

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Jurgita Pikeliėnė

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS PREKYBOS IR PASLAUGŲ
ĮMONĖJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. Petras Oržekauskas

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS GERINIMAS PREKYBOS IR PASLAUGŲ
ĮMONĖJE**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Jurgita Pikelienė V MGLVL-4gr.
2016 m. sausio mėn. 4 d.

Vadovas

Doc. dr. Petras Oržekauskas
2016 m. mėn. d.

Recenzentas

Doc. dr. Kęstutis Duoba
2016 m. mėn. d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Jurgita Pikeliene

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas prekybos ir paslaugų įmonėje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. sausio 4 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jurgitos Pikelienės** baigiamasis magistro darbas tema „Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas prekybos ir paslaugų 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.

Pikelienė, J. (2016) Customers Service Quality Improvement in a Trading and Service Company. Master's Final Thesis in Organization Management. Study Programme No. 621N22001. Supervisor doc. Dr. Petras Oržekauskas Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Today, culture customer service theme is very actual. This is especially important for businesses that retail expensive, prestigious, infrequently purchased products, for example, cars, jewelry, furniture, household appliances, and so on. A good image is very important for such companies. Also important area complaints of former and existing customer complaints; and unsatisfying service reputation has a hard negative impact to the company, which can be not easy to correct. Meanwhile, the reputation is necessary also to keep more customer loyalty, since success of the business depends directly on the sellers or producers reputation. To maintain a good service providing company reputation it is necessary to pay attention to client services.

The problem of the thesis: What are the possibilities JSC „Rimdera“ Klaipėda branch to improve existing customer service? What the company's buyers and users of services exactly wants? What measures, improving customer service company, but customers opinion, would be most effective?

The object of the research: JSC „Rimdera“ Klaipėda branch customer service quality.

The aim of the research: to prepare JSC Rimdera Klaipėda branch customer service quality improvement solutions.

The objectives of the research:

- To analyze theory of inefficient customer service problems and assumptions.
- To review the quality of customer service evaluation systems and their application possibilities.
- To analyze the service quality improvement solutions to the theoretical and practical context.
- To perform JSC "Rimdera" Klaipėda branch customer service quality survey.
- To propose JSC "Rimdera" Klaipėda branch customer service quality improvement solutions.

Methods of work: literary analysis; comparative method; quantitative research.

Done a poll of JSC „Rimdera“ Klaipėda branch customers. The main conclusions reached:

1. Theoretical analysis shows that the most commonly encountered customer service problems - incompetent, incommunicable, rude, unmotivated staff, also slow and low-quality problem solving. The human factor - a key element of high quality customer service and the main assumption of problems in this field. Managing the company's customer service is possible primarily through the high quality personnel management, selection, motivation and involvement personnel into a strategic customer service decisions.

2. An analysis shows that no one of service evaluation systems is not perfect and freely adapted to any situation, because the companies, their provided services, their staff needs and opportunities, their customers and the general situation in each particular case are different. All methodologies for the services quality assessment has its pluses and minuses, so in each company their quality improvement solutions should be decided individually.
3. An analysis of the various areas of activity shows that today's most popular customer service quality research is Parasuraman, Zeithalm and Berry developed SERVQUAL quality model, often used in practical research around the world.
4. Examination of JSC "Rimdera" Klaipėda branch car salon and car workshop quality by SERVQUAL methodology shows that, in general, company's customers both in the salon and in the workshop rates services very good, there are aspects wheret actually received services fully met the expectations of customers or even exceeded them.
5. The empirical research shows, that the greatest differences between expectations and actual service in company's car salon were found in understanding customers, communication and reliability, and in car workshop - understanding, competence, reliability and communication criteria.
6. Brief company's analysis shows that the prices are fairly high, due to the expectations of the clients, which are also very high. The study found that both the car salon and car workshop customers' expectations especially exceeded actually received services rating in Understanding Criteria, in particular - the price-quality ratio.
7. Results of the study showed that in the surveyed companies customers' opinion, the main faulty service in JSC "Rimdera" Klaipėda branch car workshop - insufficiently qualified and nor properly trained staff, and in the car salon - lack of trained staff and frequent staff turnover. Respondents believe that these problems could be solved by the active employee training and customer satisfaction surveys.
8. In order to improve and maintain the JSC "Rimdera" Klaipėda branch customer service, it is necessary to use effective customer service quality evaluation methods. Reccomended to use JSC "Rimdera" Klaipėda branch customer service quality improvement model.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. NEEFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO PROBLEMOS IR JŲ ATsirADIMO PRIEŽASTYS	11
1.1. Teorinis pagrindinių klientų aptarnavimo klaidų ir jų atsiradimo priežasčių problematikos vertinimas	11
1.1.1. Klientų pasitenkinimą ir jo aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai	11
1.1.2. Žmogiškojo faktoriaus svarba klientų aptarnavimo kokybei	16
1.1.3. Klientų aptarnavimo kokybę lemiančių klaidų priežastys	17
1.2. Neefektyvus klientų aptarnavimo problemos Lietuvoje	19
1.3. Klientų aptarnavimo problemos parduodant su automobiliais susijusias paslaugas	20
2. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI IR ŠIO PROCESO KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMOS	26
2.1. Klientų aptarnavimo kokybę lemiančių klaidų sprendimai	26
2.2. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo būdai.....	28
2.3. Šiuolaikinių vertinimo sistemų taikymas ir ypatumai	29
2.4. Šiuolaikinių vertinimo sistemų taikymas Lietuvos paslaugų teikimo sferoje	38
2.5. Teoriniai efektyvus klientų aptarnavimo sprendimai automobilių pardavimo ir autoserviso paslaugas teikiančioje įmonėje.....	40
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO UAB „RIMDERA“ KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA	43
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas	43
3.2. UAB „Rimdera“ situacijos charakteristika	46
4. KLIENTŲ APTARNAVIMO UAB „RIMDERA“ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	48
4.1. Apklaustos rezultatų analizė	48
4.2. Tyrimo rezultatų interpretavimas.....	62
4.3. Rekomenduojamas UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo kokybės tobulinimo modelis.....	63
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS.....	69
LITERATŪRA.....	70
PRIEDAI.....	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kliento pasitenkinimą lemiantys veiksniai	13
2 pav. Klientų pasitenkinimą nulemiantys elementai	14
3 pav. Klientų pasitenkinimą nulemiančių veiksnių grupės	15
4 pav. Bendrai suvokta paslaugų kokybė	24
5 pav. Paslaugos susidūrimas su problema ir sprendimų variantai	27
6 pav. E. Gummeson siūlomos kokybės 4Q modelis	30
7 pav. A. Parasuraman kokybės spragų modelis	31
8 pav. V. Zeithaml kokybės spragų modelis	32
9 pav. SERVQUAL kokybės spragų modelis	33
10 pav. Paslaugų namelio vertinimo modelis	35
11 pav. Įmonės, veikiančios keliose automobilių verslo srityse, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo modelis	41
12 pav. UAB „Rimdera“ klientų aptarnavimo tyrimo eiga ir etapai	43
13 pav. UAB „Rimdera“ klientų žinios apie automobilius ir jų pirkimą, atsakymų skaičius	49
14 pav. UAB „Rimdera“ klientų žinios apie automobilių remontą, atsakymų skaičius	50
15 pav. UAB „Rimdera“ klientų SERVQUAL kriterijų palyginimas, automobilių salonas, vertinimo balų vidurkiai	51
16 pav. UAB „Rimdera“ klientų SERVQUAL kriterijų palyginimas, automobilių servisas, vertinimo balų vidurkiai	54
17 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie pagrindines nekokybiško aptarnavimo automobilių salone priežastis, atsakymų skaičius	56
18 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie tai, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą parduodant automobilius, atsakymų skaičius	57
19 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai automobilių salono klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, proc.	58
20 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie pagrindines nekokybiško aptarnavimo automobilių servise priežastis, atsakymų skaičius	59
21 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie tai, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą automobilių servise, atsakymų skaičius	60
22 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai automobilių serviso klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, proc.	61
23 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, automobilių salono ir serviso palyginimas, atsakymų skaičius	62
24 pav. UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo modelis	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos įmonėse atliktų klientų aptarnavimo problemų tyrimų rezultatų palyginimas	19
2 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo būdai	28
3 lentelė. Lietuvos įmonėse atliktų klientų aptarnavimo problemų tyrimų rezultatų palyginimas	34
4 lentelė. Skirtingų kokybės vertinimo sistemų plusų ir minusų analizė	37
5 lentelė. Skirtingų tyrėjų naudotų vertinimo sistemų taikymo analizė	39

IVADAS

Šiandien išsivysčiusių technologijų dėka daugelis parduodamų produktų yra pakankamai aukštos kokybės, o jų įvairovė – labai didelė. Marketingo specialistai teigia, kad siekiant padidinti klientų lojalumą, reikia kreipti dėmesį ne tik į kuo geresnį kainos ir kokybės santykį (šiandien tai dažniausiai jau laikoma savaime suprantama), bet ir į klientų aptarnavimą, kuris yra labai svarbus įmonės sėkmei (Abels et al, 2009:36). Tai nėra naujas teiginys nei pasaulyje, nei Lietuvoje. Vis dėlto praktiškai aptarnaujant klientus, daugelis įmonių susiduria su klientų aptarnavimo kokybės problemomis, kurios trukdo verslui ir įmonės konkurencingumui.

Netenkinantis, nekokybiškas klientų aptarnavimas – tai pagrindinė įmonių problema, dėl kurios pirkėjai renkasi pirkti kitur. Užsienio tyrėjų duomenimis, 70 proc. pirkėjų, patenkintų nusipirkta preke, laiko savo sėkmę pardavėjo nuopelnu - analogiškai 80 proc. nepatenkintų preke taip pat kaltina įmonės aptarnaujantį personalą (Žaptorius, 2011:428). Paslaugų atveju, pvz. kirpyklos, automobilių serviso, konsultacijų, medicinos paslaugų - aptarnavimo kokybė įprastai yra dar aktualesnė dėl paslaugų nematerialumo, neapčiuopiamumo ir iš to kylančio specifinio klientų suvokimo apie paslaugas (Šliužas, 2009:9).

Pagrindinis tokios problemos sprendimas – klientų aptarnavimo gerinimo sprendimai. Kokybiškas klientų aptarnavimas, jų poreikių patenkinimas pelno įmonei patrauklų įvaizdį, smarkiai lemia klientų lojalumą, kas vėliau leidžia skirti mažiau lėšų įmonės reklamai, užtikrina pirkėjų srautus, didina konkurencingumą ir pelną (Rowson, 2006:17). Vis dėlto taikant teoriją praktinėje įmonės veikloje, atsiranda pakankamai daug neaiškumų. Kaip įvertinti, kiek gerai aptarnaujami įmonės klientai? Kaip bėgant laikui sužinoti apie klientų poreikių pokyčius ir prie jų prisitaikyti? Kaip užtikrinti, kad klientus aptarnaujantys darbuotojai patys siektų savo darbą atlikti kuo geriau? Ką gali padaryti įmonės administracija, kad įmonės klientų aptarnavimo kokybė gerėtų? Kokių klaidų reikia stengtis išvengti ir kaip ištaisyti nesusipratimus, kad klientas išliktų lojalus ir patenkintas įmonės veikla? Šios problemos globalios, jos taip pat aktualios ir šiandien Lietuvoje.

Nenuostabu, kad Lietuvoje klientų aptarnavimo kultūros tema taip pat aktuali. Ypatingai tai svarbu įmonėms, kurios parduoda brangius, prestižinius, nedažnai perkamus produktus, pvz. automobilius, aksesuarus, juvelyrikos dirbinius, taip pat baldus, buitinę techniką, ir kt. Tokioms įmonėms itin svarbus jų įvaizdis, buvusių ir esamų klientų atsiliepimai, o blogas aptarnavimas įmonės reputacijai turi neigiamą ir negreit ištaisomą poveikį. Tuo tarpu reputacija yra būtina taip pat ir siekiant išlaikyti daugiau perkančių klientų lojalumą, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso verslo sėkmė. Išvardintos priežastys lėmė darbo temos pasirinkimą.

Darbo problema: Kokios galimybės UAB „Rimdera“ Klaipėdos filiale pagerinti esamą klientų aptarnavimą? Ko pageidauja įmonės pirkėjai ir paslaugų vartotojai? Kokios priemonės, gerinant klientų aptarnavimą įmonėje, būtų efektyviausios?

Darbo objektas: UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybė.

Darbo tikslas: Parengti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti teoriškai neefektyvus klientų aptarnavimo problemas ir jų prielaidas.
2. Apžvelgti sukurtas klientų aptarnavimo kokybės vertinimo sistemas ir jų taikymo galimybes.
3. Išanalizuoti aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus teoriniame ir praktiniame kontekste.
4. Atlikti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės tyrimą.
5. Pasiūlyti ir pagrįsti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus.

Tyrimo metodai (pagal Tidikis, 2003):

- *Literatūros analizės metodas.* Šiuo metodu remiantis, bus analizuojamos skirtingų autorių idėjos analizuojant klientų aptarnavimo kultūros teorinius aspektus, taip pat klientų aptarnavimo gerinimo teorinius sprendimus.
- *Lyginamasis metodas* Šis metodas taikytas lyginant skirtingas klientų aptarnavimo kultūros sampratas, aptarnavimo kokybės vertinimo modelius.
- *Anketavimo metodas.* Šiame darbe anketinė apklausa atliekama, siekiant išsiaiškinti įmonės klientų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę ir jos pagerinimo galimybes įmonėje.

1. NEEFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO PROBLEMOS IR JŲ ATSIRADIMO PRIEŽASTYS

Šiandien diskutuojama apie tai, kiek kokybiškas klientų aptarnavimas lemia verslo sėkmę. Be abejo, didesnė tikimybė, kad gerai aptarnauti klientai liks lojalūs arba pasidalins teigiama aptarnavusią įmonę liečiančia WOM informacija (gandais) su kitais. Tačiau yra nuomonių, kad kai kuriais atvejais geresnė klientų aptarnavimo kokybė gali reikšti daugiau dėmesio vienam klientui, tai yra, mažesni aptarnautų klientų skaičių ir kartu – mažesni pelną (Huang, Rust, 2014). Vis dėlto niekas neginčija ir to, kad nepakankamai efektyvus klientų aptarnavimas yra viena pagrindinių klientų perėjimo pas konkurentus priežasčių (Athanassopoulos, 2000: 192), o klientų praradimas taip pat veda prie mažesnio pelno, mažesnio įmonės konkurencingumo ir mažesnės rinkos dalies. Dėl to svarbu yra apsibrėžti, kas yra geras klientų aptarnavimas (geras ir klientui, ir įmonei), nuo ko jis priklauso ir kaip klientas suvokia, kada jis yra aptarnautas kokybiškai, o kada ne – teisingas klientų aptarnavimo kokybės suvokimas yra pirmasis žingsnis į jos gerinimą.

Kalbant apie bet kokios įmonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, pirmiausia būtina aptarti ir išanalizuoti galimas teorines tos kokybės gerinimo kliūtis. Šiame skyriuje problemos bus apžvelgtos bendrai, atskirai analizuojamos ištirtos Lietuvoje ir dažniausiai kylančios analizuojamoje automobilių srityje.

1.1. Teorinis pagrindinių klientų aptarnavimo klaidų ir jų atsiradimo priežasčių problematikos vertinimas

Kliento aptarnavimo problemos – labai plati verslo problemų sritis, taip pat ji ir labai svarbi kokybiškos įmonės veiklos prasme. Šios srities klaidos priklauso nuo įvairių veiksnių, kurie nebūtinai priklauso nuo įmonės ir skirtingų tas klaidas nulemiančių faktorių. Šiame skyriuje bus analizuojama, kas gali daryti įtaką paties kliento paslaugos kokybės suvokimui, nuo ko priklauso tai, kaip klientas linkęs suvokti aptarnavimo kokybę ir ją vertinti. Šiame skyriuje taip pat atskleidžiama ir įvertinama žmogiškojo faktoriaus svarba klientų aptarnavime, aptariamoms teorinėms klientų aptarnavimo problemų bei nesusipratimų aptarnaujant problemų priežastys.

1.1.1. Klientų pasitenkinimą ir jo aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai

Vertinant klientų pasitenkinimą ir jo aptarnavimo kokybę, reikalinga apsibrėžti pagrindines sąvokas, kurios bus naudojamos tekste. *Klientų aptarnavimas* – tai procesas, kurio metu užtikrinamas kliento pasitenkinimas preke ar paslauga. Dažnai kliento aptarnavimas vyksta bendraujant su klientu,

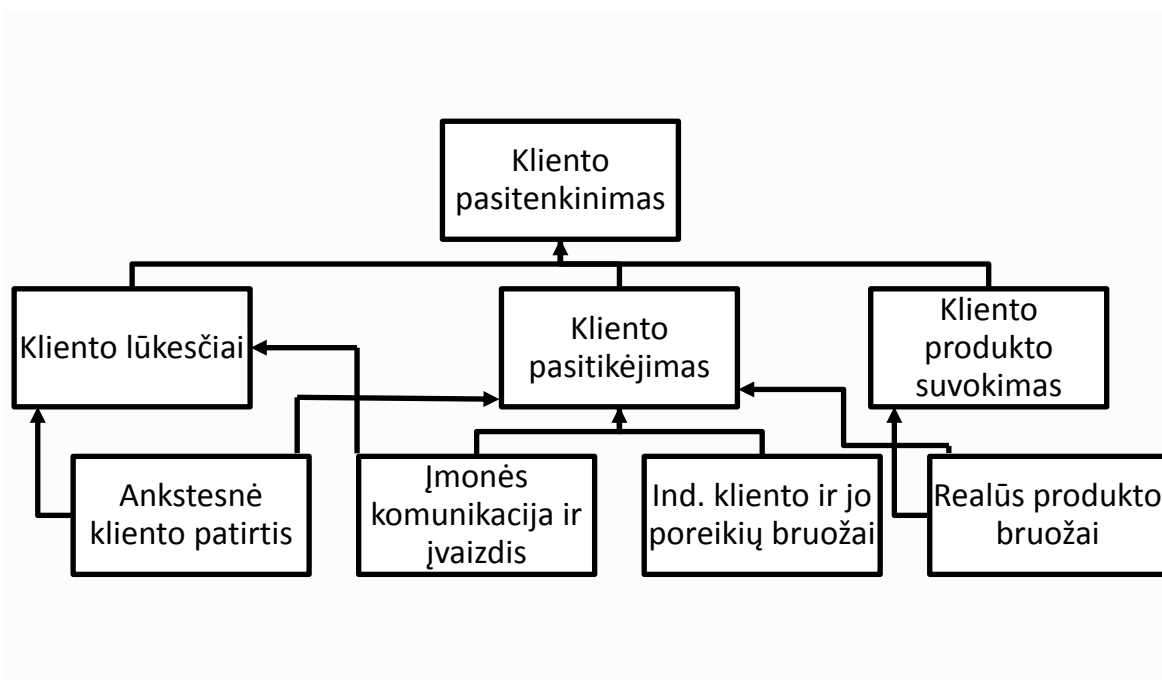
pvz. parduodant ar gražinant prekę, bendraujant telefonu, el. paštu ar kitaip (Toms, 2012). Jo *aptarnavimo kokybė* – tai kliento lūkesčių ir esamos aptarnavimo kokybės skirtumas (Parasuraman, Zeithaml, Malhotra, 2005:214). Kliento aptarnavimo problemomis šiuo atveju laikytini veiksniai, kurie tą skirtumą artina prie neigiamo, t. y. prie situacijos, kai kliento lūkesčiai yra didesni, nei gaunamas realus pasitenkinimas aptarnavimu – to priežastys gali būti įvairios (tiek nepakankamai aukštas aptarnavimo lygis, tiek ir per dideli marketingo pažadai) (Thomas, Wilkinson, 2015:11). Siekiant išanalizuoti klaidas, mažinančias klientų aptarnavimo kokybę, pirmiausia reikėtų apžvelgti, kokie veiksniai ją nulemia.

Klientų aptarnavimo tikslas ir, kaip minėta, kokybės rodiklis yra klientų pasitenkinimas. Kliento pasitenkinimas, kaip teigia P.Nowicki ir T.Sikora (2010:205), būna dvejopas: **sukaupstasis pasitenkinimas**, kuris yra nulemtas bendros kliento patirties su įmone, teikiama paslauga arba preke, ir **transakcinis (vienkartinis) pasitenkinimas**, kuris yra trumpalaikis, kilęs iš kliento bendravimo (transakcijos) su pardavėjo atstovu ir nulemiamas pirmiausia emocijų. Trumpalaikis vienkartinis pasitenkinimas gali (bet neprivalo) pasikartoti, jis susijęs su pačiu tam tikro produkto ar paslaugos pirkimo procesu. Tuo tarpu sukaupstasis pasitenkinimas – tai jau tam tikra prasme kliento ir įmonės santykiai, kliento požiūris į įmonę, kuris gali būti kliento lojalumo pagrindas (Wolniak, Zendla, 2015:293).

P.Kotler ir K. L. Keller (2012: 10) teigia, kad kliento pasitenkinimas – tai žmogaus nuomonė apie produktą, palyginus su turėtais lūkesčiais. Jie išskiria kelis kliento pasitenkinimo lygius: pagrindinį pasitenkinimą, kylantį iš pirminių klientų poreikių patenkinimo, proporcingą pasitenkinimą, kuris auga proporcingai su kliento gaunamomis vertybėmis (nuolaidomis, kaina, kokybe) ir turi atitikti kliento lūkesčius (jei jie mažesni, nei lūkesčiai, klientas nėra patenkintas), ir ypatingą pasitenkinimą, kai pasiūlymo vertė viršija kliento lūkesčius. Tai reiškia, kad kliento pasitenkinimo negalima nulemti vien aptarnavimu, kad ir koks jis būtų kokybiškas – bet kuriuo atveju, kliento pasitenkinimas yra susijęs ir su technine paslaugos ar prekės kokybe (Niežuravski et.al, 2010). Dėl to analizuojant klientų pasitenkinimą įmone, jos paslaugomis ar gaminiais, paprastai analizuojamas ne tik pasitenkinimas, kurį sukelia kvalifikuotas aptarnavimas, bet ir kiti faktoriai, lemiantys kaupiamąjį pasitenkinimą (produkto/paslaugos kokybė, kaina, laukimo laikas, informacijos internete aiškumas ir kt.) (Wolniak, Zendla, 2015). Kita vertus, akivaizdu, kad tai, koku būdu prekė/paslauga suteikta, daug lemia bendram kliento pasitenkinimui gauta paslauga arba preke.

Teigiama, kad apskritai kliento pasitenkinimą galima analizuoti trimis aspektais, t. y. kaip kliento emocijas, kitaip tariant teigiamą emocinį atsaką į konkretų patyrimą, kaip jo poreikio patenkinimą ir konkretaus savo tikslo pasiekimą ir kaip būseną – pozityvaus susijaudinimo lygmenį, teigiamus išpūdžius, pasiektus pirkimo metu (Skowronek, 2012: 113). Daugelis tyrėjų sutinka, kad kliento pasitenkinimas, vertinant jį – pakankamai subjektyvus ir individualus jausmas, tai greičiau

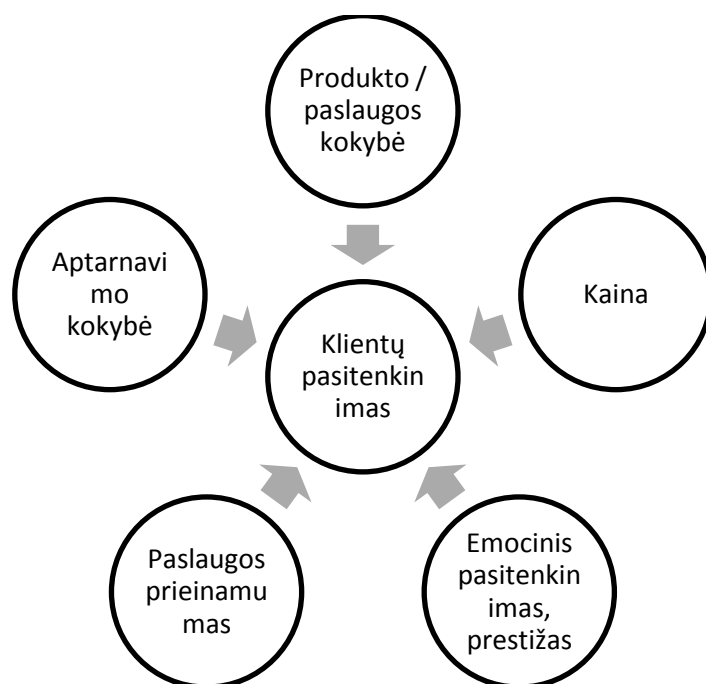
požiūris, kurį ne visada tiesiogiai lemia žmogiška logika ir prekės kainos bei gautos naudos santykis (Pilelienė, Vanagienė, 2009: 8).



1 pav. Kliento pasitenkinimą lemiantys veiksniai (pagal Mazurek-Łopacińska, 2003: 308)

K. Mazurek-Łopacińska (2003:308) nurodo tokius kliento pasitenkinimą lemiančius veiksnius (pav. 1). Kaip matyti, realūs produkto ar paslaugos bruožai – tai tik vienas iš daugelio veiksnių, kuris, be to, dar skirtingų klientų yra skirtingai suvokiamas ir pasitenkinimą veikia per kliento pasitikėjimą geros kokybės preke/paslauga. Kliento pasitenkinimą dar veikia ankstesnė turėta patirtis ir įmonės komunikacijos bei įvaizdžio sukelti lūkesčiai – net gerą prekę/paslaugą įsigijęs ir gerai aptarnautas klientas neliks patenkintas, jei įmonės įvaizdis ir komunikacija jam bus iššaukę itin aukštus lūkesčius, o realybė jų neatitiks. Priešingai, jei įmonė savo komunikacija sugadins savo įvaizdį, tada kliento pasitikėjimas ir kartu pasitenkinimas sumažės. A. R. Thomas ir T. J. Wilkinson (2015:8) taip pat nurodo, kad kliento pasitikėjimą ir pasitenkinimą galima sumažinti netgi įmonės politika ir jos kaita – pvz. apmokėjimo terminų pakeitimu, kiekvienos smulkmenos papildomu apmokestinimu, ir pan.). Taigi akivaizdu, kad kliento pasitenkinimą lemia labai daug individualių, su pačiu klientu ir su įmone susijusių faktorių.

J. Banytė, E. Jokšaitė ir E. Virvilaitė (2008) taip pat sutinka, kad prekės kaina ir jos nauda nėra vieninteliai veiksniai, lemiantys prekės ar paslaugos pasirinkimą, o dažnai tą pasirinkimą lemia tam tikros paslaugos/prekės iššaukiamos emocijos. Tačiau jos išskyrė kliento pasitenkinimą lemiančius veiksnius, žvelgiant iš įmonės pozicijos. Tai yra, tokius, kuriuos įmonė gali valdyti, kadangi kliento suvokimo, jo pasitikėjimo ir lūkesčių (1 pav.) tiesiogiai valdyti negalima. Žvelgiant iš vadybos pozicijų, kliento pasitenkinimą lemia keletas skirtingų veiksnių, parodytų 2 paveiksle.



2 pav. Klientų pasitenkinimą nulemiantys elementai (pagal Banytė, Jokšaitė, Virvilaitė, 2008: 66.).

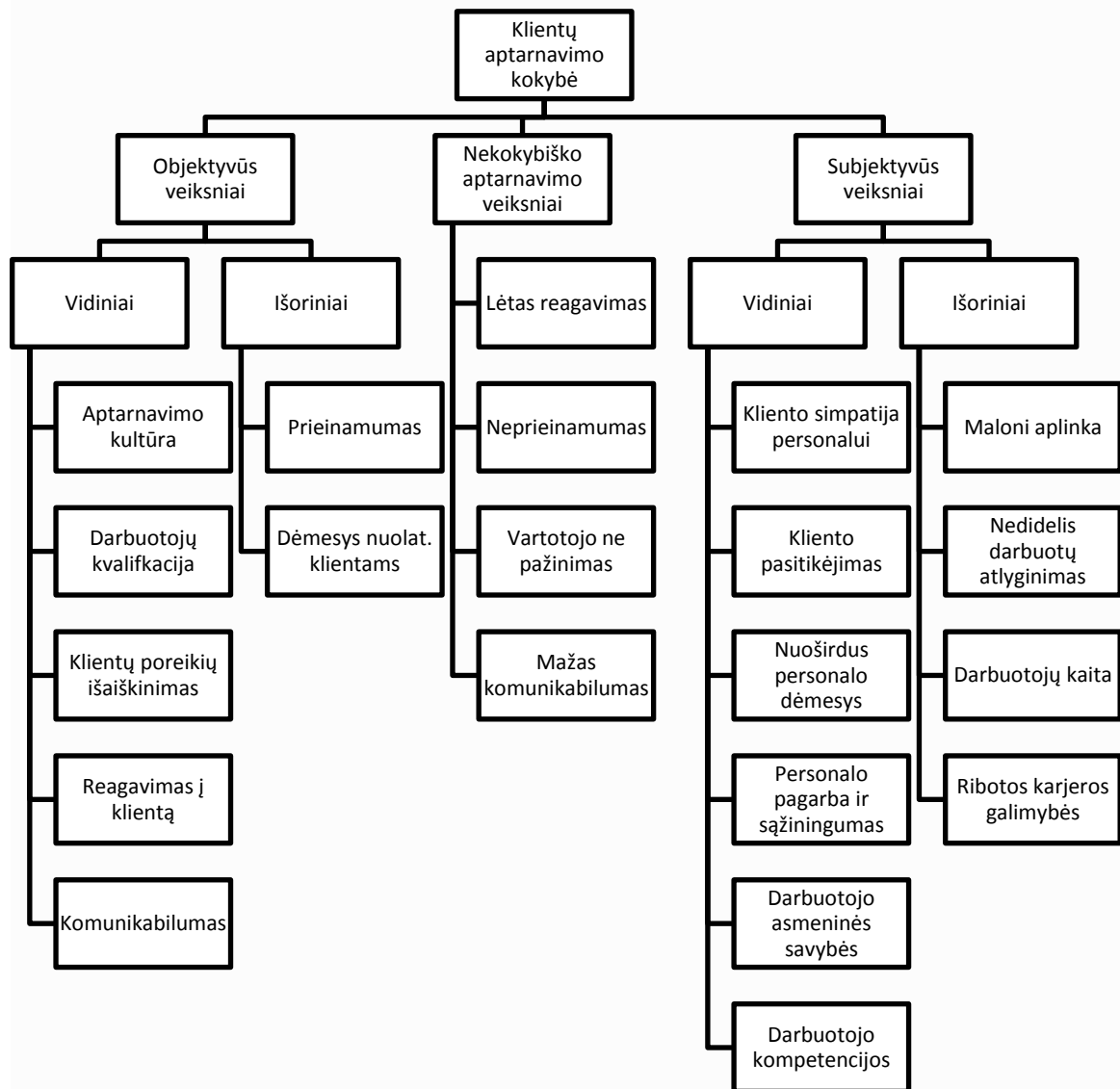
2 paveiksle parodyti veiksniai neparodo emocinės kliento pasitenkinimo prigimties, tačiau labiau tinka analizuojant kliento pasitenkinimo valdymą ir tyrimą. Kaip matyti iš paveikslo, be kainos ir kokybės (pvz. dizaino, funkcionalumo, patvarumo), dar veikia ir paslaugos prieinamumas (kaip lengvai galima ją gauti, kiek laiko reikia laukti), su preke/paslauga susijęs emocinis pasitenkinimas (pvz. mados, prestižo jausmas) ir klientų aptarnavimo kokybė (Banytė, Jokšaitė, Virvilaitė, 2008:66). T. Rekilä (2013:101.), tyręs, kaip skirtingi veiksniai veikia klientų pasitenkinimą ir įmonės veiklos efektyvumą konstatuoja, kad skirtingais atvejais skirtingos šių veiksnių kombinacijos veikia skirtingai, ir tie patys veiksniai gali būti nevienodos svarbos.

Kartais terminai „klientų pasitenkinimas“ ir „klientų aptarnavimo kokybė“ naudojami kaip sinonimai arba pabrėžiama, kad jie labai susiję (Rekilä, 2013). Tai gali būti pagrįsta tuo, kad iš tiesų klientų aptarnavimo kokybės kriterijus yra kliento pasitenkinimas – klientų aptarnavimo tikslas yra patenkinti klientą, taigi kuo labiau klientas patenkintas, tuo kokybiškiau jis aptarnautas (Kenzelmann, 2008).

Marketingo prasme, kai laikoma, kad klientą aptarnauja įmonė, klientų aptarnavimo kokybę lemia kliento pasitenkinimas visais marketingo komplekso elementais (produktu/paslauga, kaina, vieta ir reklama) (Kazlienė, 2009: 30).

Verslo administravimo požiūriu, laikant, kad klientą aptarnauja žmogus, sąvoka „klientų aptarnavimas“ suprantama siauriau – kaip įmonės atstovo ir kliento transakcija. Tokio požiūrio laikysimės šiame darbe. Taip žvelgiant konstatuojama, kad kliento pasitenkinimui pasiekti vien

kokybiško klientų aptarnavimo neužtenka (Mazurek-Łopacińska, 2003, Banytė, Jokšaitė, Virvilaitė, 2008, Skowronek, 2012). Taigi galima sakyti, kad kokybiškas klientų aptarnavimas – tai vienas iš klientų pasitenkinimo veiksnių. M.Zavadskis (2004) nurodo, kad klientų aptarnavimas – tai *procesas, vykstantis tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies tikslu mažesnėmis sąnaudomis suteikti tiekimo grandinei papildomą vertę* (nes jo metu padidėja produkto ar paslaugos vertė). Kadangi kalbant apie klientų aptarnavimo kokybę ir kliento pasitenkinimą šia prasme kalbama apie kliento emocijas, tai logiška, kad žmogiškasis faktorius čia yra labai svarbus.



3 pav. Klientų pasitenkinimą nulemiančių veiksnių grupės (pagal Banytė, Jokšaitė, Virvilaitė, 2008:66).

V. Viliūtė (2009), analizavusi klientų aptarnavimo kokybę, išskyrė kokybės tobulinimo veiksnius (3 pav.). Kaip matyti iš paveiksle pateiktų duomenų, čia išskirtos trys pagrindinės veiksnių grupės – objektyvūs, subjektyvūs ir nekokybiško aptarnavimo veiksniai, kurie lemia klientų aptarnavimo

trūkumus. Visi veiksniai gali veikti tiek teigiamai, tiek neigiamai, t. y. kokybę tiek didinti, tiek mažinti. Šiuo atveju vėl gi žvelgiama daugiau įmonės valdymo prasme, vardijant elementus, kuriuos įmonė gali nulemti bent jau netiesiogiai (pvz. darbuotojo asmenines savybes pakeisti sunku, bet galima tobulinti jo kompetencijas arba pakeisti kitu darbuotoju). Kai kurie šių elementų sutampa su klientų pasitenkinimą lemiančiais veiksniais, tačiau kalbant apie klientų aptarnavimą, nebelieka tokių bendrų įmonei veiksnių, kaip produkto kokybė ir kaina, o analizuojama tik tai, kas veikia klientų aptarnavimą, atliekama įmonės darbuotojų.

Galima apibendrinti, kad klientų aptarnavimo kokybę nusako įmonės kliento pasitenkinimo lygis. Kadangi kliento pasitenkinimą lemia labai daug jo individualių veiksnių, taip pat įmonės ir produkcijos ar paslaugos veiksniai, skirtingai sąveikaujantys tarpusavyje, tai klientų aptarnavimas nėra vienintelis klientų pasitenkinimą užtikrinantis faktorius. Vis dėlto dėl emocinės kliento pasitenkinimo prigimties jis yra labai svarbus. Klientų aptarnavime labai svarbus yra žmogiškasis faktorius, t. y. klientus aptarnaujantys įmonės darbuotojai.

1.1.2. Žmogiškojo faktoriaus svarba klientų aptarnavimo kokybei

Klientų aptarnavimas be personalo nėra įmanomas. J. Banytė, E. Jokšaitė ir R. Virvilaitė (2008:67) teigia, kad 70 proc. kliento aptarnavimo kokybės priklauso nuo žmogiškojo faktoriaus, t. y. aptarnaujančio personalo. Jų teigimu, darbuotojas pirmiausia formuoja kliento nuomonę ir apie įmonę, ir apie jos paslaugų bei prekių kokybę, kuria įmonės įvaizdį, nulemia finansinį klientų aptarnavimo rezultata (trumpalaikį bei ilgalaikį, nes be tiesioginio pardavimo dar užtikrina klientų lojalumą, užtikrina ilgalaikius įmonės santykius su klientais). Su tuo sutinka ir T. Rekilā (2013:103), teigdamas, kad klientų aptarnavimo kokybę ir klientų pasitenkinimą lemia daugiausia personalo valdymo sprendimai, ir juos koreguodama įmonė gali valdyti savo klientų aptarnavimo kokybės lygmenį.

A. Kaziliūnas (2004:75.) teigia, kad kuriant įmonės paslaugų teikimo kultūrą, žmogiškųjų išteklių vaidmuo yra labai didelis. D. E. Bowen, B. Schneider ir S. Kim (2000:440) žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka paslaugų teikimui pasireiškė šiais pagrindiniais fragmentais:

- 1) Propagavimas ir kūrimas pagrindinių vertybių ir pageidaujamo darbuotojo elgesio normų (Bowen, Schneider, Kim, 2000:440). Jos turėtų būti tiksliai suformuluotos įmonėje ir žinomos joje dirbantiems. A. Kaziliūnas (2004:75.) nurodo, kad siekiant gauti pageidaujamą darbuotojų elgesį, atitinkantį įmonės tikslus, reikia sukurti sistemas, apimančias darbuotojų atranką, mokymą ir paskatinimus, kurios leistų darbuotojui suvokti savo įmonės veiklą, susidėlioti veiklos prioritetus, žinoti apie galimybes tobulinimuisi bei karjerai, nes tik per patenkintą darbuotoją bus pasiektas aukšto lygio klientų aptarnavimas ir jų pasitenkinimas.

- 2) Sudarymas motyvacinės sistemos ir užtikrinimas galimybių laikytis nustatytų elgesio normų (Bowen, Schneider, Kim, 2000:440). Jei nėra sudaryta galimybė laikytis elgesio normų, atitinkančių organizacijos vertybes, tai tikėtina, kad jų ir nebus laikomasi. To užtikrinimas susijęs su įmonės organizacine kultūra ir kokybišku žmogiškųjų išteklių valdymu (Kaziliūnas, 2004:76), kas savo ruožtu lemia darbuotojų narystės savo organizacijoje suvokimą, jiems aktyviai dalyvaujant įmonės veikloje (Jucevičienė, 1996:80).
- 3) Darbuotojų dalyvavimo formuluojant ir įgyvendinant įmonės paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo strategiją užtikrinimas (Bowen, Schneider, Kim, 2000:441). Tai prisidės prie organizacijos vidinės kultūros tobulinimo, nes žmogiškųjų išteklių valdymas paprastai lemia įmonės strateginius tikslus, o įmonės žmogiškųjų išteklių požiūriai ir nuostatos tam yra labai svarbios (Kaziliūnas, 2004:76).
- 4) Konkurencinio pranašumo prieš konkurentus įgijimas užtikrinus įmonės organizacinę kultūrą (Bowen, Schneider, Kim, 2000:441). Teigiama (Kaziliūnas, 2004:76), kad įmonės sėkmę daugiau nulemia ne „kietos“ sistemos (įmonės vidaus politika, pavaldumo struktūra), o „minkštieji“ veiksniai (stilius, įmonės vidinė kultūra, nes jie svarbūs siekiant ilgalaikių tikslų). Stipri įmonės vidaus kultūra, kokybiškas, aktyvus personalo valdymo darbas palaiko tvarką ir stabilizuoja, dėl to laikomas konkurenciniu pranašumu rinkoje. A. Kaziliūnas (2004:77) teigia, kad įmonės sėkmė tiesiogiai priklauso nuo personalo valdymo ir tinkamo jo parinkimo. B. Schneider, S. White ir M. Paul (1998), ištyrę įvairias organizacijas, konstatuoja, kad žmogiškųjų išteklių valdymas lemia (teigiamai arba neigiamai) įmonės aptarnavimo kultūrą, dėl kurios darbuotojai suinteresuoti kokybiškai aptarnauti klientus.

Galima apibendrinti, kad svarbiausias kokybiško klientų aptarnavimo elementas - žmogiškasis faktorius, dėl to valdyti įmonės klientų aptarnavimą galima pirmiausia per kokybišką įmonės personalo valdymą, jo parinkimą, motyvavimą ir įtraukimą į klientų aptarnavimo strateginius sprendimus. Tai padėtų siekiant įmonės ilgalaikių tikslų ir padėtų įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

1.1.3. Klientų aptarnavimo kokybę lemiančių klaidų priežastys

Klientų aptarnavimo kokybė dažnai nukenčia nuo įmonės personalo daromų klaidų. P. Rowson (2006:19) nurodo, kad 96 proc. nepatenkintų klientų niekada negrįžta skųstis, tačiau 90 proc. jų niekada nesugrįžta, be to, 13 proc. jų papasakoja mažiausiai 7 kitiems žmonėms savo neigiamus išpūdžius (13 proc. papasakoja daugiau kaip 20-čiai žmonių). Tokiu būdu sklinda neigiamos rekomendacijos, dėl kurių nukenčia įmonės įvaizdis ir pardavimai. Dėl to įmonės suinteresuotos išvengti tipinių klientų aptarnavimo klaidų.

Teigiama, kad dažniausiai pirkėjų nepasitenkinimą lemia klaidos bendruose kokybiško aptarnavimo kriterijuose (Paukštytė, 2004): pirmąjį išpūdį sukuriančiuose veiksmuose (interjeras, švara, bendras aptarnaujančio personalo vaizdas), aptarnaujančiojo personalo įgūdžiuose (darbuotojų bendravimo gebėjimai, gebėjimai pradėti ir pabaigti pokalbį, dėmesingumas, mandagumas) ir aptarnaujančiojo personalo profesinėse žiniose bei įgūdžiuose (gebėjimas išsiaiškinti, ko reikia klientui, pateikti teisingą informaciją patrauklia forma, parduoti, spręsti problemas).

Dažnai pirkėjų pasitenkinimas teoriškai siejamas su jų lojalumu įmonei. Reikia paminėti, kad S. Kärnä (2004) tyrimo, atlikto Suomijoje, duomenimis, didesnis pasitenkinimas visiškai negarantuoja klientų lojalumo – jo teigimu, lojalumas greičiau sietinas su klientus geriausiai tenkinančia prekės ar paslaugos kaina. Tačiau mažesnis klientų pasitenkinimas jų lojalumą mažina - aptarnavimu nepatenkintas klientas tikrai nebus lojalus, jei turės kitą galimą pasirinkimą. A. Stone (2011) išskiria tokias klientų aptarnavimo klaidas, išskylančias klientų aptarnavimo procese, mažinančias klientų lojalumą:

- 1) Per ilgai sprendžiamos klientui iškilusios problemos.
- 2) Nesilaikoma įmonės pažadų (taip pat ir marketinginių pažadų, pristatymo terminų ir pan.).
- 3) Grubus, nemandagus aptarnavimas, akivaizdus ir parodomas nepasitikėjimas klientu.
- 4) Siuntinėjimas nuo vieno darbuotojo pas kitą ir būtinybė vis kartoti informaciją (prašymą, pretenziją).
- 5) Suteikimas progos įmonei klientui kelis kartus tikrinti, ar jam iškilusi problema išspręsta.
- 6) Nepakankamas informavimas, kaip sprendžiamos kliento problemos (kokia situacija šiuo metu, kas yra daroma).
- 7) Kliento spaudimas ką nors pirkti.
- 8) Internetu: nenaudingas, neišsamus DUK skyrelis arba neveiklus, negalintis padėti, neįgaliotas informacinis centras.

Teigiama, kad pagrindinė, strateginė klientų aptarnavimo kokybę mažinanti klaida - nepakankamas dėmesys įmonės personalui, per mažai dėmesio vidiniam organizacijos administravimui (Kaziliūnas, 2011:75). Su tuo galima sutikti – nepakankami ir neaiškūs personalo įgaliojimai, nepakankami apmokymai, neteisingai parinktas personalas, neaiškūs įmonės vidiniai procesai, problemos kituose padaliniuose, kurie tiesiogiai nekontaktuoja su klientu, nepakankama darbuotojų motyvacija dažnai lemia klaidas klientų aptarnavime.

Kitais tariant, daugelis klientų aptarnavimo klaidų padaromos jau administracijoje, kadangi nuo įmonės valdymo organų sprendimų priklauso ne tik žmogiškojo faktoriaus parinkimas ir motyvacija, bet ir kiti sprendimai, turintys įtaką klientų aptarnavimo kokybei ir jų pasitenkinimui, kaip požiūrio į

klientą formavimas, reikalavimai klientus aptarnaujantiems darbuotojams, naudojamos informacinės technologijos ir pan. Šių klaidų ištyrimas, identifikavimas ir ištaisymas galėtų daryti įtaką įmonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimui.

1.2. Neefektyvaus klientų aptarnavimo problemos Lietuvoje

Lietuvoje, kuri laisvoje rinkoje veikia palyginti ne taip seniai, neefektyvaus klientų aptarnavimo problema yra labai svarbi, dėl to teorine prasme gana dažnai analizuojama mokslo darbuose.

Apžvelgus Lietuvos įmonėse atliktus klientų aptarnavimo problemų tyrimus, sudaryta lentelė, kurioje matyti dažniausiai pasitaikančios problemos.

1 lentelė. Lietuvos įmonėse atliktų klientų aptarnavimo problemų tyrimų rezultatų palyginimas

<i>Tyrėjas</i>	<i>Tirtos įmonės veiklos sritis</i>	<i>Konstatuotos problemos</i>
I. Černauskienė, 2008	Telekomunikacijos	Nekokybiškas informacijos pateikimas Nekompetetingi darbuotojai Nekokybiška komunikacija konflikto metu ar sprendžiant problemas
D. Mažeikaitė, 2010	Paslaugos įmonėms	Nekompetetingi darbuotojai Lėtas reagavimas į problemas Nepatikimos įmonės įvaizdis
R. Kazlienė, 2009	Turizmas	Netinkami darbuotojai (nekomunikabilūs, be jumoro jausmo) Nekokybiška komunikacija konflikto metu ar sprendžiant problemas
V. Viliūtė, 2009	Turizmas	Nekompetetingi darbuotojai Nekokybiškas problemų sprendimas
J. Poškuvienė, 2009	Valstybės įstaiga	Nemandagūs, žemos kultūros darbuotojai
R. Katkevičiūtė, 2008	Viešbučiai	Lėtas reagavimas į problemas
J. Žaptorius, 2011	Internetinė prekyba	Lėtas atsakymas į el. užklausas Nepakankamai išsamūs atsakymai užklausus
P. Šliužas, 2009	Viešasis maitinimas	Netinkami darbuotojai (nekomunikabilūs) Nekokybiška komunikacija konflikto metu ar sprendžiant problemas
J. Sadauskas, 2013	Telekomunikacijos	Nekompetetingi darbuotojai Nemandagūs, nemotyvuoti padėti darbuotojai
G. Meškauskaitė, 2009	Viešbučiai	Nepatikimos įmonės įvaizdis
V. Barauskas, 2013	Reklama	Nekompetetingi (darbe su klientu) darbuotojai Nemotyvuoti darbuotojai

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, Lietuvos įmonėse, veikiančiose skirtingose srityse, atrastos panašios problemos – nekompetetingi, nekomunikabilūs, dažnai nepakankamai mandagūs ir nepakankamai motyvuoti darbuotojai, lėtas ir nekokybiškas problemų sprendimas, dėl ko įmonė neatrodo patikima. P. Šliužas (2009:53), analizavęs viešojo maitinimo paslaugos kokybę Kauno mieste nustatė, kad pagrindiniai trūkumai šioje srityje – tai prasta komunikacijos tarp kliento ir personalo kokybė, personalo nenoras išklausti pastabas ir spręsti esamas problemas. J.Žaptorius (2011) analizavo klientų aptarnavimą elektroninėje erdvėje. Jis teigė, kad dėl nepakankamos klientų aptarnavimo kokybės perka tik apie 3 proc. visų, apsilankiusių internetinėje parduotuvėje, o to priežastys - nepakankamai skubūs atsakymai į klientų užklausimus elektroninėje erdvėje, nepakankamai išsamūs ar tikslūs atsakymai į užklausas, neišsamūs, neaiškūs prekių/paslaugų savybių aprašymai.

Tiesa, šios problemos nėra išskirtinės. Analogiškas problemas – darbuotojų nekompetenciją ir menkus komunikacinius gebėjimus nurodo ir užsienio tyrėjai. Pvz. R. Wolniak., S. Zendla, (2015), Lenkijos oro uoste atlikto tyrimo metu taip pat nustatė, kad klientai skundžiasi oro uosto darbuotojų nekomunikabilumu. S. Kárná (2004), vykdęs tyrimą Suomijos konstrukcijų gamykloje, taip pat nurodo, kad klientai skundžiasi bendravimu paskutiniaisiais projekto vykdymo etapais (kai išlenda projekto trūkumai) ir problemų sprendimo gebėjimais. Ypatingai dažnai darbuotojų komunikacija skundžiamasi srityse, kur darbuotojas, kuris dirba su klientais, kartu yra ir stiprus kitos srities specialistas – konstruktorius, reklamos dizaineris ir pan. Greičiausiai tai galima paaiškinti darbuotojų atrankos problematiškumu, kadangi sudėtinga surasti darbuotoją, kur techniniai gebėjimai dera su komunikabilumu.

1.3. Klientų aptarnavimo problemos parduodant su automobiliais susijusias paslaugas

Iš esmės galima išskirti tokias su automobiliais susijusias paslaugas: automobilių pardavimas (naujų, naudotų) ir nuoma; automobilių remontas (garantinis, pogarantinis, detalių tiekimas), kitas automobilių aptarnavimas (draudimas, vertinimas, plovyklos, aksesuarų, priežiūros priemonių, kuro prekyba).

Kadangi šios paslaugos yra pakankamai plačios, reikalaujančios skirtingų žinių ir skirtingų finansinių resursų, tai paprastai viena įmonė jų visų teikti negali. Todėl analizuojant paslaugas, susijusias su automobiliais, literatūroje ir tyrimuose dažniausiai kalbama apie automobilių prekybą ir remontą.

Naujų automobilių prekyba. Kalbant apie automobilių prekybą pažymėtina, kad šiandien Lietuvoje jau nuo pat euro įvedimo pradžios kilo naudotų automobilių kainos, tačiau padidėjo naujų automobilių pardavimai – 2015 m. 3 ketvirtį lietuviai įsigijo 18 proc. daugiau automobilių, negu pernai tuo pat periodu. Tokia tendencija fiksuojama ir visoje Europoje (Buzelis, 2015). Tai rodo, kad nauji automobiliai tampa paklausūs, klientų atsiranda daugiau, taigi klientų aptarnavimo problemos gali labai pakenkti įmonės pardavimams.

Naudotų automobilių prekyba. Didėjant naujų automobilių prekybai, šiek tiek (apie 7 proc.) sumažėjo prekybos dėvėtais automobiliais apimtys (LR Statistikos departamento informacija, 2015). Tai siejama su įstatymų pokyčiais šalyse, į kurias keliauja Lietuvoje parduodami dėvėti automobiliai, taigi ši rinka pastaraisiais metais kiek sumažėjo.

Automobilių remontas ir automobilių dalių prekyba. Anot LR Statistikos departamento informacijos (2015), automobilių dalių prekyba ir variklinių transporto priemonių techninė priežiūra ir remontas vystosi panašiai, kaip ir naudotų automobilių prekyba – mažėjant naudotų automobilių pirkimams, mažėja atitinkamai ir šių verslo sričių apyvarta. Tai galima paaiškinti tuo, kad tiek automobilių remontas, tiek detalės labiausiai reikalingos ne naujiems, o dėvėtiems automobiliams, o naujas detales ir remontą naudoja tiek automobilių pardavėjai, siekdami parduoti veikiančią (pvz. sutvarkytomis skardomis, važiuojančią) transporto priemonę, tiek ir pirkėjai, siekdami, kad naujai įsigyta naudota transporto priemonė būtų patogi ir saugi.

Vis tik vertinant automobilių degalų prekybą Lietuvos mažmeninėse įmonėse (Statistikos departamento duomenimis, 2014 m. degalų nupirkta 2,7 proc. daugiau, nei 2013 metais, vertinant lyginamosiomis kainomis (2015)), kas rodo, kad transporto priemonių naudojimas Lietuvoje taip pat augo. Tai galima interpretuoti kaip naudotų automobilių prekybos sumažėjimą eksportuojamų, bet ne naudojamų šalies viduje automobilių sąskaita.

Kadangi bendri naujų ir naudotų automobilių pardavimai augo paskutiniuosius 10 metų, tai Lietuvoje automobilių yra sąlyginai daug. Vis dėlto nurodoma, kad automobiliai Lietuvoje – vieni seniausių Europoje, nes apie 70 proc. gyventojų važinėja 10 metų ir senesniais automobiliais. Vidutinis automobilio Lietuvoje amžius – 15 metų, klesti (nors mažėja) naudotų automobilių iš Vakarų Europos prekyba (Mačiukas, 2015). Naudoti automobiliai Lietuvoje tiek importuojami, tiek eksportuojami, o prieš eksportą dažnai daugiau ar mažiau remontuojami (Novakas, 2006:22). Lietuvoje autoverslas (naujų ir naudotų automobilių prekyba, remontas, prekyba naujomis ir naudotomis automobilių dalimis) dažnai vadinamas “nacionaliniu” verslu, kadangi aprūpina darbu didelę dalį gyventojų (Mickonytė, 2010:15). Tai rodo, kad automobilių serviso paslaugos Lietuvoje yra labai paklausios, tikėtina, kad tokios išliks ir artimiausiu metu.

Automobilių prekybos ir serviso srities paslaugų bruožai (Nelsen, 1997:69):

1. Platus paslaugų asortimentas, įvairus jų suteikimas (pvz. perkant automobilį užtenka vadybininko pagalbos, o remontuojant automobilį po avarijos reikia kelių ar net keliolikos skirtingų sričių specialistų).
2. Aptarnaujantis personalas privalo turėti priešingų kompetencijų: tiek socialinių, tiek techninių. Be to, šias kompetencijas turi turėti tiek vadybininkai, tiek pagrindiniai serviso darbuotojai, jeigu jie nors kiek bendrauja su klientais (o remontuojant automobilius nereta situacija, kad automobilio savininkas bendrauja tiesiogiai su taisančiu meistru). Bet kuris klientą aptarnaujantis darbuotojas privalo būti ir komunikabilus, suprantantis ir malonus klientui bei sugebantis susikalbėti su techniniu personalu, bet taip pat privalo turėti žinių apie automobilio sistemų funkcionavimą, jų sudėtinę dalis ir taisymo procedūras, jų tvarką, trukmę, gebėjimą preliminariai įvertinti gedimą (nekalbant jau apie gebėjimus skaičiuoti ir naudoti įrankius, laikantis saugumo reikalavimų).
3. Reikalingas nuolatinis tobulėjimas. Automobilių modeliai ir jų technologijos nuolat keičiasi, jos tampa kompleksinės, diagnozavimas ir taisymas užima vis daugiau laiko ir tampa vis sudėtingesnės. Jei įmonė teikia garantinio naujų automobilių taisymo paslaugas, darbuotojai privalo nuolatos tobulėti.
4. Automobilių serviso srityje dažnai tenka bendrauti su susinervinusiiais klientais (jei atliekamas garantinis taisymas, kai naujas automobilis netikėtai sugedo, o savininkui jis reikalingas tuoj pat), taigi reikalingi geri problemų sprendimo įgūdžiai.
5. Automobilių pardavimo srityje reikalingi puikūs įtikinėjimo, derybų įgūdžiai (Nelsen, 1997:74).

M. Yoshida (2009) teigimu, automobilių gamintojų pelną pasaulyje riboja šios problemos:

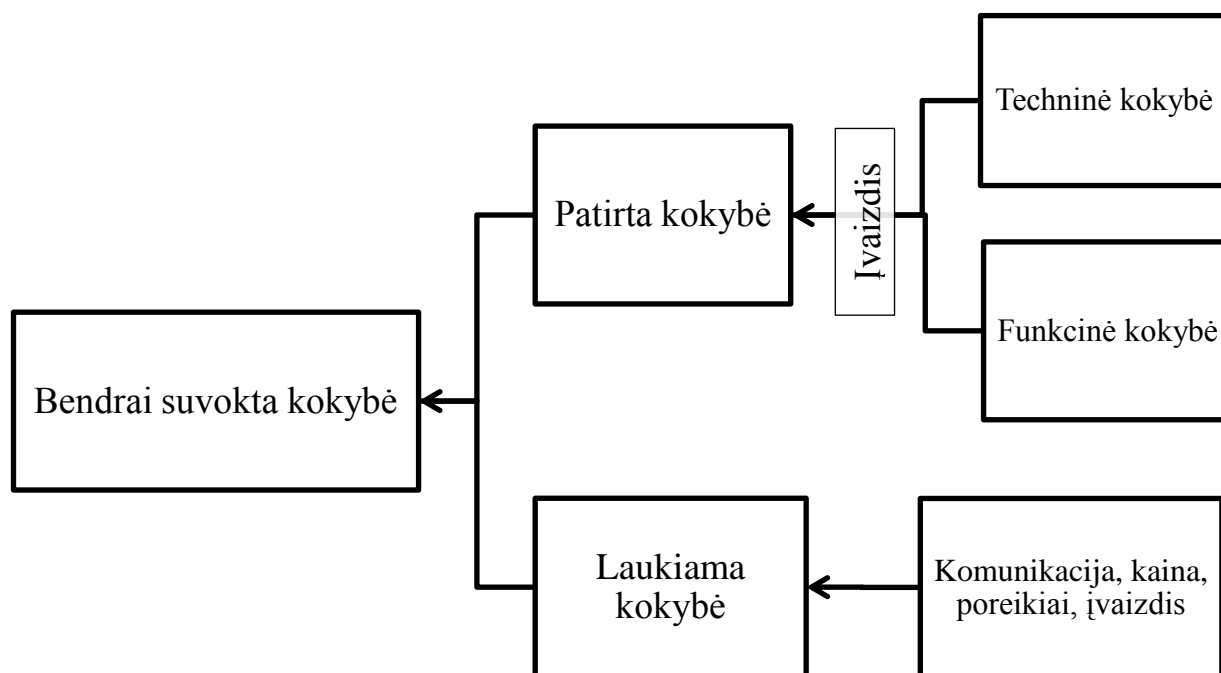
- Politinės padėties nestabilumas.
- Besitraukianti globalinė rinka.
- Problemos gaunant kreditavimą.
- Išlaidos.
- Juridinis reguliavimas.
- Klimato kaita.
- Didelis biurokratizmas.
- Finansų krizė.
- Įmonių nemokumas.
- Didėjantys pirkėjų reikalavimai komfortui ir saugumui.

Iš vienos pusės, automobilių gamintojai tiesiogiai automobilių neparduoda – jie perkiauja per savo atstovus, taigi tos pačios problemos aktualios ir jiems. Tiesa, ne visos išvardintos problemos

vienodai aktualios šiandien, kadangi 2009 metais buvo jaučiama finansinė krizė, kuri šiuo metu nebeaktuali. Palengvėjo finansiniai atsiskaitymai ir kreditavimo galimybės (nors, be abejonės, kadangi automobilis – brangi prekė, šios problemos išlieka, nors ir mažesniu lygmeniu). Prie klientų aptarnavimą liečiančių problemų šiuo atveju galima būtų priskirti politinius sprendimus (pvz. sunkesnės ar lengvesnės sąlygos pirkti užsienio ar savos šalies piliečiams), išlaidas (automobilis yra brangus ir nekasdieninis pirkiny), taip pat didėjančius klientų reikalavimus.

Iš esmės automobilių salone (pardavime ir automobilių servise) didžiąją klientų aptarnavimo dalį sudaro paslaugos – konsultavimas, automobilių remontas. Nors teigiama, kad pagrindinė paslaugų savybė yra jų nematerialumas, tačiau dažnai paslaugos dažnai siejamos ir su galutinio materialiaus produkto įsigijimu (Šliužas, 2009:7). Automobilių prekybos ir aptarnavimo srityje tai būtų – naujo automobilio ar naujos detalės automobiliui įsigijimu. Vis dėl to tiek automobilio, tiek autodetalės kokybė iš esmės dažniausiai yra sunkiai klientui suvokiama ir dažnai gali būti pasirenkama būtent dėl įmonės darbuotojų elgesio: konsultavimo, dėmesio, terminų laikymosi, t. y. nematerialių dalykų, kurie sunkiai apčiuopiami. Anot C. O Ferrel ir D. M. Hartline, (2008: 191), paslaugos – tai prekės, kurios gali būti neapčiuopiamos, apimančios idėjas ar kitas prekes. P. Šliužas (2008:8) taip pat nurodo, kad paslauga – tai procesas, kurio metu, sąveikaujant paslaugos teikėjui ir klientui, kuriamas tam tikras materialus arba nematerialus produktas, skirtas pirkėjo poreikiams tenkinti. Taigi galima teigti, kad kalbant apie klientų aptarnavimą automobilių prekybos srityje, tenka kalbėti daugiausia apie paslaugas.

Paslaugos suvokimas skiriasi nuo prekės. Kaip ir prekės, jos kliento vertinamos pagal jo suvokiamą kokybę. H. Medekšas (2003) suformulavo automobilių paslaugų sričiai tinkantį paslaugų kokybės apibrėžimą: „*Kokybė – paslaugos savybių ir charakteristikų visuma, leidžianti patenkinti vartotojo pareikštas ar numanomas reikmes*”. Kitaip tariant, kokybė priklauso nuo vartotojo reikmių (nebūtinai teisingo). Vis dėlto norint objektyviai įvertinti gautą ar laukiamą paslaugą, kartais reikia turėti specialių žinių, ypač automobilių srityje. Dažnai paslaugų kokybę galima įvertinti tik dažnai naudojant analogišką paslaugą (Patapas, Vilutytė – Žilienė, 2013:316), dėl to automobilių pardavimo ir remonto srityse tikėtinas tam tikras klientų vertinimo neobjektyvumas. Paslaugos kokybės suvokimo ir vertinimo schema pateikta paveiksle.



4 pav. Bendrai suvokta paslaugų kokybė (Grönroos, 1990:9, Bagdonienė, Hopenienė, 2009:104).

Kaip matyti iš paveikslo, bendrai suvokta kokybė priklauso nuo laukiamos kokybės, kuri ne visada yra techninio pobūdžio – svarbu ir kaina, ir bendravimas, ir įvaizdis (automobilių srityje dažnai susijęs su parduodamos ar remontuojamos markės įvaizdžiu, kuris priklauso nuo automobilių gamintojo marketingo). Tuo tarpu patirta kokybė susidaro iš techninės kokybės (tai, ką klientas iš esmės gauna, pvz. detalės pakeitimą – kas dažnai gali būti iki galo nesuvokiama, pvz. automobilio remonto atveju) ir funkcinės kokybės, kas šiuo atveju būtų atmosfera, darbuotojų įvaizdis, jų elgesys, laukimo ir paslaugos teikimo terminai) (Bagdonienė, Hopenienė, 2009:104.).

Iš paveikslo taip pat matyti, kad įvaizdis lemia tiek kliento laukiamą kokybę, tiek patirtą. Patirtą jis veikia per funkcinę kokybę, kadangi techninės kokybės įmonės įvaizdis lemti negali. Taip yra dėl to, kad įstaigos įvaizdis veikia kliento vertinimą (Vitkienė, 2008). Automobilių srityje įvaizdžio poveikis gali būti labai stiprus, kadangi automobilių markės įvaizdžiui gamintojai skiria milžiniškas lėšas jau daugybę metų. Dėl to tikėtina, kad žmogus, pasirinkęs prestižinę laikomos markės automobilį, tikėtis aukščiausio lygio aptarnavimo tiek jį perkant, tiek remontuojant. Taigi net ir geras, bet ne geriausias aptarnavimas čia gali tapti kliento nepasitenkinimo priežastimi – įvaizdis labai išskėlė kliento lūkesčius.

Be to, paveiksle pateikta informacija paaiškina dar vieną automobilių prekybos ir remonto sferos ypatybę, kuri lengvai gali tapti problema – didelę aptarnavimo svarbą patirtai kokybei, o kartu ir bendrai patirtai kokybei, taigi ir kliento pasitenkinimui.

Kalbant apie paslaugas, kaip dar vieną problemą, reikia paminėti, kad yra ištirta (Anderson, Fornell, Rust, 1997) jog paslaugų įmonėms lyginant su gamybos įmonėmis yra daug sunkiau suderinti

maksimalų veiklos efektyvumą ir maksimaliai kokybišką klientų aptarnavimą. Jos gerokai dažniau nukenčia nuo kompromisų, kai aukštesnis kliento patenkinimas, didesnis dėmesio skyrimas reiškia, kad bus aptarnauta mažiau klientų, taigi keliant vieną minėtą parametą, leisis kitas, ir atvirkščiai. Taigi, parduodant su automobiliais susijusias paslaugas, egzistuoja tam tikros specifinės problemos, kurių svarbiausios – didelis kliento jautrumas aptarnavimo kokybei dėl rinkoje esančios pasirinkimo laisvės ir paslaugos suvokimo ypatybių, didelė automobilių markės įvaizdžio įtaka kliento lūkesčiams, o kartu ir suvokiamai aptarnavimo kokybei, taip pat sudėtinga veiklos efektyvumo ir gero klientų aptarnavimo suderinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybės orientyras – kliento pasitenkinimas, jei klientas patenkintas, tada aptarnavimą galima laikyti geru. Kliento pasitenkinimas gali priklausyti nuo įvairių veiksnių, tarp kurių bus ir subjektyvūs paties kliento veiksniai, ir realiai nepakankama aptarnavimo kokybė, ir per didelių kliento lūkesčių sukėlimas neapgalvotomis marketingo priemonėmis. Kliento aptarnavimo pagrindinėmis problemomis galima laikyti problemas, dėl kurių veikiamas galutinis kliento pasitenkinimas visose tose srityse. Taigi pagrindinių kliento aptarnavimo problemų priežastys, priklausančios nuo paslaugas teikiančios įmonės, gali būti tiek įmonės marketingo, tiek jos bendros politikos ir galimybių, tiek ir personalo klaidos. Ypatingai didelę svarbą klientų aptarnavimo kokybei turi problemos, išskylančios žmogiškojo faktoriaus srityje, o jų priežastys – įmonės personalo valdymo sprendimai. Lietuvos įmonėse dažniausiai išskylančios problemos – tai nekompetetingi, nekomunikabilūs, nemandagūs, nemotyvuoti darbuotojai, lėtas ir nekokybiškas problemų sprendimas. Automobilių prekybos ir su jais susijusių paslaugų teikimo srityje klientų aptarnavimo kokybė yra itin svarbi, todėl išvardintos problemos labai svarbios.

2. EFEKTYVAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI IR ŠIO PROCESO KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMOS

Kadangi klientų aptarnavimo kokybės reikšmė verslui yra labai didelė, o pati klientų aptarnavimo kokybė – įtakojama įvairių veiksnių, iš kurių ne visi priklauso nuo įmonės – paslaugų teikėjos, tai egzistuoja įvairios jos tyrimo ir gerinimo metodikos bei įvairių tyrėjų sukurtos klientų aptarnavimo kokybės vertinimo sistemos. Jų yra daug ir įvairių, tai rodo, kad ši tema iki šiol aktuali klientų aptarnavimo tyrėjams. Be abejo, kalbant apie konkrečią įmonės veiklos sritį, vienos sistemos gali tikti geriau, negu kitos, dėl to skyriuje bus išanalizuotos dažniausiai naudojamos ir pateikti teoriniai pasiūlymai gerinti klientų aptarnavimo kokybę automobilių prekybos ir paslaugų srityje veikiančiai įmonei.

Taip pat šiame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio šalių mokslinė literatūra, bus analizuojamos pagrindinės įmonių darbuotojų daromos klientų aptarnavimo klaidos, jų sukeltos problemos bei jų priežastys, kadangi tik įvertinus esamas problemas ir jų prigimtį galimi tolesni konkretūs sprendimai.

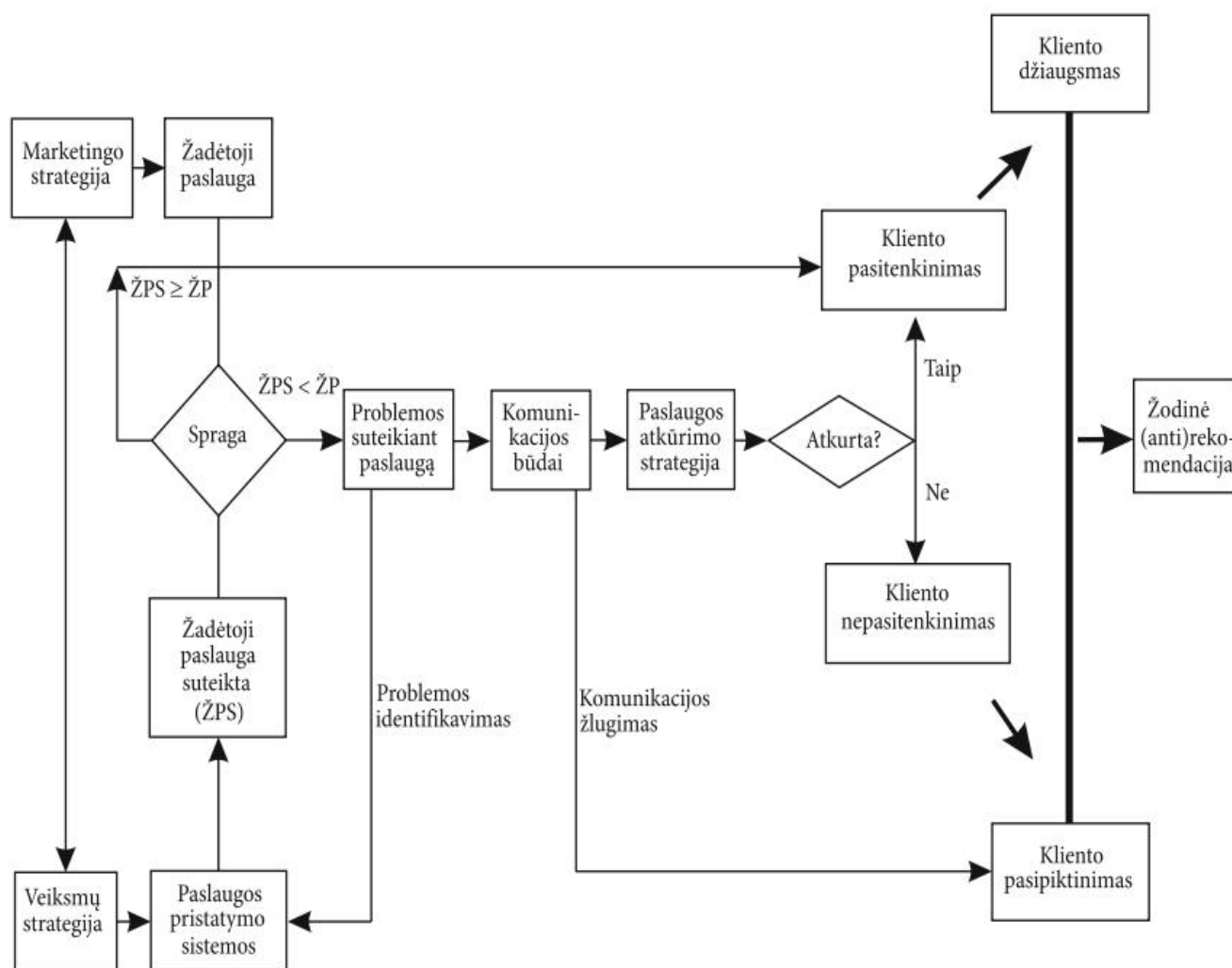
2.1. Klientų aptarnavimo kokybę lemiančių klaidų sprendimai

Iškilus problemai, kliento pasitenkinimas aptarnavimo kokybe kartais priklauso ir nuo to, kaip ta problema sprendžiama. Iš jos sprendimo būdo jis susidaro vaizdą ir apie tai, kiek įmonei rūpi klientas, ir apie tai, ar įmonė patikima. J.Žaptorius (2011) siūlo tokį paslaugos susidūrimo su problema ir jos sprendimo modelį (5 pav.).

Iš modelio matyti, kad paslaugų teikimas prasideda nuo marketingo ir veiksmų strategijų, iš kurių viena paslauga žada ir patraukia klientą, o kita ją realiai suteikia (pristato). Būtent tada, kai paslauga yra suteikta, klientas turi galimybę palyginti ją su žadėtąja paslauga ir nuspręsti, ar ji nėra mažesnė už tai, ko jis pagrįstai tikėjosi. Jei gauta paslauga viršija lūkesčius, tada klientas būna patenkintas ir, tikėtina, teigiamai rekomenduoja įmonę kitiems. Tačiau problema iškyla tuo atveju, jei gauta paslauga yra mažesnė už lūkesčius – tokiu atveju klientas jaučiasi apgautas, nes tikėjosi ko kito. Taigi iškilus problemai, J. Žaptorius numato du vieną po kito einančius žingsnius, iš kurių vienas susijęs su įmonės darbu (identifikuojama problemos esmė, pašalinamos esančios problemos, užtikrinamas problemos nebesikartojimas), o kitas – su kliento aptarnavimu, t. y. komunikacija su klientu (pretenzijų priėmimas, išklausymas, atsiprašymas, sprendimų siūlymas ir kt.).

Būtent šis žingsnis yra svarbiausias, siekiant išlaikyti kliento pasitenkinimą, nes čia yra paskutinė galimybė tai padaryti. Nepavykus komunikacijai su klientu problemų sprendimo etape,

klientas garantuotai liks nepatenkintas net ir tuo atveju, jei formaliai ir juridiskai tos problemos liks išspręstos (pvz. grąžinti pinigai).



5 pav. Paslaugos susidūrimas su problema ir sprendimų variantai (Žaptorius, 2011:427)

Akivaizdu, kad J. Žaptoriaus (2011:427) pasiūlyta problemos sprendimo schema yra galima tik sprendžiant atsitiktines, nesisteminės klaidas tuo atveju, jei nedaroma A.Kaziliūno minėta strateginė klaida – nepakankamas dėmesys personalo valdymui ir vidinių įmonės procesų administravimui. Priešingu atveju vien konkretaus darbuotojo komunikacija nebus sėkminga (pvz. nesklaidžiai, nekoordinuotai dirbant kitiems įmonės padaliniais).

Taigi galima teigti, kad klientų nepasitenkinimas, kuris yra reikšmingas jų lojalumui ir tokiu būdu – tolesnei įmonės veiklai, gali būti išprovokuojamas įvairių klientų aptarnavimo klaidų ir nekokybiškos komunikacijos problemos sprendimo eigoje. Pagrindinė tokių klaidų priežastis – nepakankamas įmonės dėmesys savo vidaus veiklos administravimui ir kokybiškam, aktyviam įmonės personalo valdymui.

2.2. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo būdai

Problemų sprendimas yra labai aktualus tada, kai jos iškyla. Tačiau įmonei optimalu ne tik išspręsti iškilusias problemas, bet ir nuolatos užkirsti joms kelią, t.y. siekti, kad tokios problemos nekiltų. Daugelis įmonių nuolat stengiasi tai daryti. Klientų aptarnavimo kokybės būdai gali būti pakankamai įvairūs, jie apibendrintai pateikiami lentelėje.

2 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo būdai (pagal Cronin, Brady, Hult, 2000, Blouin, Grein, Rountree, 2007:630, Šmergelienė, 2004, Kazlienė, 2009:35).

Tyrimo būdas	Esmė	Komentarai
1. Organizacijos vertinimai ir matavimai.	Tai įvairūs tyrimo būdai, dažniausiai sukurti konkrečioje organizacijoje, įvertinant jos specifiką ir ką joje galima išmatuoti.	Tai gali būti finansinių rezultatų analizė (naudojant prielaidą, kad jei įmonė dirba pelningai, tai jos klientai yra patenkinti), tyrimai pagal klientų skundus, įvairūs matavimai pagal įmonėje nustatytas tvarkas ar procedūras.
2. Klientų aptarnavimo kokybės auditas.	Tai susistemintas paslaugų kokybės lygmens nustatymas, kuris gali būti išorinis ir vidinis.	Audito metu nustatomi esminiai klientų aptarnavimo elementai, nustatoma tų elementų veikimo kontrolė, įvertinama visa klientų aptarnavimo sistema.
3. Slapto pirkėjo tyrimas.	Tai imituota galimybė pažvelgti į įmonės teikiamas paslaugas kliento akimis (samdytas „slaptas pirkėjas“ ateina į įmonę, naudojasi paslauga ir detalai referuoja savo pastebėjimus.	Dažniausiai vykdomas pagal tam tikrą sistemą, skirtingą kiekvienai tokio tipo įmonei; fiksuojami „netikro“ kliento išpūdžiai nuo įėjimo į įmonę (tai įgalina smulkiau formalizuoti įmonės darbą).
4. Klientų aptarnavimo standarto tyrimai.	Įvedamas ir kontroliuojamas standarto laikymasis	Raštiškos klientų aptarnavimo taisyklės patvirtinamos individualiai kiekvienoje įmonėje priklausomai nuo specifikos.
5. Klientų pasitenkinimo tyrimai.	Bet kokia forma gaunami klientų atsiliepimai (pvz. komentarai internete, anketos, pasinaudojus paslauga, g. b. pildomi elektronine forma el. parduotuvėse etc.	Šio tyrimo pagalba lengva atskleisti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, išklausa kliento nuonė, susidaromas vaizdas apie realią situaciją..

Būdo pasirinkimas paprastai priklauso nuo įmonės poreikių ir specifikos, taip pat įmonės vadovų noro atikti tyrimus savarankiškai arba naudotis išorės konsultantų parama (paprastai mokama) ir taikyti savo įmonėje jų siūlomas ir taikomas analizei sistemas. Dažnai įmonės renkasi keletą klientų aptarnavimo kokybės tyrimo būdų, pvz. atlieka „Slapto pirkėjo“ tyrimus tikslu sužinoti, kaip įmonę mato klientas ir kartu analizuoja įmonės finansinius rezultatus nustatytais periodais. Bet koku būdu tiriant reikalinga turėti žinių, kas ketinama tirti, taigi turėti išivaizdavimą, kas įeina į klientų aptarnavimo kokybę.

2.3. Šiuolaikinių vertinimo sistemų taikymas ir ypatumai

Paslaugų kokybė šiais laikais mokslinė prasme dažniausiai vertinama sistemiškai – pagal tam tikrus modelius. Kadangi skirtingų veiklos sričių, skirtingų įmonių kokybė objektyviai nusakoma ir klientų suvokiama nusakoma skirtingai, tai tokių modelių iš viso yra nemažai. Dėl to reikalinga apžvelgti populiariausius, dažniausiai naudojamus paslaugų kokybės vertinimo modelius ir apžvelgti jų plusus ir minusus.

Paprastai paslaugų kokybės tyrimo tikslai būna šie (Kazlienė, 2009:18):

- Nustatyti tuos paslaugos vartotojus, kurie yra nepatenkinti kokybe. Tai reikalinga tam, kad paslaugą būtų galima patobulinti, išanalizavus nepatenkintų vartotojų lūkesčius.
- Sukurti sistemą, kuri leistų stebėti paslaugų procesus ir jų kokybę tam tikru periodu.
- Įvertinti konkrečių paslaugų bendrąją kokybę, lyginant ją su konkurento analogiškų paslaugų kokybe.
- Nustatyti ir palyginti su konkurentais vartotojų lūkesčių, paslaugos kokybės apibrėžimo, paslaugos teikimo procesų, marketingo komunikacijų spragas.
- Įvertinti pokyčių paslaugų teikimo sistemoje efektyvumą; įvertinti vartotojų lūkesčius, susietus su naująja paslauga.
- Identifikuoti ir prognozuoti vartotojų lūkesčių kitimą.

Kaip matyti iš tikslų, klientų aptarnavimo ir kitų paslaugų tyrimo tikslų gali būti ne vienas. Apžvelgsime populiariausias paslaugų kokybės vertinimo sistemas.

Christian Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis

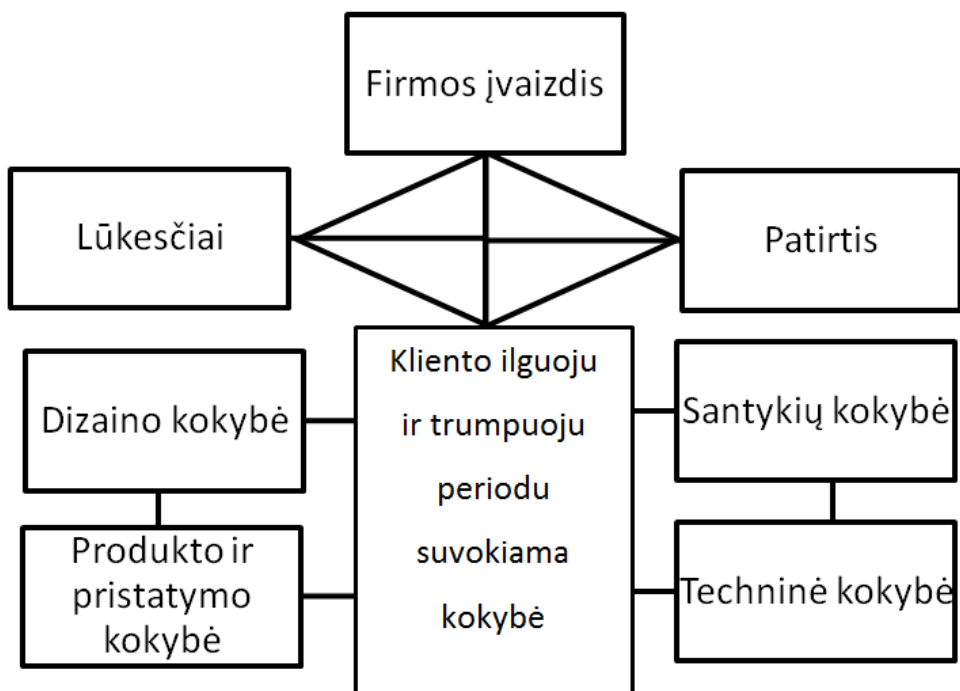
Šis modelis, sukurtas Ch. Grönroos 1990 metais, vizualiai pateiktas ankstesniame skyriuje, 4 pav. Jo pagrindas yra paslaugos kokybė, kaip ją suvokia klientas (tai gali skirtis nuo paslaugos kokybės, kaip ją suvokia įmonės atstovai). Šiuo modeliu remiantis, buvo kuriamos ir kitų tyrėjų vertinimo sistemos.

Modelyje matyti, kad bendrai suvokta paslaugos kokybė priklauso ne tik nuo realios patirtos paslaugos, bet ir nuo to, kokia paslauga buvo laukiama (o lūkesčiai sukuriama marketingo veiksmais, tradiciniais (reklama, kainodara, ryšiai su visuomene) ir netradiciniais (gandai, partizaninio marketingo priemonės)).

Reali patirta paslauga suvokiama per firmos įvaizdį vertinant techninę jos kokybę (kas suteikiama) ir funkcinę kokybę (kaip pateikiama). Iš minėtų dalių susideda bendras kliento suvokimas apie gaunamą paslaugą, todėl analizuojant šias dalis, galima nusakyti ne tik kaip klientas suvokia gautą paslaugų kokybę, bet ir kodėl jis ją taip suvokia (Grönroos 1990, Grönroos 2000:56, Bagdonienė, Hopenienė, 2009:104).

E. Gummesson siūlomos kokybės modelis 4Q

Ši paslaugų kokybės vertinimo sistema grafiškai pavaizduota 6 pav. Jos esmė – keturios kokybės dimensijos, kurios yra glaudžiai susijusios viena su kita ir kurios kartu su kliento lūkesčiais, jo patirtimi ir suvokiama kokybe formuoja bendrą firmos įvaizdį.

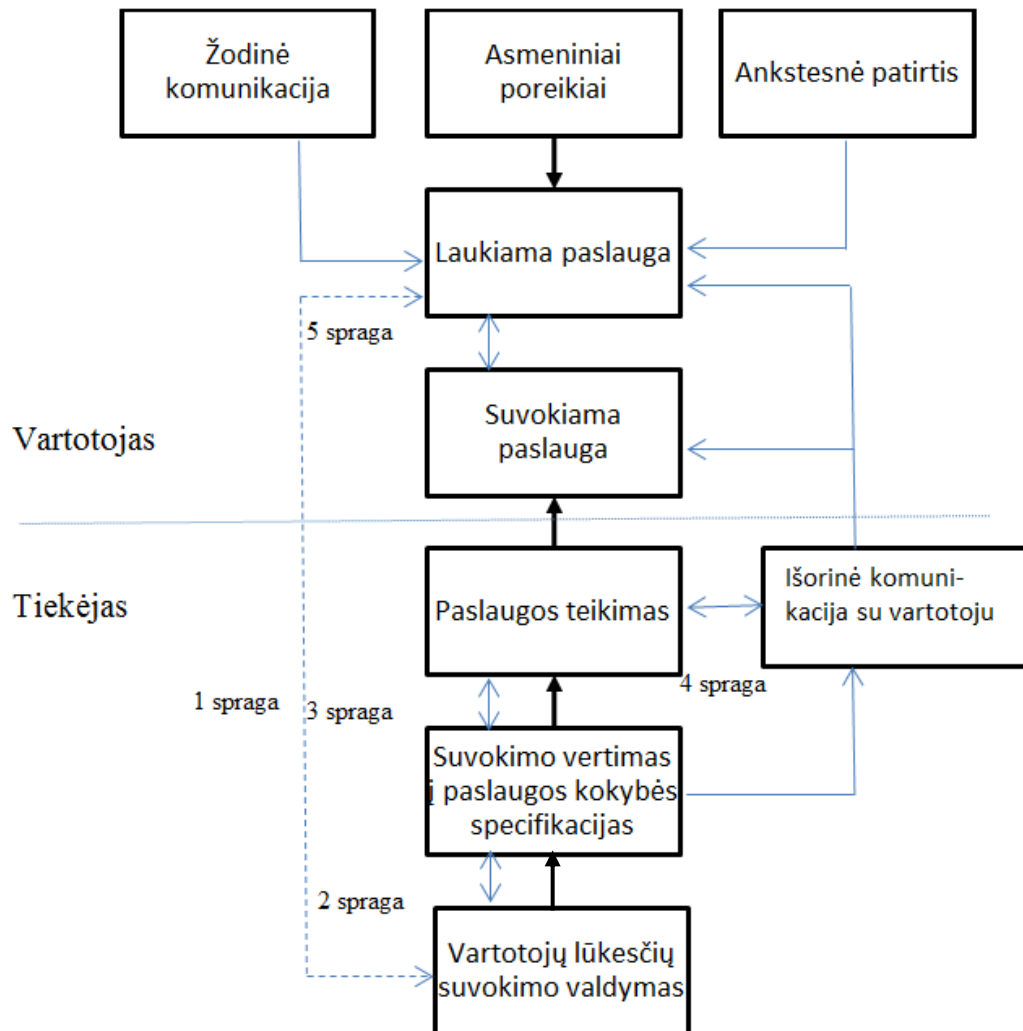


6 pav. E. Gummesson siūlomos kokybės 4Q modelis (Gummesson, 2003:224, Palaima, Banytė, 2006:86)

Šiuo atveju dizaino kokybė reiškia, kaip gerai yra išvystytas prekių ir produktų komplektas, šios kokybės klaidos reiškia, kad prieš klientą bus pasirodyta blogai ir jo patirtis liks neigiama. Paties produkto ir pristatymo kokybė vertinama santykyje su dizainu. Santykių kokybė – tai, ką klientas gauna per aptarnavimo procedūras, ji susijusi su technine aptarnavimo kokybe (Gummesson, 2003, Palaima, Banytė, 2006).

A. Parasuraman ir V. Zeithaml kokybės spragų modeliai

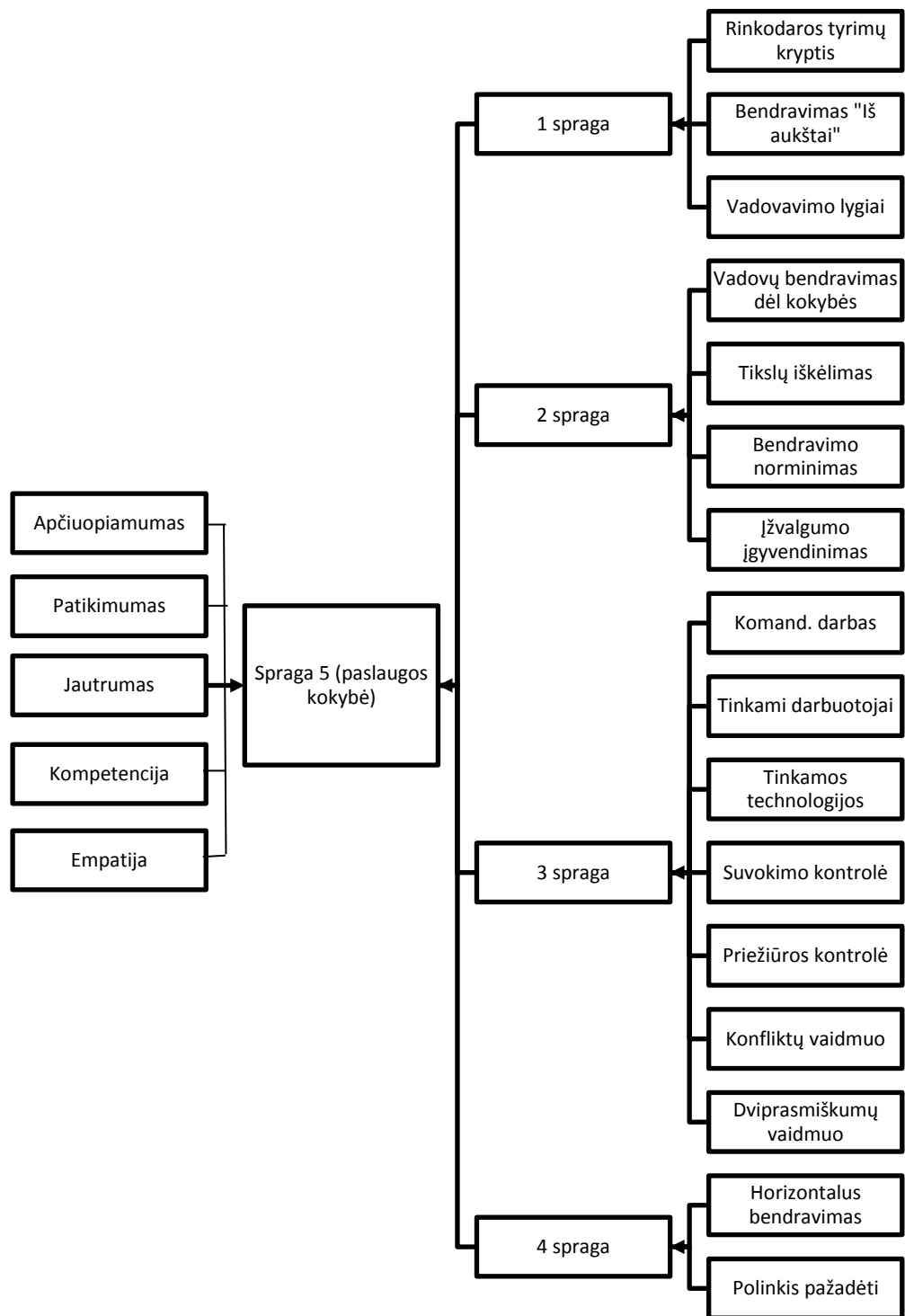
Tai labai populiarus modelis, sukurtas 1985 metais A. Parasuraman, L. Berry ir V. Zeithaml (Zeithaml, Bitner, 2003:448).



7 pav. A. Parasuraman kokybės spragų modelis (Bescer, 2007:5)

Priešingai nei kiti, šis modelis vertina ne absoliučius kokybės dimensijų dydžius ar jų valentingumą (kliento pasitenkinimas neigiamas ar teigiamas), bet vertina skirtingų kokybės dimensijų neatitikimus, t.y. jų spragas.

Šis modelis sudarytas iš dviejų dalių – viršutinė dalis rodo vartotojo matomą kokybę, o apatinė – įmonės, teikiančios paslaugas matomą kokybę. Laukiamos kliento kokybės formavimuisi įtaką daro jo patirtis, asmeniniai poreikiai ir žodinė komunikacija. Kliento patirta kokybė šiuo atveju vadinama suvokiama paslauga – tai ir kliento, ir paslaugos teikėjo veiksmų rezultatas, tam didelę įtaką turi ir tai, kaip paslaugos kokybę suvokia pats paslaugos teikėjas.



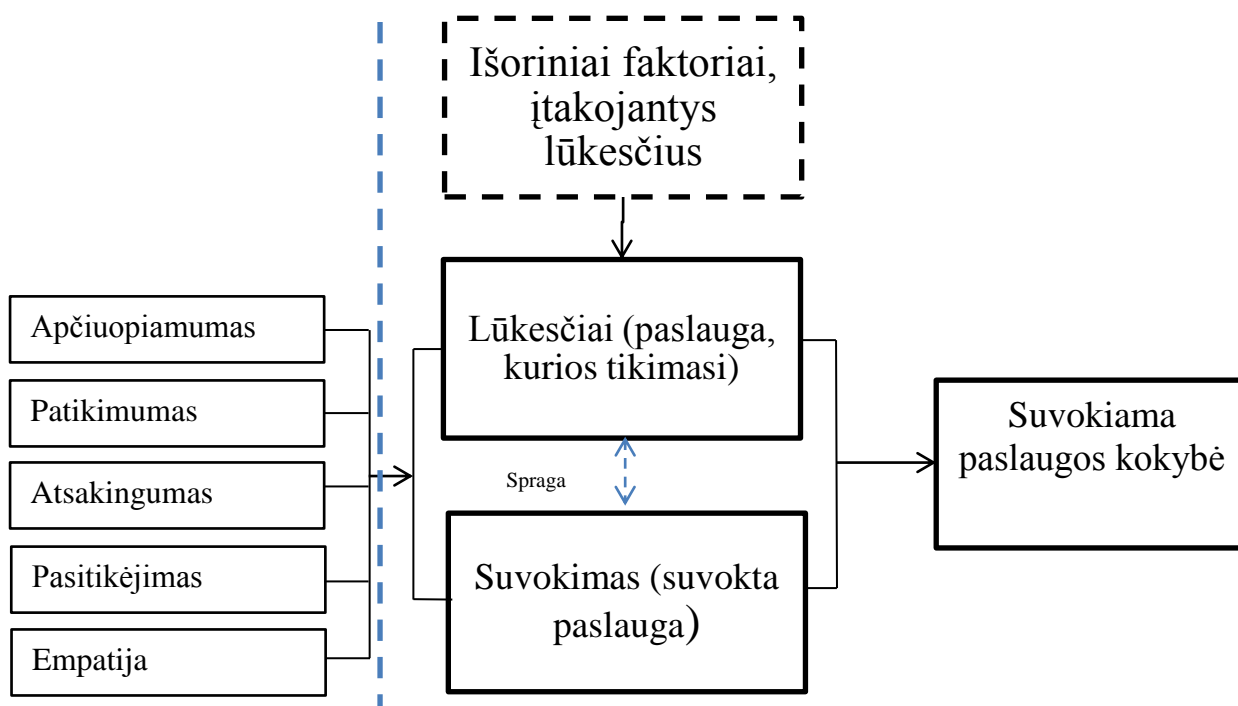
8 pav. V. Zeithaml kokybės spragų modelis (Zeithaml, Bitner, 2003:448)

Išskiriamos šios pagrindinės galimos paslaugų kokybės spragos (Šliužas, 2009:25):

1. Spraga (skirtumas) tarp kliento norų ir paslaugos teikėjo sugebėjimo tuos norus suprasti (pvz. nesuvokiama, ko klientas nori). Šią spragą siūloma gerinti gerinant vadovų ir kontaktinio personalo komunikaciją, vadovams tiesiogiai bendraujant su vartotojais, išklausant vartotojus (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

2. Spraga (skirtumas) tarp paslaugos teikėjo supratimo apie klientų norus ir paslaugų serviso specifikos (pvz. netinkami paslaugų kokybės standartai).
3. Spraga (skirtumas) tarp serviso specifikos ir faktiškai atliktos paslaugos.
4. Spraga (skirtumas) tarp faktiškai atliktos paslaugos ir komunikacijos su klientais apie tos paslaugos atlikimą (pvz. ar tinkama kokybe atlikta, ar tinkami terminai, ar laikomasi pažadų).
5. Spraga (skirtumas) tarp kliento lūkesčių ir jo suvoktos paslaugos. Ši spraga minima ir kituose aptartuose modeliuose, tai svarbiausia spraga, lemianti klientų pasitenkinimą.

Vėliau ši struktūra (8 pav.) buvo papildyta skale, kiek pakeisti kokybės kriterijai (vėlesnėje versijoje jie tapo: apčiuopiamumas (akivaizdumas), patikimumas, atsakingumas, kompetencija, pasitikėjimas, saugumas, prieinamumas, komunikacija, supratimas) ir pavadinta SERVQUAL (9 pav.).



9 pav. SERVQUAL kokybės spragų modelis (Kumar, Kee, Manshor, 2009:216).

Tiriant pagal šią sistemą, spragos (skirtumai tarp lauktos ir realiai gautos paslaugos kokybės) yra įvertinamos balais, ir tada lyginamos su teoriniu tobulos paslaugos atveju. Šis modelis dažnai naudojamas praktikoje, kadangi laikomas labai universaliu (Kinderis, Žalys, Žalienė, 2011:87).

Kaip matyti 9 pav., yra nustatytos 5 SERVQUAL paslaugos dimensijos: apčiuopiamumas (angl. *tangibles*), patikimumas (*reliability*), jautrumas (atsakingumas) (*responsiveness*), pasitikėjimas (*assurance*) ir empatija (*emphaty*). Kadangi šios dimensijos ne visada gali tiksliai atspindėti konkrečią paslaugą, sistemos kūrėjai pasiūlė dvi paskutiniąsias dimensijas, esant pageidavimui, išskirstyti į 7: komunikacija (*communication*), įtikimumas (*credibility*), saugumas (*security*), kompetetingumas

(*competence*), mandagumas (*courtesy*), klientų supratimas (*understanding customers*) ir prieinamumas (*access*). (Parasuraman, Zeithalm, Berry, 1988:27). 10-ties SERVQUAL kriterijų esmė pateikiama lentelėje.

3 lentelė. Lietuvos įmonėse atliktų klientų aptarnavimo problemų tyrimų rezultatų palyginimas (pagal Parasuraman, Zeithalm, Berry, 1988:27, Šmergelienė, 2004).

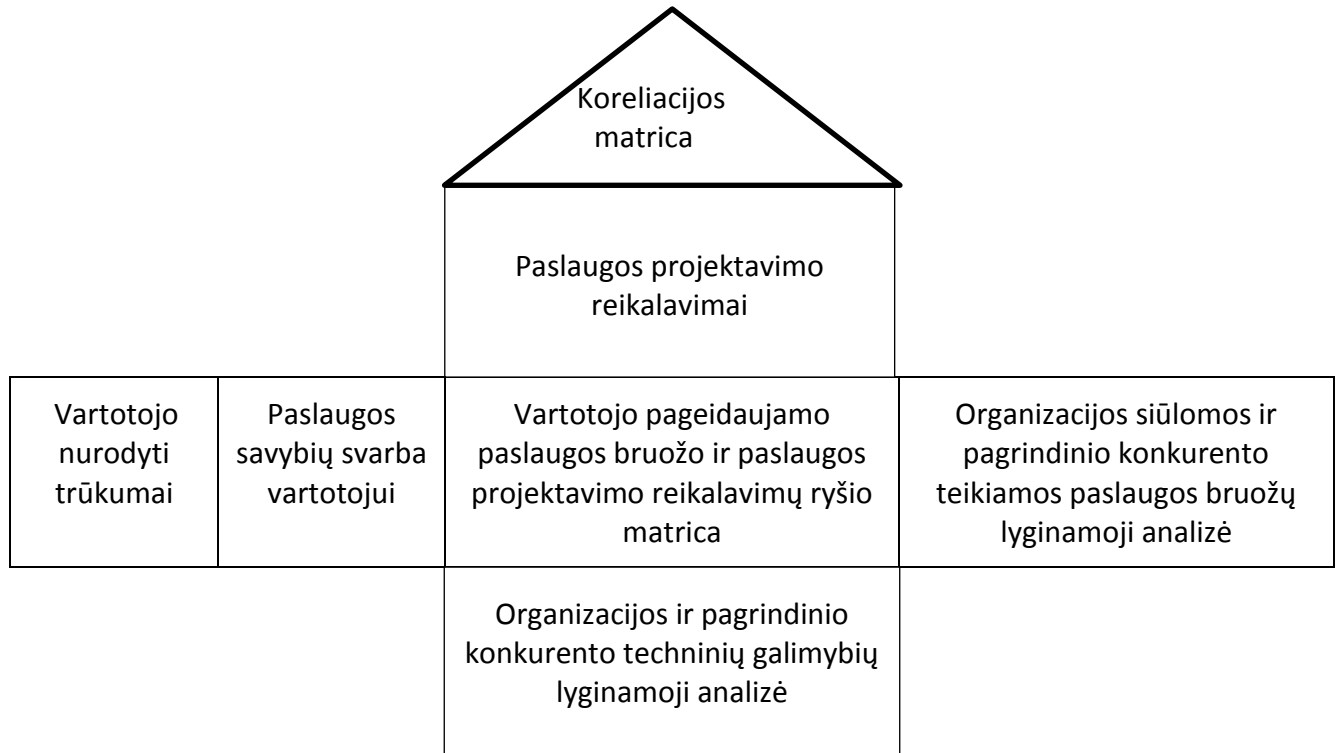
Kriterijus	Kriterijaus apibūdinimas
Apčiuopiamumas (prieinamumas)	Visa, kas rodo paslaugos materialumą, ką galima fiziškai matyti (personalo išvaizda, įranga, su kuria dirbama, ir pan.).
Patikimumas	Įmonės ir darbuotojų pažadų, duotų ar numanomų klientams, tesėjimas, paslaugos atlikimas sutartu laiku ir sutartomis sąlygomis
Atsakingumas	Noras aptarnauti gerai ir greitai, siekis įtikti klientui, noras viską įgyvendinti ir pateikti greitai ir laiku.
Kompetencija	Personalo ir (gali būti) visos organizacijos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, darbuotojų kvalifikacijos lygis, patirtis.
Pasitikėjimas	Kliento suvokiamas ir matomas organizacijos garbingumas, skaidrumas, atvirumas, nepriekaištinga reputacija.
Saugumas	Grėsmės paslaugų vartotojui nebuvimas jokiais aspektais – išlaikomas fizinis, finansinis, duomenų saugumas.
Prieinamumas	Nebuvimas kliūčių bei apsunkinimų kontaktui tarp kliento ir paslaugos teikėjo (patogi vieta, nėra eilių ir pan.)
Mandagumas	Mandagus elgesys, mandagi kalba, mandagus bendravimas telefonu ir el. paštu.
Komunikacija	Gebėjimas susikalbėti su klientu, išgirsti jo problemas, įtikinti jį, išaiškinti.
Supratimas	Pastangos suprasti vartotojo poreikius, norus, pageidavimus.

Šis skirstymas nepažymėtas aukščiau pateiktame paveiksle 9, kur dėl vietos stokos iliustruota pirminė SERVQUAL versija – 5 dimensijos. Tačiau būtent šis tyrimo variantas dažnai naudojamas praktikoje, kadangi tokiu būdu lengviau nustatyti, kurioje konkrečiai vietoje esami kliento lūkesčiai neatitinka realiai teikiamos paslaugos.

Paslaugų kokybės namelio modelis

Šio paslaugų kokybės modelio esmė – užtikrinti, kad kliento gaunama paslauga būtų pakankamai kokybiška, užtikrinanti maksimalų jos vartotojo lojalumą paslaugą teikiančiai įmonei ir vartotojo norų patenkinimą (10 pav.).

Analizuojant paslaugų kokybę pagal šį modelį, vartotojo nuomonė apie jo gautą paslaugų aptarnavimo kokybę sužinoma vertinant paslaugos savybių reikšmingumą balais (pvz. nuo 1 iki 5), arba išskyrimą svarbiausių vartotojui paslaugos savybių. Tokiu būdu gavus ir išanalizavus tyrimo rezultatus yra sužinoma, kokie paslaugos bruožai jos vartotojui atrodo patys svarbiausi, t. y. kokius paslaugos bruožus jos teikėjui rekomenduotina pirmiausia gerinti, siekiant, kad vartotojas jaustųsi aptarnautas kiek įmanoma geriau (taip pat nepamirštant ir realiai egzistuojančios galimybės, kad gerinant vienus kliento gaunamos paslaugos kokybę lemiančius parametrus, gali pablogėti kiti, pvz. padidinus klientui skiriamo laiko kiekį, nukentės jo aptarnavimo greitis (Vengrienė, 2009:159)).



10 pav. Paslaugų namelio vertinimo modelis (Bagdonienė, Hoponienė, 2009:115).

Apskritai galima teigti, kad įvairių klientų aptarnavimo ir paslaugų vertinimo sistemų teoriškai yra sukurta labai daug, tačiau daugelis jų yra viena kitoms artimos. Tai nenuostabu - dažniausiai jos yra sudarytos beveik iš tų pačių komponentų, skiriasi tik vertinimo aspektas, jo sudėtingumas, didesnis ar mažesnis abstraktumas, kuris realiai tiriant priklauso ir nuo įmonės poreikio gauti smulkesnę ar globalesnę informaciją (pvz. tiriant pirmą kartą, kai visiškai neaiškios klientų aptarnavimo problemos, ir tiriant eilinį kartą, kai siekiama patikrinti, ar po įvestų įmonės kokybės valdymo korekcijų pagerėjo reali įmonės padėtis), ir nuo įmonės darbuotojų gebėjimų, jų pageidaujamo paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo tyrimams skirti laiko, ir nuo parametrų, kuriuos įvertinti įmonėje lengva arba neįmanoma. Kitaip tariant, tai, kurią sistemą tirti savo teikiamai paslaugai įmonė rinksis, priklauso nuo daugelio aplinkybių, pvz. nuo įmonės situacijos, personalo, jos valdymo ir teikiamų paslaugų specifikos.

Daugelyje sistemų viena ar kita forma yra analizuojami įmonės teikiamų paslaugų esamo arba potencialaus kliento lūkesčiai, jo suvokiama ir patirta funkcinė bei techninė paslaugos kokybė, vertinamas pats paslaugos teikimo procesas, kuris gali būti skaidomas į etapus ar analizuojamas kitokiais aspektais.

Dažniausiai yra sutariama, kad paslaugos kokybės samprata visada būna pakankamai subjektyvi, t.y. visiškai identišką paslaugą gaunantys skirtingų asmeninių savybių – pvz. patirties, žinių, įsivaizdavimo, lūkesčių – turintys klientai gali suvokti kaip esančią skirtingos (aukštesnės ar žemesnės) kokybės.

Taip pat daugelis autorių sutinka, kad faktinė paslaugos kokybė ta prasme, kuria ją suvokia pats paslaugos teikėjas, nebūtinai privalo sutapti su kliento supratimu apie jo gaunamos paslaugos kokybę – dažnai paslaugos teikėjo suvokiama paslaugos kokybė yra tik viena iš kliento suvokiamos kokybės dalių, o skirtingi paslaugos niuansai jos teikėjo ir gavėjo gali būti laikomi skirtingai svarbiais. Taip yra dėl to, kad klientas, vertindamas paslaugos kokybę, gali sau akcentuoti ir labai svarbiais paslaugos kokybei laikyti visai kitus dalykus, nei kad mano paslaugos teikėjas (pvz. rinktis įmonę, kurioje lėčiau sutvarkys automobilį, tačiau maloniau bendraus, arba rinksis ne aukščiausios kokybės, tačiau žymiai pigesnę paslaugą).

Nei viena paslaugų vertinimo sistema nėra tobula ir laisvai pritaikoma bet kurioje situacijoje, kadangi tiek įmonės, tiek jų teikiamos paslaugos, tiek personalo poreikiai ir galimybės, tiek klientai, tiek bendra situacija kiekvienu konkrečiu analizuojamu atveju yra skirtinga. Visos paminėtos ir nepaminėtos paslaugų vertinimo metodikos turi savų pliusų ir minusų, į kuriuos atkreiptinas dėmesys renkantis sistemą konkrečiam tyrimui. Jų teigiamų ir neigiamų savybių palyginimas parodytas 3 lentelėje.

4 lentelė. Skirtingų kokybės vertinimo sistemų pliusų ir minusų analizė (sud. autorės)

Modelis	Plusai	Minusai
Christian Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis	Vienas paprasčiausių modelių, todėl pakankamai universalus. Įmonės kokybės veiksmu laikomas įmonės įvaizdis. Naudingas vertinant paslaugos teikimo procesą.	Vertinama kokybė, bet neįvertinama vartotojo asmeninės savybės: patirtis, charakteris ir kt.
E. Gummesson siūlomos kokybės modelis 4Q	Apimamas visas paslaugos teikimo procesas ir veiksniai, darantys įtaką vartotojo suvokiamai kokybei. Akcentuojami kokybės šaltiniai.	Kokybę analizuoja kompleksiskai paslaugos ir prekės, kuri kartu su ja gaunama. Dėl to netinka toms paslaugoms, kurios neturi materialaus rezultato (pvz. konsultacijoms, masažui).
Parasuraman kokybės spragų modelis ir Parasuraman, Zeithalm ir Berry Servqual kokybės modelis	Reprezentuojamos penkios kokybės dimensijos: apčiuopiamumas, patikimumas, jautrumas, kompetencija, empatija, vertinama suvokta gautos paslaugos kokybė (kartais detalumo dėlei Servqual metodikoje 5 dimensijos keičiamos į 10).	Vertinamos ne pačios dimensijos, o tik santykis tarp jų. Dėl to žema viena dimensija, pvz. žemi lūkesčiai net ir esant prastai suteiktai paslaugai gali rodyti gana aukštą kokybę, o tai nebus tikslu.
Zeithaml kokybės spragų modelis	Reprezentuojamos kokybės dimensijos išskaidytos į grupes.	Kadangi daugiau elementų, sudėtingesnis taikymas praktikoje ir adaptavimas konkrečiai įmonei
Paslaugų kokybės namelio modelis	Tyrimas leidžia išskirti esminius vartotojui paslaugos bruožus, dėl ko galima koncentruotis į būtent jų gerinimą. Vertinama lyginant su konkurentais, kas leidžia susidaryti tikslesnį vaizdą apie kokybę.	Praktiškai taikant, tyrimas komplikotas ir reikalauja pakankamai daug duomenų, dėl to sudėtinga atlikinėti nuolat.

Galima apibendrinti, kad egzistuoja daug skirtingų paslaugų kokybės vertinimo sistemų ir paslaugų kokybės (taigi ir aptarnavimo kokybės) suvokimo ir matavimo modelių. Kadangi šiandien aptarnavimo kokybė tampa svarbiu konkurencijos rinkoje ištekliumi, tai kiekviena įmonė turi pasirinkimą priemonių savo aptarnavimo kokybei tirti.

2.4. Šiuolaikinių vertinimo sistemų taikymas Lietuvos paslaugų teikimo sferoje

Lietuvoje paslaugų teikimo kokybė yra tokia pat svarbi, kaip ir kitur. Ji dažnai analizuojama įvairių įmonių arba biudžetinių įstaigų, siekiant gerinti savo veiklą ir labiau patenkinti klientus. Tačiau kadangi įmonės paslaugų teikimo kokybė ir jos trūkumai yra informacija, tiesiogiai susijusi su įmonės konkurencingumu, tai paprastai tokie duomenys nėra viešai skelbiami, kad jais nepasinaudotų konkurentai. Dėl duomenų apie atliktus tyrimus trūkumo pakankamai sunku tiksliai pasakyti, kokie tyrimo būdai populiariausi būtent Lietuvoje.

Iš esmės galima teigti, kad nepaisant tyrimų duomenų laikymo paslapyje, paslaugų teikimo kokybė Lietuvoje tiriama ir ja domimasi, tiesa, dažniausiai tokie tyrimai atliekami organizacijų viduje ir laikomi komercine paslaptimi (pvz. klientų skundai), dėl to galima matyti tyrimus, tačiau negalima sužinoti jų rezultatų. Šiandien Lietuvoje jau nėra naujovė, kai įmonė, suteikusi paslaugą, prašo išsakyti savo pastabas arba atsiliepimą apie tos paslaugos kokybę (pvz. nieko nebestebina, kai šiandien Lietuvoje turizmo bendrovės baigiantis ekskursijai prašo raštu įvertinti gido darbą, el. parduotuvės prašo įvertinti prekių pristatymą ir pan.).

Būna atvejų, kai savo paslaugų kokybe besirūpinančios įmonės anketą apie jų veiklą išsiuntinėja klientams el. paštu ar įdeda tiesiog savo tinklapyje, kad pageidaujantys galėtų ją atsakyti tiesiog internete (pvz. Valstybinė Teismo Medicinos Tarnyba ir kt.). Taigi galima teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas šiandien Lietuvoje atliekamas, jo rezultatai yra taikomi praktikoje, tačiau labai retai jie paskelbiami viešumoje.

Nereikia manyti, kad paslaugų kokybės vertinimas šiandien Lietuvoje aktualus tik komercinėms įmonėms. Dažnai savo teikiamų paslaugų kokybę vienais ar kitais būdais tirti bando ir valstybės įmonės, ir socialines paslaugas teikiančios įmonės (tokios įmonės suinteresuotos pademonstruoti visuomenei savo suinteresuotumą, skaidrumą ir patrauklumą), o teigiama, kad socialinių paslaugų sektorius – vienas sparčiausiai šiandienos Europoje besivystančių ekonomikos sektorių (Adomaitytė Subačienė, 2012:54). Suvokiant kokybę kaip nuolatinį tobulėjimą („geriausą praktiką“), tokie tyrimai bet kokioje srityje privalo būti atliekami nuolat.

Be abejo, klientų aptarnavimo kokybės tyrimai atliekami, remiantis įvairiomis klientų aptarnavimo kokybės tyrimo sistemomis, pvz. aptartomis anksesniame skyriuje. Skirtingų tyrėjų naudotų vertinimo sistemų taikymo skirtingose Lietuvos įmonėse (įvairių veiklos sričių) analizė pateikta lentelėje.

5 lentelė. Skirtingų tyrėjų naudotų vertinimo sistemų taikymo analizė (sud. autorės)

Tyrėjas	Tyrimo būdas, modelis	Pastabos
L. Žalys, (2002).	Teorinė analizė.	Neanalizuojama konkreti įmonė.
I. Černiauskienė (2008).	Apklausa. Sava metodika, suformuota išanalizavus įvairius tyrimo modelius.	Kadangi analizuojama sava sistema, sudėtinga lyginti duomenis.
J. Poškuvienė, (2008)	Apklausa. Sava metodika.	Apklausti ir klientai, ir darbuotojai (skirt. klausimynai).
R. Katkevičiūtė (2008)	Apklausa. Sava metodika.	Apklausti klientai ir darbuotojai (skirt. klausimynai).
V. Viliūtė (2009).	Apklausa. Sava metodika, naudojant Servqual ir papild. klausimus pagal kt. metodikas.	Tyrimas sudėtingas, didelės apimties anketa, kai kurie klausimai iš dalies dubliuojasi.
G. Meškauskaitė (2009)	Apklausa. Servqual sistema.	Serqval klausimynas ir klausimai apie asm. duomenis.
R. Kazlienė, (2009).	Apklausa. Servqual sistema.	Serqval klausimynas ir papildomi klausimai
P. Šliužas, (2009)	Apklausa. Sava metodika, naudojant Groonros modelį.	nėra
R. Kinderis, L. Žalys, I. Žalienė, (2011).	Kompleksinis tyrimas pagal E. Gummesson, Ch. Gronroos ir Servqual metodiką, vykdyta apklausa, stebėjimas ir grupinė diskusija	Labai sudėtingas tyrimas, reikalingas dėl to, kad vertinama ne konkreti įmonė, o visa verslo sritis.
J. Žaptorius, (2011)	Teorinė analizė.	Neanalizuojama konkreti įmonė.
V. Barauskas, (2013)	Apklausa. Klausimai pagal Servqual metodiką.	Adaptuota pagal įmonės pobūdį.
J. Sadauskas, (2013)	Apklausa. Servqual sistema.	Serqval klausimynas ir papildomi klausimai

Be abejonės, nėra galimybės apžvelgti absoliučiai visus Lietuvoje atliktus tyrimus, nes jie atliekami nuolat, o jų duomenys dažnai neskelbiami viešai. Tačiau apžvelgus tyrimus, kurie yra prieinami (daugiausia mokslinio pobūdžio: straipsnius ir magistrų baigiamuosius darbus) matyti, kad ne visais atvejais taikomos šiuolaikinės vertinimo sistemos, tačiau jos taikomos.

adaptuotos, taip pat dažnai kuriama sava sistema, pabrėžiant savas aktualias klientų aptarnavimo sritis, priklausančias nuo įmonės veiklos pobūdžio.

Kaip matyti, analizuojant įvairias veiklos sritis, populiariausias tyrimams šiandien Lietuvoje yra Parasuraman, Zeithalm ir Berry sukurtas *Servqual* kokybės modelis, teigiama, kad jis yra geriausias tiriant paslaugų kokybę (Kinderis, Žalys, Žalienė, 2011:87). Šis modelis dažnai taikomas adaptuotas, kombinuojant su kitais tyrimais, greta kitų klausimų, derinant kelis skirtingus tyrimo modelius. Be paties modelio patogumo, dar vienas tokio tyrimo naudojimo pliusas – kad dėl jo populiarumo duomenys lengvai palyginami su kitais, ką sunkiau daryti naudojant savą, autorinę tyrimo metodiką.

2.5. Teoriniai efektyvaus klientų aptarnavimo sprendimai automobilių pardavimo ir autoserviso paslaugas teikiančioje įmonėje

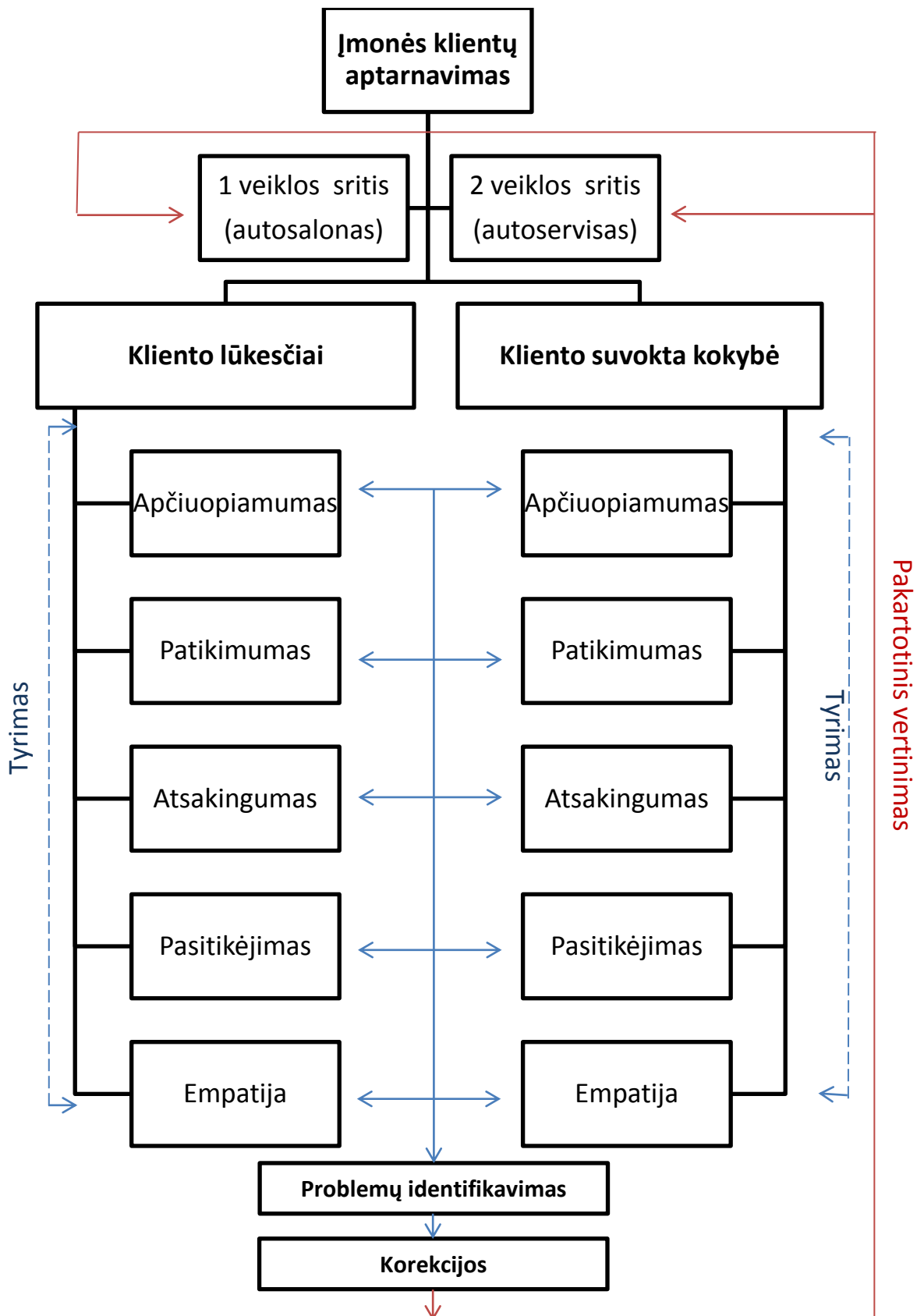
Išanalizavus klientų aptarnavimo kokybės vertinimo sistemas ir jų pagrindu sudarytus modelius, kyla klausimas, kaip tai galima panaudoti praktikoje, tiriant konkrečią su automobilių pardavimu susijusią įmonę, veikiančią ne vienoje, o, kaip dažnai atsitinka praktikoje, keliose srityse (automobilių prekyba ir automobilių servisas). Skirtingas sritis, netgi vykdomas vienoje įmonėje, dažnai gali aptarnauti skirtingi darbuotojai, joms vadovauti skirtingi vadovai, kurios gali turėti savo specifiką, dėl to savas procedūras, standartus ir tvarkas, skirtingus klientus, todėl skirtingas galimybes ir, tikėtina, kad jose gali iškilti visiškai skirtingų problemų.

Paveiksle 11 pateiktas teorinis modelis, skirtas tobulinti klientų aptarnavimo kokybę įmonėje, teikiančioje kelių rūšių su automobiliais susijusias paslaugas.

Modelio esmė ta, kad skirtingų veiklos sričių paslaugos turi būti analizuojamos pagal tą pačią sistemą, kadangi realu, kad kai kurias problemas sukėlė bendrieji įmonės sprendimai, taigi viena korekcija gali pataisyti situaciją keliose įmonės veiklos srityse.

Vis dėl to didelė dalis klientų aptarnavimo problemų kyla iš žmogiškojo faktoriaus, t. y. įvairių grandžių personalo, neteisingų arba nesuderintų veiksmų ir klaidų – taigi gali būti, kad kliento suvokiamą kokybę lemia ne tik visai įmonei bendri aukščiausios grandies vadovų sprendimai (pvz. darbuotojų motyvavimo politika), bet ir žemesnės grandies personalo veikla, kuri veikia tik vienoje iš analizuojamų veiklos sričių.

Šiame modelyje tikrinami iš esmės du parametrai – kliento lūkesčiai ir jo suvokta kokybė. Tikrinimas atliekamas pagal šiuo metu populiariausią SERVQUAL metodiką, kadangi tokiu atveju gautus rezultatus lengva interpretuoti, o taip pat, analizuojant moksline prasme, palyginti su kitų tyrėjų rezultatais. Kadangi modelis yra tik teorinis pasiūlymas, paprastumo dėlei parodyta analizė pagal 5 kriterijų *Servqual* vertinimą, tačiau be abejo, lygiai taip pat galima naudoti ir detalesnius 10 kriterijų.



11 pav. Įmonės, veikiančios keliose automobilių verslo srityse, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo modelis (sud. autorės pagal SERVQUAL metodiką).

Šiuo atveju taip pat turėtų būti vertinama kliento suvokiama kokybė (vertinant kliento suvoktą kokybę, galima įsitikinti, kad įmonė orientuojama dirbti pagal kliento poreikius, o ne pagal įmonės personalo ar akcininkų supratimą, kuris neretai gali būti ne visai tikslus). Kliento suvokimas lyginamas su jo lūkesčiais tuose pačiuose kriterijuose. Kriterijuose, kur kliento lūkesčiai yra daug didesni už jo suvoktą gautos paslaugos kokybę, ieškoma to priežasčių ir klaidų visose organizacijos veiklos grandyse. Įvertinama tiek tai, ar pagrįstas kliento lūkesčių dydis (ar ne per dideli, ar realiai įgyvendinami marketinginiai pažadai?), tiek ir pati klientų aptarnavimo kokybė ir kas nulėmė lūkesčių bei realios paslaugos vertinimo neatitikimus (pvz. valdžios sprendimai? Personalo klaidos? Įmonės ir kliento požiūrio į paslaugą neatitikimai? Aukšta įprastinė tos rūšies paslaugų, teikiamų kitų įmonių, kokybė?).

Identifikavus problemų vietas ir priėmus sprendimus ištaisyti nepageidaujamai situacijai, atliekamas pakartotinis tyrimas, kad būtų galima įsitikinti, jog priimtos permainos veiksmingos, kad jos teikia realią naudą ir kad vienu klientų aptarnavimo parametrų gerinimas neatsilieps kitiems parametrams (pvz. padidėjęs klientų informavimo išsamumas gali atsiliesti bendriems aptarnavimo tempams, ir pan.).

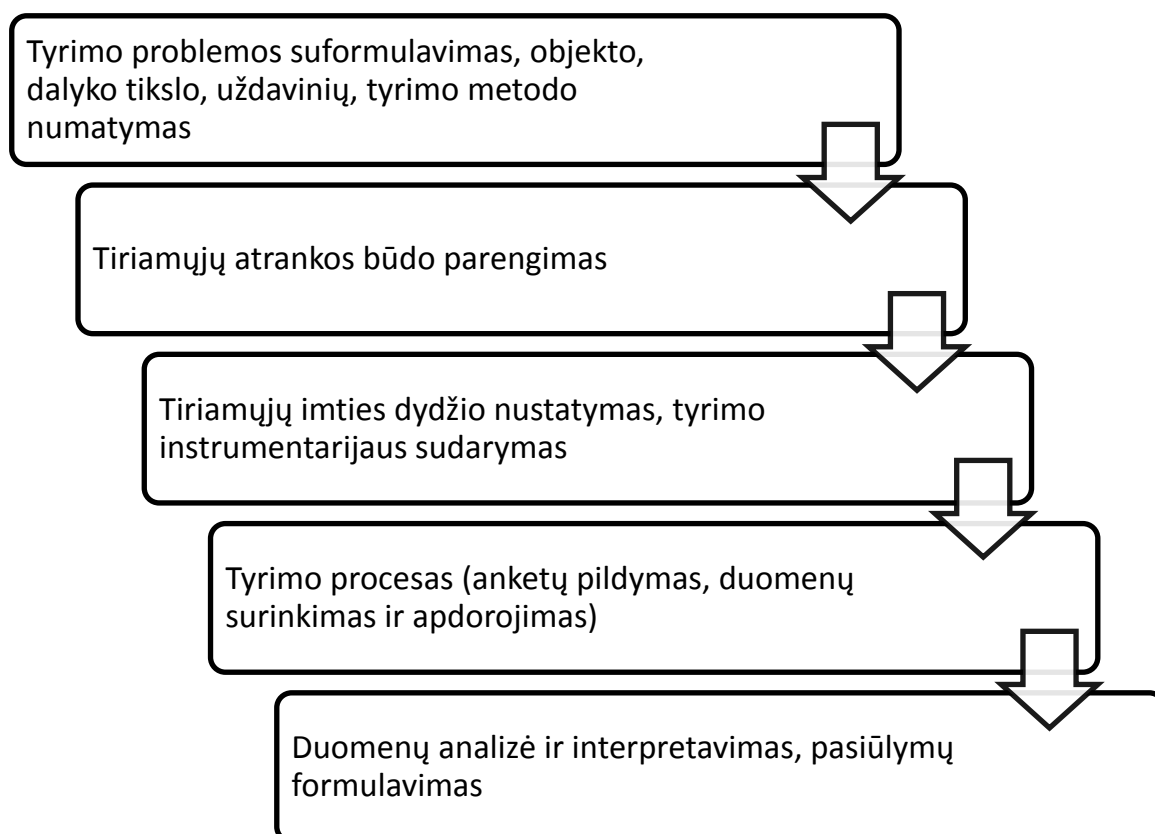
Apibendrinant galima teigti, kad šiandien yra siūloma daug paslaugų kokybės vertinimo būdų bei sistemų ir klientų aptarnavimo kokybės suvokimo įvertinimo ir matavimo modelių. Kadangi aptarnavimo kokybė yra itin svarbus kriterijus konkuruojant rinkoje, tai kiekviena išlikti suinteresuota įmonė, pageidaujanti gerinti savo klientų aptarnavimo kokybę, gali rinktis sau patogiausią modelį. Išanalizavus įvairias veiklos sritis matyti, kad populiariausias tokio pobūdžio tyrimams Lietuvoje yra Parasuraman, Zeithalm ir Berry sukurtas Servqual kokybės modelis, pakankamai dažnai naudojamas praktiniams tyrimams. Jis dažnai taikomas greta kitų klausimų, derinant kelis tyrimo modelius. Jo pagrindu (adaptavus) sudarytas teorinis automobilių prekybos srityje veikiančios įmonės, paslaugas teikiančias daugiau nei vienoje veiklos srityje, modelis, kurio pagrindu bus vykdomas tyrimas realioje įmonėje.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO UAB „RIMDERA“ KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pateikiama planuojamo atlikti įmonės klientų kiekybinio tyrimo metodologija, pristatomas būsimas tyrimas (įmonės klientų apklausa), kuris atliekamas siekiant iširti UAB „Rimdera“, veikiančios automobilių pardavimo ir jų remonto srityje, klientų požiūrį į jų aptarnavimo kokybę ir jos gerinimą. Čia taip pat pateikta analizuojamos įmonės charakteristika, aprašyta tyrimo metodologija (tyrimo problema, tikslo, uždavinių formulavimas, respondentų atrankos ir imties pristatymas, aprašomi ir pagrindžiami anketoje užduodami klausimai, aptariama bendra atliekamo tyrimo eiga).

3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas

Tyrimas bus atliekamas, siekiant įgyvendinti darbo tikslą - parengti UAB „Rimdera“ klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus. Tyrimo eigą iliustruoja 12 pav.



12 pav. UAB „Rimdera“ klientų aptarnavimo tyrimo eiga ir etapai (parengta autorės pagal Tidikis, 2003).

Tiriamoji problema. UAB „Rimdera“, kaip ir daugeliui analogiška veikla užsiimančių Lietuvos įmonių, klientų aptarnavimo kokybė yra labai svarbi. Tą parodo didelė konkurencija ir svyravimai tiek automobilių prekybos, tiek jų remonto rinkose. Vis dėlto dažnai klientų aptarnavimo kokybė vertinama pasitelkiant „slapto pirkėjo“ tyrimą, t.y. tikrinama, kiek įmonės darbuotojų veikla atitinka įmonės vadovų nustatytus klientų aptarnavimo standartus. Tokie tyrimai pakankamai brangūs ir iš tiesų efektyvūs – pirmiausia, leidžia kontroliuoti įmonės darbuotojus, antra, sukelia tam tikrą įtampą ir neleidžia darbuotojams atsipalaiduoti net tada, kai jie nėra labai motyvuoti – niekada negali žinoti, kuris klientas pasirodys esantis slaptas pirkėjas. Tačiau šis metodas turi kai kurių trūkumų. Tokiu būdu neįvertinamas realių klientų požiūris. Jei įmonės vadovai, nustatantys aptarnavimo standartus, klientų poreikius interpretavo ne visai tiksliai, tai darbuotojas, net ir dirbdamas taip, kaip liepta, nedirbs optimaliai realaus kliento akimis žiūrint.

Tyrimo objektas – UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimas.

Tyrimo tikslas – įvertinti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo lygį automobilių salone ir servise.

Tyrimo uždaviniai:

- parengti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės tyrimo metodiką.
- Įvertinti klientų požiūrį į UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo automobilių salono ir automobilių serviso darbą.
- Įvertinti klientų požiūrį į UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo automobilių salono ir automobilių serviso darbo gerinimo galimybes.
- Gautus tyrimo rezultatus panaudoti rengiant sprendimus UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo automobilių salono ir automobilių serviso klientų aptarnavimui gerinti.

Tyrimo metodas: anoniminė anketinė apklausa (anketavimas).

Tiriamųjų atrinkimo būdas: atsitiktinė atranka apsibrėžtų kriterijų ribose.

Tiriamieji. Tyrimui buvo pasirinkti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientai, esantys klientų duomenų bazėje. Apklausti asmenys, kurie turi ir automobilio pirkimo, ir autoserviso paslaugų naudojimo patirtį šioje įmonėje. Taip buvo pasirinkta dėl to, kad jie išreikštų savo nuomonę ir apie automobilių salono, ir apie serviso darbą.

Tiriamoji imtis ir jos nustatymas.

Buvo apklausiami klientai, per pastaruosius vienerius metus susidūrę ir su automobilių salono, ir su automobilių serviso darbu. Vienerių metų periodas pasirinktas dėl to, kad įmonė savo jėgomis nuolat gerina savo klientų aptarnavimą, taigi tikėtina, kad prieš kelerius metus jis buvo prastesnis, klientai buvo mažiau patenkinti. Tačiau šiuo metu situacija yra pagerėjusi, o tyrimo tikslas – įvertinti dabartinę situaciją, kad suformuluoti pasiūlymai būtų aktualūs. Kadangi daugelis klientų, aptarnautų

UAB „Rimdera“ Klaipėdos filiale, nėra susidūrę su abiem bendrovės veiklos sritimis, o kita dalis nesutiko dalyvauti apklausoje, tai apklausti visi sutikę atsakyti į anketos klausimus - 26 respondentai.

Tyrimo instrumentarijaus sudarymas. Anketa (priedas 1) yra sudaryta darbo autorės, naudojant Servqual metodiką. Ją sudaro 15 klausimų ir 4 dalys.

- Pirmoji anketos dalis (1-4 klausimai) – respondentų demografiniai duomenys.
- Antrąja anketos dalimi (5-7 klausimai) klausiama bendrųjų klausimų, kurių tikslas – išsiaiškinti, kiek respondentas (demografiniai duomenys, bendrieji klausimai, Servqual klausimynas ir klausimai apie klientų nuomonę dėl įmonės klientų aptarnavimo veiklos pagerinimo). Servqual metodika klausiama atskirai apie automobilių salono ir automobilių serviso darbą, kadangi tai pakankamai skirtingos paslaugų sritys, atliekamos skirtingų darbuotojų.
- Trečioji dalis – Servqual metodika sudarytas klausimynas, skirtas įgyvendinti 2 tyrimo uždaviniui. Klausama atskirai apie automobilių salono darbą (8 klausimų blokas) ir automobilių servisą (12 klausimų blokas). Respondentai prašomi įvertinti, kokių paslaugų jie tikėjosi ir kokias gavo realiai. Paslaugos vertinamos 5 balų sistemoje, kur 5 reiškia „puikiai“, o 1 - „labai blogai“.
- Ketvirtoji anketos dalis (9, 10, 11 ir 13, 14, 15 klausimai) skirta įgyvendinti 3 tyrimo uždavinį. Juo klausiama respondentų nuomonės, kaip, jų supratimu, reikėtų gerinti įmonės automobilių salono (9 – 11 kl.) ir automobilių serviso (13-15 kl.) darbą.

Servqual metodikos pasirinkimas. Šios metodikos esmė pristatyta, parodyta grafiškai ir išanalizuota 2.3 skyriuje. Kadangi yra kelios šios sistemos variacijos, tai buvo galimybė naudoti 5 arba 10 kriterijų modelius. Konkrečiu atveju buvo nuspręsta pasirinkti 10 kriterijų (kiekvienam kriterijui įvertinti skirti 4 klausimai), kad būtų galima aiškiau spręsti apie problemines klientų aptarnavimo kokybės spragas. Tie patys 10 kriterijų tirti atskirai automobilių salono ir automobilių serviso aptarnavimui analizuoti, kadangi padaliniai yra skirtingi, juose dirba skirtingi darbuotojai, taigi kokybės trūkumai, būdingi vienam padaliniui, gali būti nebūdingi kitam.

Tyrimo eiga, pirminių duomenų rinkimo bei apdorojimo metodai ir procedūros. Respondentai buvo surasti rašant el.paštu (kai kuriems, kurių telefonai yra duomenų bazėje, papildomai skambinant telefonu) arba pateikiant atspausdintą anketą (klientams, laukiantiems autoserviso patalpose). Pristatant tyrimą buvo informuojama apie jo tikslą, taip pat apie duomenų konfidencialumą ir jų naudojimą tik magistro baigiamajame darbe mokslo tikslams. Tai reikalinga, kad klientai galėtų nesivaržydami reikšti savo nuomonę.

Respondentai nerodė didelio suinteresuotumo dalyvauti apklausoje – iš 78 klientų, į kuriuos buvo kreiptasi el. paštu, telefonu ir gyvai, atsakyti į klausimus sutiko 33 proc. (26 asmenys). Didžioji dalis klientų, į kuriuos buvo kreiptasi vien el. paštu, anketos neužpildė be papildomų paaiškinimų. Tikėtina, kad tai galima paaiškinti didesniu užimtumu prieškalėdiniu laikotarpiu, motyvacijos pildyti didelės apimties klausimyną neturėjimu, taip pat gali būti, kad neturėjimu didesnių nusiskundimų, apie kuriuos norėtų pranešti įmonės administracijai. Asmenų, kuriems papildomai buvo skambinta telefonu, dažniausios atsisakymo pildyti priežastys buvo laiko neturėjimas, du asmenys nurodė, kad kai jie turi pretenzijų, tai kreipiasi iš karto ir tas problemas sprendžia.

Nesutikusiųjų dalyvauti, kurių buvo prašyta tai atlikti gyvai, buvo mažiausiai (tik 2 žmonės). Jie motyvavo laiko neturėjimu ir prastu regėjimu iš arti bei akinių skaitymui neturėjimu.

Duomenys apdoroti programomis Excell, siekiant užtikrinti jų patikimumą. Gaila, bet statistinių metodų analizuoti duomenims nebuvo galima pritaikyti dėl nepakankamo respondentų skaičiaus, kuris buvo apribotas tyrimo reikalavimus atitinkančių įmonės klientų skaičiaus.

3.2. UAB „Rimdera“ situacijos charakteristika

Pradedant analizuoti įmonės veiklą, būtina apžvelgti pačią įmonę ir jos realią situaciją. Savo veiklą Lietuvoje įmonė pradėjo 2004 metais, kai buvo registruota UAB „Rimdera“, kuri šiuo metu savo veiklą vykdo didžiausiuose Lietuvos miestuose ir atstovauja kelių automobilių gamintojų prekinis ženklus. Įmonės centrinė būstinė įsikūrusi Vilniuje, filialai įkurti Kaune ir Klaipėdoje. Iš viso nagrinėjamoje įmonėje Lietuvoje dirba 142 darbuotojai, iš kurių 36 - Klaipėdos atstovybėje. Įmonė dirba pelningai, skolų valstybinėms institucijoms neturi, 2014 metų įmonės apyvarta – apie 40 milijonų eurų.

Įmonės veiklos pobūdis. Pagrindinės įmonės veiklos sritys:

- Naujų ir naudotų automobilių pardavimas;
- Automobilių serviso paslaugos (taip pat ir garantinis bei pogarantinis automobilių aptarnavimas) ir atsarginių detalių tiekimas.

Naujų automobilių prekybos srityje įmonė žada savo klientams:

- Naujausių modelių pasirinkimą;
- Kokybę atitinkančias kainas bei lanksčias finansavimo sąlygas;
- Profesionalų aptarnavimą;
- Garantinį ir pogarantinį automobilių aptarnavimą.

Prekiaujant naudotais automobiliais, įmonė žada savo potencialiems klientams:

- Didžiausią automobilių pasirinkimą;
- Galimybę rinktis internete;

- Išsamią informaciją apie automobilius;
- Dokumentų sutvarkymą salone;
- Turimo automobilio atpirkimą ir pardavimą;
- Malonų aptarnavimą.

Marketingo pažadai (ko gali tikėtis klientas). Kalbant apie automobilių servisą, įmonė savo klientams žada profesionalų garantinį ir pogarantinį automobilių aptarnavimą, originalias atsargines dalis ir kokybiškas jų alternatyvas, modernią serviso įrangą ir profesionalius darbuotojus.

Konkurentai. Be abejo, tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje įmonės susiduria su konkurentais, dažnai teikiančiais tas pačias paslaugas – parduodančiais ir remontuojančiais automobilius, kadangi tiek naujų ir naudotų automobilių pardavėjų, tiek automobilių serviso ir detalių tiekimo paslaugas Lietuvoje teikia labai daug įmonių. Čia atstovus turi dauguma automobilių gamintojų ([www. autoplius.lt](http://www.autoplius.lt) info).

Įvaizdis ir dėmesys klientams. Įmonė skiria daug dėmesio savo įvaizdžiui. Pardavimo srities darbuotojų motyvavimui ir tobulinimams periodiškai rengiami mokymai, kursai, seminarai. Periodiškai atliekami ir slapto pirkėjo tyrimai, tokiu būdu vertinant, ar įmonės darbuotojai veikia pagal nustatytas klientų aptarnavimo tvarkas.

Problemoms. Pagrindinė problema veikiant šioje srityje – gana didelė konkurencija. Minėtas tinkamo solidaus įvaizdžio išlaikymas ir esamų klientų patenkinimas įmonei yra labai svarbus, kadangi dėl didelio tokias paslaugas teikiančių įmonių skaičiaus daugelis klientų Lietuvoje automobilių servisą renkasi ne tik pagal įmonės formalią marketingo veiklą, bet ir pagal Word-of Mouth marketingo poveikį, t.y. teigiamas draugų, pažįstamų rekomendacijas, taigi labai svarbu, kad klientas jaustųsi aptarnaujamas gerai ir galėtų įmonę rekomenduoti kitiems.

Taigi, UAB „Rimdera“ – įmonė, kuri stengiasi išlaikyti savo solidų įvaizdį ir patenkintus klientus, kadangi tai – ir motininės įmonės reikalavimas, ir sėkmės Lietuvos rinkoje garantas. Įmonės veikla – prekyba naujais ir naudotais automobiliais bei automobilių servisas – yra populiari Lietuvoje, konkurentai (vertinant visas veiklos sritis) gali būti nuo tarptautinių koncernų atstovų iki individualių asmenų, dirbančių individualiai. Todėl norint veikti pelningai, klientų aptarnavimas ir jų gautas pasitenkinimas privalo būti nepriekaištingas.

Kokius konkrečius žingsnius turėtų žengti įmonė, siekdama kiek galima geriau patenkinti savo klientų lūkesčius, bus galima teigti, atlikus įmonės klientų, kurie būtų susidūrę su įmonės veikla įvairiose srityse, nuomonės tyrimą apklausos būdu.

4. KLIENTŲ APTARNAVIMO UAB „RIMDERA“ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje darbo dalyje yra aptariamas ir analizuojamas jau atliktas kiekybinis tyrimas (anoniminė įmonės klientų apklausa). Šia apklausa buvo siekiama iširti uždarnosios akcinės bendrovės „Rimdera“, veikiančios automobilių pardavimo ir jų remonto srityje, klientų požiūrį į jų aptarnavimo kokybę ir jos gerinimo galimybes šioje įmonėje. Atsižvelgiant į visas keturias pateikto klausimyno (1 priedas) dalis, pateikti apibendrinti šio analizuojamos įmonės tyrimo rezultatai, jų analizė bei aptarimas ir interpretacijos.

4.1. Apklausos rezultatų analizė

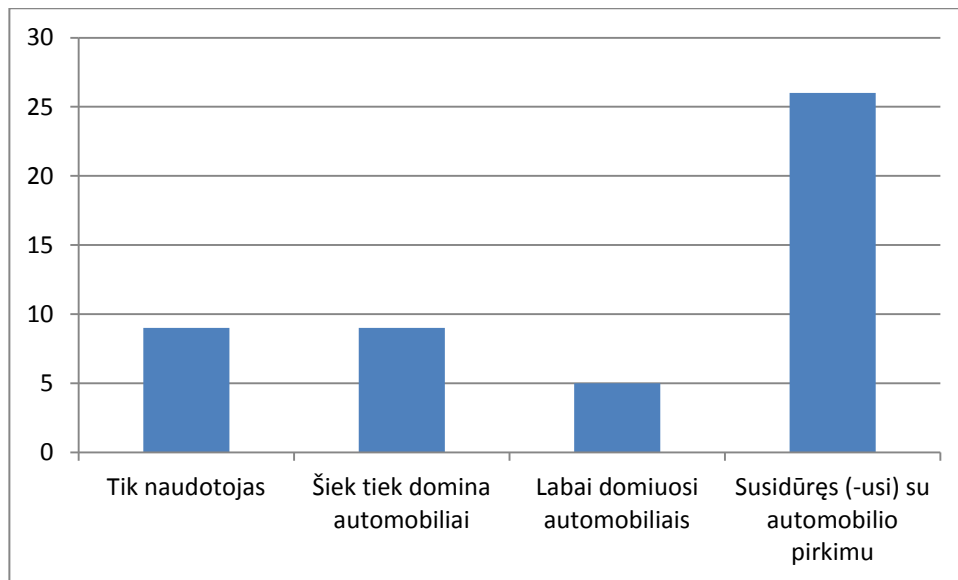
Atlikus tyrimą, rezultatai buvo suskaičiuoti ir apibendrinti. Dėl aiškumo daugelis jų bus pateikiami grafine forma.

Personaliniai duomenys. Apklausta (1 klausimas) buvo 15 moterų (57,7 proc.) ir 11 vyrų (42,3 proc). Nors laikoma, kad su automobiliais daugiau susiduria vyrai, tačiau reikia nepamiršti UAB „Rimdera“ specifikos – nauji ir nedaug naudoti automobiliai su garantija. Tokius automobilius palyginti dažnai perka didesnes pajamas turinčios moterys, kadangi juos įsigyti reikalinga turėti mažiau techninių žinių, o esant problemoms, iškart aišku, kur kreiptis.

Didžioji dalis respondentų (2 klausimas) priklauso 30-39 metų (9 žmonės, 35 proc.) ir 40-49 metų (14 žmonių, 54 proc.) amžiaus grupėms. Po vieną (3,85 proc.) žmogų apklausta 20-29, 50-59 ir 60 ir daugiau amžiaus grupėse. Toks klientų amžius atitinka dažniausią bendrovės pirkėjų amžių, kadangi šios bendrovės prekės pakankamai brangios.

Tik vienas respondentas (3 klausimas) nurodė neturintis aukštojo išsilavinimo (profesinis). Likusieji teigė, kad jų išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis (8 žmonės, 31 proc.), arba aukštasis universitetinis (14 respondentų, 54 proc.). Vienas iš respondentų (4 klausimas) teigė dirbantis darbininku, 7 (po 27 proc.) dirba tarnautojais, 6 (23 proc.) aukščiausios grandies vadovais/įmonės savininkais, 8 (31 proc.) – vidurinės grandies vadovai, o atsakymą „kita“ pasirinko 2 apklausiamieji (7,7 proc.).

Bendrieji klausimai. Šiais klausimais buvo tirta, kiek respondentai žino apie automobilius ir jų remontą, kadangi žinios gali turėti įtakos įmonės klientų aptarnavimo vertinimui.

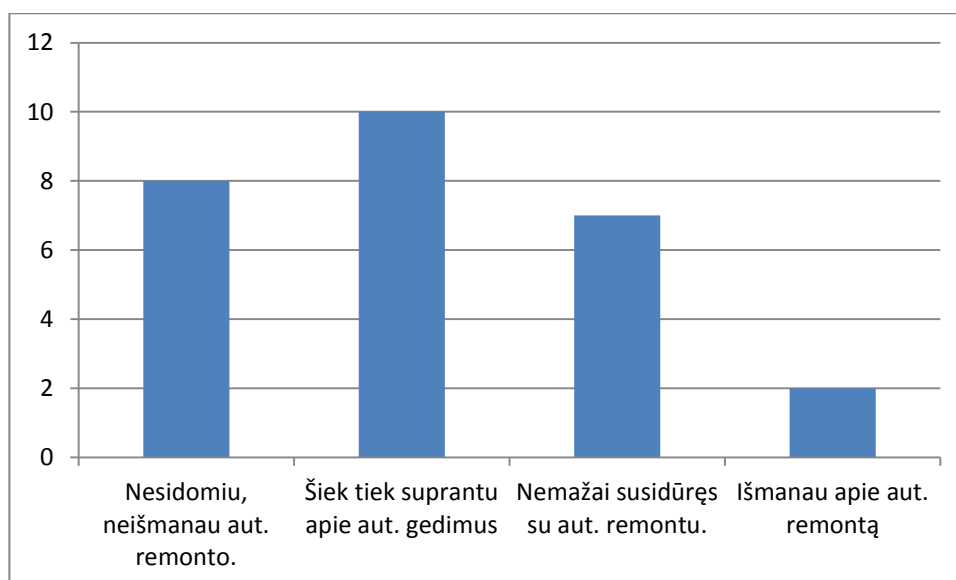


13 pav. UAB „Rimdera“ klientų žinios apie automobilius ir jų pirkimą, atsakymų skaičius.

Klausiant (5 klausimas), kokios apklaustųjų žinios apie automobilius ir jų pirkimą, buvo galima rinktis kelis atsakymų variantus, dėl to bendras atsakymų skaičius yra didesnis, nei respondentų skaičius. Visi respondentai nurodė, kad yra susidūrę su naujo automobilio pirkimu, nes tai buvo vienas iš respondentų atrankos kriterijų.

Labai besidomintys automobiliais pasirodė tik 5 respondentai. 9 žmonės teigė esantys tik naudotojai, ypatingai nesidomintys automobiliais, jeigu nesiruošia pirkti arba tik šiek tiek besidomintys automobiliais. Tiek pat žmonių pasirinko atsakymo variantą „Šiek tiek domina nauji automobiliai, jų modeliai, kainos, galimybės net ir tada, kai neketinu pirkti naujo automobilio“. Labai besidomintys automobiliais, nuolat sekantys tos srities naujienas teigė tik 5 apklaustieji.

Panašios respondentų žinios ir apie automobilių remontą (6 klausimas). Gerai išmanantys automobilių remontą, išmanantys, kaip sudarytas automobilis, kas jame gali gesti, galintys diagnozuoti gedimą ir turintys nuomonę apie tai, kokius veiksmus turi daryti remonto meistrai, nurodė tik du respondentai (7,7 proc.). 8 (31 proc.) respondentai nurodė, kad automobilių remontu nesidomi ir tos srities žinių neturi, 10 (38,5 proc.) nurodė šiek tiek suprantantys apie automobilių remontą, tačiau jį linkę patikėti profesionalams, o 6 (23 proc.) teigė nemažai susidūrę su automobilių remonto paslaugomis. Tokie atsakymai tikėtini, kadangi UAB „Rimdera“ nėra pigias paslaugas teikianti įmonė, ji greičiau orientuojasi į maksimalų kliento komfortą, o tai reiškia kiek aukštesnes, nei rinkos, kainas.



14 pav. UAB „Rimdera“ klientų žinios apie automobilių remontą, atsakymų skaičius.

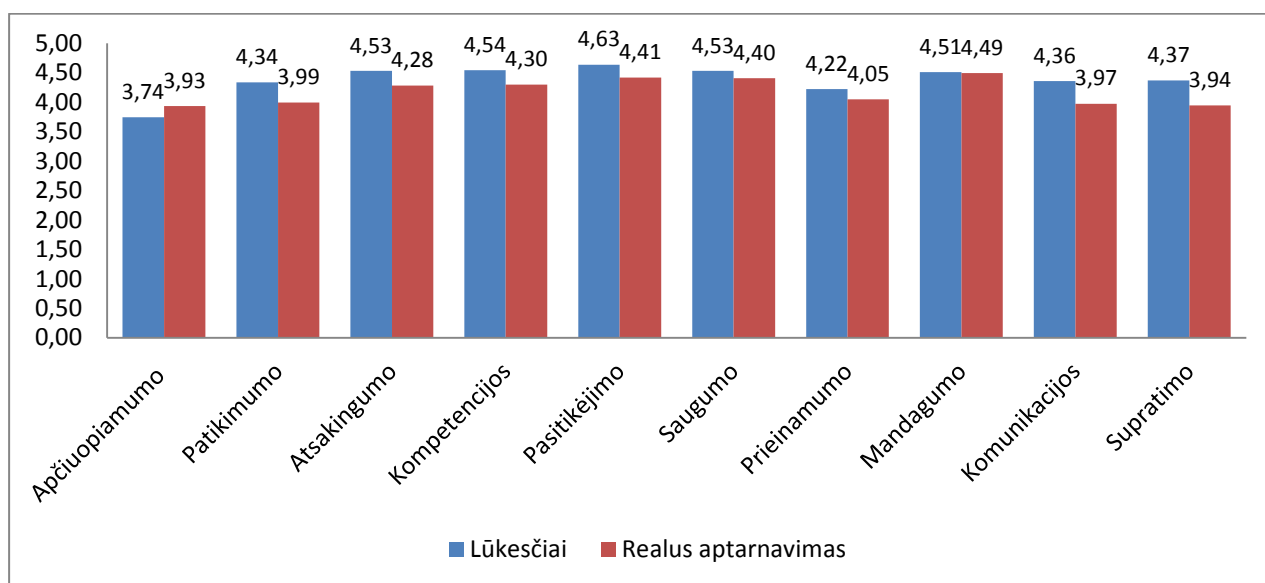
Teiraujantis, kiek yra susidūrę su UAB „Rimdera“ paslaugomis (7 klausimas), 100 proc respondentų nurodė, kad yra ir pirkę automobilį, ir susidūrę su automobilių servisu (nebūtinai tai reiškia, kad buvo taisytas tas pats automobilis, kadangi daugelis respondentų automobilius pirko ne savo, o įmonės vardu ir remontavo kitus įmonės automobilius).

Automobilių salonas. 8 klausimų blokas (80 klausimų apie automobilių saloną ir tiek pat – apie automobilių servisą) buvo paruoštas pagal SERVQUAL sistemą: 10 klientų aptarnavimo kokybės kriterijų, kiekvienam kriterijui įvertinti skirti 4 klausimai). Iš pradžių klientų buvo teirujamasi, kokio paslaugų lygio iš analizuojamos įmonės jie tikėjosi, o po to – kokios pasirodė realiai įmonėje gautos paslaugos. Pačios paslaugos (tiek gautos, tiek lūkesčiai) vertinamos balais pagal Likerto skalę – 5 balai buvo aukščiausias vertinimas, o 1 – mažiausias.

Analizuojant klausimus, susumuotus pagal Servqual kriterijus, matyti, kad iš esmės nėra tokio kriterijaus, kur analizuojamos įmonės automobilių salono klientų lūkesčiai buvo daug didesni, nei realiai gautos paslaugos įvertinimas – visos gautos paslaugos nuo lūkesčių skiriasi pakankamai nežymiai.

Kadangi UAB „Rimdera“ pozicionuoja save kaip pakankamai prestižinę įmonę, tai nenuostabu, kad jos automobilių salono klientų lūkesčiai yra pakankamai aukšti – beveik iš visų kriterijų klientai tikėjosi gero arba puikaus aptarnavimo. Visų kriterijų klientų lūkesčių vidurkis – 4,38 balo, tai reiškia, kad įmonės klientai tikisi, jog bus aptarnauti labai gerai. Tiesa, realios paslaugos taip pat vertinamos pakankamai aukštai – visų kriterijų gautų paslaugų vertinimo vidurkis – 4,18 balo. Iš vienos pusės, tai labai geras įvertinimas. Iš kitos pusės, nuo klientų lūkesčių jis skiriasi 0,2 balo, o tai rodo, kad dalis klientų vis dar nėra patenkinti iki galo.

Visų kriterijų vertinimo rezultatai pateikti 15 paveiksle.



15 pav. UAB „Rimdera“ klientų SERVQUAL kriterijų palyginimas, automobilių salonas, vertinimo balų vidurkiai.

Analizuojant kriterijus po vieną matyti, kad apčiuopiamumo kriterijaus vertinimas rodo, kad aptarnavimas netgi viršijo klientų lūkesčius 0,19 balo. Tai greičiausiai lėmė tai, kad klientų lūkesčiai šio kriterijaus prasme buvo žemiausi iš visų (tik 3,74 balo), ir nors gautų paslaugų vertinimas taip pat nebuvo pats aukščiausias (3,93 balo), jis vis tiek viršijo klientų lūkesčius. Aukščiausi šio kriterijaus lūkesčiai buvo personalo aprangos/įvaizdžio srityje (3,88 balo), bet čia gauti ir patys aukščiausi įvertinimai (4,12), kadangi įmonė skiria pakankamai daug dėmesio savo automobilių salono darbuotojų įvaizdžiui.

Nedideli skirtumai tarp lūkesčių ir realaus aptarnavimo buvo rasti mandagumo (skirtumas tarp lūkesčių ir realaus aptarnavimo 0,02 balo), saugumo (0,12 balo) ir prieinamumo kriterijuose, taigi galima teigti, kad analizuojamos bendrovės automobilių salone šie kriterijai tik nežymiai skiriasi nuo klientų lūkesčių ir iš esmės yra geri.

Apskritai aukščiausi lūkesčiai buvo pasitikėjimo (4,63 balo), kompetencijos (4,54 balo) ir mandagumo (4,51) kriterijuose, o žemiausi – apčiuopiamumo (3,74 balo) ir prieinamumo (4,22 balo) kriterijuose. Aukščiausiai klientai realiai gautas paslaugas įvertino mandagumo (4,49 balo), pasitikėjimo (4,41 balo) ir saugumo (4,40 balo) kriterijuose.

Didžiausi skirtumai tarp lūkesčių ir realių paslaugų analizuojamos bendrovės automobilių salone buvo supratimo (0,42 balo), komunikacijos (0,38 balo) ir patikimumo (0,35 balo) kriterijuose. Objektiviai žiūrint, tai nėra labai dideli skirtumai, tačiau šiose srityse įmonė turi kur pagerinti savo klientų aptarnavimą.

Žvelgiant į šiuos kriterijus pagal atskirus klausimus matyti, kad supratimo kriterijaus bendrą balą pirmiausia numuša prasčiausiai iš visų įvertintas įmonės automobilių salono klientų aptarnavimo kriterijus, ne visai priklausantis nuo tiesiogiai aptarnaujančių konsultantų – tai tinkamas, klientų požiūriu, kokybės ir kainos santykis. Kadangi kiti paslaugų kokybės aspektai yra vertinami daug geriau, tai galima manyti, kad problema čia ne su aptarnavimo kokybe, o su prekių kokybe arba jų kainomis – tikėtina, kad klientai galvoja, jog norint analogiškus naujus ar nedaug naudotus automobilius galima įsigyti ir pigiau.

Žvelgiant atidžiau į komunikacijos kriterijų matyti, kad darbuotojai vykusiai sprendžia problemas (skirtumas tarp lūkesčių ir realybės tik 0,23 balo) ir palyginti lengvai supranta kliento poreikius (skirtumas 0,27 balo). Problema yra tame, kad darbuotojai per mažai linkę išklausti klientą (skirtumas 0,50 balo) ir dažnai kalbėdami naudoja techninį žargoną, nebūtinai suprantamą pirkėjui (skirtumas 0,54 balo).

Palyginti didelis patikimumo kriterijaus neatitikimas klientų išankstiniams lūkesčiams yra nulemtas klientų lūkesčių neatitikimo realybei iškart dviem aspektais. Klientų nuomone, tikslesnis galėtų būti įmonės teikiamos bet kokios informacijos pateikimas (0,62 balo skirtumas tarp lūkesčių ir realybės), taip pat turėtų būti labiau atsižvelgiama ne į įmonės nusistovėjusias procedūras, bet į kliento pageidavimus (skirtumas 0,54 balo), taigi šiose srityse įmonei yra kur tobulėti. Tuo tarpu nuolatinių klientų pažinėjimas visiškai atitiko klientų lūkesčius (balų skirtumas – 0,00), o aptarnavimo kokybės nesikeitimas priklausomai nuo aptarnaujančio asmens taip pat įvertintas palyginti neblogai (skirtumas 0,23 balo).

Vertinant kitų Servqual kriterijų sudėtinius aspektus matyti, kad yra tam tikrų sričių, kur klientų lūkesčiai nuo realiai gaunamų paslaugų skiriasi žymiau, nors pats kriterijaus balas yra ganėtinai neblogas dėl teigiamai įvertintų kitų to kriterijaus aspektų. Iš jų reikia paminėti klientams kliūnantį reagavimo į klientą greitį (atsakingumo kriterijus; skirtumas tarp lūkesčių ir realybės – 0,46 balo), personalo kompetetingumą organizuojant bandomuosius važiavimus (kompetencijos kriterijus, skirtumas tarp lūkesčių ir realybės – 0,46 balo), taip pat aiškius kontaktus interneto svetainėje (prieinamumo kriterijus, skirtumas 0,46 balo).

Reikia paminėti ir aspektus, kurie visiškai atitinka analizuojamos įmonės klientų lūkesčius arba netgi juos viršija. Tai sritys, kuriose, klientų požiūriu, problemų nėra, dėl to įmonei į šių sričių gerinimą investuoti nebereikėtų.

Klientų lūkesčius nežymiai viršija:

- internetinio tinklapio patogumas ir patrauklumas (apčiuopiamumo (akivaizdumo) kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,31 balo),

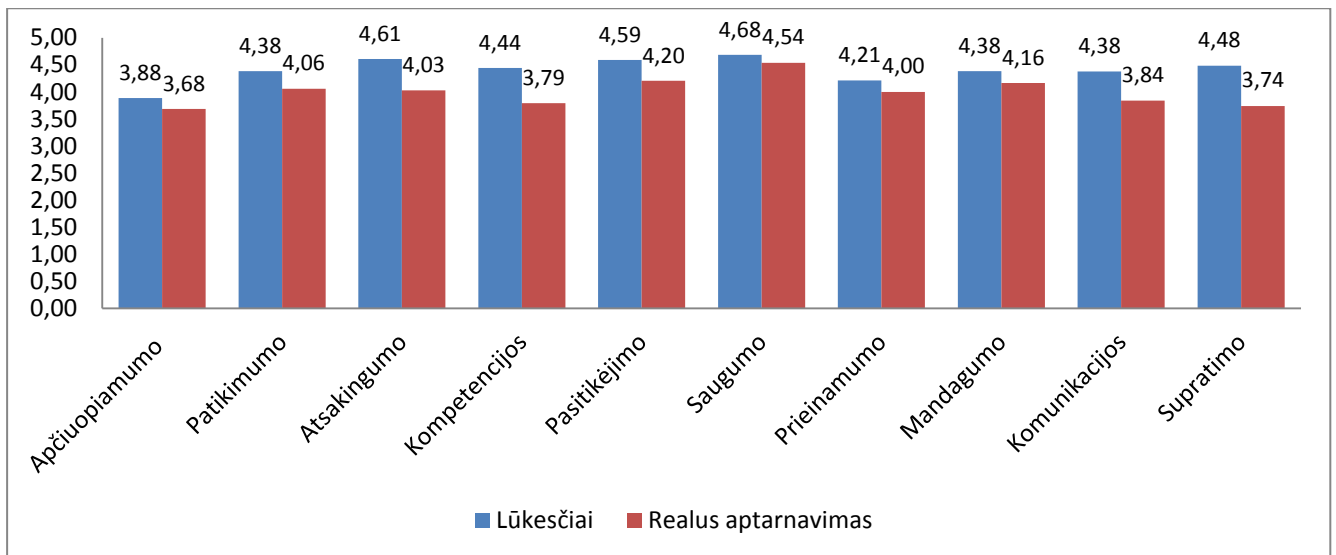
- raštu pateikiamos medžiagos suprantamumas ir personalo įvaizdis bei apranga (apčiuopiamumo (akivaizdumo) kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą po 0,23 balo),
- personalo noras atsakyti į klientų klausimus (atsakingumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,04 balo),
- personalo kompetetingumas siūlant atsiskaitymo sąlygas (kompetencijos kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,04 balo),
- faktas, kad įmonėje lengva rasti ir pasiekti reikiamą įmonės darbuotoją (prieinamumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,04 balo),
- malonus ir mandagus bendravimas telefonu bei el. paštu (abu: mandagumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą atitinkamai 0,12 ir 0,19 balo).

Automobilių servisas. Panašūs klausimai (anketoje – 12 tas klausimų blokas, 80 klausimų) ta pačia Servqual metodika pateikti ir vertinant analizuojamos įmonės automobilių serviso darbą. Grafiškai esminiai rezultatai pateikti 16 paveiksle.

Bendrai apžvelgus analizuojamos įmonės automobilių serviso tyrimo duomenis matyti, kad nors iš esmės ir čia klientų aptarnavimas vertinamas labai gerai, bet čia klientų aptarnavime kyla kiek daugiau problemų, negu tos pačios įmonės automobilių salone. Pirmiausia, nežymiai didesni klientų lūkesčiai automobilių servisui (visų kriterijų balų vidurkis – 4,40 balų, plg. su automobilių salonu – 4,38). Antra, prastesnis realaus aptarnavimo vertinimas (visų kriterijų balų vidurkis 4,00, plg. su automobilių salonu – 4,18). Tai lemia didesnę skirtumą tarp klientų lūkesčių ir realiai gauto aptarnavimo vertinimų vidurkių – automobilių servise jis dvigubai didesnis, negu automobilių salone, ir siekia 0,40 balo.

Analizuojant atskirus kriterijus matyti, kad priešingai negu automobilių salone, automobilių servise nei vieno kriterijaus realaus aptarnavimo vertinimų vidurkis neviršija ir neprilygsta klientų lūkesčiams. Tai rodo, kad iš esmės visų kriterijų srityse įmonė turi kur tobulėti, nors ir palyginti nedaug.

Aukščiausi lūkesčiai buvo nurodyti saugumo (lūkesčių vertinimo vidurkis – 4,68 balo) atsakingumo (4,61 balo) ir pasitikėjimo (4,59 balo) kriterijuose. Aukščiausiai realiai gautas aptarnavimas analizuojamos įmonės automobilių serviso padalinyje įvertintas saugumo (4,54 balo) ir mandagumo (4,16 balo) kriterijuose.



16 pav. UAB „Rimdera“ klientų SERVQUAL kriterijų palyginimas, automobilių servisas, vertinimo balų vidurkiai.

Žemiausi lūkesčiai buvo nurodyti apčiuopiamumo ir prieinamumo kriterijuose (atitinkamai 3,88 ir 4,21 balo). Be abejo, tokių lūkesčių iš esmės negalima pavadinti menkais, kadangi jie artėja prie vertinimo „labai gerai“, tačiau konkrečiu analizuojamu atveju šių lūkesčių vertinimas yra žemesnis, negu kitų tos pačios įmonės to paties padalinio kriterijus. Reikia paminėti, kad tos pačios įmonės automobilių salono tie patys kriterijai lūkesčių sukelia taip pat mažiausiai iš visų kitų. Žemiausiai įvertintas realus aptarnavimas – apčiuopiamumo (vertinimo vidurkis – 3,68 balo), kompetencijos (3,79 balo), komunikacijos (3,84 balo) ir supratimo (3,74 balo) kriterijuose.

Aktualiausias klientų pasitenkinimo įmonės aptarnavimu aspektas – skirtumas tarp klientų laukiamo ir realiai gauto aptarnavimo – didžiausias yra supratimo (lūkesčių ir realaus aptarnavimo balų skirtumas – net 0,74 balo), kompetencijos (skirtumas – 0,65 balo), atsakingumo (skirtumas – 0,58 balo) ir komunikacijos (0,54 balo) kriterijuose.

Peržvelgiant šių problematiškiausių automobilių serviso kriterijų visus aspektus (anketoje – 12.1 – 12.10) kad supratimo kriterijuje, priešingai, negu tos pačios įmonės automobilių salone, klientų aptarnavimas skiriasi nuo klientų lūkesčių visuose 4 parametruose. Tiesa, tinkamas kainos ir kokybės santykis, kaip ir automobilių salone, įvertintas prasčiausiai (analizuojamos bendrovės automobilių serviso paslaugos taip pat yra pakankamai brangios, nors pozicionuojamos kaip labai aukštos kokybės ir orientuotos į klientą). Nors klientai nesitiki idealaus kainos ir kokybės skirtumo (lūkesčiai įvertinti 4,65 balo), tačiau reali situacija įvertinta tik 3,38 balo, taigi skirtumas tarp lūkesčių ir paslaugos – 1,27 balo, ir tai yra didžiausias skirtumas visuose kriterijuose, visose jų dimensijose, abiejuose analizuojamos įmonės padaliniuose. Taip pat klientų lūkesčių nepateisino ir šiam kriterijui priskirtas pasiūlymas to, ko klientas ir norėjo (neatitikimas tarp lūkesčių ir realaus aptarnavimo 0,58 balo), kliento finansinių ir kitų lūkesčių supratimas (neatitikimas 0,58 balo), atsižvelgimas į specifinius

kliento reikalavimus (neatitinkamas 0,54 balo). Tokia situacija rodo, kad įmonės automobilių servisui yra kur tobulėti.

Kompetencijos kriterijuje klientų lūkesčių taip pat neatitinka visi keturi aspektai, tačiau prasčiausiai klientai įvertino personalo kompetenciją preliminariai diagnozuoti gedimą (lūkesčių ir realaus aptarnavimo skirtumas 0,96 balo) ir personalo lanktumą siūlant atsiskaitymo sąlygas (0,73 balo).

Atsakingumo kriterijaus vertinimai nedaug skiriasi nuo kompetencijos vertinimo, patys problemiškesniausi, klientų akimis žiūrint, automobilių serviso atsakingumo kriterijaus vertinimo aspektai – tai paslaugų suteikimas sutartu laiku (lūkesčių ir realaus aptarnavimo skirtumas 0,77 balo) ir reagavimo į problemas greitis (atitinkamai 0,65 balo).

Komunikacijos kriterijuje klientų lūkesčių nepatenkinimas ypatingai ryškus trijuose iš keturių aspektų (lengvas kliento problemų supratimas ir jų sprendimas, tinkamas problemos sprendimo variantų suteikimas ir klientui suprantama, be techninio žargono kalba), jų visų lūkesčių ir realaus aptarnavimo skirtumas yra vienodas – 0,58 balo.

Peržvelgianti likusių kriterijų visus aspektus matyti, kad ir čia yra vietų, kur klientai prasčiau, nei kitur vertina paslaugų kokybę. Įmonės gerų ir kokybiškų paslaugų garantavimas įvertintas prasčiau, nei klientų lūkesčiai (pasitikėjimo kriterijus, lūkesčiai viršija realaus aptarnavimo vertinimą 0,65 balo). Klientų supratimu, jų lūkesčių neatitinka ir įmonės klientų vertinimas bei teisingų sąskaitų pateikimas (pasitikėjimo kriterijus, lūkesčiai viršija realaus aptarnavimo vertinimą po 0,5 balo). Klientai taip pat pretenzijų turėjo reikiamų patalpų radimo paprastumui (prieinamumo kriterijus, lūkesčiai viršija realaus aptarnavimo vertinimą 0,5 balo), ir maloniam bei mandagiam bendravimui gyvai (mandagumo kriterijus, lūkesčiai viršija realaus aptarnavimo vertinimą 0,62 balo).

Taip pat matyti įvairių kriterijų pavieniai aspektai, kuriuose klientų lūkesčiai buvo viršyti arba visiškai patenkinti. Tai būtų:

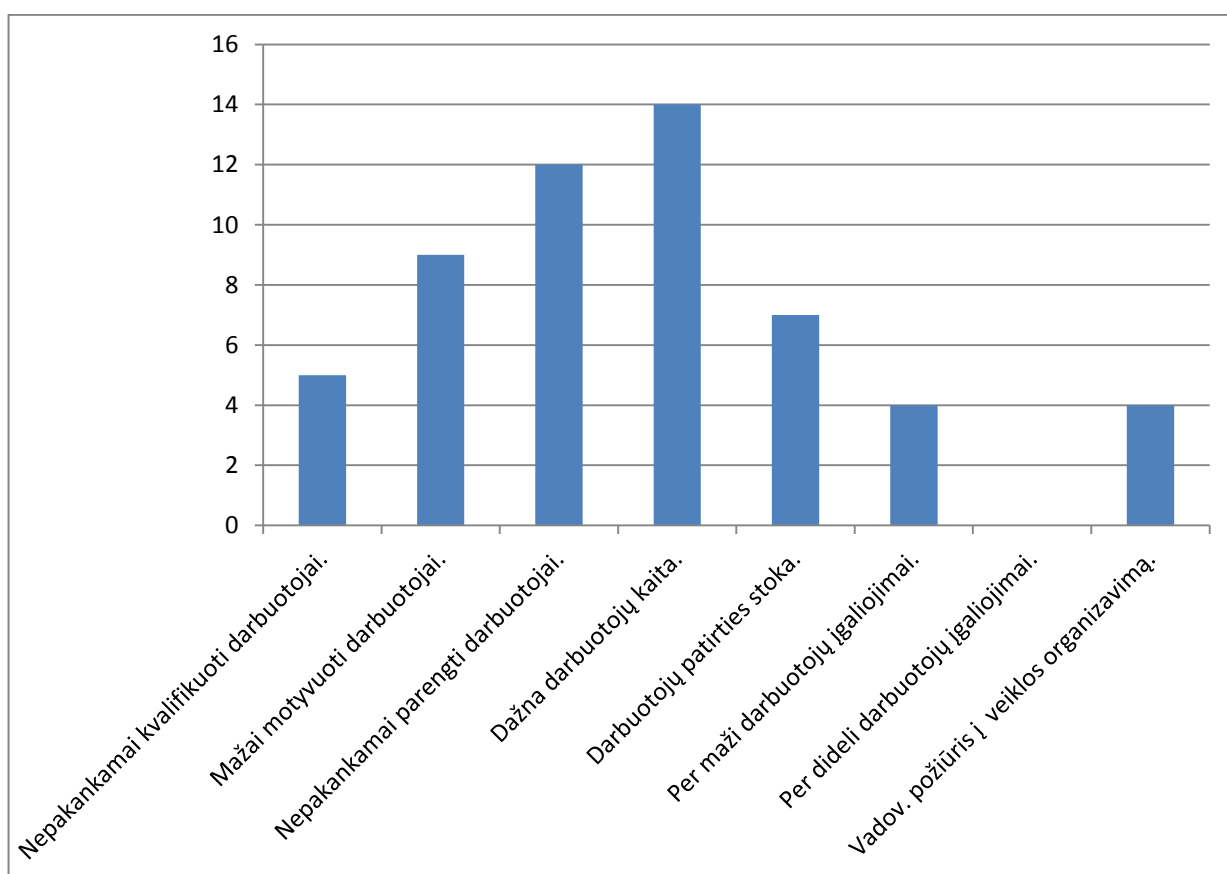
- aiškūs kontaktai interneto svetainėje (prieinamumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,15 balo),
- tinkama įmonės reputacija (pasitikėjimo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,12 balo),
- malonus ir mandagus bendravimas telefonu (mandagumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas viršija lūkesčių vertinimą 0,08 balo),
- personalo įvaizdis, apranga (apčiuopiamumo (akivaizdumo) kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas atitinka lūkesčių vertinimą, skirtumas 0,00 balo),
- užtikrintas saugumas patalpose (saugumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas atitinka lūkesčių vertinimą, skirtumas 0,00 balo),

- saugūs klientų duomenys (saugumo kriterijus, realaus aptarnavimo vertinimas atitinka lūkesčių vertinimą, skirtumas 0,00 balo).

Lyginant automobilių salono ir automobilių serviso duomenis matyti, kad iš esmės klientai automobilių salonu patenkinti kiek labiau, nors iš jo tikisi kiek daugiau.

Respondentų nuomonė apie automobilių salono aptarnavimo gerinimą.

Respondentai buvo klausti apie tai, kaip, jų nuomone, galima būtų pagerinti įmonės padalinių darbą, buvo klausta atskirai apie automobilių salono ir automobilių serviso darbą. Pirmuoju šio bloko klausimu buvo 9 anketos (1 priedas) klausimas, kuriuo klausiama klientų nuomonės apie nepakankamai kokybiško jų aptarnavimo automobilių salone priežastis (atsakant buvo galima rinktis kelis atsakymo variantus).

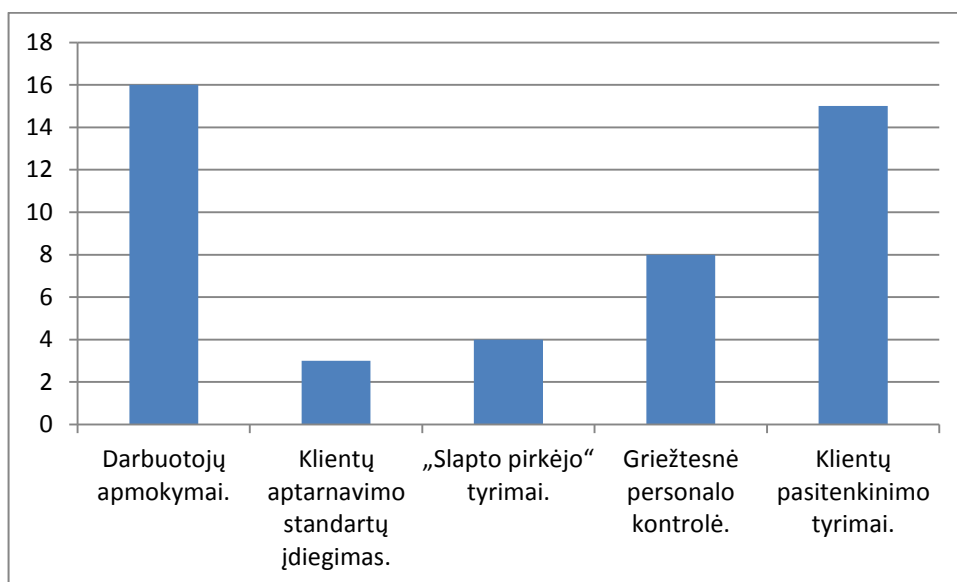


17 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie pagrindines nekokybiško aptarnavimo automobilių salone priežastis, atsakymų skaičius.

Kaip matyti iš 17 paveiksle pateiktų duomenų, didžioji dalis respondentų mano, kad nekokybiško aptarnavimo priežastys – tai dažna aptarnaujančių darbuotojų kaita, taip pat nepakankamai apmokyti ir parengti darbuotojai ir nepakankama darbuotojų motyvacija. Nei vienas

respondentas nelaikė, kad prastą aptarnavimą gali lemti per dideli darbuotojų įgaliojimai, užtat 4 jų manė, kad per maži įgaliojimai gali lemti nepakankamai gerą aptarnavimą.

10-tuoju anketos klausimu respondentai buvo prašomi įvertinti, kas, jų nuomone, labiausiai padėtų gerinti klientų aptarnavimą automobilių salone. Klausimo sudarymo prielaida buvo ta, kad netinkamai aptarnaujamas klientas numano, ko trūksta darbuotojui ar įmonei, kad darbas būtų atliktas kokybiškai (atsakant galima buvo rinktis kelis atsakymo variantus).



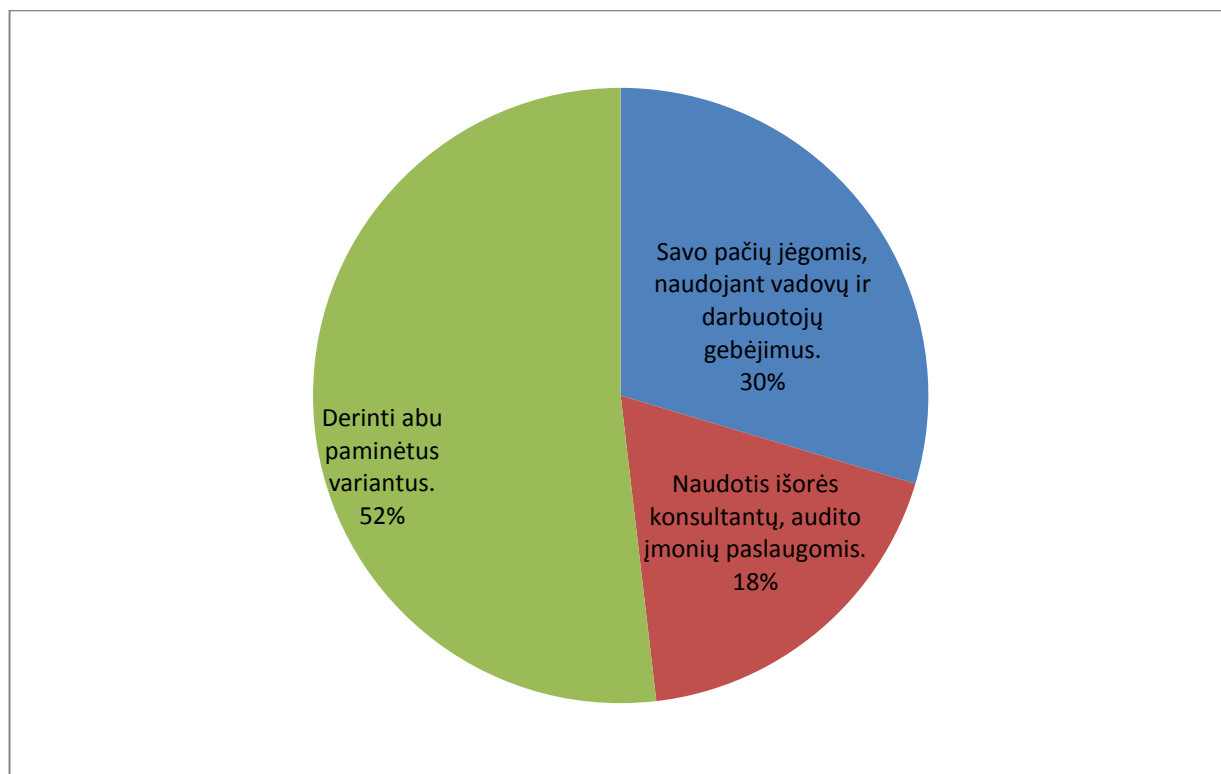
18 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie tai, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą parduodant automobilius, atsakymų skaičius.

Kaip matyti iš 18 paveiksle pateiktų atsakymų į šį klausimą, didžioji dalis respondentų mano, kad geriausiai padėtų darbuotojų apmokymai ir klientų pasitenkinimo tyrimai. Lyginant atsakymus su respondentų nuomone apie nekokybiško aptarnavimo priežastis, tokie siūlymai logiški – jei daugelis netinkamo klientų aptarnavimo automobilių salone veiksnių susiję su netinkama darbuotojų kvalifikacija (neseniai dirbantys, nepakankamai parengti darbuotojai), tai apmokymai turėtų padėti jiems pagerinti savo kompetenciją klientų aptarnavime.

Prisimenant, kad prasčiausiai klientai tiek automobilių salone, tiek automobilių servise vertino Servqual supratimo kriterijų, logiška, kad klientų nuomone, klientų pasitenkinimo tyrimai yra būtini, siekiant suprasti, kas klientams reikalinga, ko jie nori ir ko tikisi iš įmonės ir jos darbuotojų.

Dalis respondentų (8 žmonės) nurodė, kad klientų aptarnavimą parduodant naujus ir nedaug naudotus automobilius įmonei padėtų griežtesnė personalo kontrolė, ir tik nedaugelis manė, kad reikalingi „slapto pirkėjo“ tyrimai ar kažkokie tam tikri standartai. Tokia nuomonė logiška, kadangi parduodant brangų produktą, operacijos negali būti visiškai smulkiai suniveliuotos, kaip, pvz. prekybos centro kasose, daugiau dėmesio skiriama kliento asmeniui ir derinamasi prie jo.

Paskutinis klausimas, liečiantis respondentų nuomonę apie analizuojamos įmonės automobilių salono klientų aptarnavimo gerinimo galimybes, buvo 11 klausimas, kuriuo teiraujamasi respondentų nuomonės apie klientų aptarnavimo gerinimo šaltinius – kieno jėgomis geriausia būtų tai daryti? (buvo prašoma rinktis vieną atsakymo variantą). Atsakymai į šį klausimą matyti 19 paveiksle.

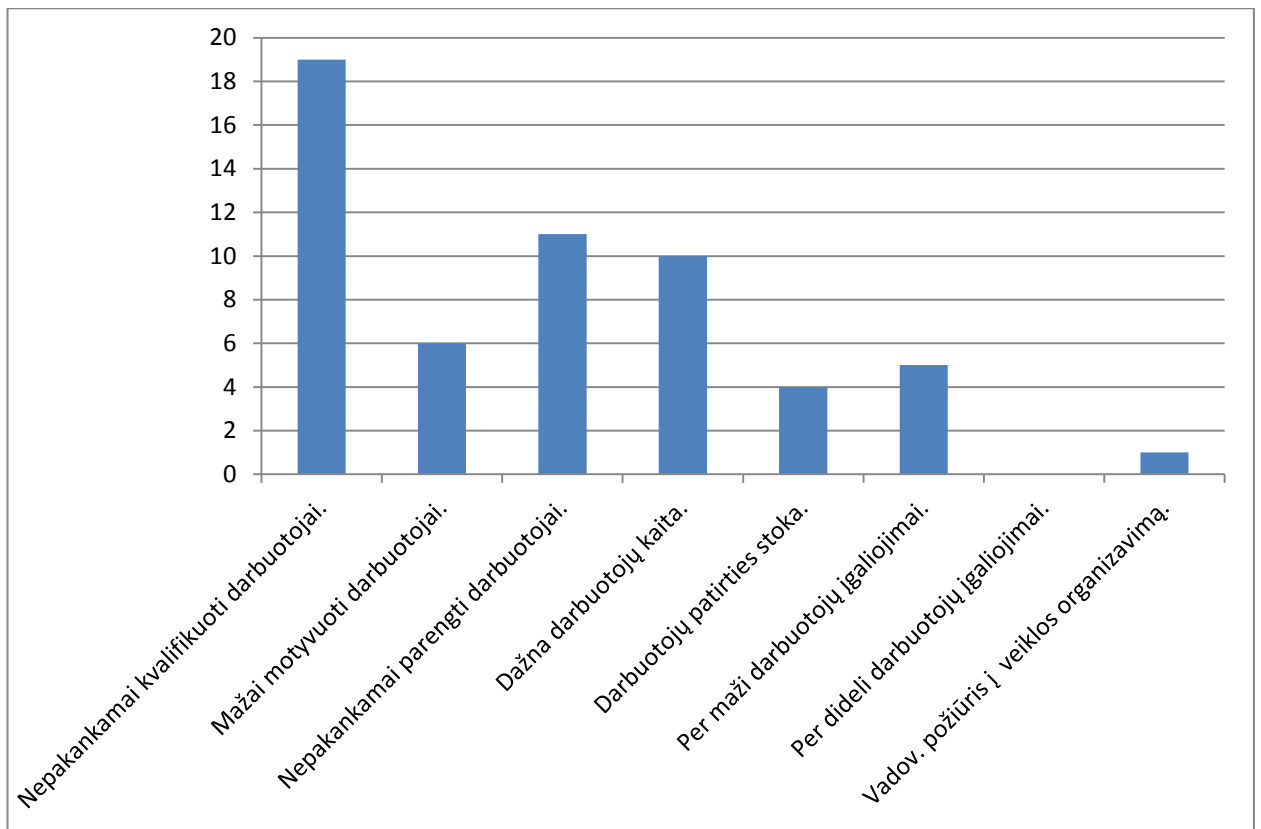


19 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai automobilių salono klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, proc.

Didžioji dalis respondentų (14) mano, kad optimaliausia būtų derinti kokybės gerinimą savo jėgomis ir kartu naudoti išorės konsultantų ar audito įmonių paslaugas (iš tiesų analizuojamoje įmonėje tai ir yra daroma). Tik 5 respondentai manė, kad klientų aptarnavimo kokybę gali pagerinti vien išorės konsultantai ar lektorai.

Respondentų nuomonė apie automobilių serviso aptarnavimo gerinimą.

Analogiški klausimai buvo užduoti respondentams apie analizuojamos įmonės kito padalinio - automobilių serviso klientų aptarnavimo gerinimo galimybes. Įdomu pastebėti, kad nors klientų aptarnavimo kriterijai pagal Servqual buvo vertinami nors skirtingai, bet maždaug panašia kryptimi (silpniausiai įvertinti tie patys kriterijai), tai respondentų nuomonė apie jų aptarnavimo gerinimą skirtinguose įmonės padaliniuose ryškiai skiriasi.



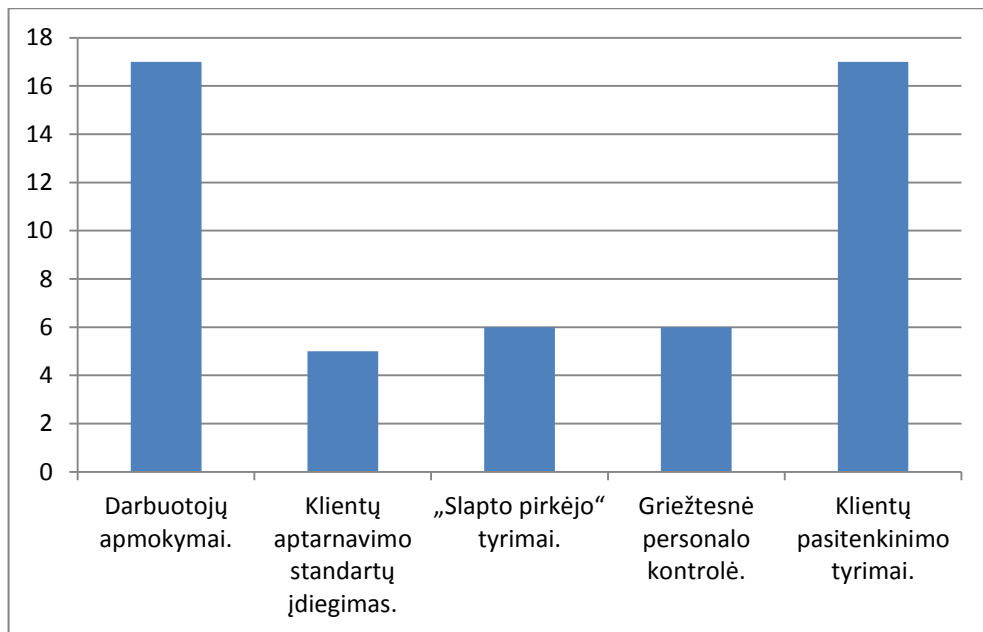
20 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie pagrindines nekokybiško aptarnavimo automobilių servise priežastis, atsakymų skaičius.

Didžioji dalis apklaustų analizuojamos įmonės klientų (18 atsakymų) mano, kad pagrindinė nekokybiško aptarnavimo priežastis (13 anketos klausimas) – nepakankamos kvalifikacijos darbuotojai, 11 taip pat nurodė nepakankamai parengtus darbuotojus ir dažną darbuotojų kaitą. Kitaip tariant, respondentų nuomone, prestižiniame automobilių servise turėtų dirbti tik patyrę, aukštos kvalifikacijos meistrai, kurie kvalifikaciją turėtų iš karto, kadangi logiška, kad sunku tikėtis, jog automobilių serviso meistras bus visiškai parengtas paskaitų arba kursų metu – taip galima pakelti jau kvalifikuoto žmogaus kvalifikaciją, bet sudėtinga ją suteikti visai nemokančiam.

Lyginant tokį vertinimą su automobilių salono vertinimo rezultatais matyti, kad ten įžiūrimos kitos nekokybiško aptarnavimo priežastys, kaip darbuotojų kaita ir nepakankamai apmokymai. Tai logiška – vadybininką supažindinti su produktu yra įmanoma ir įmonėje apmokymų metu.

Nedidelė dalis (6 atsakymai) klientų, vertinančių automobilių servisą, nurodė, kad nekokybiško aptarnavimo įmonėje priežastis – mažai motyvuoti darbuotojai. T.Y. jie nelaiko, kad darbuotojai tiesiog nesuinteresuoti dirbti, greičiau problemos įžiūrimos kvalifikacijos srityje, priešingai, negu vertinant automobilių saloną, kur motyvacija respondentams atrodė svarbesnė aptarnavimo kokybės gerinime.

Vertinant respondentų siūlomus (14 anketos klausimas) aptarnavimo įmonėje gerinimo būdus, skirtumai nuo automobilių salono klientų aptarnavimo vertinimo nėra tokie dideli (21 pav.).

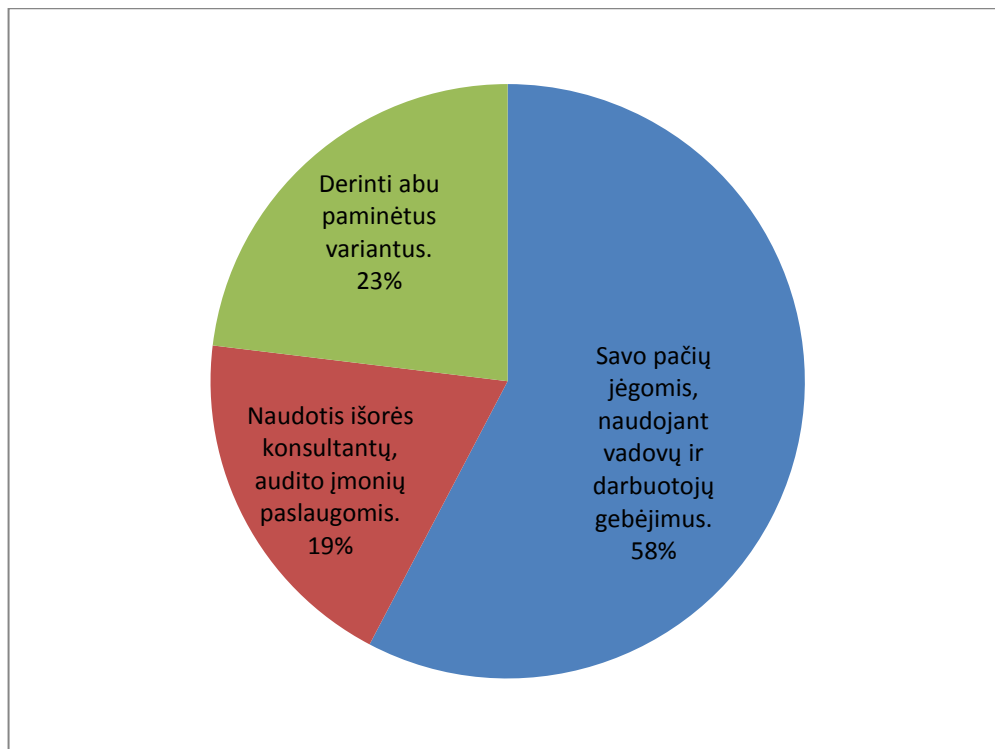


21 pav. UAB „Rimdera“ klientų nuomonė apie tai, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą automobilių servise, atsakymų skaičius.

Iš paveiksle pateiktų duomenų galima pastebėti, kad respondentų nuomone, klientų aptarnavimo kokybę taip pat, kaip ir analizuojamos įmonės automobilių salone reikėtų gerinti pirmiausia darbuotojų apmokymais ir klientų pasitenkinimo tyrimais.

Klientų pasitenkinimo tyrimų svarbą įmonės automobilių servise nurodė 17 klientų (plg. automobilių salone – 15). Taigi ir čia galima daryti išvadą, kad klientai norėtų būti suprasti. Žymiai mažesnę (tačiau kiek didesnę, negu automobilių salone) reikšmę apklaustieji klientai skyrė klientų aptarnavimo standartų įdiegimui, „slapto pirkėjo“ tyrimų naudojimui ir tiesiog griežtesnei personalo elgesio kontrolei (šis parametras automobilių servise buvo vertinamas kiek atlaidžiau, negu automobilių salone – šiuo būdu gerinti klientų aptarnavimą automobilių salone siūlė 8, o automobilių servise – 6 respondentai).

Kiek didesnę svarbą, vertindami automobilių servisą, klientai suteikė klientų aptarnavimo standartų įdiegimui, šį klientų aptarnavimo kokybės gerinimo būdą siūlė automobilių servise 5, o automobilių salone – tik 3 respondentai. Galima spėti, kad tokie rezultatai yra dėl to, kad dėl skirtingos klientų aptarnavimo specifikos aptarnavimas automobilių salone prilyginamas tiesiog pokalbiams, dėl to svarbesnis atrodo žmogiškasis faktorius, o ne procedūros. Tuo tarpu automobilių servise, kur paslaugas galima prilyginti gamybai – dažnai automobilis taisomas ne viename, o keliuose cechuose (pvz. po autoįvykio), dėl to žmonių kvalifikacija ir nustatytos tvarkos bei procedūros pradeda atrodyti svarbesnės.



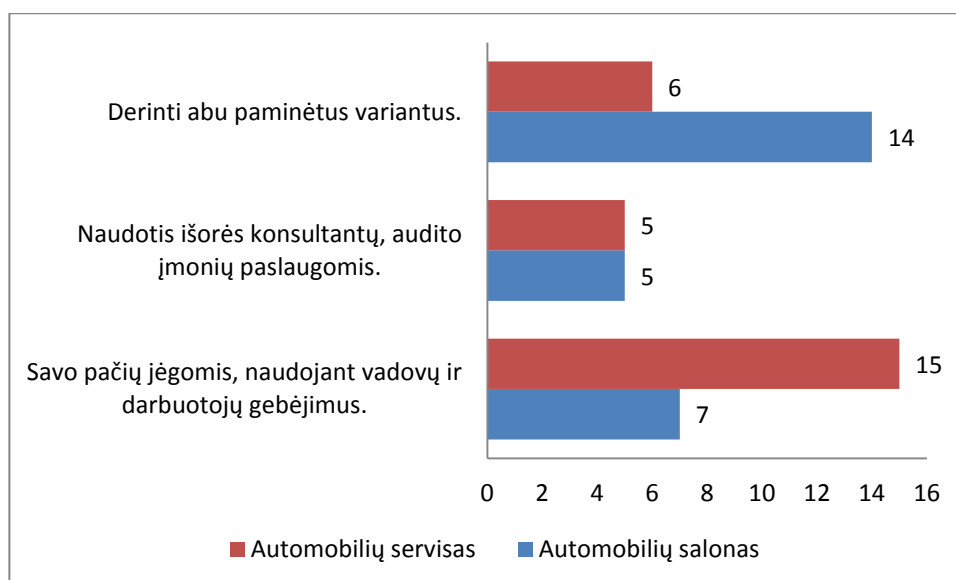
22 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai automobilių serviso klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, proc.

Paskutinis klausimas buvo apie tai, kokie turėtų būti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniai (15 anketos klausimas). Respondentų atsakymai vizualiai pateikti 22 paveiksle.

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, beveik 60 procentų apklaustųjų mano, kad kokybę šiuo atveju pirmiausia gerintina savo jėgomis, o naudotis išorės konsultantų paslaugomis siūlo tik 19 proc. respondentų.

Lyginant šiuos duomenis su respondentų požiūriu į analizuojamos įmonės automobilių salono vertinimą, matyti, kad dėl teikiamų paslaugų specifikos klientų nuomonė skiriasi (abu padalinius vertino tie patys respondentai, taigi tikimybė, kad rezultatus iškreips vienas ar keli itin neigiamai įmonės atžvilgiu nusiteikę respondentai, maža). Kadangi šiuo atveju respondentai galėjo rinktis tik vieną atsakymo variantą, tai abiejų padalinių duomenis galima palyginti, vertinant ne procentais, o atsakiusių skaičiais. Lyginimas pateiktas 23 paveiksle.

Iš jo matyti, kad abiejų padalinių veiklą gerinti vien išorės konsultantų pastangomis abiejuose padaliniuose siūlo tik 5 respondentai. Tuo tarpu visi likusieji tiek automobilių salono, tiek automobilių serviso klientų aptarnavimo kokybės klausimu mano, kad klientų aptarnavimo kokybei gerinti yra būtinos ir įmonės darbuotojų pastangos. Siūlant sprendimus abiem įmonės padaliniams, skiriasi tik respondentų nuomonė apie klientų aptarnavimo gerinimą vien savo jėgomis arba derinant savas jėgas su išorės konsultantų, auditorių paslaugomis.



23 pav. UAB „Rimdera“ klientų siūlymai klientų aptarnavimo kokybės gerinimo šaltiniams, automobilių salono ir serviso palyginimas, atsakymų skaičius.

Akivaizdu, kad išorės konsultantų galimą naudą apklausti įmonės klientai pirmiausia mato naujų ir nedaug dėvėtų automobilių salone, ir tik paskui automobilių servise. Tikėtina, tokia situacija yra dėl to, kad automobilių servise gaunamų paslaugų kokybę klientai linkę pirmiausia sieti su meistrų kvalifikacija (kurios neįmanoma suteikti trumpais apmokymais), o automobilių salone – su automobilių, atsiskaitymo galimybių, bendravimo subtilumų žinojimu, kurie įgyjami dirbant arba dalyvaujant apmokymuose bei seminaruose.

Bet kurio padalinio atveju, akivaizdu, kad tiek įmonės vidiniai veiksmai, tiek išorinių konsultantų pagalba įmonės klientams atrodo tinkami būdai gerinti analizuojamos įmonės klientų aptarnavimo kokybę, tačiau pačios įmonės pastangos atrodo efektyvesnės.

4.2. Tyrimo rezultatų interpretavimas

Apžvelgus tyrimo rezultatus, jau galima juos apibendrinti ir formuluoti apibendrinimus ir pasiūlymus, koku būdu reikėtų gerinti įmonės klientų aptarnavimą.

Apibendrinimas ir diskusija. Lyginant rezultatus su užsienio tyrėjų analizuota automobilių serviso klientų aptarnavimo kokybe (Talha Khan, Jadoun, 2015, Ambekar, 2013) UAB „Rimdera“ automobilių servisas vertinamas labai gerai – beveik visi parametrai klientų yra įvertinti aukščiau 4 balų (lyginant su M. Talha Khan ir R. S. Jadoun (2015) tyrimu, kur gauta paslauga dažnai buvo įvertinta žemiau 3 balų toje pačioje 5 balų sistemoje). Tiesa, minėto tyrimo atveju klientų lūkesčiai taip pat nebuvo tokie aukšti, kaip UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo tyrimo atveju. Šio tyrimo klientų lūkesčius galima lyginti su S. S. Ambekar (2013) tyrimu), kur klientų lūkesčiai buvo netoli maksimalių, o jų patenkinimo lygis žemesnis, nei UAB „Rimdera“ automobilių serviso klientų

aptarnavimo kokybės tyrimo atveju. Tikėtina, kad klientų lūkesčiai priklauso nuo automobilių serviso įvaizdžio – iš brangaus ir prestižinio serviso tikimasi ir puikaus aptarnavimo, ir priešingai, iš neprestižinio ir nebrangaus serviso daug nesitikima. Logiška, kad dėl tos pačios priežasties daug tikimasi ir iš automobilių salono, parduodančio naujus automobilius.

Vis dėlto akivaizdu, kad analizuojamos įmonės darbas traktuotinas kaip aukštos kokybės.

Apribojimai. Kalbant apie šį konkretų tyrimą, buvo atrasta, kad tiek analizuojant automobilių servisą, tiek ir automobilių saloną, klientams užkliūva kainos ir kokybės santykis ir klientų poreikių supratimas, tačiau dėl ribotos anketos apimties nebuvo ištirta, kas būtent netenkina. Kadangi įmonė pozicionuoja save kaip prestižinę, tai jos kainų lygis yra pakankamai aukštas (galima spėti, kad su tuo susieti pakankamai aukšti klientų lūkesčiai). Tačiau iš vieno klausimo negalima tiksliai nustatyti, ar klientai tikrai mano, kad kitoje įmonėje gali gauti analogišką kokybę už žemesnę kainą, tokias jų prielaidas galima tikrai spėti.

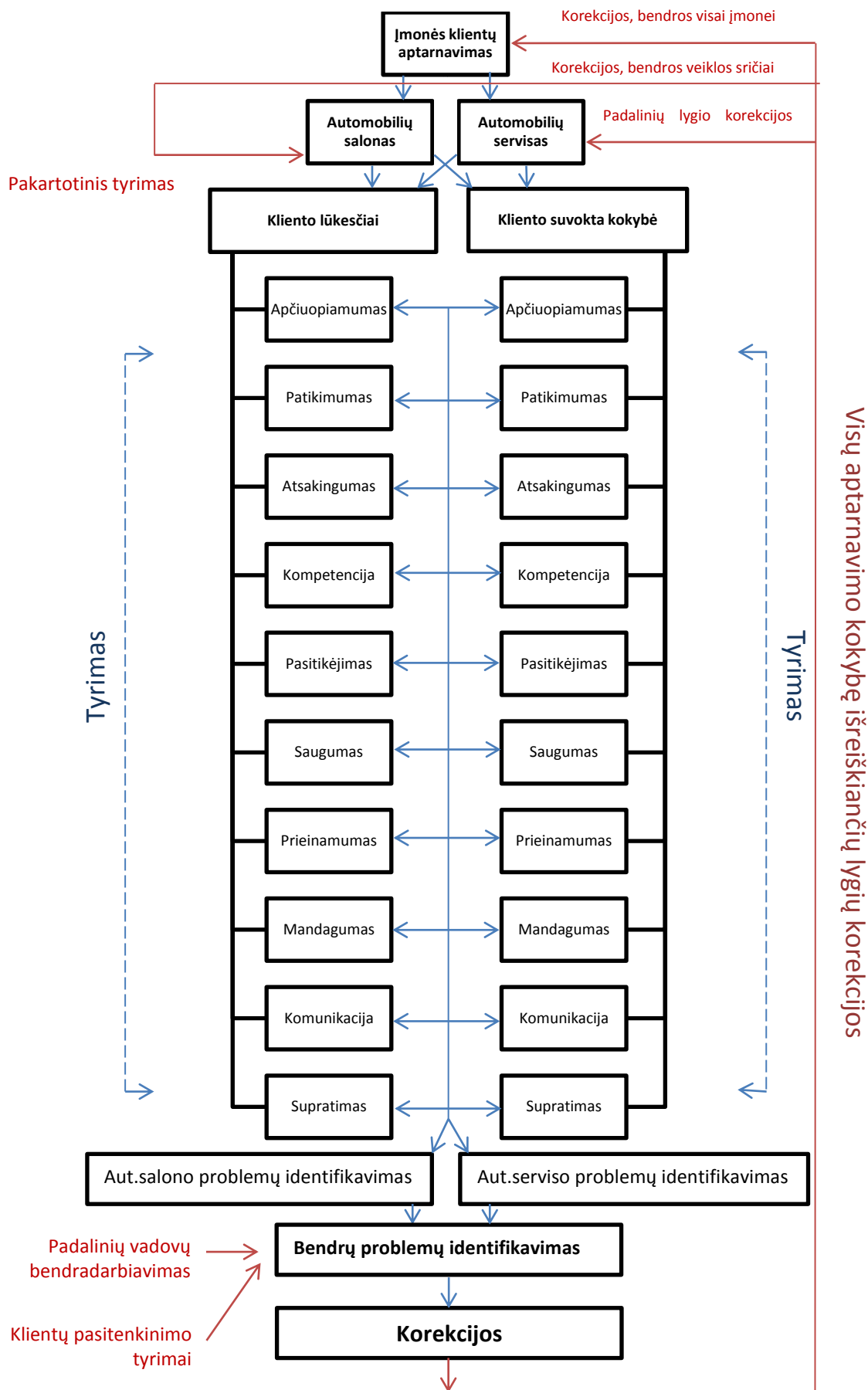
Analizuojant šią įmonę konkrečiau (pvz. įvedus tam tikras korekcijas ir tikrinant aptarnavimo kokybę pakartotinai), vertėtų įtraukti bloką klausimų, skirtų išsamiau tirti klientų poreikiams (pvz. siekiant sužinoti, kokios paslaugos jie tikisi už esamą kainą arba kiek sutiktų mokėti už realiai suteiktą paslaugą), tai padėtų geriau suprasti jų nepasitenkinimą ir imtis tinkamų priemonių jam ištaisyti abiejuose įmonės veiklos padaliniuose.

Tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Dėl komercinio slaptumo sunkiai įgyvendinama, tačiau mokslinė prasme vertinga būtų atlikti analogišką tyrimą keliose analogiškose įmonėse. Tokiu atveju būtų galima įvertinti, kokia aptarnavimo kokybė, pirkėjų nuomone, būtų optimali ir konkurencinga (įvertinimas 4 balais iš 5 gali būti blogas, jei kitos įmonės vertinamos geriau, tačiau puikus, jei kitos įmonės vertinamos prasčiau). Taip pat tokiu atveju galima būtų atlikti statistinę analizę, kas sunkiai įmanoma tiriant vieną įmonę dėl nepakankamo klientų skaičiaus.

Įdomu būtų atlikti analogišką tyrimą keliuose automobilių servisuose, siejant klientų lūkesčių lygį su skirtingais parametrais, pvz. kainų lygiu, įvaizdžiu, taip pat personalu ir jo darbu, taip pat galima būtų atlikti tokį tyrimą prieš ir po personalo motyvavimo programos įvedimo, taip patikrinat, kiek darbuotojų motyvacija darbui lėmė įmonės klientų aptarnavimo pagerėjimą.

4.3. Rekomenduojamas UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo kokybės tobulinimo modelis

Siekiant pagerinti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybę, sudarytas tam skirtas modelis (24 pav.). Modelis sudarytas remiantis teorine medžiagos analize ir adaptuotas UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialui. Modelis neparodo konkrečių sprendimų (konkretūs siūlymai, atsakantys į tyrimo metu nustatytas konkrečias problemas, pateikti „Pasiūlymų“ skiltyje). Modelis šiuo atveju parodo būdą, kuriuo turėtų būti nuolat analizuojama ir tobulinama įmonės klientų aptarnavimo kokybė.



24 pav. UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo modelis (sud. autorės remiantis Servqual metodika).

Kaip matyti iš modelio, įmonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimas nėra vienkartinis veiksmas, kurį įvykdžius, įmonės klientai liks patenkinti visam laikui. Kadangi įmonė veikia nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje, jos sąlygos nuolat kinta. Atitinkamai kinta marketingo veiksmi, klientų norai bei lūkesčiai, darbuotojų motyvacija ir kiti būtini aptarnavimo kokybės veiksniai. Todėl pirmiausia į klientų aptarnavimo kokybės tobulinimą reikėtų žiūrėti kaip į nuolatinį procesą, kurį įmonėje galima vykdyti, remiantis rekomenduojamu modeliu.

Lyginant šį modelį su teoriškai sudarytu (11 pav.) matyti, kad pirmiausia praktinį vertinimą verčiau daryti pagal 10 kriterijų Servqual sistemą (ne 5), kadangi tokiu atveju paprasčiau rasti, kokioje konkrečiai srityje yra problemos. Be abejo, tokia apklausa reiškia, kad klientai atsakinės į dvigubai daugiau klausimų, tačiau bandomasis tyrimas parodo, kad tie, kas sutinka dalyvauti tyrime, užpildo visus nurodytus klausimus.

Atlikus tyrimą tapo akivaizdu, kad skirtingos įmonės veiklos sritys, nors klientų aptarnavimo kokybės prasme ir turi bendrų bruožų, bet iš esmės vertinamos skirtingai. Jų klientų aptarnavimo problemoms spręsti siūlomi skirtingi būdai. Būtent dėl to buvo adaptuotas teorinių sprendimų pagrindu sudarytas įmonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis (24 pav.). Modelis nusako, kokiu būdu reikėtų gerinti įmonės klientų aptarnavimą sisteminė prasme.

Pasiūlymai kokybės gerinimo sprendimams. Kaip matyti, įmonės klientų aptarnavimas analizuotinas visose srityse atskirai, nors ir naudojant tą pačią Servqual metodiką (adaptuojant kiekvienam padaliniui pagal jo specifiką). Ta pati bendra metodika reikalinga tam, kad rezultatus būtų galima lyginti, o nustačius jų skirtingumo priežastis, lengviau rasti tobulinimo būdus.

Identifikavus kiekvienos srities esmines klientų aptarnavimo problemas, reikia jas palyginti ir išanalizuoti. To tikslas – suprasti, kurioje įmonės valdymo grandyje daromi sprendimai veikia įmonės klientų pasitenkinimą. Pavyzdžiui, jei du visiškai skirtingi padaliniai turi tą pačią problemą, tai galima spėti, kad problemos esmė – jiems bendros valdžios sprendimai, tuo tarpu jei problema egzistuoja tik viename padalinyje – galima spėti, kad reikia gilintis į to padalinio darbuotojų kvalifikaciją, motyvaciją arba to padalinio vadovų sprendimus.

Apibendrinus ir išskirsčius problemas į padalinio reikšmės ir įmonės reikšmės (kitų įmonių atveju tų lygių gali būti ir daugiau), atlikti korekcijas tuose įmonės valdymo ar klientų aptarnavimo lygmenyse, kur tai reikalinga. Pvz. įmonės prekių kainos lygis retai gali būti koreguojamas įmonės filialo kompetencija, tačiau darbuotojų mandagumas arba kompetencija gali būti koreguojamas net padalinio lygiu.

Konkrečiu atveju įmonei reikalinga priimti dviejų valdymo lygių sprendimus. Visos įmonės vadovybė turėtų imtis aktyvesnių darbuotojų, ypač naujų, apmokymų (komunikacijos, bendravimo su klientu niuansų tematika), kadangi darbuotojų apmokymo organizavimas yra bendras visiems įmonės filialams. Taip pat įmonei reikalingi kainodaros sprendimai – nors nedaug sumažėjus prekių ir

paslaugų kainai, klientai pradėtų tolerantiškiau vertinti įmonės kainos ir kokybės santykį net tuo atveju, jei realus aptarnavimas liks toks buvęs.

Filialo ar padalinio lygmeniu (galima ir įmonės lygiu, jei papildomi tyrimai rodytų, kad tai aktualu ir kitiems filialams) turėtų būti atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai, jie analizuojami ir į juos atsižvelgiama. Taip pat filialo vadovo kompetencijoje (arba net atskirų padalinių vadovų kompetencijoje) būtų ir tokie konkretūs sprendimai, kaip šiuo atveju – automobilių salono darbuotojų kaitos sumažinimas, jų apmokymai darbo vietoje, automobilių serviso darbuotojų atrankose didesnis dėmesys jų kvalifikacijai.

Atlikus padalinio ir įmonės lygmenų korekcijas, reikėtų klientų aptarnavimo kokybės tyrimą kartoti iš naujo, kadangi klientų aptarnavimo kokybė yra ne konkretus pasiekimas, o greičiau atsiranda nuolatiniame paslaugų klientams teikimo procese. Tai yra, kokybė kiekvieno kliento atveju yra kuriama iš naujo, dėl to ją nuolatos reikia stebėti. Kadangi ji priklauso tiek nuo įmonės žmogiškųjų išteklių, tiek nuo įmonės kliento lūkesčių, tai būtina prisiminti, kad abu šie parametrai yra kintantys. Dėl to siekiant išlaikyti ir gerinti klientų aptarnavimą, derinti įmonės galimybes su marketingo pažadais, klientų aptarnavimo kokybės vertinimai įmonėje turėtų būti atliekami periodiškai pvz. kartą per metus.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė rodo, kad dažniausiai iškylančios klientų aptarnavimo problemos – tai nekompetetingi, nekomunikabilūs, nemandagūs, nemotyvuoti darbuotojai, lėtas ir nekokybiškas problemų sprendimas. Žmogiškasis faktorius - svarbiausias kokybiško klientų aptarnavimo elementas ir pagrindinė problemų šioje srityje prielaida. Valdyti įmonės klientų aptarnavimą galima pirmiausia per kokybišką įmonės personalo valdymą, jo parinkimą, motyvavimą ir įtraukimą į klientų aptarnavimo strateginius sprendimus.
2. Analizė rodo, kad nei viena paslaugų vertinimo sistema nėra tobula ir laisvai pritaikoma bet kurioje situacijoje, kadangi tiek įmonės, tiek jų teikiamos paslaugos, tiek personalo poreikiai ir galimybės, tiek klientai, tiek bendra situacija kiekvienu konkrečiu analizuojamu atveju yra skirtinga. Visos paslaugų vertinimo metodikos turi savų plusų ir minusų, todėl kiekviena įmonė savo kokybės gerinimo sprendimus turi priimti individualiai.
3. Išanalizavus taikomas sistemas matyti, kad šiandien populiariausias klientų aptarnavimo kokybės tyrimams Lietuvoje yra Parasuraman, Zeithalm ir Berry sukurtas Servqual kokybės modelis, pakankamai dažnai naudojamas praktiniams tyrimams visame pasaulyje.
4. Ištyrus UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo automobilių salono ir automobilių serviso teikiamų paslaugų kokybės tyrimą pagal Servqual metodiką matyti, kad iš esmės klientai tiek automobilių salono, tiek serviso paslaugas vertina labai gerai, yra aspektų, kur realiai gautas aptarnavimas visiškai atitiko klientų lūkesčius arba juos viršijo.
5. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad didžiausi skirtumai tarp lūkesčių ir realių paslaugų analizuojamos bendrovės automobilių salone buvo supratimo, komunikacijos ir patikimumo kriterijuose, o automobilių servise - supratimo, kompetencijos, atsakingumo ir komunikacijos kriterijuose.
6. Pačios įmonės veiklos analizė rodo, kad jos paslaugų kainos yra pakankamai aukštos, dėl to klientų lūkesčiai čia taip pat yra labai dideli. Atliekant empirinį tyrimą nustatyta, kad tiek automobilių salone, tiek automobilių servise mažiausiai klientų lūkesčius atitiko supratimo kriterijaus aspektai, o konkrečiai – kainos ir kokybės santykis.

7. Tyrimo rezultatai parodė, kad apklaustų analizuojamos įmonės klientų nuomone, pagrindinė nekokybiško aptarnavimo UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo automobilių servise priežastis – nepakankamos kvalifikacijos ir netinkamai parengti darbuotojai, o automobilių salone – nepakankamai parengti darbuotojai ir dažna darbuotojų kaita. Šias problemas, apklaustųjų nuomone, galėtų išspręsti aktyvesni darbuotojų apmokymai ir klientų pasitenkinimo tyrimai.

8. Siekiant pagerinti ir išlaikyti UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybę, būtina taikyti efektyvius klientų aptarnavimo kokybės vertinimo metodus. Tą įgyvendinti galima naudojant darbe parengtą UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo modelį.

REKOMENDACIJOS

1. UAB „Rimdera“ vadovybei – periodiškai organizuoti įmonės automobilių salono darbuotojams ir su klientais bendraujantiems serviso darbuotojams apmokymus, kuriuose didelis dėmesys būtų skiriamas veiksmingai komunikacijai, informacijos perdavimui ir bendravimo su klientu tobulinimui. Tokiu būdu būtų užtikrinama gera komunikacija automobilių salone ir servise, sumažėtų klientų netenkinantis techninio žargono naudojimas, pagerėtų perduodamos klientams informacijos supratimas ir priėmimas.
2. UAB „Rimdera“ vadovybei – kritiškai įvertinti, ar tikrai pagrįstos yra parduodamų automobilių ir ypač - automobilių serviso paslaugų kainos, ar nebūtų įmanoma jų nors šiek tiek sumažinti, siekiant pagerinti kokybės ir kainos santykį, kurį daugelis klientų nurodė kaip labiausiai iš visų kriterijų neatitinkantį jų lūkesčių. Reorganizavus kainodarą kartu su klientų aptarnavimu, kainos ir kokybės santykis klientus tenkins labiau.
3. UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo vadovybei – imtis priemonių sumažinti darbuotojų automobilių salone kaitai, naujus darbuotojus kiek galima greičiau instruktuoti ir apmokyti, kadangi apklaustų klientų nuomone, dažna darbuotojų kaita ir nepakankamai parengti darbuotojai – pagrindinės nepakankamai kokybiško aptarnavimo automobilių salone priežastys.
4. UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo vadovybei – labai atidžiai sekti į automobilių servisą priimamų meistrų kvalifikacijos lygį, kadangi siekiant išlaikyti įmonės įvaizdžio įpareigojamus aukštus klientų aptarnavimo standartus ir patenkinti aukštus įmonės teikiamų paslaugų vartotojų lūkesčius, būtini itin kvalifikuoti specialistai, kurie įmonėje galėtų savo kvalifikaciją tik kelti, bet ne ją įgyti, kadangi tai užims daug laiko, o įmonė, kurios kainų lygis aukštesnis, nei teikiamų paslaugų kokybė, pelnys klientų nepalankumą.
5. UAB „Rimdera“ Klaipėdos filialo vadovybei – remiantis darbe pateiktu klientų aptarnavimo kokybės vertinimo modeliu, tiek automobilių salone, tiek servise periodiškai atlikti klientų aptarnavimo kokybės vertinimą bei klientų pasitenkinimo tyrimus, kadangi apklaustų klientų nuomone, tai stipriai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą. Tyrimus būtų galima atlikti prašant užpildyti klausimyną interneto svetainėje (pvz. žadant už tai nuolaidą arba dalyvavimą loterijoje). Automobilių serviso klientus, laukiančius serviso laukiamajame galima prašyti užpildyti spausdintas (galima anonimines) anketas apie klientų aptarnavimą šiame įmonės padalinyje. Pagal tyrimų duomenis priimti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimus.

LITERATŪRA

1. Abels, E. G., White, M. D., Hahn, K. (2009). A User-based Design Process for Web Sites. *OCLC Systems and Services*, No 15(1), p 35–44.
2. Adomaitytė – Subačienė, I. (2012). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. Socialinė politika. [žiūrėta 2015-12-22] Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/socialine-teorija-empirija-politika-ir-praktika/article/viewFile/8375/6243>
3. Ambekar, S., S. (2013). Service Gap Analysis of Automobile Service Centers. *Indian Journal of Reseach in Management, Business and Social Sciences*. No 11 (1), p. 38 – 41.
4. Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R.T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services” *Marketing Science*, No. 16 (2), p. 129–145.
5. Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, *Journal of Business Research*, No. 47, p. 191–207.
6. Autoplius.lt automobilių prekybos portalas. [žiūrėta 2015-11-22] Prieiga per internetą: <http://en.auto.plius.lt/>
7. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009) Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
8. Banytė, J., Jokšaitė, R., Virvilaitė, T. (2007). Relationship of Consumer Attitude and Brand: Emotional aspect. *Engineering Economics: Commerce of Engineering Decisions*. No 2 (52), p. 65-77.
9. Barauskas V. (2013). UAB „Marškinėlis“ paslaugų kokybės gerinimas. Magistro darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas.
10. Becser N., (2007). Improving service quality in retail trade. Doctor thesis, Budapest: Corvinus university.
11. Bowen, D. E., Schneider, B., Kim, S. S. (2000). Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Mangement, in *Handbook of Services Marketing and Management*. London: Sage Publications.
12. Buzelis, M. (2015) Ketvirtinė automobilių rinkos tendencijų apžvalga, 2015 m. III ketvirtis (20). [žiūrėta 2015-11-03] Prieiga per internetą: http://auto.plius.lt/tyrimai/barometras/automobiliu-rinkos-apzvalga-2015-iii-ketv?page_nr=1
13. Blouin, J., Grein, B., Rountree, B.(2007). An analysis of forced auditor change: The case of former Arthur Andersen clients. *The Accounting Review*, No 82 (3), p 621–650.

14. Cronin, J. J., Brady, M. K., Hult, G. T. M. (2000) Assessing Effect of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, No 76 (2), p. 193 – 218.
15. Černiauskienė I. (2008). Telekomunikacinės bendrovės klientų aptarnavimo kokybės gerinimas (UAB „Omnitel“ pavyzdžiu). Magistro darbas, Vytauto Didžiojo Universitetas.
16. Ferrel, C. O., Hartline, M. D (2011). Marketing management strategies: 5th edition. New York: Cengage Learning.
17. Grönroos, Ch. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, No 20 (1), p. 3–11.
18. Grönroos, Ch. (2000). Service management and marketing. Customer relationship management approach. Chichester: John Willey.
19. Gummesson, E. (2003) Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of a new marketing paradigm. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
20. Huang, M.-H., Rust, R. T. (2014). Should Your Business Be Less Productive? Research Feature, March 18. [žiūrėta 2015-12-22] Prieiga per internetą: <http://sloanreview.mit.edu/article/should-your-business-be-less-productive/>
21. Yoshida, M. (2009). Weltwirtschaft in der Rezession – Wege aus der Krise. Jahresbericht 2009. *Verband der Automobilindustrie*. [žiūrėta 2015-11-03] Prieiga per internetą: <http://www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/index.html>.
22. Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
23. Kärnä, S. (2004) Analysing customer satisfaction and quality in construction – the case of public and private customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research*. Vol. 2, p. 67-80.
24. Katkevičiūtė, R. (2008). Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas Šiaulių miesto viešbučiuose. Magistro darbas, Šiaulių universitetas.
25. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 9. p. 73-80.
26. Kazlienė, R. (2009). Kelionių agentūros tinklo klientų aptarnavimo kokybė vartotojų požiūriu. [žiūrėta 2015-11-03] Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100605_002649-82221/DS.005.0.01.ETD
27. Kenzelmann, P. (2008). Kundenbindung German. Berlin: Cornelsen Verlag Skriptor GmbH
28. Kinderis, R., Žalys, L., Žalienenė, I. (2011). Paslaugų kokybė vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (21), p. 86–100.

29. Kotler, P., Keller (2011) *Marketing Management*, 14th edition. Boston: Prentice Hall.
30. Kumar, M., Kee, F. T. & Manshor, A. T. (2009). Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks; An application of dominance analysis in SERVQUAL model, *Managing Service Quality*, Number 2 (19), p. 211-228.
31. Lietuvos Respublikos Statistikos departamento tinklapis. [žiūrėta 2015-12-02] Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/>
32. Mačiukas, A. (2015). Autoservisų verslas. [žiūrėta 2015-11-02] Prieiga per internetą: <http://www.autoreviu.lt/portal/categories/233/0/0/1/article/18624/autoservisu-verslas>
33. Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Warszawa: PWE.
34. Mažeikaitė, D. (2010) Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas paslaugų sektoriuje. [žiūrėta 2015-11-02] Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100903_125052-26729/DS.005.0.02.ETD
35. Medekšas H. (2003) *Gaminių kokybė ir patikimumas*. Kaunas: Technologija.
36. Meškauskaitė, G. (2009). Kauno miesto viešbučių paslaugų kokybės vertinimas pagal SERQUAL metodiką. Magistro darbas, Lietuvos Kūno kultūros akademija.
37. Mickonytė, A. (2010). Produkto koncepcija automobilių gamybos ir prekybos versle: Tarptautinis marketingas. Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino Technikos universitetas.
38. Nelsen, B. (1997) *Should Social Skills Be in the Vocational Curriculum? Evidence from the Automotive Repair Field. Transitions in Work and Learning. Implications for Assessment.* Editors: A. Lesgold, M. J. Feuer, A. M. Black. Washington: National Academy Press.
39. Niežurawski L., Pawłowska B., Witkowska J.(2010) *Satysfakcija kliento: strategija, pomiar, zarządzanie: koncepcja wewnętrznego urynkowania współczesnej organizacji*. Toruń: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
40. Novakas, P. (2006) *Automobilių prekybos rinkos formavimosi ypatumai Lietuvoje*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas.
41. Nowicki, P., Sikora, T. (2010). Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości. *Zarządzania Jakością - Doskonalenie Organizacji*. Tom 1. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, p. 171-181.
42. Palaima, T., Banytė, J. (2006) *Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality. Engineering Economics*, No 1 (46), p. 83-94.
43. Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *E- Journal of marketing*, No. 49, p. 42.

44. Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. No 1 (64), p. 12 – 40.
45. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, No. 7 (3), 213-33.
46. Paukštytė, L. (2004). Kelias į kliento širdį. [žiūrėta 2015-11-02] Prieiga per internetą: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt/lapkritis
47. Patapas, A., Vilutytė- Žilienė, V. (2013) Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, Nr. 12 (2), p. 312-325.
48. Pilelienė, L., Vanagienė, V. (2009). Pardavimų skatinimo įtakos pirkėjų lojalumui modelis. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 16 (1). Kaunas: Spalvų kraitė.
49. Poškuvienė J. (2008) Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas (Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos pavyzdžiu). Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
50. Rekilä, T. (2013). A study of the factors influencing customer satisfaction and efficiency in contact centers: the combined effect. Marketing Master's thesis, Aalto University School of Business.
51. Rowson, P. (2006) Are Your Customers Being Served? Hampshire: Rowmark Ltd.
52. Sadauskas, J. (2013) Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas UAB "Bitė Lietuva". Magistro darbas. Aleksandro Stulginskio Universitetas, Akademija.
53. Schneider, B., White, S., Paul, M. (1998) Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of Causal Model. *Journal of Applied Psychology*. No. 83. P. 150–163.
54. Skowronek, I. (2012). Marketing doświadczeń: od doświadczeń klienta do wizerunku firmy. Warszawa: Poltext.
55. Stone, A. (2011) 8 Customer Service Issues That Impede Loyalty. [žiūrėta 2015-10-25] Prieiga per internetą: <http://www.desk.com/blog/8-customer-service-issues-impede-loyalty-2/>
56. Šliužas, P. (2009). Paslaugų kokybės gerinimas viešojo maitinimo sferoje. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Kaunas.
57. Šmergelienė, V. (2004). Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 5., p. 105-112.
58. Talha Khan, M., Jadoun, R. S. (2015) Evaluation of Service Quality in Two Wheeler Automobile Industries Using Servqual Model. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*. Vol. 4 (5), p. 3451 – 3462.

59. Tidikis, R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
60. Thomas, A. R., Wilkinson, T. J. (2015). The Customer Trap: How to Avoid the Biggest Mistake in Business. New York: Apress.
61. Toms, S. (2012) Marketing terminology. [žiūrėta 2015-11-27] Prieiga per internetą: <http://www.stevetoms.net/glossary.htm>
62. Valstybinė teismo Medicinos taryba [žiūrėta 2015-11-18] Prieiga per internetą: <http://www.vtmt.lt/pages/lt/paslaugos/paslaugu-kokybes-vertinimas.php>
63. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius: Vilniaus universitetas.
64. Viliūtė V. (2009) Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo galimybės Kauno miesto kelionių agentūrose. Magistro darbas, Lietuvos kūno kultūros akademija.
65. Vitkienė, E. (2008) Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
66. Zavadskis M., (2004) Menas parduoti: sėkmingo pardavėjo vadovas. Vilnius: Eugrimas.
67. Zeithaml, V., Bitner M. (2003) Services marketing: integrating customer focus across the firm. Boston: McGraw-Hill.
68. Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*, Nr. 1., p. 47-57.
69. Žaptorius, J. (2011) Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*. T. 22, Nr. 4. P 426-436.
70. Wolniak R., Zendla, S. (2015). Satysfakcja klienta organizacji usługowej na przykładzie portu lotniczego. *Zeszyty naukowe politechniki śląskiej*. No. 77, p. 291 – 309.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiami klientai! Būtume labai dėkingi, jei padėtumėte mūsų įmonei geriau dirbti, išreikšdami savo nuomonę apie klientų aptarnavimą. Atsakymai bus panaudoti J. Pikeliënės magistro darbe. Ši anketa anoniminė, duomenys bus naudoti tik apibendrinti ir tik tyrimo bei UAB „Rimdera“ veiklos gerinimo tikslams.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 – 59
- 60 ir daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis ar žemesnis
- Profesinis
- Neuniversitetinis aukštasis (aukštesnysis)
- Universitetinis aukštasis

4. Jūs dirbate:

- Mokatės mokykloje, studijuojate.
- Nesimokote ir nedirbate (bedarbis).
- Dirbate darbininku.
- Dirbate tarnautoju.
- Dirbate vidurinės grandies vadovu.
- Dirbate aukščiausiu vadovu /esate įmonės savininkė (-as).
- Kita.

5. Kokios jūsų žinios apie automobilius ir jų pirkimą (pažymėkite visus galimus variantus)?

- Esu tik naudotoja (-as), kitais automobiliais išsamiau nesidomiu, jei neketinu pirkti.
- Šiek tiek domina nauji automobiliai, jų modeliai, kainos, galimybės net ir tada, kai neketinu pirkti naujo automobilio.
- Labai domiuosi automobiliais, nuolat seku tos srities naujienas.
- Esu susidūręs (-usi) su automobilio pirkimo procedūromis.

6. Kokios jūsų žinios apie automobilių remontą?

- Nesidomiu tuo ir neišmanau automobilių remonto.
- Šiek tiek suprantu apie automobilių gedimus, tačiau nemoku/ nenoriu jų taisyti, tai turi atlikti profesionalai.
- Esu šiek tiek susidūręs (-usi) su automobilių remonto paslaugomis.
- Puikiai suprantu, kaip sudarytas automobilis ir kas jame genda, dažnai tiksliai diagnozuuju gedimą ir žinau, ką turi daryti meistrai konkretaus gedimo atveju.

7. UAB „Rimdera“ Jūs (išsirinkite vieną tinkamą variantą):

- Pirkote automobilį.
- Naudojotės automobilių serviso paslaugomis.
- Lankiausi planuodama (-as) pirkti automobilį.
- Lankiausi planuodama (-as) remontuoti automobilį).
- Esu ir pirkęs (-usi) ar ketinęs (-usi) pirkti automobilį, ir naudojausi serviso paslaugomis.

8. Prašome įvertinti UAB „Rimdera“ automobilių salono paslaugas *parduodant automobilį*. Įvertinkite (apibraudami tinkamą skaičių) Jums teikiamų kokybės kriterijų paslaugų aspektų kokybę 5 balų sistema, kur 5 reikštų „puikiai“, o 1 – „labai blogai“ (prašome pildyti tik tuo atveju, jei esate susidūrę su UAB „Rimdera“ automobilių salono darbu).

8.1. Apčiuopiamumo (akivaizdumo) kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Aplinkos patrauklumas ir patogumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo įvaizdis, apranga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Raštu pateikiamos medžiagos suprantamumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Internetinio puslapio patrauklumas ir patogumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.2. Patikimumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Atsižvelgimas į kliento pageidavimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tikslus bet kokios įmonės teikiamos informacijos pateikimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aptarnavimo kokybė įmonėje nesikeičia priklausomai nuo aptarnaujančio asmens	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nuolatinių klientų pažinėjimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.3. Atsakingumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Reagavimo į klientą greitis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo noras atsakyti į kliento klausimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pasiūlymo pateikimas, paslaugos sutartu laiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sąskaitų pateikimas laiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.4. Kompetencijos kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Suteikiamos informacijos teisingumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo kompetetingumas pristatant automobilių savybes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo kompetetingumas siūlant atsiskaitymo sąlygas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo kompetetingumas organizuojant bandomuosius važiavimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.5. Pasitikėjimo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Tinkama įmonės reputacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonė garantuoja kokybiškus automobilius ir aptarnavimą	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jaučiu, kad įmonei yra svarbūs klientai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonė pateikia teisingas sąskaitas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.6. Saugumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Užtikrintas saugumas stovėjimo aikštelėje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Užtikrintas saugumas patalpose.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saugūs klientų duomenys.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kiti asmenys nesužinos apie man skirtus pasiūlymus.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.7. Prieinamumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Įmonėje lengva rasti ir pasiekti reikiamą įmonės darbuotoją.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonėje lengva pasikalbėti su personalu apie poreikius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonėje aiškiai išdėstytos patalpos, nesunku rasti reikiamas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aiškūs kontaktai interneto svetainėje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.8. Mandagumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Malonus ir mandagus bendravimas gyvai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Malonus ir mandagus bendravimas telefonu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Malonus ir mandagus bendravimas el. paštu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kliento nuomonės ir požiūrio gerbimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.9. Komunikacijos kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Darbuotojai linkę išklaudyti klientą.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Darbuotojai lengvai supranta kliento poreikius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Esant problemų, tinkamai pateikiami jų sprendimo variantai.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kalbama suprantamai, be techninio žargono.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

8.10. Supratimo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Pasiūlyta tai, ko ir norėjau.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Suprantami kliento finansiniai ir kiti lūkesčiai.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Atsižvelgimas į specifinius kliento pageidavimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tinkamas kainos ir kokybės santykis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9. Kaip manote, kokios pagrindinės nekokybiško aptarnavimo automobilių salone priežastys? (pažymėkite visus tinkamus).

- Nepakankamai kvalifikuoti darbuotojai
- Mažai motyvuoti darbuotojai
- Nepakankamai apmokyti ir parengti darbuotojai
- Dažna darbuotojų kaita
- Darbuotojų patirties stoka
- Per maži darbuotojų įgaliojimai
- Per dideli darbuotojų įgaliojimai
- Netinkamas vadovybės požiūris į darbuotojų veiklos organizavimą
- Kita:

10. Kaip manote, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą parduodant automobilius? (pažymėkite visus tinkamus).

- Darbuotojų apmokymai
- Klientų aptarnavimo standartų įdiegimas
- „Slapto pirkėjo“ tyrimai
- Griežtesnė personalo kontrolė
- Klientų pasitenkinimo tyrimai
- Kita:.....

11. Kaip siūlytumėte įmonės automobilių salonui gerinti savo klientų aptarnavimo kokybę?.

- Savo pačių jėgomis, naudojant vadovų ir darbuotojų gebėjimus
- Naudotis išorės konsultantų, audito įmonių paslaugomis
- Derinti abu paminėtus variantus.

12. Prašome įvertinti UAB „Rimdera“ automobilių serviso paslaugas. Įvertinkite (apibraudami tinkamą skaičių) Jums teikiamų paslaugų aspektų kokybę 5 balų sistema, kur 5 reikštų „puikiai“, o 1 – „labai blogai“ (prašome pildyti tik tuo atveju, jei esate susidūrę su UAB „Rimdera“ automobilių serviso darbu).

12.1. Apčiuopiamumo (akivaizdumo) kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Aplinkos patrauklumas ir patogumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo įvaizdis, apranga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Raštu pateikiamos medžiagos suprantamumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Naudojamos įrangos ir priemonių naujumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.2. Patikimumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Atsižvelgimas į kliento pageidavimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tikslus bet kokios įmonės teikiamos informacijos pateikimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aptarnavimo kokybė įmonėje nesikeičia priklausomai nuo aptarnaujančio asmens.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Nuolatinių klientų pažinėjimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.3. Atsakingumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Reagavimo į problemas greitis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo noras atsakyti į kliento klausimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Paslaugų suteikimas sutartu laiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sąskaitų pateikimas laiku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.4. Kompetencijos kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Suteikiamos informacijos teisingumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo kompetetingumas preliminariai diagnozuojant gedimą.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo kompetetingumas teikiant serviso paslaugas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Personalo lankstumas siūlant atsiskaitymo sąlygas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.5. Pasitikėjimo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtėtės	Kokią paslaugą gavote
Tinkama įmonės reputacija	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonė garantuoja geras ir kokybiškas paslaugas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jaučiu, kad įmonei yra svarbūs klientai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonė pateikia teisingas sąskaitas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.6. Saugumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Užtikrintas saugumas patalpose.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saugūs klientų duomenys.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saugus remontuoti paliekamas automobilis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Saugūs automobilyje palikti daiktai, kuras.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.7. Prieinamumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Įmonėje lengva rasti ir pasiekti reikiamą įmonės darbuotoją.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonėje lengva pasikalbėti su personalu apie poreikius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Įmonėje aiškiai išdėstytos patalpos, nesunku rasti reikiamas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Aiškūs kontaktai interneto svetainėje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.8. Mandagumo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Malonus ir mandagus bendravimas gyvai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Malonus ir mandagus bendravimas telefonu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Malonus ir mandagus bendravimas el. paštu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kliento nuomonės ir požiūrio gerbimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.9. Komunikacijos kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Darbuotojai linkę išklausti klientą.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Darbuot. lengvai supranta kliento problemas ir jas sprendžia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tinkamai pateikiami problemos sprendimo variantai.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kalbama suprantamai, be techninio žargono.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

12.10. Supratimo kriterijus	Kokios paslaugos tikėtės	Kokią paslaugą gavote
Pasiūlyta tai, ko ir norėjau.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Suprantami kliento finansiniai ir kiti lūkesčiai.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Atsižvelgimas į specifinius kliento pageidavimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tinkamas kainos ir kokybės santykis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

13. Kaip manote, kokios pagrindinės nekokybiško aptarnavimo automobilių servise priežastys? (pažymėkite visus tinkamus).

- Nepakankamai kvalifikuoti darbuotojai
- Mažai motyvuoti darbuotojai
- Nepakankamai apmokyti ir parengti darbuotojai

- Dažna darbuotojų kaita
- Darbuotojų patirties stoka
- Per maži darbuotojų įgaliojimai
- Per dideli darbuotojų įgaliojimai
- Netinkamas vadovybės požiūris į darbuotojų veiklos organizavimą
- Kita:

14. Kaip manote, kas labiausiai padėtų įmonei pagerinti klientų aptarnavimą teikiant automobilių serviso paslaugas? (pažymėkite visus tinkamus).

- Darbuotojų apmokymai
- Klientų aptarnavimo standartų įdiegimas
- „Slapto pirkėjo“ tyrimai
- Griežtesnė personalo kontrolė
- Klientų pasitenkinimo tyrimai
- Kita:.....

15. Kaip siūlytumėte įmonei gerinti savo klientų aptarnavimo kokybę?

- Savo pačių jėgomis, naudojant vadovų ir darbuotojų gebėjimus
- Naudotis išorės konsultantų, audito įmonių paslaugomis
- Derinti abu paminėtus variantus.

Dėkojame už atsakymus.