

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolita JANKAUSKYTĖ, Alionka JANUŠEVIČIENĖ

Verslo administravimo studijų programos studentės

**UAB „DROGAS“ APTARNAVIMO KOKYBĖS
VERTINIMAS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jolita JANKAUSKYTĖ, Alionka JANUŠEVIČIENĖ

UAB „DROGAS“ APTARNAVIMO KOKYBĖS
VERTINIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Darbo vadovė:
lekt. Rūta STRAINIENĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Jankauskytė J., Januševičienė A., (2012). UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimas: Verslo administravimo studijų programos bakalauro baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. Rūta Strainienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 79 p. (93 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe analizuojamas UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų požiūris į klientų aptarnavimo kokybę kaip į paslaugos kokybės įvertinimo būdą.

Teorinėje darbo dalyje pateikiama paslaugos samprata bei paslaugų kokybės vertinimo modeliai, paremti Ch.Gronroos (1990) požiūriu, kad paslaugų kokybė gali būti vertinama dviem aspektais - techniniu bei funkcinio. Pateikiama klientų aptarnavimo samprata, personalo savybių svarba, klientų aptarnavimo kokybė atskiruose pardavimo proceso etapuose, vadovo požiūris į klientų aptarnavimą ir klientų aptarnavimo standarto įtaka kokybės gerinimui.

Empirinėje darbo dalyje pristatoma tiriama organizacija - UAB „Drogas“, pagrindžiamas tyrimo instrumentas ir atliekama požiūrio į klientų aptarnavimo kokybę analizė, remiantis „Drogas“ parduotuvių Šiauliuose, Radviliškyje ir Panevėžyje darbuotojų ir vartotojų vertinimais.

Jankauskytė, J., Januševičienė, A. (2012). UAB „Drogas“ service quality assessment: business administration study program final bachelor's work / supervisor lect. Rūta Strainienė. Šiauliai university, Department of Management, 79 p. (93 p).

SUMMARY

Bachelor final work analyzes the UAB "Drogas" of workers and consumers attitude to customer service as the service quality estimation method.

The theoretical part of the service concept and service quality evaluation model based on Ch.Gronroos (1990) view that service quality can be seen in two aspects - technical and functional. Contains the concept of customer service, personnel the importance of features, customer service quality in different stages of the sales process of a manual approach to customer service and customer service standard power quality improvement.

The empirical part presents the studied organization - "Drogas", based on the studies performed and the instrument approach to customer service quality analysis, based on the "Drogas" stores in Šiauliai and Panevėžys, Radviliškis workers and consumers evaluations.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI.....	7
ĮVADAS	8
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Kokybės samprata	11
1.2. Paslaugų kokybės charakteristikos	13
1.3. Paslaugų kokybės vertinimas	17
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	24
2.1. Klientų aptarnavimo samprata.....	24
2.2. Aptarnaujančio personalo savybių svarba pardavimo procese.....	27
2.3. Klientų aptarnavimo kokybė atskiruose pardavimo proceso etapuose.....	29
2.4. Vadovo požiūris į klientų aptarnavimą.....	31
2.5. Klientų aptarnavimo standarto įtaka kokybės gerinimui.....	34
2.6. Teorinės darbo dalies išvados.....	36
3. APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS UAB „DROGAS“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ POŽIŪRIU	37
3.1. UAB „Drogas“ įmonės veiklos ir kokybės politikos apibūdinimas.....	37
3.2. UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimo darbuotojų ir vartotojų požiūriu metodologija	40
3.3. UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės tyrimo rezultatų analizė	46
3.3.1. Respondentų demografinė charakteristika	48
3.3.2 Respondentų vertinimas aptarnaujant klientus	53
3.3.3 UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimo apibendrinimas.....	71
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	76
PRIEDAI	80
1 priedas Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: įvairių mokslininkų požiūris	81
2 priedas Pardavimo proceso (aptarnavimo) etapai.....	82
3 priedas Anketa darbuotojams	84
4 priedas Anketa vartotojams	88
5 priedas Koreliacijos koeficientai	92
6 priedas Koreliacijos koeficientai	93

LENTELĖS

1.1 lentelė Paslaugų kokybės vertinimo modelių esmė.....	17
1.2 lentelė Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai	22
3.1 lentelė Darbuotojų pasiskirstymas UAB „Drogas“ parduotuvėse.....	42
3.2 lentelė Anketos struktūra (darbuotojams).....	43
3.3 lentelė Anketos struktūra (vartotojams)	45
3.4 lentelė Darbuotojų aptarnavimo kokybės įsivertinimas pagal darbo stažą.....	54
3.5 lentelė Darbuotojų profesinių žinių ir įgūdžių įsivertinimas pagal darbo stažą	58
3.6 lentelė Kompensavimo ir kreditabilumo kriterijaus vertinimas	65
3.7 lentelė Aptarnaujančio personalo savybių vertinimas (procentais).....	66
3.8 lentelė Klientų aptarnavimo etapų svarbos vertinimas (N=50)(darbuotojų nuomonė)	67
3.9 lentelė Klientų aptarnavimo etapų vertinimas (N=300) (vartotojų nuomonė)	68
3.10 lentelė Klientų aptarnavimo kokybės darbuotojų ir vartotojų vertinimo rezultatai.....	71

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Pagrindinės paslaugų savybės.....	16
1.2 pav. Bendroji suvokta kokybė	20
1.3 pav. Kokybės vertinimo lygiai (Grönroos 1990).....	21
2.1 pav. Darbuotojų motyvacijos įtaka paslaugų kokybei.....	34
3.1 pav. UAB „Drogas“ prekinis ženklas	37
3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).....	48
3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)	49
3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas (procentais)	50
3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais).....	50
3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais).....	51
3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)	51
3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal aptarnavimo kokybės vertinimą (procentais)	53
3.9 pav. Aptarnavimo kokybės vertinimas pagal respondentų darbo stažą (balais).....	54
3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas apie nekokybiško aptarnavimo priežastis.....	55
3.11 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal profesionalumą ir įgūdžius	56
3.12 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal profesionalumą ir įgūdžius.....	57
3.13 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų	59
3.14 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų	60
3.15 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal prieinamumą ir lankstumą	61
3.16 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal prieinamumą ir lankstumą	62
3.17 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal patikimumą ir pasitikėjimą	63
3.18 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal patikimumą ir pasitikėjimą	64
3.19 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas apie aptarnavimo kokybės gerinimą	70
3.20 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas apie aptarnavimo kokybės gerinimą	71

IVADAS

Viena iš šiuolaikinės paslaugų įmonės sėkmingos veiklos prielaidų yra kokybiškas klientų aptarnavimas, atitinkantis vartotojų lūkesčius ir teikiamą naudą, pateikimas bei nuolatinis jų tobulinimas. Šiais laikais versle daug dėmesio turi būti skiriama kokybiškam aptarnavimui, ypač pardavimo srityje. Juk nė viena įmonė negalvoja, kad jos prekes visi pirs tik dėl jų geros kokybės. Mandagūs, paslaugūs, mokantys užmegzti kontaktą ir įgyti kliento pasitikėjimą darbuotojai – ne prabanga, o būtinybė įmonei, norinčiai išlikti ir įsitvirtinti. Pastaruoju metu pardavimo įmonės stengiasi apmokyti savo darbuotojus, kaip dera elgtis su klientais, nes visi jaučia būtinybę kurti gerą savo įvaizdį. Siekia, kad klientas su malonumu prisimintų jų parduotuvę ir vėl joje apsilankytų.

Kliento pasitenkinimas – tai rodiklis, nusakantis kliento „emocinę“ būseną kompanijos atžvilgiu. Geri rodikliai pasiekiami efektyviai organizuojant darbą su klientais. Pagerindamos paslaugų klientui teikimą, organizacijos gali pasiekti reikšmingų ir tvarių laimėjimų rinkoje, t.y. jos gali valdyti pelningumą. Beveik visi veiksniai, kurie prisideda prie aptarnavimo kokybės – komunikavimas, kompetencija, mandagumas, reagavimas ir t.t., slypi personalo požiūryje į klientus ir jų elgesyje su klientais. Turintys tinkamą požiūrį, tinkamus stimulus, tinkamą mokymą ir tinkamą „įgaliojimų“ kiekį darbuotojai, kurie, be viso to, moka įsiklausyti į klientus, yra ypač svarbūs modeliuojant ir teikiant geriausią rezultatą sukuriantį aptarnavimą. Todėl kliento bendram potyriui – vadinasi, ir pasitenkinimui – didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o prekės ar paslaugos pardavimo (teikimo) momentu klientui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui (Adomaitytė, 2005).

Temos aktualumas ir naujumas. Įmonės sėkmė priklauso nuo to, ar įmonė savo teikiamomis paslaugomis gali patraukti vartotoją ir jį išlaikyti. Svarbiausia priemonė tam pasiekti – garantuoti geresnę aptarnavimo kokybę negu tai gali padaryti konkurentas. Viena iš efektyviausių priemonių, vartojamų paslaugų įmonės konkurencinėje kovoje – tai pastovi aukšta teikiamų paslaugų kokybė bei investavimas į darbuotojų mokymus.

Baigiamajame darbe analizuojamas darbuotojų ir vartotojų požiūris į klientų aptarnavimą. Ši tema ypač aktuali UAB „Drogas“ įmonei, turinčiai didelį prekybinį tinklą (45 parduotuvių Lietuvoje), kuriame dirba daugiau nei 400 darbuotojų. UAB „Drogas“ veikla (darbas su klientais) iki šiol dar nebuvo analizuota ir vertinta. Tema aktuali ir baigiamojo darbo autorėms, kadangi jos 5 metus dirbo paslaugų sektoriuje, ir buvo UAB „Drogas“ darbuotojos.

Temos problema. Darbe bus siekiama įvertinti klientų aptarnavimą įmonėje „Drogas“, analizuojant įvertinti darbuotojų ir vartotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę. Darbo problemą galima apibrėžti tokiais klausimais: kokios UAB „Drogas“ pardavėjų savybės svarbiausios ir reikalingiausios aptarnavimo srityje, kokie yra svarbiausi etapai aptarnaujant klientą, koks yra vadovo požiūris į klientų aptarnavimą ir kaip vertinamas klientų aptarnavimo standartas. Kiekvienas klientas nori gauti kokybiškas ir nepriekaištingas paslaugas, klientui svarbu kaip yra pateikiama paslauga, ir ar ji atitinka jo lūkesčius. Taip pat labai svarbus vadovo ir darbuotojų požiūris į klientų aptarnavimą, nes tiesiogiai su klientais bendraujantys ir juos kokybiškai aptarnaujantys darbuotojai daro didelę įtaką įmonės sėkmei.

Darbo objektas. UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimas.

Darbo tikslas. Įvertinti klientų aptarnavimą įmonėje UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų požiūriu ir pateikti rekomendacijas aptarnavimo kokybei gerinti.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius paslaugų kokybės aspektus.
2. Išnagrinėti klientų aptarnavimo specifiką prekybos įmonėse.
3. Ištirti ir įvertinti UAB „Drogas“ darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę.
4. Ištirti ir įvertinti UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybę vartotojų nuomone.
5. Remiantis gautais tyrimo rezultatais pasiūlyti įmonei „Drogas“ rekomendacijas aptarnavimo kokybei gerinti.

Darbo metodai: *Literatūros analizė.* Darbe taikyta mokslinės literatūros analizė, straipsniai ir publikacijos iš mokslinių žurnalų ir periodinių leidinių, interneto šaltinių analizė. *Apklausa raštu.* Apklausa atliekama įmonės UAB „Drogas“ parduotuvėse. Tyrimo metu anketų pagalba buvo siekiama nustatyti, kaip UAB „Drogas“ darbuotojai vertina klientų aptarnavimo kokybę ir kaip klientai vertina aptarnavimą. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Office Excel programa. Darbe taikytas apklausos rezultatų sisteminimas, analizavimas, grafinis atvaizdavimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, sudaryta iš 2 skyrių, empirinė dalis, darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Taip pat nurodomas naudotos literatūros sąrašas ir pridedami priedai.

Pirmajame teorinės darbo dalies skyriuje atskleidžiamos paslaugų, paslaugų kokybės sampratos, aptariami paslaugų kokybės vertinimo ypatumai. Antrajame skyriuje atskleidžiama aptarnavimo samprata, svarbiausios darbuotojo savybės reikalingos aptarnavimo srityje, vadovo požiūris į klientų aptarnavimą; aptariami svarbiausi etapai aptarnaujant klientą ir kaip vertinamas klientų aptarnavimo standartas.

Empirinėje dalyje pristatoma UAB „Drogas“ įmonė, pagrindžiamas tyrimo instrumentas ir atliekama praktinė darbo analizė aptarnavimo kokybės tema.

Praktinis darbo reikšmingumas. Remiantis tyrimo rezultatais ir rekomendacijomis UAB „Drogas“ galės sužinoti pagrindines aptarnavimo kokybės spragas parduotuvėse ir vadovybė galės imtis atitinkamų priemonių, kad pagerintų teikiamų paslaugų kokybę.

Darbo apribojimai. Bakalauro baigiamajame darbe nebuvo nagrinėta aptarnavimo kokybė skirtinguose miestuose. Taip pat tolesniuose tyrimuose reikėtų atlikti aptarnavimo kokybės tobulinimo analizę, nes yra būtina kruopščiai išanalizuoti klientų pageidavimus, skundus, pasiūlymus, ieškoti būdų aptarnavimo kokybei gerinti.

Indėlis į baigiamąjį darbą:

Jolita Jankauskytė rašė bakalauro baigiamojo darbo pirmąjį teorinės dalies skyrių (Paslaugų kokybės vertinimo teoriniai aspektai), apibūdino UAB „Drogas“ veiklą (3.1 skyrius), sudarė anketą darbuotojams ir atliko aptarnavimo kokybės vertinimą darbuotojų požiūriu, pateikė išvadas ir rekomendacijas.

Alionka Januševičienė – rašė bakalauro baigiamojo darbo įvadą, antrąjį teorinės darbo dalies skyrių (Klientų aptarnavimo prekybos įmonėse teoriniai aspektai), aprašė tyrimo metodologiją (3.2 skyrius), sudarė anketą vartotojams ir atliko aptarnavimo kokybės vertinimą vartotojų požiūriu.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kokybės samprata

Kokybės sąvoka nuo seniausių laikų tyrinėjama daugybės akademinių ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo iki šiol susitarti nepavyko. Priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeliamų problemų gausa. Kita vertus, kokybė yra ne statinė, bet dinaminė sąvoka, kuri skirtingai traktuojama atskirų vartotojų grupių, priklauso nuo kokybės objekto ir kinta bėgant laikui (Ruževičius, 2006, p. 23).

Literatūroje randama daug kokybės apibrėžimų, tačiau kaip teigia A. Kaziliūnas (2007, p. 18) tikslingusia laikytis apibrėžimo, pateikto tarptautiniame standarte ISO 9000:2000. Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis. Reikalavimai dažniausiai nustatomi atsižvelgiant į vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius, todėl kokybę galima būtų apibrėžti kitu trumpu terminu: kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis.

Apibūdinant paslaugų kokybę, dažnai remiamasi asmeniu požiūriu, todėl būtų galima išvardinti daug kokybę nusakančių ypatybių. Mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai pateikia tokių paslaugų kokybės apibrėžimų:

„Kokybė yra tai, kas padeda suprasti vartotojo įgeidžius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti“ (Edvardsson, cit. Langvinienė, Vengrienė, 2005, p. 75);

„Kokybė - tai vartotojo patenkinimo lygis“ (Kaziliūnas, 2006, p. 11);

„Kokybė - paslaugos savybių ir charakteristikų visuma, leidžianti patenkinti vartotojo pareikštas ar numanomas reikmes“ (Medekšas, 2003, p. 9).

„Kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas, vartotojo reikalavimų tenkinimas“ (C.C.Barczyk, 1999, p. 19);

„Norint pasiekti paslaugų kokybės, nepakanka įgyvendinti pagrindinius reikalavimus, reikia gilintis į visus paslaugų kūrimo, gamybos, teikimo elementus“ (E. Gummesson, 1995);

„Kokybė - tai atitinkami reikalavimai (nustatyti standartai), kurių norėdama pasiekti atitinkamą kokybę, paslaugų įmonė privalo griežtai laikytis“ (Vitkienė, 2004, p. 34);

„Kokybė – tam tikro puikumo, gerumo, tobulumo laipsnis“ (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005, p. 6).

Vis dėlto paslaugų teorijoje, kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004, p. 102-103), didžiausio dėmesio sulaukė J. Juran ir Ph. Crosby pateiktos kokybės apibrėžtys. J. Juran teigia, kad kokybiška prekė ar paslauga ta, kuri yra tinkama vartotojui naudotis ar vartoti. Tai

reiškia, kad vartotojas sprendžia, ar siūlomo produkto bruožai tenkina jo poreikius. Žymus JAV kokybės ekspertas Ph. Crosby kokybę apibūdina kaip reikalavimų, standartų atitikimą. Panašiai kokybę apibrėžia ir J. Ruževičius (2005, p. 49), teigiantis, jog kokybė gali būti kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitikties, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis.

W. Demingas (1998), kokybės vadybos pradininkas Japonijoje, kurį cit. G. Slatkevičienė (1998, p. 122-123), kokybę sieja su vartotojo dabarties ir ateities lūkesčiais. A. Feigenbaumas (1998), kurį cit. G. Slatkevičienė (1998, p. 122-123), teigia, kad kokybę apibrėžia vartotojai. Anot A. Feigenbaumo (1998) tai vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą bei paslaugą lyginant su vartotojo reikalavimais, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje.

Isikava (1950), kurį cit. A. Čereška, V. Pauža (2005, p. 10), teigia, kad kokybė - tai savybė, realiai patenkinanti vartotojų poreikius. Šie autoriai remiasi ir J. Juran (1979) žodžiais, kad kokybė apibrėžiama kaip vartotojo poreikių patenkinimo lygis. Siekdamas kokybės teikėjas turi žinoti vartotojų poreikius.

Pasak D. Pociūtės ir kt. (2005, p. 195), šiandien kokybė – tai nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos už konkurencinę kainą. Tai reiškia, kad viską privalu gerai daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus.

Kaip matyti iš visų kokybės apibrėžčių, vienareikšmiškai nusakyti kokybę yra sudėtinga. Visi apibrėžimai siejasi su vartotoju, kaip pagrindiniu paslaugų kokybės vertintoju ir teikėju, nes būtent jis priima esminius sprendimus apie tai, kaip turėtų atrodyti siūloma paslauga, kad būtų optimaliai patenkinti klientų poreikiai. Taigi galima teigti, kad abu požiūriai tarpusavyje sąveikauja. Todėl, sujungus paslaugos teikėjo ir vartotojo vaidmenis paslaugų kokybės vertinimo procese, galima būtų teigti, jog paslaugų kokybės samprata yra formuojama sąveikos tarp teikėjo suvoktos kokybės bei vartotojo suvoktos kokybės.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė, vartotojas ir teikėjas yra neatsiejamos dalys. Kokybiška paslauga privalo ne tik atitikti standartus, nustatytus kriterijus, bet pirmiausiai turi būti priimtina vartotojams ir atitikti jų reikalavimus. Paslaugų teikėjai, siekdami atitikti standartus ir patenkinti vartotojų lūkesčius, turi nuolat siekti paslaugų kokybės, nuolat tobulėti šioje srityje.

Kitame skyriuje analizuojama, kas yra paslauga, kokios yra paslaugų savybės ir kaip jos susijusios su paslaugų kokybe.

1.2. Paslaugų kokybės charakteristikos

Paslauga – tai gana komplikotas reiškiny, kurį apibūdinti sudėtinga todėl, kad esminis paslaugos ir prekės skirtumas yra tas, kad paslauga tuo pačiu metu yra ir veikla, ir rezultatas (Vitkienė, 2004, p. 24). Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingų autorių įvairūs paslaugų apibrėžimai:

„Paslauga - visa veikla, kuri nekuria materialių produktų” (Adam Smith (1723 – 1790)).

„Paslauga apibūdinama kaip veikla, nauda ar pasitenkinimas, siūlomi pardavimui arba parduodami kartu su preke” (American Marketing Association, 1960). „Paslauga – tai bet kokia veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe” (Kotler, Bloom (1984), cit. Kotler, Armstrong, Sannders, Wong, 2003, p. 540).

„Paslauga – veikla, kurios viena iš funkcinių paskirčių – pagalba vartotojui. Antroji paslaugos paskirtis – tai vartojimo prekių taisymas” (K. Albrecht, R. Zenke (1987), cit. Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p. 46).

„Paslauga – tai vartotojui ir personalui arba įrenginiams (mašinoms) sąveikaujant vykstanti veikla, skirta vartotojo poreikiams tenkinti” (J. R. Lehtinen (1983)). Panašią paslaugos sampratą siūlo G. Tocquer ir M. Langlois (1992): „paslauga – laikinas vartotojo patyrimas, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su paslaugų organizacijos personalu arba techninėmis (materialinėmis) priemonėmis” (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p. 47).

Informatyviausią ir labiausiai atitinkantį dabartinį paslaugos suvokimą apibrėžimą pateikia Ch. Gronroos (1990): „paslauga – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai (bet nebūtinai) pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą (Vitkienė, 2004, p. 25).

Lietuvoje vienas pirmųjų naujoviškai paslaugą apibrėžė J. Žvinklys (1990). Jo teigimu, tikroji paslauga yra susijusi su individualiu vartojimu, o paslaugos rezultatas – tos paslaugos vartotojas, turintis dalyvauti tame procese, nes paslaugos gaminimo ir vartojimo laikas sutampa (Šalkauskienė, Žalys, Žalienė, 2006, p. 5). Panašiai paslaugos apibrėžimą pateikia ir R. Vainienė (2005, p. 208): „Paslauga — ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gyvavimo metu“.

Apibendrinant pateiktus paslaugos apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad paslaugos esmė atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį, vėliau - išryškinami prekės ir paslaugos skirtumai ir pabrėžiama, kad paslauga nėra prekė, o veiksmas.

Dar vėliau paslauga apibrėžiama kaip proceso ir rezultato sintezė. Žmogus nėra paslaugos rezultatas, jis yra jos vartotojas, dalyvaujantis ją kuriant ir teikiant.

Nepaisant daugybės paslaugos apibrėžimų bei didžiulės paslaugų veiklos įvairovės, paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis veiklos savitumą. Skirtingi autoriai išskiria ir skirtingas paslaugų savybes, tačiau yra tokios, kurios kartojasi (Vengrienė, 2006, p. 13). Paprastai tokiomis laikoma: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas (nevienodumas).

Kaip teigia R. Dudėnas (2006, p. 176) paslaugą galima apibrėžti remiantis kiekviena iš šių savybių. Pavyzdžiui:

Paslauga – tai prekė, kurios sudėtyje vyrauja neapčiuopiamos savybės.

Paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu.

Paslauga – tai prekė, kurios gamyboje dalyvauja jos vartotojas.

Paslauga – tai prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo (-ų), jos vartotojo ir kitų aplinkybių.

Kiekvieną iš paslaugos savybių būtina aptarti smulkiau, nes jos nulemia paslaugų verslo ypatumus ir suteikiamos paslaugos kokybę.

Neapčiuopiamumas. Svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jų negalima pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti ar užuosti tol, kol jų neįsigyji (Kotler ir kt., 2003, p. 541). Kaip teigia V. Kindurys (2002, p. 13-14), paslaugų neapčiuopiamumas lemia tam tikras problemas (sunkumus, nepatogumus) tiek jų tiekėjams, tiek vartotojams. Klientams sunku susigaudyti ir įvertinti, kas paduodama, kol paslauga nesinaudojama. Pavyzdžiui, atėjęs į parduotuvę žmogus negali žinoti, kaip ji aptarnaus pardavėjas. Taigi neapčiuopiamumą šiuo atveju galime įvardyti kaip kliento ir konsultanto santykius.

Dėl didelio neapibrėžtumo paslaugos vartotojui dažnai būna sunku tinkamai įvertinti paslaugą. Ar įmanoma tiksliai išmatuoti skirtumą tarp „pasitikėjimo“ ir „simpatijos“? (Vitkienė, 2004, p. 26). Pasak L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 7) čia lemiamą vaidmenį vaidina firmos pozicionavimas. Tai labai svarbu paslaugų įmonei, kurios paslaugos yra neapčiuopiamos. Todėl ji turėtų stengtis kiekviename savo veiklos žingsnyje siekti kuo aukštesnio lygio ir efektyviai perteikti tai savo vartotojams. Kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004, p. 51) paslaugų teikėjai, pasinaudoję įvairiomis komunikacijos priemonėmis, vartotojams privalo suteikti kuo išsamesnę informaciją apie paslaugos turinį ir kokybę.

Tipiškas rinkodaros sprendimas siekiant įveikti paslaugos neapčiuopiamumo keliamus sunkumus – rasti ir išryškinti su ta paslauga susijusius regimus materialius dalykus (susijusias prekes, patalpas, paslaugą teikiančių asmenų išvaizdos detales ir kt.). Neatskiriami stiliaus

dalimi tampa ir pats įmonės pavadinimas, įvairi simbolika bei darbuotojų elgesio stereotipai (Dudėnas, 2006, p. 183).

Nekaupiamumas. Dar ši savybė vadinama trumpalaikiškumu (Kotler ir kt., 2003, p. 546), nepatvarumu (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p. 53), negebėjimu išsaugoti paslaugų (Kindurys, 2002, p. 17). Tai svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jos negalima laikyti vėlesniam pardavimui ar naudojimui (Kotler ir kt., 2003, p. 546). Kaupiti galima daiktus, o ne procesą ar veiksmą. Kadangi paslauga nemateriali ir suvartojama jos teikimo momentu, neišmanoma kaupiti jos rezervų vartotojui nedalyvaujant (Vengrienė 2006, p. 16).

Akivaizdu, kad paslaugų negalima iš anksto pasiruošti, sukaupti ir vėliau siūlyti. Šių paslaugas teikiančių įmonių pajėgumo ir darbo laiko planavimas sukelia daug sunkumų, nes tai turi būti patogų paslaugų vartotojams. Klientų ar užsakymų padidėjimo ir sumažėjimo laiką numatyti įmanoma, tačiau ne visuomet lengva atitinkamai sureguliuoti įmonės veiklą (Dudėnas, 2006, p. 177). Pasak L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 8) paslaugų nekaupiamumas nėra problema, kai paklausa pastovi. Tačiau paklausai ėmus svyruoti, paslaugų įmonė susiduria su tam tikrais sunkumais. Tai vyksta todėl, kad jose turi būti daugiau darbuotojų aptarnauti klientus spūsties metu, jai praėjus iškyla padidėjusių išlaidų problema dėl darbuotojų pertekliaus. Kaip teigia L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 53-54) paklausos ir pasiūlos svyravimai ir jų subalansavimas dėl paslaugų nepatvarumo – sudėtingas procesas, todėl paslaugų marketingo uždavinys – rasti kuo įvairesnių priemonių ir būdų, sąlygojančių šios problemos išsprendimą laiku.

Neatskiriamumas. Anot Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 543) tai svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jos yra sukuriamos ir sunaudojamos tuo pačiu metu ir negali būti atskirtos nuo paslaugų teikėjų – žmonių ar įrengimų.

Paslauga reikalauja teikėjo ir vartotojo kontakto, tad pastarasis tam tikru momentu su organizacija tiesiogiai ar komunikacijos kanalais turi užmegzti ryšį. Tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultata, ir paslaugos kokybę (Bagdonienė, Hopenienė 2004, p. 54). Taigi ši paslaugos savybė kelia tam tikrų reikalavimų personalui, jo kvalifikacijai, ypač darbuotojų, bendraujančių su klientais (Pranulis ir kiti, 1999, p. 368). Pavyzdžiui, nuo pardavėjo profesionalumo priklauso, ar klientas vėl apsilankys pas paslaugos teikėją. Tad kaip teigia Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 544) labai svarbu, kad paslaugas teikiantis personalas būtų išmokytas deramai sąveikauti su klientais.

Heterogeniškumas (nevienodumas). Dar ši savybė vadinama kokybės nepastovumu (Kotler ir kt., 2003, p. 544), reiškianti, kad paslaugų kokybė gali labai skirtis, atsižvelgiant į tai, kas, kada, kur ir kaip jas teikia. Kaip teigia V. Pranulis (1999, p. 417), paslauga vienam klientui nėra visiškai tokia pati kaip kitam, jau vien dėl skirtingų santykių, susiklostančių tarp

paslaugos teikėjo ir kliento. Anot autoriaus visa tai gali turėti įtakos paslaugos kokybei, nes daugelis paslaugų teikiama asmeniškai bendraujant su klientu. Taigi galima sakyti, kad paslaugų nevienodumas priklauso nuo teikėjo ir kliento santykių, paslaugos teikimo vietos ir laiko. L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 52) teigia, kad svarbiausia paslaugų heterogeniškumo priežastis – žmonių santykiai. Pagrindinis kontaktinio personalo uždavinys yra atpažinti vartotojo poreikius, užmegzti santykius su juo ir suteikti pageidaujamą paslaugą. Kaip teigia R. Dudėnas (2006, p. 177) netgi toje pačioje įmonėje dirbantys specialistai skiriasi savo žiniomis, patirtimi, sugebėjimais ir kitomis savybėmis. Tai reiškia, kad kiekvienas iš jų gali suteikti šiek tiek skirtingas paslaugas. Panašūs skirtumai atsiranda ir dėl klientų ryšio su paslauga. Šie irgi skiriasi daugeliu bruožų, todėl netgi tos pačios paslaugos, suteiktos to paties asmens, kokybę skirtingi klientai gali vertinti nevienodai. P. Kotleris nurodo tris būdus, kuriais įmonė gali sumažinti paslaugų kokybės nevienodumą: investavimas į personalo atranką ir lavinimą, paslaugų teikimo procedūrų standartizavimas, klientų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo kontrolė (Dudėnas, 2006, p. 186-187).

Taigi paslaugą apibūdina keturios svarbiausios savybės, kurios pateiktos 1.1 paveiksle.

Neapčiuopiamumas	Neatskiriamumas
PASLAUGOS	
Nekaupiamumas	Heterogeniškumas

1.1 pav. Pagrindinės paslaugų savybės

Šaltinis: R. Dudėnas (2006, p. 178). Rinkodara. Šiauliai: Lucilijus.

Apibendrinant galima teigti, kad dėl paslaugų išskirtinumo ir didelės jų gausos vis dar neįmanoma sukurti visiems priimtino paslaugos apibrėžimo. Visos paslaugų savybės yra svarbios, nes nulemia paslaugų verslo ypatumus ir suteikiamos paslaugos kokybę. Kiekviena iš šių savybių (neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas ir heterogeniškumas) yra svarbi paslaugų teikimo procese įmonėms norint teiki kokybiškas paslaugas. Paslaugų savitumas, jų specifinės savybės daro žymų poveikį paslaugų įmonių teikiamų paslaugų kokybei.

Organizacija susiduria su labai sunkia užduotimi – atpažinti ir patenkinti kiekvieno kliento poreikius ir lūkesčius. Kitame skyriuje aptariama kaip yra vertinama paslaugų kokybė, kokie yra taikomi paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, kad paslauga atitiktų visus jai keliamus reikalavimus.

1.3. Paslaugų kokybės vertinimas

Aukščiausias vartotojų pasitenkinimo lygis bus pasiektas tada, kai bus patenkinti vartotojo norai ir lūkesčiai ir produktas ar paslauga atitiks visus reikalavimus. Todėl labai svarbu žinoti, ko vartotojai tikisi ir kokie reikalavimai keliami produktui (Pociūtė ir kt., 2005, p. 91). Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių būdų kokybei tirti. Kuris būdas tinkamiausias, priklauso nuo paslaugos prigimties, įmonių savybių (dydžio, struktūros ypatumų), padėties rinkoje ir kt. Dažniausiai kokybė tiriama taikant kokybės modelius, kuriuos pagal paskirtį galima suskirstyti į tris grupes: 1) modelius, skirtus ištirti, kaip paslaugų kokybę suvokia vartotojai; 2) modelius, padedančius ištirti kokybės formavimąsi paslaugos teikimo procese; 3) modelius, atspindinčius įmonės kaip sistemos įtaką paslaugų kokybei. Kokybės vertinimas, taikant šių grupių modelių derinį, padeda nustatyti, ar paslaugos savybės atitinka vartotojo poreikius, ar gerai suderintas paslaugos teikimo procesas ir ar sklandžiai veikia paslaugų teikimo sistema (Bagdonienė, 2008).

Kalbant konkrečiai apie paslaugų sektorių, paslaugų kokybei įvertinti plačiai taikomi įvairūs modeliai, sujungiantys teoriją ir praktiką: Ch. Gronroos (1990) bendrai suvoktos paslaugų kokybės modelis, E. Gummesson (1987) 4Q kokybės modelis, R. Normann (1994) ydingo ir pozityvaus ratų modelis, Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. Berry (1985) kokybės spragų modelis, Meyer ir R. Mattmuller (1987) kokybės modelis ir kiti (Bagdonienė, Hoponienė, 2004, p. 104-134). Paslaugų kokybės modelių esmė pateikta 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė

Paslaugų kokybės vertinimo modelių esmė

Modelis	Modelio esmė
Ch. Grönroos (1990) bendrai suvoktos kokybės modelis	Bendroji kokybė turi techninę ir funkcinę dimensijas. Tai yra <i>ka</i> vartotojas gauna paslaugos metu ir <i>kaip</i> teikiama paslauga. Bendrosios kokybės suvokimui įtaką daro išankstiniai vartotojo lūkesčiai, suformuoti rinkos komunikacijos proceso ir įmonės įvaizdžio.
E. Gummesson (1987) 4Q kokybės modelis	Jo esmė – vartotojo suvokiama kokybė, veikiama vartotojų lūkesčių, patirties, paslaugų teikėjo įvaizdžio, bei pagrindiniai 4 kokybę lemiantys procesai: projektavimas, gamyba, pateikimas, ryšiai.
R. Normann (1994) ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Paslaugos neapčiuopiamumas sąlygoja didelę personalo svarbą vartotojo kokybės suvokimui ir vertinimui. Geras darbo sąlygas ir pakankamai įgaliojimų turintis bei motyvuotas personalas teikia kokybiškas paslaugas.

1.1 lentelės tęsinys

Modelis	Modelio esmė
A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry (1985) kokybės spragų modelis	Kokybę formuoja tiek vartotojas, tiek paslaugų tiekėjas. Įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą.
A. Meyer ir R. Mattmüller (1987) kokybės modelis	Jame akcentuojama, kad kokybei įtaką daro vartotojo indėlis ir keturios dalinės kokybės: potenciali paslaugos teikėjo, potenciali paslaugos vartotojo, proceso, rezultato.
W. Muller (1993) kokybės modelis	Modelis atspindi kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo. Jis atskleidžia kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos ryšį.
A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lynth (1990) apibendrintas paslaugų modelis	Modelio centras – techninės ir funkcinės kokybės koncepcija, papildyta kokybės spragomis, dimensijomis ir veiksniais, sąlygojančiais jos suvokimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis: Bagdonienė L., Hopenienė R.. (2004, p. 104-134). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.

Daugelis autorių paslaugų kokybę vertino ir analizavo daugiau ar mažiau remiantis Ch. Gronroos (1990) nuostata, kad paslaugų kokybė vertinama techniniais ir funkciniais aspektais.

Techninė paslaugų kokybė atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu, tai kokybės išorinė išraiška. Viešbučio svečiui suteikiamas kambarys ir lova nakvynei, restorano lankytoji – maistas, aerouostų linijų klientas persikelia iš vienos vietos į kitą, verslo konsultantas užsakovui pateikia verslo planą, bankas suteikia kreditą. Visi šie dalykai – tai išorinė kokybės išraiška. Dažnai jie gali būti vartotojo išmatuoti, jų pobūdis priklauso nuo techninio sprendimo, taikomo įmonės kliento problemoms spręsti (Vengrienė, 2006, p. 136-137).

Techninė paslaugų kokybė parodo, kas lieka vartotojui, kai baigiasi paslaugos teikimas ir vartotojo bei teikėjo sąveika. Kokybės dėka yra apibūdinamas paslaugos rezultatas, t. y. suvokiama, jog buvo gauta tai, dėl ko buvo kreiptasi į paslaugų įmonę, siekiant patenkinti tam tikrą vartotojo esminį poreikį (Markevičius, Lukauskas, 2009).

Funkcinė paslaugų kokybė - tai suteikimo techninės kokybės būdas. Vartotojo nuomonę apie kokybę suformuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, kurių dėka paslauga pasiekia savo tikslą. Tarp jų paminėtinas ir kitų vartotojų, tuo pat metu naudojančių panašias ar tokias pat paslaugas, poveikis, galintis turėti tiek teigiamas,

tiesioginė įtaka sąveikos atmosferai. Vartotojas veikiamas to, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kokią supratimą jis įgyja apie paslaugos gamybos ir vartojimo procesą (Vengrienė, 2006, p. 136-137).

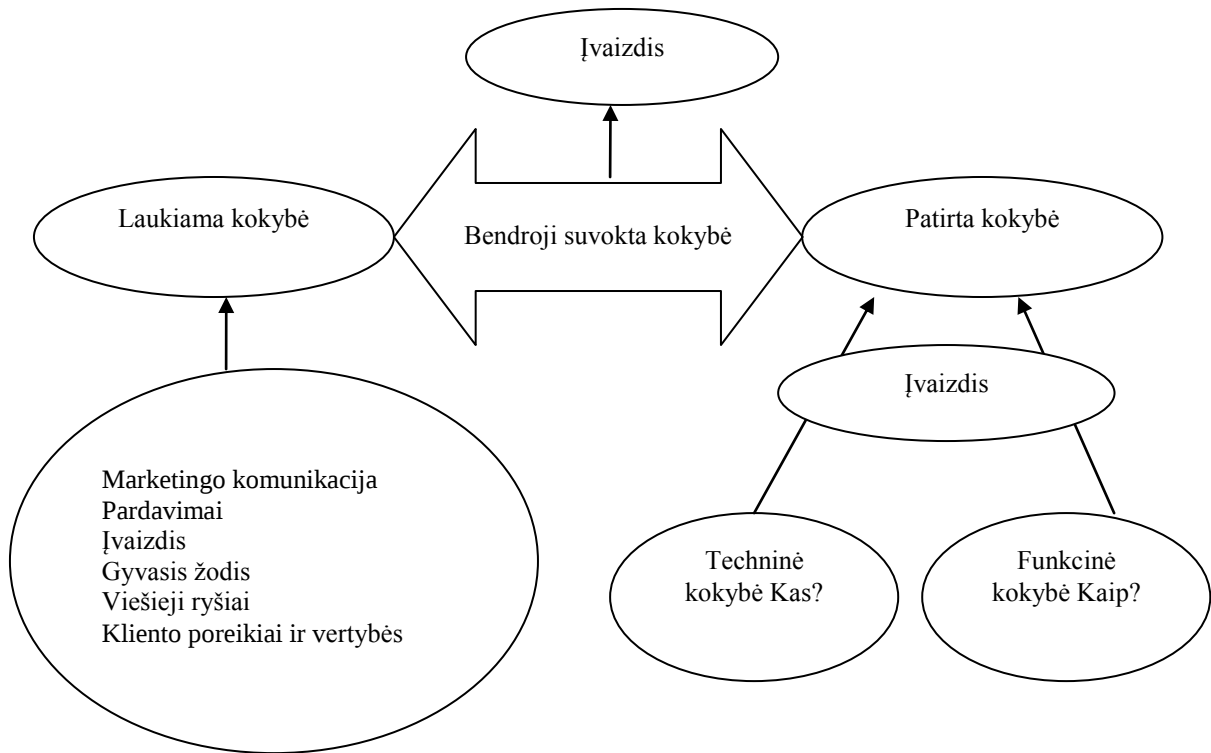
Funkcinė paslaugų kokybė parodo, kaip ir kokiais būdais yra teikiama paslauga. Funkcinę kokybę lemia subjektyvus vartotojo vertinimas, kaip vyksta paslaugos gaminimo ir vartojimo procesas (Markevičius, Lukauskas, 2009).

Paslaugų įmonėms ypač svarbi yra funkcinė kokybė. Ji apima santykius su klientais, aptarnaujančio personalo elgesį, aprangą. Puiki funkcinė kokybė gali pagerinti kliento nuomonę apie paslaugą, kuri gal ir ne visiškai patenkina jo lūkesčius. Tačiau jeigu funkcinė kokybė yra bloga, tai net puiki paslauga negali sumažinti kliento nepasitenkinimo (Šalkauskienė ir kt., 2006, p. 57). Funkcinė kokybė taip pat glaudžiai susijusi su „tiesos momentais“ tarp paslaugų teikėjo ir vartotojo. Tiesos momento sąvoką, pasak Ch. Gronroos (2000, p. 59), pirmą kartą pavartojo R. Normann (1984). Tiesos momentas – tai kliento ir firmos išteklių sąveika paslaugos teikimo metu. Tai yra laikas ir vieta, kada ir kur paslaugos teikėjas turi galimybę pademonstruoti vartotojui savo paslaugų kokybę. Tokiu atveju tiesos momentą galima vadinti ir galimybės momentu (Pranulis ir kt., 1999, p. 72).

Yra ir dar vienas kokybės tipas – tai socialinė kokybė. Paslaugų įmonės įvaizdis taip pat formuoja kliento požiūrį į kokybę. Jei paslaugų įmonė turi gerą įvaizdį, klientai gali neatkreipti dėmesio į smulkmenas, palaikydami tai netipiškumu (Šalkauskienė ir kt., 2006, p. 57). Kaip teigia A. Mikalauskienė, R. Tijūnaitienė ir M. Vekterytė (2001, p. 169) įmonės įvaizdis priklauso nuo techninės ir funkcinės kokybės, kainos, išorinės komunikacijos, įmonės buveinės vietos, vidaus interjero, paslaugų įmonės darbuotojų kompetencijos ir bendravimo elgsenos. Pasak Ch. Grönroos, kurį cituoja L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2005, p. 106), įvaizdis didelę reikšmę turi ir laukiamai kokybei. Jei įvaizdis teigiamas, tai pasitaikančios nedidelės klaidos nesukelia vartotojo nepasitenkinimo, ir atvirkščiai. Kuo didesnis įvaizdžio ir realybės atotrūkis, tuo jis lemtingesnis teikėjui – vartotojas renkasi konkurentą. Vadinas, įvaizdis stipriai veikia vartotojo kokybės suvokimą.

Kad praktiškai įvertintų paslaugą, jos teikėjas privalo nustatyti, kaip paslaugos klientai suvokia kokybę. Tyrimų rezultatai rodo, kad klientai paslaugos kokybę įvertina, lygindami tai, ko jie tikėjosi, su tuo, ką iš tiesų gavo (Kotler ir kt., 2003, p. 555). Pasak B. Vengrienės (2006, p. 138), kliento patirta kokybė, integruojanti techninę ir funkcinę paslaugos puses, turi būti papildyta dar vienu aspektu – kliento laukiama kokybės sąvoka. Juk jei kliento lūkesčiai nerealūs, bendroji suvokta kokybė bus palaikyta prasta net tuo atveju, jei objektyviai vertinant patirta kokybė būtų visai tinkama. Vadinas, patirta kokybė ne visuomet sutampa su tuo, kaip iš tikrųjų klientas įvertins gautos paslaugos kokybę. Tai atskleidžia platesnę kokybės sąvoką –

bendrąją suvoktą paslaugos kokybę. Ji susiformuoja kaip santykis tarp patirtos ir laukiamos kokybės. Bendrosios suvoktos kokybės susidarymas pavaizduotas 1.2 paveiksle.



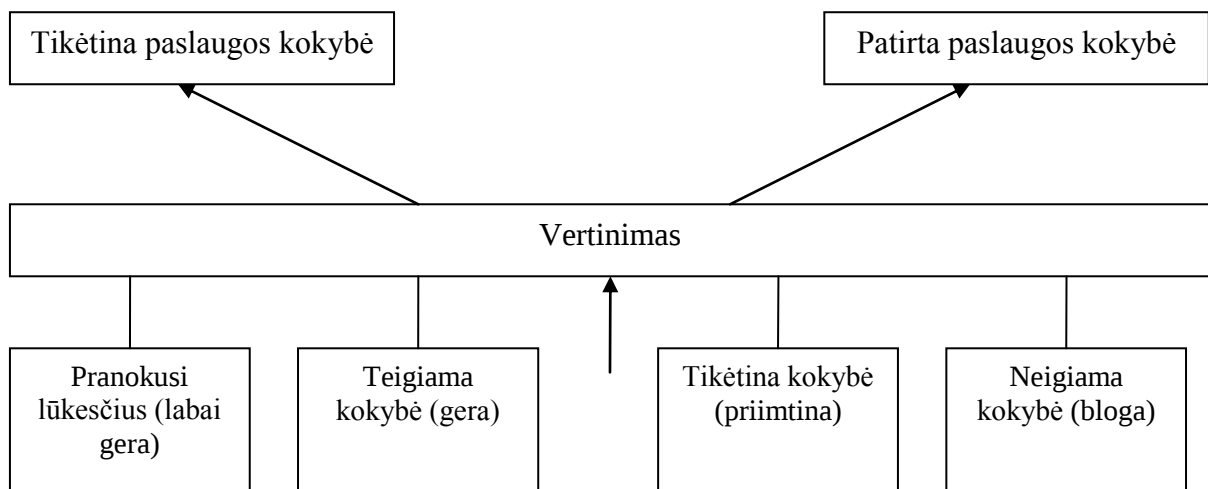
1.2 pav. **Bendroji suvokta kokybė**

Šaltinis: C. Grönroos (2007, p. 77). Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons.

Kaip matoma iš schemos, klientas galutinį sprendimą apie paslaugos kokybę priima palyginęs patirtą kokybę su savo lūkesčiais (Vengrienė, 2006, p. 138). Kiekvienos įmonės siekis – tenkinti klientų poreikius, todėl norint teikti aukščiausio lygio paslaugas, neužtenka atsižvelgti į techninę arba funkcinę kokybę, o reikia įvertinti kokybę, kurios klientas tikisi. Vartotojas yra pagrindinis tikrosios paslaugos kokybės vertintojas. Kaip teigia P. Vanagas (2004, p. 17-18) klientas vertina tokias savybės kaip patikimumas – paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tesėjimas, tikslumas; jautrumas – darbuotojų noras ir pasirengimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku; kompetentingumas – įgūdžių ir žinių paslaugai suteikti turėjimas; prieinamumas – personalo prieinamumas ir priėjimo patogumas, laukimo laikas, paslaugos atlikimo laikas; paslaugumas – personalo mandagumas, pagarba klientui, atidumas, draugiškumas; bendravimas – išsamus klientų informavimas, jų išklausa; patikimumas – pasitikėjimo užsitarnavimas, atvirumas, kompanijos reputacija, aptarnaujančių žmonių savybės; saugumas – pavojaus, rizikos ar abejonių nebuvimas,

sveikatos saugumas, finansinis saugumas, konfidencialumas; kliento supratimas – pastangos suprasti kliento reikalavimus, dėmesingumas.

Pasak E. Vitkienės (2008, p. 30), kokybę tyrinėjantys paslaugų marketingo specialistai šalia trimačio kokybės modelio, kurį sudaro techninis, funkcinis ir įvaizdžio kūrimo komponentai, remdamiesi klaidų analizės metodika, pateikia paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį. Ch. Grönroos išskiria keturis paslaugų kokybės vertinimus: bloga; priimtina; gera; aukšta (labai gera). Remiantis šiais vertinimais, sudarytas paslaugų kokybės vertinimo modelis, kuris pateiktas 1.3 paveiksle.



1.3 pav. **Kokybės vertinimo lygiai (Grönroos 1990)**

Šaltinis: E. Vitkienė (2008, p. 31). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

Tikėtinės ir patirtos paslaugos kokybės suvokimas duoda atitinkamą paslaugų kokybės vertinimą. Bloga kokybė - tai žemiau tikėtinės kokybės; priimtina kokybė atitinka tikėtiną kokybę; gera kokybė šiek tiek pranoksta tikėtiną paslaugos kokybę; aukšta, labai gera, kokybė gerokai pranoksta tikėtiną paslaugos kokybę. Pastaruoju atveju paslaugos vartotojas ir toliau palaikys santykius su paslaugos teikėjais ir skleis teigiamą informaciją. Taip paslaugų įmonė pasiekia savo tikslą: ne tik sukuriamas teigiamas (geras) paslaugų įmonės įvaizdis, bet ir pritraukiamas vartotojas (Vitkienė, 2008, p. 31).

Kaip teigia L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 135) vartotojas, apibūdindamas paslaugų kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, įvairių mokslininkų požiūriu, pateikti 1 priede. Daugelis autorių mano, kad vartotojui svarbiausia patikimumas, teikėjo pasirengimas padėti, personalo kompetentingumas.

Pasak David L. Kurtz ir Kenneth E. Clow (1998, p. 107), paslaugų kokybę vertina ne tik vartotojas, bet ir paslaugų teikėjas. Teikėjas, vertindamas paslaugų kokybę, vadovaujasi

dviem kriterijų grupėm: vidiniais ir vartotojo . Vidiniai kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas. Vidiniai kriterijai įmonei svarbūs, nes įmonė gali palyginti savo rezultatus su analogiškais paslaugomis rinkoje ir nustatyti savo silpnąsias ir stipriąsias ypatybes. Vartotojo kriterijai įmonei svarbūs, nes jie atspindi vartotojo požiūrį į teikiamą paslaugą. Įmonė, išsiaiškinusi vartotojo nuomonę, gali geriau patenkinti vartotojų poreikius. Apibendrintos kriterijų charakteristikos pateikiamos 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai

Kriterijai	Pavyzdžiai	Privalumai	Trūkumai
Vidiniai kriterijai	Paslaugų įmonės punctualumas • Paslaugos suteikimo laikas • Vartotojų skundai	• Nustatomos silpnosios bei stipriosios ypatybės • Nustatomos sritys, kurias privalu tirti	• Trūksta vartotojo nuomonės • Gali būti nesvarbūs vartotojai
Vartotojo kriterijai	• Vartotojo nuomonė	• Surenkama informacija apie vartotojų nusiteikimą • Gaunama informacija apie vartotojų poreikius, nuostatas, vertybes	• Neatspindi nuomonės individų, kurie nėra įmonės vartotojai • Neteikia palyginamosios informacijos • Sudėtinga gauti neiškreiptą informaciją

Šaltinis: David L. Kurtz, Kenneth E. Clow (1998, p. 107). Services Marketing. John Wiley & Sons.

Smulkiau aptarsime Ch. Gronroos pateiktus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus. Ch. Gronroos, pasak N. Langvinienės, B. Vengrienės (2005, p. 80-81), išskiria šiuos kriterijus:

Profesionalumą ir įgūdžius, rodančius techninės kokybės matą. Vertinama paslaugos teikėjo darbuotojų kvalifikacija, organizacinė sistema, fiziniai ištekliai.

Požiūrį ir elgseną, susijusius su teikiamos paslaugos funkcinio proceso kokybe, kai darbuotojai yra pasirengę spręsti vartotojo problemas. Vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą. Reikšmės turi ir kontaktuojančio personalo išvaizda, kalba, kaip išaiškinama pati paslauga.

Prieinamumą ir lankstumą, siekiančius prisitaikyti prie vartotojų norų ir reikalavimų. Vartotojas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką, patogią paslaugos atlikimo vietą.

Patikimumą ir pasitikėjimą - laukiamos ir patirtos kokybės atitikimą, vartotojų lūkesčių pateisinimą. Vertinamas tinkamas sąskaitybos kruopštumas, įrašų saugojimas, pažadų tesėjimas. Čia įeina kompanijos reputacija, fizinio saugumo, finansinio saugumo užtikrinimas.

Kompensavimą šalinant nesklandumus, trūkumus, operatyvų klaidų taisymą. Vertindamas kokybę, paslaugų vartotojas atsižvelgia į tai, ar paslaugos teikėjas suinteresuotas ieškoti išeities situacijai kontroliuoti, jei paslaugos teikimo metu atsitiko kas nors nenumatyta.

Reputaciją ir sąžiningumą, susijusius su paslaugų įvaizdžio formavimu. Vartotojai didelę reikšmę teikia paslaugų įmonės pasirengimui pateikti vertę, adekvačią sumokėtiems pinigams. Įmonė turi būti pasirengusi vartotojui padengti nuostolius.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugos kokybės vertinimas dažniausiai remiasi Ch. Gronroos paslaugų kokybės suvokimo modeliu. Prekybos įmonės paslaugų kokybė vertinama per techninę ir funkcinę kokybę. Paslaugų įmonės įvaizdis taip pat formuoja kliento požiūrį į kokybę. Paslaugų kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės, t.y. lyginant patirtą paslaugą su laukiama. Klientai vertina ir renkasi paslaugų teikėjus atsižvelgdami į profesionaliai kuriamos paslaugos vertę. Renkantis paslaugas svarbiau pažvelgti ne tiek į pačią paslaugą, kiek į patį paslaugos teikėją, į jo kompetencijas ir gebėjimus.

Pardavimo ar paslaugų teikimo funkcija negali būti atsiejama nuo aptarnavimo funkcijos, todėl akivaizdu, kad norint daugiau parduoti, reikia geriau aptarnauti, o tai reiškia, kad reikia ugdyti gero klientų aptarnavimo įgūdžius (Adomaitytė, 2006). Antroje darbo dalyje atskleidžiama aptarnavimo samprata, svarbiausios darbuotojo savybės reikalingos aptarnavimo srityje, vadovo požiūris į klientų aptarnavimą; aptariami svarbiausi etapai aptarnaujant klientą ir kaip vertinamas klientų aptarnavimo standartas.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Klientų aptarnavimo samprata

Plačiąja prasme visa prekybos įmonės veikla yra paslaugų pirkėjams teikimas. Prekybos įmonių paslaugos (aptarnavimas) – tai su prekių pardavimu susijusios papildomos paslaugos, teikiamos prieš prekių pirkimą, jo metu ar po jo, kad skatintų bei remtų pagrindinę veiklą – prekių pardavimą (Pajuodis, 2005, p. 257). Kaip teigia L. Šalkauskienė ir kt. (2006, p. 55), klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas.

Pirkėjų (klientų) aptarnavimas (ang. Customer service) tai visiškai apibrėžta, nors kartais ir „neapčiuopiama“ (nemateriali), veikla, kurią mažmenininkas atlieka kartu su pagrindinių prekių ir paslaugų pardavimu (Берман, Эванс, 2003, p. 63). Pasak A. Pajuodžio (2005, p. 257), aptarnavimu siekiama palengvinti prekių pirkimą, padaryti jį patrauklesnį, padėti įsigyti prekes vartoti. Taigi prekybos įmonės vartotojams stengiasi daryti kažką daugiau, ne vien tik parduoti prekes.

Klientų aptarnavimas - yra tai, kaip klientas suvokia ir įsimena paslaugas, kurias jie gavo (Change Factory. What is customer service?). Kaip teigia S. Ward (Customer service), smulkaus verslo vadovė iš Kanados, klientų aptarnavimas yra gebėjimas teikti savo klientams jų norus ir poreikius. Pasak autorės puikus klientų aptarnavimas – tai organizacijos gebėjimas nuolat ir nuosekliai viršyti klientų lūkesčius.

Apie pirkimo vietos aptarnavimo lygį pirkėjai sprendžia vertindami faktiškai teikiamų paslaugų kokybę. A. Pajuodis (2005, p. 264) nurodo, kad pirkėjai apie tai sprendžia iš daugelio rodiklių: prekybos objekto išorinio vaizdo, vietos ir darbo valandų patogumo; informacijos apie prekes, paslaugas ir jų kainas; prekių pateikimo; aptarnaujančio personalo išvaizdos, mandagumo, paslaugumo, dėmesingumo; personalo kvalifikacijos; iškilančių problemų sprendimo; pirkėjų aptarnavimo spartos; pokalbių ir sandorių konfidencialumo išsaugojimo; įsigytų prekių kokybės garantijos; prekių pakeitimo galimybės; atsiskaitymo tikslumo ir kt.

Pasak J. Adomaitytės (2006), pirkėjas (klientas), įsigydamas prekę ar gaudamas paslaugą, esant geram aptarnavimui lengviau priima sprendimą: pirkti ar ne, sugrįžti čia dar kartą ar ne, jaučia didesnę pasitenkinimą pirkiniu ar gauta paslauga. Kaip teigia A. Pajuodis (2005, p. 263), pirkėjų reiškiami pageidavimai dėl prekybos įmonės teikiamų paslaugų ir reikalavimai joms yra labai įvairūs. Tai daugiausia priklauso nuo perkamų prekių ir

pardavimo vietos pobūdžio. Vienu atveju gali būti nekreipiama jokio dėmesio į paslaugas, tik norima, kad prekės būtų kuo pigesnės (pvz., pigesnių prekių parduotuvė), tačiau kitu atveju pirkėjas nori gauti kuo daugiau paslaugų (pvz., specializuotoje parduotuvėje). Pirkėjų reikalavimus aptarnavimui apibendrintai galima apibūdinti taip: įvairumas, greitumas, tikslumas, patogumas, kokybė, nedidelės kainos ir darbuotojų paslaugumas. Pasak J. Skinulytės (2008), klientų aptarnavimo kokybę daugeliu atvejų lemia aptarnaujančio darbuotojo darbas. Aptarnavimo kokybę galima įvertinti pagal objektyvius kriterijus, pavyzdžiui, pasisveikinimą, kliento problemos išsiaiškinimą, sprendimo pasiūlymą ir pan. Toliau vertinami subjektyvūs veiksniai, sakykime, kliento savijauta: maloniai ar ne jis buvo aptarnautas. Tokius pat veiksnius (objektyvius ir subjektyvius), įtakančius klientų aptarnavimo kokybę, išskiria aptarnavimo srities specialistė J. Adomaitytė (2005):

Subjektyvūs veiksniai:

- kliento simpatija personalui;
- kliento pasitikėjimas aptarnaujančiu personalu ir įmone;
- nuoširdus personalo dėmesys ir rūpestis kliento gerove;
- personalo klientui rodoma pagarba ir sąžiningumas siūlant paslaugas;
- suprantamai ir laiku pateikiama informacija apie produktus;
- darbuotojo asmeninės savybės;
- darbuotojo kompetencijos;
- maloni aplinka (interjeras, švara);
- atlyginimas;
- dažna darbuotojų kaita;
- ribotos karjeros galimybės.

Objektyvūs veiksniai:

- aptarnavimo kultūra (kliento pasitikimas, personalo išvaizda, mandagumas, paslaugumas, dėmesingumas);
- darbuotojų kvalifikacija (dalyvavimas mokymuose, seminaruose; patirtis, užtikrintumas);
- klientų poreikių išsiaiškinimas bei optimaliausio pasiūlymo pateikimas;
- reagavimas į klientą (darbuotojai noriai ir skubiai aptarnauja klientą, paslaugos suteikimas laiku);
- komunikabilumas (darbuotojai bendrauja su klientu ta kalba, kurią jis moka; gebėjimas įžvelgti klientų norus; malonus supažindinimas su kainomis; kliento įtikinimas, kad įmonė gali spręsti jo problemas).

- prieinamumas (įmonės vietos ir darbo grafiko patogumas; susisiektas telefonu bet kuriuo metu, iškilus problemai);
- dėmesys nuolatiniais klientams (lojalumo vystymas, sveikinimai švenčių progomis, naujų katalogų ir įvairių akcijų informacijos suteikimas).

Tyrimais įrodyta, kad net 80 proc. sprendimų, pirkti čia ar ne, lemia ne tokie objektyvūs veiksniai kaip prekybos vieta, kaina ar suteikiamas garantinis laikotarpis, o subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita kaip aptarnavimo kokybė. Jei žmogus ne tik randa ieškomą prekę, bet ir pasijunta esąs vertingas, gerbiamas, laukiamas, jei jam skiriamas ne įkyrus, o profesionalus ir nuoširdus dėmesys, jis tikrai nebus linkęs blaškytis po dar tuziną parduotuvių – jis pirsks prekę ar užsakys paslaugą ten, kur pajus, jog tai tinkamiausia vieta tai padaryti (J. Adomaitytė, 2005).

Kaip teigia M. Zavadskis (2004, p. 224-225), aptarnavimas yra aptarnaujančių žmonių požiūrio rezultatas. Aptarnaujančiojo ir prekybos personalo asmeninis požiūris yra ta išvestinė, nuo kurios prasideda aptarnavimo kultūra. Jeigu darbuotojo neigiamas požiūris, tai jo aptarnavimas bus neigiamas; jeigu jis visus niekins, tai ir aptarnavimas bus niekinamas; abejingumas skatina abejingą aptarnavimą. Ir atvirkščiai, teigiamas, rūpestingas ir draugiškas požiūris nulems puikų pirkėjų aptarnavimą. Autorius pabrėžia, kad asmeninis darbuotojo požiūris yra lemiamas veiksnys, turintis įtakos firmos pirkėjų aptarnavimui. Pasak L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 58) paslaugų įmonės darbuotojai, norintys teikti savo klientams aukštos kokybės paslaugas, privalo vadovautis šiais šūkiiais:

- Jeigu mes nepasirūpinsime savo klientais, jais pasirūpins mūsų konkurentai.
- Mes tikime, kad tu esi vienintelis, galintis ką nors pakeisti.
- Mes tikime tavimi, laimėk kliento palankumą ir atnešk sėkmę visai komandai.

Autorių teigimu, toks požiūris į klientus būtinas tam, kad nuolat ir nenutrūkstamai vyktų klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo procesas, suteikiantis klientui malonumą ir didelį pasitenkinimą, bendraujant su paslaugų įmonės darbuotojais.

Apibendrinant galima teigti, kad klientų aptarnavimas yra rodiklis, parodantis, kaip gerai veikia paslaugų sistema. Rodydami klientui paslaugumą ir dėmesį – mandagiai aptarnaudami, dirbdami su kiekvienu individualiai – užsitikriname sėkmę, klientų lojalumą, verslo pelningumą.

Kitame skyriuje pateikta kokios aptarnaujančio personalo savybės yra svarbios, kad būtų kokybiškai aptarnaujami klientai.

2.2. Aptarnaujančio personalo savybių svarba pardavimo procese

Daugelis kompanijų tiesiog neišsivaizduoja savo verslo be pardavimo darbuotojų. Pardavėjas yra jungtis tarp įmonės ir kliento, kuri užtikrina sklandų ir ilgalaikį bendradarbiavimą. Tokio žmogaus vaidmuo yra ypatingai svarbus įmonėje, nes pasitenkinimą produkto vartojimu net 70 % lemia pardavėjo elgsena. O patenkintas klientas garantuoja sklandų ir pelningą verslą (Žebrauskas, 2011). Didžiulėje prekių ir paslaugų gausoje šiandieniniam pirkėjui sunku apsispręsti priimant sprendimą „pirkti“ ar „nepirkti“. Technologijoms tampant vis sudėtingesnėms ir didėjant produkcijos asortimentui, ryškėja tendencija, kad pardavėjas vis stipriau tampa kliento verslo konsultantu. Jis, atstovaudamas savo kompanijai ir būdamas produkto ekspertas, gali ir turi iniciatyviai konsultuoti, kaip jo produktai prisidės prie kliento verslo vystymo sėkmės (Pardavėjas - kuris laukė pirkėjo, 2007). Aptarnavimo kultūra glaudžiai susijusi su aptarnavimo kokybės sąvoka, nes personalas, kokybiškai aptarnaujantis klientus, gerina jų požiūrį apie organizaciją, jos paslaugas ir aptarnavimo kokybę. Darbuotojas gali maloniai aptarnauti klientą, bet nesuteikti tos kokybės, kokios pastarasis tikėjosi. Todėl norint, kad paslaugų įmonė užsitarnautų gerą vardą ir būtų minima kaip aukštos kultūros įmonė, reikia į aptarnavimo kultūrą žvelgti giliau, t.y. aptarnauti ne tik kultūringai, bet ir kokybiškai, kad klientai liktų visiškai patenkinti (Šalkauskienė ir kt., 2006, p. 56).

Pardavėjo savybės yra susijusios su vertybėmis iškeliamomis jo darbovietėje, tai yra – elgesio manieros, paslaugumas, lankstumas, mandagumas, sąžiningumas, pastabumas, atkaklumas, mokėjimas klausyti, teigiamas požiūris, greita reakcija, gebėjimas bendrauti, humoro jausmas, kalbos trūkumų neturėjimas, žinios. Toliau apibūdinamos pačios svarbiausios pardavėjo savybės, reikalingos kokybiškam aptarnavimui prekybos įmonėje ir kurios lemia sėkmingus pardavimus:

Elgesio manieros. Kiekvienas profesionalus kliento aptarnavimas turi atitikti profesinės etikos normas ir standartus, kurių įsisąmoninimas priklauso nuo dviejų veiksnių: vidinio, arba žmogaus asmeninio etikos kodekso (pavyzdžiui, perimtos iš šeimos gėrio ir blogio, padorumo, požiūrio į darbą sampratos ir kt.), ir išorinio (įmonės, organizacijos normų ir standartų). Geros manieros, etiškas elgesys privalomas darbuotojams, tiesiogiai bendraujantiems su klientais (Ulčinskaitė, 2010).

Teigiamas požiūris. Pirkėjai ir klientai ir taip turi pakankamai asmeninių problemų ir jiems visai nereikia dar ir pardavėjo susirūpinusio dėl savųjų. Jiems reikia asmens, galinčio pakelti nuotaiką ir nukreipti dėmesį teigiama linkme (Gero pardavėjo savybės, 2007). Kaip

teigia M. Zavadskis (2004, p. 23-24), žmonės, kuriems būdingas neigiamas požiūris, atstumia pirkėjus, tokių žmonių vengiama, nes nenorima gauti nereikalingos „nuodų“ dozės.

Paslaugumas, noras padėti. Pardavėjai, kurie nuoširdžiai nori padėti kitam, jie širdimi spinduliuoja meilę klientui, sau ir savo produktams. Pirkėjai nori bendrauti su tais pardavėjais, kurie nuoširdžiai gilinasi į jų esamą padėtį, rūpinasi jais ir ieško būdų jiems padėti (Gero pardavėjo savybės, 2007).

Atkaklumas. Dažnai atkaklumas yra maišomas su įkyrumu. Vadovai dažnai drąsina pardavėjus: „Jei išvarė pro duris – lipk per langą. Jei išvarė per langą – lįsk per kamina.“ Bet jei ir tai nepadėjo, nebūk įkyrus ir susimąstyk, kažkas ne taip. Jei pirkėjas atsisakė pirkti vieną kartą, tai dar nereiškia, kad jis jau galutinai apsisprendė. Po kiekvieno atsisakymo, reikia permąstyti kaip pateikti kitaip. Nepamirškite, kad tik 5 % sandorių baigiasi po pirmo karto (Gero pardavėjo savybės, 2007).

Komunikabilumas. Gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklauskas, vartotojo norų supratimas. Paslaugos esmės išaiškinimas, supažindinimas su paslaugos kainomis; vartotojo įtikinimas, kad organizacija gali išspręsti jo problemas (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p. 125).

Mokėjimas atidžiai klausytis. Pardavimo procese klausymasis yra labai svarbus, nes kaip žinote, didžiąją laiko dalį pardavėjas privalo klausytis. (Gero pardavėjo savybės, 2007). Dirbantis su klientais asmuo turi mokėti iki galo išklausti tai, ką pašnekovas turi ir nori pasakyti. Klientas, pradėjęs kalbėti, bus labiau linkęs būti atviras, jei jis matys, kad su juo bendraujantis darbuotojas domisi juo ir pritaria jam. Todėl reikalingą informaciją, dažnai netikėtą ir svarbią, pardavėjas gali gauti skatindami klientą išsikalbėti: kuo klientas daugiau suteiks informacijos bendraujančiam su juo darbuotojui, tuo šis labiau galės valdyti situaciją (Masalskienė, Masalskis, 2010). Kaip teigia G. Kliucevičius (2008), nebuvimas gerų klausymosi įgūdžių pardavimo metu parodo jų nebuvimą apskritai. Nedėmesingai klausantis pašnekovo, jums susiformuoja įpročiai, kurie trukdo geriau išklausti ir suprasti. Kaip teigia ilgametis pardavimo ir lyderystės treneris D. Čibonis (2009), geras pardavėjas ne tas, kuris daug kalba arba liaupsina parduodamas prekes, bet tas, kuris sugeba užduoti tinkamus klausimus ir išgirsti atsakymus.

Smalsumas. Daugelis smalsumą laiko neigiamą charakterio savybę, tai lyg „lindimas“ į kito kišenę. Domėjimasis detalėmis, kurios paprastai ignoruojamos, gali mums suteikti daug reikalingos informacijos, taip pat ir klientams yra malonu, jei jūs pastebite ir domitės dalykais (žinoma, reikia jausti ribą, kad netaptume įkyrus), kuriais kiti nesidomi (Gero pardavėjo savybės, 2007).

Pareigingumas. Tai yra sugebėjimas kruopščiai ir iki galo atlikti pavestą užduotį. Tai yra, sugebėjimo atsiriboti nuo aplinkos keliamų pagundų bei saviraiškos ir susikonscentruoti į kažką vieną (Lapinas, 2005).

Sąžiningumas. Mes kuriame savo reputaciją savo elgesiu, kuri lydi mus visą gyvenimą. Prieš priimdami galutinį sprendimą, klientai visuomet tikrinasi gautą informaciją. Jūs privalot išlikti ramūs pokalbiu metu ir nejausti baimės, o tai bus jei sakysite tik tiesą (Gero pardavėjo savybės, 2007).

Lankstumas. Pardavimo pokalbis yra dinamiškas ir situacija gali keistis labai greitai ir netikėtai. Klientai būna įvairūs ir niekada negali nuspėti tolimesnės pardavimo eigos. Sugebėjimas greitai prisitaikyti ir teisingai reaguoti keičiantis aplinkybėms yra svarbi pardavėjo savybė (Gero pardavėjo savybės, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad pirkėjas perka prekę iš to pardavėjo, kuris jam labiau patinka. Pardavėjas – tai informacijos perdavėjas. Kad sėkmingai įvykdyti savo užduotį, jis turi valdyti didelį kiekį informacijos, turi mokėti bendrauti su pirkėju. Pagrindinė kliento nepasitenkinimo ir pasitraukimo priežastis yra pardavėjų nekokybiškas aptarnavimas ir nemokėjimas bendrauti, todėl pardavėjo asmeninės savybės turi būti laikomos, kaip svarbiausia prekės ar paslaugos pardavimo komplekso dalis, kad patenkintų pirkėjus. Tai, kaip pardavėjas elgiasi ir aptarnauja klientus, yra kur kas svarbiau nei visi pinigai, kuriuos įmonė išleidžia reklamai ar geram vardui kurti.

Tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius, deramai supažindinti su esamu asortimentu, tikslingai pateikti privalumus ir ypatumus – neišvengiami sėkmingo klientų aptarnavimo ir pardavimo proceso etapai. Kitame skyriuje pateikiama, koks turi būti aptarnavimas atskiruose pardavimo proceso etapuose.

2.3. Klientų aptarnavimo kokybė atskiruose pardavimo proceso etapuose

Mokslinėje literatūroje aptariamas keletas pardavimo proceso (aptarnavimo) etapų, kurie skirtingų autorių išskiriami nevienodai. V. Pranulis ir kt. (2008, p. 407) nurodo 4 etapus, A. Pajuodis (2005, p. 348) nurodo 6 etapus, Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 718) bei R. Dudėnas (2006, p. 135) jau įžvelgia 7 pardavimo proceso etapus, tuo tarpu I. Bučiūnienė (2002, p. 85) nurodo 8 etapus, o V. Masalskis (2009) siūlo pažvelgti į 9 pardavimo proceso etapus. Išsamiau pardavimo proceso etapai apibendrinti, apibūdinti ir pateikti 2 priede.

Klientų aptarnavimo kokybė yra svarbi visuose pardavimo proceso etapuose. Pardavėjas, parduodamas prekę pirkėjui, turi pereiti per keletą pardavimo proceso sudedamųjų dalių, kitaip vadinamų aptarnavimo etapų. Tiriant klientų aptarnavimo kokybę

prekybos įmonėje verta labiau atkreipti dėmesį į šiuos proceso etapus, kurie anot A. Pajuodžio (2005, p. 354), yra apibrėžiami kaip bendravimas su klientais. Kaip teigia R. Dudėnas (2006, p. 135), vartotojas pats ateina į mažmeninės prekybos parduotuvę įsigyti prekių. Šiuo atveju didesnę reikšmę turi emociniai sugebėjimai. Nereikia ieškoti kiekvieno pirkėjo atskirai. Vadinasi tokie etapai, kaip ieškojimas klientų, pasiruošimas, informacijos rinkimas, bus eliminuoti ir didžiausias dėmesys tyrimo metu bus skiriamas tokiems etapams: susitikimas su klientu, poreikių išsiaiškinimas ir prekės pristatymas, pardavimo proceso užbaigimas. Toliau pateikta kaip pardavėjai turėtų kokybiškai aptarnauti klientus šiuose aptarnavimo etapuose:

Susitikimas su klientu. Pirmasis etapas – tai pirmas susitikimas (kontaktas) su klientu. Kaip teigia V. Masalskis (2009), šio etapo neįveikus, nelabai lieka galimybės tolimesniam bendravimui su klientu. „Pasisveikinti: akių kontaktas; šypsena; „Laba diena. Malonu jus matyti“; laikytis pagarbaus, bet ne per didelio atstumo (gerbti kliento asmeninę erdvę). Prisistatyti ir paklausti kuo galėtumėt padėti” (Bendravimas su klientais, 2010). Norėdamas, kad santykiai su vartotoju taptų gera bendro darbo pradžia, pardavėjas turi užtikrinti pradinių kontaktų pozityvumą (Kotler, Keller, 2007, p. 401).

Poreikių išsiaiškinimas ir prekės pristatymas. Kaip rašoma straipsnyje „Bendravimas su klientais” (2010), tai klientų poreikių išsiaiškinimo ir prekių pristatymo etapas. Šiame etape siekiant gero aptarnavimo, svarbu prisitaikyti prie pirkėjo, jo poreikių, pardavėjas turi išsiaiškinti kliento norus ir pageidavimus: kalbėti su klientu santūriai; kalbėjimo tonas turėtų būti malonus, šiltas, švelnus, bet nepataikaujantis, neįkyrus. Pokalbio pradžioje, pardavėjas aptarnaujantis klientą, turėtų vengti patarimų, pasiūlymų - neišsiaiškinus kliento norų. Parduotuvių darbuotojai, aptarnaudami klientą turėtų bendrauti su juo, o ne su kolegėmis. V. Masalskio (2010) teigimu, dažniausiai būtent šis etapas nulemia pardavimo sėkmę. Kuo tiksliau vadybininkui pavyks išsiaiškinti kliento poreikius, tuo sklandžiau pavyks parduoti savo produktą. Kaip teigia J. Skinulytė (2008), kliento poreikių aiškinimasis yra vienas svarbiausių kriterijų, pagal kurį vertinama aptarnavimo kokybė. Kartais klientas nežino, kokios paslaugos ar produkto jam konkrečiai reikia, profesionalaus darbuotojo pareiga susiaurinti paiešką, vėliau informuoti apie paslaugą, pasiūlyti alternatyvas, paaiškinti jų skirtumus, pabrėžti kiekvienos iš jų naudą vartotojui. Etape, kuriame siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei iškilusias problemas, sako I. Bučiūnienė (2002, p. 100) pardavėjai turi turėti geras komunikavimo priemones, sugebėti įdėmiai klausytis, palaikyti akių kontaktą, rodyti pirkėjui deramą dėmesį, garantuoti iškilusių problemų išsprendimą. Šiame etape labai svarbios darbuotojų žinios apie parduodamus produktus, pardavėjos klientams turi suteikti visą išsamią informaciją. Turi sugebėti atsakyti į visus klientams rūpimus klausimus, skirti pakankamai laiko pokalbiui su klientu. V. Pranulio ir kt. (2008, p. 408) teigimu, pardavėjas

turi taip pristatyti prekę, kad pirmiausia sužadintų potencialaus pirkėjo dėmesį, vėliau susidomėjimą ir galiausiai norą įsigyti prekę.

Pardavimo proceso užbaigimas. Tai pardavėjo atsisveikinimo su klientu etapas, kuriame labai svarbu akių kontaktas, padėka, atsisveikinimas. „Atsisveikinti: akių kontaktas; šypsena; padėka „Malonu, kad pas mus apsilankėte“; atsisveikinimas paliekant „atviras duris“: „Geros jums dienos. Iki pasimatymo, lauksime apsilankant“ (Bendravimas su klientais, 2010). A. Pajuodis (2005, p. 348) akcentuoja keturis užbaigimo etapo būdus:

1. *Alternatyvos.* Pardavėjas pasiūlo rinktis iš dviejų alternatyvų, kurios abi pardavėjui yra priimtinos.
2. *Apibendrinimo.* Pardavėjas dar kartą nurodo svarbiausius prekės pranašumus.
3. *Patvirtinimo.* Pardavėjas pateikia tokius klausimus, į kuriuos pirkėjas visada atsakys „taip“, galiausiai jis ir siūlymui pirkti pasakys „taip“.
4. *Rezervinio argumento.* Panaudojamas rezervinis, arba paskutinis, argumentas, skatinantis pirkėją apsispręsti.

Apibendrinant galima sakyti, kad norint įvertinti, ar efektyviai ir kokybiškai aptarnaujama, svarbūs yra visi pardavimo proceso etapai: nuo pirmojo kontakto užmezgimo su klientu iki atsisveikinimo su juo. Kokybiškas aptarnavimas priklauso nuo tiesiogiai su klientais kontaktuojančio personalo, kaip pardavėjai elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje, kaip pirkėjai aptarnaujami atskiruose pardavimo proceso etapuose. Tačiau aptarnavimo kokybė taip pat priklauso ir nuo įmonės vadovo. Apie vadovo požiūrį į klientų aptarnavimą pateikta kitame skyriuje.

2.4. Vadovo požiūris į klientų aptarnavimą

Vertindami klientų aptarnavimo sistemos efektyvumą, teiraujamės pačių klientų, ar jie patenkinti, lojalūs, ar turi nusiskundimų. Tačiau klientai mato ir įvertina tik galutinį klientų aptarnavimo sistemos etapą - aptarnaujančiojo personalo darbą. Norint įvertinti, ar efektyviai aptarnaujama, reikėtų peržiūrėti visą sistemą, kuri priklauso ne tik nuo aptarnaujančiųjų darbuotojų (Banytė, 2009). L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 61) manymu, negalima tikėtis, kad darbuotojai rūpinsis klientu, jeigu patys vadovai nerodo tinkamo pavyzdžio. Kaip teigia D. Pociūtė ir kiti (2005, p. 49), vadovo pavyzdys yra svarbus impulsas darbuotojams keisti požiūrį į save ir į darbą, todėl vadovas turi analizuoti ir tobulinti savo elgesį, rūpintis kompetencijos ugdymu.

Aptarnavimo, kaip ir kiekvienos organizacijos misijos, įgyvendinimas prasideda nuo organizacijos viršūnės ir priklauso nuo to, kaip vadovai supranta klientų aptarnavimą, kaip

padeda savo pavaldiniams jį įgyvendinti. Vadovų elgesys yra vienas iš klientų aptarnavimo sistemos elementų (Banytė, 2009). Pasak A. Geller (2005), aptarnavimo kokybė priklauso nuo to kaip vadovas sugeba suorganizuoti pardavėjų darbą. Kaip jis sugeba parinkti reikiamus žmones, sukurti pardavimo proceso taisykles, organizuoti pardavėjų mokymus, kartu su jais analizuoti sudėtingas pardavimo situacijas. Geras pardavimų valdytojas niekada nieko nepardavinės pats. Viską jis atliks savo pardavėjų rankomis. Kaip sako valdytojų tautosaka - "parodyk kokie tavo pardavėjai ir aš pasakysiu, koks tu valdytojas". Kaip teigia D. Pociūtė ir kiti (2005, p. 49), vadovas ne tik suteikia įgaliojimus darbuotojams veikti ir vadovauja jiems, bet vykdo ir savo pareigas – nustato kokybės politiką ir tikslus, juos įkomponuoja į bendrą organizacijos sistemą.

P. Kotleris nurodo būdus, kuriais įmonė gali sumažinti paslaugų kokybės nevienodumą: investavimas į personalo atranką ir lavinimą, paslaugų teikimo procedūrų standartizavimas, klientų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo kontrolė (Dudėnas, 2006, p. 186-187). Pasak B. Vengrienės (2006, p. 154), faktiškai visos kokybės gerinimo programos paslaugų įmonėse prasideda nuo pozityvaus žmonių požiūrio į kokybę skatinimo. Tai pasiekama per darbuotojų rengimo programas, apimančias jų atranką, mokymą, darbo vietos aprūpinimą, funkcijų nustatymą, karjeros galimybių planavimą. Šios programos gali apimti ir kitus įmonės veiklos gerinimo aspektus, tačiau darbuotojų vaidmuo čia vis tiek svarbiausias. Pagrindiniai kokybės gerinimo metodai, į kuriuos turi atkreipti dėmesį vadovas, yra: darbuotojų atranka, mokymai, klientų aptarnavimo standartai, slapto pirkėjo tyrimai, motyvacija. Toliau pateiktas kiekvieno metodo apibūdinimas.

Atranka. Darbuotojų atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo (Leonienė, 2001, p. 60). L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004, p. 219) teigia, kad paslaugų organizacija pasiekia gerų rezultatų, jei sugeba sukomplektuoti tinkamų paslaugas teikiančių darbuotojų kolektyvą. Autorių teigimu, idealių darbuotojų nėra, todėl paslaugų organizacija turi žinoti, koks jai yra tinkamiausias darbuotojas, ir rasti tuos kriterijus atitinkančius kandidatus. Kai kurios organizacijos samdo darbuotojus ir juos apmoko.

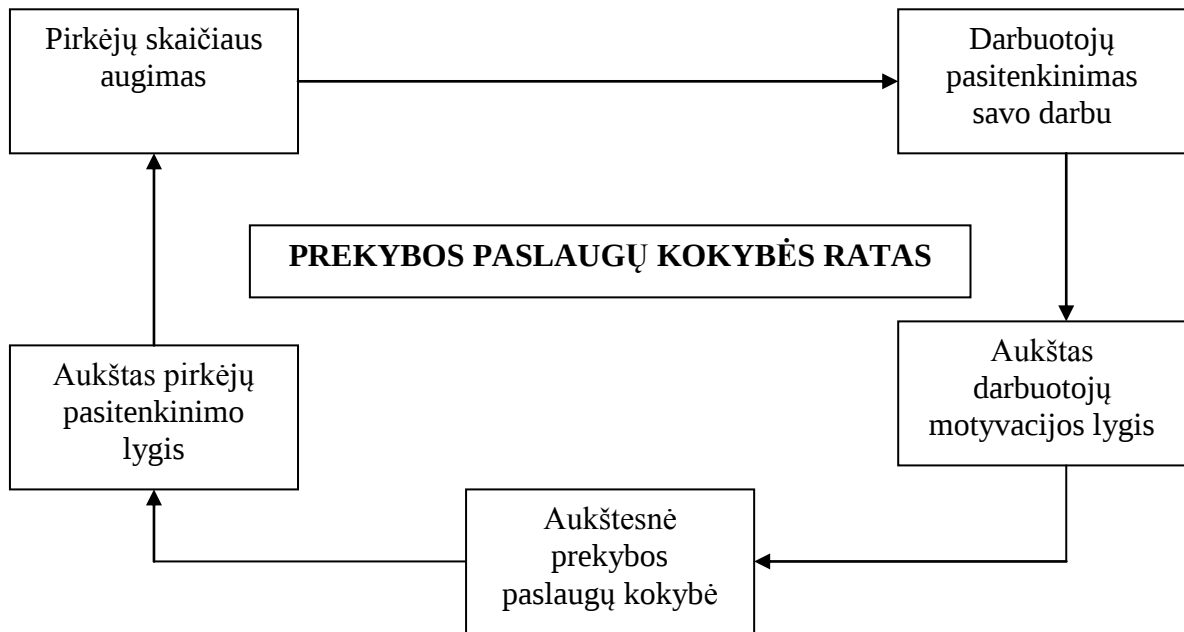
Personalo mokymai. Įmonė turi siekti, kad jos darbuotojai nuolat tobulėtų, atitinkamai vertinti jų pastangas, sudaryti galimybes mokytis (V. Pranulis, 2008, p. 540). Aptarnaujančio personalo kompetencijos kėlimas - tai galimybė didinti veiklos efektyvumą ir užtikrinti teikiamą paslaugų kokybę. Siekiant šio tikslo, reiktų periodiškai organizuoti personalo mokymus tokiomis temomis: pardavimai, derybos, paslaugų vartotojų aptarnavimas, dalykinis bendravimas, verslo etiketas, įmonės įvaizdis. Paslaugų įmonė, orientuota į vartotojus, turi garantuoti, kad aptarnaujantis personalas gerai išmanytų apie parduodamas prekes, kad galėtų atsakyti į bet kurią

paslaugų vartotojo užduodamą klausimą, išklaustų jį, sužinotų jo rūpesčius ir sugebėtų jam padėti (Žostautienė, Čerkauskytė, 2007).

Klientų aptarnavimo standartai. L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 58) teigimu, svarbu nustatyti aptarnavimo standartus ir jų tikslus, o po to perduoti šiuos dalykus darbuotojams. Kaip teigia B. Vengrienė (2006, p. 155) darbuotojai instruktuojami, kaip dirbti, kokių reikalavimų turi laikytis savo darbo vietoje atlikimo technikos, santykių ir bendravimo požiūriu. L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 58) nuomone, būtina numatyti bendravimo telefonu taisykles, aprangos standartus ir pan. Aišku, kad visko standartizuoti neįmanoma ir nereikia, nes bendravimas su kiekvienu klientu, kuris turi savo poreikius, norus yra vis kitoks. Personalas turi suprasti, kad svarbiausias jų darbo elementas yra aptarnaujamas žmogus – klientas.

Slapto pirkėjo tyrimai. Vienas iš naudingų būdų gauti informaciją apie darbuotoją yra “slapto pirkėjo” metodas. Specialiai apmokyti žmonės slapta atlieka pirkėjo vaidmenį ir realiomis sąlygomis tikrina pardavimo darbuotojų darbą. Organizacijų vadovams taip pat naudinga reguliariai palikti biurą ir pasijusti klientais (Mikulis, 2007, p. 46). Kaip teigia J. Adomaitytė (2005), slapto pirkėjo tyrimas –tarsi „fotografija“ vadovui, atspindinti realią klientus aptarnaujančio personalo darbo kokybę: matomi ir trūkumai, ir pranašumai. Nors vadovas aptarnavimo procese ir toliau tiesiogiai nedalyvauja, tačiau slapto pirkėjo tyrimo dėka jam suteikiama galimybė žvilgtelėti į aptarnavimo padėtį.

Motyvacija. Labai svarbu, kad darbuotojai būtų suinteresuoti teikti tinkamą aptarnavimą. Norint tai pasiekti, reikia skirti pakankamai dėmesio ir klientų ir darbuotojų poreikiams. Jei organizacija orientuota į klientų aptarnavimą, reikia, kad visi darbuotojai būtų nukreipti į tai. Gera valdomose įmonėse kiekvienas darbuotojas yra kultūros puoselėtojas, todėl svarbu, kad nuolat būtų skatinamas ir motyvuojamas siekti aukštesnės aptarnavimo kultūros (Šalkauskienė ir kt., 2006, p. 58). D. Žostautienė ir R. Čerkauskytė (2007) teigia, kuomet kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksmų, skatinančių darbuotis. Tai darbo užmokestis ir premijos, vadovybės pasitikėjimas, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai įmonei ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, galimybė save įtvirtinti. Pasak A. Ghobadian (1994), kurį cituoja D. Žostautienė ir R. Čerkauskytė (2007), aukštas aptarnaujančio personalo motyvacijos lygis turi tiesioginę įtaką pirkėjų skaičiui, o per jį ir pasitenkinimo savo atliekamu darbu augimui, tai pavaizduota grafiškai 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Darbuotojų motyvacijos įtaka paslaugų kokybei

Šaltinis: D. Žostautienė ir R. Čerkauskytė, 2007.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant kokybiško klientų aptarnavimo būtina ne tik pačiai įmonei rodyti iniciatyvą mokant darbuotojus, bet ir mokytis patiems vadovams. Vadovas turi labai aiškiai apsibrėžti, kokių rezultatų darbuotojas turės pasiekti, kokias užduotis atlikti. Paslaugų kokybę galima gerinti per darbuotojų atranką, aptarnaujančio personalo mokymus, motyvavimo priemones, diegiant kokybės aptarnavimo standartus, kontroliuoti darbuotojus atliekant slapto pirkėjo tyrimus. J. Adomaitytės (2006) nuomone, kiekvienas vadovas nori jaustis visiškai atsakingas už tai, kas vyksta jo organizacijoje, už tai, kaip aptarnaujami jo organizacijos klientai.

Aptarnavimo kokybė priklauso ne tik nuo aptarnaujančiųjų darbuotojų ir nuo vadovo požiūrio, bet ir nuo taisyklių, kurių aptarnaujantis personalas turi laikytis. Šios taisyklės - tai klientų aptarnavimo standartas, kuris bus aptariamas kitame skyriuje.

2.5. Klientų aptarnavimo standarto įtaka kokybės gerinimui

Kad nuolat būtų gerinama aptarnavimo kokybė, P. Vanagas (2004, p. 16-17) teigia, kad tam rekomenduojama sukurti vartotojų aptarnavimo standartą, kuriame būtų raštiškai fiksuotos standartizuotos visuotinai priimtos paslaugų vartotojų aptarnavimo normos, kuriomis paslaugų įmonės darbuotojai naudotųsi bendraudami su vartotojais esant įvairioms situacijoms bei užtikrintų vartotojų norų ir poreikių patenkinimą teikiant kokybiškas paslaugas.

Klientų aptarnavimo standartas – tai elgesio principų ir pavyzdžių rinkinys, kuris apima visas organizacijai aktualias klientų aptarnavimo proceso dalis. Nedidelės kompanijos atveju, kai klientus aptarnauja keli ar keliolika darbuotojų, dar yra galimybė susitarti žodžiu, kaip kompanijoje priimtina aptarnauti klientus, be to, darbuotojai natūraliai išlaiko tam tikrą aptarnavimo standartą stebėdami ir kopijuodami vienas kitą. Kuomet klientus aptarnaujančių darbuotojų yra daugiau ir jie dirba skirtinguose padaliniuose, išryškėja poreikis kažkaip užfiksuoti norimą klientų aptarnavimo standartą: kokia yra mūsų klientų aptarnavimo vizija ir kaip, kokį elgesį demonstruodami mes jos siekiame (Lepeškaitė, 2011). Kaip teigia A. Pajuodis (2005, p. 265), aukštą aptarnavimo kokybę galima pasiekti tik tada, kai įmonė nustato aptarnavimo tikslus, arba standartus, kurių įgyvendinimo turi siekti darbuotojai. Pasak D. Pociūtės (2005, p. 195), viską privalu gerai daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus.

Tačiau kaip teigia J. Adomaitytė (2006), vien gerų kokybės standartų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Tam, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik skirti pakankami dėmesio juos kuriant, diegiant bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. Anot A. Pajuodžio (2005, p. 266), klientų aptarnavimo standartus reikia rengti kartu su įmonės darbuotojais, kuriuos jie vykdys. Tik tuo atveju jie turės realų stimuliuojamąjį pobūdį. Kaip teigia autorius, darbuotojai juos geriau supras ir sieks juos įvykdyti. L. Šalkauskienės ir kt. (2006, p. 58) teigimu, standartai turi būti nuolat keliami, o įmonės darbuotojai, teikiantys kokybišką aptarnavimą, turi būti už tai apdovanoti.

Pasak I. Lepeškaitės (2011), klientų aptarnavimo standarto nauda organizacijai yra tame, kad jis padeda nukreipti darbuotojų elgesį norima linkme. Tai yra galimybė suformuluoti, užfiksuoti ir perteikti darbuotojams norimo aptarnavimo gaires. Kai visa tai yra pakankamai aiškiai apibrėžta, yra lengviau pamatuoti ir įvertinti aptarnavimo kokybę, galima tiksliau įsivardinti stipriuosius ir tobulintinus aptarnavimo aspektus atskirų padalinių ir visos organizacijos mastu, priimti pagrįstus sprendimus dėl aptarnavimo gerinimo priemonių ir kt. Taigi gerai parengtas ir tinkamai panaudojamas klientų aptarnavimo standartas yra ne tik pagalba darbuotojams, bet ir naudingas vadybos įrankis.

Apibendrinant galima teigti, kad klientų aptarnavimo standartas nustato klientų aptarnavimo efektyvumą, nurodant darbuotojams, kaip kokybiškai aptarnauti klientus, kokie veiksmai yra būtini ir kokia jų seka. Standartai, kuriuos nusistato pati įmonė, parodo, ko klientas tikisi arba kas, įmonės nuomone, yra svarbu klientui. Personalas turi suprasti, kad svarbiausias jų darbo elementas yra aptarnaujamas žmogus – klientas. O tai suprasti padeda ir didelę reikšmę kokybiškam aptarnavimui turi įmonėje įdiegtas klientų aptarnavimo standartas.

2.6 Teorinės darbo dalies išvados

Apibendrinant teorinę dalį galima teigti, kad kokybė, vartotojas ir teikėjas yra neatsiejamos dalys. Kokybiška paslauga pirmiausiai privalo būti priimtina vartotojams ir atitikti jų reikalavimus. Paslaugų teikėjai, siekdami atitikti standartus ir patenkinti vartotojų lūkesčius, turi nuolat siekti paslaugų kokybės, nuolat tobulėti šioje srityje. Paslaugų kokybę vartotojui sudėtinga įvertinti dėl paslaugų savybių. Kiekviena iš šių savybių (neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas ir heterogeniškumas) yra svarbi paslaugų teikimo procese įmonėms norint teikti kokybiškas paslaugas. Paslaugos kokybės vertinimas dažniausiai remiasi Ch. Gronroos paslaugų kokybės suvokimo modeliu. Prekybos įmonės paslaugų kokybę vertinama per techninę ir funkcinę kokybę. Kliento požiūrį į kokybę taip pat formuoja paslaugų įmonės įvaizdis. Paslaugų kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės, t.y. lyginant patirtą paslaugą su laukiama. Klientai vertina ir renkasi paslaugų teikėjus atsižvelgdami į profesionaliai kuriamos paslaugos vertę. Renkantis paslaugas svarbiau pažvelgti ne tiek į pačią paslaugą, kiek į patį paslaugos teikėją, į jo kompetencijas ir gebėjimus. Vertinant paslaugų kokybę reikia remtis ne tik vartotojų nuomone, bet ir įmonės darbuotojų vertinimais.

Klientų aptarnavimas yra rodiklis, parodantis, kaip gerai veikia paslaugų sistema. Efektyvus klientų aptarnavimo pagrindas - supratimas, kaip klientas įsivaizduoja aptarnavimą. Tad labai svarbu atpažinti kliento poreikius ir suteikti paslaugas tiksliai ir laiku. Pagrindinė kliento nepasitenkinimo ir pasitraukimo priežastis yra pardavėjų nekokybiškas aptarnavimas ir nemokėjimas bendrauti, todėl pardavėjo asmeninės savybės turi būti laikomos, kaip svarbiausia prekės ar paslaugos pardavimo komplekso dalis, kad patenkintų pirkėjus. Kokybiškas aptarnavimas priklauso nuo tiesiogiai su klientais kontaktuojančio personalo, kaip pardavėjai elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje, kaip pirkėjai aptarnaujami atskiruose pardavimo proceso etapuose. Aptarnavimo kokybė taip pat priklauso ir nuo įmonės vadovo. Jo priimti sprendimai ir kasdieninis vadovavimas suteikia galimybes organizacijai veikti kokybiškai. Paslaugų kokybę galima gerinti per darbuotojų atranką, aptarnaujančio personalo mokymus, motyvavimo priemones, diegiant kokybės aptarnavimo standartus, kontroliuoti darbuotojus atliekant slapto pirkėjo tyrimus. Nustačius, ko nori ir ko tikisi klientas, kokie jo poreikiai, reikia parinkti tinkamą klientų aptarnavimo strategiją - parinkti kiekvienai įmonei reikalingus aptarnavimo kriterijus ir sudaryti aptarnavimo standartus bei pagal juos objektyviai išmatuoti darbuotojams keliamus reikalavimus. Personalas turi suprasti, kad svarbiausias jų darbo elementas yra aptarnaujamas žmogus – klientas.

3. APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS UAB „DROGAS“ DARBUOTOJŲ IR VARTOTOJŲ POŽIŪRIU

3.1. UAB „Drogas“ įmonės veiklos ir kokybės politikos apibūdinimas

UAB „Drogas“ – didžiausias kosmetikos ir buities prekių mažmeninės prekybos parduotuvių tinklas Baltijos šalyse ir vienintelis prekių segmento „Health & Beauty“ (sveikata ir grožis) atstovas regione. Nuo 2004 metų tinklas priklauso tarptautinei „AS Watson“ mažmeninės prekybos grupei. Iš viso bendrovė turi 122 parduotuves – 77 „Drogas“ parduotuves Latvijoje ir 46 „Drogas“ parduotuves Lietuvoje.



3.1 pav. UAB „Drogas“ prekinis ženklas

Šaltinis: UAB „Drogas“ internetinis tinklalapis (www.drogas.lt)

Pirmoji „Drogas“ parduotuvė buvo atidaryta 1993 metais Rygoje, 2001 metais kompanija pradėjo veiklą Lietuvoje. Visus veiklos metus tinklas sparčiai plėtėsi, kiekvienais metais įvairiuose Lietuvos miestuose ir miesteliuose buvo atidaromos naujos parduotuvės. Šiuo metu tinklas turi 46 kosmetikos parduotuves, tačiau artimiausiais metais „Drogas“ plėtros tempų neplanuoja mažinti. Tinklo ateities planuose – 100 Lietuvos rinkoje sėkmingai veikiančių parduotuvių.

UAB „Drogas“ veikla – mažmeninė prekyba. Įmonė pirkėjų pasitikėjimą įgijo siūlydamas platų kosmetikos ir grožio prekių asortimentą bei išskirtines prekes. Šiuo metu „Drogas“ parduotuvėse pirkėjams siūloma įsigyti daugiau nei 12 tūkst. skirtingų produktų kasdieniniam naudojimui ir daugiau nei 3000 išskirtinių produktų, kuriais prekiauja tik „Drogas“ parduotuvės. Parduotuvėse siūlomas platus kosmetikos, grožio ir sveikatos prekių asortimentas, daugybė pasaulyje žinomų prekinių ženklų, taip pat kokybiškų vietinių gamintojų kosmetikos gaminių už neaukštą kainą bei išskirtinių „Tikrai Drogas“ prekių, kurių negali klientai rasti kitose parduotuvėse. Prekių, paslaugų, kurias galima įsigyti UAB „Drogas“ grupės: dekoratyvinė kosmetika; plaukų priežiūros ir modeliavimo priemonės, plaukų dažai; veido, kūno priežiūros priemonės; higienos prekės; dantų priežiūros priemonės; dezodorantai; galanterijos prekės; pėdkelnės, kojinės, kojinaitės; maisto papildai, bakalėjos

prekės; vyrų kosmetika ir parfumerija; moterų parfumerija; skystas muilas, vonios putos; vaikų kosmetika, sauskelnės; popieriaus gaminiai; konsultacijos dėl gaminių įsigijimo, naudojimo. Toks platus pasirinkimas suteikia pirkėjui galimybę išsirinkti kokybiškas ir jo poreikius bei mokėjimo pajėgumą atitinkančias prekes.

UAB „Drogas“ parduotuvėse vyksta įvairios akcijos, kurių metu prekes galima įsigyti itin žemomis kainomis. Šios akcijos veikia kaip marketingo priemonės ir skatina klientus pasirinkti įmonę ir tapti lojaliais pirkėjais. Parduotuvių darbo laikas labai palankus pirkėjams. Parduotuvės dirba kiekvieną dieną, net ir švenčių dienomis. Darbo laikas yra nuo devintos ryto iki dvidešimt pirmos valandos vakaro.

Pagal prekybos tipą UAB „Drogas“ parduotuvės yra specializuotos parduotuvės, jose taikoma savitarna kartu su asmeniniu pardavimu. UAB „Drogas“ dirba apie 400 žmonių, įmonė planuoja atidaryti daugiau parduotuvių, todėl darbuotojų skaičius nuolat didėja.

UAB „Drogas“ įmonės vertybė - nuolat didinti vartotojų skaičių, atitinkantį realius jų poreikius ir galimybes bei siekti geresnių būdų aptarnauti pirkėją. UAB „Drogas“ stengiasi pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, todėl nuolat ieško būdų, kaip geriau aptarnauti klientus.

Nuo 2007 metų UAB „Drogas“ dalyvauja projekte „Pagirk gerą aptarnavimą!“. Projektas vyksta kiekvienais metais kovo arba balandžio mėnesį, kurį organizuoja organizuoja GerasAptarnavimas.lt. Gero Aptarnavimo Mėnuo - tai laikas, kai projekte dalyvaujančių įmonių klientai gali pagirti įvairių įmonių aptarnavimą. Klientai yra raginami stebėti ir vertinti įmonių teikiamų paslaugų ir aptarnavimo kokybę. Projektas skatina įmones kurti, vystyti ir palaikyti gerus santykius su savo klientais, pakelti klientų aptarnavimo kokybės lygį. Dalyvavimas šioje akcijoje yra puiki motyvacija įmonių darbuotojams. Dalyvavusios įmonės tvirtina gavusios progą paskatinti savo darbuotojus, pamatyti aptarnavimo klaidas, gerinti paslaugų kokybę, investuoti į darbuotojų mokymą. 2007 metais kosmetikos ir buitinės chemijos prekių tinklo „Drogas“ net dvi parduotuvės pateko į geriausiųjų dešimtuką (Verslo žinios, 2007, p. 16).

Nuo 2008 metų UAB „Drogas“ naudoja bendrovės SPECT, kuri kiekvieną mėnesį atlieka slapto pirkėjo tyrimus, paslaugomis. Slapto pirkėjo metodu pagal iš anksto nustatytus esminius bei visuomenei aktualius aptarnavimo kriterijus (pvz.: ar buvo pasisveikinta žodžiu, ar aptarnaujantis asmuo bent kartą nusišypsojo, ir pan.) yra matuojama faktinė aptarnavimo kokybė. Šio tyrimo rezultatai skiriasi nuo pačių klientų atsiliepimų, nes tyrimo metodai fiksuoja iš esmės skirtingus dalykus. Slapto pirkimo tyrimas išryškina ir įvertina įmonės darbuotojų: elgesį, bendravimo būdą, lankstumą, klientų poreikių patenkinimo lygį, požiūrį į klientų aptarnavimą, pardavimus, paslaugų teikimą, nuomonę ir žinias apie konkrečius įmonės produktus, lojalumą, požiūrį į savo įmonę ir kt. Slapto pirkimo tyrimo pabaigoje paruošiama

raštiška tyrimo ataskaita, kurioje išryškinamos stipriosios ir taisytinos sritys, pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti silpnąsias veiklos puses ir kaip pasiekti aukštesnę klientų aptarnavimo kokybę. Darbuotojus su jų darbo rezultatais supažindina tiesioginis vadovas susirinkimų metu. Tai ne baudimo įrankis, o priemonė, skatinanti tobulėti. Be to, problemos retai kyla dėl konkrečių darbuotojų - jos dažniau yra sisteminės, atsirandančios dėl bendros motyvacijos ir mokymų politikos problemų.

Dar viena priemonė, kuri yra svarbi gerinant aptarnavimo kokybę tai UAB „Drogas“ klientų aptarnavimo standartas. Tai vidinis įstatymas, kuriame išdėstomi pagrindiniai darbo su klientais reikalavimai. Standarto paskirtis - apibrėžti įmonės darbo efektyvumo lygmenį, kuris privalo būti vienodai suprantamas visų klientus aptarnaujančių darbuotojų. Į standartą įtraukiami tik tokie reikalavimai, kurių vykdymas gali būti pamatuojamas. Remdamiesi standarte aprašytais principais UAB „Drogas“ parduotuvių darbuotojai priima sprendimus ir standartinėse, ir nestandartinėse klientų aptarnavimo situacijose siekdami išlaikyti aukštus aptarnavimo reikalavimus, išpildyti sutartus ir įsipareigotus klientų pageidavimus bei užsitikrinti jų lojalumą. Standartas apima reikalavimus, taikomus visiems įmonės darbuotojams bei ypatingai reikalavimus tiems, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais.

Nuo 2009 metų UAB „Drogas“ yra organizuojami darbuotojų mokymai, siekiant padidinti Drogas parduotuvių tinklo konkurencingumą ir jo darbuotojų prisitaikymą prie rinkos poreikių. Darbuotojai dalyvauja įvairiuose kursuose, seminaruose, apmokymuose, kuriuose mokosi dalykinio bendravimo, efektyvaus konfliktų sprendimo, efektyvaus klientų aptarnavimo bei tikslo siekimo. Kiekvienais metais įmonė skiria iki 13 proc. lėšų nuo apyvartos darbuotojų kompetencijų tobulinimui. Per du metus pasiektas rezultatas: pakelta 20 UAB „Drogas“ administracijos darbuotojų ir 39 parduotuvių vadovų profesinė kvalifikacija, bei pagerintos 80 pardavėjų-kasininkų socialinės kompetencijos. Darbuotojų mokymai - tai kokybės valdymo priemonė, gerinanti aptarnavimo kokybę, kas savo ruožtu padeda pritraukti daugiau klientų. UAB „Drogas“ ypatingą dėmesį skiria personalo mokymams ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Todėl nuolat stengiasi, kad klientai, apsilankę parduotuvėje, jaustųsi gerai ir sulauktų geriausio aptarnavimo. Pirkėjų aptarnavimo kokybė yra „Drogas“ įmonės veiklos prioritetas. Parduotuvių darbuotojai turi galimybę įgyti profesinių žinių ir gebėjimų mokydami pagal sistemą „Drogas Retail Academy“ („DROGAS mažmeninės prekybos akademija“). Tai yra kelių lygių mokymų projektas, kuris nuolat papildomas nauja mokomąja medžiaga. Siekdami patobulinti praktines žinias, darbuotojai lanko seminarus, kuriuos organizuoja prekių tiekėjai, ir dalyvauja kompanijos darbuotojų konferencijose. 2009 – 2010 metais visose UAB „Drogas“ parduotuvėse buvo pakeisti kasos aparatai bei atnaujinta

kompiuterinė programinė įranga. Tai turėjo pagerinti kokybę. Klientai yra aptarnaujami greičiau.

2011 metų kovo mėnesį buvo vykdomi „Klientų aptarnavimo kultūros“ trenerių mokymai. DROGAS treneriai - tai septynios iniciatyviausios parduotuvių vadovės iš visos Lietuvos, pagrindinių klientų aptarnavimo principų mokysiančios visus įmonės darbuotojus.

Mokymai skirti darbuotojams, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, teikia jiems informaciją apie įmonės prekes, sprendžia konfliktines situacijas. Ši programa orientuota į bendravimo su klientais įgūdžių lavinimą, siekiant kelti įmonės klientų aptarnavimo kultūrą bei pasitikėjimą.

UAB „Drogas“ įmonėje nuolat vyksta formalus darbuotojų vertinimas. Kiekvieną savaitę UAB „Drogas“ administratorė tikrina ir įvertina kiekvienos parduotuvės darbuotojų darbo kokybę, klientų aptarnavimo kokybę. Ji stebi ir įvertina kiekvieno parduotuvės darbuotojo, įskaitant ir vadovą, kasdienį darbą, pasako klaidas bei pastabas. Formalus vertinimas, kurį atlieka vadovas, daromas vieną kartą per mėnesį, kurio metu įvertinami visi dirbantys pardavėjai. Pagrindinis dėmesys skiriamas santykių su klientais bei aptarnavimo įgūdžiams stiprinti.

3.2. UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimo darbuotojų ir vartotojų požiūriu metodologija

Šiandien vis daugiau organizacijų atlieka įvairius tyrimus siekdamos sužinoti, ar klientai yra patenkinti aptarnavimu. Taip pat svarbi yra ir darbuotojų, aptarnaujančių klientus nuomonė. Kaip jau buvo rašyta teorinėje dalyje, pasak David L. Kurtz ir Kenneth E. Clow (1998, p. 107) paslaugų kokybę vertina ne tik vartotojas, bet ir paslaugų teikėjas. Teikėjas, vertindamas paslaugų kokybę, vadovaujasi dviem kriterijų grupėmis: vidiniais kriterijais ir vartotojo. Vidiniai kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas. Vidiniai kriterijai įmonei svarbūs, nes įmonė gali palyginti savo rezultatus su analogiškais paslaugomis rinkoje ir nustatyti savo silpnąsias ir stipriąsias ypatybes. Vartotojo kriterijai įmonei svarbūs, nes jie atspindi vartotojo požiūrį į teikiamą paslaugą. Įmonė, išsiaiškinusi vartotojo nuomonę, gali geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Teorinėje darbo dalyje buvo išnagrinėta, kokie kokybės kriterijai yra svarbūs vartotojams, todėl šiame darbe buvo svarbu ištirti, kaip UAB „Drogas“ įmonės klientai vertina aptarnavimo kokybę, identifikuoti tobulintinas sritis. Taip pat buvo svarbu ištirti ir

darbuotojų nuomonę: ar sutampa klientų ir darbuotojų kokybės samprata, kokios aptarnavimo sritys yra tobulintinos.

Tyrimo metodas. Pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija. Kaip teigia V. Pruskus (2003, p. 139), kiekybinis tyrimas - tai toks empirinis tyrimas, kurio duomenis galima pateikti skaičiais (kiekybine išraiška). Tirama tai, kas yra, o ne tai, ko norėtume, kad būtų. Kiekybinis tyrimas metodologiniu požiūriu leidžia geriausiai įvertinti UAB „Drogas“ įmonės darbuotojų ir vartotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę. Bakalauro baigiamajame darbe pasirinktas anketinės apklausos raštu metodas. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Ji skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt. Kaip teigia G. Merkys (1995, p. 26) - apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Atliekant tyrimą naudoti tokie tyrimo metodai:

- Anketinė apklausa.
- Statistinių duomenų apdorojimo metodai: procentinis duomenų įvertinimas, aritmetinių vidurkių ir koreliacijos koeficiento skaičiavimas.
- Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudota Microsoft Excel programa.

Tyrimo objektas – UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų nuomonė apie klientų aptarnavimo kokybę.

Tyrimo tikslas. Teikiant pardavimo paslaugas labai svarbus yra klientų aptarnavimas. Šiuo tyrimu siekiama įvertinti įmonės „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Sudaryti tyrimo instrumentus – anketas, kurios skirtos įvertinti paslaugų kokybę darbuotojų ir vartotojų požiūriu
2. Nustatyti tyrimo vietą, imtį ir laiką.
3. Atlikti darbuotojų ir vartotojų apklausas.
4. Apdoroti apklausos metu gautus duomenis ir įvertinti darbuotojų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę bei vartotojų požiūrį į aptarnavimą UAB „Drogas“ parduotuvėse.
5. Remiantis gautais rezultatais pateikti rekomendacijas aptarnavimo kokybei gerinti.

Tyrimo vieta – UAB „Drogas“ parduotuvės (Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestuose). Šis regionas pasirinktas todėl, kad šiuose miestuose dar nebuvo atliktas tyrimas apie aptarnavimo kokybę.

Tyrimo laikas. Tyrimas atliktas UAB „Drogas“ parduotuvėse 2012 metų kovo 12 d. – kovo 18 d. Šis laikas pasirinktas todėl, kad tai yra eilinė savaitė, nėra prieššventinis laikas, kai klientų būna daugiau nei įprastai.

Tyrimo imtis. Tam, kad įvertinti aptarnavimo kokybę UAB „Drogas“ parduotuvėse, buvo atliktos dvi apklausos: apklausti parduotuvių darbuotojai (50 respondentų) ir klientai (300 respondentų).

Atliekant pirmąją apklausą buvo apklausti UAB „Drogas“ darbuotojai. Šio tyrimo imtį sudaro Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestuose esančių UAB „Drogas“ parduotuvių pardavėjai - konsultantai bei jų vadovai. Šiauliuose yra dvi UAB „Drogas“ parduotuvės, kuriose dirba 18 darbuotojų, Radviliškio mieste – viena parduotuvė, kurioje dirba 8 darbuotojai ir Panevėžyje – trys parduotuvės, kuriose dirba 24 darbuotojai. Darbuotojų pasiskirstymas pagal parduotuves pateiktas 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Darbuotojų pasiskirstymas UAB „Drogas“ parduotuvėse

Parduotuvės	Kiek dirba darbuotojų
UAB „Drogas“, Šiauliai (2 parduotuvės)	16 pardavėjų, 2 vadovai
UAB „Drogas“, Radviliškis (1 parduotuvė)	7 pardavėjos, 1 vadovas
UAB „Drogas“, Panevėžys (3 parduotuvės)	21 pardavėja, 3 vadovai
VISO:	50 darbuotojų

Iš viso Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestuose dirba 50 darbuotojų (būsimi respondentai). Tyrimo metu ir buvo apklausti šie darbuotojai – 50 respondentų.

Atliekant antrąją apklausą respondentais buvo pasirinkti UAB „Drogas“ 6 parduotuvių klientai Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestuose. Respondentai buvo atrinkti paprastuoju atsitiktiniu metodu. Siekiant išsiaiškinti, kiek parduotuvės klientų reikia apklausti, buvo taikoma matematinė analizė. Pagal I. Paniotto formulę apskaičiuota respondentų imtis. Iš UAB „Drogas“ gauti duomenys, kad vidutiniškai per savaitę Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestų parduotuvėse aptarnaujami 1372 klientai.

Respondentų imtis apskaičiuota pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2005):

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

čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti klientų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (6 parduotuvių klientų skaičius).

Reikalingas apklausti klientų skaičius: $1/(0,05 \times 0,05 + 1/1372) = 299$ klientai. Tyrimo metu buvo apklausta – 300 respondentų, tad galima teigti, jog rezultatus galima laikyti patikimais.

Anketa darbuotojams. Pirmiausia įvadinėje anketos dalyje respondentams buvo nurodyta, kas atlieka tyrimą, paaiškintas tyrimo tikslas. Įvade pabrėžiama, kad anketa yra anoniminė, taip pat pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Pagrindinė anketos dalis yra išskaidoma į dvi dalis. Pirmiausia anketa pradedama nuo kelių svarbių klausimų apie pačius respondentus ir jų statusą bendrovėje. Taip pat pirmieji pradiniai, lengvesni klausimai padeda respondentams pamažu įsitraukti į darbą. Antrojoje pagrindinėje anketos dalyje pateikta 13 klausimų. Klausimai sudaryti, remiantis teorinėmis aptarnavimo kokybės sritimis. Anketos struktūra darbuotojams pateikta 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

Anketos struktūra (darbuotojams)

Klausimai	Apibūdinimas	Klausimų skaičius	Sąsaja su teorine dalimi
Demografinė dalis	Pateikiami klausimai norint gauti informaciją apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei darbo stažą įmonėje.	1 - 5 klausimai	
Aptarnavimo kokybės įsivertinimas	Šiais klausimais siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip jie vertina savo darbo kokybę aptarnaujant klientą (bloga, patenkinama, gera ar labai gera), ir kokios yra nekokybiško aptarnavimo priežastys UAB „Drogas“.	6 -7 klausimas	1.3 skyrius
Darbuotojų įsivertinimas pagal vertinimo kriterijus, lemiančius kliento aptarnavimo kokybę.	Norima išsiaiškinti darbuotojų nuomonę pagal Ch. Grönroos pateiktus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, apimančius techninę ir funkcinę kokybę: profesionalumas ir įgūdžiai (4 teiginiai), požiūris ir elgsena (5 teiginiai), prieinamumas ir lankstumas (3 teiginiai), patikimumas ir pasitikėjimas (3 teiginiai), kompensavimas ir kreditabilumas (3 teiginiai). Anketoje prašoma šiuos elementus įvertinti pagal Ch. Grönroos paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį (labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai).	8 - 12 klausimai	1.3 skyrius

3.2 lentelės tęsinys

Klausimai	Apibūdinimas	Klausimų skaičius	Sąsaja su teorine dalimi
Asmeninių savybių įsivertinimas	Šis anketos klausimas pateiktas informacijai gauti apie darbuotojo tam tikrų savybių, kurios susijusios su funkcinę paslaugų kokybe, svarbą dirbant aptarnavimo srityje. Anketoje prašoma šiuos elementus įvertinti pagal svarbumą atitinkamai nuo 1 iki 5 (1 - nesvarbios, 2 - mažai svarbios, 3 - svarbios, 4 - labai svarbios, 5 - ypač svarbios).	13 klausimas (9 teiginiai)	2.2 skyrius
Kliento aptarnavimo etapų svarbos vertinimas	Šiuo klausimu siekiama sužinoti, kiek darbuotojui svarbūs kliento aptarnavimo etapai. Tai yra praktiniai bei asmeniniai kliento poreikių etapai, ypač svarbūs klientų aptarnavime. Šiuos elementus prašoma įvertinti taip pat pagal svarbą atitinkamai nuo 1 iki 5.	14 klausimas (8 teiginiai)	2.3 skyrius
Klientų aptarnavimo standarto vertinimas	Šiais klausimais norima išsiaiškinti, ar įmonėje yra įdiegti aptarnavimo standartai, ar darbuotojai yra susipažinę su klientų aptarnavimo standartais įmonėje, ar standartas padeda darbuotojams kokybiškai aptarnauti klientus. Buvo prašoma respondentų įvertinti kiekvieną klausimą, išreiškiant pritarimą ar nepritaringumą.	15 – 17 klausimas	2.5 skyrius
Aptarnavimo kokybės gerinimas. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo vertinimas.	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie tai kaip būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę įmonėje. Į ką UAB „Drogas“ vadovybė turėtų daugiau atkreipti dėmesį, kad klientai būtų aptarnaujami kuo geriau. Buvo klausama ar aptarnavimo kokybę jų įmonėje galima pagerinti per tinkamą darbuotojų atranką, mokymų organizavimą, „Slapto pirkėjo tyrimus“, motyvacijos gerinimą.	18 klausimas	2.4 skyrius

Anketa vartotojams. Įvadinėje anketos dalyje respondentams buvo nurodyta, kas atlieka tyrimą, paaiškintas tyrimo tikslas. Įvade pabrėžiama, kad anketa yra anoniminė, taip pat pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija. Pagrindinė anketos dalis yra išskaidoma į dvi dalis. Pirmiausia anketa pradedama nuo keleto aktualių klausimų apie pačius respondentus. Antroje pagrindinėje anketos dalyje pateikta 12 klausimų. Klausimai sudaryti,

remiantis teorinėje dalyje pateiktomis aptarnavimo kokybės sritimis. Anketos struktūra vartotojams pateikta 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Anketos struktūra (vartotojams)

Klausimai	Apibūdinimas	Klausimų skaičius	Sąsaja su teorine dalimi
Demografinė dalis	Pateikiami klausimai norint gauti informaciją apie respondentų lytį, amžių bei vidutines pajamas.	1 – 3 klausimai	
Aptarnavimo kokybės vertinimas.	Šiais klausimais siekiama sužinoti vartotojų nuomonę ar jie yra patenkinti aptarnavimu, kaip jie vertina aptarnavimo kokybę (bloga, patenkinama, gera ar labai gera), bei prašoma respondentų įvardinti kokios jų manymu yra nekokybiško aptarnavimo priežastys UAB „Drogas“.	4 - 5 klausimai	1.3 skyrius
Įvertinimas pagal vertinimo kriterijus, lemiančius kliento aptarnavimo kokybę.	Norima išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie aptarnavimo kokybę UAB „Drogas“ parduotuvėse pagal Ch. Grönroos pateiktus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, apimančius techninę ir funkcinę kokybę: profesionalumas ir įgūdžiai (4 teiginiai), požiūris ir elgsena (5 teiginiai), prieinamumas ir lankstumas (3 teiginiai), patikimumas ir pasitikėjimas (3 teiginiai), kompensavimas ir kreditabilumas (3 teiginiai). Anketoje prašoma šiuos elementus įvertinti pagal Ch. Grönroos paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį (labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai).	6 – 10 klausimai	1.3 skyrius
Pardavėjų savybių vertinimas	Šis anketos klausimas pateiktas informacijai gauti, kaip tam tikras UAB „Drogas“ darbuotojų savybes vertina vartotojai, kokios iš jų yra svarbiausios dirbant aptarnavimo srityje. Anketoje prašoma šiuos elementus įvertinti pagal svarbumą atitinkamai nuo 1 iki 5.	11 klausimas (9 teiginiai)	2.2 skyrius

3.3 lentelės tęsinys

Klausimai	Apibūdinimas	Klausimų skaičius	Sąsaja su teorine dalimi
Kliento aptarnavimo etapų svarbos vertinimas	Šiuo klausimu siekiama sužinoti, kaip klientai yra aptarnaujami skirtinguose pardavimo proceso etapuose. Tai yra praktiniai bei asmeniniai kliento poreikių etapai, ypač svarbūs klientų aptarnavime. Norima sužinoti kaip vartotojai vertina pagrindinius aptarnavimo etapus: kliento sutikimas (2 teiginiai), poreikių išsiaiškinimo ir prekės pristatymo etapas (3 teiginiai), atsisveikinimo etapas (2 teiginiai).	12 – 14 klausimai	2.3 skyrius
Aptarnavimo kokybės gerinimas	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie tai kaip būtų galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę įmonėje. Į ką UAB „Drogas“ vadovybė turėtų daugiau atkreipti dėmesį, kad klientai būtų aptarnaujami kuo geriau (į tinkamą darbuotojų atranką, mokymų organizavimus, „slapto pirkėjo tyrimus“, motyvacijos gerinimą, klientų aptarnavimo standartų įdiegimą).	15 klausimas	2.4 skyrius

Taigi UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybei įvertinti buvo sudarytos dvi anketos: darbuotojams (žr. 3 priedą) ir vartotojams (žr. 4 priedą).

3.3. UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės tyrimo rezultatų analizė

Klientų aptarnavimas - vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos įmonės veiklai. Dėl nekokybiškai suteiktų paslaugų kyla daugybė konfliktų, dėl to kenčia organizacijos įvaizdis bei prestižas.

UAB „Drogas“ pagrindinė užduotis – parduoti, todėl svarbu nuolat gerinti aptarnavimo kokybę. Įmonės strategijoje vienas iš iškeltų tikslų – tai pritraukti kuo daugiau klientų profesionaliu aptarnavimu. Todėl labai svarbu pasiteirauti paties darbuotojo, kaip jis supranta klientų aptarnavimą, kaip save įsivertina ir kaip darbuotojų aptarnavimą vertina patys klientai. Klientų aptarnavime svarbiausią vietą užima darbuotojas, kontaktuojantis tiesiogiai su klientu, kuris ne tik formuoja kliento nuomonę apie pačią įmonę, bet ir kuria įmonės įvaizdį. Labai svarbu kaip klientas yra pasitinkamas įžengus pro duris, kaip išsiaiškinami jo poreikiai bei

suteikiama informacija ir ne mažiau svarbu kaip su klientu yra atsisveikinama. Taip pat vartotojui svarbu personalo tvarkinga išvaizda, elgesys, asmeninės savybės, rodomas mandagumas ir dėmesingumas klientui. Prie darbuotojų kvalifikacijos būtų galima priskirti ir darbuotojo patirtį pardavimo srityje bei mokėjimą bendrauti su klientu. Klientui svarbus užtikrintumo jausmas, kad darbuotojas atsakytų už savo veiksmus ar pasakytus žodžius, pripažintų savo klaidas, sugebėtų išspręsti iškilusias problemas ir būtų pasirengęs padengti nuostolius. Klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas - pasitenkinimas arba nepasitenkinimas.

Teorinėje darbo dalyje buvo išnagrinėta, kokie kokybės kriterijai yra svarbūs vartotojams, todėl šiame darbe buvo svarbu ištirti, kaip įmonės klientai vertina aptarnavimo kokybę, identifikuoti tobulintinas sritis. Taip pat svarbi ir darbuotojų nuomonė: ar sutampa klientų ir darbuotojų kokybės samprata, kokios aptarnavimo sritys yra tobulintinos. Norint tai sužinoti buvo atliktas tyrimas.

Gauti tyrimo rezultatai yra analizuojami trijuose poskyriuose, nes buvo siekiama aiškiai ir struktūruotai įvertinti rezultatus. *Pirmame poskyryje (3.3.1)* aptariami demografinės charakteristikos duomenys - bendriniai duomenys apie respondentus. Aptariama respondentų demografinių duomenų įtaka aptarnavimo kokybės vertinimui. *Antrame poskyryje (3.3.2)* aptariamas respondentų (darbuotojų) įsivertinimas aptarnaujant klientus ir respondentų (vartotojų) nuomonė kaip yra vertinamas aptarnavimas bei kokios jų nuomone yra nekokybiško aptarnavimo priežastys. Taip pat respondentai pagal Ch. Gronroos pateiktus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, kurie aprašyti šio darbo teorinėje dalyje (1.3), turėjo įvertinti aptarnavimo kokybę. Darbuotojai ir vartotojai turėjo įvertinti asmenines savybes, kurios atrodo svarbiausios ir reikalingiausios aptarnavimo srityje dirbantiems darbuotojams. Taip pat buvo vertinama aptarnavimo kokybė atskiruose pardavimo etapuose bei darbuotojų ir vartotojų nuomonė apie aptarnavimo kokybės UAB „Drogas“ parduotuvėse pagerinimą. Šiame poskyryje taip pat pateiktas vertinimas apie aptarnavimo standarto svarbą. *Trečiasis poskyris (3.3.3)* skirtas UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimo vartotojų ir darbuotojų požiūriu apibendrinimui.

Anketose buvo naudojami Ch. Grönroos paslaugų kokybės vertinimo lygių modelis, kuris aprašytas teorinėje darbo dalyje (1.3 skyrius) ir požymių vertinimo skalė. Požymių vertinimo skalė – „tokia, kurioje iš skalėje pateiktų įvertinimo kategorijų respondentas pasirenka vieną jam tinkamą“ (Virvilaitė, 2007, p. 60). Analizuojant ir vertinant tyrimo rezultatus, buvo laikomasi nuostatos, kad požymių vertinimo skalėse pateikti atsakymai „ypač svarbu“, „labai svarbu“ ir „svarbu“ reiškia teigiamą požiūrį į pateiktus teiginius, o atsakymai „mažai svarbu“ ir „nesvarbu“ buvo vertinami kaip neigiama nuomonė teiginiuose. Pagal Ch. Grönroos

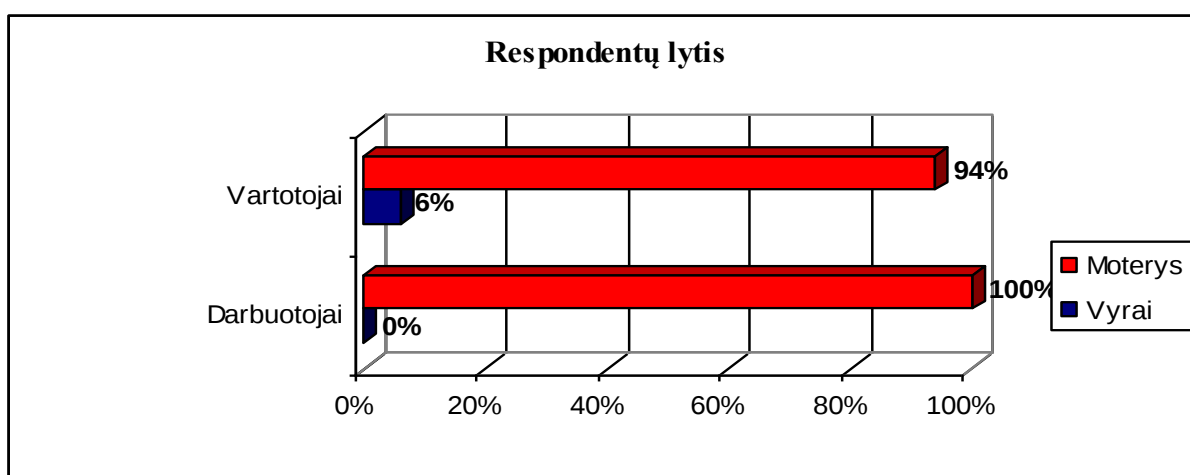
paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį pateikti atsakymai „labai gerai“ ir „gerai“ buvo vertinami kaip teigiama nuomonė teiginiuose, o „patenkinamai“ ir „blogai“ buvo vertinami kaip neigiama nuomonė.

Tyrimė dalyvavo visi UAB „Drogas“ Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio padalinių darbuotojai (50 respondentų). Tyrimė dalyvavę darbuotojai tiesiogiai dirba ir bendrauja su klientais. Buvo išdalinta 50 anketų, grįžo visos anketos, atsakomumas 100 procentų. Taip pat tyrimė dalyvavo UAB „Drogas“ Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestų vartotojai (300 respondentų). Buvo išdalinta 300 anketų, grįžo - 300, atsakomumas 100 procentų.

3.3.1. Respondentų demografinė charakteristika

Tyrimo duomenų analizė pradedama nuo demografinių respondentų savybių charakteristikos. Iš viso apklausoje dalyvavo ir anketas užpildė 300 respondentų (vartotojų) ir 50 respondentų (darbuotojų). Remiantis anketoje pateiktais demografinės dalies klausimais, toliau aptariamas apklausos respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir pajamas ir respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas ir darbo stažą.

Analizuojant apklausos respondentų (vartotojų) pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, jog iš viso tyrimė dalyvavo 94 proc. moterų ir 6 proc. vyrų. Tyrimo duomenys rodo, kad visi UAB „Drogas“ darbuotojai, tiesiogiai dirbantys su klientais yra moteriškos lyties atstovės. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 3.2 paveiksle.

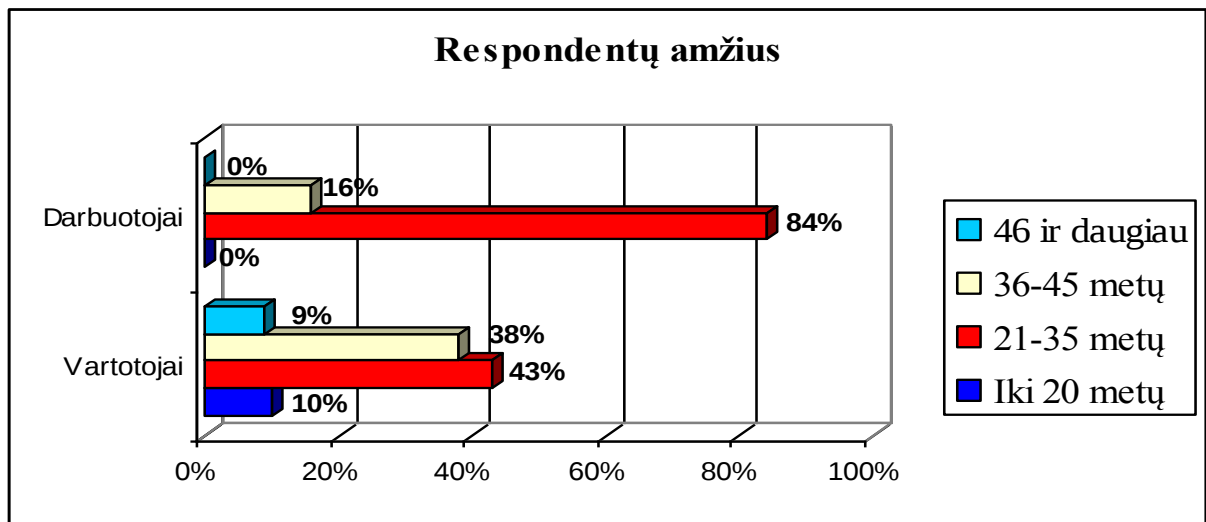


3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais)

Iš pastarojo paveikslo (žr. 3.2 pav.) galime daryti išvadą, jog tyrimė dalyvavo beveik vien moterys. Galime daryti prielaidą, kad toks pasiskirstymas atspindi ir bendrą UAB

„Drogas“ parduotuvėse apsilankančių klientų moterų ir vyrų santykį. Taigi, dažniausiai pardavėjos aptarnauja moteris. Tyrimo duomenys rodo, kad visi UAB „Drogas“ darbuotojai, dirbantys tiesiogiai su klientais, yra moteriškos lyties atstovės.

Pagal amžių buvo išskirtos keturios kategorijos, tai yra respondentai iki 20 metų, nuo 21 iki 35 metų, nuo 36 iki 45 metų ir respondentai turintys 46 ir daugiau metų. Detalesnė informacija apie darbuotojų ir vartotojų amžiaus pasiskirstymą pateikta 3.3 paveiksle.

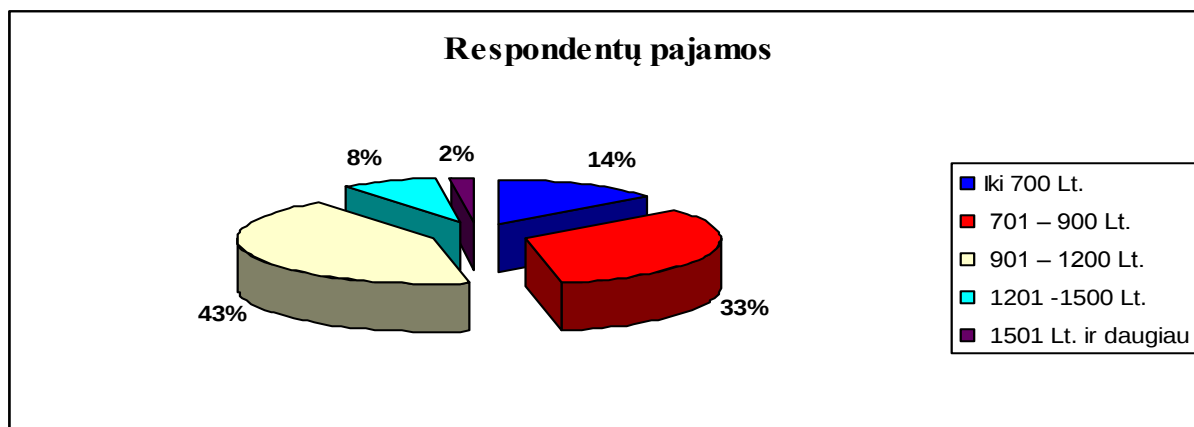


3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Kaip matome pagal 3.3 paveiksle pateiktą informaciją, UAB „Drogas“ darbuotojų amžius svyruoja nuo 21 iki 45 metų. Didžiąją daugumą, t.y. 84 proc. (n=42) visų dirbančiųjų sudaro 21 – 35 metų darbuotojai ir 16 proc. (n=8) darbuotojų amžius nuo 36 iki 45 metų. Galima teigti, kad klientų aptarnavimo sferoje dirba jaunos moterys.

Remiantis 3.3 paveiksle pateikta informacija, matyti, kad UAB „Drogas“ parduotuvėse daugiau lankosi jaunesnio ir vidutinio amžiaus klientai. Iš pateikto paveikslo matyti, kad daugiausia, t.y. 43 proc. (n=129) respondentų buvo nuo 21 iki 35 metų, 38 proc. (n=114) buvo nuo 36 iki 45 metų, 10 proc. (n=30) – iki 20 metų ir 9 proc. (n=27) respondentų nuo 46 ir daugiau metų. Taigi pardavėjoms tenka aptarnauti įvairaus amžiaus klientus. Kadangi klientų amžius yra labai įvairus, tai leis gauti patikimesnius duomenis.

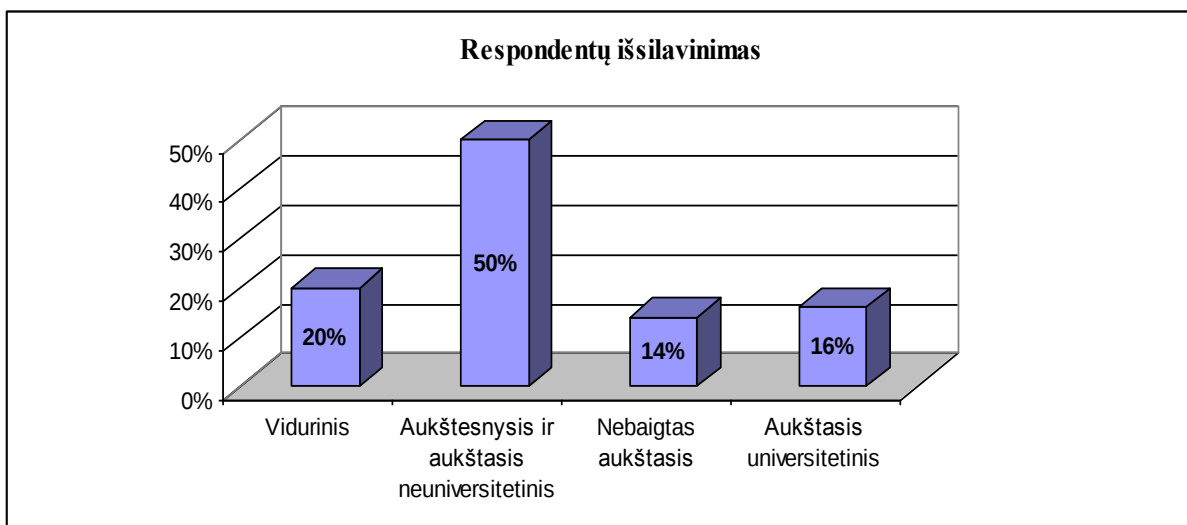
Anketoje buvo prašoma klientų atsakyti apie jų gaunamas pajamas. Pagal pajamas išskirtos penkios kategorijos: iki 700 Lt, 701 - 900 Lt, 901 - 1200 Lt., 1201 - 1500 Lt. ir 1501 Lt. ir daugiau. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas pateiktas 3.4 paveiksle.



3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas (procentais)

Respondentų nurodytų vidutinių mėnesio pajamų analizė rodo, kad didesnioji jų dalis 43 proc. (n=129) respondentų gauna nuo 900 Lt. iki 1200 Lt. mėnesines pajamas. 33 proc. (n=99) nurodė per mėnesį vidutiniškai gaunantys nuo 700 Lt. iki 900 Lt., 14 proc. (n=42) - iki 700 Lt., 8 proc. (n=24) respondentų nurodė savo pajamas nuo 1201 iki 1500 Lt. ir 2 proc. (n=6) nurodė, jog jų vidutinės mėnesio pajamos yra didesnės nei 1500 Lt. Statistikos departamento duomenimis, priklausomai nuo namų ūkio tipo, vieno asmens vidutinės pajamos per mėnesį 2011 metais Lietuvoje buvo nuo 1688 Lt. iki 2175 Lt. Galima teigti, kad UAB „Drogas“ parduotuvėse daugiausia lankosi mažesnes nei vidutines pajamas gaunantys klientai.

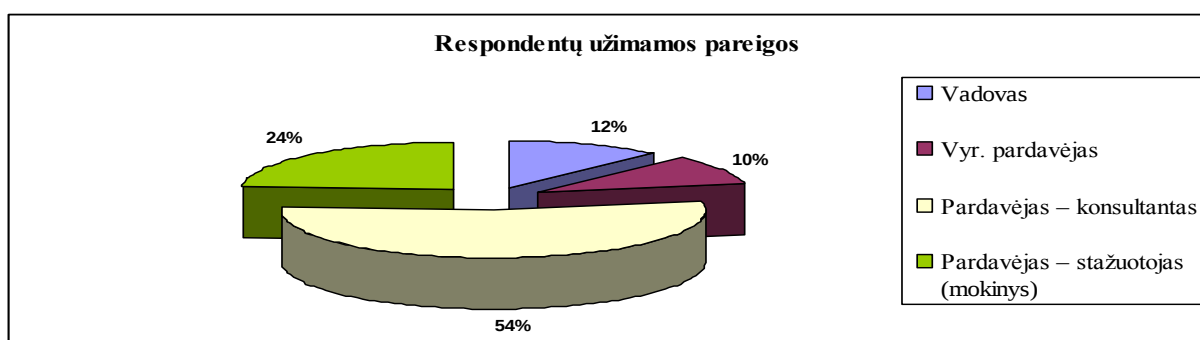
Atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti, kokį išsilavinimą turintys darbuotojai aptarnauja klientus. Nes nuo išsilavinimo priklauso darbuotojo gebėjimas ir supratimas kokybiškai aptarnauti klientą. Respondentų išsilavinimo procentinė išraiška pateikta 3.5 paveiksle.



3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais)

Didžiausią dalį respondentų, tai yra UAB „Drogas“ darbuotojų, sudaro asmenys, turintys aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – 50 proc. (n=25). Vidurinį išsilavinimą turi 20 proc. darbuotojų (n=10). Truputį mažiau, t.y. 16 proc. (n=8) darbuotojų, turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 14% (n=7) darbuotojų – nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Galime daryti išvadą, jog parduotuvėse dirba gana aukštą išsimokslinimą turintys darbuotojai, nors pardavėjo darbo specifiška nereikalauja aukštesniojo ar aukštojo išsimokslinimo.

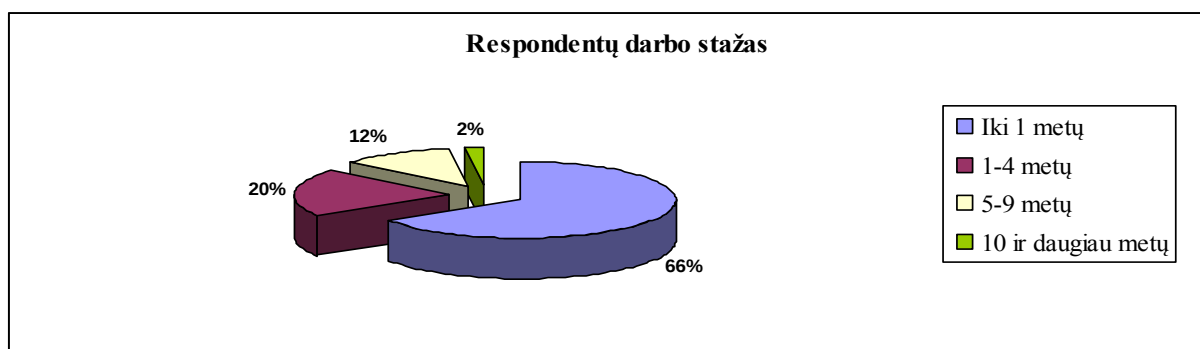
Atliekant tyrimą taip pat buvo svarbu sužinoti, kokias pareigas užima UAB „Drogas“ darbuotojai. Respondentams buvo pateiktas klausimas: „Jūsų užimamos pareigos UAB „Drogas“. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3.6 paveiksle.



3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (procentais)

Iš 3.6 paveikslo matyti, kad Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestų „Drogas“ parduotuvėse dirba 54 proc., t.y. 27 pardavėjos – konsultantės, 24 proc. (n=12) pardavėjų stažuotojų (mokinių), 10 proc. (n=5) vyr. pardavėjų bei 12 proc. (n=6) vadovių. Pagal UAB „Drogas“ numatytą planinę darbuotojų struktūrą faktinis darbuotojų skaičius labai sumažėjo. Tam įtakos turėjo susidariusi ekonominė situacija Lietuvoje.

Tyrimo metu buvo svarbu žinoti, kaip seniai darbuotojai dirba įmonėje. Anketoje buvo pateiktas klausimas: „Kiek laiko darbuotojai dirba UAB „Drogas?“. Atsakymo į šį klausimą procentinis pasiskirstymas pateiktas 3.7 paveiksle.



3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)

Iš 3.7 paveikslo galima matyti, kad daugiau nei pusė darbuotojų, t.y. 66 proc. (n=33) visų dirbančiųjų dirba UAB „Drogas“ parduotuvėje iki 1 metų, nuo 1 iki 4 metų dirba 20 proc. (n=10) darbuotojų, dar mažiau darbuotojų – 12 proc. (n=6) dirba nuo 5 iki 9 metų ir tik 2 proc. (n=1) respondentų išdirbtas laikas UAB „Drogas“ yra daugiau nei 10 metų. Galima teigti, kad dirbančiųjų daugumą sudaro iki 1 metų ir nuo 1 iki 4 metų darbo stažą turintys darbuotojai. Vadinas, tai nėra didelę patirtį turintys darbuotojai, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus.

Apibendrinant demografinės charakteristikos duomenis galima teigti, kad UAB „Drogas“ statistinis darbuotojos, turinčios aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, amžius svyruoja nuo 21 iki 35 metų. Daugiau nei pusės darbuotojų stažas yra tik iki 1 metų, o tai reiškia, kad darbuotojų kaita įmonėje yra didelė ir pardavėjos nespėja įgyti patirties.

Respondentų (vartotojų) demografinių savybių analizė parodo, kad UAB „Drogas“ įmonės paslaugomis naudojasi daugiausia moterys, kurių amžius įvairus, tačiau didesnioji dalis nuo 21 iki 45 metų. Vidutinės respondentų mėnesio pajamos dažniausiai siekia 900-1200 Lt.

Norint įvertinti darbuotojų ir vartotojų demografinės charakteristikos duomenų ryšį ir jo stiprumą su analizuojamais aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijais, buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai. Šie koeficientai tarp darbuotojų bei vartotojų demografinių duomenų ir aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų atitinkamai pateikti 5 ir 6 prieduose. Ryšys pastebimas, kai koreliacijos koeficiento reikšmė kinta tarp 0,51 – 0,7.

Kaip pateikta 5 priede statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų darbo stažo ir aptarnavimo kokybės įsivertinimo (koreliacijos koeficientas 0,615) bei savo profesinių žinių ir įgūdžių vertinimo (koreliacijos koeficientas 0,543). Taip pat tarp užimamų pareigų ir bendro aptarnavimo kokybės įsivertinimo (koreliacijos koeficientas 0,713) bei savo profesinių žinių ir įgūdžių vertinimo (koreliacijos koeficientas 0,531). Statistinis reikšmingo priklausomumo tarp darbuotojų amžiaus ir aptarnavimo kokybės kriterijų nenustatyta.

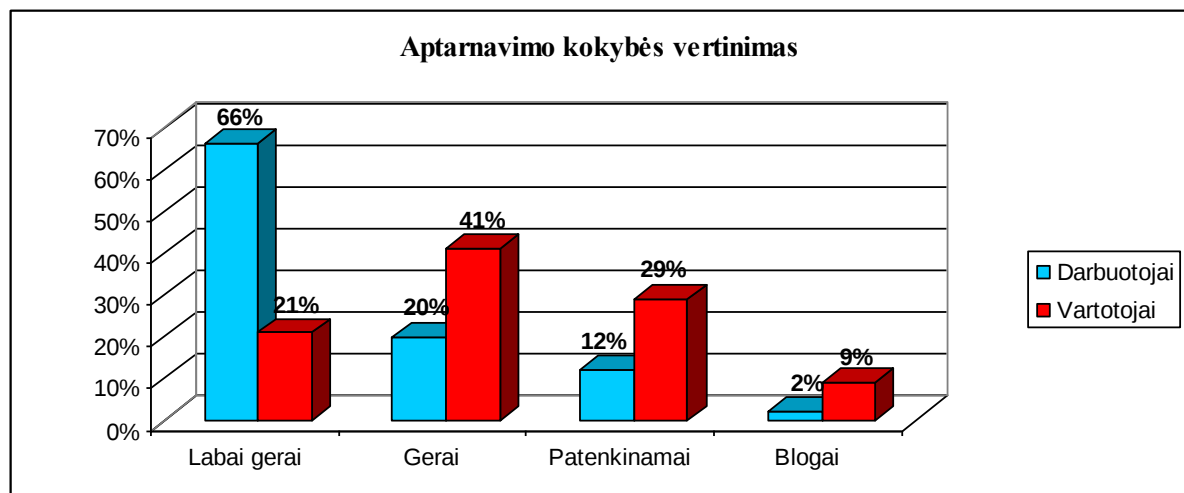
Taip pat buvo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas, kad įvertinti vartotojų demografinės charakteristikos duomenų ryšį su analizuojamais aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijais. Šie koeficientai pateikti 6 priede. Statistinio reikšmingo priklausomumo tarp darbuotojų lyties, amžiaus bei pajamų ir aptarnavimo kokybės kriterijų nenustatyta. Galima teigti, kad vartotojų aptarnavimo kokybės vertinimai nuo jų demografinių duomenų nepriklauso.

3.3.2 Respondentų vertinimas aptarnaujant klientus

Šioje tyrimo dalyje nagrinėtos respondentų (darbuotojų ir vartotojų) nuomonės apie UAB „Drogas“ parduotuvių aptarnavimo kokybę.

Labai svarbi yra darbuotojų nuomonė apie savo darbo kokybę. Dauguma vadovų teigia, kad versle didžiausias turtas yra žmonės, nuo kurių priklauso įmonės egzistavimas, ateitis, pelnas, reputacija ir įvaizdis. Taip pat labai svarbu, kaip aptarnavimo kokybę vertina vartotojai. Kiekvienas klientas nori gauti kokybiškas ir nepriekaištingas paslaugas, klientui svarbu kaip yra pateikiama paslauga, ir ar ji atitinka jų lūkesčius.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas kaip jie vertina aptarnavimo kokybę UAB „Drogas“ parduotuvėse, pateiktas 3.8 paveiksle.



3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal aptarnavimo kokybės vertinimą (procentais)

3.8 paveiksle matyti, kad dauguma darbuotojų, net 66 proc. (n=33) savo aptarnavimo kokybę vertina labai gerai, 20 proc. (n=10) darbuotojų - vertina gerai, 12 proc. (n=6) respondentų - patenkinamai ir tik 2 proc. (n=1) darbuotojų savo aptarnavimo kokybę vertina blogai. Tai reiškia, kad dauguma įmonės darbuotojų aptarnavimo kokybės srityje save vertina pakankamai gerai ir išmano klientų aptarnavimo kokybės reikalavimus. Vadinasi, dauguma UAB „Drogas“ darbuotojų save vertina kaip žmones, labai gerai ir gerai atliekančius savo pareigas aptarnavimo srityje.

Kaip pateikta 3.8 paveiksle vartotojai aptarnavimo kokybę vertina kiek kitaip. 41 proc. (n=123) respondentų aptarnavimo kokybę vertina gerai, labai gerai vertina 21 proc. (n=63) respondentų, kad aptarnavimo kokybė patenkinama teigia 29 proc. (n=87) respondentų ir blogai vertina 9 proc. (n=27) vartotojų. Galima teigti, kad aptarnavimo kokybė UAB „Drogas“ yra vertinama pakankamai gerai, nes dauguma klientų yra patenkinti aptarnavimu,

tačiau ne visi jų lūkesčiai yra visiškai įgyvendinami. Siekiant sumažinti nepatenkintų kokybišku aptarnavimu klientų skaičių, būtina kruopščiai išanalizuoti klientų pageidavimus, skundus, pasiūlymus, ieškoti būdų aptarnavimo kokybei gerinti.

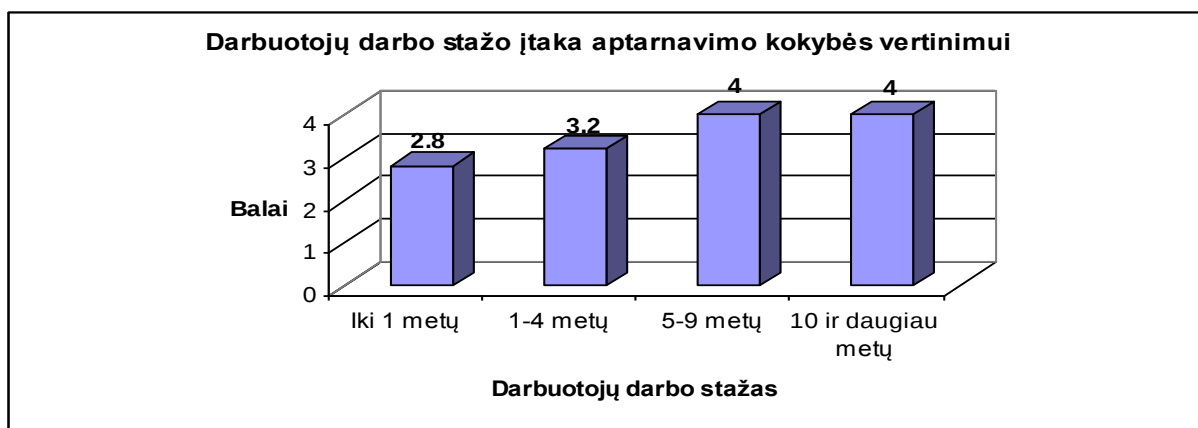
Pagal 5 priede pateiktus koreliacijos koeficiento skaičiavimus, statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų darbo stažo ir aptarnavimo kokybės įsivertinimo (koreliacijos koeficientas 0,615). 3.4 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas, kaip jie vertina savo aptarnavimo kokybę, priklausomai nuo darbo stažo įmonėje.

3.4 lentelė

Darbuotojų aptarnavimo kokybės įsivertinimas pagal darbo stažą

Darbo stažas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Iš viso
Iki 1 metų	2	24	6	1	33
1-4 metų	2	8	0	0	10
5-9 metų	6	0	0	0	6
10 ir daugiau metų	1	0	0	0	1

3.4 lentelėje pateikti duomenys buvo apibendrinti ir kiekvienam atsakymui suteikta tam tikra reikšmė (atsakymui „Labai gerai“ – 4, „Gerai“ – 3, „Patenkinamai“ – 2, „Blogai“ – 1) ir apskaičiuotas balų aritmetinis vidurkis, kuris parodo kokią įtaką darbo stažas turi bendram aptarnavimo kokybės įsivertinimui. Aptarnavimo kokybės vertinimas pagal respondentų darbo stažą (balais) pateiktas 3.9 paveiksle.

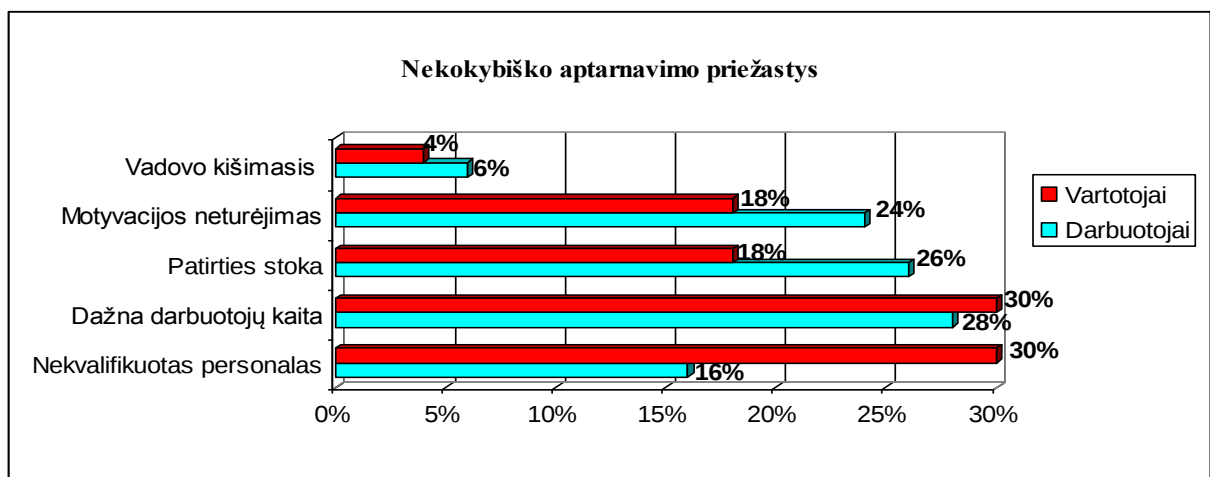


3.9 pav. Aptarnavimo kokybės vertinimas pagal respondentų darbo stažą (balais)

Iš 3.9 paveikslo matyti, kad darbuotojai, dirbantys UAB „Drogas“ įmonėje iki 1 metų, savo aptarnavimo kokybę vertina 2,8 balo, turintys darbo stažą nuo 1 iki 4 metų – vertina 3,2 balo, nuo 5 iki 9 metų ir nuo 10 ir daugiau metų dirbantys respondentai, savo aptarnavimo kokybę vertina vienodai, t.y. po 4 balus. Įvertinus darbo stažą ir darbuotojų aptarnavimo

kokybės vertinimo ryšį galima teigti, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, geriau vertina savo aptarnavimo kokybę, nes turi daugiau patirties. Pagal 5 priede pateiktus koreliacijos koeficiento skaičiavimus, statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų užimamų pareigų ir bendro aptarnavimo kokybės įsivertinimo (koreliacijos koeficientas 0,713). Galima teigti, kad darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas savo aptarnavimo kokybę vertina geriau nei žemesnes pareigas užimantys darbuotojai.

UAB „Drogas“ įmonė turi nustatiusi klientų aptarnavimo reikalavimus (standartus) darbuotojams, kurių visi turi laikytis. Toliau įmonės darbuotojų ir vartotojų buvo prašoma įvardinti kokia yra pagrindinė nekokybiško aptarnavimo priežastis UAB „Drogas“ parduotuvėse. Siekiama sužinoti, kas trukdo darbuotojams laikytis vienodų nustatytų reikalavimų aptarnaujant klientus ir kokia yra vartotojų nuomonė šiuo klausimu. 3.10 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai, siekiant nustatyti pagrindines nekokybiško aptarnavimo priežastis.



3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas apie nekokybiško aptarnavimo priežastis (procentais)

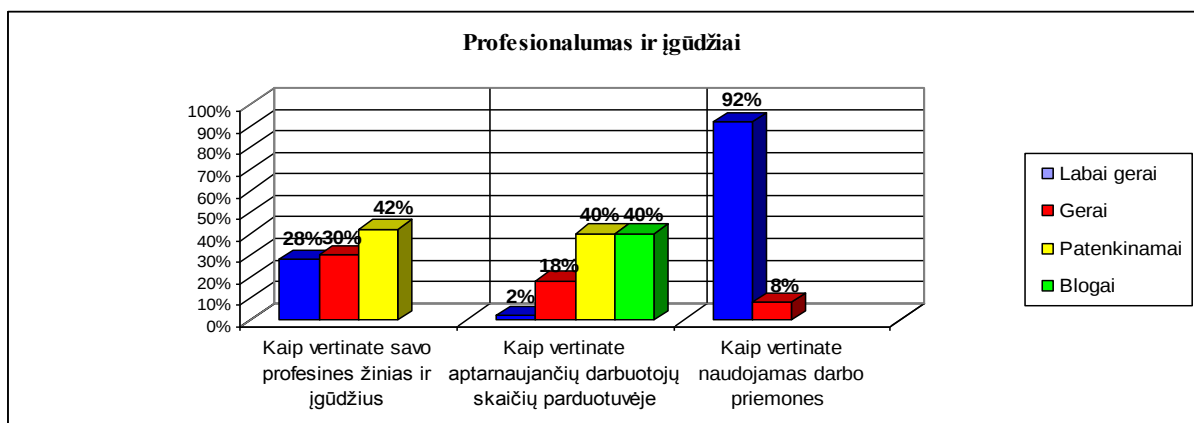
Iš 3.10 paveikslo matyti, kad darbuotojai pagrindines nekokybiško aptarnavimo priežastis nurodė taip: 28 proc. (n=14) respondentų įvardija *dažną darbuotojų kaitą*, 26 proc. (n=13) - *patirties stoką*, 24 proc. (n=12) apklaustųjų nekokybiško aptarnavimo priežastį nurodė *motyvacijos neturėjimą*, 16 proc. (n=8) - nekvalifikuotą personalą ir vadovų kišimąsi nurodė 6 proc. (n=3) respondentų. Galima teigti, kad darbuotojų nuomone, kokybiškai aptarnauti klientus ir laikytis aptarnavimo standarto trukdo *darbuotojų kaita ir patirties stoka*, kurios lemia ne tik teikiamos informacijos kiekį, bet ir jos kokybę, taip pat *motyvacijos neturėjimas*, kuris neskatina darbuotojo gerai dirbti. Todėl UAB „Drogas“ vadovybė turėtų vertinti savo darbuotojus, suteikti jiems geresnes darbo sąlygas ir juos motyvuoti. Nekvalifikuotas personalas ir vadovų kišimasis, darbuotojų nuomone, nėra svarbūs

nekokybiško klientų aptarnavimo rodikliai, nes jie užima žemiausias vietas respondentų prioritetų skalėje.

Vartotojai nekokybiško aptarnavimo priežastis įvardija kiek kitaip nei darbuotojai. Kaip pateikta 3.10 paveiksle, po 30 proc. respondentų svarbiausia nekokybiško aptarnavimo priežastimi įvardija dažną darbuotojų kaitą ir nekvalifikuotą personalą, po 18 proc. respondentų galvoja, kad nekokybiškai aptarnaujama dėl motyvacijos neturėjimo ir, kad personalui trūksta patirties. 4 proc. respondentų mato, kad nekokybiško aptarnavimo priežastis yra vadovo kišimasis. Galima teigti, kad vartotojai pagrindinėmis nekokybiško aptarnavimo priežastimis įvardija *dažną darbuotojų kaitą ir nekvalifikuotą personalą*. Todėl UAB „Drogas“ vadovai turėtų stengtis mažinti darbuotojų kaitą bei organizuoti įvairius mokymus (seminarus, kursus), kurie padėtų kelti personalo kvalifikaciją, nes „Drogas“ parduotuvių klientai nori, kad juos aptarnautų kvalifikuoti darbuotojai.

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje (1.3) prekybos įmonės paslaugų kokybė vertinama per techninę ir funkcinę kokybę. Todėl norint išsiaiškinti darbuotojų ir vartotojų nuomonę apie aptarnavimo kokybę buvo pateikti klausimai pagal Ch. Grönroos pateiktus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, apimančius techninę ir funkcinę kokybę: *profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgsena, prieinamumas ir lankstumas, patikimumas ir pasitikėjimas, kompensavimas ir kreditabilumas*. Šie elementai įvertinti pagal Ch. Grönroos paslaugų kokybės vertinimo lygių modelį (labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai).

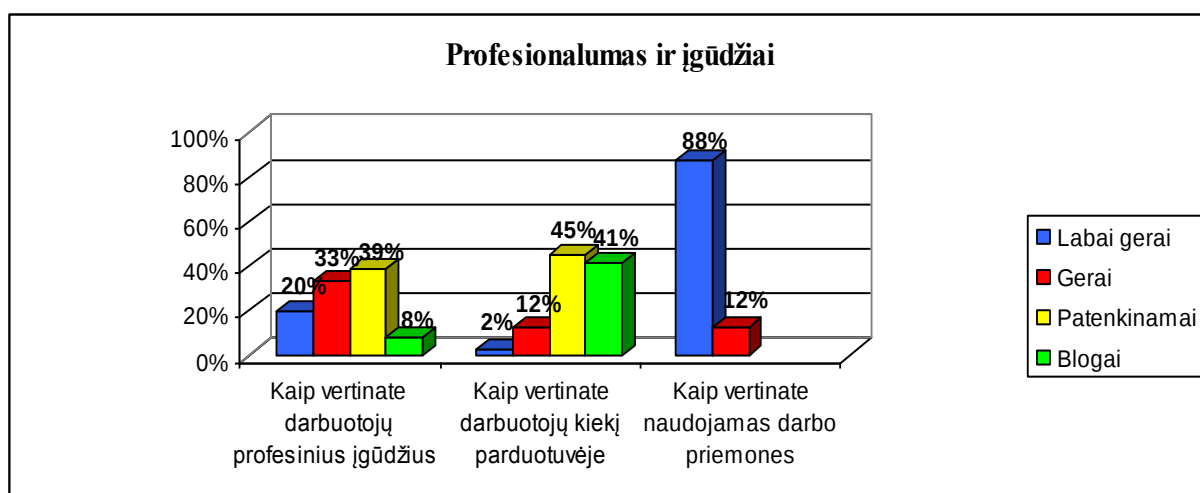
Kaip UAB „Drogas“ darbuotojai vertina savo aptarnavimo kokybę pagal profesionalumo ir įgūdžių kriterijus pateikta 3.11 paveiksle. Respondentams buvo pateikti klausimai kaip jie vertina profesines žinias ir įgūdžius, aptarnaujančiųjų darbuotojų skaičių parduotuvėje bei naudojamas darbo priemones (kasos aparatai, nuolat atnaujinama kompiuterinė programa, konsultuojant klientus naudojami kosmetikos mėginiai).



3.11 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal profesionalumo ir įgūdžių dimensiją (procentais)

Kaip pateikta 3.11 paveiksle į klausimą „kaip vertinate savo profesines žinias ir įgūdžius“ 42 proc. (n=21) respondentų atsakė, kad *patenkinamai*. Gerai įvertino savo profesines žinias ir įgūdžius 30 proc. (n=15) darbuotojų, 28 proc. (n=14) - labai gerai, blogai savo profesinių žinių ir įgūdžių neįvertino nei vienas. Į klausimą „kaip vertinate aptarnaujančių darbuotojų skaičių parduotuvėje“ darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip: tik 2 proc. (n=1) respondentų aptarnaujančių darbuotojų kiekį parduotuvėje įvertino labai gerai, 18 proc. (n=9) respondentų įvertino gerai ir net po 40 proc. (n=20) respondentų įvertino *patenkinamai ir blogai*. Kad klientai būtų aptarnaujami kokybiškai priklauso ir nuo darbo priemonių kokybės, t.y. kasos aparatų, kompiuterinės įrangos, konsultuojant klientą naudojamų kosmetikos mėginių. Kaip pavaizduota 3.11 paveiksle dėl darbe naudojamų darbo priemonių neigiamų atsakymų nebuvo, UAB „Drogas“ darbuotojai savo darbe naudojamą darbo priemones vertino tik labai gerai ir gerai. *Labai gerai* 92 proc. (n=46) respondentų ir *gerai* 12 proc. (n=6) respondentų.

Kaip pagal profesionalumo ir įgūdžių kriterijus aptarnavimo kokybę vertina klientai pateikta 3.12 paveiksle.



3.12 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal profesionalumo ir įgūdžių kriterijus (procentais)

Kaip matome 3.12 paveiksle aptarnaujančio personalo profesinius įgūdžius *patenkinamai* vertina 39 proc. respondentų, gerai vertina 33 proc. respondentų, 20 proc. respondentų vertina labai gerai ir blogai 8 proc. respondentų. Aptarnaujančių darbuotojų skaičių parduotuvėje *patenkinamai* vertina 45 proc. apklaustųjų, *blogai* vertina 41 proc. respondentų, gerai – 12 proc. ir labai gerai tik 2 proc. respondentų. Naudojamas darbo priemonės UAB „Drogas“ parduotuvėse *labai gerai* vertina 88 proc. respondentų ir *gerai* – 12 proc. respondentų.

Apibendrinus darbuotojų ir vartotojų nuomones apie profesionalumą ir įgūdžius galima teigti, kad ir darbuotojai, ir vartotojai juos vertina panašiai. Kaip matome iš pateiktų rezultatų profesinių įgūdžių UAB „Drogas“ darbuotojams vis tik trūksta. Kaip jau buvo minėta 3.3.1 poskyryje daugiau nei pusė įmonės darbuotojų darbo stažas iki 1 metų. Galima teigti, kad „Drogas“ parduotuvėse dirbantieji turi nedidelę darbo patirtį, nes įmonėje yra didelė darbuotojų kaita ir pastarieji nespėja įgyti pakankamai žinių ir įgūdžių suteikti klientams visą reikiamą informaciją ir taip teikti kokybiškas aptarnavimo paslaugas. UAB „Drogas“ vadovai turėtų stengtis, kad įmonėje dirbtų kompetentingi ir turintys klientų aptarnavimo kokybę užtikrinančių įgūdžių darbuotojai, taip pat turi ieškoti būdų kaip sumažinti personalo kaitą ir išsaugoti darbuotojus. Darbuotojų ir vartotojų vertinimai rodo, kad UAB „Drogas“ parduotuvėse trūksta aptarnaujančio personalo ir dėl šios priežasties „Drogas“ pardavėjoms yra sunku kokybiškai aptarnauti, o klientai nėra gerai aptarnaujami. Todėl vadovai turi atkreipti dėmesį į darbuotojų trūkumo problemą ir priimti daugiau aptarnaujančio klientus personalo, nes dėl darbuotojų trūkumo jie neturi galimybės kokybiškai aptarnauti, nesuteikiama reikalinga, išsami informacija ir prarandami klientai. Aptarnavime naudojamas darbo priemonės tiek darbuotojai, tiek vartotojai vertina gerai, nes kaip ir buvo rašyta, kad 2009 – 2010 metais visose UAB „Drogas“ parduotuvėse buvo pakeisti kasos aparatai bei atnaujinta kompiuterinė programinė įranga.

Kadangi pagal 5 priede pateiktus duomenis, statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų darbo stažo ir profesinių žinių bei įgūdžių vertinimo aptarnaujant klientą (koreliacijos koeficientas 0,543), tai 3.5 lentelėje pateiktas darbuotojų pasiskirstymas, kaip jie vertina savo profesines žinias bei įgūdžius, priklausomai nuo darbo stažo įmonėje. Taip pat pateiktas balų aritmetinis vidurkis, kuris parodo darbo stažo įtaką profesinių žinių bei įgūdžių įsivertinimui aptarnaujant klientą. (Atsakymams suteiktos reikšmės: „Labai gerai“ – 4, „Gerai“ – 3, „Patenkinamai“ – 2, „Blogai“ – 1).

3.5 lentelė

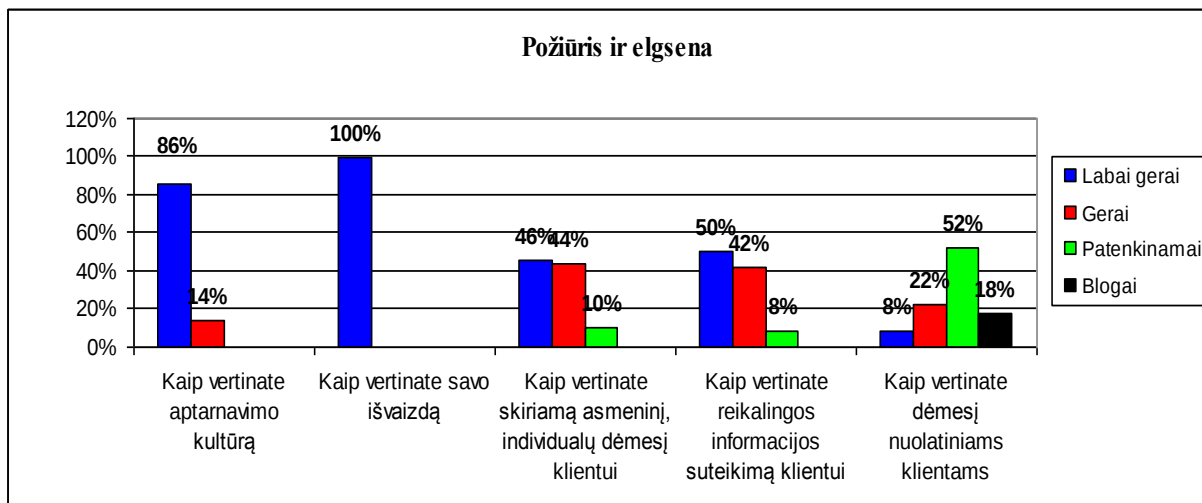
Darbuotojų profesinių žinių ir įgūdžių įsivertinimas pagal darbo stažą

Darbuotojų darbo stažas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai.	Blogai	Iš viso	Balų aritmetinis vidurkis
Iki 1 metų	5	7	21	0	33	2.5
1-4 metų	4	6	0	0	10	3.4
5-9 metų	5	1	0	0	6	3.8
10 ir daugiau metų	1	0	0	0	1	4

Iš 3.5 lentelės duomenų matyti, kad darbuotojai, dirbantys UAB „Drogas“ įmonėje iki 1 metų, savo įgūdžius ir žinias vertina 2,5 balo, turintys darbo stažą nuo 1 iki 4 metų – vertina 3,4 balo, nuo 5 iki 9 metų – 3,8 ir nuo 10 ir daugiau metų dirbantys respondentai savo įgūdžius ir žinias vertina 4 balais. Įvertinus darbo stažo įtaką profesinių žinių bei įgūdžių vertinimui aptarnaujant klientą galima teigti, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai geriau vertina savo profesinius įgūdžius bei žinias, nes turi daugiau patirties.

Pagal 5 priede pateiktus koreliacijos koeficiento skaičiavimus, statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų užimamų pareigų ir profesinių žinių bei įgūdžių įsivertinimo (koreliacijos koeficientas 0,531). Galima teigti, kad darbuotojai užimantys aukštesnes pareigas savo žinias bei įgūdžius aptarnaujant klientus vertina geriau nei žemesnes pareigas užimantys darbuotojai.

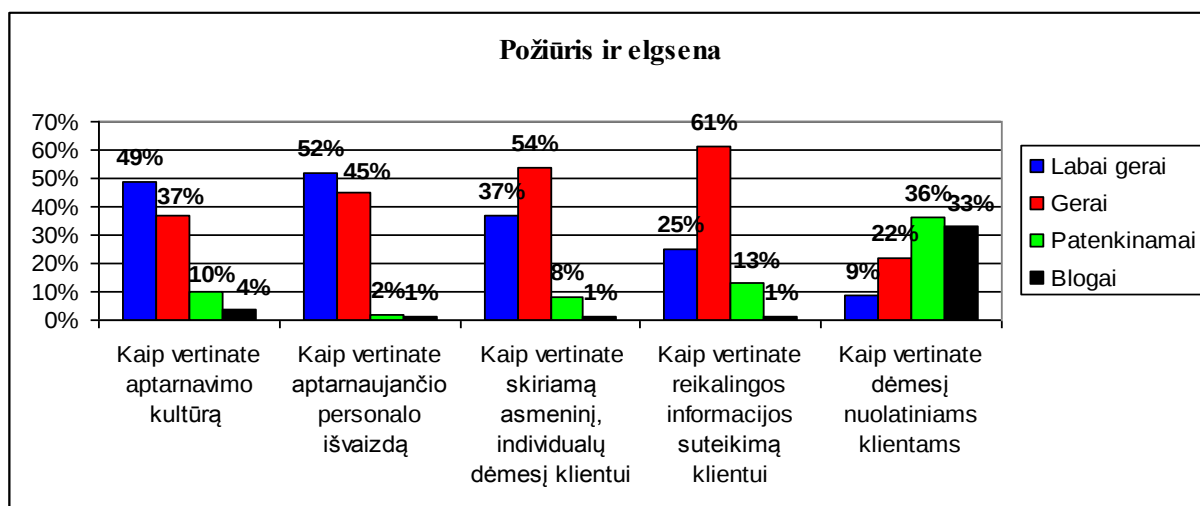
Klientų aptarnavimo kokybei didelį poveikį daro darbuotojo požiūris į klientą, nes vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą. Darbuotojo elgesys taip pat įtakoja aptarnavimo kokybę. Reikšmės turi ir kontaktuojančio personalo išvaizda, kalba, kaip išaiškinama pati paslauga. Respondentams buvo pateikti klausimai apie aptarnavimo kultūrą (elgesį, dėmesingumą, mandagumą, pagarbą), darbuotojų tvarkingą išvaizdą (švari ir tvarkinga apranga, ne per ryškus makiažas), taip pat pateikti klausimai respondentams apie skiriamą individualų dėmesį kiekvienam klientui, reikalingos informacijos suteikimą bei skiriamą dėmesį nuolatiniais klientams. Kaip UAB „Drogas“ darbuotojai vertina savo aptarnavimą pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų galima pamatyti 3.13 paveiksle.



3.13 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų (procentais)

Kaip matome iš pateikto 3.13 paveikslo aptarnavimo kultūrą 86 proc. (n=43) respondentų vertina *labai gerai* ir 14 proc. (n=7) vertina gerai. Savo tvarkingą išvaizdą visi 100 proc. (n=50) darbuotojų įvertino *labai gerai*. Skiriamą individualų dėmesį klientui 46 proc. (n=23) respondentai įvertino *labai gerai*, 44 proc. (n=22) – *gerai* ir 10 proc. (n=5) patenkinamai. Reikalingos informacijos suteikimą klientui 50 proc. (n=25) respondentų įvertino *labai gerai*, 42 proc. (n=21) – *gerai* ir 8 proc. (n=4) – patenkinamai. Dėmesį nuolatiniais klientams labai gerai įvertino tik 8 proc. (n=4) respondentų, 22 proc. (n=11) įvertino gerai, net 52 proc. (n=26) respondentų įvertino *patenkinamai* ir 18 proc. (n=9) – blogai.

Kaip UAB „Drogas“ vartotojai vertina aptarnavimo kokybę pagal *požiūrio ir elgsenos* kriterijų galima pamatyti 3.14 paveiksle.

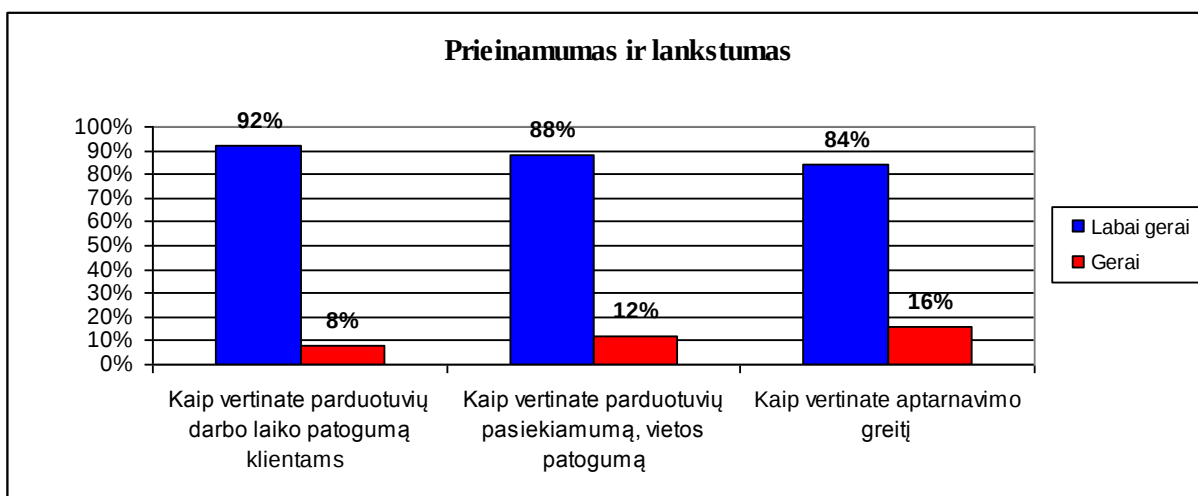


3.14 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų (procentais)

Kaip matome iš pateikto 3.14 paveikslo aptarnavimo kultūrą 49 proc. respondentų vertina labai gerai ir 37 proc. vertina gerai, 10 proc. – *patenkinamai* ir 4 proc. respondentų aptarnavimo kultūrą vertina *blogai*. Personalo tvarkingą išvaizdą 52 proc. vartotojų vertina *labai gerai*, 45 proc. – gerai, 2 proc. personalo išvaizdą vertina patenkinamai ir 1 proc. respondentų įvertina blogai. Skiriamą individualų dėmesį klientui 37 proc. respondentų įvertina labai gerai, 54 proc. – gerai, 8 proc. – patenkinamai ir 1 proc. klientų skiriamą individualų dėmesį vertina blogai. Reikalingos informacijos suteikimą klientui 25 proc. respondentų vertina labai gerai, 61 proc. – gerai, 13 proc. – patenkinamai ir 1 proc. – blogai. Dėmesį nuolatiniais klientams labai gerai įvertina tik 9 proc. respondentų, 22 proc. įvertino gerai, net 36 proc. respondentų įvertina *patenkinamai* ir 33 proc. – *blogai*.

Apibendrinus darbuotojų ir vartotojų nuomones, išanalizavus kaip respondentai aptarnavimo kokybę vertina pagal požiūrio ir elgsenos kriterijų, galima teigti, kad darbuotojai save įsivertina geriau nei vartotojai. Aptarnavimo kultūrą ir tvarkingą išvaizdą darbuotojai vertina labai gerai, o klientų vertinime yra ir neigiamų atsakymų. Vadinasi darbuotojai mano, kad jų aptarnavimo kultūra yra labai gera, o klientai norėtų, kad jie būtų aptarnaujami dėmesingiau ir mandagiau. Tiek darbuotojų, tiek vartotojų nuomone, yra skiriama per mažai asmeninio dėmesio kiekvienam klientui, o dėmesio nesulaukęs pirkėjas gali nelaukti ir nueiti pas konkurentus. Taip yra todėl, kad skirti individualų asmeninį dėmesį kiekvienam klientui neįmanoma dėl darbuotojų trūkumo, todėl vadovai turėtų atsižvelgti į respondentų nuomonę ir priimti daugiau personalo, nes kitaip bus prarandami klientai. Taip pat UAB „Drogas“ per mažai dėmesio skiria nuolatiniais klientams ir jiems yra nesuteikiama visa reikalinga informacija, t.y. neatsakoma į klientui visus rūpimus klausimus. Įmonės vadovai turėtų ieškoti būdų kaip skirti daugiau dėmesio nuolatiniais klientams, lojaliems klientams suteikti specialias nuolaidų korteles, taikyti jiems papildomas nuolaidas, informuoti nuolatinius klientus apie artėjančias akcijas bei pasveikinti savo klientus švenčių progomis.

Dar viena dimensija, kuri turi nemažą įtaką aptarnavimo kokybei – tai prieinamumas ir lankstumas. Kaip pateikta teorinėje darbo dalyje (1.3) įmonė turi stengtis prisitaikyti prie vartotojų norų ir reikalavimų. Vartotojas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką, patogią paslaugos atlikimo vietą. Visi šie klausimai buvo pateikti respondentams, kad sužinoti UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų nuomonę apie dar vieną kokybės kriterijų - prieinamumą ir lankstumą. Respondentų (darbuotojų) atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3.15 paveiksle.



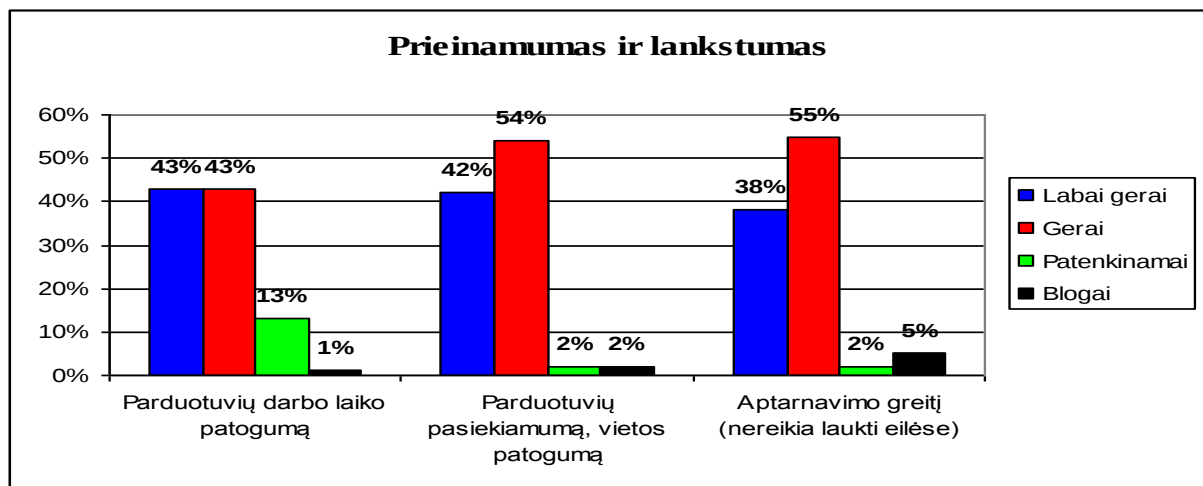
3.15 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal prieinamumo ir lankstumo kriterijų (procentais)

Dauguma apklaustųjų įsitikinę, kad „Drogas“ parduotuvių darbo laikas klientams yra patogus. Parduotuvių darbo laiko patogumą 92 proc. (n=46) respondentų vertino *labai gerai* ir 8 proc. (n=4) respondentų vertino gerai, neigiamų nuomonių nebuvo.

Darbuotojų buvo klausama, kaip jie vertina parduotuvių pasiekiamumą, ar jos išdėstytos patogiose strateginėse vietose. Visi apklaustieji į šį klausimą atsakė teigiamai. Parduotuvių pasiekiamumą *labai gerai* vertino 88 proc. (n=44) respondentų ir 12 proc. (n=6) respondentų parduotuvių vietos patogumą vertino gerai.

Į klausimą „kaip darbuotojai vertina aptarnavimo greitį, ar nereikia klientams laukti eilėse, apklaustųjų atsakymai buvo visi teigiami. *Labai gerai* šį teiginį vertino 84 proc. (n=42) respondentų ir gerai įvertino 16 proc. (n=8).

UAB „Drogas“ vartotojų nuomonė apie prieinamumą ir lankstumą pateikta 3.16 paveiksle.



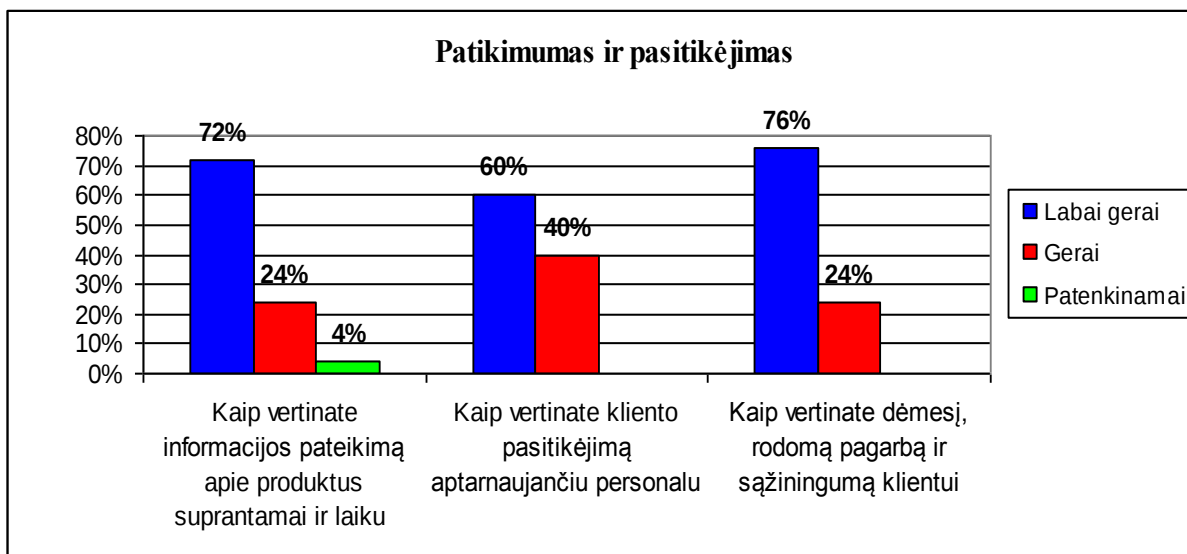
3.16 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal prieinamumo ir lankstumo kriterijų (procentais)

Dauguma respondentų, t.y. po 43 proc. darbo laiko patogumą vertino *labai gerai ir gerai*, 13 proc. (n=39) apklaustųjų vertino patenkinamai ir 1 proc. (n=3) respondentų UAB „Drogas“ darbo laiko patogumą įvertino blogai. Parduotuvių pasiekiamumą, vietos patogumą 54 proc. (n=162) įvertino *gerai*, 42 proc. (n=126) respondentų įvertino *labai gerai* ir po 2 proc. (n=6) respondentų įvertino patenkinamai ir blogai. Aptarnavimo greitį, kad klientams nereikia laukti eilėse respondentų vertinimai pasiskirstė taip: 55 proc. (n=165) vertino *gerai*, 38 proc. (n=114) – *labai gerai*, 5 proc. (n=15) įvertino blogai ir 2 proc. (n=6) patenkinamai.

Apibendrinus darbuotojų ir vartotojų atsakymus galima teigti, kad dominuoja teigiami atsakymai į pateiktus teiginius. Tiek darbo laikas, tiek parduotuvių išdėstymas, tiek aptarnavimo greitis yra tinkamai subalansuoti, taip sudarydami sąlygas greičiau ir patogiau

aptarnauti klientus. UAB „Drogas“ vadovai yra priėmę teisingą kokybės valdymo sprendimą - darbo laikas yra tinkamai nustatytas ir „Drogas“ parduotuvės yra įkurtos patogiose vietose, o tai sudaro sąlygas būti lengvai pasiekiamiems klientų. Tačiau tarp vartotojų vertinimų yra blogų ir patenkinamų, yra neatitikimas tarp darbuotojų ir vartotojų požiūrio. Galima teigti, kad klientai pageidautų ilgesnio parduotuvių darbo laiko bei daugiau ir patogesnėse strateginėse vietose „Drogas“ parduotuvių (pvz. Šiaulių mieste dvi parduotuvės randasi centrinėje miesto dalyje, o galbūt klientams būtų patogu apsipirkti „Drogas“ parduotuvėje, kuri būtų pietinėje miesto dalyje). Priežasčių nustatymui, kodėl dalis vertinimų yra patenkinami ir blogi, būtų galima atlikti tolesnius tyrimus.

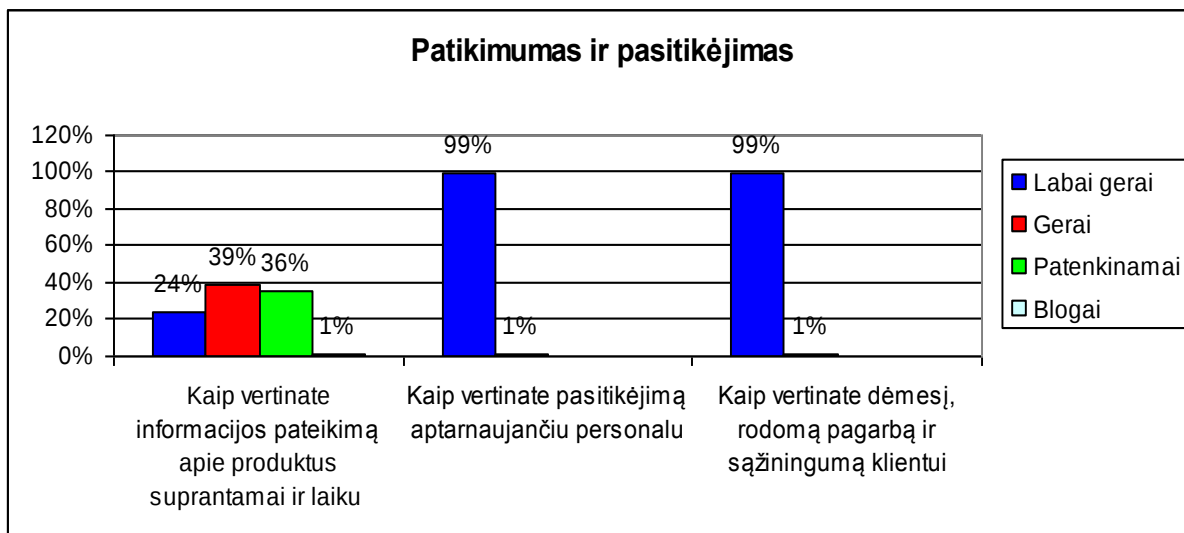
Įmonės vadovams labai svarbu, kad klientai pasitikėtų įmone ir juos aptarnaujančiu personalu, todėl kita respondentų vertinimui pateikta dimensija – patikimumas ir pasitikėjimas. Respondentams buvo pateikti klausimai apie informacijos klientams pateikimą suprantamai ir laiku, apie kliento pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu, rodomą pagarbą, dėmesį ir sąžiningumą klientui. Kaip šiuos teiginius savo įmonės atžvilgiu įvertino „Drogas“ darbuotojai pateikta 3.17 paveiksle.



3.17 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas pagal patikimumą ir pasitikėjimą (procentais)

3.17 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad darbuotojai patikimumo kriterijų vertina pakankamai gerai. Informacijos pateikimą apie produktus suprantamai ir laiku *labai gerai* vertina 72 proc. (n=36), gerai – 24 proc. (n=12) ir patenkinamai 4 proc. (n=2) respondentų. Klientų pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu 60 proc. (n=30) vertina *labai gerai* ir 40 proc. (n=20) – gerai. Dėmesį, rodomą pagarbą ir sąžiningumą klientui labai gerai vertina 76 proc. (n=38) darbuotojų ir 24 proc. (n=12) vertina gerai.

Kaip vartotojai vertina aptarnavimo kokybę pagal patikimumo ir pasitikėjimo dimensiją pateikta 3.18 paveiksle.



3.18 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas pagal patikimumą ir pasitikėjimą (procentais)

Kaip pavaizduota 3.18 paveiksle vartotojai patikimumo kriterijų vertina pakankamai gerai. Klientų pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu, rodomą dėmesį ir pagarbą bei sąžiningumą klientui *labai gerai* vertina 99 proc. (n=297) vartotojų ir 1 proc. (n=3) tai vertina gerai. Informacijos pateikimą apie produktus suprantamai ir laiku labai gerai vertina 24 proc. (n=72), gerai vertina 39 proc. (n=117), *patenkinamai* 36 proc. (n=112) respondentų, ir *blogai* - 1 proc. (n=3) vartotojų.

Išanalizavus respondentų nuomonę apie pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu, galima teigti, kad ir darbuotojai, ir vartotojai šią dimensiją vertina panašiai. Klientų pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu, rodomą dėmesį ir pagarbą bei sąžiningumą klientui jie vertina tik teigiamai, o informacijos pateikimas suprantamai ir laiku yra vertinamas ir neigiamai. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų kaita ir personalo trūkumas yra pagrindinė UAB „Drogas“ kokybiško aptarnavimo spraga.

Kita vertinimui pateikta dimensija – kompensavimas ir kreditabilumas. Respondentų buvo prašoma įvertinti įmonės gebėjimą ištaisyti klaidas. Tai apibūdina kreditabilumo ir kompensavimo kriterijus. Kompensavimas parodo, kaip paslaugos teikėjas sugeba šalinti nesklandumus, ar imasi operatyvių veiksmų, siekdamas ištaisyti klaidas. Kreditabilumas atskleidžia, kaip įmonė yra pasirengusi padengti nuostolius vartotojui, susidarius nenumatytai situacijai. Respondentų įvertinimui pateikti teiginiai, apibūdinantys paslaugų įmonės darbuotojų gebėjimą išspręsti iškilusias problemas, mokėjimą pripažinti padarytą klaidą, pasirengimą padengti nuostolius vartotojui. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3.6 lentelėje.

Kompensavimo ir kreditabilumo kriterijaus vertinimas (procentais)
(darbuotojų ir vartotojų nuomonė)

Teiginiai	Darbuotojai			Vartotojai		
	Labai gerai	Gera	Patenkinamai	Labai gerai	Gera	Patenkinamai
Kaip vertinate mokėjimą pripažinti padarytą klaidą	62	32	6	91	8	1
Kaip vertinate gebėjimą išspręsti iškiliusias problemas	82	14	4	94	6	
Kaip vertinate pasirengimą padengti nuostolius vartotojui.	78	22		92	8	

Kaip pateikta 3.6 lentelėje, vartotojai kompensavimo ir kreditabilumo kriterijus vertina geriau nei darbuotojai. Vartotojai visus kompensavimo ir kreditabilumo elementus vertina labai gerai ir gerai, tik mokėjimą pripažinti padarytą klaidą 1 proc. vartotojų vertina patenkinamai. Kaip matome iš pateiktų rezultatų (žr. 3.6 lentelė) darbuotojai pateiktus teiginius vertina taip pat labai gerai ir gerai, tik ne visi darbuotojai pripažįsta, kad sugeba išspręsti iškiliusias problemas (4 proc. darbuotojų tai vertina patenkinamai) bei ne visi sugeba pripažinti padarytą klaidą (6 proc. tai vertina patenkinamai).

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma respondentų kreditabilumo ir kompensavimo kriterijus vertina gerai. Tačiau darbuotojų nuomone jie ne visada moka pripažinti padarytą klaidą bei geba išspręsti iškiliusias problemas ir nežino kaip elgtis konfliktinėse situacijose. Todėl UAB „Drogas“ vadovai turėtų rengti kursus temomis: bendravimo su klientais įgūdžių tobulinimas, konfliktų – problemų sprendimas ir išvengimas aptarnavimo srityje. Taip būtų galima išvengti konfliktų tarp darbuotojų ir klientų, kai paslauga, kliento nuomone, suteikiama nepakankamai kokybiškai.

Daugelis kompanijų tiesiog neįsivaizduoja savo verslo be pardavimo darbuotojų. Pardavėjas yra jungtis tarp įmonės ir kliento, kuri užtikrina sklandų ir ilgalaikį bendradarbiavimą. Aptarnavimo kokybė didžiaja dalimi priklauso nuo darbuotojų. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje (2.2) aptarnaujant klientus yra labai svarbios darbuotojo asmeninės savybės bei jo kompetencijos. Pardavėjo savybės yra susijusios su vertybėmis iškeliamomis jo darbovietėje, tai yra – elgesio manieros, paslaugumas, lankstumas, mandagumas, sąžiningumas, pastabumas, atkaklumas, mokėjimas klausyti, teigiamas požiūris, greita reakcija, gebėjimas bendrauti, humoro jausmas, kalbos trūkumų neturėjimas, žinios.

Kokios asmeninės pardavėjų savybės yra svarbiausios UAB „Drogas“ įmonės darbuotojams ir klientams pateikta 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Aptarnaujančio personalo savybių vertinimas (procentais)

Savybės	Darbuotojai			Vartotojai		
	Ypač svarbu	Labai svarbu	Svarbu	Ypač svarbu	Labai svarbu	Svarbu
Komunikabilumas	82	16	2	21	15	64
Atkaklumas	74	16	10	13	18	69
Pareigingumas	80	14	6	13	16	71
Paslaugumas	92	6	2	54	28	18
Mokėjimas atidžiai klausytis	92	4	4	51	30	19
Sąžiningumas	78	16	6	47	35	18
Mandagumas	84	14	2	42	29	29
Elgesio manieros	44	36	20	14	14	72
Teigiamas požiūris	62	30	8	52	14	34

3.7 lentelėje matome, kad visos išvardintos pardavėjų savybės respondentų teigimu yra svarbios, nes neigiamų vertinimų nėra. Paryškinti rezultatai (procentais) atspindi didesnės nei pusės respondentų nuomonę. Darbuotojai kaip ypač svarbias savo asmenines savybes, reikalingas kokybiškai aptarnauti klientus įvardija komunikabilumą (82 proc.), atkaklumą (74 proc.), pareigingumą (80 proc.), paslaugumą (92 proc.), mokėjimą atidžiai klausytis (92 proc.), sąžiningumą (78 proc.), mandagumą (84 proc.) ir teigiamą požiūrį (62 proc.). Vartotojai kaip ypač svarbias išskiria paslaugumą (54 proc.), mokėjimą atidžiai klausytis (51 proc.) ir teigiamą požiūrį (52 proc.). Svarbu, kad UAB „Drogas“ darbuotojai bendraudami su klientais panašiai suvoktų ir įsisavintų svarbiausias asmenines savybes, leisiančias kurti bendrą įmonės įvaizdį klientų akyse. Galima daryti išvadą, kad „Drogas“ darbuotojai „teisingai“ suvokia ir vertina klientų aptarnavimą.

Kokybiškas aptarnavimas turi būti svarbus visuose pardavimo proceso etapuose. Kaip minėta teorinėje darbo dalyje (2.3) pardavėjas, parduodamas prekę pirkėjui, turi pereiti per keletą pardavimo proceso sudedamųjų dalių, kitaip vadinamų aptarnavimo etapų. Tiriant klientų aptarnavimo kokybę prekybos įmonėje verta labiau atkreipti dėmesį į šiuos proceso etapus, kurie anot A. Pajuodžio (2005, p. 354), yra apibrėžiami kaip bendravimas su klientais. Todėl 14 tyrimo klausimu (žr. 3 priedą) siekiama sužinoti, kiek darbuotojui, dirbančiam UAB „Drogas“, svarbūs kliento poreikiai, išskirti į atskirus aptarnavimo etapus. Anketų duomenys apibendrinti, gautus atsakymus paverčiant į aritmetines reikšmes, skaičiuojant jų vidurkius.

Tam naudota formulė: $X = (x_1 \cdot 5 + x_2 \cdot 4 + x_3 \cdot 3 + x_4 \cdot 2 + x_5 \cdot 1) / (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5)$, kur x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 – atitinkamą atsakymo variantą pasirinkusių respondentų skaičius. Sisteminant surinktus duomenis kiekvienam atsakymui suteiktos tam tikros reikšmės: atsakymui „Ypač svarbu“ – 5, „Labai svarbu“ – 4, „Svarbu“ – 3, „Mažai svarbu“ – 2, „Nesvarbu“ – 1. Respondentų vertinimai pateikti 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė

Klientų aptarnavimo etapų svarbos vertinimas (N=50)
(darbuotojų nuomonė)

Aptarnavimo elementai	Ypač svarbu	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniai aptarnavimo elementų balai
1. Kliento sutikimo etapas				
Greitas klientų sutikimas	5	2	43	4.76
Pasisveikinimas		3	47	4.94
2. Poreikių išsiaiškinimo etapas				
Kliento poreikių išsiaiškinimas			50	5
Suteikiamos žinios apie parduodamus produktus	2	13	35	4.66
Pakankamas laiko skirimas pokalbiui su klientu	2	2	46	4.88
3. Atsisveikinimo etapas				
Kliento poreikių patenkinimas			50	5
Atsisveikinimas		3	47	4.94

Kaip pateikta 3.8 lentelėje net 86 proc. (n=43) darbuotojų mano, kad greitas kliento sutikimas yra ypač svarbus, 4 proc. (n=2) respondentų teigia, kad labai svarbus ir 10 proc. (n=5) respondentų, kad svarbus, neigiamų atsakymų į šį klausimą nebuvo. Taigi UAB „Drogas“ darbuotojai supranta, kad klientai neturi laiko laukti, todėl labai svarbus yra aptarnavimo operatyvumas. Kad ypač svarbus pasisveikinimas teigia 94 proc. (n=47) respondentų ir kad labai svarbus 6 proc. (n=3) apklaustųjų. Galima teigti, kad UAB „Drogas“ darbuotojams kliento sutikimo etapas yra ypač svarbus ir jie supranta, kad būtina klientą sutikti greitai ir su juo pasisveikinti. Kliento poreikių išsiaiškinimas yra ypač svarbus, nes taip teigia visi 100 proc. (n=50) respondentų. Taip pat nemažiau svarbu yra suteikiamos žinios apie parduodamus produktus, visi darbuotojai atsakė, teigiamai: 70 proc. (n=35) atsakė, kad ypač svarbu, 26 proc. (n=13) – labai svarbu ir 4 proc. (n=2) respondentų, kad tai jiems yra svarbu. Pakankamas laiko skyrimas pokalbiui su klientu taip pat labai svarbus. 92 proc. (n=46) respondentų atsakė, kad pakankamai laiko skirti klientui yra ypač svarbu ir po 4 proc. (n=2) respondentų atsakė, kad labai svarbu ir svarbu. Galima daryti išvadą, kad poreikių išsiaiškinimo ir prekės pristatymo etapas įmonės darbuotojams taip pat yra labai svarbus, nes

neigiamai vertinusių šį etapą darbuotojų nebuvo. Taip pat ypač svarbus ir atsisveikinimo etapas (žr. 3.6 lentelę). Neigiamai įvertinusių šį etapą respondentų taip pat nebuvo. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: kad kliento poreikių patenkinimas yra ypač svarbus įvertino 100 proc. (n=50) darbuotojų, atsisveikinimas su klientu ypač svarbus 94 proc. (n=47) ir labai svarbus 6 proc. (n=7).

Atliktos 3.8 lentelės analizės duomenys parodė, kad UAB „Drogas“ įmonėje dirbantiems darbuotojams yra svarbūs visi aptarnavimo etapai, tačiau ypatingai svarbūs yra klientų poreikių išsiaiškinimas ir jų patenkinimas, įvertinti 5 balais. Nes tik gerai suvokus kliento poreikius, išklausus ir įsigilinus į situaciją, galima maksimaliai patenkinti klientų norus. Mažiausiai svarbus aptarnavimo elementas, kurį darbuotojai įvertino 4,66 balo – tai suteikiamos žinios apie parduodamus produktus.

Kad sužinoti kaip vartotojai vertina darbuotojų aptarnavimą visuose pardavimo etapuose buvo klientų prašoma įvertinti kiekvieną aptarnavimo etapą atskirai. Sisteminant surinktus duomenis kiekvienam atsakymui suteiktos tam tikros reikšmės: atsakymui „Labai gerai“ – 4, „Gerai“ – 3, „Patenkinamai“ – 2, „Blogai“ – 1 ir apskaičiuoti vidutiniai aptarnavimo elementų balai. Keturių balų sistemoje vartotojų įvertinimas pateiktas 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Klientų aptarnavimo etapų vertinimas (N=300)
(vartotojų nuomonė)

Aptarnavimo elementai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Vidutiniai aptarnavimo elementų balai
1. Kliento sutikimo etapas					
Greitas klientų sutikimas	123	168	9		3.38
Pasisveikinimas	153	141	6		3.49
2. Poreikių išsiaiškinimo etapas					
Kliento poreikių išsiaiškinimas	45	225	21	9	3.02
Suteikiamos žinios apie parduodamus produktus	45	69	123	63	2.32
Pakankamas laiko skiriamas pokalbiui su klientu	12	123	99	66	2.27
3. Atsisveikinimo etapas					
Kliento poreikių patenkinimas	240	36	18	6	3.7
Atsisveikinimas	234	48	9	9	3.69

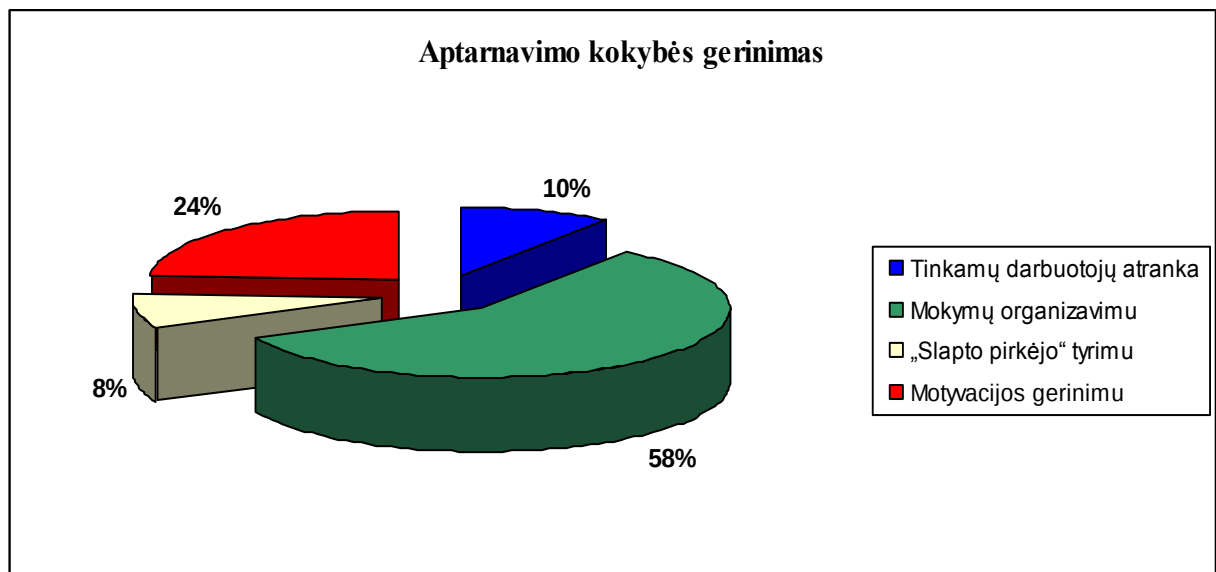
Iš pateiktos 3.9 lentelės matyti, kad vartotojai pirmąjį aptarnavimo etapą pagal pateiktus elementus vertina pakankamai gerai. Greitą klientų sutikimą *labai gerai* vertina 41 proc. (n=123) respondentų, gerai vertina 56 proc. (n=168) ir patenkinamai 3 proc. (n=9) apklaustųjų. Pasisveikinimą 51 proc. (n=153) respondentų vertina *labai gerai*, 47 proc. (n=141) – gerai ir 2 proc. (n=6) pasisveikinimą vertina patenkinamai. Antrąjį aptarnavimo etapą respondentai vertina taip: poreikių išsiaiškinimą labai gerai vertina 15 proc. (n=45) respondentų, gerai vertina 75 proc. (n=225), patenkinamai – 7 proc. (n=21), ir blogai 3 proc. (n=9) respondentų. Suteikiamas žinias apie parduodamus produktus 15 proc. (n=45) respondentų vertina labai gerai, 23 proc. (n=69) – gerai, 41 proc. (n=123) respondentų vertina *patenkinamai* ir 21 proc. (n=63) – *blogai*. Pakankamą laiko skirimą pokalbiui su klientu labai gerai vertina tik 4 proc. (n=12), gerai – 41 proc. (n=123), *patenkinamai* – 33 proc. (n=99) ir *blogai* vertina 22 proc. (n=66) respondentų. Klientų poreikiai yra patenkinami, nes vartotojai šį etapą vertina *labai gerai* 80 proc. (n=240), gerai poreikių patenkinimą vertina 12 proc. (n=36) respondentų, patenkinamai 6 proc. (n=18) ir blogai 2 proc. (n=6) respondentų. Atsisveikinimą vartotojai vertina *labai gerai* 78 proc. (n=234), gerai – 16 proc. (n=48) respondentų ir po 3 proc. (n=9) respondentų atsisveikinimą vertina patenkinamai ir blogai.

Pagal apskaičiuotus vidutinius aptarnavimo elementų balus (žr. 3.9 lentelę), galima teigti, kad klientų sutikimo ir atsisveikinimo etapą vartotojai vertina gerai. Tačiau ne visi darbuotojai yra mandagūs ir ne visada pasisveikina ir atsisveikina su klientais, ne visada išsiaiškina klientų poreikius bei juos patenkina. Darbuotojams trūksta žinių apie parduodamus produktus (šis aptarnavimo elementas įvertintas 2,32 balo) ir nėra skiriama pakankamai laiko pokalbiui su klientu (šis aptarnavimo elementas įvertintas 2,27 balo). Taigi atsižvelgiant ir į darbuotojų, ir į vartotojų nuomonę, UAB „Drogas“ vadovai turi organizuoti seminarus darbuotojams, kurių metu būtų suteikiama visa reikalinga informacija apie jau esamus bei naujus produktus, kad darbuotojai galėtų kokybiškai konsultuoti klientus.

Kaip minėta darbo teorinėje 2.5 dalyje, gerinant paslaugų kokybę reikėtų sukurti klientų aptarnavimo standartą. Darbuotojų buvo klausiama apie klientų aptarnavimo standartus, jų reikalingumą, ar jie įmonėje parengti, ar darbuotojai su aptarnavimo standartais yra susipažinę. Į visus tris klausimus: „Ar UAB „Drogas“ įmonėje yra parengti klientų aptarnavimo reikalavimai (standartai)?“, „Ar esate susipažinę su klientų aptarnavimo standartais Jūsų įmonėje?“, „Ar vienodos, aiškos taisyklės padeda darbuotojams kokybiškai aptarnauti klientus?“ visi respondentai (100 proc.) atsakė teigiamai. Klientų aptarnavimo standartai, kuriuos nusistato pati įmonė, atspindi, ko klientas tikisi arba kas, įmonės nuomone, yra svarbu klientui. Galima teigti, kad UAB „Drogas“ vadovai yra supažindinę savo personalą ir vadovaujasi klientų aptarnavimo standartais, kurie yra reikalingi įmonei, nes tai darbuotojams

padeda kokybiškiau aptarnauti klientus. Susipažinę su klientų aptarnavimo standartais, darbuotojai įgyja vienodą supratimą, koks turi būti klientų aptarnavimas jų kompanijoje.

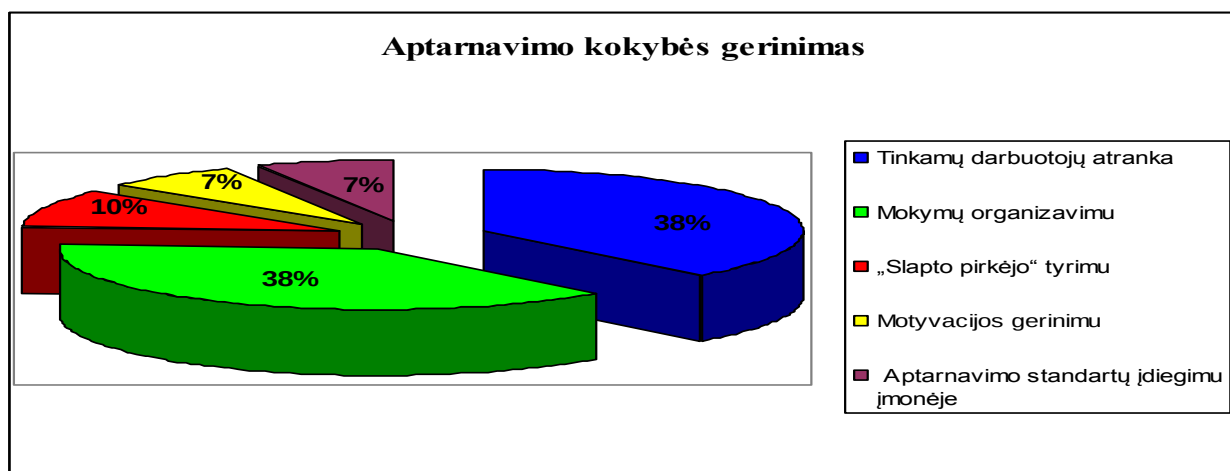
Paskutinis klausimas darbuotojams buvo pateiktas apie aptarnavimo kokybės gerinimą. Tam, kad būtų kuo geriau ir greičiau sprendžiamos nekokybiško klientų aptarnavimo problemos, ieškoma įvairių būdų joms išspręsti. Aptarnavimo gerinimui taikomi tokie metodai: slapto pirkėjo tyrimas, darbuotojų atranka, mokymai, aptarnavimo standartų įdiegimas bei motyvacija. Kaip darbuotojai vertina klientų aptarnavimo gerinimo galimybes matyti iš 3.19 paveikslo.



3.19 pav. Respondentų (darbuotojų) pasiskirstymas apie aptarnavimo kokybės gerinimą (procentais)

Iš 3.19 paveikslo matyti, kad aptarnavimo kokybei gerinti 58 proc. (n=29) respondentų teigia, kad reikalingi mokymai. Vadinasi, darbuotojai nori kelti savo kvalifikaciją arba tai aktualu mažesnę patirtį turintiems darbuotojams. 24 proc. (n=12) respondentų mano, kad reikia gerinti motyvacijos sistemą įmonėje, 10 proc. (n=5) mano, kad reikia tinkamai pasirinkti darbuotojus ir 8 proc. (n=4) respondentų teigia, kad reikia atlikti „slapto pirkėjo“ tyrimus. Galima teigti, kad UAB „Drogas“ vadovai turi labiausiai atkreipti dėmesį į mokymų organizavimą ir motyvacijos gerinimą. Darbuotojai nori mokytis ir tobulėti, kad geriau aptarnautų klientus, bet taip pat nori, kad už kokybišką klientų aptarnavimą jiems būtų atsilyginta.

Apie aptarnavimo kokybės gerinimą buvo klausiama ir UAB „Drogas“ parduotuvių klientų. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 3.20 paveiksle.



3.20 pav. Respondentų (vartotojų) pasiskirstymas apie aptarnavimo kokybės gerinimą (procentais)

Iš 3.20 paveikslo matyti, kad dauguma UAB „Drogas“ klientų mano, kad geriausiai klientų aptarnavimo gerinimas pasiekiamas per mokymų organizavimą ir tinkamą darbuotojų atranką (po 38 proc. respondentų). Vadinas, klientai nori, kad juos aptarnautų kvalifikuoti ir apmokyti darbuotojai. 10 proc. respondentų įvardijo „Slapto pirkėjo“ tyrimus ir po 7 proc. respondentų - motyvacijos gerinimą ir aptarnavimo standartų įdiegimą įmonėje.

3.3.3 UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybės vertinimo apibendrinimas

Tiriamąjoje darbo dalyje buvo atlikta UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų požiūrio į klientų aptarnavimo kokybę analizė Šiauliuose, Radviliškyje ir Panevėžyje. Tiek darbuotojai, tiek vartotojai aptarnavimo kokybę UAB „Drogas“ įmonėje vertina panašiai. Apibendrinti tyrimo rezultatai pateikti 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

Klientų aptarnavimo kokybės darbuotojų ir vartotojų vertinimo rezultatai

	Darbuotojų vertinimas	Vartotojų vertinimas
Profesionalumas ir įgūdžiai	Patirties stoka, profesinių žinių ir įgūdžių trūkumas. Aptarnaujančio klientus personalo trūkumas. Darbo priemonės vertinamos gerai.	Trūksta darbuotojams profesinių žinių. Aptarnaujančiojo personalo trūkumas. Darbo priemonės vertinamos gerai.
Požiūris ir elgsena	Aptarnavimo kultūra ir tvarkinga išvaizda vertinama labai gerai. Mažai dėmesio skiriama individualiai kiekvienam klientui bei nuolatiniams lojaliems klientams.	Aptarnavime trūksta dėmesingumo. Išvaizda vertinama gerai. Dėmesio trūkumas nuolatiniams klientams bei individualiai kiekvienam klientui.

3.10 lentelės tęsinys

	Darbuotojų vertinimas	Vartotojų vertinimas
Prieinamumas ir lankstumas	Darbo laikas, parduotuvių išdėstymas, aptarnavimo greitis vertinami labai gerai.	Darbo laikas, parduotuvių išdėstymas, vertinami pakankamai gerai. Klientai norėtų būti aptarnaujami greičiau.
Patikimumas ir pasitikėjimas	Klientų pasitikėjimas aptarnaujančiu personalu ir nuoširdus dėmesys, rodoma pagarba bei sąžiningumas vertinamas teigiamai, o informacijos pateikimas laiku yra vertinamas ir neigiamai.	Klientai pasitiki aptarnaujančiu personalu. Tik dėl informacijos pateikimo patikimumo yra neigiamų vertinimų.
Kompensavimas ir kreditabilumas	Mokėjimas pripažinti padarytas klaidas, išspręsti problemas, padengti nuostolius vertinami gerai. Tačiau yra darbuotojų, kurie pripažįsta, kad tokių gebėjimų neturi.	Sugebėjimas išspręsti problemas, pripažinti padarytas klaidas, padengti nuostolius vertinami teigiamai.
Darbuotojo savybių vertinimas	Savybės, reikalingos kokybiškam aptarnavimui: komunikabilumas, atkaklumas, pareigingumas, paslaugumas, mokėjimas atidžiai klausytis, sąžiningumas, mandagumas ir teigiamas požiūris.	Ypač svarbios savybės: paslaugumas, mokėjimas atidžiai klausytis ir teigiamas požiūris. Atrenkant naujus darbuotojus būtina atsižvelgti į jų asmenines savybes.
Aptarnavimo vertinimas pardavimo etapuose	Visi aptarnavimo etapai yra svarbūs. Svarbiausia yra klientų poreikių išsiaiškinimas ir jų patenkinimas.	Keletas vartotojų teigia, kad su jais darbuotojai nepasisveikina ir neatsisveikina. Trūksta žinių apie parduodamus produktus, ne visada išsiaiškinami klientų poreikiai ir jie patenkinami bei neigiamai vertinamas pakankamas laiko skirimas pokalbiui.
Klientų aptarnavimo standartas	Darbuotojai susipažinę ir vadovaujasi klientų aptarnavimo standartais.	Klientų aptarnavimo standartai gerina klientų aptarnavimo kokybę.
Nekokybiško aptarnavimo priežastys	Dažna darbuotojų kaita, patirties stoka, motyvacijos neturėjimas.	Dažna darbuotojų kaita ir nekvalifikuotas personalas.
Aptarnavimo kokybės gerinimas	Mokymų organizavimas ir motyvacijos gerinimas.	Mokymų organizavimas ir tinkama darbuotojų atranka.

IŠVADOS

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė, vartotojas ir teikėjas yra neatsiejamos dalys. Kokybiška paslauga pirmiausiai privalo būti priimtina vartotojams ir atitikti jų reikalavimus. Paslaugų teikėjai, siekdami atitikti standartus ir patenkinti vartotojų lūkesčius, turi nuolat siekti paslaugų kokybės, nuolat tobulėti šioje srityje.

Paslaugų kokybę vartotojui vertinti yra žymiai sunkiau nei prekių dėl pačių paslaugų savybių. Vertinant paslaugų kokybę reikia remtis ne tik vartotojų nuomone, bet ir vidiniais įmonės vertinimais. Svarbi yra ir pačių darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, nuomonė. Paslaugų kokybę reikia nuolat gerinti, šiomis kryptimis: per techninę ir funkcinę kokybę. Techninė kokybė svarbi pagalbinė priemonė, prisidedanti prie pagrindinės paslaugos teikimo bei personalo darbo kontrolės, sukuriant aptarnavimo standartą. Funkcinę paslaugų kokybę formuoja kontaktinis personalas, kurį labai sunku kontroliuoti. Todėl funkcinę paslaugų kokybę galima gerinti atrenkant naujus darbuotojus, rengiant aptarnaujančio personalo mokymus bei „slapto pirkėjo“ tyrimus, piniginius ir moralinius motyvavimo būdus, atsispindinčius klientų aptarnavime.

Kiekvienas darbuotojas daro įtaką užtikrinant vartotojui priimtina kokybę, nes tiesiogiai bendrauja su vartotojais. Kokybiško klientų aptarnavimo pagrindas - supratimas, kaip klientas įsivaizduoja aptarnavimą. Todėl labai svarbu atpažinti kliento poreikius ir tiksliai ir laiku suteikti paslaugas. Žinant, ko nori ir ko tikisi klientas, kokie yra jo poreikiai, reikia parinkti tinkamą klientų aptarnavimo strategiją. Reikia kiekvienai įmonei parinkti reikalingus aptarnavimo kokybės kriterijus ir sudaryti aptarnavimo standartus bei pagal juos objektyviai išmatuoti darbuotojams keliamus reikalavimus kokybės srityje.

Atlikus tyrimą UAB „Drogas“ parduotuvėse Šiaulių, Radviliškio ir Panevėžio miestuose ir išanalizavus darbuotojų ir vartotojų nuomonę apie klientų aptarnavimą, rezultatai leidžia daryti išvadas, kad UAB „Drogas“ darbuotojai mano, jog gerai atlieka pareigas aptarnaudami klientus, o vartotojai yra patenkinti aptarnavimu. Tačiau iš tyrimo galima suprasti, kad darbuotojai nesusieja kai kurių dalykų, svarbių aptarnavime ir galinčių pakenkti bendram įmonės įvaizdžiui.

Atlikus tyrimo duomenų analizę nustatyta, kad, įvertindami aptarnavimo kokybės elementus, ne visi darbuotojai gerai vertina savo profesinių žinių bei įgūdžių turėjimą. Kadangi UAB „Drogas“ įmonėje yra didelė personalo kaita, tai aptarnaujant klientus darbuotojams trūksta darbo patirties. UAB „Drogas“ parduotuvėse yra per mažai aptarnaujančių klientus darbuotojų, o nepakankamas aptarnaujančio personalo kiekis daro neigiamą įtaką klientų aptarnavimo greičiui ir kokybei, darbuotojai negali skirti pakankamai

laiko individualiam kliento aptarnavimui. Aptarnavimo kultūra, tvarkinga darbuotojų išvaizda, naudojamos darbo priemonės ir darbo laikas bei parduotuvių išdėstymas vertinami labai gerai. Darbuotojai sugeba ištaisyti padarytas klaidas, įmonė yra pajėgi padengti klientui nuostolius, patirtus dėl įmonės darbuotojų kaltės. UAB „Drogas“ darbuotojai yra susipažinę ir vadovaujasi klientų aptarnavimo standartais, kurie yra reikalingi įmonei, nes tai darbuotojams padeda kokybiškiau aptarnauti klientus. Darbuotojų nuomone, pagrindinės nekokybiško aptarnavimo priežastys tai dažna darbuotojų kaita, patirties stoka ir motyvacijos neturėjimas, o vartotojų nuomone – taip pat dažna darbuotojų kaita ir nekvalifikuotas personalas.

Nustatytas darbuotojų ir vartotojų demografinių duomenų ryšys su analizuojamais aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijais, buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai. Statistinis reikšmingas priklausomumas nustatytas tarp darbuotojų darbo stažo, užimamų pareigų ir aptarnavimo kokybės įsivertinimo bei savo profesinių žinių ir įgūdžių vertinimo. Kuo darbuotojo didesnis darbo stažas ir kuo aukštesnes pareigas jis užima, tuo geriau jis įvertina savo aptarnavimo kokybę.

Darbo tikslas pasiektas: buvo įvertinta klientų aptarnavimo kokybė UAB „Drogas“ darbuotojų ir vartotojų požiūriu.

REKOMENDACIJOS

Siekiant pagerinti UAB „Drogas“ parduotuvėse klientų aptarnavimo kokybę, pateikiamos tokios rekomendacijos įmonės vadovybei:

- Organizuoti papildomus kursus, apmokymus, seminarus, naujų produktų pristatymus, naudingus ne tik patirtį turintiems darbuotojams priminti ar atnaujinti žinias, bet ir aktualius naujiems ir mažą patirtį turintiems darbuotojams pardavimų srityje. Taip klientams būtų suteikiama visa reikalinga informacija apie produktus ir klientai būtų kokybiškai konsultuojami.
- Būtina gerinti UAB „Drogas“ darbuotojų psichologines žinias. Organizuoti kursus temomis: bendravimo su klientais įgūdžių tobulinimas, mokymas įvertinti kiekvieno kliento svarbą, konfliktų – problemų sprendimas ir išvengimas aptarnavimo srityje. Taip būtų galima išvengti konfliktų tarp darbuotojų ir klientų, kai paslauga, kliento nuomone, suteikiama nepakankamai kokybiškai.
- Dažniau taikyti „slapto pirkėjo“ tyrimus, darbuotojams darančius nemažą įtaką darbe: motyvuoja visuomet būti pasitempusiais, atidžiais klientų norams bei kiekvienam klientui rodyti dėmesį.
- Vadovams reikia atkreipti dėmesį į tai, ar visi darbuotojai, dirbantys aptarnavimo srityje, turi reikalingas pardavėjui savybes. Svarbu, kad darbuotojai suvoktų ir įgytų svarbiausias asmenines savybes, kurios leistų kurti teigiamą įmonės įvaizdį bendraujant su klientais. Todėl rekomenduojama vadovams atkreipti dėmesį į darbuotojų atranką. Priimant naujus darbuotojus atkreipti dėmesį ne tik į išsilavinimą ar darbo patirtį, bet ir į asmenines kiekvieno darbuotojo savybes.
- Tyrimo metu buvo nustatyta, kad UAB „Drogas“ įmonėje būtina didinti aptarnaujančių darbuotojų skaičių, kad klientai negaištų laiko laukdami eilėje ir greitai bei kokybiškai būtų aptarnauti. Taip pat, kad darbuotojai galėtų skirti pakankamai asmeninio dėmesio individualiai kiekvienam klientui ir laiku suteikti visą reikalingą informaciją.
- Kadangi tyrimo metu buvo ištirta, kad UAB „Drogas“ įmonėje didelė darbuotojų kaita, tai vadovai turėtų išanalizuoti kaitos priežastis ir mažinti kaitą.
- Tyrimo metu buvo nustatyta, kad trūksta dėmesio lojaliems parduotuvių „Drogas“ klientams. Todėl UAB „Drogas“ vadovybė turėtų skirti daugiau dėmesio nuolatiniams klientams: lojalumo kortelės, informacijos suteikimas apie esamas akcijas ir nuolaidas, suteikiamos papildomos nuolaidos, sveikinimai įvairių švenčių progomis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomaitytė, J. (2005). *Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę?* Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-12-23]. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas2005Liepa4.pdf>.
2. Adomaitytė, J. (2006). *Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti.* Marketingas. 2006/9. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-07]. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba.* Kaunas: Technologija.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba.* Kaunas. Technologija.
5. Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle.* Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kauno Technologijos universitetas [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.vadk.ktu.lt/mokslas/habilitacijos/bagdoniene_habilitac_santyk_market_raiska.pdf>.
6. Banytė, J. (2009). *Meilės formulė (efektyvaus klientų aptarnavimo elementai).* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=36>>.
7. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba.* Vilnius: Eugrimas.
8. Bendravimas su klientais. (2010). [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.etiketogidas.lt/verslo-etiketas/bendravimas-su-klientais/>>.
9. Bučiūnienė, I. (2002). *Pardavimo valdymas.* Kaunas: Technologija.
10. Change Factory. *What is customer service?* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per internetą: <http://www.changefactory.com.au/articles/article_092.shtml> .
11. Čibonis, D. (2009). *Gero pardavėjo beieškant.* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.lyderyste.lt/explorer/streamer.php?dwn=69>.
12. Čereška, A., Pauža, V. (2005). *Kokybės analizė ir valdymas.* Mokomoji knyga. Technika, ISBN 99860589495. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/VGTU/Leidiniai/Leidinukai%202.pdf>>.
13. David L. Kurtz, Kenneth E. Clow (1998). *Services Marketing.* John Wiley & Sons.
14. Drogas.lt. Internetinis UAB „Drogas“ įmonės tinklalapis. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.drogas.lt/>>.
15. Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara.* Mokymo priemonė. Šiauliai: Lucilijus.

16. Geller, A. (2005). *Pardavimų technika: gero pardavėjo beiėškant*. Verslo renginiai ir pramogos. 2005/Nr.11. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslopoligonas.lt/index.php?pageId=259>>.
17. Gero pardavėjo savybės. (2007). [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.vartaidurys.lt/lt/straipsniai/gero-pardavejo-savybes>>.
18. Grönroos, Ch. (2007). *Service Management and Marketing*. Customer Management in Service Competition. Chichester: John Wiley & Sons.
19. Grönroos, Ch., (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. Chichester, ISBN 0-471-72034-8.
20. Jakubauskas, J (2003). *Statistikos pagrindai*. Mokomoji knyga. Vilnius.
21. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
22. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
24. Kliucevičius, G. (2008). *Pardavėjas su dramblio ausimis*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vartaidurys.lt/lt/straipsniai/pardavejas-su-dramblo-ausimis>.
25. Kotler, Ph., Armstrong, G., Sannders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
27. Langvinienė, N., Vengrinė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas Technologija.
28. Lapinas, O. (2005). *Atsakingi ar pareigingi?* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://gyvenimas.delfi.lt/career/article.php?id=7593026>>.
29. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
30. Lepeškaitė, I. (2011). *Klientų aptarnavimo standartas: kas tai ir kam to reikia*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/klientu-aptarnavimo-standartas-kas-tai-ir-kam-to-reikia>>.
31. Lietuvos statistikos departamentas. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-05-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/>>.
32. Markevičius, P., Lukauskas A. (2009). *Maitinimo paslaugų kokybės analizė kaimiškose vietovėse vakarų Lietuvoje*. ISSN 1822-6760 Vadybos mokslas ir studijos. Nr. 16

(1). Mokslo darbai. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/82.pdf>>.

33. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2008). *Pokalbis su klientu: klausyti ar kalbėti*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2011-09-13]. Prieiga per internetą: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/POKALBIS_SU_KLIENTU__KLAUSYTI_AR_KALBETI_>.

34. Masalskis, V. (2009). *Devyni profesionalaus pardavimo pokalbio žingsniai*. [Interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.lokada.lt/skaitykla/straipsniai/pardavimai/160-devyni-profesionalauspardavimo-pokalbio-ingsniai>>.

35. Masalskis, V. (2010). *Kliento poreikių (situacijos) išsiaiškinimas*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-09]. Prieiga per internetą: <http://saviugdosklubai.lt/2010/11/18/kliento-poreikiu-situacijos-issiaiskinimas/>.

36. Medekšas, H. (2003). *Gaminių kokybė ir patikimumas*. Kaunas: Technologija.

37. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai.

38. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R. ir Vekterytė, M., (2001). *Paslaugų kokybės valdymo ypatumai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Šiauliai.

39. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Vilnius.

40. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

41. Pardavėjas - kuris laukė pirkėjo. (2007). [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-012]. Prieiga per internetą: <<http://www.vartaidurys.lt/lt/straipsniai/pardavejas-kuris-lauke-pirkejo>>.

42. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.

43. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (1999). *Marketingas..* Vilnius.

44. Pruskus, V. (2003). *Sociologija*. Teorija ir praktika. Vilnius.

45. Rudzevičius, J. (2005). *Kokybės vadybos ir žinių sąsajų tyrimas*. Informacijos mokslai.

46. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Vilnius: Vilniaus universitetas.

47. Skinulytė, J. (2008). *Geras aptarnavimas sukandus dantis*. Vilniaus diena. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www.diena.lt/dienrastis/priedai/turtas/geras-aptarnavimas-sukandus-dantis-117930>>.

48. Slatkevičienė, G. (1998). *Kokybės ir kokybės vadybos sąvokų analizė*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai Nr. 8. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas ISSN 1392-1142, 121-128.

49. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sfereje*. Šiauliai: Lucilijus.
50. Ulčinskaitė, A. (2010). *Mandagumas nieko nekainuoja, bet už jį galima daug nusipirkti*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-11]. Prieiga per internetą: <<http://saviugdosklubai.lt/2010/11/26/mandagumas-nieko-nekainuoja-bet-uz-ji-galima-daug-nusipirkti/>>.
51. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto Alba.
52. Vanagas, P. (2004). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas. Technologija.
53. Vengrinė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilniaus.
54. Verslo žinios. (2007). Nr. 67. *Geras aptarnavimas: be investicijų į darbuotoją – nė žingsnio*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=629891>>.
55. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
56. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
58. Ward, S. *Customer service*. Small Business: Kanada. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://sbinfocanada.about.com/cs/marketing/g/custserv.htm>>
59. Zavadskis, M. (2004). *Menas parduoti. Sėkmingo pardavėjo vadovas*. Vilnius: Eugrimas.
60. Žebrauskas, M. (2011). *Sėkmė – jūsų pačių galvose*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://saviugdosklubai.lt/category/vadyba-temos/pardavimai-ir-aptarnavimas/>>.
61. Žostautienė, D., Čerkauskytė, R., (2007). *Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės*. Ekonomika ir vadyba: ISSN 1822-6515 Kauno Technologijos universitetas. Panevėžio institutas. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2012-01-16]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=7&sid=b69e475dc6347f3-ac2a-c2b8d76131b0%40sessionmgr12>>
62. Берман, Б., Эванс, Д. Р. (2003). *Розничная торговля: стратегический подход*. Москва: Дом „Вильямс“.

PRIEDAI

1 priedas. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: įvairių mokslininkų požiūris

2 priedas. Pardavimo proceso (aptarnavimo) etapai

3 priedas. Anketa darbuotojams

4 priedas. Anketa vartotojams

5 priedas. Darbuotojų demografinių duomenų ir aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų koreliacijos koeficientai

6 priedas. Vartotojų demografinių duomenų ir aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų koreliacijos koeficientai

Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: įvairių mokslininkų požiūris

Kriterijai	C. Albrecht, R. Zemke	B. Thomasson	Ch. Gronroos	R. Johnston, R. Silvestro ir kt.	S. Vandermerwe, D. Gilbert	D. Gremler, M. Bitner, K. Evans	J. Reynoso, B. Moores
Rūpinimasis ir domėjimasis	X			Dėmesingumas Rūpestingumas			Dėmesingumas
Betarpiskumas ir lankstumas	X			Komunikabilumas Lankstumas		X	Komunikabilumas Lankstumas
Klaidų taisymas	X		Kompensavimas			X	
Sąžiningumas		X		X Dorumas			
Patikimumas		X	X	X Saugumas	X Terminų laikymasis		X Konfidencialumas
Prieinamumas ir pasiruošimas padėti		X	Prieinamumas ir lankstumas	Pasiekiamumas Paslaugumas Reagavimas	Reagavimas		Paslaugumas Operatyvumas
Požiūris į vartotoją		X	Požiūris ir elgsena	Draugiškumas			
Kompetentingumas	Sugebėjimas spręsti problemas	X	Profesionalumas ir įgūdžiai	X			Profesionalumas
Reputacija ir pasitikėjimas		Atsakingumas	X	Pareigingumas			
Funkcionalumas					Tinkamumas	Pritaikomumas	

Šaltinis: L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004, p. 138). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas. Technologija.

Pardavimo proceso (aptarnavimo) etapai

Pardavimo proceso etapai	Autorių teiginiai
1. Pirkėjų paieška, suradimas bei pasiruošimas	Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 718) teigimu, pirmas pardavimo proceso etapo žingsnis – pirkėjų paieška – tai potencialių klientų ieškojimas iš masės žmonių. Kaip teigia Pranulis ir kt. (2008, p. 406) tai pirmasis pardavėjo uždavinys. Pardavimo agentui reikia kūrybingumo, pasinaudojant įmonės ir kita turima medžiaga siekiant sužinoti segmentų demografinius, elgsenos, požiūrių ir kitus požymius. V. Masalskis (2009) siūlo šiame pardavimo procese „filtruoti“ klientus ir skirstyti juos į tris kategorijas – „nesidominčius“, „šiltus“ (kurie nelabai žino ko nori ir ko jiems reikėtų ir „karštus taškus“, kai klientai susidomi, išsako poreikius. I. Bučiūnienė (2002, p. 86), manymu, šiame etape pardavėjai turi ne tik ieškoti, sugebėti atsirinkti pirkėjus, bet ir planuoti susitikimus ir būsimąjį pokalbį.
2. Informacijos surinkimas	Tai etapas, kuris nėra minimas visų autorių. Čia galima paminėti I. Bučiūnienės (2002, p. 86) nuomonę, kad pardavėjui svarbu sukaupti informaciją apie pirkimus, tai kas pirkėjui aktualu, t.y. kaina, pristatymas, kokybė, garantinis aptarnavimas, kaip pristatyti prekes, kokie konkurentai ir pan. Šį etapą Kotler ir kt. (2007, p. 719) vadina „kontaktų su pirkėjais planavimu“. A. Pajuodis (2005, p. 348) šį etapą vadina pasirengimo etapu, kurio metu pardavėjas turi pasirūpinti informacija apie potencialius pirkėjus: išsiaiškinti jų situaciją, galimus pirkimo motyvus.
3. Susitikimas (kontaktas su vartotoju)	Šio etapo neįveikus, nelieta galimybės tolimesniam bendravimui su klientu (Masalskis, 2009). Pardavėjas turi žinoti, kaip susitikti, susipažinti su klientu ir kaip užmegzti su juo ryšius (Kotler ir kt., 2003, p. 719). A. Pajuodis (2005, p. 348) šį etapą vadina kontakto užmezgimo etapu, kuris ribojasi su pokalbio pradžia. Pardavimo procesui ypatingą reikšmę turi tai, kaip pardavėjas pradeda pokalbį. V. Masalskis (2009) mano, kad „tai etapas, kai reikia parduoti save“. Todėl I. Bučiūnienė (2002, p. 86) teigia, kad pardavėjas šiame etape turi pasitikėti savimi, būti tvarkingai, švariai apsirengęs, gerai nusiteikęs.
4. Pirkėjo poreikių nustatymas	Tai etapas, kuriame reikėtų išsiaiškinti kliento poreikius, finansines galimybes, sprendimo priėmimo tvarką. Tai puikus laikas užduoti klausimus, kurie paskatintų klientą nurodyti tai, kas jam yra svarbu (Masalskis, 2009). A. Pajuodis (2005, p. 348) šį etapą įvardija kaip argumentavimo, kuriame pardavėjas turi išsiaiškinti pirkėjo problemas, motyvus, argumentus. Etape, kuriame siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei iškilusias problemas, sako Bučiūnienė (2002, p. 100) pardavėjai turi turėti geras komunikavimo priemones, sugebėti įdėmiai klausytis, palaikyti akių kontaktą, rodyti pirkėjui deramą dėmesį, garantuoti iškilusių problemų išsprendimą.

5. Prekės pristatymas ir demonstravimas	Kaip teigia Ph. Kotler ir kt. (2003, p. 719), tai pardavimo proceso etapas, kai pardavėjas pasakoja klientui, kaip produktas padės klientui sutaupyti ar uždirbti pinigų. Tačiau pasak V. Masalskio (2009) nereikia galvoti, kad kuo daugiau bus suteikiama informacijos, tuo bus geriau pasiektas rezultatas, reikia pabrėžti tik tas savybes, kurios naudingos klientui. V. Pranulio ir kt. (2008, p. 408) teigimu, pardavėjas turi taip pristatyti prekę, kad pirmiausia sužadintų potencialaus pirkėjo dėmesį, vėliai susidomėjimą ir galiausiai norą įsigyti prekę. Kad pristatyti prekę efektyviai, reikia panaudoti kuo daugiau informacijos kanalų (rega, klausia, uoslė, lytėjimas, vaizduotė). „Nepakanka tik papasakoti. Profesionalus pardavėjas duos pačiupinėti, pauostyti, išbandyti; parodys grafikus, brėžinius, kitų klientų atsiliepimus“ (Masalskis, 2009).
6. Prieštaravimų įveikimas, įtikinimas	Tai pirkimo proceso etapas, kai pardavėjas išsiaiškina visas kliento abejones ir prieštaravimus, juos nugali, kad galutinai įtikintų klientą įsigyti prekę (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 719). I. Bučiūnienės (2002, p. 88) nuomone, pardavėjui pristatant prekę, pirkėjui kyla loginių arba psichologinių prieštaravimų. Dažniausiai prieštaravimai reiškia, kad potencialus pirkėjas yra susidomėjęs preke ir nori daugiau apie ją sužinoti. Pardavėjas, suteikdamas papildomą informaciją, turi šiuos prieštaravimus įveikti. V. Masalskio (2009) teigimu, natūralu, kad klientui pristačius produktą kyla daug klausimų, abejonių, prieštaravimų.
7. Pardavimo proceso užbaigimas. Sandorio sudarymas.	Sandorio sudarymas – pardavimo proceso etapas, kai pardavėjas priima kliento užsakymą (Ph. Kotler, 2003, p. 720). Kaip teigia I. Bučiūnienė (2002, p. 88), tai visų pardavimo pastangų tikslas ir rezultatas, tačiau ne visada lengvai pasiekiamas. Pabaigti sandorį galima įvairiais būdais. V. Masalskio (2009) manymu, šio etapo vadybininkai, prisibijo – delsia užbaigti pardavimą, nes bijo sulaukti neigiamo atsakymo.
8. Santykiai su vartotoju po pardavimo. Bendradarbiavimo garantijos.	Tai paskutinis pardavimo proceso etapas, kai po sandorio sudarymo pardavėjas užsitikrina vartotojo pasitenkinimą ir pakartotinį pirkimą ateityje (Ph. Kotler ir kt., 2003, p. 720). Aptarnavimas po pardavimo yra labai svarbus klientui. V. Masalskio (2009) nuomone, geras pardavėjas yra ne tas, kuris pardavė, bet tas, kuris sugeba parduoti pakartotinai. V. Pranulis ir kt. (2008, p. 409) rašo, kad paslaugos po pardavimo, kurios stiprins gerą pirkėjo požiūrį į prekę ir jos pardavėją, o kartu dės gerus pamatus verslo ateičiai. V. Masalskis (2009) sako, kad pirkėjai labai gerai atpažįsta pardavėjus, kurie kalba, bet patys netiki ta informacija, kurią perduoda. O tas pardavėjas, kuris rūpinsis klientu nuoširdžiai pasieks kaip I. Bučiūnienė (2002, p. 89) sako svarbiausio pardavimo tikslo – vartotojų motyvavimo dar sugrįžti.

Sudaryta bakalauro baigiamojo darbo autorių, remiantis lentelėje nurodytą autorių literatūra.



ANKETA

Gerb. UAB „Drogas“ darbuotojau,

Kadangi Jūs dirbate šioje įmonėje, tikimės, kad Jūsų nuomonė padės įvertinti aptarnavimo kokybę ir rasti sprendimus jai pagerinti. Surinkti duomenys bus panaudoti Bakalauro baigiamajame darbe, kurį rašo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentės Jolita Jankauskytė ir Alionka Januševičienė.

Apklausa yra anoniminė, todėl nei savo vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.

Pasirinkite vieną, Jūsų nuomone, tinkamą atsakymo variantą ir jį pažymėkite „V“.



KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS:

1. Jūsų lytis:	2. Jūsų amžius:	3. Jūsų išsilavinimas:	4. Jūsų užimamos pareigos UAB „Drogas“:	5. UAB „Drogas“ dirbate:
☐ Vyras ☐ Moteris	☐ Iki 20 metų ☐ 21-35 metai ☐ 36-45 metai ☐ 46 ir daugiau	☐ Pagrindinis ☐ Vidurinis ☐ Aukštesnysis ir aukštasis neuniversitetinis ☐ Nebaigtas aukštasis ☐ Aukštasis universitetinis	☐ Vadovas ☐ Vyr. Pardavėjas ☐ Pardavėjas – konsultantas ☐ Pardavėjas – stažuotojas (mokinys)	☐ Iki 1 metų ☐ 1-4 metus ☐ 5-9 metų ☐ 10 metų ir daugiau

APTARNAVIMO KOKYBĖS ĮSIVERTINIMAS:

6. Kaip vertinate savo darbo kokybę aptarnaujant klientą:

- ☐ Labai gera
☐ Gera
☐ Patenkinama
☐ Bloga

7. Kokia Jūsų nuomone, pagrindinė nekokybiško aptarnavimo priežastis:

- ☐ Nekvalifikuotas personalas
☐ Dažna darbuotojų kaita
☐ Patirties stoka
☐ Motyvacijos neturėjimas
☐ Vadovo kišimasis
☐ Kita. Įvardinkite.....

ŽEMIAU PATEIKTI VERTINIMO KRITERIJAI PAGAL KURIUOS ĮSIVERTINKITE KAIP JŪS APTARNAUJATE KLIENTUS:

8. Profesionalumas ir įgūdžiai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Savo išsilavinimą	☐	☐	☐	☐
Profesines žinias bei įgūdžius aptarnaujant klientą	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančių darbuotojų skaičių parduotuvėje	☐	☐	☐	☐
Naudojamas darbo priemonės (modernūs kasos aparatai, kosmetikos mėginiai)	☐	☐	☐	☐

9. Požiūris ir elgsena	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Aptarnavimo kultūrą (elgesį, dėmesingumą, mandagumą, pagarbą)	☐	☐	☐	☐
Savo išvaizdą (tvarkinga išvaizda, švari apranga)	☐	☐	☐	☐
Skiriamą asmeninį, individualų dėmesį klientui	☐	☐	☐	☐
Reikalingos informacijos suteikimą klientui (tikslūs ir aiškūs atsakymai į klientui rūpimus klausimus)	☐	☐	☐	☐
Dėmesį nuolatiniams klientams (lojalumo vystymas, įvairių akcijų informacijos suteikimas)	☐	☐	☐	☐

10. Prieinamumas ir lankstumas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Parduotuvių darbo laiko patogumą klientams	☐	☐	☐	☐
Parduotuvių pasiekiamumą, vietos patogumą	☐	☐	☐	☐
Aptarnavimo greitį (nereikia laukti eilėse)	☐	☐	☐	☐

11. Patikimumas ir pasitikėjimas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Informacijos pateikimą apie produktus suprantamai ir laiku	☐	☐	☐	☐
Pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu	☐	☐	☐	☐
Nuoširdų dėmesį, rodomą pagarbą ir sąžiningumą klientui	☐	☐	☐	☐

12. Kompensavimas ir kreditabilumas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
<i>Kaip vertinate:</i>				
Mokėjimą pripažinti padarytą klaidą	☐	☐	☐	☐
Personalo sugebėjimą išspręsti iškilusias problemas	☐	☐	☐	☐
Pasirengimą padengti nuostolius vartotojui, esant nenumatytai situacijai	☐	☐	☐	☐

13. Įvertinkite darbuotojo savybes, pagal svarbą, dirbant aptarnavimo srityje: 1 - nesvarbu, 2 - mažai svarbu, 3 - svarbu, 4 - labai svarbu, 5 - ypač svarbu:

SAVYBĖS	Nesvarbu 1	Mažai svarbu 2	Svarbu 3	Labai svarbu 4	Ypač svarbu 5
Teigiamas požiūris	☐	☐	☐	☐	☐
Elgesio manieros	☐	☐	☐	☐	☐
Mandagumas	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas	☐	☐	☐	☐	☐
Mokėjimas atidžiai klausytis	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugumas, noras padėti	☐	☐	☐	☐	☐
Pareigingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Atkaklumas	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikabilumas	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kiek Jums svarbūs šie kliento keliami reikalavimai atskiruose aptarnavimo etapuose: 1 - nesvarbūs, 2 - mažai svarbūs, 3 - svarbūs, 4 - labai svarbūs, 5 - ypač svarbūs:

Kliento sutikimas	Nesvarbu 1	Mažai svarbu 2	Svarbu 3	Labai svarbu 4	Ypač svarbu 5
Greitas kliento sutikimas	☐	☐	☐	☐	☐
Pasisveikinimas	☐	☐	☐	☐	☐

Poreikių išsiaiškinimo ir prekės pristatymo etapas	Nesvarbu 1	Mažai svarbu 2	Svarbu 3	Labai svarbu 4	Ypač svarbu 5
Kliento poreikių išsiaiškinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Klientui suteikiamos žinios apie parduodamus produktus	☐	☐	☐	☐	☐
Pakankamas laiko skyrimas pokalbiui su klientu	☐	☐	☐	☐	☐
Atsisveikinimo etapas	Nesvarbu 1	Mažai svarbu 2	Svarbu 3	Labai svarbu 4	Ypač svarbu 5
Poreikių patenkinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Išsiaiškinimas, ar klientas liko patenkintas	☐	☐	☐	☐	☐
Atsisveikinimas su klientu	☐	☐	☐	☐	☐

15. Ar UAB „Drogas“ įmonėje yra parengti klientų aptarnavimo reikalavimai (standartai)?

- ☐ Taip
☐ Ne
☐ Nežinau

16. Ar esate susipažinę su klientų aptarnavimo standartais Jūsų įmonėje?

- ☐ Taip
☐ Ne
☐ Nežinau

17. Ar vienodos, aiškos taisyklės padeda darbuotojams kokybiškai aptarnauti klientus?

- ☐ Taip
☐ Ne
☐ Nežinau

18. Jūsų nuomone, klientų aptarnavimo kokybę įmonėje galima pagerinti:

- ☐ Tinkamų darbuotojų atranka
☐ Mokymų organizavimu
☐ „Slapto pirkėjo“ tyrimu
☐ Motyvacijos gerinimu
☐ Kita. Įvardinkite.....

DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS



SĖKMĖS DARBE!



ANKETA

Gerb. UAB „Drogas“ kliente,

Kadangi Jūs esate šios parduotuvės klientas, tikimės, kad Jūsų nuomonė padės įvertinti aptarnavimo kokybę ir rasti sprendimus jai pagerinti. Surinkti duomenys bus panaudoti Bakalauro baigiamajame darbe, kurį rašo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentės Jolita Jankauskytė ir Alionka Januševičienė.

Apklausa yra anoniminė, todėl nei savo vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.

Pasirinkite vieną, Jūsų nuomone, tinkamą atsakymo variantą ir jį pažymėkite „V“.



KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS:

1. Jūsų lytis:	2. Jūsų amžius:	3. Jūsų mėnesio vidutinės pajamos (asmens):
☐ Vyras ☐ Moteris	☐ Iki 20 metų ☐ 21-35 metai ☐ 36-45 metai ☐ 45 ir daugiau	☐ Iki 700 Lt. ☐ 701 – 900 Lt. ☐ 901 – 1200 Lt. ☐ 1201 -1500 Lt. ☐ 1501 Lt. ir daugiau

APTARNAVIMO KOKYBĖS ĮVERTINIMAS:

4. Kaip vertinate UAB „Drogas“ aptarnavimo kokybę?

- ☐ Labai gera
☐ Gera
☐ Priimtina
☐ Bloga

5. Kokia Jūsų nuomone, pagrindinė nekokybiško aptarnavimo priežastis:

- ☐ Nekvalifikuotas personalas
☐ Dažna darbuotojų kaita
☐ Patirties stoka
☐ Motyvacijos neturėjimas
☐ Vadovo kišimasis
☐ Kita. Įvardinkite.....

**ŽEMIAU PATEIKTI VERTINIMO KRITERIJAI PAGAL KURIUOS ĮVERTINKITE
APTARNAVIMO KOKYBĘ UAB „DROGAS“ PARDUOTUVĖSE:**

6. Profesionalumas ir įgūdžiai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Aptarnaujančio personalo profesinius įgūdžius	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančių darbuotojų kiekį parduotuvėje (Ar darbuotojų skaičius pakankamas aptarnauti visus klientus)	☐	☐	☐	☐
Naudojamas darbo priemonės (modernūs kasos aparatai, kosmetikos mėginiai)	☐	☐	☐	☐

7. Požiūris ir elgsena	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Aptarnavimo kultūrą (pardavėjų elgesį, dėmesingumą, mandagumą, pagarbą)	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančio personalo išvaizdą (tvarkinga išvaizda, švari apranga)	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančių darbuotojų individualų dėmesį skiriamą Jums	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujant Jums reikalingos informacijos suteikimą (tikslūs ir aiškūs atsakymai į Jums rūpimus klausimus)	☐	☐	☐	☐
Dėmesį nuolatiniais klientams (lojalumo vystymas, įvairių akcijų informacijos suteikimas)	☐	☐	☐	☐

8. Prieinamumas ir lankstumas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Parduotuvių darbo laiko patogumą	☐	☐	☐	☐
Parduotuvių pasiekiamumą, vietos patogumą	☐	☐	☐	☐
Aptarnavimo greitį (nereikia laukti eilėse)	☐	☐	☐	☐

9. Patikimumas ir pasitikėjimas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate:				
Suprantamai ir laiku pateikiamą informaciją apie produktus	☐	☐	☐	☐
Kliento pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu	☐	☐	☐	☐
Nuoširdų dėmesį, rodomą pagarbą ir sąžiningumą klientui	☐	☐	☐	☐

10. Kompensavimas ir kreditabilumas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
<i>Kaip vertinate:</i>				
Jus aptarnaujančių darbuotojų mokėjimą pripažinti padarytą klaidą	☐	☐	☐	☐
Aptarnaujančio personalo sugebėjimą ištaisyti klaidas, išspręsti iškilusias problemas	☐	☐	☐	☐
Pasirengimą padengti nuostolius, esant nenumatytai situacijai	☐	☐	☐	☐

11. Kaip vertinate darbuotojo savybes, Jūsų nuomone, svarbiausias dirbant aptarnavimo srityje: 1 - nesvarbios, 2 - mažai svarbios, 3 - svarbios, 4 - labai svarbios, 5 - ypač svarbios.

SAVYBĖS	Nesvarbu 1	Mažai svarbu 2	Svarbu 3	Labai svarbu 4	Ypač svarbu 5
Teigiamas požiūris	☐	☐	☐	☐	☐
Elgesio manieros	☐	☐	☐	☐	☐
Mandagumas	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas	☐	☐	☐	☐	☐
Mokėjimas atidžiai klausytis	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugumas, noras padėti	☐	☐	☐	☐	☐
Pareigingumas	☐	☐	☐	☐	☐
Atkaklumas	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikabilumas	☐	☐	☐	☐	☐

ĮVERTINKITE KAIP JUS APTARNAUJA SKIRTINGUOSE PARDAVIMO ETAPUOSE:

12. Kaip vertinate aptarnaujančio personalo kliento sutikimą	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Greitas sutikimas, pardavėja prie Jūsų prieina greitai	☐	☐	☐	☐
Pasisveikinimas	☐	☐	☐	☐

13. Poreikių išsiaiškinimo ir prekės pristatymo etapas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate UAB „Drogas“ pardavėjų sugebėjimą išsiaiškinti Jūsų poreikius	☐	☐	☐	☐
Kaip vertinate informacijos suteikimą apie parduodamus produktus	☐	☐	☐	☐
Kaip vertinate aptarnaujančio personalo sugebėjimą skirti Jums pakankamai laiko pokalbiui	☐	☐	☐	☐

14. Atsisveikinimo etapas	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai
Kaip vertinate darbuotojų sugebėjimą patenkinti Jūsų poreikius, pasiūlyti alternatyvų	☐	☐	☐	☐
Kaip vertinate UAB „Drogas“ darbuotojų atsisveikinimą	☐	☐	☐	☐

15. Jūsų nuomone, klientų aptarnavimo kokybę įmonėje galima pagerinti:

- ☐ Tinkamų darbuotojų atranka
☐ Mokymų organizavimu
☐ „Slapto pirkėjo“ tyrimu
☐ Motyvacijos gerinimu
☐ Aptarnavimo standartų įdiegimu įmonėje
☐ Kita. Įvardinkite.....

DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS

Darbuotojų demografinių duomenų ir aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų koreliacijos koeficientai

Aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai	Stažas	Amžius	Pareigos
Kaip vertinate savo darbo kokybę aptarnaujant klientą	0.615	0.382	0.713
Kaip vertinate savo išsilavinimą	0.348	0.287	0.359
Kaip vertinate savo profesines žinias bei įgūdžius aptarnaujant klientą	0.543	0.272	0.531
Kaip vertinate aptarnaujančių darbuotojų kiekį parduotuvėje	0.372	0.245	0.339
Kaip vertinate naudojamas darbo priemones (modernūs kasos aparatai)	0.094	0.129	0.197
Kaip vertinate aptarnavimo kultūrą (elgesį, dėmesingumą, mandagumą, pagarbą)	0.111	0.453	0.147
Kaip vertinate skiriamą asmeninį, individualų dėmesį klientui	0.195	0.156	0.007
Kaip vertinate reikalingos informacijos suteikimą klientui	0.222	0.141	0.206
Kaip vertinate dėmesį nuolatiniais klientams	0.062	0.225	0.135
Kaip vertinate parduotuvių darbo laiko patogumą klientams	0.094	0.072	0.049
Kaip vertinate parduotuvių pasiekiamumą, vietos patogumą	0.079	0.007	0.096
Kaip vertinate aptarnavimo greitį (nereikia laukti eilėse)	0.14	0.19	0.048
Kaip vertinate informacijos pateikimą apie produktus suprantamai ir laiku	0.094	0.044	0.065
Kaip vertinate kliento pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu	0.314	0.134	0.181
Kaip vertinate nuoširdų dėmesį, rodomą pagarbą ir sąžiningumą klientui	0.3	0.118	0.167
Kaip vertinate mokėjimą pripažinti padarytą klaidą	0.127	0.043	0.007
Kaip vertinate savo sugebėjimą išspręsti iškylusias problemas	0.077	0.461	0.04
Kaip vertinate pasirengimą padengti nuostolius vartotojui	0.216	0.163	0.1

Sudaryta bakalauro baigiamojo darbo autorių.

Koreliacijos koeficientas apskaičiuotas pagal formulę:

$$r_{xy} = \frac{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Skaičius parodo koreliacijos stiprumą:

Nulinė koreliacija parodo ryšio tarp dviejų kintamųjų nebuvimą

Skaičius nuo 0,1 iki 0.3 rodo silpną koreliaciją

Skaičius nuo 0.31 iki 0.7 rodo vidutinio stiprumo koreliaciją

Skaičius nuo 0.71 iki 0.9 rodo stiprią koreliaciją

Virš 0.90 rodo labai stiprią koreliaciją (Jakubauskas, 2003, p.82).

Vartotojų demografinių duomenų ir aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijų koreliacijos koeficientai

Aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai	Lytis	Amžius	Pajamos
Kaip vertinate savo darbo kokybę aptarnaujant klientą	0.025	0.026	0.003
Pagrindinė nekokybiško aptarnavimo priežastis	0.065	0.012	0.003
Profesines žinias bei įgūdžius aptarnaujant klientą	0.027	0.001	0.073
Kaip vertinate aptarnaujančių darbuotojų kiekį parduotuvėje	0.009	0.048	0.029
Kaip vertinate naudojamas darbo priemones (modernūs kasos aparatai)	0.007	0.057	0.027
Kaip vertinate aptarnavimo kultūrą (elgesį, dėmesingumą, mandagumą, pagarbą)	0.097	0.03	0.039
Kaip vertinate savo išvaizdą (tvarkinga išvaizda, švari apranga)	0.09	0.027	0.022
Kaip vertinate skiriamą asmeninį, individualų dėmesį klientui	0.019	0.024	0.042
Kaip vertinate reikalingos informacijos suteikimą klientui	0.061	0.005	0.054
Kaip vertinate dėmesį nuolatiniais klientams	0.085	0.034	0.018
Kaip vertinate parduotuvių darbo laiko patogumą klientams	0.02	0.02	0.021
Kaip vertinate parduotuvių pasiekiamumą, vietos patogumą	0.101	0.043	0.018
Kaip vertinate aptarnavimo greitį (nereikia laukti eilėse)	0.071	0.11	0.098
Kaip vertinate informacijos pateikimą apie produktus suprantamai ir laiku	0.026	0.03	0.04
Kaip vertinate kliento pasitikėjimą aptarnaujančiu personalu	0.116	0.058	0.02
Kaip vertinate nuoširdų dėmesį, rodomą pagarbą ir sąžiningumą klientui	0.025	0.068	0.092
Kaip vertinate mokėjimą pripažinti padarytą klaidą	0.023	0.046	0.044
Kaip vertinate savo sugebėjimą išspręsti iškylusias problemas	0.005	0.119	0.05
Kaip vertinate pasirengimą padengti nuostolius vartotojui	0.023	0.171	0.051

Sudaryta bakalauro baigiamojo darbo autorių.

Skaičius parodo koreliacijos stiprumą:

Nulinė koreliacija parodo ryšio tarp dviejų kintamųjų nebuvimą

Skaičius nuo 0,1 iki 0.3 rodo silpną koreliaciją

Skaičius nuo 0.31 iki 0.7 rodo vidutinio stiprumo koreliaciją

Skaičius nuo 0.71 iki 0.9 rodo stiprią koreliaciją

Virš 0.90 rodo labai stiprią koreliaciją (Jakubauskas, 2003, p.82).