

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Akvilė BALVOČIŪTĖ

Verslo administravimo studijų programos studentė

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ „OMNITEL
MINI“ SALONUOSE**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Akvilė BALVOČIŪTĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ „OMNITEL
MINI“ SALONUOSE**

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

Darbo vadovė

lekt .dr. Jūratė VALUCKIENĖ

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

(Studento parašas)

Balvočiūtė, A. (2013). Klientų aptarnavimo kokybė „Omnitel Mini“ salonuose; universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe pirmiausia analizuojama mokslinė literatūra, siekiant šia literatūra remtis įvertinant klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose vadovų požiūriu. Mokslinės literatūros analizės metu buvo bandoma išsiaiškinti esminius aspektus: kas yra paslaugų kokybė, kokie svarbiausi jos aspektai, kaip paslaugų kokybė yra vertinama bei valdoma.

Tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas kokybinis pusiau struktūruotas interviu metodas. Tyrimu buvo nustatyta, kad:

1. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad salonų vadovai puikiai supranta klientų aptarnavimo kokybės esmę ir būtinybę užtikrinti kokybišką aptarnavimą, kadangi nuo to priklauso, ar kliento lūkesčiai bus pateisinti. Siekdami kokybiškai aptarnauti klientus, vadovai sutelkia dėmesį į svarbiausius paslaugų kokybės ypatumus, tokius kaip vartotojas, procesas, produktas ir vertė.

2. Vadovų nuomone, klientų aptarnavimo standartų kūrimas yra svarbus ir reikalingas užtikrinti vienodą kokybės supratimą visuose „Omnitel Mini“ padaliniuose. Todėl vykdomo Slapto pirkėjo tyrimo nauda salonų vadovams taip pat nekelia abejonių. Vadovams, tai labai informatyvi priemonė parodanti realią situaciją jų salonuose.

3. Visi tyrime dalyvavę vadovai pabrėžė, kad Slapto pirkėjo tyrimo analizės duomenis būtina aptarti su darbuotojais, išsiaiškinti tobulintinas vietas, tik tokiu atveju bus galima lengviau parduoti prekes ar paslaugas. Informantai Slapto pirkėjo vizite įžvelgia ne tik privalumų, bet ir trūkumų, tačiau laikosi bendros nuomonės, kad sudaryti tokius tyrimus yra paskirti kompetentingi asmenys, tačiau patys vadovai pastabų ar pasiūlymų, ką reiktų keisti neturi.

Balvočiūtė, A. (2013). The quality of customer service provided in „Omnitel Mini” showrooms; university undergraduate studies of business administration master's thesis / final work guide lekt. dr. J. Valuckienė. Siauliai University, Department of Management, 67 p.

SUMMARY

The bachelor thesis primarily analyses scientific literature in order to refer to it in the assessment of the quality of customer service in the showrooms of “Omnitel Mini” from a point of view of managers. Literature analysis was an attempt to clarify the essential aspects: what is the quality of service, what the most important aspects of it, as the service quality is assessed and managed.

The study of data collection was chosen a qualitative semi-structured interview method. The research revealed that:

1. Managers are fully aware of the essence of the quality of customer service as well as understand the need to ensure high-quality service, inasmuch as this determines whether the customer expectations will be met. To provide high-quality customer service, managers focus on such basic quality features as user, process, product, and value.
2. Managers believes that customer service standards development is important and necessary to ensure the uniform quality awareness in all Omnitel Mini units. Therefore, ongoing Mystery Shopping Benefits salon managers as well as beyond doubt. For managers, this is a very informative tool which shows the real situation in their showrooms.
3. All managers who took a part in the research emphasized the need to discuss the results obtained from the “mystery shopper” analysis with their employees as well as to identify the main areas which need improvement. Only then, it will be easier to sell goods and services. Informants in a secret visit to the buyer sees not only the advantages but also disadvantages, however, share the view that the conclusion of such studies is to appoint competent persons, but the same leaders comments or suggestions of what you should not change.

TURINYS

IVADAS	8
1. TEORINIAI KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS ASPEKTAI	11
1.1. Paslaugų kokybės samprata.....	11
1.2. Paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu.....	13
1.3. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai.....	17
1.4. Klientų aptarnavimo kokybės valdymas.....	19
1.5. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdai ir instrumentai.....	22
1.5.1. Klientų aptarnavimo standarto kūrimas.....	22
1.5.2. „Slapto pirkėjo“ tyrimas.....	24
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS „OMNITEL MINI“ SALONUOSE, EMPIRINIS TYRIMAS	28
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	28
2.2. Salono „OMNITEL MINI“ veiklos pristatymas.....	31
2.3. „Omnitel Mini“ salonų klientų aptarnavimo kokybės, tyrimo rezultatų analizė.....	32
2.3.1 Informantų demografinės charakteristikos.....	33
2.3.2. Paslaugų kokybės samprata „Omnitel Mini“ salonų vadovų požiūriu.....	34
2.3.3. Paslaugų kokybės vertinimas ir valdymas „Omnitel Mini“ salonų vadovų požiūriu.....	37
2.3.4. „Omnitel Mini“ salonuose taikomų klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdų ir instrumentų vertinimas.....	42
2.4. Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos analizė.....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪRA	59
PRIEDAI	64
1 priedas. Interviu klausimai „Omnitel Mini“ vadovams.....	65

LENTELĖS

1.1 lentelė. Paslaugų kokybės apibrėžtis.....	11
1.2 lentelė. Aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai pagal Johnston (1995).....	15
1.3 lentelė. Kliento išskiriami paslaugų kokybę lemiantys kriterijai.....	16
1.4 lentelė. Veiksniai, įtakojantys klientų aptarnavimo kokybę.....	20
1.5 lentelė. Vertinimo aspektai.....	25
2.1 lentelė. Interviu klausimų grupės.....	29
2.2 lentelė. Informantų demografinė charakteristika, (N=5).....	33
2.3 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo kokybę, (N=5).....	34
2.4 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie paslaugų kokybės ypatumus, (N=5).....	35
2.5 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo kokybės lygį „Omnitel Mini“ salonuose, (N=5).....	36
2.6 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie galimą klientų įtaką paslaugų kokybei, (N=5).....	38
2.7 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų lūkesčius, (N=5).....	39
2.8 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie jų požiūrį į kliento suvokimą, (N=5).....	40
2.9 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo strategiją, (N=5).....	41
2.10 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie jų požiūrį į kliento aptarnavimo standartus, (N=5).....	43
2.11 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo teikiamą naudą, (N=5).....	44
2.12 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie vadovų požiūrį į slapto pirkėjo vizitus, (N=5).....	44
2.13 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo tyrimų rezultatų panaudojimą, (N=5).....	46
2.14 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie „Omnitel Mini“ salonų darbuotojų reakciją po slapto pirkėjo vizito tyrimo, (N=5).....	46
2.15 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo tyrimo ataskaitą, (N=5).....	48
2.16 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie naudojamus būdus salonuose užtikrinančius kokybišką klientų aptarnavimą, (N=5).....	49
2.17 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie darbuotojų stebėjimo vertinimo anketą, (N=5).....	50
2.18 lentelė. Apibendrinti informantų atsakymai apie pasiūlymus klientų aptarnavimo kokybei gerinti, (N=5).....	51
2.19 lentelė. Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos analizė.....	52

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Paslaugų kokybės aspektai pagal D. A. Garvin (1988).....	12
1.2 pav. Paslaugų kokybės valdymo kontrolė.....	18
1.3 pav. Klientų aptarnavimo standartas.....	22
1.4 pav. „Slapto pirkėjo“ tyrimo nauda įmonei.....	26

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos yra tapusios dominuojančia veiklos rūšimi tiek kiekybine išraiška, tiek savo poveikiu kasdieniniam žmonių gyvenimui. Dėl šios priežasties dėmesys paslaugų, kaip vienam svarbiausių ekonomikos sektoriui yra vis reikšmingesnis (Langvinienė, 2005, p 7).

E. Ragelskaja, R. Korsakienė (2011, p. 70) teigia, kad greitai besikeičianti verslo aplinka ir rinkų globalizacija lemia vis didėjančią konkurenciją visose paslaugų šakose. Tiek savo šalies, tiek užsienio rinkose įmonės yra priverstos nuolat analizuoti konkurentų veiksmus bei ieškoti sau patrauklių ir pelningų rinkos nišų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis paslaugų sektorius auga ir tai patvirtina tokie faktai: Lietuvos transporto, apgyvendinimo ir paslaugų įmonių pardavimo pajamos antrąjį 2012 m. ketvirtį, palyginti su atitinkamu praėjusių metų ketvirčiu, išaugo 9,5 proc. ir sudarė 11,4 mlrd. litų. Per pirmąjį 2012 m. pusmetį jose gauta pajamų net 18,6 proc. daugiau nei atitinkamu 2011 m. laikotarpiu. Paslaugas teikiančių įmonių analogišku laikotarpiu pajamos išaugo 1,4 proc. iki 5,5 mlrd. litų (Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2012).

Paslaugų versle įsitvirtina požiūris, kad ilgalaikiai įmonės santykiai su rinkos dalyviais, palaikomi siekiant sparčiai kintančių vartotojų poreikių geresnio tenkinimo ir vedantys į jų lojalumą, tampa svarbiausiu turtu, kur kas reikšmingesniu už materialų ir finansinį kapitalą (Bagdonienė, 2008).

Paslaugų sektoriui priklauso ir šiuo metu Lietuvoje mobiliojo ryšio paslaugas teikia 3 pagrindiniai mobiliojo ryšio operatoriai: UAB „Omnitel“, UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Tele2“.

Paprastai klientai dažnai renkasi tai vieną operatorių, tai kitą, o UAB „Omnitel“ turi savo daugiausiai lojalių klientų, kurie nesirenka kitų įmonių, kadangi yra patenkinti teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimo kokybe. Taip galima teigti, remiantis faktu, kad 2012 metų rugpjūčio mėnesio pabaigoje rinkos tyrimų bendrovė „– RAIT–“ atliko gyventojų nuomonės tyrimą „Kaip Lietuvos gyventojai vertina mobiliojo ryšio operatorius?“, kurio metu paaiškėjo, kad vertinant mobiliojo ryšio teikiamų paslaugų kokybę net 48 proc. apklaustųjų nurodė bendrovę UAB „Omnitel“, atitinkamai 44 proc. nurodė UAB „Bitė Lietuva“ ir 42 proc. UAB „Tele2“. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina aukštą aptarnavimo kokybę bendrovėje UAB „Omnitel“ ir klientų lojalumą.

UAB „Omnitel“ išsiskiria iš kitų mobiliojo ryšio operatorių tiek tinklo aprėptimi, tiek tinklo teikiamų mobiliojo ryšio paslaugų bei klientų aptarnavimo kokybe. Šie UAB „Omnitel“ privalumai ypač vertinami verslo klientų, kurių numerių migracijos tendencijos į UAB „Omnitel“ pastaruoju laiku yra teigiamos (Neverauskas, 2012). UAB „Omnitel“ taip pat skiria

daug dėmesio savo darbuotojų mokymams, siekdama užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, kaip vieną iš lojalumo didinimo sąlygų. Paslaugų sektorius yra nuolat augantis, todėl konkurencija verčia saugoti lyderio pozicijas.

Temos naujumas. Lietuvoje ir užsienyje yra atliekama daug klientų aptarnavimo kokybės tyrimų ir jų rezultatais yra naudojamosi, ne išimtis ir „Omnitel Mini“ salonai.

Tačiau bakalauro baigiamajame darbe atliekamas tyrimas yra specifinis, kadangi jis orientuotas tik į „Omnitel Mini“ salonuose aptarnaujamų klientų poreikius ir lūkesčius kokybei. UAB „Omnitel“ 2002 metais įsteigė 49 „Omnitel Mini“ salonus visoje Lietuvoje. Šiaurės regione yra 9 „Omnitel Mini“ salonai. Šie salonai teikia UAB „Omnitel“ paslaugas, tačiau jie dirba pagal atskirą sutartį (franšizę) su UAB „Omnitel“. Pagrindinis salonų veiklos skirtumas tas, kad UAB „Omnitel“ salonams vadovauja UAB „Omnitel“ skirti vadovai, salonai priklauso pagrindinei bendrovei, o „Omnitel Mini“ salonai yra partneriai, kuriuos tik prižiūri atitinkamas regiono vadovas ir vadybininkai. „Omnitel Mini“ salonų vadovai savarankiškai siekia išsikeltų tikslų, kuria planus kaip pritraukti klientus. Jie yra atsakingi už savo veiklą, kadangi dirba pagal franšizę. Todėl kiekvieno jų asmeninis požiūris į teikiamos pasaugos kokybę gali skirtis.

Atliekamas tyrimas „Omnitel Mini“ salonuose bus naujas ir naudingas įmonei, kadangi padės atskleisti problemines klientų aptarnavimo sritis „Omnitel Mini“ salonų atveju, kurias bus galima tobulinti ir imtis priemonių gerinant aptarnavimo kokybę. *Apibendrinti tyrimo rezultatai bus pristatyti įmonės vadovams ir darbuotojams.* Darbo autorė dirba „Omnitel Mini“ salone klientų aptarnavimo srityje, todėl šis darbas yra svarbus asmeniškai. Šis darbas yra galimybė studijų metu įgytas žinias pritaikyti praktiškai, analizuojant savo darbo vietos situaciją.

Bakalauro baigiamojo darbo problema formuluojama šiais klausimais: *Kokie klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo būdai yra efektyviausi? Kaip vertinama klientų aptarnavimo kokybė „Omnitel Mini“ salonuose vadovų požiūriu? Kokios yra klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo galimybės?*

Tyrimo objektas – klientų aptarnavimo kokybė.

Tyrimo tikslas – įvertinti klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose: vadovų požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti klientų aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius.
2. Išsiaiškinti efektyviausius klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdus ir instrumentus.
3. Ištirti „Omnitel mini“ salonų vadovų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę.
4. Nustatyti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybes „Omnitel Mini“ salonų atveju.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Pusiaus struktūruotas interviu.
3. Dokumentų analizė.
4. Content (turinio) analizės metodas.

Bakalauro darbo struktūra. Šis bakalauro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 2 skyriai, išvados ir rekomendacijos, priedai, literatūros sąrašas (60 šaltinių, iš jų 12 anglų kalba). Darbą iliustruoja 4 paveikslai ir 24 lentelės. Prieduose pateikiamas interviu protokolas. Darbo apimtis 67 psl.

1. TEORINIAI KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS ASPEKTAI

1.1. Paslaugų kokybės samprata

Žmonės nori naudotis geromis prekėmis ir paslaugomis ir visa tai priklauso nuo to, kaip žmogus suvokia jam teikiamą naudą ir kokie pagrindiniai tikslai yra keliami paslaugų kokybei (Mikulis, 2007), taip formuojama paslaugos kokybės samprata.

Šiuo metu nėra vieno paslaugų kokybės apibrėžimo. Taip yra todėl, kad paslaugų įvairovė labai didelė, nuolat atsiranda naujų veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, todėl skirtingi autoriai pateikia skirtingus paslaugų kokybės apibūdinimus. Galima pažymėti, kad paslaugų kokybės samprata yra formuojama dviejų grupių: **ties kliento, ties teikėjo požiūriu**: žr. 1.1 lentelę, kurioje pateikiami skirtingi Lietuvos ir užsienio mokslininkų paslaugų kokybės apibrėžimai.

1.1 lentelė

Paslaugų kokybės apibrėžtis

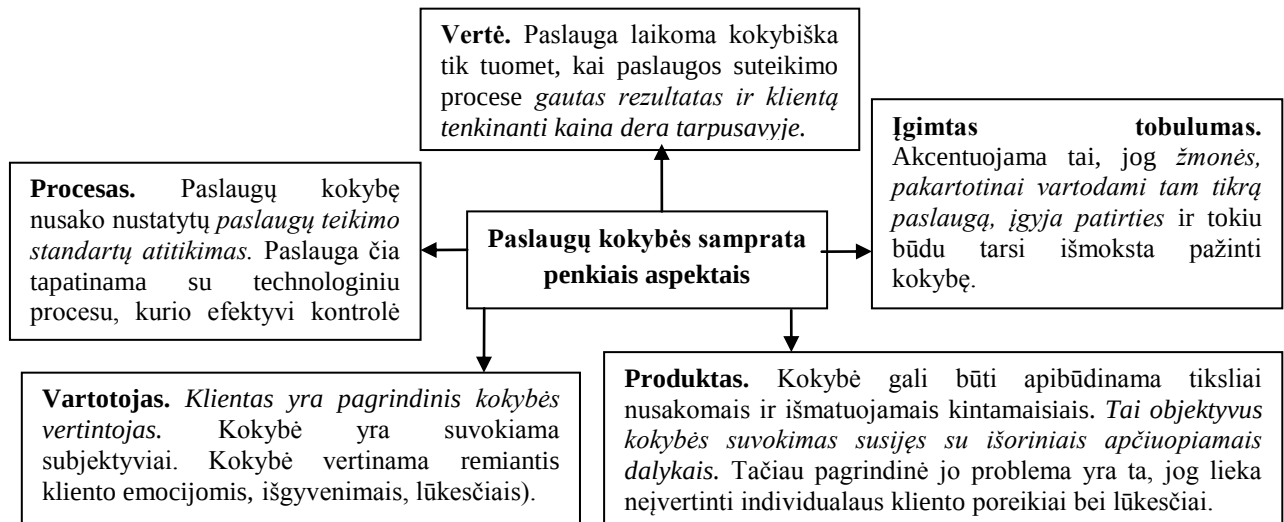
Autorius	Apibrėžimas
R. Mažeikaitė, 2002	Tai viena iš efektyviausių priemonių, kurią naudoja paslaugų įmonės konkurencinėje kovoje – pastovi aukšta teikiamų paslaugų kokybė.
L. Žalimienė, 2003	Tai esminė, būdinga jos savybė; kaip, didesnė vertė už mažesnius pinigus, skirta vartotojui, hierarchinė bei užsibrėžto tikslo, uždavinių pasiekimas.
N. Langvinienė, B. Vengrienė, 2005	Tai, kas padeda suprasti vartotojo įgeidžius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti.
P. Kotler, K. L. Keller, 2006	Tai visuma produkto ar paslaugos ypatybių ir charakteristikų, kurie sudaro galimybę patenkinti kliento esamus ir numanomas poreikius.
B. Vengrienė, 2006	Tai sąveika tarp teikėjo suvoktos kokybės ir vartotojo kokybės supratimo.
M. Vilkonienė, 2007	Tai gaminio ar paslaugos bruožų ir savybių visuma, suteikianti galimybę patenkinti išreikštus ar numatomus poreikius.
A. Kaziliūnas, 2007	Tai vartotojų poreikių patenkinimo lygis.
I. Bena, I. M. D. Sandru, 2009	Tai už ką klientas gauna ir tai už ką jis pasiruošęs mokėti.
S. Žičkienė, I. Dasevskienė, 2009	Tai savybių visuma, atitinkanti vartotojų reikalavimus , kurie nustatyti standartuose.
E. Taskin ir Y. Durmaz, 2010	Tai suteiktų paslaugų galutinis rezultatas, kuris pasireiškia klientų lūkesčių įvairove , susijusia su pačių jų suvokimu ne tik apie paslaugų kokybę, bet ir apie pačią paslaugą.
P. Ramseook-Munhurrin, S. D. Lukea-Bhiwajee, P. Naidoo, 2010	Tai bendras įmonės sprendimas, kuris yra pripažįstamas visuomenės ir kurio pagrindinis tikslas yra klientų pasitenkinimas gaunama paslauga.
S. Žičkienė, I. Dasevskienė, 2009	Paslaugų kokybė reiškia tobulumą. Ji taip pat grindžiama vartotojo patyrimu, t. y. reikia ne tik pagaminti kokybišką produktą, jis turi būti pateikiamas laiku, vietoje ir už tinkamą kainą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matome iš 1.1 lentelėje pateiktų paslaugų kokybės apibrėžimų juose dažniausiai akcentuojamas yra **klientas ir jo lūkesčiai**. Kiekviena paslaugas teikianti įmonė nori/turi suprasti kliento įgeidžius, lūkesčius bei poreikius ir stengtis padaryti viską, kad jie būtų įgyvendinti. Kaip teigia I. M. Ambe (2010), įmonė įgyja pranašumą prieš konkurentus, kai geba

suvokti jos tikslinės rinkos poreikius bei patenkinti ar net pranokti klientų lūkesčius labiau nei konkurentai.

Paslaugų kokybė gali būti vertinama ir pagal kitus aspektus, kurie akcentuoja tam tikrą paslaugų kokybės determinantą. B. Vengrienė (2006, p. 136) analizuodama D. A. Garvin (1988) darbus **nurodo, kad paslaugų kokybė gali būti analizuojama penkiais aspektais**, kurių trumpa aptartis pateikiama 1 paveiksle.



1.1 pav. **Paslaugų kokybės aspektai pagal D. A. Garvin (1988)**
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis B. Vengriene (2006, p. 136)

Kaip matyti iš 1.1 paveiksle pateiktų paslaugų kokybės sampratos aspektų, klientai mokosi pažinti paslaugos ar prekės kokybę įgydami patyrimo, pakartotinai pirkdami. Todėl ar suteikta paslauga kokybiška ar ne, sprendžia pats vartotojas. Paslaugų teikėjams labai svarbu išsiaiškinti, kokios paslaugos ar prekės savybės galėtų tenkinti kuo daugiau klientų ir jas pateikti taip, kad būtų galima atskirti pasitenkinimą sąlygojančius požymius.

Tačiau kartais pasitaiko tokių atvejų, kai klientas ne visada gali būti kompetentingas vertinant teikiamas paslaugas, todėl mokslinėje literatūroje yra išskiriami paslaugų kokybės elementai, kurie padeda įvertinti teikiamų paslaugų kokybę:

- *Klientų kokybė*, kai paslaugos metu klientui suteikiama tai, ko jis nori. Ji prilyginama klientų pasitenkinimui teikiamos paslaugos kokybe.
- *Paslaugos teikėjų kokybė*, kai paslaugos metu klientui suteikiama tai, kas apibrėžta, kaip reikalinga klientui pagal profesines metodikas ir standartus.
- *Proceso kokybė*, kai efektyviai naudojami įmonės resursai siekiant patenkinti klientų poreikius (Ovretveit, 1990, p. 132).

Šie paslaugų kokybės elementai (klientų kokybė, paslaugos teikėjų kokybė, proceso kokybė) apibrėžia sritis, į kurias įmonių vadovai turėtų atkreipti didžiausią dėmesį, norint, kad teikiamos paslaugos būtų kokybiškos.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybę apibūdinti sunku, tačiau daugeliu atveju klientas ir jo pasitenkinimas laikomas pagrindiniu kriterijumi, pagal kurį sprendžiama apie paslaugos kokybę. Kliento supratimą apie gerą paslaugos kokybę sąlygoja daug skirtingų ypatybių, todėl reikalinga aptarti, kuo ir kaip vadovaujasi klientai sprenddami apie gaunamos paslaugos kokybę.

1.2. Paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu

Kaip teigia L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2004), **paslauga reikalauja teikėjo ir kliento kontakto, kuris tam tikru momentu su įmone tiesiogiai ar telekomunikacijos kanalais turi užmegzti ryšį**. Priklausomai nuo paslaugos technologinio proceso ypatumų, klientas gali dalyvauti visame paslaugos teikimo procese ar tik tai kai kuriose jo operacijose. Nuo jo dalyvavimo intensyvumo ir poreikių bei lūkesčių priklauso paslaugos kokybės suvokimas ir vertinimas.

Klientas yra veikiamas ne tik to, ką jis gauna, bet ir to, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kiek jis sužino apie paslaugos gamybos ir vartojimo procesą. B. Vengrienė (1998, p. 25) teigia, kad klientas dalyvauja paslaugos gamybos ir vartojimo procese, kaip būtinas gamybos veiksnys, pilnateisis paslaugų proceso dalyvis. I. Lepeškaitės (2011) teigimu, kliento nuomonę apie kokybę formuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės. R. Tijūnaitienės ir kt. (2009) požiūriu, kliento dalyvavimas padidina tikimybę, kad norai bus patenkinti, ir nauda, kurios klientas siekia, yra iš tikrųjų bus gauta. Tai ypač akivaizdu teikiant paslaugas, kur paslaugos rezultatas priklauso nuo kliento dalyvavimo.

Paslaugų rinkodarą analizuojantys mokslininkai jau seniai yra **pripažinę svarbų paslaugų klientų dalyvavimo vaidmenį ir ištyrę (tiek privačiose, tiek viešosiose paslaugose) klientų dalyvavimo įtaką paslaugų produktyvumui ir kokybei**, taip pat **klientų nuomonei apie kokybę, pasitenkinimą ir vertę** (Kotzé, Plessis, 2003, p. 186) (cit. Raipa, Petukienė, 2009, p. 55-57). Yra įrodyta, kad dėl kliento dalyvavimo sustiprėja kliento įgūdžiai naudotis paslauga, didėja tikimybė, kad poreikiai yra patenkinti ir nauda gauta, didėja kliento pasitenkinimas (Chua, Sweeney, 2003, p. 2152) (cit. Raipa, Petukienė, 2009, p. 55-57). Klientų dalyvavimas teikiant paslaugą dažnai yra lemiamas jos sėkmei, nes patenkinus kliento poreikius didėja tikimybė, kad tas klientas sugrįš dar kartą, o tai bus abipusė nauda ir klientui, ir paslaugos teikėjui.

Kliento dalyvavimas susideda iš trijų aspektų (Hsiuju, Kevin, Gwinner, Su, 2004 p. 8)
(cit. Raipa, Petukienė, 2009, p. 55-57):

1. Dalijimosi informacija.
2. Atsakingo elgesio.
3. Asmeninės sąveikos

Pirma, klientai turi dalytis informacija su paslaugų teikėjais, kad būtų užtikrintas jų asmeninių poreikių patenkinamas. Antra, klientai pripažįsta savo pareigą ir atsakomybę pozityviai bendradarbiauti su paslaugos teikėju. Trečia, asmeninės sąveikos aspektas reiškia, kad bus pasitikėjimas, parama, bendradarbiavimas ir įsipareigojimas (cit. Raipa, Petukienė, 2009, p. 55-57).

Klientų aptarnavimo kokybei dar svarbūs ir *kliento lūkesčiai*, nes klientas priimdamas sprendimą pasirinkti tam tikrą produktą ar paslaugą, anot R. Stašio, A. Malikovo (2010, p. 1-5), dažniausiai iš anksto stengiasi įsivaizduoti, kokia bus teikiama nauda arba koks bus galutinis paslaugos rezultatas.

Pateisinti lūkesčiai lemia ne tik kliento pasitenkinimą, bet ir jo elgseną bei apsisprendimą vartoti ateiityje. Lūkesčių pasireiškimas priklauso nuo to, kaip klientas suvoks ir interpretuos aplinkos veiksnius, darančius poveikį lūkesčių formavimui. Aplinkos veiksniai, darantys poveikį lūkesčių formavimui sustiprina kliento jautrumą paslaugai ilguoju laikotarpiu, veikdami normatyvinius lūkesčius. Šie *normatyviniai lūkesčiai* apibūdinami, kaip pageidaujama paslauga, kurios tikisi klientas iš paslaugos teikėjo, o *normatyvinis standartas* „perduodamas“ iš artimos klientui aplinkos (šeima, draugai, kaimynai ir pan.) drauge su įvairiais (fiziniais, socialiniais, psichologiniais) susiformavusiais poreikiais.

Daugelis teoretikų (RoGander, – 1989; Gronroos, – 1982, 1984; Parasarman. Zeithaml ir Berry, – 1988) ir praktikų (Fjeldstad, – 2006; Ledelsechandboger, – 2003) pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, *nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai* (cit. Vitkienė, 2004). Objektyvumą sustiprina apskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos ir kt. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris (Majkgard, 1998), klientui dalyvaujant paslaugos teikimo/vartojimo procese.

F. Kotler, K. L. Keller (2007, p. 257) teigia, kad **klientai remdamiesi savo patirtimi paslaugas yra linkę vertinti ir apibūdinti sau atsakydami į du klausimus:**

- Ar paslaugų paketą sudaro visi būtini elementai, kurių jie tikisi (pagrindinės ir papildomos paslaugos)?

• Kaip kiekvienas šių elementų atitinka standartus ir kokybės reikalavimus, kurių klientas pageidauja?

Klientai prieš pasirinkdami paslaugas teikiančią įmonę pirmiausia renka informaciją, todėl jau ateidami į įmonę žino, kokių pagrindinių ir papildomų paslaugų nori, todėl labai svarbu, kad paslaugų teikėjai visas norimas paslaugas klientui suteiktų atsižvelgdami į visus kokybės reikalavimus. Kokybiškai suteikta paslauga patenkina kliento poreikius ir lūkesčius, o tai didina pasitenkinimą paslauga ir įtakoja pakartotinius pirkimus.

Pagal Johnston (1995), Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010, p. 30-32) yra **išskirti aptarnavimo kokybę klientų požiūriu lemiantys veiksniai**. Trumpos šių veiksmų charakteristikos pateikiamos 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

Aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai pagal Johnston (1995)

Veiksniai	Apibūdinimas
Prieiga	Fizinis paslaugos vietos prieinamumas, įskaitant paprastą ir lengvą orientavimąsi paslaugos teikimo vietoje ir maršruto aiškumą.
Estetika	Laipsnis, iki kurio paslaugos tinkamos ar tenkinančios klientą, įskaitant tiek paslaugos aplinkos išvaizdą, tiek paslaugos priemonių, prekių ir darbuotojų išvaizdą ir pateikimą.
Dėmesingumas ar paslaugumas	Kiek aptarnavimas, ypač kontaktinių darbuotojų, padeda klientui arba sudaro susidomėjimo klientu įspūdį ir parodo norą padėti.
Prieinamumas	Paslaugų priemonių, darbuotojų ir prekių prieinamumas klientui. Kontaktinių darbuotojų atveju tai reiškia tiek darbuotojo ir kliento santykį, tiek laiką, kurį kiekvienas darbuotojas gali skirti kiekvienam klientui. Prekių atveju prieinamumą sudaro klientui prieinamų produktų kiekis ir asortimentas.
Rūpestingumas	Klientui rodomas rūpestis, atidumas, simpatija ir kantrybė. Ar klientas, kuriam suteikiama paslauga, jaučiasi nevaržomai ir emociškai (ne fiziškai) gerai.
Švara ar tvarkingumas	Švara bei tvarkinga ir patraukli paslaugų materialių komponentų išvaizda, įskaitant paslaugos aplinką, priemones, prekes ir kontaktinius darbuotojus.
Komfortas	Fizinis paslaugos aplinkos ir priemonių komfortas.
Atsidavimas	Akivaizdus darbuotojų atsidavimas darbui, taip pat pasididžiavimas ir pasitenkinimas, kurį jie akivaizdžiai patiria dirbdami. Darbuotojų darbštumas ir kruopštumas.
Bendravimas	Paslaugų teikėjų mokėjimas bendrauti su klientu jam ar jai suprantamu būdu. Tai apima tiek žodinės, tiek rašytinės informacijos, pateikiamos klientui, aiškumą, pilnumą ir tikslumą bei darbuotojų sugebėjimą išklausti ir suprasti klientą.
Kompetencija	Paslaugos teikimui reikiami įgūdžiai, patirtis ir profesionalumas. Tai apima reikiamų procedūrų vykdymą, teisingą kliento instrukcijų vykdymą, kontaktinių darbuotojų demonstruojamas žinias apie produktą ar paslaugą, gerų, teisingų patarimų pasiūlymą ir sugebėjimą gerai atlikti darbą.
Pagarba	Mandagumas, pagarba ir tinkamas elgesys, demonstruojami aptarnaujančių, dažniausiai kontaktinių darbuotojų, bendraujant su klientu ir dirbant su kliento nuosavybe. Tai apima darbuotojų sugebėjimą reikiamu metu būti neįkyriems ir nelandiems.
Lankstumas	Paslaugų teikėjo noras ir gebėjimas pakeisti ar pakoreguoti paslaugą ar produktą, siekiant patenkinti kliento poreikius.
Draugiškumas	Paslaugų teikėjų, ypač kontaktinių darbuotojų, nuoširdumas ir asmeninis priartėjimas prie kliento (ne fizinis priartėjimas), taip pat teigiamas požiūris ir gebėjimas parodyti klientui, kad jis yra laukiamas.
Funkcionalumas	Paslaugų ir prekių praktiškumas bei atitikimas konkrečiam tikslui.
Vientisumas	Sąžiningumas, teisingumas, nešališkumas ir pasitikėjimas – savybės, kuriomis paslaugą teikianti organizacija vadovaujasi bendraudama su klientu.
Patikimumas	Paslaugų, prekių ir darbuotojų patikimumas ir nuoseklumas. Tai apima punktualų

	paslaugų suteikimą ir gebėjimą laikytis susitarimų su klientu.
Jautrumas	Paslaugos suteikimo greitis ir savalaikiškumas. Tai apima greitas ir efektyvias paslaugas bei paslaugų teikėjų gebėjimą greitai sureaguoti į klientų poreikius, kuomet mažiau sugaišinant klientus.
Saugumas	Asmeninis kliento ir jo (jos) turto saugumas, klientui naudojantis paslauga. Tai apima konfidencialumo išsaugojimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovu (2010, p. 30-32).

Apibendrinant 1.2 lentelėje pateiktus aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius galima teigti, kad *klientams svarbi aptarnavimo kokybės visuma*. Jie mato ne tik darbuotojų kompetenciją, nuoširdumą, bendravimą, bet ir įmonės buvimo vietą, estetiką, darbo laiką ir t.t.

N. Langvinienės, B. Vengrienės (2005, p. 363) teigimu, paprastai klientas, apibūdindamas paslaugų kokybę, jos neskaudo ir neanalizuoja, o išreiškia tam tikrais veiksniais, kurie atrodo svarbūs. 1.3 lentelėje nurodomi **kliento vertinami kriterijai, jo požiūriu, lemiantys paslaugų kokybę**.

1.3 lentelė

Kliento požiūriu paslaugų kokybę lemiantys kriterijai

Kriterijai	Apibūdinimas
Paslaugos teikėjo pagrindinės charakteristikos	Tai: • <i>Profesionalumas ir įgūdžiai</i> – klientai vertina paslaugos teikėjo darbuotojų kvalifikaciją, organizacines sistemas, fizinius išteklius – jie turi būti pakankami vartotojo problemai išspręsti. • <i>Požiūris ir elgsena</i> – klientai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą. • <i>Prieinamumas ir lankstumas</i> – vertinama kaip paslauga pasiekiamą. Klientas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką, patogią paslaugos atlikimo vietą). • <i>Patikimumas</i> – klientui svarbus pasitikėjimas paslaugos teikėju. • <i>Kompensavimas</i> – klientas atsižvelgia į tai, ar paslaugos teikėjas suinteresuotas ieškoti išeities situacijai kontroliuoti, jei paslaugos teikimo metu atsitiko kas nors nenumatyta. • <i>Reputacija ir kreditingumas</i> – klientai didelę reikšmę teikia paslaugų įmonės pasirengimui pateikti vertę, adekvačią sumokėtiems pinigams.
Įvertinamas kainos ir kokybės santykis	Dažnai kaina yra priemonė, prieš vartojimą informuojanti klientą apie būsimos paslaugos kokybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis N. Langviniene, B. Vengriene (2005, p. 363).

Klientai labiausiai vertina paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų profesionalumą, įgūdžius, patikimumą, lankstumą, požiūrį į klientą, nes klientai mokosi pažinti paslaugos kokybę įgiję patyrimo. N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005) apibūdindamos paslaugų kokybę lemiančius kriterijus kliento požiūriu papildomai, lyginant su ankstesne veiksnių klasifikacija, akcentuoja kainos ir kokybės santykį. Kainos ir kokybės santykis yra akcentuojamas ir D. A. Garvin (1988), jam teigiant, kad kokybiška paslauga yra ta, kuriai būdinga rezultato arba atlikimo ir klientą tenkinančios kainos pusiausvyra.

V. Janušonis, J. Popovienė (2004), nurodo dar šiuos **paslaugų kokybę lemiančius veiksnius**: paslaugų įmonės geografinę padėtį regiono, savivaldybės mastu, paslaugų teikimo prieinamumą ir operatyvumą, paslaugos atitikimą nustatytiems reikalavimams, paslaugos atitikimą kliento poreikiams (paslaugos rezultatyvumą).

Taigi, klientai rinkdamiesi paslaugas teikiančią įmonę atsižvelgia ne tik į darbuotojų profesionalumą, bet ir į įmonės vietą, paslaugos prieinamumą, reikalavimų atitikimą. Svarbu pažymėti, kad įmonės vieta labai svarbi klientams renkant paslaugas teikiančią įmonę, nes klientai vertindami teikiamų paslaugų kokybę vertina ir įmonės buvimo vietos patogumą/prieinamumą. Reikia, kad ji būtų strategiškai patogioje vietoje. Taip pat labai svarbu, kaip operatyviai paslauga bus suteikta, kaip greitai darbuotojai atsiliepią į kliento skambučius, kaip greitai reaguoją į iškilusias problemas. Teikiama paslauga turi atitikti nustatytus reikalavimus, kad klientas galėtų jaustis saugiai ir maloniai, taip teikiama paslauga atitiks kliento poreikius ir lūkesčius.

A. Samoškienė (2011, p. 91), *identifikuoja klientų dar kitus pasitenkinimą lemiančius kriterijus* – tai lūkesčiai, susiję asortimentu, unikalumu, patikima informacija apie produktą ar paslaugą. Šios autorės nuomone, paslaugos kokybė gali būti suvokiama ir vertinama ir pagal paslaugos teikimo etapus: prieš, per ir po paslaugos suteikimo.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis kokybės vertintojas yra klientas. Kliento suvokimą įtakoja: 1) objektyvūs, išmatuojami, faktai – tai sąnaudos, sugaištas laikas, darbuotojų kompetencija, bendravimas, įmonės buvimo vieta, estetika, darbo laikas; 2) subjektyvūs – vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai. Klientų aptarnavimo kokybę reikia valdyti ir vertinti, todėl sekančiame skyriuje bus aptarti klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai.

1.3. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai

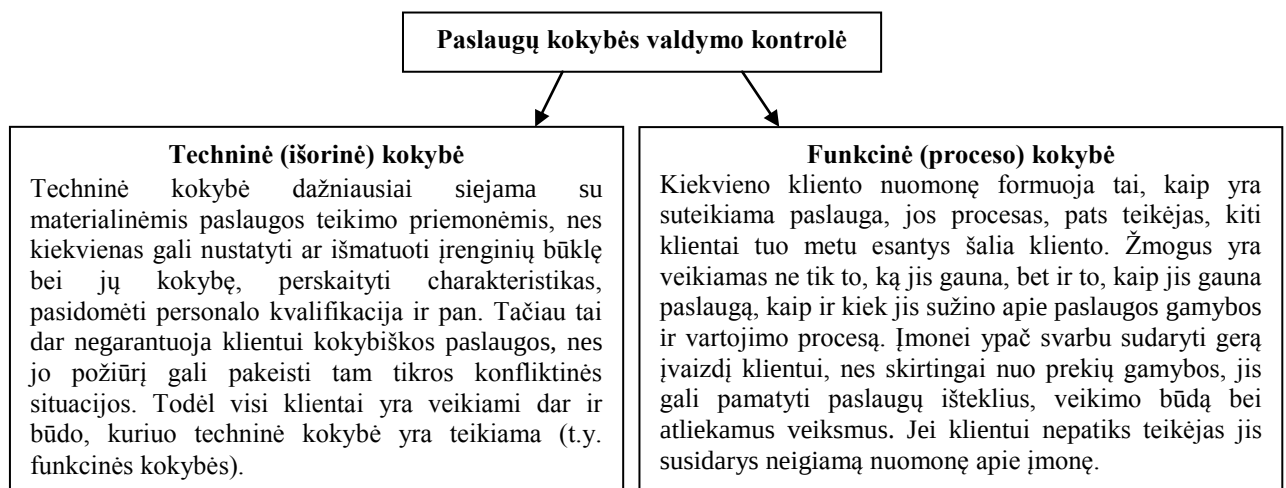
Paslaugų kokybės valdymas įmonėje svarbus, nes informuoja personalą apie klientų poreikius bei padeda nustatyti klientams svarbius paslaugų kokybės standartus. Įmonės, kurios siekia išlikti konkurencingos, ypatingą dėmesį turėtų skirti paslaugų kokybės veiksnių, kuriuos vertina klientas valdymui, nes siekiant pagerinti paslaugos kokybę labai svarbu yra tinkamai valdyti teikiamų paslaugų kokybę (Scott, 2010, p. 52).

D. Žostautienė, R. Čerkauskytė (2007) teigia, jog paslaugų kokybę reikia valdyti, kadangi taip siekiama minimizuoti atotrūkį tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės. Paslaugų kokybės valdymas sumažina paslaugų kokybės svyravimus ir didina pasitenkinusių klientų skaičių.

Paslaugos teikimo procesas ir rezultato vertinimas vyksta lygiavertiškai, o tai reiškia, kad paslauga vertinama nuo pradžios ir gali apimti ir proceso elementus, ir rezultatus. Ch. Grönroos (1990) *siekdama palengvinti paslaugų kokybės supratimą ir valdymą nurodė, kad egzistuoja dvi bendrosios kokybės dimensijos: techninė ir funkcinė*. Techninė kokybė atspindi tai, ką klientas gauna paslaugos metu. Funkcinė kokybė atspindi kliento reakciją į tai, kaip teikiama paslauga.

Tam yra kuriami kokybės matavimo modeliai iš kurių Ch. Grönroos (1990) yra vienas iš populiariausių ir paprasčiausių bei lengviausiai suvokiamų. Grönroos (2007, p. 74) teigimu, teikiamų paslaugų kokybė yra vienas svarbiausių momentų, skatinančių įmones bei organizacijas konkuruoti, taip pat išlaikyti ir užkariauti rinką. Todėl, į prekių ar paslaugų kokybę visose įmonėse bei organizacijose turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys.

Pasak A. Mikalauskiene (2001) jos gali būti įmonės valdomos ir kontroliuojamos (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Paslaugų kokybės valdymo kontrolė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis A. Mikalauskiene (2001).

Apibendrinant 1.2 paveikslą galima teigti, kad techninė kokybė parodo tai, ką klientas gauna paslaugos metu, tai vertinamos kokybės išorinė išraiška, o funkcinė kokybė apibūdina klientų nuomonę apie – vidinę, subjektyviau suvokiamą ir vertinamą paslaugos kokybę. Tą nuomonę formuoja tai, kaip yra suteikiama paslauga, jos procesas, pats teikėjas.

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose klientas yra pagrindinis tikrosios kokybės matas. Jis ją vertina, pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Ch. Gronroos pateikė tokius kriterijus, kuriais remiantis identifikuojama paslaugos kokybė (Langvinienė, Vengrienė, 2005):

- *Profesionalumas ir įgūdžiai*, rodantys techninės arba paslaugos kokybės matą.
- *Požiūris ir elgesys*, susiję su teikiamos paslaugos funkcinė proceso kokybe, tai yra, kai darbuotojai yra pasirengę spręsti kliento problemas.

- *Patogumas ir lankstumas*, siekiant prisitaikyti prie klientų norų ir pageidavimų.
- *Patikimumas ir pasitikėjimas*, t.y. laukiamos ir patirtos paslaugos kokybės atitikimas, vartotojų lūkesčių pateisinimas.
- *Kompetencija šalinant nesklandumus*, trūkumų kompensavimas, sugebėjimas imtis operatyvių veiksmų siekiant ištaisyti klaidas, greitai suteikti paslaugas, kas užtikrintų gerą jos kokybę.
- *Reputacija ir sąžiningumas* yra susijęs su paslaugų įvaizdžio formavimu ir atlieka išankstinių garantijų vaidmenį, kas lemia gerą paslaugų įmonės vardą.

Visi kriterijai yra svarbūs visuose etapuose, norint identifikuoti paslaugos kokybę. Todėl, į prekių ar paslaugų kokybę visose įmonėse bei organizacijose turi būti kreipiamas didžiulis dėmesys. Įmonės siekdamos išlaikyti turimus ir pritraukti naujus ilgalaikius klientus, anot R. Palšaičio (2010), privalo užtikrinti jų aptarnavimą ne tik prieš sandorį, bet ir po jo. Iš paslaugų teikėjų klientai tikisi garantijos ar pagalbos, kad naudojamas produktas ar paslauga tinkamai funkcionuotų ir suteiktų jiems laukiamos naudos. H. Daniel, M. I. Gomez, E. W. McLaughlin, D. R. Wittink (2009, p. 27-28) teigimu, įmonės nesugebančios patenkinti kliento poreikių gali būti nukonkuruotos ir prarasti rinkos dalį, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į klientų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe.

Apibendrinant galima teigti, kad techninė ir funkcinė kokybės apibūdina patirtą kokybę, o tai reiškia, kad techninė kokybė susideda iš materialių paslaugos teikimo priemonių, o funkcinė kokybė yra susijusi su paslaugos teikėjo elgsena. Klientai patenkinti tik tada, kai jų suvokta paslaugų kokybė atitinka arba viršija jų lūkesčius. Klientai vertindami teikiamų paslaugų kokybę didžiausią dėmesį kreipia į darbuotojų profesionalumą ir įgūdžius, patikimumą ir pasitikėjimą.

1.4. Klientų aptarnavimo kokybės valdymas

Gerus santykius su klientais ir jų lojalumą, anot J. Adomaitytės (2006, p. 2), formuoja būtent kokybiškas klientų aptarnavimas. *Geras klientų aptarnavimas, kontaktų su klientais palaikymas padeda pardavėjui lengviau parduoti prekes ar paslaugas klientams.* L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2005, p. 142) teigimu, viena iš efektyviausių priemonių, kurią naudoja paslaugų įmonės konkurencinėje kovoje, tai pastovi aukšta teikiamų paslaugų kokybė. *Mokslininkų teigimu, svarbu nuolat garantuoti, kad klientas gautų tokios pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi,* nes paslaugų įmonė, teikianti kokybiškas paslaugas, gauna ne tik klientų palankumą ir ištikimybę, bet ir padidina rinkos dalį, pritraukia investuotojus, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos. Kokybiškas klientų aptarnavimas, kaip teigia J. Adomaitytė (2006), yra būtinas

kiekvienai sėkmingai dirbančiai įmonei. Įmonės elgesys, bendravimas ir požiūris į pirkėją gali paversti jį ilgalaikiu bei lojaliu klientu. *Teisinga klientų aptarnavimo strategija užtikrina įmonės efektyvumą ir pelningumą, nes:*

- Likę patenkinti paslaugomis pirkėjai sugrįžta pakartotinai, todėl auga įmonės pelnas.
- Pripažinimas – jeigu klientai perka, reiškia jie pasitiki bei gerbia tą įmonę.
- Sumažėja marketingo išlaidos, kadangi reikia skirti mažiau lėšų naujiems klientams pritraukti. Juos atveda įmonės paslaugomis likę patenkinti žmonės.
- Nuolatiniai pirkėjai yra mažiau jautrūs kainoms. Jie neskubės susigundyti konkurentų pasiūlymais pirkti pigiau, nes įmonės vertė jau įrodyta.
- Lojalūs klientai bus nusiteikę išbandyti naujus įmonės produktus, jeigu buvo patenkinti ankstesniais.

Klientų aptarnavimo kokybė turi atitikti tam tikrus reikalavimus, kurie gali būti nustatyti (formalizuoti) ar ne, sąmoningi ar juntami, išreikšti tam tikrais techniniais išmatuojamais parametrais ar subjektyvūs (Bagdonienė, 2005, p. 102). Labai svarbu, kad įmonės vadovai ir darbuotojai žinotų veiksnius, įtakančius klientų aptarnavimo kokybę. J. Adomaitytė (2006) *išskiria veiksnius, įtakančius klientų aptarnavimo kokybę*, kurie pateikiami 1.4 lentelėje.

1.4 lentelė

Veiksniai, įtakančys klientų aptarnavimo kokybę

Subjektyvūs veiksniai	Objektyvūs 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. • Darbuotojo asmeninės savybės. • Darbuotojo kompetencijos. • Maloni aplinka. • Nedidelis darbuotojų atlyginimas. • Ribotos karjeros galimybės.	• Aptarnavimo kultūra (interjeras, švara, kliento pasitikimas, personalo išvaizda, mandagumas, paslaugumas, dėmesingumas). • Darbuotojų kvalifikacija (dalyvavimas mokymuose, seminaruose, patirtis). • Klientų poreikių išsiaiškinimas bei optimaliausio pasiūlymo pateikimas. • Reakcija į klientą (darbuotojai noriai ir skubiai aptarnauja klientą, paslaugos suteikimas laiku). • Komunikabilumas, gebėjimas įžvelgti klientų norus. • Malonus supažindinimas su paslaugų 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).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. Adomaityte (2006).

1.4 lentelėje pateikti objektyvūs veiksniai, kur kokybė vertinama, kai ji susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima pamatuoti. Objektyvumą sustiprina apskaičiavimai, trūkumai, sąnaudos, sugaištas laikas ir pan. Subjektyvūs veiksniai vertinami, kai

suveikia kliento vaizduotė, išgyvenimai, lūkesčiai, požiūris. Iš aptarnavimo sferoje dirbančio žmogaus tikimasi šypsenos, dėmesingumo, paslaugumo, malonaus bendravimo (Paukštytė, 2004).

Kaip teigia R. Urbanskienė, B. Clotthey, J. Jakštys (2000, p. 222), **gerinant kliento aptarnavimo kokybę, įmonės vadovams svarbu atsižvelgti į keturis veiksnius:**

- *Aptarnaujančio asmens sąveikos su klientu elgseną.* Klientai visada iš darbuotojo tikisi malonaus aptarnavimo, informacijos suteikimo, malonaus bendravimo.
- *Aptarnaujančio asmens galimybes.* Darbuotojai aptarnaudami klientus turi būti kompetentingi, paslaugūs, malonūs, mandagūs.
- *Kliento paslaugos pirkimo pobūdį.* Klientai prieš pirkdami paslaugas jau turi susikūrę tam tikrus lūkesčius, todėl įmonės darbuotojai turi išsiaiškinti kliento lūkesčius, kad būtų geriau patenkinti kliento poreikiai.
- *Kliento ir aptarnaujančio asmens santykius.* Įmonės darbuotojai ir klientai kuria ilgalaikius, abipuse pagarba grindžiamus santykius.

R. Urbanskienės, B. Clotthey, J. Jakščio (2000, p. 222) teigimu, norint pasiekti teikiamos paslaugos kokybę ir užtikrinti teigiamus santykius su klientu, būtina atsižvelgti ir į tokius veiksnius, kaip aplinka, sprendimo priėmimo procesas, sprendimo priėmimo komanda.

Veiksniai, didinantys klientų pasitenkinimą, gali mažinti pelningumą ir našumą, tačiau B. Schneideris, D. Bowenai bei kt. (cit. Kaziliūnas, 2004, p. 75) teigia, jog aukšto lygio klientų aptarnavimas ir suteikiamų paslaugų kokybė įmonei padeda gauti didesnę pelną ir netgi pritraukti papildomą kapitalą. Šie autoriai B. Schneideris, D. Bowenai bei kt., daugiausia remiasi sėkmingai plėtojančių savo veiklą įmonių patirtimi. Jų manymu, šių organizacijų stiprybė slypi jų sugebėjime sukurti paslaugų teikimo (aptarnavimo) kultūrą, kuri siejasi su funkicine kokybe. Įmonės, kurių teikiamos paslaugos yra aukšto lygio gauna ir daug didesnes pajamas nei tos, kurios nėra suinteresuotos ir nesistengia gerinti klientų aptarnavimo kokybės (Kaziliūnas, 2004, p. 75).

Apibendrinant galima teigti, kad klientų lūkesčių patenkinimas didina pirkimo tikimybę, tačiau įmonei svarbu siekti ne vien tik kliento pasitenkinimo, bet ir jo ištikimybės, nes tai garantuoja kliento lojalumą įmonei. Įmonės norėdamos sukurti tokią aplinką, kurioje visas dėmesys būtų sutelktas į klientą privalo turėti kliento aptarnavimo standartą.

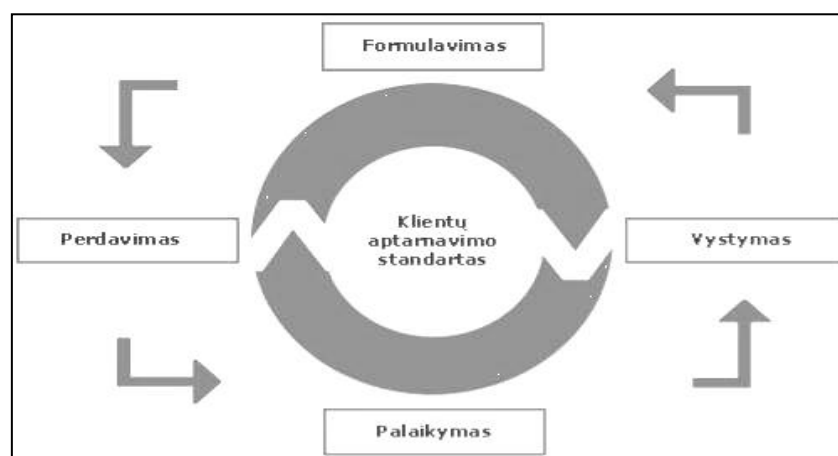
1.5. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdai ir instrumentai

1.5.1. Klientų aptarnavimo standarto kūrimas

Viena pagrindinių vienodo veiklos procesų (tarp jų ir aptarnavimo) užtikrinimo visos įmonės mastu priemonių, anot J. Adomaitytės (2006, p. 47), yra naudojami įmonės sukurti veiklos, arba kokybės, standartai, kurie apibendrina įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindines normas ir reikalavimus visam personalui (ir vadovams). Juose konkrečiai ir vienareikšmiškai išvardijami svarbiausi *organizacijos darbo kokybės rodikliai*. Jie turėtų būti parengti rašytine, visam personalui prieinama forma.

J. Adomaitytės (2006, p. 47), teigimu, aptarnavimo kokybės valdymo kontekste aktualiausia kalbėti apie *rašytinius standartus*. Jie reikalingi tam, kad be išimties visam *įmonės personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas verslo srityje ir organizacijoje*. Autorės teigimu, *kiekvienas darbuotojas turi žinoti, kaip jam elgtis, kad vadovas galėtų pasakyti, jog jis klientą aptarnavo puikiai*. Tačiau 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.

Kokybės standartai dažniausiai paslaugų sektoriuje yra vadinami klientų aptarnavimo standartu. **Klientų aptarnavimo standartas (KAS)** – *tai raštiškai suformuluotos standartizuotos klientų aptarnavimo taisyklės, kurios tiksliai apibrėžia darbuotojo elgesio su klientu normas ir darbo procedūras, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose*. Klientų aptarnavimo standartu vadovaujamosi bendraujant su kiekvienu įmonės klientu ir galioja visiems darbuotojams (Punienė, 2007). Tipinė klientų aptarnavimo standarto schema pateikiama 1.3 paveiksle.



1.3 pav. Klientų aptarnavimo standartas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis R. Sadunišvili (2005).

Aptariant 1.3 paveikslą galima teigti, kad klientų aptarnavimo standartas, tai klientų aptarnavimo taisyklės, su kuriomis yra supažindinami visi įmonės darbuotojai, kurie aktyviai naudojami, o esant reikalui klientų aptarnavimo taisyklės gali būti koreguojamos. Klientų aptarnavimo standartas pereina keturis etapus: formulavimą, perdavimą, palaikymą ir vystymą.

Klientų aptarnavimo standartas, kaip teigia R. Sadunišvili (2005, p. 15-19), tai ne tik reikalavimai darbuotojų elgesiui su klientais. Tai ir klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemonės, standarto palaikymo bei tobulinimo procedūros. Klientų aptarnavimo standartas kuriamas atsižvelgiant į individualius įmonės poreikius ir veiklos specifiką. Pagrindiniai klientų aptarnavimo standarto kūrimo etapai yra šie: 1) Esamos klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas; 2) Siekiamo klientų aptarnavimo bruožų analizė; 3) Darbuotojų išmokymas dirbti, naudojant klientų aptarnavimo standartą.

Ch. Dennis (2006) *išskiria etapus, sudarančius klientų aptarnavimo standartą:*

1) Elgesio su klientais etalonai: darbuotojų elgesys, bendraujant su klientais, tiesioginio pardavimo veiksmai, klientų aptarnavimo nuoseklumas, veiksmai po pardavimo, darbuotojų išvaizda, veiksmai suklydus ar problemų atveju, veiksmai gavus klientų skundus, pokalbiai telefonu.

2) Standarto laikymosi kontrolės (vidinės ir išorinės) procedūros.

3) Kontrolės duomenų įrašų formos.

Kliento aptarnavimo standarto etapuose didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojo elgesiui su klientu, nuo kurio priklauso klientų aptarnavimo kokybė. Labai svarbu darbuotojams kliento aptarnavimo standarto etapų laikytis, siekiant išlaikyti aukštą klientų aptarnavimo kokybę.

Aptarnavimo kokybė konkrečioje situacijoje, kaip teigia I. Lepeškaitė (2011), didele dalimi priklauso nuo konkretaus darbuotojo. Kita vertus, darbuotojų nuostatoms klientų atžvilgiu bei elgesiui su jais įtaką daro organizacijos kultūra. Mokslininkės teigimu, *gerai parengtas ir tinkamai panaudojamas klientų aptarnavimo standartas yra ne tik pagalba darbuotojams, bet ir naudingas vadybos įrankis.*

Vienas iš klientų aptarnavimo standarto privalumų yra tai, jog parodo santykį tarp esamo klientų aptarnavimo lygio įmonėje su siekiu, taip pat yra puiki priemonė apmokant naujus darbuotojus – greičiau perprantami klientų aptarnavimo principai, organizacijos nuostatos ir vertybės. Klientų aptarnavimo standarto pagalba yra užtikrinamas vienodai kokybiškas klientų aptarnavimas visose įmonės veiklos srityse, klientų pasitenkinimas ir lojalumas (Punienė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje įmonėje, siekiančioje valdyti klientų aptarnavimo kokybę, yra sukuriamas unikalus klientų aptarnavimo standartas, priklausomai nuo

įmonės veiklos pobūdžio, klientų poreikių, darbuotojų kvalifikacijos, vadovų pageidavimų. Tačiau labai svarbu, kad klientų aptarnavimo standartas būtų aktyviai naudojamas, kadangi esant poreikiui galima jį papildyti ar pakoreguoti. Būtent atliekant slapto pirkėjo tyrimą yra vertinamas klientų aptarnavimo standartų laikymasis, todėl kitame poskyryje bus aptariama slapto pirkėjo tyrimo paskirtis ir metodika.

1.5.2. „Slapto pirkėjo“ tyrimas

„Slapto pirkėjo“ tyrimas Lietuvoje dar nėra itin paplitęs, nors kitose šalyse (ypač Vakarų) jis yra labai plačiai naudojamas (Adomaitytė, 2006, p. 42). Norėdami išsiaiškinti aptarnaujančių darbuotojų darbo kokybę „Omnitel Mini“ salonai taip pat atlieka „Slapto pirkėjo“ tyrimus. Todėl šiame skyriuje svarbu išsiaiškinti „Slapto pirkėjo“ tyrimo privalumus ir gaunamą naudą klientų aptarnavimo kokybės valdymui teoriniu požiūriu.

Slaptieji pirkimai (SP) – tai tyrimo metodika, paremta pirkimo veiksmo imitacija. Slaptas pirkėjas, imituodamas pirkėjui ar paslaugų klientui būdingą elgseną, lankosi prekybos ir paslaugų įmonėse bei vertina klientus aptarnaujančių darbuotojų darbą (Kšivickienė, 2012).

G. A. Cherchill, A. C. Nielsen (2005) teigimu, slapto pirkėjo tyrimui pasitelkiami atrinkti ir apmokyti anoniminiai asmenys. Jų pagalba ir atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas. J. Adomaitytės (2006, p. 42-46) teigimu, slapto pirkėjo tyrimu paprastai nustatoma, ar personalas elgiasi pagal iš anksto nustatytus standartus tais atvejais, kai bendraujant su klientu, jam tenka pagrindinis vaidmuo.

K. Leland, K. Bailey (2007) **išskiria šias orientacines slapto pirkėjo tyrimo sritis:**

- *Bendra klientų aptarnavimo kokybė.* Atliekant šį tyrimą stebimas visas aptarnavimo kriterijų kompleksas nuo kliento įėjimo momento iki išėjimo. Taip pat stebima ir prekybos vieta, ir personalo darbo kokybė (pirmas kontaktas, profesiniai įgūdžiai, bendravimo gebėjimai), ir veiklos standartų laikymasis.

- *Vienas ar keli pasirinkti veiklos aspektai.* Tyrimo metu tiriami tam tikri siauresni ir konkretūs aptarnavimo elementai, o ne visas aptarnavimo procesas.

J. Adomaitytė (2006, p. 42-46) nurodo galimus taikyti **naudoti atliekant slapto pirkėjo tyrimą metodus**, kurio pasirinkimas priklauso nuo tyrimo programos tikslų:

- Slapto pirkėjo vizitas.
- Skambutis telefonu.
- Elektroninė užklausa iš interneto svetainės.
- Elektroninis laiškas.

- Skatinamieji vizitai.
- B2B slapto pirkėjo tyrimas.
- Vizitai, kurių metu daromi garso įrašai.
- Vizitai, kurių metu daromi vaizdo įrašai.
- Sąžiningumo tyrimas. Šį metodą rekomenduojama taikyti tik specialias licencijas turinčioms saugumo tarnyboms.
- Eksperto vizitas.

Tipiniuose slapto pirkėjo tyrimuose dažniausiai naudojami du pirmieji metodai: *vizitas ir skambutis*. Visi kiti metodai naudojami rečiau arba pasitelkiami sudėtingesniems nei įprasta tikslams pasiekti (Adomaitytė, 2006).

Slaptasis pirkėjas, kaip teigia D. Kšivickienė (2012), gali ne tik stebėti ir klausinėti apie prekes, paslaugas, bet ir jas įsigyti. *Slapto pirkėjo tyrimo metu klientus aptarnaujantys darbuotojai nežino, kad yra stebimi, o jų darbas vertinamas, todėl slaptųjų pirkėjų apsilankymai atspindi realią juos aptarnaujančių darbuotojų darbo kokybę*. Tyrimo vietoje surinkti duomenys surašomi anketose, o vėliau analizuojami ir pateikiami tyrimą užsakiusiai įmonei ataskaitos forma. D. Kšivickienė (2012) išskiria slapto pirkėjo tyrimo rezultatų **vertinimo aspektus**, kurie pateikiami 1.5 lentelėje.

1.5 lentelė

Vertinimo aspektai

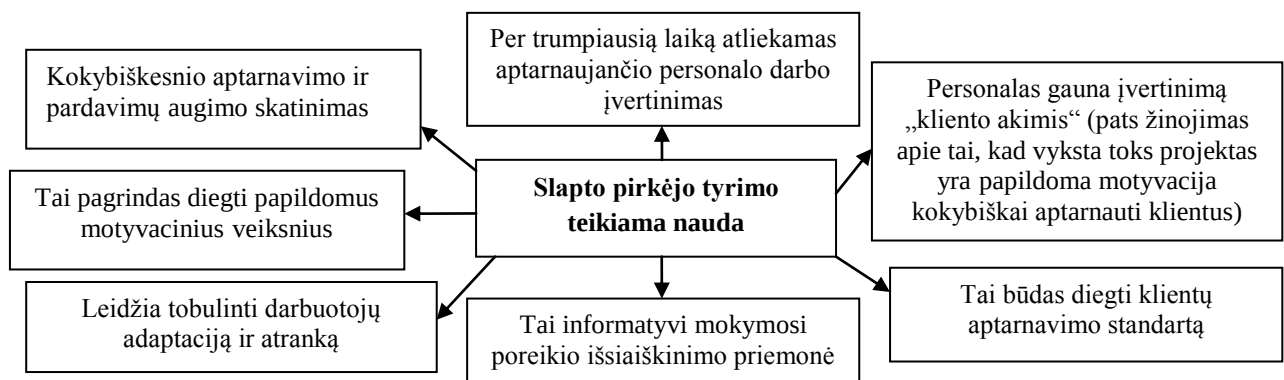
Vertinimo aspektai	Apibūdinimas
Aptarnavimo laikas	Vertinamas aptarnavimo laikas nuo akimirkos, kada slaptasis pirkėjas (klientas) įeina į parduotuvę (saloną) iki momento, kada jis pastebimas, pasveikinamas ir aptarnaujamas.
Bendravimo įgūdžiai	Vertinami pirkėją aptarnaujančio darbuotojo bendravimo įgūdžiai: gebėjimas užmegzti kontaktą su pirkėju, perprasti jo poreikius, suteikti pageidaujamą informaciją klientui suprantama kalba ir pozityviai užbaigti bendravimą.
Profesinės ir organizacinės darbuotojo žinios	Vertinamos profesinės ir organizacinės darbuotojo žinios apie įmonės teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes, darbuotojo gebėjimas siūlyti alternatyvas bei papildomas prekes (paslaugas), surasti efektyviausią sprendimą, spręsti iškilusias problemas.
Konfliktinės situacijos valdymas	Vertinamas konfliktinės situacijos valdymas: klientus aptarnaujančių darbuotojų gebėjimas išlikti savo srities profesionalu bendraujant stresinėje situacijoje su piktais ar prekę norinčiais grąžinti nepatenkintais klientais. Nors dažniausiai slaptas pirkėjas būna malonus, tačiau kartais jis tyčia provokuoja konfliktą, stebėdamas, kaip stresinėje situacijoje elgsis darbuotojas, ar paisys klientų aptarnavimo standarto reikalavimų.
Lojalumas	Vertinamas pirkėjus aptarnaujančio darbuotojo gebėjimas pabrėžti teikiamų paslaugų ar parduodamų produktų pranašumus, juos lyginant su konkuruojančiomis įmonėmis. Taip pat vertinamas emocinis įsitraukimas, entuziazmas pristatant įmonės prekes ar paslaugas, požiūris į savo atliekamas funkcijas, siekį pritraukti naujų pirkėjų ir išlaikyti senus, skatinant juos naudotis įmonės prekėmis ar paslaugomis.
Mandagumas	Vertinamas pirkėjus aptarnaujančio personalo gebėjimas klientus aptarnauti maloniai, dėmesingai, nepažeidžiant bendravimo etikos.
Darbuotojų išvaizda, tvarkingumas	Stebima, ar darbuotojų panagės yra švarios, ar sušukuoti plaukai, ar tvarkingai užrištas kaklaraištis, kaklaskarė, ar makiažas nėra pernelyg ryškus, ar personalas segi saikingus papuošalus.

Išorinė bei vidaus aplinka	Stebima, ar parduotuvės, salono prieigoje švarios grindys, ar įėjimas neužgriozdintas dėžėmis, paliktais vežimėliais, ar tvarkingai išdėstyta informacinė medžiaga (lankstinukai, reklaminiai žurnalai) bei darbo priemonės, ar gerai matomos prekių kainos, ar netrūksta prekių lentynose.
----------------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis D. Kšivickiene (2012).

Apibendrinant 1.6 lentelėje pateiktus vertinimo aspektus galima teigti, kad tyrimo metu vertinama *labai daug techninių ir funkcinių kokybės kriterijų*. Prie pagrindinių techninės (išorinės) kokybės kriterijų priskiriami: darbuotojų kvalifikacija klientų aptarnavimo standartų laikymasis, aptarnavimo laikas, bendravimo kultūra, lojalumas įmonei, darbuotojų išvaizda ir tvarkingumas. Prie pagrindinių funkcinių (proceso) kokybės kriterijų priskiriami kliento lūkesčiai, norai, emocijos.

R. Valantiejiene (2005) taip apibūdina **tyrimo teikiamą naudą įmonei** (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. „Slapto pirkėjo“ tyrimo nauda įmonei

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis R. Valantiejiene (2005)

Apibendrinant 1.4 paveiksle pateiktą slapto pirkėjo tyrimo teikiamas naudas galima teigti, kad įmonės gali sustiprinti savo įvaizdį, tuo pačiu gali pritraukti naujus klientus, gali įvertinti savo situaciją konkurencinėje aplinkoje bei diegti papildomus motyvacinus veiksmus, kurie gali padėti išlikti konkurencinga įmone.

Apibendrinant galima teigti, kad *slapto pirkėjo metodo privalumas yra matavimo kokybė*. Pasitelkus atrinktus ir apmokytus asmenis atliekamas tyrimas, kurio metu vertinami iš anksto numatyti aspektai. Slapto pirkėjo atliktu tyrimu galima sužinoti apie įmonę, darbuotojus, darbuotojų mokymų rezultatyvumą, ar įmonės darbuotojai laikosi įstatymų aptarnaujant klientus. Įmonės vadovui pateikiama objektyvi tyrimo ataskaita, kuri įmonei padeda atrasti klientų aptarnavimo kokybės trūkumus ir pasiūlo įvairius problemos sprendimo variantus ir priimti tinkamus klientų aptarnavimo kokybės valdymo sprendimus, užtikrinančius klientų išlaikymą, pritraukimą ir kartu įmonės konkurencingumo išsaugojimą ir didinimą.

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, jog mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad:

- Pagrindinis paslaugos kokybės vertintojas yra klientas. Kliento kokybės suvokimą įtakoja:
1) objektyvūs, išmatuojami, faktai – tai sąnaudos, sugaištas laikas, darbuotojų kompetencija, bendravimas, įmonės buvimo vieta, estetika, darbo laikas; 2) subjektyvūs – vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai.
- Klientų lūkesčių patenkinimas didina paslaugos pirkimo tikimybę, tačiau įmonei svarbu siekti ne vien tik kliento pasitenkinimo, bet ir jo ištikimybės, nes tai garantuoja lojalumą įmonei. Įmonės norėdamos sukurti tokią aplinką, kurioje visas dėmesys būtų sutelktas į klientą privalo turėti kliento aptarnavimo standartą ir jo laikytis.
- Klientų aptarnavimo standartas tai ne tik reikalavimai darbuotojų elgesiui su klientais. Tai ir klientų aptarnavimo kokybės matavimo būdas. Klientų aptarnavimo standartas kuriamas atsižvelgiant į individualius įmonės poreikius ir veiklos specifiką. Vienas iš klientų aptarnavimo standarto privalumų yra tai, jog parodo santykį tarp esamo klientų aptarnavimo lygio įmonėje su siekiamu. Klientų aptarnavimo standarto pagalba yra užtikrinamas vienodai kokybiškas klientų aptarnavimas visose įmonės veiklos srityse, klientų pasitenkinimas ir lojalumas.
- Kaip laikomasi Kliento aptarnavimo standarto, tikrinama „Slapto pirkėjo“ tyrimo metu, kai pasitelkiami atrinkti ir apmokyti anoniminiai asmenys ir atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas. Tyrimo metu taikoma labai daug kriterijų: darbuotojų žinios, išmanymas apie prekę ar paslaugą, klientų aptarnavimo standartų laikymasis, aptarnavimo laikas, bendravimo kultūra, lojalumas įmonei, darbuotojų išvaizda ir tvarkingumas. Taip pat atliekant tyrimą vertinami ne tik darbuotojų gebėjimai, bet ir įmonės išorinė bei vidaus aplinka.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS „OMNITEL MINI“ SALONUOSE, EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Šiandien vis daugiau įmonių atlieka klientų aptarnavimo tyrimus siekiant sužinoti, ar jie yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe.

Anot K. Kardelio (2007, p. 60), kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai.

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti Šiaurės regiono „Omnitel Mini“ vadovų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę, atskleidžiant jų nuomonę apie „Slapto pirkėjo“ tyrimus bei naudą priimamiems klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sprendimams.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Sukurti kokybinio tyrimo instrumentą.
2. Parinkti ir pagrįsti tyrimo imtį.
3. Atlikti tyrimą.
4. Apdoroti tyrimo metu gautus duomenis.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinkti šie **kokybinių tyrimų metodai**:

- Pusiau struktūruotas interviu.
- Dokumentų analizė.
- Interviu duomenys bus analizuojami taikant content analizės metodą, o dokumentams bus naudojama turinio analizės matrica.

Kadangi Šiaurės regione „Omnitel Mini“ salonuose dirba nedaug vadovų, šiame tyrimo etape duomenų rinkimui buvo pasirinktas **kokybinis pusiau struktūruotas interviu metodas**. Pusiau struktūrizuotas interviu pasirodė kaip optimalus bei priimtinas apklausos metodas, garantuojantis aktyvų dialogą tarp tyrėjo ir vadovų.

Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų (Dikčius, 2003).

„Omnitel Mini“ salonų vadovams buvo pateikta 27 klausimai, kurie buvo suskirstyti į 4 temines grupes, kurias pateikiamos 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė

Interviu klausimų grupės

Klausimų grupė	Klausimai
Socialinė – demografinė informacija	Vadovų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą vadovaujant įmonėje, kitas darbo patirtis.
Paslaugų kokybės samprata	➤ Kaip galėtumėte bendrai apibūdinti, kas tai yra klientų aptarnavimo kokybė? ➤ Kokius svarbiausius dalykus galėtumėte paminėti kalbant apie paslaugų kokybę? Kuris iš įvardintų dalykų, Jūsų nuomone, būtų svarbiausias? ➤ Ką manote apie klientų aptarnavimo kokybę Omnitel Mini salonuose?
Paslaugų kokybės vertinimas ir valdymas	➤ Kaip manote, kokie veiksniai lemia aptarnavimo kokybę? t.y. į ką klientas labiausiai atkreipia dėmesį aptarnavimo metu? ➤ Kaip manote, kokia įtaką klientas gali daryti paslaugų kokybei? ➤ Kodėl būtina užtikrinti, kad kliento lūkesčiai būtų pateisinti ir išpildyti? ➤ Kaip manote, kada ir kaip klientas supranta, kad yra kokybiškai aptarnautas? ➤ Kokia būtų Jūsų nuomonė apie teiginį, kad aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą? Kaip manote, ar šis teiginys tinkamas pritaikyti „Omnitel Mini“ salonuose? Ar tikrai salone mokėdami aukštesnę kainą klientai geriau aptarnaujami? ➤ Kaip manote, kodėl būtina įmonei užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą? Kokia iš to nauda pačiai įmonei?
Klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdai ir instrumentai	➤ Kokia Jūsų nuomonė apie klientų aptarnavimo standartų kūrimą ir jų naudojimą? Ar tai reikalinga? ➤ Kokius būdus, Jūs kaip vadovas (-ė), taikote siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą? ➤ Kaip motyvuojate savo darbuotojus? ➤ Kaip galėtumėte bendrai apibūdinti slapto pirkėjo teikiamą naudą? ➤ Ką manote apie slapto pirkėjo vizitus Jūsų salonuose? Kokia tai priemonė klientų aptarnavimo kokybei matuoti? Kokie šio metodo privalumai ir trūkumai? ➤ Kaip savo salone panaudojate slapto pirkėjo tyrimo rezultatus? ➤ Kaip darbuotojai sureaguoja į pateiktas pastabas atlikus tyrimą? ➤ Kaip šie rezultatai lemia tolimesnį darbuotojų darbą ir jų motyvaciją? ➤ Kaip manote, ar visos sudedamosios dalys slapto pirkėjo ataskaitoje yra reikalingos? ➤ Galbūt turite savo pavyzdžių kuriais papildytumėte šias sudedamąsias dalis pateiktoje ataskaitoje? ➤ Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų vertinimo anketa, pagal kurią stebite savo darbuotojus? ➤ Ar visi nurodyti punktai joje aktualūs ir naudingi? Kaip ir kodėl šie punktai užtikrina kokybišką klientų aptarnavimą? ➤ Kokių galėtumėte pateikti pasiūlymų/pakeitimų, kurie užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą „Omnitel Mini“ salonuose?

Antras kokybinio tyrimo metodas pasirinktas, norint papildyti tyrimo duomenis, **duomenų analizės metodas**. A. Valackienė (2007, p. 78) išskiria tokius dokumentų analizės pranašumus: galimybė tyrinėti informaciją apie jau neegzistuojančius procesus ar įvykius (tai daryti įgalina išlikę dokumentai); reaktyvumo (neigiamo poveikio) nebuvimas, t.y. dokumentai, ypač oficialūs, nedaro įtakos tyrėjo nuostatai; tęstinė analizė, t.y. galimybė studijuoti dokumentus tiek kiek reikia, ypač jei norima atlikti lyginamąją dokumentų analizę; tiriamųjų dokumentų savaimingumas: faktai užfiksuoti tuo metu, kai vyko, ir nepriklauso nuo tyrimo laiko (pvz., dienoraščiuose). To paties klausiant interviu metodu apklausiamasis gali ir nenorėti kalbėti įvairiomis temomis, taip pat ir tomis, kurios domina tyrinėtoją; galimybė susipažinti su slaptais, konfidencialiais dokumentais (pvz., prisipažinimai, įvairių bylų medžiaga ir pan.); mažos išlaidos, nes daugelį dokumentų galima rasti bibliotekose, archyvuose ir kt.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

- Pirmame etape – *2013 metais kovo mėnesį* buvo rengiami interviu klausimai „Omnitel Mini“ salonų vadovams.
- Antrame etape – *2013 metų balandžio mėnesį* buvo atliekamas interviu. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas individualus interviu iš anksto susitarus su kiekvienu vadovu asmeniškai. Interviu buvo atliekamas vienu metu su vienu Šiaurės regiono „Omnitel Mini“ vadovu. Interviu metu gauti atsakymai buvo įrašomi į diktofoną, prieš tai gavus kiekvieno vadovo žodinį sutikimą.
- Trečiame etape – *2013 metų gegužės mėnesio pirmoje pusėje* buvo analizuojami interviu metu gauti tyrimo duomenys.

Duomenų analizės metodas. Gautiems duomenims analizuoti pasirinktas **content** metodas. Content analizės atveju, atrankos elementai yra žodžiai, frazės, prasminiai vienetai, atskiri straipsniai, kai atrankinėse apklausose atrankos vienetai – žmonės (Luobikienė, 2006, p. 82). Šis kokybinių duomenų analizės būdas buvo panaudotas vadovų išsakytoms mintims, nuomonei apie klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose, kaip didelės apimties tekstinei medžiagai, nagrinėti. Tekstinę medžiagą sudarė vadovų teiginiai, pasakyti interviu su tyrėju metu. Šie teiginiai buvo suskirstyti į *atitinkamas kategorijas ir subkategorijas* bei analizuojami. Analizuojant gautus tyrimo duomenis buvo pastebėta, kad kai kurie interviu metu užduoti klausimai ir vadovų atsakymai yra identiški. Todėl analizuojant tyrimo duomenis šie klausimai nebuvo nagrinėjami atskirai, o darbe bus pateikti apibendrinti (Kaip motyvuojate savo darbuotojus?, Kaip manote, kodėl būtina įmonei užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą? Kokia iš to nauda pačiai įmonei?).

- Ketvirtame etape – 2013 metų gegužės mėnesio antroje pusėje buvo atliekama dokumentų analizė.

Tyrimo etika. Vykdamas kiekybinį tyrimą buvo užtikrinti etikos principai:

- „Omnitel Mini“ salonų vadovai tyrime dalyvavo tik savanoriškai.
- Tyrėjas atskleidė tiriamajam tyrimo esmę, informavo apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi.
- Tyrėjas užtikrino iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas užtikrino tiriamojo anonimiškumą (Rupšienė, 2007, p. 53).

Tyrimo imtis ir laikas. Tyrime dalyvavo Šiaurės regiono „Omnitel Mini“ salonų vadovai iš Kelmės, Telšių, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių. Tyrimas atliktas 2013 metų balandžio 8-19 dienomis.

2.2. Salono „OMNITEL MINI“ veiklos pristatymas

„Omnitel“ yra viena iš didžiausių mobiliojo ryšio bendrovių Baltijos šalyse, „TeliaSonera“ grupės – vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovės Europoje – narė. Bendrovė teikia platų spektrą patikimų ir kokybiškų telekomunikacijų paslaugų, skirtų perduoti balsą, duomenis, vaizdus, naujausią informaciją, pramogas ir finansines operacijas.

„Omnitel“ tinkle yra apie du milijonus paslaugų vartotojų. Ryšio kokybę užtikrina arti dviejų tūkstančių mobiliojo ryšio bazinių stočių – daugiau, nei bet kurios kitos mobiliojo ryšio bendrovės. „Omnitel“ 3G tinklo aprėptis siekia 90 proc. Lietuvos gyventojų. „Omnitel“ mobiliojo ryšio tinklas dengia 99,96 proc. šalies teritorijos (<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/apie-bendrove/apie-bendrove/bendroves-aprasymas/730>).

Siekiant užtikrinti efektyvią bendrovės veiklą, skatinti didesnius pardavimus bei suteikti galimybę klientams atvykti į artimiausią jiems saloną, yra įsteigti „Omnitel Mini“ salonai, kurių šiuo metu Lietuvoje yra 49.

Šie salonai suskirstyti pagal regionus – **Šiaurės, Rytų ir Vakarų. Šiaurės regioną, kuris ir buvo tiriamas šiame darbe, atstovauja - Kuršėnai, Šiauliai, Kelmė, Radviliškis, Pakruojis, Joniškis, Telšiai, Mažeikiai, N. Akmenė. Pabrėžtina, kad Šiaulių, N. Akmenės ir Mažeikių „Omnitel Mini“ salonams atstovauja vienas vadovas, kuris ir yra šių salonų savininkas. Joniškio salono vadovas tyrime dalyvauti atsisakė.**

„Omnitel Mini“ salonai yra įsteigti juridinių asmenų ir dirba pagal franšizę. Juridiniai asmenys dar kitaip vadinami – „Omnitel“ partneriai. Partneriai pasirašo bendradarbiavimo sutartį su „Omnitel“ pagal kurią įsipareigoja teikti numatytas paslaugas kokybiškai ir laiku, maksimaliai panaudodami savo patirtį ir žinias, pildyti sutartis ir kitus dokumentus laikantis nustatytų

nurodymų ir instrukcijų. Taip pat pasirašydami sutartį, partneriai įsipareigoja kokybiškai aptarnauti klientą, suteikti teisingą, visapusišką bei naujausią informaciją apie dominančias prekes/paslaugas, teisingai įforminti registracijos dokumentus, kvalifikuotai paaiškinti klientams paslaugų veikimo principus.

Vadinasi šių „Omnitel Mini“ salonų vadovai yra atsakingi už atitinkamą salono veiklą bei aptarnaujančią personalą, kuris turi būti kvalifikuotas atlikti visas užduotis numatytas sutartyje. Nuo personalo aptarnavimo priklauso klientų nuomonė ne tik apie patį saloną ir jo darbuotojus, bet ir bendras vaizdas apie „Omnitel“ paslaugas/prekes, kurį „Omnitel Mini“ salonai turi taip pat užtikrinti, t.y. teigiama klientų nuomonė apie paslaugas bei prekes.

„Omnitel Mini“ salonus prižiūri regiono vadovai, kurie pataria ir padeda vadovams įvairiais klausimais, bei prižiūri salono vizualizaciją. Vizualizacija taip pat turi standartą kaip salonas turi atrodyti, todėl visi „Omnitel Mini“ salonai turi būti atestuoti. Atestuojant dėmesys atkreipiamas ir į dirbančią personalą, kuris turi atitikti sutartyje numatytus reikalavimus darbuotojo išvaizdai ir kompetencijai.

Kad būtų užtikrintas atitinkamas klientų aptarnavimo standartas visi salonai turi dirbti pagal vertinimo kriterijų nustatytus reikalavimus, t.y. vertinimo anketa/lentelė (žr. priedus), pagal kurį stebimas salono darbuotojas, vėliau visos pastabos ir įvertinimo balas perduodamas stebėtam darbuotojui susipažinti su padarytomis klaidomis ir neįvykdytais punktais. Kartą per mėnesį tokį stebėjimą privalo atlikti salono vadovas, vėliau perduoti atsakingam „Omnitel“ asmeniui. Taip pat salonuose reguliariai atliekami „Slapto pirkėjo“ tyrimai, kurio metu pastabos žymimos pagal tą pačią vertinimo kriterijų lentelę. Tokiu būdu „Omnitel“ surenka informaciją apie klientų aptarnavimą, mato rezultatus ir siekia gerinti aptarnavimo kokybę. Tam rengiami įvairūs mokymai, darbuotojai skatinami tapti geriausiais mėnesio darbuotojais ir laimėti atitinkamus prizus.

2.3. „Omnitel Mini“ salonų klientų aptarnavimo kokybės, tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo, skirto įvertinti klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose, vadovų požiūriu, analizė. Pateikiama demografinių rodiklių apžvalga, o išsakyta vadovų nuomonė buvo kategorizuota ir pateikiama apibendrintomis kategorijomis, kurios iliustruoja, jų nuomonę, apie klientų aptarnavimo kokybę, jos valdymo būdus ir instrumentus „Omnitel Mini“ salonuose.

2.3.1. Informantų demografinės charakteristikos

Šiame skyriuje pateikiami Šiaurės regiono „Omnitel Mini“ vadovų socialiniai demografiniai rodikliai: apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą vadovaujant „Omnitel Mini“ salonui, bei įvardintos kitos jų darbo patirtys (žr. 2.2 lentelę).

2.2 lentelė

Informantų demografinės charakteristikos, (N=5)

Informantas	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas vadovaujant „Omnitel Mini“ salonui	Kitos darbo patirtys
1.	Moteris	34 metai	Aukštasis	2,5 metų	Nenurodo.
2.	Moteris	37 metai	Aukštasis	3 metai	Dirbo Omnitel agente aptarnaujančia verslo klientus.
3.	Vyras	45 metai	Aukštasis	15 metų	Kitos įmonės (nenurodo pavadinimo) direktorius.
4.	Vyras	26 metai	Aukštasis	5 metai	Nenurodo.
5.	Vyras	34 metai	Aukštasis	7 metų	Vadyba, marketingas, pardavimai.

Tyrimo dalyvavo 2 moterys, atstovaujančios Kelmės ir Radviliškio „Omnitel Mini“ salonams, ir 3 vyrai atitinkamai, atstovaujantys Telšių, Pakruojo ir Šiaulių „Omnitel Mini“ salonams. Būtina paminėti, kad įvardintas informantas nr. 5, atstovaujantis Šiaulių „Omnitel Mini“ salonui, taip pat atstovauja N. Akmenės ir Mažeikių salonams, yra jų vadovas.

Dalyvavusių tyrime informantų amžius svyravo nuo 26 iki 45 metų. Naudojant paprastą aritmetinį vidurkį (duomenys nebuvo sugrupuoti, tad kiekvienas informantas tiksliai įvardijo savo amžių) nustatyta, kad tyrime dalyvavusiųjų amžiaus vidurkis yra 35 metai. Visi informantai nurodė, kad yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, todėl galima teigti, kad nors ir nedidelė tyrimo imtis, bet ji tinkamai iliustruos tyrimo rezultatus.

Darbo stažas vadovaujant „Omnitel Mini“ salonui siekė nuo 2,5 iki 15 metų. Pastebėta, kad informantės – moterys, pagal šią charakteristiką, vadovauja salonui mažiausiai laiko, t.y. viena jų 2,5 metų, kita – 3 metus. Tuo tarpu, informantų vyrų darbo stažas vadovaujant „Omnitel Mini“ salonui vidurkį sudarė 9 metai. Remiantis gyventojų užimtumo statistiniu tyrimu, 2011 metais moterys sudarė 40,6 proc. visų vadovų, tai yra teisės aktų leidėjų, vyresniųjų valstybės pareigūnų, įmonių, įstaigų, organizacijų ir kitų vadovų. Tačiau aukščiausiuose politikos, valdžios ir verslo poste dominuoja vyrai.

Nurodant kitas savo darbo patirtis, du informantai atsisakė jas nurodyti, o atsakiusieji, iš jų moteris ir du vyrai įvardijo taip: vienas respondentas dirbo „Omnitel“ aptarnaujant verslo klientus, kitas dar yra kitos įmonės direktorius, jų darbo patirtys susijusios su vadyba, marketingu ir pardavimais. Todėl galima teigti, kad įgijus įvairių sričių kompetencijų, einama vadovauti ir dirbti sau. Lygiai taip pat po 15 metų karjeros bankininkystės srityje „Swedbank“

Lietuvoje valdybos pirmininkas ir administracijos vadovas Antanas Danys nusprendė keisti veiklos pobūdį ir pradėti nuosavą verslą (Darbą palieka „Swedbank“ vadovas A. Danys, 2013).

Apibendrinant demografinę informantų charakteristiką, galima teigti, kad didesnę dalį informantų sudarė vyrai, kurių darbo stažas vadovaujant „Omnitel Mini“ salonams taip pat yra didesnis lyginant su informantėmis moterimis, ir siekia vidutiniškai 9 metus, tuo tarpu vadovaujančių moterų tik 3 metus. Visi apklaustieji buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą ir jų amžiaus vidurkis siekė 35 metus. Tokios respondentų demografinės charakteristikos atitinka bendras „Omnitel Mini“ vadovų tendencijas, todėl imtis yra pakankamai reprezentatyvi ir atspindės esamą situaciją.

2.3.2. Paslaugų kokybės samprata „Omnitel Mini“ salonų vadovų požiūriu

Žmonės nori naudotis geromis prekėmis ir paslaugomis ir visa tai priklauso nuo to, kaip žmogus suvokia jam teikiamą naudą ir kokie pagrindiniai tikslai yra keliami paslaugų kokybei (žr. 1.1 skyrių, p. 11). „Omnitel Mini“ salonuose suteikiant įvairias paslaugas siekiama užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, todėl įmonės vadovams būtina žinoti paslaugų kokybės esmę bei jos funkcionavimą visuomenėje, tam kad galėtų priimti tinkamus sprendimus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo klausimais. Taigi, norint išsiaiškinti „Omnitel Mini“ vadovų supratimą apie klientų aptarnavimą, buvo užduotas klausimas: *Kaip galėtumėte bendrai apibūdinti, kas tai yra klientų aptarnavimo kokybė?* Kaip matyti 2.3 lentelėje buvo išskirta kategorija („Vadovų požiūris į klientų aptarnavimo kokybę“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie klientų aptarnavimo kokybę.

2.3 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo kokybę, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Vadovų požiūris į klientų aptarnavimo kokybę	Požiūris į klientą	„Klientas yra asmuo dėl kurio sukurta mūsų įmonė“. „<...> mums svarbu, kad klientai būtų patenkinti mūsų įmone ir noriai su mumis bendrautų. Tam reikia žinoti ir patenkinti kliento lūkesčius bei padaryti dar šiek tiek daugiau“.
	Kliento aptarnavimo supratimas	„<...> tai gero, kokybiško, rezultatyvaus pardavimo pradžia ir pabaiga <...>“. „<...> netinkamas, atlaides, abejingas, šiurkštus aptarnavimas lemia ne tik kliento su kuriuo buvo netinkamai pasielgta blogą nuomonę apie mus, bet ilginiui padaro gerokai daugiau žalos, kuriamas neigiamas įmonės įvaizdis visuomenėje, mažėja klientų lojalumas <...>“. „<...> nuo aptarnavimo kokybės priklauso bendras rezultatas kaip klientas bus aptarnautas <...>“. „<...> kai klientas lieka patenkintas aptarnavimu,

		kai neturi jokių priekaištų ir pretenzijų, kai jaučia pilnavertį pasitenkinimą paslauga ar įsigyta preke <...>“.
--	--	--

Analizės rezultatai parodė, kad dauguma salonų vadovų supranta klientų aptarnavimo kokybės esmę nurodydami, kad jų darbe svarbiausia yra klientas ir jo lūkesčiai. Taip teigiama ir teorinėje dalyje (žr. 1.1 skyrių, p. 11), kad paslaugų kokybė yra tai, kas padeda suprasti vartotojo lūkesčius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti. Vadovų nuomone, būtina suprasti kliento lūkesčius ir įgeidžius bei juos stengtis įvykdyti, kadangi „*Klientas yra asmuo dėl kurio sukurta mūsų įmonė*“.

Informantai teigė, kad klientas lieka patenkintas, kai būna tinkamai aptarnautas. Aptarnavimo metu suteikiama ne tik paslauga, bet ir išpildyti kliento lūkesčiai, tokiu atveju klientas skleidžia gerą nuomonę apie saloną, kuriame lankėsi. Tuo tarpu, kaip teigė vienas informantas: „<...> *netinkamas, atlaidus, abejingas, šiurkštus aptarnavimas lemia ne tik kliento su kuriuo buvo netinkamai pasielgta blogą nuomonę apie mus, bet ilginiui padaro gerokai daugiau žalos, kuriamas neigiamas įmonės įvaizdis visuomenėje, mažėja klientų lojalumas* <...>“. Teorinėje dalyje (žr. 1.2 skyrių, p. 13) teigiama, kad kliento nuomonę apie paslaugos kokybę formuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės.

Išsiaiškinus informantų suvokimą apie klientų aptarnavimo kokybę, teirautasi apie paslaugų kokybės ypatumus, kurie yra būtini aptarnaujant klientus. Teorinėje dalyje nurodoma, kad paslaugų kokybė gali būti analizuojama penkiais aspektais: kaip vertė, įgimtas tobulumas, pateikiamas produktas, patenkintas vartotojas, vykstantis procesas (žr. 1.1 skyrių, p. 12). Taigi, norėdami sužinoti, kaip salonų vadovai suvokia paslaugų kokybės ypatumus, informantams buvo užduotas klausimas, *kokius svarbiausius dalykus galėtumėte paminėti kalbant apie paslaugų kokybę? Kuris iš įvardintų dalykų, Jūsų nuomone, būtų svarbiausias?* Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. 2.4 lentelėje buvo išskirta kategorija („Paslaugų kokybės ypatumai“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie paslaugų kokybės ypatumus.

2.4 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie paslaugų kokybės ypatumus, (N=5)

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Paslaugų kokybės ypatumai	„<...> išmanantis savo darbą personalas, aptarnavimas, kultūra, darbuotojo išvaizda, prekybos vietos tvarkingumas ir grožis, maloni klientui aplinka, nuoširdus personalas ir pagarba klientui. Mano nuomone, svarbiausias yra geras, kompetentingo bei malonaus darbuotojo aptarnavimas <...>“. „<...> vienodas aptarnavimo kokybės supratimas <...>“. „<...> kliento pasitenkinimas paslauga, kad jis gavo tai ko norėjo, ko tikėjosi <...>“. „<...> pats vartotojas, procesas ir produktas kurį siūlome vartotojui

	<...>“. „Vertė bei procesas kaip aptarnaujamas klientas“.
--	--

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai sugeba atskirti paslaugų kokybės ypatumus, įvardindami juos lygiai taip, kaip aprašoma teorinėje dalyje (žr. 1.1 skyrių, p. 12). Dauguma informantų paminėjo, kad paslaugų kokybėje svarbiausia yra vartotojas, procesas, produktas ir vertė, kurią gauna klientas aptarnavimo metu. Išvardinti aspektai apibrėžia paslaugų kokybės sampratą, todėl būtina išsiaiškinti, kokios paslaugos ar prekės savybės galėtų tenkinti kuo daugiau klientų ir jas pateikti taip, kad būtų galima atskirti pasitenkinimą sąlygojančius požymius (žr. 1.1 skyrių, p. 12).

Vienas informantų nurodė, kad svarbiausia „<...> išmanantis savo darbą personalas, aptarnavimas, kultūra, darbuotojo išvaizda, prekybos vietos tvarkingumas ir grožis, maloni klientui aplinka, nuoširdus personalas ir pagarba klientui <...>“. Jei visų šių aspektų būtų laikomasi, tai pasitvirtintų vieno iš vadovų nuomonė, kad svarbiausia: „<...> vienodas aptarnavimo kokybės supratimas <...>“. Užtikrinus vienodą, bet kokią aptarnavimą būtų galima tikėtis ir vieningos klientų nuomonės apie aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose.

Išsiaiškinus vadovų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybę ir jos svarbiausius aspektus buvo norima sužinoti, jų požiūrį, į klientų aptarnavimo kokybės lygį „Omnitel Mini“ salonuose. Vadovų buvo klausiama: Ką manote apie klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose? Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.5 lentelėje buvo išskirta kategorija („Klientų aptarnavimo kokybės lygis „Omnitel Mini“ salonuose“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie klientų aptarnavimo kokybės lygį „Omnitel Mini“ salonuose.

2.5 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo kokybės lygį „Omnitel Mini“ salonuose, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Klientų aptarnavimo kokybės lygis „Omnitel Mini“ salonuose	Aukšta aptarnavimo kokybė	„<...> „Omnitel Mini“ salonuose aptarnavimo kokybė yra pakankamai aukšto lygio, nes Omnitel kompanija visada to siekė ir siekia iki šiol. Tačiau tobulėjimui ribų nėra, visada galima rasti vietų, kurios yra taisytinos <...>“. „<...> kokybė yra stipriai sureikšminama dėl to, kad aptarnavimo kokybė labai svarbi mūsų įmonei ir vienas iš pirmųjų tikslų yra tinkamai aptarnauti klientus <...>“. „<...> Manau pakankamai aukšto lygio dabartinė aptarnavimo kokybė, Omnitel siekia, kad ta kokybė būtų dar aukštesnė <...>“.
		„<...> yra kur pasitaisyti ir kur pasimokyti, bet

	Tobulintina aptarnavimo kokybė	manau, kad viduriuką mes siekiame kokybiškame aptarnavime <...>“. „<...> gana skirtinga, bet stengiamasi eiti prie to, kad būtų vienodai ir kokybiškai pateikiama prekė ar paslauga <...>“.
--	--------------------------------	---

Salonų vadovų nuomonės šiuo klausimu nežymiai išsiskyrė. Dauguma jų dabartinę klientų aptarnavimo kokybę „Omnitel Mini“ salonuose vertina aukštai, kadangi, kaip pabrėžia vienas informantų, „<...> *Omnitel kompanija visada to siekė ir siekia iki šiol <...>“*. Iš gautų tyrimo rezultatų išaiškėjo, kad „<...> *vienas iš pirmųjų tikslų yra tinkamai aptarnauti klientus <...>“* ir vadovai stengiasi šį tikslą realizuoti savo salonuose.

Vienas informantų teigė, kad „<...> *yra kur pasitaisyti ir kur pasimokyti, bet manau, kad viduriuką mes siekiame kokybiškame aptarnavime <...>“*. Tokia vadovo nuomonė leidžia daryti prielaidą, kad aptarnavimo kokybės lygį dar reikia tobulinti, ir patvirtina anksčiau minėtą komentarą, kad reikalingas „<...> *vienodas aptarnavimo kokybės supratimas <...>“* visuose „Omnitel Mini“ salonuose, tačiau už tai yra atsakingi patys vadovai. Teorinėje dalyje (žr. 1.5.1 skyrių, p. 22) teigiama, kad naudojami įmonės sukurti veiklos, arba kokybės, standartai, kurie apibendrina įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindines normas ir reikalavimus visam personalui (ir vadovams). Juose konkrečiai ir vienareikšmiškai išvardijami svarbiausi organizacijos darbo kokybės rodikliai.

Išsiaiškinus vadovų nuomonę apie paslaugų kokybę „Omnitel Mini“ salonuose, galima teigti, kad vadovai puikiai supranta klientų aptarnavimo kokybės esmę ir būtinybę, siekiant užtikrinti kokybišką aptarnavimą, kadangi nuo to priklauso, ar kliento lūkesčiai bus pateisinti. Siekdami kokybiškai aptarnauti klientus, vadovai sutelkia dėmesį į svarbiausius paslaugų kokybės ypatumus, tokius kaip vartotojas, procesas, produktas ir vertė. Šiuo metu egzistuojanti klientų aptarnavimo kokybės lygį „Omnitel Mini“ salonuose informantai vertina pakankamai aukštu lygiu, tačiau „nenuleidžia rankų“ ir visada siekia jį gerinti, kadangi mano, jog dar yra kur pasitemti.

2.3.3. Paslaugų kokybės vertinimas ir valdymas „Omnitel Mini“ salonų vadovų požiūriu

Priklausomai nuo paslaugos technologinio proceso ypatumų, klientas gali dalyvauti visame paslaugos teikimo procese, ar tik tai, kai kuriose jo operacijose. Nuo jo dalyvavimo intensyvumo ir poreikių bei lūkesčių priklauso paslaugos kokybės suvokimas ir vertinimas (žr. 1.2 skyrių, p. 13). Šiame tyrimo skyriuje pateikiamas „Omnitel Mini“ salonų vadovų požiūris į klientus, jų įtaką paslaugoms ir aptarnavimui bei įmonės veiklos rezultatams.

Klientas vertindamas suteiktą paslaugos kokybę gali daryti atitinkamą įtaką tolimesnei šios paslaugos kokybei. Todėl vadovų buvo paklausta, *kaip manote, kokią įtaką klientas gali daryti paslaugų kokybei?* Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.6 lentelėje buvo išskirta kategorija („Kliento įtaka paslaugų kokybei“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie galimą klientų įtaką paslaugų kokybei.

2.6 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie galimą klientų įtaką paslaugų kokybei, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Kliento įtaka paslaugų kokybei	Kliento įtaka paslaugai	„Klientas paslaugų kokybei gali daryti didžiulę įtaką. Geras klientas, tai patenkintas klientas, kuris verčia rimtai į verslą žiūrinčios kompanijos vadovus turėti tik geras paslaugas“. „Labai didelę įtaką, nes esame priklausomi nuo kliento“.
	Kliento įtaka aptarnavimui	„Nepasitenkinimas paslauga ar pasitenkinimas verčia aptarnaujančią sritį pasitaisyti arba gerinti kažkurią poziciją“. „Jeigu klientas nėra kokybiškai aptarnautas uždaręs salono duris šią žinią jis paskleis kitiems“. „Visi klientai skirtingi, taigi vienokią ar kitokią įtaką jis gali daryti, tačiau viskas priklauso nuo darbuotojų“.

Apibendrinant informantų atsakymų analizės rezultatus galima teigti, kad kliento įtaka paslaugų kokybei vertinama dviem aspektais. Vienas jų, kuomet klientas gali daryti įtaką parduodamai paslaugai. „Klientas paslaugų kokybei gali daryti didžiulę įtaką. Geras klientas, tai patenkintas klientas, kuris verčia rimtai į verslą žiūrinčios kompanijos vadovus turėti tik geras paslaugas“, teigia vienas iš informantų. Tokia nuomonė, patvirtina, kad įmonė turi užtikrinti techninę kokybę, kuri ir yra siejama su materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis. Vadovai pabrėžia, kad klientas daro „Labai didelę įtaką, nes esame priklausomi nuo kliento“. Teorinėje dalyje (žr. 1.3 skyrių, p. 18) teigiama, kad techninė kokybė parodo tai, ką klientas gauna paslaugos metu, tai vertinamos kokybės išorinė išraiška.

Kitas paslaugos kokybės aspektas, atsakantis į klausimą, kokią įtaką klientas gali daryti paslaugų kokybei, pabrėžia įtaką kliento aptarnavimui, kuomet: „Jeigu klientas nėra kokybiškai aptarnautas uždaręs salono duris šią žinią paskleis kitiems“. Tokiu atveju, šis salonas praras ne tik tą klientą, bet ir potencialius naujus klientus, bei, galbūt, ir lojalius savo klientus, kadangi čia veikia dėsnis, kad bloga nuomonė apie suteiktas paslaugas ir aptarnavimą gali pasklisti labai greitai ir įmonė praras gerokai daugiau klientų, lyginant nei bus išsakoma gera nuomonė, kuri „atves“ naujų klientų. Tai patvirtina ir informanto pasisakymas: „Nepasitenkinimas paslauga ar pasitenkinimas verčia aptarnaujančią sritį pasitaisyti arba gerinti kažkurią poziciją“. Ši

pozicija, kurią galima pavadinti procesu yra funkcinės kokybės aspektas, kadangi kiekvieno kliento nuomonę formuoja tai, kaip yra suteikiama paslauga, jos procesas, pats teikėjas, kiti klientai, tuo metu esantys šalia kliento. Įmonei ypač svarbu sudaryti gerą įvaizdą klientui, nes skirtingai nuo prekių gamybos, jis gali pamatyti paslaugų išteklius, veikimo būdą bei atliekamus veiksmus. Jei klientui nepatiks teikėjas jis susidarys neigiamą nuomonę apie įmonę (žr. 1.3 skyrių, p. 18).

„Visi klientai skirtingi, taigi vienokią ar kitokią įtaką jis gali daryti, tačiau viskas priklauso nuo darbuotojų“, – teigė vienas vadovų. Tokia nuomonė yra teisinga, kadangi ji patvirtina teorinėje dalyje nurodytus aptarnavimo kokybę lemiančius veiksnius pagal Johnston, tokius, kaip dėmesingumas ir paslaugumas, rūpestingumas, kompetencija ir pagarba, draugiškumas yra žmogiškos savybės, kurias turi turėti darbuotojas (žr. 1.2 skyrių, p. 15-16). Atestuojant dėmesys atkreipiamas ir į dirbantį personalą, kuris turi atitikti sutartyje numatytus reikalavimus darbuotojo išvaizdai ir kompetencijai. Atestuojant „Omnitel Mini“ salonus, dėmesys atkreipiamas ir į dirbantį personalą, kuris turi atitikti sutartyje numatytus reikalavimus darbuotojo išvaizdai ir kompetencijai (žr. 2.2 skyrių, p. 32).

Pateisinti lūkesčiai lemia ne tik kliento pasitenkinimą, bet ir jo elgseną bei apsisprendimą vartoti ateityje. Lūkesčių pasireiškimas priklauso nuo to, kaip klientas suvoks ir interpretuos aplinkos veiksnius, darančius poveikį lūkesčių formavimui. (žr. 1.2 skyrius, p. 14). Todėl tyrimo metu vadovų buvo klausiama, *kodėl būtina užtikrinti, kad kliento lūkesčiai būtų pateisinti ir išpildyti*. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.7 lentelėje buvo išskirta kategorija („Klientų lūkesčių išsipildymo svarba“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie klientų lūkesčius.

2.7 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų lūkesčius, (N=5)

Kategorija	Ilustruojantys sakiniai
Klientų lūkesčių išpildymo svarba	„Todėl, kad geras klientas tai patenkintas klientas, patenkintas klientas tai sėkmė versle, sėkmė versle – pelnas“. „Jei klientas bus tinkamai aptarnautas ir liks mūsų kompanijos klientu, tai reiškia, kad gražą turėsime ne tik šiandienai, bet ir didelę tikimybę, kad klientas atves naujų klientų“. „<...> patenkintas klientas, kokybiškai aptarnautas klientas – pritraukimo atveju yra mūsų verslo sėkmė <...>“. Jei lūkesčiai bus pateisinti jis pas mus sugrįš tikėdamasis to paties“. „<...> didelė tikimybė, kad klientas sugrįš <...>“.

Pasak informantų, patenkintas klientas, tai tarsi jų verslo sėkmė: „*Todėl, kad geras klientas, tai patenkintas klientas, patenkintas klientas, tai sėkmė versle, sėkmė versle – pelnas*“, „*<...> patenkintas klientas, kokybiškai aptarnautas klientas – pritraukimo atveju yra mūsų verslo sėkmė <...>*“. Taigi galima daryti prielaidą, kad vienas vadovų tikslų yra užtikrinti klientų

pasitenkinimą, nes tai užtikrinus jie gali siekti pelno bei didinti savo pardavimus, atitinkamai ir įmonės pajamas. Šias pajamas vadovams užtikrins ir sugrįžtantys klientai, jei buvo išpildyti jų lūkesčiai („<...> didelė tikimybė, kad klientas sugrįš <...>“), o taip pat ne maža tikimybė, kad tokiu atveju, atves ir naujų klientų, kaip teigia vienas iš informantų: „Jei klientas bus tinkamai aptarnautas ir liks mūsų kompanijos klientu, tai reiškia, kad grąžą turėsime ne tik šiandienai, bet ir didelė tikimybė, kad klientas atves naujų klientų“. Įmonės politikoje akcentuojama, kad „Omnitel Mini“ salonai įsipareigoja teikti numatytas paslaugas kokybiškai ir laiku, maksimaliai panaudodami savo patirtį ir žinias, pildyti sutartis ir kitus dokumentus laikantis nustatytų nurodymų ir instrukcijų. Taip pat pasirašydami sutartį, partneriai įsipareigoja kokybiškai aptarnauti klientą, suteikti teisingą, visapusišką bei naujausią informaciją apie dominančias prekes/paslaugas, teisingai įforminti registracijos dokumentus, kvalifikuotai paaiškinti klientams paslaugų veikimo principus (žr. 2.2. skyrių, p. 31-32).

Vadovams būtina suprasti ir identifikuoti, kada klientas jaučiasi kokybiškai aptarnautas. Todėl vadovų buvo paklausta, *kaip manote, kada ir kaip klientas supranta, kad yra kokybiškai aptarnautas?* Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.8 lentelėje buvo išskirta kategorija („Kliento suvokimas apie kokybišką aptarnavimą“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie kliento supratimą esant kokybiškui aptarnavimui.

2.8 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie jų požiūrį į kliento suvokimą, (N=5)

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Kliento suvokimas apie kokybišką aptarnavimą	„<...> kada jis palieka saloną su šypsena, geromis emocijomis, profesionaliai išspręstomis problemomis, bei paslauga arba preke <...>“. „Kai gauna tinkamą dėmesį, yra tinkamai aptarnautas, gauna visas naudas kurių norėjo, įsigijo prekę kokią norėjo“. „Pagrindinis aspektas – emocijos“. „Kuomet atvyko paslaugos, bet tuo pačiu gavo ir gerą aptarnavimą“. „Jei išeina su džiugia, pakilia nuotaika. Ateina su problemom išeina be jų, jis ir bus patenkintas“.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, matyti, kad dauguma informantų akcentuoja geras kliento emocijas (kas patvirtina aukštą funkcinės aptarnavimo kokybės lygį) pagal kurias informantai sprendžia, kad aptarnavo klientus kokybiškai.

Bakalauro baigiamojo darbo teorijoje pažymima, kad funkcinė kokybė veikia kliento emocijas ir atspindi kliento reakciją į tai, kaip teikiama paslauga (žr. 1.3 skyrių, p. 18). „*Kuomet atvyko paslaugos, bet tuo pačiu gavo ir gerą aptarnavimą*“ – šis vadovo pasisakymas patvirtina, kad vadovai puikiai supranta, jog klientui būtina suteikti daugiau nei paslaugą, kad klientas jaustųsi kokybiškai aptarnautas. Informantai teigdami, kad „Jei išeina su džiugia, pakilia

nuotaika. Ateina su problemom išėina be jų, jis ir bus patenkintas“, įvardija darbuotojo kompetenciją, asmenybės savybes, empatijos svarbą, nes nuo darbuotojų profesionalumo ir kompetencijų priklauso klientų aptarnavimo kokybė.

Mokslininkų L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2005) teigimu, svarbu nuolat garantuoti, kad klientas gautų tokias pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi, nes paslaugų įmonė, teikianti kokybiškas paslaugas, gauna ne tik klientų palankumą ir ištikimybę, bet ir padidina rinkos dalį, pritraukia investuotojus, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos (žr. 1.4 skyrių, p. 19).

Todėl praktinėje veikloje būtina užtikrinti teisingą klientų požiūrį į jiems suteiktas paslaugas ir jų aptarnavimą. Klientai turi teisingai suprasti už ką ir kodėl moka atitinkamą kainą, o įmonė išsiaiškinti, ar pasirinkta kainų strategija tenkina klientus. Išsiaiškinti šios tyrimo dalies svarbą buvo pasirinktas teiginys – „aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą“. Vadovams buvo pateikti klausimai, kokia būtų Jūsų nuomonė apie teiginį, kad aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą? Kaip manote, ar šis teiginys tinkamas pritaikyti „Omnitel Mini“ salonuose? Ar tikrai salone mokėdami aukštesnę kainą klientai geriau aptarnaujami? Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.9 lentelėje buvo išskirta kategorija („Klientų aptarnavimo strategija“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie klientų aptarnavimo strategijos svarbą.

2.9 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie klientų aptarnavimo strategiją, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Klientų aptarnavimo strategija	Aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą	„Dalinai galimas variantas, todėl kad paslaugos teikėjai gaudami geresnes pajamas už aptarnavimą jie yra motyvuojami geriau aptarnauti. „Omnitel Mini“ salonuose gali galioti tokia nuostata“. „Teiginys teisingas ir pritaikytas Omnitel, nes siekiama suteikti ne tik paslaugą ar prekę, bet ir kokybišką aptarnavimą.“
	Aukštesnės paslaugų kainos neužtikrina kokybiškesnio aptarnavimo	„Ne visada aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą. Manau, kad teiginys jog klientai mokėdami salone aukštesnę kainą yra geriau aptarnaujami nėra teisingas“. „Aptarnavimas yra ne dėl kainos reikšmės, tai labai didelis darbas ir didelės investicijos į darbuotojus. Nesutinku su šiuo teiginiu“. „Ne visada. Viskas priklauso nuo darbuotojo ir jo požiūrio“.

Pagal išsakytas informantų nuomones, matyti, kad jų požiūris į teiginį „aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą“ skiriasi. Vieni jų sutinka su tokiu teiginiu,

kiti ne. Vienas vadovų teigia, kad tai *„Dalinai galimas variantas, todėl, kad paslaugos teikėjai gaudami geresnes pajamas už aptarnavimą, jie yra motyvuojami geriau aptarnauti. „Omnitel Mini“ salonuose gali galioti tokia nuostata“*. Galima daryti išvadą, kad vadovaujantys „Omnitel Mini“ vadovai sutinkantys su šiuo teiginiu, patys skatina jam atsirasti, kadangi darbuotojai motyvuojami aptarnauti kokybiškiau, tokia motyvacija vadovams kainuoja papildomas išlaidas, o būtent dėl to gali kilti ir teikiamų paslaugų kainos.

Tačiau dalis vadovų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu, nors ir paradoksas, bet teiginys *„Aptarnavimas yra ne dėl kainos reikšmės, tai labai didelis darbas ir didelės investicijos į darbuotojus. Nesutinku su šiuo teiginiu“*, patvirtina, kad investicijos į darbuotojus didelės, tačiau nurodytas teiginys netinkamas, todėl galima teigti, kad aukštesnės paslaugų kainos tikriausiai priklausys nuo salonuose vadovaujančių vadovų, kurie pasilieka teisę investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ar ne.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus apie paslaugų kokybės vertinimą ir valdymą „Omnitel Mini“ salonuose, galima daryti išvadą, kad didelį dėmesį vadovai skiria kliento lūkesčių pildymui, kadangi klientas daro labai didelę įtaką salonų teikiamų paslaugų kokybei. Teigiamai įvertinę teikiamas paslaugas ir aptarnavimą, klientai sugrįžta ir atitinkamais atvejais atveda naujų klientų.

Sugrįždami klientai užtikrina „Omnitel Mini“ salonų pastovias pajamas ir pardavimus, kurie yra svarbūs investuojant į paslaugų kokybę bei aptarnavimą, kuris taip pat priklauso nuo salono darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų. Daroma išvada, kad teiginys „aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą“ galioja tuose salonuose, kurių vadovai investuoja į darbuotojus iš gautų pajamų už paslaugas, ar bent jau šių salonų vadovai sutinka, kad toks teiginys galiojantis „Omnitel“ kompanijoje.

2.3.4. „Omnitel Mini“ salonuose taikomų klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdų ir instrumentų vertinimas

„Omnitel Mini“ salonuose yra nustatyti ir galioja kliento aptarnavimo standartai leidžiantys užtikrinti ir kontroliuoti paslaugų aptarnavimo kokybę. Jie reikalingi tam, kad be išimties visam įmonės personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas verslo srityje ir organizacijoje (žr. 1.5.1 skyrių, p. 22). Kiekvienas „Omnitel Mini“ salono darbuotojas žino ir turi vadovautis *Darbuotojų vertinimo anketa*, pagal kurią yra stebimas ne tik savo vadovo, bet ir Slapto pirkėjo, kurio vizitai salonuose reguliarūs. Šios tyrimo dalies tikslas – išsiaiškinti, kokia „Omnitel Mini“ vadovų nuomonė apie atliekamus tyrimus ir jų teikiamą naudą aptarnavimo kokybei užtikrinti. Visų pirma, siekta sužinoti, jų požiūrį, į klientų aptarnavimo standartų kūrimą

ir jų naudingumą. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.10 lentelėje buvo išskirta kategorija („Kliento aptarnavimo standartų svarba“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie klientų aptarnavimo standarto svarbą.

2.10 lentelė

**Apibendrinti informantų atsakymai apie jų požiūrį į kliento aptarnavimo standartus,
(N=5)**

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Kliento aptarnavimo standartų svarba	„Klientų aptarnavimo standartų kūrimas ir jų naudojimas yra netik reikalingas, bet ir būtinas“. „Tikrai reikalingi, tai darbuotojų ir pačios kompanijos tobulinimas“. „Ramstis kiekvienam, nuo kurio galima pradėti eiti link kokybės“. „Būtini dalykai, jie padeda geresniam ir kokybiškam aptarnavimui“. „Reikalinga, nes slapas pirkėjas tarsi veidrodis“.

Pagal pateiktus 2.10 lentelėje informantų atsakymus, matyti, kad visi vadovai vienareikšmiškai sutinka, kad tokie standartai yra reikalingi ir naudingi. Kaip teigia vienas vadovų – „*Tikrai reikalingi, tai darbuotojų ir pačios kompanijos tobulinimas*“. Daroma išvada, kad tai reikalingas įrankis šioje kompanijoje kokybei matuoti, kuris ne tik parodo esamą padėtį, bet ir skatina tobulėti, bei turėti tašką „<...> nuo kurio galima pradėti eiti link kokybės <...>“.

Kaip teigiama teorinėje dalyje, kliento aptarnavimo standarto etapuose didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojo elgesiui su klientu, nuo kurio priklauso klientų aptarnavimo kokybė. Labai svarbu darbuotojams kliento aptarnavimo standarto etapų laikytis, siekiant išlaikyti aukštą klientų aptarnavimo kokybę (žr. 1.5.1 skyrių, p. 23). Šią teoriją patvirtina ir informanto nuomonė, kad kliento aptarnavimo standartai tai „*Būtini dalykai, jie padeda geresniam ir kokybiškam aptarnavimui*“. Šie standartai užtikrina, kad visi salonai laikysis bendrų kokybiško aptarnavimo taisyklių, taip kompanija užtikrins vieningą aptarnavimo standartą visuose savo salonuose. O tai bus dar vienas privalumas „Omnitel“, kaip kompanijai, kad klientai visuose salonuose jaus vienodą dėmesingumą ir rūpestį.

Vienas iš informantų nurodė, kad kliento aptarnavimo standartai reikalingi, nes „<....> *Slaptas pirkėjas tarsi veidrodis* <...>“. Taigi kitas svarbus ir aktualus klausimas – Slaptas pirkėjas. Kaip aprašoma ir teorinėje dalyje, Slapto pirkėjo tyrimo metu klientus aptarnaujantys darbuotojai nežino, kad yra stebimi, o jų darbas vertinamas, todėl Slaptųjų pirkėjų apsilankymai atspindi realią juos aptarnaujančių darbuotojų darbo kokybę (žr. 1.5.2 skyrių, p. 25).

Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.11 lentelėje buvo išskirta kategorija („Slapto pirkėjo nauda“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie Slapto pirkėjo naudą.

2.11 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo teikiamą naudą, (N=5)

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Slapto pirkėjo nauda	„Tai informatyvi priemonė mokymui, bei kliento poreikių aiškinimuisi“. „Slaptas pirkėjas patikrina darbuotojus, jų aptarnavimo kokybę“. „Nėra blogai, bet tai dar diskutuotinas klausimas“. „Slaptas pirkėjas yra reikalingas, bet priverčia darbuotojus įsitemti, kas nėra gerai bendraujant su klientu“.

Visi tyrime dalyvavę informantai atsakė, kad Slapto pirkėjo tyrimai yra tinkama priemonė kokybei matuoti, kadangi „*Slaptas pirkėjas patikrina darbuotojus, jų aptarnavimo kokybę*“, o vadovams, tai naudinga, nes taip sužinoma apie darbuotojų aptarnavimą ir jo vertinimą. Slapto pirkėjo tyrimo – tikslas yra parodyti jį aptarnaujančio personalo darbo kokybę, todėl neįvykdžius kažkokių punktų, pažymėtų tyrimo ataskaitoje, darbuotojai turi galimybę matyti pateiktas pastabas ir daryti išvadas. Vienas informantų teigė, kad „*Tai informatyvi priemonė mokymui, bei kliento poreikių aiškinimuisi*“. Klientų poreikių aiškinimasis, tai ir yra viena sudedamųjų dalių Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje, todėl vadovai turi užtikrinti, kad darbuotojai būtų supažindinti su ataskaitos sudedamosiomis dalimis bei jas vykdytų. Teorinėje dalyje išskiriama Slapto pirkėjo tyrimo nauda: per trumpiausią laiką atliekamas aptarnaujančio personalo darbo įvertinimas, personalas gauna įvertinimą „kliento akimis“ (pats žinojimas apie tai, kad vyksta toks projektas yra papildoma motyvacija kokybiškai aptarnauti klientus), tai būdas diegti klientų aptarnavimo standartą, tai informatyvi mokymosi poreikio išsiaiškinimo priemonė ir t.t. (žr. 1.5.2. skyrių, p. 26). Informanto nuomone, slaptas pirkėjas „*Nėra blogai, bet tai dar diskutuotinas klausimas*“. Diskutuotinas klausimas gali būti todėl, kad ne visi vadovai įžvelgia vienodus šio tyrimo privalumus, o taip pat ir trūkumus, *todėl siekiant ištirti šį klausimą plačiau buvo teirautasi vadovų nuomonės apie tyrimo privalumus ir trūkumus*. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.12 lentelėje buvo išskirta kategorija („Slapto pirkėjo vizitai“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie Slapto pirkėjo vizitus.

2.12 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie vadovų požiūrį į slapto pirkėjo vizitus, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
	Slapto pirkėjo vizitų privalumai	„Slapto pirkėjo metodas yra pats tinkamiausias metodas tiek vadovams, tiek darbuotojams pamatyti taisytinias vietas savo darbe, galimybę tobulėti siekti tikslų“. „<...> Privalumas – ar tinkamai dirba darbuotojas <...>“. „<...> Vizitai būtini, nes darbuotojas pasistengia pasiūlyti kuo daugiau prekių, paslaugų, jį pritraukti“.

Slapto pirkėjo vizitai		<...>“
	Slapto pirkėjo vizitų trūkumai	„<...> trūkumas – jei slaptas pirkėjas atėjo nelaiku, kuomet salone daug žmonių, jis gali būti netinkamai aptarnautas <...>“. „Darbuotojams kelią įtampą, bet tai nėra blogai, nes verčia pasitemti, galvoti ką kalbi. Iš kitos pusės, kai nežino, kad ateis slaptas pirkėjas, dirba laisviau“. „<...> trūkumas – darbuotojų įsitempimas, kurio metu jis jau negali nuoširdžiai ir laisvai bendrauti, jaudinasi ir galvoja ką pasakyti <...>“. „Galbūt vizitai galėtų būti dažnesni, kad susidaryti objektyvesnę nuomonę“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus matyti, kad vadovai svarbiausią privalumą įžvelgia, tai, kad gali matyti savo darbuotojų aptarnavimą, ar šis jų aptarnavimas atitinka standartą („<...> Privalumas – ar tinkamai dirba darbuotojas <...>“.) Taip pat tokie Slapto pirkėjo vizitai gali padidinti pardavimus, kadangi darbuotojai yra priversti pasiūlyti prekę ar paslaugą, o palaipsniui jie to išmoka ir siūlo visiems klientams, ne tik tuo metu, kada numano, kad gali aptarnauti Slaptą pirkėją. Informanto išsakyta nuomonė „<...> Vizitai būtini, nes darbuotojas pasistengia pasiūlyti kuo daugiau prekių, paslaugų, jį pritraukti <...>“, tik patvirtina šį privalumą.

Tačiau, kaip ir kiekviename tyrime, informantai įžvelgia ir trūkumų. Dažniausiai buvo minimas trūkumas, kad salonų darbuotojai žinodami apie galimą Slapto pirkėjo vizitą labai išsitempia, pradeda galvoti ką pasakyti, taip dažnai nepasakydami svarbiausios informacijos, o kuomet apie vizitą nežino, dirba įprastai, bendravimas ne toks sukaustytas ir galbūt nuoširdesnis. „Darbuotojams kelią įtampą, bet tai nėra blogai, nes verčia pasitemti, galvoti ką kalbi. Iš kitos pusės, kai nežino, kad ateis slaptas pirkėjas, dirba laisviau“. Vienas informantų pabrėžė, kad „Galbūt vizitai galėtų būti dažnesni, kad susidaryti objektyvesnę nuomonę“. Vadinasi vadovai Slapto pirkėjo tyrimo rezultatus analizuoja ir daro išvadas apie savo darbuotojus, tačiau tyrimui atlikti reikalinga ne mažai laiko, nes „Omnitel Mini“ salonų Lietuvoje yra 49, taip pat reikia visus gautus tyrimo rezultatus susisteminti bei perduoti atsakingiems asmenims.

Išsiaiškinus, kad Slapto pirkėjo tyrimas yra naudingas nors ir turi savo privalumų ir trūkumų, buvo būtina nustatyti, kaip vadovai pasinaudoja gautais tyrimo rezultatais. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.13 lentelėje buvo išskirta kategorija („Slapto pirkėjo tyrimo rezultatų naudojimas“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie Slapto pirkėjo tyrimo rezultatų naudojimą.

2.13 lentelė

**Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo tyrimų rezultatų panaudojimą,
(N=5)**

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Slapto pirkėjo tyrimo rezultatų naudojimas	„Slapto pirkėjo tyrimo rezultatus kruopščiai analizuojame, darome išvadas, ieškome sprendimo būdų problemai spręsti, jei tokių yra“. „Supažindinu su darbuotojais, parodau slapto pirkėjo tyrimo rezultatus, kalbamės, giriu, kur nepadarė klaidų“. „Visada įvertiname ir stengiamės pasitemti, pasitaisyti“. „Pabrėžiu darbuotojui vietas kuriose kažko nepasiūlė, nepasakė, galėjo įdėti daugiau pastangų“. „Atsižvelgiant į rezultatus galima aptarti klaidas kartu su darbuotojais ir siekti jas ištaisyti“.

Slapto pirkėjo tyrimas nebus naudingas jei jo rezultatai nebus naudojami. Rezultatų analizė reikalinga ne tik „Omnitel Mini“ salonuose, tačiau ir pačiai „Omnitel“ kompanijai, kad galėtų stebėti bendrą visos Lietuvos salonų vaizdą, t.y. klientų aptarnavimo kokybę. Pagal gautus rezultatus toliau ją tobulinti ir ieškoti būdų, kaip galima visiems siekti bendro tikslo kokybės link. Visi informantai nurodė, kad gavę tyrimo rezultatus juos analizuoja kartu su darbuotojais, daro išvadas ir ieško sprendimo būdų problemoms spręsti (*„Slapto pirkėjo tyrimo rezultatus kruopščiai analizuojame, darome išvadas, ieškome sprendimo būdų problemai spręsti, jei tokių yra“*.) Dažniausias problemas galima įvardinti tam tikrų punktų nesilaikymo, kurie nurodyti Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje. Todėl vadovams būtina dirbti su savo darbuotojais ir užtikrinti, kad šie punktai būtų vykdomi (*„Pabrėžiu darbuotojui vietas, kuriose kažko nepasiūlė, nepasakė, galėjo įdėti daugiau pastangų“*.)

Informantas teigė, kad *„Supažindinu su darbuotojais, parodau Slapto pirkėjo tyrimo rezultatus, kalbamės, giriu, kur nepadarė klaidų“*. Vadovo pagyrimas darbuotojui, tai lyg skatinimo priemonė dirbti dar geriau, todėl būtina pastebėti ne tik darbuotojų klaidas, bet ir pastangas. Ne visada darbuotojai į pateiktas pastabas sureaguoja tinkamai, o pagyrimas visiems darbuotojams yra malonus ir skatinantis. Tačiau, kaip elgiasi darbuotojai sulaukę pastabų po Slapto pirkėjo tyrimo bandėme išsiaiškinti klausdami „Omnitel Mini“ salonų vadovų. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.14 lentelėje buvo išskirta kategorija („Darbuotojų reakcija ir tolimesni veiksmai po Slapto pirkėjo vizito“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie darbuotojų reakciją ir tolimesnius veiksmus.

2.14 lentelė

**Apibendrinti informantų atsakymai apie „Omnitel Mini“ salonų darbuotojų reakciją po
slapto pirkėjo vizito tyrimo, (N=5)**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
------------	---------------	--------------------------

Darbuotojų reakcija ir tolimesni veiksmai po Slapto pirkėjo vizito	Darbuotojų reakcija	„Jei pastabos tikslingos, darbuotojai turi reaguoti tinkamai“. „Nusivylimas ne tik, kad slaptas pirkėjas juos įvertino neigiamai, bet, kad ir vadovas tai pastebėjo“. „Emocijos įvairios. Susinervina, jaučiasi kaltas, būna kalba kodėl ir kas blogai“. „Taip, sureaguoja teigiamai“. „Ne visi sureaguoja, nes priklauso nuo žmogaus individualiai“.
	Darbuotojų požiūris į tolimesnį darbą	„Šie rezultatai tolimesni darbuotojų darbą lemia atitinkamai kokie buvo rezultatai. Jei rezultatai teigiami, darbuotojas toliau dirba gavęs padėką ir pagyrą, bei motyvaciją atlygiu, jei rezultatas neigiamas, atitinkama ir motyvacija, bei pokalbis su raginimu pasistengti“. „Tai yra susitarimas, kad sekantį kartą tai nepasikartos“. „Priklauso nuo kiekvieno darbuotojo. Motyvacija būna žodinė. Šiuo slapto pirkėju nesibaigia mūsų darbas ir turime eiti į priekį“. „<...> patys analizuoja klaidas, stengiasi jų nebedaryti ateityje <...>“. „Manau dauguma darbuotojų šie pastebėjimai kažkiek pakeičia“.

Analizės rezultatai parodė, kad darbuotojų reakcija priklauso nuo jo paties. Yra darbuotojų, kaip teigė informantas, kurie į pateiktas pastabas nsureaguoja – „*Ne visi sureaguoja, nes priklauso nuo žmogaus individualiai*“. Nors dažniausia vadovų nuomonė buvo, kad tikrai sureaguoja, ar bent jau turi tai daryti. Vienas informantų nurodė, kad „*Nusivylimas ne tik, kad Slaptas pirkėjas juos įvertino neigiamai, bet, kad ir vadovas tai pastebėjo*“. Vadinasi, darbuotojams svarbi ne tik Slapto pirkėjo nuomonė, bet ir vadovo požiūris į patį darbuotoją. O vadovams svarbu matyti, kaip darbuotojai reaguoja, ar daro išvadas ir rezultatai gerėja.

Informantų nuomone, darbuotojai po Slapto pirkėjo tyrimo rezultatų aptarimo į tolimesnį savo darbą žvelgia rimčiau ir stengiasi nebekartoti tų pačių klaidų („*Tai yra susitarimas, kad sekantį kartą tai nepasikartos*“.) Kadangi tyrimo ataskaitoje pastabos būna vertinamos ne tik neigiamai, bet ir teigiamai – „*Šie rezultatai tolimesni darbuotojų darbą lemia atitinkamai, kokie buvo rezultatai. Jei rezultatai teigiami, darbuotojas toliau dirba gavęs padėką ir pagyrą, bei motyvaciją atlygiu, jei rezultatas neigiamas, atitinkama ir motyvacija, bei pokalbis su raginimu pasistengti*“ – teigė vienas iš informantų. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad „*<...> daugelį darbuotojų šie pastebėjimai kažkiek pakeičia <...>*“, o vadovams lieka tik stebėti šiuos pasikeitimus ir skatinti bei motyvuoti savo darbuotojus siekti kuo geresnių rezultatų.

Slapto pirkėjo tyrimo ataskaita susideda iš 15 punktų, t.y. sudedamosios dalys, kuriuos turi ne tik žinoti, bet ir vykdyti visi „Omnitel Mini“ darbuotojai. Jei bus vykdomi visi punktai

kompanija garantuos visų klientų vienodą aptarnavimą visuose „Omnitel Mini“ salonuose. Žinoma, už šių punktų vykdymą atsakingi ir salonų vadovai, taigi būtina žinoti, ką jie mano apie šias sudedamąsias dalis, o galbūt mano, kad jas reiktų dar papildyti. Vadovų buvo klausiama, *kaip manote, ar visos sudedamosios dalys Slapto pirkėjo ataskaitoje yra reikalingos? Galbūt turite savo pavyzdžių kuriais papildytumėte šias sudedamąsias dalis pateiktoje ataskaitoje?* Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.15 lentelėje buvo išskirta kategorija („Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos sudedamosios dalys“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomone, apie Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos sudedamąsias dalis.

2.15 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie slapto pirkėjo tyrimo ataskaitą, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos sudedamosios dalys	Sudedamosios dalys	„<...> kompanija pažengusi į priekį technologijomis ir naujovėmis, reikia domėtis visomis akcijomis, ir manau, kad tikrai reikalinga <...>“. „Galbūt ir ne visai. Keletą klausimų būtų galima išmesti (tvarkos, švaros ir pan.)“. „Reikalingos visos“. „Manau, kad taip. Galima gal net praplėsti“.
	Sudedamųjų dalių papildymas	„Ne, neturiu“. „Pagrindiniai kriterijai yra nurodyti“. „Nemanau, nes dirba specialistai su šiomis anketomis“. „Tikrai ne“. „Reiktų skirti tam laiko“.

Apžvelgiant tyrimo rezultatus matyti, kad daugumos informantų nuomone, visos sudedamosios dalys (15 punktų) Slapto pirkėjo ataskaitoje yra reikalingos: „*Manau, kad taip. Galima gal net praplėsti*“, o gal net ir sutiktų ir rekomenduotų jas praplėsti. Tačiau pasitaikė ir nuomonės, kad „<...> *keletą klausimų būtų galima išmesti (tvarkos, švaros ir pan.)* <...>“. Įvardinti tvarkos, švaros aspektai, kaip nurodyta teorinėje dalyje, priklauso Slapto pirkėjo vertinimo aspektams „*Išorinė bei vidaus aplinka*“ (žr. 1.5.2 skyrių, p. 26). Teorinėje dalyje pateikti abstraktūs ir aiškūs vertinimo kriterijai (aptarnavimo laikas, lojalumas, darbuotojų išvaizda ir pan.), kurių informantai nenurodė ir nekommentavo interviu metu.

Paklausti apie Slapto pirkėjo ataskaitos sudedamųjų dalių papildymą, dauguma informantų nurodė, kad visi pagrindiniai kriterijai joje yra nurodyti ir tikrinami, todėl papildyti jie negali. Tačiau vienas informantas nurodė, kad „*Reiktų skirti tam laiko*“, ir galbūt turėtų savo įžvalgų, kaip šiuos kriterijus būtų galima papildyti.

„Omnitel Mini“ salonų vadovai neapsiriboja tik Slapto pirkėjo tyrimu. Salonų vadovai turi reguliariai stebėti savo darbuotojus pagal tokius pat vertinimo kriterijus, kaip ir Slaptas

pirkėjas. Ši ataskaita reikalinga tam, kad vadovai užtikrintų klientų aptarnavimo kokybės valdymą savo salonuose ne tik Slapto pirkėjo vizito metu. Darbuotojams tai taip pat naudinga, nes jie geriau įsisavina reikalingus vykdyti vertinimo kriterijus bei mato kur dar reikalinga mokytis ir tobulėti. Informantai buvo apklausti, ar šį kokybės matavimo instrumentą naudoja savo salonuose ir, ar tai jų manymu, yra reikalinga. Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.16 lentelėje buvo išskirta kategorija („Naudojami būdai užtikrinti kokybišką aptarnavimą“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie naudojamus būdus užtikrinant kokybišką aptarnavimą.

2.16 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie naudojamus būdus salonuose užtikrinančius kokybišką klientų aptarnavimą, (N=5)

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Naudojami būdai užtikrinti kokybišką aptarnavimą	„Stengiuosi, kad prekybos vietoje būtų tvarka, darbuotojas būtų malonus ir tvarkingai atrodantis, pastoviai stebiu klientų aptarnavimą, aptariame kas mano manymų yra negerai klientų aptarnavime“. „Vidiniai mokymai, kompanijos išoriniai mokymai telekonferencijos metu. Investuoti į darbuotojus tikrai reikia“. „Standartinius, kurie galioja „Omnitel Mini“. Didelį dėmesį skiriame kliento priėmimui, iš klausymui, poreikių išsiaiškinimui, išlydėjimas, aptarnaujamas taip, kad būtų patenkintas“. „Stengiuosi ugdyti darbuotojus“. „Stebėjimas pagal darbuotojo vertinimo anketą, pagal kurią matoma kaip bendrauja, aptarnauja, kaip išsprendžia susidariusias problemas, kaip valdo situaciją“.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad dauguma informantų naudoja „Omnitel“ nustatytus standartinius kokybės matavimo būdus („Standartinius, kurie galioja „Omnitel Mini“.), taip pat pabrėždami jiems aktualiausius kriterijus aptarnaujant klientą, tokius kaip: „*Stengiuosi, kad prekybos vietoje būtų tvarka, darbuotojas būtų malonus ir tvarkingai atrodantis*“, „<...> *Didelį dėmesį skiriame kliento priėmimui, iš klausymui, poreikių išsiaiškinimui, išlydėjimas, aptarnaujamas taip, kad būtų patenkintas* <...>“.

Šių salonų vadovai netaiko tik jiems svarbių ir aktualių mokymų ar kursų. Stengiasi dalyvauti „Omnitel“ organizuojamose konferencijose, mokymuose, bei į juos siunčia savo darbuotojus („*Vidiniai mokymai, kompanijos išoriniai mokymai telekonferencijos metu*“), tačiau dažniausiai informantai pabrėžė, kad „<...> *Investuoti į darbuotojų mokymus tikrai reikia* <...>“.

Vienas informantų teigė, kad reikalingas ir naudojamas jo salone „*Stebėjimas pagal darbuotojo vertinimo anketą, pagal kurią matoma, kaip darbuotojai bendrauja, aptarnauja, kaip išsprendžia susidariusias problemas, kaip valdo situaciją*“. Vadovams buvo pateiktas klausimas, *kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų vertinimo anketą, pagal kurią stebite savo darbuotojus?*

Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą. Kaip matyti 2.17 lentelėje buvo išskirta kategorija („Darbuotojų vertinimo anketos nauda“) ir dvi subkategorijos, apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie darbuotojų anketos vertinimo naudą.

2.17 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie darbuotojų stebėjimo vertinimo anketą, (N=5)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys sakiniai
Darbuotojų vertinimo anketos nauda	Reikalinga	„Taip, naudinga, verčia apsidairyti ir mane kaip vadovą, pasižiūrėti kaip vyksta darbas, atkreipti dėmesį į galbūt pamirštus dalykus, paanalizuoti ir pamatai trūkumus. Tai yra pliusas, kad pamatai kas vyksta aplink“. „Reikalinga, nes pati stebėjau savo darbuotoją.“
	Nereikalinga	„Tai yra nereikalinga ir realios naudos neduoda“. „<...> kelis kartus stebėjau, tačiau tam trūksta laiko. Šią anketą aš dažniausiai panaudoju naujokams“.

Apibendrinus gautus rezultatus, matyti, kad informantų nuomonės skiriasi ir ne visi vadovai atlieka šį stebėjimą pagal vertinimo kriterijus. Informantai, kurie teigė, kad šis vertinimas reikalingas, nurodė, kad tai „<...> verčia apsidairyti ir mane, kaip vadovą, pasižiūrėti kaip vyksta darbas, atkreipti dėmesį į galbūt pamirštus dalykus, paanalizuoti ir pamatai trūkumus. Tai yra pliusas, kad pamatai kas vyksta aplink <...>“. Tokia vadovo nuomonė rodo, kad kokybiškas klientų aptarnavimas salone yra privalomas, tačiau tam užtikrinti reikia reguliariai stebėti ir matyti kas vyksta.

Skirtingos nuomonės buvo dalis informantų, teigė, kad tokia anketa nereikalinga („Tai yra nereikalinga ir realios naudos neduoda“) Taip pat buvo nurodyta, kad „<...> tam trūksta laiko. Šią anketą aš dažniausiai panaudoju naujokams <...>“. Nauji darbuotojai šiuos anketos kriterijus privalo žinoti ir juos vykdyti, ir tai yra labai gera priemonė vėliau juos patikrinti. Vadovams, tokiu atveju, nereikia papildomų priemonių, užtenka tik stebėti, o vėliau pateikti komentarus ir pastabas.

Kiekvienas vadovas norėdamas turėti atitinkamus rezultatus savo salone stengiasi savaip ir taiko jiems, aktualius ir naudingus būdus, siekiant gerinti aptarnavimo kokybę. Tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti, salonų vadovų naudojamus būdus siekiant kokybiško aptarnavimo jų salonuose. Išsiaiškinus vadovų nuomonę apie kokybės valdymo instrumentus ir jų naudą, buvo tikimasi, kad informantai pateiks savo pasiūlymų, kokiais būdais kompanijoje dar galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę. Vadovams buvo pateiktas klausimas, *kokių galėtumėte pateikti pasiūlymų/pakeitimų, kurie užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą „Omnitel Mini“ salonuose?* Atsakymai į šiuos klausimus buvo kategorizuoti, taikant content analizės metodą.

Kaip matyti 2.18 lentelėje buvo išskirta kategorija („Pasiūlymai“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, pasiūlymus paslaugų kokybei gerinti.

2.18 lentelė

Apibendrinti informantų atsakymai apie pasiūlymus klientų aptarnavimo kokybei gerinti, (N=5)

Kategorija	Iliustruojantys sakiniai
Pasiūlymai	„Manau, kad Omnitel kompanija klientų aptarnavimo srityje yra viena iš lyderiu, einama tinkama linkme, todėl mano pasiūlymas būtų nulenkti rankų ir toliau išlaikyti, bei pagal galimybes kelti klientų aptarnavimo lygį“. „<...>, tikrai yra spragų ir idėjų kur tikrai reikėtų pasitemti <...>“. „Pakankamai išdirbta sistema, pagrindas padarytas, jo laikantis (standartų, aptarnavimo lygio) būtų tikrai naudinga. Nemanau, kad visuose „Omnitel Mini“ salonuose jis yra identiškas, taigi temtis yra kur“. „Manau, kad tam yra atsakingi ir kompetentingi „Omnitel“ darbuotojai, kurie tai daro, rengia įvairias anketas ir tobulina“. „Čia reikalingas atskiras laikas ir detalizavimas“.

2.18 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma informantų „Omnitel“ kompaniją vertina aukštu lygiu ir tiki, kad joje dirba kompetentingi specialistai, sugebantys užtikrinti ir tobulinti klientų aptarnavimo kokybę – „<...> *Manau, kad Omnitel kompanija klientų aptarnavimo srityje yra viena iš lyderiu <...>*“. Todėl dauguma nepateikė jokių aiškių pasiūlymų, ką dar galėtų keisti ir papildyti šia tema, nors ir teigė „<...> *tikrai yra spragų ir idėjų, kur tikrai reikėtų pasitemti <...>*“.

Informanto nuomone, klientų aptarnavimo kokybė šioje kompanijoje „Pakankamai išdirbta sistema, pagrindas padarytas, jo laikantis (standartų, aptarnavimo lygio) būtų tikrai naudinga. Nemanau, kad visuose „Omnitel Mini“ salonuose jis yra identiškas, taigi temtis yra kur“, tačiau atsakymą, kad „yra kur temtis“, galima suprasti, kaip pasiūlymą, kad ir toliau siekti tų pačių tikslų drauge pasinaudojant dabar turimomis priemonėmis bei ieškoti naujų.

Vieno informanto komentaras: „Čia reikalingas atskiras laikas ir detalizavimas“ rodo, jog pasiūlymų galbūt ir būtų, tačiau tam reikia skirti laiko. Galima daryti išvadą, kad šio informanto nuomone, įmonei dar reikalingi pakeitimai ir papildomos priemonės klientų aptarnavimo kokybei užtikrinti.

Apibendrinant „Omnitel Mini“ salonų vadovų nuomonę apie taikomus klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdus ir instrumentus, galima teigti, kad informantai mato būtinybę „Omnitel“ kompanijai turėti ir naudoti klientų aptarnavimo standartus, kadangi tuomet visiems salonams bus galima siekti vieno bendro tikslo – kokybiško klientų aptarnavimo. Kaip minima teorinėje dalyje, geras klientų aptarnavimas, kontaktų su klientais palaikymas padeda pardavėjui lengviau parduoti prekes ar paslaugas klientams (žr. 1.4 skyrių, p. 18), todėl ir visi tyrime dalyvavę vadovai pabrėžė, kad Slapto pirkėjo tyrimo analizės duomenis būtina aptarti su darbuotojais, išsiaiškinti tobulintinas vietas, tik tokiu atveju bus galima lengviau parduoti prekes

ar paslaugas. Informantai Slapto pirkėjo vizite įžvelgia ne tik privalumų, bet ir trūkumų, tačiau laikosi bendros nuomonės, kad sudaryti tokius tyrimus yra paskirti kompetentingi asmenys, todėl patys vadovai pastabų ar pasiūlymų ką reikėtų keisti nepateikia.

2.4. Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos analizė

„Omnitel Mini“ salonuose vykdomi reguliarūs Slapto pirkėjo tyrimai, kurie „Omnitel“ kompanijos vadovams parodo, kokio lygio klientų aptarnavimo kokybė šiuo metu užtikrinama visuose „Omnitel“ bei „Omnitel Mini“ salonuose. Gauti tyrimo rezultatai yra perduodami salonų vadovams, kurie juos panaudoja savo nuožiūra.

„<...> slaptas pirkėjas tarsi veidrodinis“ – tyrimo metu teigė vienas „Omnitel Mini“ salono vadovas. Su šia nuomone sutiktų turbūt, bet kurios paslaugų sferoje dirbančios įmonės vadovas, siekiantis užtikrinti bei tobulinti savo įmonėje kokybišką klientų aptarnavimą.

„Omnitel“ pateikiamoje Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje aiškiai matyti, kokias klaidas daro salonų darbuotojai, aptarnaujantys klientus. Ši ataskaita naudinga ne tik vadovui, bet ir darbuotojui, kad galėtų įsivertinti save ir taisyti savo klaidas.

Bendroje 2013 metų Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje buvo atrinkti „Omnitel Mini“ salonai, kurių vadovai dalyvavo bakalauro baigiamojo darbo tyrime, t.y. atsakinėjo į jiems pateiktus klausimus interviu metu. Šioje ataskaitoje nurodyti vertinimo kriterijai, pagal kuriuos salonų vadovai taip pat stebi savo darbuotojus, todėl darbuotojams šio tyrimo vertinimas nėra naujiena, jie su tyrimu yra supažindinti ir nurodytus kriterijus privalo vykdyti klientų aptarnavimo metu. Šis Slapto pirkėjo tyrimas buvo atliktas 2012 metų gruodžio mėnesį. 2.19 lentelėje pateikiami analizės rezultatai, kurie parodo, kokie klientų aptarnavimo kokybės kriterijai buvo vykdomi be priekaištų nurodytuose salonuose, taip pat pateikimas vykdomų ir nevykdomų kriterijų skaičius ir procentinė dalis.

Pagal šios analizės rezultatus matoma, kurio „Omnitel Mini“ salonų darbuotojams būtina pasitemti ir tobulėti bei už ką juos galima pagirti.

2.19 lentelė

Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos analizė

Nr.	Klientų aptarnavimo kokybės požymiai / Vertinimo kriterijai	„Omnitel Mini“ salonai				
		Kelmė	Pakruojis	Radviliskis	Šiauliai	Telšiai

1.	Darbuotojas atkreipė dėmesį į klientą (linktelėjo galva / nusišypsojo / priėjo / parodė laukimo vietą/pasisveikino)	✓	✓	✓		✓
2.	Bendra tvarka: tvarkinga išvaizda, stalas, dirba su darbuotojo pažymėjimu	✓	✓	✓		
3.	Darbuotojas kalbėjo ir elgėsi mandagiai (ramus balso tonas, nevartoja žargono, jei palieka klientą vieną, atsiprašo ir pan.)	✓	✓	✓	✓	✓
4.	Bendraudamas darbuotojas palaikė akių kontaktą	✓	✓	✓	✓	✓
5.	Darbuotojas išsamiai suteikė klientui jį dominančią informaciją ir tiksliai atsakė į kliento klausimus	✓	✓	✓	✓	✓
6.	Darbuotojas supažindino su savitarnos ir paslaugų valdymo galimybėmis	✓				
7.	Darbuotojas uždavė atvirų klausimų aiškindamasis ir formuodamas naujus kliento poreikius					✓
8.	Darbuotojas pasiūlė (išbandyti/įsigyti) klientui paslaugas, kuriomis jis dar nesinaudoja		✓			
9.	Darbuotojas pristatydamas paslaugas akcentavo jų naudą klientui					
10.	Darbuotojas pademonstravo klientui paslaugą/prekę ir pasiūlė pabandyti pačiam	✓		✓	✓	✓
11.	Darbuotojas teikė klientui pasiūlymus, pradėdamas nuo vertės klientui					
12.	Darbuotojas pateikė klientui asmeninę/kitų klientų rekomendaciją ir patirtį pasirinkti paslaugą ar prekę	✓				
13.	Darbuotojas aktyviai (čia ir dabar) skatino įsigyti OMNITEL paslaugą/prekę, sudaryti/pratęsti sutartį					
14.	Darbuotojas klientui stengėsi parodyti OMNITEL privalumus (akcentavo Omnitel išskirtinumus)		✓			✓
15.	Darbuotojas reziumavo pokalbį : pakartojo esminius aptartus klausimus, akcentavo klientui svarbius dalykus					
16.	Darbuotojas padėjo/ atsisveikino / palinkėjo geros dienos/pasiūlė kreiptis ateityje	✓	✓	✓	✓	✓
Vykdyta kriterijų:		9	7	7	5	8
Vykdyta kriterijų, proc.:		56	44	44	31	50
Neįvykdyta kriterijų:		7	9	9	11	8
Neįvykdyta kriterijų, proc.:		44	56	56	69	50

Ataskaitos analizės rezultatai parodo, kad pirmasis kriterijus „darbuotojas atkreipė dėmesį į klientą“ vykdomas beveik visuose salonuose, išskyrus Šiaulių „Omnitel Mini“ saloną. Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje nurodyta, kad šio salono darbuotoja nepasisveikino ir tik pakvietė prieiti arčiau, kadangi Slaptas pirkėjas pasisveikino pirmiau. Teorijoje teigiama, kad kiekvieno kliento nuomonę formuoja tai, kaip yra suteikiama paslauga, jos procesas, pats

teikėjas. Žmogus yra veikiamas ne tik to, ką jis gauna, bet ir to, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kiek jis sužino apie paslaugos gamybos ir vartojimo procesą (žr. 1.3 skyrių, p. 18).

Kitas kriterijus „bendra tvarka: tvarkinga išvaizda, stalas, dirba su darbuotojo pažymėjimu“, taip pat vykdomas beveik visų darbuotojų, tačiau darbuotojo pažymėjimo neturėjo dviejų salonų darbuotojai. Tyrimo metu buvo pažeista funkcinė aptarnavimo kokybė

Trečias – ketvirtas kriterijai siekė išsiaiškinti darbuotojų elgesio, kabėjimo kultūrą. Tyrimo ataskaitoje teigiama, kad visi „Omnitel Mini“ salonų darbuotojai su klientais kalba ir elgiasi mandagiai bei palaiko akių kontaktą.

Penktasis vertinimo kriterijus „Darbuotojas išsamiai suteikė klientui jį dominančią informaciją ir tiksliai atsakė į kliento klausimus“ vykdomas visuose salonuose, tačiau sekantis kriterijus „Darbuotojas supažindino su savitarnos ir paslaugų valdymo galimybėmis“ vykdomas tik viename „Omnitel Mini“ salone. „Omnitel Mini“ salonai nuolat diegia naujoves ir skatina klientus jomis naudotis, tačiau iš tyrimo ataskaitos matome, kad darbuotojai nesupažindina klientų su naujovėmis. Norint išspręsti šią problemą būtinai reikėtų padiskutuoti su darbuotojais kodėl klientai nėra supažindinami su savitarnos galimybėmis. Taip pat didelį dėmesį reiktų skirti užduodant atvirus klausimus ir formuojant naujus kliento poreikius, kadangi šį punktą vykdo tik vienas salonas (Telšių „Omnitel Mini“ salonas).

Kitas klientų aptarnavimo kokybės vertinimo elementas, naujų paslaugų pasiūlymas klientams: „darbuotojas pasiūlė (išbandyti/įsigyti) klientui paslaugas, kuriomis jis dar nesinaudoja“, kurį taip pat vykdo tik vienas salonas. Būtina išsiaiškinti šio nevykdymo priežastis, galbūt darbuotojai neturi atitinkamos įrangos klientams parodyti, galbūt tai yra laiko stygius, jei salone laukia ir kiti klientai.

Tačiau su vienuoliktu kriterijumi „darbuotojas teikė klientui pasiūlymus, pradėdamas nuo vertės klientui“ ir tryliktu „darbuotojas aktyviai (čia ir dabar) skatino įsigyti OMNITEL paslaugą/prekę, sudaryti/pratęsti sutartį“, reikėtų padirbėti daugiausia, kadangi šių kriterijų nevykdo nei vienas „Omnitel Mini“ salonų.

Slaptas pirkėjas šio punkto nevykdymo komentaruose paliko pastabas – „*Nepasiūlė nieko, nors daviau užuominą, jog noriu naujo telefono*“, „*Buvo jaučiama, jog jeigu neturiu noro įsigyti kažko, tebus atsakyta glaustai į mano klausimus*“, „*Atrodė, jog nori daugiau pakalbėti, tačiau žmonės aplink nekantravo, tad atsakė tik į klausimus*“. Galima daryti prielaidą, darbuotojams trūksta kompetencijų ir žinių kalbant apie tai, kokią vertę klientas gaus įsigydamas prekę, o paskatinti ją įsigyti visada bus sunku, jei klientas nematys sau naudos, t.y. vertės, kurią ir turi pabrėžti aptarnaujantis salono darbuotojas. Teorijoje teigiama (žr. 1.2 skyrių, p. 13), kad paslaugų rinkodarą analizuojantys mokslininkai jau seniai yra pripažinę svarbų paslaugų klientų

dalyvavimo vaidmenį ir ištyrę (tiek privačiose, tiek viešosiose paslaugose) klientų dalyvavimo įtaką paslaugų produktyvumui ir kokybei, taip pat klientų nuomonei apie kokybę, pasitenkinimą ir vertę.

Kriterijų „darbuotojas pateikė klientui asmeninę/kitų klientų rekomendaciją ir patirtį pasirinkti paslaugą ar prekę“ taip pat vykdė tik vienas salonas (Kelmės „Omnitel Mini“ salonas). „Omnitel“ kompanija turi nemažai privalumų lyginant su kitomis šiuo metu rinkoje esančiomis telekomunikacijų bendrovėmis, tačiau kriterijų „darbuotojas klientui stengėsi parodyti OMNITEL privalumus (akcentavo Omnitel išskirtinumus)“ vykdė tik du salonai (Telšių ir Pakruojo).

Slaptas pirkėjas pakomentavo, kad viename iš salonų buvo akcentuotas kompanijos privalumas kaip plačiausias tinklas ir ryšys Lietuvoje, kitame salone – Omni ID kortelė, suteikianti daug nuolaidų įvairaus spektro parduotuvėse.

Svarbu išsiaiškinti ar salonų darbuotojai nežino šių privalumų, ar tai įtakoja kitos priežastys, dėl kurių šis kriterijus nevykdomas. Teorijoje teigiama (žr. 1.2 skyrių, p. 16), kad klientai vertina paslaugos teikėjo darbuotojų kvalifikaciją, organizacines sistemas, fizinius išteklius – jie turi būti pakankami vartotojo problemai išspręsti. Taip pat klientai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą.

Susiduriama su problema, kad darbuotojai nereziiumuoja pokalbių. Šio Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje pažymėta, kad nei vienas salonas nereziiumavo pokalbių. Salonų darbuotojus galima pagirti, kad kriterijų „darbuotojas padėjo/ atsisveikino / palinkėjo geros dienos/pasiūlė kreiptis ateityje“ jie vykdė visi. Slaptas pirkėjas šį kriterijų pakomentavo „*Darbuotojas atsisveikino ir palinkėjo geros dienos*“, „*Tiesiog atsisveikino*“.

Atlikus šį tyrimą paaiškėjo, kad iš pasirinktų penkių „Omnitel Mini“ salonų, tik vienas jų (Kelmės „Omnitel Mini“ salonas), Slapto pirkėjo ataskaitoje vykdė nurodytus vertinimo kriterijaus punktus 56 procentais. Telšių „Omnitel Mini“ salonas taip pat siekia 50 procentų ribą šio tyrimo ataskaitoje. Visi kiti salonai surinko mažiau nei 50 procentų.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, matyti, kad Slapto pirkėjo vizitai salonuose tikrai naudingi ir reikalingi, kadangi toks vizitas parodo tobulintinas vietas klientų aptarnavimo srityje, kuri „Omnitel“ kompanijai labai svarbi, nes šiuo metu orientuojamasi ir investuojama būtent į kokybės gerinimą.

Pagal šio tyrimo analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad yra tokių kriterijų, kurie vykdomi visada ir tai galima vertinti kaip įmonės veiklos stipriąsias puses. Salonuose klientai visada pastebimi darbuotojų, su jais kalba ir elgiasi mandagiai, klientams visada suteikiama reikalinga informacija ir atsakoma pateiktus į klausimus, bei visada maloniai atsisveikinama.

Kartais tokie, galbūt kitiems nereikšmingi dalykai, salonams suteikia labai didelę naudą, kadangi klientui visada malonu grįžti ir tikimasi, kad jis taps lojaliu šios įmonės klientu. Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitos rezultatai rodo, kad:

- Visi „Omnitel Mini“ salonų darbuotojai su klientais kalba ir elgiasi mandagiai bei palaiko akių kontaktą.
- „Omnitel Mini“ salonai nuolat diegia naujoves ir skatina klientus jomis naudotis, tačiau iš tyrimo ataskaitos matome, kad darbuotojai nesupažindina klientų su naujovėmis (išskyrus vieną saloną).
- Nei vienas „Omnitel Mini“ salonų darbuotojas nepateikė klientui pasiūlymų, pradėdamas nuo vertės klientui“, taip pat „darbuotojas aktyviai (čia ir dabar) neskaito įsigyti OMNITEL paslaugą/prekę, sudaryti/pratęsti sutartį“.
- Darbuotojams trūksta kompetencijų ir žinių kalbant apie tai, kokią vertę klientas gaus įsigydamas prekę, t.y. vertės, kurią ir turi pabrėžti aptarnaujantis salono darbuotojas.
- „Omnitel“ kompanija turi nemažai privalumų lyginant su kitomis šiuo metu rinkoje esančiomis telekomunikacijų bendrovėmis, tačiau kriterijų „darbuotojas klientui stengėsi parodyti OMNITEL privalumus (akcentavo Omnitel išskirtinumus)“ vykdo tik du salonai (Telšių ir Pakruojo).
- Slapto pirkėjo tyrimo ataskaitoje pažymėta, kad nei vienas salonas nereziumavo pokalbių.
- Salonų darbuotojus galima pagirti, kad kriterijų „darbuotojas padėkojo/ atsisveikino / palinkėjo geros dienos/pasiūlė kreiptis ateityje“ jie vykdo visi.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad pagrindinis paslaugos kokybės vertintojas yra klientas. Kliento kokybės suvokimą įtakoja: 1) objektyvūs, išmatuojami, faktai – tai sąnaudos, sugaištas laikas, darbuotojų kompetencija, bendravimas, įmonės buvimo vieta, estetika, darbo laikas; 2) subjektyvūs – vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai.

2. Klientų aptarnavimo standartas – tai klientų aptarnavimo kokybės matavimo būdas. Klientų aptarnavimo standartas kuriamas atsižvelgiant į individualius įmonės poreikius ir veiklos specifiką. Vienas iš klientų aptarnavimo standarto privalumų yra tai, jog parodo santykį tarp esamo klientų aptarnavimo lygio įmonėje su siekiu.

3. Kaip laikomasi Kliento aptarnavimo standarto, tikrinama „Slapto pirkėjo“ tyrimo metu, kai pasitelkiami atrinkti ir apmokyti anoniminiai asmenys ir atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas. Tyrimo metu taikoma labai daug kriterijų: darbuotojų žinios, išmanymas apie prekę ar paslaugą, klientų aptarnavimo standartų laikymasis, aptarnavimo laikas, bendravimo kultūra, lojalumas įmonei, darbuotojų išvaizda ir tvarkingumas.

4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad salonų vadovai puikiai supranta klientų aptarnavimo kokybės esmę ir būtinybę užtikrinti kokybišką aptarnavimą, kadangi nuo to priklauso, ar kliento lūkesčiai bus pateisinti. Siekdami kokybiškai aptarnauti klientus, vadovai sutelkia dėmesį į svarbiausius paslaugų kokybės ypatumus, tokius kaip vartotojas, procesas, produktas ir vertė.

5. Vadovų nuomone, klientų aptarnavimo standartų kūrimas yra svarbus ir reikalingas užtikrinti vienodą kokybės supratimą visuose „Omnitel Mini“ padaliniuose. Todėl vykdomo Slapto pirkėjo tyrimo nauda salonų vadovams taip pat nekelia abejonių. Vadovams, tai labai informatyvi priemonė parodanti realią situaciją jų salonuose.

6. Visi tyrime dalyvavę vadovai pabrėžė, kad Slapto pirkėjo tyrimo analizės duomenis būtina aptarti su darbuotojais, išsiaiškinti tobulintinas vietas, tik tokiu atveju bus galima lengviau parduoti prekes ar paslaugas. Informantai Slapto pirkėjo vizite įžvelgia ne tik privalumų, bet ir trūkumų, tačiau laikosi bendros nuomonės, kad sudaryti tokius tyrimus yra paskirti kompetentingi asmenys, tačiau patys vadovai pastabų ar pasiūlymų, ką reikėtų keisti neturi.

Atlikus klientų aptarnavimo kokybės „Omnitel Mini“ salonuose tyrimą, **rekomenduojama:**

1. Norint pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, visų pirma, periodiškai ir toliau reikėtų plėtoti darbuotojų kompetenciją ir žinias apie kokybišką klientų aptarnavimą, atkreipiant dėmesį, kad pridėdamoji vertė „Omnitel Mini“ salonams sukuriamą tik tada, kai kliento lūkesčiai išėjus jam iš salono yra visapusiškai patenkinti.
2. Darbuotojai ir toliau bei dažniau galėtų dalintis „Sėkmės istorijomis“ apie puikiai aptarnautus klientus. Šios istorijos būtų tinkamos pamokos ir kitiems salonų darbuotojams ir stimulus nebijoti elgtis panašiai.
3. Visuose salonuose būtina rengti trumpus susirinkimus su darbuotojais, kurių metu jie galėtų pareikšti savo nuomonę ar pateikti idėjas, kokių priemonių reikia imtis, kad būtų galima dirbti kur kas efektyviau ir naudingiau kokybiškai aptarnaujant visus klientus.
4. Darbuotojams turėtų būti sudarytos galimybės išsakyti savo nepasitenkinimą darbo sąlygomis, trūkstamomis darbo priemonėmis, nes galbūt, tai ir trukdo siekti visiems bendrų tikslų, šiuo atveju – kokybiško klientų aptarnavimo.
5. Tyrimo metu paaiškėjo, kad nei vienas darbuotojas aktyviai (čia ir dabar) neskaito OMNITEL paslaugų/prekių, sudaryti/pratęsti sutarčių, todėl rekomenduojama vadovams labiau padirbėti su darbuotojais šioje srityje ir pagerinti klientų aptarnavimo kokybę.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J. (2006). Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę? *Verslo santykių valdymas*, Nr. 3, p. 3-7.
2. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Marketingas*, Nr. 9, p. 47.
3. Adomaitytė J. (2006). Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. *Marketingas*. Nr. 11, p. 44-49.
4. Adamonienė R., Šilingienė V. (2009). *Užsakomųjų konsultavimo paslaugų teikimo ypatumai*. [interaktyvus] [Žiūrėta 2012-12-21]. Prieiga per internetą: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ttq97_ljCc0J:baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/7/16.pdf+paslaug%C5%B3+teikimo+Lietuvos+degalinese.&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShxa362JptfmvNGXp1S4XASopAvJL2GE_xnNNZTaPHKAom8cRz3s68N6xwvRa94GrBJCcrw8JMpJ8ep7o8DCI0zIG2b5mm3Xg8WGSrmUzbVHZG7i8hyPpvpzWWrqU53dPYzE&sig=AHIEtbSNzGL3UT6abZrGwZI5uL7sn87oJA>.
5. Ambe I. M. (2010). Agile supply chain: strategy for competitive advantage. *Journal of global strategic management*, Nr. 7, p. 5–17.
6. Bagdonienė L., Haponienė R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija
7. Bagdonienė L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Bena, I., Sandru, I. M. D. (2009). Building a Relationship with the Customer: A CRM versus a QM Perspective. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*, Nr.18(4), p. 588.
9. Cherchill G. A., Nielsen A.C. (2005). *Basic Marketing Research*. 3rd ed. Sankt-Peterburg.
10. Daniel S. H., Gomez M. I., McLaughlin E. W., Wittink D. R. (2009). Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores. *Managerial and Decision Economics Journal*, No. 8, p. 27–28.
11. *Darbą palieka „Swedbank“ vadovas A. Danys*. (2013). [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/verslas/karjera-ir-rinkodara/darba-palieka-swedbank-vadovas-a-danys.htm>>.
12. Dennis Ch. (2006). Standards of customer service. Iš *Customer Service Professionals* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013-01-16]. Prieiga per internetą:

- <<http://www.customerservicemanager.com/standards-of-customer-service.htm>>.
13. Dikčius V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
 14. *Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas*. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
 15. Grönroos Ch. (1990). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Maxwell Macmillan International Editions.
 16. Grönroos C. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
 17. Janušonis V., Popovienė J. (2004). *Kokybės sistemos*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
 18. *Kaip Lietuvos gyventojai vertina mobiliojo ryšio operatorius?* (2012). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-02-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.bznstart.lt/tyrimas/zurnalistinis-tyrimas/690/Tyrimas-kaip-Lietuvosgyventojai-vertina-mobiliojo-rysio-operatorius>>.
 19. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Šiauliai: Liucijus.
 20. Kaziliūnas A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 9 p. 75.
 21. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 22. Kotler P., Keller K. L. (2006). *Marketing Management, 12th edition*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
 23. Kotler F., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
 24. Kšivickienė D. (2012). Slaptas pirkėjas: kas jis? *Vadovas*, Nr. 10, p. 3-4.
 25. Langvinienė N., Vengrienė B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
 26. Lapeškaitė I. (2011). *Esame į klientus orientuota organizacija: ar tikrai?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/esame-i-klientus-orientuota-organizacija-ar-tikrai>>.
 27. Leland K., Bailey K. (2007). *Creating Effective Customer Service Training*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.qualityservice.com/news/customer-service-training.html>>.
 28. *Lietuvos ekonomikos apžvalga*. (2012). [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oW8kL7ejVd4J:www.ukmin.lt/uploads/documents/Apzvalgos/2012%2520m.%2520LIEPA%2520%2520m%25C4%2597nesin%25C4%2597%2520ap%25C5%25BEvalga.pdf+&hl=lt&gl=lt>>.

29. Luobikienė I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
30. Mažeikaitė R. (2002). *Paslaugų marketingo pagrindai*. Vilnius: Infosiūlas.
31. Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Spauda.
32. Neverauskas V. (2012). *Ryšio operatorių keičiančius vartotojus labiausiai vilioja „Tele 2“ reklama?* [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://mokslas.delfi.lt/technologijos/rysio-operatoriu-keiciancius-vartotojus-labiausiai-vilioja-tele-2-reklama.d?id=59693509>>.
33. Omnitel aprašymas [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-05-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/apie-bendrove/apie-bendrove/bendroves-aprasymas/730>>
34. Ovretveit J. (1990). What is quality in health services? *Health services management*, Nr. 6(3), p. 132.
35. Paukštytė L. (2004). *Kelias į kliento širdį*. [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_lakritis>.
36. Palšaitis R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vadovėlis. Vilnius: Technika.
37. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R., (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
38. Punienė R. (2007). *Klientų aptarnavimo standartas. Slaptas pirkėjas*. [interaktyvus] [Žiūrėta 2013-01-11]. Prieiga per internetą: <[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7PNnp_hu0dMJ:ekt_lt.webserver.balt.net/repository/Produktai/Slaptas%2520pirkejas.pdf+Klient%C5%B3+aptarnavimo+standarto+\(KAS\)+paskirtis&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiEAyd9kYeyeCQ8RE2BczpbF5SrHNh6exFwpp404fB4e4d4aetCCmyuApc4XQcHOi3lhJSMGTLYR3wL1XaF2wFcotZF4ppmHz7BBEcFfWNHjxh1bWb9s3KxWBe2AaIAeZSsR&sig=AHIEtbSScGGGV-1XLVhPP2nNWivovxzMCA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7PNnp_hu0dMJ:ekt_lt.webserver.balt.net/repository/Produktai/Slaptas%2520pirkejas.pdf+Klient%C5%B3+aptarnavimo+standarto+(KAS)+paskirtis&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESiEAyd9kYeyeCQ8RE2BczpbF5SrHNh6exFwpp404fB4e4d4aetCCmyuApc4XQcHOi3lhJSMGTLYR3wL1XaF2wFcotZF4ppmHz7BBEcFfWNHjxh1bWb9s3KxWBe2AaIAeZSsR&sig=AHIEtbSScGGGV-1XLVhPP2nNWivovxzMCA)>.
39. Ragelskaja E., Korsakienė R. (2011). Integruotas požiūris į konkurencinį pranašumą. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 3(4), p. 70-75.
40. Raipa A., Petukienė E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 55-57.
41. Ramseook-Munhurrin, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, Nr.3(1), p. 38.

42. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Sadunišvili R. (2005). Slaptas pirkimas: paslaugos kokybės vertinimo galimybės. *Vadovo pasaulis*, Nr. 10, p. 15-19.
44. Samoškienė A. (2011). Prekyba lengvaisiais automobiliais: vartotojų elgseną lemiančių veiksnių tyrimas. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 3(4), p. 91.
45. Scott J. (2010). Quality and Mission: What is Your Strategy? *Journal of Health Care Compliance*, Nr. 4, p. 52.
46. Stankevičienė L. (2007). Neįtvirtinus įgūdžių – kaip veidu į sieną. *Verslo žinios*, Nr. 1, p. 18-19.
47. Stašys R., Malikovas A. (2010). Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai. *Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 22(3), p. 1-5.
48. Šmergelienė V., Patackienė N. (2004). Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4, p. 264-271.
49. Taskin E., Durmaz Y. (2010). The role of service quality of the logistic activities in creating customer value and a research on the institutional customers of Yurtici Cargo. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, Nr. 23, p. 170–178.
50. Tijūnaitienė R., Šidlauskienė E., Šerikova A., Toleikienė R. (2009). Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), p. 290-300.
51. Urbanskienė R., Clotey B., Jakštys J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
52. Valackienė A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
53. Valantiejiene R. (2005). *Slaptas klientas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.elm.lt/lt/globos_valdymas/slaptas_klientas.php>.
54. Vengrienė B. (1998). *Paslaugų ekonomika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
55. Vengrienė B. (2005). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
56. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Vilkonienė M. (2007). *Bendrojo išsilavinimo kokybė: samprata, problematika, praktika*. Vilnius: Ciklonas.
58. Žalimienė L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
59. Žičkienė S., Dasevskienė I. (2009). Kokybės vadybos sistemų diegimas: pokyčiai personalo vadyboje. *Socialiniai mokslai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (17), p. 143–152.

60. Žostautienė D., Čerkauskytė R. (2007). *Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės*. Iš EBSCO duomenų bazės [interaktyvus]. [žiūrėta 2013-01-13].
Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=42&hid=15&sid=2fa5ba61bf404c26beed9b6f2150653d%40sessionmgr12&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=25963611>>.

PRIEDAI

INTERVIU PROTOKOLAS

Laba diena, dėkoju, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime. Šio tyrimo tikslas išsiaiškinti kaip Omnitel Mini salonų vadovai vertina klientų aptarnavimo kokybę, kokie klientų aptarnavimo kokybės būdai yra efektyviausi ir kaip galima ją gerinti. Sakykite:

Kategorija	Klausimas	Teorinis pagrindimas
Paslaugų kokybės samprata	- Kaip galėtumėte bendrai apibūdinti, kas tai yra klientų aptarnavimo kokybė? - Kokius svarbiausius dalykus galėtumėte paminėti kalbant apie paslaugų kokybę? Kuris iš įvardintų dalykų, Jūsų nuomone, būtų svarbiausias? - Ką manote apie klientų aptarnavimo kokybę Omnitel Mini salonuose?	Klientų aptarnavimo apibrėžtis Paslaugų kokybės aspektai pagal D. A. Garvin
Paslaugų kokybės vertinimas ir valdymas	- Kaip manote, kokie veiksniai lemia aptarnavimo kokybę? T.y. į ką klientas labiausiai atkreipia dėmesį aptarnavimo metu? - Kaip manote, kokia įtaką klientas gali daryti paslaugų kokybei? - Kodėl būtina užtikrinti, kad kliento lūkesčiai būtų pateisinti ir išpildyti? - Kaip manote, kada ir kaip klientas supranta, kad yra kokybiškai aptarnautas? - Kokia būtų Jūsų nuomonė apie teiginį, kad aukštesnės paslaugų kainos užtikrina kokybiškesnį aptarnavimą? Kaip manote, ar šis teiginys tinkamas pritaikyti Omnitel Mini salonuose? Ar tikrai salone mokėdami aukštesnę kainą klientai geriau aptarnaujami? - Kaip manote, kodėl būtina įmonei užtikrinti kokybišką	Kliento dalyvavimas Aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai Paslaugų kokybės valdymo kontrolė (techninė ir funkcinė kokybė) Klientų aptarnavimo

	klientų aptarnavimą? Kokia iš to nauda pačiai įmonei?	strategijos svarba
Klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdai ir instrumentai	• Kokia Jūsų nuomonė apie klientų aptarnavimo standartų kūrimą ir jų naudojimą? Ar tai reikalinga? • Kokius būdus, Jūs kaip vadovas (-ė), taikote siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą? • Kaip motyvuojate savo darbuotojus? • Kaip galėtumėte bendrai apibūdinti slapto pirkėjo teikiamą naudą? • Ką manote apie slapto pirkėjo vizitus Jūsų salonuose? Kokia tai priemonė klientų aptarnavimo kokybei matuoti? Kokie šio metodo privalumai ir trūkumai? • Kaip savo salone panaudojate slapto pirkėjo tyrimo rezultatus? • Kaip darbuotojai sureaguoja į pateiktas pastabas atlikus tyrimą? • Kaip šie rezultatai lemia tolimesnį darbuotojų darbą ir jų motyvaciją? • Kaip manote, ar visos sudedamosios dalys slapto pirkėjo ataskaitoje yra reikalingos? • Galbūt turite savo pavyzdžių kuriais papildytumėte šias sudedamąsias dalis pateiktoje ataskaitoje? • Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų vertinimo anketą, pagal kurią stebite savo darbuotojus? • Ar visi nurodyti punktai joje aktualūs ir naudingi? Kai p ir kodėl šie punktai užtikrina kokybišką klientų aptarnavimą?	Klientų aptarnavimo standartas
		Slaptas pirkėjas
		Darbuotojų vertinimo anketa
		Pasiūlymai ir rekomendacijos

	Kokių galėtumėte pateikti pasiūlymų/pakeitimų, kurie užtikrintų kokybišką klientų aptarnavimą „Omnitel Mini“ salonuose?	
--	---	--

Respondentas Nr.	
Lytis	
Amžius	
Išsilavinimas	
Darbo stažas vadovaujant Omnitel Mini salonui	
Kitos darbo patirtys	