

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

DAIVA DABULEVIČIŪTĖ

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO
SISTEMOS MODELIAVIMAS KNYGYNŲ TINKLE
„PEGASAS”

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
doc. dr. L. Šaulinskas

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO
SISTEMOS MODELIAVIMAS KNYGYNŲ TINKLE
„PEGASAS”

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S118

Vadovas
doc. dr. L. Šaulinskas
2012 11

Atliko
D. Dabulevičiūtė
2012 11

VILNIUS, 2012

IVADAS.....	8
1. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ TEORIJŲ ANALIZĖ.....	10
1.1. Kokybės valdymo samprata.....	10
1.2. Kokybės vadybos modelių apžvalga.....	11
1.2.1. ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai.....	14
1.2.2. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis.....	21
1.2.3. Bendrojo vertinimo modelis.....	23
1.2.4. Subalansuotų rodiklių sistema.....	23
1.2.5. Lean sistema.....	25
1.2.6. Six Sigma sistema.....	28
1.2.7. Paslaugų procesų teikimo tipai ir kokybės valdymo teorijų palyginamoji analizė.....	31
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ ANALIZĖ LIETUVOS IR UŽSIENIO KNYGYNUOSE.....	41
2.1. Knygynų rinkos apžvalga.....	43
2.2. Knygynų tinklo „Pegasas“ veiklos charakteristika ir klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	47
2.3. Knygynų tinklo „Vaga“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	50
2.4. Knygynų užsienyje klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	53
2.4.1. Knygynų užsienyje apžvalga.....	53
2.4.2. Knygynų tinklo „Indigo“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	55
2.4.3. Knygynų tinklo „Barnes & Noble“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	58
2.4.4. Knygynų tinklo „WH Smith“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	61
2.4.5. Knygynų tinklo „Powell’s City of Books“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė.....	61
2.5. Knygynų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemų lyginamoji analizė.....	65
2.6. Tyrimo charakteristika.....	68
2.7. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos knygyne „Pegasas“ rezultatų tyrimo analizė.....	69
2.7.1. Darbuotojų vertinimo proceso tyrimo rezultatai.....	70
2.7.2. KA KVS elementų knygynuose „Pegasas“ poreikio aiškinimasis.....	71
2.7.3. Dalinimasis informacija tarp padalinių ir mokymų sistema.....	73
2.7.4. Motyvacinė sistema.....	73

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIO KNYGYNŲ TINKLE „PEGASAS“ PATOBULINIMAS.....	76
3.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio sukūrimas.....	76
3.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio pritaikymo galimybės ir ekonominė nauda.....	78
IŠVADOS.....	87
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA.....	91
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	95
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	97
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	98
PRIEDAI.....	99

LENTELĖS

- 1 lentelė. Paslaugų procesų matrica ir teikėjų pavyzdžiai
- 2 lentelė. Standartų ir modelių bruožų bei elementų palyginimas
- 3 lentelė . Knygynų rinkos pasiskirstymas ir knygynų skaičius
- 4 lentelė. Didžiausius pardavimus turintys JAV knygų mažmenininkai
- 5 lentelė. E-prekyba užsiimančių knygynų įvertinimai pagal klientų pasitenkinimo kriterijus
- 6 lentelė. Lietuvos ir užsienio knygynų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemų elementų susiejimas ir palyginimas
- 7 lentelė. Knygynų tinklo „Pegasus“ KA KVS modelio kūrimo veiksmų planas

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Kokybės vadybos ir jos dalių sąsaja
- 2 pav. VKV modelis
- 3 pav. Demingo ciklas
- 4 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis
- 5 pav. ISO 9004 procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis ISO 9004
- 6 pav. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulinimo modelis
- 7 pav. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelio kriterijų esmė
- 8 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos
- 9 pav. Lean sistemos įgyvendinimas
- 10 pav. Six Sigma sistemos procesų valdymas
- 11 pav. Knygynų verslui tinkančių teorinių elementų modeliavimo schema
- 12 Pav. Knygų rinka Lietuvoje
- 13 pav. Knygynų rinka Lietuvoje
- 14 pav. Knygynų tinklų „Pegasus“ ir „Vaga“ pardavimų palyginimas
- 15 pav. Knygynų plėtra 2005-2011 m.
- 16 pav. Internetinės prekybos „Knygų klubas“ ir knygynų „Pegasus“ apyvartų palyginimas
- 17 pav. E-knygų pardavimų augimas P. Korėjoje, Japonijoje, Š. Amerikoje, Kinijoje, Australijoje
- 18 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Pegasus“
- 19 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Vaga“
- 20 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Indigo“
- 21 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Barnes & Noble“
- 22 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „WHSmith“
- 23 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynuose „Powell’s City Book“
- 24 pav. Knygų pirkimo vieta
- 25 pav. Kliento aptarnavimą lemiantys veiksniai
- 26 pav. Organizacinės struktūros elementų vertinimas knygynuose „Pegasus“
- 27 pav. Knygynų vadovų nuomonė apie KVS KA elementų egzistavimą knygynuose
- 28 pav. Knygynų konsultantų nuomonė apie KVS KA elementų egzistavimą knygynuose
- 29 pav. Darbuotojų vertinimų dažnumas
- 30 pav. Darbuotojų vertinimo proceso vertinimas
- 31 pav. Knygyno konsultantų nuomonė apie darbuotojų vertinimo procesą
- 32 pav. Klientų patiriamų problemų dažnumas knygynuose „Pegasus“
- 33 pav. Knygyno konsultantų galimybės kokybiškai aptarnauti klientą

- 34 pav. Klientų poreikis išsakyti nuomones, idėjas, pasiūlymus kokybės el. paštu ir klientų tel.linija
- 35 pav. Konsultantų manymu reikalingiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai
- 36 pav. Klientų manymu reikalingiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai
- 37 pav. „Informacinės salelės“ poreikis klientams
- 38 pav. Tradicinių knygų keitimo į skaitykles ir e-knygas vertinimas
- 39 pav. Įmonės padalinių dalinimasis informacija gerinant klientų aptarnavimo kokybę
- 40 pav. Knygynų informacijos apie klientus ir darbuotojus įtraukimas į veiklos tobulinimo procesą
- 41 pav. Vadovų nuomonė apie įmonės valdomą darbuotojų kompetencijų augimą, padedantį geriau aptarnauti klientus
- 42 pav. Vadovų metodų taikymas mokymo ir analizės tikslais
- 43 pav. Darbuotojų pasitenkinimas dabartine motyvacinė sistema
- 44 pav. Motyvacinės sistemos įtaka siekiant geresnių rezultatų
- 45 pav. Labiausiai knygynų konsultantus motyvuojančių moralinių skatinimo priemonių vertinimas
- 46 pav. Motyvacinės sistemos tobulinimas atsižvelgiant į darbuotojų, vadovų pastabas
- 47 pav. Patobulintas knygynų „Pegasas“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modelis
- 48 pav. Pajamų prieaugis, investicijos ir jų atsipirkimas

Temos aktualumas ir naujumas. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo kokybiško klientų aptarnavimo. Augant konkurencijai bei klientams tampant reiklesniais, formuojasi gero klientų aptarnavimo tradicijos. Nemažai įmonių, kurios siekia išsiskirti, tobulina klientų aptarnavimą. Tokiu būdu tampa ne tik išskirtinės klientui, bet ir gerina finansinius rezultatus, plečiasi bei tobulėja, o tuo pačiu ir tampa patrauklios darbdavės. Klientų aptarnavime didelį vaidmenį atlieka kokybės valdymas.

Anot, Ruževičiaus J. (2007), kokybė yra svarbiausias bet kokio profilio organizacijų ir jų produktų konkurencingumą ir pardavimų plėtrą lemiantis veiksnys.¹ Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių organizacijos deda dideles pastangas siekdami įdiegti efektyvias kokybės vadybos sistemas. Tačiau, kaip teigia Dale B. G., Iwarden J., Wiele T. (2007), dažnai kokybės valdymo sistema dėl informacijos stokos tampa nepakankamai išvystyta, skiriama mažai dėmesio kokybės valdymo metodams.² Lietuvos ūkio subjektams ypač svarbu perprasti visuotinės kokybės vadybos filosofiją ir metodus ir jais vadovautis, nes be šių metodų neįmanoma patekti į rinką, o jeigu tai ir pavyktų, tai nebūtų įmanoma konkuruoti tarptautinėse rinkose su įvairiomis firmomis, kurios jau gyvena arba gyvens visuotinės kokybės dvasia.³

Magistriniame darbe remiamasi Kaziliūno A., Ruževičiaus J., Vanago P., Bagdonienės bei D., Dale H. mokslinė literatūra. Yra nagrinėjamos kokybės valdymo ir VKV teorinės bei praktinės problemos. Taip pat analizuojami teoriniai KVS elementai ir jų galimas pritaikymas knygynuose „Pegasus“.

Tyrimo problema. Knygynai kaip pelno siekianti institucija, kurios pagrindinė veikla mažmeninė prekyba knygomis, vertinant iš visuotinės kokybės pozicijų, trūksta orientacijos į pirkėją. Nėra aiškių tikslų, atliekamos funkcijos neapibrėžtos kokybės kriterijais, tai neveikia kaip bendra sistema. Norint tenkinti pirkėją, įmonė privalo įvertinti jo poreikius ir siekti vartotojo lūkesčius atitinkančio aptarnavimo kokybės. Kokybės valdymo metodai gali padėti knygynams, kaip intelektualių prekių parduotuvėms, sukurti ilgalaike strategine kryptimi pagrįstą klientų aptarnavimo valdymo sistemą, gebančią lanksčiai prisitaikyti prie rinkos poreikių.

Darbe pateikti teoriniai apibendrinimai ir mokslinio tyrimo rezultatai įrodo, kad kokybės sistemos valdymo būtina sąlyga – efektyvus kokybės valdymo metodų pritaikymas klientų aptarnavime.

Tyrimo objektas: klientų aptarnavimo kokybės valdymas knygynuose

¹ Ruževičius J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 12.

² Dale B.G., Wiele T., Iwarden J. Managing quality. UK: Blackwell Publishing, 2007, p. 29.

³ Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004, p. 21.

Tyrimo tikslas: sukurti patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį knygyne „Pegasas“ ir pagrįsti jo ekonominę naudą.

Tikslui pasiekti keliami tokie tyrimo uždaviniai:

- 2.1. Atlikti klientų aptarnavimo kokybės valdymo teorinės medžiagos analizę ir sukurti teorinį klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį;
- 2.2. Išanalizuoti knygynų tinklo „Pegasas“ ir jo konkurentų „Vaga“, bei užsienio knygynų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius ir atlikti jų palyginamąją analizę;
- 2.3. Remiantis teoriniu ir praktiniais kokybės valdymo modeliais, sukurti knygynų tinklo „Pegasas“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos patobulintą modelį bei pagrįsti jo naudą.

Tyrimo metodai. Siekiant sukurti teorinį klientų aptarnavimo kokybės modelį, bus naudojami šie teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai:

1. Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinės literatūros analizės metodas leis susipažinti su kokybės valdymo metodų aspektais.
1. Lyginamosios analizės ir apibendrinimo metodai bus panaudojami lyginant literatūros šaltinius.
2. Kiekybiniu tyrimu bus siekiama išsiaiškinti kokius KA KVS elementus galima pritaikyti ir įdiegti knygynų tinkle „Pegasas“. Apklausiant knygynų vadovus, klientus ir konsultantus bus taikomas anketavimo metodas.

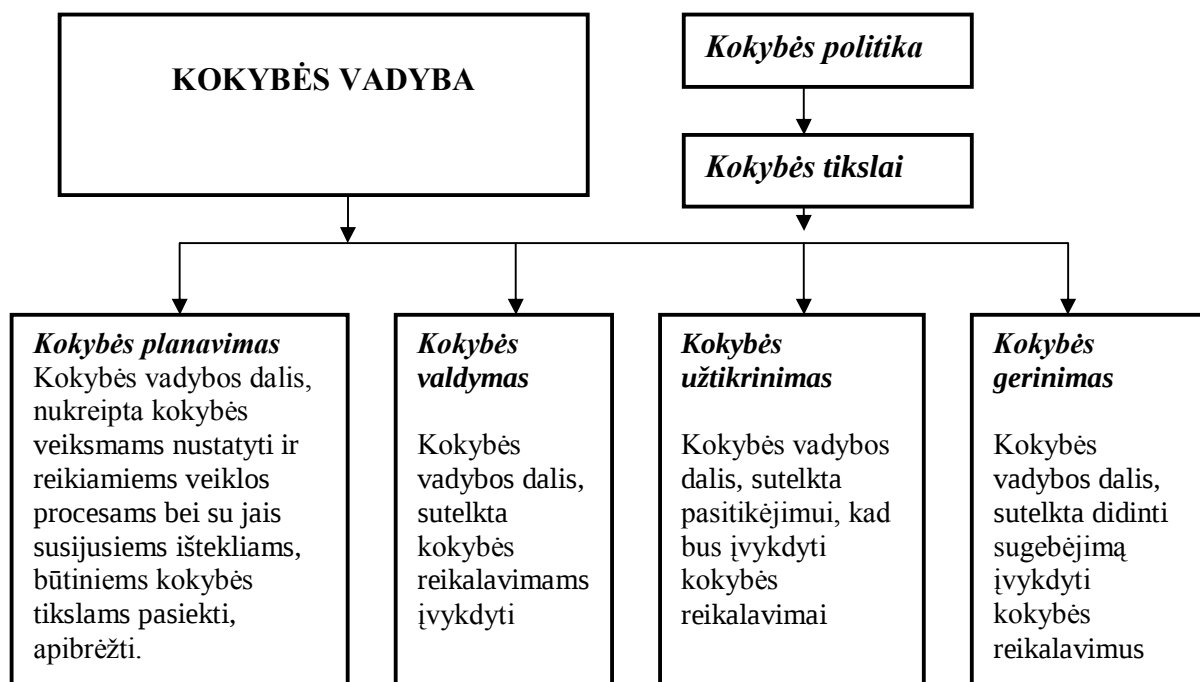
Apdorojant tyrimo duomenis buvo naudota „MS Office Excel“ programa.

Darbo praktinė reikšmė. Sukurtas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis gali būti pritaikytas ne tik nagrinėjamame knygynų tinkle „Pegasas“, bet ir kituose knygynuose.

1. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ TEORIJŲ ANALIZĖ

1.1. Kokybės valdymo samprata

Mokslinėje literatūroje randama nemažai „kokybės“ apibrėžimų, įvairūs autoriai pateikia panašius šios sąvokos apibūdinimus. Kokybė – ypatybė, vertė, tikimo / tinkamumo laipsnis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 319).⁴ P. Krosby (1984), kurį cit. A. Kaziliūnas (2007), kokybę apibrėžia kaip atitiktį reikalavimams. Produktui keliami reikalavimai turi būti specifikuoti ir aiškiai apibrėžti, kad visiems būtų suprantami. Jo įsitikinimu, aukštesnė kokybė sumažina išlaidas ir padidina pelną.⁵ Anot N. Langvinienės, B. Vengrienės (2008), labai dažnai kokybė apibūdinama kaip reikalavimų, kurie suvokiami, kaip kažkas apibrėžto ir nustatyto normatyvais, atitikimas.



Šaltinis: Kaziliūnas A., 2007, p. 17.

1 pav. Kokybės vadybos ir jos dalių sąsaja

Anot A. Kaziliūno (2007), kokybės vadyba – tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas susideda iš kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės

⁴ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst., 2000.

⁵ Kaziliūnas A. Kokybės vadyba. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007, p. 31-32.

užtikrinimo, kokybės gerinimo.⁶ Kokybės vadybos ir jos dalių sąsajos labai aiškiai atvaizduotos 1 paveiksle. Kokybės vadyba – tai organizacijos bendrosios funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones.

Plačiau reikėtų aptarti kokybės valdymo sąvoką, nes tai yra veikla, kuriai naudojamos priemonės siekiant įgyvendinti kokybės reikalavimus.

Kokybės valdymo objektų yra labai daug. Sąlyginai juos galima suskirstyti į dvi grupes:

1. Technologiniai kokybės valdymo objektai – tai medžiagų, produktų, paslaugų kokybės charakteristikos, gamybos priemonių ir procesų sąlygos (laikas, temperatūra ir t.t.)
2. Vadybiniai kokybės valdymo objektai. Šie objektai yra bendrieji organizacijos arba padalinio tikslai: santykiai su klientais, žemos kokybės sąnaudų problemos, grąžinimai, santykiai su darbuotojais, visuomenė ir t.t.⁷

Apibendrinant, kokybės valdymas yra skirtas tam, kad būtų nustatytos veiklos, kurias reikia nuolat valdyti ir tobulinti.

1.2. Kokybės vadybos modelių apžvalga

Analizuojant kokybės vadybos modelius, bus remiamasi Lietuvos bei užsienio autorių literatūra. Vanagas P. labiausiai gilinasi į visuotinės kokybės vadybą, todėl juo remiantis bus plačiai aptartos VKV sąvokos ir principai. Analizuojant ISO standartus bus nagrinėjama Kaziliūno A., Ruževičiaus J., Jurkauskio A., Dikavičiaus V., Stoškaus S. mokslinė literatūra. Gilinantis į paslaugų kokybę bus analizuojama Ramanauskienės J. ir Vanagienės V. literatūra. Pateikiamos užsienio autorių Dale B.G., Wiele T., Iwarden J. įžvalgos kokybės valdymo tema.

ISO standartai ir kokybės vadybos sistemos diegiamos siekiant efektyvinti tarptautinę prekybą, technologinį progresą, mažinti tarp šalių susidariusias technines kliūtis bei tobulinti gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybę. Yra daug sistemų, naudojamų tobulinti įmonės procesus, produktus ar paslaugas: EFQM, subalansuotų rodiklių sistema, VKV, Six Sigma ir kiti standartai.

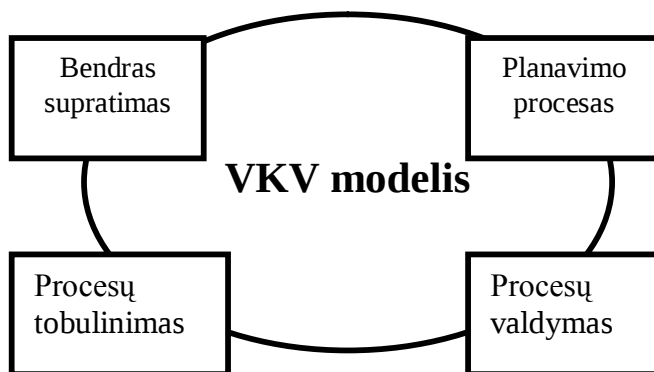
Galima teigti, kad įvairių standartų, modelių, metodų naudojimo visumą apima visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV), todėl dauguma autorių pateikia skirtingus VKV sampratos apibrėžimus. Visuotinės kokybės vadyba yra vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas.⁸ Dikavičius V., Stoškus S. (2003), VKV apibūdina kaip tobulumą į kelionę, kai kiekvienos organizacijos narys orientuotas į nepertraukiamą

⁶ Kaziliūnas A. Kokybės vadyba. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007, p. 16.

⁷ Kaziliūnas A. Kokybės vadyba. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007, p. 102.

⁸ Jurkauskas A. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2006, p. 22.

proceso tobulinimą, nukreiptą vartotojo pasitenkinimo didinimą.⁹ Vanagas P. (2004) teigia, kad VKV yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus.¹⁰ VKV yra principų, metodų ir geriausios praktikos integruota sistema, siekianti užtikrinti organizacijos kokybišką veiklą.¹¹ A. Ruževičius (2010) šią koncepciją apibūdina kaip mokslą, mokymo discipliną ir organizacijos (ir valstybės) valdymo meną bei praktiką, kuriančius pridedamąją vertę ir vertybes darniai vystomai organizacijai ir visuomenei.¹²



2 pav. VKV modelis

Šaltinis: Total quality engineering¹³

Kai kurie autoriai, VKV įvardina kaip tam tikrą modelį. VKV įsidedusios organizacijos bruožai atspindi kiekviename iš VKV modelio punktų. Tai dėmesys klientui, planavimo procesas, procesų valdymas, procesų tobulinimas, bendras supratimas. Modelio supratimas prasideda nuo kiekvieno vartotojo poreikių išsiaiškinimo. Visi VKV modelio elementai veikia kartu siekdami bendro rezultato.¹⁴ Svarbiausi VKV, kaip vadybos filosofijos, bruožai yra šie:

- Orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius;
- Nuolatinis veiklos gerinimas;
- Visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų.

Galima teigti, kad ISO, Six Sigma, subalansuoti rodikliai, VKV remiasi W.E. Deming'o sukurtu Demingo ciklu, kuris veikia kaip vadybos filosofija siekiant aukštesnės kokybės. Ciklas yra suskirstytas į keturis etapus: planuok, daryk, tyrinėk ir veik. Tai užtikrina nenutrūkstamą procesų

⁹ Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinės kokybės vadyba. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2003, p. 46.

¹⁰ Vanagas P. Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004, p. 20.

¹¹ Total Quality Management. <http://www.tqe.com/TQM.html>

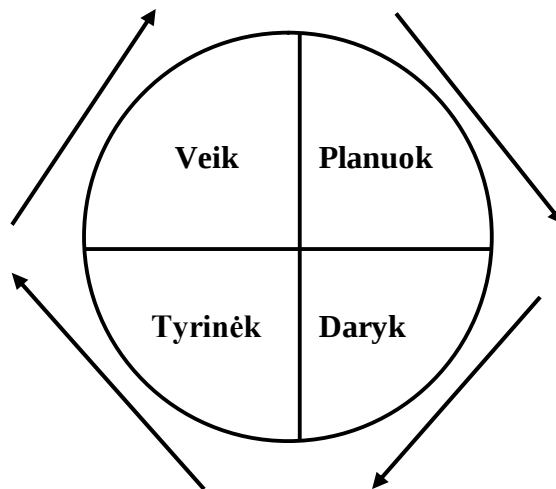
¹² Ruževičius J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, – p. 1

¹³ Total Quality Management. <http://www.tqe.com/TQM.html>

¹⁴ Total Quality Management. <http://www.tqe.com/TQM.html>

tikrinimą.¹⁵ Pasak Vanago P. (2004), Demingo ciklas paremtas prielaida, kad tobulinimai atsiranda taikant žinias. Tai gali būti inžinerijos ir vadybos žinios, arba žinios apie tai, kaip procesas veikia, kaip padaryti darbą lengvesnį, tikslesnį, spartesnį, kad būtų mažiau išlaidų, kad darbas būtų saugesnis ir geriau patenkintų vartotojo poreikius. Tas pats autorius teigia, kad žinios yra įgyjamos tik mokymosi, patyrimo įgijimo procese, todėl išskiriami trys kokybės tobulinimo tipai:

- Proceso valdymas kaip tobulinimo metodas;
- Reaktyvinis kokybės tobulinimas;
- Proaktyvinis kokybės tobulinimas.



3 pav. Demingo ciklas

Šaltinis: Office of Government Commerce, 2006, p. 29.

Procesinis valdymas – tai įmonių vadybos kryptis, paremta idėja, kad valdyti reikia ne kažkokią organizacinę struktūrą, bandančią kažkaip suteikti klientui paslaugas ar pagaminti prekes, o pačias veiklas – procesus.¹⁶

Reaktyvinis valdymas – sutelkia dėmesį į kokybės problemas. Problemą sprendžiamos pasitelkiant produkto vartotojus, siekiant išvengti tolimesnių klaidų.

Proaktyvinis valdymas – esmė yra tokia, kad svarbiausia yra identifikuoti problemas prieš joms atsirandant.¹⁷

Apibendrinant galima teigti, kad VKV skirtingų autorių yra įvardijamas kaip modelis, o kiti tik išskiria bruožus ir metodus kaip siekti visuotinės kokybės vadybos. Visi autoriai akcentuoja, kad dėmesys vartotojui yra svarbiausia sudėtinė įmonės dalis, o VKV tikslas – siekti ilgalaikio pelno.

¹⁵ Office of Government Commerce. Continual Service Improvement: book. – London: TSO, 2006. – p. 29

¹⁶ http://www.itsm.lt/index.php/Main/Procesinis_valdymas

¹⁷ Reactive and proactive control <http://www.ardentmc.com/seaport-e/seaport-e-quality-assurance-program/>

Visi standartai yra sukurti tam, kad įmonėje veiktų efektyviu valdymu paremta sistema. Todėl standartai ir pagal juos kurtos sistemos yra plačiai naudojama daugelyje įmonių, nes tokiu būdu yra paprasčiau valdyti daug vykdomų veiklų ir procesų.

1.2.1. ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai

1987 m. Tarptautinė Standartizacijos Organizacija išleido ISO 9000 grupės standartus. ISO 9000 standartų grupė – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų susijusių su kokybės vadyba pavadinimas. Šiai grupei priklauso ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ir kiti. Kokybės vadybos sistemų tikslas suteikti pasitikėjimą klientams jog sertifikuotų įmonių produktai pateisina kliento reikalavimus ir yra atitinkamos kokybės.

Kokybės vadybos standartų serijai ISO 9000 taikomi 8 principai, kurie yra pagrindas kitų ISO 9000 serijų tarptautiniams kokybės vadybos standartams:

- 1. Orientavimasis į vartotoją. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos yra priklausomos nuo savo klientų, jos privalo analizuoti klientų poreikius ir lūkesčius bei siekti, kad tikroji produkto kokybė viršytų laukiamą kokybę.*
- 2. Lyderystė. Organizacijos lyderiai sukuria bendrus organizacijos tikslus ir bendrą organizacijos veiklos kryptį. Nustatyti tikslai privalo sukurti darnią organizacijos vidaus aplinką, kuri įtrauktų visus darbuotojus į organizacijos apibrėžtų tikslų siekimą.*
- 3. Darbuotojų įtraukimas. Visų organizacijos lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas, o jų įtraukimas į organizacijos veiklą suteikia galimybę panaudoti jų sugebėjimus organizacijos veiklos rezultatams gerinti.*
- 4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas pasiekiamas efektyviau, kai veikla ir išteklių yra valdomi kaip procesas.*
- 5. Sisteminis požiūris į vadybą. Tarpusavyje susijusių procesų nustatymas, supratimas ir valdymas kaip vieningos sistemos prisideda prie efektyvaus ir produktyvaus organizacijos tikslų siekimo.*
- 6. Nuolatinis gerinimas. Nuolatinis organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti nuolatinis organizacijos tikslas. Pastovus organizacijos veiklos rezultatų gerinimas: organizacijos pranašumas – našumas – tobulina įmonės organizacinius gebėjimus, organizacijos veiklos gerinimo reguliavimas visuose įmonės lygiuose užtikrina sėkmingą organizacijos strateginio tikslo siekimą, įmonės lankstumas greitai reaguoti į atsiradusias rinkos galimybes.*
- 7. Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą. Efektyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize, kuri suteikia galimybę įrodyti ankstesnių sprendimų veiksmingumą atsižvelgiant į faktinę apskaitą bei išnagrinėti iškilusius sunkumus, peržiūrėti, abejoti keisti nuomonę bei sprendimus.*

8. *Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėju. Organizacija ir jos tiekėjai yra tarpusavyje susiję ir abipusiškai naudingi santykiai didina galimybę sukurti didesnę vertę. Abipusis šalių bendradarbiavimas stiprina gebėjimą kurti vertę tiek pačiai organizacijai, tiek jos tiekėjams, lanksčiai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei besikeičiančius klientų poreikius ir lūkesčius, optimizuoti išlaidas ir išteklius.*¹⁸

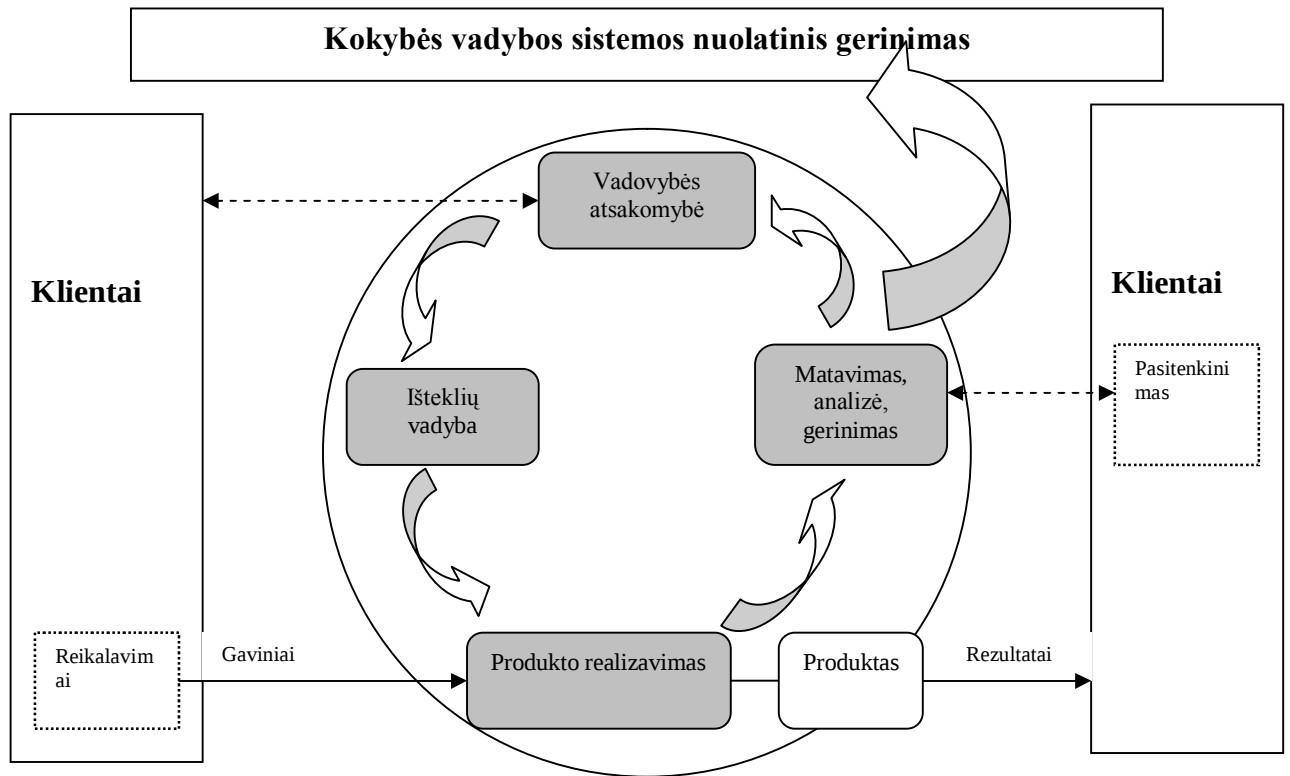
Apibendrinant, ISO 9000 standartas yra sukurtas siekti kokybės pastoviai ir lengvai judant link kokybės vadybos sistemos organizacijoje vystymo. Ši sistema yra kuriama tam, kad patikrinti organizacijos arba produkto pažangą, pradedant vystymo testavimu ir baigiant vartotojų grįžtamojo ryšiu. Aptartų aštuonių kokybės vadybos principų privalumus galima suskirstyti į tris pagrindines jų grupes: tiesioginė nauda, sąnaudų valdymas, rizikos kontrolė.

ISO 9001 standartas. ISO 9001:2000 pakeitė atnaujintas standartas ISO 9001:2008. Šis standartas yra labiau suderinamas su ISO 14001:2004 – Aplinkosaugos vadybos sistema. ISO 9001 – dokumentas, kuriame aprašyti jo taikymo sritys, normatyvinė nuoroda, aiškinami terminai, apibrėžimai, pateikiami reikalavimai kokybės vadybos sistemai bei jos dokumentacijai, detalizuojama vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto realizavimas bei matavimas, vertinamoji analizė ir gerinimas. Išskiriamos šešios privalomos procedūros, kurias organizacija privalo turėti diegdama kokybės vadybos sistemą: dokumentų kontrolė, įrašų kontrolė, vidaus auditas, netinkamų produktų/paslaugų kontrolė, korekciniai veiksmai, prevenciniai veiksmai. Standarte yra nurodytas papildomas reikalavimas dokumentacijai – kokybės politikos ir kokybės vadovas (jam gali priklausyti ir kiti šeši privalomi dokumentai).

Organizacijos procesų sistemos taikymas kartu su tų procesų ir jų tarpusavio sąveikos identifikavimu bei tų procesų valdymu kuriant pageidaujamą rezultatą gali būti apibūdinamas kaip „procesinis požiūris“. Kaip jau ir buvo minėta, procesinio požiūrio privalumas – nuolatinis valdymas, kurį užtikrina šis požiūris per individualių procesų ryšius procesų sistemoje, taip pat per šių procesų derinimą bei jų sąveiką.¹⁹

¹⁸ What is iso 9000? <http://www.pjr.com/standards/iso-90012008/benefits-of-iso-9000>

¹⁹ Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008), 2009.



4 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis

Šaltinis: Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008), 2009, p. 5

Kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesiniu požiūriu (4 pav.), rodo procesų ryšius. Šiame paveiksle matyti, kad klientai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus, kurie yra produkto realizavimo gaviniai. Kliento patenkinimo monitoringas (stebėsena) reikalauja įvertinti informaciją, susijusią su kliento supratimu apie tai, kaip organizacija patenkina kliento reikalavimus. Modelis, pavaizduotas 4 paveiksle, apima visus šio tarptautinio standarto reikalavimus, bet neparodo procesų detalai.

Organizacija norėdama įdiegti kokybės vadybos sistemą pirmiausia privalo: išskirti su kokybės vadybos sistema susijusius procesus bei apibrėžti jų taikymą organizacijoje, identifikuoti procesų seką ir jų tarpusavio ryšius, nustatyti kriterijus ir metodus, kurie užtikrintų rezultatų procesų veikimą bei valdymą, garantuotų procesų vykdymui reikalingų išteklių gavimą, analizuotų ir kontroliuotų procesus, gerintų atitinkamus veiksmus procesų vykdymo etapuose. Išanalizavus organizacijoje vykstančius procesus galima formuoti kokybės vadybos sistemos projektą, t. y. įforminti dokumentais, kurie atitiktų jiems keliamus struktūros reikalavimus:

- 1) kokybės politika ir kokybės tikslai;
- 2) kokybės vadovas;
- 3) ISO 9001 standartu reikalaujamos dokumentais įformintos procedūros;

- 4) Rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinantys dokumentai;
 5) ISO 9001 standartų reikalaujami įrašai.²⁰

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad dokumentacijai nėra apibrėžta tam tikra forma, laikmena, apimtimi, svarbiausia – jos išsamumas, nedviprasmiškumas. O patvirtintų dokumentų valdymas yra pirmoji ISO 9001 standarte organizacijos reikalaujama procedūra. Kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatai privalo būti dokumentuojami – įrašų valdymas yra antroji ISO 9001 standarte organizacijos reikalaujama procedūra.

Remiantis ISO 9001:2008 reikalavimais, didžiausia atsakomybė yra priskirta organizacijos vadovybei, kuri privalo įrodyti savo įsipareigojimus informuodama organizacijos narius apie vartotojo bei teisės aktų svarbą, nustatydamą kokybės politiką, atlikdama vertinamąją analizę, užtikrindama apsirūpinimą ištekliais. Kalbant apie išteklius, tai ISO 9001:2008 standarte yra pateikti reikalavimai organizacijos įvairiems ištekliais – darbuotojų kompetencija, jų mokymas, organizacijos infrastruktūra, apsirūpinimas ištekliais. Laikydamosi ISO 9001:2008 standarte iškeltų reikalavimų ištekliais organizacija privalo identifikuoti darbuotojų kompetenciją, rengti mokymus, įvertinti atliekamų veiksmų rezultatyvumą, didinti darbuotojų supratingumą dėl jų darbo poveikio organizacijos tikslų siekimui, prižiūrėti atitinkamus darbuotojus, t. y. valdyti organizacijos darbo aplinką.

Diegiant kokybės vadybos sistemą išskiriami reikalavimai produkto realizacijai, apimantys visą produkto gyvavimo ciklą: procesų, susijusių su produkto kūrimu, gamyba, pardavimu, eksploatacija, planavimas, tobulinimas, detalizacija. Reikalavimų, susijusių su produkto realizacija esmė – orientacija į vartotojų poreikius bei lūkesčius, produkcijos atitikties teisės aktuose numatytiems reikalavimams laikymasis, produkcijos bei su ja susijusių procesų vertinimas ir stebėjimas. Matavimui, vertinamajai analizei ir gerinimui ISO 9001 standarte yra atskiras skyrius, nes kokybės įvertinimas yra ypatingai svarbus siekiant organizacijai tobulėti. Matavimas, vertinamoji analizė bei gerinimas apima monitoringą ir matavimą, vykdomą atliekant vidaus auditą (audito įforminimas yra trečioji standarto privaloma procedūra), neatitiktinio produkto valdymą (jis turi būti atitinkamai įformintas – ketvirtoji standarto reikalaujama procedūra), nuolatinį kokybės vadybos gerinimą (jos įforminimas – penktoji privaloma procedūra), prevencinius veiksmus (jų įforminimas dokumentais – šeštoji privaloma procedūra).²¹

Apibendrinant ISO 9001:2008, galima teigti, kad šis standartas yra pats išsamiausias ir jį gali naudoti tiek didelės, tiek mažos organizacijos. Svarbiausia yra tai, kad kuriant ir diegiant kokybės vadybos sistemą yra atrandami nauji procesai ir jie jungiami į bendrą sistemą. Kiekviena organizacija kurdama kokybės vadybos sistemą kryptingai formuoja kultūrą bei politiką. Yra

²⁰ ISO 9000 – Quality management. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

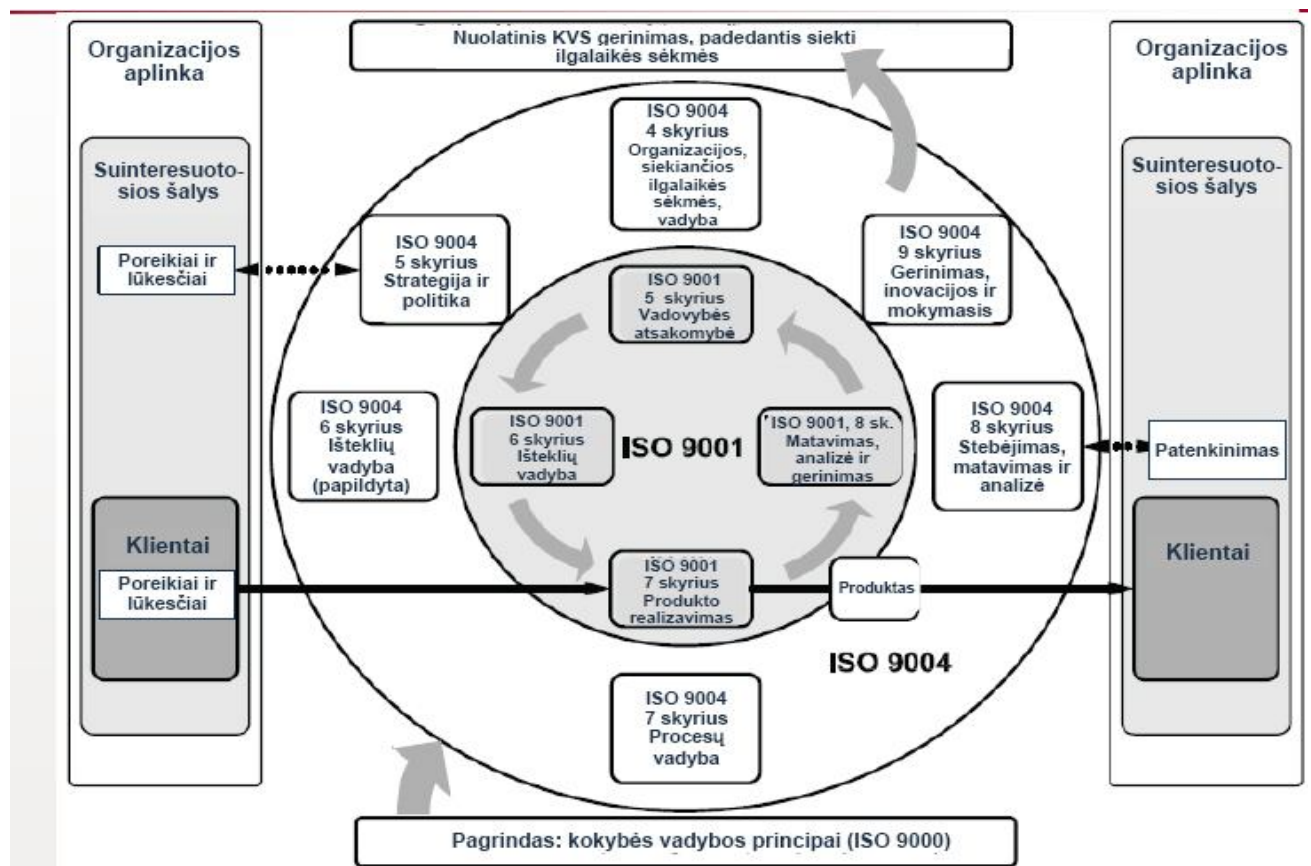
²¹ ISO 1900 standartai. <http://www.kvalitetas.lt/ru/-/69>

išlaikomas aukštas vadybos lygis, nes organizacija turi būti geros formos ir siekia geriausių rezultatų. Procesinis požiūris ir sistemiškumas yra šio standarto pagrindiniai principai.

ISO 9004 standartas. Tarptautinė standartizacijos organizacija 2009 m. išleido naują ISO 9004 standarto redakciją. Pasikeitė standarto pavadinimas: „Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“. Standarte pateikiamos gairės nuolatiniam organizacijos veiklos gerinimui, rezultatyvumo ir efektyvumo didinimui remiantis procesiniu požiūriu, siekiant užtikrinti ilgalaikį sėkmingą organizacijos ekonominį gyvavimą. Nors ISO 9004 ir papildo ISO 9001, tačiau gali būti naudojamas ir atskirai.²²

Analizuojant ISO 9004 standartą, galima išskirti keletą esminių bruožų kuo siekiama šiuo standartu:

- Palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitų įmonių;
- Nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis;
- Pastebėti naujas galimybes tobulėjimui bei inovacijoms.



5 pav. ISO 9004 procesais pagrįstas kokybės valdymo sistemos modelis

Šaltinis: International standard ISO 9004 Third edition 2009-11-01. p. V²³

²² ISO 9004 standartas. <http://www.irs.lt/lt/ISO/9004/standartas>

²³ International standard ISO 9004 Third edition 2009-11-01. p. V

ISO 9004:2000 tarptautinis standartas numato tolimesnes ISO 9001 standarto gaires bendram organizacijos efektyvumui ir produktyvumui. Lyginant su ISO 9001, klientų pasitenkinimo ir produkto kokybės tikslai yra išplėsti įtraukiant suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą ir organizacijos veiklos našumą. Šis tarptautinis standartas rekomenduojamas organizacijoms, siekiančioms viršyti ISO 9001 standartų reikalavimus bei norinčioms nuolat tobulėti.²⁴

ISO 9004 apima susitelkimą į klientus, defektų prevenciją, kontrolę, procesinį požiūrį, dokumentaciją, faktinį požiūrį darant sprendimus, mokymus ir darbuotojų motyvaciją. Šis standartas orientuojasi į ilgalaikę sėkmę ir sudaro štai šie principai:

- Dėmesys klientui;
- Lyderystė;
- Žmonių, procesų ir sisteminio požiūrio įtraukimas į valdymą;
- Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą;
- Ilgalaikis planavimas;
- Nuolatinis monitoringas (stebėsena) ir reguliari verslo aplinkos analizė;
- Veiksnių, darančių poveikį organizacijai, įvertinimas;
- Organizacijos planų komunikavimas;
- Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais ir kt;
- Trumpalaikių ir ilgalaikių organizacijos rizikų įvertinimas ir kaip jos gali paveikti strategiją;
- Ateities išteklių poreikių numatymas (žmonių, medžiagų, ekologinė sistema).²⁵

Apibendrinant ISO 2004, apibrėžimai, struktūra ir principai yra labai panašūs į ISO 9001. ISO 9004 apjungia didesnės auditorijos poreikius ir apima papildomus naudingus aspektus. Šis standartas ypatingai akcentuoja darbo aplinką, natūralius išteklius, mokymąsi iš klaidų, žinių surinkimą iš klientų, partnerių ar tiekėjų.

ISO 14001 standartas. Tai pagrindinis aplinkos vadybos sistemos standartas, pagal kurį vyksta sistemos vertinimas ir sertifikavimas. Diegdama ISO 14001 vadybos sistemą, įmonė turi: atlikti aplinkos apsaugos analizę, organizacijos veiklos, produktų ir paslaugų aplinkosaugos aspektų nustatymą ir įvertinimą; įdiegti efektyvią aplinkos vadybos sistemą, įgyvendinti aplinkosaugos politiką; turi būti parengtos veiklos procedūros, įvertinta atitiktis teisiniams ir kitiems prisiimtiems reikalavimams. Pagrindiniai šio standarto privalumai yra tie, kad apima su aplinkos apsauga susijusių rizikų valdymą, išteklių taupymą, tokiu būdu užsitarnauja didesnę valstybinių institucijų, partnerių ir klientų pasitikėjimą, formuoja geresnę įmonės įvaizdį.²⁶

²⁴ Business Sustainability (Beyond ISO/FDIS 9004:2009) <http://qualityalchemist.blogspot.com/2009/05/business-sustainability-beyond-isofdis.html>

²⁵ Is ISO 9004 a path to business excellence. Opinion of Canadian standards experts. Boys K., Karapetrovic S., Wilcock A. 2008.

²⁶ . ISO 14001. <http://www.irs.lt/lt/ISO/14001/standartas>

ISO 26000 – tai socialinės atsakomybės rekomendacijų standartas. Šis standartas skirtas viešojo, tiek ir privataus sektoriaus, organizacijoms, besivystančiose ir išsivysčiusiose šalyse, taip pat prisideda prie jau egzistuojančios socialiai atsakingos veiklos. Remiantis *ISO 26000 (2010)* standartu, yra pažymimos 7 pagrindinės atsakomybės: visuomeninis dalyvavimas ir vystymasis, vartotojų problemų sprendimas, praktinė patirtis, aplinka, teisinė patirtis, žmonių teisės. Būdinga šių komponentų priklausomybė ir holistinis požiūris. Nauda įsidiegus *ISO 26000* yra konkurencinis pranašumas, reputacija tuo pačiu galimybė pritraukti ir išlaikyti darbuotojus bei klientus. Atsiranda galimybė per naują peržiūrėti investuotojus, įvertinti savininkus, rėmėjus ir kitus finansuotojus. Užmezgami ryšiai su įmonėmis, valstybinėmis institucijomis, tiekėjais, bendraamžiais, klientais ir visuomene.²⁷

Remiantis *ISO 26000* standartu, jį sudaro 7 pagrindinės tarpusavyje susijusios dalys:

1. Gairės visų tipų organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio ir lokacijos.
2. Terminai ir paaiškinimai.
3. Istorija ir charakteristika, ryšių tarp socialinės atsakomybės ir patirties vystymas.
4. Socialinės atsakomybės principai: atskaitomybė, skaidrumas, etiškas elgesys, pagarba šalių interesams, žmogaus teisei.
5. Dvi fundamentalios socialinės atsakomybės praktikos: socialinės atsakomybės pripažinimas bei suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir dalyvavimas.
6. Tarpusavyje susiję veiksmai ir galimybės: žmogaus teisės, teisinė patirtis, aplinka, suderintų veiksmų praktika, visuomeninis dalyvavimas ir vystimasis.
7. Socialinės atsakomybės integravimas į organizaciją:
 - Socialinės atsakomybės supratimas;
 - Informacijos sklaida apie socialinę atsakomybę;
 - Savanorių iniciatyva informuoti apie socialinę atsakomybę;
 - Socialinės atsakomybės patikimumo stiprinimas.

Apibendrinant visus ISO standartus, galima daryti išvadas, kad daugumai standartų yra būdingas procesinis požiūris. Pagrindiniu reikalavimu yra laikomas orientavimasis į vartotoją. Visi standartai siekia panašių tikslų: patenkinti klientus, nustatyti reikalavimus bei veiklas, valdyti procesus ir rasti ryšius. ISO standartai gali būti taikomi įvairia veikla užsiimančioms organizacijoms. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos knygynei jau turi tam tikrą patirtį einant strateginiu organizacijų valdymo keliu bei siekiant kokybės. Kadangi knygyną valdymą apima labai daug veiklų, tokių kaip knygų leidyba, jų platinimas, klientų aptarnavimas ir kt., galima teigti, kad knygyrams gali būti taikytini ISO standartų reikalavimai kokybės veiklos procesams tobulinti bei gerinti.

²⁷ ISO 26000 social responsibility. ISO, 2010. ISBN 978-92-67-10538-3

1.2.2. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis

Tai pati populiariausia kokybės valdymo priemonė Europoje, kurią naudoja daugiau nei 30 tūkst. organizacijų. 1991 m. Europos kokybės vadybos fondas baigė rengti Europos verslo tobulumo modelį (toliau – EKVF). Kuriant EKVF, buvo gerai išnagrinėtas Amerikos Nacionalinio kokybės apdovanojimo modelis ir perimta vertinga patirtis.

Vėliau šis modelis tobulintas. 1999 metais pradėtas vartoti naujas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis tobulumą apibrėžia aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis:

Orientacija į rezultatus. Tobulumas priklauso nuo suinteresuotųjų organizacijos veikla šalių, tai yra savininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, visuomenės, bankų ir kitų suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikių subalansavimo ir patenkinimo.

Dėmesys klientams. Klientai yra galutiniai produkto ar paslaugos „arbitrai“. Todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo, išsaugojimo ir rinkos dalies. Šie veiklos rodikliai geriausiai optimizuojami, kai organizacijoje orientuojamasi į dabartinius ir numatomus klientų poreikius.

Vadovavimas ir tikslo pastovumas. Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepaliaujamo tų tikslų siekimo.

Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais. Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suprata ir sistemingai valdoma tarpusavyje susijusių procesų veikla. Sprendimai, svarbūs dabatinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija, į kurią įeina ir suinteresuotųjų organizacijos veikla šalių poreikių suvokimas.

Žmonių ugdymas ir įtraukimas. Darbuotojų kompetencija panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo bei įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą.

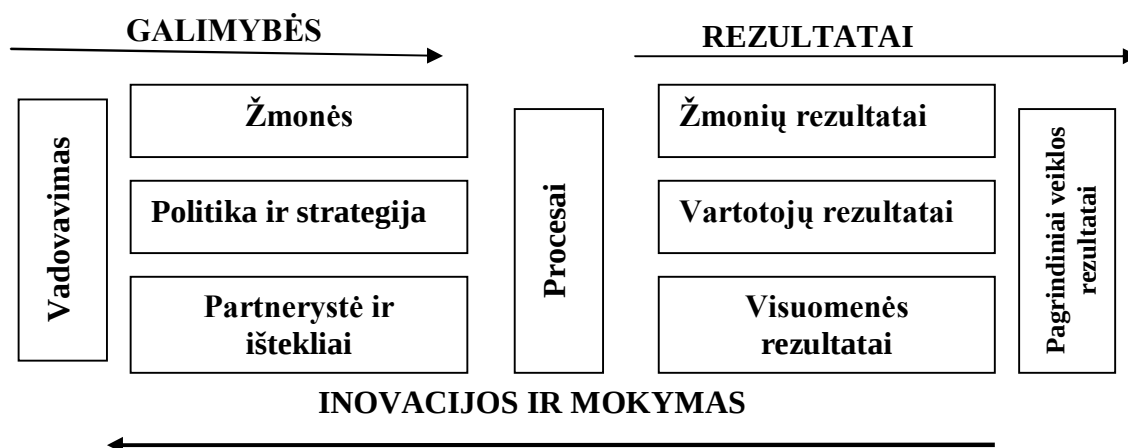
Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Organizacijos pasiekimai pagerinami iki maksimumo, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, nepaliaujamu mokymusi ir tobulinimusi.

Bendradarbiavimo plėtojimas. Organizacija efektyviau veikia, kai yra sukūrusi abipusiškai naudingus ryšius, paremtus pasitikėjimu, žinių dalijimusi ir integracija su savo partneriais.

Atsakomybė visuomenei. Organizacijos veiklos ilgalaikė sėkmė pasiekama laikantis verslo etikos, tenkinant visuomenės lūkesčius ir laikantis teisinių normų. Pagal EKVF tobulumo modelį įmonės vertinamos devyniais kriterijais²⁸. (6 pav.)

²⁸ Fundamental concepts of EFQM.

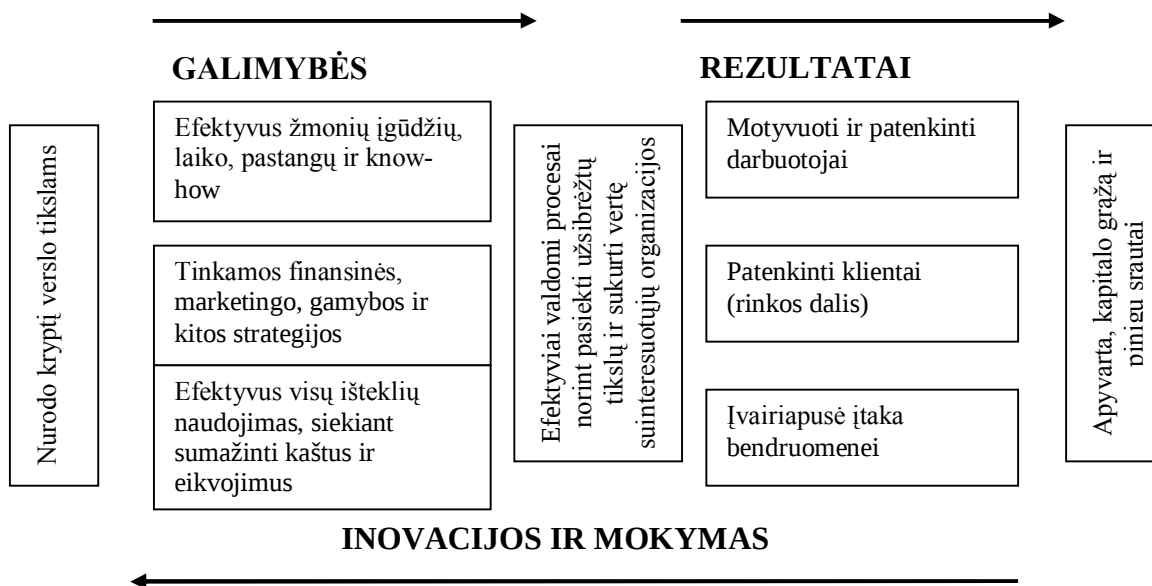
<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx>



6 pav. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulinimo modelis

Šaltinis: Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. 2004, p. 119.

Penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą, visuotinės kokybės vadybą.²⁹



7 pav. Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelio kriterijų esmė

Šaltinis: Vanagas P., 2004, p. 121.

²⁹ Vanagas P., Visuotinės kokybės vadyba, Kaunas: Technologija, 2004. – p. 117-118.

Apibendrinant galima teigti, EKVF tai yra struktūros modelis skirtas organizacijos vadybos sistemai. Taip pat gali būti naudojamas savęs įvertinimui. EKVF pateikia tokią struktūrą, pagal kurią galima palyginti save su kitomis organizacijomis bei padeda identifikuoti vietas, kurias reikia tobulinti. Knygynų versle šis modelis galėtų būti taikomas lyginant skirtingus knygynus tarpusavyje, išskiriant silpnąsias ir stiprias knygynų puses.

1.2.3. Bendrojo vertinimo modelis

Bendrojo vertinimo modelis (angl.- *Common Assessment Framework*) yra EKVF tobulumo modelio pagrindu Europos viešojo administravimo instituto sukurtas modelis, kuris naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriasias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi).

Šio modelio pagrindas, kaip ir EKVF modelio atveju, yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Norėdama įvertinti savo būklę VKV atžvilgiu, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius ir neįtraukti visų darbuotojų. Dėl savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigoms, šis modelis tampa vis populiaresnis.³⁰

Galima teigti, kad šio modelio kaip ir kitų modelių esmė yra organizacijos veiklos vertinimas per vykdomus procesus ir organizacijos veiklos rezultatus. Tačiau šis modelis iš kitų išsiskiria tuo, kad galima pasirinktinai vertinti atskiras struktūras ar veiklas, todėl šis modelis gali būti naudingas mažiesiems knygynams, kurie negali skirti daug lėšų tyrimams arba didiesiems knygynams, kuomet yra ypatingas dėmesys skiriamas vienam proceso valdymui ir tobulinimui.

1.2.4. Subalansuotų rodiklių sistema

Kaplanas R. ir Nortonas D. (1992), kuriuos cituoja Sudnickas T. (2005), pirmieji suformulavo subalansuotų rodiklių sistemos principus. Jų koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, klientų, vidaus procesų,

³⁰ Expero teorinis modelis. http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/Theoretical_Model-LT.pdf

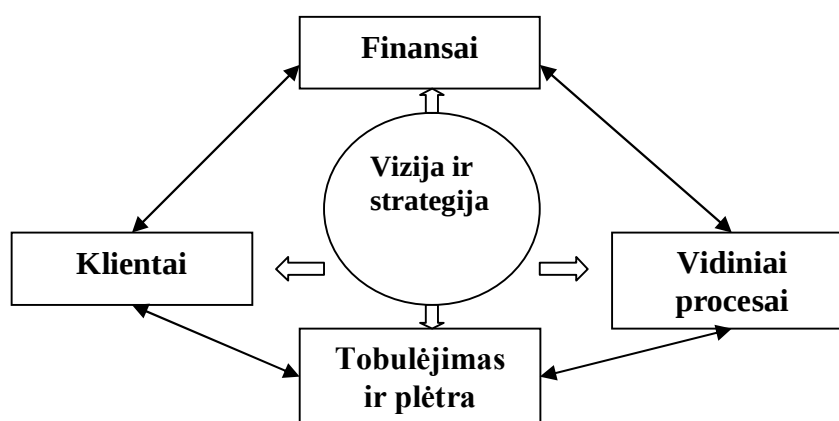
naujovių ir tobulėjimo sritis. Jeigu jie nori išlikti didėjančios konkurencijos ir greitėjančių pokyčių sąlygomis, jie privalo matyti daugiamatį jų organizacijos vykdomos veiklos vaizdą.³¹

Subalansuotų rodikliai – tai naujas požiūris į strateginę vadybą, nusakantis, kokius savo veiklos rodiklius organizacija turi stebėti norėdama pasiekti didžiausią efektyvumą ir pelną. Vieni subalansuotų rodiklių sistemą apibūdina kaip matavimų sistemą, kiti teigia, kad tai daugiau nei matavimai ir vadina vadybos sistema. Ji sukurta remiantis paplitusių sistemų (tokių kaip visuotinės kokybės vadyba) koncepcijomis, be to, atsižvelgia į nuolatinio mokymosi, įgaliojimų darbuotojams suteikimo ir matavimais grindžiamos vadybos principus.³²

Subalansuotų rodiklių esminė nuostata yra organizacijos vertinimas keturiomis skirtingomis perspektyvomis (8 pav.). Matuojamos šios organizacijos veiklos sritys:

- finansai;
- klientai;
- vidiniai verslo procesai;
- mokymasis ir augimas.

Kaip teigia Sudnickas T. (2005), į strategiją galima žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties–pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės–priežasties ryšiais.



8 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Šaltinis: Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje, 2005, p. 39.

³¹ Sudnickas T. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje// Viešoji politika ir administravimas: MRU – Vilnius, 2005. Nr.12.

³² Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-By-Step. – Canada: Wiley & Sons, 2006. – p. 112.

Kaip teigia Sudnickas (2005), kliento poreikiai yra lemiamas veiksnys, nuo jo priklauso, kaip kompanija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius. Misija, vizija ir vertybės lemia kompanijos organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia pageidaujamą veiklą. Šie tikslai apima tam tikrus blokus, kurie gali būti pavaizduoti ir matuojami veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Savo ruožtu rodikliai siejami su iniciatyvomis, kurių imamės, kad būtų pasiektos numatytos konkrečios rodiklių reikšmės. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, galiausiai jos virsta konkrečia veiksmų programa.

Klientų perspektyvos tikslai nurodo, ką organizacijai reikia daryti, kad klientai būtų patenkinti įmonės veikla. Konkurencinėje aplinkoje šios perspektyvos ignoravimas priartina įmonės veiklos pabaigą. Procesų perspektyvos tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad įmonės procesai būtų efektyvūs, patenkintų klientų ir akcininkų lūkesčius. Tam tikslui nuolat atliekamas procesų vykdymo kokybės monitoringas ir tikrinamas procesų struktūros efektyvumas. Personalo (įmonės potencialo) perspektyvos tikslai nurodo, ką reikia daryti, kad būtų gerai parengta ir motyvuota darbo jėga, koku būdu užtikrinama organizacijos galimybė greitai keistis, tobulėti, koks yra įmonės IT potencialas. Sugebėjimas palaikyti reikiamą darbuotojų paruošimo lygį ir tinkamą IT potencialą, sudaro galimybę įmonei išgyventi ir plėtoti savo veiklą.³³

Apibendrinant, subalansuotų rodiklių sistema yra kaip veiklos matavimo arba strateginio valdymo priemonė, tačiau ją galima panaudoti ir kaip kokybės valdymo priemonę. Kadangi sistemos pagrindinė esmė yra gerinti klientų pasitenkinimą, tai galima teigti, kad knygynuose ši sistema gali būti taikoma, nes klientas yra pagrindinis sistemos dalyvis, t.y. perkantis prekę, todėl jo poreikiai turi būti nuolat analizuojami ir vertinami.

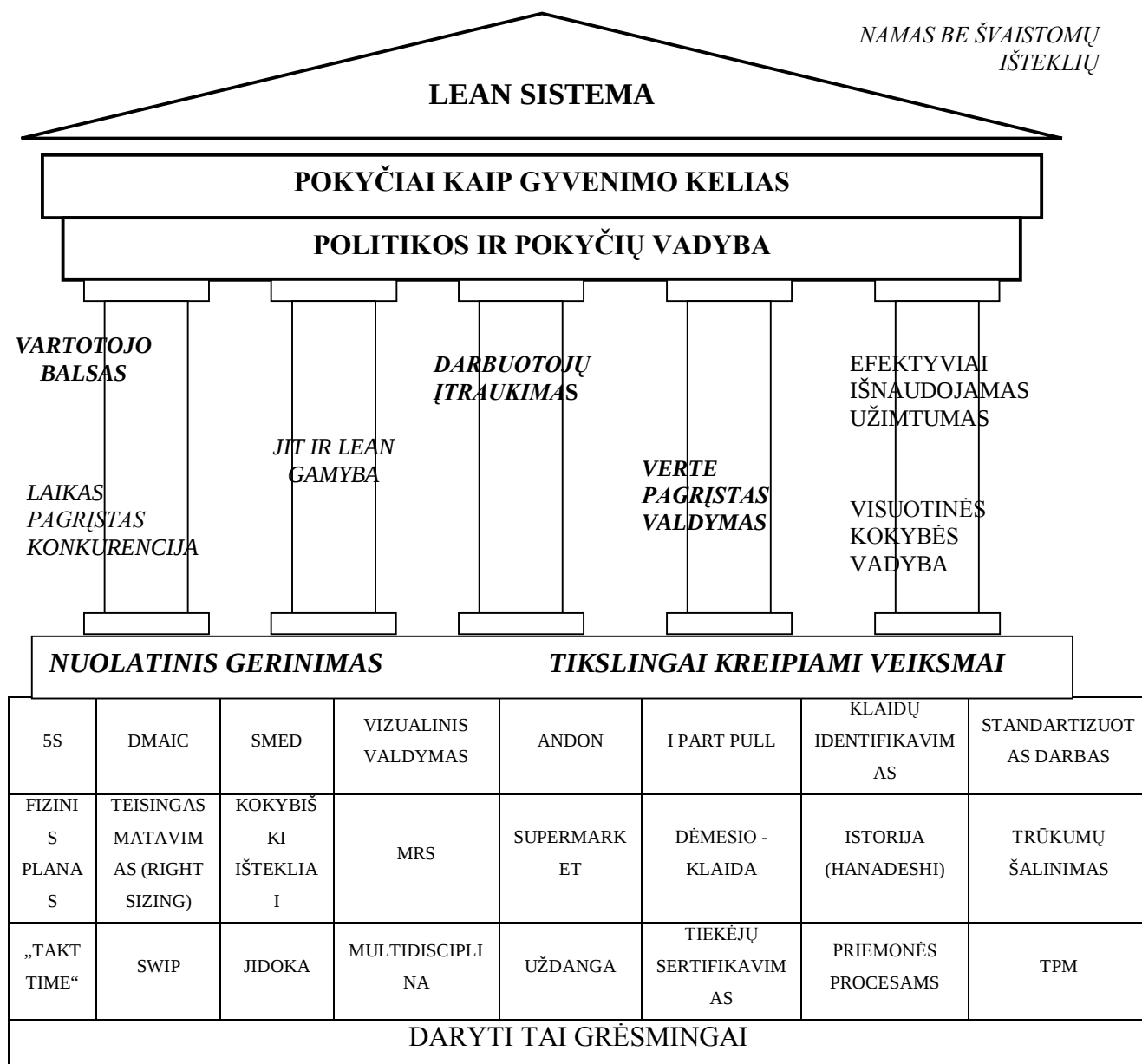
1.2.5. Lean sistema

Lean sistema pasaulyje jau antras dešimtmetis yra žinoma kaip kitokio požiūrio, filosofijos ir priemonių visuma, padedanti mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis pagaminti produktus bei suteikti išrankų vartotojo skonį atitinkančias paslaugas.³⁴

Lean sistema gali būti pritaikoma daugelyje organizacijų. Ši sistema apima vienu metu daug valdomų procesų, kurių metu yra aptinkami defektai ir šalinamos jų priežastys. Tai reiškia, kad laiku aptinkamos klaidos ir taupomi resursai. Taip atliekamas kokybiškas darbas ir pagaminamas produktas orientuojantis į klientų poreikius.

³³ Balanced scorecard. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html

³⁴ Lean sistema – kitoks požiūris. <http://www.leanmokykla.lt/Apie-LEAN/LEAN-SISTEMA-kitoks-pozioris>



9 pav. Lean sistemos įgyvendinimas

Šaltinis: Lean sistema http://www.imperatum.lt/IMPERATUM/Lean_sistema.html

9 pav. pavaizduota iš kokių elementų susideda ir kaip veikia Lean sistema. Buvusi sistema pradedama keisti iš viršaus į apačią. Tai reiškia, kad visų pirma, vadovai pirmi turi tikėti Lean filosofija. Pokyčių vadyba susideda iš vartotojo balso, laiko pagrįsto konkurencija, Jit ir Lean gamybos, darbuotojų įtraukimo, vertė pagrįsto valdymo, efektyviai išnaudojamo užimtumo, visuotinės kokybės vadybos.

Jit ir Lean gamyba turi mažai skirtumų. Sąvoka “pačiu laiku“ (angl. “just-in-time“), kuri sutrumpintai yra žymima kaip JIT, šaknys glūdi Japonijos vadybos filosofijoje. Ši sąvoka apima

tokius išteklių aktyvavimo būdus ir metodus, kurie padeda minimizuoti laukimo laiką, optimizuoti pereinamuosius laikus ir pagerinti gamybos veiksmingumą. JIT dar vadinama taupiąja gamyba arba nepersidengiančia gamyba. JIT koncepcijos esmė – turėti reikiamą daiktą reikiamoje vietoje reikiamu laiku.³⁵ Lean metodika pagrįsta tuo, kad didžiausia reikšmė siekiant įmonės finansinės sėkmės teikiama veiklos procesų standartizavimui ir sutrumpinimui. Pagal sistemą veiksmai kuo labiau standartizuojami atsisakant visos nebūtinų, vertės nekuriančios veiklos.³⁶

Norint efektyviai tai įgyvendinti naudojami tam tikri metodai ir priemonės, nuolat gerinant ir teisingai nukreipiant veiksmus. Dėl metodikos kilimo iš Japonijos Lean sistemoje veikia labai daug japoniškų ir angliškų terminų:

- 1) 5 S metodika tai darbo vietų sutvarkymo koncepcija, susidedanti iš šių žingsnių:
 1. Seiri – nustatome kas yra būtina ir kas nėra būtina laikyti darbo vietoje;
 2. Seiton – visiems reikalingiems daiktams paskiriame patogias vietas;
 3. Seiso – išvalome viską;
 4. Seiketsu – sukuriame taisykles (standartus), kaip užtikrinsime, kad pirmieji 3S būtų atliekami reguliariai;
 5. Shitsuke – tvarkos palaikymą paverčiame įpročiu, sukuriame aukštesnio lygio kultūrą per mokymus ir komunikaciją.³⁷
- 2) DMAIC – tai penkių žingsnių metodas naudojamas 6 Sigma metodikoje: apibrėžti (Define), išmatuoti (Measure), atlikti analizę (Analyze), patobulinti (Improve), patikrinti (Control).
- 3) Vizualinis valdymas – vizualiniai signalai ar informavimo priemonės, leidžiančios greitai suprasti situaciją, veiklos tikslus, problemas ir pan.
- 4) ANDON – vizualinio valdymo priemonė kilusi iš japoniško žodžio „lempa“. Šviesos signalas (kartais švieslentė), kuriam priskirta tam tikra prasmė.
- 5) I PARTPULL – proceso valdymo būdas alternatyvus individualių proceso žingsnių veikimo plano ar grafiko (stūmimo (push)) taikymui. Ištraukimo sistemoje vėlesnis procesas ištraukia detales iš ankstesnio proceso. Riboto dydžio atsarga arba supermarketas gali būti sukurtas tarp proceso žingsnių. Šiuo atveju ankstesnis procesas papildo tik tai, ką suvartoja vėlesnis procesas.
- 6) SMED – tai greitas kelias pravedant vieną proceso veikimą į sekančio produkto veikimą.
- 7) TAKT TIME – laikas, skiriamas vienam produkcijos vienetui pagaminti, tam, kad būtų dirbama (gaminama) tiksliai pagal kliento poreikio lygį. Takto laikas apskaičiuojamas dalinant turimą gamybos laiką iš kliento reikalaujamo produkcijos kiekio, kuris turi būti pagamintas minėtu laiku.
- 8) SWIP – minimalių procesų panaudojimas atliekant standartinį darbą.
- 9) JIDOKA - prietaisas, visais atvejais stabdantis stakles, kai jose atsiranda brokuotas gaminy.

³⁵ Jit sistema. <http://www.verslas.in/terminas/gamyba-paciu-laiku/>

³⁶ Lean (sinchroninė gamyba) <http://www.toc.lt/lt/lean-sinchronin-gamyba>

³⁷ Lean projektai. <http://leanprojektai.lt/pages/lt/lean-terminu-zodynas.php>

10) TPM – sunkiausia visų Lean sistemos priemonių, siekiant įgyvendinti įmonėje dėl dviejų priežasčių: kultūros keitimosi ir lean procesų įgyvendinimo.

Šie elementai yra pritaikomi daugumai organizacijų ir gali būti nemokamai įgyvendinama strategija skatinanti augimą ir gelbstinti iš nuosmukio.³⁸

Norint, kad kompanija veiktų pagal LEAN filosofiją reikia:

- Pakeisti aukščiausios vadovybės mąstymą ir vertybes;
- Suformuoti tobulinimo ir ugdymo KATA arba rutinas;
- Pakeisti veiklos principus;
- Pakeisti vadovavimo metodus.

LEAN diegimas gali būti sėkmingas tik vadovaujantis top-down principu, t.y. iš viršaus į apačią. Tik tada, kai įmonės savininkai bei vadovai patys gerai suvokia Lean sistemos filosofiją, ją galima pradėti skleisti darbuotojams žemyn.³⁹

Apibendrinant, galima teigti, kad Lean sistemos pagrindas yra tai, kad naudojant šią sistemą, pritaikant įvairius metodus ir priemones yra ieškoma klaidų procesuose. Kadangi knygynų verslas yra orientuotas į aukštą aptarnavimo lygį, šios Lean sistemos arba bent jos metodų pritaikymas būtų naudingas aiškinantis spragas knygynų veikloje ir jų procesuose.

1.2.6. Six Sigma sistema

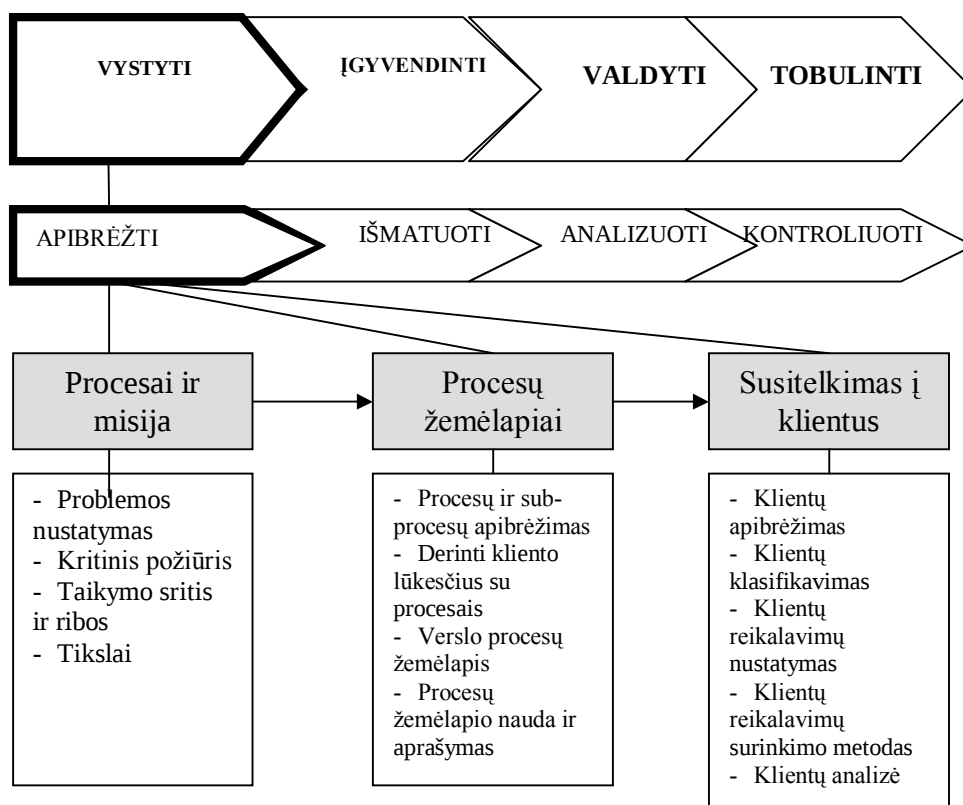
Six Sigma metodikos pagrindą sudaro pokario metais Japonijoje susiformavusi visuotinė kokybės vadyba. Dažnai Six Sigma yra derinamos su Lean sistema ir šis metodikų junginys yra vadinamas Lean Six Sigma.

Six Sigma – tai statistiniais metodais paremta įmonės veiklos kokybės gerinimo metodologija. Metodologijos pavadinimas yra kilęs iš graikiškos Sigma raidės, matematinėje statistikoje reiškiančios nuokrypį. Šešios sigmos (six sigma) reiškia 3,4 defekto iš 1 000 000 gaminių – kitaip tariant, beveik idealų gamybinį procesą.

Iš daugumos kitų vadybos ir kokybės valdymo metodologijų Six Sigma išsiskiria apibendrintu, nestruktūruojančiu pobūdžiu, orientuotu į maksimaliai greitą ir efektyvų svarbiausių problemų sprendimą, į šios veiklos organizavimą įtraukiant ne tik įmonės vadovybę, bet ir darbuotojus. Diegimo metu nustatomos silpniausios procesų vietos, apibrėžiami kontrolės mechanizmai, o paskui remiantis sukauptais duomenimis, gerinama įmonės veikla.

³⁸ Lean Glossary. <http://www.kaizenworld.com/lean-glossary/what-is-lean.html>

³⁹ Lean sistema paslaugų sektoriuje. <http://www.leanmokykla.lt/Apie-LEAN/LEAN-SERVICE-lieknos-paslaugos>



10 pav. Six Sigma sistemos procesų valdymas

Šaltinis: <http://www.competitivexpert.com/pmssixsigma1.php>⁴⁰

Valdant įmonės veiklą, Six Sigma remiasi cikline penkių fazių kokybės gerinimo metodika "DMAIC" (žr. a):

- Apibrėžti (define) – nustatomi silpniausi įmonės procesai, siektini rezultatai ir bendra strategija
- Išmatuoti (measure) – procesai tiksliai apibrėžiami, išskiriant matavimui tinkamus rodiklius (KPI, angl. Key Performance Indicator), pradedama rinkti statistika.
- Analizuoti (analyse) – gauti rezultatai analizuojami (ieškoma prastos darbo, produkcijos ar paslaugų kokybės priežasčių).
- Pagerinti (improve) – procesas optimizuojamas remiantis prieš tai gautais analizės duomenimis.
- Control – kontroliuoti. Pastaroji fazė turi tapti nuolatine (nesibaigiančia), o ją pasiekus, procesą galima kartoti nuo pirmosios fazės, gerinant kitus veiklos aspektus.⁴¹

Diegiant Six Sigma, remiamasi 6 baziniais principais:

- Nuoširdus susidomėjimas klientu ir jo veikla;
- Valdymas, remiantis duomenimis bei faktais;
- Orientacija į procesą, proceso valdymą ir proceso gerinimą;

⁴⁰ Process management system. <http://www.competitivexpert.com/pmssixsigma1.php>

⁴¹ Six Sigma. <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Six%20sigma>

- Proaktyvinis (anksčiau, nei prasidės problemos) valdymas;
- Bendradarbiavimas be sienų (korporatyvinių procesų skaidrumas);
- Tobulybės siekis ir atlaidumas nesėkmėms.

Pagal Six Sigma darbuotojai yra skirstomi į penkias grupes. Pirmoji, tai čempionai, kurie nustato bendrą strategiją. Antrieji, juodųjų diržų mokytojai, kurie yra aukščiausio lygio konsultantai, konsultuojantys čempionus ir apmokantys kitus „diržus“. Tretieji – juodieji diržai. Tai įmonės padalinių, stambių darbo grupių vadovai, itin gerai žinantys Six Sigma, apibrėžiantys ir optimizuojantys procesus. Žalieji diržai – specializuotų grupių lyderiai, veiklesni darbuotojai, kurių žinios būtinos, norint optimizuoti darbą. Geltonieji diržai – dauguma įmonės darbuotojų, kurie bent minimaliai turi būti susipažinę su Six Sigma teorija.⁴²

Six Sigma metodiniame arsenale iš viso yra naudojami 28 instrumentai:

- *“Vartotojo balsas”* apibūdina išreikštus arba neišreikštus vartotojo poreikius ir reikalavimus. Vartotojo balsui „išgirsti“ taikoma visa eilė būdų, tokių kaip vartotojų apklausos, klientų specifikacijos, garantinių įsipareigojimų vykdymo duomenys, tiekėjo - kliento bendros darbo grupės ir kt.
- *Kritinių kokybės parametrų nustatymas*. Svarbiausios pamatuojamos produkto, paslaugos ar proceso charakteristikos, kurios turi būti pasiektos, kad užtikrinti kliento pasitenkinimą. KKP leidžia suderinti tobulinimo pastangas su vartotojo reikalavimais.
- *Kano modelis* taikomas aptarnavimo kokybei, kuris identifikuoja aptarnavimo proceso komponentes.
- *„Žuvies kaulo“ (Ishikawa) diagramos* – tai yra priežasčių ir pasekmių tyrimo metodas. Šis metodas labai naudingas kokybės problemas sukeliančioms priežastims išaiškinti, padeda generuoti naudingas idėjas, kaip išspręsti šias problemas. Priežasčių ir pasekmių diagramos sudarymo ir analizės procedūra susideda iš keleto vienas po kito einančių etapų. Pirmiausia išaiškinama problema (pasekmė), arba rezultatas, kurio priežastis norime išsiaiškinti. Vėliau renkami ir apdorojami duomenys. Reikia surašyti kuo daugiau priežasčių, veikiančių galinį rezultatą. Sugrupuojame priežastis į „labai svarbias“, „vidutines“ ir „menkas“, nubraižome pasekmių ir priežasčių diagramą. Paskutinis yra analizės ir išvadų etapas, kai nustatomos pagrindinės priežastys, sukeliančios blogos veiklos kokybės problemas. (Vanagas P., 2004, p. 272-273).
- *Pareto diagramos* esmė yra tokia, kad norint pagerinti gaminių kokybę, pirmiausiai būtina šalinti dažniausiai pasitaikančius defektus arba jų priežastis. Bet reikia mokėti tai išskirti. Turint defektų sąrašą ir suskirsčius juos pagal atsiradimo dažnumą, matyti, kad tik keletas priežasčių sukelia daugiausia defektų. Pareto principas gali būti taikomas daugeliui kokybės gerinimo uždaviniui spręsti. (Vanagas P., 2004, p. 268-269).

⁴² Six Sigma. <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Six%20sigma>

- *Prioritetų matricos.* Vienas efektyviausių apkrovos ir laiko valdymo būdų yra prioritetų išrikiavimas. Kasdienis arba kas savaitinis prioritetų pasirinkimas padeda atlikti neatidėliotinas užduotis, nešvaistant laiko ne tokiems skubiems ir svarbiems darbams. Tie darbai, patenka į viršutinį dešinįjį kvadrantą (skubūs/svarbūs), turi būti atlikti prieš pradėdant darbus, atsidūrusius apatiniame dešiniajame kvadrante (skubūs/nelabai svarbūs). Toliau turėtų būti atliekami treči pagal eiliškumą darbai, iš viršutinio kairiojo kvadranto (svarbūs/nelabai skubūs), tačiau tik tuo atveju, jeigu esama absoliučiai įsitikinama, kad bus galimybė laiku juos atlikti; priešingu atveju šių darbų prioritetiškumą reikia padidinti ir juos reikia atlikti prieš darbus iš apatinio dešiniojo kvadranto. Ir paskutinėje eilėje turi būti atliekami darbai iš apatinio kairiojo kvadranto (nelabai svarbūs/nelabai skubūs).⁴³

- *Regresinė analizė, atrankinė kontrolė, stratifikacija, eksperimentų parengimas, atlikimas ir kt.*

Galima daryti išvadas, kad Six Sigma sistema yra skirta siekti kokybės gamyboje, tačiau šią sistemą sudaro daug įvairių elementų, kuriuos galima būtų taikyti ir paslaugų bei aptarnavimo srityje. Tokie išskirtiniai šios sistemos bruožai kaip pritaikomų metodų gausa, į klientus orientuoti principai, leidžia daryti prielaidą, kad knygnai jais remdamiesi gali tobulinti savo veiklą taip orientuodamasi į išrankų ir lojalų klientą.

1.3. Paslaugų procesų teikimo tipai ir kokybės valdymo teorijų palyginamoji analizė

Didžiulė paslaugų įvairovė įgalina teigti, kad kiekviena paslauga turi savitą teikimo būdą, atitinkantį konkrečios paslaugos koncepciją. Visgi galima išskirti paslaugų tipus, leidžiančius organizacijai pasirinkti vieną iš kelių galimų paslaugos teikimo procesų. R.W Schmenner (1995), įvertindamas du esminius paslaugų teikimą veikiančius kintamuosius – darbo intensyvumą ir teikėjo bei vartotojo sąveikos laipsnį, sąlygojantį paslaugos pritaikymą individualiems vartotojo poreikiams, – pateikia paslaugų procesų matricą (PPM). (11 lentelė)

Darbo intensyvumo laipsnis rodo, kas vyrauja teikiant paslaugas – žmogus ar technologija. Tai lemia skirtingus vadybos sprendimus. Jei teikiant paslaugą vyrauja žmogus, tiksliau – jo žinios, įgūdžiai, tam tikros būdo savybės, tai paslaugų organizacija turės daug dėmesio skirti personalo vadybai. Jei pagrindinis vaidmuo tenka technologijai, paslaugų organizacijai bus svarbus finansų valdymas, investicijų politika ir kt.

⁴³ Prioritetų matrica. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/gamybos_valdymas_I/115107.html

Darbo intensyvumo laipsnis	Vartotojo ir teikėjo sąveikos (kontaktų) stiprumo ir paslaugos pritaikymo individualiems vartotojo poreikiams laipsnis		
		Žemas (standartizuota paslauga)	Aukštas (individualizuota paslauga)
	Žemas	Paslaugų gamykla - aviakompanijos, - viešbučiai, - sanatorijos, - greito aptarnavimo restoranai, - kino teatrai, - geležinkelių bendrovės	Paslaugų dirbtuvė - automobilių taisyklos, - specializuotos ligoninės, - buitinės technikos taisyklos
	Aukštas	Masinės paslaugos - mažmeninės prekybos įmonės, - didmeninės prekybos įmonės, - mokyklos, - universitetai, - bankai.	Profesionalios paslaugos - architektų biurai, - sveikatos priežiūros įstaigos, - juristų biurai, - mokslo ir tyrimų institutai, - verslo konsultacijų įmonės, - IT specialistų įmonės, - Įdarbinimo agentūros.

1 lentelė. **Paslaugų procesų matrica ir teikėjų pavyzdžiai**

Šaltinis: Schmenner R. W., 1995.⁴⁴

Galima teigti, kad knygynai priklauso masinių paslaugų įmonėms. Yra aukštas darbo intensyvumo laipsnis ir paslaugos/ aptarnavimo klientams standartizavimas. Tai yra įmonė užsiimanti mažmenine prekyba knygomis.

Standartų ir modelių palyginimas. Išanalizavus įvairius kokybės valdymo modelius, standartus, metodus, yra būtinas jų palyginimas, bei elementų tinkamų knygynų verslo valdymui parinkimas, modeliavimas ir pagrindimas. Sudarant lentelę, buvo išskirti tipiniai bruožai, kurie būdingi nagrinėtiems standartams ir modeliams. Galima pastebėti, kad ISO standartų grupė turi labai panašius principus kaip EKVF bei BVM:

- Principų „Dėmesys vartotojui“ ir „Orientavimasis į vartotoją“ esmė yra tokia pati, tik skiriasi tuo, kad EKVF vartotojas yra kaip vertintojas, o ISO vartotoją įvardina kaip dalyvį, kurio lūkesčiai turi būti supracasti, nuolat tenkinami.
- Galima daryti prielaidą, kad lyderystės principai ISO standarte yra stipresni, labiau orientuoti į tikslų siekimą, kurią sukuria vadovai.
- EKVF modelyje tobulinimo procesas pradedamas nuo darbuotojų igūdžių atsiskleidimo, o ISO atvirkščiai, darbuotojai įtraukiami į procesus tam, kad būtų tinkamai panaudoti sugebėjimai įmonės naudai.

⁴⁴ Schmenner R. W. Service Operations Management. New Jersey: Prentice Hall, 1995

- Galima daryti prielaidą, kad principai „Vadyba remiantis procesais ir faktais“ ir „Procesinis požiūris“ skiriasi tuo, kad ISO į procesinį požiūrį žiūri kaip į sistemą, kurioje vienas po kito atsiranda gaviniai, o EKVF labiau remiasi visų šalių nuomone ir tada daro sprendimus.
- Lyginant EKVF „Nuolatinis mokymasis, inovacija ir tobulinimas“ bei ISO „Nuolatinis gerinimas“, galima daryti išvadą, kad ISO tiesiog pabrėžia visų procesų gerinimą, neįvardinant konkrečių veiklų. Atvirkščiai, EKVF, galima daryti prielaidą, kad nuolatinis mokymasis yra gilinimasis į žinias ir dalijimasis jomis.
- „Partnerystės plėtra“ (EKVF) ir „Abipusiški naudingi ryšiai su tiekėju“ (ISO). Galima daryti prielaidą, kad EKVF tai įvardija kaip abipusių naudingų santykių užmezgimą, kuris gali būti pagrįstas žinių pasidalijimu. ISO šis principas rodo priklausomybę tarp organizacijos ir tiekėjo.

Galima daryti prielaidą, kad šie principai skiriasi tuo, kad EKVF labiau orientuotas į organizacijos veiklų vertinimą, ISO į procesinio požiūrio principu valdomą organizacijos veiklą.

ISO standartai	Tipiniai būvo ai ISO BVM EKVF	Orientavimas į vartotoją	Lyderystė	Darbuotojų įtraukimas	Procesinis požiūris	Sisteminis požiūris į vadybą	Nuolatinis gerinimas	Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą	Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėju	Orientavimas į rezultatus	Kriterijų ir metodų nustatymas	Atsakomybė visuomenei	Procesų schemos	Pareto diagramos	Greitas proble- mų sprendimas	Tobulumo siekis	"Žuvies kaulo" metodas	
	ISO 9001:2008	Orientavimas į vartotoją	Lyderystė	Darbuotojų įtraukimas	Procesinis požiūris	Sisteminis požiūris į vadybą	Nuolatinis gerinimas			Orientavimas į rezultatus			Preven- ciniai veiksmai				Vidaus auditas	
		Produkto realizacija			Procesų ir jų sekos nustatymas; Dokumentų ir įrašų kontrolė								Netinkamų produktų/paslaugų kontrolė				Kokybės politikos ir kokybės vadovavimas	
	ISO 9004	Susitelkimas į klientus	Orientacija į ilgalaikę sėkmę	Mokymasis iš klaidų ir dalinimasis gerąja patirtimi	Procesinis požiūris	Sisteminis požiūris į vadybą	Nuolatinis gerinimas	Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą	Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėju			Ateities išteklų poreikis numatymas					Nuolatinis monitoringas (stebėseną) ir reguliarų verslo aplinkos analizę	
		Žinių surinkimas iš klientų, partnerių ar tiekėjų		Organizacijos planų komunikavimas	Ilgalaikis planavimas													
	ISO 14001	Su aplinkos apsauga susijusių rizikų valdymas	Išteklų taupymas	Produktų ir paslaugų aplinkosaugos aspektų nustatymas ir įvertinimas	Aplinkosaugos politikos įgyvendinimas	Aplinkosaugos valdymo sistemos auditavimas	Nuolatinis gerinimas			Trūksta mūsų aplinkosaugos valdymo sistemos elementų įtraukimas ir esamų išgryninimas								
							Darbo sąlygų gerinimas											

	ISO 26000	Vartotojų problemų sprendimas				Visuo menini s dalyva vimas ir vystim asis	Socialinės atsakomybės pripažini mas		Socialinės atsakomybės integravimas į organizaciją	Suderin tų veiksm ū praktik a		Sociali nės atsako mybės patikim umo stiprini mas					
		Suinteresuot ūjų šalių identifikavim as ir dalyvavimas										Visuo menini s dalyva vimas ir vystim asis					
	EKVF	Vartotojų rezultatų vertinimas	Vadovavi mas	Žmonių rezultatų vertinimas			Pagrindini ū veiklos rezultatų vertinimas		Partnerystė ir ištekliai	Orienta cija į procesą , proceso valdym ą ir proceso gerinim ą		Visuo menės rezultat ū vertini mas					
	BVM			Nuolatinis darbuotojų ir vadovų vertinimas	Moderniz avimas ir pokyčių valdymas		Reguliaru s žmoniškų ū išteklų reguliavi mas	Plėtojami šiuolaikini ai mokymo metodai			Veiklos vertinimo metodų naudojima s	Vidinių komuni kacijos kanalų kūrima s	Pokyči ū skatini mas				
Darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema																	
Veiklos valdymo sistema	Subala nsuotų rodikli ū sistem a	Klientų perspektyvos rodiklių vertinimas		Vieno darbuotojo pelningumo analizė	Personalo perspekty vos rodiklių vertinimas				Finansų perspektyvos rodiklių vertinimas				Proces ū perspek tyvos rodikli ū vertini mas				
		Klientų skundų valdymas		Darbuotojų pasitenkinim as													
Gamybos valdymo modeliai	Lean sistem a	Vartotojo balso metodo taikymas	Top-down principas	Darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistemos (Kaizen Teian)			Nuolatinio visų lygių vadovų ir darbuotojų ūgdymo	Vertės srauto vadovas			Kritiniai kokybės parametrai		Proces ū schemo s		Greitas proble mų sprendi mas	Tobulu mo siekis	

			5S konceptijos taikymas							Vertės nekuriančių procesų paieška ir naikinimas				
Six Sigma sistema	Nuoširdus susidomėjimas klientu ir jo veikla					Kokybės gerinimo metodika DMAIC	Valdymas , remiantis duomenimis bei faktais		Kano modelio taikymas	Orientacija į procesą , proceso valdymą ir proceso gerinimą	Pareto diagramos		Tobulybės siekis ir atlaidumas nesėkmei	"Žuvies kaulo" metodas
								Prioritetų matricos		Procesų schemos				

2 lentelė. **Standartų ir modelių bruožų bei elementų palyginimas** (pilka spalva – elementai tinkantys knygynų verslui, geltona – tipiniai elementai, be fono – tik vienam modeliui ar sistemai tinkantys elementai ar bruožai)

Galima pastebėti, kad gamybos valdymo modelių sistemos Lean sistema ir Six Sigma turi bendrą bruožą, bei juose taikomų metodų. „Procesų schemas“ yra būdingos abejiems modeliams, nes yra orientuojamasi į gamybą, kuomet reikalingi nuoseklūs veiksmai, vaizduojami schemose. Metodai, kurie yra bendri šiems modeliams, gali būti taikomi, integruojami į kitus standartus ar modelius. Jie yra universalūs, nes dažnai prieš pritaikant kažkuriai tobulintinai sričiai, jie sudaromi naujai, remiantis veiklos specifiškumu. Abu šie modeliai gali būti apjungti į vieną, juose gali veikti specialiai tam pritaikyti metodai ir modeliai. Galima daryti išvadą, kad tai universaliausieji modeliai, kurie gali būti pritaikomi tiek paslaugų, tiek klientų aptarnavimo, tiek gamybos sektoriuose.

Iš ISO standartų labiausiai išsiskiria ISO 14001, kuris skirtas aplinkos apsaugos valdymui. Jame pateikiamos išskirtinės veiklos. Galima daryti prielaidą, kad jos gali būti naudingos ir kitoms organizacijoms, diegiančioms kokybės valdymo sistemas. Akcentuojamas išteklių taupymas, trūkstančių aplinkosaugos valdymo sistemos elementų įtraukimas ir esamų išgryninimas.

Standartai ISO 9001:2008, BVM, EKVF ir ISO 9004 turi tuos pačius bendrus principus, tačiau ISO 9004 yra orientuotas labiau į ilgalaikę sėkmę, ilgalaikių tikslų planavimą. Galima teigti, kad formuojant kokybės valdymo sistemą pagal ISO 9004 reikalavimus, organizacija turės plačiai išvystytą komunikaciją, nes šis modelis pagrįstas žinių surinkimu iš klientų, partnerių, tiekėjų, taip pat mokymusi iš klaidų ir dalijimusi gera patirtimi. Galima daryti prielaidą, kad šios standarto reikalavimai bei taikomi principai tinka įmonėms, kurios jau yra padariusios didelę pažangą ir trūksta papildančių elementų su kuriais galėtų judėti į priekį, tai rodo tokie elementai kaip „Ateities išteklių poreikių nustatymas“ ir „Nuolatinis monitoringas ir reguliari verslo aplinkos analizė“.

Standartas ISO 26000 yra orientuotas į socialinę atsakomybę. Be visų bendrų principų, akcentuojami tokie svarbūs standarto bruožai kaip „Suderintų veiksmų praktika“ ir „Vartotojų problemų sprendimas“. Šis standartas labiausiai nuo kitų skiriasi ypač dideliu poreikiu ieškoti partnerių, tiek valstybinių, tiek privačių institucijų. Veikianti pagal tokius reikalavimus įmonė turi ne tik labai stiprius vadybinius kokybės valdymo įgūdžius, bet ir stiprias socialines kompetencijas.

Sąsajos su knygynų verslu. Standartų ir modelių palyginimas įgalina teigti, kad daugumą išanalizuotų standartų ar modelių galima taikyti bet kokioje organizacijoje, todėl būtina aptarti jų sąsajas su knygynų verslu. Šiuo metu knygynai išgyvena sunkų ir konkurencingą laikotarpį. Naujovių, naujų verslo valdymo sistemų diegimas reikalauja daug investicijų ir visų darbuotojų atsidavimo, tačiau taip pat ir ilgalaikį pranašumą. Galima teigti, kad knygynų verslas labiausiai orientuotas ne tik į visuomenės švietimą, bet ir į sėkmingus aktyvius pardavimus ir klientų lūkesčių išaiškinimą. Tuo remiantis, galima daryti prielaidą, kad knygynų vadovai turi puikią galimybę pagal standartus ir jų reikalavimus įsivertinti „kur jie yra šiandien“, kad galėtų žinoti „kur nori būti rytoj“.

Galima teigti, kad ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra tinkami knygynų verslui, nes reikalavimai apima veiklas nuo procesų nustatymo iki pasiruošimo auditavimui. Galima daryti prielaidą, kad pažengusiam knygų platinimu užsiimančiam verslui reikalingas ir metodų parinkimas bei ISO 9004 reikalavimų laikymasis. Apibendrinant, galima teigti, kad knygynų verslo ir kokybės valdymo sistemų sąsajos yra labai didelės. Galima daryti prielaidą, kad dažnas knygynas taiko minėtus reikalavimus, metodus, bet tai nėra oficialiai komunikuojama darbuotojams, nėra aiškiai nustatytų procesų.

Kokybės valdymo elementų pritaikymas knygynuose. Išskirti elementai, kurie yra pritaikomi knygynų veiklai ir geriausiai siejasi su KA KVS sistemos kūrimu knygynuose „Pegasus“. 2 lentelėje jie išskirti pilka spalva. Galima teigti, kad daugiausiai išskirtų tinkamų elementų ir metodų yra iš Lean ir Six Sigma sistemų.

Elementas *žinių surinkimas ir klientų, partnerių ar tiekėjų* yra kuo puikiausiai pritaikomas knygynų verslui, nes net tyrimais nevisada galima sužinoti visų klientų lūkesčių ir pageidavimų. Knygynų konsultantai yra labiausiai prie klientų priartėję iš visų darbuotojų, todėl susigalvojus galimus probleminius klausimus, galima sužinoti labiausiai slepiamus klientų lūkesčius.

Galima teigti, kad *mokymasis iš klaidų* vyksta kiekvienam darbuotojui dirbant bet kurią darbą, tačiau darant klaidas dažnai įgyjama didelė patirtis, kurią galima dalintis su kitais darbuotojais. Tokiu būdu galima sukurti patirties dalinimosi tarp darbuotojų ir vadovų sistemas, kurias būtų galima analizuoti. Taigi šio elemento vystymas būtų tikrai efektyvus metodas knygynų veiklos gerinimui, ypač klientų aptarnavime, taip siekiant žinių vadybos.

Vidinių ir išorinių komunikacijos kanalų kūrimas – tai informacijos kanalai, kurie atlieka ne tik informavimo, bet ir darbuotojų įtraukimo bei vertybių sklaidos funkcijas. Tokie komunikacijos kanalai turėtų užtikrinti tiek horizontalią informacijos sklaidą, tiek vertikalią – galimybę patiems darbuotojams kuo aktyviau dalyvauti organizacijos vidinėje komunikacijoje ir teikti grįžtamąjį ryšį. Atsižvelgiant į organizacijoje dirbančių darbuotojų dydį, gali būti kuriami *naujienuose ar mėnesiniai, ketvirtiniai laikraščiai*. Tai gali būti taikoma knygynų versle, nes tokia komunikacija veikia kaip dialogas transformuojantis organizacijos valdymą, ketinimus ir intencijas į efektyvią veiklą.

Modernizavimas ir pokyčių valdymas tai elementas, kuriuo turėtų būti siekiama originalių ir kūrybiškų sprendimų. Visų pirma galima susirinkti pageidavimus ir klientų lūkesčius atliekant tyrimus arba tiesiogiai konsultuojant išklausančią kiekvieną klientą knygynė. Kiekviena organizacija turi kur tobulėti, todėl siekiamos iniciatyvos su modernizavimu klientų aptarnavime turėtų ne tik padidinti kokybę, klientų pasitenkinimą, bet ir padidinti pelną.

Procesų schemos metodas gali būti labai kūrybiškai naudojamas įtraukiant visus knygynų darbuotojus, kuomet reikia tam tikros sistemos arba ieškoma sprendimų kaip geriau

valdyti klientų aptarnavimo kokybės veiklą. Procesų schemas gali būti vis atnaujinamos taikant vis naujas idėjas.

Darbuotojų pasiūlymų sistemos – tai labai šiuolaikiškas ir plačiai naudojamas būdas daugelyje organizacijų. Šios sistemos esmė – leisti kiekvienam darbuotojui laisvai teikti pasiūlymus dėl darbo tvarkos, organizavimo, procesų tobulinimo ir kt. Tačiau pateikti pasiūlymai turi būti rūšiuojami, dokumentuojami, analizuojami ir apibendrinant pateikiami vadovams ir darbuotojams. Tokia sistema leidžia reikštis naujovėms, naujoms idėjoms, bei atsiveria puikios galimybės juos įgyvendinti.

5S koncepcijos taikymas. Darbo vietų sutvarkymo koncepcija, susidedanti iš šių žingsnių.

1. SEIRI (Jap.) – Nustatome kas yra būtina ir kas nėra būtina laikyti darbo vietoje.
2. SEITON – Visiems reikalingiems daiktams paskiriame patogias vietas.
3. SEISO – Išvalome viską.
4. SEIKETSU – Sukuriame taisykles (standartus), kaip užtikrinsime, kad pirmieji 3S būtų atliekami reguliariai.
5. SHITSUKE – Tvarkos palaikymą paverčiame įpročiu, sukuriame aukštesnio lygio kultūrą per mokymus ir komunikaciją.⁴⁵

Ši koncepcija gali būti pateikiama kartu su klientų aptarnavimo standartu knygynuose, tačiau gali būti ir paskirta vienam darbuotojui ją prižiūrėti ir nuolat priminti darbuotojams apie standartuose nustatytą tvarką. Palaikyti tvarką knygynuose labai svarbu, ypač tada, kai dirba daug darbuotojų ir nėra aišku kur turi būti dedamos įvairios darbai reikalingos priemonės.

Vartotojo balso metodo taikymas – apibūdina išreikštus arba neišreikštus vartotojo poreikius ir reikalavimus. Vartotojo balsui „išgirsti“ taikoma visa eilė būdų, tokių kaip vartotojų apklausa, klientų specifikacijos, garantinių įsipareigojimų vykdymo duomenys, tiekėjo-kliento bendros darbo grupės ir kt. Tai tokia sistema, kuri orientuota išsiaiškinti kliento poreikius per įvairias priemones.

Prioritetų matricos – tai būdas prioritetų tvarka sudėlioti ne tik darbuotojų, bet ir vadovų darbą. Knygynuose tai gali būti pritaikoma kuomet darbuotojų darbas susideda ne vien tik iš klientų konsultavimo, bet ir skyrių priežiūros, darbo kasoje, sandėlyje.

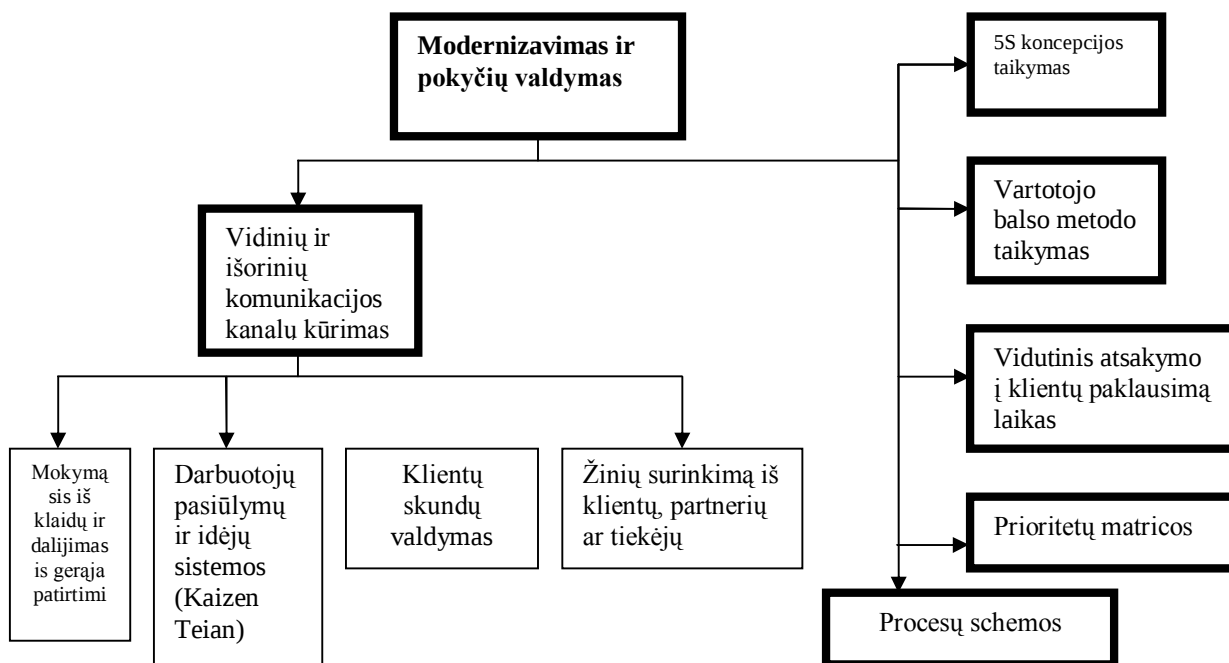
Geriausios patirties identifikavimas – tai procesas, kai organizacijos palygina savoje organizacijose atliekamus procesus ir vykdomas funkcijas su rinkos lyderiais. Šio proceso metu analizuojama, kodėl rinkos lyderiais laikomos organizacijos pasiekia tokių gerų rezultatų, kokią metodiką, praktiką jos naudoja. Atrasti veiksmingiausi metodai ir veiklos būdai yra pritaikomi kitų kompanijų veiklai gerinti.

Gerosios praktikos metodas apima šiuos pagrindinius elementus:

- Pasiekimų aspektų (funkcijų ir procesų) lyginimą su geriausiais;

⁴⁵ Lean terminų žodynas. <http://leanprojektai.lt/pages/lt/lean-terminu-zodynas.php>

- Trūkumų identifikavimą dėl pasiekimų vykdymo;
- Preliminarių duomenų dėl vykdymo gerinimo ieškojimą;
- Esminį ir nuoseklų gerinimo priemonių užtikrinimą;
- Tolesnės pažangos priežiūrą ir privalumų patikrinimą.



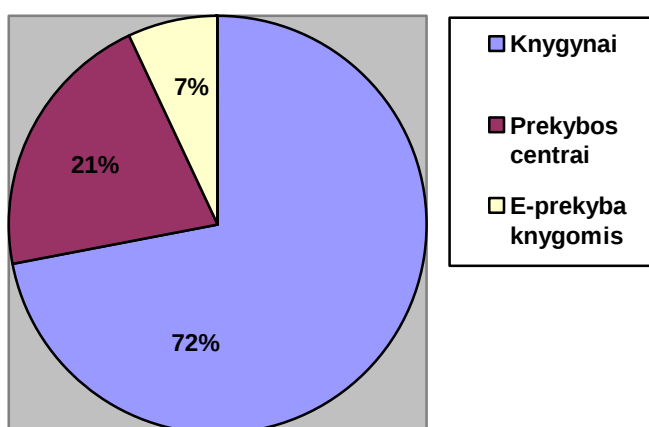
11 pav. Knygynų verslui tinkančių teorinių elementų modeliavimo schema

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad visi šie elementai gali būti naudojami knygynų veikloje, nes jie lengvai pritaikomi ir orientuoti į klientų poreikių išsiaiškinimą. Šiuos elementus sujungus, pritaikius jų valdymo sistemą, išeitų teorinis klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modelis.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMŲ ANALIZĖ LIETUVOS IR UŽSIENIO KNYGYNUOSE

2.1. Knygynų rinkos apžvalga

Knygynai šiuo metu išgyvena permainingą laikotarpį. Knygomis prekiauja knygynai, prekybos centrai, e-parduotuvės ir kt. Kaip ir visame pasaulyje, taip ir Lietuvoje vyrauja tendencija, kad vartotojas jau vis labiau pripranta pirkti internetu, nepatikliai, bet su ateities perspektyvomis žiūri į elektroninę skaityklę ir e-knygos pirkimą internetu. Rinkodaros strategija kone visuose knygynuose vaidina labai svarbų vaidmenį. Nors ir knygų kainos visuose knygynuose išlieka panašios, knyginai šiuo metu kiekvieną klientą stengiasi išlaikyti organizuodami įvairias temines knygų akcijas, lojalių klientų akcijas (su kliento kortele) arba išlaiko nuolatinės vienkartinės nuolaidas, kaip pvz.: „po algos“, „gimtadienio proga“.

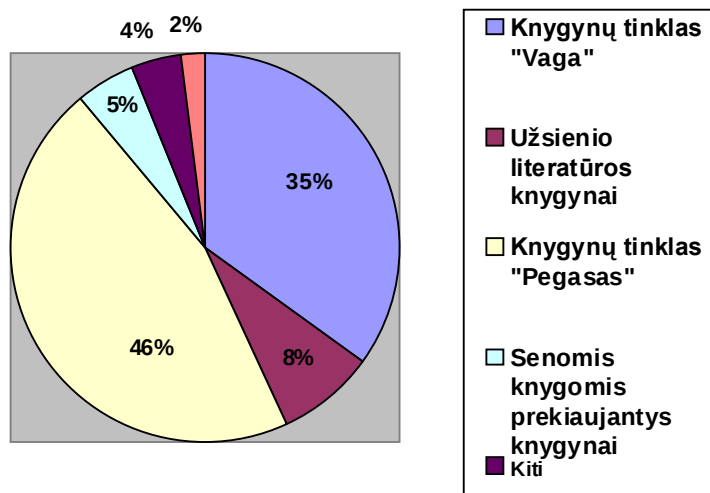


12 pav. Knygų rinka Lietuvoje

Šaltinis: Rinkos tyrimų informacija

13 pav. matoma, kad knyginai užima didžiausią rinkos dalį knygų pardavimuose – 72 %. Prekybos centrai – 21 %, o internetinėse parduotuvėse nuperka vos 7 % knygų. Galima teigti, kad prekybos centrams knygos yra kaip papildoma prekė arba prekė, kuria galima pritraukti klientą. Galima daryti prielaidą, kad e-prekyba knygomis po truputėlį plečiasi, vis daugiau leidyklių kuria savo internetines svetaines tam, kad iškart galėtų prekiauti naujienomis ir kt. knygomis.

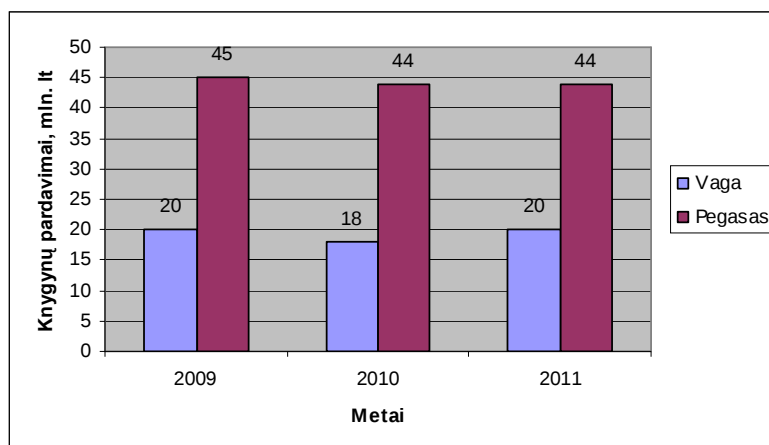
Lietuvoje veikia du pagrindiniai, didžiausią rinkos dalį užimantys knygynų tinklai, tai: knygynų tinklas „Pegasus“ ir „Vaga“. Kiti – maži, specializuoti arba nedideliuose miesteliuose veikiantys knygynai. Knygynai „Pegasus“ užima apie 46 % visų knygų rinkos, Vagos knygynai – 35 %, knygynas „Sofoklis“ – 2 %, kiti – apie 8 % užima užsienio literatūra prekiaujantys knygynai („Rotas“, „Humanitas“, „Homo Sapiens“ ir kt.), likusią dalį užima knygynai prekiaujantys senomis knygomis („Knygos namai“, „Keista“), moksline ir mokykline literatūra („Mokslo ir enciklopedijų leidybos centro knygynas“, „Mokyklinė knyga“), populiarėja ezoterinių knygų knygynai („Zodiakas“, „AUM“).



13 pav. Knygynų rinka Lietuvoje

Šaltinis: preliminarinė įmonės UAB „ALG knygynai“ informacija

Knygyno tinklo „Pegasus“ būdinga pradedama vykdyti blokinė prekyba, t.y. prie tam tikros knygų lentynos siūlomi gretutiniai verslo produktai, pavyzdžiui, prie vaikų literatūros pritvirtinamos pakabėlės su pliušiniais tušinukais ar skirtukais, prie kulinarijos knygų įtaisoma lentyna su kepimo formelėmis, prijuostėmis.

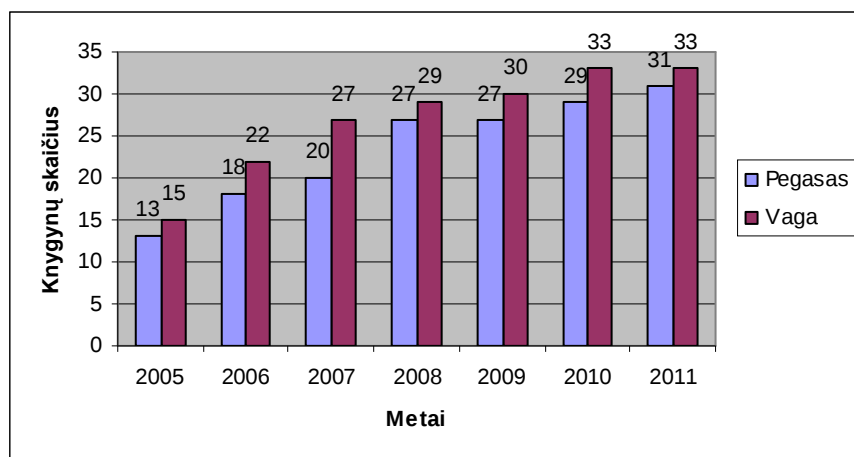


14 pav. Knygynų tinklų „Pegasas“ ir „Vaga“ pardavimų palyginimas

Tokiu būdu klientai yra skatinami pirkti papildomai, neieškant tinkančių prekių kitur bei taupant kliento laiką. Galima pastebėti, kad „blokinė prekyba“ pasiteisina, nes tokių prekių pardavimų pelnas yra žymiai didesnis, nei kad yra sunaudojamos lėšos tokiai sistemai kurti.

Anot Varanavičienės L. (2011), didieji knygynų tinklai praktiškai diktuoja knygynų rinkos madas, turi agresyvią rinkodaros politiką, skelbia akcijas, išpardavimus. O mažosios leidyklos sunkiai spėja patekti į tinklinių knygynų įsuktą mechanizmą, nes jų knygos nėra labai perkamos. Knygynų tinklų logika yra tokia – „greitai ir daug“.⁴⁶

Lyginant rinkos lyderių „Pegaso“ ir „Vagos“ knygynų pardavimus, galima teigti, kad knygynų pardavimai nepasikeitė net ir krizės metu. Visų knygynų pardavimus lenkiantis knygynų tinklas „Pegasas“ turintis 31 knygyną visoje Lietuvoje. Galima daryti išvadas, kad abiejų tinklų knyginai vykdė teisingą verslo strategiją ir net naujai įsigytus knygynus išvedė iš ekonominės krizės, kuri palyginti nebuvo taip stipriai jaučiama kaip kitose įmonėse.



15 pav. Knygynų plėtra 2005-2011 m.

Šaltinis: knygynų tinklų „Pegasas“ ir „Vaga“ informacija

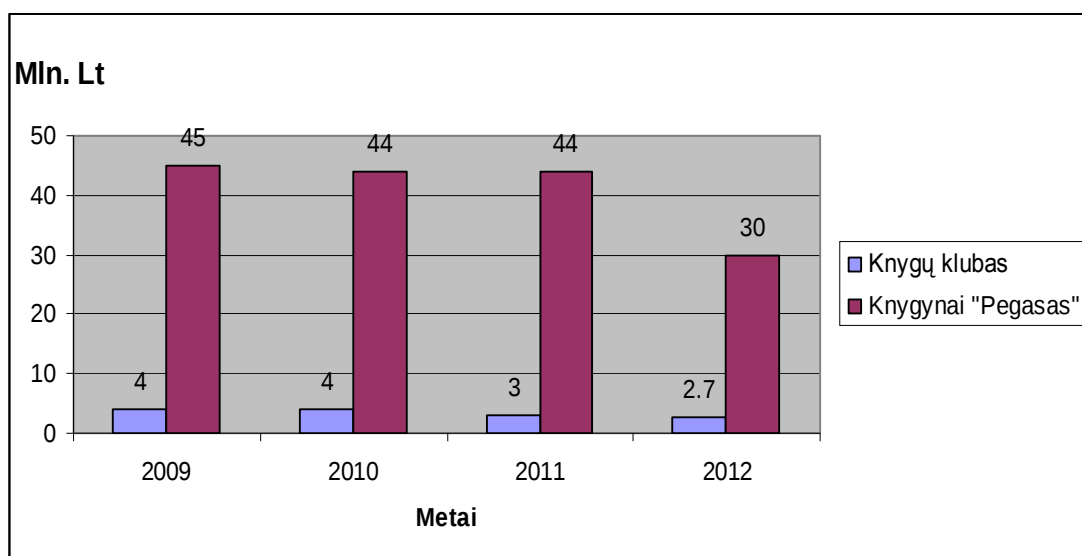
Vien tik 2008 metais atsiradę šeši nauji „Pegaso“ knyginai, kurių didžiausias įsikūrė Vilniaus prekybos centre „Panorama“. Kaip matoma iš diagramos, knygynų „Pegasas“ plėtra sulėtėjo 2009-2010 m., galima daryti prielaidą, kad kaip ir kiekvienai įmonei, pardavimams ir plėtrai įtaką padarė ekonominė krizė. Iš pardavimų ir plėtros diagramų galima spręsti, kad tiek vienu, tiek kitų knygynų plėtra vėl atsigavo 2010 m., kai knygynų „Pegasas“ įsikūrė 4, o „Vagos“ dar 3 knyginai.

⁴⁶ Knygų mugė 2011. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2011-02-15-savaite-pokalbis-lolita-varanaviciene-labai-pavydziu-paprastam-knygu-muges-lankytoji/57926/print>

Visiems knygynams yra būdingas sezoniškumas. Pirmasis pelningiausias laikotarpis – rugpjūčio, rugsėjo mėnesiai, kuomet prieš mokyklos sezoną mokiniai perka mokyklinę literatūrą. Antrasis laikotarpis – gruodžio mėnesis, kuomet prieš didžiąsias šventes padidėja grožinės literatūros, dovaninių knygų poreikis. Šiais metų laikotarpiais knygynų pardavimai padidėja apie 40 %.

Pegaso prekinis vardas puikiai žinomas. Net 60% knygų pirkėjų jį paminėjo spontaniškai. Antroje vietoje – Vaga, trečioje – Centrinis knygynas. Prekybos centrai (Maxima, RIMI, kt.) kol kas nėra tiesiogiai siejami su knygų pirkimu, tik nedidelė dalis žmonių juos minėjo spontaniškai.

Internetinė prekyba knygomis pamažu išsibėgėja, todėl internetu parduodamų knygų procentinė dalis ženkliai didėja, atimdama vis didesnę knygynuose parduodamų knygų dalį. Permetusios dalį pardavimo į elektroninę erdvę, leidyklos kuria ir elektroninių knygų projektus. Kad internetinė prekyba sudaro vis didesnę konkurenciją įprastiniams knygynams, patvirtino ir įmonių grupės „Alma littera“ rinkodaros direktorius Giedrius Keraitis. Didelė ne tik naujų, bet ir seniau išleistų knygų pasiūla, galimybė jų nusipirkti neišeinant iš namų, interaktyvi konsultacija, taip pat galimybė anksčiau už kitus įsigyti naujausių leidinių – tai privalumai, kurie, anot K. Paulikienės, didina knygų pardavimą internetu.⁴⁷ Anot „Alma Littera“ rinkodaros direktoriaus Giedriaus Keraičio, internetinė prekyba sudaro vis didesnę konkurenciją įprastiniams knygynams. „Todėl į šį verslą jau planuojamos didesnės investicijos“, – sakė jis.⁴⁸



⁴⁷ Prekyba knygomis keliai į internetą. <http://www.lrytas.lt/-13412030321340744620-prekyba-knygomis-keli-into-internet%C4%AF-internet%C4%85.htm>

⁴⁸ Lietuvos knygynai investuoja į elektronines knygas. <http://vz.lt/article/2012/7/2/lietuvos-knygynai-investuoja-i-elektronines-knygas>

16 pav. Internetinės prekybos „Knygų klubas“ ir knygynų „Pegasus“ apyvartų palyginimas

Šaltinis: „UAB ALG knygynai informacija“

Kaip galima pastebėti pav., nuo 2009 metų prekyba knygomis internetu išliko tokia pati. Tačiau prasidėjus krizei knygų pirkimai internetu taip pat nesumažėjo. 2011 m. internetinės prekybos apyvartos sumažėjo, o knygynuose išliko tokios pačios. Nors dar 2012 m. nesibaigė, tačiau galima pastebėti, kad internetinė prekyba gali stipriai viršyti praeitų metų apyvartas.

E. knygų bumą patiria JAV, paskutiniaisiais metais e. knygų pardavimai ten kasmet paauga dvigubai, apie 20% visų už Atlanto nuperkamų knygų jau yra elektroninės. Tačiau Europoje padėtis kita, o ypač tokiose mažose šalyse kaip Lietuva. Mūsų šalyje e. knygų pardavimai itin menki – nesiekia netgi 1%.

Anot prekybos įmonių grupės „Alma littera“ vadovo G. Mažeikos: „Priežastis paprasta. Kuo didesnė rinka, tuo paprasčiau ir pigiau kainuoja išleisti e. knygas, ir priešingai – kuo mažesnė rinka, tuo brangiau kainuoja tai padaryti ir tuo mažiau galimybių iš e. knygų užsidirbti. Štai kodėl Lietuvoje e. knygų bumų nėra ir artimiausiu metu nebus. Net popierinių knygų tiražai tesiekia vos po kelis tūkstančius.“⁴⁹

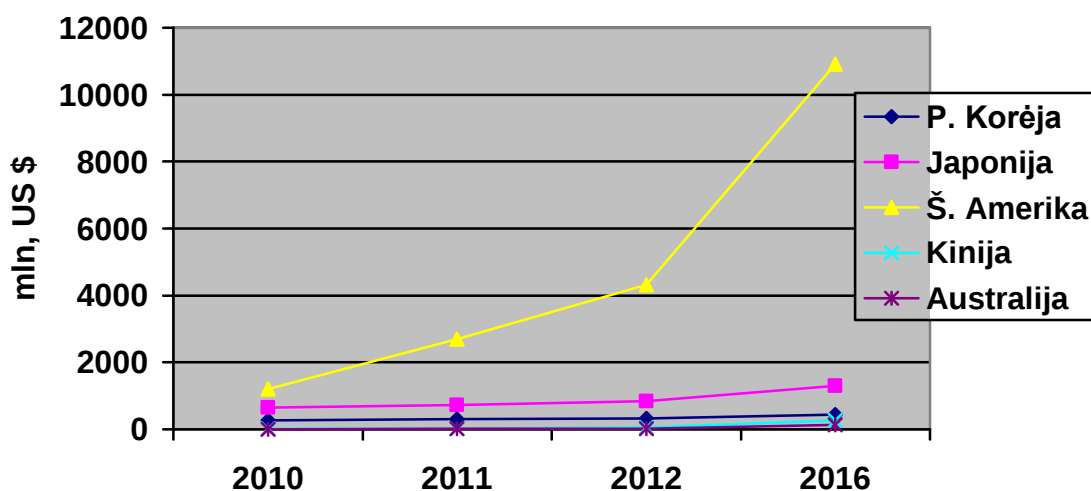
Internetinė prekyba knygomis pasaulyje, o ypač stiprią ekonomiką turinčiose šalyse, jau senokai gerai išvystyta ir žmonės yra pratę apsipirkinėti internetu. Pasaulinės tendencijos rodo, kad e-knygas vis labiau pamėgsta ne tik jaunimas, bet ir vyresnio amžiaus žmonės. Šiuo metu e-knygų populiarumas labiausiai yra išaugęs JAV, Didžiojoje Britanijoje ir Vokietijoje.

Vokietija e-knygų augime užima trečią vietą Europoje, tačiau e-knygos užima labai mažą dalį procentaliai tarp visų knygų pardavimų. 2010 m. e-knygos sudarė 5,4 %, o 2011 m. 6,2 visų perkamų knygų Vokietijoje. Tokių knygų leidėjai tikisi, kad 2015 m. pardavimai išaugs vidutiniškai iki 17 %. Praeitais metais tikėtasi, kad e-knygų pardavimai iškils iki 16,2 %.

Vokietijoje e-knygos kainuoja 20 % pigiau, nei įprastos spausdintos knygos. Tyrimų kompanija GfK Panel Services padarė tyrimą, kurio rezultate išaiškėjo, kad 78 % apklaustųjų nenori knygų skaityti ekrane, tuo pačiu 85 % teigė, kad jie dievina tik spausdintas knygas ir niekas jų negalėtų pakeisti.⁵⁰

⁴⁹ Optimizavimo žirkklėmis – per baltus knygų lapus. <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=41e7ce4a-4a54-4bd2-a6ba-1445fc28da4a>

⁵⁰ E-book Market in Germany Profitable for a „small minority“. <http://publishingperspectives.com/2012/07/e-book-market-in-germany-profitable-for-a-small-minority/>



17 pav. E-knygų pardavimų augimas P. Korėjoje, Japonijoje, Š. Amerikoje, Kinijoje, Australijoje

Šaltinis: <http://paidcontent.org/2012/06/12/what-will-the-global-e-book-market-look-like-by-2016/>

17 paveiksle pavaizduota kaip kilo e-knygų pardavimai 2010-2012 metais P. Korėjoje, Japonijoje, Š. Amerikoje, Kinijoje, Australijoje ir kokios prognozės 2016 metams. Tikimasi, kad JAV 2016 metais e-knygų pardavimai išaugs iki 448 milijardų dolerių. Kinijoje, Australijoje, Japonijoje pardavimų augimas nėra toks didelis. Manoma, kad šiose šalyse pardavimai kils palaipsniui.⁵¹

Planuojama, kad 2015 m. Lietuvoje bus išleista apie 5.000 elektroninių knygų ir prekyba jomis sudarys apie 5–6% bendro pardavimo.⁵²

Didž. Britanijoje beveik pusė (47%) visų e-knygų skaitytojų turi „Amazon Kindle“ skaitykles, 31 % Apple iPad ir 14 % Sony skaitykles. Jungtinėse valstijose nuo 2010 iki 2012 metų naudojimas skaityklėmis išaugo nuo 6 iki 12 %, o planšetinių kompiuterių nuo 5 iki 8 %.

Apibendrinant, galima teigti, kad knygynų veikla stabili, tačiau galima daryti prielaidą, kad didelę grėsmę pardavimams daro besiplečianti internetinė prekyba knygomis, todėl reiktų pagalvoti apie didesnes investicijas į internetinę prekybą popierinėmis bei e-knygomis. Galima teigti, kad knygynai galėtų po truputėlį į knygynus įvesti naujus produktus – e-knygų skaitykles. Taip pirkėjas būtų informuojamas apie naujas skaityklių galimybes ir pojūčius, bei privalumus ir jų trūkumus.

⁵¹ What will the global e-book market look like by 2016. <http://paidcontent.org/2012/06/12/what-will-the-global-e-book-market-look-like-by-2016/>

⁵² Knygynai investuoja į elektronines knygas. <http://vz.lt/article/2012/7/2/lietuvos-knygynai-investuoja-i-elektronines-knygas#ixzz2A3mqNHJY>

Toliau bus nagrinėjami Lietuvoje ir užsienyje veikiantys knygynai. Knygynų tinklai „Pegasus“ ir „Vaga“ – didžiausi knygynų tinklai Lietuvoje, sukaupę ilgalaikę patirtį klientų aptarnavimo srityje. Pasirinkti užsienio knygynai „Barnes & Nobles“, „MHSmith“, „Indigo“, „Powell’s City Book“ yra patys didžiausi, aktyviai plečiantys savo veiklą ir taikantys pažangias idėjas knygynai iš kurių vertėtų imti pavyzdį ir Lietuvos knygynams.

2.2. Knygynų tinklo „Pegasus“ veiklos charakteristika ir klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

Knygynų tinklo „Pegasus“ veikla – mažmeninė prekyba knygomis.

Įmonės tikslas:

Visus mus jungia vienas siekis – tapti tikrais knygų ekspertais bei dovanoti pažinimo ir skaitymo džiaugsmą kitiems.

Misija: Skatinti pažinimo ir skaitymo poreikį, teikti pažinimo džiaugsmą ir skaitymo malonumą;

Vizija:

- Mes – didžiausia ir moderniausia Baltijos šalių leidybos, knygų distribucijos ir prekybos grupė
- Esame lyderiai visose veiklos srityse.
- Esame aktyvūs švietimo sistemos dalyviai.
- Mūsų prekiniai ženklai – žinomiausi ir garantuoja aukščiausią kokybę.
- Esame patraukliausias darbdavys.

Vertybės:

- Komandinis darbas;
- Lojalumas;
- Profesionalumas ir kokybė;
- Įžvalga, tobulėjimas ir kaita;
- Sąžiningumas ir asmeninė atsakomybė.

Šiandien „Pegaso“ knygynų tinkle dirba daugiau kaip 150 darbuotojų skirtinguose Lietuvos miestuose ir yra didelė bei darni komanda. Visus jungia vienas siekis – skatinti skaitymo poreikį ir dovanoti pažinimo džiaugsmą kitiems. Kiekvienas darbuotojas yra įvardijamas kaip daug skaitantis, mylintis knygas, smalsus ir siekiantis sužinoti daugiau. Taip pat priimantis iššūkius ir nuolatos tobulėjantis, iniciatyvus ir dirbantis komandoje. Darbuotojui yra sudaromos sąlygos save realizuoti, siekti tikslo ir augti bei mokytis ir tobulėti. Palaikoma kiekvieno darbuotojo iniciatyva ir kūrybinės idėjos. Vertinama darbuotojų nuomonė ir sprendimai priimami diskutuojant.

„Pegaso“ knygynai priklauso „Alma littera“ įmonių grupei, kuri yra didžiausia knygų leidybos ir prekybos grupė Baltijos šalyse. Knygynų „Pegasus“ tinklas priklauso UAB „ALG

knygynai“. Pirmasis knygynų tinklo „Pegasas“ knygynas duris atvėrė 2003 m. Vilniuje. Šiuo metu „Pegaso“ knygynų tinklas pagal apyvartą yra vienas didžiausių knygynų tinklų Lietuvoje ir jau turi 31 knygyną įvairiuose Lietuvos miestuose. Didžiausia rinkos dalyvė įmonė tapo, kai UAB „ALG knygynai“ įsigijo keturis „Baltų lankų“ knygynus didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Klaipėdoje, Šiauliuose, Kaune ir Vilniuje.

Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynuose „Pegasas“ yra įgyvendinama per klientų aptarnavimo standartą (toliau – KAS), slaptą pirkėją, motyvacinę sistemą bei aktyvius pardavimus. Galima daryti prielaidą, kad yra nagrinėjami ir skundai bei darbuotojų pasiūlymai, tačiau nėra numatyta tikslios jų nagrinėjimo tvarkos.

Knygynuose veikiantis KAS yra susietas su slaptuoju pirkėju. (15 pav.). Slaptojo pirkėjo tikslas – pažiūrėti į aptarnavimą knygynuose tipinio pirkėjo akimis ir įvertinti, ar buvo patenkinti jo, kaip pirkėjo, poreikiai ir lūkesčiai. Slaptas pirkėjas kiekviename knygynuose „Pegasas“ apsilanko kartą per mėnesį. Kas ketvirtį yra susumuojami rezultatai ir pateikiami vertinimui bei rezultatų pristatymui knygynuose. Slapto pirkėjo vizito metu analizuojamos visos sudėtinės aptarnavimo proceso dalys: knygyno aplinkos ir konsultanto kuriamas pirmasis išpūdis, darbuotojų profesiniai įgūdžiai, jų bendravimo sugebėjimai. Po slapto pirkėjo vizito aptarnavimo procesas yra nuosekliai aprašomas, kiekvienam aptarnavimo žingsniui yra priskiriamas įvertinimas balais.

„Pegaso“ KAS sudaro tokios dalys:

- 1) Reikalavimai darbuotojų išvaizdai, aprangai, darbo vietai;
- 2) Klientų aptarnavimo ir bendravimo su jais reikalavimai;
 - Aptarnavimo pradžia
 - Aptarnavimo procesas ir pardavimas
 - Sudėtingų situacijų valdymas
 - Aptarnavimo užbaigimas
 - Pokalbis telefonu. Elektroninis paštas
- 3) Klientų aptarnavimo standarto nuostatų laikymosi skatinimo procedūra.

Pirmojoje dalyje nusakoma tai, kaip turi atrodyti konsultantas ir jo darbo vieta, keliama ekspozicijos reikalavimai bei kaip reikia saugoti materialines vertybes. *Antrojoje dalyje* labai smulkiai aprašomi procesai aptarnavimo pradžios, aptarnavimo proceso ir pardavimo, taip nusakoma kaip reikia valdyti sudėtingas situacijas bei kaip užbaigti aptarnavimą. Kadangi knygynuose klientai aptarnaujami ir telefonu, aprašomas visa pokalbio eiga kaip reikia atsiliepti ir ką kalbėti paskambinus klientui dėl užsakymo. *Trečioje dalyje* pateikiamas aptarnavimo proceso vertinimas. Kiekvienas žingsnis yra vertinamas balais, o tai yra paverčiama procentais, o tiksliau, išreiškiama reikalavimų klientų aptarnavimo standartui procentine išraiška.

KAS esmė yra tokia, kad knygyno personalas yra įpareigotas tenkinti klientų reikalavimus ir veikti kaip komanda, t.y. padėti vienas kitam, kad bet koku atveju klientas (slaptas pirkėjas) liktų patenkintas aptarnavimo kokybe, nes niekada nežino ką aptarnauja, ar eilinį klientą, ar pirkėją. Kadangi už gerą aptarnavimą darbuotojai yra skatinami motyvaciniais pinigiais priedais, visi turi būti suinteresuoti siekti kuo geresnių tikslų komandoje, nes realiai nuo kiekvieno darbuotojo priklauso papildomas uždarbis. Prastai aptarnavus slaptuosius pirkėjus, daromos išvados, kad galbūt darbuotojams trūksta tam tikrų žinių, mokymų, jie nėra kompetetingi arba apskritai darbuotojai nėra motyvuoti. Viskas veikia taip, kaip pavaizduota 15 paveiksle.

Pirmieji slapto pirkėjo tyrimai, startavę 2007 metų gruodžio mėnesį parodė, kad aptarnavimo lygis tuo metu siekė 71%. Vėliau, ėmus reaguoti ir taikyti įvairias kokybės gerinimo priemones, aptarnavimo kokybės procento vidurkis pakilo iki 86 % (vidinė įmonės informacija).

Knygnyuose veikia *motyvacinė sistema* susieta su kiekvieno konsultanto asmeniniais pardavimais. Šios motyvacinės sistemos principai yra:

1. Skatinimas viršijus 100 proc. planinės užduoties;
2. Skatinimas už kiekvieno tikslo pasiekimą;
3. Skatinama už asmenines pastangas ir už komandinį darbą:
 - Konsultantai: už asmenines pastangas ir už bendrą knygyno rezultatą;
 - Knygyno vadovai – už bendrą knygyno rezultatą.
4. Premijavimas prasideda tik pasiekus bendrą knygyno apyvartos tikslą.

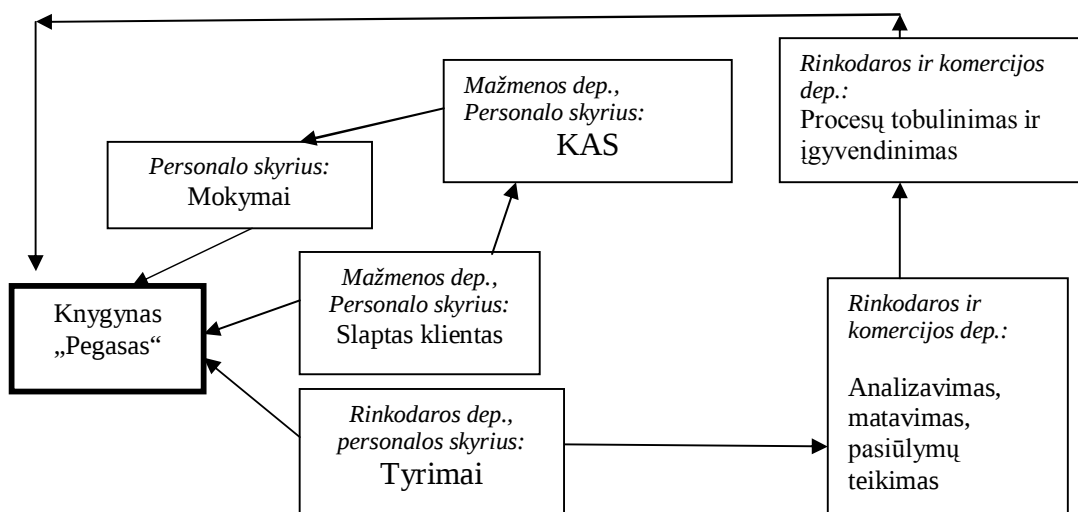
Knygyno konsultanto premiją sudaro 3 pagrindinės dalys:

- Skatinimas už asmeninių tikslų vykdymą (60%);
- Skatinimas už komandinių tikslų vykdymą (30%);
- Skatinimas už komandinį palydinčių prekių tikslų vykdymą (10%).

Taip pat skatinama surinkus 86 proc. slapto pirkėjo procentų.

Premijavimas prasideda tik pasiekus bendrą knygyno apyvartos tikslą. Premija už pasiektų tikslų vykdymą yra procentas nuo bazinio atlygio ir 17 priklauso nuo plano vykdymo ir tikslo svorio.

Aktyvūs pardavimai šioje sistemoje (žr. 17 pav.) yra vykdomi tuo tikslu, kad būtų vykdomas bendras knygyno planas, kad darbuotojai vadovaudamiesi KAS kuo daugiau prieitų prie klientų. Taip pat konsultantai yra suinteresuoti vykdyti savo asmeninį planą dėl premijavimo.



18 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Pegasas“

Šaltinis: schema sudaryta darbo autorės, remiantis įmonės UAB „ALG knygynai“ informacija

Apibendrinant, galima teigti, kad knygynuose „Pegasas“ klientų aptarnavimo sistema turi ir privalumų, ir trūkumų. Privalumai klientų aptarnavime yra tai, kad knygynai turi KAS ir jo laikosi bei nuolat yra tikrinamas klientų aptarnavimas slaptojo kliento vizitais. Sistema yra nesudėtinga: lengvai valdoma informacija, todėl galima greičiau orientuotis į kliento poreikius. Motyvacinėje darbuotojų sistemoje galima išvelgti keletą spragų – darbuotojų gali nemotyvuoti tai, jog priedus prie atlyginimo gaus tik tuomet, jei bus pasiektas nustatytas bendras pardavimų planas. Taip pat nesiaiškinami darbuotojų poreikiai kuriant motyvacinę sistemą.

2.3. Knygynų tinklo „Vaga“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

UAB „Vagos prekyba“ įkurta 1997 metais, atskyrus nuo leidyklos VAGA prekybinį padalinį, perėmusį knygų platinimą ir knygynų tinklą.

Šiandien UAB „Vagos prekyba“ yra viena mažmeninės knygų prekybos lyderių Lietuvoje, valdanti 34 knygynų tinklą: Vilniuje, Kaune, Alytuje, Druskininkuose, Joniškėje, Kėdainiuose, Klaipėdoje, Marijampolėje, Šiauliuose, Panevėžyje, Tauragėje, Utenoje, Ukmergėje.

Įkurta 1945 metais Kaune kaip Valstybinė grožinės literatūros leidykla, VAGA yra seniausia leidykla Lietuvoje, į literatūros areną atvedusi ir išgarsinusi daugybę lietuvių autorių, pristačiusi vertingiausius pasaulio literatūros kūrinius lietuvių kalba, išleidusi tūkstančius pavadinimų knygų, subūrusi iškiliausius autorius, vertėjus, redaktorus ir menininkus. Per 65-erius veiklos metus leidykla užaugino ne vieną skaitytojų kartą ir užaugo pati.

Tradicijos ir novatoriškumas, kokybė ir prestižas – tai leidyklos VAGA orientyrai. Šiuo metu visame knygynų tinkle dirba apie 100 darbuotojų. Knygyno personalą sudaro knygyno vedėja ir pardavėjai.

Klientų aptarnavimo kokybė yra valdoma trejais lygiais:

1. Tikrina pats vadovas. Dažnai paklausia klientų apie aptarnavimo kokybę ar patenkino lūkesčius, taip pat prižiūri konsultantų darbą salėje.
2. Tikrina pačios įmonės ofiso darbuotojai. Dažniausiai jie irgi konsultavimą, tvarką salėje įvertina pagal klientų aptarnavimo standartą.
3. Slaptas klientas. Pagal sudarytą slapto kliento anketą balais įvertina konsultantų darbą ir knygyno aplinką, bei tvarką skyriuose.

Remiantis knygynų tinklo „Vaga“ standartu, klientų aptarnavimo standarto tikslas – užtikrinti klientų aptarnavimą organizacijoje, nes:

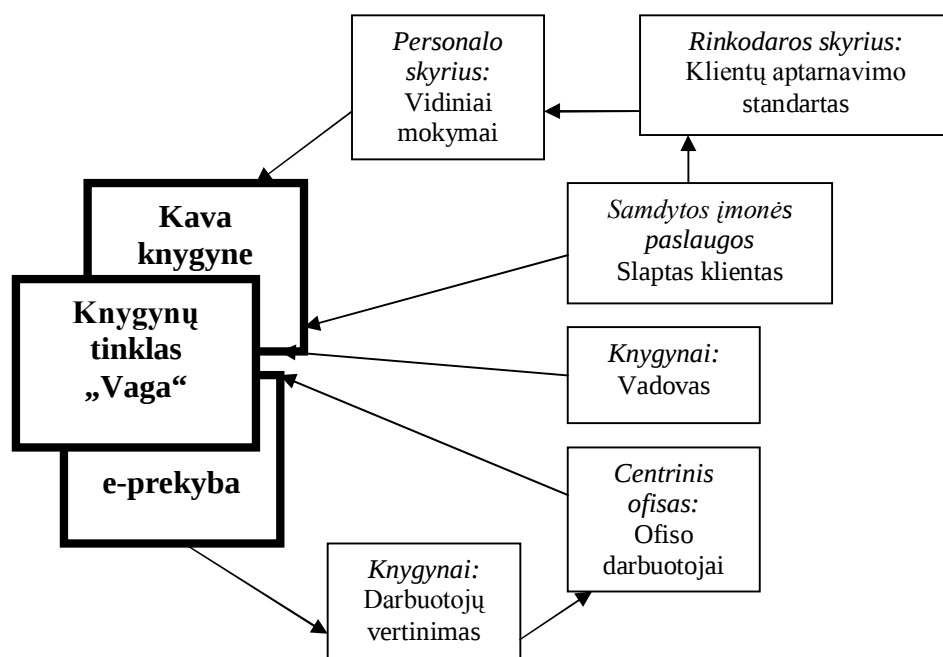
- Klientas moka mums atlyginimą išgydamas mūsų prekes. Todėl labai svarbu, kaip jį aptarnausime ir kokius išpūdžius jis išsineš, apsilankęs mūsų knygyne;
- Klientas suteikia mums galimybę prasmingai dirbti;
- Klientas formuoja mūsų įvaizdį, skleisdamas informaciją apie knygyną, aptarnavimą ir darbuotojus;
- Klientas rekomenduoja (arba ne) mus savo draugams ir pažįstamiems.

Antroje KAS dalyje aprašyta kokia turėtų būti darbo aplinka, trečioje aptartos bendrosios elgesio nuostatos. Trečioje dalyje smulkiai aprašomi pardavimo žingsniai: pirmasis kontaktas, priėjimas prie kliento, poreikių išsiaiškinimas, pardavimas, papildomas pardavimas, informacijos suteikimas, atsisveikinimas. Paskutinėje dalyje numatomi vertinimo kriterijai: „Slaptojo kliento“ tyrimo vertinimas ir tiesioginio vadovo vertinimas. Galima daryti prielaidą, kad pagal tai yra sprendžiama apie knygyno darbuotojų įgūdžius bei reikalingų mokymų poreikį. Yra taikoma motyvacinė sistema vienkartinėmis dovanėlėmis, pasiekus tam tikrą iš anksto nustatytą planą.

Knygynas klientų srautus valdo pateikdamas nuolatinės akcijas „Po algos“ arba „Švenčiantiems gimtadienį“ tą mėnesį. Organizuojamos akcijos ir konkursai. Knygynas savo internetiniame puslapyje www.vaga.lt vis pristato naujas apklausas, kurioje gali dalyvauti knygyno ir internetinio puslapio lankytojai.

Knygynai „Vaga“ stengiasi išsiskirti iš kitų knygynų. „Oze“ veikiantis „Vagos“ knygynas – kur kas daugiau nei tik parduotuvė, nes, kaip sako knygyno kolektyvas, skaitytojus, ypač jaunimą, traukia ne tik platus įvairių žanrų užsienio ir lietuvių autorių knygų pasirinkimas, profesionali knygyno darbuotojų komanda, bet ir patraukli socialinė erdvė. Jau senokai knygyno plėtojama koncepcija Knyga+Kava ir transliuojamas informacijos kanalas – media tinklas, pristatantis knygų,

muzikos albumų, filmų, spektaklių, kultūros renginių naujienas, „Vaga“ paverčia vieta, iš kurios nesinori išeiti.



19 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Vaga“

Taip pat „Vaga“ prekiauja knygomis internete - <http://www.vaga.lt/index.php?cid=733121>. Klientų aptarnavimas perkant internetu yra paprastas, reikia tik prisiregistruoti prie sistemos. Knygos sistemoje dedamos į maišelį. Norint susimokėti reikia pasirinkti tiekėjus, mokėjimo būdą. Apie apmokėjimą gaunamas patvirtinimas el. paštu. Yra numatyti apmokėjimo ir pristatymo terminai.

Apibendrinant, knygynų tinklas „Vaga“ nors ir senas tradicijas turintis knygynų tinklas, bet klientų aptarnavimo kokybės valdymas nėra ryškus. Kaip teigiamą dalyką galima išskirti tai, kad vadovas ir ofiso darbuotojai nuolat tikrina knygyno konsultantus kaip jie dirba ir aptarnauja klientus. Nors tai nėra labai efektyvus būdas darbuotojų vertinimui, tačiau taip valdoma klientų aptarnavimo kokybė yra greičiau analizuojama ir jaučiami rezultatai. Knygynuose „Vaga“ KA KVS elementų yra labai mažai, todėl galima spręsti, kad nevisiškai įsiaiškinami klientų poreikiai. Klientus stengiasi pritraukti kitais maloniais dalykais: knygų pristatymais, renginiais, galimybe toje pačioje vietoje paskaityti, pavartyti mėgstamą knygą ir išgerti kvapnios kavos. Lyginant su knygynų tinklu „Pegasas“, galima teigti, kad „Vaga“ turi tokią valdymo struktūrą, kurioje visi procesai vyksta greičiau, todėl ir rezultatai jaučiami beveik iškart. Knygynuose „Pegasas“ patys vadovai turėtų tikrinti kaip konsultantai aptarnauja klientus, tačiau vadovų užimtumas šiuose knygynuose yra pernelyg didelis, kad galėtų laiką skirti klientų aptarnavimo kokybei tikrinti.

2.4. Knygynų užsienyje klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

2.4.1. Knygynų užsienyje apžvalga

Užsienio knygynų analizei pasirinkti keturi knygynų tinklai: knygynų tinklas Kanadoje „Indigo & Music“, JAV – knygynų tinklas „Barnes&Nobles“ ir „Powell’s City of Books“ bei Jungtinėje karalystėje veikiantis knygynų tinklas „WH Smith“.

Jungtinėje karalystėje veikia trys dideli knygynų tinklai, tokie kaip: „WH Smith“, „Waterstones“, „Ottakars“. Kiti mažesni – „Tesco“, „Asda“, „Sainsbury’s“, „Morrisons“. Knygynų tinklas „WH Smith“ išsiskiria iš kitų knygynų tuo, kad jis apima daugiausiai knygynų ir užima didžiausią rinkos dalį tarp kitų išvardintų knygynų (žr. 3 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad šis knygynų tinklas gali būti sukaupęs didžiausią klientų aptarnavimo patirtį.

Knygynų tinklas	Knygynų skaičius	Užimama rinka
WH Smith	669	18,9%
Waterstones	200	14,5%
Ottakars	141	7,9%

3 lentelė . Knygynų rinkos pasiskirstymas ir knygynų skaičius

Šaltinis: http://www.pch.gc.ca/pgm/padie-bpidp/rep/rapp-rep_07/rapport-pdf-report-eng.pdf⁵³

„Barnes&Noble“ (toliau – B&N) lyderiaujanti prekyboje skaitmeniniais produktais švietimui ir mokymui, valdo 689 knygynus 50 šalių. Taip pat B&N išsiskiria aprūpinama produkcija 667 kolegijų knygynams. B&N taip pat lyderiauja antroje vietoje kaip geriausia klientų pasitenkinimą pelniusi internetinėje prekyboje knygomis, kompanija (žr. 5 lentelėje). Jungtinėse Amerikos valstijose galima išskirti 2 lyderius mažmeninėje prekyboje knygomis bei skaityklių pardavimais. 4 lentelėje yra pateikti 2 knygynų sąrašas su pasiekta metine apyvarta. Amazon dabar yra didžiausia mažmeninėje prekyboje.⁵⁴ Galima daryti prielaidą, kad B&N taip pat gali būti analizuojama kaip geriausia klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį turinti kompanija.

⁵³ Annual Report. http://www.pch.gc.ca/pgm/padie-bpidp/rep/rapp-rep_07/rapport-pdf-report-eng.pdf

⁵⁴ Book Sales Statistics. <http://www.fonerbooks.com/booksale.htm>

Kompanija	Šiaurės Amerikos pardavimai (Knygos, skaityklės, kava ir kt.)
Barnes&Noble Retail, Nook, BN.com	4,85\$ bilijonų
Amazon Media (apima elektroniką, kitus servisus – knygas, muziką, DVD) – pilni 2011 kalendoriniai metai	7,96 \$ bilijonų

4 lentelė. Didžiausius pardavimus turintys JAV knygų mažmenininkai

Šaltinis: <http://www.fonerbooks.com/booksale.htm>

2012 metais yra lyginami štai šie e-knygynai (žr. 5 lentelėje) pagal tokius kriterijus:

- 1) Produktų pasirinkimą (product selection)
- 2) Internetinį puslapį (website);
- 3) Pasikrovimą (shipping);
- 4) Apmokėjimo sąlygas (payment options);
- 5) Pagalbą klientams (customer support);
- 6) Grąžinimo politika (return policy);
- 7) Bendras įvertinimas.⁵⁵

Eil. nr.	Knygyno pavadinimas	Bendras įvertinimas
1.	Amazon.com	9,9
2.	Barnes&Nobles (JAV)	9,68
3.	Indigo (Kanada)	9,55
4.	Powel's Books (JAV)	9,35
5.	Books-A-Million (JAV)	9,30
6.	Alibris	9,25
7.	AbeBooks	9,15
8.	Biblio.com	8,25
9.	Tattered Cover Book Store	6,93
10.	Valore Books	6,30

5 lentelė. E-prekyba užsiimančių knygynų įvertinimai pagal klientų pasitenkinimo kriterijus

Šaltinis: <http://online-bookstores-review.toptenreviews.com/>⁵⁶

⁵⁵ Online Bookstores Review 2013 – Top ten Bookstores. <http://online-bookstores-review.toptenreviews.com/>

⁵⁶ Online Bookstores Review 2013 – Top ten Bookstores. <http://online-bookstores-review.toptenreviews.com/>

Tos pačios šalies „Powell’s City Books“ 2010 metais gavo *Metų knygos apdovanojimą* už idėjas ir pažangiausią verslo modelį bei technologijas. Tai pirmieji, kurie parodė, kad knygomis galima prekiauti tiek internetu, tiek knygynuose, taip pat įmanoma padaryti, kad naujos ar panaudotos, kietu ar plonu viršeliu greitai pasiektų skaitytojų ratą. Taip pat „Powel’s Books“ e-knygynas užima 4-ąją vietą vertinant klientų pasitenkinimą, kas dar parodo, kad klientų aptarnavimas yra puikus ne tik tradiciniuose knygynuose, bet ir perkant internetu.

„Indigo & Music“ per 15 metų išaugo į prekybos knygomis ir papildomų prekių prekybos tinklą. Per tiek laiko daug kas pasikeitė, šiuo metu Indigo valdo ne tik knygynų tinklus, bet ir didžiausias internetines erdves, kad klientai būtų aprūpinti e-knygomis ir skaityklėmis. Indigo šiuo metu teikia prioritetą specifinių knygynų vystymui, orientuotą į naujos produkcijos įvedimą, tuo pačiu skaitmeninės produkcijos įvedimą ir pristatymą platesniam tradicinių knygynų klientų ratui.

Galima teigti, kad didieji užsienio knygynai yra linkę savo klientą iš knygyno pervesti į internetinę erdvę. Užsienio knygynai siūlo alternatyvą: tradicines knygas pakeisti e-knygom ir naudotis skaitykle papildant ją šimtais e-knygų, kainuojančių pigiau, nei įprasta knyga. Galima daryti prielaidą, kad vykdydami tokią politiką, tradiciniuose knygynuose klientai yra aptarnaujami supažindinant ne tik su įprastiniu asortimentu, bet ir pasiūlant įvertinti e-prekybos privalumus ir trūkumus. Lyginant užsienio knygynus su knygynais „Pegasus“, galima pastebėti, kad šiuose knygynuose trūksta pažangių idėjų įgyvendinimo bei atviro vadovų bei kitų darbuotojų požiūrio į naujoves. Užsienio knygynai sugeba vienodai prekiauti knygomis tiek internetu, tiek tradiciniuose knygynuose. Vadinasi sugeba tinkamai pritraukti klientą ir jį išlaikyti. Užsienio knygynai deda dideles pastangas į naujų produktų įvedimą į knygynus: e-knygų skaityklės ir aksesuarai skaityklėms. Knygynai „Pegasus“ galėtų labai sėkmingai perimti ir pritaikyti šias naujoves.

2.4.2. Knygynų tinklo „Indigo“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

„Indigo Books & Music“ (toliau – Indigo) yra didžiausias prekybos tinklas Kanadoje, turintis 246 universalines parduotuves (91 supermarketas ir 153 mažo formato knygynai išsidėstę 10 provincijų) ir internetinę prekybą knygomis www.chapters.indigo.ca. Indigo dirba 6,5 tūkst. darbuotojų.

Visi supermarketai sudaro 70,5 % visų pardavimų, o knygynai ir internetinė prekyba atitinkamai 16,2 % ir 9,9 %. Klientų aptarnavimas šiuose padaliniuose yra pats geriausias – bendraujama labai gyvai.

Indigo užsiima prekyba knygomis, muzika, žaislais ir kt. Indigo sudaro: supermarketai („Chapters“, „Indigo“ ir *World’s Biggest Bookstore*) ir maži knygynai (*Coles*, *Indigo*, *Indigospirit*, *SmithBooks* ir *The Book Company*). Taip pat Indigo turi internetinę prekybą

www.chapters.indigo.ca. Kompanija laikosi tokios strategijos, kad jie turi suteikti džiaugsmingą patirtį klientams ir tuo pačiu prabangą, kai siūlomi nauji produktai bei aiškinamasi knygų gerbėjų poreikiai ir lūkesčiai.

Kompanijos misija: suteikti klientams įkvėpiančią knygų prekybos aplinką, praturtinti gyvenimą kokybiškais produktais ir patirtimi.

Vertybės:

- Esame tame, kad suteikti džiaugsmą klientams, numatyti jų poreikius ir viršyti lūkesčius;
- Sėkmė pasiekama nepriekaištingu visų darbu;
- Knygos ir skaitymas – pažengusi visuomenė;
- Inovacijos skatina augti ir ateina iš visur, bet kuriuo metu.⁵⁷

Pagrindinės Indigo strateginės kryptys:

- Sukurti tokią aiškią ir visiems prieinamą struktūrą, kad būtų vystoma gyvenimo stiliaus produktų pasiūla klientams.
- Plėsti prekybą teikiant prioritetą dovaninėms ir gyvenimo stiliaus prekėms.
- *Naujų produktų įvedimas*. Pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas *klientų poreikių išaiškinimui*, kompanija taip pat turi susitelkti ties produktyvumo didinimu. Kompanija turi surasti ir išvelgti inovatyvius kelius kaip galima pristatyti klientams naujus produktus. Kompanija turi atlikti dvi produktyvumo veiklas: sumažinti sąnaudas ir tobulinti paslaugas klientams.
- *Darbuotojai*. Indigo jau trečius metus įtraukia darbuotojus į kompanijos dalyvavimą. Indigo investavo į darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, siekiant gerinti komunikaciją ir rezultatus kompanijoje. Taip pat buvo pradėta diegti *talentų paieškos* ir įvertinimo kompanijoje sistema. Kompanija siekia, kad aukšto lygio darbuotojas pradirbęs ilgą laiką turėtų galimybes tęsti darbą kitose pozicijose. Indigo siekia, kad darbuotojui ši kompanija būtų viena geriausių vietų dirbti.
- *Skaitmeninės iniciatyvos*. 2010 metais pradėtas skaitmeninis amžius. Pateikti trumpi pradedantieji skaitmeniniai variantai, www.shortcovers.com, siūlantys internetinėje erdvėje tai išbandyti su mobiliuoju peržiūrint knygų pavyzdžius, straipsnius ar tinklaraščius. Vėliau tai pakeista į www.kobobooks.com.⁵⁸

Klientų pasiūlymų sistema. Sėkmingas klientų aptarnavimas ir pagalba jiems šioje įmonėje yra statoma ant ilgalaikių ryšių su klientu. Indigo siekia pasikartojančio bendravimo ir grįžtamojo ryšio iš kliento, taip užtikrinant kliento pasitenkinimą. Yra siūlomas *el.paštas ir nemokama telefono*

⁵⁷ Indigo Books & Music Inc 2010. Annual information Form.

http://images.chapters.indigo.ca/images_2005/Content/Articles/En/AboutUs/PDFs_IR/AnnualReports/Indigo_2010_Annual_Report.pdf

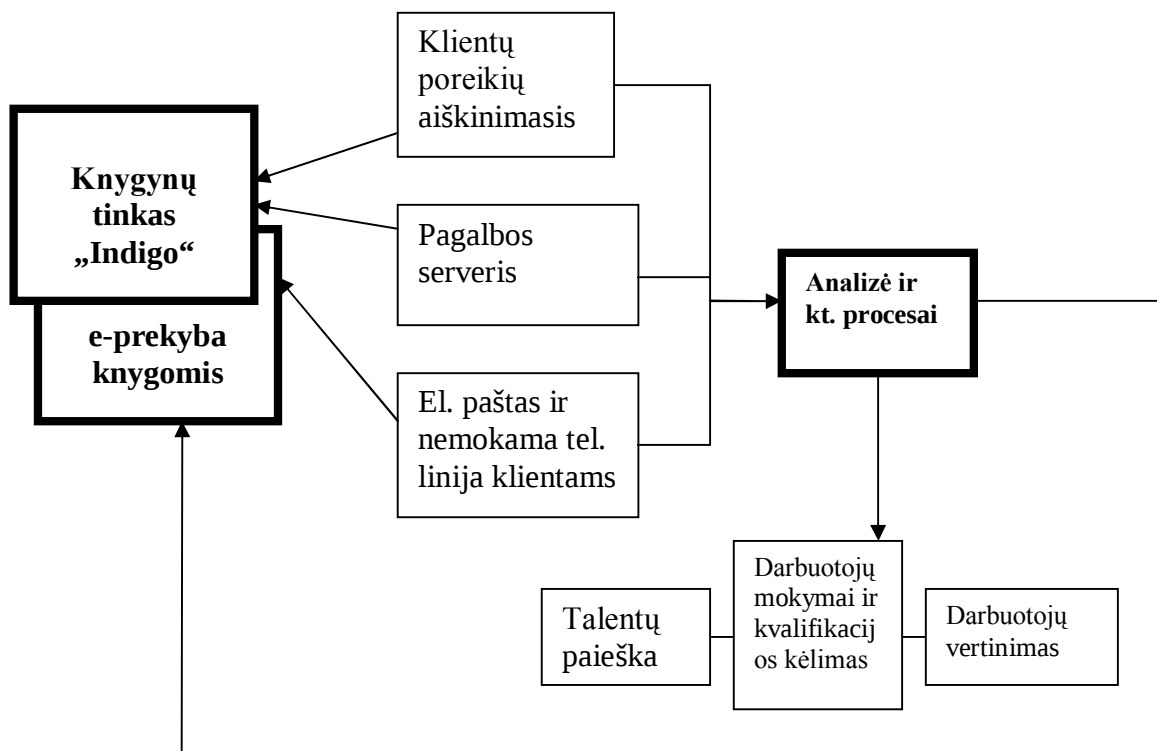
⁵⁸ Indigo Books & Music Inc 2011. Annual information Form.

http://images.chapters.indigo.ca/images_2005/Content/Articles/En/AboutUs/PDFs_IR/AnnualInfoForms/Indigo2011-AnnualInformationForm.pdf

linija klientams, kad klientai galėtų perduoti pageidaujamą informaciją, perteikti grįžtamąjį ryšį ir patarimus. Visa kliento informacija yra analizuojama ir naudojama tolimesnėse procedūrose, prieš tai nusiunčiant į pagalbos serverį.

Produktų atrinkimo sistema. Indigo yra sukūręs produkto vystymo komandą tam, kad kurtų ir vystytų produktų liniją. Produktų vystymo komanda yra įsikūrusi Niujorke. Kiekvieną kartą produktas yra pristatomas prekybos komandai, kuri turi peržiūrėti ir įvertinti produktą. Prekybos komanda turi nuspręsti, kuris produktas keliauja į kuriuos Indigo prekybos kanalus.

Lojalumo sistema. Indigo narystės programa apima „razinkų atlygį“ ir „iRazinkų“ programas. „Razinkų atlygis“ veikia kaip nemokama programa, kuri siūlo rinkti taškus už pirktas prekes tradiciniame knygyne ar e-prekyboje. Taškų rinkimo programa buvo sukurta siekiant suteikti Indigo klientams galimybę gauti produktų rekomendacijas, reklaminius pasiūlymus ir VIP narystę. Indigo programa siūlo nuolaidas 10 % knygoms ir 5 % kitoms prekėms, o sukaupti taškai gali būti naudojami visų metų eigoje. Ryšių palaikymas su pirkėjais yra labai svarbus Indigo ir visos internetinės erdvės nariams (275 tūkst.) skleidžiant skaitymo malonumą, informaciją apie autorius ir naujas knygas www.indigo.ca. Gerbėjų ratas Facebook socialiniame tinklapyje nuolat auga ir dabar siekia 240 tūkst.



20 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Indigo“

Apibendrinant, knygynų tinklas „Indigo“ ir e-prekyba sparčiai augina pardavimus ir plečiasi internetinėje erdvėje. Galima daryti prielaidą, kad knygynai turi labai kokybišką klientų

aptarnavimą, o kokybė yra valdoma per klientų poreikių įsiaiškinimą. Klientai skatinami rašyti nuomonę on-line, paskui informacija analizuojama, apibendrinama. Šis knygynų tinklas unikalus tuo, kad didelis dėmesys skiriamas darbuotojams – stengiamasi, kad darbuotojas įmonėje tobulėtų ir darytų karjerą, nes toks darbuotojas yra geriausiai suprantantis klientų poreikius ir lūkesčius. Tuo ir skiriasi knygynai „Pegasas“ nuo „Indigo“, kad nėra renkama klientų nuomonė ir pasiūlymai per el. paštą ir kokybės tel. liniją. Šiuos KA KVS elementus galima būti taikyti ir knygynuose „Pegasuose“. Taip pat „Pegasuose“ galėtų būti keliama konsultantų kvalifikacija bei vykdoma „talentų paieška“.

2.4.3. Knygynų tinklo „Barnes & Noble“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

Barnes & Noble yra didžiausi šalies knygų prekybos kompanija, pirmaujantys prekyboje ir technologijose, kurie pateikia paprastą bei patogią prieigą prie knygų, žurnalų, laikraščių ir kitų platinimo kanalų. 2010 m. kompanija turėjo 1357 valdomus knygynus 50-yje valstijų ir vieną didžiausią e-prekybos internetinį puslapį, kuris padėjo vystyti skaitmeninę produkciją ir įrangą. Atsižvelgiant į dinamiškas knygų pramonės pokyčius, su kuriais susiduria tradiciniai knygynai, paskatino imtis pažangių priemonių, kuriant ir pristatant naują programinę įrangą, taip auginant pardavimus per kelis prekybos kanalus. Kompanija susideda iš dviejų valdančių segmentų: B&N mažmena ir B&N kolegijų knygynai.

B&N skaitmenizavimo strategija yra tokia:

- Pristatyti skaitmenines priemones klientams internetu ir tiesiogiai;
- Naudoti žinomą B&N prekinį ženklą ir pervesti klientus iš tradicinių knygų pirkimo būdų į skaitmeninę knygų erdvę;
- Vystyti pažangias technologijas;
- Išplėsti prekybos kanalus per strateginius partnerius su pasaulinės klasės techninės ir programinės įmonės kūrėjais.⁵⁹

2010 metais buvo apklausta daugiau nei 4,6 tūkst. respondentų kaip vertina klientų aptarnavimą 92 kompanijose. B&N surinko 93 %.⁶⁰ Tais pačiais metais B&N buvo geriausiai įvertintas prekinis ženklas knygų pardavimų rinkoje (Equitrend Brand Study). B&N išrinktas geriausiu nes prekinis ženklas yra puikiai atpažįstamas, klientai jį prilygina kokybei ir sieja su pirkimu. Anot generalinio direktoriaus Riggio S., „šis pasiekimas yra kaip tiesioginis atspindys iš mūsų klientų už mūsų įsipareigojimus jiems“. Ši nominacija gaunama vertinant:

⁵⁹ Barnes & Noble Annual Report 2010. http://www.barnesandnobleinc.com/documents/bn_annual_report_2010.pdf

⁶⁰ Barnes & Noble, Kohl's, and Marriott Top Customer Service Ratings.

<http://experiencematters.wordpress.com/2010/01/29/barnes-noble-kohls-and-marriott-top-customer-service-ratings/>

1. Prekinio ženklo vertė: atpažinimas, siejimas su aptarnavimo kokybe, svarstymu pirkti.
2. Ryšiai: vartotojui suteiktos emocijos, nuotaika, pasitikėjimas ir pristatymas.
3. „Buzz“: supratimas, kuris prekinis ženklas daugiausiai viešinamas internete, žiniasklaidoje ir tarp žmonių.⁶¹

B&N kompanija dirba tokiu principu, kad knygų pardavimas yra labai svarbus darbas. Tikima, kad geras knygynas yra kaip išsilavinusios visuomenės atspindys. B&N suteikia galimybes dirbti tokį darbą, kuris praplečia akiratį, žinias ir atskleidžia talentus.

Pardavėjai, kavos pateikimas, muzika yra B&N veidas. Tai suteikia draugišką, kasdienę ir artimą klientui aplinką. Taip klientas sugrįžta atgal, nes jaučiasi laukiamas bei nustebintas. Kadangi verslas auga, darbuotojai turi galimybę gauti techninius ir aktyvių pardavimų mokymus, kurie apima tokių naujų produktų kaip e-knygų, NOOK skaityklių demonstravimą ir jų privalumų pristatymą klientui.

B&N klientai įvardija, kad klientų aptarnavimas daro didžiausią poveikį ypač, kai reikia, kad rekomenduotų ar pakonsultuotų.

Galima daryti prielaidą, kad knygynuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo funkciją atlieka vadybininkų pasiskirstymas pareigomis:

Prekybos vadybininkas – tai knygyno lyderis, kuris yra atsakingas už knygyno tikslų pasiekimus, knygyno verslo galimybių identifikavimą ir pardavėjų motyvavimą. Šio vadybininko pagrindinis darbas yra sukurti patį patraukliausią knygyną vietinėje rinkoje.

Prekybos vadybininko asistentas – tai yra antrasis svarbus darbuotojas knygynė, kurio darbas apima visas veiklas knygynė. Jis paskirsto pardavėjams darbus, prižiūri darbinę aplinką, kad klientai būtų aptarnaujami kokybiškai ir būtų didesnis darbo našumas knygynė.

Prekių dėliojimo, muzikos, kavos ir priėmimo vadybininkas – šis darbuotojas atsakingas už prekių išdėliojimą ir pardavimų palaikymą, klientų grįžtamumą ir inventorių.

Visuomenės ryšių vadybininkas – šio lygio vadybininkai palaiko ryšį su klientais, kur jie yra aptarnaujami. Jie vysto ir atlieka vietinių klientų aptarnavimo programų kūrimą, siekiant didinti pardavimus ir pritraukti klientus per bendrus kanalus.

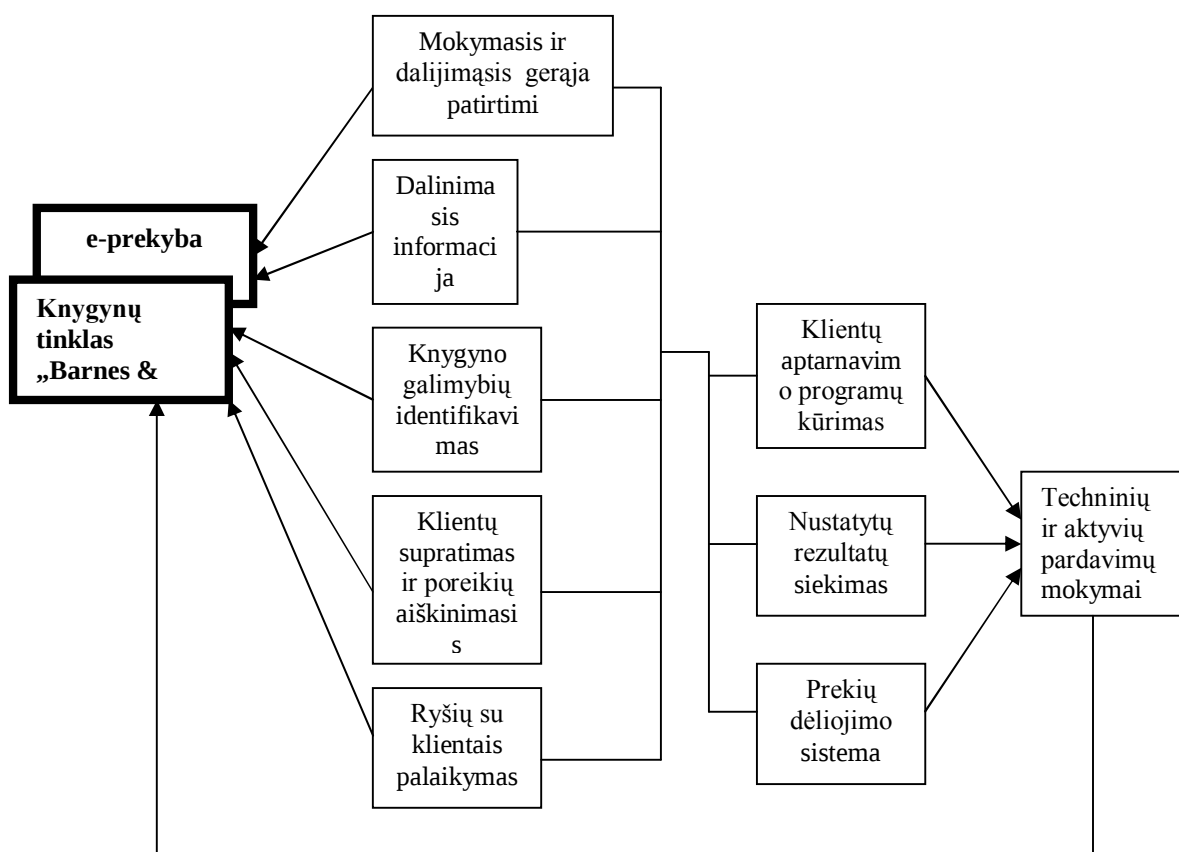
Padalinio vadybininkas – rūpinasi, kad B&N knygynų padalinių vadybininkų susitikimuose būtų įvertintos pardavimų/nepardavimų priežastys, semiamasi bei dalinamasi gerąja patirtimi kaip galima tobulinti klientų aptarnavimo kokybę. Padalinio vadybininkas taip pat identifikuoja geriausią patirtį peržiūrint visų knygynų veiklą.

B&N knygynuose vertybės atitinka įmonės strategiją:

- Klientų aptarnavimas – nesvarbu, knygynė ar perkant internetu – mes siekiame, kad kiekvieno kliento aptarnavimas būtų neeilinis.

⁶¹ Harris Poll EquiTrend. <http://www.harrisinteractive.com/products/equitrend.aspx>

- Kokybė – mūsų veiksmai ir asmeniniai standartai atspindi mūsų misiją būnant geriausiais pardavėjais Amerikoje. Mes orientuojamės į nustatytų rezultatų pasiekimą.
- Empatija – mes rodome, kad kiekvienas galime priimti sprendimus, atlikti veiksmus, pasitarti ir dėkoti kiekvienoje situacijoje. Mes rodome, kad rūpinamės klientais ir esame dėkingi būdami knygų pardavėjais ir pozityviai žiūrime į visuomenę gyvenančia tarp literatūros, mokslų ir menų.
- Principai – verslo ir asmeniniai principai atspindi aukščiausius etikos ir dorumo standartus. Mes laikomės taisyklių ir procedūrų, esame sąžiningi ir laikomės įsipareigojimų atlikdami kiekvieną veiklą knygyne.
- Komandinis darbas – mes padedame susikurti aplinką bendraudami ir trykšdami entuziazmu. Mes dalinamės informacija, suteikiame pagalbą ir susikuriame pozityvią darbo aplinką, kad padrasintume vienas kitą imtis produktyvių darbų.⁶²



21 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynų tinkle „Barnes & Noble“

Apibendrinant knygynų tinklo „Barnes & Noble“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybės valdymo gerinimas yra sutelktas ties darbuotojais ir jų vadybininkų funkcijų paskirstymu. Šiuose knygynuose yra efektyviai

⁶² Barnes & Nobles Core Values. http://www.barnesandnobleinc.com/jobs/core_values/our_core_values.html

panaudojama komunikacija tarp darbuotojų, kuomet efektyviai išaiškinami klientų poreikiai, iškart dalijamasi patirtimi, o paskui daromos išvados ir surašoma tikslų siekimo programa, kuri nuolat keičiama, tobulinama, atsižvelgiant į pokyčius knygyne ir klientų pageidavimus. B & N ir knygynai „Pegasas“ skiriasi tuo, kad B & N sparčiai kuria ir plėtoja skaitmenines technologijas, taip pat ir e-knygų pardavimus. Knygynuose „Pegasas“ būtų galima pritaikyti klientų aptarnavimo programų kūrimą, mokymąsi ir dalinimąsi gera patirtimi. Kiti KVS elementai yra labai panašūs į knygynuose „Pegasas“ naudojamus, kurie gali būti tobulintini. Tai – prekių dėliojimo sistema, techninių ir aktyvių pardavimų mokymai.

2.4.4. Knygynų tinklo „WH Smith“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

„WH Smith“ yra vienas iš didžiausių knygų pardavimų mažmenininkų Jungtinėje karalystėje, kuris susideda iš dviejų dalių – „Travel“ ir „High Street“. „Travel“ valdo 619 knygynų, kurie randasi aerouostuose, geležinkelio stotyse, ligoninėse ir t.t. Šių knygynų lankytojai žymiai skiriasi, nes „Travel“ lygio knygyne klientai turi mažiau laiko negu „High Street“ klientas. Tuo pačiu „High Street“ asortimentas yra žymiai platesnis ir valdomi 618 knygynų.

Geras klientų aptarnavimas yra prioritetas šioje kompanijoje. Kaip ir dauguma prekybininkų, suprantama, kad klientų pasitenkinimas yra pagrindinis rodiklis. Kompanija orientuojasi į tokius pagrindinius dalykus kaip eilių valdymas ir mandagus elgesys, efektyvus ir greitas aptarnavimas.

Kompanija atsako už parduodamus produktus ir visada nori gauti grįžtamąjį ryšį iš klientų. WH Smith siekdami būti pastebimi ir vertinami, siekia orientavimosi į klientus. Siekiant šių tikslų kompanija yra nusistačiusi pagrindines 4 vertybes:

- Dėmesys klientams. Mes išlaikysime klientą viską darydami iš širdies;
- Siekiame rezultatų. Mes teigiame, kad siekiame ambicingų ir konkurencingų tikslų;
- Atskaitomybė. Mes atsakome už tai, ką parduodame.
- Pagarba darbuotojams. „WHSmith“, mūsų darbuotojai yra gerbiami ir vertinami.⁶³

WH Smith knygynuose:

- Visada geros ir vertingos prekės;
- Dėmesys klientams iš dirbančio personalo;
- Puikus aptarnavimas po apsipirkimo;
- Suteikiama teisinga informacija apie produktus;
- Greiti atsakymai į užklausimus;

⁶³ WHSmith policies. http://www.whsmithplc.co.uk/corporate_responsibility/our_policies/

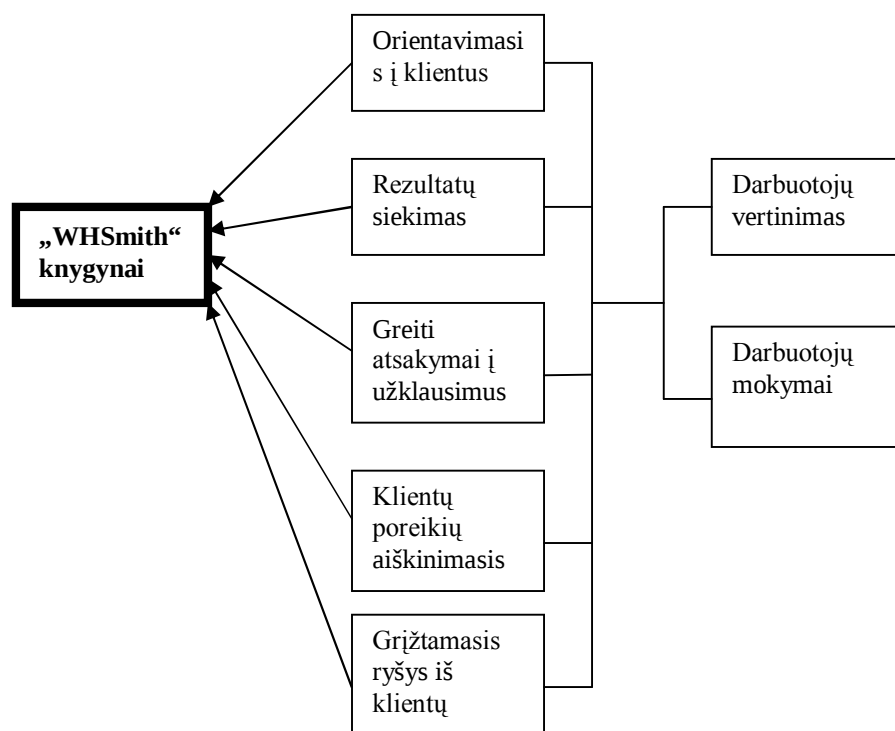
- Aiški ir suprantama informacija;
- Pagalba sprendžiant individualias ir bendras problemas.

WH Smith pagrindinis tikslas yra sukurti vertę klientui, kad jis taptų lojalus.⁶⁴

Anot WHSmith mažmeninės prekybos direktoriaus Lawrence Anthony, „kompanija yra pasirengusi suteikti mokymosi galimybes visiems darbuotojams augti ir daryti karjerą. Mes taip pat suteikiame personalui pagalbą, siekiant maksimaliai išnaudoti jų potencialą, projektuojant jų karjerą mūsų kompanijoje“.

Tam, kad tai būtų valdoma, yra sukurti tam tikri procesai identifikuoti, vystyti ir pagelbėti augantiems kompanijoje darbuotojams. Yra sukurti specialios vystymo programos:

- Ateities knygynų ir vadovų WHSmith mažmeninės prekybos akademija;
- Ateities verslo lyderiai, akademija.



22 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymas sistema knygynų tinkle „WHSmith“

Apibendrinant klientų aptarnavimo valdymo sistemą WHSmith knygynuose, galima daryti prielaidą, kad klientai aptarnaujami labai individualiai, nėra labai tikslių nuostatų, yra svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš klientų, darbuotojai turi palaikyti bendravimą, kad sužinotų klientų lūkesčius. Kadangi yra atliekami darbuotojų vertinimai, galima daryti išvadą, kad kompanija siekia, kad kiekvienas darbuotojas tobulėtų ir siektų asmeninių, ir bendrų tikslų. Šis knygynas klientų aptarnavimo valdymu labai panašus į knygynus „Pegasas“. Skiriasi tik tuo, kad

⁶⁴ WH Smith Business Analysis. <http://www.123helpme.com/wh-smith-business-analysis-view.asp?id=161067>

„WHSmith“ didelį dėmesį skiria darbuotojų mokymams ir karjeros planavimui. Knygynuose „Pegasas“ būtų galima įkurti ateities vadovų akademiją, kuri padėtų augti ir vystytis augantiems kompanijoje darbuotojams.

2.4.5. Knygynų tinklo „Powell’s City of Books“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizė

„Powell’s City of Books“ didžiausias ir naujausias knygų mėgėjų rojus pasaulyje (JAV, Portlandas). 1979 m. atsidariusio knygyno esmė prekiauti panaudotomis, naujomis, spausdintomis knygom. Vėliau atsidarė dar 6 knygynai, Powell’s knygynas 1994 metais atsidarė ir internetinėje erdvėje ir sulaukė didelės sėkmės. Šiuo metu veikia 4 pilnai aptarnaujami Powell’o knygynai (Powell’s City of Books, Powell’s at Cedar Hills Crossing, Powell’s on Hawthorne, and Powell’s at PDX) ir du specializuoti (Powell’s Technical Books and Powell’s Books for Home and Garden) bei PowellsBooks.news.

Powell’s City of Books įkūrėjas Powell M. teigia, kad darbuotojas turi mylėti knygas, turėti tam tikras žinias ir turi norėti mokytis. Dauguma šiame knygyne dirbančio personalo yra čia ilgai dirbantys ir yra labai stipriai išmanantys apie knygas. Kaip teigia, Powell, dauguma jų būtų galėję būti rašytojais, kas be ko, jie yra puikūs pašnekovai. Knygyne dirbantis personalas nuolat rašo intriguojančias ir įtaigias knygų apžvalgas ir tai galima skaityti nemokamai.

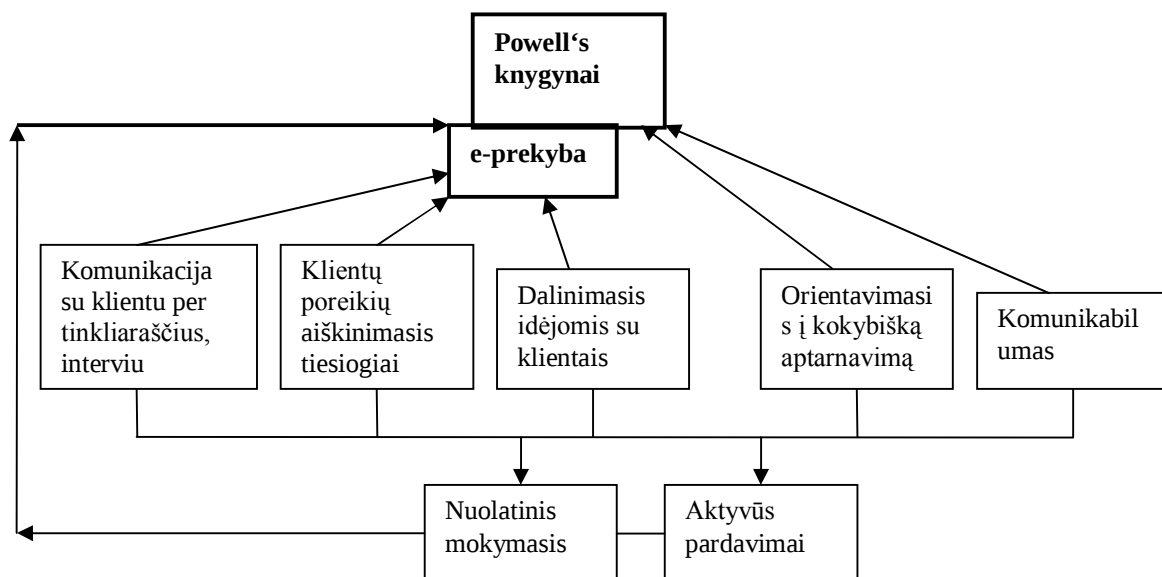
Powell’o teigimu, dauguma knygynų kartu prekiauja ir DVD, CD, tačiau šiame knygyne to nedaro. Yra koncentruojamasi į knygų pardavimus. Norima perteikti tik tą aistrą knygoms, kad tai klientai pajustų. Nenorima orientuotis į Amazon.com, sandėlį ar didelę parduotuvę.

Dauguma klientų knygyne ieško tos knygų dvasios, todėl nieks daugiau čia nėra siūloma. Klientai spinduliuoja inteligentiškumu, taip pat stipriu pomėgiu skaityti knygas. Powell’o nuomone, yra svarbu klientui suteikti knygyno lankytojiui tokią atmosferą, kad knygos yra tikrai čia vertinamos. Tai nėra tik sriubos ar kito daikto pardavimas. Tai yra išskirtinė galimybė žmonėms parduoti knygas. Mes norime išlaikyti šį jausmą.

Powell’o teigia, kad Amazon.com ir kiti verslai netrukdo jų knygynui išlaikyti savo pirkėjų: „mes esame tokie, kurie mėgsta būti inovatoriais, todėl nuolat drąsinu savo darbuotojus galvoti apie naujus dalykus ir naujas technologijas. Į interneto erdves mes įėjome 1994 metais, todėl mes gavome pakankamai daug laiko mokytis, o paskui augti kartu su internetu.“

Pusė knygų, kurios yra parduodamos šiame knygyne, yra parduodamos naujienos internetu pilna kaina. Jokių nuolaidų. Daugumai žmonių kaina yra labai svarbi, bet dauguma yra svarbūs visai kiti dalykai. Žinių perteikimas, interviu darymas, tinklaraščių rašymas – šių dalykų darymas

internetinėje erdvėje, ir darymas tai kūrybiškai ir stilingai – tai nenuobodu. Tiesiog keli žmonės daro stebuklus internetu.⁶⁵



23 pav. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema knygynuose „Powell’s City Book“

Apibendrinant Powell’s City Book knygynus, galima teigti, kad klientų aptarnavimas yra unikalus, nes darbuotojai su klientais daug bendrauja internetu, siekiant pritraukti klientus į knygynus, tačiau taip pat pratindami klientus apsipirkinėti internetu. Galima pastebėti, kad klientų aptarnavimo sistemos unikalumas dar pasireiškia ir tuo, kad einama link žinių vadybos – darbuotojai valdo klientų aptarnavimą patys aiškindamiesi klientų poreikius ir lūkesčius, paskui žiniomis pasidalindami darbuotojai žiniomis tarpusavyje. Knygynai „Pegasus“ bando lygiuotis į panašius knygynus kaip „Powell’s Books“, tačiau tarp šių knygynų galima išskirti keletą ryškių skirtumų. Knygynuose „Pegasus“ dar nėra veikiančių KVS elementų. Knygyne „Pegasus“ būtų galima pritaikyti tokius KVS elementus kaip komunikacija su klientu per tinklaraščius, dalinimasi idėjomis su klientais.

⁶⁵ An Interview with Michael Powell. http://www.powells.com/info/japan_mp_interview.html

2.5. Knygynų Lietuvoje ir užsienyje klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemų palyginimas

Siekiant išsiaiškinti kokie elementai ir bruožai gali būti pritaikomi klientų aptarnavimo valdyme knygynų tinkle „Pegasas“, reikia nuosekliai tarpusavyje palyginti užsienyje ir Lietuvoje veikiančius knygynus. 6 lentelės sudarymo tikslas – išskirti elementus ir bruožus, juos palyginti ir tinkamus priskirti klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemai esančiai knygynų tinkle „Pegasas“. Šiame skyriuje bus atliekama visų aptartų knygynų praktinių modelių palyginamoji analizė.

6 lentelėje surinkti visi elementai ir bruožai, būdingi Lietuvos knygynų „Pegasas“ ir „Vaga“ knygynų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos. Geltona spalva pažymėti langeliai reiškia tai, kad šie KVS elementai yra kiekviename knygyne. Pilki langeliai, kad knygynas neturi jokių panašių elementų į tipinius. Balta spalva pažymėti elementai būdingi tik tam tikram vienam knygynui, tačiau gali būti taikomi ir kitiems. nagrinėjamuose knygynuose veikia labai panaši klientų aptarnavimo valdymo sistema: klientų aptarnavimas valdomas per slaptą klientą ir klientų aptarnavimo standartą. Knygyne „Vaga“ klientų aptarnavimą papildomai patikrina knygyno vadovas arba kiti pvz.: ofiso darbuotojai. E-prekyba veikia abiejuose knygynuose, taip pat yra organizuojami mokymai naujiems arba pažengusiems darbuotojams. Darbuotojų vertinimas yra būdingas tiek „Vagos“, tiek „Pegaso“ knygynams. Knygynų „Pegasas“ tinklui yra būdingi gilesni tyrimai aiškinantis klientų lūkesčius ir kt. Veiklų visuma knygyne jungiama į procesus, taip jie tobulinami ir įgyvendinami. Taip pat kiekviena veikla yra analizuojama ir matuojama.

Visi užsienio knygynai labai skiriasi savo aptarnavimo kokybės valdymo sistema. E-prekyba, klientų poreikių aiškinimasis ir mokymai, tai bendri knygynų bruožai, kuriais pasižymi kiekvienas iš šių knygynų. Galima daryti prielaidą, kad knygynas „Indigo“ pasižymi šaltesniu bendravimu su klientais, nes pateikia keletą būdų kur klientai gali išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus, rekomendacijas – nėra jokio kontakto su konsultantu. Aptarnavimo kokybė šiame knygyne labiau valdoma per el. paštą, nemokamą telefono liniją klientams. Tačiau galima daryti išvadą, kad tokiu būdu klientas gali bet kuriuo momentu pareikšti skundą, pasiūlymą ir pan. Tokiu būdu yra efektyviau valdoma kokybė.

Tipiniai KA KVS elementai	MOKYMAI	SLAPTAS KLIENTAS	KAS	DARBUOTOJŲ VERTINIMAS	KLIENTŲ POREIKIŲ AIŠKINIMASIS	AKTYVŲS PARDAVIMAI	ANALIZĖ IR PROCESAI
Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos teoriniai elementai					Klientų skundų valdymas; Žinių surinkimas iš klientų, partnerių ar tiekėjų; Vidinių ir išorinių komunikacijos kanalų kūrimas		5S koncepcijos taikymas, vartotojo balso metodo taikymas, prioritetų matricos, procesų schemos
Knygynų tinklas "Pegasas"	Mokymai	Slaptas klientas	KAS			Aktyvūs pardavimai	Analizavimas, matavimas, pasiūlymų teikimas, procesų tobulinimas ir įgyvendinimas Tyrimai; Pasiūlymų teikimas
Knygynų tinklas "Vaga"	Vidiniai mokymai		KAS Vadovas ir ofiso darbuotojai kontroliuoja kaip darbuotojai aptarnauja klientus	Darbuotojų vertinimas			
Knygynų tinklas "Indigo"	Darbuotojų mokymai ir kvalifikacijos kėlimas			Darbuotojų vertinimas Talentų paieška	Klientų poreikių aiškinimasis Pagalbos serveris, el. paštas ir nemokama tel. linija klientams	Aktyvūs pardavimai	Analizė ir kt. procesai
Knygynų tinklas „Barnes & Noble“	Mokymasis ir dalijimasis gerąja patirtimi, Dalinimasis informacija, Techninių ir aktyvių pardavimų mokymai		Klientų aptarnavimo programų kūrimas		Klientų supratimas ir poreikių aiškinimasis Prekių dėliojimo sistema	Aktyvūs pardavimai Ryšių su klientais palaikymas; Nustatytų rezultatų siekimas	Knygyno galimybių identifikavimas
Knygynų tinklas "WHSmith"	Darbuotojų mokymai,			Darbuotojų vertinimas	Klientų poreikių aiškinimasis Orientavimasis į klientus, Grįžtamasis ryšys iš klientų	Rezultatų siekimas	Greiti atsakymai į užklausimus
Knygynų tinklas "Powell's City Books"	Nuolatinis mokymasis		Orientavimasis į kokybišką aptarnavimą		Klientų poreikių aiškinimasis tiesiogiai Komunikacija su klientu per tinklaraščius, interviu; Dalinimasis idėjomis su klientais	Aktyvūs pardavimai Komunikabilumas	

6 lentelė. Lietuvos ir užsienio knygynų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemų elementų susiejimas ir palyginimas (geltona spalva – tipiniai KA KVS elementai, pilka – knygynas tokio elemento neturi, balta – nesikartojantys kituose knygynuose KA KVS elementai)

Lyginant su kitais užsienio knygynais, knygyne „Indigo“ labai didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams. Šiame knygyne daromos talentų atrankos, keliamas kvalifikacinis laipsnis. Galima daryti prielaidą, kad valdant šiuos elementus tokiu būdu, siekiama dar labiau pakelti klientų motyvaciją ir pakelti klientų aptarnavimo lygį.

Knygynams „B&N“ ir „WHSmith“ yra būdingas artimas bendravimas su klientu, nes tai rodo tokie išskirti elementai, kaip „ryšių su klientais palaikymas“, „klientų aptarnavimo programa“, „orientavimasis į klientus“, „greiti atsakymai į užklausimus“, „grįžtamasis ryšys iš klientų“. Šie knygynai taip pat panašūs ir tuo, kad siekia nustatytų rezultatų. Vadinasi knygynai yra išsikėlę sau didelius tikslus, tiek siekiant rezultatų mokantis, tiek pardavinėjęnt knygas.

Knygynų tinklas "Powell's City Books" yra orientuotas į nuolatinį tobulėjimą. Tai rodo tokie elementai kaip „nuolatinis mokymasis“, „orientavimasis į kokybišką aptarnavimą“. Galima daryti prielaidą, kad knygynų tinklas turi visus elementus klientų aptarnavimo kokybei valdyti. Didelį indėlį knygynai deda į komunikacijos su klientais vystymą, taip užsitikrindami ir grįžtamąjį ryšį.

Išanalizuotoje teorinėje medžiagoje buvo išskirti klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos teoriniai elementai. Galima teigti, kad jie labai glaudžiai siejasi su elementais ir bruožais, kurie buvo išskirti Lietuvos ir užsienio knygynų analizės metu. Kaip galima pamatyti lentelėje, Lietuvos ir užsienio knygynai neturi daug bendrų bruožų, apsiriboja tik mokymais, darbuotojų vertinimu ir procesų valdymu bei analize.

Būtina išskirti elementus, kurie veikia kai kuriuose knygynuose ir yra susiję su šiomis elementų grupėmis:

1. Darbuotojų vertinimas:

- Talentų paieška.

2. KAS:

- Vadovas ir ofiso darbuotojai kontroliuoja kaip darbuotojai aptarnauja klientus;
- Klientų aptarnavimo programų kūrimas;
- Orientavimasis į kokybišką aptarnavimą.

3. Aktyvūs pardavimai:

- Ryšių su klientais palaikymas;
- Nustatytų rezultatų siekimas.

4. Klientų poreikių aiškinimasis:

- Klientų skundų valdymas;
- Pagalbos serveris;
- El. paštas ir nemokama tel. linija klientams;
- Komunikacija su klientu per tinklaraščius, interviu;
- Dalinimasis idėjomis su klientais (grįžtamasis ryšys iš klientų);

- Orientavimasis į klientus.
- Žinių surinkimas iš klientų, partnerių ar tiekėjų.

5. *Analizė ir procesai:*

- 5S koncepcijos taikymas;
- Vartotojo balso metodo taikymas;
- Prioritetų matricos;
- Procesų schemos;
- Tyrimai;
- Pasiūlymų teikimas;
- Knygyno galimybių identifikavimas.

Šie visi išvardinti elementai gali būti taikomi knygynuose „Pegasas“, tobulinant KA KVS procesus. Šie elementai bus plačiau aptariami ir modeliuojami 3.1. dalyje prieš tai įsiaiškinus jų realų pritaikomumą knygynų tinkle „Pegasas“

Apibendrinant, galima teigti, kad užsienio knygynuose veikia įvairūs ir pažangūs KA KVS elementai ir metodai, kurie gali būti taikomi knygynuose „Pegasas“. Tai tokie elementai, kurie padeda išsiaiškinti klientų poreikius, siekti rezultatų ir mokytis iš savo klaidų. Užsienyje veikiantys knygynai plačiai taiko skaitmenines technologijas (e-knygas, e-knygų skaitykles) ir skatina knygų pirkėjus drąsiai reikšti nuomonę kokybės el. paštu, tel. linija, per tinklaraščius, pasiūlymus, idėjas išsakyti knygynų konsultantams. Taip užtikrinamas grįžtamasis ryšys ir skatinama žinių vadyba. Užsienio knygynuose didesnis dėmesys skiriamas darbuotojams: visuose knygynuose yra rengiami mokymai darbuotojams, vertinimo procesui naudojama „talentų paieška“, keliamas kvalifikacinis laipsnis.. Galima įžvelgti, kad užsienio knygynams yra būdingas programų kūrimas, kurių tikslas tobulinti veiklos procesus, pasiskirstyti atsakomybėmis ir gilintis į padarytų klaidų priežastis.

2.6. Tyrimo charakteristika

Tyrinėjant Lietuvos ir užsienio knygynus buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę padėtį, kokias klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemones šiuo metu taiko knygynai, o kokias priemones galima pritaikyti knygynų tinklui „Pegasas“.

Tam, kad objektyviai nustatyti ir išanalizuoti ar tikrai išskirti klientų aptarnavimo kokybės valdymo elementai yra reikalingi bei pritaikomi, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybiniu metodu pasirinkta anketinė apklausa. Anot Tidikio (2003), tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Tiriamas lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų,

greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi (Tidikis, 2003, p. 449).⁶⁶

Buvo sudarytos trys anketos: klientams, darbuotojams ir vadovams, siekiant išsiaiškinti visų šalių nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemonių tobulinimą ir naujovių diegimą. Anketa klientams sudaro 12 klausimų, vadovams – 11, o konsultantams 16 klausimų.

Sudarant anketas buvo naudojami kelių rūšių klausimai:

- Klausimai su svarbos skale (skalė, kuri vertina tam tikro reiškinio ar savybės svarbą nuo 1 iki atitinkamo didėjančio skaičiaus);
- Klausimai su galimybe pasirinkti atsakymą (siūlantys rinktis iš dviejų ir daugiau atsakymų).

Apklausoje dalyvavo 14 knygynų „Pegasas“ vadovų, 50 klientų ir 30 knygynų konsultantų. Tyrimas buvo atliekamas 2012 metų rugsėjo-spalio mėnesiais knygynų tinkle „Pegasas“. Tvarkant duomenis buvo naudotas „MS Office Excel“. Duomenų interpretacijai naudojami procentais išreikšti atsakymai.

2.7. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos knygyne „Pegasas“ rezultatų tyrimo analizė

Tyrimų rezultatai bus pateikiami nagrinėjant atskiras temas: bendros informacijos tyrimo analizė, darbuotojų vertinimo procesas, motyvacinė sistema, procesų valdymas tarp departamentų, KVS elementų pritaikomumas knygynuose.

Pirmuoju klausimu klientams buvo siekiama išsiaiškinti kur knygyno „Pegasas“ klientai dažniausiai perka knygas. Kaip matome (žr. 24 pav.), klientai dažnai knygas perka knygynuose „Pegasas“ (54.2%), prekybos centruose ir internetiniuose knygynuose vienodai (20%), o knygynuose „Vaga“ ne taip dažnai (16%). Galima teigti, kad knygynų tinklą „Vaga“ klientai renkasi užleidami atsitiktinai pirkti knygų, nes dauguma apsipirkti knygų užsuka tik kartais (64.0%). Galima daryti prielaidą, kad tai gali įtakoti akcijiniai knygų pasiūlymai ir kt. Galima pastebėti, kad klientai taip pat linkę knygas pirkti ir internetu (20%). Pagal tyrimo rezultatus galima numanyti, kad knygų prekyba internetu gali įgauti pagreitį ateityje.

Klientų poreikių išsiaiškinimą ir optimaliausio pasiūlymo pateikimą bei reagavimą į klientą knygyno „Pegasas“ klientai įvardijo kaip svarbiausius prioritetus knygynų klientų aptarnavime. Galima teigti, kad į šiuos veiklos elementus turėtų būti atkreiptas didžiausias dėmesys, kuriant bei tobulinant klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą. Mažiau svarbu klientui yra darbuotojo komunikabilumas, dėmesys skiriamas nuolatiniais klientams ir darbuotojų kvalifikacija (žr. 25 pav.).

⁶⁶ Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2003. – 449 p.

Vadovų teigimu, tyrimo rezultatai rodo, kad knygynuose „Pegasas“ organizacinė struktūra yra gera (žr. 26 pav.) Dauguma vadovų (85%) mano, kad darbuotojų skaičius yra permažas kokybiškai aptarnauti klientus. Anot knygynų vadovų, visi darbuotojai žino, kam ir kada privalo atsiskaityti už atliktus darbus. Taip pat 85,7% vadovų teigia, kad organizacijos vidinis klimatas yra tinkamas teikti klientų aptarnavimą. 71,4% vadovų mano, kad organizacija siekia, jog santykiai tarp darbuotojų būtų šilti, geri. (žr. 26 pav.). Galima daryti išvadą, kad organizacinėje struktūroje trūksta pagrindinių kokybę ir vertę kuriančių elementų – darbuotojų.

Siekiant išsiaiškinti kokybės valdymo sistemos elementų svarbą, buvo pateikti klausimai vadovams ir darbuotojams. Galima pastebėti, kad įmonėje yra siekiama klientų aptarnavimo kokybės. Knygynų vadovai 4 iš 9 klausimų apie kokybės valdymo elementus atsakė teigiamai (žr. 27 pav.). Yra abejojama knygynų kolektyvo lankstumu ir atvirumu naujovėms, taip pat kai kurie knygynų vadovai mano, kad darbuotojams nėra keliami labai aukšti reikalavimai, siekiant kokybės valdymo. Vadovų teigimu, knygynų veiklos procesai nėra efektyviai tobulinami, nes tyrimai atliekami retai. 57,1% vadovų teigia, kad veiklos procesai tobulinami, 28,6 % - ne, 14,3% - galbūt. Vadovų nuomone, darbuotojai ne visada dalinasi gerąja patirtimi ir nuomone (žr. 27 pav.).

Analizuojant darbuotojų pateiktus faktus (žr. 28 pav.), galima teigti, kad knygynų konsultantai, atvirkščiai nei knygynų vadovai mano, kad nėra skiriamas visas dėmesys klientams (taip – 66.7%, ne - 6.7%, galbūt - 26.7%). Knygyno konsultantai taip pat abejoja dėl kliento įtraukimo valdant ir tobulinant klientų aptarnavimo kokybę (taip - 26.7%, ne - 26.7%, galbūt - 46.7%). Galima daryti prielaidą, jog šie tyrimo rezultatai rodo nepakankamą komunikacijos valdymą tarp kliento ir knygyno konsultanto. Nėra aiškinamasi kliento poreikiai. Taip pat gali būti, kad darbuotojai nesidalina nuomone su knygyno vadovu esama informacija apie klientų suteiktas pastabas aptarnavimo klausimais.

Apklausus vadovus, konsultantus ir klientus, paaiškėjo skirtingos nuomonės tais pačiais klausimais. Vadovų manymu, knygynų klientams yra skiriamas didelis dėmesys, o konsultantai mano kitaip. Taip pat vadovai žino, kad knygynuose trūksta konsultantų kokybiškam klientų aptarnavimui. Galima teigti, kad vadovai nežino kaip yra aptarnaujami klientai, taip pat galima daryti prielaidą, kad KAS neatlieka savo funkcijų. Kliento nuomonė nėra įtraukiama į klientų aptarnavimo kokybės tobulinimą, o tiksliau, nėra sistemos, kuria būtų galima valdyti darbuotojų „žinių vadybą“ ir tai sėkmingai naudoti.

2.7.1. Darbuotojų vertinimo proceso tyrimo rezultatai

Kaip matoma diagramoje (žr. 29 pav.), knygynų vadovai pateikė skirtingą informaciją kas kiek laiko darbuotojai yra vertinami. Galima daryti prielaidą, kad nėra bendros ir vieningos

darbuotojų vertinimo proceso sistemos visame knygynų tinkle „Pegasas“. Tačiau į klausimą „Ar darbuotojų vertinimo procesas padeda siekti užsibrėžtų tikslų ir teikia grįžtamąjį ryšį?“ visi knygynų vadovai atsakė teigiamai. Knygynų konsultantų nuomonė šiuo klausimu taip pat beveik sutapo (žr. 30 pav.). 60% darbuotojų vertinimo procesas padeda siekti užsibrėžtų tikslų.

Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų vertinimo sistema leidžia susikurti tarp darbuotojo ir vadovo tam tikrą pasitikėjimo ir grįžtamąjį ryšį. Tą patį rodo ir knygyno konsultantų apklausa (žr. 31 pav.). Galima teigti, kad vertinamojo pokalbio metu visi knygyno konsultantai aiškiai informuojami apie tai, ko iš jų tikisi organizacija. Didžiausias abejones knygynų konsultantai išreiškė pateikdami nuomonę apie karjeros planavimą. 46,7% respondentų atsakė, kad „taip“, 33,3%, kad „ne“, o 20,0% - galbūt. Galima daryti išvadas, kad konsultantai nėra tikri dėl jų vertinimo reikalingumo, nes jis daro mažą įtaką jų karjerai įmonėje.

Apibendrinant, konsultantų ir vadovų nuomonė sutapo darbuotojų vertinimo klausimais. Tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai, vertinimo procesas yra nenuoseklus, darbuotojai vertinami neperiodiškai. Tai, kad iš vertinimo proceso yra gaunamas grįžtamasis ryšis ir padeda siekti užsibrėžtų tikslų, patvirtino tiek vadovai, tiek konsultantai. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai iš „darbuotojų vertinimo proceso“ tikisi, kad pasiekimai ir rezultatai bus įvertinti ir bus vystoma jų karjera.

2.7.2. KA KVS elementų knygynuose „Pegasas“ poreikio aiškinimasis

44% klientų teigia, kad dažnai trūksta darbuotojų salėje (žr. 32 pav.), kurie galėtų jiems padėti. Klientai retai (80%) susiduria su nemandagiu darbuotojų elgesiu. 40% klientų retai aptarnauti prastai, o 60% yra patenkinti aptarnavimu ir neturi jokių nusiskundimų. Galima teigti, kad toks klientų nepasitenkinimas klientų aptarnavimu turėtų būti išreiškiamas pačių klientų kokybės „langelyje“ arba išsakoma kokybės telefonu.

Analizuojant tyrimo rezultatus apie KA KVS elementus, galima teigti, kad savo nuomonę ir pastebėjimus knygyno darbuotojams išsako tik 20% klientų, 36% – retai, 44% – niekada. Tačiau paklausti ar norėtų išsakyti nuomonę, rekomendacijas apie klientų aptarnavimą specialiu klientams skirtu el. paštu ar nemokama linija, teigiamai atsakė 40% klientų, neigiamai – 16%, galbūt – 44% (žr. 34 paveiksle). Patys klientai nedažnai (40%) teiraujasi knygyno konsultantų galimybės kur būtų galima pareikšti nuomonę ar pagyrimą tuoj pat, vietoj. Galima daryti prielaidą, kad ši priemonė iš tiesų yra reikalinga, tik mažai klientų žino apie tokią galimybę.

Kaip galima įžvelgti 33 paveiksle, knygynų konsultantams nėra suteikiamos visos priemonės būtinam kokybiškam klientų aptarnavimui. 26,7% knygynų konsultantų atsakė, kad programos dažnai stringa, 40% abejoja ar tikrai viskas veikia gerai. 33% pripažįsta, kad

nesiskundžia programomis ir kompiuteriais aptarnaujant klientus. Tik 6,7% knygyno konsultantų teigia, kad darbo vietoje yra pakankamai priemonių darbui (informacijos kompiuterių) (žr. 33 pav.). 40% darbuotojų nepakanka darbo priemonių, o 46,7% teigia, kad nelabai pakanka. 60% darbuotojų teigia, kad jų klientų aptarnavimo (darbo vieta) yra patogi, 33,3% teigia, kad „ne“, o 13,3% tuo abejoja. Galima daryti prielaidą, kad kokybiškas klientų aptarnavimas gali nukentėti dėl prastai veikiančių techninių priemonių.

Konsultantai labiausiai reikalingais įvertino mokymąsi iš klaidų ir dalinimąsi gerąja patirtimi su kolegomis bei „talentų paiešką“. Galima daryti prielaidą, kad knygynų konsultantams yra didelis žinių poreikis, todėl šios idėjos yra praktiškiausios. (žr. 33 pav.)

Idėjų ir pasiūlymų sistemą 24% klientų įvertino kaip ypač svarbią ir reikalingą, o daugiausiai 48% šią sistemą vertintų kaip tik svarbią. Net 32% klientų norėtų, kad darbuotojai rengtų tinklaraščius apie knygas, o 28% neprieštarauja dalintis idėjomis ir pasiūlymais su darbuotojais (žr. 34 pav.). Nemokamą kokybės tel. liniją teigiamai vertintų 24% klientų, o 48% kaip tik svarbią.

Kaip galima pastebėti iš 37 ir 38 pav., klientai teigiamai vertina naujoves. Net 84% klientų norėtų knygyne susirasti knygas savarankiškai patys, o 12% norėtų tai išbandyti bei 4% nežino (žr. 37 pav.). Galima teigti, kad informacinės salelės patiktų ir padėtų klientams jaustis geriau dideliuose knygynuose, tuo pačiu konsultantai galėtų labiau atkreipti dėmesį į kitus klientus, kuriems labiau reikia pagalbos renkantis knygas.

56% klientų teigiamai žiūri į e-knygų skaitykles ir norėtų, kad jos būtų pristatomos knygynuose „Pegasas“. (žr. 38 pav.) 28% nežino, bet galbūt norėtų pabandyti, 12% e-knygų skaitykle nėra naudojęsi, bet ir nenorėtų išbandyti. 4% nenorėtų keisti tradicinių knygų į e-knygų skaitykles. Galima daryti išvadą, kad e-knygų skaityklės turėtų būti pristatomos knygynuose „Pegasas“.

Apibendrinant, klientų ir konsultantų tyrimas parodė, kad klientams reikalinga kokybės el. paštas ir tel. linija. Klientai yra linkę „bendradarbiauti“ su knygynų konsultantais ir dalintis idėjomis. Darbuotojų rašomas tinklaraštis – tai dar vienas būdas darbuotojams užmegzti ryšį su klientais. Dauguma knygynų klientų pasisakė už „informacinės saleles“ ir e-knygų skaitykles knygynuose. Knygynų konsultantai pasisakė teigiamai už pasiūlymų ir idėjų sistemą darbuotojams bei tinklaraščių rašymą apie knygas. Klientų aptarnavimo kokybės valdymui didelę įtaką daro nesuteikiamos priemonės kokybiškam klientų aptarnavimui ir darbuotojų trūkumas.

2.7.3. Dalinimasis informacija tarp padalinių ir mokymų sistema

Kaip galima pastebėti diagramoje (žr. 39 pav.), 71% vadovų teigė, kad ne visada dalinamasi informacija tarp atskirų padalinių ar departamentų. 29% teigė, kad niekada. Remiantis knygynų vadovų tyrimo rezultatais (žr. 40 pav.), 57% vadovų teigė, kad surinkta informacija apie klientus ir darbuotojus galbūt yra įtraukiama į veiklos tobulinimo procesus, 43% atsakė „taip“. Galima daryti išvadą, kad naudinga informacija nėra panaudojama kokybės valdymui gerinti.

Kaip galima įžvelgti diagramoje (žr. 41 pav.), knygynų vadovai teigiamai vertina įmonės mokymų sistemą. Visi vadovai teigia, kad įmonė organizuoja mokymus, kursus ir seminarus. 85,7% teigė, kad įmonė sudaro galimybę kiekvienam darbuotojui dalyvauti seminaruose, tobulinti įgūdžius, didina darbuotojų profesionalumą.

Net 86% knygynų vadovų yra linkę taikyti įvairius mokymo ir analizės metodus (žr. 42 pav.), siekiant, kad knygynų konsultantų darbas taptų kokybiškesnis. Galima daryti prielaidą, kad vadovai yra linkę tobulinti savo įgūdžius, todėl pažangios kokybės valdymo priemonės yra priimtinos jų darbui.

Knygynų vadovų apklausos parodė, kad nėra dalinamasi informacija tarp atskirų padalinių. Galima daryti prielaidą, kad nėra tam tinkamų galimybių ir sukurtos specialios sistemos. Dauguma vadovų teigė, kad naudoja įvairius metodus ir priemones tikslams pasiekti. Vadinasi vadovai galėtų naudoti ir kitas kokybės valdymo priemones, siekiant efektyvaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo.

Vadovų ir konsultantų teigimu, mokymai įmonėje yra vertinami teigiamai ir teikia didelę naudą. Nors įmonėje yra organizuojami mokymai, tačiau nėra tiksliai aišku ar mokymai iš tikrųjų yra organizuojami atsižvelgiant į klientų, vadovų, darbuotojų poreikius.

2.7.4. Motyvacinė sistema

Net 80% knygynų konsultantų yra nepatenkinti motyvacine sistema (žr. 43 pav.).

40% konsultantų teigė, kad jiems motyvacinė sistema padeda siekti geresnių rezultatų, lygiai tiek pat atsakė, kad „ne“, 20% - „galbūt“ (žr. 43 pav.). Galima teigti, kad konsultantai yra priversti siekti nustatytų rezultatų, taip yra gerinama veiklos kokybė. Galima daryti prielaidą, kad konsultantams yra keliami nereali tikslai, kurie juos verčia manyti, kad motyvacinė sistema yra prasta.

Labiausiai knygynų konsultantus motyvuotų paaukštinimas pareigose (73,30%), galimybė dalyvauti organizacijos valdyme (66,70%) ir viešas pagyrimas (40%). Mažiausiai motyvuojančios priemonės yra dažnos vadovų kritikos ir pastabos (60%) (žr. 45 pav.).

Knygynų konsultantai teigia (53%), kad nežino ar jų išsakyta nuomonė yra naudinga ir toliau dalyvauja tobulinant motyvacinę sistemą (žr. 46 pav.). Kiti (40%) teigia, kad į jų nuomonę nieks neatsižvelgia, tuo labiau nėra tobulinama. Tik 7% darbuotojų teigia, kad jie yra išklausomi ir jų nuomonė dalyvauja tolimesniame motyvacinės sistemos kūrimo procese.

Knygyno konsultantų teigimu, jų nemotyvuoja esama motyvacinė sistema. Galima daryti prielaidą, kad labai retai yra atliekami tyrimai, kurie parodytų kokie yra konsultantų lūkesčiai ir norai. Taip pat galima teigti, kad šioje srityje procesai nėra valdomi, nes dalis konsultantų teigia, kad į jų nuomonę nieks neatsižvelgia.

Knygyno konsultantus labiausiai motyvuotų iš anksto žinoma karjeros perspektyvų sistema ir suteikiamos tinkamos priemonės jai pasiekti.

Apibendrinant visą tyrimą, išaiškėjo kokie papildomi procesai ir elementai, gali būti tobulinami arba pakeičiami į kitus.

Visų pirma, kad būtų valdoma KA KVS turi būti didinamas darbuotojų skaičius knygynuose. Tam reikia sukurti darbuotojų poreikio vertinimo įmonėje sistemą. Kaip parodė tyrimas, darbuotojai ir klientai yra pasirengę naujovėms, todėl naujų KA KVS elementų diegimas yra toleruotinas. Remiantis jau išanalizuotais teoriniais ir praktiniais modeliais bei atlikto tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad KA KVS elementai (kokybės el. paštas, tel. linija klientams, tinklaraščio rašymas klientams, skundų valdymo sistema, „informacinės salelės“) yra reikalingi knygynuose „Pegasas“.

Tyrimų rezultatai patvirtino, kad 1 ir 2 skyriuose išskirti KVS elementai (darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema, „talentų paieška“) yra reikalingi darbuotojams, o tuo pačiu ir knygynų „Pegasas“ KVS sistemos tobulinimui.

Kadangi knygynų konsultantų nuomone mokymai yra naudingi ir efektyvūs, tereikia mokymų sistemą tobulinti įvairiais mokymų metodais. Galima naudoti jau išbandytus kituose užsienio knygynuose metodus (dalinimasis idėjomis su klientais, žinių surinkimas iš klientų, partnerių ar tiekėjų, dalinimasis gerąja patirtimi, nuolatinis mokymasis). Šie elementai gali būti taikomi ir mokantis naujų dalykų bei kaip elementai galintys patobulinti mokymų sistemą.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai yra nemotyvuojami esama motyvacine sistema. KA KVS nagrinėjamos užsienio ir Lietuvos knygynuose papildoma motyvacinę sistemą įvairiais elementais (kvalifikacijos kėlimas, „talentų paieška), kurie gali būti taikomi ir knygynuose „Pegasuose“.

Tyrimas parodė, kad knygynų vadovai naudoja veiklos analizės ir planavimo metodus ir gerinant rezultatus. Tai Galima teigti, kad papildomi metodai išskirti iš teorinių klientų

aptarnavimo modelių (vartotojo balso metodo taikymas, prioritetų matricos, procesų schemas) yra pritaikomi ir knygynuose „Pegasus“.

-

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIO KNYGYNŲ TINKLE „PEGASAS“ PATOBULINIMAS

3.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio sukūrimas

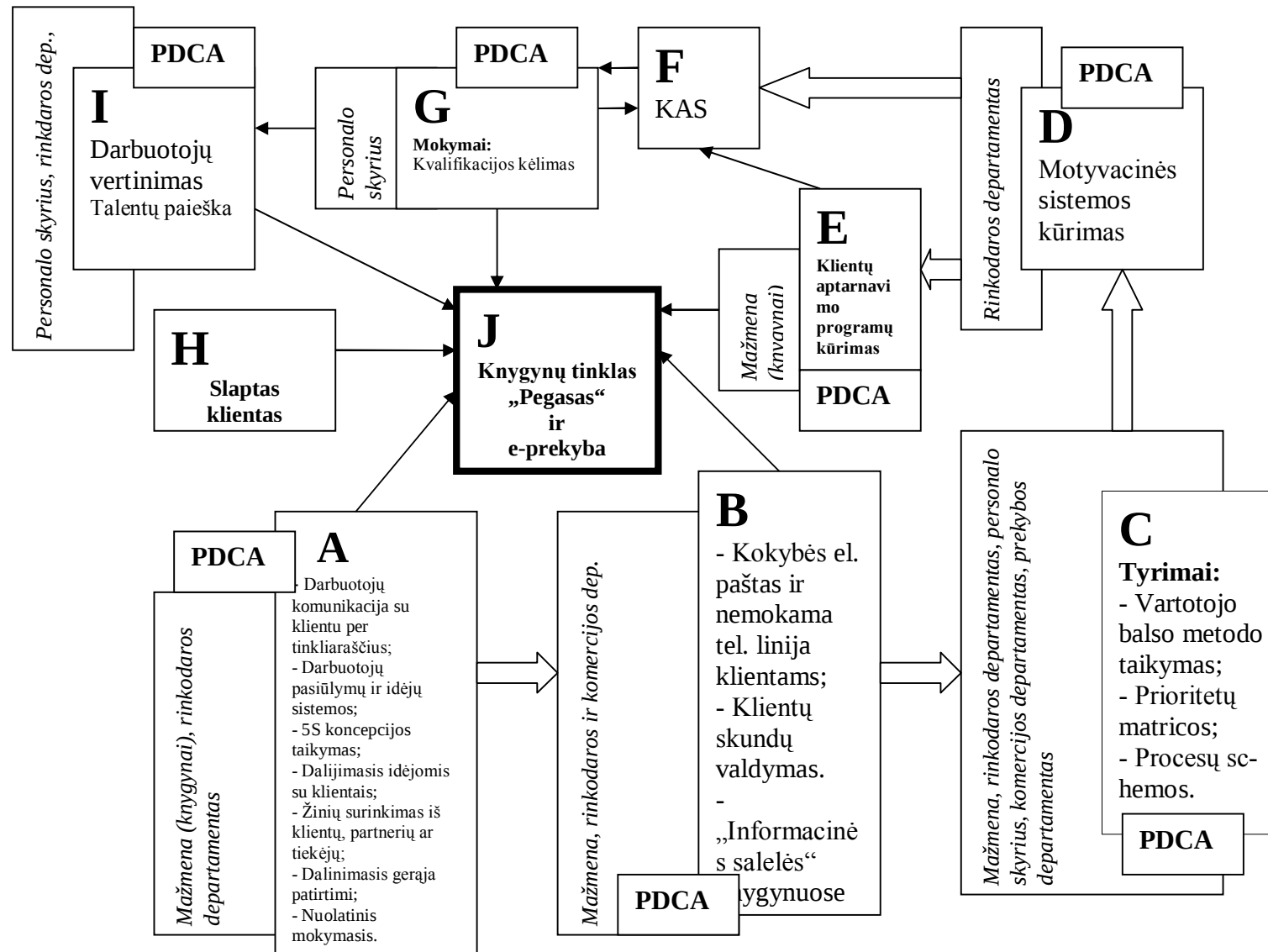
Kadangi nuolat vyksta pasikeitimai, kuriuos iššaukia klientų poreikiai, reikia geresnės kokybės, įvairovės, paprasto, tačiau kokybiško ir greito aptarnavimo. Tai reiškia, kad KA KVS modelis negali būti statiškas, o turi būti nuolat tobulinamas.

Kaip ir buvo minėta tyrimo išvadose, tobulintinas yra *darbuotojų vertinimo procesas*, kuris papildomas elementu „*kvalifikacijos kėlimas*“ (G). Klientų aptarnavimo standartas gali būti papildomas *klientų aptarnavimo programų kūrimu* (E). Turi būti sukurta darbuotojų KVS (A), apimanti darbuotojų tinklaraščių rašymą apie knygas klientams, darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistemą, 5S koncepcijos taikymą, dalinimąsi idėjomis su klientais, žinių surinkimą iš klientų, partnerių ir tiekėjų, dalinimąsi gerąja patirtimi, nuolatinį mokymąsi. KA KVS sistema (B) – kokybės el. paštas ir nemokama kokybės tel. linija klientams, skundų valdymas, „informacinės salelės“. Tyrimai (C) turi būti papildoma šiais tyrimų metodais: vartotojo balso metodo taikymas, prioritetų matricos, procesų schemas (žr. 47 pav.)

Motyvacinės sistemos tobulinimui (D) reikalingi ne tik vadovų naudojami metodai (C), bet ir klientų (B) bei darbuotojų (A) pasiūlymų ir idėjų analizė. Toliau gali būti kuriama klientų aptarnavimo programa (E), tobulinamas KAS (F) ir pagal poreikį rengiami mokymai (G). Pagal pasiektus rezultatus, t.y. perėjus vertinimo procesą, turi būti organizuojama „talentų paieška“ ir formuojama darbuotojų karjera įmonėje.

Kiekvienoje grupėje turi būti naudojamas Demingo ciklas PDCA (Plan-Do-Check-Act) – kiekviena surinkta informacija turi keliauti į departamentą, kuris yra atsakingas už tuos veiklos procesus. Departamente informacija turi būti analizuojama, galvojama ką dar reikia pagerinti, tada planuojama ką ir kaip daryti, daryti tai, kas suplanuota, o paskui vertinti ir vėl pradėti iš naujo.

Sukurtas KA KVS modelis knygynams „Pegasas“ yra išskirtinis tuo, kad jame yra patobulinta sistema kaip galima efektyviau bendrauti su klientais ir suprasti jų poreikius. Yra priskirtas padalinys už kurią veiklą, analizę, apibendrinimą ir informacijos pasidalinimą yra atsakingas. Modelis yra pagrįstas planuok-daryk-tikrink-vertink sistema. Kiekviena veikla turi pereiti šiuos etapus. KA KVS modelis knygynuose „Pegasas“ papildytas įvairiais metodais ir priemonėmis, kurios padės knygynų darbuotojams efektyviau organizuoti savo veiklą, skatinti idėjų sklaidą ir jų įgyvendinimą įmonėje. KA KVS elementai užtikrina grįžtamąjį ryšį iš klientų, kas yra labai svarbu tobulinant ir gerinant klientų aptarnavimo efektyvumą.



47 pav. Patobulintas knygynų „Pegasus“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modelis

3.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio pritaikymo galimybės ir ekonominė nauda

Tam, kad paskaičiuotume ekonominę naudą, reikia pagrįsti KA KVS atskiro elemento pritaikymo galimybes. 8 lentelėje smulkiai pateikta koks modelis egzistavo prieš tai ir koks patobulintas modelis bei jo elementai yra siūlomi dabar. Kiekvienai tobulintinai veiklai yra priskirtas skyrius ir darbuotojas, aprašyti jų veiksmai bei reikalingos priemonės jų įgyvendinimui. Numatomas terminas per kurį bus diegiami nauji KVS elementai ir investicijos reikalingos darbui atlikti, o taip pat ir jų funkcijoms palaikyti.

Eil. nr.	Esamas modelis	Siūlomas modelis	Verslo planas KA KVS modeliui patobulinti	Atsakingas skyrius ir darbuotojai	Reikalingos priemonės/veiksmų planas	Investicijos, Lt	Terminas darbui atlikti
1.	KAS	KAS ir klientų aptarnavimo programa	Klientų aptarnavimo programos kūrimas	a) <i>Mažmenos dep:</i> 1. Knygynų vadovai; 2. Knygynų konsultantai	a) 1. Programos kūrimas ir įgyvendinimas 1.1. Programos gerinimas ir tobulinimas 2. Konsultantai aktyviai dalinasi idėjomis, diskutuoja ir programos punktus įgyvendina aptarnaudami klientus.	1. 16000 Lt; 1.1. 76800 Lt 2. 0 Lt/mėn.	2 mėn.
2.	Mokymai	Mokymų sistema	Mokymai darbuotojams: 1. Nuolatinis mokymasis 2. Mokymasis dalintis žiniomis ir gerąja patirtimi	1. Personalo skyrius; 2. Knygynų vadovai; 3. Knygynų konsultantai	1. Mokymai darbuotojams (žinių vadybos tema); 2. Rytiniai susirinkimai/penkiaminutės; 3. Knygų aptarimai kolektyvuose.	1) 80000 Lt 2) 0 Lt 3) 0 Lt	3 mėn.
3.	Tyrimai	Tyrimai	Metodų taikymas:	1. Personalo skyrius;	1. Mokymai vadovams kaip naudotis	1) 36000 Lt	2 mėn.

			-Vartotojo balso metodo taikymas; - Prioritetų matricos; - Procesų schemos.	2. Knygynų vadovai; 3. Konsultantai.	metodais ir panaudoti juos darbe; 2. Vadovai naudoja metodus darbe; 3. Konsultantai naudoja parduodami prekes ir analizuodami pirkėjus.	2) 0 Lt 3) 0 Lt	2) Nuo 1 mėn. iki 1 metų 3) Nuo 1 mėn. iki 1 metų
4.	Darbuotojų vertinimas	Darbuotojų vertinimo sistema	Darbuotojų vertinimas: 1. „Talentų paieška“; 2. Darbuotojų karjeros planavimas.	1) Personalo skyrius: Personalo vadybininkė	1) Darbuotojų, vadovų nuomonių analizė ieškant „talentų“ įmonėje 2) Kriterijų kūrimas siekiant karjeros ir aukštesnių pareigų. 3) kuriamas naujas darbuotojo etatas	1) 36000 Lt	3 mėn.
5.	Naujų KVS elementų diegimas	KA kokybės valdymo sistema	1. Kokybės el. paštas klientams 2. Kokybės tel. linija 3. Skundų valdymas	1) IT skyrius – samdomas darbuotojas iš kitos įmonės; 2) Rinkodaros departamentas, kuriamas naujas kokybės valdymo vadybininko(-ės) etatas	1. Sukurti klientams skirtą el. pašto langelį internetiniame puslapyje www.pegasas.lt - sudaryti sistemą kaip bus analizuojami klientų pasiūlymai, skundai. - Paruošti raštiškai nuoseklią tvarką kaip tai bus dokumentuojama ir valdoma. 2. Sukurti klientams skirtą kokybės tel. liniją internetiniame puslapyje www.pegasas.lt nurodant kokybės tel. numerį. - sudaryti sistemą kaip bus analizuojami klientų pasiūlymai, skundai.	1) IT darbas: 2000 Lt 2) Kokybės vadybininkas: 12 mėn. – 18000 Lt	3 mėn. 2) 2 savaitės 2 sav.

					- Paruošti raštiškai nuoseklią tvarką kaip tai bus dokumentuojama ir valdoma.		1 mėn.
6.		Darbuotojų KVS	1. Darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema; 2. Tinklaraščių rašymas apie knygas	1) IT skyrius Kokybės vadybininkas	1. Sukurti darbuotojų pasiūlymų ir idėjų valdymo sistemą; 2. Sukurti internetinę erdvę, kur knygynų konsultantai galėtų talpinti savo tinklaraščius apie knygas; taip pat tai turi būti lengvai ir paprastai prieinama klientams bei komentuojama.	IT skyriui – 3000 Lt	3 mėn. 2 mėn.
7.			Skaityklių pristatymas klientams	Personalo skyrius.	1. Techniniai mokymai apie e-knygų skaitykles (išoriniai mokymai, 3 kartus organizuojami kursai konsultantams).	10000 Lt	2 mėn.
8.			„Informacinės salelės“	IT skyrius.	1. 31 kompiuteris salelei; 2. specialiai suprogramuota programa su paieška, galimybe reikšti pasiūlymus, idėjas, pageidavimus, pagyrimus, užsisakyti norimą knygą.	43000 Lt	2 mėn.
						Viso: 315000 Lt	3 mėn.

7 lentelė. Knygynų tinklo „Pegasas“ KA KVS moodelio kūrimo veiksmų planas

1. Klientų aptarnavimo programos kūrimas. Pajamų prieaugis 55700 Lt/ metus, investicija 92800 Lt: investuojama pirmus du mėnesius, programos palaikymui mokamas atlyginimas darbuotojams

Pradėjus kurti klientų aptarnavimo programas, tikėtina, kad darbuotojų darbas su efektyvėtų, nes naudotų pačių patvirtintus metodus kaip daugiau parduoti, kaip dalintis idėjomis su klientais, kaip greičiau atlikti eilinius darbus ir pastebėti kiekvieną, kuo remiantis sudaryti užimtumo grafiką. Galima daryti prielaidą, kad sukūrus prekių pristatymo programą, kiekvienas knygyno konsultantas sugebėtų pakonsultuoti 30 klientų per dieną ir kas dešimtam klientui parduoti 5 Lt daugiau, nei būdavo prieš tai. Remiantis tuo, kad knygynuose „Pegasas“ dirba apie 55 konsultantai, tai papildomai prie knygynų prisidėtų:

$55 \text{ (knygyno konsultantai)} \times 3 \text{ (klientų sk.)} \times 5 \text{ (papildomai parduota)} \times 15 \text{ (vieno konsultanto išdirbta dienų per mėnesį)} \times 12 \text{ mėnesių} = 148500 \text{ Lt}$ papildomų pajamų per metus. Maksimalus rezultatas gali būti pasiektas tik po 6 mėnesių, kuomet visi procesai būtų optimizuoti ir visi dirbtų efektyviai.

Investicija į programų kūrimą būtų:

$500 \text{ Lt} \times 32 = 16000 \text{ Lt}$

ir jos palaikymas per metus kainuotų:

$200 \text{ Lt} \times 32 \text{ (knygynų skaičius)} \times 12 = 76800 \text{ Lt}$

Būtų investuota viso: 92800 Lt.

Vadinas papildomos pajamos padidėtų: 148500 Lt, per mėnesį 12375 Lt.

2. Darbuotojų mokymai. Pajamų prieaugis 297000 Lt/metus, investicija 80000 Lt: investuojama į mokymus pirmus tris mėnesius

Darbuotojų ir vadovų mokymams skirta 28000 tūkst. Lt. Tokie mokymai, kaip mokymasis dalintis žiniomis ir gerąja patirtimi, gali būtų rengiami konsultacinės mokymų įmonės. Galima teigti, kad efektyviai naudojantis gerąja patirtimi tarp darbuotojų bei nuolat mokantis, galima pasiekti labai puikių rezultatų.

Galima daryti prielaidą, kad kiekvienas darbuotojas kiekvieną savaitę gali pasidalinti žiniomis su kitais darbuotojais apie 2 knygas. Vadinas kiekvienas darbuotojas savo žinias apie knygas gali praturtinti net 22 knygomis (skaičiuojant pagal darbuotojų skaičių „Didžiuosiuose Pegasuose“). Galima daryti prielaidą, kad tada tikimybė parduoti yra didesnė ir darbuotojas jaučiasi labiau pasitikintis žinodamas kokią knygą pristato klientui.

Galima teigti, kad nuolat besimokydamas iš kitų ir plėsdamas žinias, knygyno konsultantas gali parduoti 1 knygą daugiau per dieną. Jeigu vidutiniškai viena knyga kainuoja 30 Lt, tai 55

konsultantai per dieną papildomai parduos $55 \times 1 \times 30 = 1650$ Lt. Per mėnesį: $1650 \times 15 = 24750$ Lt. Per metus: 297000 Lt.

3. Tyrimai. Investicija 25600 Lt: investuojama į mokymus pirmuosius du mėnesius

Tyrimus esančioje „Pegaso“ struktūroje galima buvo papildyti įvairiais metodais. Prioritetų metodas yra būtinas knygynų vadovų darbui, tokiu būdu jie gali savo darbą susiplanuoti greičiau, efektyviau ir likusį laiką paskirti bendravimui su konsultantais ar klientais. Procesų schemas arba procesų žemėlapis gali padėti knygyne valdant įvairius procesus. Juos turėtų vadovai paskirstyti ir suprojektuoti pagal knygynų „Pegasas“ veiklos specifiką. Į vartotojo balso metodo tyrimus turėtų būti įtraukti visi padaliniai, nes šis metodas Apibūdina išreikštus arba neišreikštus vartotojo poreikius ir reikalavimus. Vartotojo balsui „išgirsti“ taikoma visa eilė būdų, tokių kaip vartotojų apklausos, klientų specifikacijos, garantinių išsipareigojimų vykdymo duomenys, tiekėjo-kliento bendros darbo grupės ir kt. Klientų poreikiai yra svarbiausi, todėl tikėtina, kad juos nuosekliai ir nuolat tiriant, pardavimų įplaukos turėtų kilti 0,1-0,5%. Klientų poreikių aiškinimasis šiuo atveju bus nagrinėjami kartu su KA KVS elementų diegimu. Tyrimai ir metodai, kuriuos gali atlikti patys vadovai, nieko nekainuos, tačiau kainuos mokymai, kuriuose vadovai būtų mokomi kaip tuos metodus naudoti. Galima daryti prielaidą, kad vienam vadovui mokymai kainuotų apie 800 Lt, tai visų vadovų mokymai kainuotų – 32 (knygynų vadovai) $\times 800$ Lt = 25600 Lt. Pamatuoti koks gali būti pajamų prieaugis investavus į vadovų mokymus yra sunku. Galima teigti, kad indėlis į mokymus atsispindės konsultantų veikloje ir jų rezultatuose.

4. Darbuotojų vertinimo procesas. Pajamų prieaugis 49500 Lt/metus, investicijos 36000 Lt: investuojama pirmus tris mėnesius ir visus metus mokamas atlyginimas darbuotojams

Darbuotojų vertinimo procesas yra naudingas tuo, kad jo metu yra nusistatomi tam tikri tikslai ir jų nuosekliai siekiama. Kaip paaiškėjo tyrimo metu, tai nėra daroma periodiškai, tačiau tai tinkamai motyvuoja darbuotojus. Darbuotojų vertinimo sistema knygynų tinklui atsietų 18000 Lt, būtų kuriamas pardavimų konsultanto etatas. Galima daryti prielaidą, kad iškelti pardavimų ir kt. tikslai paskatina konsultantus jų ir siekti. Nors sunku sukontroliuoti knygynų konsultantų papildomus pardavimus, bet galima daryti prielaidą, kad kiekvienas konsultantui yra iškeliamas tikslas: per dieną parduoti palydinčių prekių nuo 5 iki 50 Lt, priklausomai nuo knygynų formato. Galima paskaičiuoti, kad: 55 (knygyno konsultantai) $\times 5$ (papildomai parduota) $\times 15$ (vieno konsultanto išdirbta dienų per mėnesį) $\times 12$ mėnesių = 49500 Lt papildomų pajamų per metus ir 4125 per mėnesį.

Į darbuotojų vertinimo sistemą pridedama „Talentų paieška“ sukurta tokia struktūra, kuri leistų darbuotojams siekti karjeros ir būti pakeliamiems į aukštesnes pareigas. Tereiktų darbuotojams žinoti ką jiems reikia padaryti per metus/dvejus. Todėl turi būti sukurta tokia sistema,

kuomet darbuotojas norėdamas pakilti, turi įveikti visiems žinomas „kliūtis“. Tokia sukurta sistema žymiai padidintų knygynų papildomas pajamas, nes kiekvienas konsultantas siektų nustatytų tikslų.

Tikslas gali būti pasiektas neiškart, po pusmečio ir dar vėliau. Visi knygynai turi būti tiesiogiai supažindinti su vykstančiais projektais ir kaip galima daryti karjerą įmonėje. Tam specialiais sukurtas personalo vadybininko etatas. Investicijos 18000 Lt.

Investicijos: $18000 \times 2 = 36000$ Lt. Pajamų prieaugis: 49500 Lt

5. KA KVS priemonių diegimas ir tobulinimas. Pajamų prieaugis 7200 Lt/metus, investicijos 20000 Lt: investuojama pirmus tris mėnesius, toliau mokama procesus palaikantiems darbuotojams

Sukūrus kokybės el. pašta klientams, tikėtina, kad dalis klientų ten pareikš savo nuomonę klientų aptarnavimo klausimais, išsakys savo priekaištus dėl knygynuose veikiančių/ neveikiančių sistemų, taip pat drąsiai įvardins ne tik knygyno, bet ir e-knygų prekybos problemas. Tikėtina, kad gavę grįžtamąjį ryšį, klientai jausis labiau įvertinti ir laukiami. Tokios sistemos valdymui paskirtas kokybės vadybininkas (-ė) turėtų pasirūpinti klientų nuomonių analize, matavimu, sisteminimu ir pasiūlymu teikimu. Tikėtina, kad nepatenkintų sugrįžtančių ir apsiperkančių klientų bus apie 10 per mėnesį viename knygynė, o per visus apie 30. Galima daryti prielaidą, kad 10 iš jų grįš ir kažką pirks. Tikėtina, kad vienas klientas vidutiniškai apsiperks už 30 Lt, vadinsi per metus bus neprarandama tiek papildomų pajamų: $10 \times 12 \times 30 = 3600$ Lt.

Tas pats ir su kokybės tel. linija klientams, tikėtina, kad į knygyną grįš ir apsiperks už 3600 Lt. Kokybės vadybininko pareiga viską registruoti ir analizuoti. Skundų valdymas būtų integruotas į tą pačią sistemą.

Investicija į šį projektą būtų darbuotojo atlyginimas 18 tūkst. ir IT skyriaus darbas – kokybės el. pašto kūrimas – 2000 lt ir kokybės tel. linijos nr. patalpinimas svetainėje.

Tikėtina, kad pajamų prieaugis bus $3600 + 3600$ Lt = 7200 Lt

Investicijos: $18000 + 2000 = 20000$ Lt

6. Darbuotojų idėjų ir pasiūlymų sistema. Investicijos 3000 Lt: investuojama visa suma pirmąjį mėnesį

Tai dar vienas būdas gerinti knygyno veiklą. Darbuotojai galėtų nevaržomai rašyti idėjas ir pasiūlymus bei nusiskundimus. Tinkliaraščių rašymas gali turėti didelį pasisekimą. Galima daryti prielaidą, kad klientai mėgsta rekomenduojamas knygas, todėl tinkliaraštyje aprašytos knygos gali būti labiau perkamos. Taip pat didėja klientų pasitikėjimas konsultantų profesionalumu. Tai būdas ne tik knygynų konsultantų saviraiškai, bet ir būdas užmegzti ryšį su klientu tinkliaraštyje, bet ir atėjus jam į knygyną. Galima daryti prielaidą, kad ši idėja gali prisidėti papildomomis apyvartomis tiek knygynams, tiek e-parduotuvei. Tikėtina, kad 1 iš 10 gali nusipirkti knygą paskaitęs

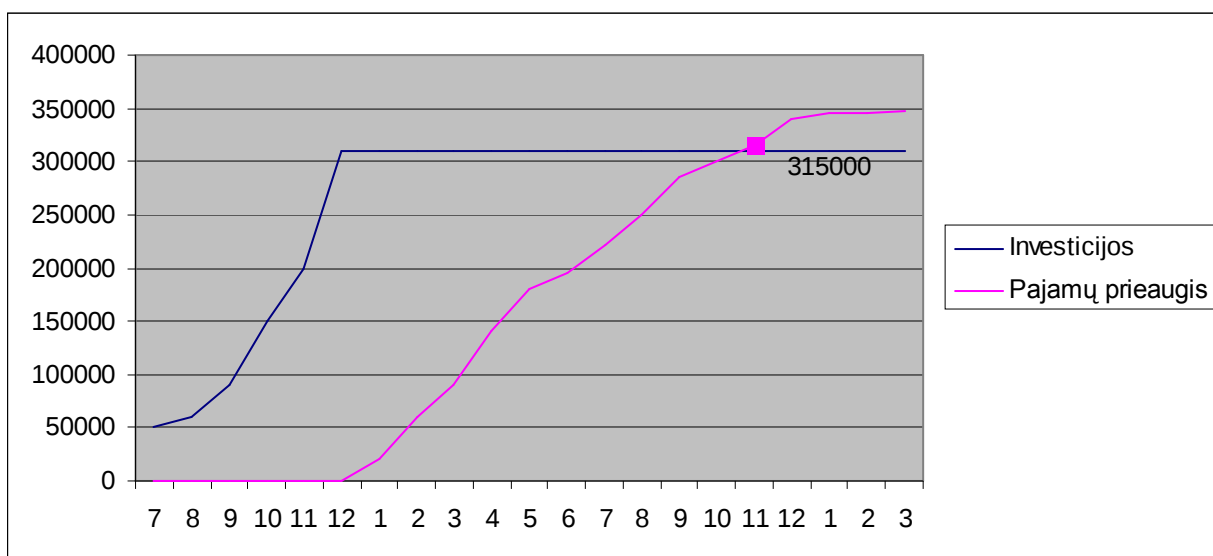
tinklaraščio pranešimą. Paskaičiuoti tikslią naudą neįmanoma. Investicijos į šį projektą būtų kokybės vadybininko išlaikymas ir IT skyriaus sukurta sistema – 3000 Lt.

7. Skaityklių pristatymas klientams. Pajamų prieaugis 72000 Lt/metus, investicijos 10000 Lt: investuojama visa suma per du mėnesius į darbuotojų mokymus

Reikalingi mokymai knygynų konsultantams apie skaitykles, kurie kainuotų 10 tūkst. Lt. Galima teigti, kad didieji knygynai per mėnesį gali parduoti 0-1 skaitykles, o mažieji po 0 skaityklę per mėnesį. Galima daryti prielaidą, kad visuose knygynuose būtų parduodama apie 10 skaityklių. Vidutinė skaityklės kaina 600 Lt, tai $10 \text{ (knygynų)} \times 600 \times 12 = 72000 \text{ Lt}$ pajamų prieaugis per metus.

8. Informacinių salelių kūrimas. Investicijos 43000 Lt: investuojama pirmuosius du mėnesius.

Galima teigti, kad per dieną 10% pirkėjų išeina, nes neranda knygos, o prie jų nespėjo prieiti konsultantas. Galima daryti prielaidą, kad bent 1% iš 10% pasinaudotų informacine salele ir pakeltų dienos apyvartą. Tiksliai paskaičiuoti kiek tai gali įtakoti pajamų prieaugį neįmanoma. Informacinių salelių įtaka pardavimams igautų pagreitį po 2 mėn.



48 pav. Pajamų prieaugis, investicijos ir jų atsipirkimas

24 paveiksle galima pamatyti, kad pirmaisiais mėnesiais investicijos į KA KVS yra didelės, o užbaigus diegimo ir tobulinimo procesus pajamų prieaugis pradeda staigiai augti. Ties 11 mėnesiu matoma, kad kreivės susikerta ir tai reiškia, kad investicijos atsipirko. Ties 315 tūkst. suma investicijų kreivė tapo horizontali, nes buvo užbaigtas investicijų etapas.

Galima teigti, kad įdiegti KA KVS elementai ir priemonės yra naudingi knygynų tinklo „Pegasus“ veiklai ir atsipirks labai greitai. Ekonominė nauda įmonei yra ryški. Didžiausią naudą

duotų e-knygų skaityklių pardavimai knygynuose. Net ir nedidelis jų kiekis pardavimas neštu
didelę finansinę naudą.

IŠVADOS

o Išanalizavus KVS standartus: ISO 9001:2008, ISO 9004, ISO 14001, 26000 paaiškėjo, kad šių standartų elementai gali būti pritaikomi knygynų versle. Išskirti elementai – orientacija į vartotoją, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, sisteminis požiūris, orientavimasis į rezultatus, procesinis požiūris. Šie elementai yra pagrindas KVS modelio tobulinimui knygynų versle.

o Išnagrinėti modeliai ir sistemos: Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, subalansuotų rodiklių sistema, Lean sistema, Six Sigma sistema. Modelių ir sistemų išskirtiniai elementai, kurie pritaikomi ir knygynų versle yra: vartotojų rezultatų vertinimas, orientacija į procesą, nuolatinis darbuotojų ir vadovų vertinimas, modernizavimas ir pokyčių valdymas, klientų skundų valdymas, top-down principas, procesų schemas, tobulumo siekis.

o Sukurtą teorinį modelį sudaro elementai orientuoti į modernizavimą ir pokyčių valdymą. Jį sudaro vidiniu ir išorinių komunikacijos kanalų kūrimas: mokymasis iš klaidų ir dalinimasis gera patirtimi, darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema, klientų skundų valdymas, žinių surinkimas iš klientų, partnerių ir tiekėjų. Knygynų versle gali būti taikomi metodai – 5S koncepcijos taikymas, vartotojo balso metodo taikymas, prioritetų matricos, procesų schemas. Teorinis KVS modelis pagrįstas žinių vadyba: informacijos sklaida, jos rinkimu iš darbuotojų ir klientų.

o Dabartinę knygynų „Pegasas“ KVS sudaro tokie elementai: mokymai, KAS, slapto kliento ir kt. tyrimai, analizavimas, matavimas, pasiūlymų teikimas, procesų tobulinimas ir įgyvendinimas. KVS knygynuose „Pegasas“ privalumai: sistema yra nesudėtinga, lengvai valdoma informacija, todėl greičiau orientuojamasi į kliento poreikius. Trūkumai: nėra tinkamos motyvacinės sistemos darbuotojams, neanalizuojami jų poreikiai ir lūkesčiai.

o Knygynų tinklo „Vaga“ KVS išsiskiria nuo „Pegaso“ knygynų darbuotojų vertinimo sistema, klientų aptarnavimo valdymu ir struktūra bei vidiniais mokymais. Knygynai „Vaga“ pasižymi dažnu renginių organizavimu, galimybe toje pačioje vietoje paskaityti knygą, išgerti kavos.

o Išanalizuotas užsienio knygynų tinklas „Indigo Books & Music“ yra išskirtinis tuo, kad turi tokius elementus kaip „talentų paieška“, darbuotojų mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų vertinimą. KA KVS valdymas yra orientuotas į darbuotojų gerovę.

o Užsienio knygynų tinklas „Barnes & Noble“ pasižymi dideliu dėmesiu skiriamu klientų poreikių aiškinimuisi per KA KVS elementus: mokymasi ir dalinimasi gera patirtimi, knygynų galimybių identifikavimu, ryšių su klientais palaikymu. KA KVS unikali tuo, kad turi nuolat tobulinamą klientų aptarnavimo programą.

o „WHSmith“ knygynų tinkle yra akcentuojamas individualumas aptarnaujant klientus. Svarbus grįžtamasis ryšys. Veikia tokie svarbūs elementai kaip karjeros planavimas, ateities vadovų akademija.

o Knygynai „Powell’s City Book“ unikalūs KVS valdyme tuo, kad su klientais bendrauja per tinklaraščius, interviu, dalinasi idėjomis su klientais, nuolat mokosi ir pasižymi ryškiu elementu – aktyviais pardavimais.

o Kaip parodė tyrimas, darbuotojai ir klientai yra pasirengę naujovėms, todėl naujų KA KVS elementų diegimas yra toleruotinas. Paaiškėjo, kad KA KVS elementai (kokybės el. paštas, tel. linija klientams, tinklaraščio rašymas klientams, skundų valdymo sistema, „informacinės salelės“) yra reikalingi knygynuose „Pegasus“. KA KVS elementai: darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema, „talentų paieška“, yra reikalingi darbuotojams, o tuo pačiu ir knygynų „Pegasus“ KVS sistemos tobulinimui.

o Sukurtas patobulintas KA KVS modelis knygynų tinklui „Pegasus“ papildytas naujais elementais: „talentų paieška“, kvalifikacijos kėlimu, klientų aptarnavimo programos ir motyvacinės sistemos kūrimu. Taip pat tyrimai papildyti naujais metodais: vartotojo balso taikymu, prioritetų matrica, procesų shema. Darbuotojų komunikacija su klientu per tinklaraščius, pasiūlymų ir idėjų sistema, dalinimasis gera patirtimi, nuolatinis mokymasis – visiškai nauji KA KVS elementai modelyje. Klientų aptarnavimo kokybei valdyti papildyta šiais elementais: kokybės el. paštu ir tel. linija klientams, klientų skundų valdymu, „informacinėmis salelėmis“ knygynuose.

o Naujas patobulintas KA KVS modelio valdymas pagrįstas planuok-daryk-tikrink-vertink sistema. Patobulintas KA KVS modelis nuo senojo skiriasi tuo, kad dabar kiekviena veikla yra valdoma. Sustiprintas ryšys tarp atskirų padalinių ir darbuotojų.

o Sukurto patobulinto modelio įgyvendinimas yra greit atsiperkantis ir naudingas projektas. Investicijų į projektą suma 315 tūkst. KA KVS elementų diegimas truktų 3 mėnesius, o investicijos atsipirktų dar po 11 mėnesių. Ekonominė nauda įmonei yra ryški, galima daryti prielaidą, kad pajamų prieaugis ir toliau natūraliai augtų. Didžiausią naudą duotų e-knygų skaityklių pardavimai knygynuose. Net ir parduodant nedidelį kiekį jų, gaunamas didelė finansinė nauda.

REKOMENDACIJOS

1. Knygynuose „Pegasas“ gali būti dar labiau tobulinama prekių dėliojimo sistema, techninių ir aktyvių pardavimų mokymai.
2. Skirti kuo daugiau dėmesio darbuotojų mokymams ir karjeros planavimui.
3. Skatinti bendradarbiavimą ir informacijos apsikeitimą tarp darbuotojų ir atskirų padalinių.
4. Siūloma knygynams „Pegasas“ daugiau dėmesio skirti skaitmeninėms technologijoms ir „palydinčioms“ prekėms.
5. Nuolatiniai klientai yra patikimiausi ir atnešantys daugiausiai pelno, todėl reikia padidinti nuolatinių klientų lojalumą, rodant jiems išskirtinį dėmesį per įvairias lojalumo ir skatinimo pirkti programas.
6. Knygynuose „Pegasas“ siūloma organizuoti kuo daugiau renginių vaikams, taip nuo mažens užsiauginant klientą.

1. **Boys K., 12. Karapetrovic S., Wilcock A.** Is ISO 9004 a path to business excellence. Opinion of Canadian standards experts. 2008.
2. **Dale B.G., Wiele T., Iwarden J.** Managing quality. UK: Blackwell Publishing, 2007. - p. 29. – ISBN 978-0631236146.
3. **Dikavičius V., Stoškus S.** Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2003. – p. 46. – ISBN 9955-09-748-5.
4. **International standard ISO 9004.** Quality managements systems – Guidlines for performace improvements. – Geneva: International Standartization Organization. Third edition, 2009-11-01. - p. V.
5. **International standard ISO 26000 social responsibility.** Geneva: International Standartization Organization. – 2010. – ISBN 978-92-67-10538-3.
6. **Jurkauskas A.** Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2006. – p. 22. – ISBN 9955-25-071-2.
7. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2007, p. 16. – 978-9955-19-071-4.
8. **Keinys S.** Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst., 2000. ISBN 5-420-01242-1.
9. **Paul R. Niven.** Balanced Scorecard Step-By-Step. – Canada: Wiley & Sons, 2006. – p. 112. – 978-0471780496.
10. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, – p. 12. - 978-9955-665-57-1.
11. **Office of Government Commerce.** Continual Service Improvement: book. – London: TSO, 2006. – p. 29. – ISBN 978-0-11-3310494.
12. **Sudnickas T.** Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje// Viešoji politika ir administravimas: MRU – Vilnius, 2005, Nr.12, ISSN 1648-2603
13. **Schmenner R. W.** Service Operations Management. – New Jersey: Prentice Hall, 1995 – ISBN 0-273-65576-0.
14. **Tarptautinis standartas ISO 9001:2008.** Kokybės vadybos sistemos reikalavimai. Tarptautinė standartizacijos organizacija, 2009.
15. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2003. – 449 p. ISBN 9955-563-26-5
16. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2004. – p. 117-18. – ISBN 9955-09-748-5.

17. An Interview with Michael Powell. http://www.powells.com/info/japan_mp_interview.html [žiūrėta: 2012 10 14]
18. Annual Report.
http://www.qualityfoundation.in/downloads/wbut/3Is_ISO9004_path_business%20excellance%20.pdf [žiūrėta: 2012 10 16]
19. Annual report 2010 of Indigo bookstore.
http://images.chapters.indigo.ca/images_2005/Content/Articles/En/AboutUs/PDFs_IR/AnnualReports/Indigo_2010_Annual_Report.pdf [žiūrėta: 2012 10 06]
20. Balanced scorecard. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html [žiūrėta 2012 06 06]
21. Book Sales Statistics. <http://www.fonerbooks.com/booksale.htm> [žiūrėta: 2012 10 15]
22. Barnes & Noble Annual Report 2010
http://www.barnesandnobleinc.com/documents/bn_annual_report_2010.pdf [žiūrėta: 2012 10 14]
23. Barnes & Noble, Kohl's, and Marriott Top Customer Service Ratings
<http://experiencematters.wordpress.com/2010/01/29/barnes-noble-kohls-and-marriott-top-customer-service-ratings/> [žiūrėta: 2012 10 14]
24. Barnes & Nobles Core Values
http://www.barnesandnobleinc.com/jobs/core_values/our_core_values.html [žiūrėta: 2012 10 08]
25. E-book Market in Germany Profitable for a „small minority“
<http://publishingperspectives.com/2012/07/e-book-market-in-germany-profitable-for-a-small-minority/> [žiūrėta: 2012 10 13]
26. Expero teorinis modelis. http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/Theoretical_Model-LT.pdf [žiūrėta: 2012 06 14]
27. Fundamental concepts of EFQM.
<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx> [žiūrėta 2012 06 06]
28. Indigo Books & Music Inc. Annual information Form.
http://images.chapters.indigo.ca/images_2005/Content/Articles/En/AboutUs/PDFs_IR/AnnualInfoForms/Indigo2011-AnnualInformationForm.pdf [žiūrėta: 2012 10 08]
29. ISO 9000 – Quality management. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm [žiūrėta 2012 06 12]
30. ISO 1900 standartai. <http://www.kvalitetas.lt/ru/-/69> [žiūrėta 2012 06 13]
31. <http://www.irs.lt/lt/ISO/9004/standartas>

32. ISO 9004 standartas. <http://qualityalchemist.blogspot.com/2009/05/business-sustainability-beyond-isofdis.html> [žiūrėta 2012 06 13]
33. ISO 14001. <http://www.irs.lt/lt/ISO/14001/standartas> [žiūrėta 2012 06 13]
34. Harris Poll EquiTrend
<http://www.harrisinteractive.com/products/equitrend.aspx> [žiūrėta: 2012 10 08]
35. Jit sistema. <http://www.verslas.in/terminas/gamyba-paciu-laiku/>
36. Knygų mugė 2011. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2011-02-15-savaite-pokalbis-lolita-varanaviciene-labai-pavydziu-paprastam-knygu-muges-lankytojui/57926/print>
37. Lean sistema – kitoks požiūris. <http://www.leanmokykla.lt/Apie-LEAN/LEAN-SISTEMA-kitoks-pozioris> [žiūrėta 2012 06 08]
38. Lean projektai. <http://leanprojektai.lt/pages/lt/lean-terminu-zodynas.php> [žiūrėta 2012 06 10]
39. Lean Glossary. <http://www.kaizenworld.com/lean-glossary/what-is-lean.html> [žiūrėta 2012 07 10]
40. Lean sistema paslaugų sektoriuje. <http://www.leanmokykla.lt/Apie-LEAN/LEAN-SERVICE-lieknos-paslaugos> [žiūrėta 2012 06 12]
41. Lean terminų žodynas. <http://leanprojektai.lt/pages/lt/lean-terminu-zodynas.php> [žiūrėta: 2012 06 12]
42. Lean (sinchroninė gamyba) <http://www.toc.lt/lt/lean-sinchronin-gamyba>
43. Lietuvos knygynai investuoja į elektronines knygas <http://vz.lt/article/2012/7/2/lietuvos-knygynai-investuoja-i-elektronines-knygas> [žiūrėta: 2012 10 12]
44. Online Bookstores Review 2013 – Top ten Bookstores. <http://online-bookstores-review.toptenreviews.com/> [žiūrėta: 2012 10 05]
45. Optimizavimo žirklėmis – per baltus knygų lapus. <http://vz.lt/Default.aspx?PublicationId=41e7ce4a-4a54-4bd2-a6ba-1445fc28da4a>
46. Process management system. <http://www.competitivexpert.com/pmssixsigma1.php> [žiūrėta 2012 06 04]
47. Procesinis valdymas. http://www.itsm.lt/index.php/Main/Procesinis_valdymas [žiūrėta 2012 06 12]
48. Prioritetų matrica. http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/gamybos_valdymas_I/115107.html [žiūrėta 2012 10 04]
49. Prekyba knygomis keliai į internetą. <http://www.lrytas.lt/-13412030321340744620-prekyba-knygomis-keliai-%C4%AF-internet%C4%85.htm> [žiūrėta: 2012 10 12]
50. Six Sigma. <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Six%20sigma> [žiūrėta 2012 06 04]
51. Total Quality Management. <http://www.tqe.com/TQM.html> [žiūrėta 2012 06 12]
52. What will the global e-book market look like by 2016. <http://paidcontent.org/2012/06/12/what-will-the-global-e-book-market-look-like-by-2016/> [žiūrėta: 2012 10 13]
53. WHSmith policies. http://www.whsmithplc.co.uk/corporate_responsibility/our_policies/ [žiūrėta: 2012 10 08]

54. WH Smith Business Analysis. <http://www.123helpme.com/wh-smith-business-analysis-view.asp?id=161067> [žiūrēta: 2012 10 10]
55. What is iso 9000? <http://www.pjr.com/standards/iso-90012008/benefits-of-iso-9000> [žiūrēta 2012 06 12]

Dabulevičiūtė D. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygynų tinkle „Pegasus“/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Linas Šaulinskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012. – (puslapių skaičius dar neaiškus)

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe yra rengiamas knygynų tinklo „Pegasus“ tobulintinas KA KVS modelio projektas. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojami įvairūs kokybės valdymo standartai, sukuriamas teorinis klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis. Antroje dalyje analizuojami Lietuvos ir užsienio knygynai ir palyginami klientų aptarnavimo kokybės valdymo elementai, atliekamas knygynų vadovų, konsultantų ir klientų kiekybinis tyrimas; pagrindžiamas KA KVS elementų poreikis tobulinant KA KVS modelį knygynų tinkle „Pegasus“. Trečioje dalyje pagrindžiama KVS elementų pritaikymo galimybės tobulinant KA KVS modelį ir paskaičiuojama ekonominė nauda.

Dabulevičiūtė D. Quality management systems modelling in customer's service of bookstore chain „Pegasas“ / Master's Work in Strategic Management. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2012. – (neaiškus puslapių skaičius)

ANNOTATION

Master thesis focuses on improving the current model of quality system management in customer's service of bookstore chain “Pegasas”. The first part analyzes the various theoretical aspects of quality management standards, creating a theoretical customer service quality management model. The second part analyzes Lithuanian and foreign bookstores and compares elements of customer service quality controls, carries out a quantitative study comparing bookstore managers, consultants and clients; the need of CS QMS elements in order to improve CS QMS model of the bookstore chain “Pegasas” is going to be substantiated. The third part justifies the possibility of application of QMS elements to improve the QMS model and calculates the economic benefit.

Dabulevičiūtė D. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygynų tinkle „Pegasus“/ Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Linas Šaulinskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012.

SANTRAUKA

Pagrindinės darbe naudojamos sąvokos: kokybės valdymo sistema (KVS), klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema (KA KVS), klientų aptarnavimas, kokybės valdymo elementai.

Knygynai vykdydami veiklą mažmeninėje prekyboje knygomis, išgyvena sunkųjį periodą konkurencinėje kovoje su kitais knygynais bei e-knygų prekyba. Knygynai yra suinteresuoti pritraukti kuo daugiau klientų ir juos išlaikyti, todėl yra ieškoma efektyvių KA KVS elementų veiklos tobulinimui. Darbo tikslas buvo išanalizuoti Lietuvos ir užsienio knygynų KA KVS, išskirti naudingus elementus ir pateikti pasiūlymus dėl knygynų „Pegasus“ KA KVS modelio tobulinimo.

Pirmoje dalyje yra analizuojami bei lyginami kokybės valdymo standartai, sistemos. Išanalizuoti kokybės valdymo elementai bei pagrįstas elementų pritaikomumas knygynų verslui. Antroje dalyje analizuojami Lietuvos ir užsienio knygynai. Siekiama išskirti bei palyginti KA kokybės valdymo elementus; sudarytos kiekvieno knygyno KA KVS modelių schemas. Atliktas knygynų tinklo „Pegasus“ klientų, knygynų vadovų ir konsultantų kiekybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama įsiaiškinti spragas kokybės valdymo sistemoje bei KA KVS elementų poreikį knygynuose „Pegasus“. Trečiame skyriuje sukuriamas patobulintas KA KVS modelis, paskaičiuojama projekto ekonominė nauda.

SUMMARY

Keywords: quality management system (QMS), quality system management in customer service, customer service, quality management elements.

Bookstores dealing in retail book trade are going through a difficult period of competitive war with other bookstores as well as e-book sales. Bookstores are interested in attracting more customers and keeping them, therefore they are seeking effective CS QMS elements to improve their service. The aim of this work is to analyze the Lithuanian and foreign bookstores' CS QMS, discern effective elements and make proposals for bookshops' "Pegasas" CS QMS model improvement.

The first part analyses and compares standards and systems of quality management. Analysis of quality control elements has been conducted and their application to bookstore business has been justified. The second part analyzes Lithuanian and foreign bookstores. The aim is to isolate and compare the CS quality control elements; schemes for each of the bookstores' CS QMS models have been compiled. A quantitative study on clients, bookstore managers and consultants within the bookstore chain "Pegasas" has been carried out in order to identify gaps in the quality management system as well as to point out the need for CS QMS elements in the bookstore chain "Pegasas". The third section presents an improved CS QMS model; economic benefit of the project is calculated.

PRIEDAI

Anketa klientams

Gerbiamas respondente,

Atlieku tyrimą, kurio tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemonių tobulinimą ir naujų diegimą knygynuose „Pegasas“. Anketa yra anoniminė, bus skelbiami tik statistiniai, apibendrinti tyrimo rezultatai.

Sėkmės!

12. Kur perkate knygas?

Nr.	Knygų pirkimo vieta	Dažnai	Retai	Niekada
1.	Knygynuose „Pegasas“			
2.	Knygynuose „Vaga“			
3.	Knygyne „Sofoklis“			
4.	Kituose knygynuose			
5.	Prekybos centruose			
6.	Internetiniuose knygynuose			
7.	Internetu iš žmonių, kurie parduoda perskaitytas knygas			
8.	Kita.....(įrašyti)			

2. Įvertinkite objektyvius kliento aptarnavimą lemiančius veiksnius pagal svarbumą.

1 – nesvarbu, 2 – mažai svarbu, 3 – svarbu, 4 – labai svarbu, 5 – ypač svarbu

	1	2	3	4	5
Aptarnavimo kultūra (interjeras, švara, personalo išvaizda, mandagumas, dėmesingumas)					
Darbuotojų kvalifikacija (patirtis, dalyvavimas įvairiuose mokymuose, seminaruose)					
Klientų poreikių išsiaiškinimas bei optimaliausio pasiūlymo pateikimas					
Įmonės prieinamumas (įmonės vietos ir darbo grafiko patogumas)					
Dėmesys nuolatiniais klientams (lojalumo vystymas; informavimas apie naujas akcijas, produktus; sveikinimai švenčių progomis)					
Reagavimas į klientą (darbuotojai noriai ir skubiai aptarnauja klientą)					
Komunikabilumas (bendraujama klientui suprantama kalba; gebėjimas išsiaiškinti klientų norus; malonus supažindinimas su paslaugų kainomis bei kliento įtikinimas, kad įmonė gali spręsti jo problemas)					

3. Ar esate turėję problemų su knygų grąžinimu?

1) Taip.

2) Ne.

Jei „ne“ pereikite prie 6 klausimo.

4. Per kiek laiko problema buvo išspręsta?

- 1) per dieną;
- 2) per dvi;
- 3) per tris ir ilgiau;
- 4) nebuvo išspręsta.

5. Jei buvo išspręsta, kas ėmėsi problemos sprendimo?

- 1) knygyno konsultantas;
- 2) knygyno vadovas;
- 3) regiono vadovas;
- 4) rinkodaros skyrius.

6. Kaip dažnai susiduriate su šiomis problemomis knygynuose „Pegasas“?

Įmanomos problemos knygynė	Dažnai	Retai	Niekada
Prastas aptarnavimas			
Nemandagus konsultantų elgesys			
Konsultantų prekybinėje salėje trūkumas			
Kita.....(įrašykite)			

13. Ar dažnai tiesiogiai išsakot savo nuomonę ir pastebėjimus knygyno darbuotojams?

- 1) Dažnai.
- 2) Retai.
- 3) Niekada.

14. Ar Jūs norėtumėte turėti tokią galimybę išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, rekomendacijas apie klientų aptarnavimą knygynė specialiu klientams skirtu el. paštu ar nemokama tel. linija?

- 1) Taip.
- 2) Ne.
- 3) Galbūt.

9. Kaip vertintumėte šiuos dalykus knygyno klientų aptarnavime?

1 – nesvarbu, 2 – mažai svarbu, 3 – svarbu, 4 – labai svarbu, 5 – ypač svarbu

	1	2	3	4	5
Pasiūlymų ir idėjų dalinimasis su darbuotojais gerinant knygynų veiklą					

Darbuotojų komunikacija su klientu per knygų tinklaraščius					
Idėjų, pasiūlymų ir rekomendacijų langelis internetiniame puslapyje www.pegasas.lt , „Live chat“					
Nemokama klientų tel. linija					

10. Ar norėtumėte, kad knygynuose „Pegasas“ veiktų „informacijos salelės“, kuriose patys klientai galėtų susirasti knygą, jos padėjimo vietą?

- 1) Taip.
- 2) Ne.
- 3) Nežinau.

11. Kaip vertinate tradicinių knygų alternatyvą – skaityklę ir e-knygas?

- 2) Teigiamai.
- 3) Neigiamai.
- 4) Nežinau, nes nebandžiau.
- 5) Nebandžiau, bet ir nenoriu.

12. Ar norėtumėte, kad skaityklės būtų pristatomos knygynuose „Pegasas“, o jų privalumus pristatytų knygynų konsultantai?

- 1) Taip.
- 2) Ne.

Anketa knygynų konsultantams

Gerbiamas respondente,

Atlieku tyrimą, kurio tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemonių tobulinimą ir naujų diegimą Jūsų darbe. Anketa yra anoniminė, bus skelbiami tik statistiniai, apibendrinti tyrimo rezultatai.

Sėkmės!

1. Kokio formato knygyne „Pegasas“ dirbate?

- 1) XXL
- 2) XL
- 3) L
- 4) M
- 5) S
- 6) SPEC.

2. Kurie teiginiai yra tinkantys Jūsų darbui knygyne „Pegasas“?

Kokybės vadybos elementai	Taip	Ne	Galbūt
Mes esame supažindinti su išipareigojimu siekti kokybės			
Siekiame aukštos darbo kokybės ir jos gerinimo			
Visą dėmesį skiriame klientui			
Mūsų darbe vyrauja komandinis darbas			
Klientai reiškia nuomonę apie aptarnavimo kokybę			
Klientas įtraukiamas į aptarnavimo tobulinimą			
Turime galimybę vadovui pateikti savo nuomonę, idėjas, pastabas ir iniciatyvą			
Esame skatinami už pasiektus veiklos rezultatus			
Mums nuolatos organizuojami mokymai			

3. Ar knygyno klientai teiraujasi apie galimybę rašyti pasiūlymus, rekomendacijas, skundus ar pagyrimus konsultantams?

- 1) Taip.
- 2) Ne.

4. Ar visada išsakote savo nuomonę, pastebėjimus dėl klientų aptarnavimo savo tiesioginiam vadovui?

- 1) Taip.
- 2) Ne.

5. Kaip manote, kurios iš šių klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemonių knygynuose „Pegasas“ yra reikalingiausios? (skirkite balą nuo 1 iki 5)

	Priemonė	1	2	3	4	5
1.	Mokymasis iš klaidų ir dalinimasis gerąja patirtimi su kolegomis					
2.	Darbuotojų pasiūlymų ir idėjų sistema					
3.	El. paštas ir nemokama tel. linija klientams, kad galėtų išreikšti pasiūlymus, rekomendacijas, pagyrimus ar skundus.					
4.	Darbuotojų komunikacija su klientu per tinklaraščius apie knygas ir kt.					
5.	„Talentų paieška“					

6. Kaip manote, ar įrengtos „informacijos salelės“, kuriose patys klientai galėtų pasižiūrėti ir susirasti knygą, padėtų konsultantams nukreipti savo veiklą tikslinga linkme, t.y. skirti daugiau dėmesio klientų konsultavimui?

- 1) Taip.
- 2) Ne.
- 3) Galbūt.

7. Ar Jums suteiktos galimybės kokybiškai aptarnauti klientą?

Teiginys	Taip	Ne	Galbūt
Klientų aptarnavimo (mano darbo) vieta yra patogi			
Mano darbo vietoje pakanka darbo priemonių (informacijos kompiuterių)			
Kompiuterių programos, kuriomis naudojamos aptarnaujant klientus, veikia gerai, nestringa			

8. Ar Jums jau buvo organizuojamas darbuotojo vertinimo pokalbis?

- 1) Taip.

2) Ne.

Jei ne, pereikite prie 10 klausimo

9. Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo proceso pokalbiai ir asmeninis vertinimas Jums padėjo siekti tam tikrų nustatytų tikslų?

1) Taip.

2) Ne.

3) Nežinau.

10. Ar sutinkate su šiais teiginiais, kad darbuotojų vertinimo metu:

Užmezgamas grįžtamasis ryšys su vadovu	Taip	Ne	Nežinau
Informuojama apie tai, ko tikisi iš Jūsų organizacija			
Formuojamas Jūsų karjeros vystymas			
Diskutuojama ar Jūs sugebate dirbti pasikeitusiomis sąlygomis			
Vertinamas darbas, kuris turėjo būti atliktas per nustatytą terminą			

11. Ar esate patenkinti dabartine motyvacinė sistema?

1) Taip.

2) Ne.

3) Galbūt.

12. Ar motyvacinė sistema tikrai padeda siekti geresnių rezultatų?

1) Taip.

2) Ne.

3) Nežinau.

13. Ar jaučiatės svarbus ir pripažintas dirbdamas knygyne „Pegasas“?

1) Taip.

2) Ne.

3) Galbūt.

14. Kurios moralinės skatinimo priemonės Jus labiausiai motyvuotų darbe?

Moralinės skatinimo priemonės	Taip	Ne	Galbūt
Paaukštinimas pareigose			
Galimybė dalyvauti organizacijos valdyje (kuomet			

vadovas atsižvelgia į Jūsų idėjas ir pasiūlymus)			
Viešas pagyrimas			
Dažna vadovo kritika ir pastabos			

15. Ar motyvacinė sistema Jūsų darbe nuolat peržiūrima ir keičiama, atsižvelgiant į darbuotojų, vadovų pastabas?

- 1) Taip.
- 2) Ne.
- 3) Nežinau.

16. Kaip vertintumėte galimybę knygynuose „Pegasus“ klientams pristatinėti e-knygų skaitykles?
(pasirinkite Jūsų poziciją atitinkantį variantą)

- 1) Puikiai, tai puiki galimybė tobulėti ir pristatyti naują produktą klientų ratui;
- 2) Gerai, bus galima kelti savo asmeninius pardavimus;
- 3) Nei teigiamai, nei neigiamai, vis šis tas naujo knygynuose;
- 4) Neigiamai, nieks knygų ir taip neperka, o skaityklių išvis nepirks.

Anketa knygynų vadovams

Gerbiamas respondente,

Atlieku tyrimą, kurio tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie klientų aptarnavimo kokybės valdymo priemonių tobulinimą ir naujų diegimą Jūsų darbe. Anketa yra anoniminė, bus skelbiami tik statistiniai, apibendrinti tyrimo rezultatai.

Sėkmės!

1. Kokio formato knygyne „Pegasas“ dirbate?

- 7) XXL
- 8) XL
- 9) L
- 10) M
- 11) S
- 12) SPEC.

2. Kurie kokybės valdymo elementai yra Jūsų įmonėje?

Teiginiai	Taip	Ne	Galbūt
Svarbiausia yra dėmesys klientui			
Visi konsultantai yra supažindinti su įmonės vizija ir misija			
Jūsų kolektyvas yra atviras naujovėms, lankstus, nuolat besimokantis			
Konsultantams yra keliami aukšti klientų aptarnavimo reikalavimai			
Kiekvienas konsultantas yra vienodai atsakingas už klientų aptarnavimo kokybę			
Konsultantai morališkai ir materialiai skatinami už darbo kokybę ir tikslų įgyvendinimą			
Nuolat atliekamos konsultantų, vadovų, klientų apklausos, siekiant tobulinti veiklos procesus knygyne			
Visi konsultantai yra supažindinti su KAS			
Darbuotojai visada noriai dalinasi gerąja patirtimi ir nuomone			

3. Įvertinkite, kaip įmonė valdo darbuotojų kompetencijų augimą, padedantį geriau aptarnauti klientus.

Teiginys	Taip	Ne	Galbūt
Įmonė organizuoja mokymus, kursus, seminarus			
Įmonė sudaro galimybę kiekvienam darbuotojui dalyvauti seminaruose, tobulinti savo įgūdžius			
Dalyvavimas seminaruose padeda įgyti papildomų ir reikiamų žinių			
Įmonė atlieka personalo žinių patikrinimus			
Galima teigti, kad įmonė didina darbuotojų profesionalumą			

4. Ar knygyno veikloje naudojate mokymosi, analizės metodus, kad padėtumėte konsultantams siekti užsibrėžtų tikslų?

1) Taip.

2) Ne.

3) Retai.

5. Ar skatinate darbuotojus teikti atsiliepimus ir pasiūlymus klientų aptarnavimo gerinimo klausimais?

1) Taip.

2) Ne.

6. Kaip dažnai yra atliekami darbuotojų vertinimai?

1) kas metus;

2) kas pusę metų

3) kas ketvirtį.

7. Ar darbuotojų vertinimo procesas padeda siekti užsibrėžtų tikslų ir teikia grįžtamąjį ryšį?

1) Taip.

2) Ne.

8. Ar sutinkate su šiais teiginiais apibūdinančiais organizacinę struktūrą?

	Taip	Ne	Nežinau
Darbuotojai žino, kam ir kada privalo atsiskaityti už atliktus darbus			
Darbuotojų skaičius pakankamas aptarnauti visus klientus			
Organizacijos vidinis klimatas yra tinkamas teikti kokybišką klientų aptarnavimą			
Organizacija siekia, kad santykiai tarp darbuotojų būtų šilti, geri			

9. Kurie iš šių komunikacijos su klientais būdai yra naudojami Jūsų knygyne, siekiant įsiaiškinti klientų lūkesčius?

- 1) Dalinimasis su klientais idėjomis;
- 2) Fiksuojami klientų pastabos ir pageidavimai;
- 3) Atsiliepimai el. paštu;
- 4) Atsiliepimai telefonu.

10. Ar kiti įmonės padaliniai noriai bendradarbiauja dalinantis surinkta informacija klientų analizės metu?

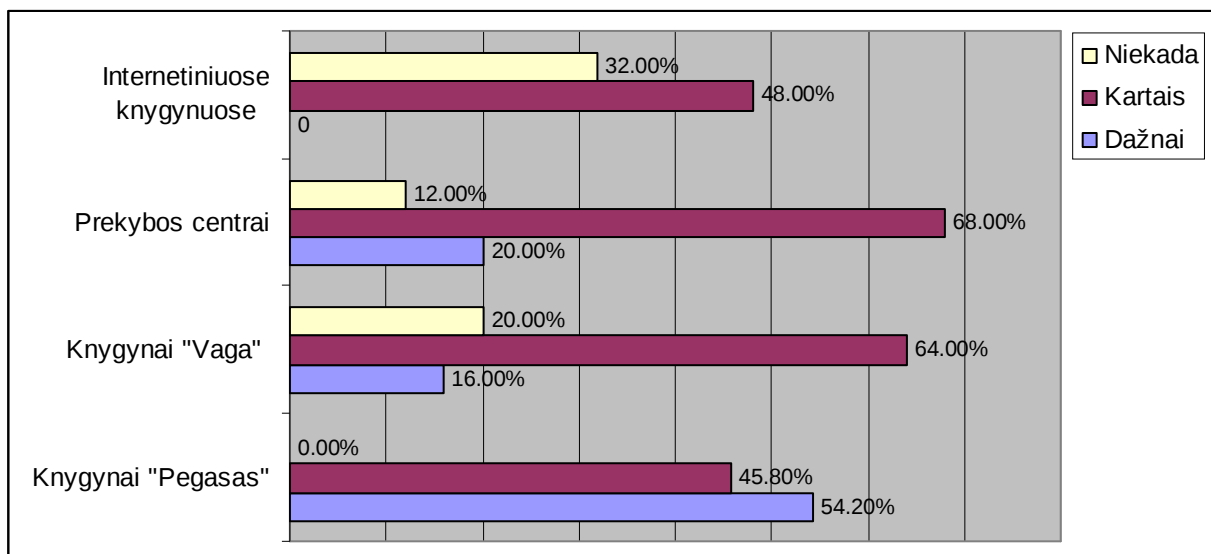
- 1) Taip.
- 2) Ne.

11. Ar knygyne surinkta informacija apie klientus, darbuotojus įtraukiama į bendrą analizės ir veiklos tobulinimo procesą?

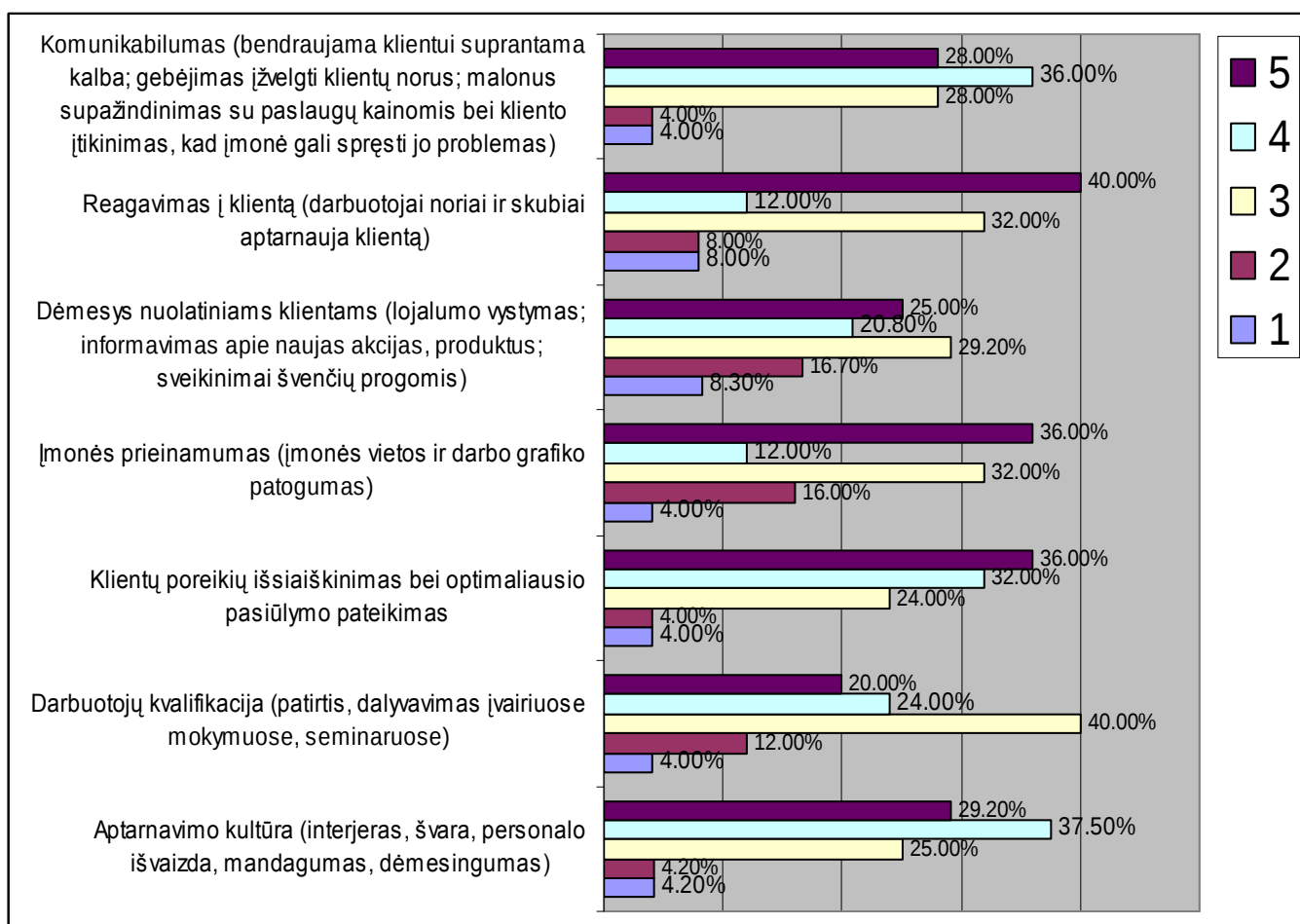
- 1) Taip.
- 2) Nežinau.
- 3) Galbūt.

12. Ar komunikacija tarp atskirų departamentų yra efektyvi sprendžiant su klientų aptarnavimo kokybe susijusius klausimus?

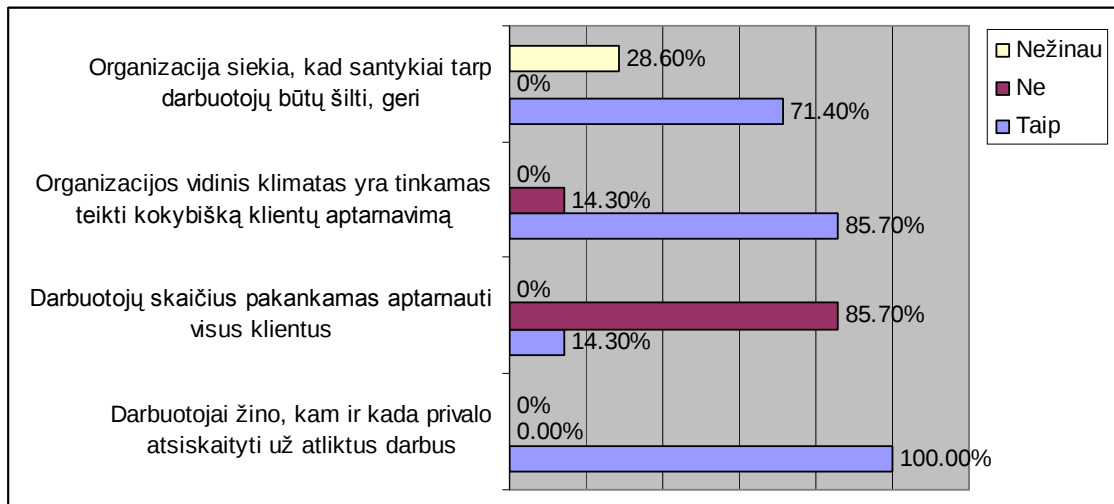
- 1) Taip.
- 2) Ne.



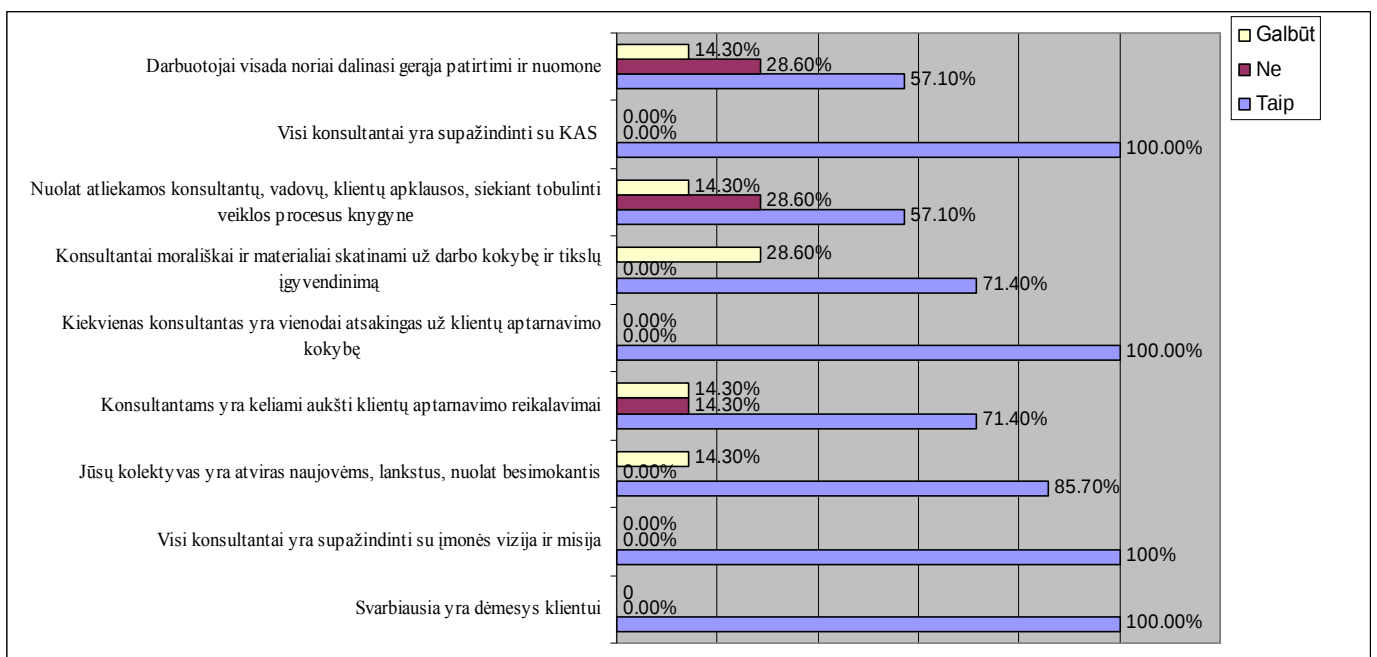
25 pav. Knygų pirkimo vieta



26 pav. Kliento aptarnavimą lemiantys veiksniai

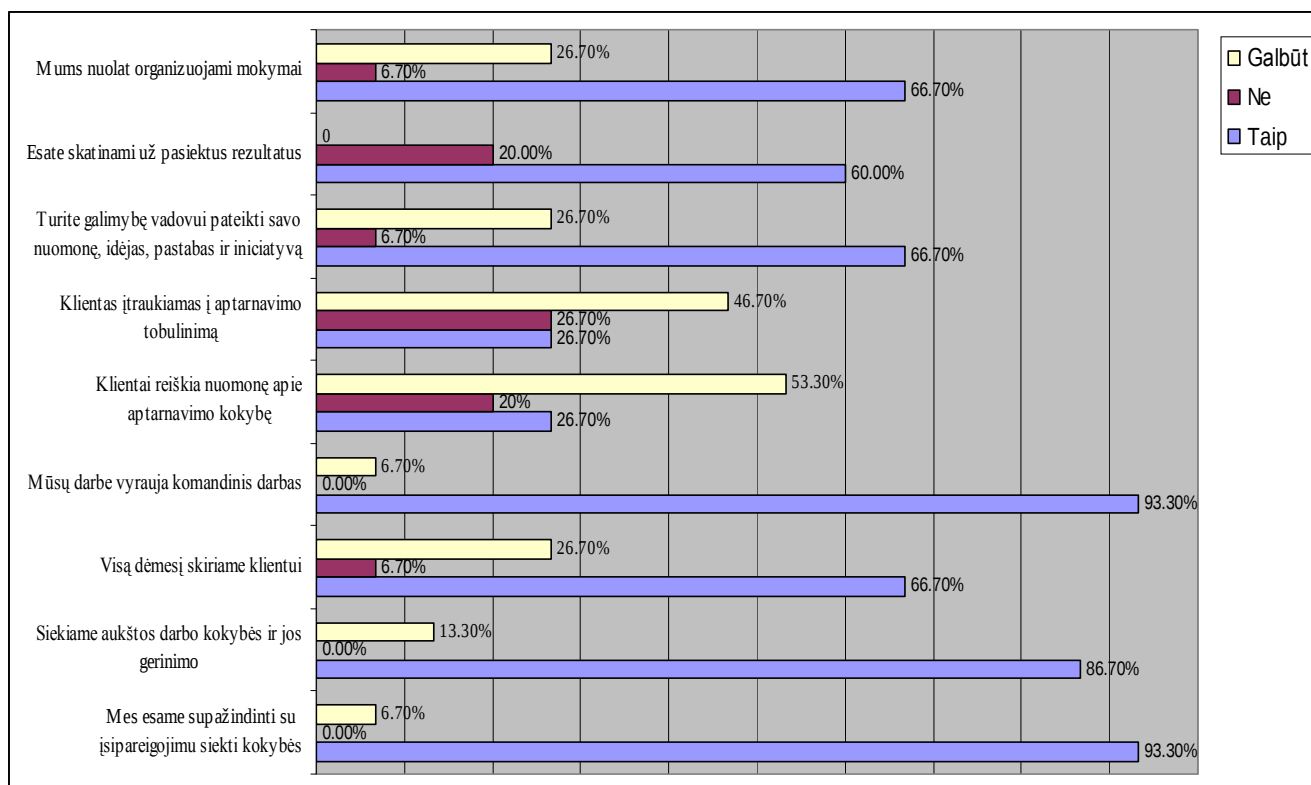


27 pav. Organizacinės struktūros elementų vertinimas knygynuose „Pegasus“

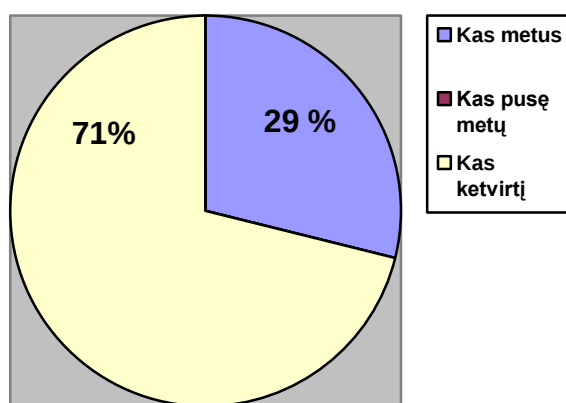


28 pav. Knygynų vadovų nuomonė apie KVS KA elementų egzistavimą knygynuose

6 PRIEDAS

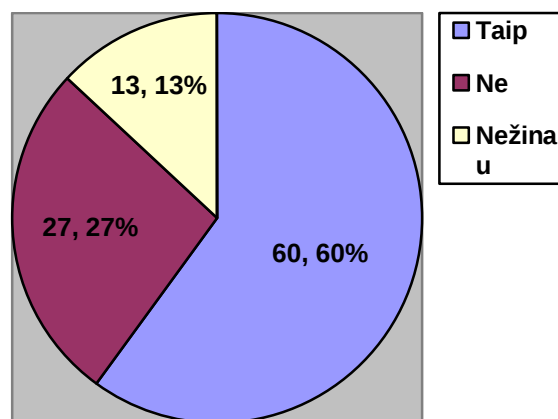


29 pav. Knygynų konsultantų nuomonė apie KVS KA elementų egzistavimą knygynuose



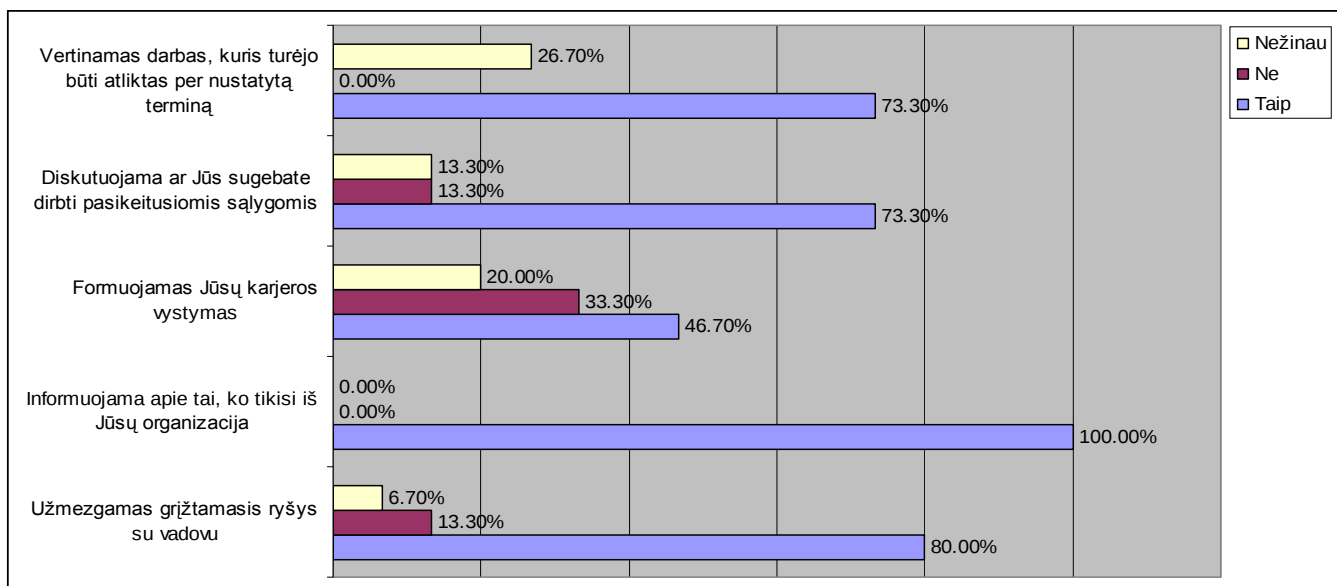
Kaip dažnai yra atliekami darbuotojų vertinimai?

29 pav. Darbuotojų vertinimų dažnumas

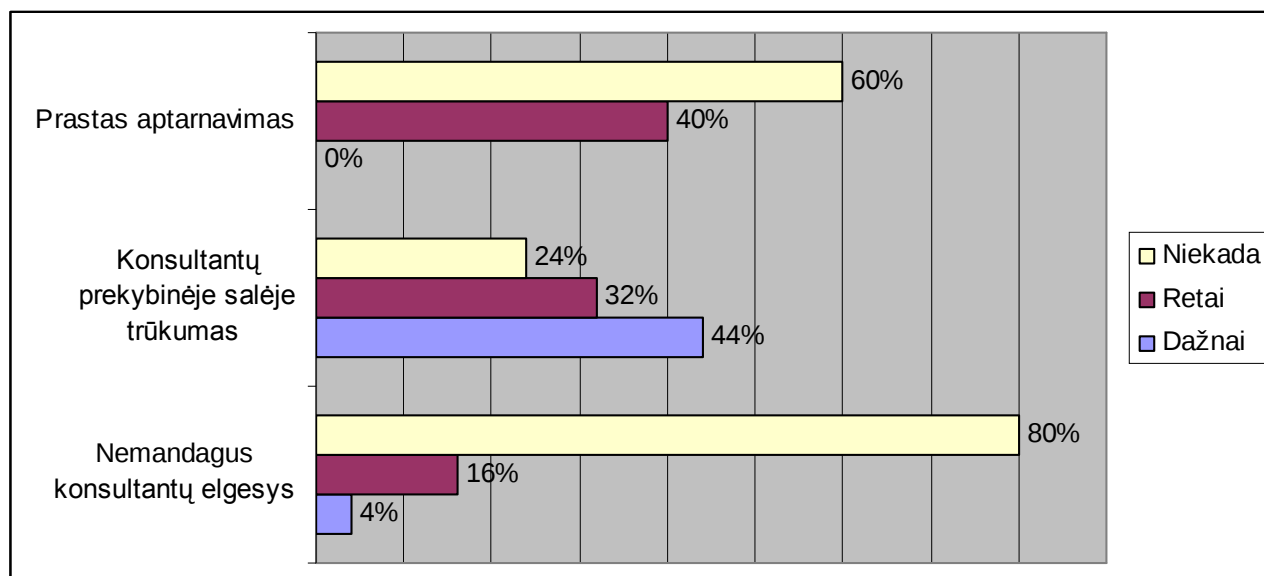


Kaip manote, ar darbuotojų vertinimo proceso pokalbiai ir asmeninis vertinimas Jums padėjo siekti tam tikrų nustatytų tikslų?

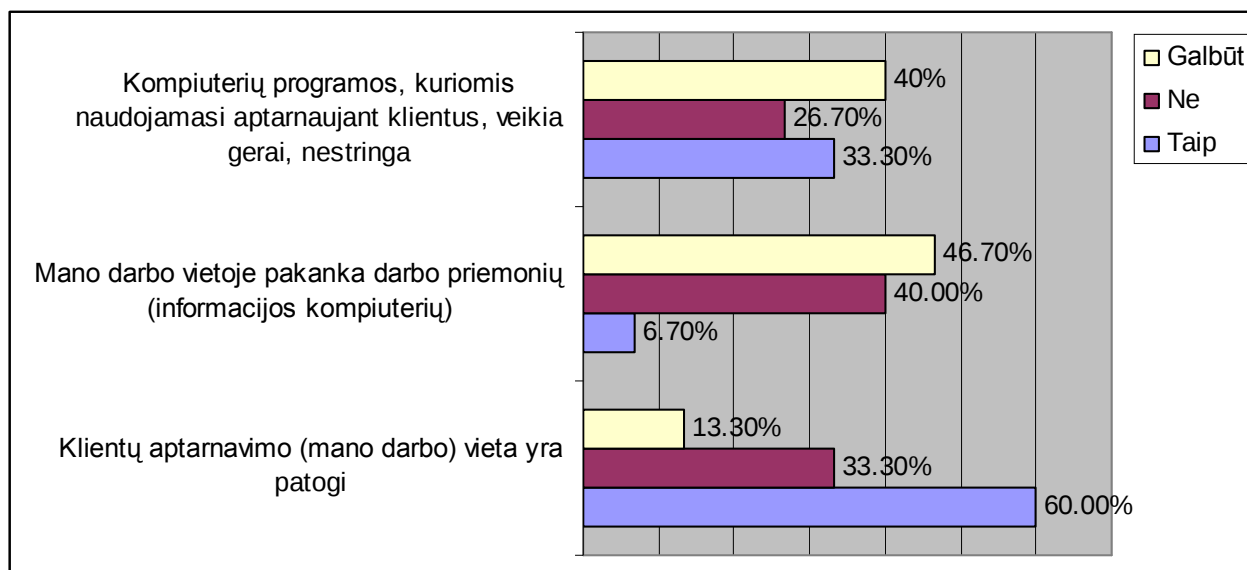
30 pav. Darbuotojų vertinimo proceso vertinimas



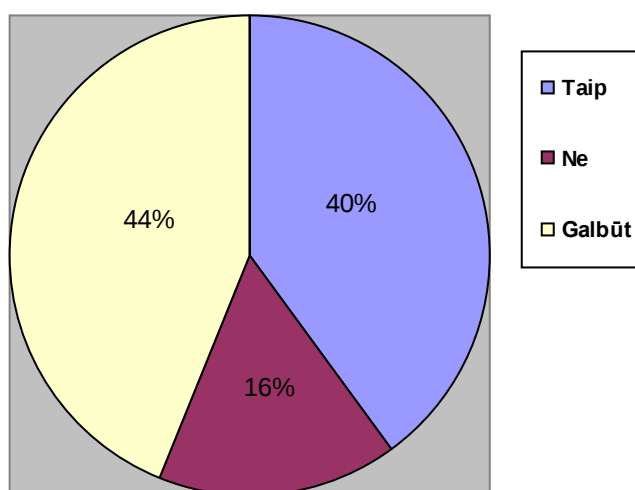
31 pav. Knygyno konsultantų nuomonė apie darbuotojų vertinimo procesą



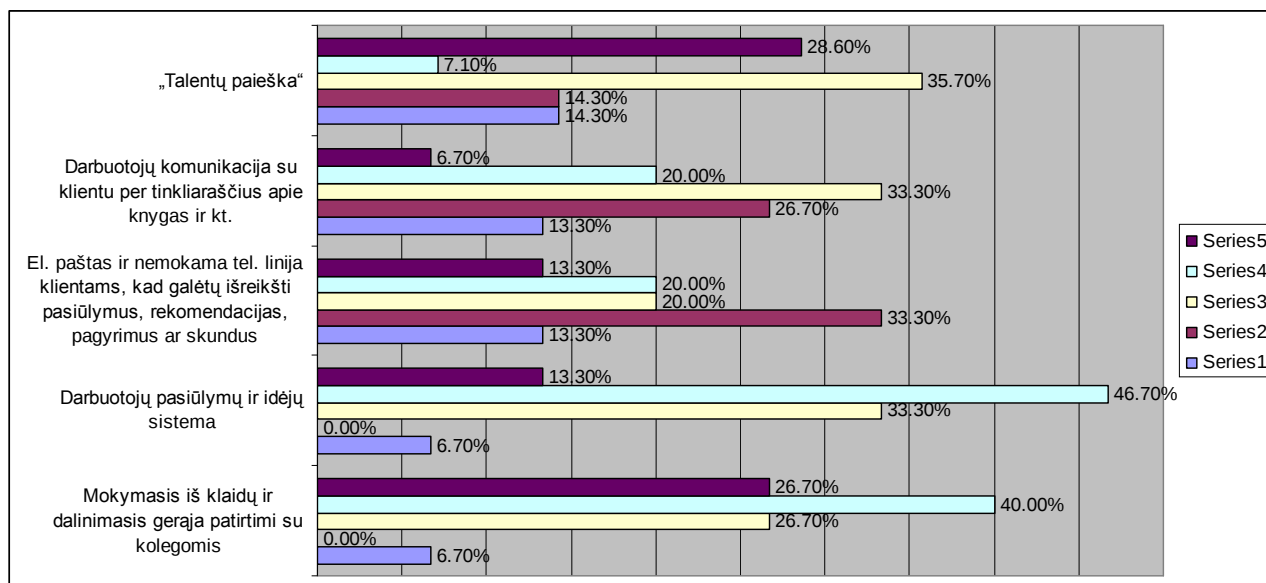
32 pav. Klientų patiriamų problemų dažnumas knygynuose „Pegasus“



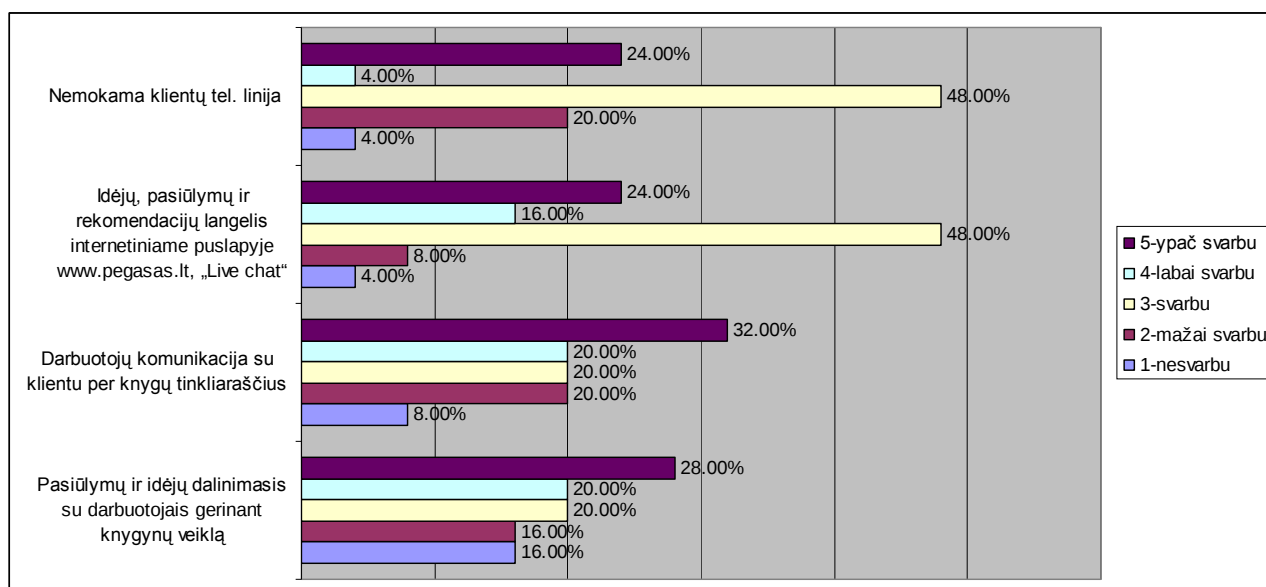
33 pav. Knygyno konsultantų galimybės kokybiškai aptarnauti klientą



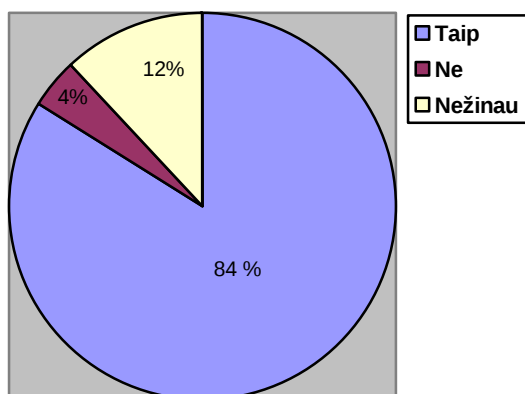
34 pav. Klientų poreikis išsakyti nuomones, idėjas, pasiūlymus kokybės el. paštu ir klientų tel. linija



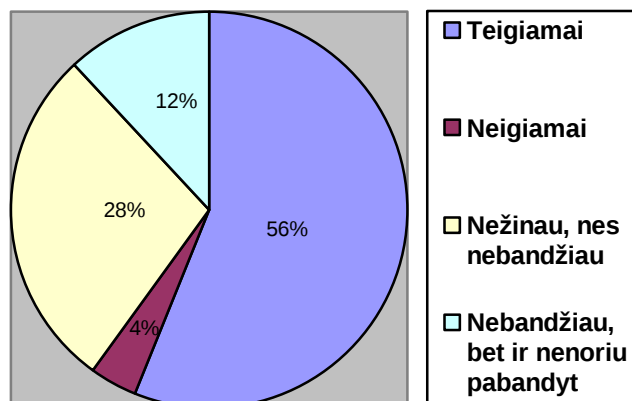
35 pav. Konsultantų manymu reikalingiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai



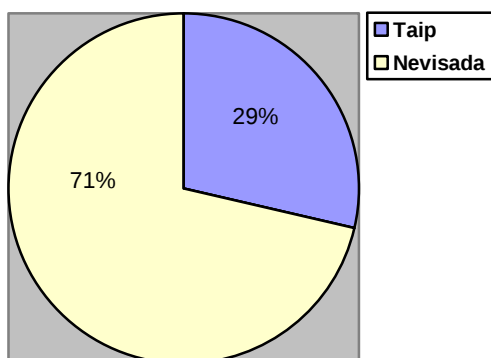
36 pav. Klientų manymu reikalingiausi klientų aptarnavimo kokybės elementai



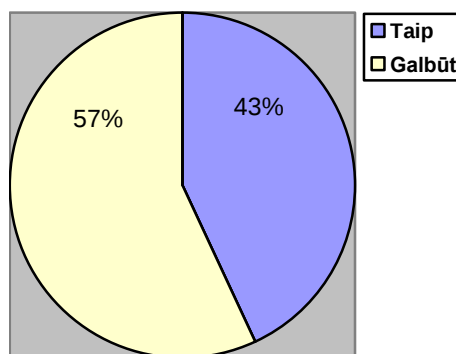
37 pav. „Informacinės salelės“ poreikis klientams



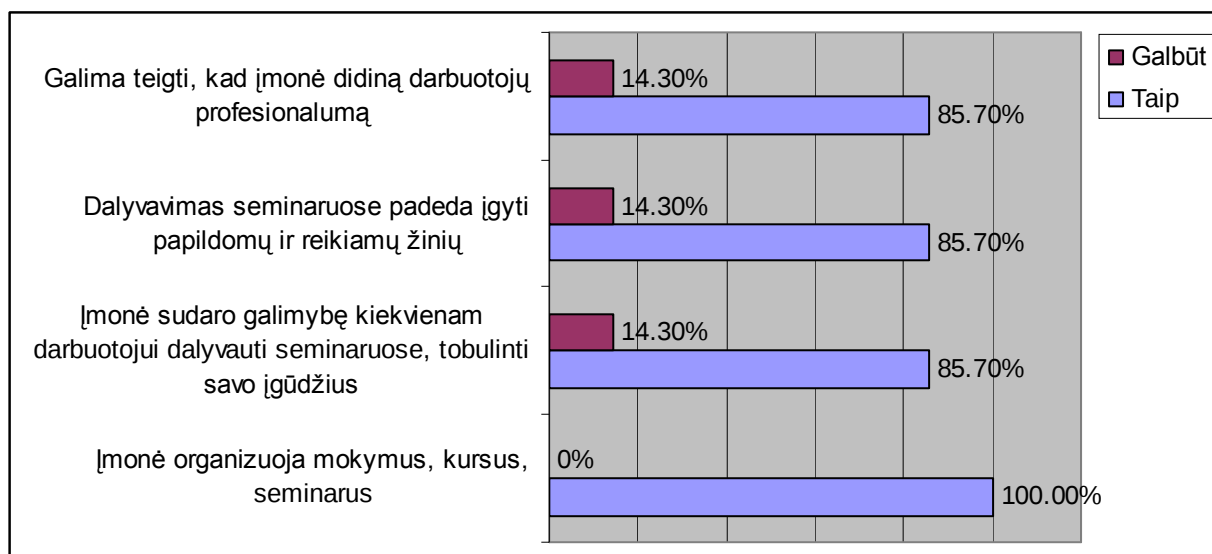
38 pav. Tradicinių knygų keitimo į skaitykles ir e-knygas vertinimas



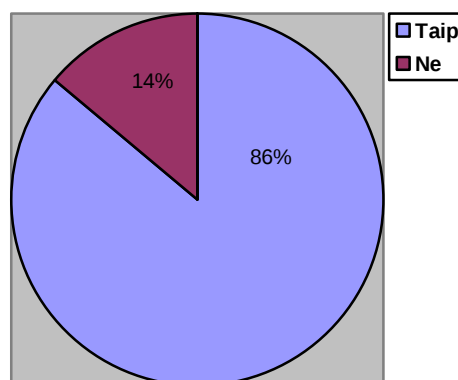
39 pav. Įmonės padalinių dalinimasis informacija gerinant klientų aptarnavimo kokybę



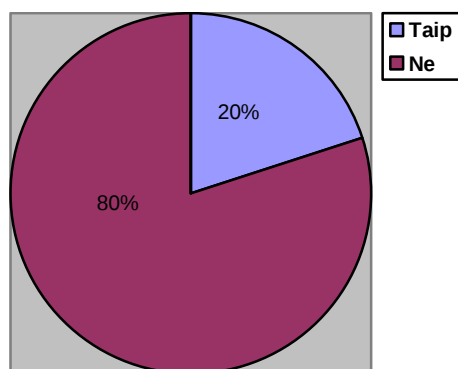
40 pav. Knygynų informacijos apie klientus ir darbuotojus įtraukimas į veiklos tobulinimo procesą



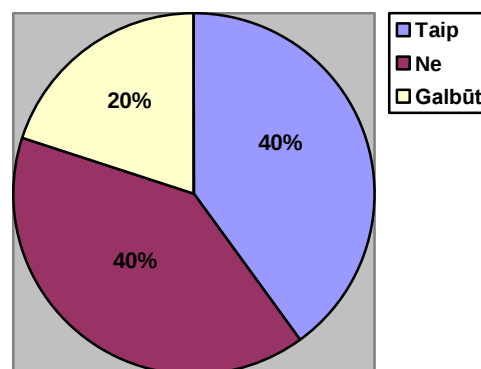
41 pav. Vadovų nuomonė apie įmonės valdomą darbuotojų kompetencijų augimą, padedantį geriau aptarnauti klientus



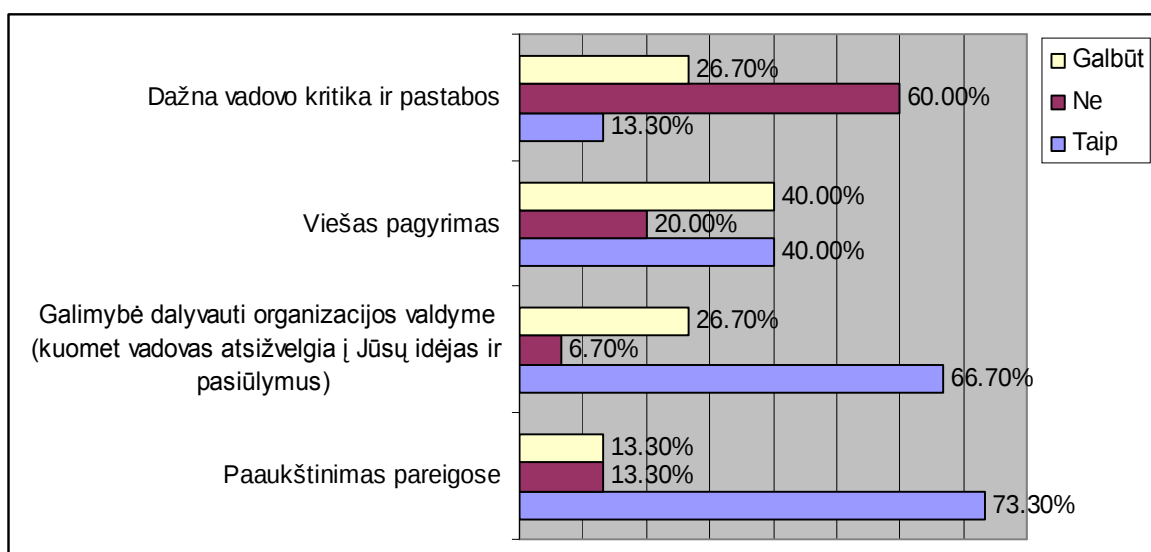
42 pav. Vadovų metodų taikymas mokymo ir analizės tikslais



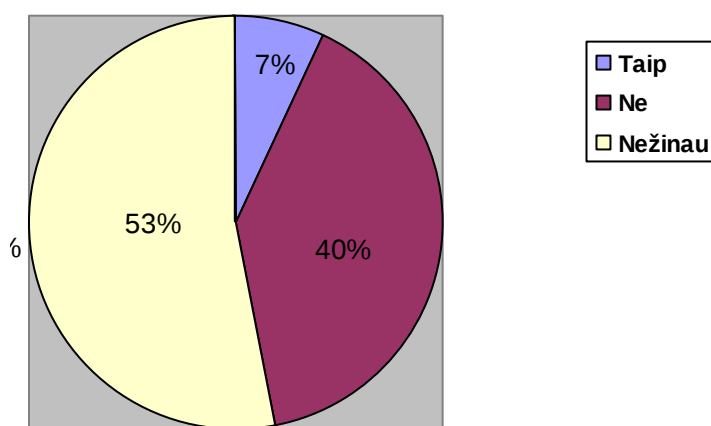
42 pav. Darbuotojų psitenkinimas dabartine motyvacinė sistema



43 pav. Motyvacinės sistemos įtaka siekiant geresnių rezultatų



44 pav. Labiausiai knygynų konsultantus motyvuojančių moralinių skatinimo priemonių vertinimas



45 pav. Motyvacinės sistemos tobulinimas atsižvelgiant į darbuotojų, vadovų pastabas