingi: vieni užsiima paslaugų teikimu, kiti mažmenine prekyba. Taigi nagrinėjamos įmonės klientus galima suskirstyti į tris pagrindinius segmentus. Pirmoji grupė - pavieniai klientai – tai fiziniai asmenys, kurie įsigyja prekes, kai patys atlieka tam tikrus darbus. Tačiau tokie klientai sudaro mažiausią įmonės klientų dalį. Antroji grupė, statybos ir įrengimo įmonės, bei savarankiškai dirbantys montuotojai – tai meistrai, kurie užsiima šildymo sistemų įrengimu, santechniniais darbais, kurios atlieka įvairius statybos darbus fiziniams ir juridiniams asmenims. Šiems klientams nagrinėjama įmonė tiekia medžiagas. Su tokiomis įmonėmis yra pasirašytos ilgalaikio tiekimo sutartys, numatyti prekių užsakymo, tiekimo bei atsiskaitymo už prekes terminai. Dažnai įmonės ar jų darbuotojai dirba individualiai arba įmonėse, tačiau dažnai patys sprendžia koks tiekėjas ties prekes konkrečiam objektui. Taigi, norint užtikrinti pardavimus, būtina palaikyti santykius ne tik su statybinių įmonių vadovais, bet ir su pačiais montuotojais – konkrečiais meistrais, kurie dažniau patys priima pirkimo sprendimus. Trečioji grupė - mažmeninės prekybos įmonės – tai įmonės, kurių pagrindinė veikla mažmeninė prekyba santechnikos ir kitomis statybinėmis medžiagomis. Dažnai tokios parduotuvės yra regione, nedideliuose miesteliuose. Analizuojama įmonė yra vienas iš tiekėjų tokioms parduotuvėms, ir konkuruoja su kitais prekių tiekėjais.

Taigi atliekant **kiekybinį tyrimą** ir apklausiant skirtingų segmentų klientus bus galima išsiaiškinti ar skirtingi klientai aptarnavimo kokybę vertina skirtingai, ir kokie būtent klientų aptarnavimo kokybės elementai yra svarbiausi kiekvienam klientų segmentui. Tačiau tuo pačiu tyrimo atlikimas tampa sudėtingesniu, nes su skirtingais klientais įmonė turi skirtingus prekybinius ryšius, todėl norint tinkamai įvertinti kaip minimi klientai suvokia aptarnavimo kokybę, buvo parengti ir atsižvelgiant į skirtingus klientų poreikius adaptuoti trys skirtingi klausimyno variantai (klausimynų pavyzdžiai pateikti 1 – 3 prieduose), pritaikant klausimus kiekvienam iš klientų segmentų.

Pagrindinė klausimyno dalis, kurioje norima sužinoti tyrimui svarbius parametrus: kokius klientų aptarnavimo kokybę sudarančius elementus vertina klientai, kuriuos nurodo kaip svarbiausius, kaip vertina pasirinktos įmonės klientų aptarnavimo kokybę. Šioje klausimyno dalyje atsakymams į klausimus pateikta ranginė, 5 balų skalė. Tai viena iš požiūrio vertinimo skalių, kurioje respondentai prašomi nurodyti savo „sutikimo“ arba „nesutikimo“ su klausimyne pateiktais teiginiais lygį. Formuojant klausimus buvo remtasi SERQUAL metodikoje pateiktomis penkiomis kokybės suvokimo dimensijomis, siekiant nustatyti kuri iš klientų aptarnavimo dimensijų yra svarbi klientui ir kaip jie jas vertina. Tačiau atliekant tyrimą nebuvo naudotasi visa SERQUAL metodika, nes numatytas tyrimo tikslas nereikalauja įvertinti klientų aptarnavimo kokybės konkrečioje įmonėje. Tyrimu buvo siekiama nustatyti ar skiriasi ir kaip skiriasi skirtingų klientų segmentų aptarnavimas prekybos įmonėse, kaip kiekvienas iš pasirinktų segmentų suvokia kokybę ir į kokius klientų aptarnavimo kokybės elementus turi dėmesį skirti techniniais produktais prekiaujančios įmonės, formuodamos klientų aptarnavimo strategiją. Tokiu atveju nebuvo svarbu įvertinti kaip konkrečios įmonės klientai vertina klientų

aptarnavimą ir kaip klientų patirtoji kokybė skiriasi nuo laukiamosios, o būtent tam didžiausias dėmesys ir yra skiriamas SERQUAL metodikoje. Buvo pasirinkta vertinti tik klientų lūkesčius, arba kaip teigiama SERQUAL metodikoje, numatyti laukiamąją kokybę. Vadinasi buvo taikyta tik dalis SERQUAL metodikos, nevertinant patirtosios kokybės, ir nematuojant skirtumo tarp laukiamosios ir patirtosios kokybės. Pasinaudota tik SERQUAL metodikoje pateiktomis dimensijomis, kurių vertinimui buvo pasitelkti konkretūs klientams suprantami teiginiai, kurie leistų nustatyti ar skirtingų klientų segmentų aptarnavimo kokybės suvokimas skiriasi ir kuri iš dimensijų skirtingiems klientams yra svarbiausia. Dimensijų ir klientams pateiktų teiginių sąsajos pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės dimensijų bei klientams pateiktų teiginių sąsajos

Dimensija	Fiziniam asmenims apklausai skirti teiginiai	Paslaugas atliekančių įmonių atstovams skirti teiginiai	Mažmeninė prekybos įmonių atstovams skirti teiginiai
<i>Apčiuopiamumas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalo išvaizda 2. Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (atstumas nuo namų, darbo, patogus privažiavimas) 3. Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis 4. Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas) 2. Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu) 3. Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas) 2. Man svarbu, jog pardavimo vadybininkai dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis 3. Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)
<i>Patikimumas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prekėms suteikiamos garantijos trukmė 2. Pasitikėjimas įmone, personalu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prekėms suteikiamos garantijos trukmė 2. Pasitikėjimas įmone, personalu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prekėms suteikiamos garantijos trukmė 2. Pasitikėjimas įmone, personalu
<i>Reagavimas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkto pristatymo trukmė 2. Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse 3. Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse 4. Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkto pristatymo trukmė 2. Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse 3. Sandėlyje esančių prekių kiekiai 4. Atsiskaitymo sąlygų lankstumas 5. Mokėjimo atidėjimo terminas 6. Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse 7. Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkto pristatymo trukmė 2. Užsakymo priėmimo trukmė, dažnis 3. Atsiskaitymo sąlygų lankstumas 4. Mokėjimo atidėjimo terminas 5. Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus jie numatytu laiku būtų pristatyti į įmonę 6. Man svarbu, jog būtų galimybė reikiamas prekės gauti iš karto

6 lentelės tęsinys			
<i>Užtikrinimas</i>	1. Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes 2. Aptarnaujančio personalo patarimai įsigyjant prekes 3. Techninė pagalba montuojant prekes 4. Man labai svarbu, kad pardavėjas rekomenduotų asmenį, kuris galėtų sumontuoti įsigytas prekes 5. Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų	1. Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes 2. Techninė pagalba, apmokymai, naujienų pristatymai 3. Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų 4. Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų	1. Išsami ir suprantama konsultacija užsakant prekes, patarimai 2. Techninė pagalba, apmokymai, informacijos apie naujus produktus teikimas 3. Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų 4. Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų
<i>Empatija</i>	1. Asmeniniai ryšiai su personalu 2. Prekių pristatymas į nurodytą vietą	1. Asmeniniai ryšiai su personalu 2. Prekių pristatymas į nurodytą vietą	1. Asmeniniai ryšiai su personalu 2. Kliento lankymo dažnis 3. Prekių pristatymas į nurodytą vietą 4. Man svarbu, jog pardavimų vadybininkas pats atvyktų į įmonę, teiktų informaciją apie prekes.

Taip pat, kad nagrinėjama problema būtų išspręsta kompleksiskai, būtų įvertinti visi klientų aptarnavimo kokybės elementai bei kokybei įtaką darantys veiksniai techniniais produktais prekiaujančioje įmonėje tikslinga kiekybinį tyrimą papildyti kokybinio tyrimo informacija. Kokybinio tyrimo metodologija, grindžiama interpretacija, kuri leidžia gilintis į tyrimo problemą.

Kokybinis tyrimo instrumentu pasirinktas nagrinėjamos įmonės darbuotojų interviu, nes tyrimo tikslui atskleisti galima būtų pasikliauti ekspertų žiniomis ir požiūriu į klientų aptarnavimo kokybę. Pagrindinis interviu privalumas yra jo teikiama galimybė gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei naudojant standartizuotą anketą. Klausimai, kurie buvo pateikti informantams bei jų pasirinkimo pagrindimas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Informantams pateiktų klausimų analizė

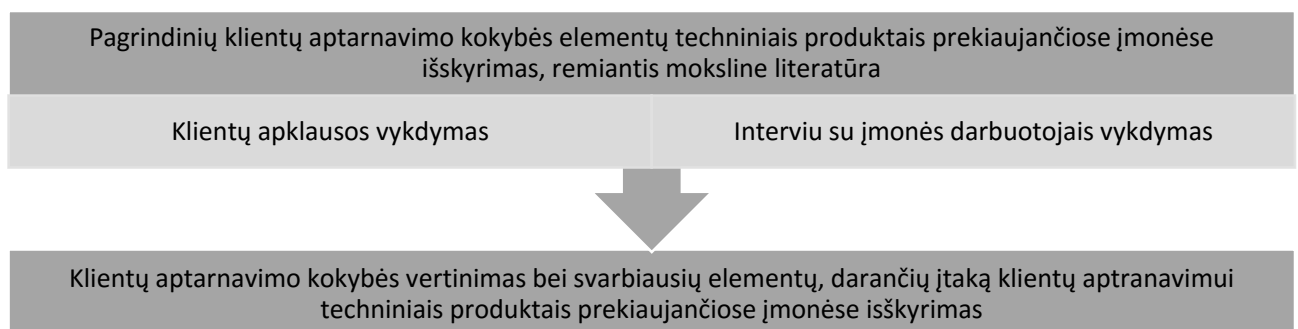
Informantams pateiktas klausimas	Paiškinimas
1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė?	Klausimas skirtas nustatyti darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę. Bus siekiama nustatyti kaip šis požiūris koreliuoja su klientų požiūriu.
2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?	Svarbu nustatyti kaip personalas suvokia klientų aptarnavimo elementus, kuriuos nurodo kaip pagrindinius, kam, aptarnaujant klientus, skiria didžiausią dėmesį.
3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniais asmenimis, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?	Šis klausimas padės nustatyti personalo požiūrį į klientų aptarnavimą bei padės nustatyti ar įmonės personalas mato esminius skirtumus skirtingų klientų segmentų aptarnavime. Vėliau bus galima palyginti klientų apklausos duomenis su personalo nuomone bei parengti tam tikrus pasiūlymus klientų aptarnavimo tobulinimui.

7 lentelės tęsinys	
4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Kurių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?	Klausimas padės išsiaiškinti kaip personalas vertina, kurį klientų aptarnavimo segmentą aptarnauti yra sunkiausia. Vėliau, formuojant klientų aptarnavimo kokybės gerinimo gaires galima būtų atsižvelgti į darbuotojų pateiktą nuomonę ir skirti didesnę dėmesį būtent minimų klientų aptarnavimui.
5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?	Įmonės personalo bus pasiteirauta kokius pagrindinius trukdžius įmonės procesuose jie mato. Šis klausimas galės padėti nustatyti kokios priežastys gali įtakoti mažesnę klientų pasitenkinimą vienu ar kitu klientų aptarnavimo kokybės elementu.
6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?	Klausimu buvo siekiama nustatyti kokius procesus galima būtų patobulinti prekybos įmonėje, siekiant klientų aptarnavimo kokybės gerėjimo.
7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?	Klausimu siekiama nustatyti ar analizuojamoje prekybos įmonėje yra matuojama klientų aptarnavimo kokybė ir ar tų matavimų rezultatus žino personalas, ar jie turi įtakos jų veiklos rezultatams.
8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?	Svarbu būtų išsiaiškinti ar analizuojamoje įmonėje yra klientų aptarnavimo standartai ir jei taip, tai kokią įtaką jų laikymasis daro klientų aptarnavimo kokybei.
9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?	Interviu metu bus kalbama tik su darbuotojais, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus ir iš esmės patys yra atsakingi už klientų aptarnavimo kokybę. Atsakymai į šį klausimą parodys kaip patys darbuotojai vertina ar jų indėlis kokybei yra svarbus.
10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?	Klausimu bus siekiama nustatyti ar darbuotojai jaučia aiškų ryšį tarp klientų aptarnavimo kokybės ir savo veiklos rezultatų. Ar aukšta klientų aptarnavimo kokybė bei patenkinti įmonės klientai lemia geresnius asmeninius darbuotojų veiklos rezultatus.

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai leis papildyti kiekybinio tyrimo rezultatus, ieškoti tarp jų sąsajų, prieštaravimų ir padės numatyti techniniais produktais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo gaires.

3.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo vykdomas etapais, kurie pavaizduoti 14 paveiksle.



14 pav. Empirinio tyrimo etapai

Kiekybinis tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis pirminių duomenų rinkimo metodas. Pirminiai tyrimo duomenys rinkti pasitelkus anketas, kur pateikti iš anksto parengti klausimai. Duomenys renkami skaitine išraiška. Respondentų atsakymams surinkti buvo pasirinkti keli būdai – tiesioginė paklausa, internetinė apklausa, siunčiant klausimyną elektroniniu paštu, ir telefoninė apklausa.

Anketas sudaro 7 – 8 klausimai. Anketą užpildyti respondentui trunka apie 5 minutes. Klausimai trumpi arba vidutinio ilgumo, nesudėtingi, suprantami respondentui, todėl nebūtina tyrėjui būti šalia. Klausimynuose yra nurodomi tyrimo atlikimo tikslai, vykdytojas, klausimų atsakymo tvarka, respondentai nuteikiami atsakinėti į klausimus sąžiningai ir nuoširdžiai. Bendrųjų charakteristikų anketoje neprašoma nurodyti, jos neturi įtakos tyrimo rezultatams.

Kaip jau buvo minėta anksčiau tyrime analizuojamos įmonės klientai buvo suskirstyti į grupes pagal savo veiklos pobūdį: asmenys įsigyjantys produkciją asmeniniais tikslais (fiziniai asmenys), įmonės (asmenys) teikiančios paslaugas (atliekančios montavimo, santchnikos darbus) bei mažmenine prekybas užsiimančios įmonės. Analizuojamoje įmonėje visoje Lietuvoje šių klientų portfelio duomenys buvo gauti įmonėje: per mėnesį prekes įsigyja apie 300 fizinių asmenų, įmonės klientais yra apie 560 montavimo ir santchnikos darbus atliekančių įmonių ir asmenų bei apie 350 mažmenine prekyba užsiimančių įmonių. Šie klientai būtų laikomi tyrimo populiacija.

Kadangi nėra galimybės apklausti visos visumos, respondentams atrinkti buvo pasirinktas paprastas atsitiktinės atrankos metodas. Tyrimas buvo atliekamas, siekiant neperžengti 5 procentų paklaidos. Norint tenkinti šią sąlygą, reikėjo apklausti tam tikrą respondentų skaičių. Jis apskaičiuotas remiantis žemiau pateikta PANIOTT imties dydžio formule:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

Kur: n – atrankinės visumos dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikomas 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – generalinė visuma – klientų skaičius.

Apskaičiuotoji tyrimo imtis yra 172 fiziniai asmenys, 186 mažmeninės prekybos įmonės bei 233 paslaugas teikiančios įmonės (asmenys). Tyrimo metu pavyko apklausti 122 fizinius asmenis, 130 mažmeninės prekybos įmonių atstovų bei 175 paslaugas teikiančias įmones (asmenis).

Apklausa buvo vykdoma ir duomenys renkami visoje Lietuvoje įmonės veikiančiuose filialuose. Tyrimas vykdytas 2015 m. spalio 1 - 30 dienomis. Šiame tyrimo etape duomenys rinkti pasitelkiant tiek popierinę, tiek elektroninę anketos versiją. Siekiant kuo didesnio respondentų skaičiaus, atliekant tyrimą, buvo pasinaudota šiais būdais: apklausa elektroniniu paštu, išsiunčiant nuorodą į elektroninę anketos versiją ir nurodant jos grąžinimo terminą; teikiant anketą klientams užpildyti prekybos vietoje, skambinant klientams telefonu ir prašant atsakyti į anketos klausimus.

Kokybinis tyrimas. Interviu metu buvo apklausti 5 analizuojamos įmonės darbuotojai, juos apibūdinančios charakteristikos pateiktos 8 lentelėje. Pasirenkant informantus buvo taikoma tikslinė

kriterinė tiriamųjų atranka – tiriamieji turėjo atitikti nustatytą kriterijų – tiesioginis darbas su klientais, juos aptarnaujant arba tiesioginė atsakomybė už klientų aptarnavimo kokybę.

8 lentelė. Tyrimo dalyviai

Eilės Nr.	Pareigos	Darbo stažas įmonėje	Miestas	Interviu data
Informantas Nr. 1	Filialo vadovas	4 metai	Klaipėda	2015-10-05
Informantas Nr. 2	Projektų vadovas	12 metų	Vilnius	2014-10-06
Informantas Nr. 3	Pardavimo vadybininkas	3 metai	Klaipėda	2014-10-07
Informantas Nr. 4	Pardavimo vadybininkas	5 metai	Kaunas	2014-10-08
Informantas Nr. 5	Pardavėjas	7 metai	Šiauliai	2014-10-07

Buvo pasirinkti darbuotojai, kurie tiesiogiai dirba su klientų aptarnavimu: vadybininkai bei pardavėjas. Šie darbuotojai yra skirtingų lygmenų, tačiau jų darbas yra tiesiogiai susijęs su klientų aptarnavimu. Projektų vadovas – taip pat dirba su klientais, tačiau dažniausiai su stambesniais užsakymais arba su išskirtiniais įmonės klientais. Filialo vadovas yra atsakingas už klientų aptarnavimą, ir visą padalinio veiklą paskirtame regione. Interviu su skirtingų lygmenų darbuotojais leis užtikrinti, jog bus atskleistas visų klientus aptarnaujančių darbuotojų požiūris bei nuostatos, o tyrimo rezultatai bus objektyvesni.

Interviu metu informantai pirmiausia buvo supažindinti su tyrimo objektu. Po to tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti savo nuomonę klientų aptarnavimo kokybės, jos stebėsenos, vertinimo ir gerinimo klausimais (interviu protokolai pateikti 4 – 8 prieduose). Kadangi pagrindinis tyrėjas buvo iš Klaipėdos, Klaipėdoje dirbantys darbuotojai buvo apklausti tiesiogiai, o dirbantys kituose miestuose – telefonu.

Planuojant interviu su respondentais buvo spręstas interviu atlikimo laiko ir interviu atlikimo priemonių klausimas. Telefonu prieš interviu buvo aptartas interviu laiko ir trukmės klausimas. Iš anksto buvo gana sunku tiksliai numatyti interviu trukmę, nes tai priklauso nuo kiekvieno respondento susidomėjimo interviu, jo noro išsikalbėti, įvairių aplinkos veiksnių. Todėl respondentui buvo paminėta, kad pokalbis truks apie 30 min. Interviu, kurie vyko telefonu buvo kiek trumpesni nei 30 min. Informantai tyrime dalyvavo tik laisvanoriškai.

Duomenys buvo analizuojami, naudojantis kokybine turinio (content) analize, kurios metu nustatomi prasminiai elementai, kurie skaidomi į turinio (prasminius) elementus, skirstomi į subkategorijas bei gauti duomenys interpretuojami.

Atlikus tyrimus ir išanalizavus tyrimo duomenis, tyrimų rezultatai buvo apibendrinti ir pateiktos išvados, nurodant klientų aptarnavimo kokybės techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse gerinimo prielaidas.

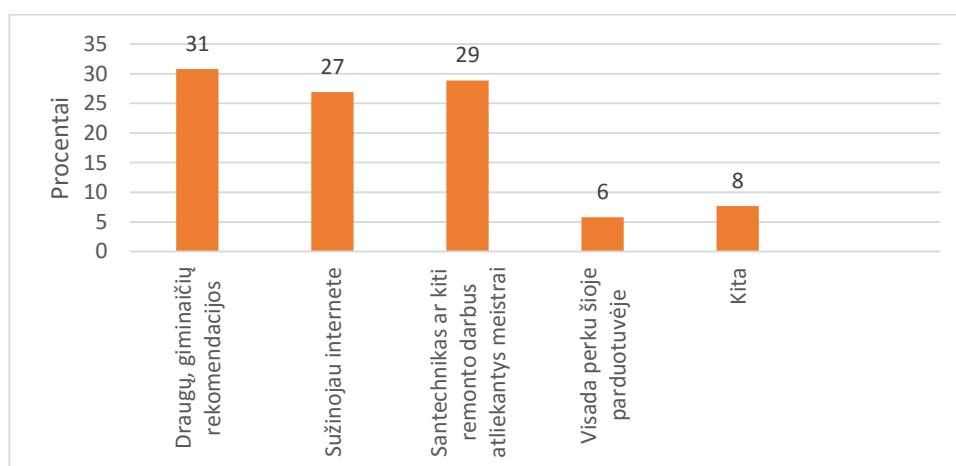
4. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TECHNINIAIS PRODUKTAIS PREKIAUJANČIOJE ĮMONĖJE VERTINIMAS

4.1. Klientų apklausos rezultatų aptarimas

4.1.1. Fizinį asmenų, įsigyjančių techninius produktus, apklausos rezultatai

Pirmiausia bus aptarti pavienių klientų (dažniausiai tai yra fiziniai asmenys, kurie patys stato, remontuoja savo būstą) apklausos rezultatai. Apklausa buvo suskirstyta į tris esmines dalis: klientų aptarnavimo kokybės elementai prieš sandorį, elementai sandorio metu, elementai po sandorio. Taip pat kaip jau aptarta trečiame skyriuje klausimai atspindi SERQUAL metodikos dimensijas. Paminėtina, jog buvo apklausti tik tie klientai, kurie įmonėje įsigijo tam tikrą prekę ir gali realiai įvertinti klientų visus klientų aptarnavimo kokybės elementus.

Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kodėl klientas pasirinko analizuojamą įmonę, kokiais kriterijais remiantis nusprendė pirkti būtent šioje prekybos vietoje (15 paveikslas).

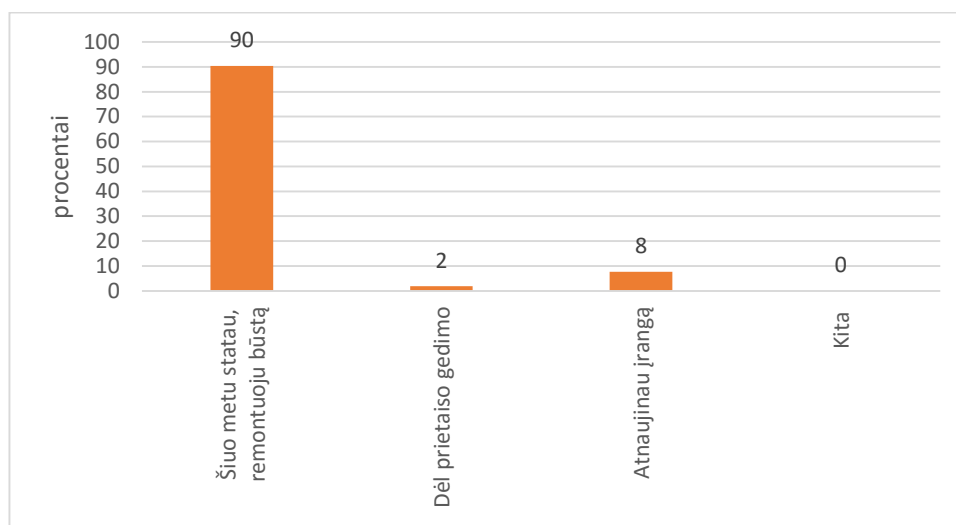


15 pav. Įmonės pasirinkimo priežastys

Didžioji dalis respondentų nurodė, jog apie įmonę bei jos parduodamus produktus sužinojo internete, jiems atvykti rekomendavo draugai ar kiti giminaičiai arba santechnikos ir remonto darbus atliekantys asmenys, kurie jau buvo susidūrę su įmonės produktais. Pažymėdami „kita“ respondantai nurodė, jog jie pasirinko šią vietą, nes reikėjo profesionalios pagalbos ir konsultacijos, nemėgsta pirkti dideliuose prekybos centruose, tikisi kokybiškos produkcijos. Apibendrinant šiuos rezultatus, galima pastebėti, jog klientai renkasi specializuotą prekybos vietą, vedami rekomendacijų (beveik 60 proc.) ir tikėdamiesi tinkamos konsultacijos patarimo iš personalo.

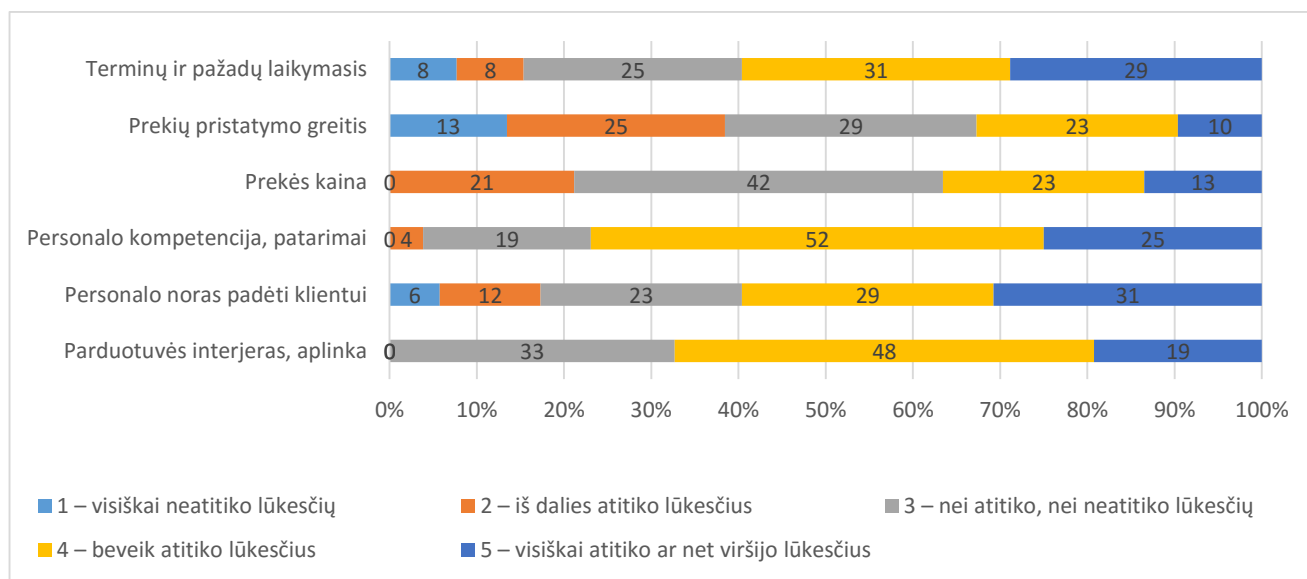
Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti kokios aplinkybės lemia, jog klientai apskritai priima sprendimą įsigyti technines (santechnikos) prekes. Pati prekės specifika lemia, jog tai nėra kasdienio vartojimo prekė ir įsigyjama tik esant tam tikroms aplinkybėms. Kaip pavaizduota 16 paveiksle klientai įmonės

parduodamas prekes įsigyja tik atlikdami remonto, būsto atnaujinimo ar statybos darbus. Todėl galima teigti, jog tokias prekes klientai įsigyja retai, ir jų pirkimas yra dažniausiai planuojamas, joms įsigyti (sprendimui pirkti) yra skiriama pakankamai laiko.



16 pav. Sprendimo pirkti technines prekes aplinkybės

Klientų aptarnavimo kokybės vertinime yra vienu svarbiausių aspektu yra išskiriamas klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimas. Todėl tikslinga būtų išsiaiškinti ar įmonėje prekes įsigiję klientai yra patenkinti klientų aptarnavimo elementais ir paprašyta juos įverti 5 balų skalėje, lyginant patirtąją kokybę su savo lūkesčiais. Rezultatais pateikti 17 paveiksle.

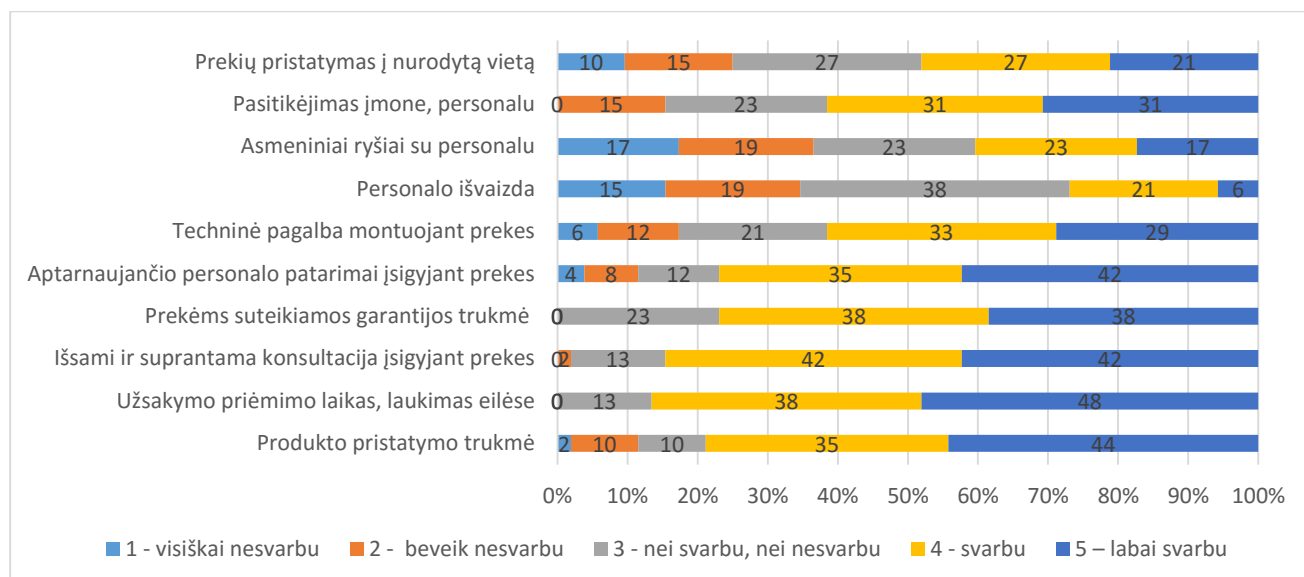


17 pav. Klientų lūkesčių patenkinimo lygmuo

Nustatyta jog geriausiai vertintos sritys parduotuvės interjeras ir aplinka (svertinis vidurkis 3,9 balo), personalo kompetencija ir patarimai klientui įsigyjant prekes (4 balai) bei personalo nusiteikimas (3,6 balo). Prasčiausiai įvertinta sritis – prekių pristatymo greitis (2,9 balo). Bendras klientų lūkesčių

patenkinimo lygmuo – 3,6 balo penkių balų skalėje. Taigi klientų pasitenkinimas įmonės aptarnavimu yra aukštesnis nei vidutinis.

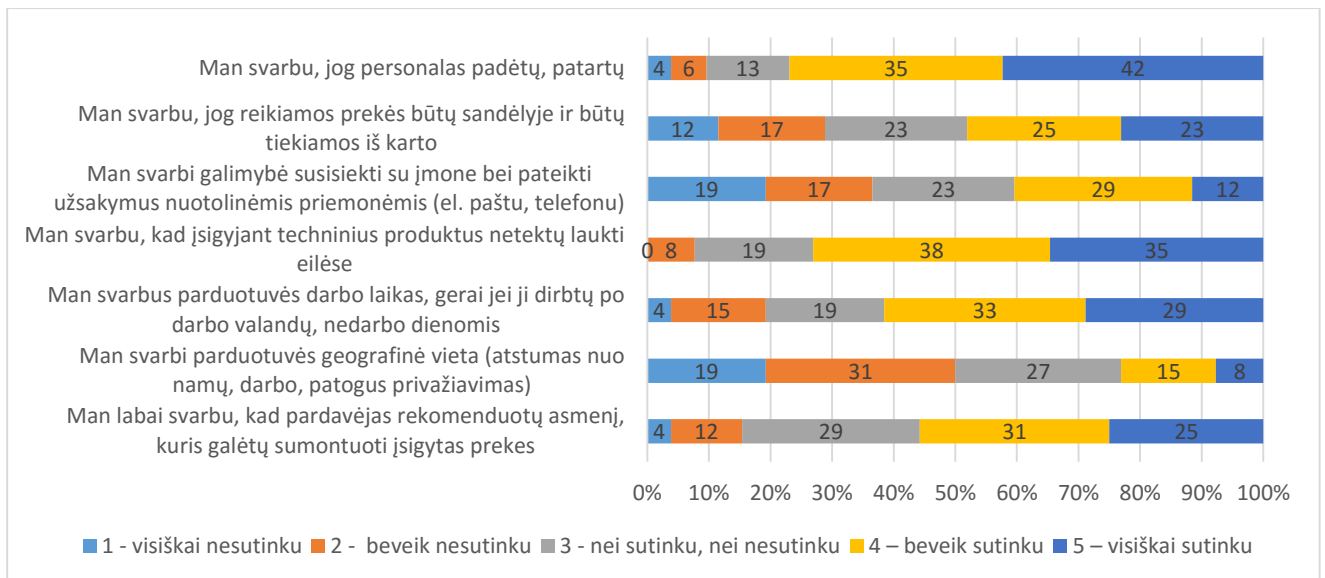
Tai pat vertinat klientų aptarnavimo kokybę svarbu nustatyti kokie klientų aptarnavimo elementai klientų požiūriu yra patys svarbiausi ir į ką įmonės, prekiaujančios techniniais produktais turėtų atkreipti dėmesį formuodamos klientų aptarnavimo kokybės politiką, bei kuriuos procesus reiktų labiausiai nukreipti į klientų poreikių tenkinimą. (18 paveikslas).



18 pav. Klientų požiūriu svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai prekybos įmonėse

Taigi aptariant klientų aptarnavimo elementus, kurie klientų (fizinių asmenų) požiūriu yra svarbiausi techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse galima išskirti, jog didžiausią dėmesį klientai teikia užsakymo priėmimo ir laukimo eilėse trukmei (svertinis vidurkis 4,33 balo iš 5 galimų), išsamiai ir suprantamai konsultacijai įsigyjant prekes (4,25 balo). Būtent šiuos du elementus klientai nurodo kaip svarbiausius. Analizuojant respondentų nuomonę galima pastebėti, jog mažiausiai svarbūs klientams yra personalo išvaizda (2,83 balo) bei asmeniniai ryšiai su personalu (3,04 balo). Pažymėtina, jog prekybos įmonėse, kurios prekiauja techniniais produktais klientai mažiau dėmesio skiria parduotuvės interjerui, personalo išvaizdai tačiau daug svarbesni kriterijai yra aptarnavimo greitis bei personalo kompetencija, gebėjimas patarti. Techniniai produktai nėra kasdieninio naudojimo prekė, įsigijami retai, todėl nėra paprasta užmegzti asmeninius ryšius su klientu ir juos išlaikyti.

Taip pat norint išsiaiškinti kokie klientų aptarnavimo kokybės aspektai dar yra svarbūs klientams įsigyjant būtent techninius produktus, klientų buvo prašoma įvertinti tam tikrus su klientų aptarnavimo elementais susijusius teiginius, įvertinant svarbą 5 balų skalėje. Respondentų atsakymai pavaizduoti 19 paveiksle.



19 pav. Klientų aptarnavimo kokybę sąlygojančių veiksnių vertinimas

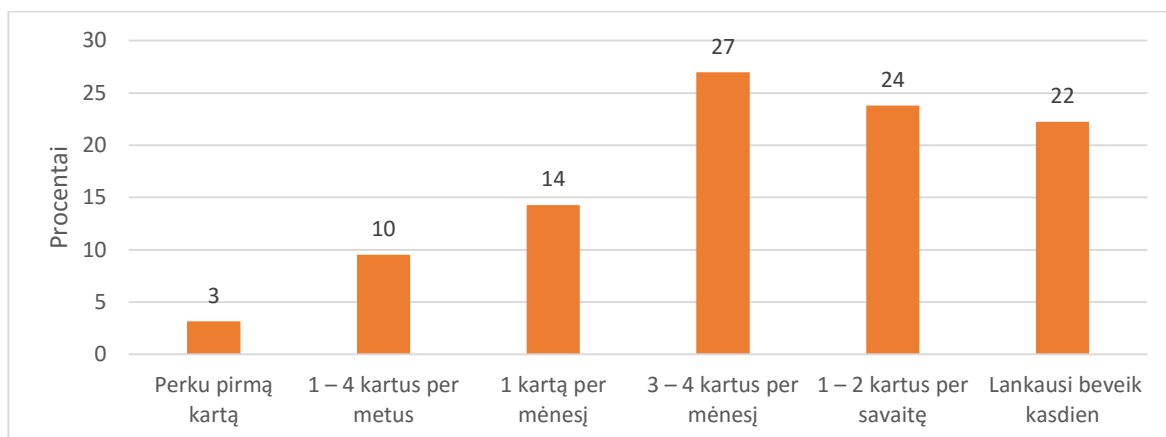
Analizuojant respondentų atsakymus pastebėta, jog vertindami pateiktus teiginius respondentai palankiausiai vertino (labiausiai pritarė) teiginiais apie laukimo laiką (svertinis vidurkis 4 balai iš 5 galimų) bei personalo svarbą klientų aptarnavime (teiginys “Man svarbu, kad personalas padėtų, patartų” įvertintas 4,06 balo). Taip pat respondentai nurodė, jog jiems būtų reikalinga techninė pagalba, t.y. serviso paslaugos tiek pradžioje montuojant prekes, tiek garantinis aptarnavimas jau po pardavimo (3,62 balo). Tačiau būtina pastebėti, jog žymiai mažesnę dėmesį respondentai skiria parduotuvės (prekybos vietai), interjerui (2,62 balo), galimybei pateikti užsakymus el. priemonėmis (2,96 balo). Tiesia, vertindami darbo laiką, respondentai nurodė, jog jiems būtų svarbu, kad prekybos vieta dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis (3,67 balo).

Apibendrinant fizinių asmenų, įsigijusių techninius produktus apklausos rezultatus, galim teigti, jog svarbiausiais klientų aptarnavimo elementais, sąlygojančiais klientų aptarnavimo kokybę jie laiko pardavimų personalo kompetenciją bei pasirengimą konsultuoti, teikti patarimus, paaiškinti produktų skirtumus, parinkti tinkamus produktus bei laiką, kuris yra gaištamasis eilėse (aptarnavimo metu). Kaip mažiaus svarbius elementus galima būtų išskirti parduotuvės interjerą, personalo išvaizdą, asmeninius ryšius su personalu.

4.1.2. Klientų, teikiančių santechnikos paslaugas, apklausos rezultatai

Kita dalis klientų, kurie įsigyja techninius (santechninius) produktus yra statybos bei santechnikos darbus atliekančios smulkios įmonės bei šia veikla individualiai užsiimančios asmenys. Įmonėje šiems klientams yra parduodama didžioji dalis produkcijos, o tai sąlygoja, jog šių klientų aptarnavimui įmonėje yra skiriamas žymiai didesnis dėmesys.

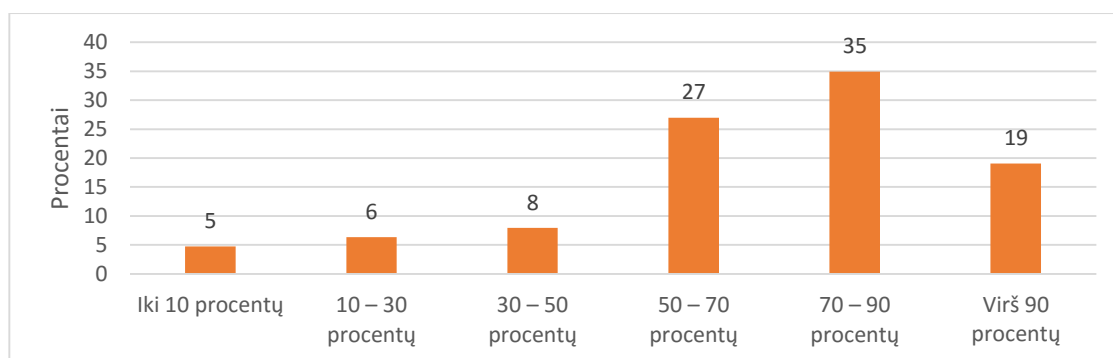
Pirmiausia būtų svarbu išsiaiškinti ar apklaustieji respondentai yra nuolatiniai įmonės klientai ir ar tai turės įtakos klientų aptarnavimo kokybės vertinimui.



20 pav. Montavimo darbus užsiimančių asmenų (įmonių atstovų) apsilankymo (prekių įsigijimo) analizuojamoje įmonėje dažnumas

Didžioji dalis respondentų pažymėjo (20 paveikslas), jog lankosi analizuojamoje įmonėje nuo 3 – 4 kartų per mėnesį iki beveik kasdieninio apsilankymo. Tokių respondentų yra daugiau nei 70 proc. tarp visų apklaustųjų santechnikos ir montavimo darbus atliekančių įmonių atstovų. Galima teigti, kad iš esmės didžioji dalis besilankančiųjų jiems reikalingą įrangą bei prekes įsigyja tik iš analizuojamos įmonės ir yra nuolatiniai klientai. Kadangi kiekvienas santechninės įrangos tiekėjas tiekia skirtingos specifikacijos prekes ir įrangą (pvz. šildymo katilus, ventiliacines sistemas) tikėtina, jog iš esmės montavimo darbus atliekantys asmenys ar įmonės pasirenka vieną ar kitą tiekėją ir jo tiekiamą produkciją ir skatina savo klientus, kuriems atlieka santechnikos ir montavimo darbus įsigyti būtent tuos produktus. Vieno tiekėjo pasirinkimą lemia tai, kad kiekvieno gamintojo produkcijos įrengimas, montavimas yra skirtingas, reikia specialaus pasirėngimo, patirties, todėl iš esmės yra lengviau dirbti su vieno tiekėjo produktais.

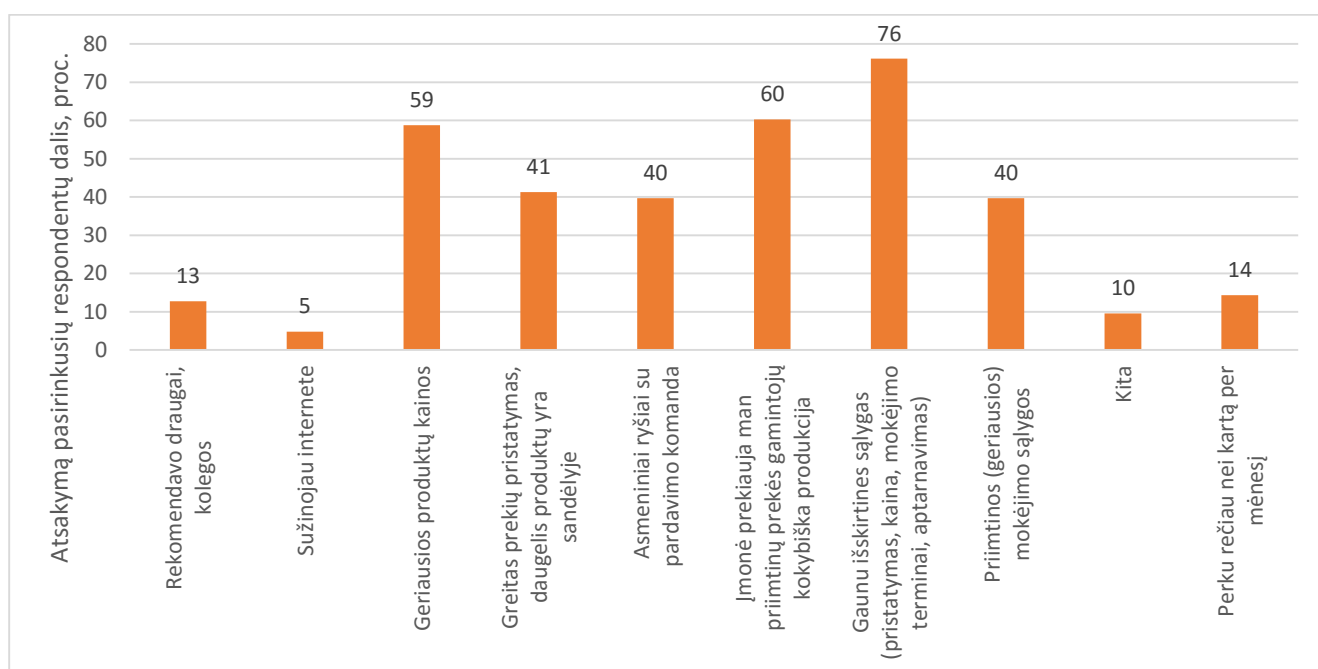
Taip pat svarbu būtų išsiaiškinti ar analizuojama įmonė yra pagrindinis respondentų santechninės įrangos tiekėjas (21 paveikslas).



21 pav. Reikalingų prekių ir įrangos dalis, kurią respondentai įsigyja iš analizuojamos įmonės

Didžioji dalis respondentų (virš 80 proc.) nurodė (21 paveikslas), jog analizuojama įmonė tiekia jiems virš 50 proc. santechninių produktų ir įrangos. Tai dar kartą patvirtina, jog montavimo darbais užsiimantys asmenys arba įmonės dirba su vienu tiekėju ir jo tiekiamą produkciją yra pagrindinė jų veikloje.

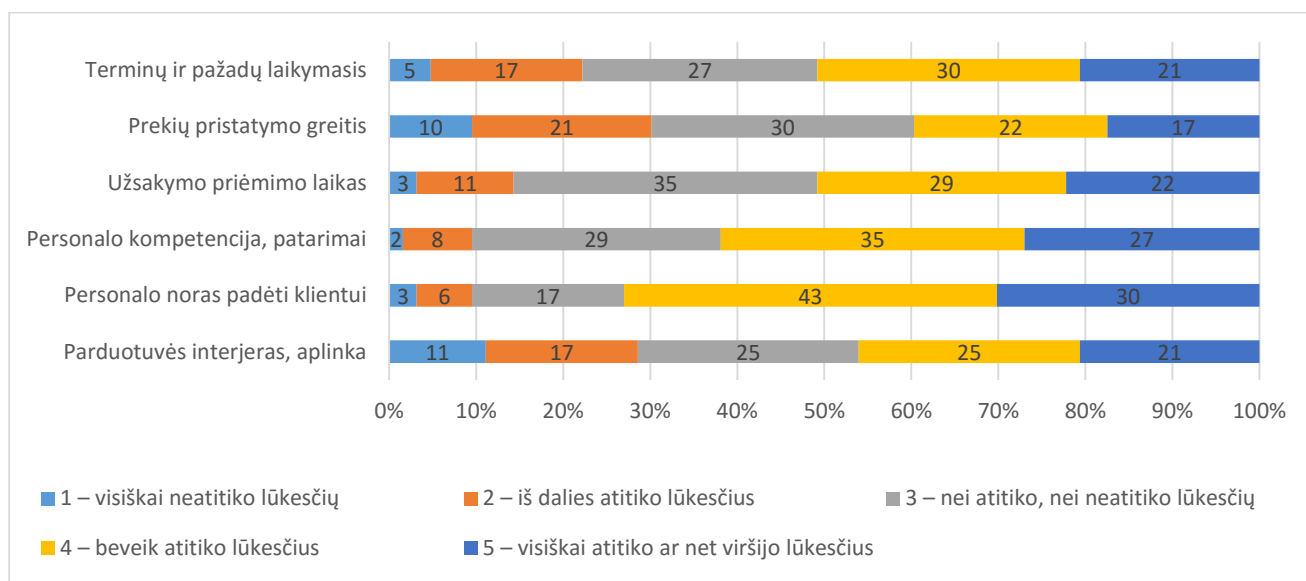
Taip pat buvo siekta išsiaiškinti kokie yra pagrindiniai būtent šio tiekėjo pasirinkimo motyvai. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 22 paveiksle. Pažymėtina, jog pasirinkdami atsakymus respondentai galėjo rinktis ne vieną atsakymo variantą, todėl 22 paveiksle pateiktame grafike matoma kiek procentų respondentų pažymėjo kiekvieną iš galimų pasirinkimų.



22 pav. Respondentų paminėti analizuojamos įmonės kaip prekių tiekėjo pasirinkimo motyvai

Analizuojant pateiktus respondentų atsakymus galima pastebėti, jog dažniausiai respondentai išskiria įmonės kainodaros elementus, nurodydami jog įmonės produkcijos kainos jiems priimtinausios bei pažymi išskirtines sąlygas (76 proc. respondentų pasirinko šį atsakymą). Šis skaičius koreliuoja su jau anksčiau pateiktais duomenimis, kurie teigė, jog apie 70 proc. respondentų įmonėje apsilanko (išigyja prekes) dažniau nei kartą per mėnesį, bei net 80 proc. respondentų nurodė, jog būtent iš šio tiekėjo įmonė gauna virš 50 proc. jų veikloje reikalingų medžiagų. Taigi galima teigti, kad svarbiausiems savo klientams įmonė sudaro tokias sąlygas, kurias jie gali pavadinti „išskirtinėmis“. Taip pat pažymėtina, net 60 proc. respondentų nurodė, kad šią įmonę renkasi dėl tiekiamų produktų kokybės, žinomų prekinių ženklų. Apie 40 proc. respondentų nurodė greitą aptarnavimą, asmeninius ryšius su pardavėjais (pardavimų vadybininkais), mokėjimo sąlygas.

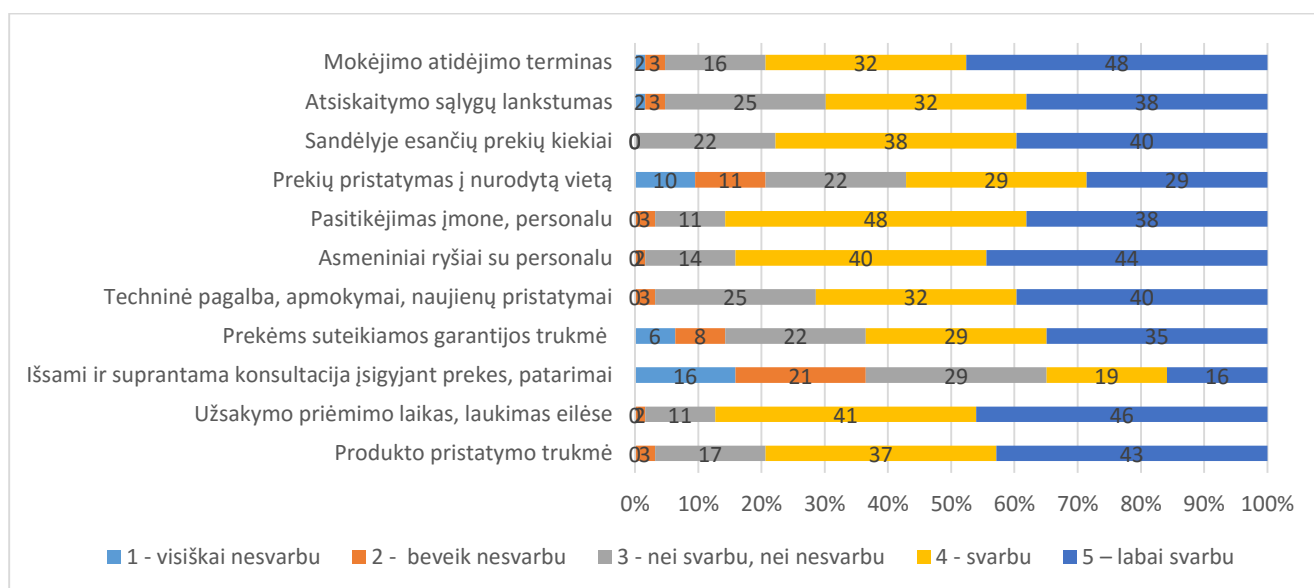
Kitu anketos klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kaip respondentai vertina tam tikrus klientų aptarnavimo elementus, nurodydami ar šiuo metu analizuojamoje įmonėje klientų aptarnavimo kokybė atitinka jų lūkesčius. Duomenys pateikiami 23 paveiksle.



23 pav. Klientų lūkesčių patenkinimo lygmuo

Analizuojant respondentų atsakymus, galima pastebėti jog palankiausiai klientai vertina personalo norą padėti klientui (svertinis vidurkis – 3,9 balo iš 5 galimų), o mažiausiai klientų lūkesčius atitinka prekių pristatymo greitis (3,2 balo). Bendras klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas 3,5 balo.

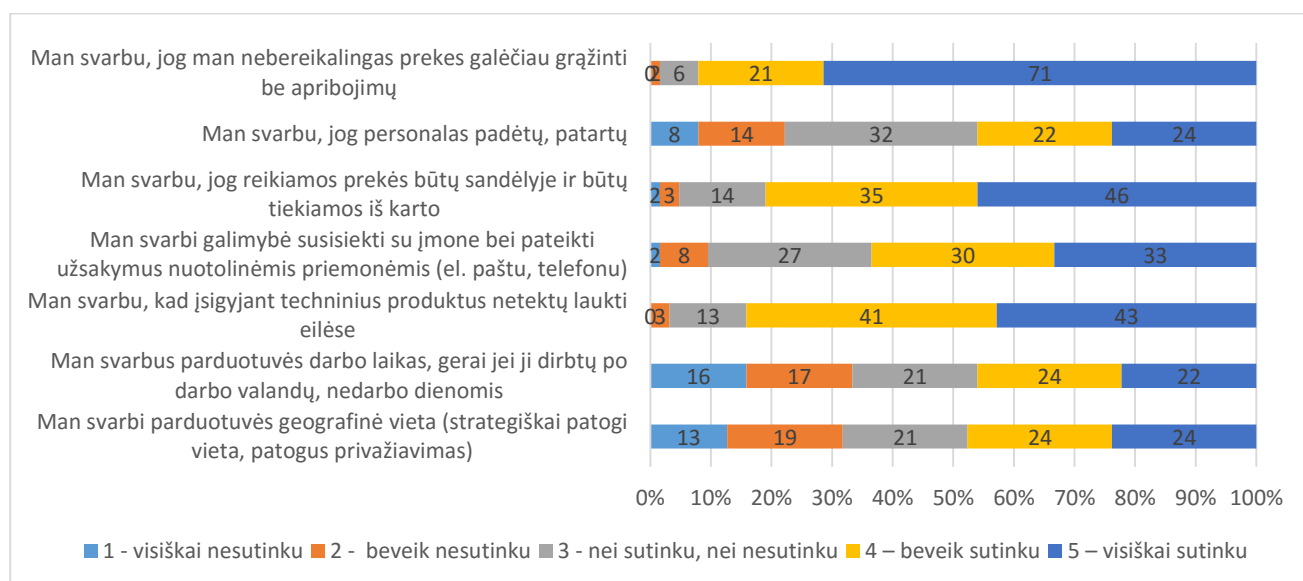
Taip pat respondentų buvo pasiteirauta kokius kriterijus klientų aptarnavimo srityje jie išskiria kaip esminius, ir kurie elementai jų nuomone yra svarbiausi, siekiant kokybiško klientų aptarnavimo. Rezultatai pateikiami 24 paveiksle.



24 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų svarba respondentų požiūriu

Apklaustųjų montavimo darbus atliekančių įmonių atstovų nuomone svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai yra užsakymų priėmimo laikas, laukimas eilėse (svertinis vertinimo vidurkis – 4,32 balo iš 5 galimų), asmeniniai ryšiai su personalu (4,27 balo). Prekių pristatymo trukmės, bei produkcijos likučių kiekio sandėlyje svarbą respondentai vertino beveik vienodai, atitinkamai 4,19 ir 4,17 balo. Šie du veiksniai yra tarpusavyje susiję, nes įmonė turėdama pakankamą prekių likutį sandėlyje galėtų užtikrinti prekių pristatymo terminus, pagal klientų pageidavimus. Jei produktų, kuriuos įsigyja klientas nėra įmonės sandėliuose, jie yra užsakomi iš tiekėjo, tuomet prekių pristatymo terminai dažniausiai ilgėja ir yra sunku klientui nurodyti tikslūs prekių pristatymo terminus. Tai yra nepatogu klientui, kuris planuodamas savo veiklas, privalo gana tiksliai žinoti produkcijos tiekimo terminus.

Kaip mažiau reikšmingą komponentą respondentai nurodė konsultavimą pirkimo metu bei personalo patarimus (2,98 balo). Lyginant montavimo darbus atliekančių įmonių atstovų bei pavienių fizinių asmenų atsakymus galima pastebėti, jog vertinant šį kriterijų respondentų nuomonės išsiskyrė. Klientai, kurie prekes įsigyja sau labiau pabrėžė personalo teikiamų konsultacijų svarbą, nes įsigyjamas produktas yra sudėtingas bei perkamas retai, todėl profesionali pagalba klientams išsirenkant tinkamas prekes yra būtina. Tuo tarpu montavimo darbus atliekančių įmonių atstovai (ar patys montuotojai, santechnikai) turi pakankamai žinių apie produktus ir jiems personalo konsultacijos iš esmės nėra svarbios. Tačiau būtent ši respondentų grupė paminėjo, jog jiems svarbus techniniai apmokymai, supažindinimas su naujais produktais ir technologijomis. Vykdydamos montavimo ir statybos darbus atliekančių įmonių darbuotojų mokymus, sudėtingus techninius produktus (ar sprendimus) parduodančios įmonės iš esmės užtikrina, jog šie produktai bus įsigijami klientų, nes dažnu atveju be profesionalios pagalbos klientas pats negali naudotis šiais produktais.



25 pav. Teiginių aptariančių svarbiausius kokybės elementus vertinimas

Taip pat respondentams buvo pateikti tam tikri teiginiai, apibūdinantys atskirus klientų aptarnavimo kokybės elementus, kuriuos reikėjo įvertinti 5 balų skalėje pagal svarbą. Respondentų nuomonė pateikta 25 paveiksle.

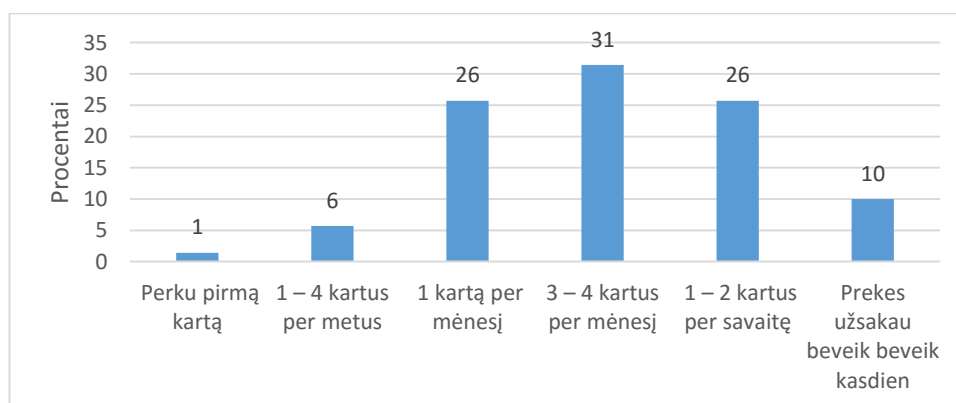
Analizuojant respondentų nuomonę galima pastebėti, jog labiausiai respondentai palaikė teiginį nurodantį prekių grąžinimo sąlygas (svertinis vertinimo vidurkis 4,62 balo iš 5 galimų). Taip pat apklaustieji pabrėžė laiko svarbą prekių įsigijimo procese: „man svarbu, kad <...> netektų laukti eilėse“ bei „man svarbu, jog reikiamos prekės <...> būtų tiekiamos iš karto“ (atitinkamai 4,24 ir 4,21 balo). Panašūs rezultatai buvo gauti ir analizuojant ankstesnę anketos klausimą (žr. 24 pav.). Tuo tarpu parduotuvės darbo laiko (svertinis vidurkis 3,19 balo), geografinės vietos (3,27 balo) bei personalo patarimų (3,4 balo) svarbą respondentai įvertino vidutiniškai.

Apibendrinant santechnikos ir montavimo darbus atliekančių įmonių atstovų apklausos rezultatus galima daryti tokias išvadas, jog vienais svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementų jie laiko prekių tiekimo trukmę ir terminus bei personalo darbo greitį ir kokybę, asmeninį santykį su personalu, bei įmonės organizuojamus mokymus, informacijos apie naujoves pateikimą, jo dažnį. Mažiau svarbiais elementais buvo nurodyti prekybos vietos interjeras, personalo žinios ir noras patarti.

4.1.3. Mažmeninės prekybos įmonių apklausos rezultatai

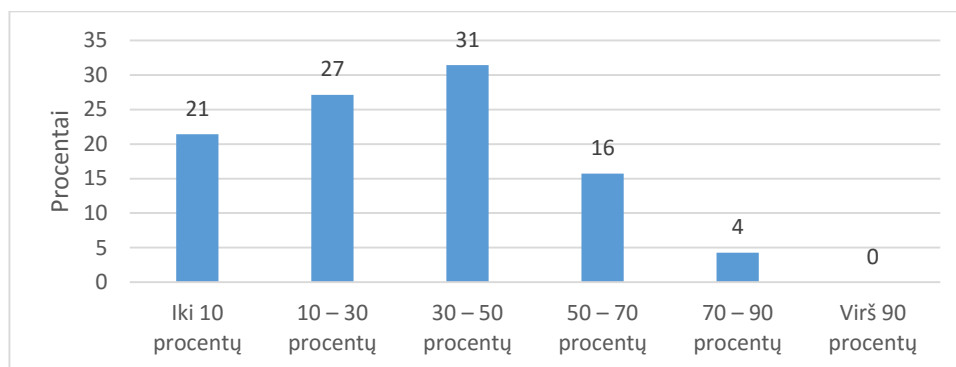
Kitas svarbus įmonės klientų segmentas – įmonės prekiaujančios techniniais produktais, šildymo ir santechnine įranga bei metalais, kuriems nagrinėjama įmonė tampa prekių tiekėju. Taigi šiuo atveju klientų aptarnavimo kokybė būtų vertinama didmeninės prekybos kontekste, vertinant B2B pardavimo kanalą.

Pirmiausia respondentų – mažmenine prekyba užsiimančių įmonių buvo pasiteirauta kaip dažnai šios įmonės prekes jie įsigyja būtent šio tiekėjo. Prekių įsigijimo dažnis svarbus veiksnys, galintis daryti įtakos klientų aptarnavimo kokybės vertinimui (26 paveikslas).



26 pav. Prekių įsigijimo dažnis nagrinėjamoje prekybos įmonėje

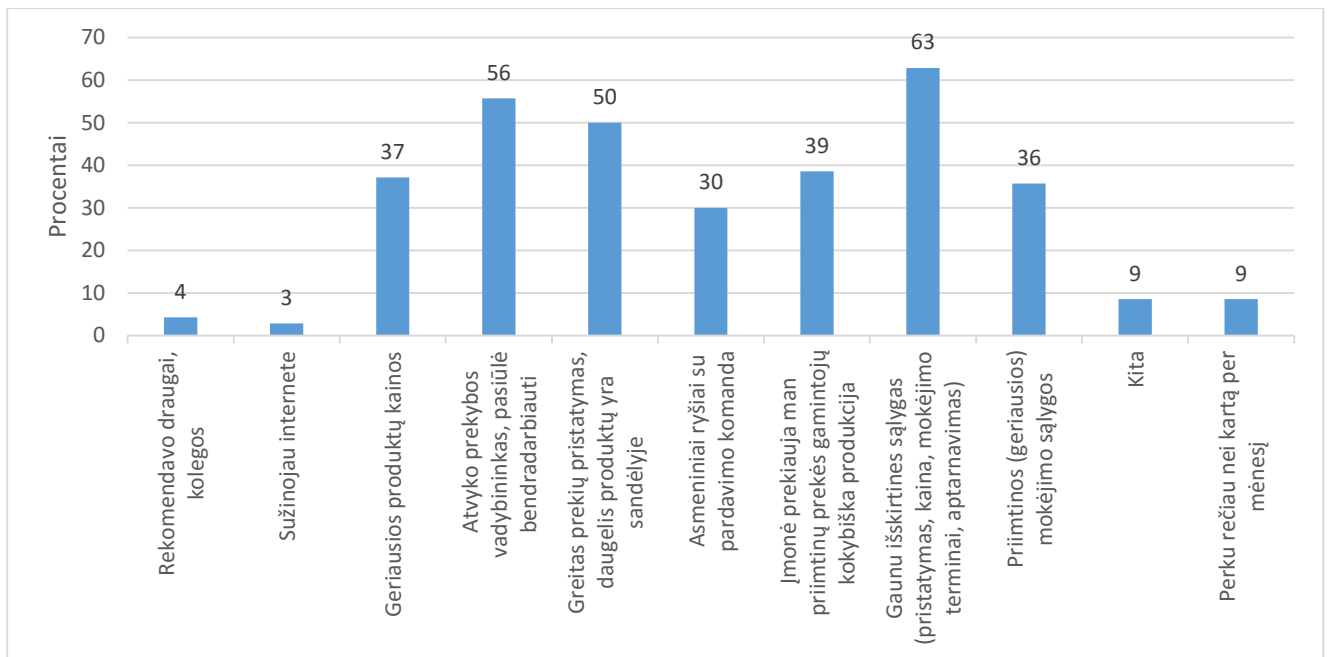
Didžioji dalis apklaustųjų klientų (virš 80 proc.) nurodė, jog prekes iš analizuojamos įmonės įsigyja nuo 1 karto per mėnesį iki keleto kartų per savaitę. Būtent tokį poreikį prekių tiekimo dažnumui turi didžioji dalis apklaustųjų įmonių. Taip pat galima teigti, jog didžioji dalis įmonių renkasi vieną ar kelis tiekėjus, kurie joms tiekia tokius produktus. Kokį kiekį parduodamos produkcijos įsigyja įmonės iš nagrinėjamo prekių tiekėjo galima atskleisti nagrinėjant 2 klientų apklausos anketos klausimą. Respondentų nuomonė pateikiama 27 paveiksle.



27 pav. Klientų įsigyjamos produkcijos kiekis

Didžioji dalis klientų nurodė (apie 60 proc.), jog būtent iš šio tiekėjo gaunamos produkcijos kiekis, jų visame jų asortimento portfelyje sudaro 50 proc. Vadinasi įmonės tik apie pusę, visos produkcijos, kurią tiekia analizuojama įmonė, ir kuria prekiauja savo parduotuvėse, gauna iš analizuojamos įmonės. Ši dalis yra žymiai mažesnė, nei ją nurodė montavimo darbus atliekančios įmonių atstovai. Skirtumas gali būti aiškinamas tuo, kad mažmeninės prekybos įmonės yra suinteresuotos turėti kuo daugiau skirtingų tiekėjų, prekinių ženklų produkcijos, savo asortimentą formuoti kuo platesnį ir taip patenkinti savo mažmeninių pirkėjų poreikius, o tiekėjai dažniausiai atstovauja konkrečius prekinis ženklus, ir tiekiamos produkcijos asortimentas yra ribotas. Montavimo darbus atliekančių įmonių tikslas yra kuo greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis atlikti darbus, o tai galima pasiekti tik gerai pažįstant produkciją ir dirbant su konkrečiu gamintojo įranga bei produktais. Kadangi nagrinėjama įmonė atstovauja konkrečius prekinio ženklo produkciją, montavimo įmonių atstovai paminėjo, jog būtent pasirenka konkrečius produkto gamintojus ir stengiasi dirbti tik su vieno ar kelių gamintojų produkcija.

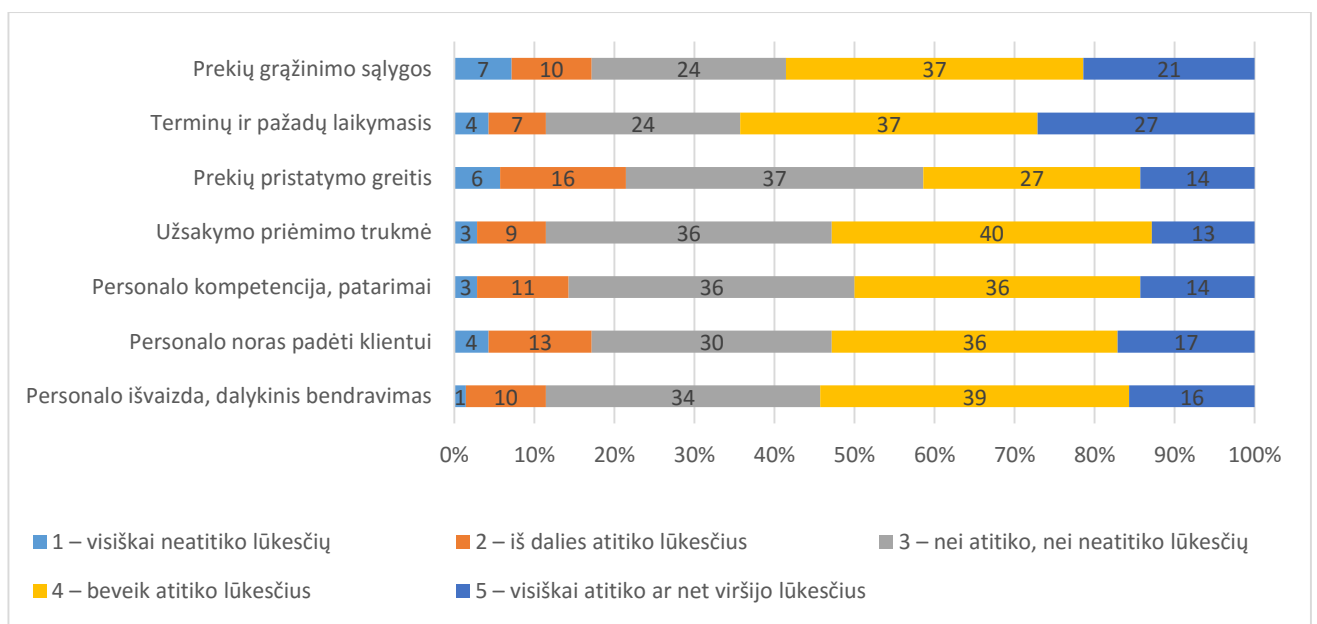
Taip pat apklausa buvo siekiama išsiaiškinti motyvus, dėl kurių mažmeninės prekybos įmonės savo tiekėju pasirinko analizuojamą įmonę. Rezultatai pateikiami 28 paveiksle. Analizuojant respondentų atsakymus gali pastebėti, jog didžioji dalis respondentų mini, jog jie kaip savo tiekėją pasirinko analizuojamą įmonę, nes gauna išskirtines sąlygas (63 proc.) respondentų. Taip pat išskirtina, jog įmonės pasirinkimą nulėmė aktyvi prekybos vadybininko veikla (56 proc.) bei greitas prekių pristatymas (50 proc.).



28 pav. Mažmeninės prekybos įmonių tiekėjo pasirinkimo motyvai

Labai svarbu, jog klientai pažymi sąlygų išskirtinumą, nes galima būtų teigti, jog išskirtinės sąlygos klientams yra suformuojamos būtent įvairių klientų aptarnavimo kokybę lemiančių veiksnių – išskirtinio aptarnavimo, dėmesio klientui, pristatymo sąlygų ir pan. Mokslinėje literatūroje yra dažnai nurodoma, jog vienas iš klientų pasitenkinimo kokybę sąlygų yra išskirtinumo suteikimas klientui. Vertinant šiuo aspektu, išskirtiniais jaučiasi daugiau nei pusė įmonės klientų.

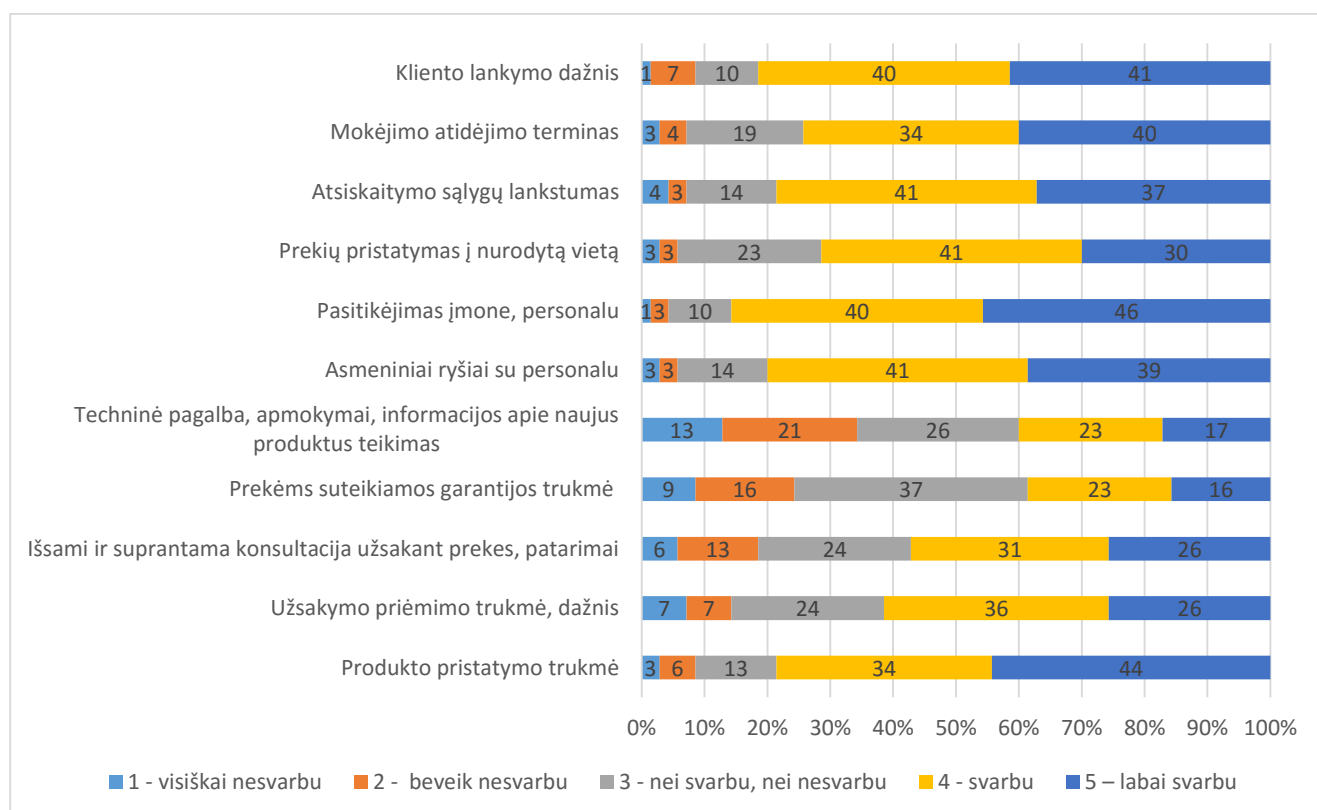
Taip pat svarbu buvo klientų pasiteirauti kaip jie vertina tam tikrus klientų aptarnavimo elementus analizuojamoje įmonėje. Duomenys pateikiami 29 paveiksle.



29 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas

Analizuojant respondentų atsakymus galima pastebėti, jog respondentai visus anketoje pateiktus elementus vertina labai panašiai (vertinimų svertinis vidurkis svyruoja nuo 3,29 balo (prekių pristatymo greitis) iki 3,76 balo (terminų ir pažadų laikymasis)). Taigi iš esmės galima teigti, jog bendras klientų aptarnavimo kokybės vertinimas įmonėje yra kiek aukštesnis nei vidutinis (bendras svertinis vidurkis 3,52 balo).

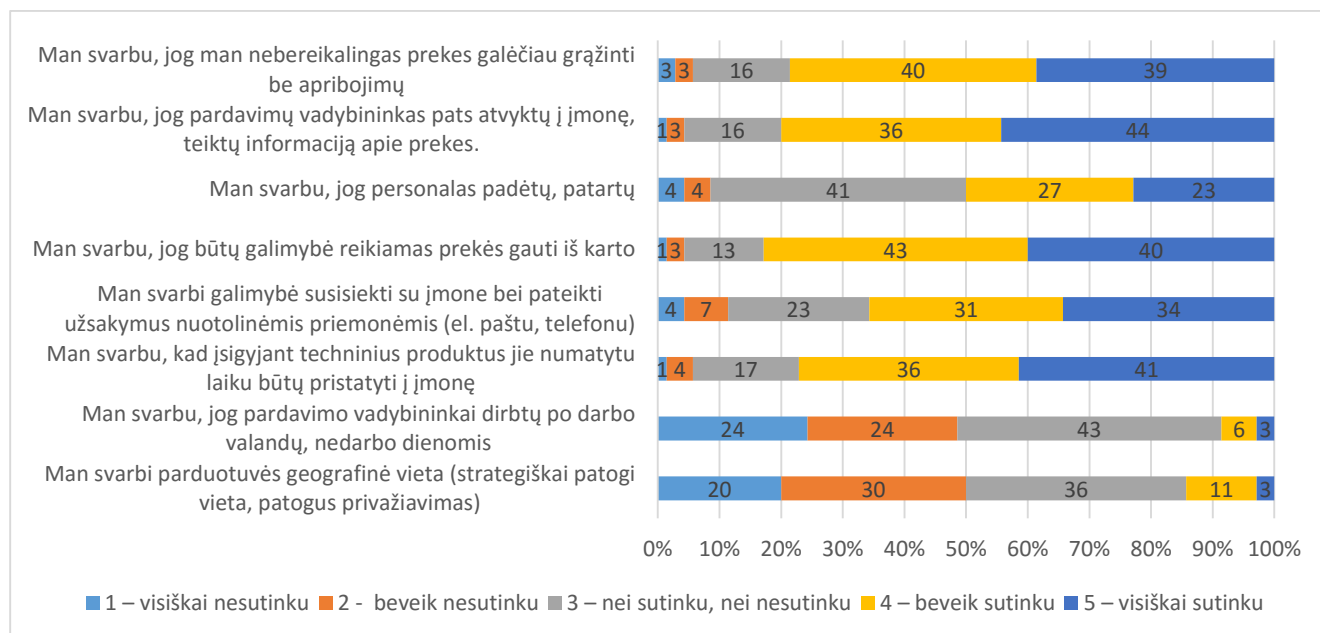
Mažmeninės prekybos įmonių atstovų buvo pasiteirauta kokie klientų aptarnavimo kokybės elementai jiems būtų patys svarbiausi. Atsižvelgiant į respondentų nuomonę būtų galima formuoti klientų aptarnavimo politiką įmonėje, nukreipiant pagrindinius parametrus klientų poreikių patenkinimui. Respondentų atsakymai pateikiami 30 paveiksle.



30 pav. Klientų aptarnavimo kokybės elementų svarba mažmenine prekyba užsiimančioms įmonėms

Analizuojant respondentų atsakymus pirmiausi galima pastebėti, jog klientų aptarnavimo kokybės elementų svarba respondentų nuomone yra reikšmingesnė nei patirtoji kokybė (32 pav.). Kaip svarbiausius klientų aptarnavimo kokybės elementus respondentai išskyrė: pasitikėjimą įmone ir klientų lankymo dažnis (4,13 balo), asmeniniai ryšiai su personalu (4,10 balo) bei produkto pristatymo trukmė (4,11 balo). Taigi galima teigti, jog mažmenine prekyba užsiimančioms įmonėms vieni svarbiausių elementų – personalo dėmesys joms, nuolatinis kontaktas, kurio pasekoje yra užmezgami asmeniniai ryšiai. Taip pat išskirtinas dėmesys turėtų būti skiriamas logistiniam klientų aptarnavimui. Kaip mažiau svarbius elementus respondentai paminėjo prekėms suteikiamos garantijos trukmę (3,10 balo) bei

techninę pagalbą ir informacijos apie naujus produktus teikimą (3,21 balo). Panašūs rezultatai gauti ir analizuojant respondentų nuomonę, vertinant klientų aptarnavimo kokybę apibūdinančius teiginius (31 paveikslas).



31 pav. Klientų aptarnavimo kokybę identifikuojančių veiksnių vertinimas

Analizuojant respondentų nuomonę, galima pastebėti, jog kaip svarbiausius teiginius respondentai paminėjo kad jiems būtų svarbu pardavimų vadybininko vizitai įmonėje (svertinis įvertinimo vidurkis 4,19 balo) bei prekių tiekimo terminai („Man svarbu jog, būtų galimybė reikiamas prekes gauti iš karto“ (4,17 balo) bei „Man svarbu, jog įsigyjant techninius produktus jie numatytu laiku būtų pristatyti į įmonę“ (4,11 balo)). Šie rezultatai patvirtina, jau anksčiau pastebėtą tendenciją, jog mažmenine prekyba užsiimančioms įmonėms svarbiausia personalo dėmesys bei tinkami klientų aptarnavimo logistiniai elementai.

Apibendrinant mažmenine prekyba užsiimančių įmonių apklausos rezultatus galima teigti, jog vienas svarbiausių kokybę lemiančių veiksnių – personalo gebėjimas plėtoti prekybinius ryšius bei tinkamas logistinis klientų aptarnavimas.

4.1.4. Svarbiausių klientų aptarnavimo kokybės elementų išskyrimas skirtinguose klientų segmentuose

Siekiant nustatyti kurie klientų aptarnavimo elementai svarbūs kiekvienam iš analizuotų įmonės segmentų, surinkti anketiniai duomenys bus apibendrinti naudojant SERQUAL metodą. Taip bus išsiaiškinta kuri iš dimensijų yra svarbiausia kiekvienam iš klientų segmentų, ir į kokius klientų aptarnavimo kokybės elementus būtina atkreipti dėmesį formuojant klientų aptarnavimo politiką. Taip pat tokia analizė leis nustatyti ar kiekvienam iš segmentų svarbūs tie patys aspektai ir formuojant klientų

aptarnavimo tobulinimo kryptis bus galima jas formuoti bendras arba nurodyti kas yra svarbiausia kiekvienam iš segmentų.

Pirmiausia 9 lentelėje yra pateiktas fizinių asmenų klientų aptarnavimo kokybės dimensijų vertinimas.

9 lentelė. Fizinių asmenų klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas

Dimensija	Teiginys	Vertinimas
<i>Apčiuopiamumas</i>	Personalo išvaizda	2,83
	Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (atstumas nuo namų, darbo, patogus privažiavimas)	2,62
	Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis	3,67
	Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)	2,96
	Vidurkis	3,02
<i>Patikimumas</i>	Prekėms suteikiamos garantijos trukmė	4,15
	Pasitikėjimas įmone, personalu	3,77
	Vidurkis	3,96
<i>Reagavimas</i>	Produkto pristatymo trukmė	4,10
	Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse	4,30
	Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse	4,00
	Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto	3,31
	Vidurkis	3,93
<i>Užtikrinimas</i>	Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes	4,25
	Aptarnaujančio personalo patarimai įsigyjant prekes	4,04
	Techninė pagalba montuojant prekes	3,67
	Man labai svarbu, kad pardavėjas rekomenduotų asmenį, kuris galėtų sumontuoti įsigytas prekes	3,62
	Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų	4,05
	Vidurkis	3,93
<i>Empatija</i>	Asmeniniai ryšiai su personalu	3,04
	Prekių pristatymas į nurodytą vietą	3,35
	Vidurkis	3,20

Apibendrinant fiziniams asmenims svarbiausius klientų aptarnavimo kokybės elementus, pastebėtina, jog svarbiausiomis dimensijomis apklaustieji klientai laiko patikimumą, reagavimą bei užtikrintumą. Analizuojant atskirus teiginius, pažymėtina, jog didžiausią dėmesį respondentai teikė laikui, kurį jie užtrunka eilėse ir pristatymo trukmei, personalo konsultacijų kokybei bei garantijai, kuri teikiama prekėms.

Analogiškai analizuojami ir santechnikos ir montavimo įmonių pateikti klientų aptarnavimo kokybei svarbiausių elementų vertinimai (10 lentelė).

10 lentelė. Santechnikos ir montavimo darbus apeliančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas

Dimensija	Teiginys	Vertinimas
<i>Apčiuopiamumas</i>	Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas)	3,26
	Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis	3,19
	Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)	3,86
	Vidurkis	3,44
<i>Patikimumas</i>	Prekėms suteikiamos garantijos trukmė	3,78
	Pasitikėjimas įmone, personalu	4,21
	Vidurkis	4,00
<i>Reagavimas</i>	Produkto pristatymo trukmė	4,19
	Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse	4,32
	Sandėlyje esančių prekių kiekiai	4,17
	Atsiskaitymo sąlygų lankstumas	4,02
	Mokėjimo atidėjimo terminas	4,21
	Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse	4,24
	Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto	4,21
	Vidurkis	4,19
<i>Užtikrinimas</i>	Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes	2,98
	Techninė pagalba, apmokymai, naujienų pristatymai	4,08
	Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų	3,40
	Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų	4,62
	Vidurkis	3,77
<i>Empatija</i>	Asmeniniai ryšiai su personalu	4,27
	Prekių pristatymas į nurodytą vietą	3,56
	Vidurkis	3,92

Santechnikos ir montavimo darbus atliekančių įmonių atstovų nuomone svarbiausios dimensijos klientų aptarnavime yra reagavimas ir patikimumas. Analizuojant pateiktus teiginius atskirai pastebėtina, jog respondentai aiškiai išskyrė laiko faktorių aptarnavime (tiek pirkimo metu, tiek prekių pristatymo terminuose) bei pasitikėjimą įmone ir personalu, kuris kuriamas per asmeninius ryšių plėtrą.

Taip pat atlikta ir mažmenine prekyba užsiimančių įmonių atstovų klientų aptarnavimo kokybę sudarančių elementų vertinimo analizė, pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Mažmenine prekyba užsiimančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės elementų vertinimas

Dimensija	Teiginys	Vertinimas
<i>Apčiuopiamumas</i>	Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas)	2,47
	Man svarbu, jog pardavimo vadybininkai dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis	2,39
	Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)	3,84
	Vidurkis	2,90

11 lentelės tęsinys		
Patikimumas	Prekėms suteikiamos garantijos trukmė	3,21
	Pasitikėjimas įmone, personalu	4,26
	Vidurkis	3,74
Reagavimas	Produkto pristatymo trukmė	4,11
	Užsakymo priėmimo trukmė, dažnis	4,66
	Atsiskaitymo sąlygų lankstumas	4,04
	Mokėjimo atidėjimo terminas	4,04
	Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus jie numatytu laiku būtų pristatyti į įmonę	4,11
	Man svarbu, jog būtų galimybė reikiamas prekės gauti iš karto	4,17
	Vidurkis	4,18
Užtikrinimas	Išsami ir suprantama konsultacija užsakant prekes, patarimai	3,59
	Techninė pagalba, apmokymai, informacijos apie naujus produktus teikimas	3,10
	Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų	3,60
	Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų	4,09
	Vidurkis	3,60
Empatija	Asmeniniai ryšiai su personalu	4,10
	Kliento lankymo dažnis	4,13
	Prekių pristatymas į nurodytą vietą	3,93
	Man svarbu, jog pardavimų vadybininkas pats atvyktų į įmonę, teiktų informaciją apie prekes.	4,19
	Vidurkis	4,09

Apibendrinant mažmenine prekyba užsiimančių įmonių pateiktus tam tikrų klientų aptarnavimo elementų vertinimą, galima teigti, jog jų nuomone svarbiausios dimensijos yra reagavimas ir empatija, o analizuojant konkrečius išskirtus teiginius pastebėtina, jog didelį reikšmę įmonės skiria asmeniniam personalo kontaktui su įmone bei kaip ir kiti klientų segmentai, laiko veiksniumi (prekių pristatymui, aptarnavimo greičiui).

Lyginant visų klientų segmentų nuomos pastebima, jog yra akivaizdžių skirtumų. Skirtingiems klientų segmentas svarbūs vis kiti elementai ir į kitas dimensijas turi būti sufokusuotas klientų aptarnavimas. Vienijantis kokybės suvokimą veiksnys – laiko faktorius ir terminų laikymasis visuose pardavimo etapuose. Pažymėtina, jog visi klientų segmentai išskyrė personalo svarbą, tačiau svarbu tai, jog kiekvienas iš jų iš pardavimų personalo tikisi vis kitų dalykų: fiziniai asmenys tikisi konsultacijų, patarimų; montavimo įmonių atstovai prioritetą teikia informacijai apie naujus produktus ir asmeninio ryšio, o mažmeninės prekybos įmonės tikisi didesnės personalo empatijos, dažno kontakto ir asmeninio personalo įsitraukimo.

4.2. Darbuotojų interviu rezultatai

Norint visapusiškai išnagrinėti klientų aptarnavimo kokybės svarbiausius elementus bei vertinimo svarbą ir svarbiausius kokybės įvertinimo aspektus buvo atliktas interviu su įmonėje dirbančiais darbuotojais tiesiogiai dirbančiais klientų aptarnavimo srityje arba jų vadovais, kurie tiesiogiai atsakingi

už klientų aptarnavimo kokybę (darbuotojų charakteristikos bei pasirinkimo motyvai aptarti trečiame skyriuje). Darbuotojams interviu protokolai, pateikti 4-8 prieduose.

Pirmiausia svarbu būtų išsiaiškinti kaip patys darbuotojai supranta klientų aptarnavimo kokybę, kokį klientų aptarnavimo kokybės apibrėžimą jie pateikia. Interviu rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Informantų pateiktas kokybės apibūdinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kokybės apibūdinimas	Klientų poreikių patenkinimas	„Manau svarbiausia padaryti viską, kad klientas būtų patenkintas“ (informantas Nr. 1) “Padaryti viską, ko nori klientas” (informantas Nr. 2) “Padaryti viską laiku, klientams suteikti visą informaciją apie prekes“ (informantas Nr. 4)
	Kokybiškos prekės	“Stengtis tiekti kokybiškas prekes” (informantas Nr. 3)
	Pardavimo procesas	“Tinkamai parduoti” (informantas Nr. 5)

Informantų nuomone svarbiausia klientų aptarnavime - patenkinti klientų poreikius. Vertinant mokslinės literatūros požiūriu, toks informantų kokybės apibrėžimas yra labai teisingas ir rodo, jog jie iš esmės supranta klientų aptarnavimo paskirtį ir svarbą visuose įmonės procesuose.

Taip pat informantų buvo pasiteirauta kaip jie vertina kokius klientų aptarnavimo kokybės elementus jie vertina kaip svarbiausius. Interviu rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Svarbiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai	Klientų poreikių patenkinimas	„Turbūt sakysiu, kad kiekvienas klientų noras ir pageidavimas turėtų būti išpildytas.“ (informantas Nr. 1) „Taip pat svarbu tinkamas kliento poreikių išsiaiškinimas, <...>.“ (informantas Nr. 4) „Taip pat svarbu suprasti ko reikia pirkėjui <...>“ (informantas Nr. 3)
	Informacijos klientams kokybė	“<...>, kokybiškos ir patikimos informacijos klientams pateikimas. Kiekvienas aptarnaujantis klientus turi žinoti aktualiausią ir naujausią informaciją apie produktus ir tinkamai ją perteikti klientams.” (informantas Nr. 2) “Suteikti visą informaciją klientams, gerai žinoti prekių specifikacijas, tinkamai parinkti prekes, <...> kalbėjimas klientui suprantama kalba.“ (informantas Nr. 4) “Informacijos apie prekes teikimas <...>. <...> pateikti alternatyvas.” (informantas Nr. 3)
	Pristatymo terminai	„<...> terminai <...>“ (informantas Nr. 2) „<...> prekių pristatymas klientams laiku.” (informantas Nr. 3) „<...> turėti prekes sandėlyje, kad galėtum iš karto klientui atiduoti.“ (informantas Nr. 4)
	Aptarnavimo greitis	“Klientams svarbu, kad nebūtų eilių, kad jie greitai gautų prekes iš sandėlio” (informantas Nr. 5)
	Išvaizda	„<...> svarbi parduotuvės išvaizda <...>“ (informantas Nr. 1)
	Bendravimo kultūra	„<...> manieros, bendravimo kultūra.“ (informantas Nr. 1) “Manau kad labai svarbu mandagus ir profesionalus bendravimas, <...>“ (informantas Nr. 2) „Be to manau, kad mandagumas būtinas.” (informantas Nr. 3)

Analizuojant interviu rezultatus išryškėjo informantų nuomonė apie pagrindinius (svarbiausius jų nuomone) klientų aptarnavimo kokybės elementus. Informantai vėl pažymėjo klientų poreikių patenkinimą, kaip ir apibūdindami bendrą klientų aptarnavimo kokybės suvokimą. Taip pat išskirtas informacijos, kuri pateikiama klientams, naujumas, aktualumas bei pateikimo klientui forma. Pažymėtina ir bendravimo su klientu kultūra. Informantai pažymėjo, jog svarbus yra logistinis klientų aptarnavimas, nurodydami prekių pristatymo greitį ir savalaikio prekių pristatymo svarbą.

Svarbu būtų išsiaiškinti ar klientų aptarnavimo kokybė skirtinguose klientų segmentuose skiriasi, kokius pagrindinius skirtumus, dirbant su skirtingais klientais pastebi įmonės darbuotojai. Informantų atsakymų analizė pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė. Skirtingų segmentų klientų aptarnavimo skirtumai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klientų aptarnavimo skirtumai skirtinguose segmentuose	Skirtingi klientų poreikiai	„Manau, kad pirmiausia klientai skiriasi savo poreikiais. Taigi ir aptarnavimas yra skirtingas. <...>“ (informantas Nr. 1)
	Skirtingas informacijos pateikimas	„<...> Manau, kad daugiausiai dėmesio reikalauja fiziniai asmenys, jie turi mažiausiai žinių, todėl jiems sunkiau teikti informaciją. <...>“ (informantas Nr. 1) „Fiziniams asmenims svarbu paprasta kalba, suprantami paaiškinimai, dažnai jie nežino ko jiems reikia, todėl reikia daug žinių, montuotojams reikia naujienų <...>“ (informantas Nr. 3)
	Skirtingas kontakto užmezgimo būdas ir trukmė, bei svarba kokybiškam bendravimui	„<...> su mažmeninės prekybos įmonėmis reikia labai daug laiko ir įdirbio, jog jos sutiktų bendradarbiauti, būtinas asmeninis kontaktas“ (informantas Nr. 1) „<...> Tiek montuotojus, tiek prekybininkus dažniausiai pažįstam, o kol nepažįstam, tol praktiškai parduoti negalim. Fiziniai asmenys perka retai, tol kol pasistato namus, o vėliau dingsta, todėl asmeninė pažintis nėra tokia svarbi.“ (informantas Nr. 2)
	Skirtingas bendravimas	„Aš didžiausią skirtumą matau bendravime. <...>“ (informantas Nr. 2) „<...> Fiziniai asmenys svarbiausia išsiaiškinti viską suprantamai, o su įmonėmis sunkiausia. Jos nėra pastovios, sunku užsakymus formuoti.“ (informantas Nr. 4)
	Skirtingi terminai	„<...> montuotojams reikia <...> greičio aptarnaujant <...>“ (informantas Nr. 3) „Montuotojams svarbiausia laikas ir greitas prekių tiekimas, prekės turi būti sandėlyje.<...>“ (informantas Nr. 4)
	Skirtingos aptarnavimo sąlygos	„<...> taip pat būtinas lakstus požiūris tiekiant, priimant grąžinimus, mažmenininkus būtina skatinti teikiant užsakymus. <...>“ (informantas Nr. 3)

Analizuojant informantų pasisakymus, pastebima, jog skirtingų klientų segmentų aptarnavimas skiriasi tokiais aptarnavimo elementais: skiriasi informacijos pateikimo būdas bei bendravimas. Taip pat skirtingą įtaką klientų aptarnavimo kokybei daro asmeniniai santykiai su klientais, įdirbis. Informantai pažymi, jog mažmeninės prekybos įmonėse asmeniniai pardavėjo vizitai būti, tikintis patenkinti klientą, ir darant jam įtaką pirkti.

Taip pat informantų buvo pasiteirauta su kuriuo iš klientų segmentų dirbant yra sudėtingiausia, kuriam segmentui pardavimo proceso metu klientų aptarnavimo kokybei turi būti skiriamas didesnis

dėmesys, o kokybiškam aptarnavimui reikia dėti daugiau pastangų ar laiko. Informantų nuomonės analizė pateikta 15 lentelėje.

15 lentelė. Daugiausia pastangų klientų aptarnavime reikalaujantis klientų segmentas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klientų segmentas su kuriuo dirbti sudėtingiausia	Vienodas aptarnavimas	„Visiems dėmesio skirti reikia vienodai ir dirbti dedant maksimalias pastangas.“ (informantas Nr. 1) „Nežinau. Man skirtumo nėra. Su visais stengiuosi vienodai.“ (informantas Nr. 4)
	Fiziniai klientai	„Daugiausia pastangų su fiziniiais, jie labiausiai nesusigauo ko jiems reikia. <...>“ (informantas Nr. 2) „Pačiam pardavime sunkiausia su fiziniiais, <...>“ (informantas Nr. 3)
	Nepažįstami klientai	<...> Bet ir su kitais, kol neįsivažiuoji, nesusipažįsti yra labai sunku.“ (informantas Nr. 2)
	Mažmeninės prekybos įmonės	<...> o iki pardavimo su mažmenininkais. Daug ir ilgai važiuoji, kol užsakymus pradeda duoti.“ (informantas Nr. 3)
	Klientai, kurių poreikiai neaiškūs	„Sunku su tais kurie nežino ko nori.“ (informantas Nr. 5)

Informantų pasiteiravus, su kuriais klientais dirbti yra sunkiausia paminėta jog daugiausia pastangų reikalauja fiziniai asmenys, dėl mažesnio turimų žinių lygmens bei mažmeninės prekybos įmonės, nes jų aptarnavimo specifika skiriasi tuo, jog žymiai daugiau pastangų reikia skirti pakankamai ilgam ikipardaviminiam aptarnavimui. Informantai mini, jog su šiomis įmonėmis būtina sukurti aiškius asmeninius ryšius, todėl galima teigti jog šių klientų aptarnavime išryškėja konkretaus pardavėjo – asmens vaidmuo. Įmonės pradeda pasitikėti įmone ir pasirinkti konkrečią įmonę kaip prekių tiekėją tik kai susipažįsta ir pradeda pasitikėti konkrečiu asmeniu. Taigi svarbiu tampa personalo parinkimo ir išlaikymo klausimas.

Taip pat svarbu būtų išsiaiškinti kokius klientų aptarnavimo kliūtis mato informantai. Kokie procesai, jų nuomone, labiausiai trukdo stengiantis užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę. Informantų nuomonės analizė pateikta 16 lentelėje. Minėdami pagrindines priežastis, lemiančias žemesnę klientų aptarnavimo kokybę respondentai paminėjo kelias pagrindines problemas: personalo motyvacijos ir kompetencijos klausimus bei logistikos problemas. Personalo kompetencija yra labai svarbi tiek stengiantis išsiaiškinti klientų poreikius, tiek teikiant informaciją klientams apie prekes. Pažymėtina, jog klientų aptarnavimą sudėtingesniu daro tai, jog vienam darbuotojui reikia dirbti su skirtingais klientų segmentais, ir prisitaikyti prie skirtingų klientų aptarnavimo elementų. Informantai paminėjo, jog kompetenciją reikia nuolat tobulinti, neatsilikant nuo naujų produktų specifikacijų, be to tik dirbant ilgesnį laiką galima tikėtis rezultatų. Taip pat nemažai problemų informantai įžvelgia logistikos procesuose tiek prekių tiekimo etape, tiek sandėliavimo veikloje (labai svarbi sandėlio darbuotojų kompetencija – dažnai sandėlio darbuotojai nėra pakankamai kvalifikuoti) bei prekių tiekimo klientams etape. Taip pat išskirtas darbo krūvis, tenkantis vienam darbuotojui.

16 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę mažinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kokybę mažinantys veiksniai	Žema motyvacija	„Manau svarbiausia tinkamas nusiteikimas ir noras padėti klientui. Todėl jei personalas turi tinkamą nusiteikimą atlikti savo darbą niekas trukdyti negali.“ (informantas Nr. 1) „Iš esmės trukdo žema motyvacija. Jei personalas nemato prasmės pvz. valandą kalbėtis su klientu, o vėliau gal pardavimas bus tik už 50 Eur. Be to laukia kiti klientai, kurie gali vykdyti žymiai didesnes apyvartas. Jiems yra skiriamas didesnis dėmesys, nes atlygio sistema susieta tiesiogiai su pardavimų pelningumu, o ne valandomis praleistomis su klientu.“ (informantas Nr. 2) „Kartais tikrai nenoriu dirbti, neturiu jokios motyvacijos ir nematau jokio rezultato.<...>“ (informantas Nr. 5)
	Sandėlio darbo kokybė	„<...> Be to sandėliuose dirba nepakankamai kompetentingi ir tinkamai parengti žmonės. Jų darbas labai svarbus klientų aptarnavimo greičio rodiklis.<...>“ (informantas Nr. 3) „<...> Taip pat problemos su sandėliu <...>“ (informantas Nr. 4) „<...> Be to ir sandėlis dirba blogai, ilgai klientams reikia laukti prekių.“ (informantas Nr. 5)
	Prekių tiekimo problemos	„<...> Taip pat problema yra sandėlio darbo kokybė ir apskritai logistika. Pvz. spec. prekių tiekimo terminai yra labai ilgi, o klientus kartais ir galima prisivilioti būtent tomis prekėmis, kurios nėra kasdieninės, tai įmonės išskirtinumas, bet jo tenka labai ilgai laukti.<...>“ (informantas Nr. 3) „<...> nėra transporto pervežti negabaritus, samdyti vežėjai nekompetentingi, neatlieka darbo kaip priklausau, o nukenčia mūsų įmonės įvaizdis.“ (informantas Nr. 4)
	Prekių apskaita	„<...> Taip pat sandėlyje prekių likučiai dažnai yra maži (nepakankami) bei netikslūs – skiriasi programos ir realių sandėlyje esančių prekių kiekiai. Tai labai trukdo dirbti, klientai būna nepatenkinti.“ (informantas Nr. 3)
	Pardavimų personalo kompetencija	„Turbūt man sunkiausia jog reikia labai daug žinių ir jas nuolat atnaujinti. Įmonės asortimentas platus, o be to ir sudėtingas. Su kiekvienu produktu susipažinti, suprasti jo specifikacijas yra labai sunku ir reikalauja daug laiko. Mokymų daug nėra, informacija dažnai vėluoja, o klientams ją suteikti reikia.<...> Neįsivaizduoju kaip naujokas galėtų čia dirbti.<...>“ (informantas Nr. 4)
	Darbo krūvis	„Man dažniausiai trukdo laiko stoka, pats jaučiu, kad dažniausiai neturiu pakankamai laiko kiekvienam klientui.<...>“ (informantas Nr. 3) „<...> Be to didelis darbo krūvis tenka vienam vadybininkui.<...>“ (informantas Nr. 4)
Skirtingi klientų poreikiai	„<...> Klientai skirtingi, reikia sugebėti prie kiekvieno prisitaikyti ir žinoti kiekvieno išskirtines sąlygas.<...>“ (informantas Nr. 4) „<...> Klientų norai neaiškūs negeba jų išaiškinti, o aš neturiu laiko jų klausinėti.<...>“ (informantas Nr. 5)	

Išsiaiškinus pagrindines problemas informantų pasiteirauta kokių veiksmų galima būtų imtis, kurie padidintų klientų aptarnavimo kokybę. Informantų atsakymų analizė pateikta 17 lentelėje.

Informantai pateikė keletą klientų aptarnavimo kokybę didinančių veiksnių. Išskirtini – personalo kompetencija, jo pastovumas, personalo motyvacijos didinimas bei logistikos procesų tobulinimas. Būtent šias problemas kaip esmines informantai buvo įvardiję ir anksčiau. Šių problemų sprendimui, jų nuomone įmonėje turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, ir tinkami pokyčiai galėtų leisti padidinti klientų aptarnavimo kokybę.

17 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo prielaidos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kokybę mažinantys veiksniai	Didinama darbuotojų motyvacija	„Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo užduotis įmonėje ir tinkamai atlikti savo darbą. <...>“ (informantas Nr. 1) „Turbūt svarbu būtų didinti darbuotojų motyvaciją. Gal reiktų atskirti skirtingus klientų segmentus, suteikiant darbuotojui realią klientų aptarnavimo kokybės naudą. Kartais sunku pamatuoti laiką, darbuotojo pastangas, bet tikrai tai ne visada proporcinga pardavimo rezultatams.<...>“ (informantas Nr. 2)
	Asmeninė atsakomybė	„<...> Kiekvieno asmeninė atsakomybė yra tinkamai atlikti savo pareigas, ir aukštas darbuotojų sąmoningumas būtų labai svarbus.“ (informantas Nr. 1)
	Prekių tiekimo tobulinimas	„Turbūt reiktų tvarkyti logistiką, prekių tiekimo terminus.<...>“ (informantas Nr. 3)
	Tinkama sandėlio prekių likučių apskaita	„<...> Be to turbūt reiktų užtikrinti nuolatinę prekių apskaitą, vykdyti savalaikes inventorizacijas. Gal pakeisti prekių išdavimo tvarką, kad nebūtų trūkumų.“ (informantas Nr. 3) „<...> Ir sandėlio darbo kokybės užtikrinimas yra labai svarbu.“ (informantas Nr. 4)
	Darbuotojų krūvio mažinimas	„Sakyčiau reiktų mažinti darbuotojų krūvį bei aptarnaujamų klientų portfelį. Tokiu atveju liktų daugiau laiko kiekvienam klientui.<...>“ (informantas Nr. 4) „<...> Gal jei nereiktų su visokiais neaiškiais klientais gaišti laiką, būtų lengviau.“ (informantas Nr. 5)
	Darbuotojų kompetencijos kėlimas	„<...> Be to mokymai galėtų būti sistemingi, kad neveluotų informacija apie naujus produktus.<...>“
	Personalo pastovumas	„<...> Be to svarbu, jog darbuotojai nesikeistų dažnai, nes naujokams labai sunku, kol įsivažiuoja.“ (informantas Nr. 2)

Taip pat svarbu sužinoti kaip įmonėje yra matuojama ir vertinama klientų aptarnavimo kokybė, kokie klientų aptarnavimo kokybės vertinimo būdai yra naudojami. Informantų atsakymai pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės matavimas ir vertinimas įmonėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klientų patarnavimo kokybės vertinimas	Rodo veiklos rezultatai	„Siekiam kokybiškai dirbti, manau, veiklos rezultatai tą rodo“ (informantas Nr. 1) „Nežinau. Turbūt jei turim klientų ir jie perka, dirbam gerai.“ (informantas Nr. 2) „<...> perka iš mūsų, tai turbūt gerai.“ (informantas Nr. 4)
	Skundų kiekis	„<...> Jei nesiskundžia reiškia gerai.“ (informantas Nr. 3) „Skundų nėra, <...>, tai turbūt gerai.“ (informantas Nr. 4)

Informantų nuomone, klientų aptarnavimo kokybės parametrai yra veiklos (pardavimų) rezultatai ir skundų (nusiskundimų, pretenzijų) skaičius. Vertinant respondentų atsakymus, galima teigti, jog formalios klientų aptarnavimo vertinimo sistemos įmonėje nėra. Taip pat informantų buvo teirujamasi ar įmonėje yra formalūs klientų aptarnavimo standartai, kurių klientus aptarnaujantys darbuotojai privalo laikytis. Informantų atsakymai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Formalių klientų aptarnavimo standartų buvimas įmonėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klientų aptarnavimo standartai įmonėje	Neformalūs	„Nėra formalizuotų, <...>“ (informantas Nr. 1)
	Orientuoti į klientų poreikius	„<...> bet kiekvienas turi stengtis padėti klientui. To reikalaujama iš darbuotojų.“ (informantas Nr. 1) „Kiekvienas turi daryti, kad klientai būtų patenkinti.“ (informantas Nr. 2)
	Orientuoti į skundų prevenciją	„<...> Bet jei bus skundai klientų darbuotojui nebus gerai.“ (informantas Nr. 3)
	Neturi informacijos	„Nežinau. Turbūt standarto nėra. <...>“ (informantas Nr. 3) „Nežinau. Gal kažkur yra, bet aš nemačiau.“ (informantas Nr. 4) „Nežinau. Nėra“ (informantas Nr. 5)

Iš esmės visi informantai nurodė, jog klientų aptarnavimo standartų įmonėje nėra. Tačiau galima paminėti, jog nors standartai nėra formalizuoti, darbuotojai žino pagrindines kokybiško klientų aptarnavimo gaires, ir svarbiausiais laiko klientų poreikių patenkinimą bei klientų skundų prevenciją.

Taip pat, interviu metu, informantų buvo teiraujama kokią įtaką klientų aptarnavimo kokybei jie gali daryti. Informantų atsakymai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Darbuotojų vaidmuo klientų aptarnavimo kokybės tobulinime

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų vaidmuo kokybės gerinimui	Motyvacijos didinimas	„<...> Galiu kalbėtis su darbuotojais <...>.“ (informantas Nr. 1)
	Klientų lūkesčių patenkinimas	„<...> išsiaiškinti klientų lūkesčius, stengtis, kad visi lūkesčiai būtų patenkinti.“ (informantas Nr. 1)
	Asmeninė atsakomybė	„Mano kaip filialo vadovo pareigos užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo kokybę.<...>“ (informantas Nr. 1) „Žinoma. Kiekvienas aptarnaujantis klientus gali gerai atlikti savo pareigas, labiau stengtis. Nuo mūsų darbo ir priklauso ši kokybė.“ (informantas Nr. 2) „Galiu. Nes būtent aš aptarnauju klientus, <...>, stengiuosi gerai atlikti pareigas. <...>“ (informantas Nr. 3) „Turbūt taip. <...>.“ (informantas Nr. 4)
	Nuolatinis tobulėjimas	<...> domiuosi naujovėmis, <...>. Kaupiu patirtį ir mokausi iš klaidų.“ (informantas Nr. 3)
	Nėra asmeninio indėlio	<...> Tačiau aš esu tik didelės sistemos dalis, todėl ne viskas nuo manęs vieno priklauso.“ (informantas Nr. 4) „Ne. Aš sandėlio nereguliuoju ir klientų norų atspėti negaliu.“ (informantas Nr. 5)

Informantai skirtingai supranta savo vaidmenį klientų aptarnavimo kokybės užtikrinime bei tobulinime. Kai kurie išskyrė savo asmeninę atsakomybę, nuolatinę asmeninio tobulėjimo svarbą, bei geresnį klientų lūkesčių išsiaiškinimą ir poreikių patenkinimą. Tačiau kai kurie informantai savo asmeninės atsakomybės neįžvelgia ir mano, jog yra tik didelės sistemos dalis, jokių pokyčių vykdyti negali.

Taip pat informantų buvo pasiteirauta kokia jų nuomone yra klientų aptarnavimo kokybės svarba įmonės veiklai ir ar užtikrinti tinkamą klientų aptarnavimo kokybę yra svarbu. Informantų atsakymų turinio analizė pateikta 21 lentelėje.

21 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės svarba įmonės veikloje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klientų aptarnavimo kokybės svarba	Sukuriamas konkurencinis pranašumas	„Taip, žinoma. Dabar sunku konkuruoti prekių kokybe ar kaina, jos iš esmės nesiskiria. Mes turime pritraukti klientą, jį verbuoti, įtikinti, parodyti savo žinias ir kompetenciją <...>.“ (informantas Nr. 1) „<...> Ir labai svarbu prisitaikyti prie kiekvieno, jei norime laimėti prieš konkurentus.“ (informantas Nr. 2)
	Sąlygoja veiklos rezultatus	„<...> ir tik tada matysime veiklos rezultatą.“ (informantas Nr. 1) „Svarbu tinkamai elgtis su klientais. Tik tada bus pardavimai. <...>“ (informantas Nr. 2) „Manau, kad svarbu ir esu pastebėjęs, kad jei labiau stengiesi geresni ir asmeniniai rezultatai.“ (informantas Nr. 3)
	Svarbu pritraukiant klientus	„Jei gerai pažįsti klientą, tai nėra taip svarbu. Sunkiau su naujais.“ (informantas Nr. 5)
	Svarbi komandos įtrauktis	„Turbūt taip. Visiems patinka kai su jais gražiai elgiasi, bet kartais vien aptarnavimo mano nepakanka, reikia ir kad kiti procesai nestrigtų.“ (informantas Nr. 4)

Pastebėtina, jog visi informantai nurodė, jog klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas yra svarbus veiksnys, sudarantis sąlygas įgyti konkurencinį pranašumą bei pagerinti (sukurti sąlygas) veiklos rezultatus. Taigi iš esmės įmonės darbuotoja pabrėžia klientų aptarnavimo kokybės siekimo svarbą.

Apibendrinant interviu su darbuotojais rezultatus, galima teigti, jog iš esmės darbuotojai supranta kertinius klientų aptarnavimo elementus sąlygojančius klientų aptarnavimo kokybę, įvardija pagrindines kliūtis bei galimas klientų aptarnavimo tobulinimo kryptis. Pastebėtina, jog nors įmonėje ir nėra formalaus klientų aptarnavimo standarto darbuotojai gali įvardyti pagrindinius kokybiško klientų aptarnavimo kriterijus, tačiau nėra tikri kaip jie gali būti įtraukti į klientų aptarnavimo kokybės tobulinimą.

4.3. Klientų aptarnavimo kokybės techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse tobulinimo galimybės

Atlikus atskirų klientų segmentų apklausos analizę bei darbuotojų interviu turinio vertinimą, galima būtų išskirti veiksnys, lemiančius klientų aptarnavimo kokybę techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse. Pažymėtina, jog šie veiksniai atskiruose segmentuose yra skirtingi. Tą atskleidžia tiek klientų apklausos, tiek darbuotojų interviu analizė. Klientų apklausos rezultatų analizė bei atlikti apibendrinimai (4.1 poskyris) leidžia teigti, jog kaip svarbiausius elementus, lemiančius klientų aptarnavimo kokybę, klientai išskyrė prekių tiekimo savalaikiškumo svarbą, tinkamą personalo kompetenciją bei jo nusiteikimą padėti klientui. Darbuotojų interviu rezultatai (4.2 poskyris) pateikė panašius rezultatus: informantai nurodė, jog, aptarnaujant klientus, svarbiausia prisitaikyti prie skirtingų klientų poreikių ir patvirtino jau anksčiau aprašytus kiekybinio tyrimo rezultatus, kurie teigė, jog

skirtingi klientų segmentai preferenciją teikia skirtingiems aptarnavimo elementams, nurodydami jog ypač svarbūs yra prekių tiekimo procesai bei personalo dėmesys. Pažymėtina, jog informantai pateikė, jog jie jaučia skirtumą aptarnaudami skirtingus klientų segmentus ir jų dėmesys skirtingiems segmentams skiriamas vis kitoks. Taigi informantai patvirtino kiekybinio tyrimo metu išryškėjusią tendenciją, jog svarbi ne tik personalo kompetencija, bet ir jo motyvacija, nusiteikimas tinkamai aptarnauti klientus.

22 lentelėje pateikti kiekvienam klientų segmentui svarbiausi klientų aptarnavimo elementai, suskirstyti į tris esmines kategorijas: darbuotojų kompetencija, darbuotojų asmeninės savybės bei motyvacija ir logistiniai procesai. Būtent šias tris sritis kaip esmines galima būtų išskirti siekiant klientų aptarnavimo kokybės, kurias nurodė tiek įmonės klientai, tiek darbuotojai.

22 lentelė. Svarbiausi veiksniai, lemiantys techniniais produktais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybę

	Darbuotojų kompetencija	Darbuotojų asmeninės savybės, motyvacija	Logistika	Kita
Fiziniam asmeniui	1. Aukštos darbuotojų profesinės žinios 2. Pagalba ir patarimai montuojant prekes	1. Darbuotojų noras padėti, patarti, rasti išeitį. 2. Malonus bendravimas, kalbėjimas suprantama kalba.	1. Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse. 2. Savalaikis prekių pristatymas, terminų laikymasis. 3. Produktų pristatymo trukmė.	1. Garantinis ir pogarantinis aptarnavimas, garantijos prekėms trukmė.
Paslaugas teikiančios įmonės	1. Savalaikė informacija apie naujus produktus.	1. Aptarnavimo greitis. 2. Asmeninių ryšių ir pasitikėjimo kūrimas.	1. Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse. 2. Prekių likučių užtikrinimas sandėliuose/greitas prekių pristatymas.	1. Mokėjimo terminai, jų atidėjimo galimybės 2. Prekių grąžinimo galimybės.
Mažmeninės prekybos įmonės	1. Informacijos apie prekes teikimas.	1. Lankymo dažnis, asmeninių ryšių ir pasitikėjimo santykių kūrimas.	Prekių tiekimas laikantis terminų Užsakymo priėmimo trukmė, dažnis Prekių tiekimo terminai	

Darbuotojai pažymėjo, jog skirtingi klientų segmentai skiriasi savo poreikiais, jiems pateikiama informacija turi būti visai kitokio pobūdžio, jos pateikimo būdai taip pat skiriasi: nuo labai konkrečių sprendimų siūlymo fiziniams asmenims iki bendro pobūdžio informacijos mažmeninės prekybos įmonėms. Personalas turi būti labai įvairiapusiškas. Svarbu ir tai kad tik paslaugas teikiančios tiek mažmeninės prekybos įmonėms svarbus asmeninis kontaktas, pasitikėjimo santykiai, kas suponuoja, jog techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse labai svarbiu aspektu tampa personalo išlaikymo klausimas. O jei priimamas naujas darbuotojas, jo integracijos procesas užtrunka, ir yra žymiai sudėtingesnis dėl didelio išskirtinės informacijos kiekio bei būtino santykių su klientais kūrimo

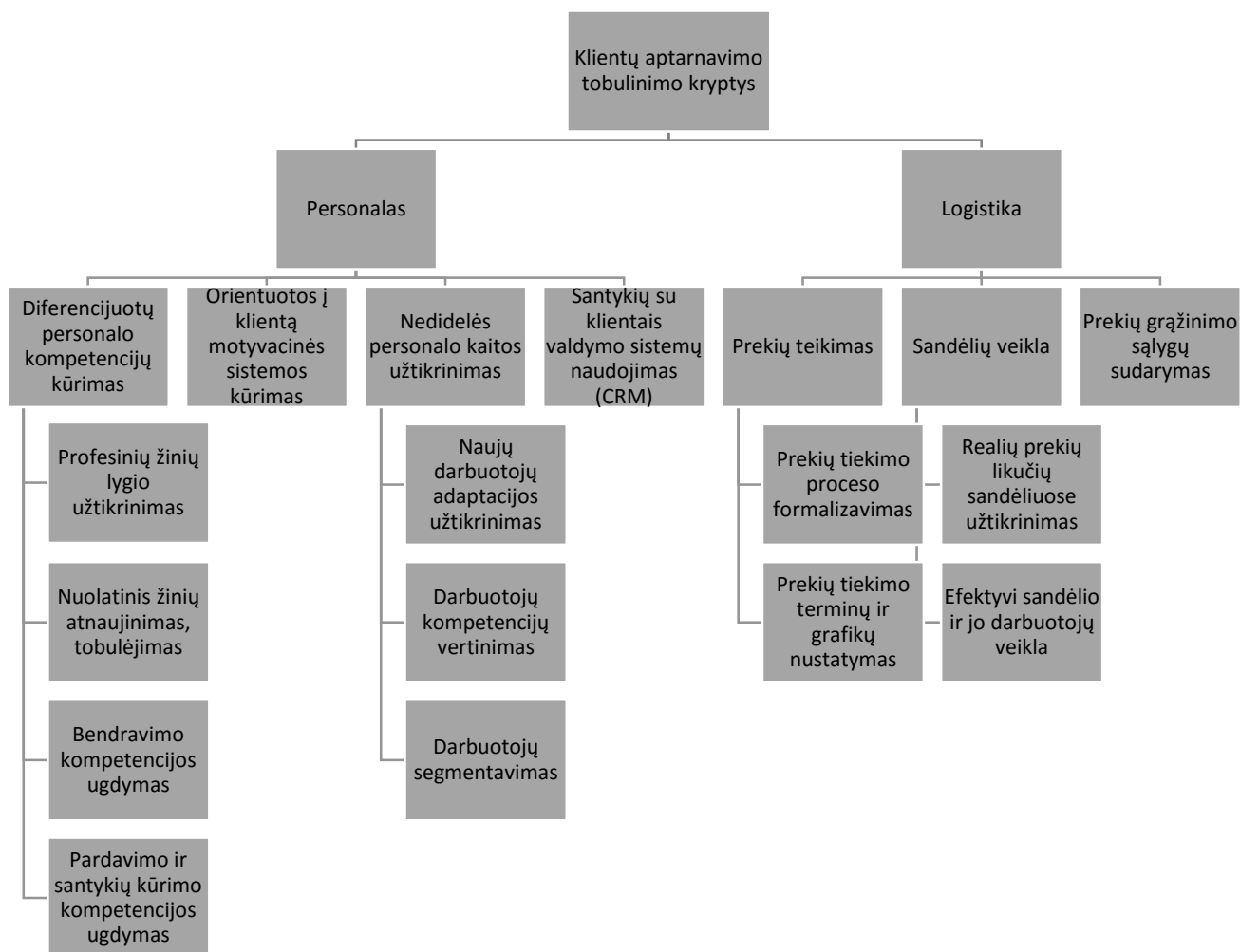
užtikrinimo. Tik nedidelė darbuotojų kaita gali leisti užtikrinti ilgalaikius santykius su klientais, o tai sąlygoja aukštą aptarnavimo kokybę. Be to santykiams su klientais valdyti gali būti pasitelkiamos CRM sistemos. Tai leistų užtikrinti santykių tęstinumą ir pasikeitus darbuotojui.

Kitas labai svarbus veiksnys – tinkamas logistinių procesų valdymas. Šiam aspektui tiek klientai tiek darbuotojai skyrė didelį dėmesį. Didelis dėmesys buvo skirtas prekių tiekimo užtikrinimui. Techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse prekės, kurios turi ypatingesnes specifikacijas, yra rečiau parduodamos užsakomos iš gamintojo tik tada, kai klientas pateikia specialų užsakymą, todėl užtikrinti greitą ir savalaikį tiekimą yra pakankamai sudėtinga. Pažymėtina, jog prekių tiekimo ir užsakymo procesai tokio tipo įmonėse turi būti tinkamai organizuoti, terminams ir jų laikymuisi turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Taigi labai svarbu užtikrinti, jog pardavimų personalas turėtų aiškia tvarką, kaip vyksta prekių užsakymas, prekių tiekimo terminus ir grafikus, o įmonė turėtų užtikrinti, jog tiekimą vykdantys asmenys šių terminų laikytųsi. Pastebima, jog dalį produkcijos prekybos įmonės turi savo sandėliuose, tačiau dėl didelio asortimento, kartais nepakankamos sandėlio darbuotojų kompetencijos šių prekių nepakanka, arba jų likučiai nėra tikslūs, o tai apsunkina prekybos personalo darbą.

Pastebėtina, jog klientų aptarnavimui darbuotojų požiūriu daugiausia pastangų reikia skirti fizinių asmenų aptarnavimui, tačiau būtent šiam klientų segmentui parduodama mažiausiai (tačiau pažymėtina, jog pelno marža šiame segmente yra didžiausia). Žinoma įmonė turi įvertinti gaunamą naudą iš atskirų klientų segmentų, tačiau analizuojamos įmonės atveju darbuotojai minėjo, jog nėra suinteresuoti fizinių klientų aptarnavimu, nes tai atima daug laiko, reiki skirti daug pastangų, o gaunama nauda (motyvacinė prasme) yra maža. Todėl jie įmonė mato šį klientų segmentą kaip perspektyvų, darbuotojų motyvacija tinkamai aptarnauti šiuos klientus turėtų būti didinama.

Apkraitai darbuotojų motyvacijos klausimas tokiose įmonėse labai svarbus. Dažniausiai darbuotojų motyvacija yra siejama su konkrečiais pardavimų rezultatais, tačiau techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse pardavimų procesas yra ilgalaikis ir rezultatas pasiekiamas ne itin greitai, todėl naujų darbuotojų motyvacija dirbti mažėja ir jų integracijos procesas darosi sudėtingesnis.

Analizuojamoje įmonėje nėra jokių formalių klientų aptarnavimo standartų ir klientų aptarnavimas remiasi darbuotojų suvokimu bei atsakomybe. Klientų aptarnavimo kokybė nėra kažkaip konkrečiai matuojama ir yra siejama su konkrečiais veiklos rezultatais. Tyrimas neatskleidė tokių standartų atsiradimo būtinybės, tačiau jei nėra įformintos klientų aptarnavimo procedūros, kokybės stebėjimo procesai tampa sudėtingesni ir kokybės užtikrinimas remiasi tik darbuotojų sąmoningumu, kas lemia jog personalo parinkimui, mokymui, motyvacijai ir išlaikymui turi būti skiriamas dar didesnis dėmesys.



32 pav. Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimui techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse įtaką darantys veiksniai

Apibendrinat atliktų tyrimų rezultatus, bei įvertinus konkrečias klientų aptarnavimo sritis, kurios iš esmės lemia klientų aptarnavimo kokybę techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse. 32 paveiksle pateiktas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo prielaidų modelis. Modelyje pateiktos konkrečios veiklos sritys, kurios įmonėse turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant užtikrinti klientų pasitenkinimą aptarnavimu. Palyginus jau anksčiau šiame darbe pateiktą prekybos įmonių klientų aptarnavimo kokybės elementų modelį (žr.13 pav.), kuris buvo sudarytas atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėtina, jog apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus iš esmės išskirtos tik dvi sritys, kurios lemia klientų pasitenkinimą aptarnavimu: personalas ir įmonės logistiniai procesai. Tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų rezultatai atskleidė logistinių procesų svarbą prekybinėse organizacijose.

Taigi, jau anksčiau pateiktas teorinis klientų aptarnavimo kokybės elementų modelis modifikuotas, pateikiant konkrečias sritis, kurios išryškėjo atliktų tyrimų metu, ir kurioms techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse turi būti skiriamas didžiausias dėmesys siekiant užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo kokybę. Modelyje pateikti pagrindiniai logistiniai procesai, kuriuos kaip svarbiausius išskyrė apklaustieji klientai ir įmonės darbuotojai. Kita grandis, lemianti klientų

aptarnavimo kokybę – personalas. Jo ugdymui, parengimui įmonėse turi būti skiriamas pakankamas dėmesys. Taip pat išaiškėjo, jog skirtingiems klientų segmentams svarbi vis kita darbuotojų turima kompetencija, todėl įmonės turi savo veikloje arba užtikrinti, kad kiekvienas iš darbuotojų turėtų visas būtinas kompetencijas, arba darbuotojai klientų aptarnavime gali būti segmentuojami, paskiriant geriausiai darbuotojo kompetenciją atitinkantį veiklos barą. Akivaizdu, jog klientų aptarnavimas sisteminis procesas, kuriame skirtingos veiklos bei procesai negali būti vertinami atskirai ir svarbus bendras organizacijos požiūris ir prioritetai leidžiantys užtikrinti klientų pasitenkinimą aptarnavimu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Klientų aptarnavimo kokybė prekybos įmonėse analizuojama žymiai rečiau nei teikiančiose paslaugas. Tačiau mokslininkų tyrimai įrodo, jog klientų aptarnavimo kokybė dažnai yra lemiantis veiksnys klientui priimant sprendimą pirkti, lemiantis kliento pasitenkinimą įmone ir produktu bei formuojantis kliento lojalumą įmonei ir jo elgesį ateityje. Svarbu paminėti ir tai, kad klientų aptarnavimo kokybė prekybinėse įmonėse yra papildomą konkurencinį pranašumą kuriantis veiksnys, leidžiantis įmonėms stiprinti savo pozicijas, nes dažnai produktų, kuriais įmonės prekiauja, techninės savybės yra labai panašios tarpusavyje.

2. Kokybės sąvoka klientų aptarnavime dažniausiai yra suprantama kaip klientų lūkesčių patenkinimas visuose pirkimo sandorio sudarymo etapuose. Tačiau pastebima, jog klientų aptarnavimo kokybės sąvoka iš esmės yra suvokiama kompleksiskai kaip tam tikrų klientų aptarnavimą sudarančių elementų visuma. Be to kiekvieno kliento aptarnavimo kokybės suvokimas skiriasi ir net to paties kliento aptarnavimo kokybės suvokimas gali skirtis, kintant jo poreikiams.

3. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas yra susijęs su šios sąvokos sudėtinių dalių vertinimu, t.y. dažniausiai klientų aptarnavimo kokybė yra vertinama išskiriant konkrečius klientams svarbius elementus ir matuojant klientų pasitenkinimą patirtąja klientų aptarnavimo kokybe, kiekviename iš išskirtųjų elementų. Klientų pasitenkinimo lygmuo iš esmės priklauso nuo laukiamosios ir patirtosios kokybės bei spragos tarp šių dviejų dimensijų. Patys klientai dažniausiai klientų aptarnavimo elementus vertina lygindami juos su savo poreikiais, o kintant poreikiams kinta ir kokybės vertinimas. Taigi klientų aptarnavimo kokybės vertinimas yra dinamiškas ir įmonėms nuolat siekiant aukštos klientų aptarnavimo kokybės ją matuoti ir vertinti būtina periodiškai. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimui dažniausiai naudojamos klientų poreikių įvertinimo ir atotrūkio nuo patirtos klientų aptarnavimo kokybės matavimo metodikos. Viena iš labiausiai paplitusių vertinimo metodikų SERQUAL.

4. Empiriniu tyrimu buvo nustatyta kokie klientų aptarnavimo kokybės elementai yra svarbiausi techninius produktus įsigyjantiems skirtingiems klientų segmentams. Fiziniai asmenys didžiausią dėmesį skiria klientus aptarnaujančio personalo profesinėms žinioms, gebėjimui patarti ir pasiūlyti sprendimus. Paslaugas bei mažmenine prekyba užsiimančios įmonės pirmenybę teikia logistiniams procesams bei greičiui aptarnavime. Tokių įmonių vertinimu techniniais produktais prekiaujančių įmonių personalas turėtų mokėti kurti ilgalaikius santykius. Įmonės darbuotojų interviu rezultatai iš esmės nesiskyrė nuo klientų apklausos rezultatų, taigi dviejų tyrimų duomenys tarpusavyje koreliavo, kas leido formuoti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo gaires.

5. Atsižvelgiant į tai, kad techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse skirtingų klientų segmentams yra svarbūs skirtingi aspektai aptarnavime, būtina užtikrinti jog atskiriems klientų segmentams būtų formuojama skirtinga klientų aptarnavimo kokybės politika, apimanti tik tam klientų

segmentui svarbių klientų aptarnavimo elementų išskyrimą. Pažymėtinos dvi sritys, kurios yra labai svarbios klientams ir jų vystymui įmonėse prekiaujančiose techniniais produktais turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys - logistiniai procesai bei personalo kompetencija. Tačiau, jei logistinius procesus iš esmės akcentuoja visi klientai ir didelio skirtumo tarp atskirų segmentų nebuvo pastebėta, tai personalo kompetencijoms klientai turi skirtingus lūkesčius bei tikisi skirtingo personalo elgesio. Fiziniam asmeniui svarbiausia jog personalas turėtų pakankamą profesinių žinių lygį ir norą bei motyvaciją padėti, paslaugas teikiančių įmonių atstovai pažymėjo, jog jiems svarbus naujos informacijos pateikimo savalaikiškumas, o mažmeninės prekybos įmonės labiausiai vertina personalo empatiją, gebėjimą megzti ir išlaikyti prekybinius sandorius. Būtent šių gebėjimų ugdymui įmonėse turi būti skiriamas didžiausias dėmesys, siekiant tinkamo darbuotojų pasirengimo bei klientų poreikių užtikrinimo.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p.42
2. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R.(2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Barlow, J., Møller, C. (2007). *Skundas – tai dovana: klientų atsiliepimai kaip strateginis įrankis*. Vilnius: Alma littera.
5. Barrera R., Garcia A. N., Moreno M. R. (2012) .Evaluation of the e-service quality in service encounters with incidents: Differences according to the socio-demographic profile of the online consumer // *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volume 23, Issue 4, Pages 184-193
6. Bazaras, D. (2005). *Įvadas į logistiką*. Mokomoji knyga. Vilnius: „Technika“.
7. Buell R. W., Campbell D., Frei F. X. (2015). *How Do Customers Respond To Increased Service Quality Competition?* // Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts
8. Buell, R.W., Campbell, D., Frei, F.X. (2010) *Are self-service customers satisfied or stuck?* // *Prod. Oper. Manag.* 12, 679–697.
9. Chang, Y-H. & Yeh, C-H. (2008) *A Survey analysis of service quality for domestic airlines*. // *European Journal of Operational Research*, vol. 193, pp. 166-177
10. Christopher, M. (2007) *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas*. Vilnius: Eugrimas.
11. Coelho P. S., Henseler J. (2012). *Creating Customer Loyalty Through Service Customization* // *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 331-356.
12. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). *Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai*. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, 4, 557-566.
13. *Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010)*. [Žiūrėta 2015 m. rugsėjo 20 d.] Prieiga internetu: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=385>
14. Gera R. (2011). *Modelling the service antecedents of favourable and unfavourable behaviour intentions in life insurance services in India: An SEM study*. // *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 Iss: 2, pp.225 - 242.
15. Goodman, J. A. (2009). *Strategic customer service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. New York: Amacom.
16. Greenberg, H., Sweeney, P., Weinstein, H. (2006). *Kaip rasti puikų pardavėją. Penkios idealaus pardavėjo savybės*. Kaunas: Smaltija.

17. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
18. Guseva, N. (2010). Elektroninės komercijos kokybės kriterijų identifikavimas ir analizė. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11 (2), p. 96-106.
19. Yap B. W., Ramayah T., Shahidan W.N. (2012). Satisfaction and Trust on Customer Loyalty: a PLS Approach. // *Business Strategy Series*, 13 (4), 154-167.
20. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31-58.
21. Jahanshahi A., Gashti M. et. (2011) Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. // *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1. No. 7.
22. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
23. Kavaliauskienė., E., Žilėnienė, G. (2007). Darbo rinkos profesinio mokymo kokybė išorinis vertinimas Lietuvoje. *Pedagogika*.
24. Kaziliūnas A., (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
25. Kinderis R., Žalys L., Žalienė I. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (21), p. 86-100
26. Kinduryš V. (2002) *Paslaugų marketingas: mokomoji knyga studentams ir verslininkams* Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
27. Kontautaitė, D., Zinkevičiūtė, V. (2013). Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 5 (1), p. 22-28.
28. Korsakaitė D., (2004). Paslaugų kokybės vadybiniai aspektai. *LŽŪU mokslo darbai*.
29. Labanauskaitė D., Šturalo O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Tiltai*. Nr. 4, p. 91-107
30. Langvinienė N., Vengrienė B., (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
31. Lietuvos Respublikos paslaugų įstatymas. 2009 m. gruodžio 15 d., Nr. XI-570. Vilnius.
32. Mackevičius J., (2007). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius :TEV.
33. Mačerinskienė, I. (2013). *Finansų rinkų įžvalgos. I dalis. Mokslo studija*. Vilnius: Baltijos kopija
34. Markevičius, P., Lukauskas, A. (2009). Maitinimo paslaugų kokybės analizė kaimiškose vietovėse Vakarų Lietuvoje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 16 (1).
35. Markevičius, P., Lukauskas, A. (2009). Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika. [Žiūrėta: 2015 m. rugsėjo 22 d.]. Prieiga internetu: <<http://vadyba.asu.lt/12/117.pdf>>,

36. Martinkienė J., Šakienė H., Akočiaitė G. (2009). AB „Dainiai“ vartotojų poreikių tyrimas/ Valdymas: mokslo tiriamieji darbai. Vol. 14. Nr. 2, p.145-156
37. Mikulis J., (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas.
38. Minalga, R. (2005). Logistikos ir marketingo ryšys paskirstant prekes. Jurisprudencija, t. 73 (65).
39. Pajuodis, A. (2005). Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
40. Palaima T., (2005). Paslaugų kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės. Marketingas.
41. Palšaitis, R. (2010). Šiuolaikinė logistika. Vilnius: Technika.
42. Paulauskaitė, J., Zuzevičiūtė, V., Zuzevičius, V. (2009). Transformation towards a learning organization: perspective on factors. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (15), p. 202-210.
43. Pikturnienė, I. (2007). Vartotojų elgsenos kaitos tendencijos. Marketingas, Nr. 11, p. 56 – 59.
44. Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 53/2010. [Žiūrėta 2015 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga internetu: <http://www.cceol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=8387c134-4ed4-41c8-b20c-6210405205c4&articleId=756e46da-aaa-4c9f-a6b5-ba41b0923ddf>
45. Pilelienė, L., Grigaliūnaitė, V. (2012). Vartotojų pasitenkinimo „Čili pica“ picerijų paslaugomis nustatymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 64, 69-85.
46. Pociūtė, J. D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.
47. Pugh, D.S. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. The Academy of Management Journal, 5 (44), 1018-1027. [Žiūrėta 2015 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga internetu: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3069445?uid=3738480&uid=2129&uid=2134&uid2&uid=70&uid=4&sid=21103346972833>
48. Pukelis, K., Pileičikienė, N., Mikalavičienė, I., (2012). Kokybės vadovas. Kaunas.
49. Rugulies R., Scherzer T., Krause N., (2008). Associations between psychological demands, decision latitude, and job strain with smoking in female hotel room cleaners in Las Vegas, International
50. Ruževičius J., (2007). Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
51. Sedghi, Abas et al. (2011). Identify the relationship between service quality and corporate image with customer satisfaction and loyalty. Shahed University
52. Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius

53. Sheng, T., Liu, C. (2010). An empirical study on the effect of e-service quality on online customer satisfaction and loyalty. // *Nankai Business Review International* 1,273-283.
54. Sorayaei, Ali. Amali, Maede. Radmard, Mahdih. Radmard, Mona. (2013) The effect of service quality On the customer loyalty (Case Study: Melli Bank of Babol) // *Second National Conference on of Modern Management Science*.
55. Sprogytė, I., Zinkevičiūtė, V. (2014). Transporto įmonės kokybės vadybos sistemos projektavimas, įvertinant vartotojų poreikius. *Verslas XXI a.*, Nr. 6 (1), p. 1-8.
56. Staliūnienė, J. D., Stungrienė, D. (2008). Laiko veiksnio įtaka audito klientų lūkesčių patenkinimo kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 62-71.
57. Sūdžius, V. (2007). Ryšių su klientais valdymo poveikis finansinių paslaugų plėtrai. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol. VIII, Nr. 3.
58. Šaulinskas L., Tilvytienė R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (29). P.152–165.
59. Šimkus, A. (2010). Visuotinės kokybės vadybos įvadas: studijų knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
60. Tarptautinis standartas ISO 9400-2:1991
61. Ulčinskaitė, A. (2010). Mandagumas nieko nekainuoja, bet už jį galima daug nusipirkti. [Žiūrėta 2015 rugsėjo 20]. Prieiga internetu: <http://www.nlpcentras.lt/2010/11/26/mandagumas-nieko-nekainuoja-bet-uz-ji-galima-daug-nusipirkti/>
62. Urban W., (2010). Customers experiences as a factor affecting perceived service quality. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Namai/Downloads/02bfe5112c60044eaf000000%20(1).pdf> žiūrėta 2015-02-04.
63. Urbaniak, M. (2009). The Role of Quality in Building the Relationship with Suppliers and Customers in Business to Business Market. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (66), p. 26-37.
64. Uturytė-Vrubliauskienė, L., Linkevičius, M. (2011). Ryšių su klientais valdymo sistemos taikymo privalumai ir trūkumai Lietuvos viešojo judriojo telefono ryšio organizacijoje. *Vadyba*, Nr. 18 (1), p. 53-62.
65. Vanagas P., (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
66. Wang, M. Y., Chou, M. J. (2013). Behind the mask: the impact of service quality on consumer satisfaction and loyalty intentions. *Journal of Applied Sciences*, 13 (3), 348-353.
67. Wild, R. (2002) *Operations Management*. // London: Continuum International Publishing Group.
68. Wirtz J., Heracleous L., Pangarkar N. (2008). Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines. // *Managing Service Quality*, 18 (1), 4-19.

69. Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo and Dwayne D. Gremler (2013) *Services Marketing. // Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
70. Žaptorius, J. (2011). Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4, p. 426-436.
71. Žičkienė, S., Daševskienė, I. (2009). Kokybės vadybos sistemų diegimas: pokyčiai personalo vadyboje. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 3 (17), p. 151–152.
72. Žostautienė, D., Čerkauskytė, R. (2007). Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės. *Economics & Management*, 12, 1822-6515. [Žiūrėta 2015 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga internetu: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=379f2aa6-db2c-47db-8e4f-5e1382004992%40sessionmgr198&hid=113&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=25963611>
73. Žūkaitė, G. (2011). Vartotojų pasitenkinimo Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus paslaugomis tyrimas. 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys, 1-6.
74. Žvirblis, A. (2007). Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai. *Verslas: teorija ir praktika*, 2, 86\2-86.
- Coelho PS, Henseler J (2012) Creating Customer Loyalty Through Service Customization. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 331-356.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa fiziniams asmenims

ANKETA

Esu Mindaugas Palubinskas ir Kauno Technologijos Universitete rengiu magistro darbą „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse“. Labai prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Visi surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrintai. Ačiū už Jūsų laiką.

1. Kas paskatino atvykti ir prekes įsigyti būtent šioje parduotuvėje?

- Draugų, giminaičių rekomendacijos.
- Sužinojau internete.
- Santechnikas ar kiti remonto darbus atliekantys meistrai.
- Visada perku šioje parduotuvėje.
- Kita (įrašykite).....

2. Kodėl įsigijote techninio pobūdžio (santechnikos) prekes?

- Šiuo metu statau, remontuoju būstą
- Dėl prietaiso gedimo
- Atnaujinau įrangą
- Kita (įrašykite).....

3. Įvertinkite balais ar klientų aptarnavimo elementai atitiko Jūsų lūkesčius įsigyjant prekes (kur 1 – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius)

	1 – visiškai neatitiko lūkesčių	2 – iš dalies atitiko lūkesčius	3 – nei atitiko, nei neatitiko lūkesčių	4 – beveik atitiko lūkesčius	5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius
Parduotuvės interjeras, aplinka					
Personalo noras padėti klientui					
Personalo kompetencija, patarimai					
Prekių pristatymo greitis					
Terminų ir pažadų laikymasis					

4. Įvertinkite balais kurie iš klientų aptarnavimo elementų Jūsų nuomone yra svarbūs įmonėse prekiaujančiose techniniais produktais, kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

	1 - visiškai nesvarbu	2 - beveik nesvarbu	3 - nei svarbu, nei nesvarbu	4 - svarbu	5 – labai svarbu
Produkto pristatymo trukmė					

Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse					
Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes					
Prekėms suteikiamos garantijos trukmė					
Aptarnaujančio personalo patarimai įsigyjant prekes					
Techninė pagalba montuojant prekes					
Personalo išvaizda					
Asmeniniai ryšiai su personalu					
Pasitikėjimas įmone, personalu					
Prekių pristatymas į nurodytą vietą					

5. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius balais, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - visiškai nesutinku	2 - beveik nesutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	4 – beveik sutinku	5 – visiškai sutinku
Man labai svarbu, kad pardavėjas rekomenduotų asmenį, kuris galėtų sumontuoti įsigytas prekes					
Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (atstumas nuo namų, darbo, patogus privažiavimas)					
Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis					
Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse					
Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)					
Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto					
Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų					

6. Kaip vertintumėte bendrą klientų aptarnavimo kokybę šioje prekybos vietoje?

- Puikiai
- Gerai, yra neįžymių trūkumų
- Vidutiniškai
- Prastai
- Labai blogai

7. Ar rekomenduotumėte savo kolegoms šią prekybos vietą?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

2 priedas. Anketa paslaugas atliekančioms įmonėms

ANKETA

Esu Mindaugas Palubinskas ir Kauno Technologijos Universitete rengiu magistro darbą „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse“. Labai prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Visi surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrintai. Ačiū už Jūsų laiką.

1. Kaip dažnai įsigyjate santechnikos ir šildymo prekes būtent iš šio tiekėjo?
 - Perku pirmą kartą
 - 1 – 4 kartus per metus
 - 1 kartą per mėnesį
 - 3 – 4 kartus per mėnesį
 - 1 – 2 kartus per savaitę
 - Lankausi beveik kasdien
2. Kokią dalį visos Jums reikalingos santechninės įrangos Jūs įsigyjate būtent iš šio tiekėjo?
 - Iki 10 procentų
 - 10 – 30 procentų
 - 30 – 50 procentų
 - 50 – 70 procentų
 - 70 – 90 procentų
 - Virš 90 procentų
3. Jei lankotės (įsigyjate prekes ir medžiagas) šioje prekybos vietoje dažniau nei kartą per mėnesį, kodėl pasirinkote savo produktų tiekėju, būtent šią įmonę (galite rinktis keletą variantų)?
 - Rekomendavo draugai, kolegos
 - Sužinojau internete
 - Geriausios produktų kainos
 - Greitas prekių pristatymas, daugelis produktų yra sandėlyje
 - Asmeniniai ryšiai su pardavimo komanda
 - Įmonė prekiauja man priimtinių prekes gamintojų kokybiška produkcija
 - Gaunu išskirtines sąlygas (pristatymas, kaina, mokėjimo terminai, aptarnavimas)
 - Priimtinos (geriausios) mokėjimo sąlygos
 - Kita (įrašykite).....
 - Perku rečiau nei kartą per mėnesį
4. Įvertinkite balais ar atskiri klientų aptarnavimo elementai atitiko Jūsų lūkesčius įsigyjant prekes (kur 1 – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius)

	1 – visiškai neatitiko lūkesčių	2 – iš dalies atitiko lūkesčius	3 – nei atitiko, nei neatitiko lūkesčių	4 – beveik atitiko lūkesčius	5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius
Parduotuvės interjeras, aplinka					
Personalo noras padėti klientui					
Personalo kompetencija, patarimai					
Užsakymo priėmimo laikas					
Prekių pristatymo greitis					
Terminų ir pažadų laikymasis					

5. Įvertinkite balais kurie iš klientų aptarnavimo elementų Jūsų nuomone yra svarbūs įmonėse prekiaujančiose techniniais produktais, kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

	1 - visiškai nesvarbu	2 - beveik nesvarbu	3 - nei svarbu, nei nesvarbu	4 - svarbu	5 – labai svarbu
Produkto pristatymo trukmė					
Užsakymo priėmimo laikas, laukimas eilėse					
Išsami ir suprantama konsultacija įsigyjant prekes, patarimai					
Prekėms suteikiamos garantijos trukmė					
Techninė pagalba, apmokymai, naujienų pristatymai					
Asmeniniai ryšiai su personalu					
Pasitikėjimas įmone, personalu					
Prekių pristatymas į nurodytą vietą					
Sandėlyje esančių prekių kiekiai					
Atsiskaitymo sąlygų lankstumas					
Mokėjimo atidėjimo terminas					

6. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius balais, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 - visiškai nesutinku	2 - beveik nesutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	4 – beveik sutinku	5 – visiškai sutinku
Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas)					
Man svarbus parduotuvės darbo laikas, gerai jei ji dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis					
Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus netektų laukti eilėse					

Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)					
Man svarbu, jog reikiamos prekės būtų sandėlyje ir būtų tiekiamos iš karto					
Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų					
Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų					

7. Kaip vertintumėte bendrą klientų aptarnavimo kokybę šioje prekybos vietoje?

- Puikiai
- Gerai, yra nežymių trūkumų
- Vidutiniškai
- Prastai
- Labai blogai

8. Ar rekomenduotumėte savo kolegoms šią prekybos vietą?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

3 priedas. Anketa mažmeninės prekybos įmonėms

ANKETA

Esu Mindaugas Palubinskas ir Kauno Technologijos Universitete rengiu magistro darbą „Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas techniniais produktais prekiaujančiose įmonėse“. Labai prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Visi surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrintai. Ačiū už Jūsų laiką.

1. Kaip dažnai įsigyjate santechnikos ir šildymo sistemų prekes būtent iš šio tiekėjo?
 - Perku pirmą kartą
 - 1 – 4 kartus per metus
 - 1 kartą per mėnesį
 - 3 – 4 kartus per mėnesį
 - 1 – 2 kartus per savaitę
 - Lankausi beveik kasdien
2. Kokią dalį visos Jums reikalingos santechninės įrangos Jūs įsigyjate būtent iš šio tiekėjo?
 - Iki 10 procentų
 - 10 – 30 procentų
 - 30 – 50 procentų
 - 50 – 70 procentų
 - 70 – 90 procentų
 - Virš 90 procentų
3. Jei įsigyjate prekes ir medžiagas šioje prekybos vietoje dažniau nei kartą per mėnesį, kodėl pasirinkote savo produktų tiekėju, būtent šią įmonę (galite rinktis keletą variantų)?
 - Rekomendavo draugai, kolegos
 - Sužinojau internete
 - Geriausios produktų kainos
 - Atvyko prekybos vadybininkas, pasiūlė bendradarbiauti
 - Greitas prekių pristatymas, daugelis produktų yra sandėlyje
 - Asmeniniai ryšiai su pardavimo komanda
 - Įmonė prekiauja man priimtinių prekės gamintojų kokybiška produkcija
 - Gaunu išskirtines sąlygas (pristatymas, kaina, mokėjimo terminai, aptarnavimas)
 - Priimtinos (geriausios) mokėjimo sąlygos
 - Kita (įrašykite).....
 - Perku rečiau nei kartą per mėnesį

4. Įvertinkite balais ar atskiri klientų aptarnavimo elementai atitiko Jūsų lūkesčius įsigyjant prekes (kur 1 – visiškai neatitiko lūkesčių, 5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius)

	1 – visiškai neatitiko lūkesčių	2 – iš dalies atitiko lūkesčius	3 – nei atitiko, nei neatitiko lūkesčių	4 – beveik atitiko lūkesčius	5 – visiškai atitiko ar net viršijo lūkesčius
Personalo išvaizda, dalykinis bendravimas					
Personalo noras padėti klientui					
Personalo kompetencija, patarimai					
Užsakymo priėmimo trukmė					
Prekių pristatymo greitis					
Terminų ir pažadų laikymasis					
Prekių grąžinimo sąlygos					

5. Įvertinkite balais kurie iš klientų aptarnavimo elementų Jūsų nuomone yra svarbūs įmonėse prekiaujančiose techniniais produktais, kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

	1 - visiškai nesvarbu	2 - beveik nesvarbu	3 - nei svarbu, nei nesvarbu	4 - svarbu	5 – labai svarbu
Produkto pristatymo trukmė					
Užsakymo priėmimo trukmė, dažnis					
Išsami ir suprantama konsultacija užsakant prekes, patarimai					
Prekėms suteikiamos garantijos trukmė					
Techninė pagalba, apmokymai, informacijos apie naujus produktus teikimas					
Asmeniniai ryšiai su personalu					
Pasitikėjimas įmone, personalu					
Prekių pristatymas į nurodytą vietą					
Atsiskaitymo sąlygų lankstumas					
Mokėjimo atidėjimo terminas					
Kliento lankymo dažnis					

6. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius balais, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1 – visiškai nesutinku	2 - beveik nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – beveik sutinku	5 – visiškai sutinku
Man svarbi parduotuvės geografinė vieta (strategiškai patogi vieta, patogus privažiavimas)					

Man svarbu, jog pardavimo vadybininkai dirbtų po darbo valandų, nedarbo dienomis					
Man svarbu, kad įsigyjant techninius produktus jie numatytu laiku būtų pristatyti į įmonę					
Man svarbi galimybė susisiekti su įmone bei pateikti užsakymus nuotolinėmis priemonėmis (el. paštu, telefonu)					
Man svarbu, jog būtų galimybė reikiamas prekės gauti iš karto					
Man svarbu, jog personalas padėtų, patartų					
Man svarbu, jog pardavimų vadybininkas pats atvyktų į įmonę, teiktų informaciją apie prekes.					
Man svarbu, jog man nebereikalingas prekes galėčiau grąžinti be apribojimų					

7. Kaip vertintumėte bendrą klientų aptarnavimo kokybę šioje prekybos vietoje?

- Puikiai
- Gerai, yra neįžymių trūkumų
- Vidutiniškai
- Prastai
- Labai blogai

8. Ar rekomenduotumėte savo kolegoms šią prekybos vietą?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

4 priedas. 1 Informanto interviu protokolas

1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė ?

„Manau svarbiausia padaryti viską, kad klientas būtų patenkintas“

2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?

„Turbūt sakysiu, kad kiekvienas klientų noras ir pageidavimas turėtų būti išpildytas. Taip pat manau, kad svarbi pardavėjo išvaizda, manieros, bendravimo kultūra.“

3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniams asmenims, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?

„Manau, kad pirmiausia klientai skiriasi savo poreikiais. Taigi ir aptarnavimas yra skirtingas. Manau, kad daugiausiai dėmesio reikalauja fiziniai asmenys, jie turi mažiausiai žinių, todėl jiems sunkiau teikti informaciją. O su mažmeninės prekybos įmonėmis reikia labai daug laiko ir įdirbio, jog jos sutiktų bendradarbiauti, būtinas asmeninis kontaktas.“

4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Korių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?

„Visiems dėmesio skirti reikia vienodai ir dirbti dedant maksimalias pastangas.“

5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?

„Manau svarbiausia tinkamas nusiteikimas ir noras padėti klientui. Todėl jei personalas turi tinkamą nusiteikimą atlikti savo darbą niekas trukdyti negali.“

6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

„Kiekvienas darbuotojas turi žinoti savo užduotis įmonėje ir tinkamai atlikti savo darbą. Kiekvieno asmeninė atsakomybė yra tinkamai atlikti savo pareigas, ir aukštas darbuotojų sąmoningumas būtų labai svarbus.“

7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?

„Siekiam kokybiškai dirbti, manau, veiklos rezultatai tą rodo.“

8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?

„Nėra formalizuotų, bet kiekvienas turi stengtis padėti klientui. To reikalaujama iš darbuotojų.“

9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?

„Mano kaip filialo vadovo pareigos užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo kokybę. Galiu kalbėtis su darbuotojais, išsiaiškinti klientų lūkesčius, stengtis, kad visi lūkesčiai būtų patenkinti.“

10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?

„Taip, žinoma. Dabar sunku konkuruoti prekių kokybe ar kaina, jos iš esmės nesiskiria. Mes turime pritraukti klientą, jį verbuoti, įtikinti, parodyti savo žinias ir kompetenciją ir tik tada matysime veiklos rezultatą.“

Ačiū už Jūsų laiką

1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė ?

„Padaryti viską, ko nori klientas.“

2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?

„Manau kad labai svarbu mandagus ir profesionalus bendravimas, terminai, kokybiškos ir patikimos informacijos klientams pateikimas. Kiekvienas aptarnaujantis klientus turi žinoti aktualiausia ir naujausia informaciją apie produktus ir tinkamai ją perteikti klientams.“

3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniams asmenims, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?

„Aš didžiausią skirtumą matai bendravime. Tiek montuotojus, tiek prekybininkus dažniausiai pažįstam, o kol nepažįstam, tol praktiškai parduoti negalim. Fiziniai asmenys perka retai, tol kol pasistato namus, o vėliau dingsta, todėl asmeninė pažintis nėra tokia svarbi.“

4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Korių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?

„Daugiausia pastangų su fiziniiais, jie labiausiai nesusigauoda ko jiems reikia. Bet ir su kitais, kol neįsivažiuoji, nesusipažįsti yra labai sunku.“

5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?

„Iš esmės trukdo žema motyvacija. Jei personalas nemato prasmės pvz. valandą kalbėtis su klientu, o vėliau gal pardavimas bus tik už 50 eur. Be to laukia kiti klientai, kurie gali vykdyti žymiai didesnes apyvartas. Jiems yra skiriamas didesnis dėmesys, nes atlygio sistema susieta tiesiogiai su pardavimų pelningumu, o ne valandomis praleistomis su klientu.“

6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

„Turbūt svarbu būtų didinti darbuotojų motyvaciją. Gal reiktų atskirti skirtingus klientų segmentus, suteikiant darbuotojui realią klientų aptarnavimo kokybės naudą. Kartais sunku pamatuoti laiką, darbuotojo pastangas, bet tikrai tai ne visada proporcinga pardavimo rezultatams. Be to svarbu, jog darbuotojai nesikeistų dažnai, nes naujokams labai sunku, kol įsivažiuoja.“

7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?

„Nežinau. Turbūt jei turim klientų ir jie perka, dirbam gerai.“

8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?

„Kiekvienas turi daryti, kad klientai būtų patenkinti.“

9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?

„Žinoma. Kiekvienas aptarnaujantis klientus gali gerai atlikti savo pareigas, labiau stengtis. Nuo mūsų darbo ir priklauso ši kokybė.“

10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?

„Svarbu tinkamai elgtis su klientais. Tik tada bus pardavimai. Ir labai svarbu prisitaikyti prie kiekvieno, jei norime laimėti prieš konkurentus.“ (informantas Nr. 2)

Ačiū už Jūsų laiką

1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė ?

„Stengtis tiekti kokybiškas prekes.“

2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?

„Informacijos apie prekes teikimas ir prekių pristatymas klientams laiku. Be to manau, kad mandagumas būtinas. Taip pat svarbu suprasti ko reikia pirkėjui ir pateikti alternatyvas.“

3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniams asmenims, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?

„Fiziniams asmenims svarbu paprasta kalba, suprantami paaiškinimai, dažnai jie nežino ko jiems reikia, todėl reikia daug žinių, montuotojams reikia naujienų ir greičio aptarnaujant, taip pat būtinas lakstus požiūris tiekiant, priimant gražinimus, mažmenininkus būtina skatinti teikiant užsakymus. Tačiau visiems labai svarbūs terminai.“

4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Korių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?

„Pačiam pardavime sunkiausia su fiziniais, o iki pardavimo su mažmenininkais. Daug ir ilgai važiuoji, kol užsakymus pradeda duoti.“

5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?

„Man dažniausiai trukdo laiko stoka, pats jaučiu, kad dažniausiai neturiu pakankamai laiko kiekvienam klientui. Taip pat problema yra sandėlio darbo kokybė ir apskritai logistika. Pvz. spec. prekių tiekimo terminai yra labai ilgi, o klientus kartais ir galima prisivilioti būtent tomis prekėmis, kurios nėra kasdieninės, tai įmonės išskirtinumas, bet jo tenka labai ilgai laukti. Be to sandėliuose dirba nepakankamai kompetentingi ir tinkamai parengti žmonės. Jų darbas labai svarbus klientų aptarnavimo greičio rodiklis. Taip pat sandėlyje prekių likučiai dažnai yra maži (nepakankami) bei netikslūs – skiriasi programos ir realių sandėlyje esančių prekių kiekiai. Tai labai trukdo dirbti, klientai būna nepatenkinti.“

6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

„Turbūt reiktų tvarkyti logistiką, prekių tiekimo terminus. Be to turbūt reiktų užtikrinti nuolatinę prekių apskaitą, vykdyti savalaikes inventorizacijas. Gal pakeisti prekių išdavimo tvarką, kad nebūtų trūkumų.“

7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?

„Niekaip nesužinom. Jei nesiskundžia reiškia gerai.“

8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?

„Nežinau. Turbūt standarto nėra. Bet jei bus skundai klientų darbuotojui nebus gerai.“

9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?

„Galiu. Nes būtent aš aptarnauju klientus, domiuosi naujovėmis, stengiuosi gerai atlikti pareigas. Kaupiu patirtį ir mokausi iš klaidų.“

10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?

„Manau, kad svarbu ir esu pastebėjęs, kad jei labiau stengiesi geresni ir asmeniniai rezultatai.“

Ačiū už Jūsų laiką

1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė ?

„Padaryti viską laiku, klientams suteikti visą informaciją apie prekes.“

2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?

„Suteikti visą informaciją klientams, gerai žinoti prekių specifikacijas, tinkamai parinkti prekes, turėti prekes sandėlyje, kad galėtum iš karto klientui atiduoti. Taip pat svarbu tinkamas kliento poreikių išsiaiškinimas, kalbėjimas klientui suprantama kalba.“

3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniams asmenims, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?

„Montuotojams svarbiausia laikas ir greitas prekių tiekimas, prekės turi būti sandėlyje. Fiziniams asmenims svarbiausia išaiškinti viską suprantamai, o su įmonėmis sunkiausia. Jos nėra pastovios, sunku užsakymus formuoti.“

4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Korių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?

„Nežinau. Man skirtumo nėra. Su visais stengiuosi vienodai.“

5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?

„Turbūt man sunkiausia jog reikia labai daug žinių ir jas nuolat atnaujinti. Įmonės asortimentas platus, o be to ir sudėtingas. Su kiekvienu produktu susipažinti, suprasti jo specifikacijas yra labai sunku ir reikalauja daug laiko. Mokymų daug nėra, informacija dažnai vėluoja, o klientams ją suteikti reikia. Be to didelis darbo krūvis tenka vienam vadybininkui. Klientai skirtingi, reikia sugebėti prie kiekvieno prisitaikyti ir žinoti kiekvieno išskirtines sąlygas. Neįsivaizduoju kaip naujokas galėtų čia dirbti. Taip pat problemos su sandėliu, nėra transporto pervežti negabaritus, samdyti vežėjai nekompetentingi, neatlieka darbo kaip priklauso, o nukenčia mūsų įmonės įvaizdis.“

6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

„Sakyčiau reiktų mažinti darbuotojų krūvį bei aptarnaujamų klientų portfelį. Tokiu atveju liktų daugiau laiko kiekvienam klientui. Be to mokymai galėtų būti sistemingi, kad nevėluotų informacija apie naujus produktus. Ir sandėlio darbo kokybės užtikrinimas yra labai svarbu.“

7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?

„Skundų nėra, perka iš mūsų, tai turbūt gerai.“

8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?

„Nežinau. Gal kažkur yra, bet aš nemačiau.“

9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?

„Turbūt taip. Tačiau aš esu tik didelės sistemos dalis, todėl ne viskas nuo manęs vieno priklauso.“

10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?

„Turbūt taip. Visiems patinka kai su jais gražiai elgiasi, bet kartais vien aptarnavimo mano nepakanka, reikia ir kad kiti procesai nestrigtų.“

Ačiū už Jūsų laiką

1. Kaip apibūdintumėte kas yra klientų aptarnavimo kokybė ?

„Tinkamai parduoti.“

2. Kaip manote, kokie svarbiausi elementai sudaro klientų aptarnavimo kokybę?

„Klientams svarbu, kad nebūtų eilių, kad jie greitai gautų prekes iš sandėlio.“

3. Kas, Jūsų nuomone, klientų aptarnavime yra svarbiausia Jūsų klientams – skirtingiems jų segmentams (fiziniais asmenims, montavimo įmonių atstovams, mažmeninės prekybos įmonių atstovams)? Kaip skiriasi klientų aptarnavimas šiuose segmentuose?

„Nesiskiria niekuo. Aš su visais dirbu vienodai.“

4. Su kuriais klientais dirbti sunkiausia? Korių aptarnavimui reikia įdėti daugiau pastangų?

„Sunku su tais kurie nežino ko nori.“

5. Kokie veiksniai trukdo geram klientų aptarnavimui?

„Kartasi tikrai nenoriu dirbti, neturiu jokios motyvacijos ir nematau jokio rezultato. Klientų norai neaiškūs negeba jų išaiškinti, o aš neturiu laiko jų klausinėti. Be to ir sandėlys dirba blogai, ilgai klientams reikia laukti prekių.“

6. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

„Nežinau. Gal jei nereiktų su visokiais neaiškiais klientais gaišti laiką, būtų lengviau.“

7. Kaip sužinote ar klientai yra patenkinti aptarnavimu?

„Nežinau. Ne mano reikalas.“

8. Kokie yra klientų aptarnavimo standartai įmonėje?

„Nežinau. Nėra.“

9. Kaip Jūs manote ar galite daryti įtaką klientų aptarnavimo kokybės didėjimui?

„Ne. Aš sandėlio nereguliuoju ir klientų norų atspėti negaliu.“

10. Kaip manote, ar apskritai kokybiškas klientų aptarnavimas yra svarbus Jūsų įmonės veikloje, Jūsų asmeniniams veiklos rezultatams?

„Jei gerai pažįsti klientą, tai nėra taip svarbu. Sunkiau su naujais.“

Ačiū už Jūsų laiką

9 priedas. Nagrinėjamos įmonės prekių grupės sudarančių prekių asortimentas

Namų inžinerinės sistemos	Lauko inžinerinės sistemos	Įrankiai ir suvirinimo įranga	Metalai
<p>Variniai vamzdžiai ir jungtys. Perėjimai, žalvarinės jungtys, ilgintuvai. Daugiasluoksniai vamzdžiai ir jungtys. Plastikiniai virinami vamzdžiai ir jungtys. Vamzdžių termoizoliacija. Kolektoriai, kolektorių ir priešgaisrinės spintelės. Grindų šildymo sistemos. Radiatorių jungtys. Balansiniai vožtuvai, termostatai, termoregulatoriai. Santchnikos prietaisų jungtys. Nuotėkų vamzdžiai ir jungtys. WC jungtys, trapai, sifonai, latakai Tvirtinimo detales, sandarinimo medžiagos Sklendės, uždarojami armatūra, kompensatoriai Katilinių įranga, matavimo prietaisai, šilumokaičiai Vandens ir nuotėkų siurbliai, hidroforinės stotelės Išsiplėtimo indai Vandens šildytuvai ir akumuliacinės talpos Vandens ir šilumos skaitikliai, filtrai Kieto kuro katilai Dujiniai katilai Degikliai, kuro talpos ir filtrai Įdėklai ir izoliuoti kaminai Radiatoriai, dekoratyviniai radiatoriai, konvektoriai Rankšluosčių džiovintuvai ir jų priedai Dekoratyviniai radiatoriai Vėdinimo įranga Oro šildytuvai Saulės kolektoriai ir jų priedai Šilumos siurbliai ir jų priedai</p>	<p>Izoliuoti vamzdžiai Ketiniai liukai Buitiniai valymo įrenginiai PVC drenažo ir PE vandentiekio vamzdžiai Sklendės Hidrantai</p>	<p>Vamzdžių montavimo įrankiai Suvirinimo įranga Tikrinimo, matavimo ir užšaldymo įranga Plėstuvai, lenktuvai, pjaustytuvai Vamzdžių pjaustymo įrankiai Replės Elektriniai Bosch įrankiai Elektriniai Makita įrankiai Elektriniai E/D/E įrankiai Pjovimo ir šlifavimo diskai Suvirinimo skydeliai ir rūbai</p>	<p>Plieniniai vamzdžiai ir jungtys Išilginiai plieno gaminiai Lakštai Plieno sijos Armatūrinis plienas Kalibruoti plienai Šaltai formuoti profiliai Vamzdžiai Nerūdijantis plienas Nerūdijančio plieno vamzdis tinkamas sriegti Kiti metalai</p>