VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Giedrė Žūkaitė

VARTOTOJŲ PASITENKINIMO LIETUVOS PASTATŲ ŪKIO VALDYMO SEKTORIAUS PASLAUGOMIS TYRIMAS
STUDY ON CONSUMER SATISFACTION WITH SERVICES OF THE LITHUANIAN FACILITIES MANAGEMENT SECTOR

Baigiamasis magistro darbas

Statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110
Statybos ekonomikos ir verslo specializacija
Statybos inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas
_____
(Parašas)
Artūras Kaklauskas
(Vardas, pavardė)
2010 05 21
(Data)

Giedrė Žūkaitė

VARTOTOJŲ PASITENKINIMO LIETUVOS PASTATŲ ŪKIO VALDYMO SEKTORIAUS PASLAUGOMIS TYRIMAS
STUDY ON CONSUMER SATISFACTION WITH SERVICES OF THE LITHUANIAN FACILITIES MANAGEMENT SECTOR

Baigiamasis magistro darbas

Statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110
Statybos ekonomikos ir verslo specializacija
Statybos inžinerijos studijų kryptis

Vadovas	Doc. dr. Natalija Lepkova (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	2010-05-20 (Data)
Konsultantas	L. Rutkienė (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	2010-05-19 (Data)
Konsultantas	_____ (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)	_____ (Parašas)	_____ (Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Technologijos mokslo sritis
Statybos inžinerijos mokslo kryptis
Statybos inžinerijos studijų kryptis
Statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110
Statybos ekonomikos ir verslo specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas
(Parašas)
Artūras Kaklauskas
(Vardas, pavardė)
2010 05 25
(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO

UŽDUOTIS

.....Nr. .....
Vilnius

Studentui (ei) Giedrei Žūkaitei
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Vartotojų pasitenkinimo Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus paslaugomis tyrimas

patvirtinta 2009 m. Gruodžio 4 d. dekano įsakymu Nr. 460 st

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. Gegužės 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Trumpai aptarti pastatų ūkio valdymo paslaugas ir jų specifiką, apibūdinti sąvoką „vartotojų pasitenkinimas" ir nustatyti pagrindinius vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius, aprašyti šių veiksnių įvertinimo būdus, įvardyti vartotojų pasitenkinimo tyrimo priežastis, metodus ir pasekmes, ištirti vartotojų pasitenkinimą Lietuvos pastatų ūkio valdymo paslaugomis, patcikti išvadas ir pasiūlymus.

Baigiamojo magistro darbo konsultantai: .....
.....
.....
(Pareigos, vardas, pavardė)

Vadovas ..... Doc. dr. Natalija Lepkova
(Parašas) (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau
.....
(Parašas)
Giedrė Žūkaitė
(Vardas, pavarde)
20.9 m. Spalio 21 d.
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos ekonomikos ir nekilnojamojo turto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. 1
Data 2010 - 05 - 20

Statybos valdymo studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas Vartotojų pasitenkinimo Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus paslaugomis tyrimas

Autorius **Giedrė Žūkaitė** Vadovas doc. dr. **Natalija Lepkova**

Kalba
[X] lietuvių
[ ] užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe trumpai apibūdinamos paslaugoms būdingos savybės ir jų išskirtinumas, supažindinama su pastatų ūkio valdymo (PŪV) sąvoka ir šių paslaugų ypatybėmis, jų pobūdį lemiančiais veiksniais ir paslaugų turiniu. Darbe pristatoma vartotojų pasitenkinimo sąvoka ir aptariami pagrindiniai veiksniai, galintys daryti įtaką klientų nuomonei ir jų pasitenkinimui ar nepasitenkinimui suteikta paslauga. Taip pat aprašomi pagrindiniai metodai, leidžiantys įvertinti vieną pagrindinių faktorių – paslaugų kokybę, taip pat priemonės vartotojų pasitenkinimui nustatyti, metodai, taikytini pasitenkinimo tyrimų rezultatų analizei, ir tyrimo rezultatų naudojimo galimybės. Darbo pabaigoje pristatomi atlikti tyrimai: trumpa pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjų apklausa ir vienos PŪV paslaugas teikiančios įmonės vartotojų pasitenkinimo tyrimas.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, pastatų ūkio valdymas, vartotojų pasitenkinimas, PŪV paslaugų teikėjų ir vartotojų nuomonės tyrimas, išvados, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 74 p. teksto be priedų, 42 iliustr., 41 bibliografinis šaltinis.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: pastatų ūkio valdymas, paslaugų kokybė, paslaugų kokybės įvertinimas, vartotojų pasitenkinimas, vartotojų pasitenkinimo tyrimas, klientų apklausa.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of **Civil engineering**
Department of **Construction Economics and Property Management**

ISBN ISSN
Copies No. 1
Date 2010 - 05 - 20

Construction Management study programme master thesis.

Title: Study on consumer satisfaction with services of the Lithuanian facilities management sector

Author **Giedrė Žūkaitė** Academic supervisor doc. dr. **Natalija Lepkova**

Thesis language

[X] Lithuanian

[ ] Foreign (English)

Annotation

The services and their features are briefly described, the concept and content of the facility management (FM) services is introduced in these final thesis. The paper also presents the concept of customer satisfaction and discusses the key factors which influence customers' opinion and their satisfaction or dissatisfaction with the services provided. It also describes the basic methods for assessing one of the key factors – the quality of services as well as measuring the consumer satisfaction, determines the techniques which can be use for the analysis of the results of satisfaction surveys and possible use of these results. Finally two studies are presented: short questioning of the FM service providers and in customer satisfaction with Lithuanian FM services survey.

Structure: introduction, facility management, customer satisfaction, satisfaction survey of FM services providers and consumers, conclusions and suggestions, references.

Thesis consists of: 74 p. of text without appendixes, 42 pictures, 41 bibliographical entries.

Appendixes are included.

Keywords: facility management, service quality, service quality measurement, customer satisfaction, satisfaction survey, customer questioning.

TURINYS

Paveikslėlių sąrašas 7
ĮVADAS 8
1. PASTATŲ ŪKIO VALDYMAS 10
1. 1. Paslaugos samprata ir savybės 10
1. 2. Pastatų ūkio valdymo paslaugos 12
1. 3. Bendrosios ir specifinės PŪV paslaugų savybės 14
1. 4. PŪV paslaugų pobūdį lemiantys veiksniai ir jų įtaka 17
2. VARTOTOJŲ PASITENKINIMAS 21
2. 1. Pasitenkinimą lemiantys veiksniai 23
2. 1. 1. Paslaugų kokybė ir jos ypatumai 23
2. 1. 2. PŪV paslaugų kokybės dimensijos 25
2. 1. 3. Paslaugų kokybės įvertinimo būdai 30
2. 1. 4. Bendravimo stilius ir emocijos 39
2. 2. Vartotojų pasitenkinimo nustatymas 41
2. 2. 1. Pasitenkinimo tyrimas 43
2. 2. 2. Papildomas vartotojų pasitenkinimo matavimas 50
2. 3. Vartotojų pasitenkinimo tyrimo poveikis ir rezultatų naudojimas 53
3. PŪV PASLAUGŲ TEIKĖJŲ IR VARTOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS 58
3. 1. PŪV paslaugų teikėjų apklausa 58
3. 2. PŪV paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas 63
IŠVADOS 71
LITERATŪRA 72
PRIEDAI 75

Paveikslėlių sąrašas

1 pav. Pridėtinė naudojimo vertė ir išlaidų mažinimas [16] 13
2 pav. PŪV paslaugos [7] 15
3 pav. PŪV paslaugų aplinka [7] 20
4 pav. Kokybės, pasitenkinimo ir pelningumo tarpusavio priklausomybė [9] 23
5 pav. Paslaugos teikimo trikampis [11] 23
6 pav. Spraga tarp lūkesčių ir suvokimo [3] 25
7 pav. Techninė ir funkcinė kokybė [3] 28
8 pav. Paslaugų kokybės modelis [17] 32
9 pav. FM-SERVQUAL modelis [14] 34
10 pav. Kokybės spragų modelis [30] 35
11 pav. „Tolerancijos zona“ [30] 35
12 pav. IFMA lygiatyros metodologija [28] 37
13 pav. Paslaugos kokybės ciklas [3] 38
14 pav. Emocijų įtaka vartotojų pasitenkinimui [20] 41
15 pav. Pasitenkinimo ratas [9] 44
16 pav. Paslaugos naudingumo grandinė [27] 45
17 pav. Vartotojų pasitenkinimas ir vidinė rinka [24] 46
18 pav. Vaidmenų grupės [10] 46
19 pav. ACSI modelis [9] 51
20 pav. Pasitenkinimą ir ateities ketinimus lemiantys veiksniai [21] 52
21 pav. Nuolatinis vartotojų pasitenkinimo tobulinimas [39] 56
22 pav. Koreliacija tarp vartotojų lūkesčių ir jų pasitenkinimo [9] 57
23 pav. Apklaustų įmonių dydis (pagal darbuotojų skaičių) 58
24 pav. Įmonės egzistavimo trukmė 58
25 pav. Įmonių veiklos tikslai 59
26 pav. Prižiūrimų pastatų skaičius 59
27 pav. Prižiūrimų pastatų paskirtis 60
28 pav. Ar manote, kad klientai patenkinti Jūsų teikiamomis paslaugomis? 60
29 pav. Klientų pasitenkinimo tikrinimo priežastys 61
30 pav. Kokiomis priemonėmis buvo tikrinama? 61
31 pav. Ar sudarytos sąlygos klientams skųstis? 62
32 pav. Koks įmonės požiūris į vartotojų skundus? 63
33 pav. Kokiu būdu informuojate įmonę apie paslaugų poreikį (papildomas paslaugas, gedimus, avarinius atvejus)? 64
34 pav. Kaip vertinate galimybes susisiekti su Jus aptarnaujančiu vadybininku Jums reikiamu laiku? 64
35 pav. Kaip vertinate informacijos apie paslaugas, pastate vykdomus remonto, avarijų likvidavimo ir kitus darbus prieinamumą? 65
36 pav. Kaip vertinate atliktų darbų ataskaitų išsamumą ir aiškumą? 65
37 pav. Ar pageidautumėte reguliarių susitikimų su Jus aptarnaujančiu vadybininku (planuojamiems, atliktiems darbams, rezultatams ir pan. aptarti)? 66
38 pav. Kaip vertinate darbuotojų aptarnavimo kultūrą? 66
39 pav. Kaip vertinate darbuotojų kompetenciją ir žinias? 67
40 pav. Kaip vertinate bendradarbiavimą su įmone? 69
41 pav. Ar rekomenduotumėte įmonę kitiems? 69
42 pav. Kaip manote, kiek pastatų ūkio valdymo paslaugos yra svarbios Jūsų įmonei (veiklai)? 70

ĮVADAS

Vartotojai (klientai) yra kiekvienos įmonės veiklos pagrindas. Globalizacija ir verslo orientavimas į vertę reiškia, kad klaidos nėra toleruojamos, nestandartinių produktų ir paslaugų pasiūla užtikrina, kad silpniausieji neatlaikys konkurencijos, o prasta praktinė veikla ir menkai apibrėžti bei valdomi procesai nėra priimtini. Be visa to, tikrasis konkurencinis pranašumas pasiekiamas klientams teikiant didelę vertę ir pakankamą dėmesį.

Vartotojų pasitenkinimas dažnai ne visai tinkamai vartojama sąvoka. Daugelis įmonių ją pasitelkia norėdamos tiesiog pasakyti, kad jų klientai yra laimingi ir patenkinti teikiamomis paslaugomis ar parduodamais produktas, bet iš tiesų net nebandė to nustatyti. Rimtai savo vartotojus ir jų nuomonę vertinanti įmonė neturėtų taip elgtis, nes klientų pasitenkinimo tyrimų rezultatai teikia daug informacijos apie modernius valdymo procesus ir įspėja apie būsimus verslo rezultatus. Jie leidžia suprasti, kaip vartotojai vertina įmonę, ar rezultatai atitinka jų lūkesčius, nurodo gerinimo prioritetus, lygina rezultatus su konkurentų ir didina pelną užtikrindami klientų lojalumą. Beje lojalumas čia labai svarbus - yra žinoma, kad visiškai patenkinti klientai yra lojalesni negu tiesiog patenkinti ir yra teigiamas ryšys tarp lojalumo ir pelno. Jei norima išlaikyti aukštą klientų pasitenkinimo (kartu ir klientų lojalumo) lygį, pirmiausia reikia išsaugoti ir ryšius su klientu bei jo dėmesį. Ryšiai tarp darbuotojų ir klientų – jų išlaikymas ir stiprinimas – yra svarbiausios kokybės užtikrinimo priemonės, o būtent kokybė yra vienas pagrindinių vartotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių.

Paslaugų įmonei įvertinti savo vartotojų pasitenkinimą nėra lengva jau vien dėl pačios paslaugos neapčiuopiamumo, o kalbant apie pastatų ūkio valdymą svarbu pabrėžti ir tai, jog jis dažnai suplanuotas taip, kad klientai retai susitinka su techninės priežiūros personalu. Esant tokiai situacijai, vartotojai labai menkai išmano paslaugų procesus, o aktyviais dalyviais tampa tik avarijos ar gedimo atveju, kai inicijuoja taisymo procesą, remontą, todėl jų nuomonė apie paslaugas ir jų kokybę labai svarbi.

Todėl šio baigiamojo darbo tikslas – apibrėžti vartotojų pasitenkinimo sąvoką ir aptarti būdus pasitenkinimui nustatyti, apibūdinti pagrindinius veiksnius, lemiančius pasitenkinimą (ar nepasitenkinimą), įvardyti tų veiksnių nustatymo metodus ir ištirti vartotojų pasitenkinimą Lietuvos pastatų ūkio valdymo paslaugomis.

Numatytam baigiamojo darbo tikslui pasiekti buvo iškelti tokie uždaviniai:

1. Apibūdinti pastatų ūkio valdymo paslaugas ir pagrindines jų savybes.
2. Išsiaiškinti vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius ir jų nustatymo būdus.
3. Aptarti vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodus, priemones, nurodyti tyrimų rezultatų naudojimo galimybes.

4. Nustatyti vartotojų pasitenkinimą jiems teikiamomis pastatų ūkio valdymo paslaugomis.

Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje trumpai apibūdinamos paslaugoms būdingos savybės ir jų išskirtinumas, supažindinama su pastatų ūkio valdymo sąvoka ir šių paslaugų ypatybėmis, jų pobūdį lemiančiais veiksniais ir paslaugų turiniu. Antrojoje dalyje pristatoma vartotojų pasitenkinimo sąvoka ir aptariami pagrindiniai veiksniai, galintys daryti įtaką klientų nuomonei ir jų pasitenkinimui ar nepasitenkinimui suteikta paslauga. Taip pat aprašomi pagrindiniai metodai, leidžiantys įvertinti vieną pagrindinių faktorių – paslaugų kokybę, taip pat priemonės vartotojų pasitenkinimui nustatyti. Skyriaus pabaigoje aptariami papildomi metodai, taikytini pasitenkinimo tyrimų rezultatų analizei, ir tyrimo rezultatų naudojimo galimybės (sritys). Paskutinėje, trečiojoje, darbo dalyje pristatomi atlikti tyrimai: trumpa pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjų apklausa ir vienos įmonės teikiamų paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas.

Šis baigiamasis darbas supažindina su vartotojų pasitenkinimu ir jo tyrimo svarba ir patvirtina, jog susitelkimas į vartotoją yra teisingas ir svarbus paslaugų įmonės sprendimas. Verslui labiausiai rūpi pelningumas ir augimas, darbuotojai yra suinteresuoti darbo vietos saugumu, geru darbo užmokesčiu, geromis darbo perspektyvomis, karjera ir šviesia ateitimi – visa tai labai priklauso nuo įmonės gebėjimo patenkinti visus savo klientų poreikius.

1. PASTATŲ ŪKIO VALDYMAS

Kadangi pastatų ūkio valdymas pirmiausia suvokiamas kaip tam tikros paslaugos, verta iš pradžių panagrinėti pačių paslaugų esmę ir joms būdingus bruožus, tam, kad vėliau būtų galima kalbėti apie reikalavimus, keliamus paslaugų kokybei ir lemiančius vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą jomis.

1. 1. Paslaugos samprata ir savybės

Paslaugos sąvokai skirtinguose kontekstuose suteikiama nevienoda prasmė. Ji gali reikšti [18]:

- pagalbą, malonę, parėmimą, naudojimą (į visa tai įeina ir fiziniai objektai);
- produkciją (plačiai vartojamas produktas, informacija ar rezultatas), kuri nėra materialiosios prigimties;
- priemonę, padedančią sukurti paslaugą;
- darbą, kuris kuria paslaugas ir kuris vadinamas paslauga arba paslaugų veikla.

Bandymai suformuluoti paslaugos apibrėžimą parodė, kad tai labai sudėtingas uždavinys, nes bet koks paslaugos apibrėžimas gali būti sukritikuotas todėl, kad visuomet atsiras reiškinių, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į tą apibrėžimą. Galimi paslaugų apibrėžimai:

- Paslauga – veiksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui [18].
- Paslauga vadinama veikla, kurios viena iš funkcinių paskirčių – pagalba vartotojui. Antroji paslaugos paskirtis – tai vartojimo prekių taisymas [2].
- Paslauga – bet kokia nauda ar veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu [18].
- Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke [18].
- Paslauga – tai veiklos, skirtos vartotojų sunkumams įveikti ir vykstančios jam ir personalui arba organizacijai priklausančioms fizinėms gėrybėms sąveikaujant, visuma [2].
- Paslauga – veiksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti [18].
- Paslauga yra aiškios (suvokiamos) ir neapibrėžtos naudos bei prekių, reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti arba jį palengvinti, derinys [2].

- Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas. Šis apibrėžimas pripažintas vienu geriausiai atspindinčių paslaugų reikšmę [18].

Pirkėjams iš tiesų yra labai svarbu žinoti, ar, nusipirkę produktą, jie galės jį pasidėti ir dar kartą jį parduoti, ar ne. Teoriškai tai reiškia, kad tipiška paslauga neturi mainomosios vertės – tik vartojamąją, todėl dažnai pabrėžiama, kad paslaugos tik patenkina vartotojų norus.

Paslaugų apibrėžimuose išryškinamos tokios pagrindinės jų savybės [18]:

- paslauga – tai veikla;
- ji neapčiuopiama;
- paslauga – tai santykiai, nors ne visuomet akivaizdžiai matomi;
- klientų poreikių tenkinimas;
- veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas;
- būtinai dalyvauja ir paslaugos teikėjas, ir vartotojas.

Iš tiesų, paslaugos atveju būtent veikla tampa kliento ar vartotojo poreikių tenkinimo priemone. Teikėjo ir vartotojo santykiai, jų sąveika tampa paslaugos atsiradimo, jos egzistavimo sąlyga. Tiesa, ji ne visuomet akivaizdi. Pasitaiko situacijų, kur vartotojas kaip asmuo tiesiogiai ir ištisai nekontaktuoja su paslaugų įmone, o paslauga teikiama per vartotojui priklausančias materialiąsias gėrybes [18].

Pagrindinės paslaugų savybės, skiriančios ją nuo materialiosios prekės [2, 18]:

1. Neapčiuopiamumas. Paslauga paprastai suvokiama subjektyviai. Klientas, aprašydamas paslaugą, remiasi tokiomis sąvokomis kaip savijauta, patirtis, įspūdis, saugumas, patikimumas. Dėl didelio neapčiuopiamumo klientui nelengva įvertinti paslaugą kokiais nors objektyviais parametrais – ji teikia klientui nedaiktinę ekonominę naudą (veikia fiziškai, daro įtaką kliento turtui, suteikia gėrybių naudojimuisi ir pan.). Vartotojams sunku suvokti ir įvertinti paslaugos naudą, kol ja nepasinaudota. Paslaugos neapčiuopiamumas, ypač naudojantis pirmą kartą, žmogui sukelia nemažą baimę, įtampą ir riziką. Skirtingai nei prekių gamintojams, paslaugų teikėjams dėl neapčiuopiamumo sunku parodyti paslaugą, todėl teikėjai, pasinaudoję įvairiomis komunikacijos priemonėmis, vartotojams privalo suteikti kuo išsamesnę informaciją apie paslaugos turinį ir kokybę. Tačiau iš esmės tai – tik pažadai. Kol nepasinaudojo paslauga, vartotojas nežino, ar organizacija sugebės ištesėti pažadus, t. y. suteikti atitinkamos sudėties, kokybės paslaugą iki žadėto termino. Dar vienas neapčiuopiamumo sąlygotas paslaugų teikėjo darbo sunkumas – vartotojas abejoja, ar paslauga yra verta nustatytos kainos. Taigi neapčiuopiamumas reiškia, jog kliento suvokiama paslaugos kokybė gali labiau priklausyti nuo materialių požymių ir kainos, o ne pačios paslaugos – jei vartotojas nemato apčiuopiamo rezultato, jam gali būti sunku nuspręsti, ko verta tikėtis [4].

2. Heterogeniškumas (kintamumas). Paslauga paprastai yra daugiaetapis procesas – ją kuria ir paslaugos teikėjas, ir gavėjas, o ji pati yra kūrimo proceso rezultatas. Kartą pasinaudojęs paslauga, vartotojas susikuria jos stereotipą. Tačiau identiškų paslaugų nėra. Tai sąlygoja skirtingi paslaugų deriniai, teikimo formos, terminai, nauda vartotojui ir kainų skirtumai. Svarbiausia paslaugų heterogeniškumo priežastis – žmonių santykiai, todėl paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra tiksliai tokia pati kaip kad kitam. Pagrindinis kontaktinio personalo uždavinys yra atpažinti vartotojo poreikius, užmegzti santykius su juo ir suteikti pageidaujamą paslaugą.

3. Gamybos ir vartojimo vienovė. Kadangi paslauga – ne daiktas, o procesas arba veiksmų eilė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu. Dėl šio paslaugos ypatumo ir atsargų nebuvimo paslaugų teikėjams dažnai nelengva patenkinti išaugusią paklausą. Dar vienas sunkumas – tai geros kokybės garantavimas. Bet koks nesklandumas ar nukrypimas nuo nustatytų standartų iškart matomas vartotojui. Gamybos ir vartojimo vienovė iškelia ir kokybės kontrolės problemą paslaugų įmonės vadyboje – neįmanoma įvertinti kokybės prieš gaunant konkrečią paslaugą, nes paslauga iš anksto neegzistuoja.

4. Kliento, kaip būtino gamybos veiksnio, dalyvavimas. Kadangi paslauga reikalauja teikėjo ir vartotojo kontakto, tai pastarasis tam tikru momentu su organizacija tiesiogiai ar telekomunikacijos kanalais turi užmegzti ryšį. Tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek ir vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultatą, ir paslaugos kokybę.

5. Nėra nuosavybės perdavimo. Paslauga – tai procesas, ji neturi nuosavybės. Paslaugų teikėjai laikinam vartotojo naudojimuisi perduoda kai kurias materialines vertybes, bet ne pačią paslaugą.

Būtent neapčiuopiamumas, heterogeniškumas (kintamumas) bei gamybos ir vartojimo vienovė yra esminės savybės, lemiančios kitas išvestines paslaugų savybes [18].

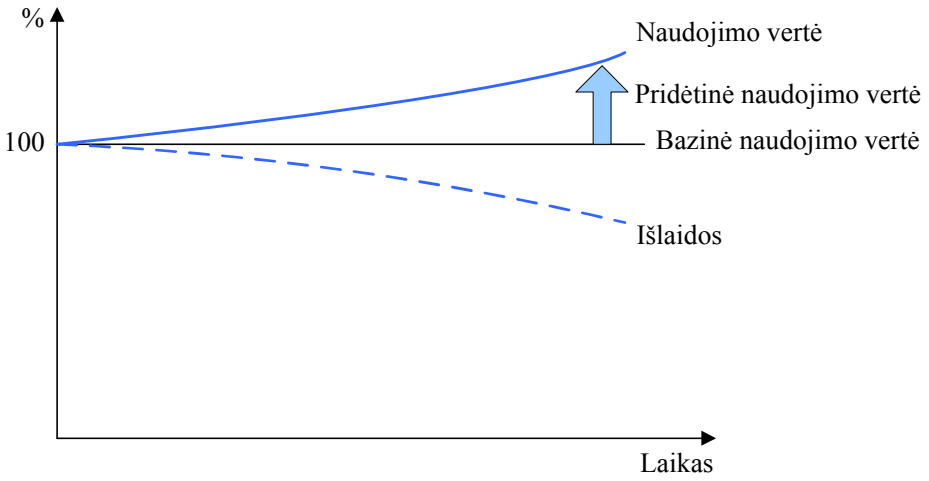
1. 2. Pastatų ūkio valdymo paslaugos

Pastatų ūkio valdymas yra palyginti nauja veiklos sritis – jos pradžia gali būti laikoma maždaug 1978-ieji metai, kai viena pirmaujančių pasaulio baldų gamintojų, Herman Miller korporacija, surengė konferenciją tema „PŪV įtaka produktyvumui“ (*angl. Facilities Impact on Productivity*; žodžiu *facilities* įvardijami žemės sklypai, pastatai, įrenginiai, prietaisai, techninės pagalbinės priemonės ir infrastruktūra). Šiaurės Europos valstybėse mokslo disciplina ir profesija PŪV tapo apytiksliai prieš pora dešimtmečių – sektoriaus augimas rodo vis didėjantį supratimą apie fizinės aplinkos svarbą organizacijų plėtrai [15, 19, 25].

PŪV atsirado sujungdamas pagrindines praktines veiklos sritis (turto valdymą, eksploataciją ir priežiūrą, administravimą) ir įvairiose šalyse yra suprantamas skirtingai. Yra įprasta manyti,

kad pastatų ūkio valdymas (PŪV) apima daugybės teikiamų patogumų ir su jais susijusių paslaugų valdymą, kuris gali prisidėti prie organizacijos verslo sėkmės arba nesėkmės. Viename iš apibrėžimų teigiama, kad tai „integruotas darbo vietų valdymas siekiant gerinti įmonės darbą“. Tiksliau, PŪV gali būti apibūdinamas kaip patalpų ir paslaugų, aptarnaujančių ir remiančių pagrindinę kliento įmonės veiklą, valdymas kartu kuriantis ir pridėtinę vertę suinteresuotosiomis šalimis. Taigi PŪV yra pagrindinė priemonė, kuri padeda valdyti išteklius, verslo paramos paslaugas ir darbo aplinką taip, kad padėtų organizacijai siekti savo tikslų ilguoju ir trumpuoju laikotarpiu arba, kaip, teigia tarptautinė pastatų ūkio valdymo organizacija, „pastatų ūkio valdymas yra veikla, apimanti daugelį sričių ir kuria siekiama užtikrinti apstatytos aplinkos funkcionalumą integruotai valdant žmones, vietas, procesus ir technologijas“ [7, 13, 22].

Ilgą laiką pagrindiniu pastatų ūkio valdymo paslaugų tikslu buvo laikomas išlaidų mažinimas, tačiau paskutiniu metu imta kalbėti apie tai, jog PŪV turėtų keistis ir kuri pridėtinę vertę – tiek pačiai įmonei, tiek kitoms suinteresuotosioms šalims. Pridėtinė vertė gali būti apibrėžiama kaip produkto vertė, sumažinta išteklių, naudojamų gamybos procese, verte – taip išlaidų mažinimas didinant produktyvumą sukuria pridėtinę mainų vertę. Naudojimo vertė susijusi tik su rezultatu, bet neatsižvelgia į pačius procesus, todėl kokybiškesnis ir pagerintas rezultatas, pasiektas didinant efektyvumą, sukuria pridėtinę naudojimo vertę [16]. Skirtumas tarp naudojimo vertės ir išlaidų mažinimo pavaizduotas 1 paveiksle.



1 pav. Pridėtinė naudojimo vertė ir išlaidų mažinimas [16]

1 paveiksle parodyti santykiniai paslaugų išlaidų ir naudojimo vertės pokyčiai per tam tikrą laikotarpį lyginant su bazine naudojimo verte, nurodyta paslaugų lygio susitarime. Naudojimo vertę galima išmatuoti esant minimaliam klientų pasitenkinimui, tuomet išlaidų mažėjimas pastebimas jei paslaugos sąnaudos ir (ar) kaina per tam tikrą laiką krinta žemiau minimalaus lygio, tačiau vartotojų pasitenkinimas nesumažėja. Priešingai, naudojimo vertė augs jei klientų pasitenkinimas laikui bėgant taps didesnis nei minimalus. Tai vyksta ne todėl, kad pakeičiamas paslaugų lygio susitarimas – šie pokyčiai reiškia, kad yra sukurta pridėtinė naudojimo vertė.

Išlaidų mažinimas gali būti pasiektas naudojant bendruosius vadybos principus ir metodus, taikomus kitoms pramonės šakoms, tačiau pridėtinė vertė gali būti sukurta tik remiantis specialiomis PŪV žiniomis ir metodais [16].

Į PŪV dažnai žiūrima kaip į erzinančią arba neišvengiamą blogybę. Tai iš dalies yra dėl to, jog vyrauja požiūris, kad pastatų priežiūra tik sukuria išlaidas, bet nesuteikia daug pajamų. Neįvertinama tai, kad kokybiška priežiūra turi teigiamą, daugiausia netiesioginį poveikį visų suinteresuotųjų šalių (pastatų savininkų, vartotojų organizacijų ir įmonių, teikiančių PŪV paslaugas) veiklos rezultatams. Būdas, kuriuo įgyvendinamas PŪV, turi įtakos vartotojų organizacijų (įmonėms nuomininkėms) efektyvumui ir didina jų darbuotojų produktyvumą ir gerovę, kartu ir finansinę padėtį. Kita vertus, jis parodo ir kaip organizacijos vertina savo patalpas, kiek yra linkusios už jas mokėti [26].

Skirtingos organizacijos yra nevienodai priklausomos nuo patogumų ir paramos paslaugų, jas įvairiai veikia aplinka. Labai svarbu tinkamai pritaikyti PŪV funkcijas prie konkrečios organizacijos prigimties ir reikalavimų. Tos įmonės poreikių supratimas yra efektyvaus PŪV (kai sprendžiama pagal vertę, suteiktą už pinigus) pagrindas. Aiškus suvokimas gali padaryti PŪV svarbia verslo dalimi, siūlančia geriausiai faktinius organizacijos poreikius, charakteristikas, apribojimus ir pasikeitimus atitinkančias paslaugas. Priešingu atveju (kai PŪV veikla yra nesuderinta su verslu) šios paslaugos nepadės atskleisti geriausių įmonės gebėjimų [7].

1. 3. Bendrosios ir specifinės PŪV paslaugų savybės

Yra sutariama, kad pirminė PŪV funkcija yra valdyti paramos paslaugas tam, kad būtų patenkinti pagrindiniai organizacijos, jos darbuotojų poreikiai ir užtikrintos esminės operacijos. Pats PŪV taip pat yra verslo paramos paslauga, koordinuojanti fizinius išteklius ir darbo vietas. PŪV prasideda nuo vietos ar paslaugos, žmonių arba pastato naudotojų ir procesų, reikalingų tai paslaugai suteikti. Pagrindiniai PŪV tikslai gali būti padalinti į dvi grupes [7]:

1. paremti ir stiprinti organizacijos ir jos darbuotojų veiklą, operacijas;
2. valdyti darbo aplinką ir papildomas paslaugas.

PŪV apima patogumų, išteklių ir papildomų paslaugų valdymą tiek strateginiu, tiek operaciniu lygmeniu. Operacinio lygmens PŪV svarbūs trumpojo laikotarpio rezultatai kasdieniame lygmenyje. Efektyvus operacinis PŪV užtikrina saugią ir produktyvią darbo aplinką, t. y. įprastą organizacijos dienos režimą ir nuolatinių poreikių tenkinimą. Galima teigti, kad svarbiausia PŪV funkcija ir yra operacinė, pati matomiausia PŪV dalis. Kita vertus, PŪV sprendžia ir strategines problemas, susijusias su įmonės politika ir strateginiu planu, pavyzdžiui, turto ir jo vertės valdymas, paslaugų poreikio planavimas, jų tobulinimas [7].

Kaip minėta, PŪV prasidėjo nuo trijų pagrindinių veiklų integracijos, tačiau vėliau jo funkcijos ir vaidmuo gerokai prasiplėtė. Dabar PŪV apima ne tik eksploataciją ir priežiūrą, bet ir su darbo vieta, patogumais, nekilnojamuoju turtu ir infrastruktūra susijusias paslaugas (2 pav.).

NT ir nuosavybės valdymas	Nekilnojamojo ir kt. turto portfelio strategija Nuomos valdymas ir derybos Nuomotojo atsakomybės ir nuomos mokesčio peržiūra Nuomos ir subnuomos paslaugos Pardavimas ir erdvės nuoma	
	Vietos paieška ir parinkimas Sklypų ir pastatų įsigijimas, disponavimas jais Persikraustymas Nauji pastatai	**Infrastruktūros, paslaugų projekto valdymas**
	Praplėtimas ir perplanavimas Nugriovimas	
Priežiūra ir remontas	Patogumų, paslaugų atnaujinimas Pastato priežiūra Priežiūros ir remonto įrenginiai	
	Landšafto formavimas ir priežiūra Valymas ir ūkvedyba	
	Priežiūros, naudojimo, eksploatacijos įrengimai Energijos paskirstymas ir valdymas Atliekų šalinimas ir aplinkos tvarkymas Kenkėjų kontrolė Nelaimių prevencija ir jų šalinimo planai Žmonių sauga	**Pastato naudojimo paslaugos**
	Apsauga	
Biuro paslaugos	Biuro perkraustymo paslaugos Korespondencijos paskirstymas Kurjerio paslaugos Skambučių valdymas, spausdintuvai ir faksai Dokumentų tvarkymas (archyvavimas, saugojimas) Viešieji ryšiai, viešieji pirkimai Kelionių organizavimas, svečių priėmimas Automobilių parko priežiūra	
	Ilgo ir vidutinio laikotarpių išteklių planavimas Metiniai išteklių planai Veiklos ir plėtros planavimas	**Planavimas**
Erdvės planavimas ir valdymas	Paslaugų poreikio planavimas Erdvės planavimas:	
	Erdvės paskirtymas, naudojimas ir perskirstymas Erdvės naudojimo auditas ir priežiūra	
	Darbo vietų planavimas	
	Administravimas ir valdymas Biudžeto ir išlaidų kontrolė Pirkimų, sutarčių kontrolė, derybos Biuro baldų ir reikmenų tiekimas	**Administravimas**
Darbuotojų paramos paslaugos	Vaikų kambario įrengimas Poilsio kambariai Pramogos ir poilsis Maitinimas Apgyvendinimas	

2 pav. PŪV paslaugos [7]

Praktiškai PŪV kiekvienoje įmonėje yra skirtingas – gali skirtis ir jo apimtys, ir įsipareigojimų kiekis. Gana retas atvejis, kad kuriai nors organizacijai prireiktų visų 2 paveiksle išvardintų paslaugų. Daugeliu atvejų PŪV yra linkęs reaguoti į įmonės poreikius ir skirtingose įmonėse, net užsiimančiose tuo pačiu verslu, priklausyti nuo tos įmonės kultūros, tikslų ir prigimties. Nors yra būdingų ir įprastų PŪV užduočių, nepriklausomai nuo pastato dydžio ir vietos, pasiūlyti sprendimai nebūtinai visada bus vienodi. PŪV pritaikymas yra susijęs su konkrečiais įmonės poreikiais, aplinkybėmis ir aplinka tuo momentu [7].

Lietuvos šaltiniai į pastatų ūkio valdymą žiūri siauriau – PŪV apibrėžia kaip susijusių paslaugų kompleksą, sukurtą siekiant padėti minimizuoti pastatų ir teritorijų ūkio klausimams spręsti skiriamą laiką bei lėšas ir pailginti komfortiško pastatų konstrukcijų bei inžinerinių sistemų eksploatavimo laikotarpį. PŪV nagrinėjamas kaip keturių sudėtinių dalių (erdvės, administracinio, techninio ir kitų paslaugų valdymo) visuma [19, 41]:

- erdvės (patalpų) valdymas suprantamas kaip paslaugų teikimas siekiant sudaryti efektyvias organizacijos darbo sąlygas ir apima erdvės planavimą ir pritaikymą prie kintančių poreikių; įrenginių, įrangos, baldų, inventoriaus poreikio analizę ir tiekimą; paslaugų teikimą.
- Administracinis valdymas apima pastato naudojimo kontrolę; apskaitą; sandorių valdymą; personalo priėmimą į darbą, subrangovų kontrolę; nuomos ir išperkamosios nuomos valdymą.
- Techninis valdymas (kontrolė) apima sistemų ir įrengimų eksploatavimą, inspekciją, remontą, avarinę priežiūrą; pastatų konstrukcijų ir elementų eksploatavimą, inspekciją, remontą; energijos valdymą.
- Kitų paslaugų valdymas apima specialias paslaugas pagal užsakovų pageidavimus: kompiuterių ir jų tinklų, ryšio su internetu, informacijos technologijos diegimas ir valdymas, pastato modeliavimas, konsultavimas energijos taupymo klausimais ir t. t. [41].

Lietuvoje esminis PŪV tikslas – mažinti bendras pastato išlaikymo išlaidas, didinti jo naudojimo trukmę bei išsaugoti vertę [19].

Panagrinėjus pagrindinių Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus įmonių (City Service, Admi, Corpus A, Vitės valdos, Economus, Statybų Fabrikas, Yglė) teikiamas PŪV paslaugas galima susidaryti tokį vaizdą – įmonės yra labiau linkusios skirstyti siūlomas paslaugas į tas, kurios prieinamos gyventojams, ir tas, kurios skirtos verslui, t. y. įmonėms [1, 31, 32, 33, 34, 35. 36]. Paslaugų grupės pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Lietuvos PŪV sektoriaus teikiamos paslaugos

Bendrosios paslaugos	
Konsultavimas projektavimo ir statybų metu	
Pastato naudotojų aptarnavimas	
Mokesčių už paslaugas ir sunaudotus energetinius išteklius apskaičiavimas ir paskirstymas pastato naudotojams	
Sutarčių su tiekėjais ir liftų priežiūros tarnybomis administravimas	
Garantinių įsipareigojimų vykdymo kontrolė	
Pastato inžinerinių sistemų, konstrukcijų būklės techninis įvertinimas	
Techninė priežiūra	
Techninės priežiūros žurnalų vedimas ir pildymas pagal reikalavimus	
Inžinerinės įrangos ir konstrukcijų priežiūra	
Vamzdynų priežiūra	
Nuotolinis inžinerinių sistemų stebėjimas ir valdymas	
Energetiniai auditai, energetinių resursų suvartojimo įvertinimas	
Konsultacijos gyvenamojo ir negyvenamojo pastato energinio naudingumo klausimais	
Pastato energinio naudingumo sertifikavimas	
Pastato techninių-energetinių pasų ruošimas	
Patalpų oro kokybės parametrų nustatymas ir balansavimas	
Pasiūlymų dėl pastato ar jo sistemų tobulinimo teikimas	
Valymo paslaugos (patalpų ir lauko teritorijos)	
Specialieji valymo darbai	
Buhalterinė apskaita	
Paslaugos verslui	**Paslaugos gyventojams**
Darbų sauga	Daugiabučių namų administravimas
Administravimo paslaugos statybų bendrovėms ir nekilnojamojo turto vystytojams	Asmeninio gyvenamojo namo ūkio ekonomo paslaugos
Pastatų ūkio valdymo proceso administravimas	Liftų priežiūros organizavimas
Apsaugos paslaugos	Šiukšlių šalintuvų priežiūra, buitinių atliekų išvežimo organizavimas
	Telekomunikacijų ir kompiuterinių tinklų sistemų priežiūros organizavimas
	Daugiabučių namų remonto darbai išsimokėtinai
	Renovacijos projektų administravimas
	Priešgaisrinės apsaugos sistemų priežiūros organizavimas

1. 4. PŪV paslaugų pobūdį lemiantys veiksniai ir jų įtaka

PŪV labai svarbu prisitaikyti prie aplinkos ir specifinių aplinkybių, lemiančių PŪV praktiką. Yra įvardyta nemažai veiksnių, nuo kurių priklauso, kaip PŪV bus įgyvendinamas. Tai gali būti įmonės tikslai, PŪV sektorius ir paslaugų tipas, PŪV paslaugų apimtys, tarpininkai, rinkos sąlygos, įmonės kultūra ir jos siekiai, fizinis įmonės dydis. Dažnai prie įtaką darančių veiksnių priskiriami ir verslo aplinkos klimatas, konkretaus verslo poreikiai ir prioritetai, organizacinė įmonės struktūra, fizinio kapitalo dydis, techninės žinios, įstatymai ir subrangos sutartys. Bet kokiu atveju visi šie veiksniai gali būti suskirstyti į dvi grupes [7, 8]:

- vidiniai, įskaitant organizacines ypatybes, paslaugų savybes ir verslo sektorių, taip pat organizacinę politiką, organizacinę struktūrą, įmonės plėtros etapą, verslo procesus ir veiklos strategiją, įmonės kultūrą, suinteresuotųjų šalių interesus ir prioritetus;
- išoriniai, įskaitant vietos ir nacionalinę ekonominę, socialinę, teisinę aplinką, rinkos ir vietos sąlygas, teisinį reguliavimą, kultūrinį kontekstą, vietos darbo rinką, jos įgūdžius ir patirtį.

Visi veiksniai daugiau ar mažiau veikia PŪV veiklą tiesiogiai arba netiesiogiai, galimi jų ryšiai bendruoju atveju pavaizduoti 2 lentelėje [8].

2 lentelė. Bendras ryšių modelis [8]

	PŪV PARAMOS PRIEMONĖS							
	Tikslas ir politika	Apimtis ir atsakomybė	Vaidmuo	Vadovų įtraukimo lygis	Laikas sprendimui priimti	PŪV struktūra	Paslaugos suteikimas	Įgyvendinimo matavimas
ORGANIZACINIAI VEIKSNIAI								
Plėtros etapas	○	○	◑	◑	○	◑		○
Organizacinė politika	●	●	●	●	●	●	●	●
Organizacinė struktūra		◑		●	●	○		
Įmonės kultūra		○					○	●
Verslo veiklos strategija	●	◑	●					
Suinteresuotųjų šalių interesai	○	○						
KONTEKSTINIAI VEIKSNIAI								
Ekonominės sąlygos	○							
Teisė	◑							
Kultūra	●							●
Rinka							●	
● stiprus, ◑ vidutinis, ○ silpnas ryšys								

Toliau bus aptariamas keturių pagrindinių veiksnių poveikis PŪV organizavimui.

Organizacinės ypatybės. Organizacijos savybės daro didžiausią įtaką jos PŪV ir verslo paramos paslaugų poreikiui. Net tame pačiame sektoriuje esančios skirtingos organizacijos gali pageidauti kitokių patogumų ir funkcijų. Įmonės charakteristikas ir jos prigimtį atsispindi tikslai, siekiai, valdymo procesas ir kultūra. Jie lemia organizacijos poreikius ir patogumų valdymą. Papildomoms paslaugoms kartais gali būti teikiama pirmenybė atsižvelgiant į tai, kiek jos svarbios verslo sėkmei.

PŪV tikslas, vaidmuo ir svarba yra linkę kisti priklausomai nuo pačios organizacijos tikslų, charakteristikų, suvaržymų, valdymo ir pan., todėl PŪV vadybininkams labai svarbu šias ypatybes atpažinti ir retkarčiais peržiūrėti, nes laikui bėgant jos gali keistis kartu su verslo ciklais ar išorine aplinka.

Iš PŪV tikimasi, kad bus pasiūlytos tinkamiausios paslaugos kiekvienu įmonės gyvavimo ciklo etapu. Stabiliais periodais PŪV turi užtikrinti kasdienes operacijas, todėl tikėtina, jog

dominuojančios funkcijos bus eksploatacija ir priežiūra. Tačiau nestabiliais etapais, pavyzdžiui, organizacijai plečiantis, vykstant restruktūrizacijai ar ketinant įeiti į naujas rinkas, PŪV gali atlikti svarbias strategines funkcijas, kad būtų sumažinta rizika – tokiu metu labiausiai reikalingas planavimas, strateginiai sprendimai ir pasirengimas netikėtumams.

Skirtingi reikalavimai PŪV paslaugoms gali būti keliami ir esant tam tikrai verslo būklei – ta pati organizacija gali tikėtis vis kitokių paslaugų dirbdama pagal skirtingą verslo scenarijų. Kai verslas stabilus ir dirbama nekintančiomis sąlygomis, atsiranda pastovių verslo paramos paslaugų poreikis. Dinamiškam verslui reikalingos kintančios ir padedančios prisitaikyti paslaugos – tokiu atveju PŪV turi būti iniciatyvesnis ir patikimesnis. Strateginiai PŪV uždaviniai kyla ir keičiasi bėgant laikui [7].

Paslaugų savybės. Paslaugos ir patogumai dažniausiai parenkami atsižvelgiant į organizacijos reikalavimus ir joje vykstančius procesus – jie (patogumai) atspindi būtent specifinius pačios organizacijos ir jos darbuotojų poreikius. Tiek patogumai, tiek paslaugų įvairovė gali kisti dėl daugelio veiksnių: pastato rūšies, jo architektūrinių sprendinių ar inžinerinių sistemų ir pan. Fizinės teikiamų paslaugų savybės lemia PŪV metodus, todėl PŪV vadybininkams apie tai reikėtų galvoti pirmiausia tam, kad paslaugos būtų tinkamai parinktos, teikiamos, efektyviai valdomos ir atitiktų organizacijos poreikius [7].

Verslo sektorius. Verslo sektorius laikomas labai svarbiu PŪV praktiką lemiančiu veiksniu. Tai pagrindinis faktorius, į kurį atsižvelgiama parenkant reikiamus patogumus ir verslo paramos paslaugas. Nuo verslo rūšies priklauso organizacijos valdymas ir paslaugų poreikis [7].

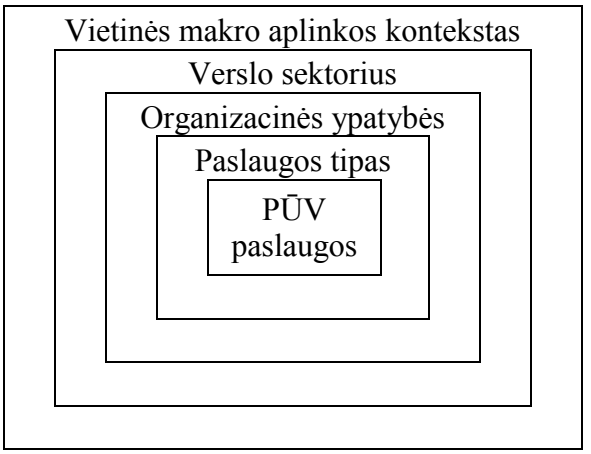
Kai kuriose verslo šakose papildomoms paslaugoms skiriamas dėmesys yra labai menkas, o kitose jos gali būti svarbus elementas įmonės sėkmei, todėl PŪV paslaugų vaidmuo kinta atsižvelgiant į verslo aplinką, kurioje veikia organizacija. Kai kurie sektoriai, pavyzdžiui, viešbučių verslas ar komerciniai daugiafunkciai, laisvalaikio pastatai yra daug labiau priklausomi nuo PŪV paslaugų ir patogumų nei kiti. PŪV paslaugos svarbiausios ten, kur jos tiesiogiai susijusios su vartotojais [7].

Kultūra ir aplinka. Pastaruoju metu kreipiama daug dėmesio ir į PŪV paslaugų kultūrinį kontekstą bei aplinką, kurie, kaip manoma, skirtingose šalyse lemia paslaugų standartus, kokybę ir supratimą. Paslaugų sąlygų, specifikacijų skirtumai, standartai, sąnaudos ir kultūra gali daryti įtaką PŪV praktikai, todėl vadybininkai turėtų nepamiršti kultūrinių aspektų. Pavyzdžiui, pietryčių Azijos valstybės dėl savo ekonominės situacijos ir kultūrinės tolerancijos turi žemesnius standartus lyginant su JAV ir Didžiąja Britanija.

Kiekvienoje šalyje skiriasi PŪV mastai ir rinkos sąlygos. PŪV paslaugų apimtys, turint mintyje paslaugų prieinamumą, tiekėjų pajėgumų ir turimas technologijas, gali lemti sprendimų priėmimą ir paslaugų teikimo būdą.

Šie kultūriniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir aplinkos kontekstai yra skirtingų regioninių ir nacionalinių prioritetų, susijusių su PŪV veikla, pradžia. PŪV praktiką įvairiose valstybėse derėtų pritaikyti atsižvelgiant į vertybes, įsitikinimus, vietinius kontekstus, standartus, ir į tai, kam šalyje teikiama pirmenybė [7].

Organizacijos reikalavimai PŪV paslaugoms atspindi išorinių ir vidinių veiksnių įtaką. Šie veiksniai veikia vienas kitą, daro įtaką su PŪV susijusių sprendimų priėmimui, pasirinkimams, prioritetams. 3 paveiksle pavaizduoti hipotetiniai išorinių ir vidinių veiksnių ryšiai ir galima jų įtaka PŪV [7].



3 pav. PŪV paslaugų aplinka [7]

Akivaizdu, jog bet koks vidinių ir išorinių veiksnių pasikeitimas skatina keisti ir PŪV paslaugas. Galima įvardyti šešias sritis, nuo kurių priklauso keitimo procesas [8]:

1. Esamų paramos priemonių, jų pajėgumų ir galimybių peržiūra.
2. Turimų išteklių ir papildomų paslaugų įvertinimas (pasiūla).
3. Įmonės poreikių, prioritetų ir lūkesčių tyrimas (paklausa).
4. Būsimos paramos poreikio ir jo dinamikos prognozavimas ir vertinimas.
5. PŪV keitimo tikslo ir apimties patikslinimas.
6. Būdų, kuriais pakeitimai bus įgyvendinami, nustatymas.

Dėmesys, skiriamas kiekvienai iš šių sprendimų sričių, skiriasi priklausomai nuo kliento įmonės.

PŪV nuostatos ir paramos priemonės taip pat turi būti keičiamos atsižvelgiant į klientų reikalavimų pokyčius. Įvardijami šeši PŪV paramos priemonių keitimo tikslai [8]:

1. Siekis pagerinti verslo paramos paslaugų veiksmingumą ir kokybę, efektyviau naudoti išteklius.
2. Noras atnaujinti PŪV funkcijas, įgūdžius ir našumą.
3. Siekis pakeisti PŪV veiklą atsižvelgiant į organizacinius pakeitimus.
4. Siekis paremti naują organizacinę politiką, prioritetus ir struktūrą.
5. Siekis paremti naujus verslo procesus, darbines operacijas ir strategijas.

6. Noras palengvinti PŪV supratimą, plėtrą ir stiprinimą.

Dažnai pokyčius skatina neigiamos priežastys, pavyzdžiui kai PŪV verslo paramos priemonės nepakankamai patenkina kliento įmonės esamus arba naujai atsirandančius poreikius. Šie pokyčiai kyla iš keturių pirminių šaltinių, t. y. organizacinių pokyčių, verslo procesų pokyčių ir operacijų, vidinių PŪV veiklos pokyčių ir konteksto kaitos.

Praktiškai pokyčiai įgyvendinami vienu iš trijų būdų: naudojant proaktyvų valdymą, kuris numato būsimą kaitą, reaktyvinį valdymą, kuris prisitaiko prie pasikeitusių reikalavimų, arba keičiant PŪV lygiagrečiai organizaciniams pokyčiams [8].

2. VARTOTOJŲ PASITENKINIMAS

Įmonės laimėjimas ar pralaimėjimas priklauso nuo to, kiek klientų ji turi. Sėkmę daugiausia lemia klientų išsaugojimas, kuris priklauso nuo jų (klientų) pasitenkinimo lygio. Būtų labai naudinga turėti galimybę išmatuoti, įvertinti gaminių ir paslaugų kokybę, susieti gautus rezultatus su realia klientų elgsena. Kai kurios įmonės susidaro įspūdį apie klientų pasitenkinimą remdamosi gautų skundų kiekiu, kitos vykdydamos nesistemines apklausas, dar kitos apskritai nėra linkusios nustatinėti klientų pasitenkinimo, nes yra įsitikinusios, jog tai visiškai nenaudinga ir daug laiko eikvojanti procedūra [9].

Būti į klientus orientuota įmone šiandien ne tiek priimtina, kiek būtina norint vykdyti bet kokią veiklą. Pirmas iššūkis, su kuriuo susiduria verslo organizacijos yra būdo, kaip pereiti nuo „intravertiško“, į pelną orientuoto požiūrio, prie išoriško, orientuoto į klientą ir į rinką, radimas. Įmonės savo poelgiais ir veiksmais turi parodyti savo susitelkimą į vartotoją, o tai reiškia, kad [39, 40]:

- orientacija į vartotoją išreiškiama ne tik dokumentuose.
- Inicijuodami šį procesą nuostatos tinkamumą ir rimtumą patikrino aukščiausi vadovai.
- Orientacija į klientą yra ketinimų pareiškimas. Tai signalas, kad organizacija yra pasirengusi keisti savo „status quo“ ir įgyvendinti naujas koncepcijas ir valdymo disciplinas.
- Tai taip pat reiškia naujų sistemų, procedūrų ir gairių kūrimą ir, laikantis pagrindinės gero aptarnavimo taisyklės, reikiamus darbus atlikti gerai, laiku ir iš pirmo karto.
- Orientacija į klientą yra evoliucinis, o ne revoliucinis procesas, reikalaujantis kruopštumo, kantrybės ir didelio atkaklumo.
- Galiausiai, orientacija į klientą iš tikrųjų yra gyvenimo, veiklos būdas, o ne absoliuti sąvoka ir reiškia veiklos optimizavimą ir pasiektą sėkmės viršūnę.

Kuriant ir išlaikant veiksmingą į klientą orientuotą kultūrą verta apsvarstyti keletą dalykų [39]:

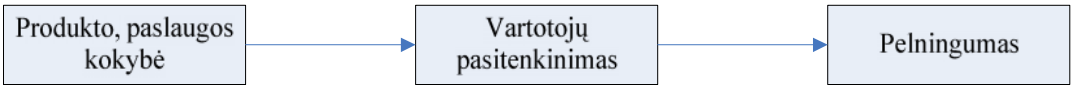
- Visų pirma, orientavimasis į vartotoją reiškia, jog yra bandoma priartėti prie klientų, juos geriau pažinti, aiškiau suprasti jų poreikius, numatyti jų galimus nusiskundimus ir būsimus poreikius.
- Taip pat labai svarbu gauti tiesioginį atsaką iš kliento apie tai, kaip įmonei sekasi. Kartais pelningumas ir verslo augimas gali būti prasti rodikliai ir visai gali būti, kad jų priežastys yra atsitiktinės.
- Orientacija į klientą reiškia ir tai, kad įmonė yra pajėgi įvertinti esamų ir naudojamų metodų tinkamumą klientų poreikiams tenkinti ir žino, kokių naujų paslaugų, produktų ir naujovių prireiks ateityje.
- Susitelkusi į klientus įmonė gali nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir įvertinti veiklą iš konkurencinės perspektyvos.
- Galiausiai, gauti atsiliepimai iš išorės yra įmonės pastangų aidas ir padeda nustatyti, ar ji daro tai ką reikia, kad įvertinų darbuotojų veiklą ir naudotų tinkamiausią atlyginimų ir pripažinimo sistemą.

Klientų pasitenkinimo matavimas (*angl. Customer satisfaction measurement, CSM*) pasaulyje jau senokai tapo viena iš dažniausiai pasitaikančių nerašytų veiklos taisyklių įvairių sričių vadybininkams ir organizacijoms. Ši taisyklė remiasi idėja, kad jei klientų pasitenkinimas yra pagrindinis rinkos rodiklis, tuomet jis turi būti matuojamas ir naudojamas valdymo sprendimams priimti [24]. Juolab, kad pasitelkus vartotojų pasitenkinimo tyrimus galima įvertinti pagrindinius veiksnius, lemiančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą tam tikromis paslaugomis, o juos įvertinus – nukreipti atitinkamas pastangas į nepasitenkinimą keliančių veiksnių pašalinimą. Kitaip tariant, organizacija gali efektyviau valdyti savo išteklius.

Pasitenkinimo matavimo propagavimas gali vykti įvairiu intensyvumu tokiose srityse kaip orientacija į rinką (rinkos, klientų pasitenkinimo matavimų duomenų platinimas ir sklaida yra laikoma orientavimosi į rinką ir jos efektyvumo gerinimo pagrindu), kokybė ir paslaugos (organizacijos skiria pakankamai dėmesio visuotinės kokybės vadybai, o literatūroje daug kalbama apie paslaugų kokybę ir jos matavimą, tačiau toks požiūris į valdymą neveiksmingas be klientų pasitenkinimo matavimo), rinkos skatinama vadyba (būdai integruoti rinkos prioritetus į organizacijos elgseną), rinkodaros kontrolė (klientų pasitenkinimo matavimas ir kontrolė yra svarbūs veiksmingoms priežiūros sistemoms, todėl daug marketingo tyrimų išteklių skiriama klientų pasitenkinimo matavimo sistemoms kurti ir įgyvendinti) ar tiesiog siekiant meistriškumo [24].

Dauguma rinkų vyrauja stipri konkurencija ir, norėdamos išgyventi, organizacijos turi teikti labai geros kokybės produktus ir paslaugas, kurie pritrauktų patenkintus ir lojalius klientus. Nustatyti ir siekti klientų pasitenkinimo yra pagrindinis šiuolaikinio verslo tikslas, nes yra labai

aiškus ir tvirtas ryšys tarp produkto kokybės, klientų pasitenkinimo ir įmonės pelningumo (4 paveikslas) [9].



4 pav. Kokybės, pasitenkinimo ir pelningumo tarpusavio priklausomybė [9]

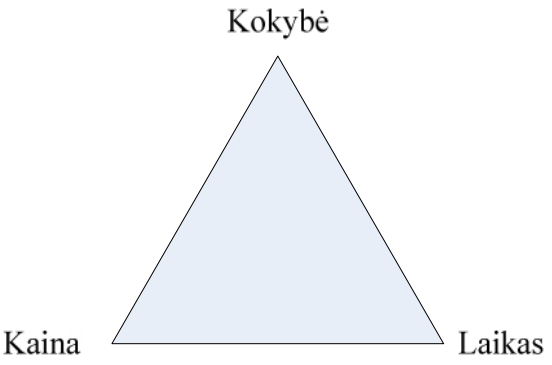
Kadangi paslaugų kokybė yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių vartotojų pasitenkinimą, jai ir jos nustatymo, įvertinimo būdams toliau bus skiriamas didžiausias dėmesys, tačiau tuo pačiu bus aptariami ir kiti elementai, galintys daryti įtaką vartotojų nuomonei apie suteiktą paslaugą ir pačią įmonę, t. y. paslaugas teikiančios įmonės darbuotojų bendravimo stilius, vartotojo emocijos.

2. 1. Pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Tiek paslaugų kokybė, tiek vartotojų pasitenkinimas turi daugybę skirtingų apibrėžimų – kokybė dažnai laikoma požiūriu ir vartotojo paslaugos įvertinimu, o pasitenkinimas traktuojamas kaip sandorio matas. Bet kokiu atveju kokybė yra pagrindinis konstruktas, formuojantis pasitenkinimą ir sudarantis vartotojo suvokiamos vertės pagrindą, tad naudinga labiau pasigilinti į jos esmę.

2. 1. 1. Paslaugų kokybė ir jos ypatumai

Pagrindinis iššūkis augančiam paslaugų sektoriui vis dar yra paslaugų kokybė – tai vienas iš labiausiai klientų laukiamų aspektų. Kokybė yra vienas iš trijų esminių sėkmingo paslaugos teikimo trikampio elementų (5 pav.). Geriausia ir unikali kokybė yra būdas pritraukti naujus klientus ir juos išlaikyti ilgesniam laikui. Vadybos literatūroje siūloma daug koncepcijų ir metodų, kaip gerinti paslaugų kokybę, taip pat egzistuoja ir daug nuomonių, kaip sąvoka „paslaugų kokybė“ turi būti suprantama. Tačiau svarbiausia ne pats pavadinimas, o supratimas, jog tikroji į kokybę orientuota kultūra yra toks mąstymo ir verslo organizavimo būdas, kuris neigia tradicinius metodus ir tiek vadovams, tiek darbuotojams siūlo naujas kryptis [28, 37].



5 pav. Paslaugos teikimo trikampis [11]

Didžiausia kliūtis pastatų ūkio valdymo kokybei yra ne ignoravimas, o „įsivaizduojamas žinojimas“. Viskas, ko ilgainiui išmoksta aukščiausiojo lygio vadovai ir pramonė – tai, kad nuolatinis savavališkas išlaidų mažinimas nėra efektyvi strategija [28].

Į kokybę orientuota kultūra yra standartizuota ir būdinga visai organizacijai, o jos teikiamos paslaugos yra [28]:

- Orientuotos į vartotoją;
- Remiasi statistika;
- Prižiūrimos vadovų;
- Nuolat besikeičiančios dėl nenutrūkstamo tobulinimo.

Prieš pradedant kokybę valdyti, reikia ją apibrėžti. Reikia įvardinti punktus ir sąlygas, atitinkančias vartotojų lūkesčius ir kokybės suvokimą, o tada imtis vadybos.

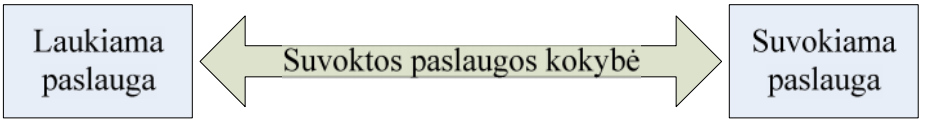
Dėl neapčiuopiamos paslaugų prigimties, teikėjo ir gamintojo sąveikos, gamybos ir vartojimo momentų sutapimo paslaugų kokybė yra momentinė būsena. Kokybės paslaugų sektoriuje išmatavimas tampa vis svarbesnis dėl kasdien didėjančios konkurencijos paslaugų rinkoje, kur įmonių verslo sėkmė priklauso nuo to, ar jos sugeba pritraukti vartotojus ir juos išlaikyti. Kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui [2, 18].

Tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti, faktais. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris. Svarbus dar vienas paslaugų kokybės aspektas – ją įvertinti galima tik vartojimo metu, nes paslaugos, skirtingai nei prekės, yra patirties produktas, t. y. jas vertinti galima tik vartojant. Taigi vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas. Klaidinga manyti, kad paslaugų įmonė turi vadovautis tik savo kokybės apibrėžimais, t. y. kaip jie suvokia kliento norą. Paslaugų kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Suvokdamas kokybę, vartotojas vertina ją kaip integruotą sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius aspektus. Šis vertinimas yra grindžiamas objektyvių faktų ir subjektyvių įspūdžių bei sprendimų sinteze [2, 18].

Tačiau paslaugos yra labai nelygiareikšmės, vadinasi, kokybės svertai negali būti vien tik vartotojo rankose. Profesinėse paslaugose, kur vartotojui stinga kompetencijos suvokti sudėtingos paslaugos niuansus, svarus yra teikėjo kokybės vertinimas. Kitas dalykas – vartotojo pasitenkinimas ar nepasitenkinimas ir paslauga, ir teikėju. Dažniausia nepasitenkinimo priežastis – subjektyvaus ir objektyvaus kokybės vertinimo skirtumai [2].

2. 1. 2. PŪV paslaugų kokybės dimensijos

Pastatų ūkio valdymas įgyvendinamas teikiant paslaugas, vadinasi, jo įnašą į organizaciją sunku įvardyti konkrečiais terminais, be to, nėra jokio galutinio produkto, kurį būtų galima pademonstruoti vartotojui. Tokio neapčiuopiamumo reikšmė gali būti labai didelė, ypač iš kliento pozicijos vertinant PŪV skyriaus veiklos efektyvumą. Tikėtina, jog PŪV paslaugų įvertinimas labai priklauso nuo to, kaip vartotojas suvokia gautą paslaugą, lygindamas ją su savo lūkesčiais, susietais su ta paslauga. Todėl PŪV vadybininkams reikia stengtis dviejose labai skirtingose srityse: tiek valdant pradinius vartotojo lūkesčius, tiek jo supratimą apie suteiktą paslaugą (6 pav.).



6 pav. Spraga tarp lūkesčių ir suvokimo [3]

Nors žinoma, jog paslaugų kokybė priklauso nuo daugelio aspektų, nėra bendro sutarimo dėl dimensijų prigimties ir turinio. Daug tyrimų atlikta siekiant nustatyti paslaugų kokybės sudedamąsias dalis, t. y. tuos aspektus, kuriuos vartotojai vertina susiformuodami bendrą nuomonę apie paslaugą. Pirmieji mokslininkai apibrėžė paslaugų kokybę remdamiesi fizine, sąveikos ir įvaizdžio kokybe. Fizinė kokybė, anot jų, susijusi su materialiuoju paslaugos aspektu, o sąveikos kokybė atspindi „dialoginį“ paslaugų pobūdį ir remiasi dviejų krypčių sąveika, vykstančia tarp kliento ir paslaugos teikėjo (arba jo atstovo). Įvaizdžio kokybė parodo, kokią nuomonę apie paslaugų teikėją yra susidarę esami ir potencialūs klientai, taip pat likusi visuomenės dalis [17]. Nors dėl tokio skirstymo vis dar kyla nemažai diskusijų, visgi empiriniai argumentai rodo, kad gali būti du svarbūs veiksniai, lemiantys paslaugų kokybę – juos dar 1982 metais įvardijo Grönroosas [3, 17, 18, 21]:

1. Techninė (išorinė) kokybė – tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu. Techninė kokybė apibūdina tai, KAS yra daroma, kaip gerai problemos buvo sprendžiamos, kokios sistemos ir metodai buvo naudojami. Tai sritis, kuri turėtų labiausiai dominti PŪV vadybininkus.
2. Funkcinė (proceso) kokybė. Tai suteikimo techninės kokybės būdas. Funkciniai veiksniai nusako KAIP paslauga buvo suteikta. Prie to priskiriama ir personalo išvaizda, personalo požiūris į klientus, PŪV paslaugų prieinamumas ir reakcija į klientą.

Daugelis atliktų tyrimų rodo, kad priimdamas sprendimą dėl paslaugos kokybės vartotojas didelę reikšmę teikia tiek funkciniams, tiek techniniams veiksniams. Vartotojo nuomonę apie kokybę suformuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, dėl kurių paslauga pasiekia savo tikslą. Tarp jų paminėtinas ir kitų vartotojų, tuo pat metu naudojančių panašias ar tokias pat paslaugas, poveikis, kuris gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos

sąveikos atmosferai. Vartotojas yra veikiamas to, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kokį supratimą jis įgyja apie paslaugos gamybos ir vartojimo procesą. Tai yra, klientas suvokia, ką jis gauna kaip proceso, kurio metu naudojami ištekliai, rezultatą, t. y. techninę ar proceso rezultato kokybę. Tačiau jis dažnai (tai netgi dar svarbiau) suvokia ir kaip pats procesas vyksta, t. y. funkcinę ar proceso kokybę. Tam tikrų paslaugų techninę kokybę („kas“) gali būti sunku įvertinti – tuomet vartotojai pasikliauja kitais požymiais, susijusiais su procesu („kaip“). Būtent todėl PŪV įmonei svarbu apgalvoti, kaip ji bendrauja su klientais, ne tik kaip sprendžia iškilusias technines problemas [3, 17, 18].

Nors paslaugų kokybės dimensijos yra tarpusavyje susijusios, šioks toks skirtumas atsiranda kokybės vertinimo procese: proceso kokybė vertinama paslaugos teikimo metu, rezultato kokybė įvertinama jau po to, kai paslauga buvo suteikta [17].

Paslaugų kokybės dimensijų tyrimai padėjo vadovams suvokti kaip svarbu užtikrinti tai, kad būtų dedamos pastangos tinkamai suteikti paslaugą iš pirmo karto ir išpildyti arba viršyti klientų lūkesčius dėl paslaugos teikimo. Vis dėlto yra teigiančių, kad tai labai siauras požiūris ir kad per daug dėmesio skiriama paslaugų kokybei, ypač proceso (funkcinei) kokybei [21].

Grönrooso paslaugų dimensijos gali būti taikomos PŪV, jeigu bus atsižvelgta į tam tikrus šakos ypatumus. Terminas *techninė kokybė* galėtų būti pakeistas terminu *pastebėta priežiūros kokybė* (*angl. observed maintenance quality*), o terminas *funkcinė kokybė* – terminu *paslaugos atkūrimo kokybė* (*angl. service recovery quality*) [26].

PŪV dažnai suplanuotas taip, kad aptarnaujamų įmonių darbuotojai vargiai kada susitinka su techninės priežiūros personalu. Esant tokiai situacijai, galutiniai vartotojai labai menkai arba apskritai nieko neišmano apie paslaugų procesus. Galutiniai vartotojai tampa aktyviais dalyviais tik avarijos ar gedimo atveju – tuomet jie inicijuoja taisymo procesą, remontą. Atsiradus nesklandumams toliau vykstantiems procesams apibūdinti literatūroje vartojama sąvoka „paslaugos atkūrimas“ (*angl. service recovery*), kuri gali būti apibrėžiama taip: „Paslaugos atkūrimas nurodo paslaugų teikėjo veiksmus, kurių jis imasi atsiradusiems nesklandumams šalinti“. Dažnai vartotojai vertina būtent paslaugos atkūrimo procesą, o ne įprastas kasdienes paslaugas, taigi šiuo atveju funkcinė kokybė susideda ne iš įprastų paslaugų, bet priklauso nuo remonto darbų proceso. Atsižvelgiant į tai kalbama apie atkūrimo paslaugų kokybę (funkcinę kokybę) [26].

Svarbu atskirti paslaugas atkūrimo procesą ir įprastus paslaugos procesus, nes klientai šiuos du procesus suvokia skirtingai. Paprastai, vykstant avarijų, gedimų likvidavimo darbams, pasitaiko tam tikrų nepatogumų ir, jei paslaugos atkūrimas nevyksta pakankamai greitai, veiksmingai, klientų (galutinių vartotojų) reakcija bus stipresnė nei esant kasdienei situacijai.

Kita vertus, jeigu atkūrimas atliekamas gerai, klientas gali tapti dar lojalesnis ir labiau patenkintas nei įprasto paslaugų teikimo proceso atveju [26].

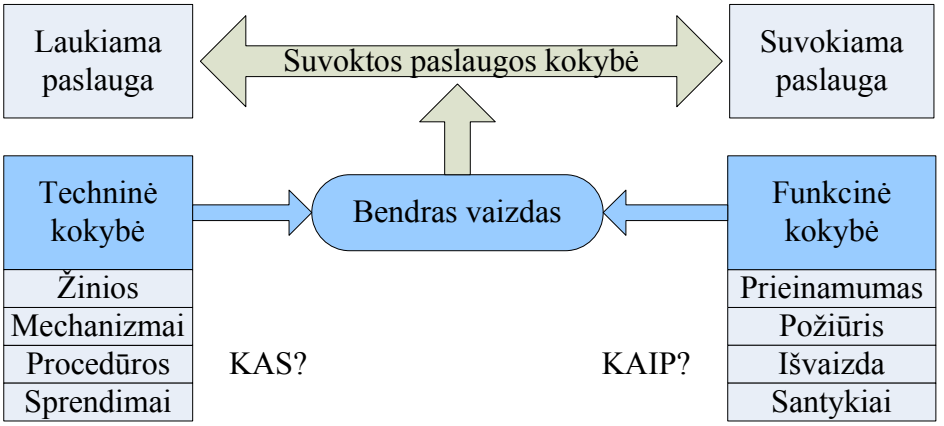
Apie daugumą PŪV procesų galutiniai vartotojai nieko nežino arba nesupranta, o jei ką nors išmano apie procesus, jie negali turėti tiek žinių, kad galėtų įvertinti techninę kokybę. Esmė yra ta, kad galutiniai vartotojai nėra aktyvūs paslaugų proceso dalyviai ir to proceso negali įvertinti. Nepaisant to, jie gali numanyti, kas vyksta: matyti, kaip aptarnaujantis personalas vykdo savo pareigas ar pastebėti, kad kažkas buvo padaryta. Jie suvokia kai kuriuos techninės ar funkcinė kokybės aspektus ir jais remdamiesi priima sprendimus. Todėl čia vartojamas terminas *pastebėta priežiūros kokybė* (techninė kokybė) [26].

Taigi galima daryti išvadą, kad galutinio vartotojo suvokiama PŪV kokybė susideda iš dviejų dimensijų – pastebėtos priežiūros kokybės ir paslaugos atkūrimo kokybės, kurias abi reikia įvertinti nustatant galutinių vartotojų pasitenkinimą. Yra keturi galimi paslaugos atkūrimo ir pastebėtos priežiūros kokybės deriniai [26]:

1. Gera paslaugos atkūrimo ir pastebėtos priežiūros kokybė. Galutiniai vartotojai suvokia ir paslaugos atkūrimo, ir pastebėtos priežiūros kokybę ir neturi didelių nusiskundimų. Galima daryti išvadą, kad klientai yra patenkinti paslauga.
2. Bloga paslaugos atkūrimo ir pastebėtos priežiūros kokybė. Galutiniai vartotojai suvokia abi kokybės dimensijas kaip nepakankamai geras. Klientai yra nepatenkinti ir paslaugų įmonė turėtų sutelkti dėmesį į galutinio produkto ar paslaugos kokybė proceso gerinimą.
3. Gera paslaugos atkūrimo ir bloga pastebėtos priežiūros kokybė. Problema yra techninės kokybės pusėje – gali būti, kad materialusis paslaugos produktas turi trūkumų arba aptarnaujantis personalas yra nekvalifikuotas. Įmonei reikėtų nustatyti blogos pastebėtos priežiūros kokybės priežastis.
4. Bloga paslaugos atkūrimo ir gera pastebėtos priežiūros kokybė. Problema yra paslaugos teikimo procese. Nesklandumai gali būti susiję su sąveikos procesu, kliento bendravimu ar socialiniais gebėjimais ir aptarnaujančio personalo kompetencija.

Grönroosas taip pat pabrėžė įvaizdžio svarbą sprendžiant apie paslaugų kokybę. Klientai prisimena savo ankstesnę patirtį ir bendrą supratimą apie paslaugų įmonę, nes dažnai turi nuolatinius ryšius su ta pačia įmone. Taigi vartotojo patirtą paslaugos kokybę suformuoja techninis ir funkcinis kokybės aspektai, koreguojami vietinio įvaizdžio, kurį vartotojas susidaro teikėjo atžvilgiu. Palankus ir gerai žinomas įvaizdis yra įmonės turtas, nes jis lemia kliento suvokimą ir požiūrį. Jei apie paslaugos teikėją klientas susidaręs teigiamą įvaizdį, į smulkias klaidas bus žiūrima atlaidžiau, tačiau jei klaidų pasitaiko dažnai, įvaizdis bus sugadintas. Jei paslaugų teikėjo įvaizdis ir taip neigiamas, bet kokia klaida vartotojo sąmonėje dažnai bus gerokai padidinta. Kitaip sakant, įvaizdis (kalbant apie vartotojo požiūrį į kokybę) gali būti

suprantamas kaip savotiškas filtras. Taigi akivaizdu, jog kokybė yra integruota sąvoka, kuriai lemiamą reikšmę turi paslaugos vartotojo vertinimas [17, 18]. Kliento funkcinės ir techninės kokybės suvokimas pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Techninė ir funkcinė kokybė [3]

7 paveiksle parodyta, kas lemia sprendimą tarp lūkesčių ir suvokimo. Pavaizduotos dvi pagrindinės veiksnių kategorijos, kurios formuoja bendrą požiūrį į PŪV paslaugas teikiančią įmonę, nuo kurio priklauso kliento požiūris į teikiamą paslaugą. Šios dvi pagrindinės sritys susijusios su jau minėta technine ir funkcine kokybe (paprastumo ir aiškumo dėlei naudojamos pirminės sąvokos funkcinė ir techninė kokybė, o ne pastebėtos priežiūros kokybė ir paslaugos atkūrimo kokybė). Individualių veiksnių svarbumas kiekvienoje organizacijoje skirtingas, tačiau bet koks vertinimas, tikėtina, bus paremtas abiejų tipų veiksniais.

Du aptarti kokybės aspektai – kas pateikiama ir kaip pateikiama – yra vartotojo patirtos kokybės dimensijos. Vartotojo suvokta kokybė turi būti papildyta dar vienu aspektu – vartotojo laukiamos kokybės sąvoka. Jei vartotojo lūkesčiai bus nerealūs, bendroji suvokta kokybė bus palaikyta žema net tuo atveju, jei objektyviai vertinant patirta kokybė būtų tinkama [18]. Nėra atlikta pakankamai tyrimų siekiant nustatyti, kaip keičiasi vartotojų kokybės lūkesčiai priklausomai nuo paslaugos tipo, tačiau be jokios abejonės paslaugos charakteristikos turi šiokios tokios įtakos [4].

Vartotojo lūkesčiai, siejami su bet kuria paslauga, didele dalimi priklausys nuo jo praeities patyrimų ir pradinių minčių apie paslaugą. Todėl PŪV vadybininkui labai svarbu nepervertinti to, ką PŪV įmonė iš tiesų gali pasiūlyti, nes tokiu atveju akivaizdu, kad klientas vargiai bus patenkintas suteiktomis paslaugomis. Tačiau daug svarbiau perteikti teigiamą, negu neigiamą įvaizdį. Pavyzdžiui, jeigu darbų ir taip daug turinti PŪV įmonė sulaukia pasiūlymo pertvarkyti biurą, ji neturėtų jo tiesiog atmesti kaip nereikšmingo. Vietoje to galima patikrinti, ar darbas nėra neatidėliotinas ir parodyti iniciatyvą paprašant daugiau laiko apgalvotiems pasiūlymams parengti ir pasiūlyti tinkamą datą idėjoms aptarti. Taip perteikiama mintis, kad bus iš anksto paruošta nuodugni analizė, taip pat parodoma, kad departamentas kontroliuoja savo laiką, o kai susitikimo

metu parodomas įspūdingas pristatymas, patvirtinama, kad PŪV grupė laiku ir kokybiškai atlieka darbus [3].

Laukiama kokybė formuojasi kaip keleto veiksnių funkcija – ją veikia rinkodaros bendravimas (reklama, pardavimo kampanijos - rinkos komunikacijos procesas padeda paveikti informacijos gavėją ir sukelti pageidaujamą jo reakciją, formuoja vartotojo paslaugos lūkesčius), žodinis bendravimas (paslaugų vartotojų ir darbuotojų tiesiogiai, vartotojų tarpusavio bendravimas labai veikia įvaizdžio apie paslaugų organizaciją formavimąsi – jei įvaizdis teigiamas, tai pasitaikančios nedidelės klaidos nesukelia vartotojo nepasitenkinimo, o priešingu atveju net ir nedideli paslaugos teikimo sutrikimai gali turėti neigiamų pasekmių), išankstinis įvaizdis (susidarytas vartotojui bendraujant su įmone), vartotojo poreikiai (kokias problemas vartotojas tikisi išspręsti, kreipdamasis dėl paslaugos – skirtingose situacijose naudodamasis ta pačia paslauga vartotojas turi nevienodus poreikius, todėl skiriasi ir paslaugos kokybės lūkesčiai). Vartotojų lūkesčių formavimuisi įtakos gali turėti net demografiniai duomenys – tai ypač pastebima kalbant apie profesines paslaugas (gydymo, stomatologo, teisines) [2, 4, 18].

Paslaugos, kurią gauna vartotojas, supratimas yra dar viena dėmesio verta sritis. Svarbu pabrėžti, jog nėra objektyvaus profesionalios paslaugos mato, tai visada priklauso nuo individualaus įvertinimo, kurį lemia daugybė įspūdžių iš įvairių šaltinių. Šią problemą geriausiai galima suprasti analizuojant situaciją, kai nekyla jokių su PŪV susijusių nesklandumų. Tokiu atveju objektyvi teikiamos paslaugos kokybė yra aukšta, tačiau tikėtina, kad klientas nenutuokia apie PŪV įmonės pastangas vien todėl, kad nekyla jokių problemų. Greičiausiai PŪV vadybininkai numatė galimus sunkumus ir iš anksto ėmėsi reikiamų veiksmų, kad situacija netaptų nekontroliuojama – jie tiesiog išvengė problemų, todėl likusiai organizacijos daliai jų darbas gali nepelnytai pasirodyti paprastas. Tokiu atveju teigiamą PŪV įmonės indėlį ir pastangas galima parodyti informuojant reikiamus žmones apie potencialias problemas ir apie veiksmus, kurių imtasi. Toks būdas įtraukia į darbą ir klientą – tai daug geriau nei tiesiog perduoti galutinį produktą. Tačiau labai svarbu nepersistengti ir nepatarinėti su klientu kiekvieno sprendimo smulkmenų.

Taigi bendroji suvokta kokybė susiformuoja kaip vartotojo patirtos ir laukiamos kokybės santykis (1 formulė) [18]:

$$\text{suvokta kokybė} = \text{patirta kokybė} / \text{laukiama kokybė} \quad (1)$$

Kartais kalbant apie vartotojo suvokiamą kokybę pridedama ir dar viena sunkiai apibrėžiama ir išmatuojama sąvoka – suvokiama vertė. Plačiąja prasme tai yra rezultatas arba nauda vartotojams atsižvelgiant į visas išlaidas (sumokama kaina plius kitos išlaidos, susijusios su pirkimu). Kalbant paprastai, vertė yra skirtumas tarp suvokiamos naudos ir sąnaudų. Kita vertus vertė yra labai asmeninė, išskirtinė ir vieno kliento gali labai skirtis nuo kito. Tyrimai rodo, kad

klientai, kurie suvokia, kad jie gavo „vertę už pinigus“, yra labiau patenkinti nei tie, kurie to nesupranta, ir priimdami sprendimą grįžti pas paslaugos teikėją vartotojai gali apsvarstyti, ar jie tikrai gavo „vertę už pinigus“. Be to, įmanoma, jog klientų pasitenkinimas gali būti pagrįstas visų pirma patirtimi, tuomet suvokiama vertė yra itin svarbi atsižvelgiant į ateities planus. Nors tiesa ir tai, jog kaina („vertė už pinigus“) dažnai yra labai svarbi klientui pirmąkart perkant paslaugą, o jos įtaka pasitenkinimui mažesnė kartotinių pirkimų atveju [21, 29].

Paslaugų vartotojas paslaugų kokybę vertina kitais būdais nei paslaugos teikėjas. Paprastai vartotojas, apibūdindamas paslaugų kokybę, jos neskaido ir neanalizuoja, o išreiškia tam tikromis savybėmis, kurios, jo požiūriu, atrodo svarbios. Pagrindinės vartotojo vertinamos paslaugų savybės [18]:

1. Teikėjo veiklos pagrindinės charakteristikos: profesionalumas ir įgūdžiai (vartotojai vertina paslaugos teikėjo darbuotojų kvalifikaciją, organizacines sistemas, fizinius išteklius – jie turi būti pakankami vartotojo problemai išspręsti), požiūris ir elgsena (vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą), prieinamumas ir lankstumas (kaip paslauga pasiekiama – vartotojas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką, patogią paslaugos atlikimo vietą), patikimumas (vartotojui svarbus pasitikėjimas paslaugos teikėju), kompensavimas (vartotojas atsižvelgia į tai, ar paslaugos teikėjas suinteresuotas ieškoti išeities situacijai kontroliuoti, jei paslaugos teikimo metu atsitiko kas nors nenumatyta), reputacija ir kreditingumas (vartotojai didelę reikšmę teikia paslaugų įmonės pasirengimui pateikti vertę, adekvačią sumokėtiems pinigams).
2. Įvertinant (verta pinigų paslauga) kainos ir kokybės santykį, dažnai kaina yra priemonė, prieš vartojimą informuojanti vartotoją apie būsimos paslaugos kokybę.

2. 1. 3. Paslaugų kokybės įvertinimo būdai

SERVQUAL ir FM-SERVQUAL

Nuo tada, kai 1985 m. Parasuraman *et al.* [23] pasiūlė SERVQUAL metodą, daugelis vis bando atkartoti, pagerinti ir paneigti jo struktūrą ir koncepciją, tačiau nemažai tyrimų iki šiol daugiausia dėmesio skiria paslaugų kokybei matuoti naudojant būtent šį metodą. SERVQUAL grindžiamas nuomone, kad kliento įvertinta paslaugos kokybė yra svarbiausia, ir skirtumų (spragų) tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių matavimu. Paslaugos kokybė čia suvokiama kaip daugiamatis konstruktas – pirminiame modelio variante buvo pasiūlyta 10 paslaugų kokybės aspektų [6, 17]:

1. patikimumas;
2. reagavimas;
3. kompetencija;

4. prieinamumas;

5. mandagumas;

6. bendravimas;

7. patikimumas;

8. saugumas;

9. vartotojo supratimas/pažinojimas;

10. apčiuopiamumas.

Vėliau modelis buvo koreguojamas ir galutiniame variante liko penkios dimensijos, susidedančios iš 22 elementų, t. y. pagal šią metodiką paslaugos kokybė apibrėžiama 22 elementais, kurie sudaro penkis kokybės dimensijų (elementų) blokus (3 lentelė).

3 lentelė. SERVQUAL dimensijos [6]

Dimensija	**Apibūdinimas**	**Vertinimo punktai**
Patikimumas (*angl.* ***R****eliability*)	Organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus.	4
Užtikrinimas (*angl.* ***A****ssurance*)	Darbuotojų žinios ir paslaugumas, sugebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą.	5
Apčiuopiamumas (*angl.* ***T****angibles*)	Materialus pagrindas: personalo, įrangos, kitų bendravimo metu naudojamų priemonių, medžiagų išvaizda.	4
Individualus dėmesys, įsijautimas (*angl.* ***E****mpathy*)	Individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas.	5
Reagavimas (*angl.* ***R****esponsiveness*)	Noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai.	4

Keturi arba penki punktai yra naudojami vertinant kiekvieną iš dimensijų, (pagal savo angliškus pavadinimus dar vadinamų RATER dimensijomis) siekiant nustatyti klientų lūkesčius (*angl. Expectations, E*) ir suvokimą (*angl. Perceptions, P*), t. y. priemonė yra taikoma du kartus - pirmiausia įvertinami lūkesčiai, tada suvokimas [6].

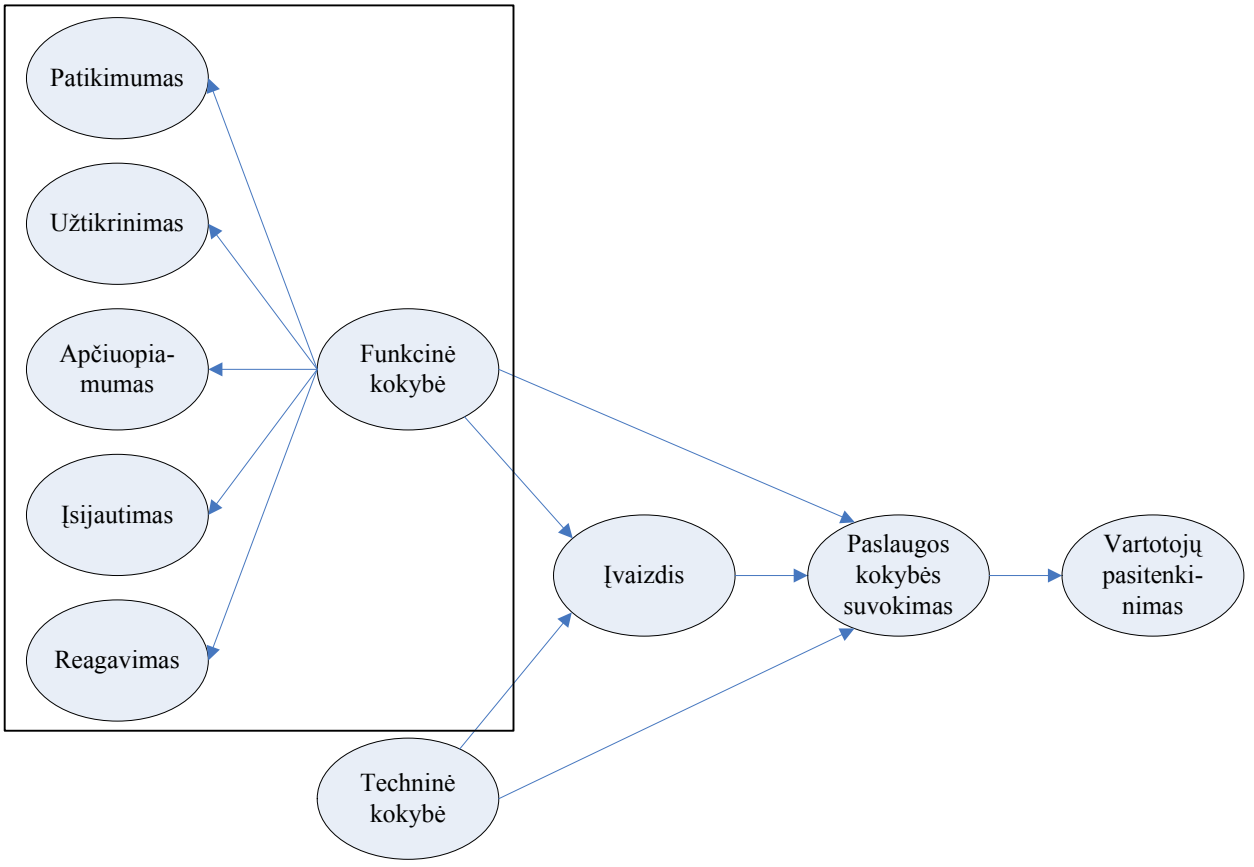
SERVQUAL duomenų analizė gali būti atliekama įvairiomis formomis [6]:

- pagal elementus (pvz., P1 - E1, P2 - E2);
- pagal dimensijas (pvz., (P1 + P2 + P3 + P4 / 4) - (E1 + E2 + E3 + E4 / 4), kur P1 iki P4 ir E1 iki E4 yra keturi suvokimo ir lūkesčių įvertinimai, susiję su viena ta pačia dimensija)
- bendrosios paslaugos kokybės (vadinamosios SERVQUAL spragos) skaičiavimas ((P1 + P2 + P3 + ... P22/22) - (E1 + E2 + E3 + ... + E22/22)).

Bene daugiausiai kritikos SERVQUAL sulaukia už tai, kad ši priemonė iš esmės orientuota į paslaugų teikimo procesą. Tačiau tiesa ir tai, kad nėra bendros nuomonės dėl paslaugų kokybės dimensijų pobūdžio ar turinio. Kaip jau minėta sutariama, kad paslaugų kokybė yra daugiamatė ir įvairialypė, pavyzdžiui, susidedanti iš funkcinio (arba proceso), techninio (arba rezultato) ir požiūrio (įvaizdžio) aspektų. Funkcinei kokybei didesnis dėmesys skiriamas vadinamajame

amerikietiškame požiūryje, o Europos mokslininkai teigia, kad paslaugų kokybė susideda dar iš dviejų sudėtinių dalių, t. y. techninės kokybės ir požiūrio (įvaizdžio). Kaip minėta, anksčiau paslaugų kokybės tyrimai buvo koncentruoti į SERVQUAL naudojimą, taigi ir į kokybės funkcinį aspektą, todėl nebuvo dedamos pastangos patikrinti Europietišką požiūrį [17].

Paslaugų kokybės supratimas koncentruojasi į suvokiamą kokybę, kuri apibrėžiama kaip vartotojų nuomonė apie ūkio subjekto bendrą kompetenciją ir pranašumą. Kadangi SERVQUAL priemonė yra plačiai naudojama, ji gana stipriai kritikuojama dėl naudojamų vertinimo taškų, dimensijų, modelio taikymo aplinkybių ir tinkamumo, ypač dėl penkių pagrindinių kintamųjų priklausomybės ar nepriklausomybės ir dėl to, jog pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų teikimo procesui. Pilnesnis paslaugų kokybės vaizdas, remiantis europiniu požiūriu, turėtų apimti visas tris dimensijas – techninę, funkcinę ir įvaizdį. Paslaugos kokybės hierarchinė struktūra ir ryšys tarp dimensijų pavaizduotas 8 paveiksle [17].



8 pav. Paslaugų kokybės modelis [17]

Modelyje laikoma, kad paslaugų kokybė susideda iš techninio ir funkcinio aspektų, o paslaugų įmonės įvaizdis veikia kaip filtras suvokiant paslaugų kokybę. Taip pat teigiama, kad yra tiesioginis ryšys tarp paslaugos kokybės suvokimo bei techninės ir funkcinės kokybės dimensijų ir netiesioginis dimensijų poveikis supratimui. Galiausiai matyti, kad paslaugų kokybė lemia klientų pasitenkinimą [17].

Toks modelis gali padėti geriau suprasti, kaip vartotojai vertina teikiamų paslaugų kokybę. Pastatų ūkio valdymo įmonės teikiamų paslaugų kokybei įvertinti galima naudoti kiek kitokį, modifikuotą SERVQUAL metodą. Metodas FM-SERVQUAL buvo sukurtas pagal SERVQUAL modelį (t. y. taikant klientų suvoktos paslaugos ir su ja susietų lūkesčių palyginimo mechanizmą) ir integruotą PŪV sistemą [14].

Nėra atlikta pakankamai tyrimų siekiant ištirti paslaugų kokybės svarbą pastatų ūkio valdymo kontekste, tačiau tikima, kad ir šiame sektoriuje vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas yra geros kokybės pasekmė, lemianti ilgalaikę sėkmę [12]. Modelio sudarytojų nuomone, paslaugų kokybė parodo, kiek teikiama paslauga pasiekė ar viršijo klientų lūkesčius. Kitaip tariant, paslaugos kokybė (*angl. Service Quality, SQ*) vertinama lyginant klientų suvokimą (P) ir jų lūkesčius (E) pagal 2 formulę [14]:

$$SQ = P–E \tag{2}$$

Bet kokiu atveju tinkamiausi yra trys metodai (3, 4, 5 formulės) paslaugų kokybei nekilnojamojo turto sektoriuje matuoti [14]:

$$SQ = P \tag{3}$$

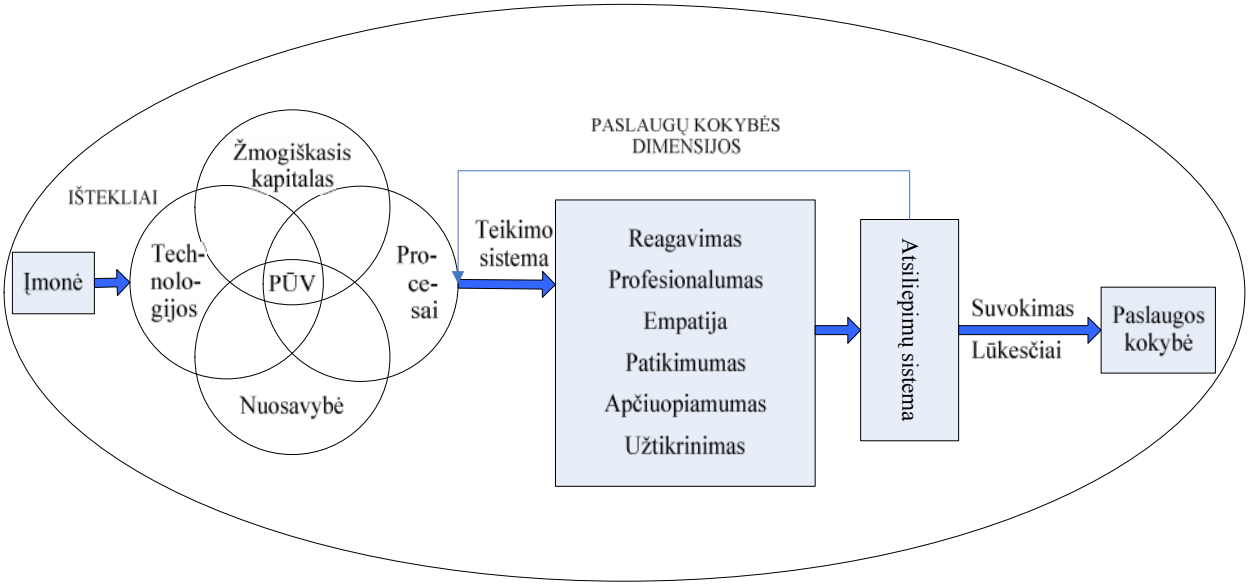
$$SQ = P–E \tag{4}$$

$$SQ = P|E \tag{5}$$

Pirmuoju atveju paslaugos kokybė yra lygi įgyvendinimui, t. y. vartotojo lūkesčiams, antruoju atveju paslaugos kokybė priklauso nuo šių dydžių (suvokimo ir lūkesčių) palyginimo (jei skirtumas neigiamas, paslaugos kokybė yra per prasta), o trečiuoju atveju kiekvienas paslaugos elementas vertinamas pagal Likerto skalę.

Praktiškai FM-SERVQUAL metodas buvo išbandytas siekiant įvertinti PŪV paslaugų kokybę tam tikros įmonės administruojamoje teritorijoje. FM-SERVQUAL taikymą sudaro dešimt žingsnių, kurie prasideda nuo paslaugos kokybės apibrėžimo (išreiškiant ją 5 formule). Paslaugos kokybės suvokimas nustatomas klausiant kaip tai, kas buvo suteikta atitiko vartotojo lūkesčius. Toliau, remiantis integruota PŪV sistema (žmonės, technologijos, nuosavybė, procesas) ir įmonės teikiamomis paslaugomis, sudaromas elementų, geriausiai nusakančių paslaugų kokybę, sąrašas ir klausimynas. Galiausiai surinkti duomenys analizuojami, statistiškai apdorojami [14].

Teorinė šio metodo struktūra pavaizduota 9 paveiksle. Struktūra yra paremta PŪV apibrėžimu teigiančiu, kad ši disciplina apima žmogiškųjų išteklių, darbo procesų, nuosavybės ir technologijų integruotą valdymą, užtikrinantį darbinės aplinkos efektyvų funkcionavimą [14].



9 pav. FM-SERVQUAL modelis [14]

Kaip matyti 9 paveiksle, įmonė turi išteklių, t. y. žmogiškojo kapitalo, nuosavybės, technologijų ir darbo procesus, kuriuos naudodama teikia paslaugas bendruomenei. Įmonės paslaugų teikimo sistemai būdingos bendrosios kokybės dimensijos, aptartos anksčiau. Atsiliepimų sistema sukurta siekiant įveikti klientų nepasitenkinimo problemas. Ši sistema taip pat gali būti naudojama klientų problemų sprendimui pagreitinti. Klientai turės įvertinti kiekvieną paslaugų elementą palygindami savo suvokimą ir lūkesčius. Šio palyginimo metu ir bus nuspręsta, ar tie paslaugų elementai pasiekė norimą kokybės lygį ar ne.

FM-SERVQUAL metodas praktiškai yra nauja SERVQUAL versija, sukurta remiantis integruota PŪV sistema ir pritaikyta būtent PŪV sektoriui.

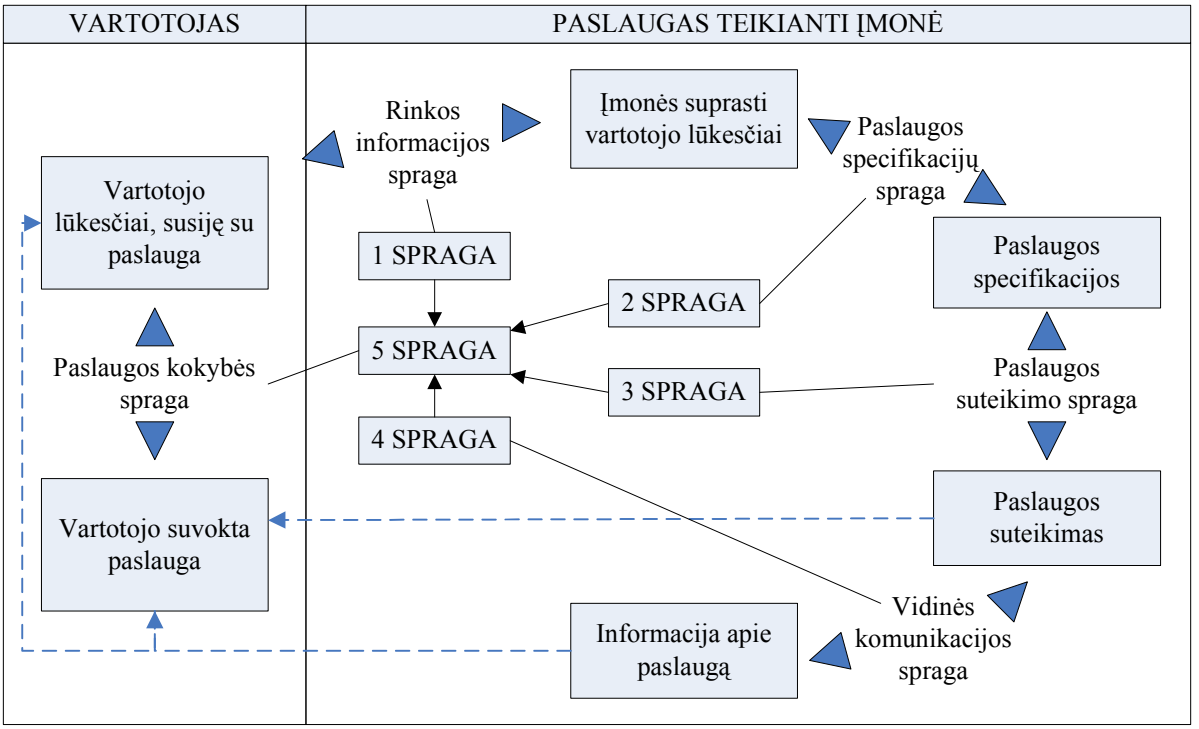
Kokybės spragų modelis

Kokybė apibūdinama dviem aspektais: defektų nebuvimas ir meistriškumo supratimas. Kiekvienas darbas, procesas turi daugybę vietų, kuriose gali atsirasti defektų [28]. Tarp daugelio paslaugų kokybės sąvokų ir koncepcijų, kokybės spragų modelis užima neabejotinai svarbią vietą paslaugų valdymo literatūroje. Modelis susideda iš keleto spragų (10 pav.) [37]:

- spraga tarp vartotojų lūkesčių ir to, kaip juos supranta vadovai;
- spraga tarp to, kaip vadovai suvokia klientų lūkesčius ir paslaugų specifikacijų;
- spraga tarp paslaugų specifikacijų ir to, kaip paslauga buvo suteikta;
- spraga tarp informacijos apie paslaugą ir paslaugos, kuri faktiškai buvo suteikta;
- spraga tarp klientų lūkesčių ir gautos (suvoktos) paslaugos.

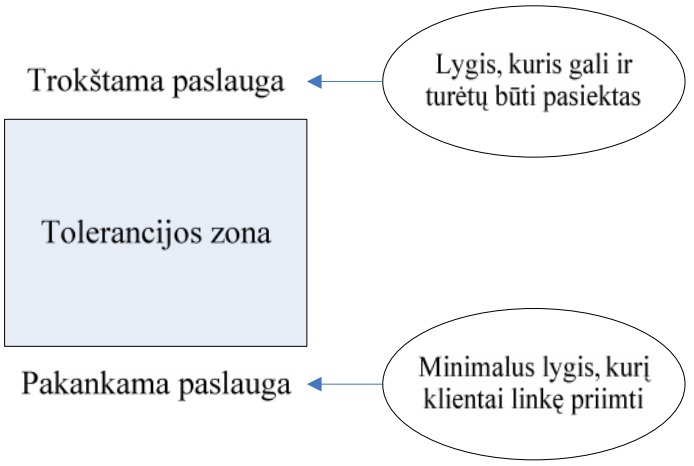
Penkios kokybės spragos kilo iš paslaugų kokybės koncepcijos, teigiančios, kad paslaugų kokybė yra spraga tarp kliento suvokimo ir jo lūkesčių. Į vartotojų lūkesčius yra žiūrima kaip į norminius ir prognozuojamus standartus, t. y. klientai žino, ką paslaugų teikėjas turėtų pasiūlyti ir ką pasiūlys. Tokiu būdu galima įvertinti neatitikimą tarp to, ko buvo tikimasi ir kas buvo

suvokiama [37]. Šia spragai įvertinti yra skirtas SERVQUAL metodas, apie kurį rašyta skyriaus pradžioje.



10 pav. Kokybės spragų modelis [30]

Taip pat manoma, kad vartotojai turi susiformavę „idealų“ paslaugų lygį, kurio tikisi. Tačiau jis nėra vientisas, o sudarytas iš keleto pakopų, kurios dažnai apibūdinamos kaip „tolerancijos zona“ (11 pav.).



11 pav. „Tolerancijos zona“ [30]

Jei suteikta paslauga patenka į tą zoną, klientas bus patenkintas. Virš šios zonos esantis plotas yra tai, kas, klientų nuomone, gali ir turėtų būti suteikta. Zonos apačioje yra minimalus lygis, kurį pirkėjai dar yra linkę priimti [30].

Lūkesčių – suvokimo spraga matuojama apklausiant klientus pagal standartinį klausimyną. Tačiau ši išorinė spraga yra tik penkta paslaugų kokybės spragų modelyje, ją veikia likusios

keturios organizacijos (vidinės) kokybės spragos, sąveikaujančios tarpusavyje daugeliu atžvilgių. Kiekviena iš tų keturių vidinių kokybės spragų lemia kokybės nuostolius [37].

Pirmoji spraga atsiranda tarp faktinių vartotojų lūkesčių, susijusių su paslaugos teikimu, ir vadovų numanomų (spėjamų) vartotojų lūkesčių. Šis skirtumas atsiranda dėl to, kad įmonė nevisiškai supranta, kaip vartotojai formuluoja savo lūkesčius remdamiesi daugeliu šaltinių: reklama, bendradarbiavimu su įmone ir jos konkurentais, asmeniniais poreikiais, bendravimu su draugais. Norint panaikinti šią spragą reikia gerinti rinkos tyrimus, skatinti geresnį ryšį tarp sprendimus priimančių vadovų ir su klientais bendraujančių darbuotojų, mažinti valdymo lygių skaičių įmonėje.

Antroji kokybės spraga yra tarp įmonės požiūrio į klientų lūkesčius ir faktinių paslaugų teikimo specifikacijų. Ši spraga daugiausia atsiranda dėl įsipareigojimų paslaugų kokybei trūkumo, savo galimybių (ne)suvokimo, netinkamo paslaugų standartizavimo laipsnio. Šios spragos išvengti padėtų tikslų nustatymas ir paslaugos teikimo proceso tinkamas standartizavimas.

Trečioji spraga atsiranda tada, kai darbuotojai negali ir/arba nenori suteikti paslaugų pageidaujamu lygiu. Taigi susidaro skirtumas sudaro tarp vadovų nustatytų paslaugų specifikacijų ir faktinio paslaugų teikimo. Šią spragą veikia trys pagrindiniai veiksniai: bendradarbiavimas, kontrolė ir darbuotojo tinkamumas, todėl norint spragą panaikinti yra rekomenduojama keisti priežiūros ir darbuotojų mokymo sistemas, sukurti veiksmingą vidaus rinkodaros planą.

Ketvirtoji pagrindinė prastos suvokiamos paslaugų kokybės priežastis yra skirtumas tarp to, ką įmonė žada ir to, ką ji realiai suteikia. Įmonė gali persistengti žadėdama arba klientus suklaidinti gali skelbimai, kontaktinio personalo informacija ar kita rinkodaros veikla. Siekiant išvengti šios spragos reikia daug skirti pakankamai dėmesio reklamos kampanijų planavimui, kad jos būtų tikslios ir realistiškos [37].

Spragų modelis parodo, kaip atsiranda paslaugos kokybė, kaip keičiasi informacija apie klientų lūkesčius, kaip personalas suvokia klientų poreikius ir kokią įtaką tai daro paslaugų teikimo procesui.

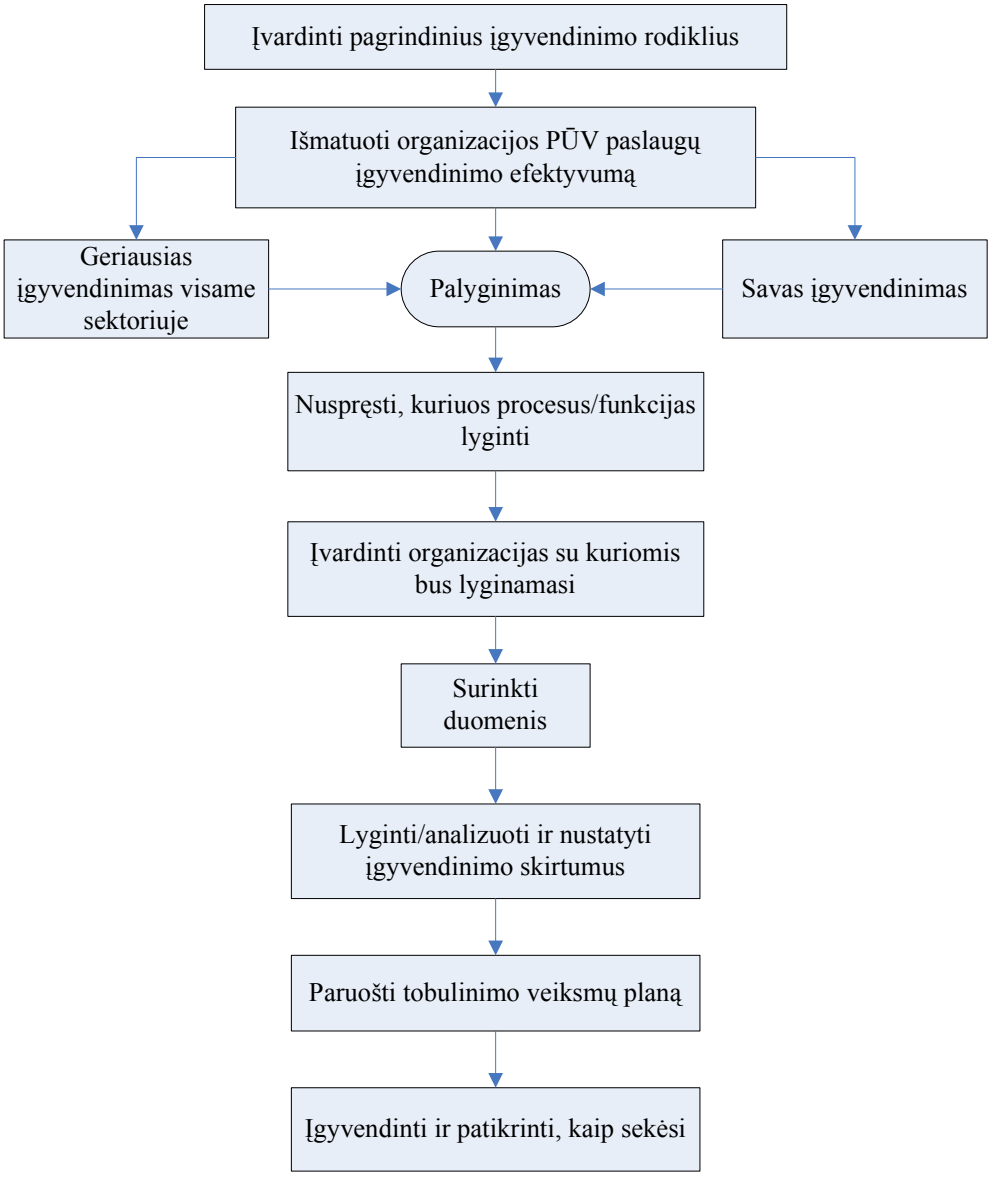
Lygiatyra

Vienas būdų patikrinti kokybę yra matuoti savo PŪV įgyvendinimo kokybę lyginant su kitos įmonės, įvardintos kaip geriausia sektoriuje, veikla. Lygio žymėjimo metu keliami klausimai: kokia yra norma, kokias paslaugas reikėtų siūlyti, ko ir kada klientai turėtų tikėtis, kokios šių paslaugų teikimo išlaidos ir nauda, ko tikisi aukščiausio lygio vadovai [28].

Lygiatyra (*angl. benchmarking*) gali būti apibūdinama kaip „nuolatinis produktų, paslaugų ir technologijų matavimas, lyginimas su stipriausių konkurentų, pripažintų lyderių rezultatais“

[28]. Iš tiesų šis metodas susijęs su sąnaudų mažinimu ir skirtas padėti nustatyti ir valdyti konkurencinius pranašumus. Tai tęstinis, sisteminis procesas savo produktams, paslaugoms ir veiklos procesams vertinti [25].

Tarptautinė pastatų ūkio valdymo asociacija yra ištobulinusi ir aprašiusi lygio žymėjimo procesą, kuriuo PŪV specialistai gali pasinaudoti lygindami ir tobulindami savo PŪV paslaugas (12 pav.) [28].



12 pav. IFMA lygiatyros metodologija [28]

Matyti, jog sėkmingam lyginimosi procesui reikalingos 4 pagrindinės sąlygos [26]:

- nuosavų operacijų išmanymas – vidinių operacijų stiprybių ir silpnybių įvertinimas;
- pagrindinių šakos lyderių ar konkurentų žinojimas – konkurentų stiprybių ir silpnybių įvardijimas;
- geriausių savybių sujungimas – konkurentų stiprybių mėgdžiojimas;
- pranašumo įgijimas – aukštesnio lygio nei lyderių pasiekimas ir tapimas geriausiais.

Vartotojų apklausos

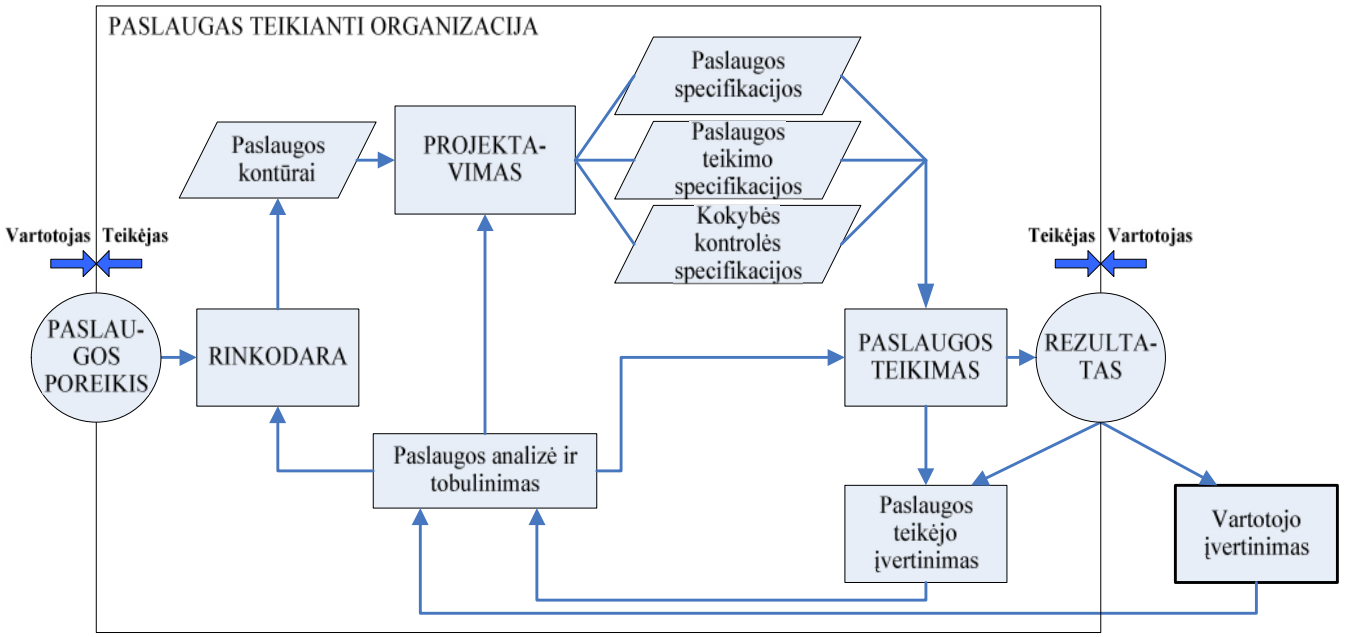
Kadangi PŪV paslaugų vertinimas taip pat gana subjektyvus, kiekvienas klientas gali naudoti skirtingus vertinimo kriterijus. Dėl to natūraliai kyla mintis, jog kiekviena PŪV įmonė turi bendrauti su savo klientais norėdama gerinti savo paslaugas. Daugelis PŪV vadybininkų gali ginčytis teigdami, jog jie ir dabar nuolat bendrauja su savo klientais – jeigu to nedarytų, neturėtų jokio darbo. Tačiau šio bendravimo tikslas yra tik gauti instrukcijas kitoms užduotims atlikti, o ne sudaryti sąlygas tobulinti teikiamas paslaugas [3].

Norint tobulinti paslaugas svarbiausia yra sukurti atsiliepimų (grįžtamojo ryšio) (*angl. feedback*) gavimo mechanizmą, kuris padėtų sužinoti, kur ir ką buvo galima padaryti geriau, pateiktų kitų idėjų. Galimų atsiliepimų gavimo sritys apima [3]:

- Bendravimas departamento viduje tarp vadybininkų ir funkcinių vienetų;
- Bendravimas tarp PŪV įmonės ir verslo;
- Teikiamų paslaugų lyginimas su kitų organizacijų (lygiatyra);
- Bendravimas siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką pasikeitimai darys verslui;
- Aplinkos tyrimas ieškant galimų tobulinimų;
- Bendravimas tarp strateginio ir operacinio lygmens vadovų siekiant rasti pusiausvyrą tarp dabarties procesų ir ateities poreikių.

Kitaip sakant, PŪV įmonė renka atsiliepimus tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių, juos analizuoja ir informaciją naudoja siekdama geresnės paslaugų kokybės. Pažymėtina, jog šis procesas yra kartotinis ir lemia tęstinį tobulinimą.

Vienas metodų klientų atsiliepimams apie organizacijos veiklos įgyvendinimą gauti yra pavaizduotas 13 paveiksle.



13 pav. Paslaugos kokybės ciklas [3]

Dar vienas galimas žingsnis – klientų apklausa, kuri padėtų nustatyti, kokios klaidos ir defektai yra nepriimtiniausi, ir, remiantis vartotojų vertinimais, išrikiuoti tuos defektus pagal jų daromą įtaką kokybei. Idealiomis sąlygomis visos klaidos ir neatitikimai turėtų būti pašalinti, tačiau realybėje dažnai daugiausia nusiskundimų gaunama vis dėl keleto problemų. Kartą apklausus ir išsiaiškinus, kokie kriterijai lemia vartotojų pasitenkinimą, galima susitekti į esamų trūkumų šalinimą ir jų prevenciją kitose srityse [28].

Vis dėlto kokybės supratimas ir jos įgyvendinimas yra kiek kitoks procesas nei neatitikimų nustatymas. Įmanoma susikurti bedefektę aplinką, gamybą, bet vis tiek vartotojai bus nepatenkinti. Taip gali nutikti todėl, kad vartotojų lūkesčiai yra didesni negu jiems teikiamos paslaugos. Skirtumo tarp supratimo ir lūkesčių rezultatas - patenkintas arba nepatenkintas klientas. Vartotojų grupių subūrimas ir jų apklausa yra efektyvus būdas išsiaiškinti klientų supratimą. Galima paprašyti grupelės įvertinti kokybę balais nuo 1 iki 5, vėliau rezultatus sugrupuoti ir ištirti ekstremumus (nuo reikliausių iki labiausiai patenkintų) ir pabandyti rasti būdus dažniausiai įvardijamoms problemoms spręsti [28].

Šiuolaikinėmis verslo sąlygomis nuolatinis geros kokybės paslaugų teikimas ir vartotojų lūkesčių išmanymas (taip pat vartotojų informavimas apie įmonės galimybes siūlyti vienas ar kitas paslaugas) gali lemti įmonės sėkmę ir buvimo rinkoje trukmę. Kokybė ir vartotojo pasitenkinimas, kuris yra lūkesčių ir patyrimo pasekmė, lemia jo elgseną po paslaugos vartojimo. Kitaip tariant, nuo vartotojo pasitenkinimo arba nepasitenkinimo priklausys lojalumas teikėjui, skundai ir nuomonė, paskleista kitiems vartotojams [2, 28].

2. 1. 4. Bendravimo stilius ir emocijos

Kliento ir aptarnaujančio darbuotojo sąveika sudaro kliento paslaugos vertinimo pagrindą, todėl formuojant vartotojų pasitenkinimą paslaugų teikėjo vaidmuo negali būti pamirštas. Tarp visų komunikacijos veiksnių bendravimo stilius yra vienas svarbiausių būtent dėl to, kad susieja darbuotojus ir vartotojus, lemia klientų pasitikėjimą ir pasitenkinimą. Be to nustatyta, jog bendravimo stilius turi įtakos klausytojo pasitikėjimui, kontrolės jausmui ir savigarbai [38].

Tikėtina jog nuo paslaugų sektoriaus darbuotojo ar paslaugų teikėjo bendravimo stiliaus gali priklausyti paslaugos kokybė, mat jis daro įtaką vartotojo įspūdžiui apie paslaugų teikėją ir pačią įmonę. Žvelgiant iš vadybinės pozicijos, paslaugų teikėjams svarbu suprasti, kaip jų bendravimo stilius yra susijęs su klientų pasitenkinimu. Tiksliau, paslaugų teikėjai turi žinoti, koks bendravimo stilius lemia didesnį klientų pasitenkinimą ir koks stilius trukdo jo siekti. Išsamios žinios apie bendravimo stiliaus ir vartotojų pasitenkinimo ryšio pobūdį ir specifiką ne tik skatina paslaugų teikėjus pažinti savo bendravimo stilių, bet ir padeda nustatyti tinkamą konkrečiai paslaugai [38].

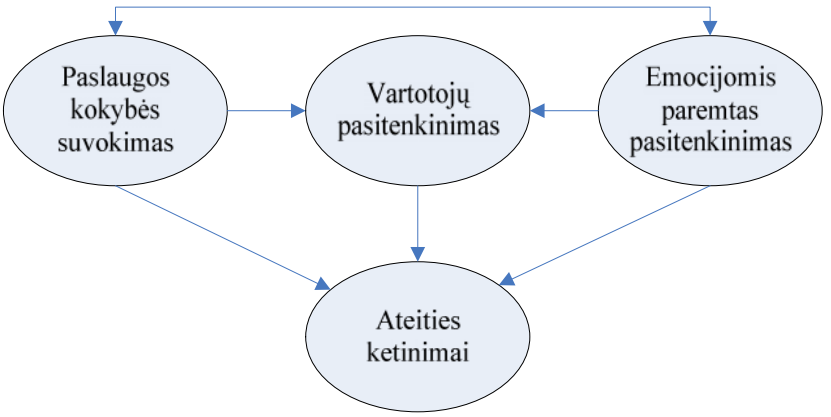
Socialinės sąveikos modelis teigia, kad kai vartotojas suduria su paslauga turėdamas mažiau žinių apie ją, susijusias problemas ir galimus sprendimus nei paslaugos teikėjas, tikėtina, jog jo nerimas ir nesugebėjimas rasti alternatyvių sprendimų gali paskatinti vartotoją remtis emociniu aspektu formuojant vertinimą. Emocinis komponentas yra paslaugos teikėjo bendravimo su klientu būdas, susidedantis iš žodinio ir nežodinio elgesio, kurį teikėjas nukreipia į vartotoją. Emocinis komponentas gali būti suvokiamas kaip laikas, skirtas bendravimui, susidomėjimas klientu, išreikštas susirūpinimas kliento problema [38].

Tarpasmeninė komunikacija gali būti gyva, atidi, atvira, draugiška, dominuojanti, dramatiška, paremta ginčais, paliekanti įspūdį ar neįpareigojanti. Dažniausiai atpažįstami du bendravimo stiliai: kai bendraujantysis užmezga ryšį su klientu arba kai stengiasi dominuoti ir kontroliuoti klausytoją. Pirmojo tipo bendravimas labiau skirtas sukurti ir išlaikyti teigiamus ryšius tarp kalbėtojo ir klausytojo ir apima draugiškumą, empatiją, gailestį, užuojautą, humorą. Dominuojantis stilius sukuria ir išlaiko kontroliuojantį bendravimą, susidedantį iš skubotumo, lakoniškumo, nurodymų ir rekomendacijų teikimo, perdėtos reakcijos ir dramatizmo, gestikuliavimo, ginčų. Tyrimų metu nagrinėjant ryšį tarp komunikacijos ir pasitenkinimo buvo nustatyta, kad paslaugų teikėjas, kuriam būdingas pirmojo tipo bendravimo stilius, gauna palankesnius įvertinimus. Ir priešingai tie, kurie rodo dominuojantį ar kontroliuojantį bendravimo stilių paprastai gauna mažiau palankius vertinimus.

Vartotojai mieliau bendrauja su daugiau žinių turinčiu ir įtikinti mokančiu darbuotoju įsigydami naujoviškų produktų, o draugiškiems, visuomeniškiems darbuotojams pirmenybė teikiama kai perkami įprasti produktai. Taigi bendravimo stilius gali priklausyti ir nuo paslaugų pobūdžio kai stengiamasi paaiškinti vartotojų pasitenkinimo lygį [38].

Atsiranda vis daugiau straipsnių teigiančių, jog paslaugos gavėjo teigiamos ir neigiamos emocijos vaidina svarbų vaidmenį nustatant pasitenkinimą ir prognozuojant būsimus ketinimus. Šiuo metu pripažįstama, kad klientų pasitenkinimo lygis ir ilgalaikiai ketinimai yra veikiami emocijų, atsirandančių prieš paslaugos vartojimo momentą, jos vartojimo metu ir po jo. Taip pat teigiama, kad vartotojo emocinis ryšys su paslaugos teikėju yra labiau susijęs su jo būsimu ketinimu pirkti nei kuris kitas pasitenkinimo komponentas. Pasitenkinimo negalima visiškai suprasti arba paaiškinti neatsižvelgiant į vartotojų emocijų formos įtaką [20].

Suvokiama paslaugų kokybė ir pasitenkinimas yra skirtingos sąvokos ir suvokiama paslaugų kokybė atsiranda anksčiau už pasitenkinimą, kuris yra glaudžiai susijęs su vartotojo elgsena. Nors toliau vyksta diskusijos dėl ryšio tarp emocijų ir pasitenkinimo prigimties, tačiau pripažįstama, kad emocijos gali būti vienas iš pagrindinių vartotojų pasitenkinimo komponentų (14 paveikslas), todėl bet kokie pasitenkinimo matavimai turėtų atsižvelgti ir į emocinį aspektą [20].



14 pav. Emocijų įtaka vartotojų pasitenkinimui [20]

Prieš matuojant, įvertinant emocijas pirmiausia reikia sugebėti jas apibūdinti ir atskirti nuo kitų būsenų. Emocijos pagal savo pobūdį gali būti klasifikuojamos į reakcijos (*angl. reactive*) ir krypties (į tikslą orientuotas) (*angl. goal-directed*). Jeigu, pavyzdžiui, suteikta paslauga viršija pažadus, vartotojas gali reaguoti labai teigiamai ir būti patenkintas. Kryptingos emocijos yra tokios, kurias vartotojas sąmoningai siekia patirti, pavyzdžiui, išvykdamas kasmetinių atostogų, apsilankydamas pramogų parke [20].

Įvairūs vartotojai gali skirtingai reaguoti į tą pačią paslaugą, būtent todėl (ir dėl paslaugų įvairovės) vieno vartotojo suvokiama paslaugų kokybė ir patirtos emocijos gali skirtis nuo kito.

Taigi akivaizdu, kad norėdamos konkuruoti tarpusavyje pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės turi gerinti savo paslaugų kokybę ir taip didinti vartotojų pasitenkinimo lygį. Norint tai pasiekti verta prisiminti, jog [12]:

- paslaugų kokybė lemia klientų pasitenkinimą;
- vadybos (ir aptarnavimo, bendravimo) kokybė lemia pasitenkinimą;
- paslaugų kokybė prisideda prie vadybos kokybės.

2. 2. Vartotojų pasitenkinimo nustatymas

Klientų poreikių tenkinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingus organizacijos santykius su klientais, todėl labai svarbu jį įvertinti. Visuotinė kokybės vadyba paremta vartotojų pasitenkinimo idėja – tai vadovavimo organizacijai požiūris, sutelktas į kokybę ir besiremiantis visų jos narių dalyvavimu siekiant ilgalaikio klientų pasitenkinimo ir naudos visiems organizacijos nariams ir visuomenei. Vartotojų pasitenkinimui pasiekti reikia [9]:

- į klientus orientuotos kultūros;
- organizacijos, susitelkusios į klientą;
- suteikti daugiau galios darbuotojams;
- procesų valdymo;
- komandos formavimo;
- bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais.

Norėdamos geriau valdyti klientų pasitenkinimą įmonės skiria nemažai lėšų efektyviems stebėjimo metodams, garantuojantiems klientų pasitenkinimą, nes kiekybiniai klientų pasitenkinimo matavimai yra naudingi siekiant išsamiai įvertinti gaminių kokybės poveikį klientų elgsenai [9]. Be to, svarbu įsidėmėti tai, jog [39]:

- Patenkinti klientai yra labiau linkę dalintis savo patirtimi su kitais žmonėmis, maždaug penkiais ar šešiais. Lygiai taip pat nepatenkinti klientai yra linkę pasidalinti savo neigiama patirtimi su maždaug dešimčia žmonių.
- Svarbu suprasti, kad daugelis klientų nesiskundžia (tai labai priklauso nuo verslo sektoriaus).
- Galiausiai, jei manoma, kad vartotojų pasitenkinimo ar nusiskundimų problemų sprendimas yra brangus, reiktų prisiminti, kad surasti naują klientą įmonei kainuoja net 25 procentų daugiau nei išlaikyti seną.

Patenkinti klientai yra labiau linkę grįžti ten, kur jiems padėjo, o nepatenkinti – kitą kartą eiti kitur. Pagrindinis organizacijos išlikimo veiksnys yra patenkintų klientų išlaikymas [9].

Klientų lojalumas priklauso nuo jų pasitenkinimo ir jie linkę [9]:

- išleisti daugiau produktams ir paslaugoms;
- skatinti kitus asmenis kreiptis į pamėgtą įmonę;
- mano, kad tai, ką jie perka yra verta mokamos kainos.

Viso to rezultatas yra optimizuotas ilgalaikis pelnas. Nors akcentuojama, kad klientų pasitenkinimas yra kelias į sėkmę, kad patenkintas vartotojas yra „kartotinis“ vartotojas, vis dėlto labai trumparegiška taip sureikšminti vieną veiksnį, lemiantį pirkimą [5].

Ryšio tarp pasitenkinimo ir lojalumo pobūdis yra sudėtingas (pastebima teigiama netiesinė koreliacija tarp šių dviejų dydžių), nors rinkodaros literatūroje teigiama, kad viskas gana paprasta: pasitenkinimas veda į požiūrio lojalumą (*angl. attitudinal loyalty*), kuris apibrėžiamas kaip ketinimas pirkti ateityje. Šiuo atveju daroma prielaida, jog požiūrio lojalumas yra didelio pasitenkinimo pasekmė. Pasitenkinimas yra apibrėžiamas kaip emocinis po vartojimo jaučiamas atsakas, kuris gali atsirasti lyginant lauktus ir realius rezultatus. Kadangi pasitenkinimas yra emocinis konstruktas, jo sukėlėjai gali būti emociniai arba pažintiniai priklausomai nuo situacijos [5].

Literatūroje teigiama, kad pasitenkinimas jaučiamas po vartojimo, o požiūrio lojalumas susiformuoja iš anksto, dar prieš vartojimą. Tačiau realybėje dažniausiai tiek pasitenkinimas, tiek požiūris egzistuoja tiek prieš nusprendžiant pirkti prekę ar paslaugą, tiek vertinant jau gautą rezultatą [5].

Ryšio tarp pasitenkinimo ir lojalumo analizė leidžia daryti tris pagrindines išvadas [5]:

1. pasitenkinimas ir lojalumas yra susiję konstruktai (literatūroje daroma prielaida, jog pasitenkinimas didina lojalumą);

2. yra ryšiui įtakos darančių veiksnių (ryšio stiprumas gali būti mažesnis arba didesnis, atsižvelgiant į kitų kintamųjų, pavyzdžiui dalyvavimo, asmeninių charakteristikų ir polinkių, įtaką);

3. naudojama metodika lemia tyrimų rezultatus.

2. 2. 1. Pasitenkinimo tyrimas

Jei įmonės nori siekti klientų pasitenkinimo, jos visų pirma turi jį įvertinti, nes „negali valdyti to, ko negali išmatuoti“. Rinkos tyrimų metodai klientų pasitenkinimui matuoti apima [9]:

- klientų pasitenkinimo tyrimų metodiką;
- tikslinių grupių tyrimą klientų pasitenkinimo klausimais;
- standartizuotus paketus klientų pasitenkinimui stebėti;
- įvairią programinę įrangą.

Vartotojų pasitekinimo tyrimas yra naudinga paslaugų įgyvendinimo matavimo (*angl. performance measurement*) forma, leidžianti įmonei suprati klientų požiūrį apie įgyvendintus projektus ir atliktus darbus [28].

Pats pasitenkinimo įvertinimo procesas, žinoma, reikalauja drausmės ir turi būti paremtas faktine informacija, matavimais ir reguliariu bendravimu. Taip pat svarbi aplinkybė, į kurią reikia atsižvelgti, yra ta, kad vartotojų poreikiai laikui bėgant skiriasi, be to ir patys klientai negali būti lyginami tarpusavyje. Todėl reikia suprasti, kad negalima naudoti „vakarykščių“ metodų „rytdienos“ poreikiams tenkinti [39].

Egzistuoja keletas tipiškų klientų pasitenkinimo matavimo būdų (tikslinių grupių, tyrimo metodikų ir programinės įrangos) problemų, į kurias įeina [9]:

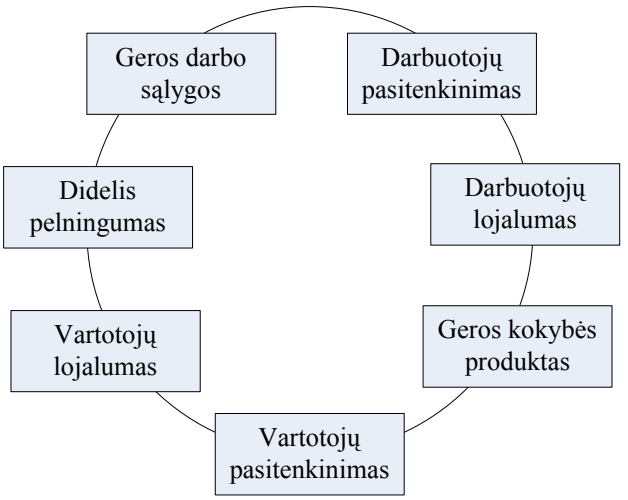
- analitinės – susijusios su metodais, formaliomis procedūromis, sistemomis ir t. t.;
- elgsenos – susijusios su požiūriu, įsitikinimais, suvokimu, motyvacija ir įsipareigojimais, lemiančiais dalyvaujančių asmenų veiksmus
- organizacinės – susijusios su organizacine struktūra, informacijos srautais, valdymo stiliumi ir verslo kultūra.

Pradinis taškas veiksmingam vartotojų pasitenkinimo tyrimui yra tokie veiksmai [9]:

1. Kliento identifikavimas.
2. Jo pasitenkinimo supratimas ir jį lemiančių veiksnių nustatymas.
3. Įvardijamas to, ką reikia tirti ar matuoti.
4. Tyrimo ar matavimo metodo pasirinkimas.

Šie veiksmai toliau bus nagrinėjami plačiau.

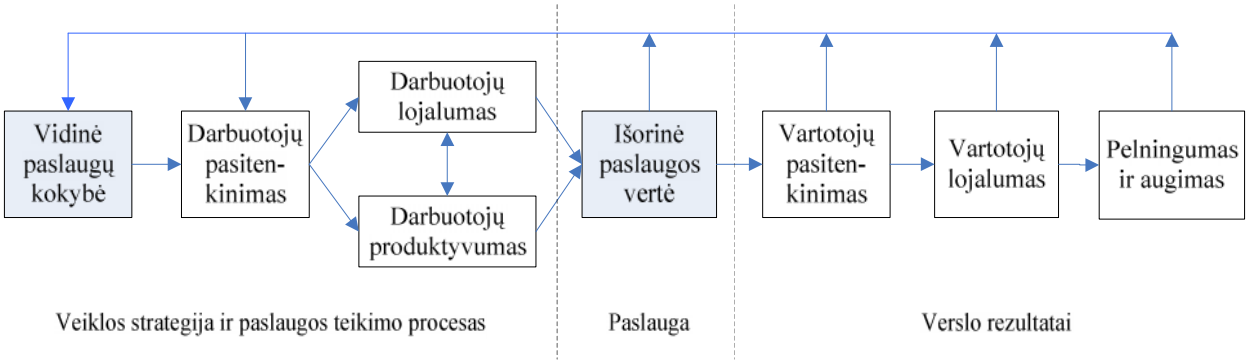
1. Vartotojai. Klientai yra kiekvienos įmonės veiklos priežastis. Kiekviena įmonė turi užtikrinti, kad visų jos klientų identifikavimo procesas yra gerai disciplinuotas ir jo laikomasi. Tiksli informacija apie klientus leidžia teikti paslaugas, kurios atitinka jų poreikius. Yra dviejų tipų klientai: išoriniai ir vidiniai. Išoriniai klientai yra vartotojai rinkoje, o vidiniai klientai yra įmonės darbuotojai. Dažnai pamirštama vidinių klientų svarbumas ir tai, kokią įtaką jie daro paslaugų, siūlomų užsakovui, kokybei. Žinoma, teisinga daugiausia dėmesio skirti išoriniams klientams, nes galiausiai jie yra tie, kurie moka už prekes ir paslaugas. Tačiau vidiniai klientai taip pat realūs, jie yra vertės grandinės dalis ir sinergijos efekto pagalba įtraukusi į savo veiklą kiekvieną iš darbuotojų, įmonė gali pasiekti norimų rezultatų. Kadangi išoriniai ir vidiniai vartotojai yra tarpusavyje susiję, reikia atidžiai ištirti ir suprasti jų visų poreikius. Jei svarbiausias žingsnis kuriant klientų pasitenkinimo matavimo sistemą yra tinkamai identifikuoti klientą, tai antras ne mažiau reikšmingas – tinkami darbuotojai. Vidinių ir išorinių vartotojų pasitenkinimą sieja priežasties ir poveikio ryšys. Darbuotojų poreikių patenkinimas yra puikios kokybės šaltinis, ir jei organizacija patenkina savo vidinių klientų poreikius, tai leidžia jos vidiniams klientams vykdyti savo užduotis ir organizacijos padalinių tinklas tuomet efektyviau dirba kartu siekdamas užtikrinti klientų pasitenkinimą. Nesklandumai, susiję su darbuotojų poreikių tenkinimu, kelia problemų ir klientų pasitenkinimui, todėl vidinių klientų pasitenkinimas yra viena pagrindinių sąlygų siekiant patenkinti išorinius galutinius vartotojus rinkoje (15 paveikslas). Būtent todėl vadovams reikia galvoti apie išlaidas ir naudą, susijusius su socialiai atsakingu ir etišku elgesiu, nes tai gali padėti formuoti gerus santykius tarp vadovų – darbuotojų ir įmonės – klientų [9, 39].



15 pav. Pasitenkinimo ratas [9]

Taigi efektyvūs vidiniai teikėjo ir kliento santykiai yra būtina sąlyga siekiant paslaugų kokybės ir išorinių vartotojų pasitenkinimo, lojalumo, išsaugojimo ir ilgalaikės finansinės sėkmės. Kaip pavaizduota 16 paveiksle, paslaugos naudingumo grandinė (*angl. service profit*

chain) akcentuoja priežastinius ryšius tarp organizacijos vidinės sistemos, nuo kurios priklauso darbuotojų pasitenkinimas ir lojalumas, ir tokių darbuotojų išoriniams klientams siūlomų geresnės kokybės paslaugų. Dėl šios vidinės įvykių grandinės atsiranda klientų pasitenkinimas, kuris prisideda prie ilgalaikio įmonės finansinio pelno [10].



16 pav. Paslaugos naudingumo grandinė [27]

Naudingumo grandinė rodo ryšį tarp pelningumo, išorinės paslaugų vertės ir vidinės paslaugų kokybės. Paslaugų kokybė šioje grandinėje vaidina lemiamą vaidmenį. Grandinę formuoja septyni pagrindiniai teiginiai: vartotojų lojalumas lemia pelningumą ir augimą; klientų pasitenkinimas didina klientų lojalumą; vertė lemia klientų pasitenkinimą; darbuotojų produktyvumas sukuria vertę, darbuotojų lojalumas didina produktyvumą; darbuotojų pasitenkinimas didina jų lojalumą ir vidinė kokybė lemia darbuotojų pasitenkinimą [27].

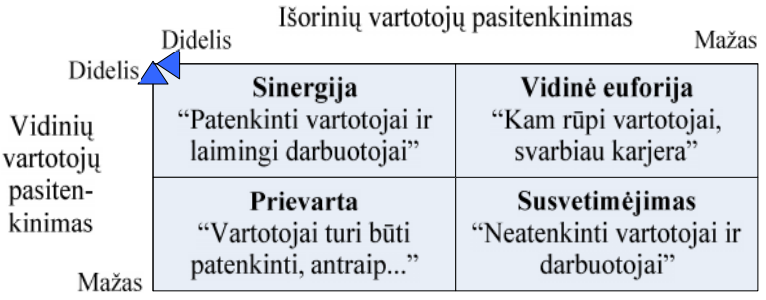
Taigi visada naudinga nustatyti ryšį tarp vidinių ir išorinių klientų pasitenkinimo, nes realybėje galimi keturi scenarijai (17 pav.) [24]:

1. Sinergija yra tai, ko tikimasi – vidinių ir išorinių klientų pasitenkinimas aukštas. Tai yra „patenkintų klientų ir laimingų darbuotojų“ situacija, kurią daugelis laiko savaime suprantama ir lengvai pasiekiama.

2. Prievarta, yra tada kai aukštas išorės klientų pasitenkinimas pasiekiamas keičiant darbuotojų elgseną per valdymo metodus ir kontrolės sistemas. Trumpuoju laikotarpiu tai gali būti vienintelė išeitis, tačiau gali būti labai sunku ir brangu išlaikyti tokią poziciją ilguoju laikotarpiu, todėl palaipsniui kontrolei suteikiama daugiau lankstumo.

3. Susvetimėjimas, kai pasiektas žemas pasitenkinimas viduje ir išorėje ir įmonė greičiausiai yra labai pažeidžiama konkurentų išpuoliams.

4. Vidinė euforija, kai pasiektas didelis vidinės rinkos pasitenkinimas, tačiau jis nepaverčiamas išorinių klientų pasitenkinimu.

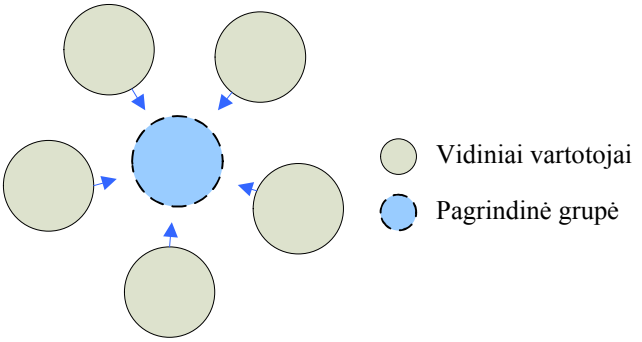


17 pav. Vartotojų pasitenkinimas ir vidinė rinka [24]

Šie scenarijai yra kiek perdėti, tačiau naudingi.

Visuomet akcentuojama komandinio darbo nauda ir svarba kiekvienos organizacijos veiklos procesų tobulinimui. Iš įmonės darbuotojų suburtas grupeles galima pasitelkti ir stengiantis perprasti vartotojų poreikius – tarp komandų sukuriami teikėjo ir klieno santykiai ir jos mokosi efektyviau aptarnauti viena kitą (sąveikauja kaip viena kitos klientas) [10].

Kiekviena įmonė yra atvira sistema, kuri susideda iš atskirų individų ir posistemių, atliekančių konkrečius vaidmenis. Vaidmenų santykiai yra įmonės efektyvumo pagrindas. Raktas į veiksmingą vaidmenų modeliavimą yra kitų lūkesčių supratimas, jų priėmimas ir įgyvendinimas. Kaip pavaizduota 18 paveiksle, vaidmenų grupes sudaro keletas funkcinių vienetų – viena grupių yra pagrindinė, o kitos funkcionuoja sąveikaudamos tiek su pagrindine grupe, tiek su didesnėmis sistemomis tam, kad būtų pasiekti bendri tikslai. Kai darbuotojai supranta, ką savo darbu turėtų pasiekti ir kai jie tai daro gerai, yra kruopštūs, jie elgiasi efektyviau. Kolektyvinis vienų organizacinių vienetų darbas turi atitikti kitų vaidmenų grupių, sudarančių bendrą rinkinį, lūkesčius [10].



18 pav. Vaidmenų grupės [10]

Vaidmenų teorija gali būti naudojama analizuojant paslaugos naudingumo grandinės vidaus sistemų veiksmingumą. Klientų pasitenkinimo matavimas, kaip vienas būdų nustatyti įmonės efektyvumą, taip pat gali būti paaiškintas vaidmenų teorija [10].

Galima paruošti du klausimynų variantus (identiškus), vieną jų duoti užpildyti grupėms, kurioms buvo priskirtas vartotojų vaidmuo, o kitą – pagrindinei grupei („paslaugos teikėjams“), o vėliau palyginti rezultatus. Vienas atliktas tyrimas rodo, kad kai pagrindinės buvo paklausta

kaip, jų nuomone, klientų grupelės įvertino jų pastangas, pagrindinės grupės vertinimai ženkliai didesni už realius. Pagrindinė grupė taip pat būna geresnės nuomonės apie paslaugų kokybę nei jų „klientai“ [10].

Egzistuoja viena problema, siejama su klientų pasitenkinimu. Vadovai paprastai yra orientuoti į greitą ir lengvą (bet trumpalaikę) finansinę naudą ir pervertina savo pavaldinių vaidmenį siekiant išorinių klientų poreikių patenkinimo ir pelno. Tai yra trūkumas, nes valdyti vidinius klientus paprastai yra lengviau negu išorinius [9].

Yra teigiamas ryšys tarp išorinių klientų pasitenkinimo ir [9]:

- mažesnio darbuotojų streso;
- plėtros ir mokymo galimybių;
- darbo sąlygų;
- darbuotojų lojalumo.

Pastebima neigiama koreliacija tarp išorinių klientų pasitenkinimo ir darbuotojų kaitos. Darbuotojų lojalumas priklauso nuo [9]:

- kasdienio vadovavimo (motyvuoti savo pavyzdžiu);
- aukščiausių vadovų (kaip savo lūkesčius jie sugeba perteikti likusiems darbuotojams);
- kompetencijos tobulinimo (pateikti atsiliepimus apie darbuotojų veiklą, pastangas, informuoti apie galimybes tobulintis);
- įmonės ir darbuotojų išsaugojimo;
- darbo sąlygų.

Įmonėms, turinčioms pernelyg daug vartotojų, gali kilti keblumų: norėdamos kurti santykius su klientais jos turėtų sumažinti vartotojų skaičių, nes niekada nebus pajėgios į šį procesą įdėti tiek pastangų ir laiko, kiek reikėtų. Tačiau tinkamesnis sprendimas tokiu atveju yra skirtyti klientus pagal hierarchiją ir nustatyti tuos, kuriuos labiausiai bus stengiamasi patenkinti.

Tinkamas vadovavimas yra labai svarbus, nes turi įtakos įmonės kultūrai, darbuotojų įsitikinimams, aukščiausieji vadovai rodo pavyzdį darbuotojams ir perteikia jiems įmonės tikslus. Reikia suprasti, ką vartotojai vertina, ir pranešti apie tai darbuotojams. Vadovai, kurie patenkina savo darbuotojus, išlaiko ir klientų pasitenkinimą [9].

2. Pasitenkinimas. Įmonės turi žinoti, kaip jaučiasi patenkinti klientai. Žodis „pasitenkinimas” yra pagrindinis daugelyje apibrėžimų ir dažniausiai suprantamas kaip [9]:

- pasitenkinimas yra tik rezultatas, to, kad niekas nebuvo padaryta blogai;
- vartotojų poreikių ir pageidavimų tenkinimas;
- pasitenkinimas kaip malonumas;
- klientų įvertinta prekių ir paslaugų kokybė.

Dažniausiai pasitaikantys aiškinimai atspindi idėją, kad pasitenkinimas yra jausmas, kuris atsiranda lyginant tai, kas buvo gauta su tuo, ko buvo tikimasi, vertinant patį pirkimo sprendimą ir norų, poreikių įgyvendinimą [9]. Pavyzdžiui, kad ir šiame apibrėžime: „pasitenkinimas yra tam tikro sandorio vertinimas, atsirandantis po sprendimo priėmimo ir laikomas jausmu, atspindinčiu suvokiamą kokybę“ [12].

Sąvokos „pasitenkinimas“ suvokimas lemia veiksmus, kurių imamasi jam pasiekti. Jei manoma, kad pasitenkinimas tėra klaidų nedarymas, įmonės tikslas bus sumažinti skundų kiekį. Tačiau skundų skaičius gali būti klientų nepasitenkinimo rodiklis, todėl įmonė turi mažinti nusiskundimų skaičių šalindama nepasitenkinimą – tai viena būtinų, tačiau nepakankamų sąlygų siekiant tikrojo klientų pasitenkinimo.

3. Matuotinų elementų nustatymas. Daugelis organizacijų nustato klientų pasitenkinimo lygį atsižvelgdamos į [9]:

- skambučių dėl produkto naudojimo problemų skaičių;
- tiesioginių skundų, gautų telefonu, elektroniniu paštu ir pan. skaičių;
- grąžinamų produktų skaičių ir jų grąžinimo priežastis.

Tačiau tai labiau panašu į klientų nepasitenkinimo (o ne pasitenkinimo) matavimą, nesuteikiantį galimybės produktui tobulinti ir naujinti [9].

Organizacijos gali rinkti ir analizuoti duomenis, kurie suteiks aktualią informaciją, susijusią su tikruoju klientų pasitenkinimu. Tačiau svarbu matuoti tinkamus dalykus, t. y. tai, kas iš tiesų svarbu klientams, nes visuomet yra klaidingo vartotojų norų interpretavimo galimybė (skirtumas tarp to, ko įmonės manymu klientas galbūt nori, ir to, ko jis tikrai nori). Daugelis įmonių pačios nustato matavimo kriterijus, tačiau paslaugos teikėjas retai gali tiksliai suprasti kliento prioritetus. Dažnai problematiška įvertinti veiksnius, kurie nėra pagrindiniai, todėl norint atsižvelgti į realius rinkos poreikius reikia filtruoti nereikšmingą informaciją ir sutelkti dėmesį į kelis aspektus, kurie iš tikrųjų yra svarbūs. Klientų pasitenkinimo matavimo kriterijus turi apibrėžti pats vartotojas [9].

Yra nemažai literatūros apie galimus klientų pasitenkinimo matavimo formalizavimo žingsnius, kurie visų pirma yra susiję su tokiais veiksmais [24]:

- plėtoti įvairias klientų pasitenkinimo koncepcijas, kurias galima būtų įvertinti;
- kurti veiksmingas įvairaus sudėtingumo klientų pasitenkinimo duomenų rinkimo ir ataskaitų kūrimo sistemas;
- pritaikyti metodus klientų pasitenkinimo matavimui įtraukti į organizacijos valdymo sistemas;
- kurti sistemas padedančias veiksmingai reaguoti į klientų nepasitenkinimą ir jų skundus.

Iš tikrųjų buvo pastebėta, kad klientų pasitenkinimo matavimas yra vienas iš sėkmingiausių rinkos tyrimų agentūrų produktų. Žinoma, tokios agentūros siūlo ir daugiau šios srities paslaugų: klientų pasitenkinimo tyrimo metodikos; dėmesio grupių tyrimas, taip pat standartizuotos priemonės stebėti klientų pasitenkinimą ir programinė įranga, reikalinga rezultatams analizuoti, skelbti [24].

4. Tyrimo būdų pasirinkimas. Bet koks metodas, kuriuo galima surinkti klientų atsiliepimus, yra geras, tačiau veiksmingam matavimui reikia rasti tinkamą metodologiją (procesų aprašymus ir matavimo skales). Alternatyvūs naudojami metodai yra klausimynai (paštu, elektroniniu paštu), tiesioginiai interviu, pokalbiai telefonu, rinkodaros tyrimai, lyginimasis su konkurentais (lygiatyra) ir kt. Duomenų, surinktų taikant šiuos metodus, aktualumas ir svarba taip pat skiriasi. Visgi dažniausiai pasitaikantis klientų pasitenkinimo tyrimo būdas yra jų apklausa naudojant paruoštus klausimynus. Vartotojų pasitenkinimo klausimynuose dauguma klausimų yra klausimai – skalės, kuriuose prašoma vartotojų įvertinti pasitenkinimą balais (pvz. nuo 1 iki 5, nuo 1 iki 7 ar pan.), kitaip tariant įvertinti pasitenkinimo lygį. Skalėse paprastai vartotojui pateikiamos kraštutinės balų reikšmės – nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“ arba vertinimų kraštutinės reikšmės – nuo „labai blogai“ iki „labai gerai“. Skalės gali padėti nustatyti, kaip vartotojai vertina atitinkamus paslaugos ar aptarnavimo aspektus ir išreikšti tai kiekybiniais rodikliais, vis dėlto problematiška suprasti, ką klientai mano iš tiesų, kai klausimyne pažymi, jog yra „neutralūs“ arba „labai nepatenkinti“.

PŪV paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimo apklausose pateikiami klausimai galėtų būti suskirstyti į keletą pagrindinių grupių:

- klausimai apie paslaugų prieinamumą, reagavimo į prašymus ir paslaugos suteikimo laiką, profesionalumą;
- bendrojo vertinimo klausimai (kaip bendrai vertina atitinkamą paslaugą);
- specifiniai su tam tikra paslauga susiję klausimai (kaip vertina konkrečias paslaugas, jų sudedamąsias dalis);
- vartotojų prioritetai (ar rinktųsi vienas ar kitas papildomas paslaugas, ar rekomenduotų įmonę kitiems ir pan.);
- klausimai apie aptarnaujančio personalo kompetenciją, žinias, profesionalumą ir mandagumą.

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama pasirinkus apklausų metodą vartotojų pasitenkinimui tirti kyla dėl to, jog yra sudėtinga [9]:

- užtikrinti, kad klausimyną pildytų asmuo, kuris yra kompetentingas atsakyti į pateiktus klausimus;
- užtikrinti, kad jo atsakymai būtų teisingi;

o profesionaliai atlikti klientų pasitenkinimo ir lojalumo apklausas, kurios gali suteikti svarbių ir patikimų duomenų priimant sprendimus ir planuojant patobulinimus.

Sudarant veiksmingą klausimyną reikia atsakyti į keturis pagrindinius klausimus [9]:

1. Ar respondentas turi informacijos ir žinių, reikalingų norint atsakyti į klausimus?
2. Ar respondentas supras klausimus?
3. Kiek tikėtina, jog respondentas atsakys teisingai?
4. Ar klausimo formuluotė daro įtaką atsakymui?

2. 2. 2. Papildomas vartotojų pasitenkinimo matavimas

Yra keletas metodų, kuriuos galima naudoti tolimesnei vartotojų pasitenkinimo tyrimo metu surinktų duomenų analizei. Kadangi jų taikymas reikalauja statistinių skaičiavimų išmanymo, daugelis įmonių apsiriboja apklausomis ir jų rezultatų apibendrinimu, tačiau detalesniems pasitenkinimo tyrimams ir skaitinei jų išraiškai gauti galima pasitelkti vieną iš toliau aprašytų metodų.

Pasitenkinimo indeksas. Jis gaunamas pasitenkinimo balą dauginant iš atitinkamo svorio koeficiento (4 lentelė).

4 lentelė. Pasitenkinimo indekso skaičiavimo pavyzdys [9]

	Svarbumo balas	**Svorio koeficientas**	**Pasitenkinimo balas**	**„Pasvertas“ balas**
Stabilumas	9	0,39	8	3,12
Kaina	8	0,35	10	3,50
Dizainas	6	0,26	6	1,56
			Suma:	8,18 => **81,8 %**

Kaip matyti 4 lentelėje, šiuo atveju vieno konkretaus respondento pasitenkinimas yra 81,8 procento. Bendras įmonės pasitenkinimo indeksas bus kiekvieno respondento individualių pasitenkinimo indeksų vidurkis [9].

Klientų pasitenkinimo lygio indikatorius I. Šis indikatorius gali būti stebimas tais atvejais, kai įmonės vartotojų pasitenkinimo matavimą vykdo reguliariai. Tuomet skaičiuojamas santykis [9]:

$$I = \frac{I_r}{I_o} \times 100 \ [\%] \qquad (6)$$

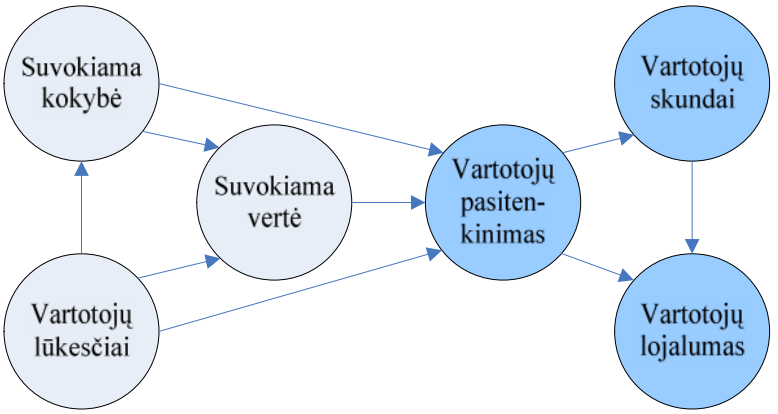
kur:

I_r – tikroji pasitenkinimo indekso reikšmė, gauta iš reguliarių matavimų;

I_o – optimali tokio indekso vertė.

Vartotojų pasitenkinimo matavimo metodologija. Ji naudojama amerikiečių vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimuose (*angl. The American Customer Satisfaction Index, ACSI*) (19 pav.). Čia pasitenkinimas yra siejamas su klientų skundais ir jų lojalumu, vartotojų

lūkesčiais, suvokiama kokybe ir verte, vartotojų išlaikymu. Tai priežasties ir poveikio modelis, kurio kairėje pusėje yra veiksniai, formuojantys pasitenkinimą (vartotojų lūkesčiai, suvokiama kokybė, suvokiama vertė), centre – vartotojų pasitenkinimas, o dešinėje – to pasitenkinimo rezultatas (vartotojų skundai ir jų lojalumas) [9, 29].



19 pav. ACSI modelis [9]

Šie paveiksle pavaizduoti indeksai yra keleto kintamųjų funkcija, kurios vertė nustatoma pagal keletą klausimų, įvertinamų modelyje. Klausimai leidžia suprasti, kaip klientai vertina kiekvieno indekso sudedamąsias dalis (indeksai įvertinimai skalėje nuo 0 iki 100). Modeliavimo metodika sudaryta taip, kad būtų galima matyti kairėje esančio indekso įtaką tam, kuris yra dešinėje (į kurį krypsta rodyklė). Rodyklės čia vaizduoja „poveikį“. Modelis buvo sukurtas norint geriau paaiškinti ryšį tarp vartotojų pasitenkinimo ir jų lojalumo – žiūrint į indeksus ir „poveikius“ galima nuspręsti, ką patobulinus gali būti pasiektas didžiausias vartotojų pasitenkinimas [29].

Matavimo formulė. Pagal 6 formulę galima įvertinti, kurios sritys ar produkto (paslaugos) savybės svarbios vartotojų pasitenkinimui, nustatant [9]:

1. produkto, paslaugos savybės svarbumą remiantis vertinimo skale nuo 0 iki 10 (0 – nėra svarbu, 10 – svarbiausia);

2. pasitenkinimo lygį (pagal tą pačią skalę: 0 – nepasitenkinimas, 10 – didžiausias pasitenkinimas);

3. klientų tipus, kuriems taikomi tam tikri koeficientai (pavyzdžiui, pagal kliento svarbą);

4. naudojamo metodo taikymo pagrįstumas, įvertinamas apibrėžtu koeficientu, pavyzdžiui:

   - tiesioginis interviu – 1,00 (100 % svarumas);
   - pokalbis telefonu – 0,70 (70 % svarumas);
   - apklausos elektroniniu paštu ir paštu – 0,40 (40 % svarumas) ir t. t.

$$CS=\underbrace{\{(\text{Pasitenkinimo lygis})-(\text{Svarbumo lygis})\}}_{a} \times \underbrace{(\text{Kliento tipas}) \times (\text{Metodo tipas})}_{b} \quad (6)$$

kur: a<1 – nepakankamas vartotojų poreikio supratimas;

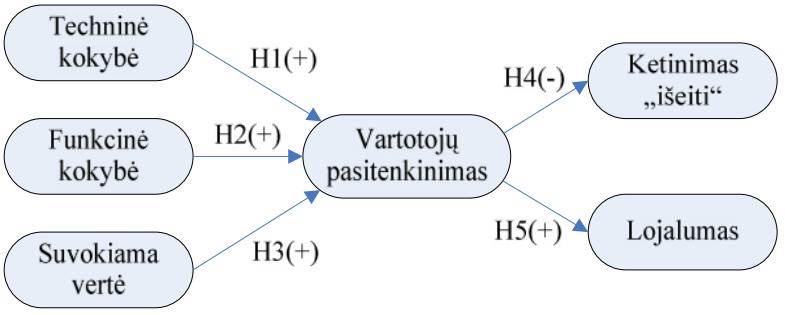
a>1 – pakankamas vartotojų pasitenkinimas, tačiau labai didelė indekso vertė reiškia, kad įmonė yra susikoncentravusi ne ties pagrindinėmis paslaugos savybėmis

b – indeksas, kuris įvertina vartotoją ir naudojamą metodą

Suvokiamos vertės modelis. Lojalumas yra svarbiausias veiksnys žiūrint į ilgalaikę įmonės finansinės veiklos perspektyvą. Tai ypač būdinga paslaugų firmoms, kuriose išaugęs lojalumas gali žymiai padidinti pelną. Paslaugų įmonės klientų pasitenkinimo ir lojalumo siekia teikdamos aukščiausią vertę, todėl vienas pagrindinių iššūkių joms – nustatyti kritinius veiksnius, lemiančius klientų pasitenkinimą ir lojalumą [21].

Vieno straipsnio autoriai sutelkė dėmesį į paslaugų kokybės dimensijas kaip į pagrindinius vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius ir atliko tyrimą norėdami patikrinti klientų pasitenkinimo modelį, apimantį ir suvokiamą vertę, paslaugų sektoriuje. Autorių nuomone [21], nusprendus atlikti vartotojų pasitenkinimo matavimus svarbu nustatyti, koks vaidmuo tenka suvokiamai vertei. Pavyzdžiui, jei suvokiama vertė gali būti tiesiogiai susijusi su klientų pasitenkinimu, tai pasirinkti vertinimo modeliai, kuriuose atsižvelgiama tik į techninę ir funkcinę paslaugų kokybę, bus neišsamūs ir nepateiks tikrojo vaizdo. Kaip pavyzdys gali būti tokia situacija: tarkim klientas yra patenkintas tuo, kas buvo suteikta ir tuo kaip, tai buvo suteikta, bet nemano, jog jis gavo „savo pinigų vertę“. Jeigu suvokiama vertė yra klientų pasitenkinimo pagrindas, tačiau ji nėra įtraukiama į pasitenkinimo matavimo modelį, įmonė bandys didinti klientų pasitenkinimą gerindama tik techninę ir funkcinę paslaugų kokybę. Šios taktikos rezultatai turės minimalų poveikį pasitenkinimui. Nustačius suvokiamos vertės vaidmenį bet kokie sprendimai, skirti klientų pasitenkinimui gerinti, turėtų būti veiksmingesni.

Todėl šiame modelyje priimama, kad suvokiama paslaugų kokybė ir suvokiama vertė daro įtaką pasitenkinimui, kuris savo ruožtu lemia ateities ketinimus (20 pav.) [21].



20 pav. Pasitenkinimą ir ateities ketinimus lemiantys veiksniai [21]

Suvokiama paslaugų kokybė čia susideda iš dviejų pagrindinių dimensijų: esmės, t. y. pagrindinės pažadėtos paslaugos, ir santykinės kokybės, t. y. to, kaip paslauga yra suteikta (šios dvi dimensijos yra tokios pačios kaip jau anksčiau aptarta techninė ir funkcinė paslaugos kokybė). Suvokiama verte yra laikoma gauta nauda atsižvelgiant į patirtas išlaidas. Klientų

pasitenkinimas yra bendras paslaugos teikėjo įvertinimas, o ateities ketinimai yra nustatyta tikimybė sugrįžti pas tą patį paslaugos teikėją arba pasirinkti kitą.

Taigi šis modelis tikrina tokias hipotezes [21]:

- H1: klientų pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su technine paslaugų kokybe.
- H2: klientų pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su funkcine paslaugų kokybe.
- H3: klientų pasitenkinimas yra tiesiogiai susiję su suvokiama verte.
- H4: ateities ketinimai pakeisti paslaugos teikėją (pereiti pas kitą) yra atvirkščiai priklausomi nuo klientų pasitenkinimo.
- H5: ateities ketinimai likti (būti lojaliems) yra tiesiogiai susiję su klientų pasitenkinimu.

Paslaugų pobūdis ir ypatumai lemia, kurie iš veiksnių (techninė, funkcinė kokybė ar suvokiama vertė) daro didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui.

2. 3. Vartotojų pasitenkinimo tyrimo poveikis ir rezultatų naudojimas

Vienas iš būdų suprasti tai, kas dedasi įmonėse, kurios vertina (arba ne) klientų pasitenkinimą, yra tiriamosios diskusijos su vadybininkais. Vieno tyrimo metu [24] tokios diskusijos vyko kelerius metus ir jų metu buvo ieškoma naujų nuomonių apie klientų pasitenkinimo tyrimą. Kai kurių vadybininkų požiūris sukėlė rimtų abejonių dėl pasiekto poveikio, todėl toliau bus aptariamos kelios nuomonės, kilusios iš šios diskusijos [24].

Įmonės, kurios nevertina klientų pasitenkinimo. Daugelis vadovų paaiškino, kad jų įmonės nėra linkusios vertinti klientų pasitenkinimo, nes: yra problematiška identifikuoti klientus ir su jais bendrauti; sunku nustatyti, kurį pasitenkinimo aspektą derėtų vertinti; pasirodė per sunku rinkti duomenis. Kiti prasitarė tikintys, kad klientų pasitenkinimo vertinimas neduotų nieko naudingo ir galbūt net sumažintų klientų pasitenkinimą, nes paskatintų jų skundus, kurių nebuvo prieš tai. Buvo ir tokių, kurių nuomone klientų pasitenkinimo tyrimas tiesiog yra nesiderinamas su vykdoma įmonės politika.

Įmonės, kurios menkina klientų pasitenkinimo tyrimą. Daugelis teigė, kad praktiškai vartotojų pasitenkinimo tyrimas yra paviršutiniška ir nereikšminga veikla, kuri svarbi tik klientų aptarnavimo lygiui. Jie mano, kad pasitenkinimo tyrimas nėra susijęs su įmonės rinkodaros strategijomis ir strateginiais pokyčiais, o tik kontroliuoja klientų aptarnavimą ir reaguoja į jų skundus (kartais gana neproporcingai ir pernelyg perdėtai).

Vartotojų pasitenkinimas ir tarpžinybinės galios kova. Kai kurie vadovai apibūdina klientų pasitenkinimo vertinimą kaip ne ką daugiau nei ginklą, naudojamą kovoje dėl valdžios tarp funkcinių vienetų bandant vadovybei „įrodyti“, kad kiti departamentai yra atsakingi už prarastą rinkos dalį ir mažėjantį vartotojų pasitenkinimą.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimo politika. Kai kurie apibūdina pasitenkinimo tyrimą kaip bendrovės personalui būdingą žaidimų elgesį, kurio negali numatyti administracija ir kuris neprisideda prie klientų pasitenkinimo politikos ir rinkodaros strategijų, kuris pasireiškia kai norima „įveikti“ sistemą tam, kad išvengtų kaltinimų dėl klientų skundų. Kiti apibūdina tai kaip populiarumo siekimo priemonę stengiantis dėl didesnių pardavimų.

Pasitenkinimo tyrimas kaip valdymo kontrolė. Pasitaiko klientų pasitenkinimo matavimą vertinančių neigiamai, kaip kontrolės priemonę, kurią naudoja administracija norėdama valdyti žemesnio lygio darbuotojus ir priskirti jiems kaltę dėl klientų skundų. Kiti apibūdina pasitenkinimo tyrimo sistemas kaip visiškai neigiamas ir sutelktas tik į kritiką, be jokių teigiamų atsiliepimų ar pagyrimų dėl to, kas yra gerai. Tam tikrais atvejais informacija yra prieinama tik administracijai, o darbuotojai supažindinami tik su išvadomis. Kai kurie laiko vartotojų tyrimus kaip grubų administracijos bandymą priversti darbuotojus pakeisti savo elgesį į tokį, kurio pageidauja klientai (bent jau tie, kurie skundėsi pastaruoju metu).

Vartotojų pasitenkinimo tyrimų duomenų izoliavimas. Daugelis vadybininkų užsiminė apie situacijas, kai vartotojų pasitenkinimo duomenys buvo renkami ir saugomi, o ne platinami organizacijoje. Pavyzdžiui, kai kuriais atvejais tyrimų informaciją renka rinkodaros skyrius ir jos neaptaria su gamybos arba net kokybės skyriais.

Akivaizdu, jog pagrindinės vidinės kliūtys, kylančios dėl vartotojų pasitenkinimo tyrimo procese dalyvaujančių žmonių požiūrių ir įsitikinimų yra [24]:

- vidaus politika: manoma, kad pasitenkinimo tyrimas gali sukurti vidaus konfliktų ir kivirčų, kenkia valdymui, skatina didesnę valdymo kontrolę, klientų skundų sulaukianti įmonės veikla yra jautri, o žmonės apgaudinėja pasitenkinimo matavimo sistemą;
- rinkos supaprastinimas: klaidingai manoma, kad klientų „iš lūpų į lūpas“ perduodamos rekomendacijos nėra svarbios, kad jų lojalumas neegzistuoja, kartotiniai pardavimai neturi reikšmės, įmonė nelaikoma paslaugų ir kokybės teikėja, nemoka tinkamai reaguoti į skundus, o žmonės netiki, kad vartotojų pasitenkinimas svarbus;
- klientų baimė: jei klientų klausiama apie pasitenkinimą, manoma, jog kažkas yra negerai, klausimai apie pasitenkinimą mažina patį pasitenkinimą, skatina nerealius klientų lūkesčius ir skundus;
- įmonės kultūra: administracijos paramos vartotojų pasitenkinimo tyrimams trūkumas, manymas, kad tokie tyrimai netinka įmonei ar rinkai, dėmesio rezultatams stoka, klientų aptarnavimo politikos nebuvimas;
- nusiraminimas (*angl. market complacency*): įsitikinimas, kad įmonė žino, kas svarbu rinkai ir ką galvoja klientai, nusiteikimas, kad svarbiausia yra geriausias produktas, nuomonė, kad vartotojų pasitenkinimo tyrimas yra sudėtingas ir skatina nepagrįstą kritiką iš klientų;

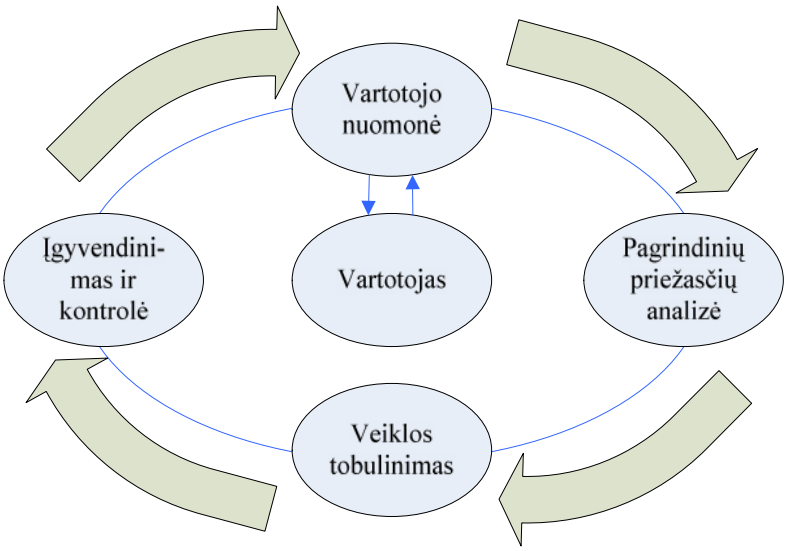
- ištekliai ir gebėjimai: manymas, jog pasitenkinimo tyrimams reikalingi pernelyg dideli techninių žinių, sistemų, žmonių ir laiko ištekliai;
- logistika: įsitikinimas, kad problemiška identifikuoti vartotojus, ir kad tai yra platintojų, o ne gamintojų užduotis;
- išlaidų kliūtys: finansinės ir kitos sąnaudos pasitenkinimo tyrimams;
- nuomonė, kad rinkai svarbiausia tik techninės sąlygos ir kaina;
- patikimumas: žmonės netiki vartotojų pasitenkinimo tyrimų rezultatais.

Kaip galima pastebėti, vartotojų pasitenkinimo tyrimo efektyvumo kliūtys neatsiranda tik dėl veiklos ir išteklių problemų, bet ir dėl vadybinių ir (ar) politinių klausimų, kultūrinių ir (ar) struktūrinių barjerų. Aptartos vidinės kliūtys rodo, kad reikia apsvarstyti tiek vidines, tiek išorines rinkas, kurios dalyvauja įgyvendinant klientų pasitenkinimo tyrimo ir valdymo sistemas. Vidaus rinkos ignoravimas yra rizikingas ir kenkia įmonės pajėgumams pasiekti ir gerinti klientų pasitenkinimą išorės rinkose. Jei, pavyzdžiui, administracija naudoja vartotojų pasitenkinimo tyrimų duomenis neigiamiems tikslams, tai gali sumažinti darbuotojų entuziazmą siekti klientų aptarnavimo kokybės. Tai gali būti ne tik vidaus ir išorės rinkų papildomumas, bet ir interesų konflikto potencialas. Vidaus rinkos pažinimas reiškia, kad gali prireikti struktūrinės ir suplanuotos vidaus rinkodaros programos, siekiant veiksmingai įgyvendinti klientų pasitenkinimo tyrimą ir valdymą [24].

Turi būti ieškoma būdų bet kokioms kliūtims ir išankstiniam nusistatymui naikinti, nes klientų nuomonė gali būti naudinga tolimesnei įmonės veiklai. Vartotojų pasitenkinimo tyrimų duomenys gali būti naudojami naujiems produktams kurti, taip pat esamiems procesams gerinti. Tai yra daroma pasitelkus penkių žingsnių pagrindinių priežasčių analizę [39]:

1. parengti galimų priežasčių sąrašą;
2. nustatyti, kurios iš galimų priežasčių realiai sukelia problemas;
3. nustatyti problemų priežastis;
4. įvardyti galimus sprendimus;
5. atrinkti ir išbandyti sprendimus.

Klientų išklausymas leidžia geriau suprasti jų norus, o priežasčių analizės metodai padeda rasti geriausius sprendimus, kurių įgyvendinimas suteiks galimybę išvengti problemų pasikartojimų. Įgyvendintus patobulinimus reikia stebėti tam, kad būtų pasiektas reikiamas efektyvumas ir gebėjimas tenkinti klientų poreikius (21 pav.) [39].



21 pav. Nuolatinis vartotojų pasitenkinimo tobulinimas [39]

Vadovų galimybės naudoti klientų pasitenkinimo matavimo duomenis taip pat įvairios – rezultatai gali būti naudojami įvairiose sprendimų priėmimo srityse [24]:

- kokybės ir operacijų valdymo, kuris susijęs su pasitenkinimo tyrimų duomenų naudojimu siekiant stebėti ir valdyti kokybę, vadovauti tyrimams ir plėtrai, valdyti gamybą;
- personalo darbo užmokesčio ir skatinimo, priimant sprendimus tiek dėl administracijos, tiek dėl veiklos personalo atlyginimų;
- personalo mokymo ir vertinimo (ir administracijos, ir kitų darbuotojų);
- strateginio valdymo kontrolė, siejant su įmonės plėtros strategija, verslo kontrole ir klientų aptarnavimo, rinkodaros programų valdymu.

Kritinė klaida yra ignoruoti realias sąnaudas ir iššūkius kylančius įgyvendinant klientų pasitenkinimo tyrimą, kaip valdymo metodą ir apribojimą, kurie gali lemti įmonės galimybes gerinti klientų pasitenkinimo lygį.

Galiausiai, net jei vartotojų pasitenkinimo tyrimo rezultatai pasirodo esantys ne tokie geri, kokių tikėtasi, situaciją galima pakreipti teigiama linkme. Veiksmingas klientų skundų valdymas gali padėti siekti klientų lojalumo ir išlaikymo. Klientų pasitenkinimas nėra absoliutus scenarijus, jis labai priklauso nuo bendravimo, grįžtamojo ryšio buvimo, pagyrimų, ir, žinoma, skundų. Į skundus turi būti žiūrima iš konstruktyvios, teigiamos ir profesinės perspektyvos [17, 40]:

- jie yra klientų atsiliepimų gavimo būdas, todėl tai būtina priemonė įgyvendinant tobulinimo planus;
- jie yra prevencinė priemonė pasitenkinimui išlaikyti ir vidinės kompetencijos panaudojimo produktams ir paslaugoms optimizuoti;
- jie yra naudingas būdas įgyvendinimui matuoti ir ištekliams perskirstyti į netobulas sritis;

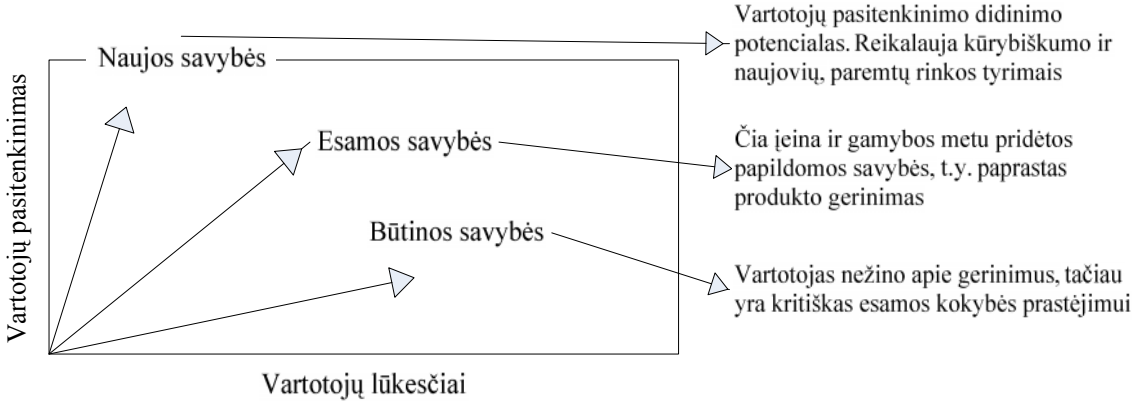
- jie yra naudingas „veidrodis“ norint įvertinti vidinius procesus ir pasilyginti su konkurentais ir geriausiomis šakos įmonėmis;
- jie yra vienas iš būdų priartėti prie klientų ir geriau juos suprasti.

Dauguma įmonių, kurioms klientų skundų valdymas atrodo iššūkis [40]:

- neturi sisteminio požiūrio į skundus;
- nepripažįsta klientų skundų svarbos strateginiame lygmenyje;
- neturi sukūrusios skundų rinkimo, jų apdorojimo ir pan. sistemos bei procesų;
- nėra įgudusios atlikti matavimus, ypač nefinansinius tokiose srityse, kaip klientų pasitenkinimas ir skundai;
- yra susikūrusios neigiamą, nepalankią „kaltinimų ir papeikimų“ kultūrą;
- nėra įdiegusios kokybės vadybos ir su ja susijusių koncepcijų.

Nepriklausomai nuo sektoriaus yra daug organizacijų, kurios pranoksta save teikdamos optimalią vertę klientams, pasitelkdamos paslaugų kokybę, veiksmingesnį požiūrį į skundų valdymą, kūrybiškumą ir diegdamos inovacijas [40].

Vadybos nesklandumų atsiranda ne dėl didelio klientų skundų, kuriuos reikia išnagrinėti, skaičiaus. Daugelyje pramonės šakų beveik 50 procentų klientų nesivargina skųstis. Nusiskundimų nebuvimas dar nereiškia, kad vadovaujama veiksmingai. Sumanios įmonės turi skatinti savo klientus skųstis ir suteikti jiems reikiamų priemonių tai daryti – taip iš trūkumų formuojamas pasitenkinimas. Vien atsižvelgdamos į nusiskundimus įmonės jau parodo savo įsipareigojimą klientams, nes juos išklauso [40]. Tai darydamos įmonės turi ne tik naikina tiesiogines skundų priežastis, bet ir pateikia savo produktus kokybiškai – suteikti malonumą klientui (22 paveikslas) [9].



22 pav. Koreliacija tarp vartotojų lūkesčių ir jų pasitenkinimo [9]

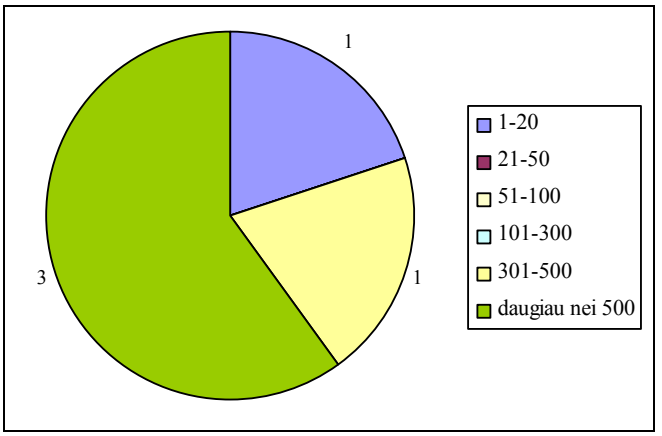
Bet kokiu atveju turi būti aiškūs klientų aptarnavimo politikos ir vartotojų pasitenkinimo tyrimo tikslai. Pirmiausia reikėtų nustatyti, kokį klientų pasitenkinimo lygį galima pasiekti tam, kad būtų įgyvendintos konkrečios rinkos strategijos ir įmonė pasiruoštų rinkos konkurencijai.

3. PŪV PASLAUGŲ TEIKĖJŲ IR VARTOTOJŲ NUOMONĖS TYRIMAS

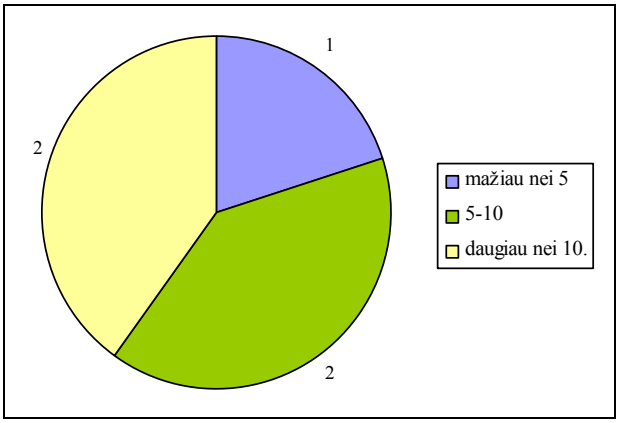
3. 1. PŪV paslaugų teikėjų apklausa

Analizuojant 2. 3. skyrelyje aptartas efektyvaus vartotojų pasitenkinimo tyrimo kliūtis buvo nuspręsta patikrinti, ką pastatų ūkio valdymo paslaugas Lietuvoje teikiančios įmonės mano apie klientų pasitenkinimą, jo nustatymą ir apie vartotojų skundus apskritai. Buvo paruoštas klausimynas (A priedas) ir pasirinktinai apklaustos penkios pagrindinės privačios pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės.

Pirmais dviem klausimais buvo siekiama išsiaiškinti įmonių darbuotojų skaičių (23 pav.) ir jų buvimo rinkoje laiką (24 pav.) ir patikrinti, ar įmonės dydis ir veiklos patirtis daro kokią nors įtaką jos požiūriui į klientų pasitenkinimą, skundus ir pan.



23 pav. Apklaustų įmonių dydis (pagal darbuotojų skaičių)

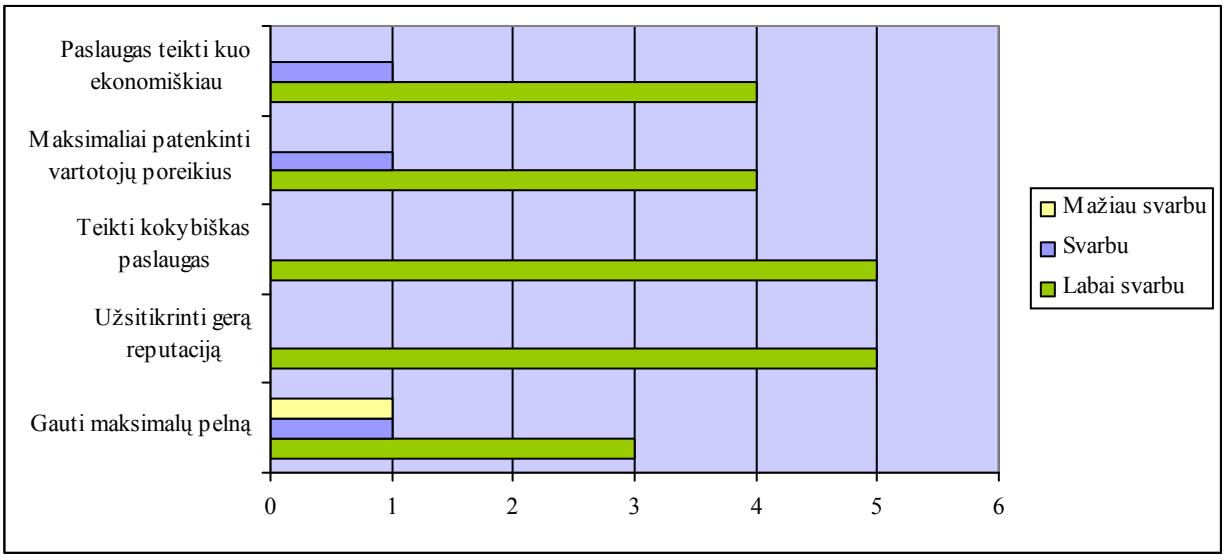


24 pav. Įmonės egzistavimo trukmė

Kaip matyti 23 paveiksle, visos pasirinktos įmonės yra panašaus dydžio – trys iš jų nurodė turinčios daugiau nei 500 darbuotojų, viena yra įdarbinusi nuo 301 iki 500 žmonių, tik paskutinė jų kiek mažesnė, turinti tik iki dvidešimties darbuotojų.

24 paveiksle matyti, jog dvi iš apklaustų įmonių pastatų ūkio valdymo paslaugas teikia jau daugiau nei dešimtmetį, dvi šia veikla užsiima nuo 5 iki 10 metų, o viena jų teigia dirbanti mažiau nei penkerius metus.

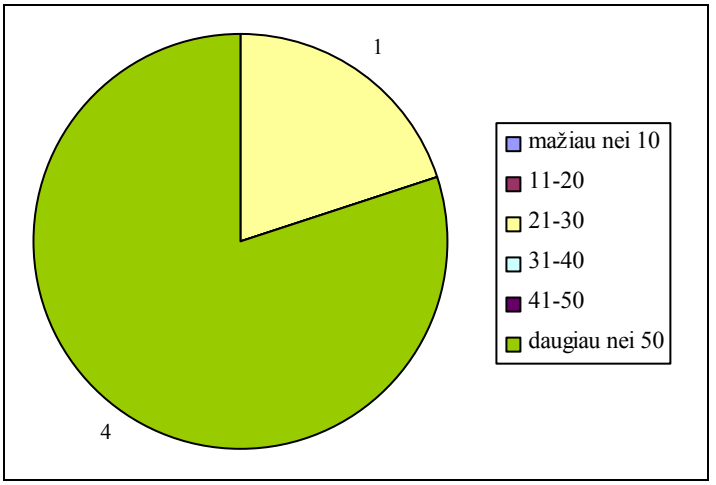
Trečiuoju klausimu buvo bandoma nustatyti, kokie yra įmonių veiklos tikslai – buvo išvardinti penki galimi (įmonės galėjo pateikti ir savo variantą, tačiau nei viena to nepadarė) ir paprašyta įvertinti jų svarbumą (25 pav.).



25 pav. Įmonių veiklos tikslai

Iš 25 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, jog visos penkios įmonės nurodė, jog joms labai svarbu teikti kokybiškas paslaugas ir užsitikrinti gerą reputaciją. Paslaugas teikti kuo ekonomiškiau labiausiai rūpi keturioms apklaustoms įmonėms, vienai tai svarbus, bet ne pagrindinis tikslas. Lygiai tokia pati apklaustųjų nuomonė apie maksimalų vartotojų poreikių patenkinimą – keturioms įmonėms tai labai svarbu, vienai tiesiog svarbu. Gauti maksimalų pelną labiausiai norėtų trys įmonės, likusioms dviem tai yra mažiau svarbus, ne pagrindinis siekis.

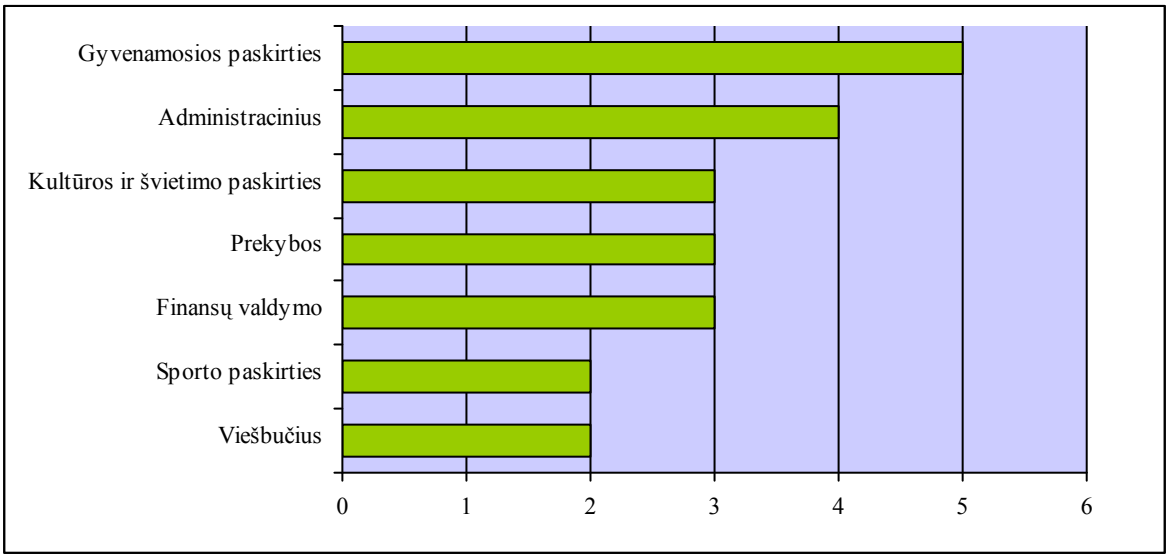
Toliau buvo teiraujamasi, kiek ir kokios paskirties pastatų prižiūri įmonės (26 ir 27 pav.) – tai vėl leistų patikrinti prielaidą, ar įmonės užimtumas ir susitelkimas į vienos konkrečios paskirties pastatų priežiūrą turi įtakos jos vartotojų pasitenkinimui.



26 pav. Prižiūrimų pastatų skaičius

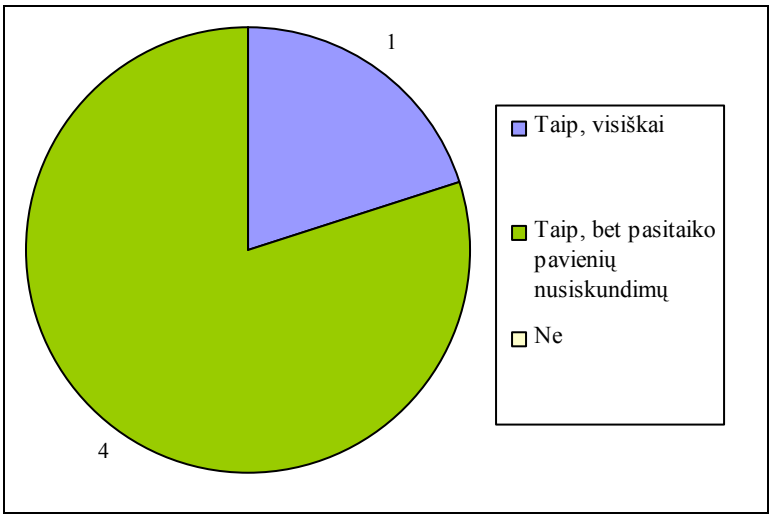
Kaip matyti 26 paveiksle, didžioji dalis įmonių (4) rūpinasi daugiau nei 50 pastatų, ir tik viena įmonė prižiūri nuo 21 iki 30, o jų paskirtis labai įvairi (27 paveikslas) – visos įmonės

prižiūri gyvenamosios paskirties pastatų, keturios jų priežiūri ir administracinės paskirties patalpas, trys įmonės rūpinasi kultūros ir švietimo, prekybos, finansų valdymo pastatų ūkiu, o dvi prižiūri ir sporto paskirties pastatus bei viešbučius.



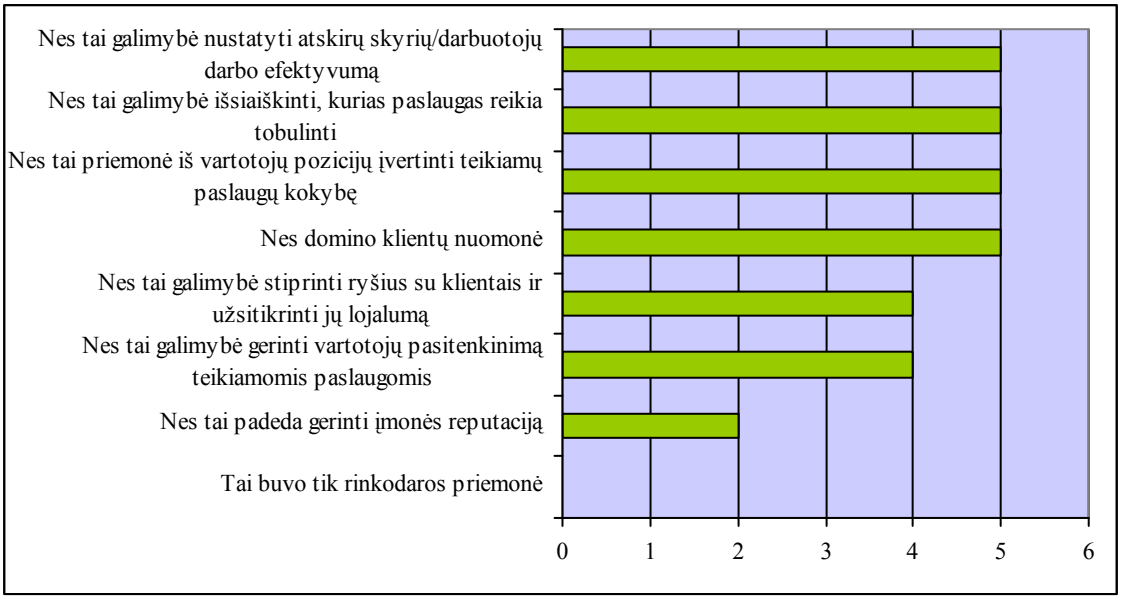
27 pav. Prižiūrimų pastatų paskirtis

Šeštuoju klausimu buvo stengiamasi išsiaiškinti, ar, įmonių nuomone, klientai yra patenkinti jų teikiamomis paslaugomis. Viena apklaustų įmonių įsitikinusi, kad klientai visiškai patenkinti aptarnavimu ir pastatų priežiūra, likusios keturios mano, kad klientai patenkinti, nors retkarčiais ir pasitaiko nusiskundimų. Nei viena įmonių į šį klausimą neatsakė neigiamai (28 pav.).



28 pav. Ar manote, kad klientai patenkinti Jūsų teikiamomis paslaugomis?

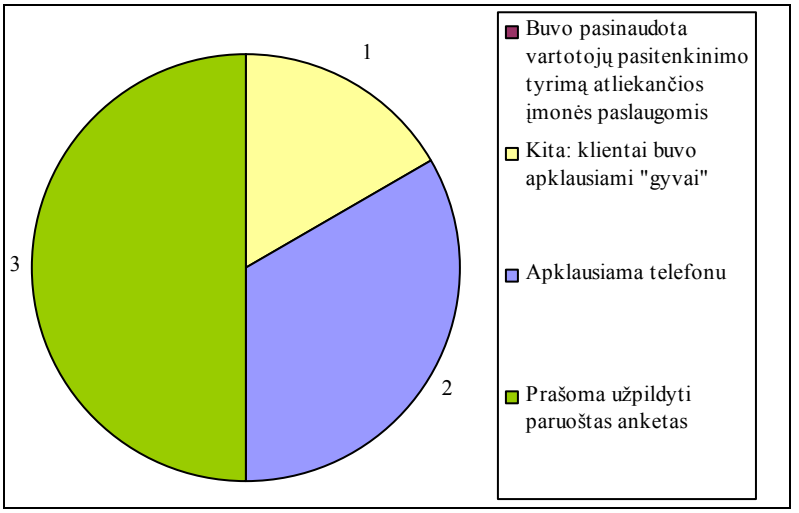
Toliau buvo teiraujamasi, ar įmonės ką nors žino apie vartotojų pasitenkinimo tikrinimą (matavimą, tyrimą). Kadangi visos atsakė teigiamai, tuo pačiu buvo klausiama, ar joms kada nors teko tikrinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Visos apklaustos įmonės vėl atsakė teigiamai, todėl devintuoju klausimu buvo siekiama nustatyti priežastis, kurios paskatino įmonės domėtis savo vartotojų nuomone (įmonės galėjo pasirinkti keletą priežasčių iš pateikto sąrašo arba įvardyti savo) (29 pav.).



29 pav. Klientų pasitenkinimo tikrinimo priežastys

Kaip matyti 29 paveiksle, visos penkios įmonės teigė, jog klientų pasitenkinimą tikrino, nes jas domino klientų nuomonė, taip pat, jų nuomone, tai gali būti gera priemonė iš vartotojų pozicijų įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir puiki galimybė išsiaiškinti, kurias paslaugas reikia tobulinti ir nustatyti atskirų skyrių/darbuotojų darbo efektyvumą. Keturios įmonės įsitikinusios, jog klientų nuomonės nustatymas padeda gerinti jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, stiprinti ryšius su klientais ir užsitikrinti jų lojalumą, o dviems atrodo, kad tai padeda joms gerinti įmonės reputaciją. Nei viena įmonė neprisipažino, kad klientų apklausos būtų buvusios tik rinkodaros priemonė.

Kartu buvo klausiama, kokius būdus įmonės naudojo savo klientų atsiliepimams surinkti (įmonės vėl galėjo pasirinkti keletą metodų iš pateikto sąrašo arba įvardyti savo). Apklausos būdų populiarumas pavaizduotas 30 paveiksle.



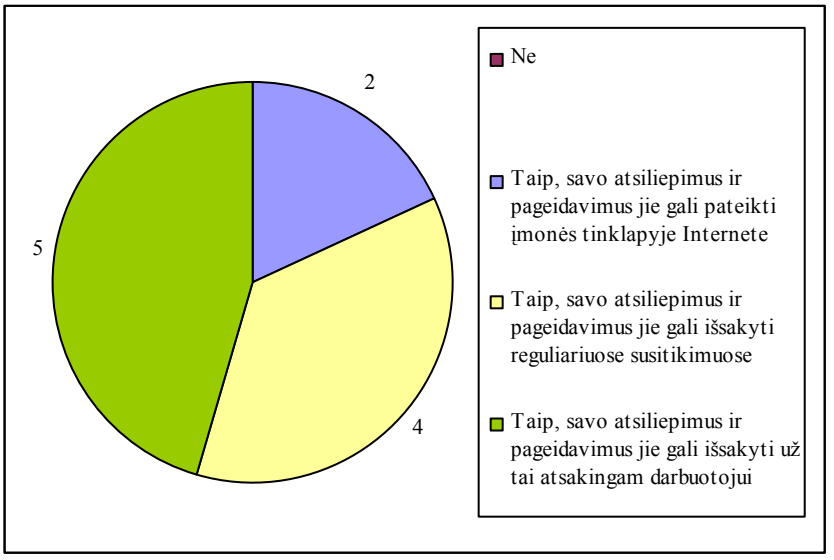
30 pav. Kokiomis priemonėmis buvo tikrinama?

Trys iš apklaustų įmonių savo klientams pateikė paruoštus klausimynus, o viena jų klientams papildomai ir skambindavo. Viena įmonė klientų apklausą vykdė tik telefonu, o kita nurodė, jog

klientų nuomonės teiravosi individualių susitikimų metu. Visos apklaustos įmonės klausimynus rengė pačios ir nesikreipė į kitas įmones, galinčias atlikti apklausas už jas.

Vienuoliktu klausimu norėta išsiaiškinti, su kuo buvo aptarti klientų apklausos rezultatai. Dvi įmonės nurodė, jog su apklausų duomenimis buvo supažindinti tik aukščiausio lygmens vadovai, likusios trys teigė, jog rezultatai buvo aptarti su visais įmonės darbuotojais (viena šių įmonių surinktą informaciją aptarė ir su savo klientais).

Toliau buvo teiraujamasi, ar įmonės yra sudariusios sąlygas nepatenkintiems klientams išsakyti savo nusiskundimus (įmonės nurodė po keletą atsakymų variantų, jų dažnumas pavaizduotas 31 paveiksle).

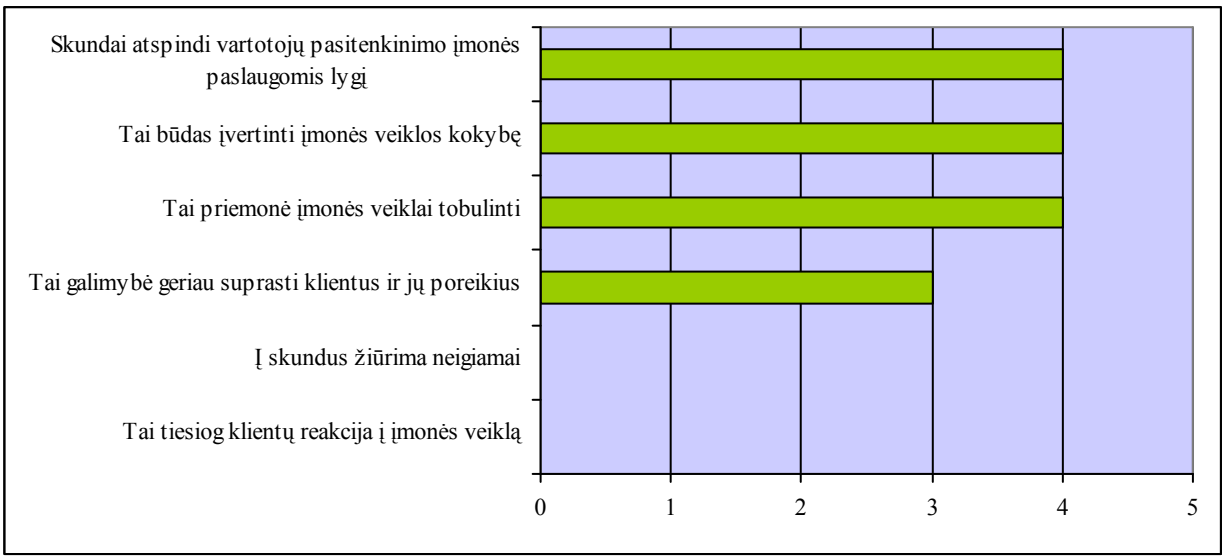


31 pav. Ar sudarytos sąlygos klientams skųstis?

Visos penkios apklaustos įmonės teigė, jog klientai savo atsiliepimus ir pageidavimus gali išsakyti už tai atsakingam darbuotojui, keturios jų pridūrė, jog klientai išklausomi ir reguliarių susitikimų metu, o dvi jų yra sudariusios sąlygas vartotojams išsakyti savo nuomonę įmonės tinklalapyje internete.

Kitu klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, kaip greitai įmonės reaguoja į klientų skundus. Keturios jų prisipažino, kad reaguoja iš karto kai tik jų sulaukia, o viena teigia, kad reaguoja tik patikrinusi nusiskundimo pagrįstumą. Nė viena įmonė neatsakė apskritai nekreipianti į skundus dėmesio.

Galiausiai buvo pasiteirauta, ką įmonės mano apie savo vartotojų skundus (įmonės galėjo pasirinkti keletą atsakymo variantų iš pateikto sąrašo arba įvardyti savo, jų pasirinkimai pavaizduoti 32 paveiksle).



32 pav. Koks įmonės požiūris į vartotojų skundus?

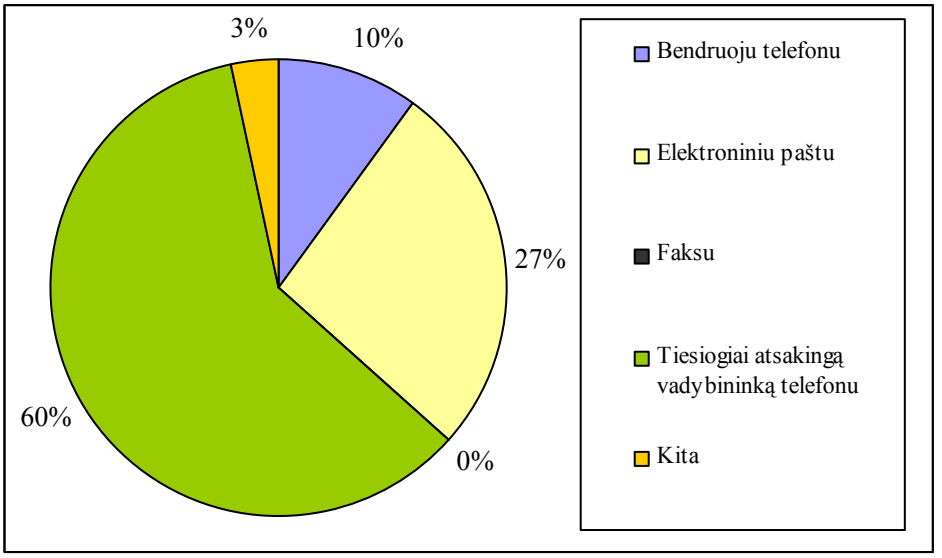
Keturių įmonių teigimu, skundai atspindi vartotojų pasitenkinimo įmonės paslaugomis lygį ir yra geras būdas įmonės veiklos kokybei įvertinti ir jai tobulinti. Trims iš apklaustų įmonių atrodo, kad tai galimybė geriau suprasti klientus ir jų poreikius. Nei viena įmonių neprisipažino į besiskundžiančius klientus žiūrinti neigiamai.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad įmonių nuomonė apie klientų pasitenkinimą ir skundus priklauso tik nuo jų pačių požiūrio ir veiklos tikslų – nei įmonės dydis, nei jos patirtis ar aptarnaujamų objektų skaičius ir įvairovė nėra nuomonę formuojantys veiksniai. Kadangi visos apklaustos įmonės nurodė, jog joms svarbiausia užsitikrinti gerą reputaciją ir teikti kokybiškas paslaugas, galima daryti išvadą, kad jos suvokia, kaip svarbu įtikti klientui norint sėkmingai konkuruoti rinkoje. Tai patvirtina ir faktas, jog visos įmonės bandė domėtis savo klientų nuomone (vykdyti apklausas) ir yra linkusios išklausyti jų pasiūlymus ar priekaištus tam, kad galėtų įvertinti savo veiklą ir tobulinti paslaugas.

3. 2. PŪV paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas

Norint nustatyti, kaip vertinamos pastatų ūkio valdymo paslaugos Lietuvoje, pagal parengtą klausimyną (B priedas) buvo apklausiami vienos pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės klientai, tačiau, siekiant konfidencialumo, nei pati įmonė, nei jos klientai nebus įvardijami. Susitikimų metu bei elektroniniu paštu buvo apklausta 19 įvairaus dydžio ir skirtinga veikla užsiimančių organizacijų, o toliau nagrinėjami gauti rezultatai.

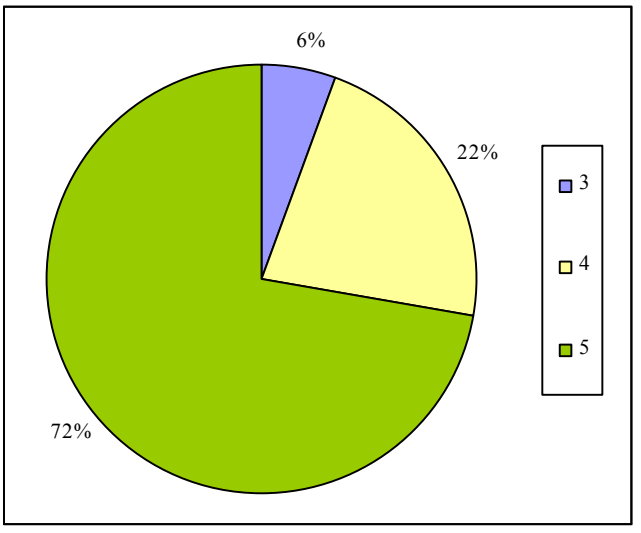
Pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, kokiu būdu pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės klientai informuoja įmonę apie paslaugų poreikį, gedimus, avarinius atvejus. Klientams suteikiama galimybė tai padaryti skambinant bendruoju telefonu, informuoti faksu ar elektroniniu paštu arba susisiekti tiesiogiai su atsakingu vadybininku – būdų pasirinkimo dažnumas matyti 33 pav. (respondentai galėjo rintis keletą atsakymo variantų).



33 pav. Kokiu būdu informuojate įmonę apie paslaugų poreikį (papildomas paslaugas, gedimus, avarinius atvejus)?

Dauguma apklaustųjų teikia pirmenybę tiesioginiam bendravimui su vadybininku ir elektroniniams laiškams, tik 3 respondentai naudojasi bendruoju telefonu, o faksu apie paslaugų poreikį ar gedimus nepraneša niekas. Vienoje iš apklaustų organizacijų dirba įmonės atstovas, kuris ir yra atsakingas už paslaugų kokybę ir vykdomus darbus.

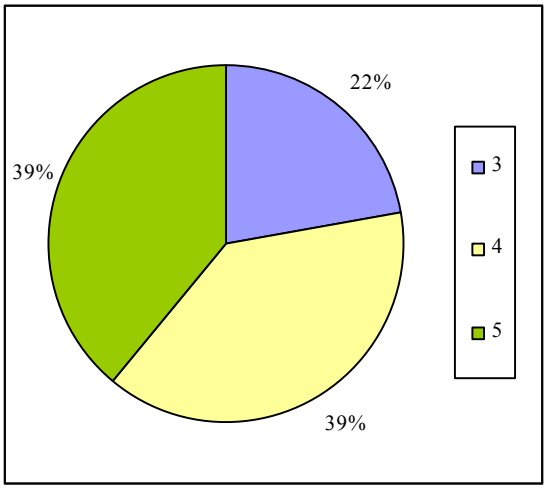
Kadangi daugiausiai klientų dažniausiai kreipiasi tiesiogiai į vadybininką, toliau buvo klausiama, kaip jie vertina galimybes susisiekti su juos aptarnaujančiu vadybininku. Galimybes buvo paprašyta įvertinti balu nuo 1 iki 5 (1 – mažiausias (prasčiausias) įvertinimas, 5 – didžiausias (geriausias) įvertinimas), klientų įvertinimai pateikti 34 pav.



34 pav. Kaip vertinate galimybes susisiekti su Jus aptarnaujančiu vadybininku Jums reikiamu laiku?

Iš 34 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, jog dauguma respondentų (13) galimybes susisiekti įvertino didžiausiu balu, t. y. klientai teigia, kad vadybininkas pasiekiamas visuomet, kai jiems jo reikia. 4 klientams kartais iškyla keblumų su juo susisiekti (ne darbo dienomis arba kai vadybininkas užimtas), ir tik vienas klientas galimybes susisiekti įvertino trejetu. Kadangi mažiausių įvertinimų (1 ir 2) neskyrė nė vienas respondentas, grafike jie nepateikiami.

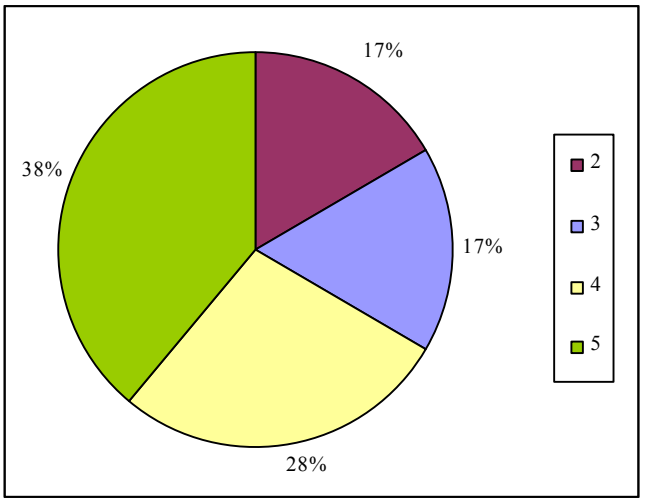
Toliau buvo prašoma įvertinti informacijos apie paslaugas, pastate vykdomus remonto, avarijų likvidavimo ir kitus darbus prieinamumą (balais nuo 1 iki 5). Klientų nuomonė pateikiama 35 pav.



35 pav. Kaip vertinate informacijos apie paslaugas, pastate vykdomus remonto, avarijų likvidavimo ir kitus darbus prieinamumą?

Vienodas skaičius klientų (po 7) informacijos prieinamumą įvertino ketvertu ir penketu, o keturi skyrė 3, žemiausiais balais (1 ir 2) informacijos prieinamumo neįvertino niekas. Kai kurie klientai pastebi, kad kartais jie turi klausinėti papildomai, kad pasigenda išsamesnio problemų apibūdinimo, o vienas klientas pageidavo, jog būtų labiau derinamasi prie jo poreikių, nes dažnai atvažiuojama arba darbai atliekami neperspėjus, nesuderinus iš anksto.

Kartu buvo prašoma įvertinti ir atliktų darbų ataskaitų išsamumą ir aiškumą (taip pat balais nuo 1 iki 5) (36 pav.).

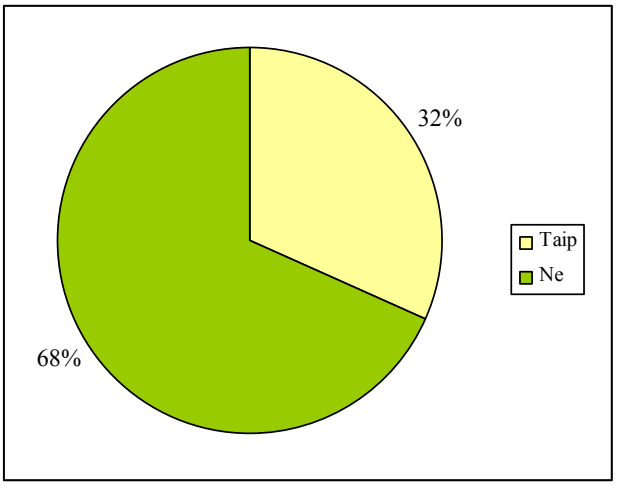


36 pav. Kaip vertinate atliktų darbų ataskaitų išsamumą ir aiškumą?

Kaip matyti 36 paveiksle, daugumai klientų (7) pateikiamoms informacijos pakanka, tačiau likusieji turi pastabų – penki ataskaitų išsamumą įvertino 4, po tris 3 ir 2, mažiausio įvertinimo neskyrė nei vienas. Klientai komentuoja, jog dažnai jiems pateikiamų papildomų darbų aktai yra tik fakto konstatavimas, bet pasigendama išvadų dėl gedimų priežasties, sprendimų variantų,

įspėjimų ir patarimų po apžiūrų, platesnių komentarų ir paaiškinimų, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, kaip gerinti įrengimų darbo kokybę ir efektyvumą.

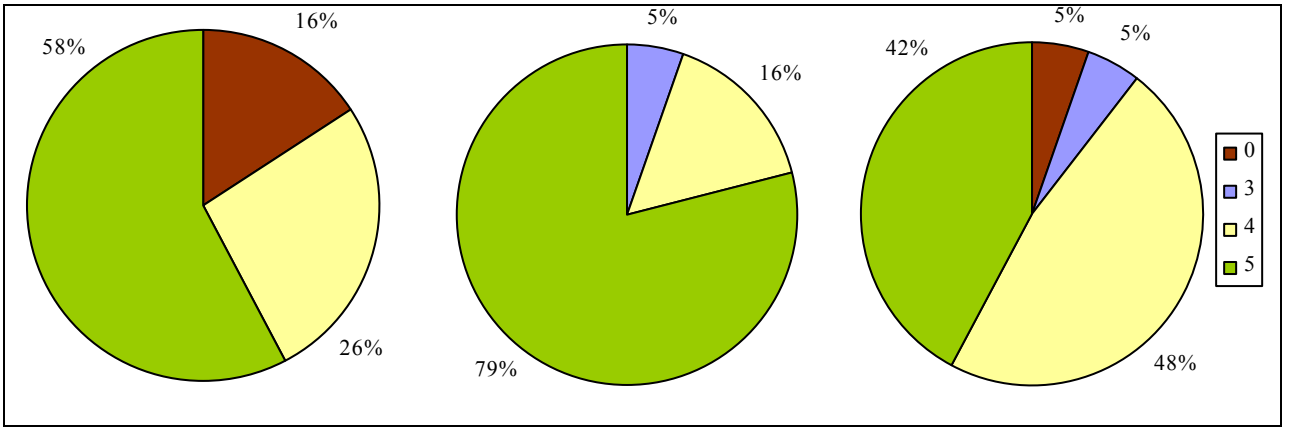
Penktuoju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, ar klientai norėtų dažnesnių susitikimų su juos aptarnaujančiu vadybininku (37 pav.).



37 pav. Ar pageidautumėte reguliarių susitikimų su Jus aptarnaujančiu vadybininku (planuojamiems, atliktiems darbams, rezultatams ir pan. aptarti)?

Didžioji dalis apklaustųjų (13) yra patenkinti susitikdami su vadybininku tik tada, kai atsiranda poreikis ir reguliarių susitikimų nepageidauja, vis dėlto 6 klientai užsiminė, jog tokie susitikimai būtų reikalingi. Su vienu klientu, į šį klausimą atsakiusių neigiamai, jau dabar yra susitinkama reguliariai, susitikimai yra protokoluojami, todėl iš karto pastebimas didesnis pasitenkinimas gaunamų paslaugų ir atliktų darbų kokybe, bendradarbiavimu su įmone.

Taip pat buvo klausiama, kaip klientai vertina pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės darbuotojų aptarnavimo kultūrą bei kompetenciją ir žinias. Atskirai buvo prašoma įvertinti administraciją, aptarnaujantį vadybininką ir techninį personalą (balais nuo 1 iki 5). Aptarnavimo kultūros vertinimas pateikiamas 38 pav., kompetencijos ir žinių – 39 pav.



a) Administracijos b) Vadybininko c) Techninio personalo

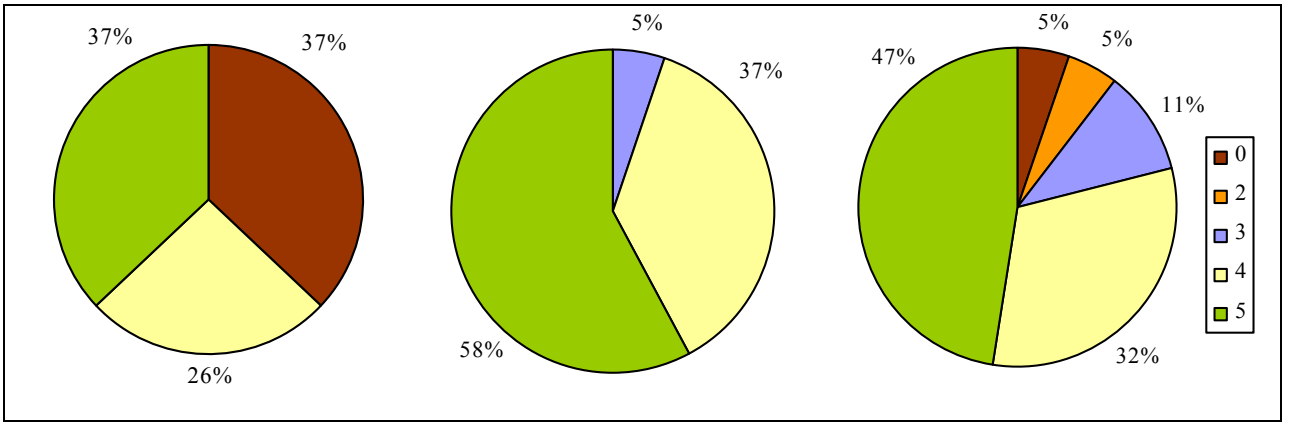
38 pav. Kaip vertinate darbuotojų aptarnavimo kultūrą?

Kaip matyti 38 paveiksle, geriausiu balu administracijos aptarnavimo kultūrą įvertino dauguma (11) apklaustųjų, keturi klientai skyrė 4 balus, o trys klientai nevertino apskritai, nes

teigia nebendraujantys su administracijos darbuotojais tiek, kad galėtų juos vertinti (jų nuomonė grafikuose pateikiama kaip įvertinimas lygus 0). Mažiausių įvertinimų (1, 2 ir 3) neskyrė nei vienas klientas.

Vadybininko aptarnavimo kultūrą maksimaliu balu įvertino 15 klientų, trys skyrė 4 ir tik vienas respondentas 3, mažiausiais balais neįvertino nei vienas.

Daugiausiai pastabų klientai turėjo techniniam personalui (kai kurie skundžiasi sulaukiantys iš darbininkų nereikalingų komentarų ar yra nelabai patenkinti jų elgesiu), tačiau bendrai aptarnavimo kultūrą vertina palankiai – aštuoni skyrė 5, devyni 4 balus, tik vienas 3, o vienas klientas nevertino apskritai, nes teigia asmeniškai su techniniu personalu nesusiduriantis.



a) Administracijos b) Vadybininko c) Techninio personalo

39 pav. Kaip vertinate darbuotojų kompetenciją ir žinias?

Administracijos kompetenciją palankiai įvertino 12 klientų – septyni skyrė 5, penki – 4 balus, o septyni nusprendė negalintys įvertintys dėl retų susitikimų (nevertinusiųjų nuomonė grafikuose žymima 0).

Vadybininko žiniomis visiškai patenkinti 11 klientų, 4 balus skyrė septyni respondentai ir tik vienas 3, mažiausių įvertinimų (1 ir 2) nesulaukta nei iš vieno kliento.

Techninio personalo žinias klientai vertina kiek įvairiau – didžiausią balą skyrė 9, šeši – 4, du – 3, vienas – 2 ir vienas klientas nevertino apskritai. Dviem balais techninio personalo kompetenciją įvertinęs klientas pageidavo, kad darbuotojai labiau pasidomėtų specifiniais reikalavimais, keliamais jo organizacijoje atliekamiems darbams, nes dažnai pasitaiko, kad jie neatitinka tam tikrų normų ir viską tenka perdaryti.

Apklausos metu taip pat buvo siekiama nustatyti klientų nuomonę apie paslaugų kokybę (aštuntas klausimas). Buvo pateikiamas visų paslaugų, kurias teikia įmonė sąrašas, ir balu nuo 1 iki 5 buvo prašoma įvertinti būtent tas, kurias gauna konkretus klientas – apibendrinti rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas

	1	2	3	4	5
Pastatų administravimo paslauga			1	2	3
PVS (nuotolinė pastatų valdymo sistema)	1		1		2
Mikroklimato laboratorijos paslauga				1	6
Energijos taupymo paslauga	2	1	1	1	1
Inžinerinės įrangos techninė priežiūra			4	6	9
Naftos ir riebalų gaudyklių priežiūra		2	1	2	1
Liftų priežiūra					1
Automobilių stovėjimo aikštelių priežiūra				2	
Teritorijos valymas				1	
Patalpų valymas				1	
Šiukšlių išvežimas				2	
Purvą surenkančių kilimėlių keitimas				2	
Staliaus darbai				3	2
Kita: elektros įrengimų priežiūra				1	
Kita: mažosios rangos paslaugos					1

Iš 5 lentelės matyti, kad klientai nėra nepatenkinti jiems teikiamomis paslaugomis – dauguma jų vertina geriausiais balais (4 arba 5), ypač giriama mikroklimato laboratorija. Šeši respondentai skyrė mažiausius balus (1 ir 2) PVS, energijos taupymo ir naftos, riebalų gaudyklių priežiūros paslaugoms, tačiau neįvardino jokių konkrečių tokio vertinimo priežasčių, todėl sudėtinga spręsti, ar šių paslaugų kokybė iš tiesų prasta, ar jos tiesiog neatitinka kliento poreikių ir lūkesčių (juolab, kad kiti apklaustieji tas pačias paslaugas įvertino didesniais balais).

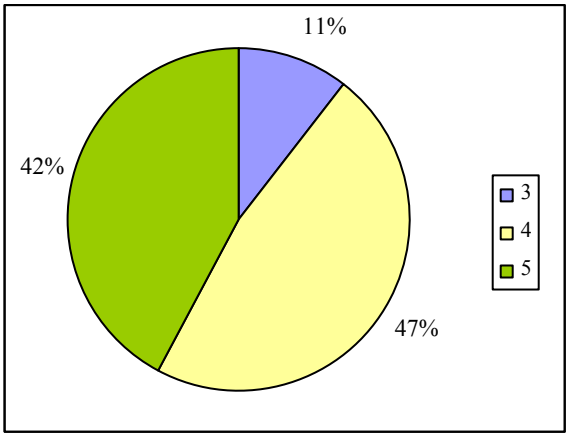
Paprašyti konkretizuoti paslaugas, kurių kokybę, jų nuomone, labiausiai reikia tobulinti, dažniausiai klientai užsimena laukiantys iš įmonės daugiau iniciatyvos ir patarimų energijos taupymo klausimu bei bendrų pasiūlymų silpnosioms pastato vietoms stiprinti, turimų įrengimų darbo režimui optimizuoti – klientai nori, jog paslaugų ir sprendimų jiems reiktų ne klausti, o kad jie būtų aktyviai siūlomi pačios įmonės. Taip pat kai kurie turėjo pastabų dėl paslaugų, kurias įmonė teikia per subrangovus – klientai pageidavo didesnės jų kontrolės tam, kad būtų vykdomi visi sutartiniai įsipareigojimai.

Norint atsižvelgti į klientų poreikius tuo pačiu buvo teiraujamasi, ar jie pageidautų kokių nors naujų paslaugų. Teigiamai atsakė vos keletas respondentų, o jų įvardytos paslaugos labai specifinės:

- silpnųjų srovių priežiūra;
- HVAC kontrolės ir monitoringo sistemos, valdiklių, dažnių keitiklių programavimo darbai, HVAC sistemos jutiklių patikrinimo, kalibravimo darbai;
- pastatų nuomininkų automobilių priežiūra (draudimo, serviso paslaugos).

Žvelgiant į ateities perspektyvą kiekvienai įmonei svarbu žinoti, ko gali tikėtis iš savo klientų, todėl apklausos pabaigoje buvo pateikiama keletas klausimų, galinčių padėti įvertinti galimus klientų veiksmus ir tolimesnio bendradarbiavimo tikslingumą.

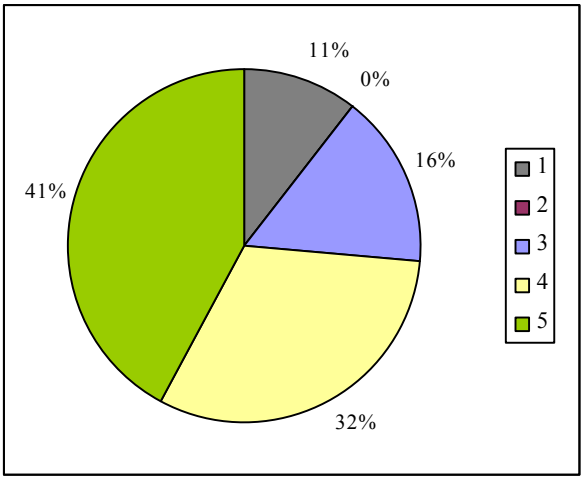
Pirmiausiai buvo paprašyta balu nuo 1 iki 5 įvertinti bendradarbiavimą su įmone (40 pav.).



40 pav. Kaip vertinate bendradarbiavimą su įmone?

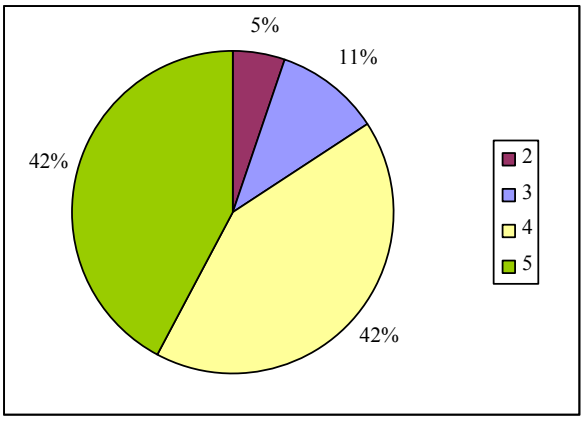
40 paveiksle matyti, kad dauguma klientų yra visiškai patenkinti – aštuoni skyrė 5, devyni – 4 balus ir tik pora bendradarbiavimą įvertino 3 (1 ir 2 balų neskyrė niekas, todėl grafike jie nepavaizduoti). Mažesni balai skiriami dėl jau minėto iniciatyvos iš įmonės trūkumo.

Toliau buvo teiraujamasi, ar klientai būtų linkę rekomenduoti šią įmonę kitiems (41 pav.). Aštuoni apklaustieji dėl to neabejojo (tikimybę rekomenduoti įvertino 5 balais), šeši tikimybę vertino 4, trys – 3 ir du – 1 balu. Mažiausiu balu rekomendavimo tikimybę įvertinęs vienas klientų nebuvo tikras, ar rekomenduotų būtent šią įmonę, o kito respondento nuomone šiuo metu (kai dažnai organizacijai ir taip stinga lėšų) geriau būtų ne samdyti įmonę, o tiesiog turėti pastatų ūkio valdymo darbus atliekantį ūkvedį. Vienas trejetą skyręs klientas užsiminė, kad tai, ar jis rekomenduotų įmonę priklauso nuo to, kokios paslaugos besiteiraujančiajam būtų aktualios.



41 pav. Ar rekomenduotumėte įmonę kitiems?

Dešimtuoju klausimu buvo bandoma sužinoti, kiek, klientų nuomone, pastatų ūkio valdymo paslaugos lemia jų veiklos sėkmę (42 pav.).



42 pav. Kaip manote, kiek pastatų ūkio valdymo paslaugos yra svarbios Jūsų įmonei (veiklai)?

Didžioji dalis apklaustųjų suvokia, kad pastatų ūkio valdymas labai prisideda prie jų darbo sėkmės ir yra neatsiejama veiklos dalis – vienodas skaičius respondentų (po 8) svarbumą įvertino didžiausiais balais (5 ir 4). Trejetu svarbumą įvertino 2, dvejetu – 1 klientas, o teigiančių, jog tokios paslaugos apskritai nesusijusios su kasdiene veikla nebuvo.

Galiausiai klientų buvo pasiteirauta, ar artimiausiu metu jie ketina atsisakyti kurių nors iš teikiamų paslaugų. Teigiamai į šį klausimą atsakė tik du respondentai nurodę, jog būtų linkę atsisakyti absoliučiai visų gaunamų paslaugų dėl patrauklesnio kitos įmonės pasiūlymo (ne vienas klientas prisipažino nuolat sulaukiantis pasiūlymų iš kitų pastatų ūkio valdymo įmonių) ir noro sutaupyti – tokias pačias galimas paslaugų atsisakymo priežastis nurodo ir keli kiti klientai hipotetiškai pasvarstę, kas priverstų juo nutraukti bendradarbiavimą su įmone.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, jog šios įmonės klientai yra patenkinti jiems teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe – atsakymuose vyrauja geriausi įvertinimai (4 ir 5), skirdami mažesnius balus klientai įvardija ir tokio vertinimo priežastis. Pastebėta, kad klientų pasitenkinimą didina reguliarūs susitikimai ir galimybė išsakyti savo požiūrį, išgirsti atsakymus į klausimus ir paaiškinimus – tuo galima pasinaudoti siekiant geresnio vartotojų aptarnavimo ir didesnio jų lojalumo. Taip pat labai svarbi yra įmonės reakcija ir tolimesni žingsniai – ji turėtų atsižvelgti į klientų išsakytas pastabas, prašymus ir imtis priemonių prastos kokybės priežastims šalinti. Taip pat svarbu, kad ši apklausa neliktų vienkartine akcija, o klientų nuomonės būtų teiraujamasi reguliariai tam, kad būtų galima stebėti įmonės progresą ir geriau prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių.

IŠVADOS

Norėdamos konkuruoti viena su kita, pastatų ūkio valdymo paslaugas teikiančios įmonės turi ieškoti būdų savo paslaugų kokybei gerinti ir klientų pasitenkinimui didinti (tai garantuos joms klientų lojalumą ir finansinę naudą). Tai viena priežasčių paaiškinančių, kodėl yra labai svarbu ir naudinga suprasti, kokie veiksniai daro įtaką vartotojų nuomonei. Tiesiausias kelias išmatuoti vartotojų pasitenkinimą – paklausti vartotojo, kodėl jis yra patenkintas paslauga. Tokį procesą paprastai sudaro dvi dalys – pirmiausiai įvertinamas pasitenkinimas paslauga, vėliau prašoma įvertinti pačią įmonę. Tai daroma apklausiant klientus pagal iš anksto paruoštus klausimynus. Sėkmingam tyrimui būtina:

- identifikuoti vartotoją (svarbus yra tiek vidinių, tiek išorinių įmonės vartotojų pažinimas.
- inicijuoti preliminarų tyrimą, kad būtų nustatytos svarbiausios paslaugos savybės ir išvengta nereikšmingos informacijos (jis taip pat naudingas siekiant patikrinti įmonės sukurtas hipotezes apie klientų poreikius);
- sukurti veiksmingą klausimyną reikalingai informacijai surinkti.
- pasirinkti, sukurti tinkamiausią metodą klientų pasitenkinimui stebėti (t. y. skirtingi klausimynai skirtingiems respondentams);
- papildomai įvertinti apklausų metu surinktus duomenis statistiniais metodais;
- užtikrinti grįžtamąjį ryšį (t. y. vartotojų nuomonės išklausymą ir tyrimų reguliarumą).

Paslaugų teikėjų apklausa leidžia daryti išvadą, kad ir Lietuvos įmonės suvokia klientų pasitenkinimo svarbą jų veiklos sėkmei. Vartotojų nuomonės teiraujamasi, skundai nėra ignoruojami, nes tikima, jog pasitenkinimo tyrimai yra svarbūs nustatant paslaugų tobulinimo poreikį ir galimybes, analizuojant veiklos efektyvumą ir iš kliento pozicijų vertinant įmonės veiklą, kad būtų pasiekti pagrindiniai įmonės veiklos tikslai. Pastebėtina, kad neužtenka vien atlikti klientų apklausas – reikalinga ir didesnė tyrimų duomenų sklaida, nes dažniausiai rezultatai aptariami tarp aukščiausių vadovų, o klientų nuomonę žinoti ir jų pasitenkinimo siekti turėtų kiekvienas darbuotojas.

Apklausti pastatų ūkio valdymo paslaugų vartotojai nurodė esantys patenkinti jiems teikiamomis paslaugomis ir, nors turėtų pastabų dėl vienų ar kitų darbų kokybės, savo bendradarbiavimą su įmone vertina teigiamai. Pagrindinis pasiūlymas įmonei – atsižvelgti į klientų išsakytas pastabas ir jų nuomonės teirautis reguliariai, kad prisitaikytų prie vartotojų poreikių, išsiaiškintų klientų lūkesčius ir taip didintų jų lojalumą.

LITERATŪRA

1. AB City Service. Paslaugos verslui ir paslaugos gyventojams [žiūrėta 2009-09 10]. Prieiga per internetą: http://www.cityservice.lt/
2. Bagdonienė, L.; Hopenienė, R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija, 2004. 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
3. Barrett, P.; Baldry, D. Facilities management.: towards best practice (2nd ed.). Oxford: Blackwell, reprinted 2007. 280 p. ISBN 978-0-632-06445-8.
4. Bebko, C. P. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14, no 1, pp. 9-26.
5. Bennett, R.; Rundle-Thiele, S. Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 2004, Vol. 18, no 7, pp. 514-523.
6. Buttle, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 1996, Vol. 30, no. 1, pp. 8-32.
7. Chotipanich, S. Positioning facility management. *Facilities*, Vol. 22, no 13/14, 2004, p. 364-372.
8. Chotipanich, S.; Nutt, B. Positioning and repositioning FM. *Facilities*, Vol. 26, no 9/10, 2008, p. 374-388.
9. Fečikova, I. An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 2004, Vol. 16, no 1, pp. 57-66.
10. Gilbert, R. G. Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 2000, Vol. 10, no 3, pp. 178-186.
11. Hoots, M. Customer relationship management for facility managers. *Journal of Facilities Management*, 2005, Vol. 3, no 4, pp. 346-361.
12. Hui, E. C. M.; Zheng, X. Measuring customer satisfaction of FM service in housing sector. *Facilities*, 2010, Vol. 28, no 5/6, pp. 306-320.
13. International Facility Management Association. What is FM [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: http://www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm
14. Yusoff, Z..; Ismail, M.; Newell, G. FM-SERVQUAL: a new approach of service quality measurement framework in local authorities. *Journal of Corporate Real Estate*, 2008, Vol. 10, no 2, pp. 130-144.
15. Jensen, P. A. Integration of considerations for facilities management in design [interaktyvus]. Rotterdam:In-house publishing, 2008 [žiūrėta 2009-03-24]. Prieiga per internetą: http://www.irbdirekt.de/daten/iconda/CIB10476.pdf

16. Jensen, P. A. The Facilities Management Value Map: a conceptual framework. *Facilities*, 2010, Vol. 28, no 3/4, pp. 175-188.
17. Kang. G.; James, J. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality*, 2004, Vol. 14, no 4, pp. 266-277.
18. Langvinienė, N.; Vengrienė, B. Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005. 363 p. ISBN 9955-09-924-0.
19. Lepkova, N.; Vilutienė, T. Pastatų ūkio valdymas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika, 2008, 328 p.
20. Martin, D.; O'Neill, M.; Hubbard, S.; Palmer, A.. The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Services Marketing*, 2008, Vol. 33, no 3, pp. 224-236.
21. McDougall, G. H. G.; Levesque, T. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, Vol. 14, no 5, 2000, pp. 392-410.
22. Mudrak, T.; Wagenberg, A.; Wubben, E. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. *Facilities*, 2004, Vol. 22, no 11/12, pp. 290-295.
23. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, Vol. 49, Autumn, pp. 41-50.
24. Piercy, N. F. The effect of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market. *Marketing Intelligence & Planning*, 14/4, 1996, p. 9-15.
25. Pitt, M.; Tucker, M. Performance measurement in facilities management: driving innovation? *Property Management*, 2008, Vol.26, no 4, pp. 241–254.
26. Rasila, H. M.; Gelsberg, N. F. Service quality in outsourced facility maintenance services. *Journal of Corporate Real Estate*, 2007, Vol. 9, no 1, pp. 39-49.
27. Ree, Hermen Jan van; McLennan, Peter. FM service indicators – benefitinng supplier and customer. *Clients driving innovation: moving ideas into practice* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2009-06-22]. Prieiga per internetą: http://eprints.ucl.ac.uk/13173/1/13173.pdf
28. Rondeau, E. P.; Brown, R. K.; Lapides, P. D. Facility management (2nd ed.). Hoboken: Wiley, 2006. 589 p. ISBN 0471-70059-2.
29. The American Customer Satisfaction Index. ACSI Methodology [interaktyvus] [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=41
30. Tucker, M.; Smith, A. User perceptions in workplace productivity and strategic FM delivery. *Facilities*, 2008, Vol. 26, no 5/6, pp. 196-212.
31. UAB ADMI. Paslaugos [žiūrėta 2009-09-10]. Preiga per internetą: http://www.admi.lt/lit/Paslaugos

32. UAB Corpus A. Pastatų ūkio valdymas [žiūrėta 2009-09 10]. Prieiga per internetą: http://www.corpusa.lt/index.php?page=pastatu-ukio-valdymas
33. UAB Economus. Teikiamoms paslaugos [žiūrėta 2009-09 10]. Prieiga per internetą: http://www.economus.lt/paslaugos
34. UAB Yglė. Mūsų paslaugos [žiūrėta 2009-09 10]. Preiga per internetą: http://www.ygle.lt/pastatu-valdymo-paslaugos/lt/
35. UAB Statybų fabrikas. Administravimas [žiūrėta 2009-09 10]. Prieiga per internetą: http://www.statybufabrikas.lt/lt/administravimas.html
36. UAB Vitės valdos. Paslaugos gyventojams ir įmonėms [žiūrėta 2009-09 10]. Preiga per internetą: http://www.vitesvaldos.lt/lt/paslaugos/gyventojams/
37. Urban, W. Service quality gaps and their role in service enterprises development. *Technological and Economic Development of Economy*, 2009, Vol. 15, no. 4, pp. 631-645.
38. Webster, C.; Sundaram, D. S. Effect of service provider's communication style on customer satisfaction in professional service setting: the moderating role of criticality and service nature. *Journal of Services Marketing,* 2009, Vol. 23, no 2, pp. 104-114.
39. Zairi, M. Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine,* 2000, Vol. 12, no 6, pp. 398-394.
40. Zairi, Mohamed. Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM magazine,* 2000, Vol. 12, no 5, pp. 331-335.
41. Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A., Banaitis, A. Statybos sektoriaus plėtotės strategija [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2010-02-19]. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/10.%20statybos%20sektoriaus%20pletotes%20strategija.doc

PRIEDAI

A PRIEDAS
Klausimynas įmonėms

Esu Giedrė Žūkaitė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Statybos fakulteto, Statybos ekonomikos ir nekilnojamojo turto vadybos katedros magistrantė. Rašau magistro darbą apie vartotojų pasitenkinimą Lietuvos pastatų ūkio valdymo įmonių teikiamomis paslaugomis, o šiuo klausimynu noriu išsiaiškinti pačių pastatų ūkio valdymo įmonių požiūrį į vartotojų pasitenkinimo tikrinimą ir klientų skundus. Savo darbe pateiksiu tik apibendrintas tyrimo išvadas ir vyraujančias nuomones, todėl konkretūs respondentai (įmonių pavadinimai) nebus minimi. Būčiau dėkinga, jei skirtumėte keletą minučių atsakymams į klausimus (norėdami pažymėti atsakymo variantą (-us), pele paspauskite ant ☐ simbolio).

KLAUSIMYNAS

1. Kiek Jūsų įmonė turi darbuotojų?

☐ 1-20;
☐ 21-50;
☐ 51-100;
☐ 101-300;
☐ 301-500;
☐ daugiau nei 500.

2. Kiek metų egzistuoja įmonė?

☐ mažiau nei 5;
☐ 5-10;
☐ daugiau nei 10.

3. Įvertinkite pagrindinius įmonės veiklos tikslus pagal svarbumą:

Tikslas	Labai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu
Gauti maksimalų pelną	☐	☐	☐
Užsitikrinti gerą reputaciją	☐	☐	☐
Teikti kokybiškas paslaugas	☐	☐	☐
Maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius	☐	☐	☐
Paslaugas teikti kuo ekonomiškiau	☐	☐	☐
Kita:	☐	☐	☐

4. Kiek apytiksliai pastatų prižiūri Jūsų įmonė?

☐ mažiau nei 10;
☐ 11-20;
☐ 21-30;
☐ 31-40;
☐ 41-50;
☐ daugiau nei 50.

5. Kokio tipo pastatus prižiūri Jūsų įmonė?

☐ Gyvenamosios paskirties;
☐ Administracinius;
☐ Finansų valdymo;
☐ Prekybos;
☐ Viešbučius;
☐ Sporto paskirties;
☐ Kultūros ir švietimo paskirties;
☐ Kita:

6. Ar manote, kad klientai patenkinti Jūsų teikiamomis paslaugomis?

☐ Taip, visiškai;
☐ Taip, bet pasitaiko pavienių nusiskundimų;
☐ Ne.

7. Ar žinote kas yra vartotojų pasitenkinimo tikrinimas (matavimas, tyrimas)?

☐ Taip;
☐ Ne (jei pasirinkote šį atsakymą, toliau pereikite prie 13 klausimo).

8. Ar kada nors tikrinote savo klientų pasitenkinimą jiems teikiamomis paslaugomis?

☐ Taip;
☐ Ne (jei pasirinkote šį atsakymą, toliau pereikite prie 12 klausimo).

9. Jei tikrinote, tai dėl kokių priežasčių?

☐ Tai buvo tik rinkodaros priemonė;
☐ Nes domino klientų nuomonė;
☐ Nes tai priemonė iš vartotojų pozicijų įvertinti teikiamų paslaugų kokybę;
☐ Nes tai galimybė išsiaiškinti, kurias paslaugas reikia tobulinti;
☐ Nes tai galimybė gerinti vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis;
☐ Nes tai galimybė stiprinti ryšius su klientais ir užsitikrinti jų lojalumą;
☐ Nes tai galimybė nustatyti atskirų skyrių/darbuotojų darbo efektyvumą;
☐ Nes tai padeda gerinti įmonės reputaciją;
☐ Kita:

10. Kokiomis priemonėmis buvo tikrinama?

☐ Apklausiama telefonu;
☐ Prašoma užpildyti paruoštas anketas;
☐ Buvo pasinaudota vartotojų pasitenkinimo tyrimą atliekančios įmonės paslaugomis;
☐ Kita:

11. Su kuo buvo aptarti vartotojų pasitenkinimo tikrinimo rezultatai?

☐ Tik tarp aukščiausių įmonės vadovų;
☐ Su rezultatais buvo supažindinti visi darbuotojai;
☐ Su tikrinimo išvadomis supažindinti klientai;
☐ Kita:

12. Jei netikrinote, tai kodėl?

☐ Nevisiškai aišku ką reikėtų tikrinti;
☐ Sudėtinga paruošti klausimynus, surinkti nuomones iš klientų;
☐ Manome, kad apklausos įmonei neduotų jokios konkrečios naudos;
☐ Klientų apklausa būtų žalinga, nes skatintų juos skųstis;
☐ Klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis nedomina;
☐ Tai nedera su įmonės vykdoma politika, darbo metodais;
☐ Kita:

13. Ar sudarytos sąlygos Jūsų klientams skųstis?

☐ Taip, savo atsiliepimus ir pageidavimus jie gali išsakyti reguliariuose susitikimuose;
☐ Taip, savo atsiliepimus ir pageidavimus jie gali pateikti įmonės tinklapyje Internete;
☐ Taip, savo atsiliepimus ir pageidavimus jie gali išsakyti už tai atsakingam darbuotojui;
☐ Ne;
☐ Kita:

14. Ar į klientų skundus reaguojama?

☐ Reaguojama iš karto, kai jų sulaukiama;
☐ Reaguojama po to, kai patikrinamas jų pagrįstumas;
☐ Reaguojama pagal galimybes;
☐ Nereaguojama;
☐ Kita:

15. Koks Jūsų įmonės požiūris į vartotojų skundus?

☐ Tai tiesiog klientų reakcija į įmonės veiklą;
☐ Tai priemonė įmonės veiklai tobulinti;
☐ Tai būdas įvertinti įmonės veiklos kokybę;
☐ Tai galimybė geriau suprasti klientus ir jų poreikius;
☐ Skundai atspindi vartotojų pasitenkinimo įmonės paslaugomis lygį;
☐ Į skundus žiūrima neigiamai;
☐ Kita:

Jūsų komentaras (įrašykite):

_____
_____
_____
_____
_____

Anketos pildymo data		
Įmonės pavadinimas		
Norėčiau susipažinti su galutinėmis šio tyrimo išvadomis:	☐ Taip	☐ Ne
Jei taip, nurodykite el. pašto adresą, kuriuo siųsti išvadas :		

Užpildytą anketą prašau siųsti el. paštu: giedre_zukaite@yahoo.com
Kilus klausimams, būtinai į juos atsakysiu ir suteiksiu visą reikalingą informaciją. Dėkoju už bendradarbiavimą ir atsakymus.

B PRIEDAS
Klausimynas klientams

Siekdami kuo geriau suprasti ir patenkinti savo klientų poreikius, norėtume sužinoti Jūsų nuomonę apie mūsų įmonės darbą ir teikiamų paslaugų kokybę. Atsakydami į pateiktus klausimus pasirinkite Jums tinkantį atsakymo variantą arba įvertinkite teiginį balu nuo 1 iki 5 (1 – mažiausias/prasčiausias įvertinimas, 5 – didžiausias/geriausias). Apklausa yra konfidenciali, o surinkti duomenys bus naudojami mūsų įmonės veiklai gerinti. Iš anksto dėkojame už skirtą laiką ir atsakymus.

1. Kokiu būdu informuojate mūsų įmonę apie paslaugų poreikį (papildomas paslaugas, gedimus, avarinius atvejus)?

☐ Bendruoju telefonu; ☐ Faksu;
☐ Elektroniniu paštu; ☐ Tiesiogiai atsakingą vadybininką telefonu;
☐ Kita: _____

2. Kaip vertinate galimybes susisiekti su Jus aptarnaujančiu vadybininku Jums reikiamu laiku? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____
_____

3. Kaip vertinate informacijos apie paslaugas, pastate vykdomus remonto, avarijų likvidavimo ir kitus darbus prieinamumą? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____
_____

4. Kaip vertinate atliktų darbų ataskaitų išsamumą ir aiškumą? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____
_____

5. Ar pageidautumėte reguliarių susitikimų su Jus aptarnaujančiu vadybininku (planuojamiems, atliktiems darbams, rezultatams ir pan. aptarti)? ☐ Taip ☐ Ne

Komentarai: _____
_____

6. Kaip vertinate mūsų darbuotojų aptarnavimo kultūrą?

Administracijos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Jus aptarnaujančio vadybininko	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Techninio personalo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Komentarai: _____
_____

7. Kaip vertinate mūsų darbuotojų kompetenciją ir žinias?

Administracijos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Jus aptarnaujančio vadybininko	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Techninio personalo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Komentarai: _____

_____

8. Įvertinkite teikiamų paslaugų kokybę (pažymėkite N, jei paslauga Jums neteikiama):

Nekilnojamojo turto valdymo paslauga	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Pastatų administravimo paslauga	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
PVS (nuotolinė pastatų valdymo sistema)	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Mikroklimato laboratorijos paslauga	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Energijos taupymo paslauga	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inžinerinės įrangos techninė priežiūra	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Naftos ir riebalų gaudyklių priežiūra	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Fizinės apsaugos priemonės	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Liftų priežiūra	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Automobilių stovėjimo aikštelių priežiūra	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Teritorijos valymas	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Patalpų valymas	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Šiukšlių išvežimas	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Purvą surenkančių kilimėlių keitimas	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Higienos priemonių tiekimas	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Staliaus darbai	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Gėlių ir augalų priežiūra	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Kita:	☐ N	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

9. Kurias iš teikiamų paslaugų, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti?

_____

_____

_____

10. Kokios naujos paslaugos Jums būtų reikalingos?

_____

_____

_____

11. Kaip vertinate bendradarbiavimą su mūsų įmone? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____

_____

12. Ar rekomenduotumėte mūsų įmonę kitiems? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____

_____

13. Kaip manote, kiek pastatų ūkio valdymo (PŪV) paslaugos yra svarbios Jūsų įmonei? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Komentarai: _____

_____

14. Ar pastaruoju metu galvojote atsisakyti PŪV paslaugų? ☐ Taip ☐ Ne

Komentarai: _____

_____

15. Kokių konkrečiai paslaugų norėtumėte atsisakyti?

_____

_____

_____

16. Kokios būtų PŪV paslaugų atsisakymo priežastys?

☐ Noras sutaupyti;
☐ Nepasitenkinimas paslaugų, atliktų darbų kokybe;
☐ Patrauklesnis kitos įmonės pasiūlymas;
☐ Kita: _____

Komentarai: _____

_____

Dėkojame už bendradarbiavimą.

Įmonė _____

Data _____