

PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ PARDAVIMŲ KOKYBĖS GERINIMO MODELIS

Linas Šaulinskas, Rūta Tilvytienė

Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

El. paštas: L.Saulinskas@gmail.com, r.tilvytiene@gmail.com

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos priemonės ir būdai, kurie sudarytų sąlygas geriau identifikuoti klientų poreikius ir pagerinti pardavimų kokybę, taip pat pasiūlytas paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis, kuris galėtų būti taikomas praktikoje, išskirti šio modelio privalumai, išnagrinėtas kiekvienas modelio elementas atskirai ir parodytos jų tarpusavio sąsajos. Išanalizuota mokslinė literatūra, kokybės valdymo sistemų standartų rekomendacijos ir kai kurių Lietuvos įmonių patirtis šia tema. Taip pat remtasi autorių darbais, kuriant ir tobulinant konkrečių Lietuvos įmonių pardavimų kokybės gerinimo sistemas.

Pagrindiniai žodžiai: kokybė, aptarnavimas, paslauga, produktas, standartas, tyrimas, procesas, optimizavimas.

Išvadas

Ilgą laiką versle buvo manoma, kad klientų pasitenkinimas tiesiogiai susijęs su jų lojalumo didėjimu. Klientų pasitenkinimas turėjo didinti klientų grįžtamumą ir didesnę įmonės pelningumą. Jei šiandien dar galima teigti, kad lojalūs klientai yra patenkinti klientai, tai priešingas ryšys egzistuoja ne visada. Šiandien įgyti tikrąjį klientų lojalumą yra gerokai sunkiau nei suteikti jiems momentinį pasitenkinimą.

Įvairūs tyrimai rodo, kad 85 proc. žmonių nebepasitiki prekės ženklais, 87 proc. žmonių neperka „prekės ženklo“, kuriems sakosi esą lojalūs. Kur problema? Ką daryti?

Taigi vis daugiau įmonių vadovų susiduria su šiais klausimais:

- Augantys klientų lūkesčiai ir įmonės galimybės: ar įmonė geba išpildyti tai, ką pažada?
- Jei klientų pasitenkinimas šiandien negarantuoja klientų lojalumo, tai kas leistų jį gauti?
- Klientų įtraukimas į prekių ir paslaugų kūrimą, tobulinimą ir aptarnavimą: kaip tai pasiekti?
- Įmonės lojalumo programos: ar tikrai siūlome tai, ką klientas vertina labiausiai?
- Atvirumas ir sąžiningumas aptarnaujant klientus: ar šiandien tai įmanoma?
- Ar marketingas, pardavimai ir klientų aptarnavimas dar vis atskiros įmonės veiklos sritys?

Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, verslas privalėtų nuolat „žiūrėti į veidrodį“ ir bandyti save pamatyti tokį, koks jis yra, sau nemeluojant ir savęs nepagražinant. Požiūris – svarbiausia klientas: jam reikšmingi dalykai ir poreikiai – įgauna vis didesnę svarbą. Taigi įmonių vadovai priversti inicijuoti kokybinius pokyčius, kurie leistų pakeisti požiūrį į klientą. Vadybos stilius „svarbiausia klientas“ nėra naujiena nei pasaulyje, nei Lietuvoje. Tačiau jis retai yra nepriekaištingai įgyvendinamas, o dar rečiau tokia orientacija į klientą išlaikoma ilgesnį laiką. Išskirtinį dėmesį klientams galima suteikti pasitelkiant idėjų išlaisvinimą (raginti jas generuoti), skatinant ir diegiant pokyčius, įsiklausant į klientus ir pan.

Tyrimo objektas – paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti mokslinėje literatūroje siūlomus ir praktikoje taikomus pardavimų kokybės gerinimo modelius bei pasiūlyti paslaugas teikiančių įmonių patobulintą pardavimų kokybės gerinimo modelį, išskirti šio modelio privalumus, išnagrinėjant kiekvieną modelio elementą atskirai ir parodant šių elementų tarpusavio sąsajas.

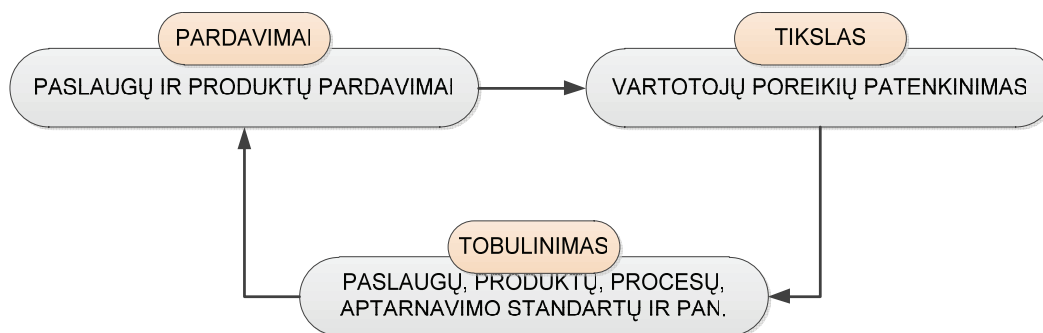
Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, norminių dokumentų, standartų, Lietuvos įmonių patirties sisteminė, lyginamoji ir loginė analizė bei sintezė.

Bendroji dalis

Šiame straipsnyje vartotojai įvardijami kaip eiliniai paslaugų ir produktų pirkėjai, nuo kurių skaičiaus ir pastovumo priklauso įmonės veiklos sėkmė. Jų poreikių patenkinimas yra svarbiausia visuotinės kokybės vadybos sudedamoji dalis (Adomėnas, 2002; Dale, Wiele, 2007; Grönroos, 2007). Visuotinės kokybės vadybos sąlygomis darbų atlikimas (paslaugos suteikimas) pagal tam tikrus reikalavimus nėra tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. Tuo tarpu paslaugos / produkto tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas mažiausiomis sąnaudomis. Atsižvelgus į vartotojų poreikius ir jų norus, tobulinamos paslaugos, produktai, klientų aptarnavimo standartai, įmonės procesai iki to-

čio lygio, kad esami ir numatomi vartotojų poreikiai būtų visiškai patenkinti (Kaziliūnas, 2007). Paslaugų,

produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo supaprastintas ciklas pateiktas 1 paveiksle.



1 pav. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo ciklas

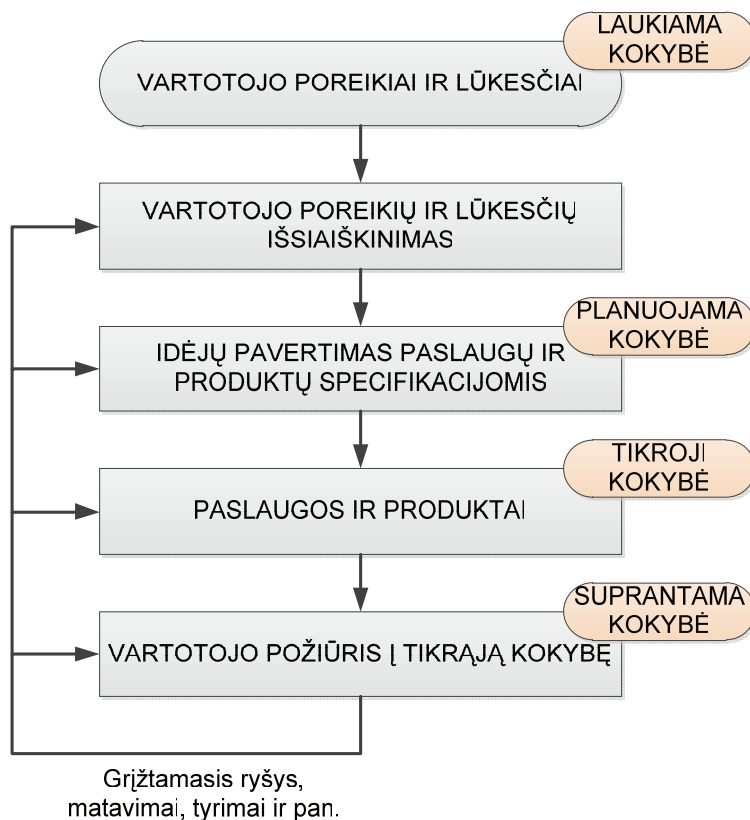
Šaltinis: sudaryta autorių.

2 paveiksle pateikta schema (Kumburovic, 2004; Vanagas, 2008), kur vartotojų poreikiai ir lūkesčiai paverčiami produktais, kurie patenkintų ir viršytų jų poreikius bei lūkesčius. Tikrieji vartotojų poreikiai ir lūkesčiai vadinami *laukiama kokybe*. Tai kokybė, kurios vartotojai tikisi iš produkto. Vartotojams svarbūs tokie paslaugų ir produktų požymiai kaip atitiktis, patikimumas, prieinamumas, pristatymo kokybė ir kt.

Paslaugų teikėjai išsiaiškina poreikius bei lūkesčius ir paverčia juos produkto ir paslaugos specifikacijomis – *planuojama kokybė*. *Tikroji kokybė* yra produktų ir paslaugų sukūrimo, jų modifikavimo rezulta-

tas ir tai, kas ir kaip pristatoma vartotojui. Tačiau kai produktų ir paslaugų kūrėjų sukurtos specifikacijos neatitinka vartotojų poreikių, tikroji kokybė gali skirtis nuo laukiamos kokybės. Taigi vartotojų *suprantama kokybė* yra skirtumas tarp laukiamos ir tikrosios kokybės.

Norint suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius, jų suprantamą kokybę apie parduodamas paslaugas ir produktus, reikia turėti vartotojų patenkinimo analizės sistemą ir galimybę naudoti vartotojo pasitenkinimo analizės rezultatus teikiamų paslaugų kokybei tobulinti.



2 pav. Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo produktais schema

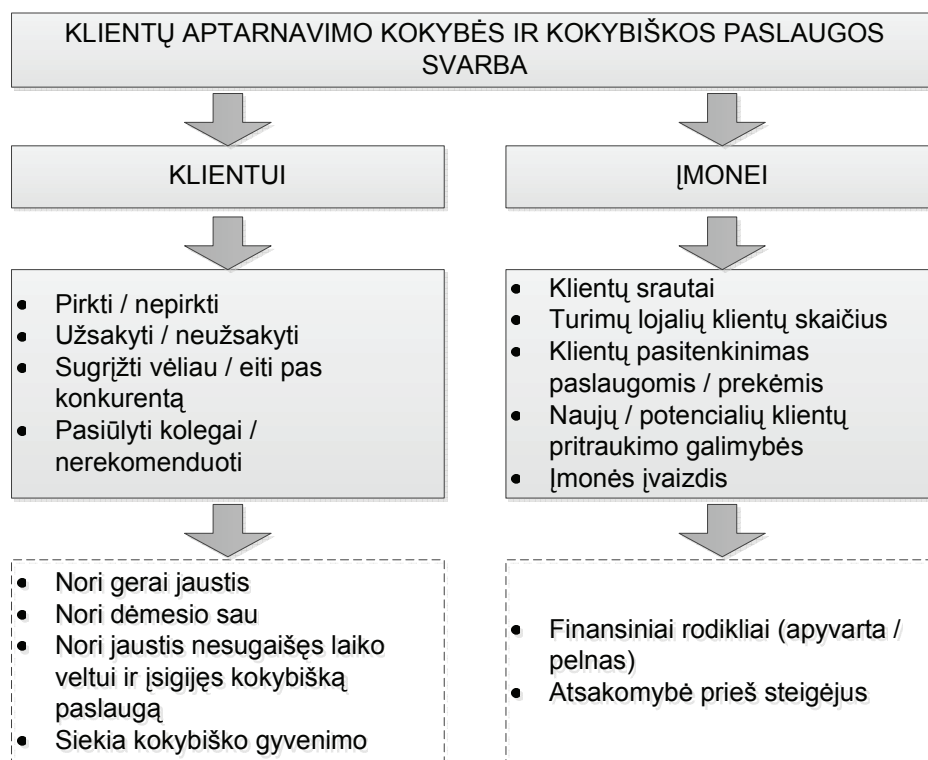
Šaltinis: Vanagas P. (2008).

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vienas svarbiausių kliento lojalumą formuojančių veiksnių yra per ilgą laikotarpį teikiamas geras aptarnavimas, kuris kartu su geru įvaizdžiu ir kokybiškomis paslaugomis bei prekėmis „pririša“ klientą prie įmonės.

Kaip vaizduojama 3 paveiksle, klientų aptarnavimo kokybė ir kokybiška paslauga turi lemiamą reikš-

mę abiem versle dalyvaujančioms šalims (Adomaitytė, 2005):

- įmonei (aptarnaujančio personalo darbdaviui), nes ji siekia būti patraukli klientui ir uždirbti – tai pagrindinė jos egzistavimo priežastis, nes geras klientų aptarnavimas padeda uždirbti daugiau;
- vartotojui (klientui), nes būtent jis leidžia pinigų ten, kur sulaukia gero klientų aptarnavimo.



3 pav. Klientų aptarnavimo kokybės bei kokybiškos paslaugos svarba klientui ir įmonei

Šaltinis: Adomaitytė, 2005.

Taigi galima teigti, kad įmonės greta konkurencingos produkcijos (prekių ar paslaugų), gebančios užtikrinti aukšto lygio klientų aptarnavimą, esamus klientus paversti lojaliais, sustiprinti savo bendrą įvaizdį (kurį kuria ne tik pati įmonė, bet ir vartotojas), pagerins ir finansinius veiklos rezultatus – ne tik užsitikrins pajamų pastovumą, bet ir jų didėjimą ilgesniu laikotarpiu (Adomaitytė, 2005).

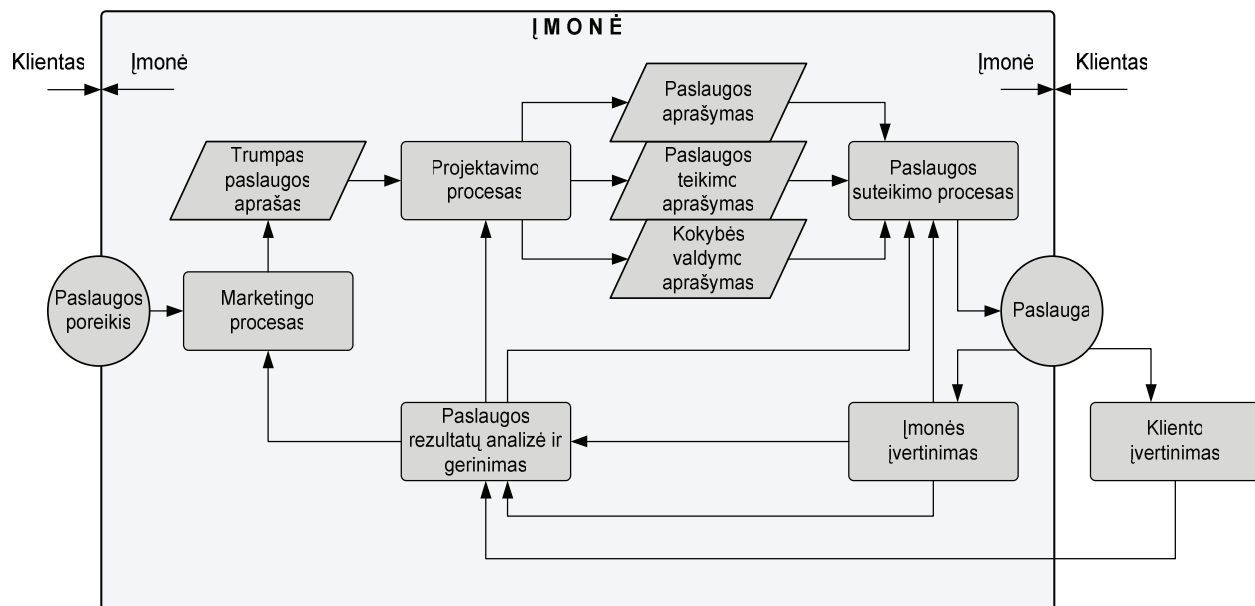
Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis

Mokslinėje literatūroje (Bloemer, Ruyter, 1999; Adomėnas, 2002; Caruana, 2002; Dikavičius, Stoškus, 2003; Pociūtė, 2005; Dale, Wiele, 2007; Kaziliūnas, 2007; Vanagas, 2008) galima rasti bendrojo pobūdžio rekomendacijų, kaip įmonė galėtų pagerinti aptarnavimo ir pardavimų kokybę, tačiau konkrečiai nėra detalizuojama, kokie pardavimų kokybės gerini-

mo modeliai galimi, kaip šių modelių kūrimo procesas galėtų būti organizuojamas, paliekant tai spręsti pačiai įmonei. Vadovaujantis ISO standartais (ISO 9004, 1997), paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis. Paslaugų kokybės valdymo modelis pagal ISO standartus gali būti vaizduojamas schema, pateikta 4 paveiksle. Pagrindinės paslaugų procesų grupės dažniausia būna šios: marketingas; pačios paslaugos, paslaugos teikimo ir paslaugos kokybės valdymo projektavimai; paslaugos teikimas (Serafinas, 2011).

Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, reikia:

- pačiam paslaugos teikėjui įvertinti teikiamas paslaugas;
- organizuoti kliento įvertinimų gavimą;
- atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą.



4 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis
Šaltinis: sudaryta autorių pagal ISO 9004.

Toliau pateikiamos ekspertų nuomonės ir jų siūlomas pardavimų kokybės gerinimo modelis.

Verslo konsultacijų bendrovės „Idėjų sektorius“ vadovas Dainius Urbanavičius (Gurevičius, Savickas, Urbanavičius, 2012) teigia, kad pagrindinė problema dėl nepakankamos pardavimų kokybės kyla todėl, kad paprastai dokumentuose aprašytos procedūros įmonėje skiriasi nuo realaus darbo. Popierinis procesų dokumentavimas dar nesukuria norimos vertės. Kita vertus, pardavimų kokybę įmonėse užtikrina daug veiksnių, todėl į kokybės valdymą reikia žvelgti kompleksiskai. Paslaugų organizacijoje labai svarbūs žmogiškieji gebėjimai, aptarnaujančio personalo motyvacija, pardavimo procesų ir parduodamų paslaugų bei produktų nuolatinis tobulinimas. Tai, visų pirma, susiję su klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimu bei gebėjimu juos paversti realiai egzistuojančiu, rinkai reikalingu produktu.

Kokybės vadybos ekspertas Romualdas Gurevičius (Gurevičius, Savickas, Urbanavičius, 2012) teigia, kad nebūtinos didelės investicijos kokybei užtikrinti, daug svarbesnis su paslaugų teikimu susijusių procesų valdymas. Taigi šiuo atveju pagrindinį vaidmenį, gerinant kokybę, atlieka ne investuojamų lėšų dydis, o efektyvus turimų išteklių panaudojimas.

UAB „PakMarkas“ kokybės vadovas Antanas Savickas teigia (Gurevičius, Savickas, Urbanavičius, 2012), kad įmonėje užtikrinti pardavimų kokybę padeda ne tik modernios technologijos, bet ir darbuotojų kompetencija bei motyvacija dirbti kokybiškai. Reikalingas sklandus visų grandžių darbas, t. y. vartotojų poreikiai turi būti patenkinami nuo pirminio produkto pardavimo, pristatymo iki pogarantinės jo priežiūros. Labai dažna Lietuvos įmonių klaida ta, kad dėmesys

sutelkiamas tik į pardavimo procesą, pamirštant kokybišką ir sklandų visų kitų grandžių vykdymą.

Rinkodaros specialistai tikina, kad tinkamas ir efektyvus skundų valdymas gali tapti įmonės veiklos varikliu. Jie sako, kad iš skundų galima pasimokyti ir, padarius išvadą, pagerinti įmonės veiklą. UAB „TOC sprendimai“ konsultantas Audrius Vasiliauskas (Vasiliauskas, 2011) teigia, kad skundų valdymo metodai dažniausia priklauso nuo įmonės vadovo požiūrio į skundą. Taigi, jei iš gaunamų skundų nepavyksta gauti naudos įmonei, pirmiausia vertėtų pakeisti savo požiūrį į skundus. Audrius Vasiliauskas skundų valdymą įmonėse skirsto į 3 lygius:

I lygis – kai įmonės ignoruoja skundus (esant mažai skundų, o tai būdinga mažoms įmonėms);

II lygis – kai įmonės iš dalies žada klientui ir iš dalies tuos pažadus vykdo (kai skundų didėja);

III lygis – kai įmonės pradeda kurti skundų valdymo metodikas (esant dideliame skundų skaičiui), kurios tikslas – suvaldyti skundų srautą ir turėti informacijos, kas buvo žadėta klientui ir kas buvo įvykdyta.

Įmonė sprendžia pati, kokį skundų valdymo modelį pasirinkti. Įmonės, kurios auga, supranta, kad neįmanoma turėti idealios sistemos, kadangi greitai keičiasi įmonės aplinka, todėl įmonė turi atitinkamai reaguoti į šiuos pokyčius. Todėl skundai yra pati geriausia priemonė identifikuoti, kas įmonėje blogai veikia, ir šalinti problemas. Kita vertus, apie visą skundo nagrinėjimo eigą reikėtų informuoti besiskundžiantį klientą, nes klientas nori žinoti, kaip sprendžiamos su juo susijusios problemos. Jei apie skundo nagrinėjimą įmonė suteiks klientui pakankamai tikslios informacijos, tikimybė, kad jis ir toliau naudosis įmonės paslaugomis, bus gerokai didesnė.

Apibendrinus ekspertų nuomones, galima teigti, kad įmonės savo praktikoje taiko įvairius pardavimų kokybės gerinimo modelius. Dažniausia naudojama modelį sudaro 4 elementai:

1. Klientų aptarnavimo standarto sukūrimas ir įdiegimas (įmonės darbuotojų supažindinimas ir apmokymas).
2. Priežiūros, kaip laikomasi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų, organizavimas. Šią priežiūrą dažniausia atlieka įmonės darbuotojai. Nors kai kuriose įmonėse šiam elementui ypatingo dėmesio neskiriama, o apsiribojama tik klientų aptarnavimo standarto sukūrimu.
3. Klientų nuomonių ir skundų registravimo ir nagrinėjimo proceso sukūrimas, dažniausia apsiribojant atsakymų rengimu, bet nevertinant skundų atsiradimo priežasčių ir nenagrinėjant jų bendrųjų tendencijų.
4. Klientų poreikių ir lūkesčių išaiškinimas, naudojant vartotojų nuomonių ir rinkos tyrimus.

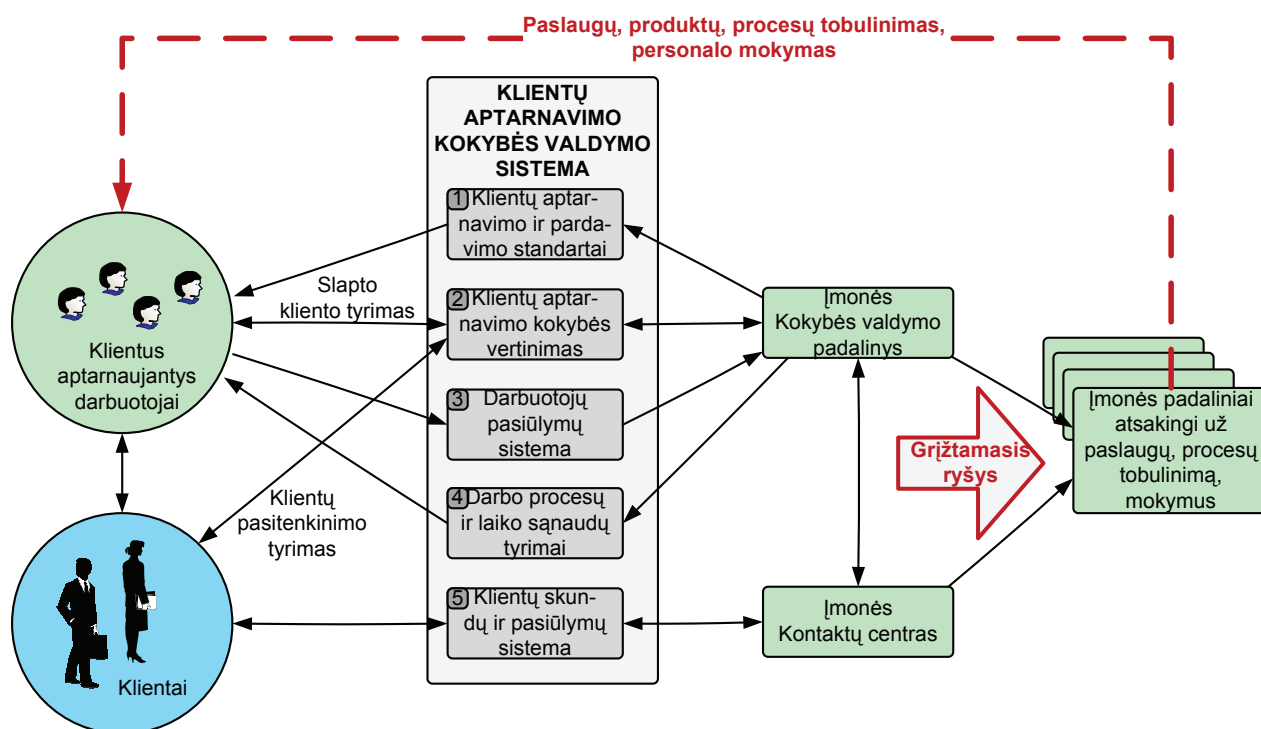
Atlikus keturių Lietuvos bankų ir dviejų draudimo įmonių, tobulinančių pardavimų kokybės sistemas, analizę, galima teigti, kad pastarosios naudoja įvairias ekspertų siūlomo modelio modifikacijas, papildomai į pardavimų kokybės gerinimo procesą įtraukiant visus įmonės darbuotojus, skatinant juos teikti pasiūlymus

dėl įmonės pardavimų ir veiklos kokybės tobulinimo. Praktiškai visose įmonėse taikomuose modeliuose dominuoja šie pagrindiniai etapai: standartų sukūrimas, statistinių duomenų rinkimas ir analizė, problemų identifikavimas, sprendimų priėmimo iniciavimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje ir standartuose išdėstytus reikalavimus, ekspertų nuomonę, Lietuvos įmonių praktiką, kuriant kokybinius pokyčius, pateikiamas praktinis pardavimų kokybės gerinimo modelis (žr. 5 pav.). Šis straipsnio autorių siūlomas modelis apima penkis pagrindinius elementus:

- klientų aptarnavimo ir pardavimo standartai (jų sukūrimas, darbuotojų supažindinimas ir apmokymas);
- klientų aptarnavimo kokybės vertinimo procesas (slapti kliento tyrimai ir klientų pasitenkinimo tyrimai);
- darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai;
- centralizuotas darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesas;
- centralizuotas klientų atsiliepimų, skundų ir pasiūlymų nagrinėjimo procesas.

Kiekvienas šio modelio elementas viena ar kita forma yra susijęs grįžtamuju ryšiu su paslaugų, produktų, procesų tobulinimu ir personalo mokymu.



5 pav. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorių.

Visi šie elementai integruoja savyje dimensijas, susijusias su vartotojų lūkesčiais:

- siekti nuolatinio tikslo – nuolat tobulinti produktą ir paslaugą;

- nuolat gerinti paslaugų sistemą ir procesus;
- gauti grįžtamąjį ryšį iš įmonės darbuotojų ir klientų;
- užtikrinti pakeitimų įgyvendinimą;
- įdiegti šiuolaikinius mokymo metodus.

Norint įgyvendinti siūlomą pardavimų kokybės gerinimo modelį praktikoje, prieš tai būtina sukurti nemažai priemonių, kurios užtikrintų sėkmingą šio modelio funkcionavimą. Taigi reikia sukurti modelį iš 5 elementus sudarančių procesų ir juos integruoti tarpusavyje. Šiems procesams turėtų būti skirti procesų savininkai ir jiems deleguotos atitinkamos atsakomybės: pradedant kuruojamo proceso suprojektavimu, reglamentavimu ir baigiant jo priežiūra ir kontrole (Hammer, 1993; Harrington, Esceling, 1997; Vana-gas, 2008).

Toliau nagrinėjamos pardavimų kokybės gerinimo modelio atskirų elementų sukūrimo praktinės galimybės.

Klientų aptarnavimo ir pardavimo standartas

Klientų aptarnavimo standartas reglamentuoja klientų aptarnavimo įmonėje tvarką, sąlygas, aplinką, nustato klientus aptarnaujančio darbuotojo išvaizdos, jo elgesio ir bendravimo su klientais reikalavimus, produktų ir paslaugų pardavimo procedūrą, probleminių situacijų valdymo tvarką, bendravimo su klientais telefonu, raštu ir elektroniniu paštu taisykles.

Klientų aptarnavimo standartas – tai ne tik elgesio su klientais taisyklės, bet ir klientų aptarnavimo kokybės vertinimo priemonė, kuri leidžia palyginti esamą klientų aptarnavimo lygį įmonėje su siekiamu, padeda supažindinti naujus darbuotojus su klientų aptarnavimo kultūra ir įmonės vertybėmis, esamiems darbuotojams nustato standartizuotas klientų aptarnavimo normas. Vadovaujantis šiuo standartu, sudaromos prielaidos užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą visuose įmonės padaliniuose. Klientų aptarnavimo standartas skirtas visiems su klientais tiesiogiai bendraujantiems ir specifiniais klausimais klientus konsultuojantiems įmonės darbuotojams.

Kartu įmonė įsipareigoja klientui užtikrinti:

1. Aukštą klientų aptarnavimo kultūrą – dėmesys ir pagarba kiekvienam klientui.
2. Lankstumą – klientų poreikių tenkinimas, atsižvelgiant į individualias situacijas, suderinant abipusius interesus.
3. Atsakomybę – duotų įsipareigojimų klientams laikymasis.
4. Aiškumą – informacijos apie įmonės paslaugas pateikimas paprastai ir suprantamai.

Klientus aptarnaujantys darbuotojai atsako už klientų aptarnavimo standarte numatytų reikalavimų laikymąsi, o jų tiesioginiai vadovai – už standarto reikalavimų laikymąsi jų vadovaujamuose padaliniuose.

Aptarnavimo kokybės valdymo kontekste aktualiausia kalbėti apie rašytinius klientų aptarnavimo standartus. Daugiau ar mažiau visi tokie standartai pa-

rengti „darbo su klientu“ aspektu. Jie reikalingi tam, kad visam be išimties įmonės personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas įmonės verslo srityje ir konkrečioje įmonėje. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, kaip jam elgtis, kad vadovas galėtų pasakyti, kad jis klientą aptarnavo puikiai. Kiekviena įmonė turi žinoti, kas svarbu jos versle, nes priklausomai nuo verslo specifikos, standartai gali skirtis. Mažai to, svarbu, kad standartai „veiktų“, t. y. būtų realūs ir išpildomi. Tačiau vien gerų kokybės standartų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Siekiant, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik pakankami dėmesio skirti juos kuriant, diegiant (darbuotojus supažindinant ir apmokant) bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. Standartas yra „paveikslas“, kurį įmonės vadovas norėtų nuolat matyti organizacijos veikloje, o matavimas – priemonė sužinoti, ar tas „paveikslas“ yra labai iškraipytas.

Galimi matavimų būdai klientų aptarnavimo kokybei įvertinti klasifikuojami į tris grupes: vidiniai įmonės vertinimai (matavimai), finansinių rezultatų vertinimai ir išoriniai tyrimai (Adomaitytė, 2006). Šiame straipsnyje plačiau aptariama išorinių tyrimų svarba ir jų reikšmė.

Slapto kliento tyrimai

Klientų aptarnavimo kokybei ir aptarnavimo standartų laikymuisi išmatuoti klientų aptarnavimo padaliniuose periodiškai turėtų būti atliekami slapto kliento (angl. *Mystery shopping*) tyrimai kaip veiklos gerinimo galimybių nustatymo priemonė.

Slapto kliento tyrimas – tai tyrimas, kurio metu slapti klientai imituoja įprastą įmonės klientų elgesį, siekdami ištirti klientų aptarnavimo kokybę ir išsiaiškinti, ar įmonės darbuotojai laikosi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų. Slapto kliento tyrimo proceso schema pavaizduota 6 paveiksle.

Pagrindiniai slapto kliento tyrimo proceso etapai (Adomaitytė, 2006):

1 etapas. Apibrėžiami tyrimo tikslai. Jei tyrimą atlieka išorinė įmonė, tuomet tyrimo tikslai derinami su užsakovu. Pagrindiniai tyrimo tikslai dažniausia būna šie: įvertinti produktų pardavimo ir klientų aptarnavimo kokybės lygį klientų aptarnavimo padaliniuose, išsiaiškinti labiausiai tobulintinas šių procesų sritis.

2 etapas. Atsižvelgiant į tyrimo tikslus, formuojama tyrimo programa: sudaromi galimi scenarijai, anketos vizitams, numatoma tyrimo apimtis, nustatomas tyrimo pradžios ir pabaigos laikas ir pan.

3 etapas. Naudojant slaptus klientus, vykdomas tyrimas:

3A – pagal nustatytus kriterijus parenkami slapti klientai.

3B – slapti klientai apmokami pagal konkretaus projekto reikalavimus.

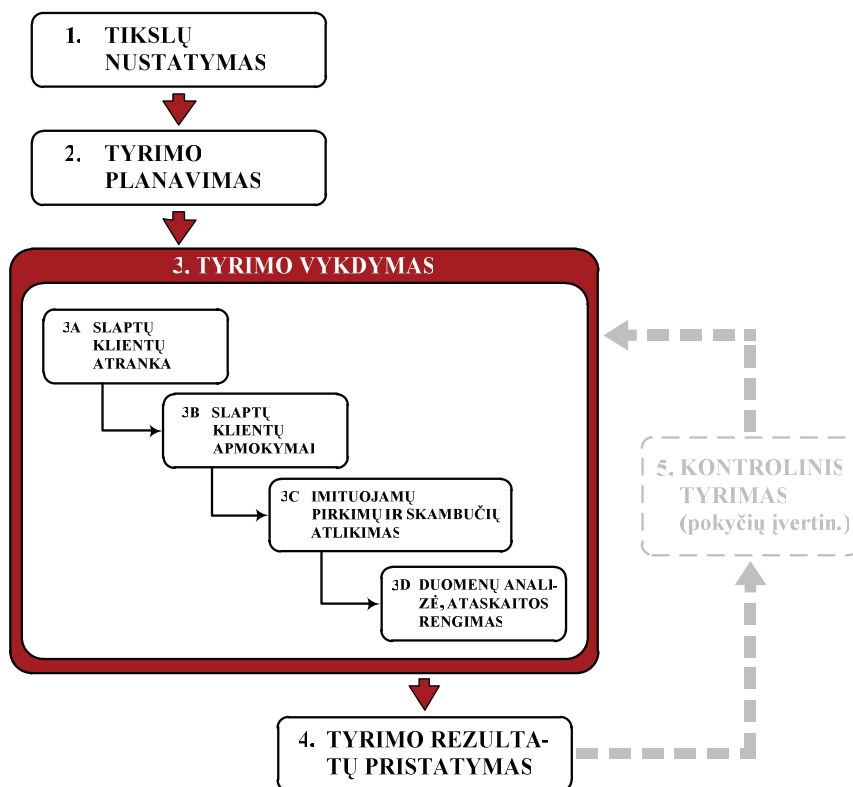
3C – slapti klientai lankosi aptarnavimo padaliniuose, fiksuoja ir renka duomenis.

3D – vykdoma duomenų analizė, rengiama ataskaita ir priemonių planas.

4 etapas. Ataskaita ir priemonių planas pateikiami įmonės vadovams.

5 etapas. Po kurio laiko, jei pageidaujama, siekiant įvertinti pokyčius, tyrimas kartojamas (žr. 3 etapą).

Slapto kliento tyrimą gali atlikti pati įmonė arba išorinė įmonė, teikianti tokias paslaugas. Kiekvienas šių būdų turi privalumų ir trūkumų (žr. 1 lent.).



6 pav. Slapto kliento tyrimo procesas

Šaltinis: Adomaitytė, 2006.

1 lentelė

Slapto kliento tyrimų, atliekamų pačios įmonės ir išorinės įmonės, lyginimas

Kriterijai	Tyrimą atlieka pati įmonė	Samdoma išorinė įmonė	Pastabos
Išlaidos, susijusios su slapto kliento tyrimu	+	–	Gali skirtis iki 2–3 kartų
Tyrimo trukmė	–	+	Kai daug aptarnavimo padalinių ir jie išsidėstę didelėje teritorijoje
Slaptų klientų apmokymas	–	+	Išorinė įmonė turi apmokytus slaptus klientus
Slaptų klientų skaičius	–	+	Išorinės įmonės ištekliai gerokai didesni
Tyrimo efektyvumas dėl slaptų klientų atpažinimo tiriamuose padaliniuose	–	+	Tos pačios įmonės darbuotojai pažįsta vieni kitus
Atliekamas tyrimas, ataskaitos parengiamos profesionaliai	–	+	Išorinė įmonė turi gerokai daugiau patirties

Kaip rodo praktika, didesnės įmonės, galinčios skirti pakankamai lėšų slapto kliento tyrimui, dažniau-

sia samdo išorines tyrimų kompanijas, kurios tyrimą gali atlikti operatyviau, objektyviau ir profesionaliau,

nors tai kainuoja ir brangiau, nei jį atliekant savo jėgomis.

Slapto kliento tyrimo vertinimo rezultatai naudojami analizuojant klientų aptarnavimo kokybę ir nustatant tobulintinas klientų aptarnavimo sritis, sudarant veiksmų planus ir parenkant priemones kokybei gerinti, skiriant klientus aptarnaujantiems darbuotojams ir jų vadovams paskatinimus, nustatant planinio mokymo poreikį, atskleidžiant darbuotojų potencialą ir planuojant darbuotojų karjerą.

Slapto kliento tyrimas atliekamas tam tikru periodiškumu (pageidautina vieną kartą per pusmetį) kiekviename klientų aptarnavimo padalinyje, juos pasirenkant atsitiktinai, arba remiantis šiais kriterijais:

1. Praėjusio pusmečio klientų aptarnavimo kokybės vertinimo rezultatai.
2. Iš klientų gauti atsiliepimai ir skundai.
3. Pranešimai žiniasklaidoje apie nekokybišką klientų aptarnavimą konkrečiame padalinyje ir pan.

Slapto kliento tyrimo metu slapti klientai pagal nustatytą grafiką lankosi padaliniuose ir po kiekvieno vizito užpildo klientų aptarnavimo kokybės vertinimo anketą. Po to susumuojami kiekvienos anketos vertinimo taškai, nustatomas kiekvieno vertinto darbuotojo ir padalinio aptarnavimo kokybės lygis.

Tyrimo metu aptarnavimo kokybę išmatuojant ir išreiškiant kiekybiškai, sudaromos prielaidos kokybės lygio lyginamajai analizei ir kokybės valdymui. Kartu galima stebėti kitimo tendencijas, įvertinti, ar buvo išspręstos per ankstesnį tyrimą išryškėjusios problemos.

Galimi šie klientų aptarnavimo kokybės lygiai:

1. Pirmasis lygis (aukščiausias) – kai vertinimo taškų suma, išreikšta procentais, svyruoja nuo 90 iki 100 proc. (arba balais siekia 9–10).
2. Antrasis lygis – kai vertinimo taškų suma, išreikšta procentais, svyruoja nuo 80 iki 90 proc. (arba balais siekia 8–9).
3. Trečiasis lygis – kai vertinimo taškų suma, išreikšta procentais, svyruoja nuo 70 iki 80 proc. (arba balais siekia 7–8).
4. Ketvirtasis lygis (žemiausias) – kai vertinimo taškų suma, išreikšta procentais, yra iki 70 proc. (arba balais siekia 0–7).

Patartina, kad slapto kliento tyrimas pagal tuos pačius kriterijus lygiagrečiai būtų atliekamas kelių pagrindinių konkurentų įmonėse. Tuomet būtų galima palyginti savo įmonės padalinių aptarnavimo kokybės lygį (pagal atskirus kriterijus, subkriterijus) su konkurentų ir priimti atitinkamus sprendimus siekiant gerinti esamą situaciją.

Apibendrinus gautus rezultatus, parengiama bendra visų įmonės klientus aptarnaujančių padalinių klientų aptarnavimo kokybės vertinimo ataskaita su vertinimo rezultatais, išvadomis, rekomendacijomis

ir priemonių planais dėl paslaugų, produktų, aptarnavimo kokybės, klientų aptarnavimo standarto tobulinimo. Įvykdžius minėtus priemonių planus, organizuojami pakartotini klientų aptarnavimo kokybės vertinimai, siekiant išsiaiškinti atliktų patobulinimų rezultatyvumą. Šis tobulinimo procesas yra cikliškas ir nuolatinis.

Periodiški ir sisteminiai klientų aptarnavimo kokybės tyrimai yra būtini, nes jų rezultatai padeda laiku identifikuoti klientų aptarnavimo problemas, analizuoti ir vertinti neatitikimų atsiradimo priežastis, inicijuoti ir kontroliuoti neatitikimų šalinimą, taip gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir didinant pardavimų rezultatus. Kitas labai svarbus aspektas tas, kad slapto kliento tyrimo rezultatai būtų integruoti į bendrą įmonės skatinimo sistemą, t. y. klientus aptarnaujantys darbuotojai už nustatytų kriterijų vykdymą būtų papildomai premijuojami, o tai suteiktų papildomos motyvacijos siekti geresnių rezultatų.

Klientų pasitenkinimo tyrimai

Klientų pasitenkinimo tyrimas – tai įmonės klientų apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti subjektyvią jų nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas ir produktus, klientų aptarnavimo kokybę ir pan. (ISO serijos standartai, 1995–2008). Šis tyrimas atliekamas tam tikru periodiškumu, pavyzdžiui, kartą per metus.

Tyrimo metu informacija gali būti surenkama labai įvairiai: įmonės klientų anketinės apklausos, klientų atsiliepimai įmonės interneto svetainėje, savanoriškos skundų ar atsiliepimų knygos, telefoninės klientų apklausos, žodiniai klientų atsiliepimai ir rinkoje sklindantys gandai. Jų metu surenkama subjektyvi, kliento asmeninio suvokimo ir požiūrio suformuota informacija.

Dažniausia taikomas SERVQUAL metodas (McDougall, Levesque, 2000). SERVQUAL metodo esmė – neatitikimų matavimas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Modelyje dažniausia naudojamos penkios dimensijos (faktoriai), kurias sudaro 22 veiksniai, elementai (Nyeck, Morales, 2002; Sureshchandar, Rajendran, Anantharaman, 2002):

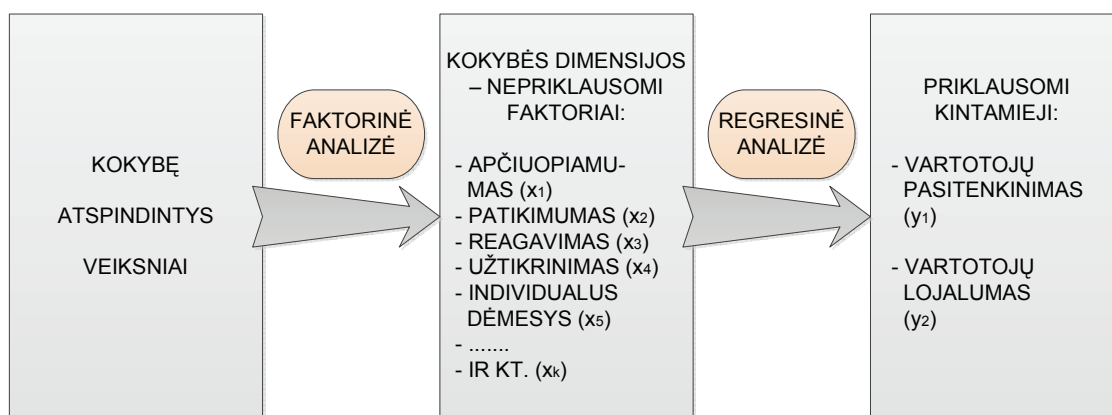
1. Apčiuopiamumas (angl. *Tangibles*) – fiziniai objektai (personalas, įranga, kitos bendravimo metu naudojamos priemonės), išmatuojami organoleptiškai (įmonių jutikliais).
2. Patikimumas (angl. *Reliability*) – organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus.
3. Reagavimas (angl. *Responsiveness*) – noras padėti klientui, paslaugą suteikti kokybiškai ir greitai.
4. Užtikrinimas (angl. *Assurance*) – darbuotojų žinios ir paslaugumas, gebėjimas vartotojui sukelti pasitikėjimą.

5. Individualus dėmesys, įsijautimas (angl. *Empathy*) – individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas.

Standartiniame SERVQUAL klausimyne pateikiami du, vienas kitą atitinkantys 22 teiginių rinkiniai. Vienas teiginių rinkinys (22 klausimai) apibrėžia vartotojų lūkesčius tam tikrai paslaugos savybei. Kitas teiginių rinkinys (taip pat 22 klausimai) nusako konkrečios įmonės paslaugos savybės suvokimą. Iš vartotojo kokybės suvokimo įvertinimo atėmus lūkesčių įvertinimą, gaunamas balas, kuris rodo, ar suvokiama kokybė yra aukštesnė nei laukiama kokybė.

SERVQUAL metodas pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse. Taip pat neretai taikoma supaprastinta SERVQUAL modifikacija – SERVPERF modelis, įvertinantis tik patirtą paslaugos kokybę. SERVQUAL ar SERVPERF metodas gali būti plačiai naudojamas kaip „pagrindinis šablonas“, kuris adaptuotinas konkrečios įmonės tyrimo poreikiams.

Praktikoje, remiantis teoriniu kokybės vertinimo SERVQUAL ar SERVPERF modeliu, atrenkami pagrindiniai kokybę atspindintys veiksniai (anketinės apklausos teiginiai).



7 pav. Vartotojų pasitenkinimo kokybe modelis

Šaltinis: sudaryta autorių.

Panaudojant faktorinės ar klasterinės statistinės analizės metodus, kokybę atspindintys veiksniai jungiami į apibendrintus faktorius – dimensijas, geriausiai atspindinčius tiriamą procesą, kur, remiantis regresinės analizės, nustatomi pagrindiniai, labiausiai paslaugų vartotojų pasitenkinimą ar lojalumą lemiantys faktoriai konkrečioje įmonėje, t. y. sudaromi regresiniai modeliai:

$$\gamma_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1,i} + \beta_2 x_{2,i} + \dots + \beta_k x_{k,i} + e_i$$

kur: γ_i ($i = 1, 2$) – vartotojų pasitenkinimo ir vartotojų lojalumo priklausomi kintamieji ir $x_1, i, \dots, x_k, i$ yra k apibendrinti kokybės faktoriai (kokybės dimensijos), gauti panaudojus faktorinės ar klasterinės statistinės analizės metodus; e_i – regresijos paklaida. Gauti modelių koeficientai $\beta_1, \dots, \beta_k$ rodo kiekvienos kokybės dimensijos kiekybinę įtaką vartotojų pasitenkinimui ir lojalumui konkrečioje įmonėje.

Klientų skundai ir pasiūlymai

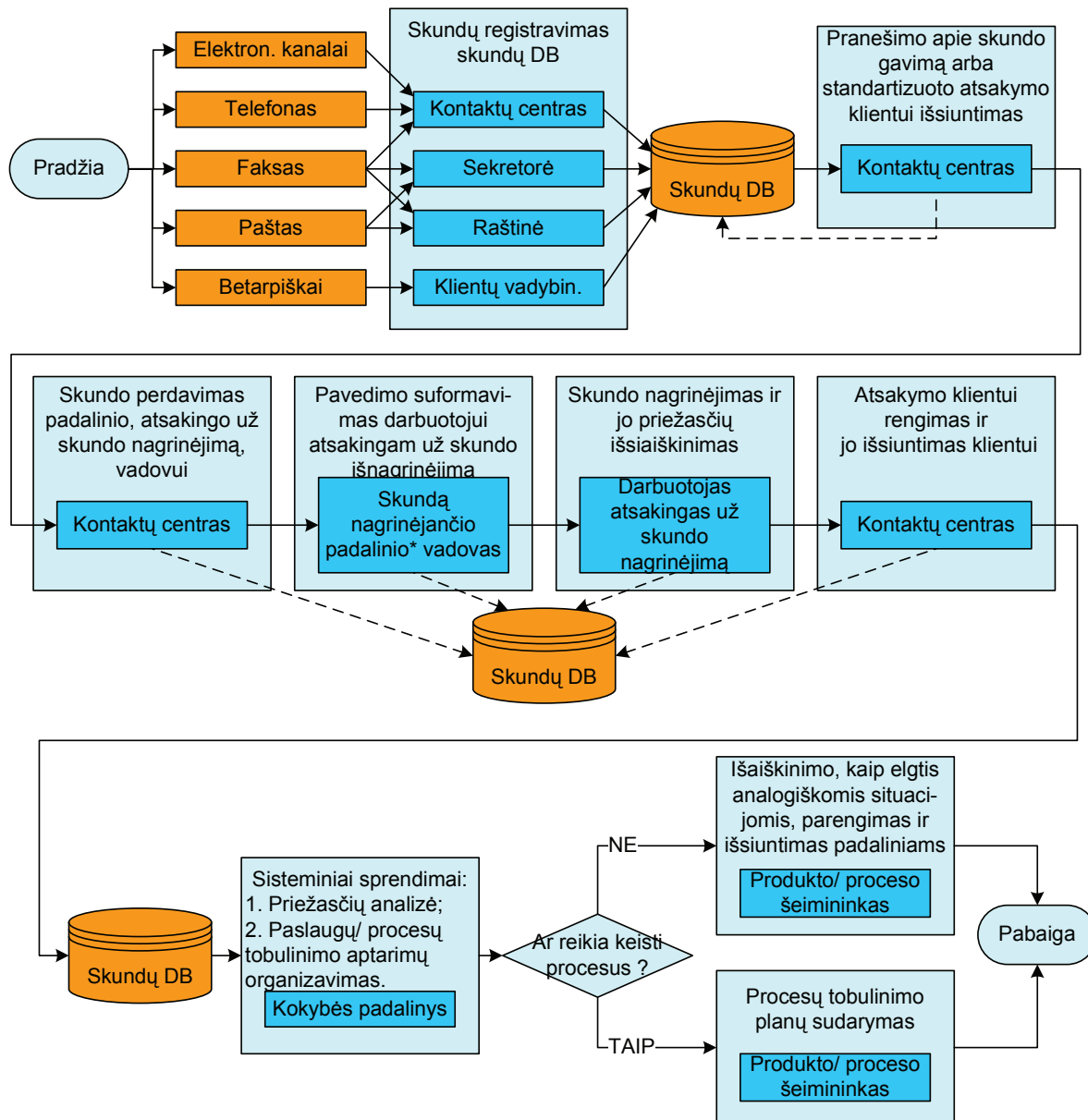
Klientų skundai ir pasiūlymai yra paslėptos verslo tobulinimo galimybės, todėl juos reikia tinkamai

vertinti. Šiam tikslui įmonėje tikslinga sukurti klientų skundų, pasiūlymų ir padėkų priėmimo, nagrinėjimo ir atsakymų klientams pateikimo procesą (žr. 8 pav.). Centralizuotas jo modelis sudarytų prielaidas sistemškai rinkti informaciją, ją registruoti centralizuotoje skundų duomenų bazėje (toliau – skundų DB), analizuoti skundus ir pasiūlymus bei šiuos duomenis naudoti kaip informaciją, skirtą paslaugoms, procesams tobulinti ar klaidoms taisyti. Naudojant centralizuotos skundų DB informaciją, galima kurti standartizuotas ataskaitas apie skundų mastą pagal atskiras veiklas, paslaugas, produktus, identifikuoti problemas ir jų priežastis, jas išdėstyti atitinkama prioritetų tvarka pagal galimą neigiamą įtaką ir prioriteto tvarka spręsti problemas, šalinti jų priežastis.

Pageidautina, kad įmonėje klientų skundai / pasiūlymai ir visa su jų nagrinėjimu susijusi informacija būtų centralizuotai registruojama, tvarkoma ir kaupiama. Už šį procesą turėtų būti atsakingas konkretus žmogus arba padalinys (pvz., Kontaktų centras), kuris užtikrintų, kad:

- klientų skundai / pasiūlymai būtų išnagrinėti ir laiku pateikti atsakymai;
- išsiaiškintos skundų / pasiūlymų atsiradimo priežastys;

- inicijuoti reikiami paslaugų, produktų, procesų pakeitimai ar patobulinimai;
- tam tikru periodiškumu parengtos tipinės ataskaitos apie klientų skundus / pasiūlymus ir jų priežastis ir pateiktos rekomendacijos situacijai gerinti.



8 pav. Klientų skundų ir pasiūlymų procesas

Šaltinis: sudaryta autorių.

Klientų pateiktus skundus / pasiūlymus, jų priėmimo ir atsakymų į juos kokybę reguliariai turėtų vertinti už kokybę atsakingas darbuotojas arba padalinys (pvz., Kokybės valdymo padalinys).

Efektyvus skundų ir pasiūlymų sprendimas didina klientų lojalumą ir padeda juos išsaugoti. Be to, klientų skundai ir pasiūlymai yra šaltinis paslaugų, produktų, procesų tobulinimo idėjoms generuoti (Stancikas, Bagdonienė, 2004; Vanagas, 2008). Centralizuotas klientų skundų ir pasiūlymų proceso pavyzdys pateiktas 8 paveiksle.

Pagal siūlomą pardavimų kokybės gerinimo modelį šalia išorinių skundų valdymo reikėtų sukurti įmo-

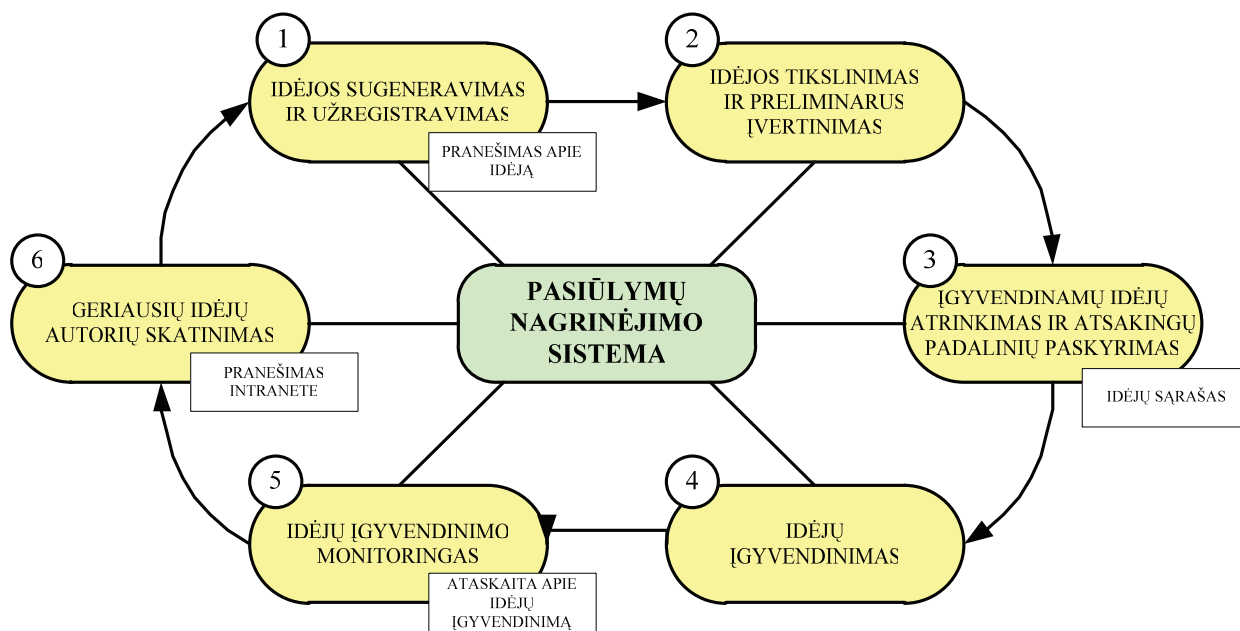
nės darbuotojų pasiūlymų ir pageidavimų surinkimo ir nagrinėjimo sistemą. Įmonė, atsižvelgdama ne tik į klientų skundus, bet ir į darbuotojų pastebėjimus, pradėtų dirbti gerokai našiau.

Darbuotojų pasiūlymai

Siekiant visus įmonės darbuotojus įtraukti į paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, procesų optimizavimą, darbo organizavimo efektyvumo didinimą, tikslinga įmonėje sukurti centralizuotą darbuotojų pasiūlymų pateikimo, nagrinėjimo ir skatinimo už efektyviausiais pripažintus pasiūlymus sistemą. Šios sistemos proceso schema pateikta 9 paveiksle.

Pageidautina, kad įmonėje darbuotojų pasiūlymai ir visa su jų nagrinėjimu susijusi informacija būtų centralizuotai registruojama, tvarkoma ir kaupiama. Už šį procesą būtų atsakingas konkretus žmogus arba padalinys (pvz., Kokybės valdymo padalinys). Pavyzdžiui, įmonės darbuotojai pasiūlymus registruoja įmonės vidiniame interneto puslapyje, kuriuos nagrinėja atsakingas darbuotojas, t. y. įvertina kiekvieno

pasiūlymo priimtumo ir realizavimo galimybes bei terminus, juos suderina su susijusiais padaliniais ir priimtus pasiūlymus perduoda atsakingiems padaliniais jiems įgyvendinti. Įmonės darbuotojai, per atskaitinį laikotarpį pateikę naudingiausius pasiūlymus, skatinami įvairiomis formomis, apie tai informuojant visus įmonės darbuotojus įmonės intranete.



9 pav. Darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorių.

Dėl darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo proceso garantuojamas grįžtamasis ryšys iš visų įmonės padalinių ir taip užtikrinamas technologinių procesų ir produktų tobulinimas bei konkurencingumo didinimas.

Darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai

Siekiant priimti teisingus sprendimus dėl tinkamų paslaugų ir produktų pardavimo, darbo organizavimo, procesų optimizavimo ir automatizavimo, viena priemonių gali būti darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimo organizavimas klientų aptarnavimo padaliniuose.

Per tokį tyrimą siekiama:

- išmatuoti, kiek sunaudojama laiko įvairioms paslaugoms, darbams, operacijoms ir jų atskiriems elementams;
- ištirti darbo metodus ir neracionaliai atliekamus veiksmus;
- gauti duomenis optimalioms darbo normoms nustatyti;
- išsiaiškinti darbo laiko nuostolius ir jų priežastis, darbo našumo didinimo rezervus.

Norint įgyvendinti numatytus tikslus, galima pasirinkti darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimo metodą, vadinamą darbo laiko fotografija. Šio tyrimo metu tiesiogiai stebimos visos darbo laiko sąnaudos ir atskirų sąnaudų pasikartojimo atvejų skaičius.

Siekiant, kad tyrimo rezultatai kuo išsamiau atspindėtų realią padėtį, tyrimui siūloma pasirinkti ne mažiau kaip 10 proc. klientų aptarnavimo padalinių, atrenkant juos pagal skirtingus kriterijus, pvz., padalinio apkrovimą, vietovę, jo tipą ir pan. Naudojant darbo laiko fotografijos metodą, kiekviename pasirinktame padalinyje turėtų būti atlikta visa dienos nuotrauka, t. y. visos darbo dienos eigoje atliktas tiesioginis ir nenutrūkstamas darbo procesų stebėjimas ir laiko sąnaudų registravimas. Po to parengiama tyrimo ataskaita su vertinimo rezultatais, išvadomis, rekomendacijomis ir paslaugų, produktų, aptarnavimo kokybės tobulinimo priemonių planais.

Remiantis darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimo duomenimis:

1. Procesai turi būti peržiūrėti, įvertinant darbui skiriamas laiko sąnaudas ir veiklos efektyvumą ir pagal galimybes – maksimaliai optimizuoti ir automatizuoti.
2. Gali paaiškėti, kad kai kuriais atvejais atliekama nemažai rankinio arba neracionalaus darbo, todėl dalis darbų galėtų būti automatizuoti arba perskirstyti kitoms su klientais tiesiogiai nederbančioms pareigybėms arba ten, kur įmanoma ir ekonomiškai naudinga aptarnavimo vietose įdiegti savitarnos įrenginius.

3. Rekomenduojama sukurti standartizuotas ataskaitas, pagal kurias būtų galima matyti, kiek ir kokių produktų ir kuriuo metu parduodama. Remiantis šiomis ataskaitomis, būtų galima įvertinti padalinių apkrovimą, intensyvumą pagal darbo valandas ir savaitės dienas bei priimti sprendimus dėl padaliniuose reikalingų darbuotojų skaičiaus, padalinių ar atskirų darbuotojų darbo grafiko (darbo laiko pradžios, pabaigos, pietų pertraukos laiko) ir pan.

Darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimas turėtų būti atliekamas tam tikru periodiškumu (pvz., kas keletą metų), kad gautus skirtingų tyrimų duomenis būtų galima tarpusavyje palyginti ir, matant tam tikras tendencijas, priimti atitinkamus sprendimus.

Paslaugų, produktų, procesų tobulinimas ir praktinis mokymas

Pardavimų kokybės gerinimo modelyje minėti elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą. Jie turi prasmę tik tuomet, kai, remiantis jų rezultatais, tobulinamos ar keičiamos įmonės paslaugos, produktai, tobulinami ar perprojektuojami verslo procesai, vertinama mokymo programų kokybė, priimami sprendimai dėl šių programų koregavimo, mokymų dažnumo ir pan. Tik toks pardavimų kokybės gerinimo modelis, kuris užtikrina nuolatinį tobulėjimą, leis pasiekti maksimalią paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybę, didinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Paslaugų kokybė turi būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus bei įtraukiant į šią veiklą visus įmonės darbuotojus ir klientus.

Baigiamoji dalis

Visuotinės kokybės vadybos elementų taikymas yra terpė vykti pokyčiams organizacijoje, kai iš stagnacinės hierarchinės įmonės kultūros pereinama prie naujo požiūrio ir elgsenos, paremtos atsakomybe, įgaliojimu, komandiniu darbu ir visos organizacijos orientacija į vartotoją (klientą). Norint, kad pokyčiai vyktų sėkmingai, jie turi būti nukreipti į tikslus, sutampančius su strategine orientacija, valdomi kontrolės mechanizmais ir suprantami kaip nuolatinis tobulinimas, kadangi prisitaikymas prie aplinkos neišvengiamas. Todėl autorių siūlomo paslaugas teikiančios įmonės pardavimų kokybės gerinimo modelio sukūrimas būtų viena prielaidų užtikrinti nepaliaujamą ir efektyvų produktų ir paslaugų tobulinimą, atsižvelgiant į vieną pagrindinių įmonės veiklos sėkmės garantų – vartotojus (klientus).

Išvados ir siūlymai

Įmonių vadovams labai svarbu suvokti vartotojų poreikių tenkinimo svarbą ir nuolat tirti esamus ir numatomus jų poreikius bei lūkesčius, kuriuos jie reišk-

ia kuriamoms arba tobulinamoms paslaugoms ir produktams. Tai būtina kiekvienos organizacijos konkurencingumo sąlyga.

Norint suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius, jų suprantamą kokybę apie parduodamas paslaugas ir produktus, reikia turėti vartotojų poreikių tenkinimo analizės sistemą ir galimybę naudoti vartotojo pasitenkinimo analizės rezultatus teikiamų paslaugų kokybei tobulinti.

Vadovaujantis ISO standartais, paslaugų kokybė turi būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis. Paslaugų kokybės valdymo modelis, remiantis ISO standartais, apima šias pagrindines paslaugų procesų grupes: marketingą; pačios paslaugos, paslaugos teikimo ir paslaugos kokybės valdymo projektavimą; paslaugos teikimą. Pagal standartus, siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, svarbu, kad pats paslaugos teikėjas atliktų paslaugos vertinimą, būtų organizuotas kliento įvertinimo gavimas ir atliktas visos kokybės vadybos sistemos auditas.

Apibendrinus ekspertų nuomones, galima teigti, kad įmonės praktikoje taiko įvairius pardavimų kokybės gerinimo modelius. Dažniausia naudojama modelį sudaro šie 4 elementai: klientų aptarnavimo standarto sukūrimas ir įdiegimas; priežiūros, kaip laikomasi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų, organizavimas (nors kai kuriose įmonėse šiam elementui ypatingas dėmesys neskiriamas); klientų nuomonių ir skundų registravimo ir nagrinėjimo proceso sukūrimas (dažniausia apsiribojant atsakymų rengimu, bet nevertinant skundų atsiradimo priežasčių ir nenagrinėjant jų bendrųjų tendencijų); klientų poreikių ir lūkesčių išaiškinimas, naudojant vartotojų nuomonių ir rinkos tyrimus.

Atlikus kai kurių Lietuvos įmonių, tobulinančių pardavimų kokybės sistemas, analizę, galima teigti, kad pastarosios naudoja įvairias ekspertų siūlomo modelio modifikacijas, papildomai į pardavimų kokybės gerinimo procesą įtraukiant visus įmonės darbuotojus, skatinant juos teikti pasiūlymus dėl įmonės pardavimų ir veiklos kokybės tobulinimo. Praktiškai visose įmonėse taikomuose modeliuose dominuoja šie pagrindiniai etapai: standartų sukūrimas, statistinių duomenų rinkimas ir analizė, problemų identifikavimas, sprendimų priėmimo iniciavimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.

Autorių siūlomas paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis grindžiamas penkiais pagrindiniais elementais (klientų aptarnavimo ir pardavimo standartu; klientų aptarnavimo kokybės vertinimo procesu (slapto kliento tyrimais ir klientų pasitenkinimo tyrimais); darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimais; centralizuotu darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesu; centralizuotu klientų skundų

ir pasiūlymų nagrinėjimo procesu), dėl kurių įmonei būtų lengviau suvokti esminius reikalavimus rinkai išsaugoti ir vartotojų poreikiams patenkinti, įvertinti vidines įmonės galimybes ir sukurti paslaugą / produktą pagal vartotojų reikalavimus. Siūlomų priemonių kompleksas leidžia tinkamai suvokti klientų reikalavimus ir sumažinti jų norų interpretavimą. Be to, tai efektyvus kokybės planavimo įrankis, kuris suteikia paramą organizacijos strateginiam vystymuisi.

Literatūra

- Adomaitytė, J. (2006). *Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti*. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>.
- Adomaitytė, J. (2006). *Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė*. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/marketingas2006november.pdf>.
- Adomaitytė, J. (2005). *Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę*. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinyas2005Liepa4.pdf>.
- Adomaitytė, J. (2005). *Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti*. Prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/vzzinyas2006liepa.pdf>.
- Adomėnas, V. (2002). Organizacijos procesų valdymo tobulinimas. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
- Bloemer, J. K., Ruyter, et al. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1082–1106.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 811–828.
- Dale, B. G., Wiele, T. (2007). *Iwarden J. Managing quality*. UK: Blackwell Publishing.
- Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas*. (2010). LR vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <<http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=385>>.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gurevičius, R., Savickas, A., Urbanavičius, D. (2012). *Verslo akademija. Kokybė*. Prieiga per internetą: <<http://www.ziniur.lt/archyvas/2012/260/verslo-akademija/17236/apie-kokybe>>.
- Hammer, M. (1993). *Re-engineering the Corporation*.
- Harrington, H. J., Esceling, E. K. C, Nimwegen, H. (1997). *Business process improvement workbook*. Mc Graw-Hill.
- ISO 9000:1997 Kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo standartai. 1–4 dalys.
- ISO 10006:1997 Kokybės vadyba. Kokybė projektų vadyboje. Rekomendacijos.
- Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
- Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
- Kumburovic, A. (2004). Quality management system and ISO standards – global phenoment of today. Center for entrepreneurship and economic development. *Houehold survey report*. Serbia and Montenegro.
- LST EN ISO 8402:1995 Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai.
- LST EN ISO 9001: 2008 Kokybės vadybos sistema. Reikalavimai.
- LST EN ISO 9002:1995 Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis.
- LST EN ISO 9003:1995 Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus, modelis.
- LST EN ISO 9004:1997 Kokybės vadyba ir kokybės sistemos elementai. 1–4 dalys. Rekomendacijos.
- LST EN ISO 10005:1998 Kokybės vadyba. Kokybės planai. Rekomendacijos.
- McDougall, G. H. G., Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392–410.
- Nyeck, S. M. Morales et al. (2002). 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the servqual instrument. *Cuadernos de difusión*, 7 (13), 101–107.
- Pociūtė, D. ir kt. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
- Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Prieiga per internetą: <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJIKNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>>.
- Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of services Marketing*, 16 (4), 363–379.
- Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Vasiliauskas, A. (2011). *Verslo akademija. Skundai*. Prieiga per internetą: <<http://www.ziniur.lt/archyvas/2011/260/verslo-akademija/13653/apie-skundus-ir-ju-valdymo-metodus>>.
- Verslo procesų valdymo praktika. Prieiga per internetą: <<http://vpvp.lt>>.

Model for improving sales quality of companies that provide services

Summary

The article introduces a model for improving sales quality of companies that provide services, the advantages of this model are presented, every element of the model is examined individually and their interconnections are shown. The analytical method was used to analyse experience of some Lithuanian companies and develop recommendations on related standards of quality management systems. Research works were also referred to while reviewing the documents that regulate the activity of specific Lithuanian companies.

The article emphasizes that it is very important for the heads of companies to understand the significance of ensuring customer satisfaction and to constantly explore their current and potential needs and expectations, which they express toward the services and products that are created or improved. It is an essential condition for competitiveness of any organisation.

To understand customers' needs and expectations, their perceptions of quality concerning services and products on offer, one should have a system of customer satisfaction analysis and an opportunity to use results of the customer satisfaction analysis for improving the quality of the services provided.

The model for improving the sales quality of the companies that provide the offered services is based on five main elements making it easier for a company to understand the essential requirements for preserving the market share and meeting the customer needs, assessing the company's internal potentialities and making a service/product according to the customer needs.

Taking into consideration the requirements set forth in the scientific literature and standards, the expert opinion, the practice of the Lithuanian enterprises with creating

qualitative changes, the sale quality improvement model proposed by the authors comprises the following main elements:

- the standards of the customer service provision and sale (their creation, familiarisation and training of employees);
- the process of assessing the quality of the customer service provision (secret client research and client satisfaction research);
- the analysis of work processes and time costs;
- the centralised process of examining employee suggestions;
- the centralised process of examining customer responses, complaints and suggestions.

Every element of this model in one way or another is related via feedback to improvement of services, products, processes as well as staff training.

To implement the proposed model of sale quality improvement in practice, it is necessary to first create a number of means to ensure successful functioning of this model. Therefore, it is necessary to create a model comprising processes of 5 elements and to combine them. Process managers should be appointed for these processes, and appropriate responsibilities should be delegated to them, starting with projection and regulation of the supervised process and ending with its maintenance and control.

The combination of the offered means allows to correctly understand the customer needs and to diminish interpretation of their wishes. In addition, it is an effective quality planning tool that provides support for the strategic development of the organisation.

Keywords: quality, service, product, standard, model, research, process, optimization.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. lapkričio mėn.; priimtas 2013 m. vasario mėn.

The article has been reviewed.

Received in November 2012, accepted in February 2013.