



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Vitalija Barzdėnė

**INFORMACIJOS APIE VARTOTOJĄ NAUDOJIMO PASKIRSTANT
SKAMBUČIUS IR APTARNAUJANT KLIENTĄ SKAMBUČIŲ CENTRE
MODELIS**

**THE MODEL OF INFORMATION ABOUT CLIENT USAGE WHEN
ROUTING CALLS AND SERVING CUSTOMER IN CALL CENTER**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 61203S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

____prof. N. Paliulis____
(Vardas, pavardė)

(Data)

Vitalija Barzdėnė

**INFORMACIJOS APIE VARTOTOJĄ NAUDOJIMO PASKIRSTANT
SKAMBUČIUS IR APTARNAUJANT KLIENTĄ SKAMBUČIŲ CENTRE
MODELIS**

**THE MODEL OF INFORMATION ABOUT CLIENT USAGE WHEN
ROUTING CALLS AND SERVING CUSTOMER IN CALL CENTER**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 61203S121

Informacinės veiklos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas_____
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Socialinių mokslų mokslo sritis
Vadybos ir administravimo mokslo kryptis
Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis
Verslo vadyba studijų programa, valstybinis kodas 62403S121
Informacinės veiklos vadybos specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
____prof. N. Paliulis_____
(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.
Vilnius

Studentui (ei) Vitalijai Barzdėnei

Baigiamojo darbo tema: Informacijos apie vartotoją naudojimo paskirstant skambučius ir aptarnaujant klientą skambučių centre modelis

patvirtinta 2009 m. spalio 30 d. dekanų potvarkiu Nr. 388vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. gegužės 24 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Magistro darbo tikslas - sukurti skambučių paskirstymo modelį, kuris sudarytų prielaidas efektyviau aptarnauti klientus, skambinančius į skambučių centrą. Kad būtų įgyvendintas suformuotas tikslas: atlikti mokslinės literatūros analizę aiškiai apibrėžiant paslaugų sektoriaus problematiką, ištirti skambučių paskirstymo ypatybes, atlikti telekomunikacijų rinkos situacijos analizę Lietuvoje.

Siekiant įvertinti skambučių centro veiklos specifiką, išanalizuoti realiai veikiančią skambučių centrą UAB „Bitė Lietuva“ įvertinant pagrindinius skambučių centro efektyvumo rodiklius.

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei skambučių centro UAB „Bitė Lietuva“ analizę pateikti savo siūlomą skambučių paskirstymo modelį ir bendras Magistrinio darbo išvadas.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas
(Parašas)

dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)
Vitalija Barzdėnė
.....2009-10-13.....

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Socialinių mokslų mokslo sritis
Vadybos ir administravimo mokslo kryptis
Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis
Verslo vadyba studijų programa, valstybinis kodas 62403S121
Informacinės veiklos vadybos specializacija

PAŽYMA
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ
.....Nr.
Vilnius

Studentas (ė) Vitalija Barzdėnė

Studento (ės) studijų svertinis įvertinimų vidurkis balo.

Baigiamojo darbo tema: Informacijos apie vartotoją naudojimo paskirstant skambučius ir aptarnaujant klientą skambučių centre modelis

Baigiamasis darbas peržiūrėtas ir studentui (ei) Vitalijai Barzdėnei
leidžiama ginti šį baigiamąjį darbą magistro laipsnio suteikimo komisijoje.

Katedros vedėjas

(Parašas)

Prof. habil. dr. Narimantas Paliulis
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

VADOVO ATSILIEPIMAS
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vadovas

(Parašas)

dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė
(Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Verslo technologijų katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. 2

Data 2010-05-24

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Informacijos apie vartotoją naudojimo paskirstant skambučius ir aptarnaujant klientą skambučių centre modelis**

Autorius **Vitalija Barzdėnė**

Vadovas doc. dr. **Arnoldina Ona Pabedinskaitė**

Language

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama paslaugų sektoriaus specifika – paslaugų savybės, galimos klasifikacijos, paslaugų marketingo kompleksas, paslaugų teikimo sistema ir jos elementai, paslaugų pasiūlos ir paklausos formavimo būdai. Aptarti autorių siūlomi kokybės užtikrinimo modeliai ir išanalizuota kokybės įtaka įmonės pajamoms. Išanalizuota skambučių centrų veikla ir darbo specifika. Pateikta telekomunikacijų rinkos Lietuvoje apžvalga palyginant su užsienio šalių statistiniais duomenimis, išnagrinėta UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centro veikla pagal pagrindinius skambučių centrų rodiklius. Įvertinus skirtingų autorių siūlomus skambučių centrų modelius ir įmonei reikalingą informaciją, pasiūlytas skambučių paskirstymo modelis, kuriame efektyviai naudojama turima informacija apie klientą ir dirbančių konsultantų turimi įgūdžiai. Pateiktas pasiūlyto skambučių paskirstymo modelio efektyvumo įvertinimas.

Darbą sudaro 4 dalys: įvadas; paslaugų marketingo dalis, kurioje nagrinėjama paslaugų sektoriaus specifika; paslaugų kokybės dalis, kurioje analizuojama kokybės įtaka įmonės pajamoms ir klaidų analizės modelis; skambučių centro dalis, kurioje pateikiami autorių siūlomų skambučių paskirstymo modelių palyginimai; skambučių paskirstymo modelio, naudojančio informaciją apie klientą dalis, kurioje nagrinėjamas realiai veikiantis skambučių centras ir pateikiamas siūlomas naujas skambučių paskirstymo modelis; išvados, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 69 p. teksto be priedų, 23 iliustr., 3 lent., 39 bibliografiniai šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: kokybė, kokybės užtikrinimo modeliai, paslaugos, paslaugų teikimo sistema, paslaugų marketingas, skambučių centras, skambučių paskirstymo modelis.

Vilnius Gediminas technical university

Business management faculty

Business technology department

ISBN

ISSN

Copies No. 2

Date 2010-05-24

Final paper of masters **Business management** studies

Title **The model of information about client usage when routing calls and serving customer in call center**

Author: **Vitalija Barzdėnė**

Supervisor: doc. dr. **Arnoldina Ona Pabedinskaitė**

Language

☒ X

lithuanian

☐

foreign (English)

Annotation

In the master thesis the service sector specific is analyzed – the features of service, possible classifications, service marketing complex, the service providing system and its elements, the way of forming service demand and supply. The authors proposed quality assurance models are discussed and the impact of quality in to company revenue is analyzed. The specific of call centers activities is analyzed and the situation in Lithuanian telecommunication market is compared to foreign countries statistical data. In the master thesis the LTD „Bitė Lietuva“ call center activities are analyzed by checking the main call centers factors.

After evaluating the different authors proposed call routing models, another model, which would use information about client and consultants skills, is proposed.

The evaluation of proposed call routing effectiveness is presented.

Structure: introduction; the service marketing part in which the specific of service sector is presented; service quality part in which the quality impact in to company's revenue is shown; the call center part in which different call routing systems are presented; call routing model part in which the real call center is analyzed and the new call routing model is presented; conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 69 p. text without appendixes, 23 pictures, 3 tables, 39 bibliographical entries.

Keywords: call center, call routing model, quality, quality assurance models, service, service providing system, service marketing.

Turinys

Įvadas.....	100
1. PASLAUGŲ MARKETINGAS.....	122
1.1 Paslaugos sąvoka, bruožai ir klasifikacija.....	12
1.2 Paslaugų marketingas ir jo kompleksas (4P).....	17
1.3 Paslaugų teikimo sistema	18
1.4 Paslaugų paklausos ir pasiūlos planavimas	22
2. PASLAUGŲ KOKYBĖ	26
2.1 Kokybės įtaka įmonės pajamoms ir išlaidoms	26
2.1 Kokybės klaidų analizės modelis	32
2.3 Kokybiškas klientų aptarnavimas eilių pagalba	34
3. SKAMBUČIŲ CENTRO VEIKLA	38
3.1 Skambučių centrų klasifikacijos.....	38
3.2 Skambučių centro veiklos specifika.....	40
3.3 Skambučių paskirstymo modeliai	42
3.4 Klientų laukimo laikas	47
4. SKAMBUČIŲ PASKIRSTYMO MODELIS NAUDOJANT INFORMACIJĄ APIE KLIENTĄ.....	51
4.1 Lietuvos telekomunikacijų rinkos analizė	51
4.2 Skambučių centras telekomunikacijų įmonėje UAB „Bitė Lietuva“	54
4.3 Siūlomas skambučių paskirstymo modelis, kuriame yra naudojama informacija apie klientą	58
IŠVADOS.....	64
LITERATŪRA	66

Lentelių sąrašas

1.1 lentelė. Prekių ir paslaugų savybės [37, p.18]	13
1.2 lentelė. Paslaugų marketingo kompleksas: įvairių mokslininkų ir praktikų požiūris [2, p.40] ...	17
4.1 lentelė. Skambučių pasiskirstymas klientų aptarnavimo centre [UAB „Bitė Lietuva“ vidiniai duomenys]	55

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Paslaugų teikimo sistema pagal E.Vitkienę [37, p.112]	19
1.2 pav. Paslaugų teikimo sistema pagal B.Vengrienę [34, p.119]	21
1.3 pav. Pasiūlos ir paklausos valdymo būdai [34, p.194]	22
2.1 pav. Kokybės įtaka įmonės gaunamam pelnui [7, p. 6].....	28
2.2 pav. Gamintojo, vartotojo ir visuomenės nuostolių sąsaja [8]	30
2.3 pav. Klaidų analizės modelis [15, p.467]	32
2.4 pav. Eilės sistema [34, p.194].....	35
3.1 pav. Galimos skambučių centro klasifikacijos [sudaryta autorės]	39
3.2 pav. Galimos skambučių centro klasifikacijos [sudaryta autorės]	40
3.3 pav. Skambučių paskirstymo modelis (1) [sudaryta autorės].....	42
3.4 pav. Skambučių paskirstymo modelis (2) [9].....	43
3.5 pav. Skambučių paskirstymo modelis (3) [sudaryta autorės].....	45
3.6 pav. Klientų pasitenkinimo rodiklio dinamika 2003-2009 [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]	47
3.7 pav. Klientų skiriamų balų už aptarnavimą dinamika 2003 - 2009-aisiais (1) [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]	48
3.8 pav. Klientų skiriamų balų už aptarnavimą dinamika 2003 - 2009-aisiais (2) [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]	48
3.9 pav. Klientų pateisinamas laukimo laikas pagal amžiaus grupes [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]	49
4.1 pav. Mobiliojo ryšio skvarba ES šalyse 2008 m. (proc) [24].....	51
4.2 pav. UMTS ir GSM/DCS licencijų skaičius ES valstybėse 2008 m. [24].....	52
4.3 pav. Bitės įvaizdžio pasikeitimas [UAB „Bitė Lietuva“ vidiniai duomenys]	52
4.4 pav. Kliento skambučio aptarnavimo detalizavimas su vertės parodymu [sudaryta autorės]	56
4.5 pav. Klientų klausimų pasiskirstymas Bitės skambučių centre (2010 pirmo ketvirčio duomenys) [sudaryta autorės]	57
4.6 pav. Informacija apie klientą, reikalinga paskirstant skambučius [sudaryta autorės]	58
4.7 pav. Siūlomas skambučių paskirstymo modelis kuriame yra naudojama informacija apie klientą [sudaryta autorės]	62

Įvadas

Klientų aptarnavimas daugelyje įmonių tampa vis svarbesnis, sėkmingą verslą garantuojantis veiksnys – įmonių vadovai neturėtų nepripažinti ir šiandien jau tokios kompanijos kaip „Apple“, „Lexus“, „Starbucks“, „Amazon.com“, „Bitė“, „Maxima“ kaip vieną iš savo strategijos dalių viešai pristato orientaciją į kuo geresnį klientų aptarnavimą. Įmonių vadovai supranta, kad puikiai aptarnautas klientas tikrai grįš dar kartą, tačiau būtina atsižvelgti ir į patiriamas sąnaudas – kuo daugiau aptarnavimo vietų (dažniausiai kalbame apie parduotuves, salonus, padalinius) įmonė turės, tuo paprasčiau klientai galės ją pasiekti, tačiau ne visada „fizinė“ plėtra yra geriausias sprendimas finansiniu ir administraciniu aspektu.

Įvertinus daugelį faktorių vis daugiau organizacijų steigia skambučių aptarnavimo centrus. Mažoms įmonėms pakanka vos kelių darbuotojų, dalį dienos ar visą savo darbo dieną atsakinėjančių į klientų skambučius, kitos priima sprendimus steigti savo skambučių centrą, kuriame dirba šimtai darbuotojų, arba rekasi profesionalų teikiamas paslaugas. Skambučių centrai vis labiau populiarėja dėl pakankamai mažų sąnaudų, be to, klientams yra lengva gauti reikiamą informaciją ar konsultaciją nepriklausomai nuo jo gyvenamosios vietos. Lietuvoje skambučių centro lyderio pozicijas užima „Transcom“ bei „Lintel“ kompanijos, aptarnaujančios šimtų kitų įmonių klientus. Šiais metais Lietuvoje veiklą jau pradėjo „Barclay“ banko skambučių centro padalinys, kuriame įdarbinta 250 darbuotojų, investicijos siekia 170 mln. litų, artimiausiu metu į Lietuvoje savo skambučių centrą planuoja turėti ir tarptautinė „IBM“ kompanija, todėl skambučių centrų valdymas tampa vis aktualesniu klausimu ir mūsų šalyje.

Vieni pagrindinių rodiklių, pagal kuriuos skaičiuojamas skambučių centro naudingumas, yra darbo efektyvumas bei aptarnavimo kokybė. Ekspertai siūlo įvairius metodus šiems rodikliams pagerinti – pradedant nuo darbuotojų mokymų, darbo grafiko sudarymo subtilybių iki skambučių paskirstymo programų. Visos šios priemonės yra tinkamos, tačiau šios priemonės dažnai yra naudojamos atskirai, neapjungiant į vieną sistemą, neištraukiant daug kitų svarbių duomenų, galinčių padėti efektyviau valdyti skambučius ir kokybiškiau aptarnauti klientus.

Todėl baigiamajame darbe nagrinėjama **problema** yra nepakankamai panaudojama turima informacija ir informacinių technologijų galimybės aptarnaujant klientus skambučių centruose (paskirstant skambučius).

Šio darbo **tikslas** yra išanalizuoti teorinę medžiagą, susijusią su skambučių centrų valdymu, nustatyti kokie yra taikomi skambučių paskirstymo, kokybės gerinimo metodai, jų pranašumus bei trūkumus ir pateikus savo siūlomą skambučių paskirstymo modelį įvertinti jo teikiamą naudą skambučių centrą turinčiai telekomunikacijų įmonei UAB „Bitė Lietuva“.

Tyrimo objektas – skambučių paskirstymo modeliai;

Darbai iškelti **uždaviniai**:

- Išanalizuoti literatūrą skambučių paskirstymo tema;
- Palyginti taikomus skambučių paskirstymo modelius;
- Pateikti skambučių paskirstymo modelį, kuriame būtų naudojama informacija apie klientą;
- Įvertinti naujo skambučių paskirstymo modelio įtaką skambučių centro efektyvumui UAB „Bitė Lietuva“.

Analizuojant skambučių centrų valdymo temą naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių pateikiama literatūra, moksliniais straipsniais ir mokomąja medžiaga, skirta vadovams. Siekiant geriau išsiaiškinti vartotojų poreikius atliktas gyventojų apklausos tyrimas.

Darbas susideda iš 4 dalių. Pirmoje dalyje aptariama paslaugų marketingo specifika išanalizuojant autorių pateikiamus apibrėžimus, paslaugų savybes, jų klasifikaciją, kokybės sąvokas bei jos įtaką įmonės pajamoms. Antroje darbo dalyje išanalizuoti paslaugų kokybės aspektai ir klaidų analizės modeliai. Trečioje darbo dalyje išanalizuojama skambučių centrų veiklos specifika, skirtingų autorių siūlomi skambučių paskirstymo būdai. Ketvirtoje darbo dalyje įvertinu telekomunikacijų rinkos Lietuvoje situaciją, pateikiu UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centro darbo analizę bei pasiūlau skambučių paskirstymo modelį, kuriame yra naudojama įmonės turima informacija apie klientą. Darbo pabaigoje pateikiu išvadą, atspindinčias tikslus ir darbo rezultatus.

1. PASLAUGŲ MARKETINGAS

1.1 Paslaugos sąvoka, bruožai ir klasifikacija

Paslaugų sektoriaus reikšmė visų šalių ekonomininkos struktūroje yra ypač svarbi. Vien iš Jungtinių Amerikos Valstijų darbo vietų atsakaitoje pateiktų duomenų galima teigti, kad paslaugų sektorius išliks dominuojančiu darbo vietų prasme ir vien JAV iki 2014 metų sukurs papildomas 20 mln. darbo vietų. Kitas paslaugų sektoriaus svarbumą visame pasaulyje įrodantis faktorius yra tai, kad 2004-2014 metais yra planuojamas 17% paslaugų sektoriaus augimas, tuo tarpu gamybos sektoriaus sukuriama darbo vietų skaičius, prognozuojama, sumažės 5% [25, p.560]. Šie duomenys tik patvirtina paslaugų sferos reikšmę ekonomikoje artimiausiais metais todėl siekiant giliau išnagrinėti paslaugų sektoriaus specifiką pirmiausiai aptarsiu autorių pateikiamus paslaugos sąvokos apibrėžimus.

Ph.Kottlerio teigimu **paslauga** yra bet koks veiksmas ar elgesys, kurį viena pusė gali pasiūlyti kitai ir yra neapčiuopiama bei nesąlygoja kokrečios nuosavybės [15, p.386].

Pagal kitą apibrėžimą **paslaugą** yra pripažinta, neapčiuopiama veikla, kuri yra pagrindinis sandorio objektas, sukurtas suteikti pasitenkinimą vartotojui [30, p.668].

E.Vitkienė siūlo **paslaugos** apibrėžimą – tai daugelio įvairių šakų įmonių (tarp jų ir paslaugų), jose dirbančių žmonių ir paslaugų vartotojų bendrų pastangų rezultatas [37, p.17].

B.Vengrienė teigia, kad **paslauga** – tai veiksmas ar daugiafazis veiklos procesas, kuris skiriamas patenkinti kito ūkinio subjekto poreikius [34, p.11].

G.Lethinenas paslaugą apibrėžia kaip veiksmą ar veiksmų seriją, pasireiškiančią asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui [8].

Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas [16, p.22].

Verslo žodynas pateikia tokį **paslaugos** apibrėžimą – tai neapčiuopiamas rezultatas, kuris nėra prekė (apčiuopiamas rezultatas). Paslauga negali būti perleidžiama panaudojus, nuosavybė nėra apčiuopiama, ji negali būti saugoma arba transportuojama ir yra aktuali naudojimo metu [26].

Teikiant paslaugą būtent veikla/veiksmas tampa kliento poreikių tenkinimo priemone, todėl visi autoriai pabrėžia veiklos savybes (ypač neapčiuopiamumą), kurios yra priešingos prekių savybėms.

E.Vitkienė taip pat siūlo paslaugų savybes lyginti su prekių savybėmis. Toks lyginimas leistų pateikti apibendintas paslaugų charakteristikas nepriklausomai nuo įmonės teikiamų paslaugų rūšies. (1.1 lentelė).

1.1 lentelė. Prekių ir paslaugų savybės [37, p.18]

Paslaugos	Fizinės prekės
Neapčiuopiamos	Apčiuopiamos
Heterogeninės	Homogeninės
Gamyba ir paskirstymas vyksta kartu su vartojimu	Gamyba ir paskirstymas atskirtas nuo vartojimo
Vartotojas dalyvauja gamybos procese	Vartotojas paprastai nedalyvauja gamybos procese
Veiklos ir procesai	Daiktai
Pagrindinė vertė sukurama pirkėjo ir pardavėjo sąveikos metu	Pagrindinė vertė sukurama gamybos proceso metu
Negali būti sandėliuojamos	Gali būti sandėliuojamos
Nuosavybė neperduodama	Nuosavybė perduodama pirkimo ir pardavimo proceso metu

- *Neapčiuopiamos* – paslaugų negalima paliesti ir pamatyti kaip bet kokio parduodamo produkto. Kita vertus, yra paslaugų, kurios neduoda visai jokio materialaus rezultato (mokymai, konsultacijos) ir yra tokių, kurias suteikus matomas akivaizdus materialus rezultatas (automobilio remontas, po kurio automobilį galima naudoti pagal paskirtį ir pan.) [39, p.30];

- *Heterogeninės* (neatsiejamos) – paslaugos teikimas yra neatsiejamas tiek nuo žmonių, kurie tą paslaugą teikia (dažniausiai ir paslaugos kokybė didžiausia dalimi priklauso nuo personalo), tiek nuo paties kliento (beveik visais atvejais negalima teikti paslaugos paties kliento) [39, p.30];

- *Gamyba ir paskirstymas vyksta kartu su vartojimu* – paslauga yra procesas, kurio metu dalyvauja paslaugos teikėjas (konsultantas). Paslauga nėra paruošiama iš anksto, o suteikiama atvykus klientui.

- *Vartotojas dalyvauja gamybos procese* – daugeliu atvejų suteikiant paslaugas, vartotojo dalyvavimas yra būtinas (pavyzdžiui kirpyklos, gydymo įstaigos, skambučių centro konsultacijos teikiamos paslaugos) ir tik retkarčiais kliento dalyvavimas nėra būtinas (teikiant autoserviso, remonto paslaugas).

- *Veiklos ir procesai* – beveik visi autoriai pateikdami paslaugos apibrėžimą, pabrėžia vieną pagrindinių jos savybių – veiklą. Paslauga nėra fizinis daiktas, ir didžiausia vertė sukurama būtent veiklos metu.

- *Pagrindinė vertė sukurama pirkėjo ir pardavėjo sąveikos metu* – paslauga yra procesas ir pagrindinę jos vertę klientas pajunta vartodamas (t.y. paslaugos suteikimo metu).

- *Negali būti sandėliuojamos* – skirtingai negu daiktus, paslaugų, net ir netikėtai sumažėjus paklausai, sandėliuoti negalima. Dėl šios paslaugos savybės ypač svarbu tinkamai suplanuoti vartotojų paklausą, kitu atveju įmonė gali patirti nuostolių.

- *Nuosavybė neperduodama* – paslaugos rezultatas nėra nuosavybės įgijimas, todėl ji negali būti perduodama ar naudojama kelis kartus [37, p.19].

W.Hertman pateikia dar dvi kitas paslaugų savybes, kurios yra labai svarbios siekiant pilnai išnagrinėti paslaugos specifiką:

- *Kintamumas* – nors dalis paslaugų yra standartizuotos, tačiau kita paslaugų dalis gali skirtis tarpusavyje priklausomai nuo laiko (kada paslauga yra teikiama) ir vietos (kur paslauga teikiama). Ši paslaugos savybė yra priešinga produktui, kuris dažniausiai gaminamas laikantis griežtų standartų. Panašūs skirtumai atsiranda ir dėl klientų ryšio su paslauga – šie irgi skiriasi daugeliu bruožų. Todėl paslaugos, suteiktos to paties asmens, kokybę skirtingi klientai gali vertinti nevienodai. Visų minėtų veiksnių sąveika sukuria paslaugos heterogeniškumą, t.y. sunku tikėtis, kad tas pats paslaugos teikėjas vėl suteiks visiškai tokią pat paslaugą netgi tam pačiam vartotojui, nes tai vyks kitu laiku ir aplinkybės gali būti pasikeitusios [39, p.30].

- *Ribota naudojimo trukmė* – įsigijus paslaugą dažniausiai yra nurodytas konkretus laikas, kada ta paslauga galima pasinaudoti ir priešingai negu daiktas, paslauga nėra skiriama kaip nuosavybė visam laikui, pavyzdžiui skambučių centro konsultantas paslaugą klientui suteikia per porą minučių ir vėliau norint vėl jomis pasinaudoti, reikia skambinti papildomai. Kita vertus, ribota naudojimo trukmė yra ir iš paslaugos teikėjo pusės – tas pats konsultantas negali vienu metu suteikti paslaugų dviem klientams, t.y. reikalingas paskirstymas laiko atžvilgiu. Paslaugų paklausai viršijus pasiūlą, pastarosios negalima padidinti kaip, pavyzdžiui, materialių prekių pasiūlos, paimant jų iš sandėlio (kaip atsargas). Jeigu paslaugų teikimas viršija jų paklausą, prarandamos pajamos arba paslaugų vertė [39, p.30].

Iš aukščiau pateiktų paslaugos savybių matome, kad paslauga daugeliu atvejų yra visiškai priešingas reiškinys produktui. Tačiau nagrinėjant paslaugos teikimo aspektus aiškėja, kad vienais atvejais ji yra pagrindinis pardavimo (ar mainų) objektas, kitu atveju gali būti ir pagrindinė funkcija prekei parduoti.

Ph.Kottleris išskiria kelis būdus kaip gali būti teikiama paslauga – galimi paslaugų deriniai pagal sąveiką su produktais:

- *Visiškai materialus produktas* – klientui siūloma įsigyti konkrečius materialius daiktus (pavyzdžiui muilas, druska) ir paslauga naudojama tik pardavimo momentu kai daugeliu atvejų reikalingi žmogiškieji resursai aptarnavimui.

- *Materialus produktas kartu su lydinčiąja paslauga* – pagrindinis parduodamas objektas yra materialinė prekė, tačiau dažniausiai jai reikia pastovios paslaugos (pavyzdžiui pardavus automobilį iš karto aišku, kad anksčiau ar vėliau prireiks autoserviso paslaugų, klientui įsigijus modernų mobilių telefoną su papildomomis funkcijomis – konsultanto pagalba).
- *Mišrus* – parduodama lygiagriataus svarbumo paslauga ir prekė (pavyzdžiui vakarienė restorane – yra būtinas materialus objektas – maisto produktai, ir paslaugos teikimas neįmanomas be profesionalaus virėjo paslaugų).
- *Teikiama paslauga, kuri gali būti papildoma materialiais objektais* – šiuo atveju pagrindinis pirkimo objektas yra paslauga, o materialūs dalykai gali būti pridedami, bet ne jie yra esminis įsigijimo tikslas (pavyzdžiui galėtų būti skrydžio lėktuvu paslauga, kuomet klientai yra vaišinami užkandžiais, kava. Be to, šiuo atveju paslaugai atlikti yra būtinas materialus objektas - lėktuvas).
- *Gryna paslauga* - šiuo atveju paslaugos teikimui visiškai nereikalingas materialus objektas (auklių teikiama vaikų priežiūra, psichoterapija ir pan.) [15, p.387].

Paslaugų teikimo spektras yra toks platus, kad nėra vieningos jų klasifikacijos. Siekiant kuo geriau išnagrinėti galimas paslaugų klasifikacijas pateikiu du klasifikacijų tipus – pagal paslaugų savybes (Ph.Kottleris) ir pagal veiklos specifiką („General Agreement on Trade and Services“ ataskaita).

Ph.Kottleris paslaugas klasifikuoja pagal tokias paslaugų savybes:

- Paslaugos skiriasi priklausomai nuo to, ar joms yra reikalinga įranga (automatinė auto plovykla, pardavimo automatai), ar žmogiškasis faktorius (būhalterijos paslaugos, langų plovimas). Paslaugos, kurioms būtinas žmogiškasis faktorius gali būti išskiriamos pagal tai ar darbuotojams reikalingi tik pagrindiniai, geri ar net profesionalūs kokios nors veiklos įgūdžiai.
- Kiekvienos paslaugos teikimui gali būti pasirenkamas skirtingas procesas. Pavyzdžiui restoranai gali būti greito maisto, kavinės, restoranai, barai ir pan.
- Vienoms paslaugoms yra būtinas fizinis kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese, kitoms – ne. Pavyzdžiui teikiant medicinos paslaugas būtina, kad tuo metu dalyvautų ir pats pacientas, kitu atveju paslauga neteks prasmės. Tuo tarpu teikiant autoremontą paslaugas, proceso metu automobilio savininko dalyvavimas nėra būtinas.
- Paslaugos gali tenkinti privataus kliento arba verslo poreikius. Priklausomai nuo to dažniausiai labai skiriasi visa marketingo programa.

- Paslaugų teikėjų tikslai gali skirtis – vienos įmonės bus pelno siekiančios, kitų tikslas gali būti labdaringa veika, bei nuosavybės teisė (privati arba vieša). Sudarius šių keturių savybių matricą gauname visai skirtingas paslaugas [15, p.388].

Viena iš naujausių rekomendacinio pobūdžio paslaugų klasifikavimo schema GATS (*General Agreement on Trade and Services*) pateikta 1991 m. Urugvajaus daugiašalėse derybose, skirsto visas paslaugas į 12 grupių pagal jų *veiklos specifiką*:

- verslo paslaugos;
- komunikacinės paslaugos;
- konstravimas ir su juo susijusios inžinerinės paslaugos;
- paskirstymo paslaugos;
- švietimo paslaugos;
- aplinkos apsaugos paslaugos;
- finansų paslaugos;
- sveikatos apsaugos ir socialinės paslaugos;
- turizmo ir kelionių paslaugos;
- rekreacijos, kultūros ir sporto paslaugos;
- transporto paslaugos;
- kitos paslaugos [3].

Išanalizavus skirtingų autorių pateikiamus paslaugos apibrėžimus matome, kad yra ganėtinai sunku rasti vieningą sąvokos apibrėžimą, nes paslauga turi daug reikšmių ir apima plačią sritį, apimančią ne tik pačios paslaugos teikimą, bet ir neatsiejamas kombinacijas su produktais. Nors autoriai pateikia skirtingus paslaugos sąvokos apibrėžimus, daugelis akcentuoja neatsiejamus paslaugos bruožus – procesą ir neapčiuopiamumą.

Dėl paslaugos neapčiuopiamumo ir dažno subjektyvaus vertinimo autoriai pateikia skirtingas paslaugų klasifikacijas, kurios gali remtis ne tik veiklos sritimi, bet ir paslaugos savybėmis.

Kliento dalyvavimas paslaugos teikime reikalauja specifinių įmonės sprendimų bei paslaugų įmonei pritaikyto marketingo komplekso, todėl sekančioje skyriaus dalyje pateiksiu paslaugų marketingo ir jo komplekso apibrėžimus.

1.2 Paslaugų marketingas ir jo kompleksas (4P)

Pasak E. Vitkienės, paslaugų marketingas interpretuojamas dvejopai, nes šiuolaikinėje literatūroje vartojamas paslaugas apibūdinantis terminas *management, service management* beveik visiškai pakeistas terminu *service marketing*, kadangi paslaugų versle akcentuojami paslaugų teikėjo ryšiai su paslaugų vartotojais – pagrindiniais paslaugų teikimo proceso elementais. Taip paslaugų marketingas atlieka vadybines orientavimo funkcijas. Taigi, pirma, **paslaugų marketingas** (remianti pagrindiniu marketingo reikalavimu orientuotis į vartotojų norus) apibūdinamas kaip paslaugų įmonės ir vartotojo sąveikos vadybinė orientacija. Antra, **paslaugų marketingas** suvokiamas kaip instrumentarijus – paslaugų teikėjo veiklos metodų ir priemonių visuma, įgalinanti tenkinti vartotojų reikmes ir užtikrinti efektyvią paslaugų įmonės veiklą [37, p.8].

Paslaugų marketingo pagrindinis *objektas* – vartotojo reikmės ir norai; *tikslų siekimo priemonės* – visas marketingo kompleksas. Pagrindini paslaugų marketingo *tikslas* – vartotojo norų sukūrimas, nuspėjimas, reikmių, lūkesčių tenkinimas, vadovaujanti į vartotoją orientuota įmonės marketingo strategija [37, p.12].

Paprastai paslaugų marketingą sudaro „4P“: prekė (product), kaina (price), paskirstymas (place) ir rėmimas (promotion). Tačiau paslaugų marketingo tyrinėtojai praplėtė „4P“ dar keliais „P“: žmonėmis, įvaizdžiu, procesu. Įvairių autorių marketingo komplekso elementai pateikiami 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė. Paslaugų marketingo kompleksas: įvairių mokslininkų ir praktikų požiūris [2, p.40]

Autoriai	Elementų skaičius	Komplekso sudėtis
R.Dow	4P	Žmonės, žmonės, žmonės, žmonės
R.Judd	5P	Paslauga, kaina, vieta, rėmimas, žmonės
Ch.Gronroos	5	Paslauga, kaina, vieta, rėmimas, sąveika
K.Irons	5	Vartotojai, personalas, pagrindinė paslauga, įvaizdis, teikimas
J.Witers, C.Wiperman	6	Paslauga, kaina, vieta, informacija apie paslaugas, vartotojai, pardavimas
D.Cowel	7P	Produktas, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, fizinis akivaizdumas, procesas
Ch.Lovelock, Lewis B.,	8	Paslauga, kaina, vieta, rėmimas, žmonės, procesas, fizinis akivaizdumas, procesas, kokybė

1.2 lentelėje nurodyti autoriai pateikia šiuos paslaugų marketingo komplekso apibūdinimus:

Paslauga – kokybė, garantija, ryšiai po paslaugos suteikimo;

Kaina – lygis, nuolaidos, mokėjimo terminai, kokybės ir kainos santykis;

Vieta – prieinamumas, paskirstymo kanalai;

Rėmimas – reklama, pardavimų skatinimas, ryšiai su visuomene;

Žmonės – personalas (apmokymas, skatinimas, išvaizda, požiūris) ir vartotojai (elgsena, įsitraukimo į paslaugos teikimą lygis);

Įvaizdis (fizinis akivaizdumas) – aplinka (baldai, triukšmo lygis), lengvinamosios paslaugos, problemų sprendimo būdai;

Procesas – politika, procedūros, technikos lygis, paslaugos teikimo eiga [7, 16-17 psl.].

Paslaugų marketingo žinovas R.Dowas teigia, kad visus marketingo komplekso elementus galima traktuoti kaip žmones:

Prekė (*žmonės*) – paslauga nėra materialinė prekė, o paslaugas teikiančios įmonės personalo ir paslaugos vartotojo sąveikos dėka pasiektas rezultatas.

Kaina (*žmonės*) – paslaugos kokybę, jos vertingumą kuria tiek paslaugos vartotojas, tiek ir jos teikėjas.

Paskirstymas (*žmonės*) – paslaugos vartotojas yra tiesiogiai susijęs su paslaugos teikimo šaltiniu (vieta, laiku).

Rėmimas (*žmonės*) – tai į vartotoją orientuota informacinė marketingo ryšių sistema, į kurią paslaugos teikėjas ir vartotojas įtraukti nepaisant jų valios [37, p.15].

Šis paslaugų marketingo komplekso elementų interpretavimas labai tinka skambučių centro veiklos specifikai, kuomet klientas gaudamas paslaugą tiesiogiai kontaktuoja su aptarnaujančiu personalu ir visus aspektus vertina konsultanto suteikto aptarnavimo pagrindu.

Paslaugų marketingo komplekso elementai yra kontroliuojami paslaugas teikiančios organizacijos ir šių elementų visuma pirmiausiai daro įtaką kliento apsisprendimui ar įsigyti prekę, o vėliau lemia suvokiamą paslaugos kokybę bei sprendimą pakartotiniam paslaugos įsigijimui. Visgi paslaugų sektoriuje viena svarbiausių marketingo komplekso dalių yra pats procesas, nes beveik visais atvejais vartotojas jame dalyvauja. Todėl sekančioje skyriaus dalyje apžvelgsiu paslaugų teikimo sistemą ir jos aspektus.

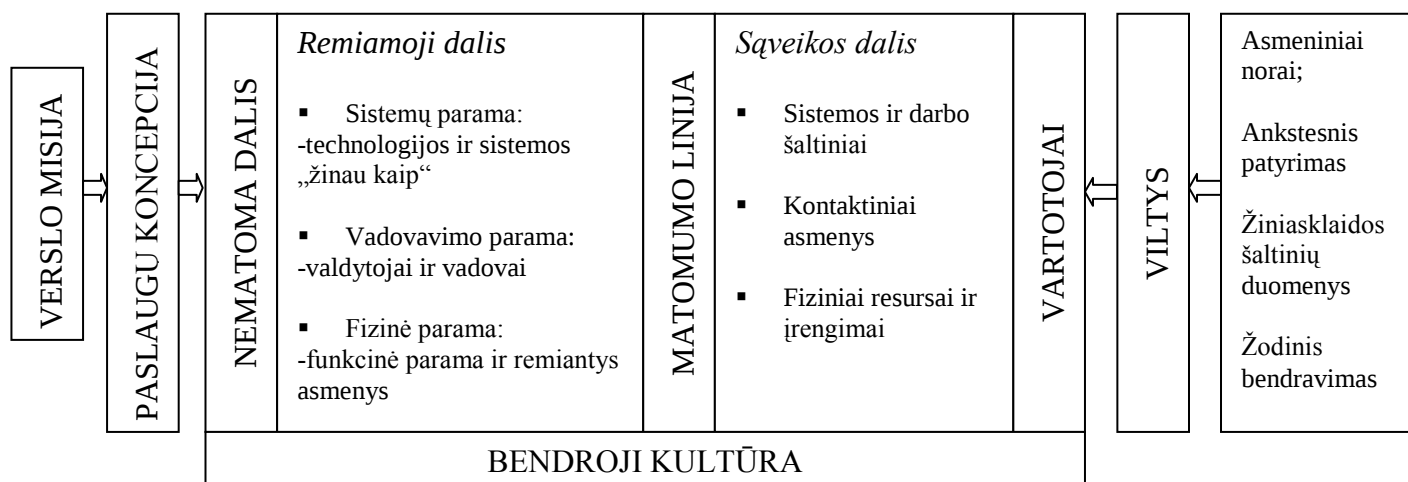
1.3 Paslaugų teikimo sistema

Paslaugas teikiančioje įmonėje teikimo proceso organizavimas lemia parduodamos paslaugos savybes. Todėl labai svarbu prieš teikiant bet kokią paslaugą, įvertinti visą paslaugos teikimo sistemą – pradedant verslo misija, paslaugos koncepcija, nusakančia vartotojui siūlomą naudą ir baigiant techniniais sprendimais bei paties kliento norais bei lūkesčiais.

Paslaugų teikimo sistema yra sąveika tarp įmonės teikiamų paslaugų, jos paslaugų vartotojų ir įmonės resursų, kurie vartotojams gali būti visai nematomi (sistemų, funkcinė parama) [37, p.108].

Siekiant išsamiau išnagrinėti paslaugų teikimo sistemą, šiame darbo skyriuje pateiksiu dviejų autorių – E.Vitkienės ir B.Vengrienės siūlomas paslaugų teikimo sistemas.

E.Vitkienės siūlomos paslaugų teikimo sistemos pagrindinis akcentas yra kliento sąveikos su paslaugų teikėju dalis (matomumo linija) (1.1 pav.).



1.1 pav. Paslaugų teikimo sistema pagal E.Vitkienę [37, p.112]

Paslaugų teikimo sistemą verta pradėti nagrinėti nuo *verslo misijos*, nes būtent ji daro labai didelę įtaką kliento gaunamai paslaugai.

J.Richmano teigimu, verslo misija yra organizacijos ateities vizija, kuri sudaro pamatus tolimesniam jos vystymuisi bei veiklos kryptį [23, p.61]. Pasak B.Neverausko organizacijos misija yra bendra vidinė organizacijos steigėjų nuostata, išreiškianti organizacijos vietą visuomeninėje santvarkoje ir apibrėžianti jos vykdomas funkcijas [35].

Iš pateiktų verslo misijos apibrėžimų matome, kad nuo pasirinktos misijos priklauso kuria kryptimi judės įmonė – ar orientuosis į kokybiškiausias, pigiausias, greičiausiai/patogiausias prienamas paslaugas ir pan.

Žinant verslo misiją, yra kuriama *paslaugų koncepcija*. Paslaugų koncepcija yra vartotojui siūloma nauda, kai paslaugų teikėjas tam tikrais būdais sprendžia tam tikrą klientų (paslaugų vartotojų problemas). Labai svarbu, kad paslaugų koncepcija atitiktų bendrą įmonės veiklos misiją [37, p.107].

Skambučių centre teikiant klientų aptarnavimo paslaugą taip pat būtina atsižvelgti į visas paslaugų teikimo sistemos sudedamąsias dalis. Pavyzdžiui, jeigu įmonės misija yra po 5 metų tapti greičiausiai bei kokybiškai klientus aptarnaujančiu pelningu skambučių centru, tuomet skambučių

centro teikiamo aptarnavimo koncepcija gali būti greitas ir kokybiškas skambinančių klientų aptarnavimas, kiekvienam pasiūlant papildomą paslaugą. Kad koncepcija būtų aiškiai apibrėžta, galima įvardinti siekiamus rodiklius – 80% paskambinusių žmonių neturi laukti kol atsilieps konsultantas ilgiau negu 20 sekundžių. Kokybė gali būti apibrėžiama vidinėmis vertinimo formomis (įvertinamų pokalbių kokybės vidurkis turi būti ne mažesnis kaip 95%), o pasiūlytų paslaugų procentas gali būti skaičiuojamas nuo atsakytų skambučių skaičiaus (pavyzdžiui ne mažiau kaip 90% skambučių turi būti su papildomos paslaugos pasiūlymu). Bet kuriuo atveju būtina atsižvelgti ir į vartotojo poreikius – jeigu klientai kategoriškai nesutinka klausyti informaciją apie siūlomas papildomas paslaugas, įmonei vertėtų į tai atsižvelgti ir papildomų pajamų ieškoti kitu būdu, kitaip klientai skambučių centrą vertins kaip nekokybiškas, jų poreikius neatitinkančias bei erzinančias paslaugas teikiančią įmonę. Bendra organizacijos kultūra šiuo atveju atspindėtų konsultantų kalbėjimo manierą, norą padėti klientams, kas lemia bendrą aptarnavimo išpūdį ir lemia, klientai lieka patenkinti aptarnavimo kokybe ar ne.

Tam, kad paslauga galėtų būti kokybiškai teikiama, jai reikalinga *remiamoji dalis*, kurią sudaro įvairių sistemų parama (skambučių centre tai gali būti klientui nematoma skambučių paskirstymo programa), vadovų (kurie visiems darbuotojams padeda siekti paslaugų teikimo koncepcijos) parama, bei funkcinė parama (jos metu kitų skyrių/departamentų darbuotojai pavyzdžiui skambučių centre prižiūri sistemas, atnauja informaciją ir pan).

Paslaugų teikimo sistemoje yra neišvengiama *sąveikos dalis*, t.y. tiesioginio kontakto su vartotojais, matomoji paslaugos teikimo sistemos dalis, kurią sudaro vartotojai ir juos veikiantys šaltiniai: vartotojus aptarnaujantys darbuotojai, darbo tvarka, techninė įranga bei priemonės. Kitaip tariant, visa tai, kas sukuria matomą paslaugos teikimo sistemą vartotojo sąmonėje [37, p.111].

Dešinėje 1.1 paveikslo dalyje yra išvardinti veiksniai, darantys įtaką *vartotojų viltims*, t.y. jų pageidavimai ir norai, ankstesnė patirtis, įvaizdis, žiniasklaidos šaltinių duomenys.

Pasak J.Ojasalo klientų viltys būna trijų tipų:

- Neapibrėžtos;
- Numanomos;
- Nerealistiškos [21];

Priklausomai nuo to, kokią iš išvardintų formų viltį turi klientas, skiriasi ir paslaugos teikimo specifika. Lengviausiai patenkinti nuspėjamas viltis turintį klientą – tokiu atveju įmonei belieka išsikelti tokius pat paslaugos teikimo tikslus – pavyzdžiui nekantrų klientą aptarnauti per kuo trumpesnę laiką. Norint kokybiškai aptarnauti neapibrėžtas viltis turintį klientą daugeliui įmonių prireiks atlikti tokio segmento klientų apklausą siekiant bent kiek sukonkretinti jų reikalavimus bei lūkesčius. Sunkiausiai arba kartais net neįmanoma yra patenkinti nerealistiškų vilčių turinčių klientų

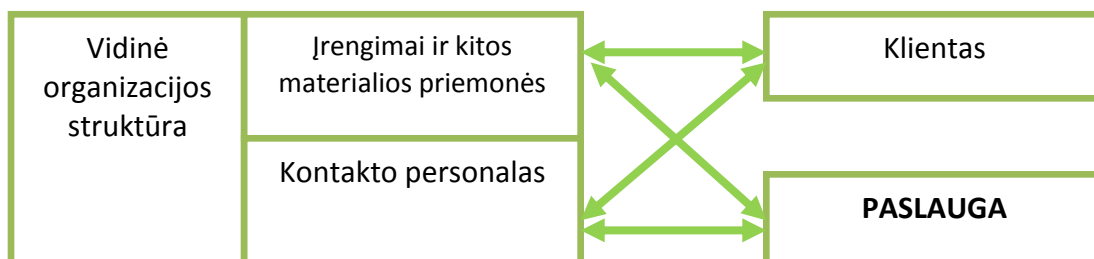
poreikius – tokiu būdu viena iš išeičių yra pateikti kitas naudas, kurias gauna klientas naudodamasis įmonės teikiamomis paslaugomis [21].

Klientų lūkesčius gali veikti keletas šaltinių:

- ankstesnis patyrimas (nebūtinai su konkrečia kompanija, bet ir su jos konkurentais);
- neformalios rekomendacijos (draugų, pažįstamų, kolegų žodiniai atsiliepimai yra itin svarūs);
- formalios rekomendacijos specialiuose vartotojams skirtuose leidiniuose; kaina, kurią reikia mokėti, taip pat marketingo strategijos elementai (pavyzdžiui, reklamos kokybė ir kiekis);
- bendras organizacijos įvaizdis suformuoja kliento laukiamą aptarnavimo lygį [21].

Kaip matome iš 1.1 paveikslą, paslaugos teikimo sistemos samprata rodo, kad paslauga nėra užbaigta, kol nėra pateikta vartotojui, o pačiai teikiamai paslaugai didelę įtaką daro įmonės misija, klientų viltys bei bendra organizacijos kultūra. Tik tinkamai sudėjus šias dalis galima teikti kokybiškas, klientų poreikius atitinkančias paslaugas.

B.Vengrienė pateikia šiek tiek kitokią paslaugos teikimo sistemą, kurioje autorė akcentuoja tai, kad paslaugos teikimas bet kuriuo atveju numato kliento dalyvavimą, kuris pasireiškia jo sąveika su kontaktiniu personalu ir įrengimais, o šios sąveikos padarinys yra sukurta paslauga (1.2 pav.).



1.2 pav. Paslaugų teikimo sistema pagal B.Vengrienę [34, p.119]

Vidinė organizacijos struktūra – ji apima visus padalinius, kurie atlieka klientui nematomą veiklą. Vidinė organizacijos struktūra užtikrina tarnybinės zonos veiklą ir sklandžią kontakto eigą teikiant paslaugą.

Įrengimai ir kitos materialios priemonės – tai visos materialios priemonės paslaugai teikti (pavyzdžiui skambučių paskirstymo įranga). Materialiųjų priemonių vaidmuo teikiant skirtingas paslaugas yra nevienodas – vienur jos bus gyvybiškai būtinas (transporto srityje), kitus pageidautinas (teikiant intelektualias paslaugas).

Kontakto personalas – tai darbuotojai, kontaktuojantys su klientais. Paprastai jie savo veikloje derina technines ir marketingo funkcijas, t.y. atlikdami su paslauga susijusias operacijas ir kartu aptarnaudami klientą, kuriam teikiama paslauga.

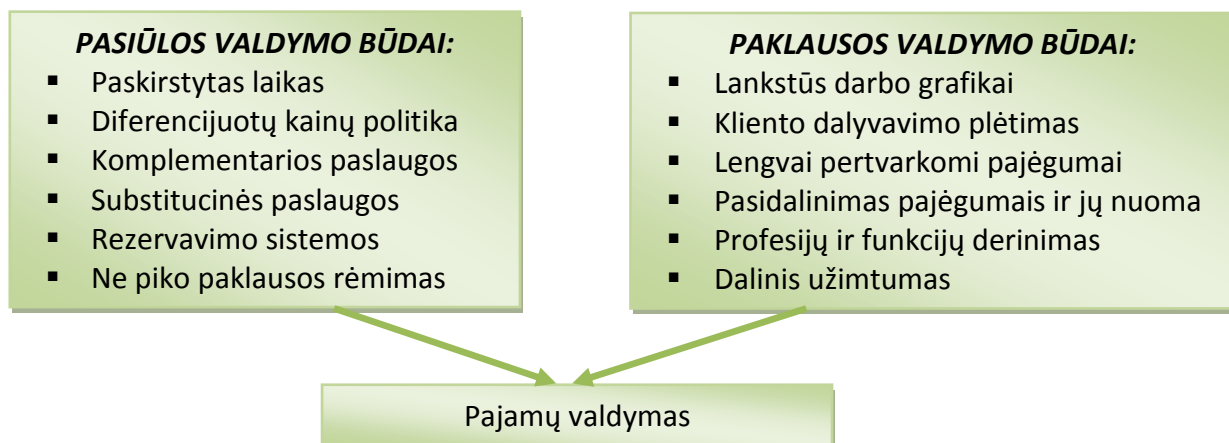
Klientas – tai fizinis arba juridinis asmuo – paslaugos vartotojas, daugiau ar mažiau aktyviai dalyvaujantis teikimo procese.

Palyginus dviejų autorių pateikiamas paslaugų teikimo sistemas matome, kad E.Vitkienė sistemoje akcentuoja vartotojo ir paslaugų teikėjo sąveiką, kuriai įtaką turi vartotojo lūkesčiai ir įmonės misija, o B.Vengrienė paslaugų teikimo sistemoje akcentuoja ne tik ryšius tarp dalyvių (nenurodant kas sąveikai daro įtaką), bet ir patį rezultatą, t.y. paslaugą.

Abi autorės nemažai dėmesio skiria vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveikai, nes paslaugų teikime ši dalis yra viena iš svarbiausių – kaip ir minėjau anksčiau sąveikos metu klientas suvokia paslaugos kokybę ir apsisprendžia dėl tolimesnio vartojimo. Siekiant nepriekaištingai atlikti paslaugą, labai svarbu, kad sąveikos su klientu metu būtų užtikrinamas tinkamas darbuotojų kiekis (kitais negu prekes, „sukaupti“ arba sandėliuoti reikiamą paslaugų kiekį nėra galimybės). Teikiant paslaugas įmonėje labai svarbu tinkamai suplanuoti vartotojų paklausą, kad atitinkamai galima būtų pasiūlyti reikiamą aptarnavimo lygį, todėl sekančioje skyriaus dalyje aptarsiu paslaugų paklausos bei pasiūlos planavimo aspektus.

1.4 Paslaugų paklausos ir pasiūlos planavimas

Viena iš paslaugų savybių – sandėliavimo galimybės nebuvimas, sąlygoja būtinybę kruopščiai planuoti paklausą bei pasiūlą tam, kad klientų poreikiai būtų patenkinti, o įmonė sumažėjus paklausai, neprarastų lėšų.



1.3 pav. Pasiūlos ir paklausos valdymo būdai [34, p.194]

Siekiant visada užtikrinti reikiamą darbuotojų kiekį paslaugą norintiems įsigyti klientams, būtina valdyti ne tik paklausą, bet ir pasiūlą (1.3 pav.) – ir abu šie faktoriai gali būti valdomi (bent iš dalies) paslaugą teikiančios įmonės veiksmais.

Pasiūlą paslaugą teikianti įmonė gali valdyti šiais veiksmais:

Paskirstant laiką – klientų aptarnavimo (arba apskritai paslaugos teikimo laiką) galima diferencijuoti pagal klientų tipą.

Diferencijuojant kainas – pakeičiant kainodarą arba nustatant skirtingus kainų lygius skirtingam paslaugos naudojimo laikui (pavyzdžiui naudojantis paslauga ryte ji kainuoja pigiau) galima sukurti didesnę pasiūlą tam laikui, kada įmonei labiau apsimoka – pavyzdžiui didžiąją dalį bilietų parduoti standartine kaina ir likus tik keliems neparduotiems bilietams nustatyti aukštesnes kainas.

Pasiūlant komplementarių paslaugų – rinkoje pastebimas dėsnis, kad mažėjant vienos komplementarios prekės ar paslaugos paklausai, mažėja ir ją papildančios prekės/paslaugos paklausa. Šią savybę galima išnaudoti planuojant įmonės teikiamų paslaugų pasiūlą dirbtinai mažinant arba didinant komplementarios paslaugos/prekės paklausą.

Pasiūlant substitucinių paslaugų – kartais klientams nėra būtina konkrečios įmonės teikiama paslauga ir siekiant sumažinti paslaugos pasiūlą galima vartotojams pasiūlyti substitucinių paslaugų – pavyzdžiui vietoj banko konsultanto paslaugos apmokant sąskaitas, klientams galima pasiūlyti elektroninę bankininkystę.

Įdiegiant rezervavimo sistemas – planuoti paklausą galima ir suteikiant klientams nurodyti laiką kada jiems būtų patogiu atvykti kartu suteikiant galimybę vienu metu rezervuoti laiką tik tam tikram skaičiui klientų.

Remiant paslaugas ne piko metu – ne piko metu suteikiant daugiau papildomos naudos klientui jis skatinamas ateiti tuo metu, kai daugiau aptarnaujančio personalo yra laisvi.

Paklausą paslaugą teikianti įmonė gali valdyti šiais veiksmais:

Organizuojant lanksčius darbo grafikus – jeigu klientų paklausai negalima daryti įtakos jokiais kitais būdais, įmonei belieka prisitaikyti organizuojant darbo grafiką taip, kad pikų metu dirbtų daugiau darbuotojų negu tuo metu, kai klientų kiekis sumažėja.

Plečiant kliento dalyvavimą paslaugos teikime – paklausą galima valdyti ir suteikiant daugiau galimybių pačiam klientui dalyvauti paslaugos teikime – tuomet sutrumpėja reikalingas personalo laikas ir galima aptarnauti daugiau klientų.

Organizuojant pajėgumus taip, kad juos būtų lengva pertvarkyti – kartais klientų paklausa gali svyruoti neprognozuojamai, todėl svarbu organizuoti darbą taip, kad pavyzdžiui pagalbines funkcijas atliekantis personalas galėtų padėti klientų aptarnavime.

Pasidalinant pajėgumais – jeigu organizacija turi dukterinių įmonių arba filialų, piko metu galima dalintis pajėgumais, kad klientams būtų užtikrinamas nepriekaištingas aptarnavimas bet kuriuo laiku.

Derinant profesijas ir funkcijas – jeigu yra funkcijų įvairovė, siūloma parinkti geriausiai darbą išmanančius specialistus, turinčius tinkamus įgūdžius – tuomet paslauga bus atlikta kokybiškiau.

Organizuojant dalinį užimtumą – tuo metu kai nėra didelio poreikio, sudaryti galimybę dirbti pagal slenkantį grafiką.

Teisingai suvaldžius paslaugos paklausą ir pasiūlą įmonė gali ne tik išvengti neplanuotų išlaidų netikėtai sumažėjus paslaugos paklausai, bet ir uždirbti didesnę pelną. Todėl paklausos bei pasiūlos valdymas yra neatsiejamas nuo pajamų valdymo.

Pirmos dalies išvados:

Paslaugų sektoriaus reikšmė ekonomikoje yra neabejotinai svarbi – yra prognozuojama, kad ir toliau jos išliks vienos svarbiausių rinkos variklių. Tačiau dėl didelio paslaugų spektro autoriai pateikia skirtingus paslaugos sąvokos apibrėžimus – E.Vengrienė, J.W.Stantonas, G.Lethinenas apibūdindami paslaugą akcentuoja vartotojų poreikių tenkinimą, o Ph.Kottleris, B.Vengrienė ir verslo žodyne pateikiamama paslaugos apibrėžime akcentuojamas pats paslaugos teikimo procesas. Visų autorių paslaugos apibrėžimams yra viena savybė – visi paslaugą apibūdina per jos bruožus arba savybes ir labiausiai yra akcentuojamas neapčiuopiamumas.

Išanalizavus skirtingų autorių pateikiamus paslaugų apibrėžimus, sąvokų apibūdinimus ir klasifikaciją matome, kad rasti vieningą poziciją yra ganėtinai sunku dėl to, kad paslauga turi daug reikšmių, kartais tampa net produkto sudedamąja dalimi, yra neapčiuopiama ir paslaugos teikime dalyvauja pats klientas.

Siekiant geriau išnagrinėti paslaugų sektoriaus specifiką išanalizavau E.Vitkienės ir W.Hertman pateikiamas paslaugų savybes. Nors autoriai papildo vienas kitą paslaugos savybių apibrėžimais, abu autoriai paslaugų savybes apibūdina lygindami jas su prekių savybėmis, kurios yra priešingos.

Paslaugų teikimo spektras yra toks platus, kad nėra vieningos jų klasifikacijos. Siekiant kuo geriau išnagrinėti galimas paslaugų klasifikacijas pateikiau du klasifikacijų tipus – pagal paslaugų

savybes (Ph.Kottler) ir pagal veiklos specifiką („General Agreement on Trade and Services“ ataskaita). Apjungiant šias abi klasifikacijas matomas bendresnis paslaugų vaizdas, nes nagrinėjant tik vienos rūšies klasifikaciją, neatskleidžiamos visos galimos paslaugos.

Kadangi vienas pagrindinių paslaugos bruožų yra procesas, pateikiu E.Vitkienės ir B.Vengrienės siūlomus paslaugų teikimo sistemos modelius, kurie akcentuoja sąveikas tarp kliento ir paslaugos teikėjo. Paslaugų teikimo sistemoje E.Vitkienė akcentuoja sąveikai įtaką darančius vartotojo lūkesčius ir įmonės misiją, o B.Vengrienė daugiau akcentuoja sąveikos rezultata – paslaugą.

Net ir puikiai parinkus bei valdant paslaugų teikimo sistemą dėl paslaugos savybės, kuri neleidžia būti sandėliuojama, atsiranda būtinybė planuoti bei valdyti paslaugų pasiūlą bei paklausą, kas leistų laiku bei kokybiškai aptarnauti klientus jiems priimtinu laiku.

Šiame skyriuje aptarta paslaugos savybė – neapčiuopiamumas sąlygoja dažnai subjektyvų suteiktos paslaugos vertinimą. Todėl sekančiame darbo skyriuje išanalizuosiu paslaugų kokybės aspektus, kurie yra svarbūs siekiant suteikti paslaugą tokiu būdu, kad klientas sugryžtų dar kartą.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖ

2.1 Kokybės įtaka įmonės pajamoms ir išlaidoms

Paslaugų teikime vienas svarbiausių faktorių, lemiančių klientų pasitenkinimą, yra kokybė. Tačiau dėl paslaugų savybės neapčiuopiamumo, kokybę paslaugų srityje yra ganėtinai sunku vieningai apibrėžti, todėl pateikiu skirtingų autorių siūlomus kokybės apibrėžimus.

ISO 9000:2000 standarte pateikiama kokybės samprata: **kokybė** – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. Neatitiktis yra reikalavimų neįvykdymas [22, p.7].

JAV kokybės kontrolės asociacijos pateikta kokybės samprata – **kokybė** yra subjektyvi, nes kiekvienas individas turi savą kokybės supratimą [16, p.103].

A.Kaziliūnas teigia, kad **kokybė** – tai vartotojo patenkinimo lygis. Autorius pabrėžia, kad norint atskleisti apibrėžimo veikimo pagrindą, reikia patikslinti vartotojo sąvoką. Šiuo atveju vartotojas yra asmuo, susidūręs su produktu arba procesu [14, p.11].

Pasak J.Laučiaus laikoma, kad produktas ar paslauga **kokybiška**, jeigu jis tokia, kokios pageidavo suinteresuotos šalys [17, p.122]. Taigi, remiantis šiuo apibrėžimu galima teigti, kad ir žema kokybė yra priimtina, jeigu, pavyzdžiui, tikslas yra gaminti kuo pigesnę prekę ar paslaugą.

Iš pateiktų kokybės apibrėžimų matome, kad ji gali būti aiškinama per vartotojo suvokimą (pojūčius) (JAV kokybės kontrolės asociacija, A.Kaziliūnas) arba atitikimą tam tikroms, iš anksto nustatytoms normoms (ISO standartas, J.Laučius).

Kokybės aspektus nagrinėjantys autoriai D.Garvinas, Ch.Gronroosas, G.Lehtinenas siūlo kokybės sąvoką suskaidyti į atskiras dalis, kurias būtų lengva valdyti:

1. techninė kokybė;
2. funkcinė kokybė.

Techninė kokybė yra tai, kas klientui pateikiama atliekant paslaugą – išorinės paslaugos akivaizdumo apraiškos. Dažnai jų kokybė vartotojo gali būti išmatuota, nes paprastai yra susijusi su paslaugos teikimo fizinėmis priemonėmis bei technologijomis, kurių savybės nustatomos įprastiniais prekių kokybės vertinimo metodais. Skambučių centre techninę kokybę galima apibrėžti kaip skambučių paskistymo sistemos kokybišką darbą. Tačiau techninės kokybės parametrai savaime neduoda pakankamos garantijos, kad konkreti klientui suteikta paslauga bus geros kokybės, todėl būtina nagrinėti ir funkcinę kokybę.

Funkcinė kokybė yra paslaugos teikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, kuriomis suteikiama paslauga. Klientas yra veikiamas ne tik to, kokią paslaugą gauna, bet ir to, kaip ją gauna, kaip ir kokią nuomonę susidaro apie paslaugos teikimo ir vartojimo procesą. [34, p.137]

Skambučių centre funkcinė kokybė yra konsultantų teikiamo aptarnavimo kokybė (skambučių paskirstymo sistema gali veikti nepriekaištingai, bet konsultantas klientus gali aptarnauti nemandagiai).

Kokybės valdymas paslaugų įmonėse daugeliu atvejų yra susijęs su matomumo linija, dalijančia įmonės veiklą ir veiklos teritoriją į priekinę kontakto zoną, kurioje dalyvauja klientas, ir tarnybinę zoną, nematomą klientui. Vienoje ir kitoje zonoje kokybės valdymo ir palaikymo sprendimai turi savo specifiką, nors jie gali būti vienodai svarbūs patenkinant klientų lūkesčius. Sąveikos kokybiškumo prielaidos gali būti sudaromos ir tarnybinėje zonoje, kai veiklos kokybiniai parametrai (operacijų trukmė, nuoseklumas, naudojama įranga) paveikia pačios paslaugos ar teikimo proceso savybes. Santykis tarp veikos tarnybinėje zonoje ir kontakto zonoje priklauso nuo paslaugos pobūdžio ir gali būti įvairus [34, p.141].

Reikiamam kokybės lygiui įmonėje užtikrinti yra siūloma nemažai diagramų bei metodų (pareto diagrama, priežasčių-pasekmių daigramas, medžio diagrama ir pan.), tačiau skambučių centro teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti labiausiai tinka „Planuok-daryk-tikrink-veik“ (PDTV) metodas, kadangi jis leidžia išbandyti naują pakeitimą nedideliu mastu ir įvertinti jo poveikį visam klientų aptarnavimui nerizikuojant iš karto, todėl ši modelį aptarsiu plačiau.

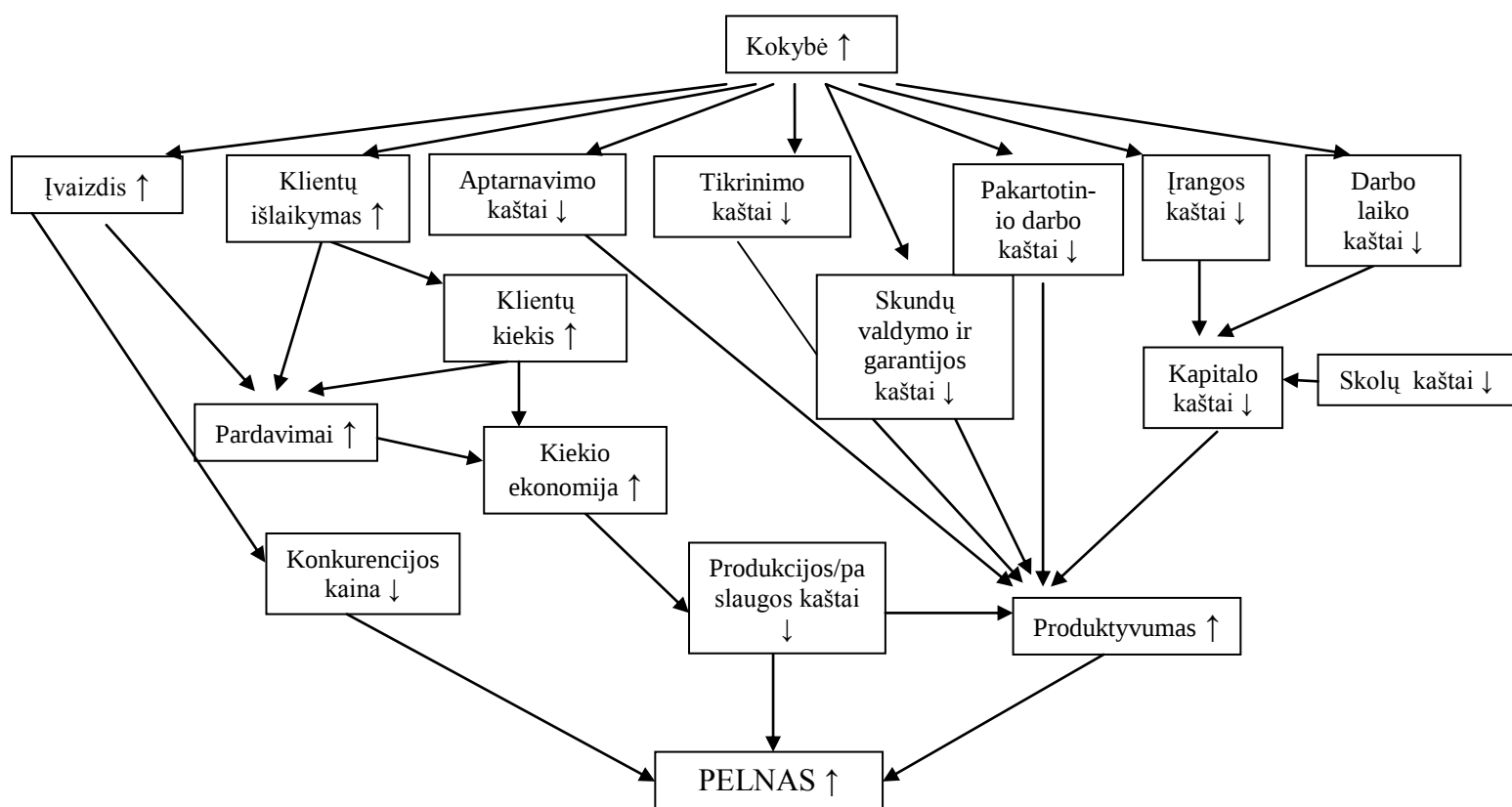
PDTV – tai problemų sprendimo ir procesų tobulinimo ciklas, kurio pavadinimas yra žodžių pirmųjų raidžių santrumpa (Planuok-daryk-tikrink-veik) [22, p.187].

PDTV ciklas susideda iš šių elementų:

1. *Planuoti (angl. Plan)*: planuojant ieškoma atsakymo į klausimus ką ir kaip daryti?
2. *Daryti (angl. Do)*: atliekamas numatytas bandymas. Geriausiai tai daryti viename skyriuje ar ceche, naudojant eksperimentinį pavyzdį ar bandinį.
3. *Tikrinti (angl. Check)*: Registruojami pokyčiai, atsiradę po bandymo. Reikėtų analitiškai ir kokybiškai patvirtinti, kad planas veikia ir rodikliai gerėja; stebėti kokią įtaką turėjo pakeitimai, ar jie sumažino skirtumą tarp buvusio ir esamo proceso atlikimo.
4. *Veikti (angl. Act)*: tolesnio proceso pertvarkymas. Imamasi veiksmų, adekvačių gautiems rezultatams, prireikus gali būti pakeičiamas numatytas sprendimas ir bandymas pakartojamas [22, p.188].

Siekti aukštesnės klientų aptarnavimo kokybės įmonei naudinga ne tik dėl didesnio klientų pasitenkinimo lygio, tačiau ir dėl mažėjančių išlaidų, susijusių su nuostoliais dėl bogos kokybės. Čia išsiskiria dviejų autorių – G.Tagučio ir E.Gummesson kokybės pagrindimas – G.Tagučio kokybės sąvoką aiškina per nuostolius, patiriamus dėl nepakankamo jos lygio, o E.Gummesson rodo tiesioginę kokybės įtaką įmonės pelnui. Todėl toliau pateiksiu abiejų autorių siūlomus kokybės santykius su įmonės finansais.

E.Gummesson teigia, kad nuo kokybės tiesiogiai priklauso įmonės produktyvumas ir pelnas - sąsają pavaizduoja 2.1 pav.



2.1 pav. Kokybės įtaka įmonės gaunamam pelnui [7, p. 6]

- *Įvaizdis* – tyrimu įrodyta, kad kokybė turi net 13% įtakos įmonės įvaizdžiui (kiti veiksniai – rėmimas – 14%, kaina – 12% ir t.t.), taigi akivaizdu, kad aukšta paslaugų teikimo kokybė turi tiesioginės įtakos įmonės įvaizdžiui [19, p.118].
- *Klientų išlaikymas* – kuo klientas yra lojalesnis įmonei, tuo lengviau tampa jį išlaikyti – tokie klientai yra žymiai atlaidesni netyčinėms įmonės klaidoms, nes ilgą laiką buvo gavę puikų aptarnavimą [1, p.12].

- *Aptarnavimo kaštai* – patobulintas produkcijos/paslaugos prisitaikymas mažina gamybos ir aptarnavimo kaštus, taupant per jau nebereikalingus produkto ar paslaugos atitaisymus/teikimus iš naujo, jų metu patiriamas sąnaudas.
- *Tikrinimo kaštai* – išaugus kokybei, mažėja reikalingos sąnaudos kokybei tikrinti, nes labai dažnas tikrinimas tampa nebe toks aktualus.
- *Pakartotinio darbo kaštai* – pagerinus paslaugos teikimo kokybę žymiai rečiau tenka iš naujo teikti tą pačią paslaugą dėl įvykusios klaidos, taigi sąnaudos irgi mažėja.
- *Įrangos kaštai* – mažiau naudojama įranga ilgiau tarnauja, todėl yra mažesni jos kaštai.
- *Darbo laiko kaštai* – išaugus paslaugos teikimo kokybei mažėja jos atlikimo laikas, nes konsultantai mažiau laiko praleidžia ieškodami informacijos, greičiau supildo reikiamus duomenis bei operatyviau suteikia reikalingą informaciją klientams.
- *Klientų kiekis* – pagerinus klientų lojalumą bei išlaikymą, įmonės turimų klientų skaičius išauga.
- *Pardavimai* – tyrimais įrodyta, kad net 80% pirkti čia ar ne lemia ne objektyvūs veiksniai kaip prekybos vieta, kaina, ar suteikiamas garantinis laikotarpis, o subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita, kaip aptarnavimo kokybė [1, p.7]. Be to, dėl geresnės paslaugų kokybės pakilus įmonės įvaizdžiui, atsiradus daugiau lojalių klientų bei išaugus pačių klientų skaičiui, pardavimų apimtys auga.
- *Kiečio ekonomija* – augančių realizacijos apimčių pagrindu organizacija gali plėsti savo gamybinius pajėgumus ir kartu gauti masto ekonomijos efektą: užtikrinti mažesnes vidutines produkcijos/paslaugos vieneto išlaidas.
- *Skundų valdymo ir garantijos kaštai* – pagerinus klientų aptarnavimą bei paslaugų kokybę, sumažėja nepatenkintų klientų skaičius, o kartu ir visos skundų valdymo sistemos kaštai.
- *Kaptilo kaštai* – sumažėjus darbo laiko ir įrangos kaštams, sumažėja ir kapitalo kaštai.
- *Skolų kaštai* – kuo geresnės kokybės paslaugos bus teikiamos, tuo mažiau klientų ginčysis dėl sąskaitos pagrįstumo ir pinigų surinkimas turėtų pagerėti.
- *Konkurencijos kaina* – dėl geresnės kokybės pagerėjus įmonės įvaizdžiui, organizacijai pigiau kainuoja konkuruoti su kitomis įmonėmis, kurių įvaizdis dėl netinkamos paslaugų kokybės yra žemesnis.
- *Produkcijos/paslaugos kaštai* – dėl kiečio ekonomijos (atsirandančios dėl išaugusių pardavimų ir turimų klientų kiekio), sumažėja paslaugos teikimo kaštai.
- *Produktyvumas* yra santykis tarp produkcijos ir sąnaudų. Kuo daugiau pagaminama produkcijos/teikiama paslaugų už mažesnes sąnaudas, tuo didesnis yra įmonės produktyvumas. Jau ankstesniuose punktuose paaiškinau, kaip išaugusi kokybė sumažina

sąnaudas bei padidina pardavimų skaičių, todėl galime daryti išvadą, kad išaugus kokybei, produktyvumas taip pat didėja.

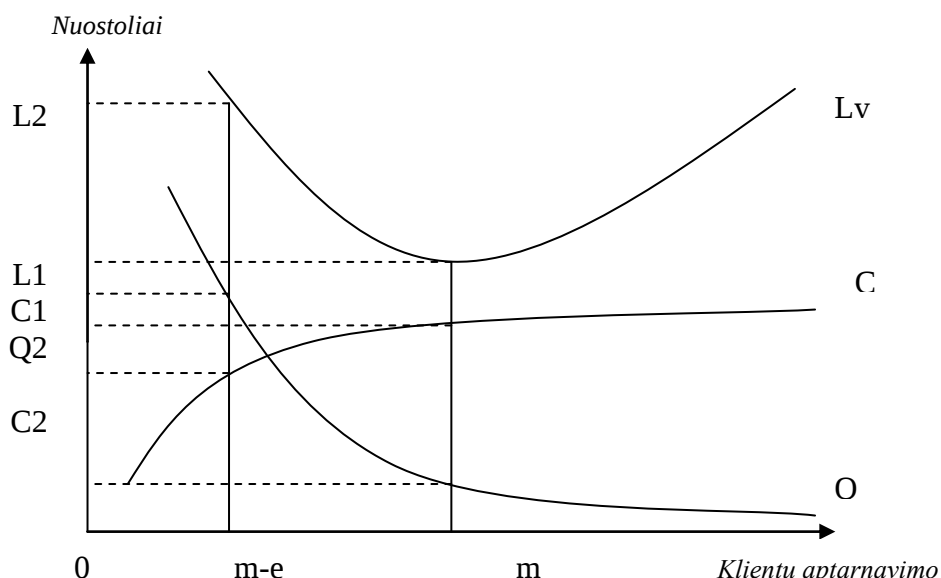
- *Pelnas* – sumažėjus konkurencijos kainai, paslaugos teikimo kaštams ir išaugus produktyvumui įmonės pelnas didėja.

Akivaizdu – kai bent kiek sumažėja nepatenkintų ir padidėja patenkintų klientų skaičius, įmonės pajamos ir pelningumas auga. „Air France“ užsakymu atlikto tyrimo duomenimis, tas augimas yra ganėtinai didelis. Kai jie sumažino nepatenkintų keleivių skaičių 1%, kompanijos pajamos šoktelėjo 1% [1, p.11].

G.Tagučī, priešingai negu E.Gummesson kokybę apibrėžia kaip „nuostolius, kuriuos patiria visuomenė nuo to laiko, kai produktas pateikiamas į rinką“ [8].

Nuostolių, sukeltų klientų aptarnavime telekomunikacijos srityje, pavyzdžiai gali būti tokie: neįvykdyti vartotojų reikalavimai, blogai įjungtos paslaugos, neteisingai suteikta informacija, sąlygojusi netinkamus klientų veiksmus (pavyzdžiui nurodžius blogą salono adresą klientas paranda daug savo laiko jo ieškodamas, o tai yra nuostolis). Taigi, kuo mažesni šie nuostoliai, tuo geresnės paslaugos yra teikiamos.

Daugeliui toks kokybės apibrėžimas pasirodo neįprastas dėl to, kad čia kokybė išreiškiama neigiamais matavimo vienetais, lyg būtų neigiamas padarinys, tačiau taip nėra, nes kuo mažesnis paslaugos nuostolis klientams, tuo aukštesnė paslaugos kokybė. t.y. paslaugos kokybė auga mažėjant klientų patiriamiems nuostoliams.



2.2 pav. Gamintojo, vartotojo ir visuomenės nuostolių sąsaja [8]

G. Taguči siūlomą nuostolių sąsajos modelį pritaikau nagrinėjamai temai – klientų aptarnavimo kokybės gerinimui skambučių centruose. Grafike pavaizduotą bendrą nuostolį (L_y kreivė) sudaro dvi sudedamosios dalys:

- Aptarnavimo kokybės išlaidos paslaugos tiekėjui (kuo geresnę aptarnavimo kokybę bus siekiama užtikrinti, tuo brangiau tai kainuos įmonei);
- Blogos aptarnavimo kokybės išlaidos klientui (kuo blogesnę aptarnavimą jis gaus, tuo didesnių nuostolių patirs).

2.2 paveiksle pavaizduotos nuostolių kreivės: įmonės atžvilgiu (C), kliento atžvilgiu (Q) bei suminė nuostolių kreivė (L_y).

Įmonės atžvilgiu (C) – kuomet geresnę klientų aptarnavimo kokybę bus siekiama užtikrinti skambučių centruose, tuo daugiau darbuotojų, dirbančių klientų aptarnavime, reikės.

Vartotojo požiūriu – gerėjant aptarnavimo kokybei ir mažėjant aptarnavimo laikui, mažėja sugaišto laiko bei galimai neteisingai suteiktos informacijos kaštai.

Suminė nuostolių kreivė – yra kreivių įmonės (C) ir vartotojo suma. Čia optimalus taškas yra kreivės minimumas.

Pažymėjome suminių nuostolių kreivės L_y minimalų tašką – m , poslinkį nuo minimalaus taško į kairę – $m-e$. Pasislinkus iš taško m į tašką $m-e$, padidėja klientų nuostoliai nuo Q_1 iki Q_2 , gamintojo nuostoliai šiuo atveju sumažėja nuo C_1 iki C_2 . Q poslinkis yra didesnis nei C , todėl gauname grynąjį visuomenės nuostolį. Šį nuostolį vaizduoja kreivės L_y poslinkis iš taško L_1 į tašką L_2 . Norint šį nuostolį sumažinti, reikia pasiekti kreivės L_y minimumo tašką m [sudaryta remiantis 8 šaltiniu, bet pritaikyta nagrinėjamai temai].

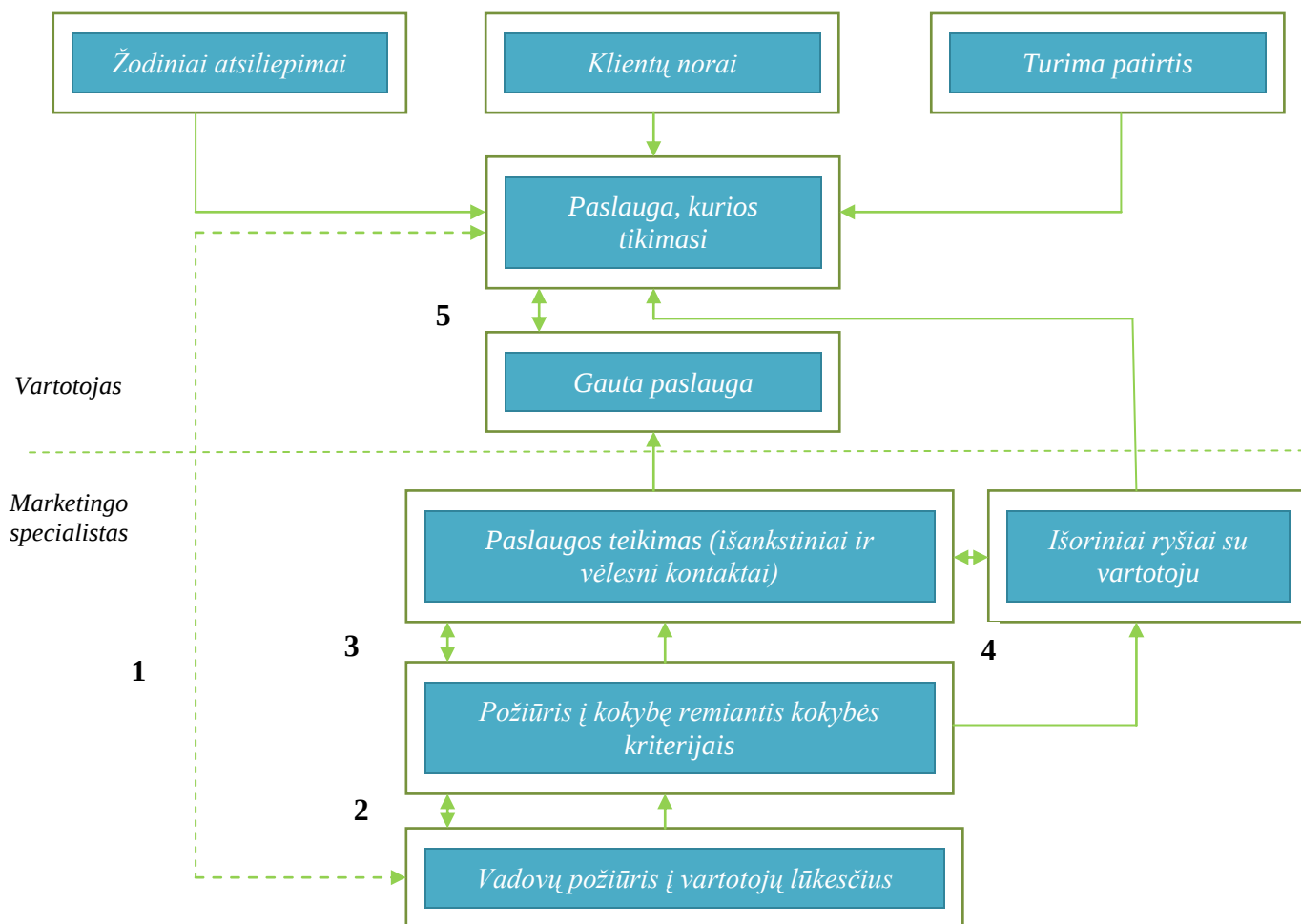
Kaip matome iš pateiktų duomenų, abu autoriai, tiek G.Taguči, tiek E.Gummesson teigia, kad aukštesnė paslaugų kokybė daro teigiamą naudą įmonės finansams arba didindamos pajamas, arba sumažindamos išlaidas. Svarbu paminėti, kad nors E.Gummesson aiškina aukštesnės paslaugų kokybės įtaką įmonės pajamoms, tik G.Taguči nurodo ribinę vietą, kuomet daugiau investuoti į kokybę neapsimoka, nes kainuoja žymiai daugiau negu atnešama nauda.

Atsižvelgiant į aukštos kokybės teigiamą įtaką įmonės finansams, būtina rasti būdus, kaip išlaikyti aukštą kokybę arba ją pagerinti, kai nutariama, kad kokybė yra nepakankama. Todėl sekančiame darbo skyriuje aptarsiu klaidų analizės modelį, kurio pagalba galima rasti kokybės spragas visoje paslaugų teikimo sistemoje ir išvengti su prasta kokybe susijusių nuostolių.

2.1 Kokybės klaidų analizės modelis

Ch.Gronroos'as sukūrė klaidų analizės modelį, kuris padeda suvokti kaip galima užtikrinti paslaugos kokybę ir išvengti su prasta kokybe susijusių nuostolių. (2.3 pav.).

Klaidų analizės metodo paveikslas yra padalintas į dvi dalis, kur viršutinė dalis atspindi reiškinius, susijusius su vartotoju, o apatinė – su paslaugų teikėjais.



2.3 pav. Klaidų analizės modelis [15, p.467]

Paslauga, kurios tikimasi, yra tiesiogiai susijusi su kliento norais, turima patirtimi (pavyzdžiui gaunant analogišką paslaugą pas tą patį ar kitą paslaugos teikėją) bei atsiliepimais, kurios klientas girdėjo. Kita laukiamos paslaugos dalis susijusi su įmonės vadovų požiūriu į klientą – nesvarbu, kokių lūkesčių paslaugai turės klientas, jai įtaką daro ir vadovų požiūris į klientą – jeigu jie supranta klientų lūkesčius, tai padeda suformuoti kokybės kriterijus ir atitinkamą įvaizdį.

Paslaugos kokybę vartotojas patiria tuo metu kai ji kuriama ir kai yra teikiama. Svarbu paminėti, kad paslaugos kokybę vartotojas vertina kaip skirtumo tarp lauktos ir gautos paslaugos rezultata.

Klaidų analizės modelyje pateikti penki skirtumai, galintys lemti nesėkmingą paslaugos pateikimą kliento atžvilgiu. Ch.Gronroos'as teigia, kad perpratus šį modelį, įmanoma tobulinti pagrindinių uždavinių sprendimus, kurie gali turėti įtakos klientų pasitenkinimui.

Paveiksle (2.3) pateikti skirtumai analizuojami kaip klaidos:

1. *Valdymo klaidos* – tai skirtumas tarp vartotojo lūkesčių ir vadovų supratimo apie juos. Ne visada vadovai pakankamai žino, ko potencialūs vartotojai iš tikrųjų tikisi iš paslaugos, o tai atsitinka dėl šių priežasčių:

- ✓ Klaidinga rinkos tyrimų ir paklausos analizės informacija;
- ✓ Klaidingai interpretuojami vartotojų lūkesčiai;
- ✓ Nepakanka informacijos apie paslaugų įmonės ir vartotojo sąveiką;
- ✓ Per daug organizacinių struktūrų, kurios neperduoda ar iškreipia kontaktų su vartotojais metu gautą informaciją.

Visais atvejais būtina ieškoti vidinių informacijos sklaidimo kelių arba net keisti paslaugų įmonės organizacinę struktūrą.

2. *Kokybės kriterijų nustatymo klaidos* – tai skirtumas tarp vadovų suvokimo ir tikros, detalizuotos paslaugos kokybės nustatymo. Vadovai gali neturėti aiškių paslaugos kokybės standartų arba orientuotis į nerealius standartus (arba jeigu yra realūs, nesugeba jų įgyvendinti). Ši klaida taip pat gali reikšti, kad vadovų nustatyti kokybės kriterijai neatitinka vartotojų lūkesčių. O šios klaidos atsiranda dėl:

- ✓ Klaidingų planavimo procedūrų;
- ✓ Presto planavimo valdymo;
- ✓ Aiškių organizacijos tikslų nustatymo nepakankamumo;
- ✓ Tikslų administracijos nurodymų dėl paslaugos kokybės nebuvimo.

3. *Paslaugų teikimo klaidos* – tai skirtumas tarp pačios paslaugos ir jos pateikimo kokybės. Dėl prasto personalo darbo paslauga gali būti netinkamai pateikta, net jei ir egzistuoja instrukcijos. Klaidos atsiranda kai:

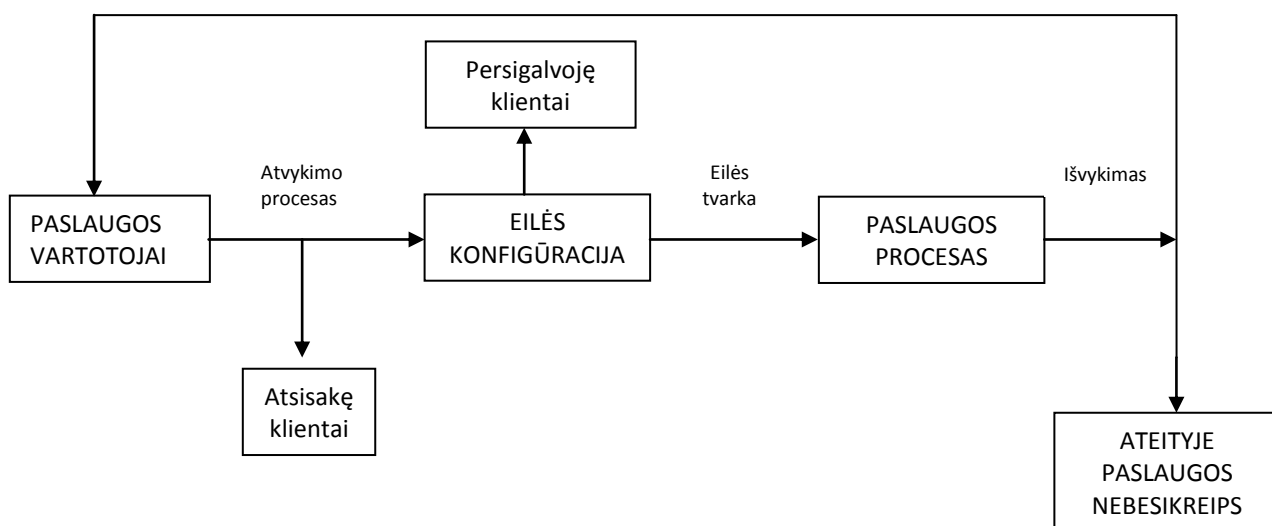
- ✓ Labai sudėtingi arba nelankstūs kriterijai;
- ✓ Personalas nesutinka su paslaugos kokybės kriterijais;
- ✓ Kokybės kriterijai neatitinka bendros organizacijos kultūros;
- ✓ Netinkamas paslaugos atlikimo valdymas.

4. *Ryšių su rinka klaidos* – tai skirtumas tarp pateikimo ir išorinių ryšių. Vartotojų lūkesčius labiausiai veikia paslaugos teikėjo reklaminiai pranešimai, todėl turi būti užtikrinama, kad rėmimo metu sukurtas paslugos įvaizdis atitiktų realybę – faktinę siūlomos paslaugos kokybę (t.y. kad vartotojo lūkesčiai būtų patenkinti). Kai paslaugos kokybė neatitinka rinkos reikalavimų, priežastys yra:
- ✓ Blogas ryšių su rinka planavimas, kai nėra suderinamumo su paslaugos atlikimu;
 - ✓ Tradicinio marketingo ir paslaugos atlikimo koncepcijos nesuderinamumas;
 - ✓ Paslaugų įmonės kokybės kriterijų, kurie priklauso nuo rinkos, nesilaikymas;
 - ✓ Įprotis per daug žadėti.
5. *Gautos paslaugos kokybės klaidos* – tai skirtumas tarp patirtos ir pateiktos paslaugos. Jos pasireiškia, kai atsiranda vienas ar keli anksčiau paminėti trūkumai. Šiai klaidai įtakos turi:
- ✓ bloga kokybė ir su kokybe susijusios problemos;
 - ✓ neigiami atsiliepimai;
 - ✓ neigiama bendro ar vietinio įvaizdžio įtaka [15, p.467];

Aukščiau pateiktas klaidų analizės modelis rodo, kaip nustatyti klaidų priežastis ir ieškoti būdų, kurie padėtų jas pašalinti. Todėl kiekvienoje įmonėje derėtų peržiūrėti veiklą pagal Ch.Gronroos'o klaidų analizės modelį ir jame pateikiamus skirtumus tarp laukiamo ir galutinio rezultato. Tačiau net puikiai išanalizavus klaidų modelį ir suderinus visus procesus taip, kad įmonės bei kliento požiūris sutaptų, labai svarbu, kad ne tik aptarnavimo, bet ir jo laukimo metu klientas jaustųsi komfortiškai. Todėl sekančioje skyriaus dalyje aptariu kliento galimus veiksmus laukiant aptarnavimo bei pavojingus taškus, kuomet klientas gali apsisigalvoti dėl teikiamos paslaugos.

2.3 Kokybiškas klientų aptarnavimas eilių pagalba

Klientams yra svarbus ne tik pats paslaugos teikimo procesas, bet ir rėmimo dalis, t.y. visas procesas nuo to laiko kai klientas nori gauti paslaugą iki jos suteikimo. Šiuo atveju daugelis įmonių daro klaidą manydami, kad svarbiausia yra suteikti paslaugą kokybiškai, o visas procesas iki aptarnavimo nėra svarbus, nors būtent šioje vietoje nemaža dalis klientų nubyra (2.4 pav.).



2.4 pav. Eilės sistema [34, p.194]

Pagal 2.4 paveikslą pateiktą eilių sistemą matome vietas, kuriose yra didžiausias pavojus netekti klientų. Pirmiausiai jeigu paslauga teikiama klientui nepatogioje vietoje ar laiku, dalis jų atsisakys paslaugų net nepradėję jų laukti. Jeigu klientams paslaugos pateikimo būdas yra priimtinas, atvykę jie susiduria su eilių konfigūracija – t.y. būdu, kaip jie bus aptarnauti kartu su kitais klientais. Į eilių konfigūraciją galima įtraukti laukimo laiką, eilių organizavimą, kliento užimtumą tuo metu kol laukia ir pan. Šioje paslaugos teikimo eilės sistemoje daugiausiai klientų apsigalvoja ir nusprendžia nebelaukti jeigu tai nėra jiems priimtinas laikas. Jeigu klientui laukimo laikas yra priimtinas jis sulaukia pačios paslaugos ir po jos suteikimo, priklausomai nuo to kaip buvo suteikta paslauga ir ar klientui buvo priimtinas visas procesas, klientai pasidalina į dvi dalis – arba tampa potencialiais pakartotinais paslaugos vartotojais, arba nusprendžia daugiau nebesinaudoti šio teikėjo paslaugomis.

Skambučių centre paslaugos vartotojai yra klientai, skambinantys klientų aptarnavimo numeriu. Dalis klientų gali atsisakyti konsultantų paslaugos „atvykimo proceso“ stadijoje jeigu klientų aptarnavimo numeris, kurio jie skambina yra per brangiai apmokestinamas arba jiems yra sunku surasti informaciją kokių numeriu reikia kreiptis ir nusprendžia tą pačią informaciją susirasti iš kitų šaltinių (internete, klientų aptarnavimo salone ir pan.). Paskambinę klientų aptarnavimo numeriu, klientai pagal tam tikras taisykles „pastatomi“ į eilę kol bus sujungti su konsultantu (jeigu visi konsultantai tuo metu yra laisvi, klientas gali ir visai nelaukti eilėje). „Eilės konfigūracijos“ stadijoje daliai klientų yra nepriimtinas laukimo laikas, muzika, grojanti kol bus sujungtas su konsultantu ir pan., todėl dalis klientų padeda ragelį nesulaukę konsultacijos su specialistu (UAB „Bitė Lietuva“ klientų, nesulaukusių aptarnavimo būtent šioje stadijoje, duomenys yra pateikti darbo 4.2 skyriuje 1 lentelėje, eilutė *Prarastų skambučių sk.*). Klientai sulaukę konsultanto atsiliepimo, yra sujungiami ir gauna reikiamą aptarnavimą. Po „paslaugos teikimo proceso“ dalis klientų nusprendžia, kad bendras paslaugų suteikimo potyris jiems nėra priimtinas ir ateityje jie

nesinaudos operatoriaus skambučių centro teikiamomis paslaugomis, kita dalis klientų po kurio laiko tampa pakartotiniais klientais ir vėl skambina klientų aptarnavimo numeriu.

Pagal pateiktus duomenis matome, kad ypatingai svarbu tinkamai valdyti klientų laukimo procesą, nes kitu atveju net ir nepriekaištingai suteikus paslaugą dalis klientų gali nuspręsti daugiau nesinaudoti įmonės paslaugomis dėl per ilgai trukusio laukimo laiko (įvertinus tai, kad dalis klientų gali net nesulaukti aptarnavimo, laukimo laiko valdymas tampa dar aktualesniu klausimu kiekvienoje paslaugas teikiančioje įmonėje).

Antros dalies išvados

Dėl paslaugų neapčiuopiamumo sąlygoto subjektyvaus vertinimo yra ganėtinai sunku vieningai apibrėžti kokybės sąvoką – nors dalis autorių (A.Kaziliūnas, JAV kokybės kontrolės asociacija) kokybę aiškina per vartotojo suvokimą, o kita dalis (J.Laučius, ISO standartas) per atitikimą tam tikroms normoms, vistiek lieka neapibrėžtų aspektų – nėra aišku kaip įvertinti vartotojo suvokimą (vartotojai yra skirtingi ir jų nuomonės skiriasi) bei kas turi nustatyti paslaugų teikimo standartą, kuris patenkintų skirtingų vartotojų lūkesčius.

Pirmame darbo skyriuje buvau aprašiusi E.Vitkienės ir B.Vengrienės paslaugų teikimo modelį, kuriame yra aiškiai atskirta sąveikos dalis ir dvi pusės – kliento bei įmonės (techninė dalis, kuri yra nematoma klientui). Kokybės aspektus nagrinėjantys autoriai Garvin, Gronroos, Lehtinen kokybę taip pat išskiria į dvi dalis – techninę ir funkcinę – techninė dalis yra susijusi su paslaugos teikimo sistemos nematoma dalimi (įrenginiais, procedūromis), o funkcinė kokybė susijusi su kliento bei paslaugos teikėjo sąveika.

Abiem kokybės aspektams gerinti skambučių centre yra tinkamas PDTV – problemų sprendimo ir procesų tobulinimo ciklas, kuris leidžia pakeitimus išbandyti nedideliame klientų kiekiui ir įsivertinti visus galimus pakeitimų aspektus.

Kokybės įtaka klientų pasitenkinimui bei lojalumui yra akivaizdi, todėl išanalizavau G.Tagučį ir E.Gummesson pateikiamus pagrindimus kaip kokybė daro įtaką įmonės finansams - E.Gummesson teigia, kad kokybė turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (kuo aukštesnė kokybė, tuo didesnės yra įmonės pajamos), o G.Tagučis aukštesnę kokybę sieja su mažesniais įmonės nuostoliais dėl jos neatitikimo. Nors abiejų autorių aiškinama kokybės įtaka per geresnę įmonės finansinę būklę, tik G.Tagučis nurodo ribinę vietą, kuomet daugiau investuoti į kokybę neapsimoka, nes kainuoja žymiai daugiau negu atnešama nauda.

Skambučių centre įgyvendinus Ch.Gronroos siūlomą klaidų analizės modelį galima išanalizuoti visus neatitikimus tarp laukiamos kokybės ir galutinio rezultato – autorius ir šį klaidų

analizės modelį skaido į dvi dalis – vartotojo ir marketingo (į dvi dalis yra skaidoma ir jau išanalizuota paslaugų teikimo sistema bei paslaugų teikimo kokybė, todėl pastebima tendencija, kad nagrinėjant su paslaugomis susijusius aspektus bet koks procesas ar sistema nagrinėjama per vartotojo sąveiką su įmone).

Kokybiškas skambučių aptarnavimas yra neatsiejamas nuo teisingo eilių proceso valdymo, todėl pateikiau B.Vengrienės pateikiamą eilių valdymo sistemą, kurios pagalba galima įvertinti „pavojingus“ taškus, kuriuose klientai gali atsisakyti paslaugų. Įvertinant šias vietas galima organizuoti skambučių centro veiklą taip, kad kuo daugiau klientų gautų paslaugas ir būtų patenkinti aptarnavimu (aiškiai ir klientams priimtinu būdu pateikti informaciją koku numeriu reikia skambinti, klientams laukiant eilėje automatiškai informuoti apie tai, kad visi konsultantai užimti ir kiek laiko liko laukti ir pan.).

Skambučių centro veikla yra labai specifiška ir neapsiriboja vien eilių valdymo sistema, todėl sekančiame skyriuje pateiksiu skambučių centrų veiklos analizę, kuri bus naudinga 4 darbo dalyje modeliuojamam skambučių paskirstymo modeliui.

3. SKAMBUČIŲ CENTRO VEIKLA

3.1 Skambučių centrų klasifikacijos

Skambučių centro sąvoka šiandien naudojama žymiai platesne reikšme negu daugeliui suvokiama didelė patalpa su konsultantais, dėvėtiniais belaides ausines bei atsakančiais į klientų užduodamus klausimus telefonu.

Skambučių centro sąvoka yra naudojama ir tarpininkavimui telefonu, kontaktų centrums, klientų aptarnavimo centrums, pagalbą klientams teikiantiems centrums ir specializuotai verslo šakai apibūdinti [13, p.277].

Skambučių centras - tai skambučių užlaikymo eilėse, valdymo ir jų perdavimo aptarnaujantiems agentams mechanizmas [10].

Skambučių centras – tai skambučių eilės užlaikymo, valdymo ir perdavimo aptarnaujantiems konsultantams procesas, valdomas specialios programinės ir aparatinės įrangos, integruotos į telefoninę sistemą [28].

Skambučių centras yra centralizuota įstaiga naudojama priimti ir perduoti didelius skambučių srautus. Skambučių centras skirstomas į įeinančių skambučių centrą, ir išeinančių. Pastarieji dažnai naudojami telemarketingo tikslams, klientų paieškai, pardavimams. Įeinantys – atlieka informacinę funkciją, dažniausiai naudojami bankų, telekomunikacijų bendrovių. Dažnai skambučių centras vadinamas kontaktiniu centru, nes atlieka ir įeinančių, ir išeinančių, ir informacinio pobūdžio skambučių bei elektroninių laiškų aptarnavimą [27].

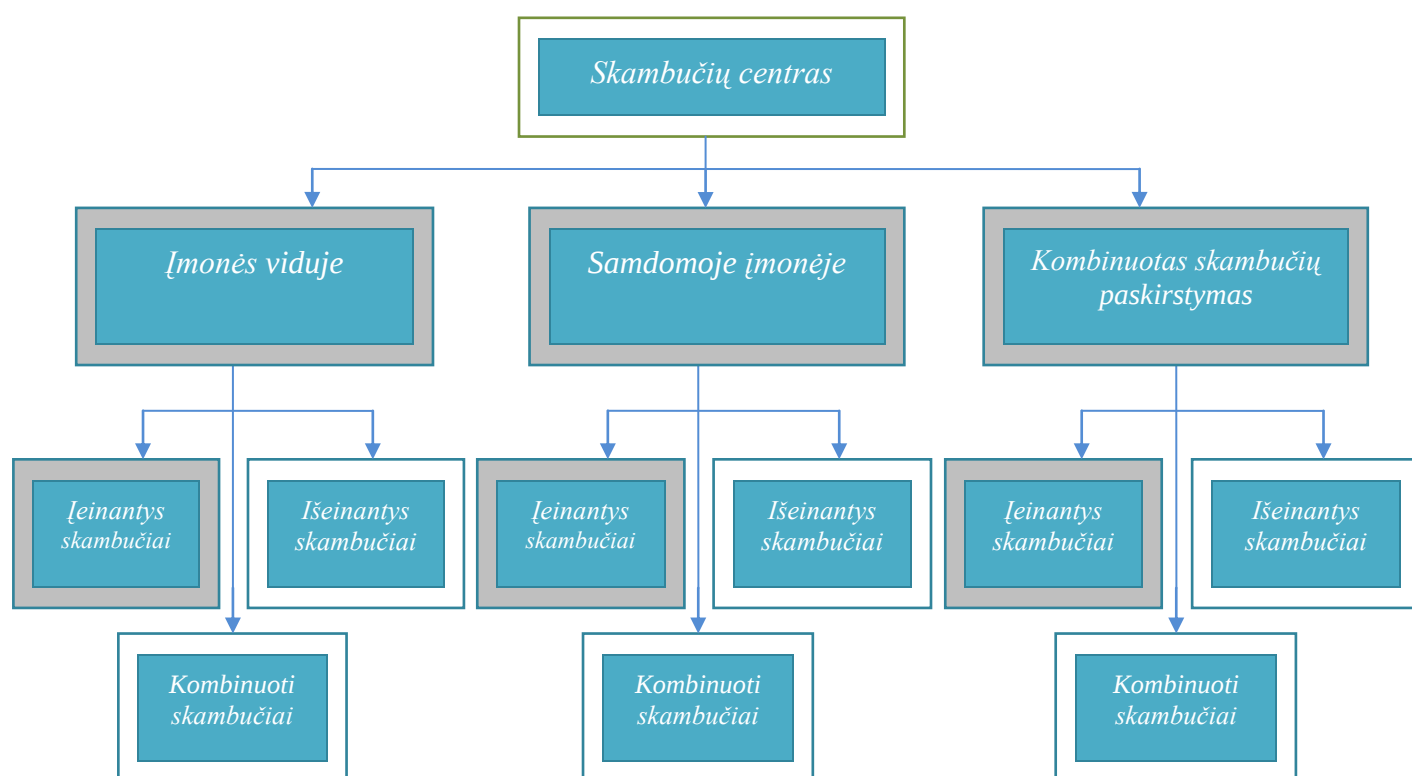
Skambučių centras tai organizacijos dalis, atliekanti tokias paslaugas:

- Įeinančių skambučių aptarnavimas (nuodugnus klientų aptarnavimas, gedimų/nusiskundimų registravimas, konsultacijos telefonu);
- Išeinantys skambučiai (pardavimas telefonu, dalinis pardavimas telefonu (susitikimų organizavimas), rinkos tyrimai ir sociologinės apklaustos);
- Papildomi/administraciniai darbai (sutarčių, kuponų suvedimas į duomenų bazines);
- Duomenų bazių tvarkymas (duomenų tikrinimas, tvarkymas, redagavimas);
- Kreditų kontrolė (priminimas apie vėluojančius atsiskaitymus);
- SMS žinučių siuntimas (pagal tam tikrus parametrus atrenkama duomenų bazė, kuriai išsiunčiamos tam tikro turinio trumposios žinutės) [20, p.66].

Skambučių centras tai organizacijos dalis, būtinai atitinkanti šiuos bruožus:

- Darbuotojai atlieka operacijas, kuriose integruotos telekomunikacijų ir informacinių sistemų technologijos;
- Jų darbą kontroliuoja automatinės sistemos, kurios virtualiai paskirsto darbus, prižiūri bei kontroliuoja darbo eigą;
- Darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais telefonu atsakydami į jų skambučius arba aktyviai skambindami patys [13, p.277];

Kaip matome iš aukščiau pateiktų apibrėžimų, skambučių centras yra procesas ar įstaiga/įmonės padalinys, kuriame yra užlaikomos skambučių eilės, jie valdomi bei perduodami konsultantams kurie aptarnauja skambinančiuosius. Tokie skambučių centrai gali būti pačios įmonės viduje, skambučių valdymo bei aptarnavimo paslaugos perkamos iš kitos įmonės arba dalis skambučių aptarnaujama įmonės viduje o dalis – samdomoje įmonėje (kombinuotas skambučių paskirstymo būdas). Nepriklausomai nuo to, kur yra skambučių centras, jame gali būti aptarnaujami tik įeinantys skambučiai, vykdomi aktyvūs skambučiai klientams (išeinantys skambučiai), arba kombinuoti (kartu aptarnaujami įeinantys skambučiai bei vykdomas aktyvus skambinimas klientams). Grafiškai skambučių centro klasifikaciją pateikiu 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Galimos skambučių centro klasifikacijos [sudaryta autorės]

3.2 Skambučių centro veiklos specifika

Pastaruoju metu tarp įmonių vadovų kyla nemažai diskusijų koks skambučių paskirstymo būdas yra naudingiausias įmonei ir jos klientams, todėl skambučių paskirstymą bei klientų aptarnavimą įmonės viduje ir samdomoje įmonėje aptarsiu plačiau (dalį skambučių aptarnauti įmonės viduje, o dalį samdomoje įmonėje renkasi labai mažai įmonių, todėl didesnę dėmesį skirsiu aktualiausioms temoms 3.2 pav.).

	Privalumai	Trūkumai
Skambučių centras įmonės viduje	Didžiausia galima konsultantų ir jų darbo kokybės kontrolė	Pats brangiausias klientų aptarnavimo telefonu būdas (ypač kai aptarnaujamas nedidelis skambučių kiekis)
	Konsultantai gauna išsamią ir greitą reikalingą informaciją, todėl aptarnavimo kokybė aukštesnė	Gali būti sunku reikalauti aukščiausių efektyvumo rodiklių (samdomą įmonę visada lengva palyginti su konkurentais)
	Didžiausia galima konsultantų ir jų kokybės kontrolė	Pats brangiausias klientų aptarnavimo telefonu būdas (ypač kai aptarnaujamas nedidelis skambučių kiekis)
	Greičiausiai gaunamas gryžtamasis klientų ryšys	Sudėtingiau greitai padidinti klientus aptarnaujančių konsultantų skaičių staiga padidėjus skambučių srautui
	Mažesnė konfidencialios informacijos nutekėjimo tikimybė	
	Už pakeitimus nereikia mokėti papildomų mokesčių (kainuoja tik sistemos)	
Skambučių centras samdomoje įmonėje	Yra lengviau apskaičiuoti klientų aptarnavimo kainą ilgesniam laikotarpiui	
	Pigiausias klientų aptarnavimo būdas	Paprastai yra prastesnė klientų aptarnavimo kokybė
	Tokias paslaugas teikiančios įmonės specializuojasi, todėl efektyvumas yra pakankamai didelis	Yra didesnė konfidencialios informacijos nutekėjimo tikimybė
	Pakankamai lengva operatyviai padidinti klientus aptarnaujančių konsultantų skaičių	Mažesnė galimybė kontroliuoti konsultantų teikiamą informaciją, rodiklius
		Ilgiau užtrunka gauti gryžtamąjį klientų ryšį
		Bet koks pakeitimas paprastai kainuoja papildomai
		Aptarnavimo kainą galima prognozuoti tik sutartyje numatytam laikotarpiui, vėliau priklausomai nuo situacijos rinkoje kainos gali stipriai keistis.

3.2 pav. Galimos skambučių centro klasifikacijos [sudaryta autorės]

Kaip matome iš pateiktų duomenų, skambučių centras įmonės viduje, tiek samdomoje įmonėje turi savo privalumus bei trūkumus, o kuri būdą pasirinkti, kad įmonės klientai būtų aptarnauti geriausiai, priklauso nuo daugelio faktorių.

N.Nariūnaitė siūlo atkreipti dėmesį į šiuos faktorius renkantis kokį skambučių centrą steigti:

- Kiek skambučių yra aptarnaujama per tam tikrą periodą (dieną, savaitę, mėnesį);
- Koks vidutinis pokalbio su klientu laikas;
- Kada skambučių srautas yra pats didžiausias/mažiausias;
- Ar jaučiami dideli skambučių srautų svyravimai;
- Ar klientai aptarnaujami tik darbo valandomis, ar yra poreikis aptarnauti ir kitu metu (pvz. naktį) [20, p.62];

Jeigu skambučių kiekis nėra didelis (iki 50 per dieną) ir jų trukmė neviršija 2-jų minučių, o srautas pakankamai tolygus – samdyti įmonę, kuri aptarnautų šiuos skambučius bus brangu, nes kuo mažiau skambučių yra aptarnaujama, tuo didesnė vienos aptarnautos minutės kaina. Tačiau jeigu skambučių kiekis yra didesnis, t.y. vienas ar keli įmonės darbuotojai turi dirbti vien su klientų skambučiais, jų srautai svyruoja, yra poreikis aptarnauti klientus ir ne darbo valandomis, tuomet samdoma profesionali skambučių aptarnavimo įmonė dažnai bus geras pasirinkimas [20, p.63-64].

N.Nariūnaitė nepaminėjo, tačiau taip pat labai svarbu įvertinti šiuos faktorius:

- Įmonės veiklos specifika;
- Konfidencialios informacijos kiekis;

Jeigu įmonė pati dirba su telekomunikacijų srityje ir turi visą reikalingą įrangą, bus verta aptarnauti skambučius įmonės viduje net jeigu tų skambučių sulaukiama 3000-6000 per dieną, tik tuomet tam jau turės būti skirtas dedikuotas skambučių aptarnavimo skyrius, kuriame dirbtų 30-50 darbuotojų. Kita vertus yra tokių sričių, kuriose sunku būtų samdyti kitą įmonę – pavyzdžiui medicinos pagalbą teikiantiems telefono numeriams aptarnauti.

Antras labai svarbus faktorius yra įmonės turima konfidenciali informacija – tam tikrais atvejais įmonės gali atsisakyti samdyti kitą įmonę, nes norint kokybiškai aptarnauti klientus reikėtų leisti naudotis duomenų bazėmis, kurias nėra norima viešinti.

Iš pateiktos informacijos matome, kad skambučių centras atlieka labai svarbią klientų aptarnavimo funkciją įmonėje, tačiau ne mažiau svarbu yra tinkamai pasirinkti paslaugos tiekėją, nes kitu atveju galima tik dar labiau pakenkti – gali stipriai išaugti įmonės sąnaudos tam pačiam

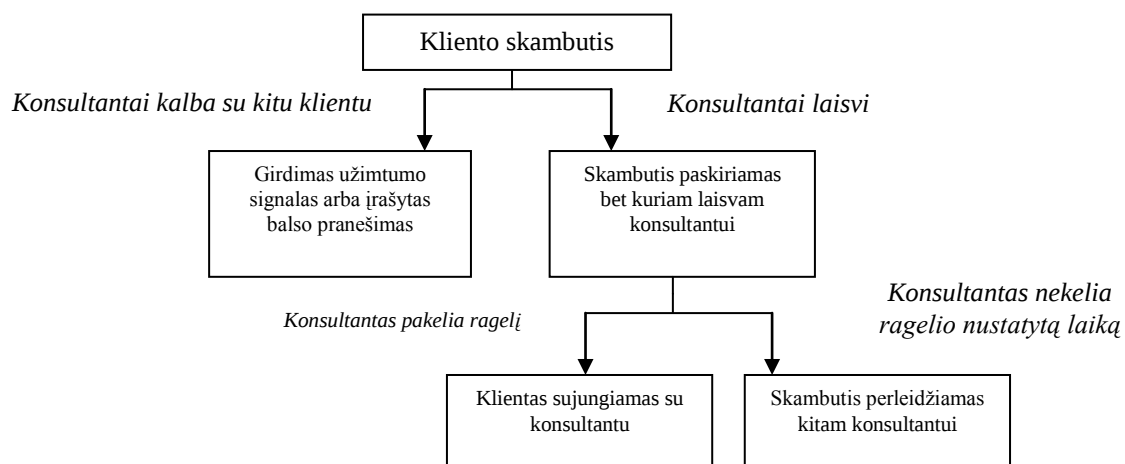
skambučių kiekiui aptarnauti, klientai gali negauti savalaikės reikiamos informacijos, arba gali būti paviešinti konfidencialūs duomenys.

Tam, kad skambučių centras pateisintų ir pilnai atliktų savo funkciją, klientai turi būti patenkinti teikiamu aptarnavimu (kitu atveju klientai gali paprasčiausiai rinktis kitą aptarnavimo būdą, pavyzdžiui, nuvykti į saloną, kas įmonei gali kainuoti žymiai brangiau, ar net kitą paslaugos tiekėją). Todėl sekančioje skyriaus dalyje aptarsiu autorių siūlomus skambučių paskirstymo modelius, kurie gali padėti efektyviau, o kartu ir kokybiškiau aptarnauti klientus skambučių centruose.

3.3 Skambučių paskirstymo modeliai

Klientams skambinant į skambučių centrą yra keli būdai kaip skambutis gali būti priskirtas konsultantui. Autoriai siūlo skirtingus skambučių paskirstymo būdus, kurie skiriasi savo sudėtingumu, skambučių paskirstymo galimybėmis, papildomomis funkcijomis, sistemų reikalavimais bei reikalingais kaštais.

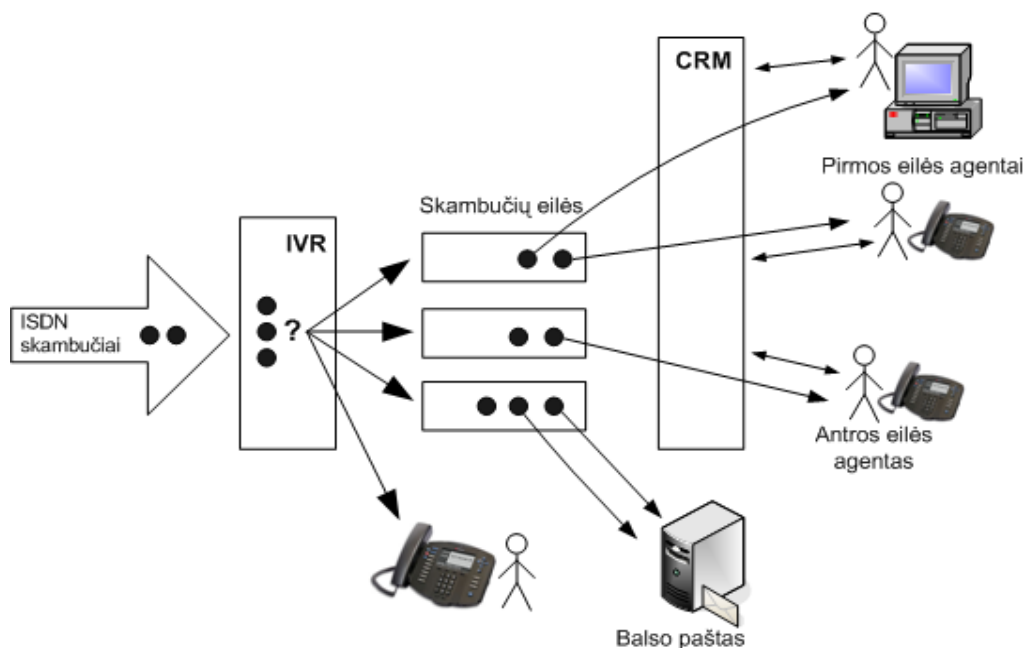
Pats paprasčiausias skambučių paskirstymo būdas yra standartinė skambučių priėmimo funkcija, naudojama mobiliuosiuose ir laidiniuose telefonuose. T.y. jeigu klientui paskambinus nurodytu numeriu visi konsultantai užimti, klientas girdi užimtumo signalą arba tam tikrą balsinį pranešimą, bet konsultantui atsilaisvinus jis nebėra sujungiamas. Papildoma tokiais atvejais naudojama funkcija yra kuomet keli konsultantai yra laisvi, skambutis patenka atsitiktine tvarka ir jeigu ragelis nepakeliamas, po aprašyto laiko (pavyzdžiui 3 sekundžių) skambutis perleidžiamas kitam konsultantui. Toks skambučių paskirstymo būdas tinkamiausias jeigu klientus aptarnauja 1-2 konsultantai, o per dieną gaunamų skambučių kiekis neviršija 40-ties [20, p.63]. Kad toliau darbe būtų paprasčiau atskirti skambučių paskirstymo būdus, šį metodą įvardinu „1“.



3.3 pav. Skambučių paskirstymo modelis (1) [sudaryta autorės]

Kadangi šis skambučių paskirstymo būdas yra labai paprastas, jis tinka tik nedideliame skambučių kiekiui paskirstyti ir aptarnauti, kitu atveju, skambinant didesniame klientų kiekiui, jie patirtų daug nepatogumų dėl mažos galimybės būti sujungtam su konsultantu.

Kitą, kiek sudėtingesnę skambučių paskirstymo modelį siūlo „In tech“ IP telefonijos bei „Nortel“ technologinių komunikacijų sprendimų specialistai. Šių specialistų siūlomame skambučių paskirstymo modelyje klientams atsiranda galimybė pasirinkti kokią temą jie norės kalbėti su konsultantu. Šią funkciją leidžia įgyvendinti IVR'o (angl. *Interactive voice response*) technologija, kuri suteikia galimybę įrašyti tam tikrą balsinį pranešimą ir vartotojui paskambinus konkrečiu numeriu bei jį išklausius, atitinkamo mygtuko paspaudimu nukreipti skambutį pagal iš anksto aprašytą taisyklę [38]. T.y. jeigu paskambintume į klientų aptarnavimo centrą ir išklause pasirinkimo meniu pasirinktume vieną iš siūlomų skaičių (pavyzdžiui – sąskaitos 1, turimos paslaugos 2, gedimų registravimas 3 ir t.t.), šis skambutis būtų nukreipiamas pagal iš anksto aprašytą taisyklę (pavyzdžiui, paspaudus 1-tą, skambutis nukreipiamas į sąskaitų skyrių, 2 – produktų specialistui, 3 – technikui). Grafiškai šis skambučių paskirstymo būdas pavaizduotas 3.4 paveiksle (pavadinu „2 skambučių paskirstymo schema“).



3.4 pav. Skambučių paskirstymo modelis (2) [9]

Paveiksle naudojamus techninius terminus paaiškinsiu plačiau:

ISDN skambučiai. ISDN (angl. *Integrated Services Digital Network*) – tarptautinis skaitmeninio komunikacijų tinklo standartas. Santrumpą ISDN galima versti kaip integruotų paslaugų skaitmeninis tinklas. Jo tikslas – viename tinkle sujungti įvairias telekomunikacijų

paslaugas [11]. Taigi, ISDN skambučiai yra skaitmeniniu būdu apdorojami ir toliau paskirstomi bet kokie skambučiai į nurodytą numerį.

IVR (angl. *Interactive voice response*) – interaktyvus balso atsakiklis, t.y. automatinis atsakiklis, galintis suteikti informaciją tam tikrais iš anksto paruoštais klausimais ir/arba suteikiantis galimybę pasirinkti iš anksto aprašytą funkciją [12].

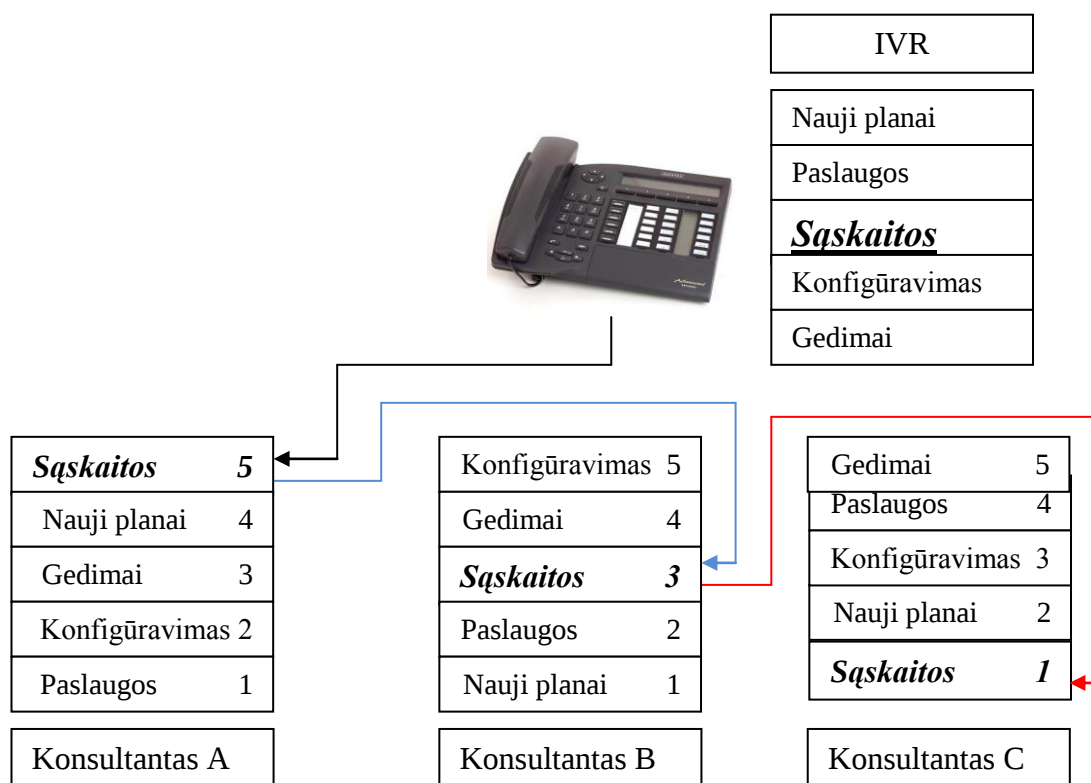
CRM (angl. *Customer Relationship Management*) - tai sistema, kuri duomenų bazėje laiko informaciją apie klientus, su jais susijusių veiksmų istoriją ir pan. [9].

3.4 Paveiksle parodyta skambučių paskirstymo sistema reikalauja sudėtingesnių technologinių sprendimų negu 1-as skambučių paskirstymo būdas pavaizduotas 3.3 paveiksle. Antruoju skambučių paskirstymo būdo metu paskambinus klientui, skambutis yra apdorojamas skaitmeniniu būdu ir klientas išgirdęs balsinį pranešimą (IVR) gali pasirinkti konkrečią funkciją. Priklausomai nuo kliento pasirinkimo klientas nukreipiamas į vieną ar kitą laukimo eilę ir laukia galimybės būti sujungtam su priskirtu konsultantu (agentu) arba tiesiai nukreipiamas į balso paštą kur girdi kitą, iš anksto paruoštą ir įrašytą pranešimą. Skambučiui pasiekus priskirtą konsultantą (agentą), įrašas apie šį faktą paliekamas tam skirtoje duomenų bazėje, kurios pagalba vėliau galima gauti reikalingus duomenis (pavyzdžiui statistikai parengti). Po skambučio konsultantas taip pat gali palikti atitinkamą įrašą prie skambinančio numerio ir šis įrašas taip pat patenka į duomenų bazę (paveiksle parodyta abipusė rodyklė nuo agento iki CRM sistemos).

Šio skambučių paskirstymo modelio trūkumas yra tas, kad skambučių krūvis gali būti paskirstomas nevienodai esant skirtingiems klausimų kiekiams. Be to, kai kuriems klientams gali labai ilgai tekti laukti eilėje, nors kiti konsultantai tuo metu yra laisvi. Taip gali nutikti tuo atveju, jeigu vienu metu paskambina daug klientų su prašymu pavyzdžiui blokuoti tel. Numerį dėl pavogimo (ypač dažnai tai nutinka per masines šventes).

Trečias skambučių paskirstymo būdas, siūlomas telekomunikacijų sprendimų specialistų, remiasi konsultantų įgūdžių lygiu. Paul Leamon, Austrijos skambučių centrų sprendimų konsultacijos generalinis direktorius teigia, kad kiekvienas žmogus turi savo stipriąsias puses ir skambučių centre yra puiki galimybė išnaudoti šią sritį. F.Akdag siūlo sugrupuoti dažniausiai klientų užduodamus klausimus ir testų pagalba išsiaiškinti kiekvieno dirbančio konsultanto žinias kiekvienu iš šių klausimų (rekomenduojama iki 10 temų, pavyzdžiui – konfigūravimo klausimai, sąskaitų klausimai, naujų produktų aiškinimas ir t.t.), galima įvertinti ir kalbų žinias. Tuomet kiekvienai sričiai skiriant žinių lygį (pavyzdžiui nuo 1/prasčiausias žinių lygis iki 5/aukščiausias žinių lygis). Tokiu būdu gaunama informacija apie visus skambučių centre dirbančius žmones ir galima įvertinti kurie konsultantai kokias sritis žino geriausiai. Ši informacija yra naudojama paskirstant skambučius – klientui paskambinus sąskaitų klausimu, jo skambutis pirmiausiai bus

nukreipiamas konsultantui, geriausiai išmanančiam šį klausimą (t.y. turinčiam aukščiausią sąskaitų klausimo žinių lygį 5) [29]. Tik čia yra dvi tolimesnio paskirstymo galimybės – arba priskirti visada tik patį aukščiausią žinių lygį turintį konsultantą (a), arba jam esant užimtam skambutį perleisti vienu balu žemesnį lygį turinčiam agentui (b). Kurį skambučių paskirstymo modelį pasirinkti priklauso nuo įmonės sprendimo. Gali būti, kad tame pačiame skambučių centre vieni skambučiai bus priskiriami tik patį aukščiausią žinių lygį turintiems konsultantams (pavyzdžiui VIP klientams), o kitiems sudaryta galimybė paskirti ir vienu punktu žemesnį žinių lygį turinčiam darbuotojui.



3.5 pav. Skambučių paskirstymo modelis (3) [sudaryta autorės]

Trečiasis skambučių paskirstymo būdas yra pavaizduotas 3.5 paveiksle. Jame matome, kad klientui pasirinkus sąskaitų klausimą, sistema peržiūri jau anksčiau įvertintas kiekvieno konsultanto žinias kiekvienu iš galimų klausimų ir išrenka aukščiausią žinių lygį (5) sąskaitų klausimu turintį konsultantą (konsultantas A) bei bando skambutį nukreipti jam. Čia išsiskiria du šio paskirstymo būdo modeliai. Pagal anksčiau darbe aprašytą a) modelį, jeigu konsultantas turintis 5 žinių lygį sąskaitų klausimu yra užimtas, skambutis toliau niekam nebūtų perskirtas ir liktų laukti kol konsultantas „A“ atsilaisvintų [6]. Šis skambučių paskirstymo modelis yra labai geras kuomet norima tikrai išskirtinai kokybiško aptarnavimo, tačiau gali užsitęsti laukimo laikas. Todėl norint nepriekaištingo aptarnavimo tiek kokybės tiek laiko atžvilgiu, būtina turėti pakankamai daug konsultantų su labai aukštu kiekvienos srities žinių lygiu.

Naudojant trečio skambučių paskirstymo būdo b) modelį ir konsultantui su 5 sąskaitų klausimo žinių lygiu esant užimtam, skambutis būtų nukreipiamas konsultantui „B“ (jo žinių lygis

sąskaitų klausimu yra aukščiausias iš likusių dviejų galimų konsultantų), o jeigu ir jis kalba su kitu klientu, skambutis būtų nukreipiamas konsultantui „C“, nors jo žinių lygis sąskaitų klausimu yra žemiausias. Šis skambučių paskirstymo modelis yra pranašesnis už a) variantą, nes klientas neturi ilgai laukti kol atsilaisvins aukščiausią žinių lygį turintis konsultantas. Kita vertus, jeigu ir konsultantas „B“ yra užimtas ir skambutis perleidžiamas žemiausią žinių lygį turinčiam konsultantui, skambučių paskirstymas pagal žinių lygį praranda prasmę šiam klientui – jį vistiek aptarnauja ne tos srities profesionalas.

Išanalizavus P.Leamon siūlomą skambučių paskirstymą pagal konsultantų žinių lygį darau išvadą, kad šis skambučių paskirstymo būdas tinkamas labai dideliems skambučių centrams, kuriuose yra galimybė užtikrinti, kad bet kuriuo metu bus pakankamas aukščiausią konkrečios srities žinių lygį turinčių konsultantų kiekis. Be to, reikalingi papildomi resursai periodiškam konsultantų žinių vertinimui. Kita vertus, toks skambučių paskirstymo būdas leidžia objektyviai įvertinti darbuotojų žinias bei nustato labai konkrečius klausimus, kuriems būtini papildomi mokymai.

Išanalizavus tris skambučių paskirstymo būdus matome, kad kiekvienas iš jų turi savo privalumų bei trūkumų ir geriausiai gali būti panaudoti tik įvertinus skambučių centro dydį, galimas investicijas, skambučių kiekį, svyravimus, klientų klausimų specifiką, konsultantų žinias ir t.t. Tačiau net ir parinkus tinkamiausią skambučių paskirstymo būdą iš trijų siūlomų variantų, lieka neišnaudotų technologinių galimybių, leidžiančių dar labiau automatizuoti klientų aptarnavimo procesą skambučių paskirstymo mechanizmo pagalba ir tokiu būdu sutrumpinti klientų laukimo laiką, pagerinti aptarnavimo kokybę bei padidinti klientų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis. Todėl praktinėje baigiamojo darbo dalyje išanalizuosiu telekomunikacijų bendrovės UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centro darbo specifiką, aprašysiu savo pasiūlytą skambučių paskirstymo modelį bei įvertinsiu jo poveikį skambučių centro darbo rodikliams.

Prieš kuriant skambučių paskirstymo modelį, sekančioje skyriaus dalyje aptarsiu vieną svarbiausių faktorių, susijusių su skambučių paskirstymu – klientų laukimo laiką. Norint sukurti skambučių paskirstymo modelį, kuris patenkintų vis augančius klientų poreikius, pirmiausiai reikia įsivertinti ko tikisi klientai, t.y. koks laukimo laikas jiems yra priimtinas. Todėl sekančiame skyriuje įvertinu autorių pateikiamą laukimo laiko sąvoką bei išanalizuojau UAB „Bitė Lietuva“ užsakymu „TNS Gallup“ 2010-tųjų metų pirmą ketvirtį atliktą klientų apklausą apie jiems priimtina laukimo laiką.

3.4 Klientų laukimo laikas

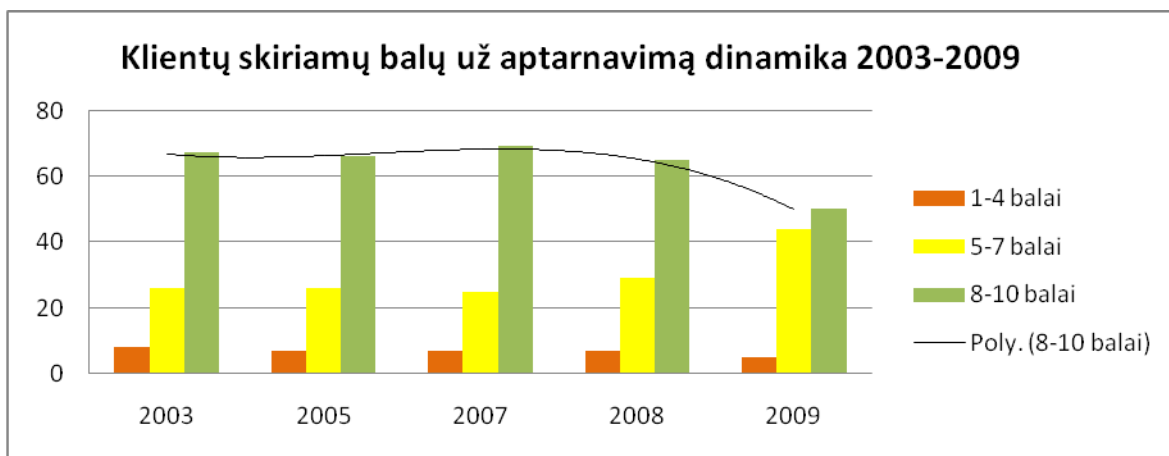
Laukimo laiką M.Davis įvertina skirtumą tarp laiko, kuomet klientas yra pasiruošęs gauti aptarnavimą bei laiko, kada jis jį realiai gauna [5, p.64]. Čia labai svarbu pabrėžti, kad „pasiruošimo gauti aptarnavimą“ sąvokos supratimas skiriasi priklausomai nuo kultūros ir regiono. Pavyzdžiui europiečiai paskambinę į skambučių centrą tikisi, kad konsultantas atsilieps iš karto, t.y. vos surinkę telefono numerį jie būna pasiruošę gauti aptarnavimą. Tuo tarpu Jungtinėse Amerikos Valstijose yra įprasta aptarnavimo skambučių centruose laukti ilgiau negu pusvalanį (kai kuriais atvejais skaitoma normalu net ilgesnis negu vienos valandos laiko tarpas), todėl daugelis paskambinusiųjų įsijungia garsiakalbį ir eina daryti namų ruošos darbų ir prie telefono prieina tik po pusvalandžio [36]. Šiuo atveju amerikiečių pasiruošimas gauti aptarnavimą tikrai skirsis nuo daugelio europiečių (tuo pačiu skirsis ir pasitenkinimo aptarnavimu lygis konsultantui ilgiau neatsiliepus).

Laukimo laikas yra vienas iš pasitenkinimo aptarnavimu faktorių – ne vienu tyrimu yra įrodyta, kad kuo trumpesnį laiką klientas laukia, tuo didesnis jo pasitenkinimas aptarnavimu (laukimo laikas yra viena iš sudedamųjų pasitenkinimo aptarnavimu dalių). Pasak „TNS Gallup“ atstovų [32], klientų pasitenkinimo rodiklis aptarnavimu kasmet mažėja, t.y. klientai kasmet aptarnavimui kelia vis didesnius lūkesčius (3.6 pav.).



3.6 pav. Klientų pasitenkinimo rodiklio dinamika 2003-2009 [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]

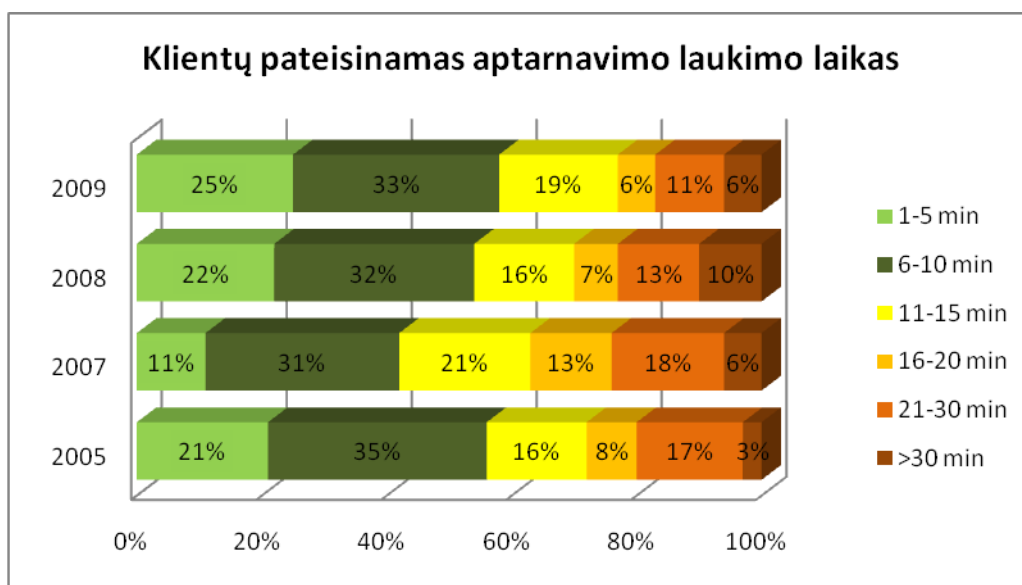
Tokius prastėjančius klientų pasitenkinimo aptarnavimu rezultatus galima paaiškinti ir ekonominės krizės fenomenui – sunkmečiu klientai dažniau tariausi su aptarnaujančiu personalu prieš priimdami sprendimą, o nusprendę tapti įmonės klientais, už tą patį išleistų lėšų kiekį nori gauti žymiai daugiau negu prieš kelerius metus. Šią prielaidą patvirtina tos pačios bendrovės TNS Gallup atlikta gilesnė apklausos analizė – pastaraisiais metais klientai mažiau skiria aukščiausių balų už aptarnavimą ir vietoj jų pasirenka keliais balais žemesnius vertinimus (3.7 pav.)



3.7 pav. Klientų skiriamų balų už aptarnavimą dinamika 2003 - 2009-aisiais (1) [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]

Juoda linija grafike pažymėta trendo kryptis, kuri apskaičiuota automatiškai (Microsoft Excel funkcija). Taigi, jeigu situacija kardinaliai nesikeis, tikėtina, kad aptarnavimui klientai ir toliau turės vis didėjančių lūkesčių, o įmonėms bus vis sunkiau juos pilnai patenkinti.

Skambučių centruose vienas iš svarbiausių faktorių, pagal kurį klientai vertina kokybę, yra aptarnavimo laikas (3.8 pav).

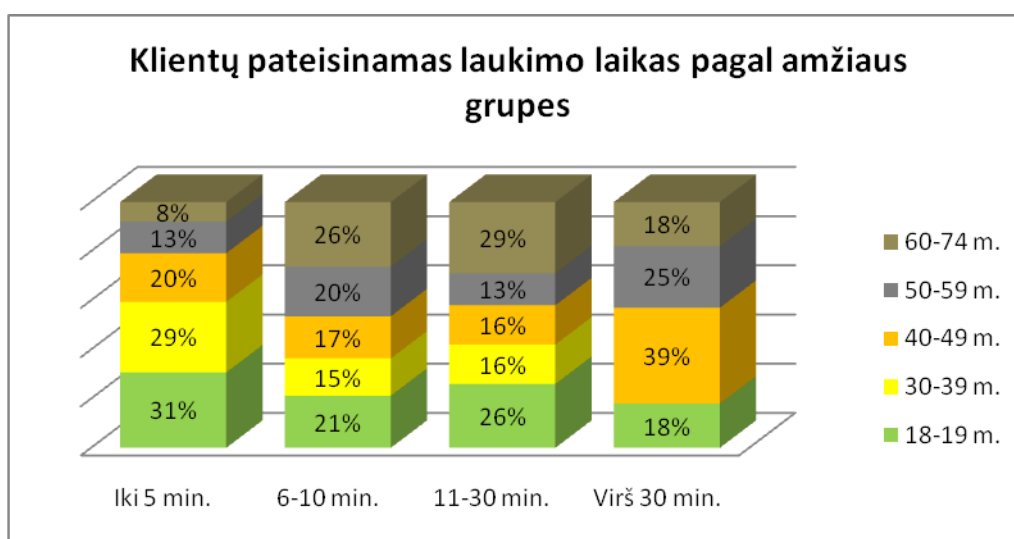


3.8 pav. Klientų skiriamų balų už aptarnavimą dinamika 2003 - 2009-aisiais (2) [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]

Jeigu palygintume 2007-tųjų bei 2009-tųjų apklausos rezultatus, pamatytume, kad pastaraisiais metais net 6%-tais mažesnis klientų skaičius sutiktų laukti kol bus aptarnauti ilgiau kaip 15 minučių [32]. Tokie duomenys tampa labai aktualūs, ypač dabar, kuomet ekonominio nuosmukio metu visos įmonės optimizuoja sąnaudas, kurių didžiąją dalį neretai sudaro atlyginimai.

Tuo tarpu aptarnauti klientus per trumpesnę laiką, turint mažesnę darbuotojų skaičių tampa nemažu iššūkiu.

Atidžiau išnagrinėjus TNS Gallup atliktos apklausos duomenis matome, kad klientų nuomonė apie pateisinamą laukimo laiką skiriasi priklausomai nuo jų amžiaus grupės – jaunesni klientai yra žymiai jautresni laukimo laikui – jei imtume 5 minučių laukimo laiką nurodžiusius respondentus, net 60% jų būtų jaunesni negu 40 metų ir tik 21% vyresni negu 50 metų. Tuo tarpu išanalizavus respondentus, nurodžiusius, kad gali laukti ilgiau nei 30 minučių, tik 18% iš jų būtų jaunesni negu 40 metų ir net 43% sudarytų vyresni negu 50 metų respondentai (3.9 pav.).



3.9 pav. Klientų pateisinamas laukimo laikas pagal amžiaus grupes [sudaryta remiantis „TNS Gallup“ tyrimų duomenimis, 32 šaltinis]

Tokie duomenys yra labai svarbūs įmonėms, kurios gali apibrėžti savo klientų amžių – pavyzdžiui telekomunikacijų operatorių klientų vidurkis yra 38 metai, tai reiškia, kad šios įmonės savo skambučių centruose turi taip aptarnauti klientus, kad jiems netektų laukti ilgiau negu 5 minutes.

Žinant klientų „toleruojamą“ laukimo laiką skambučių centrai turėtų ieškoti galimybių aptarnauti skambinančiuosius taip, kad jiems nereikėtų laukti ilgiau negu 5 minutės. Be to, čia itin svarbų vaidmenį vaidina ir suteikiamos informacijos tikslumas, nes jeigu klientas aptarnavimą gaus greitai, tačiau jis bus nekokybiškas, naudos iš to bus nedaug. Abu šiuos uždavinius padeda spręsti skambučių paskirstymo būdai, kurie lemia kaip greitai ir efektyviai kliento skambutis bus priskirtas konkrečiam konsultantui bei kokią informaciją konsultantas gaus apie skambinantį asmenį. Todėl sekančiame skyriuje aptarsiu bei palyginsiu skirtingų autorių siūlomus skambučių paskirstymo būdus.

Trečios dalies išvados

Nors skambučių centro veikla yra pakankamai aiški, autoriai pateikia apibrėžimus, kurie nevienodai plačiai aptaria skambučių veiklos funkcijas. Įvertinant pagrindinę skambučių centro funkciją – aptarnauti skambinančius klientus efektyviai paskirstant skambučius, siūlau skambučių centro apibrėžimą – tai yra procesas ar įstaiga/įmonės padalinys, kuriame yra užlaikomos skambučių eilės, jie valdomi bei perduodami konsultantams kurie aptarnauja skambinančiuosius.

Vienas sunkiausių uždavinių klientų aptarnavime yra pasirinkti teisingą skambučių centro modelį. Nors daugelis vadovų mano, kad lengviausias būdas yra patikėti šią veiklą profesionalams teikiantiems kitų įmonių klientų skambučių aptarnavimą, išties reikia įvertinti tokius faktorius kaip gaunamų skambučių kiekis, jų pasiskirstymo laikas, užduodamų klausimų specifika ir t.t., ir tik tuomet atsižvelgiant į turimus duomenis parinkti geriausiai įmonės poreikius atitinkantį skambučių centro modelį.

Siekiant sukurti skambučių paskirstymo modelį, kuris išties atitiktų klientų lūkesčius, atlikau „TNS Gallup“ atliktos vartotojų apklausos duomenis, kurios metu nustačiau, kad steigiant skambučių paskirstymo modelį telekomunikacijos įmonėje, kurios klientų amžiaus vidurkis yra 38 metai, ribinė laukimo trukmė yra 5 minutės – t.y. absoliuti dauguma tokio amžiaus klientų nelauks ilgiau nustatyto laiko, kol bus sujungti su konsultantu.

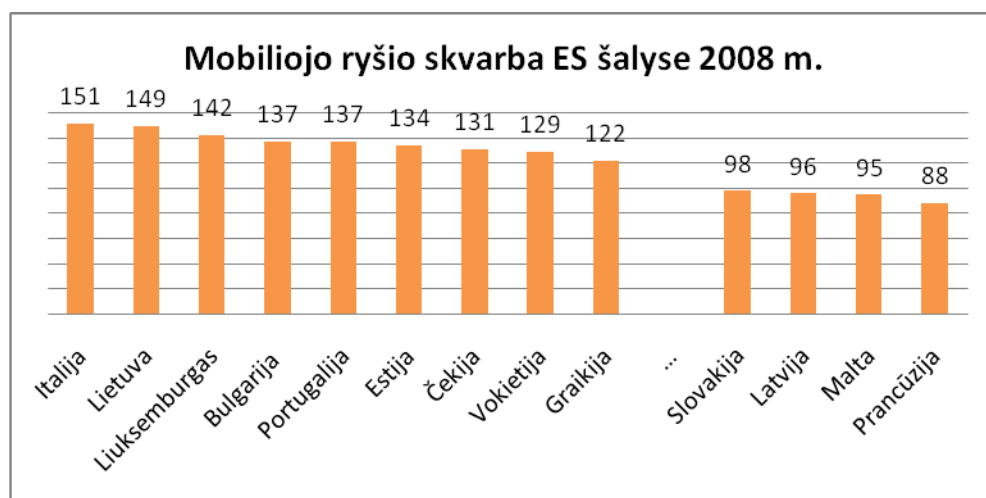
Turint nustatytą maksimalų klientų pateisinamą laukimo laiką sekančiame darbo skyriuje išanalizuosiu Lietuvos telekomunikacijų rinką, UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centro veiklos specifiką ir pasiūlysiu savo skambučių paskirstymo modelį, kuris gali padėti efektyviau aptarnauti skambinančius klientus.

4. SKAMBUČIŲ PASKIRSTYMO MODELIS NAUDOJANT INFORMACIJĄ APIE KLIENTĄ

4.1 Lietuvos telekomunikacijų rinkos analizė

Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, 2008-tųjų pabaigoje mobiliojo ryšio telefonų skvarba buvo 149,9% – tai reiškia, kad vienam Lietuvos gyventojui tenka 1,5 mobiliojo ryšio kortelių. Lietuva išlieka viena lyderių ES pagal judriojo ryšio skvarbą – ji buvo antroje vietoje ES (Italija ir Liuksemburgas atitinkamai užėmė pirmą ir trečią vietas 4.1 pav.). Šios valstybės ir pernai sudarė pirmųjų valstybių trejetą pagal judriojo ryšio skvarbą.

14 pažangos ataskaitoje akcentuota, kad Europa yra pasaulinė judriojo ryšio paslaugų lyderė – abonentų skaičius sudarė 119 proc. ES gyventojų ir buvo didesnis nei JAV (87 proc.) ar Japonijoje (84 proc.) [24].



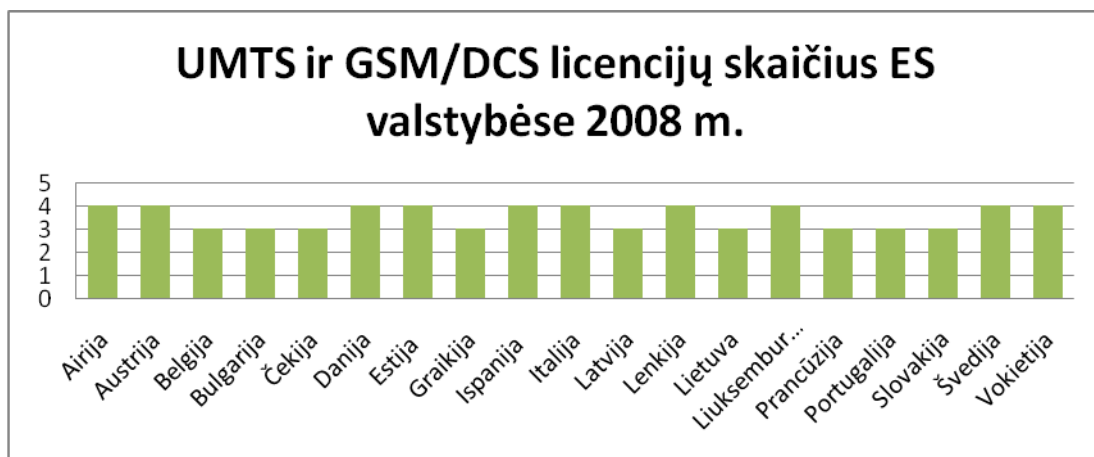
4.1 pav. Mobiliojo ryšio skvarba ES šalyse 2008 m. (proc) [24]

Bendra viešuose judriojo telefono ryšio tinkluose inicijuotų pokalbių trukmė 2008 m., palyginti su 2007 m., išaugo 17 proc. (2007 m. augimas buvo 22 proc.) ir sudarė 4 606,5 mln. minučių.

Tai, kad Lietuvoje yra viena didžiausių mobiliųjų telefonų penetracija visoje Europos Sąjungoje reiškia, kad Lietuvos gyventojai labai aktyviai naudojami mobiliųjų telekomunikacijų teikiamomis paslaugomis. Be to, didesnis vartotojų skaičius reiškia ir didesnę jų poreikį konsultacijoms, kurios gali būti teikiamos ne tik klientų aptarnavimo salonuose, elektroniniu paštu, bet ir klientų aptarnavimo telefonu.

Lietuvos judriojo ryšio rinkoje 2008 m. pabaigoje, kaip ir 2007 metais, veikė 13 ūkio subjektų: trys operatoriai, šeši paslaugų teikėjai, neturintys savo tinklo ir paslaugas teikiantys UAB „Bitė Lietuva“ tinklu, ir 4 paslaugų perpardavėjai.

ES valstybėse judriojo telefono ryšio operatorių skaičiaus pokyčiai 2008 m., palyginti su 2007 m. ir 2006 m., buvo nežymūs. Vidutiniškai ES valstybėse yra po 3 operatorius, turinčius GSM 900 ir (ar) DSC 1800 licencijas. Dauguma operatorių turi ir UMTS licencijas (4.2 pav.).



4.2 pav. UMTS ir GSM/DCS licencijų skaičius ES valstybėse 2008 m. [24]

UAB „Bitė Lietuva“ yra viena iš trijų didžiausių telekomunikacijų paslaugas teikiančių įmonių Lietuvoje. Danijos akcininkų valdomos įmonės istorija pradedama skaičiuoti nuo 1995 m., kuomet buvo pastatyta pirmoji Bitės mobiliojo ryšio bazinė stotis Aukštuosiuose Paneriuose, atidarytas pirmasis klientų aptarnavimo salonas Gedimino prospekte Vilniuje ir pirmajam klientui parduota pirmoji Bitės SIM kortelė.



4.3 pav. Bitės įvaizdžio pasikeitimas [UAB „Bitė Lietuva“ vidiniai duomenys]

Po dviejų metų klientams buvo pasiūlyta siųsti sms žinutes bei pristatyta išankstinio mokėjimo paslauga Labas, 2003-aisiais Bitė rinkai pateikė galimybę naudotis mobiliuoju internetu kompiuteriuose, o dar po metų įmonė džiaugėsi 500 000-toju klientu. Nuo 2005-tieji nubrėžė dar vieną ryškią liniją įmonės istorijoje – Bitė įžengė į Latvijos rinką ir suformavo vieną didžiausių tarptautinių telekomunikacijų grupių Baltijos šalyse – Bitė group. 2007-taisiais pasikeičia Bitės grupės savininkai – jais tampa „Mid Europe Partners“ ir maždaug po metų pristačius naują bendrovės verslo strategiją ir prekės ženklo pokyčius, rinką išvydo atsinaujinusią Bitę (4.3 pav.).

Lietuvoje, esant palyginus nedideliam gyventojų skaičiui ir veikiant net 13 paslaugų teikėjų, net ir esant dideliai mobiliųjų telefonų naudojimo penetracijai, rinkoje vyksta arši konkurencinė kova. Todėl kiekvienas telekomunikacijų rinkos žaidėjas stengiasi išsiskirti kaina, įvaizdžiu, bendravimu su klientais ir pan. Kadangi pastaruoju metu kainos už pokalbių mobiliaisiais telefonais artėja prie 3 centų už minutę ribos, vieno cento skirtumas lemia pakankamai nedaug. Kiekvienas iš trijų pagrindinių operatorių (UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Tele2“ bei UAB „Omnitel“) turi susikrė labai stiprius įvaizdžius rinkoje, todėl vis svarbesniu įrankiu kovoje dėl klientų tampa suteikiamas aptarnavimo lygis.

Pagal telekomunikacijų bendrovės UAB „Bitė Lietuva“ atliktą savo klientų apklausą matome, kad skambučių centrų aptarnavimo kokybę klientai vertina pagal suteikiamos šiuos aspektus:

- Laikas, kurį tenka laukti kol konsultantas atsilieps;
- Suteikiamos informacijos tikslumas;
- Kliento klausimo/problemos išsprendimas;
- Mandagus aptarnavimas [33].

Kliento problemos išsprendimą gali lemti įmonės vidinės procedūros – pavyzdžiui ar įjungti klientui paslaugas vien pranešus apie pavėluotai jau apmokėta sąskaitą ar ne, lemia tai, pagal kokią nustatytą vidinę tvarką yra dirbama. Mandagus klientų aptarnavimas taip pat gali būti pakankamai lengvai pasiekiamas arba apmokant jau esančius darbuotojus, arba atrenkant į klientų aptarnavimą orientuotus žmones. Tuo tarpu kiti du aspektai – suteikiamos informacijos tikslumas bei laikas, kurį tenka klientams laukti kol konsultantas atsilieps, nėra taip lengvai išsprendžiami (arba tai kainuoja pakankamai brangiai samdant labai didelį konsultantų skaičių bei investuojant į visapusiškas kiekvieno konsultanto žinias). Todėl sekančioje skyriaus dalyje pateiksiu savo siūlomą skambučių paskirstymo modelį, kuris išspręs aprašytas problemas.

4.2 Skambučių centras telekomunikacijų įmonėje UAB „Bitė Lietuva“

Lietuvos gyventojai, galintys gauti UAB „Bitė Lietuva“ (toliau Bitė) konsultantų teikiamas paslaugas telefonu, yra skirstomi į esamus Bitės klientus bei kitų operatorių klientus.

Bitės klientai į skambučių centrą gali paskambinti nemokamu klientų aptarnavimo numeriu 1501 (šiuo numeriu Bitės klientai gali pasiskambinti net jeigu jiems yra apribotas paslaugų naudojimas dėl neapmokėtos sąskaitos, tokiu būdu sudarant vienodas galimybes visiems klientams gauti reikiamą pagalbą telefonu). Kitų operatorių klientai į Bitės skambučių centrą gali pasiskambinti numeriu 869923230, kur skambučiai apmokestinami pagal jų operatoriaus nustatytus tarifus skambučiams į kitą tinklą.

Bitės klientų aptarnavimo centras šiuo metu veikia kiekvieną dieną nuo 8 val. ryto iki 21 val. vakaro, tačiau klientai pagalbą gauna 24 val. per parą, nes nakties metu Bitės klientų skambučius aptarnauja UAB „Transcom“, klientams teikianti numerių blokavimo paslaugą vagystės arba kito praradimo atveju. UAB „Bitė Lietuva“ klientų aptarnavimo centre dirba 39 konsultantai, atsakantys į klientų skambučius, 6 klientų aptarnavimo vadybininkai, sprendžiantys raštiškus klientų skundus, 3 skyrių vadovai, koordinuojantys darbą bei 1 kokybės vadybininkas, užtikrinantis reikiamą klientų aptarnavimo kokybiškumą.

Vienas iš svarbiausių rodiklių, kuriais yra matuojamas klientų aptarnavimo efektyvumas, yra „aptarnavimo lygis“ (angl. Service level, toliau SL). Jis išreiškiamas procentais ir žymi kiek procentų klientų buvo aptarnauta per pirmas 20 sekundžių (Bitės tikslas – 75% klientų neturėtų laukti ilgiau kaip 20 sekundžių, kol jį sujungs su konsultantu). SL'as labai priklauso nuo gaunamų skambučių kiekio (kuo didesnis skambučių srautas, tuo sunkiau užtikrinti, kad klientams nereikės laukti eilėje), nuo dirbančių konsultantų skaičiaus bei pačių skambučių pobūdžio (kai visi masiškai klausia apie paprastas akcijas, skambučiai trunka labai trumpai, kai apie specifinius, ypač įmonėms tinkančius sprendimus – žymiai ilgiau).

4.1 lentelėje pavaizduoju gaunamų bei aptarnaujamų skambučių skaičius nuo šių metų pradžios, taip pat klientų aptarnavimo lygį (SL'ą) bei vidutinę trukmę sekundėmis, kurią klientams vidutiniškai tenka laukti kol bus sujungtas su konsultantu.

4.1 lentelė. Skambučių pasiskirstymas klientų aptarnavimo centre [UAB „Bitė Lietuva“ vidiniai duomenys]

<i>Data</i>	2009 07	2009 08	2009 09	2009 10	2009 11	2009 12	2010 01	2010 02	2010 03	2010 04
<i>Skambinusių klientų sk..</i>	63615	56064	60164	54945	53248	58903	61398	51343	57773	58073
<i>Atsakytų skambučių sk.</i>	54656	49637	50964	48850	47405	48881	50111	46159	50448	49086
<i>Prarastų skambučių sk.</i>	8959	6427	9200	6095	5843	10022	11287	5184	7325	8987
<i>SL'as %</i>	68,94	72,45	63,65	73,54	72,74	62,20	57,4	72,57	68,13	62,92
<i>Vidutinis laukimo laikas sek.</i>	21,32	19,96	29,33	20,04	20,33	31,39	36,93	22,93	25,63	32,11

Pagal 4.1 lentelę matome, kad per mėnesį klientų aptarnavimo centras vidutiniškai gauna 57 552 skambučius, iš kurių atsako 49 619, t.y. dar lieka 7933 neatsakyti skambučiai (čia yra klientai, nesulaukę kol bus sujungti su konsultantu ir šis skaičius sudaro 13% nuo visų skambinusiųjų).

Esant tokiam dideliame klientų sraute, tampa ypač svarbu efektyviai valdyti veiklą skambučių centre, kuriame darbuotojai atlieka tokias pagrindines funkcijas:

- Skambučių atsakymas
 - atsakymas į klientų klausimus
 - paslaugų užsakymas
 - telefonų, modemų rezervavimas
 - telefonų blokavimas/atblokavimas vagystės atveju
 - klientams naudingų paslaugų pasiūlymas
- Problemų sprendimas
- „Pasveikinimo skambučiai klientams“
- Atsakymas į klientų užklausas el.paštu, per savitarnos svetainę
- Gautų fakso pranešimų sutvarkymas
- Naujų mokėjimo planų, telefonų testavimas bei atsakomojo ryšio pateikimas marketingui
- Apklausų atlikimas

Kaip matome iš aukščiau pateiktos detalizacijos – klientų aptarnavimas telefonu susideda iš didelio operacijų skaičiaus ir siekiant efektyviau valdyti klientų aptarnavimą reikia išnagrinėti iš kokių dalių susideda pagrindinė kiekvieno konsultanto funkcija – skambučio aptarnavimas.

Vidutinė vieno skambučio klientų aptarnavimo centre trukmė yra 2 minutės ir 40 sekundžių – visą šį laiką galime suskaidyti į atskirus veiksmus bei peržiūrėti kurie iš jų kuria vertę įmonei, o kurie – ne. 4.4-tame paveiksle pateikiu vidutinio pokalbio suskaidymą į dalis vertinant ir vertės kūrimą. Iš pateikto paveikslo matome, kad net 85 sekundės aptarnaujant klientą įmonei nekuria

papildomos vertės, todėl optimizuojant veiklą reikėtų peržiūrėti kaip galima sutrumpinti kliento problemos išklausymą bei informacijos paiešką sistemose.

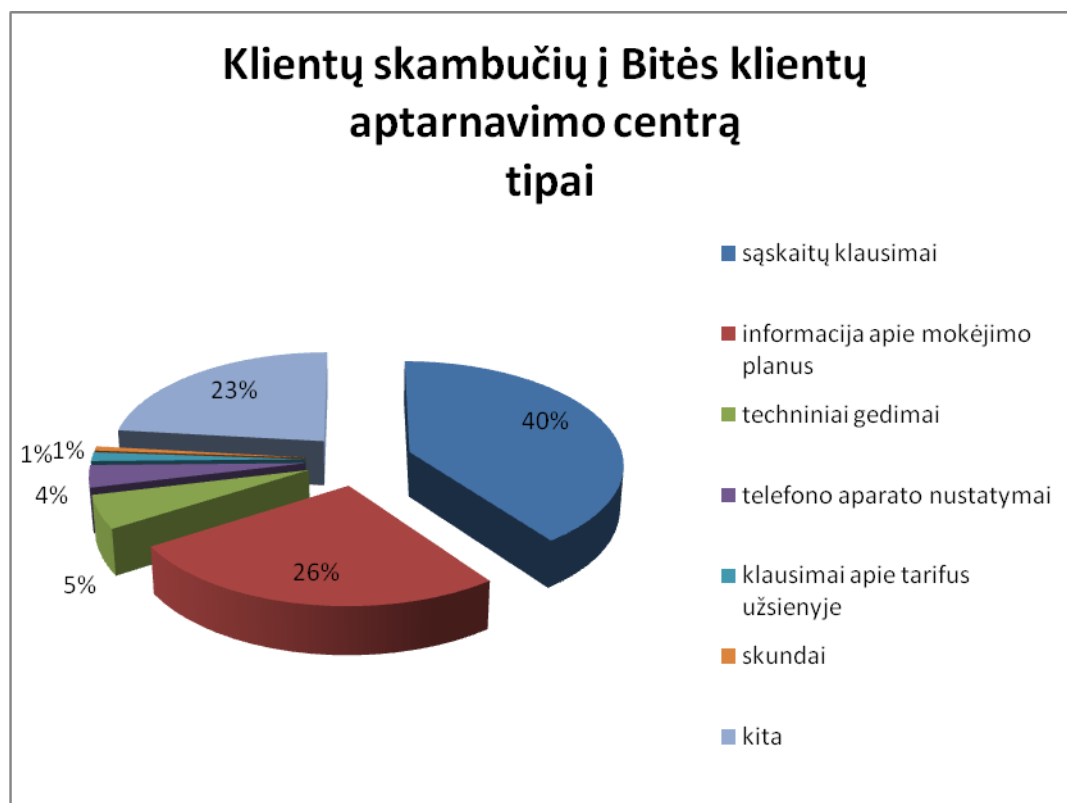
Informacijos paieška dabar vidutiniškai trunka 60 sekundžių, ir nemaža šio laiko dalis yra dėl konsultantų žinių trūkumo (pateikiamos informacijos kiekiai yra labai dideli, todėl visko išmokti neįmanoma, o net susistemintus informaciją folderiuose ar sistemose paieška dažnai trunka pakankamai ilgai). Todėl siūlau skambučius paskirstyti naudojant įgūdžių rodiklį, angl. „skill based routing“, kurio principas yra toks, kad kiekvienam konsultantui yra priskiriamas kiekvienų žinių įgūdžio lygis ir klientui skambinant tuo klausimu, skambutis nukreipiamas konsultantui, turinčiam aukščiausią to klausimo įgūdį. Tokiu būdu informacijos paieška turėtų sutrumpėti iki 30 sekundžių.

<i>Pasisveikinimas su klientu (įrašyta frazė)</i>	5 sec.	<i>Nekuria vertės</i>
<i>Problemos išklausymas</i>	25 sec.	<i>Nekuria vertės</i>
<i>Duomenų tikrinimas sistemose, atsakymo paieška</i>	60 sec.	<i>Nekuria vertės</i>
<i>Atsakymo pateikimas klientui</i>	35 sec.	<i>Kuria vertę</i>
<i>Papildomos paslaugos pardavimas</i>	25 sec.	<i>Kuria vertę</i>
<i>Atsisveikinimas su klientu</i>	10 sec.	<i>Kuria vertę</i>

4.4 pav. Kliento skambučio aptarnavimo detalizavimas su vertės parodymu [sudaryta autorės]

Įvertinus galimą skambučių trukmės sumažėjimą galima prognozuoti konsultanto darbo krūvio pasikeitimą įdiegus skambučių paskirstymo modelį, kuris paskirstytų skambučius atsižvelgiant į konsultanto turimus įgūdžius.

Tam, kad būtų galima tikslingai paskirstyti skambučius pirmiausiai nustatau kokiomis dažniausiomis temomis kreipiasi klientai (4.5 pav.).



4.5 pav. Klientų klausimų pasiskirstymas Bitės skambučių centre (2010 pirmo ketvirčio duomenys) [sudaryta autorės]

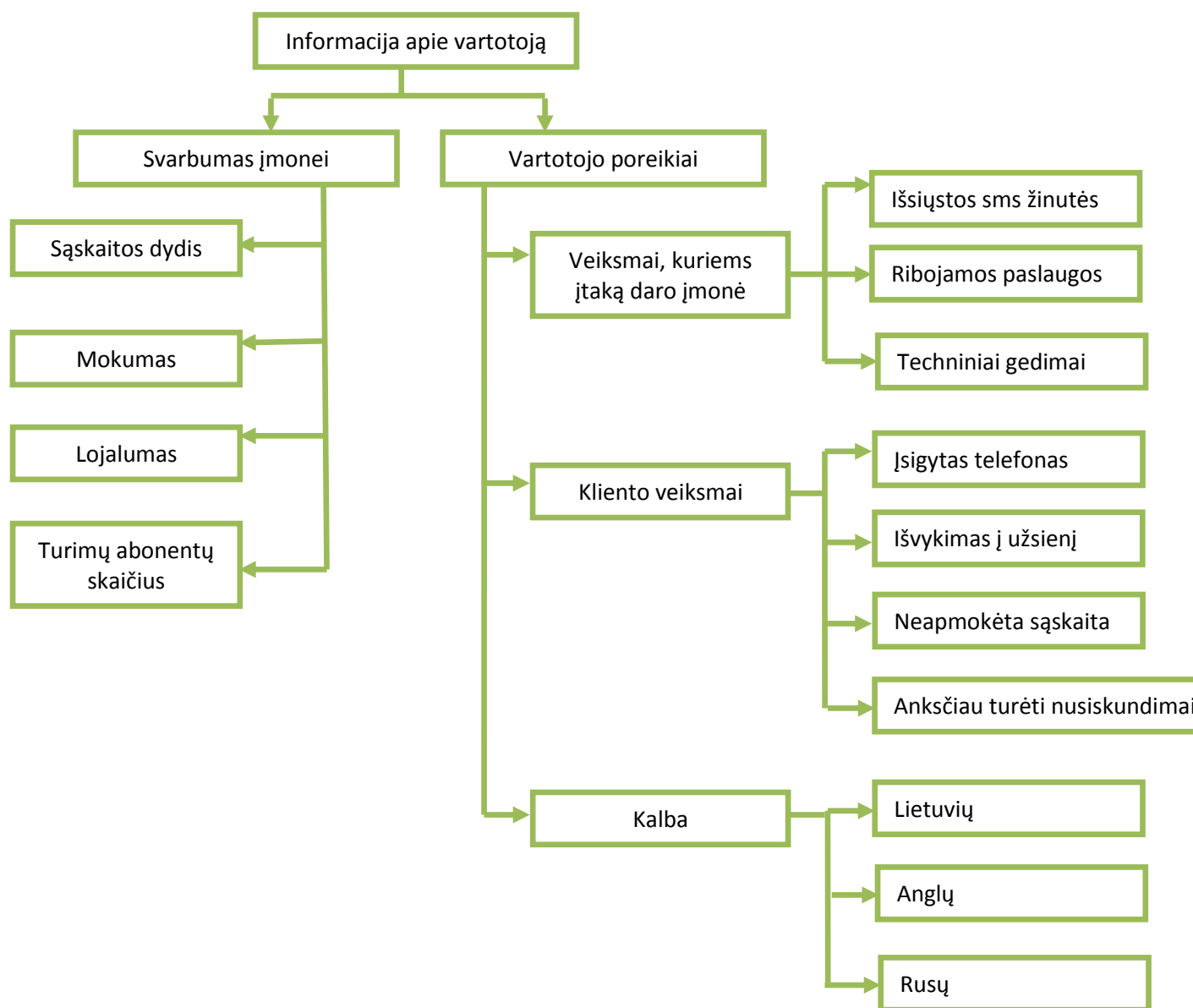
Pagal 4.5 paveiksle pateiktus duomenis matome, kad didžioji dalis klientų į skambučių centrą skambina sužinoti savo sąskaitos dydžio bei apmokėjimo klausimais (40% visų skambučių), norėdami patikslinti informaciją apie mokėjimo planus (26% visų skambinusiųjų, bet šis skaičius labai priklauso nuo to, koks kiekis reklamos yra rodomas per televiziją. Kuo daugiau yra reklamuojami nauji mokėjimo planai, tuo daugiau klientų jais domisi).

Turėdama informaciją apie klientams aktualiausius klausimus sekančioje skyriaus dalyje pateiksiu įmonei svarbą informaciją ir sudėjusi visą aktualią informaciją pateiksiu savo siūlomą skambučių paskirstymo modelį.

4.3 Siūlomas skambučių paskirstymo modelis, kuriame yra naudojama informacija apie klientą

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje aptariau skirtingų autorių siūlomus skambučių paskirstymo modelius, tačiau nei vienas iš modelių neįvertina įmonės turimos informacijos apie klientą. Būtent ši informacija gali būti naudinga siekiant „atspėti“ koku klausimu skambina klientas ir tuomet, pritaikius turimą informaciją apie kiekvieno konsultanto žinių lygį, paskirstyti skambučius pagal klausimų ir turimų žinių tipą.

Pirmiausiai aptarsiu informaciją, kurią įmonė gali naudoti (visos telekomunikacijų įmonės turi šią informaciją sukaupusios savo duomenų bazėse).



4.6 pav. Informacija apie klientą, reikalinga paskirstant skambučius [sudaryta autorės]

Naudojant informaciją apie klientą galima žymiai efektyviau paskirstyti skambučius bet kuriame skambučių centre. Tačiau svarbiausia yra atskirti kokią informaciją įmonė nori naudoti – telekomunikacijų įmonėje UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centre naudojamą informaciją suskirsčiau į dvi dalis – informaciją, kuri yra svarbi įmonei ir informaciją, atskleidžiančią vartotojo poreikius. Abi šios dalys yra labai svarbios, nes atsižvelgus tik į vieną iš jų arba įmonei nebūtų jokios naudos (jei būtų atsižvelgiama tik į vartotojo poreikius), arba klientas nepajustų jokios naudos (jeigu būtų atsižvelgiama tik į organizacijai svarbią informaciją).

Informacija svarbi įmonei:

Sąskaitos dydis – kiekvienas klientas telekomunikacijų įmonei yra skirtingai vertingas – paprastai klientai, gaunantys didžiausias sąskaitas, yra patys vertingiausi. Todėl paskirstant skambučius įmonėje kiekvienas klientas turėtų būti įvertintas pagal gaunamos sąskaitos dydį ir tai turėtų būti įvertinama suteikiant prioritetą sujugimui su aptarnaujančiu konsultantu.

Kliento mokumas – nors klientų gaunamos sąskaitos dydis įmonei yra labai svarbus, tačiau jeigu klientas jos neapmokės arba periodiškai vėluos apmokėti sąskaitą, įmonė patirs nuostolių ir klientas nebebus toks naudingas. Todėl atsižvelgus į gaunamos sąskaitos dydį visada reikia įvertinti ir kliento mokumo galimybes.

Lojalumas – šis kliento bruožas įmonei yra labai svarbus, nes esamą klientą išlaikyti visada yra žymiai pigiau negu pritraukti naują. Todėl kuo ilgiau klientas yra išbuvęs įmonėje, tuo mažesnė tikimybė, kad jį sugundys konkurentų pasiūlymai. Šiuo atveju įmonė savo senus klientus turėtų vertinti ir suteikti jiems daugiau prioritetų (pavyzdžiui aptarnauti greičiau) negu visiškai naujus.

Turimų abonentų skaičius – telekomunikacijų įmonėse vienas klientas paprastai savo vardu turi kelis telefono numerius, kuriais realiai naudojasi jo šeimos nariai. Įmonei tokie klientai yra vertingi sąnaudų ir išlaikymo aspektais – vienas klientas, savo vardu turintis kelis numerius įmonei kainuoja pigiau negu klientas, turintis tik vieną telefono numerį (jam bus didesnės sąnaudos sąskaitų paruošimui, kliento išlaikymui, aptarnavimui).

Vartotojo poreikiai:

Veiksmai kuriems įtaką daro įmonė dalį skambučių inicijuoti gali pačios įmonės atlikti veiksmai – šią informaciją valdyti yra lengviausia, nes kai yra išsiunčiamos specifinės žinutės arba apribojamos paslaugos, informacija apie tai automatiškai yra saugoma prie kiekvieno kliento numerio.

Išsiųstos sms žinutės – telekomunikacijų įmonės savo klientams dažnai išsiunčia sms žinutes informuodami apie naujas akcijas, būsimą ryšio ribojimą ir pan. Todėl žinant kokia informacija

klientui buvo išsiųsta galima klientui paskambinus nukreipti pas konsultantą, geriausiai žinantį šiuos duomenis.

Ribojamos paslaugos – apribojus paslaugas klientams, į klientų aptarnavimo skyrių jie vistiek gali paskambinti ir absoliuti dauguma klientų skambina norėdami sužinoti kokio dydžio sąskaitą turi apmokėti arba pranešti apie atliktą įmoką.

Techniniai gedimai – kuomet daugelis vartotojų dėl tam tikrų priežasčių negali naudotis paslaugomis, įmonėje ši informacija yra saugoma ir galima gedimo zonoje esantiems klientams ir paskambinusiems į skambučių centrą groti automatinį pranešimą, kuriame būtų nurodyta informacija kada gedimas bus pašalintas.

Kliento veiksmai: po tam tikrų kliento veiksmų dažniausiai jiems kyla klausimų, todėl įmonėje galima kaupti informacija ir apie kliento duomenis bei juos naudojant efektyviau paskirstyti skambučius tarp konsultantų.

Įsigytas telefonas – informacija apie naują įsigytą telefono aparatą visada yra saugoma duomenų bazėje ir paskambinus klientui, įsigijusiam pavyzdžiui Nokia telefoną, skambutis gali būti nukreipiamas konsultantui, geriausiai išmanančiam šių telefono aparatų konfigūraciją.

Išvykimas į užsienį – klientams išvykus į užsienį, ši informacija yra fiksuojama telekomunikacijų bokštų celėse ir klientui, katik išvykusiam į užsienį bei paskambinus į klientų aptarnavimo centrą galima duoti pasirinkimą nemokamai parsisiųsti sms žinutę su tarptautiniais tarifais.

Neapmokėta sąskaita – klientui, turinčiam neapmokėtą sąskaitą dažniausiai kyla klausimai kokio dydžio sąskaitą reikia mokėti ir kur tai galima padaryti, todėl paskambinus tokiam klientui galima automatiškai paleisti balsinį pranešimą, kuriame būtų nurodyta ši informacija ir vėliau jam pageidaujan sujungti su konsultantu, turinčiu aukščiausią sąskaitų aiškinimo įgūdį.

Anksčiau turėti nusiskundimai – klientai, bent kartą turėję nusiskundimų, dažniausiai skundžiasi pakartotinai, todėl turint tokią informaciją apie klientą galima sujungti su aukščiausią problematiškų situacijų valdymo įgūdį turinčiu konsultantu.

Kliento kalba:

Lietuvių/anglų/rusų – klientą sujungus su konsultantu, laisvai kalbančiu kliento gimtąja kalba pokalbio trukmė vidutiniškai sutrumpėja iki 1 minutės.

Šią turimą informaciją galima naudoti dviem būdais – siekiant pagerinti klientų aptarnavimą sumažinant gaunamų skambučių kiekį (suteikiant daugiau automatinių paslaugų) arba trumpinant aptarnavimo laiką (sujungiant su geriausiai tą sritį išmanančiu konsultantu).

4.7 paveiksle pateikiamas mano siūlomas skambučių paskirstymo modelis, kuris susideda iš keturių dalių.

Informacijos apdorojimo dalyje paskambinus klientui sistema automatiškai apdoroja bei sulygina duomenų bazėje sukauptą informaciją apie klientą su skambinančio kliento telefono numeriu. Yra patikrinama ar telefono numeriui nėra priskirta informacija apie klientui išsiųstą reklaminę žinutę, ar nebuvo apribota galimybė naudotis paslaugomis, ar klientas įsigijo naują mobilųjį telefoną ir t.t. Visi skambinantieji dar papildomai yra patikrinami kokia gimtoji kalba yra priskirta. Jeigu kuri nors iš šios informacijos atitinka, sistema automatiškai parenka susijusį veiksmą (antra modelio dalis).

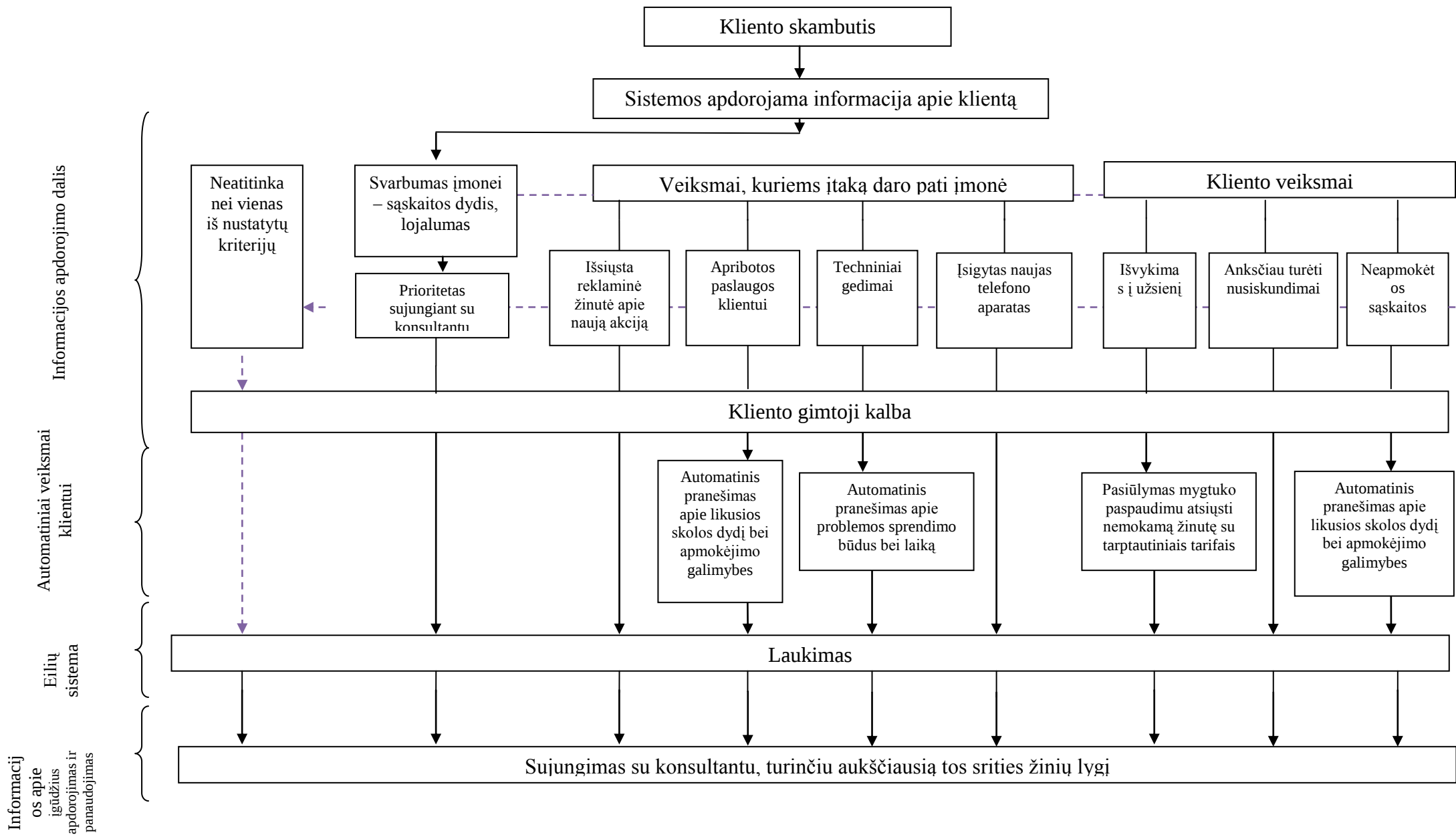
Automatiniai veiksmai klientui – šioje modelio dalyje priklausomai nuo to, kokia informacija apie klientą atitiko nustatytas sąlygas, yra parenkamas automatinis veiksmas – klientui pasiūloma išklausti automatinį pranešimą arba išsiunčiama nemokama sms žinutė, kurioje yra informacija apie klientui aktualų klausimą. Jeigu klientui ši informacija nėra aktuali arba jis vistiek nori kalbėti su konsultantu, jis laukia eilėje.

Eilių sistemos dalyje yra nustatomos taisyklės kaip aprodojama informacija apie kliento galimą klausimą ir konsultanto turimus įgūdžius. Šioje dalyje įvertinamos kiekvieno konsultanto iš anksto aprašytos žinios (pavyzdžiui konsultanto A žinių lygis sąskaitų klausimu yra 5/aukščiausias, todėl klientas, skambinantis sąskaitų klausimu bus priskirtas laukti eilėje, kurią aptarnaus konsultantas A).

Informacijos apie įgūdžius apdorojimo ir panaudojimo dalyje klientas, priklausomai nuo jo klausimo pobūdžio yra sujungiamas su aukščiausią tos srities įgūdžių lygį turinčiu konsultantu.

Modelyje nurodyta punktyrinė linija žymi tikrinimą, ar klientas atitinka visas iš nustatytų sąlygų – jeigu nei viena iš sąlygų neatitinka (pavyzdžiui paskambina klientas, kurio visos sąskaitos yra apmokėtos, jis nėra išvykęs į užsienį, nėra nusipirkęs naujo mobilaus telefono ir t.t.), jis bus tiesiai nukreipiamas į skambučių laukimo eilę. T.y. įgyvendinus šią dalį yra apsaugoma nuo situacijos kada paskambinus klientui, kuris neatitinka nei vienos iš aprašytų sąlygų jis nebūtų praėjęs iki laukimo eilės ir niekada nebūtų sujungtas su konsultantu.

Jeigu susidarytų situacija, kurios metu klientas atitiktų kelias iš sąlygų, automatiniai veiksmai būtų parenkami pagal pirmąją atitiką sąlygą (t.y. tolimesnės sąlygos jau nebūtų tikrinamos). Ši sąlyga priimta tam, kad klientui nebūtų siūloma per daug automatinių veiksmų (nors Jungtinėse Amerikos Valstijose daugelis klientų įpratę labai ilgai laukti ir naudotis didele automatinių funkcijų įvairove, Lietuvos gyventojai yra labiau linkę kalbėti su konsultantu).



4.7 pav. Siūlomas skambučių paskirstymo modelis, kuriame yra naudojama informacija apie klientą [sudaryta autorės]

Pagal daugiausiai gaunamų klausimų pobūdį aprašyti tokie konsultantų įgūdžiai (kiekvienas įgūdis vadovo ir kokybės vadybininko pagalba turi būti įvertintas skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – menkos žinios, 5 – profesionalios žinios). Mano siūlomi įgūdžiai: sąskaitų klausimai, naujų akcijų klausimai, mokėjimas bendrauti su konfliktiškais klientais, konfigūravimo klausimai, anglų kalba, rusų kalba.

Nors šiuo metu aprašyti įgūdžiai yra aktualiausi, pasikeitus situacijai rinkoje ir, pavyzdžiui, UAB „Bitė Lietuva“ pradėjus masiškai teikti elektroninio parašo paslaugą (kol kas tokių klausimų sulaukiama nedaug), gali tekti įvertinti kiekvieno konsultanto įgūdį ir elektroninio parašo priskyrimui. Toks įgūdžių aprašymas leidžia įmonei išlikti lanksčiai net ir pasikeitus situacijai rinkoje.

Įgyvendinus 4.7 paveiksle nurodytą skambučių paskirstymo modelį, pagerėtų ne tik klientų pasitenkinimas profesionaliau sutektu aptarnavimu, bet ir kiti rodikliai.

Toks skambučių paskirstymo būdas leidžia sumažinti klientų, kalbančių su konsultantu skaičių 20 % (skaičiavimai atlikti remiantis ankstesne patirtimi klientams siūlant išklausti automatinį pranešimą). Per mėnesį gaunamų skambučių skaičius nuo 57 552 turėtų sumažėti iki 46 041, t.y. konsultantai turėtų gauti net 11 511 skambučiais mažiau.

Atsižvelgiant į 4.4 paveiksle pateiktus duomenis, ir skambučių trukmei sumažėjus 30 sekundžių (tiek sutrumpėtų informacijos paieškos dalis), bendra pokalbių trukmė nuo 20462 valandų (vienas skambutis vidutiniškai trunka 160 sekundžių, jas padauginu iš gaunamų skambučių skaičiaus) sutrumpėtų iki 16 625 valandų per mėnesį, t.y. per mėnesį būtų „sutaupyta“ 3 837 darbo valandos.

Pagerėjus skambučių paskirstymui pagal konsultanto turimus įgūdžius, konsultantų vertinama pokalbių kokybė išaugs 15 %. Skaičiuojant pokalbių kokybės pokytį įvertinu dabar naudojamą pokalbių kokybės vertinimo formos duomenis – žinių skilties vertinimas dėl pagerėjusios struktūros ir tiksliau pateikiamos informacijos pagerės 15 % (maksimalus galimas surinkti taškų skaičius yra 100%).

Įvertinus visus paminėtus rodiklius galima teigti, kad toks skambučių paskirstymo modelio įgyvendinimas leistų efektyviau valdyti skambučių centro veiklą.

Būtina pažymėti, kad šis skambučių paskirstymo modelis gali būti pritaikytas nebūtinai telekomunikacijų rinkoje – pakeitus informacijos ir konsultantų įgūdžių parametrus, jis labai sėkmingai gali būti naudojamas bet kurio tipo skambučių centruose (pavyzdžiui oro linijose gali būti saugoma informacija apie kliento užsakytas keliones, anksčiau turėtus nusiskundimus dėl bagažo ir pan.; greitosios pagalbos skambučių centrai gali saugoti informaciją apie kliento ligos istoriją, paskutinį iškvietimo adresą ir pan.).

IŠVADOS

1. Paslaugų sektorius įgauna vis didesnę reikšmę viso pasaulio ekonomikoje, tačiau autoriai nepateikia vieningo paslaugų sąvokos apibrėžimo ir vieningos klasifikacijos. Išanalizavus skirtingų autorių pateikiamus paslaugų apibrėžimus, sąvokų apibūdinimus ir klasifikaciją matyti, kad rasti vieningą poziciją yra ganėtinai sunku dėl to, kad:
 - a) paslauga turi daug reikšmių ir apima ne tik galutinę paslaugą konkrečiam asmeniui, bet kartais yra ir produkto sudedamoji dalis;
 - b) viena esminių paslaugos savybių yra neapčiuopiamumas, o tai reiškia, kad ji suvokiama subjektyviai ir iš to kyla daug interpretacijų;
 - c) kadangi paslaugos teikime dalyvauja tiek paslaugas teikiantis personalas, tiek pats klientas, paslaugas yra žymiai sunkiau standartizuoti negu produktus ir jos dažniau pritaikomos individualiems klientų poreikiams.
2. Dėl paslaugų neapčiuopiamumo sąlygoto subjektyvaus vertinimo yra ganėtinai sunku vieningai apibrėžti kokybės sąvoką – nors dalis autorių kokybę aiškina per vartotojo suvokimą, o kita dalis per atitikimą tam tikroms normoms, vistiek lieka neapibrėžtų aspektų – nėra aišku kaip įvertinti vartotojo suvokimą (vartotojai yra skirtingi ir jų nuomonės skiriasi) bei kas turi nustatyti paslaugų teikimo standartą, kuris patenkintų skirtingų vartotojų lūkesčius.
3. Išanalizavus pirmą, antrą ir trečią autorių siūlomus skambučių paskirstymo modelius matyti, kad kiekvienas iš jų turi savo privalumų bei trūkumų ir geriausiai gali būti panaudoti tik įvertinus skambučių centro dydį, galimas investicijas, skambučių kiekį, svyravimus, klientų klausimų specifiką, konsultantų žinias ir t.t. Tačiau net ir parinkus tinkamiausią skambučių paskirstymo būdą iš trijų siūlomų variantų, lieka neišnaudotų technologinių galimybių, leidžiančių dar labiau automatizuoti klientų aptarnavimo procesą skambučių paskirstymo mechanizmo pagalba ir tokiu būdu sutrumpinti klientų laukimo laiką, pagerinti aptarnavimo kokybę bei padidinti klientų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis.
4. Atliktos vartotojų apklausos duomenimis, nustatyta, kad steigiant skambučių paskirstymo modelį telekomunikacijos įmonėje, kurios klientų amžiaus vidurkis yra 38 metai, ribinė laukimo trukmė yra 5 minutės – t.y. absoliuti dauguma tokio amžiaus klientų nelauks ilgiau nustatyto laiko, kol bus sujungti su konsultantu.

5. Lietuvos telekomunikacijų rinka yra viena labiausiai prisotintų Europos Sąjungos šalyse – vienam šalies gyventojui tenka 1,49 mobiliųjų SIM kortelių, todėl konkurencija tarp telekomunikacijų operatorių yra labai stipri ir reikalaujanti didelių išskirtinumų siekiant išlaikyti turimus klientus.
6. Telekomunikacijų bendrovėje UAB „Bitė Lietuva“ veikiantis skambučių centras nesugeba aptarnauti visų paskambinusių klientų ir nors 2010 balandžio mėnesį vidutinis laukimo laikas kol klientas bus sujungtas su konsultantu yra 32 sekundės, net beveik 10 000 klientų per mėnesį padėjo ragelį anksčiau negu buvo sujungti su konsultantu. Nors apklausos metu daugelis klientų pripažino sutikslintys laukti iki 5 minučių, net 16 % nesulaukia 32 sekundžių.
7. Įvertinus nepakankamą autorių siūlomų skambučių paskirstymo modelių visapusiškumą, pateikiau savo siūlomą skambučių paskirstymo modelį, kuriame yra atsižvelgiama į informaciją apie klientą (ji išskaidoma į dvi dalis – informacija, kuriai įtaką daro įmonė ir informacija, kuriai įtaką daro pats klientas) bei konsultantų turimus įgūdžius (įgūdžiai nustatomi pagal klientams aktualiausius klausimus ir gali keistis priklausomai nuo įmonės poreikių).
8. Įgyvendinus mano siūlomą skambučių paskirstymo modelį, UAB „Bitė Lietuva“ skambučių centro veikla taptų efektyvesnė dėl šių priežasčių:
 - a) skambučių srautas sumažės 20%;
 - b) Pokalbių su klientais trukmė sumažės 18%
 - c) Pokalbių kokybės vertinimas pakils 15%
9. Siūlomas skambučių paskirstymo modelis tinka ne tik telekomunikacijų paslaugas ir konsultacijas teikiančiam skambučių centrui, bet, pakeitus informacijos parametrus bei tolimesnius automatinius veiksmus, tas pats skambučių paskirstymo modelis gali būti įgyvendintas bet kuriame skambučių centre (pavyzdžiui oro linijų, greitosios pagalbos ir pan.)

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J. Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę? Slapto pirkėjo tyrimo metodas. VSV, 2005-7-4.
2. Bagdonienė L., Hopenienė R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Technologija: Kaunas, 2004. 468 p.;
3. Call center specific. [Žiūrėta: 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.waterobservatory.org/library.cfm?refid=78807>;
4. Call Centers – more advantages. [Žiūrėta: 2010-02-15]. Prieiga per internetą: <http://outbound-call-center.tmcnet.com/topics/hosted-call-center/articles/52183-medical-information-call-centers-find-in-house-call.htm>;
5. Davis M., Heineke J. International Journal of Service Industry Management. 1998, Volume 9, Issue 1, Emerald.
6. Digital optical signal processing for telecommunication applications. 2005, Volume 3-7, Issue 7, New York : IEEE, 2005.
7. Gummesson E. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 1998, Volume 5, Issue 14, Emerald.
8. Informacija apie kokybės valdymą. [Žiūrėta: 2010-04-10]. Prieiga per internetą: <http://adkaz.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2009/01/kokybes-vadyba-organizacijoje1.ppt>;
9. In-tech. [Žiūrėta: 2010-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.in-tech.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=77;
10. IP telefonijos skambučių centras. [Žiūrėta: 2010-01-13]. Prieiga per internetą: http://www.in-tech.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=77;
11. ISDN. [Žiūrėta: 2010-04-12]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/ISDN>;
12. IVR. [Žiūrėta: 2010-02-15]. Prieiga per internetą: http://www.mediafon.lt/index.php/welcome/sub_index/15/ivr;
13. Jobs Ch., Burris D., Butler D. The social and economic impact of the call center industry in Ireland. International Journal of Social Economics. 2007, Volume 34, Issue 4, Page 276-289. Publisher Emerald Group Publishing Limited.
14. Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Riomerio Universiteto leidybos centras, 2006. 311 p.;
15. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing Management. 13 edition. Pearson Education International. 2006. 816 p.;
16. Langvinienė N. Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005. 363 p.;
17. Laučius J., Vasilecas O. Informacinių technologijų projektų ir kokybės valdymas. Vilnius: Technika, 2007. 223 p.;

18. LST EN ISO 9000:2001. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius. Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
19. Markevičius P., Lukauskas A. Veiksnių, formuojančių įmonių įvaizdį, sąveika. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [Žiūrėta: 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~julram/12/117.pdf>;
20. Nariūnaitė N. Skambučių centro paslaugas teikiančios kompanijos. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui. 2009. 168 p.;
21. Ojasalo J. Managing customer expectations in professional services. 2010, Volume 11, Issue 3, Publisher Emerald Group Publishing Limited.
22. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. Kokybės vadyba. Vilnius: Technika, 2005. 218 p.;
23. Richman J., Wright P.. Mission impossible or paradise regained?. Manchester Metropolitan University, UK. Publisher Emerald Group Publishing Limited.
24. Ryšių reguliavimo tarnybos ataskaita. [Žiūrėta: 2010-02-10]. Prieiga per internetą: www.rtt.lt;
25. Rust R.T., Siong Chung T. Marketing models of service and relationships. Marketing Science 25. November/December 2006.
26. Services definition. [Žiūrėta: 2010-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/services.html>;
27. Skambučių centras. [Žiūrėta: 2010-04-20]. Prieiga per internetą: http://lt.wikipedia.org/wiki/Skambu%C4%8Di%C5%B3_centras;
28. Skambučių ir kontaktų centrai. [Žiūrėta: 2010-05-01]. Prieiga per internetą: http://www.skaidula.lt/lt/telekomunikacines_sistemas/skambuciu_kontakt_u_centrai;
29. Skill based routing. [Žiūrėta: 2010-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.stern.nyu.edu/om/courses/ofs/download/paulskill.htm>;
30. Stanton J.W., Etzel J.M., Walker J.B. Fundamentals of marketing. New York: McGraw-Hill, 1991;
31. Sureshchandar G.S., Anantharaman R.N.. The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. 2002, Volume 16, Issue 4.
32. TNS Gallup apklausa, atlikta 2009 m. gruodžio mėnesį, UAB „Bitė Lietuva“ užsakymu. Apklausti 2000 visų operatorių klientų.
33. UAB „Bitė Lietuva“ atliktas skambinančių klientų tyrimas. Apklausta 504 klientai, kurių amžiaus vidurkis 40 metų. Apklausa atlikta 2009 metų lapkričio mėnesį.
34. Vengrienė B. Paslaugų vadyba. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 2006. 271 p.;
35. Viešieji ryšiai su visuomene. [Žiūrėta: 2010-04-10]. Prieiga per internetą: http://www.mediabv.lt/res_zinpr_det.php?id=5980;
36. Virgin Airlines skambučių centro duomenys (CCPulse programos rodmenys). Žiūrėta 2010 sausio 25 dieną.
37. Vitkienė E. Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla, 2008. 133 p.;

38. What is IVR? [Žiūrėta: 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.voxeo.com/library/ivr.jsp>;
39. Wollak R., Kalafatis S., Harris P. An investigation into four characteristics of services. Kingston Business School. Journal of empirical generalisations in marketing science, Volume Three 1998.