

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VYTAUTAS BAZARAS

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS
MODELIAVIMAS UAB „INTERIO BALTIC“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

lekt. dr. *Linas Šaulinskas*

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS
MODELIAVIMAS UAB „INTERIO BALTIC“

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovas

_____ lekt. dr. *Linas Šaulinskas*

2015 -

Atliko

_____ stud. V. Bazaras

2015 - -

VILNIUS

2015

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	10
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO TEORINIAI MODELIAI.....	16
1.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo teorinis aspektas	16
1.1.1. Klientų aptarnavimo kokybės samprata, reikšmė, vertinimas.....	16
1.1.2. Klientų aptarnavimo kokybės struktūriniai elementai	21
1.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai ir jų palyginamoji analizė.....	30
1.2.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių apžvalga	30
1.2.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių palyginimas	34
2. UAB „INTERIO BALTIC“ IR JOS KONKURENTŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIAI.....	44
2.1. Prabangių baldų prekyba ir interjero dizainu užsiimančių įmonių rinkos apžvalga	44
2.2. UAB „Interio Baltic“ veiklos ir klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio pristatymas	49
2.3. UAB „Interio Baltic“ konkurentų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai	53
2.3.1. Tyrimo metodikos pristatymas.....	53
2.3.2. UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	55
2.3.3. UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.....	57
2.3.4. UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	59
2.3.5. UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	61
2.4. UAB „Interio Baltic“ ir jos konkurentų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių palyginamoji analizė	63
2.5. Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio projektavimas tyrime dalyvavusių įmonių pagrindu	70
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIO PROJEKTAVIMAS TEORINIŲ IR PRAKTIKOJE NAUDOJAMŲ MODELIŲ PAGRINDU	73

3.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio sukūrimas ir jo pritaikymo galimybių analizė UAB „Interio Baltic“	73
3.2. UAB „Interio Baltic“ siūlomo klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio tobulinimo ekonominė nauda	79
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	90
SANTRAUKA	97
SUMMARY	98
PRIEDAI	99

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Klientų aptarnavimo sąvoka	16
<i>2 lentelė.</i> Skirtingus vaidmenis paslaugos teikimo procese atliekančių įmonės klientų charakteristikos.....	24
<i>3 lentelė.</i> Klientų aptarnavimo etapai.....	25
<i>4 lentelė.</i> Klientų aptarnavimo kokybę įtakojančios kontaktinio personalo asmeninės savybės ir kompetencijos.....	25
<i>5 lentelė.</i> Klientų aptarnavime taikytini socialinio įtikinimo būdai	26
<i>6 lentelė.</i> Klientų aptarnavimo kokybę įtakojančių veiksnių grupės	31
<i>7 lentelė.</i> Atrinktų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių sudėtiniai elementai	35
<i>8 lentelė.</i> Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybės skirtingų autorių modeliuose	37
<i>9 lentelė.</i> E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai.....	39
<i>10 lentelė.</i> J. Žaptoriaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai.....	39
<i>11 lentelė.</i> L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai	40
<i>12 lentelė.</i> Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai.....	41
<i>13 lentelė.</i> L. Baker ir kt. klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai	41
<i>14 lentelė.</i> Pagrindiniai analizuotų teorinių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių panašumai ir skirtumai	42
<i>15 lentelė.</i> Prabangos prekių savybės.....	45
<i>16 lentelė.</i> Žinomiausi prabangių baldų prekiniai ženklai	45
<i>17 lentelė.</i> Už klientų aptarnavimo kokybę atsakingi asmenys	63
<i>18 lentelė.</i> Tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybę lemiančių vidinių resursų pagrindiniai bruožai.....	67
<i>19 lentelė.</i> Pagrindiniai analizuotų prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių panašumai ir skirtumai	68
<i>20 lentelė.</i> UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“ pagrindinių veiklos kriterijų palyginimas ...	73

<i>21 lentelė.</i> Teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintų kriterijų panaudojimas tyrime dalyvavusiose įmonėse (N=5)	74
<i>22 lentelė.</i> Teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintų kriterijų panaudojimo palyginimas UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“	75
<i>23 lentelė.</i> Siūlomos korekcijos UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementams	79
<i>24 lentelė.</i> UAB „Interio Baltic“ siūlomoms klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonėms įgyvendinti reikalingos sąnaudos metams	86

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Klientų aptarnavimo kokybės reikšmė	18
<i>2 pav.</i> Kliento lūkesčių, elgsenos ir pasitenkinimo sąsajos.....	19
<i>3 pav.</i> Kliento pasitenkinimą įtakojantys veiksniai.....	20
<i>4 pav.</i> Klientų pasitenkinimo matavimo būdai.....	20
<i>5 pav.</i> „Persidengimo triada“	22
<i>6 pav.</i> Klientų aptarnavimo kokybės formavimas nuo kontaktinio personalo priklausančių veiksnių pagrindu.....	27
<i>7 pav.</i> Klientų aptarnavimo kokybės formavimas nuo įmonės priklausančių veiksnių pagrindu.....	29
<i>8 pav.</i> Prabangiais baldais prekiaujančios ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių grupės Lietuvoje.....	46
<i>9 pav.</i> Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių pasiskirstymas Lietuvoje pagal miestus, proc.	46
<i>10 pav.</i> Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių pasiskirstymas pagal jų vidutinės metinės apyvartos dydį, proc.....	47
<i>11 pav.</i> UAB „Interio Baltic“ apyvartos palyginimas su kitomis tyrimui pasirinktomis prabangiais baldais prekiaujančiomis ir interjero dizaino paslaugas teikiančiomis įmonėmis, Eur.....	48
<i>12 pav.</i> UAB „Interio Baltic“ salonai.....	50
<i>13 pav.</i> UAB „Interio Baltic“ produkcija.....	50
<i>14 pav.</i> UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus dinamika 2010-2014 m., proc.....	51
<i>15 pav.</i> UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.....	52
<i>16 pav.</i> UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.....	56
<i>17 pav.</i> UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	57
<i>18 pav.</i> UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.....	59
<i>19 pav.</i> UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	61
<i>20 pav.</i> Tyrime dalyvavusių įmonių klientų skaičiaus dinamika 2010-2014 m.....	64
<i>21 pav.</i> Tyrime dalyvavusių įmonių pastovių ir nepastovių klientų kiekio santykis	65
<i>22 pav.</i> Tyrime dalyvavusių įmonių metinės apyvartos dydžio dinamika, Eur.	65
<i>23 pav.</i> Tyrime dalyvavusių įmonių pajamų pokyčių dinamika 2010-2014 m., proc.....	66
<i>24 pav.</i> Apibendrintas prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	71

25 pav. Patobulintas UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis	78
26 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinių viešosios nuomonės tyrimų poveikis įmonės pajamų augimui	80
27 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai pasinaudojus viešosios nuomonės tyrimų ataskaitomis	80
28 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinių darbuotojų mokymų poveikis įmonės pajamų augimui	81
29 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai įgyvendinus darbuotojų mokymus	81
30 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinių unikalių klientų aptarnavimo kokybę įtakojančių veiksnių poveikis įmonės pajamų augimui	82
31 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai įmonėje pradėjus įgyvendinti siūlomus unikalius klientų aptarnavimo kokybės metodus	83
32 pav. UAB „Interio Baltic“ siūlomo naujo darbuotojo veiklos poveikis įmonės pajamų augimui	83
33 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus pokytis įmonei pradėjus įgyvendinti siūlomas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemones	84
34 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus kiekio priklausomybė nuo siūlomos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių	84
35 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinės metinės apyvartos pokytis įmonei pradėjus įgyvendinti siūlomas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemones	85
36 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinės metinės apyvartos priklausomybė nuo siūlomos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių	85
37 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinio pajamų augimo pokyčio priklausomybė nuo siūlomų klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių	86

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis pagal E. Kazlauskienę ir J. Pusvaškytę (2013).....	100
2 PRIEDAS. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis pagal J. Žaptorių (2011).....	101
3 PRIEDAS. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis pagal L. Šaulinską ir R. Tlvytienę (2013)	102
4 PRIEDAS. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis pagal Ch. L. Jiun-Sheng, H. Chia-Chuan (2011)	103
5 PRIEDAS. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis pagal Th. L. Baker ir kt. (2009).....	104
6 PRIEDAS. Klausimyno pavyzdys.....	105
7 PRIEDAS. UAB „Interio Baltic“ direktorės O. Hyttel apklausos atsakymai	107
8 PRIEDAS. UAB „Eurteka“ pardavimų vadovės L. Aleksienės apklausos atsakymai.....	110
9 PRIEDAS. UAB „IN Style JG“ direktorės J. Raguckienės apklausos atsakymai	113
10 PRIEDAS. UAB „Bocote“ direktoriaus Z. Davulio apklausos atsakymai	116
11 PRIEDAS. UAB „Eurointerjeras“ direktorės A. Rėksnės apklausos atsakymai	119

IVADAS

Temos aktualumas. Klientų aptarnavimo kokybė – aktuali įvairių sričių mokslininkų analizės tema: marketologų, vadybininkų, psichologų. Ne vienas autorius įrodė aptarnavimo kokybės įtaką įmonės klientų lojalumui, jos siūlomos produkcijos poreikio augimui, rinkos dalies, augimui, įmonės veiklos efektyvumui¹. Klientų pasitenkinimas aptarnavimo kokybe didina įmonės vertę². Klientų aptarnavimo kokybė įtakoja abi versle dalyvaujančias šalis: ir įmonės, siūlančios klientui produktą, veiklos efektyvumą, ir kliento, įsigijusio produktą, pasitenkinimą³.

Klientų aptarnavimo kokybės reikšmė dar labiau padidėjo ekonominio sunkmečio laikotarpiu³. „Šiandien klientai už tą pačią arba mažesnę kainą nei anksčiau tikisi daugiau, o lūkesčių nepateisinusias organizacijas yra linkę keisti žymiai dažniau nei anksčiau. Pagrindinė priežastis yra prastas arba taip klientų suvokiamas aptarnavimas“². Vertindami klientų aptarnavimo kokybę, klientai dažnai skundžiasi nepakankama specialistų kompetencija, kompanijų biurokratiniais trukdžiais, menka individualių sprendimų pasiūla, delsimu, dėmesio stoka. „Aiškinantis, koks aptarnavimas yra puikus, pabrėžiamas asmeninis dėmesys klientui, visos informacijos apie jį žinojimas, trumpas problemos sprendimo laikas ir, svarbiausia, aptarnaujančio žmogaus gebėjimas priimti atsakingus sprendimus, išspręsti kliento problemą savarankiškai, be tarpininkų“².

Situacija Lietuvoje – ne išimtis. „Remiantis „TNS Gallup“, Aptarnavimo kokybės asociacijos bei „Spect Dive“ 2010 m. atliktu tyrimu „Klientų aptarnavimo kokybė: Lietuvos gyventojų ir įmonių perspektyva“, vartotojai aptarnavimo kokybę Lietuvos organizacijose vertina 7,3 balo iš 10“².

Tyrimais įrodyta, kad net 80 proc. pirkėjų sprendimų rinktis prekę(paslaugą) būtent toje, o ne kitoje prekybos vietoje lemia ne vien tik tokie objektyvūs veiksniai, kaip prekybos vieta, kaina, ar suteikiamas garantinis laikotarpis, bet ir kliento subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui įtaką daro aptarnavimo kokybė².

¹Ratkus K., Blinstrubas A., Aptarnavimo kokybė asmeniniame pardavime: slapto pirkėjo tyrimas *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, I(14), p.217-223, prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21664.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20); Lassar M.W., at al., Service quality and satisfaction in private banking, *International Journal of Bank Marketing*, 2000, Nr.18(4), p.181-199; Roberts K., at al., Measuring quality of relationships in consumer services: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 2003, Nr.37(1-2), p.169-96; Jabnoun M., Al-Tamimi H.A.H., Measuring perceived service quality at UAE commercial banks, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2003, Nr.20(4), p.458-72.

²Gruca T.S., Rego L.L., Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value, *Journal of Marketing*, 2005, Nr.69, October, p. 115-30; Fornell C., at al., Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk, *Journal of Marketing*, 2006, Nr.70, January, p. 3-14.

³Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius? *Balsas.lt savaitė*, vasario 1–7 d., Nr.4(55), p.18, 2010, prieiga per internetą: <<http://www.tmd.lt/uploads/Straipsniai/Kaip%20sunkmečiu%20viršyti%20klientu%20lūkesčius.pdf>> (žiūrėta 2013 09 20).

Pasak specialistų¹, tradiciškai Lietuvoje įprasta manyti, kad įmonių personalas pats savaime turi susivokti ir suvokti klientų aptarnavimo kokybės svarbą, neinvestuojant papildomų lėšų į jų apmokymus, svarbiausių aspektų akcentavimą, o galiausiai - į klientų aptarnavimo kokybės matavimą. „Didžiausias dėmesys kreipiamas į galutinius ketvirčio, pusmečio ar metų pardavimo rezultatus, ir remiantis šiais rezultatais priimami sprendimai, manant, kad tai vienintelė ar pagrindinė veiklos kokybės matavimo išraiška. Tačiau tokiu būdu nė kiek nepaaiškėja, kiek „lemiamų momentų“ kliento pasitenkinimui sukurti buvo neišnaudota ir kokios yra aptarnavimo spragos, „leidžiančios“ klientui ir jo pinigams „išeiti“, galbūt net nebesugrįžti, ar netgi vėliau išorėje skleisti antireklamą”².

Mokslininkai atkreipė dėmesį į svarbų klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektą: pasak jų, aptarnavimo kokybės lygio vertinimai yra nevienareikšmiai, jie skiriasi tarp skirtingų šalių kokybės vertintojų³, skirtingose verslo sferose⁴, prekių ir paslaugų rinkose⁵ ir kt. Todėl įmonės, norėdamos valdyti savo klientų aptarnavimo kokybę privalo atsižvelgti į daugelį faktorių, o ne vadovautis vien tik teoriniais konstruktais.

¹ Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti, *Marketingas*, 2006, Nr.9, p.42-48, prieiga per internetą <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20).

² Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti, *Marketingas*, 2006, Nr.9, p.45, prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20).

³ Malhotra N.K., et al., Dimensions of service quality in developed and developing economies: multicountry cross cultural comparisons, *International Marketing Review*, 2005, Nr.22(3), p.256-78; Furrer O., et al., The relationships between culture and service quality perception: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation, *Journal of Service Research*, 2000, Nr.2(4), p.355-71; Witkowski T.H., Wolfenbarger M.F., *The formality dimension of service quality in Thailand and Japan*, paper presented at the 2000 Annual Conference of the Association for Consumer Research, Salt Lake City, UT, October, 2000.

⁴ Georgiadis Ch.K., E-service quality: comparing the perceptions of providers and customers Emmanouil Stiakakis and, *Managing Service Quality*, 2009, Nr.19(4), p.410-430; Lagzdinytė-Pundziuvienė I., *Klientų logistinis aptarnavimas Lietuvos turizmo informacijos centruose*: Magistro darbas, Šiauliai: ŠU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20); Raižytė D., *UAB „Kauno švara“ atliekų tvarkymo verslo strategijos tobulinimas*: Magistro darbas, Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013, prieiga per internetą <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20); Dabulevičiūtė D., *Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygynų tinkle „Pegasas“*: Magistro darbas. Vilnius: MRU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20); ir kt.

⁵ Vesel P., Zabkar V., Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers, *European Journal of Marketing*, 2010, Nr.44(9/10), p.1334-1365, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=44&issue=9/10&articleid=1878120&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20); Ailawadi L.K., et al., Private labels use and store loyalty, *Journal of Marketing*, 2008, Nr.72, November, p.19-30; Burt S., The strategic role of retail brands in British grocery retailing, *European Journal of Marketing*, 2000, Nr.34(8), p.875-90.

Taigi, apibendrinant aukščiau pateiktas daugelio autorių mintis tampa aišku, kad klientų aptarnavimo kokybės reikšmė yra didelė, o jos valdymas įmonėse turėtų būti ne tik rekomenduotinas, bet privalomas.

Temos mokslinis ištirtumas. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo tematika atlikta nemažai mokslinių tyrimų ir Lietuvoje¹, ir užsienio šalyse². Skirtingi autoriai analizavo įvairius klientų aptarnavimo kokybės aspektus. Nemaža dalis autorių įvardino ir vertino veiksnius, įtakančius klientų aptarnavimo kokybę: pvz., santykių marketingo elementus³, finansinius ir struktūrinius produkcijos aspektus⁴, lojalumo programų įtaką⁵ ir kt.

¹ Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti, *Marketingas*, 2006, Nr.9, p.42-48, prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20); Adomaitytė J., Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę? Slapto pirkėjo tyrimo metodas. *Verslo santykių valdymas*, 2005, prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas2005Liepa4.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20); Rimgaila A., *Klientų aptarnavimo elektroniniu paštu tobulinimo galimybės Lietuvos įmonėse*: Magistro darbas, Vilnius: MRU, 2010, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20); Dabulevičiūtė D. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygyne "Pegasus": Magistro darbas. Vilnius: MRU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20); ir kt.

² Wang W.H., The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior, *Measuring business excellence*, 2008, Nr.12(1), p.13-28, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=12&issue=1&articleid=1714931&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20); Vesel P., ZabkarV., Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers, *European Journal of Marketing*, 2010, Nr.44(9/10), p.1334-1365, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=44&issue=9/10&articleid=1878120&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20); Fornell C., et al., Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk, *Journal of Marketing*, 2006, Nr.70, January, p. 3-14; ir kt.

³ Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingo kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio tyrimas, *Contemporary issues in business, management and education'2011*, 2011, Nr.20, p.264-276, prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-skackauskiene_toropovaitė.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20); Androšiūnaitė A., Melnikas B., Santykių rinkodara teisiųjų paslaugų rinkodaros strategijoje, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2013, Nr.5(1), p.59–63, prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2013.09/pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20); Jurgilevičiūtė L., Sūdžius V., Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas, *Verslas: Teorija ir praktika*, 2010, Nr.11(2), p.116–123, prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2010.13/13>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁴ Wang W.H., The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior, *Measuring business excellence*, 2008, Nr.12(1), p.13-28, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=12&issue=1&articleid=1714931&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁵ Vesel P., ZabkarV., Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers, *European Journal of Marketing*, 2010, Nr.44(9/10), p.1334-1365, prieigaa per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=44&issue=9/10&articleid=1878120&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

Kita didelė dalis mokslininkų tyrinėjo klientų aptarnavimo kokybės valdymo reikšmę¹ bei jos įtakotas pasekmes: augantį klientų pasitikėjimą ir pritarimą², lojalumą³, besiformuojantį jų pasitenkinimą įsigyta preke (paslauga)⁴ ir t.t. Klientų aptarnavimo kokybės reikšmę rodo ir daugelis atliktų tyrimų įvairiose veiklos sferose, tiek verslo, tiek ir viešajame sektoriuje. Pavyzdžiui, E.Petridou ir kt.⁵, A.Androšiūnaiyė ir B.Melnikas⁶, L.Jurgilevičiūtė ir V.Sūdžius⁷ nagrinėjo klientų aptarnavimo kokybę teisinių paslaugų sferoje; R.Kazlienė⁸, I.Lagzdinytė-Pundziuvienė⁹ - turizmo paslaugų sektoriuje; A.Rimgaila¹⁰ - elektroninių paslaugų sektoriuje; D.Raižytė¹ - atliekų tvarkymo, J.Noreikienė² - viešųjų paslaugų sektoriuose, o D.Dabulevičiūtė³ - knygyne.

¹ Ratkus K., Blinstrubas A., Aptarnavimo kokybė asmeniniame pardavime: slapto pirkėjo tyrimas *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, I(14), p.217-223, prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21664.pdf>>, (2013 09 20); Lassar M.W., at al., Service quality and satisfaction in private banking, *International Journal of Bank Marketing*, 2000, Nr.18(4), p.181-199; Roberts K., at al., Measuring quality of relationships in consumer services: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 2003, Nr.37(1-2), p.169-96; Jabnoun M., Al-Tamimi H.A.H., Measuring perceived service quality at UAE commercial banks, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2003, Nr.20(4), p.458-72.

² Wang W.H., The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior, *Measuring business excellence*, 2008, Nr.12(1), p.13-28, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=12&issue=1&articleid=1714931&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

³ Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingo kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio tyrimas, *Contemporary issues in business, management and education 2011*, 2011, Nr.20, p.264-276, prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-skackauskiene_toropovaite.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20); Wang W.H., The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior, *Measuring business excellence*, 2008, Nr.12(1), p.13-28, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=12&issue=1&articleid=1714931&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁴ Gruca T.S., Rego L.L., Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value, *Journal of Marketing*, 2005, Nr.69, October, p. 115-30; Fornell C., at al., Customer satisfaction and stock prices: high returns, low risk, *Journal of Marketing*, 2006, Nr.70, January, p. 3-14.

⁵ Petridou E., at al., Bank service quality: empirical evidence from Greek and Bulgarian retail customers, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2007, Nr.24(6), p.568-585, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-671X&volume=24&issue=6&articleid=1611058&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁶ Androšiūnaitė A., Melnikas B., Santykių rinkodara teisinių paslaugų rinkodaros strategijoje, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2013, Nr.5(1), p.59–63, prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2013.09/pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁷ Jurgilevičiūtė L., Sūdžius V., Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas, *Verslas: Teorija ir praktika*, 2010, Nr.11(2), p.116–123, prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2010.13/13>>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁸ Kazlienė R., *Kelionių agentūros tinklo klientų aptarnavimo kokybė vartotojų požiūriu (West Express atveju)*: Magistro baigiamasis darbas, 2009, Kaunas: LKKA, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100605_002649-82221/DS.005.0.01.ETD>, (žiūrėta 2013 09 20).

⁹ Lagzdinytė-Pundziuvienė I. Klientų logistinis aptarnavimas Lietuvos turizmo informacijos centruose: Magistro darbas, Šiauliai: ŠU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).

¹⁰ Rimgaila A. *Klientų aptarnavimo elektroniniu paštu tobulinimo galimybės Lietuvos įmonėse*: Magistro darbas, Vilnius: MRU, 2010, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=

Klientų aptarnavimo kokybės valdymas taip pat analizuojamas ir aktualiose šiandieninėse plotmėse: jo pokyčiai ekonominio sunkmečio laikotarpiu⁴, skirtingose užsienio kultūrose⁵ ir pan.

Įvertinus tai, kad daugelis autorių įvairiomis kryptimis analizavo klientų aptarnavimo kokybę, jos reikšmę ir ją lemiančius veiksnius, galima būtų teigti, kad ši tematika mokslinėje literatūroje nėra nauja. Nepaisant to, mokslinių darbų gausoje neteko aptikti atliktų tyrimų, nurodančių, kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja pirkėjų pasitenkinimą jų aptarnavimo kokybę prestižinių prabangių prekių parduotuvėse.

Mokslinė problema: Kokie veiksniai labiausiai įtakoja kliento suvokiamą įsigytų prekių(paslaugų) kokybę? Ar įmanoma, ir jei taip, tai kokiais būdais juos įmonė gali valdyti? Kokių veiksmų gali imtis UAB „Interio Baltic“, siekdama padidinti savo klientų aptarnavimo kokybės lygį?

Tyrimo objektas – klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai.

Tyrimo tikslas – sukurti klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį ir pagrįsti jo ekonominę naudą.

1=&filter code 2=WYR&filter request 2=&filter code 3=WYR&filter request 3=&filter code 4=WDA&filter request 4=&filter code 5=WCO&filter request 5=&filter code 6=WPR&filter request 6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).

¹ Raižytė D., UAB "Kauno švara" atliekų tvarkymo verslo strategijos tobulinimas: Magistro darbas, Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter code 1=WKA&filter request 1=&filter code 2=WYR&filter request 2=&filter code 3=WYR&filter request 3=&filter code 4=WDA&filter request 4=&filter code 5=WCO&filter request 5=&filter code 6=WPR&filter request 6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).

² Noreikienė J., *Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus atvejis*: Magistro darbas, Tauragė, 2011, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_092650-55901/DS.005.0.01.ETD>, (žiūrėta 2013 09 20).

³ Dabulevičiūtė D., *Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygynų tinkle "Pegasas"*: Magistro darbas. Vilnius: MRU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTOJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter code 1=WKA&filter request 1=&filter code 2=WYR&filter request 2=&filter code 3=WYR&filter request 3=&filter code 4=WDA&filter request 4=&filter code 5=WCO&filter request 5=&filter code 6=WPR&filter request 6=&x=39&y=8>, (2013 09 20).

⁴ Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius? *Balsas.lt savaitė*, vasario 1–7 d., Nr.4(55), 2010, prieiga per internetą: <<http://www.tmd.lt/uploads/Straipsniai/Kaip%20sunkmeciu%20viršyti%20klientu%20luksecius.pdf>> (žiūrėta 2013 09 20).

⁵ Petridou E., at al., Bank service quality: empirical evidence from Greek and Bulgarian retail customers, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2007, Nr.24(6), p.568-585, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-671X&volume=24&issue=6&articleid=1611058&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir palyginti teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius.
2. Išanalizuoti ir palyginti praktikoje naudojamus prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius.
3. Suprojektuoti UAB „Interio Baltic“ patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį ir pagrįsti jo išskirtinumą.
4. Įvertinti suprojektuoto patobulinto UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio įgyvendinimo galimybes ir jo ekonominę naudą.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Statistinių duomenų analizė.
- Interneto puslapių analizė.
- Palyginamoji analizė.
- Apklausa raštu.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO TEORINIAI MODELIAI

1.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo teoriniai aspektai

1.1.1. Klientų aptarnavimo kokybės samprata, reikšmė, vertinimas

Dėl skirtingos patirties, skirtingo konteksto, kuriame ji minima, mokslinėje literatūroje kyla problemų konkrečiai apibrėžiant klientų aptarnavimo sąvoką¹. Ji minima vadybos, marketingo, personalo valdymo moksliniuose darbuose, įvairaus pobūdžio įmonėse. Kiekvienas šių minėtų sričių atstovas turi savo klientų aptarnavimo sampratą (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Klientų aptarnavimo sąvoka

Autorius	Sąvoka
Tucker (1994)	Klientų aptarnavimas – „priedas“, kurį klientas gauna pirkimo metu ir kuris yra būtinas siekiant užtikrinti kliento pasitenkinimą, lojalumą, įsigyto produkto vertės išlaikymą.
Žalys (2002)	Klientų aptarnavimas – tai aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas.
Spencer-Matthews (2006)	Klientų aptarnavimas – procesai bei veiksmai, kurie palengvina kliento santykius su verslo įmone.
Kaufman (2014)	Klientų aptarnavimas – organizacijos nuolatinis gebėjimas patenkinti, ar net viršyti klientų poreikius bei lūkesčius.
Lucas (2009)	Klientų aptarnavimas – tai turinčio žinių, sumanaus bei entuziastingo darbuotojo gebėjimas pateikti organizacijos klientams prekes ar paslaugas tokiu būdu, kad būtų patenkinti jų išreikšti ir neišreikšti poreikiai, o organizacija sulauktų teigiamų atsiliepimų bei klientų lojalumo.
Evans, Collier (2007)	Klientų aptarnavimas susideda iš daugybės epizodų, sandorių bei patyrimų, kurių metu klientas tiesiogiai, ar netiesiogiai kontaktuoja su įmonės paslaugų teikimo sistema.

Sudaryta darbo autoriaus.

Kaip galima pastebėti iš 1 lentelėje pateiktos informacijos, skirtingų mokslininkų skiriasi ne tik pats klientų aptarnavimo sąvokos apibrėžimas, bet ir jos pateikimo platumas. Pavyzdžiui, S. Spencer-Methews ir M. Lawley² pateikiamoje sąvokoje klientų aptarnavimo sąvoka pateikiama kaip bendro pobūdžio įmonės procesas, kurio pagalba palengvinami įmonės ir jos klientų santykiai, nedetalizuojant,

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Spencer-Matthews S., Lawley M., Improving customer service: issues in customer contact, management European. *Journal of Marketing*, 49(1), 2006, p. 218-232.

kokie tai galėtų būti veiksmai. Klientų aptarnavimą, kaip procesą apibrėžia ir J. R. Evans bei D. A. Coler¹, L. Žalys². Tuo tarpu kiti autoriai³ teigia, kad klientų aptarnavimo procesą reikėtų suprasti kaip įmonės gebėjimą patenkinti klientų poreikius ir netgi viršyti jų lūkesčius.

Kadangi šiame darbe analizuojamos klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos, tikslinga pateikti aptarnavimo kokybės sampratą. Manoma, kad pirmasis kokybę, kaip filosofinę kategoriją, analizavo Aristotelis III a. pr.m.e.⁴. Šiandien bendriausia kokybės sąvoka pateikiama Tarptautiniame standarte ISO 9000: „Kokybė – yra strateginis tikslas, kuris nustatomas, kad būtų įgyvendinti vartotojų reikalavimai ir lūkesčiai“⁵. Tame pačiame standarte teigiama, kad „Kokybės valdymo sistema yra valdymo sistema, įgalinanti įmonę įgyvendinti tikslus ir misiją“⁶. Remiantis šiais pateiktais kokybės ir kokybės valdymo sistemų apibrėžimais galima teigti, kad *klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema* tai – klientų reikalavimų ir lūkesčių įgyvendinimo sistema organizacijoje, įgalinanti ją siekti savo tikslų ir realizuoti misiją.

Kad klientų aptarnavimo kokybę įmonėje būtina valdyti rodo daugelis atliktų mokslinių darbų, įrodžiusių jos teigiamą įtaką klientui, pačiai organizacijai ir klientus aptarnaujantiems darbuotojams (žr. 1 pav.). Šis procesas turi reikšmę įmonės plėtrai, kliento pasitenkinimui bei aptarnaujančio personalo elgsenai ir pasitenkinimui darbu.

¹ Evans J.R., Collier D.A., (2007). Operations management: An integrated goods and services approach. Thomson/South-Western, Mason, 830 p.

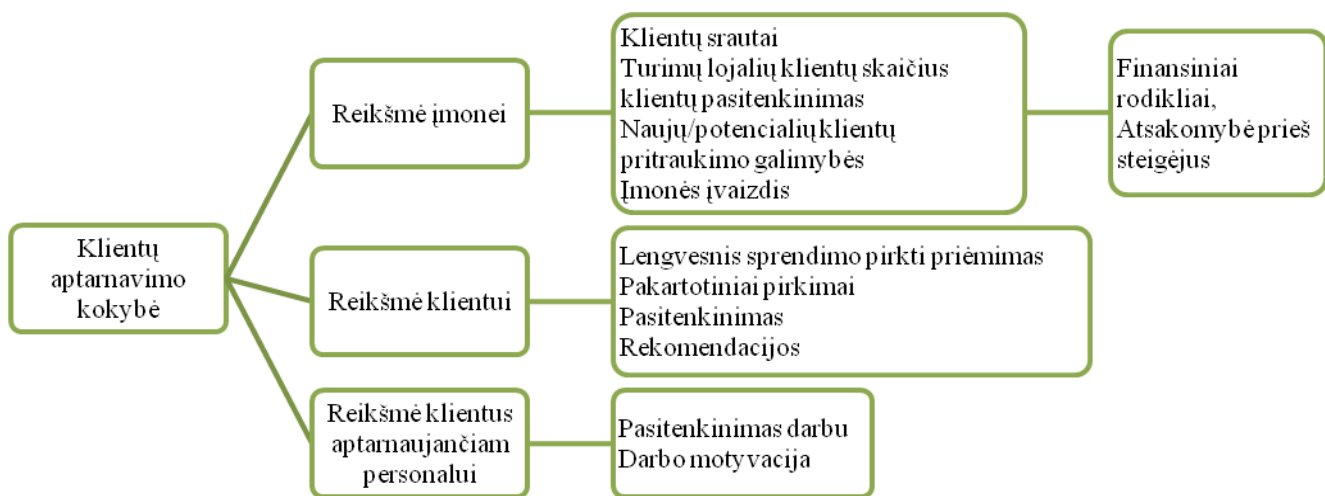
² Žalys L., Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.47-56.

³ Kaufman R.E., Customer service definition from the customer's point of view, 2014, prieiga per internetą <<http://www.customerservicepoint.com/customer-service-definition.html>> (žiūrėta 2014 05 16); Lucas R.W. *Customer service: skills for success*. New York: McGraw-Hill, 2009, 394 p.

⁴ Čereška A., Pauža V., *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika, 2005, 133 p.

⁵ ISO 9000: Kokybės užtikrinimo standartas. Prieiga per internetą <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Ftechno.su.lt%2F~dalia%2Fimages%2Fcontent%2FKOKYBE_9.ppt&ei=fD5_U42ZLKi47AaFooDQBw&usq=AFQjCNGLIv_9WQST-XR7P09ktpGyitb38A&sig2=YPtTLFRjbGQtaOBklxEZg> (žiūrėta 2014 05 30).

⁶ Ten pat.



1 pav. Klientų aptarnavimo kokybės reikšmė

Sudaryta darbo autoriaus, pagal Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013; Šaulinskas, Tilvytienė, 2013; Adomaitytė, 2005.

Pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės vertinimo matas – jų pasitenkinimo įsigytais paslaugomis lygis¹. „Pasitenkinimas apibūdina vartotojo emocinę būseną ir santykių kokybę“². Pagrindiniai klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai – jų lūkesčiai ir suvokti įsigytos paslaugos rezultatai. Abu šie veiksniai įtakoja vienas kitą³.

Kliento lūkesčius formuoja jo aplinkos suvokimas, t.y. įvairūs vidiniai (pvz., patirtis, rekomendacijos) ir išoriniai veiksniai (pvz., tretieji asmenys, informacija iš aplinkos, ekonominės aplinkybės ir kt.)⁴. Pasak R. Stašio ir A. Malikovo⁵, vartotojo aplinkos suvokimo teisingumas įtakoja jo priimamą sprendimą ir su juo susijusių lūkesčių pateisinimą. Dėl šių priežasčių vartotojo lūkesčių lyginimo ir vertinimo procesas „apima visus vartotojo elgsenos etapus – poreikių atsiradimą, informacijos rinkimą ir įvertinimą, pirkimą bei elgseną po pirkimo“⁶. Vartotojų lūkesčių, elgsenos ir pasitenkinimo

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353; Molina A., et al., Relational benefits and customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, Nr.25(4), 2007, p.253-271; Liao H., et al., Do they see eye-to-eye? Management and employment perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, Nr.94(2), 2009, p.371-391; Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingas, kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio, tyrimas. *Contemporary issues in business, management and education '2011*, Nr.20, 2011, p.264-276; Pajuodis A., *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2005, 384 p.; Stašys R., Malikovas A., Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr.22(3), 2010, p.1-8.

² Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingas, kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio, tyrimas. *Contemporary issues in business, management and education '2011*, Nr.20, 2011, p.266.

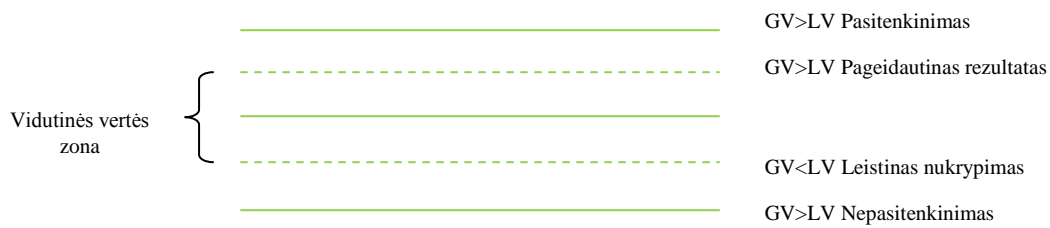
³ Pajuodis A., *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2005, 384 p.

⁴ Stašys R., Malikovas A., Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr.22(3), 2010, p.1-8.

⁵ Ten pat.

⁶ Ten pat, p.2.

priklausomybė pristatoma 2 paveiksle. Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, vartotojų pasitenkinimas didėja, kai gauta paslaugos vertė viršija jų lūkesčius.



GV – gauta vertė; LV – laukiama vertė.

2 pav. Kliento lūkesčių, elgsenos ir pasitenkinimo sąsajos

Cit. Pagal Stašys, Malikovas, 2010, p.4.

Tuo tarpu kliento suvoktos paslaugos vertę reikėtų analizuoti remiantis klasikiniu C. Gronroos¹ paslaugos kokybės suvokimo modeliu. Remiantis minėtu mokslininku, klientas paslaugos kokybę suvokia vertindamas jos techninę rezultato kokybę ir funkcinę proceso kokybę². Techninė paslaugos kokybė – tai apčiuopiamos paslaugos teikimo priemonės, technologijos ir t.t. Visi šie aspektai gali būti vartotojo objektyviai įvertinti. Tuo tarpu funkcinę paslaugos proceso kokybę sudaro tokie neapčiuopiami paslaugos teikimo aspektai, kaip kontaktinio personalo požiūris, elgsena, išvaizda, kompetencija, įmonėje vyraujanti atmosfera ir pan. Funkcinę paslaugos proceso kokybę paprastai yra vertinama subjektyviai ir šį vertinimą įtakoja vartotojų vidinės nuostatos ir asmeninis supratimas³.

3 paveiksle pateikiami šiame darbo poskyryje aptarti kliento pasitenkinimą įtakojantys veiksniai.

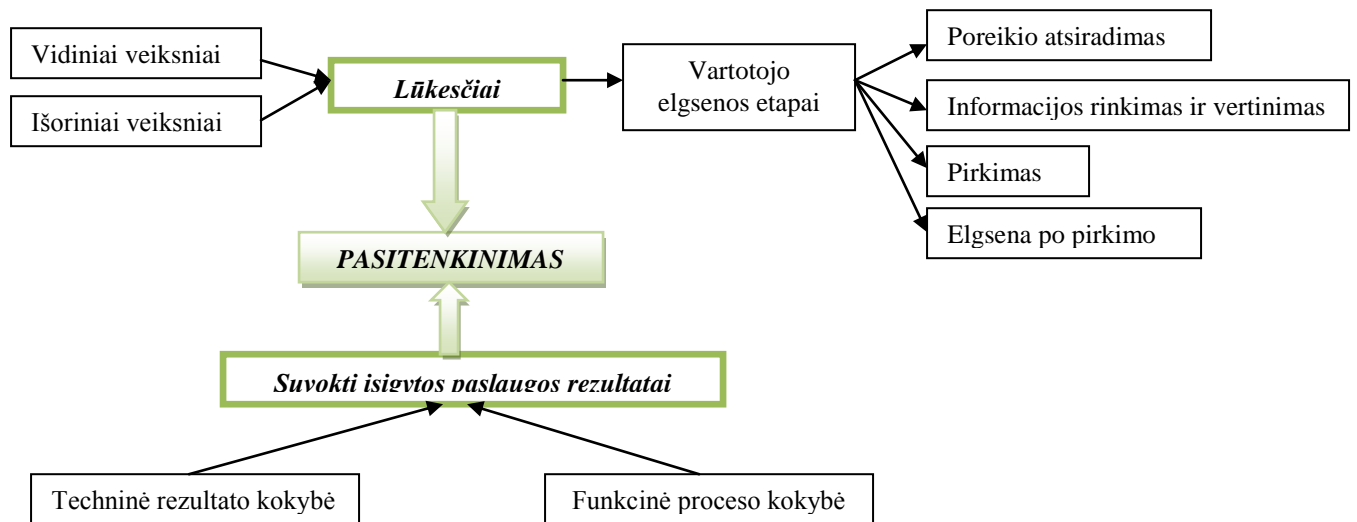
Remiantis H. Liao ir kt.⁴, klientų aptarnavimo kokybės įtaka jų pasitenkinimui analizuotina dviem lygmenimis: individualiu ir bendru. Individualaus aptarnavimo kokybės vertinimo atveju klientas savo pasitenkinimą matuoja vertindamas tik vieną sąveiką tarp savęs ir paslaugos teikėjo, o bendruoju lygmeniu vertindamas savo pasitenkinimą paslauga, klientas vertina įvairias paskutines, buvusias ir vis dar tebevykstančias sąveikas su paslaugos teikėju, kitu aptarnaujančiu personalu, fizine aplinka ir kt.

¹ Gronroos Ch., *Service management and marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007, 496 p.

² Ten pat.

³ Bagdonienė L., Hopenienė R., *Paslaugų marketingas ir vadyba*, Kaunas, 2009, 468 p.

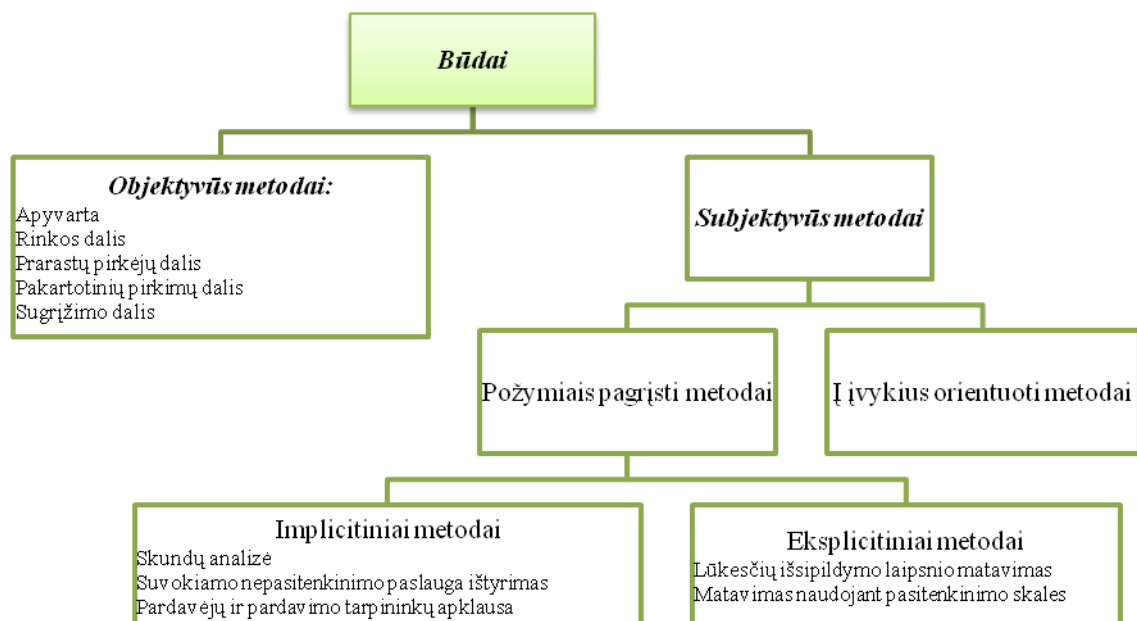
⁴ Liao H., et al., Do they see eye-to-eye? Management and employment perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, Nr.94(2), 2009, p.371-391.



3 pav. Kliento pasitenkinimą įtakojantys veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013; Molina, 2007; Liao ir kt., 2009; Skačkauskienė, Tarapovaitė, 2011; Pajuodis, 2005; Stašys, Malikovas, 2011; Bagdonienė, Hopenienė, 2009; Gronroos, 2007.

Įmonės klientų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe lygi privalu matuoti, kontroliuoti, valdyti¹. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės klientų pasitenkinimo matavimo priemonių grupės: objektyvūs ir subjektyvūs (pagrįsti požymiais ir orientuoti į įvykius) metodai (žr. 4 pav.).



4 pav. Klientų pasitenkinimo matavimo būdai

Cit. Pagal Pajuodis, 2005.

¹ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165; Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, 2006, 42 p.; Pajuodis A., *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2005, 384 p.

Remiantis pasaulinės statistikos duomenimis, 58 proc. vartotojų klientų aptarnavimą vertina gerai, tačiau daugiau nei pusė vartotojų teigia, kad per pastaruosius metus beveik nebuvo atvejų, kaip aptarnavimo lygis pramoko jų lūkesčius. Du iš trijų vartotojų visame pasaulyje pakeitė juos aptarnavusias įmones mažiausiai vienoje srityje, o beveik pusė – keliose srityse¹. Remiantis „TNS Gallup“, Aptarnavimo kokybės asociacijos ir „Spect Dive“ 2010 m. atliktu tyrimu „Klientų aptarnavimo kokybė: Lietuvos gyventojų ir įmonių perspektyva“, „vartotojai aptarnavimo kokybę Lietuvos organizacijose vertina 7,3 balo iš 10“².

Apibendrinant šį poskyrį galima daryti išvadą, *kad klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema tai – klientų reikalavimų ir lūkesčių įgyvendinimo sistema organizacijoje, įgalinanti ją siekti savo tikslų ir realizuoti misiją. Klientų aptarnavimo kokybė reikšminga klientui, organizacijai, paslaugą teikiančiam darbuotojui. Pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės vertinimo matas – jų pasitenkinimo įsigytais paslaugomis lygis. Pagrindiniai klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai – jų lūkesčiai ir suvokti įsigytos paslaugos rezultatai. Išskiriamos objektyvių ir subjektyvių klientų pasitenkinimo matavimo metodų grupės.*

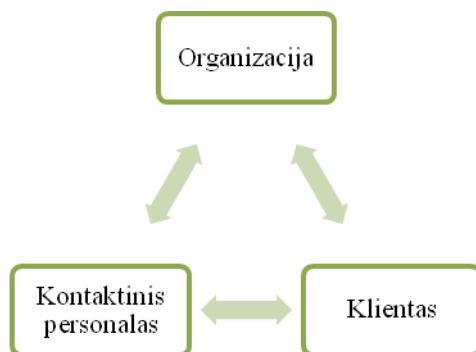
1.1.2. Klientų aptarnavimo kokybės struktūriniai elementai

Analizuojant klientų aptarnavimo kokybės sistemą įmonėje, tikslinga į šį aspektą pažvelgti remiantis paslaugų teikimo procese susidarančia „Persidengimo triada“³. Šios triados esmė – klientų pasitenkinimą paslauga ir aptarnavimu lemia trys tarpusavyje sąveikaujančios sudedamosios dalys: klientas, paslaugas teikianti organizacija ir paslaugas teikiantis kontaktinis personalas (žr. 5 pav.). Taigi, kaip galima pastebėti iš 5 paveiksle pateiktos informacijos, *klientas* – vienas iš svarbiausių klientų aptarnavimo sistemos akcentas. Be klientų nei viena įmonė (nei gamybos, nei paslaugų teikimo), neturėtų prasmės egzistuoti.

¹ Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius. *Balsas.lt savaitė*, Nr.4(55), 2010, p.18.

² Ten pat, p.18.

³ Service Management: Operations, Strategy and Informational Technology. McGraw-Hill Companies, Inc., 2008, prieiga per internetą <<http://www.endustri.anadolu.edu.tr/ipoyraz/ENM%20420/icerik/Chapter%209.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).



5 pav. „Persidengimo triada“

Cit. Pagal Service Management, 2008.

Kliento sąvoka apima daug reikšmių¹. Pasak L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės², klientai – „eiliniai paslaugų ir produktų pirkėjai, nuo kurių skaičiaus ir pastovumo priklauso įmonės veiklos sėkmė“. Kiti autoriai pristatydami kliento sąvoką dažnai išskiria įvairias jų tipologijas: pagal jų vertingumą³, svarbą dalyvaujant pirkimuose⁴, pagal jų vaidmenis⁵, asmenines psichologines charakteristikas⁶, požiūrį⁷, patrauklumą pardavėjams⁸ ir kt. Įmonės pagrindinių klientų segmentų išsiaiškinimas padeda geriau organizuoti darbo procesą, nes jai tampa aiškūs prioritetai, aiškios bendravimo su savo klientais gairės⁹.

Organizuodama savo klientų aptarnavimo sistemą dėl plačios klientų įvairovės įmonė neturi galimybių orientotis į visus galimus savo klientų tipus. Tokiu atveju ji renkasi jai naudingiausią, pelningiausią klientų segmentą¹⁰. Vertingiausia klientai – tie, kurie atneša finansinę naudą ilgu laikotarpiu. Taip pat vertinami ir tie įmonės klientai, kurie yra teigiamai nusiteikę įmonės atžvilgiu, linkę ją rekomenduoti kitiems, nekonfliktiški, nors ir linkę mokėti mažesnę kainą už suteiktas paslaugas (įsigytą produktą)¹¹.

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152.

³ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁴ Organizacijų vystymo centras. *Darbas su skirtingomis klientų grupėmis*: seminaras. Vilnius, 2007.

⁵ Cheverton, P. *Key Marketing Skills*, Kogan Page Limited, London, 2001, 414 p.

⁶ Masalskienė E., Masalskis V., Skirtingi klientų tipai ir kaip su jais elgtis, 2008, prieiga per internetą <<http://www.litas.lt/skirtingi-klientu-tipai-ir-kaip-su-jais-elgtis/>> (žiūrėta 2014 05 15).

⁷ Urbanskienė R., et al., *Vartotojų elgsena*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000, 239 p.

⁸ Organizacijų vystymo centras. *Darbas su skirtingomis klientų grupėmis*: seminaras. Vilnius, 2007.

⁹ Pisankaitė I., Prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis: Magistro darbas. Šiauliai: ŠU, 2009, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_125538-82121/DS.005.0.02.ETD> (žiūrėta 2014 05 28).

¹⁰ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

¹¹ Johnston R., Clark G., *Service operations management: improving service delivery*. Prentice Hall, Harlow, 2008, 533 p.

Įmonėje siekiant efektyviai valdyti klientų aptarnavimo kokybę taip pat tikslinga atkreipti dėmesį į klientų atliekamus vaidmenis¹. Šiandieninio vartotojo jau nebetenkina vien tik jo buvimas paslaugos teikimo procese, - jis pageidauja šiame procese ir aktyviai dalyvauti². Šio aspekto suvokimas yra būtinas kiekvienos įmonės egzistavimo tikslas³. Mokslininkai išskiria įvairius įmanomus kliento vaidmenis paslaugų teikimo procese: pasyvus vartotojas, mokymosi šaltinis, informacijos išteklius, gamintojas, sąveikos dalyvis, lyderis, paslaugos kokybės vertintojas, įmonės konkurentas, marketingo funkcijų atlikėjas⁴, novatorius, kompetencijos šaltinis, kokybės, pasitenkinimo, vertės kūrimo vertintojas, dalinis tarnautojas⁵ ir kt. Pasak E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės⁶, šiandieniniams klientams būdinga „chameleoniška“ prigimtis, nes jų vaidmenys aptarnavimo procese nuolat kinta, todėl įmonėje siekiant efektyvios klientų aptarnavimo sistemos tikslinga išanalizuoti jos tipinio klientų segmentų atliekamus pagrindinius vaidmenis ir šiuo aspektu didinti jų pasitenkinimą įgyvendinant jų aptarnavimą paslaugos teikimo procese. J. Tijūnaitienės ir bendraautorių⁷ įvardintus pagrindinius klientų vaidmenis atliekančių klientų esminiai bruožai, galintys padėti įmonei padidinti šių vartotojų pasitenkinimą įmone ir jos teikiamomis paslaugomis, pateikiami 2 lentelėje.

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353; Tijūnaitienė R., et al., Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(14), 2009, p.290–300; Graf, A., Changing roles of customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, Nr.18(5), 2007, p.491-509; Vitkienė, E., *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004, 133p.

² Graf, A., Changing roles of customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, Nr.18(5), 2007, p.491-509.

³ Vitkienė, E., *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004, 133p.

⁴ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁵ Tijūnaitienė R., et al., Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(14), 2009, p.290–300.

⁶ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁷ Tijūnaitienė R., et al., Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(14), 2009, p.290–300.

2 lentelė. Skirtingus vaidmenis paslaugos teikimo procese atliekančių įmonės klientų charakteristikos

Kliento vaidmuo	Kliento charakteristikos
<i>Novatorius</i>	Tokie klientai suteikia informacijos apie naujienas, padeda įmonei tobulėti. Kadangi šie klientai yra įnoringi, jie dažnai sukelia ir problemų, nes ne visada įmanoma patenkinti jų poreikius. Tokie klientai įmonei leidžia apsispręsti dėl naujų produktų įvedimo į asortimentą, apie jų poreikį.
<i>Kompetencijos šaltinis</i>	Tokie klientai skatina tobulėti, rinkti informaciją juos dominančiais klausimais. Šiuo tikslu surinktą informaciją galima panaudoti bendraujant ir su kitais klientais. Tokiems klientams galima pasiūlyti pasidalinti patirtimi, pateikti novatoriškus pasiūlymus ir nestandartinius sprendimus.
<i>Kokybės, pasitenkinimo, vertės kūrimo vertintojas</i>	Tokie klientai priverčia pasitempti, skirti daugiau dėmesio detalėms. Bendravimas su jais suteikia patirties, priverčia mokytis iš klaidų.
<i>Dalinis tarnautojas</i>	Su tokiais klientais lengva dirbti. Jie noriai dalyvauja paslaugos teikime ir aktyviai sprendžia problemas. Bendraujant su tokiu klientu galima nesunkiai išvelgti jo asmenines savybes ir tuo pasinaudojant labiau padidinti jo pasitenkinimą įmone. Tokie klientai daug ką išsiaiškina patys ir daug sprendimų, o taip pat ir atsakomybę už juos jie taip pat priima patys. Tokie klientai gali priimti ir neteisingą sprendimą, todėl daug laiko gali tekti praleisti įrodinėjant pasirinkto sprendimo klaidingumą.

Cit. pagal Tijūnaitienė ir kt., 2009, p.296.

Klientus aptarnaujantis *kontaktinis personalas* – dar viena iš trijų pagrindinių „Persidengimo triados“, lemiančios sėkmingą klientų aptarnavimą, dalis. „Darbuotojai, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus ir reprezentuoja visą organizaciją, yra vadinami kontakto zonos darbuotojais“¹. Nuo šių darbuotojų, jų elgsenos, paslaugų teikimo kokybės priklauso klientų pasitenkinimas, jų apsisprendimas pasinaudoti įmonės paslaugomis, jų lojalumo formavimasis, rekomendacijų kiekis². Kontaktinis personalas gali įtakoti, ar įtakoja kliento veiksmus visuose trijuose klientų aptarnavimo etapuose: priešsandoriniame, sandorio ir posandoriniame (žr. 3 lent.).

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.314.

² Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353; Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165; Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, 2006, 42 p.

3 lentelė. Klientų aptarnavimo etapai

Kategorija	Paaškinimas	Pavyzdžiai
<i>Priešsandoriniai elementai</i>	Klientų aptarnavimo elementai prieš pardavimą, t.y. prieš sandorį ir yra susiję su įmonės politikos programomis.	Klientų aptarnavimo politika. Informacijos apie įmonę, jos teikiamas paslaugas (produktus) prieinamumas. Įmonės struktūra, kurioje įvardinamas už klientų aptarnavimą atsakingas asmuo. Įmonės logistinės sistemos lankstumas.
<i>Sandorio elementai</i>	Elementai, tiesiogiai dalyvaujantys sandorio metu	Užsakymo įvykdymo terminai. Inventoriaus naujumas, priimtinumas, kokybiškumas.
<i>Posandoriniai elementai</i>	Elementai, susiję su kliento įsigyto produkto (paslaugos) aptarnavimu po jo įsigijimo	Atsarginės dalys: jų turėjimas, pristatymo terminai. Defektų pašalinimo trukmė ir prieinamumas. Klientų nusiskundimų valdymas.

Cit. pagal Budginaitė, 2011, p.17.

Įvairūs autoriai¹ mėgina pateikti pagrindinį kokybiškai klientus aptarnaujančio kontaktinio personalo savybių ir kompetencijų sąrašą, tačiau iki šiol vienareikšmiškai nėra atsakyta, kaip jis turėtų atrodyti. Vieni autoriai mini pavienes aptarnaujančio personalo savybes ir kompetencijas², kiti pristato jų grupes³ (žr. 4 lent.). Atskiros mokslininkų nurodytos savybės ir kompetencijos skirtinguose darbuose „persidengia“, kartojasi, pateikiamos siauresniame, ar platesniame kontekste nei kitų autorių.

4 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę įtakojančios kontaktinio personalo asmeninės savybės ir kompetencijos

Autorius	Savybės ir kompetencijos
<i>Russ-Elf, 2004</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebėjimas matyti „bendrą vaizdą“ bei klientų aptarnavimą jame. 2. Unikalaus ryšio su klientu užmezgimas. 3. Paslaugos suteikimas laiku, kruopščiai bei tiksliai. 4. Reagavimas į kliento specifinius poreikius. 5. Pastangos siekiant palaikyti bei sustiprinti santykius su nepatenkintais, nusivylusiais klientais.

¹ Profiles International. 6 pagrindiniai klientus aptarnaujančių specialistų bruožai, 2014, prieiga per internetą <<http://profilesinternational.lt/upload/infofiles/6%20klientus%20aptarnaujanciu%20specialistu%20bruožai.pdf>> (žiūrėta 2014 05 29); Pisankaitė I., Prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis: Magistro darbas. Šiauliai: ŠU, 2009, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_125538-82121/DS.005.0.02.ETD> (žiūrėta 2014 05 28); Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353; Russ-Elf D., Cunsomer service competencies: a global look. *Human Resource Development Management*, Nr.7(2), 2004, p.211-231.

² Profiles International. 6 pagrindiniai klientus aptarnaujančių specialistų bruožai, 2014, prieiga per internetą <<http://profilesinternational.lt/upload/infofiles/6%20klientus%20aptarnaujanciu%20specialistu%20bruožai.pdf>> (žiūrėta 2014 05 29); Russ-Elf D., Cunsomer service competencies: a global look. *Human Resource Development Management*, Nr.7(2), 2004, p.211-231.

³ Pisankaitė I., Prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis: Magistro darbas. Šiauliai: ŠU, 2009, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_125538-82121/DS.005.0.02.ETD> (žiūrėta 2014 05 28); Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

4 lentelės tęsinys

Autorius	Savybės ir kompetencijos
<i>Profiles International, 2011</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasitikėjimas. 2. Taktas 3. Empatija. 4. Paklusnumas. 5. Susikaupimas. 6. Lankstumas.
<i>Pisankaitė, 2009</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendravimo įgūdžiai: gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti ir pabaigti pokalbį, laikyti akių kontaktą, demonstruoti mandagumą, paslaugumą, dėmesingumą ir pan. 2. Profesinės žinios bei įgūdžiai: gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiama informaciją, parduoti paslaugą, ar prekę, operatyviai aptarnauti ir išspręsti problemą ir pan.
<i>Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individualus dėmesys: poreikių išsiaiškinimas, individualių pasiūlymų teikimas, įsijautimas, empatija, paslaugos pritaikymas. 2. Patikimumas: teisinga informacija, tinkamas ir operatyvus klaidų ištaisymas, paslaugų teikimas be klaidų, saugumas, užtikrintumas, pažadų tęsėjimas. 3. Informavimas, konsultavimas: gebėjimas paaiškinti paslaugos savybes, informavimas apie alternatyvas, mokymas naudotis technologijomis, patarimų teikimas, informavimas apie atlikimo laiką. 4. Darbuotojų elgesys: kontakto užmezgimas, mandagumas, pagarba, geranoriškumas, noras padėti, proaktyvumas, sąžiningumas, nuoširdumas, entuziastingumas.

Sudarė darbo autorius.

Pasak mokslininkų, šiuolaikinės prekybos procesas sudėtingėja¹. Vis reikšmingesnę vietą užima klientų aptarnavimas, įvairūs psichologiniai kliento poveikio aspektai. Taigi, viena iš šiuolaikinių klientus aptarnaujančio personalo privalomų kompetencijų socialinio įtikinimo būdų – tiesioginio ir netiesioginio įtikinimo, komunikacinių stimulų, - išmanymas ir sugebėjimas taikyti praktikoje (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Klientų aptarnavime taikytini socialinio įtikinimo būdai

Tiesioginis įtikinimas	Netiesioginis įtikinimas	Komunikaciniai stimulai
<ul style="list-style-type: none"> • Palyginimas • Pelno gavimas • Laiko ekonomija • Prekės savybės • Kaina • ekonomiškas 	<ul style="list-style-type: none"> • Abipusių mainų principas • Nuoseklumo principas • Socialinio įrodymo principas • Pripažinimo reikšmingu principas • Autoriteto principas • Deficito principas 	<ul style="list-style-type: none"> • Įtikinamieji žodžiai • „Kalbančių rankų“ principas • Skaičiai ir konkretūs faktai • Kalbos emocijumas • Pardavėjo išvaizda • Dėmesys pirkėjui per kontakto užmezgimą

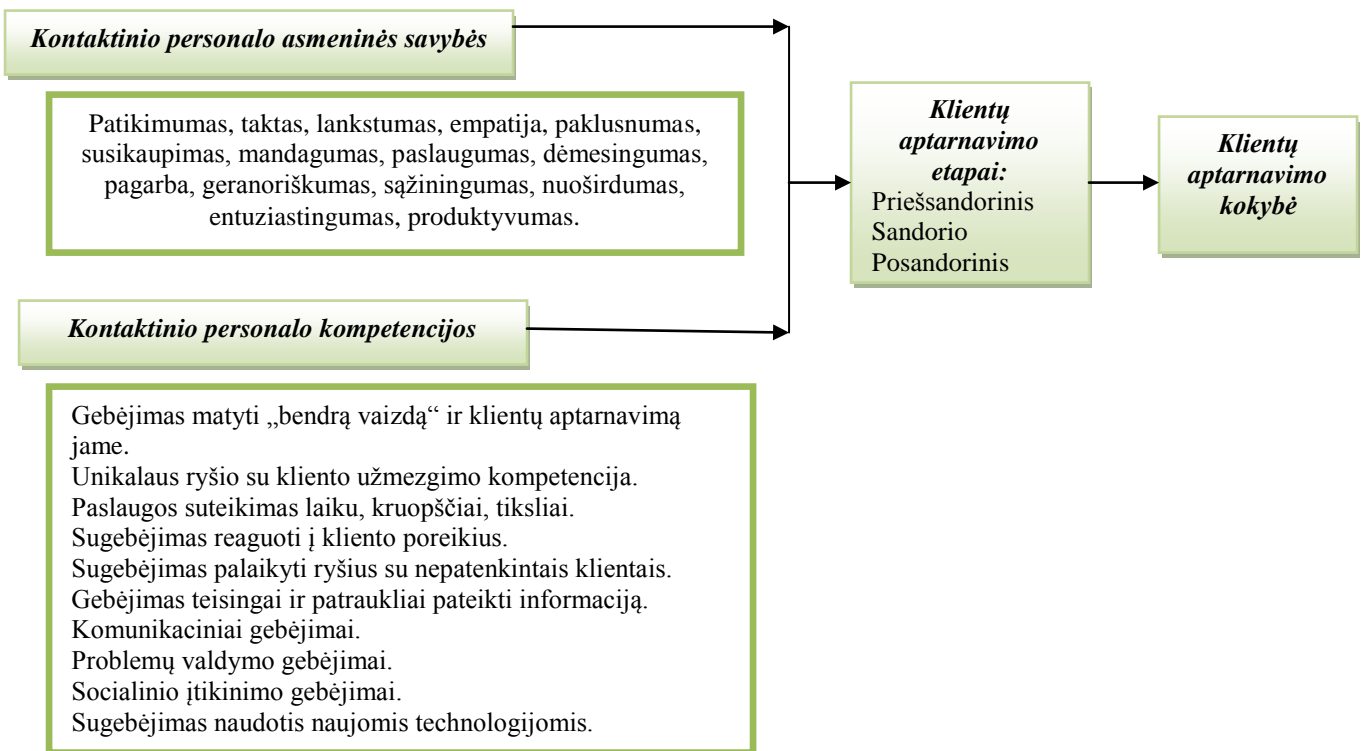
Sudarė darbo autorius pagal Andriuškaitė, Blinstrubas, 2008.

Kiekviena įmonė, siekdama valdyti klientų aptarnavimo kokybę, privalo suformuluoti savo rašytinį klientų aptarnavimo standartą. „Klientų aptarnavimo standartas reglamentuoja klientų aptarnavimo įmonėje tvarką, sąlygas, aplinką, nustato klientus aptarnaujančio darbuotojo išvaizdos, jo elgesio ir

¹ Pajuodis A., *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2005, 384 p.; Andriuškaitė S., Blinstrubas A., Įtikinimo strategijų asmeniniame pardavime tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*, Nr.4(13), 2008, p.13-23; Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius. *Balsas.lt savaitė*, Nr.4(55), 2010, p.18.

bendravimo su klientais reikalavimus, produktų ir paslaugų pardavimo procedūrą, probleminių situacijų valdymo tvarką, bendravimo su klientais telefonu, raštu ir elektroniniu paštu taisykles¹. Tokie standartai leidžia kiekvienos įmonės darbuotojui orientuotis, kaip reikėtų elgtis aptarnaujant klientus, koks elgesys su klientu yra laikomas norma, o dėl kokio elgesio jis gali būti baudžiamas.

Apibendrinus aptartas mokslininkų mintis, kaip kontaktinis įmonės personalas gali įtakoti klientų aptarnavimo kokybę, darytina išvada, kad atskiros įmonės personalo, aptarnaujančio klientus, asmeninės savybės ir kompetencijos lemia klientų aptarnavimo kokybę visuose trijuose jų aptarnavimo etapuose: priešsandoriniame, sandorio ir posandoriniame (žr. 6 pav.).



6 pav. Klientų aptarnavimo kokybės formavimas
nuo kontaktinio personalo priklausančių veiksnių pagrindu

Sudaryta darbo autoriaus pagal Budginaitė, 2011; Russ-Elf, 2004; Profiles International, 2011; Pisankaitė, 2009; Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013; Andriuškaitė, Blinstrubas, 2008.

¹ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.157.

Įmonė – trečiasis pagrindinis „Persidengimo triados“, lemiančios sėkmingą klientų aptarnavimą, elementas. Mokslininkai¹ įrodė, kad atskiri įmonės veiklos aspektai tiesiogiai įtakoja ir kontaktinio personalo elgseną aptarnaujant klientus ir bendrą klientų aptarnavimo kokybę. Išskirtinis dėmesys šiuo aspektu skiriamas organizacijos kultūrai, nulemiančiai organizacijos narių elgseną ir vertybes, o tuo pačiu ir jos personalo požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę². Remiantis A.Kaziliūnu³, organizacijos kultūrą, nulemiančią aukštą klientų aptarnavimo kokybę, įtakoja efektyvi įmonės personalo politika, apimanti esminių verčių ir pageidaujamų elgesio normų kūrimą ir propagavimą, motyvavimo sistemos ir galimybių laikytis elgesio normų ir siekti esminių verčių sudarymas bei darbuotojų įtraukimas į įmonės paslaugų teikimo strategijos formulavimą ir įgyvendinimą.

Taip pat mokslinėje literatūroje minimi tokie atskiri nuo organizacijos priklausantys veiksniai, įtakoiantys klientų pasitenkinimą aptarnavimu, kaip patikimumas⁴, prieinamumo politika⁵, atskiri organizacijos fizinės aplinkos aspektai⁶. E. Kazlauskienė ir J. Pusvaškytė⁷ vertindamos klientų aptarnavimo kokybę bankinių paslaugų sektoriuje smulkiau detalizavo prieinamumo ir fizinės aplinkos veiksnius, kuriuos įmonė gali kontroliuoti siekdama didinti savo klientų aptarnavimo kokybę.

Apibendrinus įvairių autorių mintis padaryta išvada, kad pagrindiniai nuo organizacijos priklausantys aspektai, galintys įtakoti kontaktinio personalo elgseną, o tuo pačiu ir klientų aptarnavimo kokybę – organizacijos kultūra, prieinamumas ir fizinė aplinka. Tuo tarpu organizacijos kultūrą formuoja įmonės personalo valdymo politika (žr. 7 pav.).

¹ Gronroos Ch., *Service management and marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007, 496 p.; Lucas R.W. *Customer service: skills for success*. New York: McGraw-Hill, 2009, 394 p.; Vrasenevic T., et al., Culture in defining customer satisfaction in marketing. *European Business Review*, Nr.14(5), 2002, p.364-374; Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353; Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.9, 2004, p.73-80; Bowen D.E., et al., Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management, kn. *Handbook of Services Marketing and Management*. London: Sage Publications, Ltd., 2000, p.439-453.

² Ten pat.

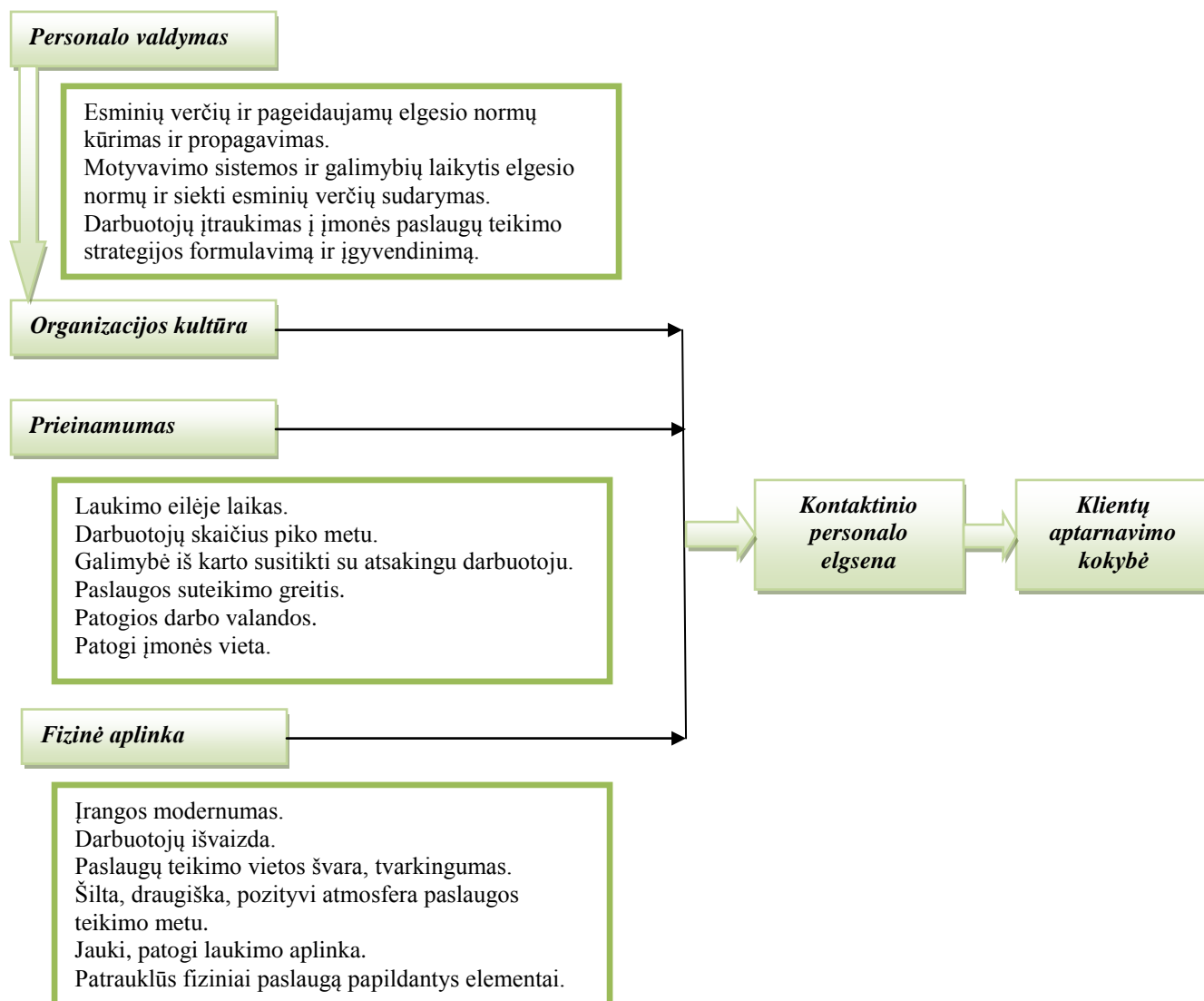
³ Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.9, 2004, p.73-80.

⁴ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁵ Molina A., et al., Relational benefits and customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, Nr.25(4), 2007, p.253-271; Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁶ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁷ Ten pat.



7 pav. Klientų aptarnavimo kokybės formavimas nuo įmonės priklausančių veiksnių pagrindu
 Sudaryta darbo autoriaus pagal Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013; Kaziliūnas, 2004.

Apibendrinant šį poskyrį galima pateikti tokias išvadas: *klientų pasitenkinimą paslauga ir aptarnavimu lemia trys tarpusavyje sąveikaujančios sudedamosios dalys: klientas, paslaugas teikianti organizacija ir paslaugas teikiantis kontaktinis personalas. Organizuodama savo klientų aptarnavimo kokybę sistemą įmonė orientuojasi į naudingiausių, pelningiausių savo klientų segmentą. Kontaktinio personalo asmeninės savybės ir kompetencijos lemia klientų aptarnavimo kokybę visuose trijuose jų aptarnavimo etapuose: priešsandoriniame, sandorio ir posandoriniame. Pagrindiniai nuo organizacijos priklausantys aspektai, galintys įtakoti kontaktinio personalo elgseną, o tuo pačiu ir klientų aptarnavimo kokybę, – organizacijos kultūra, prieinamumas ir fizinė aplinka.*

1.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai ir jų palyginamoji analizė

1.2.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių apžvalga

Atlikus daugelio mokslinių darbų¹ analizę, pastebėta, kad autoriai mini atskirus klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektus, tačiau tik retas kuris pateikia tokio proceso gerinimo modelį. Šiai minčiai pritaria ir L. Šaulinskas bei R. Tilvytienė². Pasak minėtų autorių, mokslinėje literatūroje „konkrečiai nėra detalizuojama, kokie pardavimų kokybės gerinimo modeliai galimi, kaip šių modelių kūrimo procesas galėtų būti organizuojamas, paliekant tai spręsti pačiai įmonei“³. Net jeigu atskiri mokslininkai savo darbuose ir suformuoja unikalų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį, paprastai jame būna akcentuojamas tik vienas, ar keli esminiai aspektai, galintys įtakoti klientų aptarnavimo kokybę, tačiau jame nepristatomas nuoseklus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procesas.

Taigi, siekiant atlikti kelių klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelių palyginamąją analizę teko peržvelgti daugelio autorių darbus. Detalesnei analizei atrinkti Th. L. Baker ir kt.⁴, Ch. L. Jiun ir H. Chia-Chuan⁵, L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės⁶, J. Žaptorius⁷ ir E. Kazlauskienės bei J. Pusvaškytės⁸ klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modeliai.

¹ Kaziliūnas A., *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: KRU leidybos centras, 2006, 312 p.; Vanagas P., *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2008, 426 p.; Dale B.G., Wiele T., *Managing quality*. UK: Blackwell Publishing, 2007, 519 p.; Skačkauskienė I., Toropovaitė K., *Ryšių marketingas, kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio, tyrimas. Contemporary issues in business, management and education'2011*, Nr.20, 2011, p.264-276; Spencer-Matthews S., Lawley M., *Improving customer service: issues in customer contact, management European. Journal of Marketing*, 49(1), 2006, p. 218-232.

² Šaulinskas L., Tilvytienė R., *Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

³ Ten pat, p.154.

⁴ Baker Thomas L., at al., *The impact of involvement on key service relationships. Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

⁵ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., *Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

⁶ Šaulinskas L., Tilvytienė R., *Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

⁷ Žaptorius J., *Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

⁸ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., *Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. Finasų rinkų žvilgas: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

E. Kazlauskienė ir J. Pusvaškytė¹ suformulavo klientų aptarnavimo kokybės formavimosi modelį (žr. 1 pr. 1 pav.). Minėti mokslininkai šį modelį sukūrė apibendrinę įvairių mokslininkų mintis (Lewis, 2007; Bitner, 1990; Fountain, 2001; Miao, Bassham, 2006 ir kt.), susijusias su klientų aptarnavimo kokybės valdymu. Remiantis šiuo modeliu, klientų aptarnavimo kokybę, per kliento ir teikėjo sąveiką bei įmonės paslaugų teikimo sistemą įtakoja klientų lūkesčių atitikimą ir(ar) viršijimą bei paslaugos pridėtinės vertės formavimąsi, kurie, savo ruožtu, lemia klientų pasitenkinimo lygį. Remiantis šiuo modeliu, norint įmonėje gerinti klientų aptarnavimo kokybę, reikėtų atkreipti dėmesį į dvi esmines veiksnių grupes ir jų kokybės gerinimą:

1. Kliento ir teikėjo sąveikos kokybę.
2. Įmonės paslaugų teikimo sistemos kokybę.

Šių dviejų veiksnių grupių dedamosios pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių grupės

Kliento ir teikėjo sąveikos kokybės dedamosios	Įmonės paslaugų teikimo sistemos dedamosios
<ul style="list-style-type: none"> • Kliento sąveika su paslaugų įmonės personalu • Kliento sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais • Kliento sąveika su administracinėmis sistemomis • Kliento sąveika su kitais klientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos kultūra • Paslaugų rinkinys • Paslaugų organizacijos personalas • Paslaugų teikimo procesas • Fizinio akivaizdumo elementai • Organizacijos struktūra

Sudaryta darbo autoriaus pagal Kazlauskienė, Pusvaškytė, 2013.

Kliento suvokiamą jo ir paslaugos teikėjo sąveikos kokybę bei įmonės paslaugų teikimo kokybę įtakoja su klientu susiję subjektyvūs veiksniai: kliento tipas bei juo atliekami vaidmenys.

Taigi, išanalizavus E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės² klientų aptarnavimo kokybės formavimosi modelį galima teigti, kad jis yra pakankamai išsamus, apimantis daugelį klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių, pateikiamos sąsajos tarp jų.

J. Žaptorius³ pristatė Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelį (žr. 2 pr. 1 pav.). Prieš sukurdamas šį modelį mokslininkas išanalizavo elektroninio verslo tendencijas Lietuvoje bei anketinės apklausos pagalba įvertino tokio pobūdžio vartotojų nuomonę apie įsigytų paslaugų kokybę. Nors šio

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų išvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Ten pat.

³ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

mokslininko pristatytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis skirtas elektroninių paslaugų kokybės gerinimui, esminiai jo aspektai gali būti pritaikomi ir bet kokio kito pobūdžio versle.

Remiantis J. Žaptoriaus¹ modeliu, klientų aptarnavimo kokybė įtakoja jų pasitenkinimą. Tuo tarpu pačią aptarnavimo kokybę įtakoja kelios pagrindinės veiksnių grupės:

- Pati įmonė (jos turimi ištekliai ir darbuotojai) bei jos siūloma produkcija bei paslaugos.
- Santykių su klientais palaikymo kokybė.
- Klientų aptarnavimo standartų laikymosi kontrolė.
- Teikiamų paslaugų saugumas (apmokėjimo ir asmens duomenų saugumas).

Tuo tarpu įmonės siūloma produkcija ir teikiamos paslaugos atgaliniu ryšiu koreliuoja su santykių su klientais palaikymo kokybe bei įtakoja rinkoje prieinamos informacijos apie įmonę ir jos siūlomus produktus kokybę.

Taigi, apžvelgus J. Žaptoriaus² Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelį galima daryti išvadą, kad jis pakankamai nuoseklus, apimantis daugelį klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių bei parodantis jų tarpusavio ryšius. Nors šis modelis skirtas specifine veikla užsiimančių įmonių klientų aptarnavimo kokybei gerinti, pagrindinius šio modelio aspektus galima pritaikyti bet kuriai įmonei.

L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė³ pateikė „Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelį“, kurio esmė – klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema (žr. 3 pr. 1 pav.). Šį modelį autoriai sudarė remdamiesi mokslinėje literatūroje ir standartuose išdėstytais reikalavimais bei ekspertų (verslo konsultacijų bendrovės vadovas, kokybės vadybos ekspertas, X įmonės kokybės vadovas ir kt.) nuomone.

Remiantis minėtu modeliu gerinant klientų aptarnavimo kokybę paslaugų įmonėje svarbiausia – sukurti efektyviai veikiančią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą bei paskirti už teikiamų paslaugų kokybės kontrolę atsakingus asmenis ir padalinius. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema turėtų susidaryti iš 5 pagrindinių elementų:

1. Klientų aptarnavimo ir pardavimo standartai.
2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas.
3. Darbuotojų pasiūlymų sistema.
4. Darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai.
5. Klientų skundų ir pasiūlymų sistema.

Atskirus klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementus įtakoja klientai, klientus aptarnaujantis personalas, įmonės kokybės valdymo padalinys bei įmonės kontaktų centras. Įmonės

¹ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

² Ten pat.

³ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

kokybės valdymo padalinys kartu su įmonės kontaktų centru gautą informaciją pateikia įmonės padaliniam, atsakingiems už paslaugų, procesų tobulinimą, mokymus, kurie, savo ruožtu, tai įgyvendina organizuodami klientus aptarnaujančio personalo mokymus.

Taigi, L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės¹ suformuluotas aptarnavimo kokybės gerinimo modelis – pakankamai sudėtingas, įtraukiantis specifinį šio proceso elementą – įmonės kokybės valdymo padalinį. Remiantis šiuo modeliu, minėtas padalinys – esminis elementas, fiksuojantis įmonės klientų aptarnavimo spragas ir apie tai pateikiantis informaciją įmonės padaliniam, atsakingiems už paslaugų, procesų tobulinimą ir mokymus. Remiantis įmonės kokybės valdymo padalinio pateikta informacija įmonėje imamasi papildomų veiksmų gerinant klientus aptarnaujančio personalo kompetenciją.

Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan² pateiktame klientų aptarnavimo kokybės formavimo modelyje pateikiamos sąsajos tarp 7 pagrindinių klientų aptarnavimo kokybės sistemos elementų: įmonės kontaktinio personalo socialinių gebėjimų, jo orientacijos į vartotoją, jo kontrolės, santykių su klientais kūrimo ir palaikymo, klientų lojalumo, jų pasitenkinimo bei tolimesnių įmonės veiksmų numatymo.

Remiantis minėtu modeliu, klientų pasitenkinimą lemia santykių su klientais kūrimas ir palaikymas bei klientų lojalumas (žr. 4 pr. 1 pav.). Savo ruožtu klientų lojalumą formuoja paslaugas teikiančio personalo socialiniai gebėjimai, jų orientacija į vartotoją, aptarnavimo kokybės kontrolė bei santykių su klientais kūrimas bei palaikymas. Siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan³ rekomenduoja didinti santykių su klientais kūrimo ir palaikymo kokybę, lojalių klientų skaičių bei klientų pasitenkinimą.

Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan⁴ savo sukurtą teorinį modelį pagrindė ištyrę klientų aptarnavimo kokybę ypač artimo kontakto tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo reikalaujančiame paslaugų teikimo sektoriuje – kirpyklose. Klientų aptarnavimo kokybę kirpyklose vertino 262 respondentai, gyvenantys didmiesčiuose.

Th. L. Baker su bendraautoriais⁵ taip pat suformavo klientų aptarnavimo kokybės modelį, kuriame akcentuojama klientų įtraukimo į paslaugų teikimo procesą svarba ir reikšmė (žr. 5 pr. 1 pav.). Remiantis minėtu modeliu, klientų pasitenkinimo aptarnavimo kokybe lemia su suvokta įsigytos

¹ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

² Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

³ Ten pat.

⁴ Ten pat.

⁵ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

paslaugos vertė bei paslaugas teikiančio kontaktinio personalo orientacija į klientą. Tuo tarpu kliento įsitraukimas į paslaugos teikimo procesą įtakoja tris aspektus, o galiausiai ir klientų pasitenkinimą:

- Kontaktinio personalo orientacijos į klientą įtaką kliento suvoktai paslaugos kokybei.
- Kontaktinio personalo orientacijos į klientą įtaką kliento pasitenkinimui.
- Kliento suvoktos įsigytos paslaugos kokybės įtaką jo pasitenkinimui.

Th. L. Baker ir kt.¹ pristatytą klientų pasitenkinimo aptarnavimu formavimo modelį mokslininkai pagrindė apklause 869 įvairaus tipo paslaugų vartotojus. Pasak mokslininkų, aukštesnis klientų įsitraukimo laipsnis susijęs su didesniu jų lojalumo lygiu bei mažesnėmis įmonės marketingo išlaidomis.

Taigi, atlikus daugelio mokslinių darbų analizę, pastebėta, kad autoriai mini atskirus klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektus, tačiau tik retas kuris pateikia tokio proceso gerinimo modelį. Net jeigu atskiri mokslininkai savo darbuose ir suformuoja unikalų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį, paprastai jame būna akcentuojamas tik vienas, ar keli esminiai aspektai, galintys įtakoti klientų aptarnavimo kokybę, tačiau jame nepristatomas nuoseklus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procesas. Šiame darbo poskyryje buvo išanalizuoti Th. L. Baker ir kt.², Ch. L. Jiun ir H. Chia-Chuan³, L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės⁴, J. Žaptoriaus⁵ ir E. Kazlauskienės bei J. Pusvaškytės⁶ klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modeliai.

1.2.2. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių palyginimas

Tarpusavyje palyginus atrinktus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius, pastebėti ženklūs skirtumai. Pirmiausiai tai pasakytina apie šiuose modeliuose įvardintų sudėtinių elementų skaičių:

¹ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

² Ten pat.

³ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

⁴ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

⁵ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

⁶ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

daugiausiai savo modeliuose susijusių veiksnių įvardino E. Kazlauskienė ir J. Pusvaškytė¹ (22 elementai) (žr. 1 pr. 1 pav.) bei J. Žaptorius² (23 elementai) (žr. 2 pr. 1 pav.), mažiausiai – Th. L. Baker ir kt.³ (4 elementai) (žr. 5 pr. 1 pav.).

Visus minėtuose modeliuose įvardintus sudėtinius elementus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes:

1. Elementai, priklausantys nuo klientus aptarnaujančios įmonės (pvz., personalas, fizinės aplinkos elementai, organizacijos kultūra, struktūra ir t.t.).
2. Elementai, nepriklausantys nuo klientus aptarnaujančios įmonės (pvz., klientų savybės, lūkesčiai, pasitenkinimo lygis, lojalumas, suvokta vertė ir t.t.).

Skirtinguose atrinktuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose autorių įvardinti sudėtiniai elementai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Atrinktų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių sudėtiniai elementai

Sudėtiniai elementai	Kazlauskienės, Pusvaškytės modelis (2013)	Žaptoriaus modelis (2011)	Šaulinsko, Tilvytienės modelis (2013)	Jiun-Scheng, Chia-Chuan modelis (2011)	Baker ir kt. modelis (2009)
Nuo klientus aptarnaujančios įmonės priklausantys elementai					
Personalas	+	+	+	+	+
Fizinės aplinkos elementai	+	+			
Organizacijos kultūra	+				
Produktų asortimentas	+	+			
Organizacijos struktūra	+				
Pridėtinė vertė	+				
Kokybės kontrolės aspektas		+	+	+	
Ryšų su klientais palaikymas		+		+	
Saugumo užtikrinimas			+		
Kliento informavimo aspektas		+			
Kokybės gerinimo galimybių numatymas	+	+	+	+	
Kliento įtraukimas					+

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtos modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

³ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

7 lentelės tęsinys.

Sudėtiniai elementai	Kazlauskienės, Pusvaškytės modelis (2013)	Žaptorius modelis (2011)	Šaulinsko, Tilvytienės modelis (2013)	Jiun-Scheng, Chia-Chuan modelis (2011)	Baker ir kt. modelis (2009)
<i>Nuo klientus aptarnaujančios įmonės nepriklausantys elementai</i>					
<i>Kiti klientai</i>		+		+	
<i>Klientų savybės</i>		+			
<i>Klientų vaidmenys</i>		+			
<i>Klientų lūkesčiai</i>		+			
<i>Klientų pasitenkinimas</i>		+	+	+	+
<i>Klientų lojalumas</i>				+	
<i>Kliento suvokta vertė</i>					+

Sudaryta darbo autorius.

Kaip galima pastebėti iš 7 lentelėje pateiktos informacijos, dauguma minėtuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose įvardintų elementų galima priskirti nuo įmonės priklausančių veiksmų grupei. Gausiausiai savo modeliuose juos vardino E. Kazlauskienė ir J. Pusvaškytė¹ bei J. Žaptorius². Tuo tarpu Th. L. Baker su bendraautoriais³ įvardino tik du nuo organizacijos priklausančius klientų aptarnavimo sistemos valdymo elementus – personalą ir klientų įtraukimą.

Nuo klientus aptarnaujančios įmonės nepriklausančius elementus savo modelyje gausiausiai minėjo E. Kazlauskienė ir J. Pusvaškytė⁴ (kiti klientai, klientų savybės ir vaidmenys, jų lūkesčiai, pasitenkinimas). Kiti autoriai savo modeliuose išskyrė tik po vieną, ar kelis šiai elementų grupei priskirtinus elementus: pvz., J. Žaptorius⁵ – tik klientų pasitenkinimą, L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė⁶ – kitus klientus, Ch. L. Jiun-Scheng ir H. Chia-Chuan⁷ – klientų pasitenkinimą ir lojalumą, ir t.t.

Nors pasirinkti mokslininkai savo klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose mini įvairius, kartais „persidengiančius“, pasikartojančius sudėtinius elementus, tik vienintelis elementas – „personalas“ – įvardintas visuose penkiuose analizuojamuose modeliuose. Keturiuose iš analizuojamų penkių modelių įvardintas klientų aptarnavimo „kokybės gerinimo galimybių numatymas“, „klientų pasitenkinimas“, trijuose – „kokybės kontrolės aspektas“.

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų išvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

³ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

⁴ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų išvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

⁵ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

⁶ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

⁷ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

Tarp analizuojamų penkių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių atskiri autoriai įvardino unikalios šios sistemos elementus, kurių savo modeliuose neminėjo kiti šiame darbe tyrinėjami autorių modeliai: E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės¹ įvardinti tokie elementai, kaip „organizacijos struktūra“, „pridėtinė vertė“, „klientų savybės“, „klientų vaidmenys“, „klientų lūkesčiai“, L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės² – „saugumo užtikrinimas“, J. Žaptoriaus³ – „kliento informavimo aspektas“, Th. L. Baker ir kt.⁴ – „kliento įtraukimas“ ir „kliento suvokta vertė“, Ch. L. Jiun-Scheng ir H. Chia-Chuan⁵ – „klientų lojalumas“.

Kaip buvo pristatyta 7 lentelėje, keturi (Žaptoriaus, Šaulinsko ir Tilvytienės, Jiun-Cheng ir Chia-Chuan, Baker ir kt. modeliuose) iš penkių tyrime analizuojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių numato klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybes. 8 lentelėje pristatoma, kokio pobūdžio tai galėtų būti galimybes skirtingų autorių modeliuose.

8 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybes skirtingų autorių modeliuose

Kokybės gerinimo galimybės	Žaptoriaus modelis (2011)	Šaulinsko, Tilvytienės modelis (2013)	Jiun-Cheng, Chia-Chuan modelis (2011)	Baker ir kt. modelis(2009)
Per klientų aptarnavimo standartų įgyvendinimo kontrolę	+		+	
Per klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos atskirus elementus		+		
Per klientų pasitenkinimo tyrimus		+	+	
Per įmonės paslaugų, procesų tobulinimo padalinio veiklą		+		
Per santykių su klientais stiprinimą			+	
Per klientų pasitenkinimo didinimą			+	
Per kliento įtraukimą į produkto (paslaugos) pardavimo procesą				+

Sudaryta darbo autorius.

Kaip galima pastebėti iš 8 lentelėje pateiktos informacijos, skirtingi autoriai įvardina įvairias klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybes. Tyrinėjamuose modeliuose nėra nei vienos siūlomos

¹ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų išvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

² Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

³ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

⁴ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115-124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

⁵ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

galimybės, kuri būtų paminėta visuose tyrimui atrinktuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose. Atskiruose modeliuose pasikartoja autorių įvardinamos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo galimybės: J. Žaptorius¹ ir Ch. L. Jiun-Scheng ir H. Chia-Chuan² savo modeliuose įvardina, kad klientų aptarnavimo kokybę įmonėje reikėtų gerinti kontroliuojant klientų aptarnavimo standartų įgyvendinimą; L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės³, taip pat, kaip ir Ch. L. Jiun-Scheng ir H. Chia-Chuan⁴ modelyje nurodoma, kad klientų aptarnavimo kokybę galima gerinti atliekant klientų pasitenkinimo tyrimus ir atsižvelgiant į tokių tyrimų rezultatus. Skirtinguose modeliuose taip pat minimos atskiros, unikalios, tik konkrečiame modelyje minimos tokios kokybės gerinimo galimybės, kaip įmonės paslaugų, procesų tobulinimo padalinio įsteigimas ir veikla (Šaulinsko, Tilvytienės modelis), santykių su klientais stiprinimą ir klientų pasitenkinimo didinimą (Jiun-Scheng, Chia-Chuan modelis), kliento įtraukimą į produkto (paslaugos) pardavimo procesą (Baker ir kt. modelis).

Išanalizavus pasirinktus penkis klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius, nustatyti jų privalumai ir trūkumai. Kiekvienas iš šių modelių yra unikalus, savitas ir atspindi skirtingus klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektus, dauguma jų (išskyrus Baker ir kt.⁵ modelį) privalumų turi daugiau nei trūkumų.

9 lentelėje pateikiami pagrindiniai E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės⁶ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai. Kaip jau buvo minėta ankstesniame šio darbo poskyryje, šis modelis yra pakankamai išsamus, turintis daugelį struktūrinių elementų, įtakojančių klientų pasitenkinimą. Nepaisant to, modelyje neatskleidžiama, kokiais būdais jį įmanoma kontroliuoti ir valdyti.

¹ Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

² Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

³ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

⁴ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

⁵ Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115-124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

⁶ Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finasų rinkų žvilgsnis: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.

9 lentelė. E. Kazlauskienės ir J. Pusvaškytės¹

klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Išsamus modelis. 2. Modelyje akcentuojami išskirtiniai klientų aptarnavimo kokybės valdymo elementai (pvz., klientų tipai ir vaidmenys). 3. Modelyje detalizuojamos atskiros klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe lemiančių veiksmų grupės: kliento ir teikėjo sąveikos veiksniai bei paslaugų teikimo sistemos veiksniai. 4. Modelyje pateikiami klientų lūkesčių atitikimo ir viršijimo, bei sukurto pridėtinės vertės sąsajos su kliento pasitenkinimu. 5. Modelyje nurodoma, kokie veiksniai formuoja klientų lūkesčių pasiteisinimą, o kurie kuria klientų aptarnavimo kokybės pridėtinę vertę. 6. Modelyje pristatomi skirtingi klientų pasitenkinimo lygmenys: individualus ir visuminis. 7. Modelyje pateikiamos sąsajos tarp klientų specifinių savybių (jų tipų ir vaidmenų) bei kliento ir teikėjo sąveikos kokybės suvokimo ir jų pasitenkinimo lygio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelyje nepateikiamas grįžtamasis ryšys nustačius dalinį klientų pasitenkinimą, ar nepasitenkinimą aptarnavimo kokybe. 2. Modelyje neminimas klientų aptarnavimo kokybės kontrolės aspektas. 3. Objektyviai sunkiai paaiškinamas modelyje pristatytas teiginys, kad kliento ir teikėjo sąveikos kokybė įtakoja klientų lūkesčių atitikimą, o paslaugų teikimo sistemos kokybė – kuria pridėtinę vertę.

Sudaryta darbo autorius.

10 lentelėje pateikiami pagrindiniai J. Žaptoriaus² klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai. Kaip galima pastebėti iš minėtos lentelės, pagrindinis šio modelio privalumas – nuosekli klientų aptarnavimo kokybės valdymo seka, turinti grįžtamąjį ryšį jos tobulinimui, o pagrindinis trūkumas – modelyje nurodyta pernelyg mažai nuo įmonės nepriklausančių veiksnių, galinčių įtakoti klientų suvokiamą aptarnavimo kokybę.

10 lentelė. J. Žaptoriaus³ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelyje parodytas atskirų struktūrinių elementų tarpusavio ryšys, sąsajos, grįžtamasis ryšys. 2. Nors modelis pritaikytas specifinės verslo srities (internetinis klientų aptarnavimas) klientų aptarnavimo kokybei gerinti, jį galima adaptuoti ir kitokio pobūdžio verslo klientų aptarnavimo kokybei valdyti. 3. Modelyje pateikiami unikalūs elementai, įtakojantys klientų aptarnavimo kokybę: klientams įmonės pateikiamos informacijos pobūdis, ryšių su klientais valdymas, duomenų saugumas. 4. Modelyje akcentuojamas klientų aptarnavimo kokybės kontrolės aspektas. 5. Modelyje minima ir pati įmonė (jos ištekliai), kaip klientų aptarnavimo kokybę įtakojantis veiksnys, ir klientus aptarnaujantis personalas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelis suformuotas specifinei verslo sričiai. 2. Modelyje nedetalizuojama, kokie dar veiksniai be turimų įmonės materialinių išteklių, įtakoja klientų aptarnavimo kokybę. 3. Modelyje nurodoma, kad klientui pateikiama įmonės informacija yra svarbi formuojant aptarnavimo kokybę, tačiau nenurodomas grįžtamasis ryšys. 4. Modelyje nėra nurodoma išorinių veiksnių, galinčių įtakoti kliento aptarnavimo kokybės vertinimą (pvz., kliento išankstiniai lūkesčiai, ankstesnė patirtis, kliento tipas ir t.t.).

Sudaryta darbo autorius.

¹ Ten pat.

² Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

³ Ten pat.

Analizuojant L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės¹ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį nustatyta ženkliai daugiau privalumų nei trūkumų (žr. 11 lent.). Galima daryti išvadą, kad pagrindinis šio modelio privalumas – detalus klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pristatymas, o pagrindinis trūkumas – problematiškas jo pritaikymas praktikoje mažose įmonėse (dėl per didelio įmonės struktūrinių dalių skaičiaus).

11 lentelė. L. Šaulinsko ir R. Tilvytienės²
klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelį sudaro daug reikšmingų struktūrinių dalių. 2. Modelyje pateikiamos pagrindinės klientų aptarnavimo sistemos sudėtinės dalys. 3. Modelyje išskirtinis dėmesys skiriamas klientų aptarnavimo kokybės kontrolei. 4. Modelyje įvardinami atskiri klientų aptarnavimo kokybės kontrolės metodai (klientų pasitenkinimo tyrimas, slapto kliento tyrimas ir t.t.). 5. Modelyje pateikiami aiškūs tarpusavio ryšiai tarp atskirų modelio struktūrinių dalių. 6. Modelyje pateikiamas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo metodas (paslaugų, produktų, procesų tobulinimas, personalo mokymas). 7. Modelyje įvardinami konkretūs įmonės struktūriniai padaliniai, atsakingo už kliento aptarnavimo kokybės valdymą. 8. Modelyje pateiktoje klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemoje reikšmingą (lygiavertę) vietą užima klientai, kaip ir klientus aptarnaujantis personalas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dėl pakankamai didelio klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos struktūrinių dalių skaičiaus, modelyje pateiktą sistemą būtų problematiška taikyti mažesnėse įmonėse. 2. Remiantis šiuo modeliu klientus aptarnaujantis personalas negali dalyvauti (įtakoti) įmonėje nustatytų klientų aptarnavimo standartų, teikti pasiūlymų dėl darbo procesų ir laiko sąnaudų patobulinimo. 3. Remiantis šiuo modeliu klientų skundai ir pasiūlymai tiesiogiai niekaip nepasiekia juos aptarnaujančio personalo. Minėtus skundus ir pasiūlymus analizuoja įmonės kontaktų centras, teikdamas pasiūlymus įmonės padaliniais, atsakingiems už paslaugų procesų tobulinimą, mokymus, o tai gali būti subjektyvu ir susiję su nebūtinomis sąnaudomis. 4. Modelyje be klientus aptarnaujančio personalo neminimi kiti su įmone susiję klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe lemiantys veiksniai (pvz., įmonės fizinė aplinka, organizacijos kultūra ir t.t.).

Sudaryta darbo autorius.

12 lentelėje pateikiami Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan³ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai.

Kaip galima pastebėti iš 12 lentelėje pateiktos informacijos, šių autorių modelio identifikuotų privalumų ir trūkumų skaičius panašus. Pagrindinis Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan⁴ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumas – jo unikalumas, pasireiškiantis santykių su klientais

¹ Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

² Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.

³ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

⁴ Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

kūrimų ir valdymu, tokiu būdu kontroliuojant įmonės klientų aptarnavimo kokybę. Galima teigti, kad pagrindinis šio modelio trūkumas – jame pateiktame klientų aptarnavimo kokybės valdyme per mažai kitų svarbių klientų pasitenkinimą lemiančių veiksnių, kuriuos įmonės turėtų taip pat valdyti, siekdama užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo kokybę.

12 lentelė. Ch. L. Jiun-Sheng ir H. Chia-Chuan¹

klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelyje išskirtinis dėmesys skiriamas įmonės ir jos klientų santykių palaikymui. 2. Modelyje įrodyta santykių su klientais palaikymo ryšys su jų lojalumu ir pasitenkinimu. 3. Modelyje įrodytų klientų aptarnavimo kokybės kontrolės reikšmė klientų lojalumui ir pasitenkinimui. 4. Modelyje pateikiamas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo būdas – kuriant ir palaikant gerus santykius su klientais. 5. Modelis nesudėtingas, neturintis daug sudėtinių struktūrinių dalių, tačiau atskleidžiantis esmines sąsajas tarp klientų, juos aptarnaujančio personalo ir klientų lojalumo bei pasitenkinimo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelyje nurodoma, kad efektyvioje klientų aptarnavimo kokybės sistemoje būtina kontrolė, tačiau neįvardinama, kas ir kokiais būdais tai turi daryti. 2. Modelyje kaip atskiras klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementas neįvardinti patys klientai. 3. Modelyje be klientus aptarnaujančio personalo neminimi kiti su įmone susiję klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe lemiantys veiksniai (pvz., įmonės fizinė aplinka, organizacijos kultūra ir t.t.). 4. Modelyje nurodoma, kad klientų pasitenkinimo lygis nulemia tolimesnius įmonės veiksmus klientų aptarnavimo kokybei valdyti, tačiau neįvardinama, kokio pobūdžio jie turėtų būti ir į ką nukreipti.

Sudaryta darbo autorius.

L. Baker ir bendraautorių² klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis, lyginant su kitais šiame darbe analizuotais keturiais modeliais, yra paprasčiausias. Jo privalumai ir trūkumai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. L. Baker ir kt.³ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkretus ir aiškus modelis. 2. Modelyje įtrauktas unikalūs struktūrinis elementas – kliento įtraukimas į aptarnavimo procesą bei pateiktos jo sąsajos su kitais struktūriniais klientų aptarnavimo kokybės valdymo elementais (įmonės orientacija į klientą, klientų pasitenkinimas, kliento suvokta paslaugos kokybė). 3. Modelyje kliento aptarnavimo kokybė traktuojama ne vien tik iš įmonės pozicijos, tačiau ji pateikiama kaip kliento suvokta kokybė. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedaug sudėtinių modelio dalių leidžia daryti prielaidą, kad jis yra neišsamus. 2. Modelyje nėra nurodoma, kokių veiksmų reikėtų imtis, jei kliento pasitenkinimo aptarnavimo kokybe lygis būtų žemesnis nei pageidauja įmonė. 3. Kliento suvoktą paslaugų kokybę lemia ne vien tik aptarnaujančio personalo orientacija į klientą ir kliento įtraukimas į aptarnavimo procesą, bet taip pat ir kiti modelyje neįvardinti veiksniai (pvz., kliento tipas, jo ankstesnė patirtis, įmonės fizinė aplinka ir t.t.). 4. Pateiktą modelį greičiau galima būtų įvardinti kaip palengvinantį klientų aptarnavimo kokybės valdymą, bet ne kaip aptarnavimo kokybės valdymo procesą. Tokią išvadą leidžia daryti faktas, kad modelyje nepateikti vieni svarbiausių valdymo sistemos elementai: kontrolė, susiję ir dalyvaujantys asmenys ir objektai, tobulinimo galimybės.

Sudaryta darbo autorius.

¹ Ten pat.

² Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).

³ Ten pat.

Kaip galima pastebėti iš 13 lentelės, šis modelis turi daugiau trūkumų nei privalumų. Pagrindinis jo privalumas – unikalus veiksnys klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemoje, t.y. kliento įtraukimas į klientų aptarnavimo procesą; pagrindinis trūkumas – modelyje pateikti ne visi reikšmingiausiai klientų aptarnavimo kokybės valdymo struktūriniai elementai.

14 lentelėje pateikti pagrindiniai analizuotuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose pastebėti panašumai ir skirtumai.

14 lentelė. Pagrindiniai analizuotų teorinių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių panašumai ir skirtumai

Kriterijus	Kazlauskienės, Pusvaškytės modelis (2013)	Žaporiaus modelis (2011)	Šaulinsko, Tilvytienės modelis (2013)	Jiun-Scheng, Chia-Chuan modelis (2011)	Baker ir kt. modelis (2009)
<i>Klientų aptarnavimo standartai</i>	Paslaugų teikimo procesas	Saugumas	Nedetalizuojama	Neminima	Neminima
<i>Įmonės vidiniai resursai</i>	Organizacijos kultūra Organizacijos struktūra	Neminima	Darbuotojų pasiūlymai Darbo proceso ir laiko sąnaudų tyrimai Personalo mokymai	Neminima	Įmonės orientacija į klientą
<i>Rinkodara</i>	Paslaugų rinkinys Fizinio akiivaizdumo elementai	Neminima	Neminima	Neminima	Neminima
<i>Klientų elgesio tyrimai</i>	Klientų lūkesčių analizė Klientų pasitenkinimo lygio tyrimas Klientų sąveika su įmonės personalu Klientų sąveika su įmonės fiziniiais, techniniai aplinkos elementais	CRM Asortimentas	Klientų pasitenkinimo tyrimai	Klientų lojalumo tyrimai Klientų pasitenkinimo tyrimai	Gauta įsigytos produkcijos kokybė
<i>Klientai</i>	Klientų vaidmenys Klientų tipai	Nedetalizuojama	Nedetalizuojama	Neminima	Klientų pasitenkinimo tyrimai
<i>Aptarnavimo kokybės vertinimas</i>	Sąveikos kokybė	Klientų lojalumo tyrimai Klientų pasitenkinimo tyrimai	Klientų skundų ir pasiūlymų analizė „Slapto kliento“ tyrimas	Aptarnaujančio personalo kontrolė	Neminima
<i>Unikalumas</i>	Neminima	Nedetalizuojama	Unikalus klientų aptarnavimo kokybės kontrolės padalinys	Neminima	Klientų įtraukimas į aptarnavimo procesą
<i>Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas</i>	Neminima	Kokybės kontrolė per aptarnavimo standartų įgyvendinimo kontrolę	Pateikiama grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir darbuotojų	Veikslių numatymas	Neminima
<i>Darbuotojai</i>	Minimi kaip kliento-tiekėjo sąveikos elementai	Neminima	Minimi kaip kliento-tiekėjo sąveikos elementai, grįžtamoju ryšiu susiję su aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementais	Aptarnaujančio personalo socialiniai gebėjimai Aptarnaujančio personalo orientacija į vartotoją	Neminima
<i>Už klientų aptarnavimo kokybės kontrolę atsakingi subjektai</i>	Neminimi	Neminima	Įmonės kokybės valdymo padalinys Įmonės kontaktų centras	Neminima	Neminima

Remiantis šioje lentelėje pateiktais duomenimis galima pastebėti, kad daugiausiai įvairių klientų aptarnavimo kokybės valdymo kriterijų turi Kazlauskienė, Pusvaškytės (2013) klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis, mažiausiai - L. Baker ir kt. (2009) modelis. Dažniausiai skirtinguose tyrinėtuose modeliuose minimi tokie kriterijai, kaip klientų elgesio tyrimai, aptarnavimo kokybės vertinimas, klientai, darbuotojai, unikalumas, įmonės vidiniai resursai.

Taigi, apibendrinant šį poskyrį galima daryti išvadą, kad *tyrimui pasirinkti penki klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai tarpusavyje ženkliai skiriasi. Gausiausiai sudėtinių elementų įvardinta J. Žaptoriaus, mažiausiai – Th. L. Baker ir kt. modeliuose. Visi penki analizuoti klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai turi privalumų ir trūkumų. Daugiau trūkumų nei privalumų nustatyta analizuojant L. Baker ir kt. modelį. Paaiškėjo, kad daugiausiai privalumų turi J. Žaptoriaus ir L. Šaulinsko bei R. Tilvytienės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai. Dažniausiai skirtinguose tyrinėtuose modeliuose minimi tokie kriterijai, kaip klientų elgesio tyrimai, aptarnavimo kokybės vertinimas, klientai, darbuotojai, unikalumas, įmonės vidiniai resursai.*

Atsižvelgiant į tai, kad Šaulinsko ir Tilvytienės (2013) klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis yra vienas iš analizuotų teorinių modelių, turinčių daugiausiai privalumų ir praktiškai visus 14 lentelėje įvardintus svarbiausius teorinių modelių kriterijus, minimus daugumoje analizuotų modelių, šis modelis ir minėti kriterijai laikytini sekančiame šio darbo skyriuje analizuojamų praktikoje taikomų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių analizės pagrindu.

2. UAB „INTERIO BALTIC“ IR JOS KONKURENTŲ KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIAI

2.1. Prabangių baldų prekyba ir interjero dizainu užsiimančių įmonių rinkos apžvalga

Prabangos sąvoka nėra konkrečiai apibrėžta. Šiandieninėje visuomenėje pateikiama įvairių prabangos apibrėžimų¹. Pagal B. Dubois ir P. Duquesne², prabangos prekės - tai situacija, kai naudojamos prekės ar jų prekinio ženklo parodymas jų savininkui sukuria malonumą bei aplinkinių pagarbą, t.y. jos patenkina vartotojo psichologinį ir funkcinį poreikį. Tuo tarpu A. Stanionio³ nuomone, „prabangos prekės yra modifikuoti pagrindiniai produktai, kurie reiškia didesnę vartotojo pasitenkinimo poreikį“.

Prabangos sąvoka nuolat kinta dėl spartaus gyvenimo kokybės rodiklio augimo, masiškai augančio vartotojų bei įmantriausių jų poreikių skaičiaus⁴, todėl sunku apibrėžti, kokius produktus galima būtų priskirti prabangiems. Nepaisant kintančios prabangių prekių sąvokos, jų vartojimas skirtingais laikmečiais visuomet buvo susijęs su dviem išskirtiniais efektais – Vėbleno (augant prabangių prekių kainai jų paklausa tarp turtingų žmonių auga dar greičiau) ir Snobo (mažėjant prabangių prekių kainai, jų paklausa tarp turtingų žmonių mažėja dar greičiau)⁵. Be to, prabangos prekės pasižymi tam tikromis savybėmis – pastebimumas, unikalumas, kokybė, hedonizmas, savęs išplėtimas (žr. 15 lent.).

Prabangių prekių rinka nuolat augo per pastaruosius 30 metų⁶. Tradicinis prabangos prekių pirkėjas – pasiturintis vartotojas, kurio pirkimo elgsenai mažai įtakos turi ekonominis nuosmukis. Jo pirkimo elgsena demonstruoja jo norą išsiskirti, demonstruoti aukštesnę socialinę statusą⁷.

Taigi, apžvelgus prabangos prekių pagrindinius bruožus ir jų vartojimo ypatumus, galima padaryti išvadą, kad baldai ir interjeras taip pat gali būti ir įprastais, ir prabangiais, kaip ir daugelis kitos rūšies produktų.

¹ Stanionis A. (2010). *Prabangos prekių marketingo ypatumai*: Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: VDU.; Kun Y., *Understanding luxury consumption in Guangdong, China*, 2004, Guangdong: Simon Fraser University; Dubois B., Duquesne P., The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 1998, Nr.27.

² Dubois B., Duquesne P., The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 1998, Nr.27.

³ Stanionis A. (2010). *Prabangos prekių marketingo ypatumai*: Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: VDU, p.10.

⁴ Augūnaitė D., *Prabangos prekių vartotojų poreikiai Lietuvoje sparčiai auga*, 2008, prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/prabangos-prekiu-vartotoju-poreikiai-lietuvoje-sparciai-auga.d?id=15599797>>, (žiūrėta 2015 02 25).

⁵ Ten pat.

⁶ Vigneron F., Johnson L.W., Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 2004, Nr.11.

⁷ Kun Y., *Understanding luxury consumption in Guangdong, China*, 2004, Guangdong: Simon Fraser University.

15 lentelė. Prabangos prekių savybės

Savybė	Apibūdinimas
<i>Pastebimumas</i>	Prabangos prekių vartojimas svarbus vartotojams, siekiantiems tam tikros socialinės padėties ar tam tikro savęs reprezentavimo.
<i>Unikalumas</i>	Tam tikrų produktų stygius ar ribota pasiūla skatina vartotojus teikti pirmenybę jiems. Vartotojai nori unikalumo, todėl ieško kažko, kas yra sunkiau įgyjama.
<i>Kokybė</i>	Vartotojai tikisi, kad prabangūs produktai yra aukštesnės kokybės, turi geresnes funkcines savybes ir yra patikimesni.
<i>Hedonizmas</i>	Prabangos prekių vartotojams dažnai yra svarbus malonumas, emocinis pasitenkinimas įsigyjant prabangos prekes ar jas vartojant. Šis pasitenkinimas yra daugiau emocinis, nei susijęs su produkto funkcionalumu. Malonumas tampa reikšmingesnis už įsigyto produkto funkcionalumą.
<i>Savęs išplėtimas</i>	Vartotojai prabangos prekių pagalba tapatina save kartu su kitais, kurie yra susiję su šiuo prekės ženklu. Taip pat vartotojai siekia sujungti simbolinę prekės ženklo reikšmę savo asmenybe.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Vigneron, Johnson, 2004.

Pasaulyje žinomos tokos didžiausios baldų gamintojų kompanijos, kaip „Aaron’s Inc“, „Alfa Vega“, „Bedcoock Home Furniture“, „City Furniture“ ir kt.¹ Ne visos jų specializuojasi prabangių baldų prekyboje, kai kurios jų tik dalį savo produkcijos galėtų priskirti prabangiems baldams. Vieni žinomiausių prabangių baldų prekinių ženklų pasaulyje – „Henredon“, „Restoration Hardware“, „Edra“, „Poliform“, „Boca Do Logo“ ir kt.² Europoje žinomiausiai prabangių baldų prekiniai ženklai – „Roche Bobois“ (Prancūzija), „Edra“ (Italija), „Kartell“ (Italija), „Rolf Benz“ (Vokietija), „Hulsta“ (Vokietija) ir kt.³ (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Žinomiausi prabangių baldų prekiniai ženklai

10 žinomiausių prabangių baldų prekinių ženklų pasaulyje	5 žinomiausi prabangių baldų prekiniai ženklai Europoje
<ul style="list-style-type: none"> • „Henredon“ • „Restoration Hardware“ • „Edra“ • „Poliform“ • „Boca Do Lobo“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Kartell“ • „Fendi Casa“ • „Henkel Harris“ • „Christopher“ • „French Heritage“
	<ul style="list-style-type: none"> • „Roche Bobois“ • „Edra“ • „Kartell“ • „Rolf Benz“ • „Hulsta“

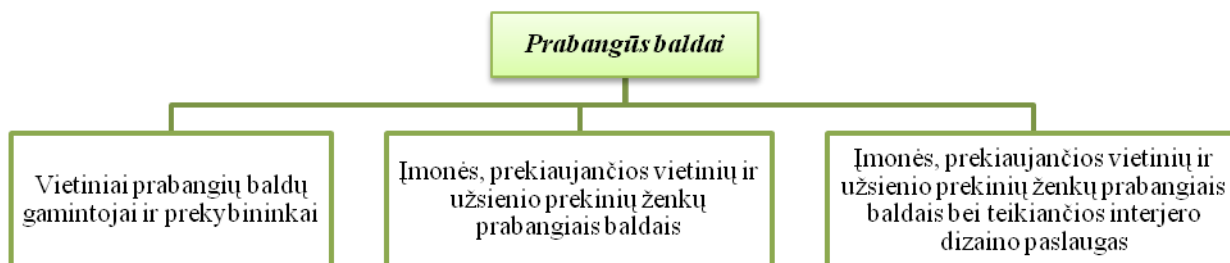
Sudaryta darbo autoriaus pagal Press Cave, 2015; Elite Club, 2015.

Lietuvoje prabangių baldų prekyba ir interjero dizainu užsiimančias įmones galima būtų suskirstyti į tris pagrindines grupes: prabangių baldų gamintojai, prabangiais baldais prekiaujančios įmonės bei prabangiais baldais prekiaujančios ir interjero dizaino paslaugas siūlančios įmonės (žr. 8 pav.).

¹ Ranker, Furniture Companies, 2015, prieiga per internetą: <<http://www.ranker.com/list/furniture-companies/reference>>, (žiūrėta 2015 02 25).

² Press Cave, Top 10 luxury furniture brands in the world, 2015, prieiga per internetą: <<http://www.presscave.com/top-luxury-furniture-brands-in-the-world/>>, (žiūrėta 2015 02 25).

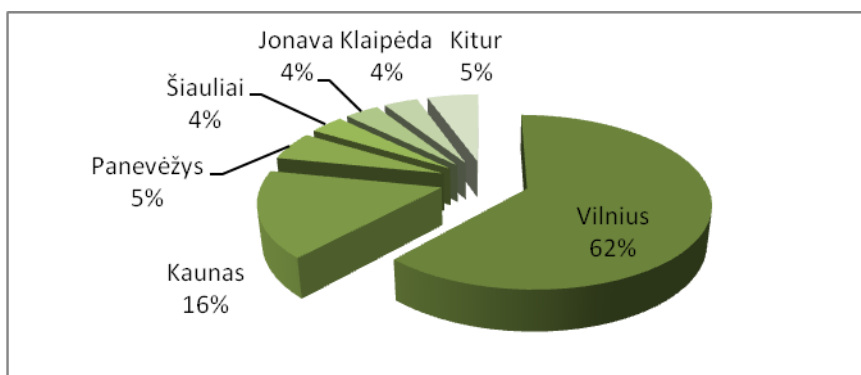
³ Elite Club, 5 top luxury furniture brands in Europe, 2015, prieiga per internetą: <<http://eliteclubltd.com/2014/05/5-top-luxury-furniture-brands-in-europe/>>, (žiūrėta 2015 02 25).



8 pav. Prabangiais baldais prekiaujančios ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių grupės Lietuvoje

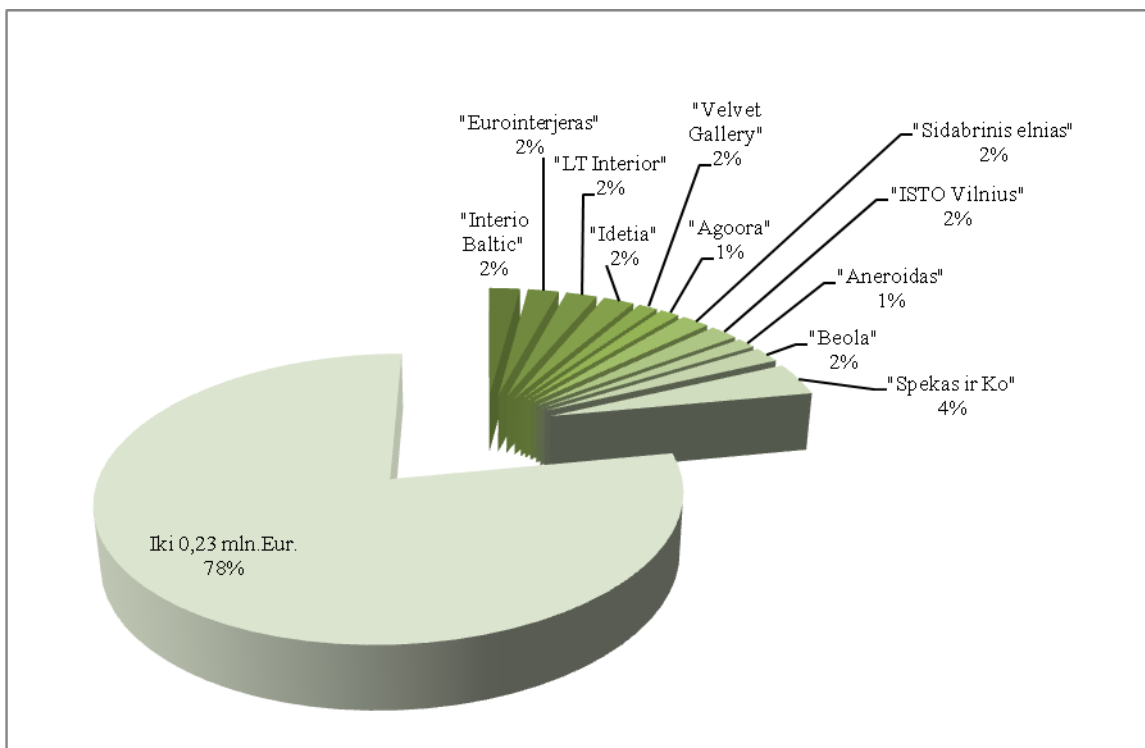
Sudaryta darbo autoriaus.

Šiame darbe tiriamas vienas 8 paveiksle pristatytas prabangiais baldais prekiaujančių įmonių pogrupis, t.y. įmonės, prekiaujančios vietinių ir užsienio prekių ženklų prabangiais baldais bei teikiančios interjero dizaino paslaugas. Lietuvoje veikia virš 50 tokio tipo įmonių. Dauguma jų savo veikla užsiima Vilniuje (žr. 9 pav.).



9 pav. Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių pasiskirstymas Lietuvoje pagal miestus, proc.

Pagrindiniai prabangių baldų pardavėjų rinkos atstovai vidutiniškai sudaro apie 22 proc. visų šalyje veikiančių prabangius baldus parduodančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių (žr. 10 pav.).



10 pav. Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių pasiskirstymas pagal jų vidutinės metinės apyvartos dydį, proc. (sudaryta remiantis rekvizitai.lt)

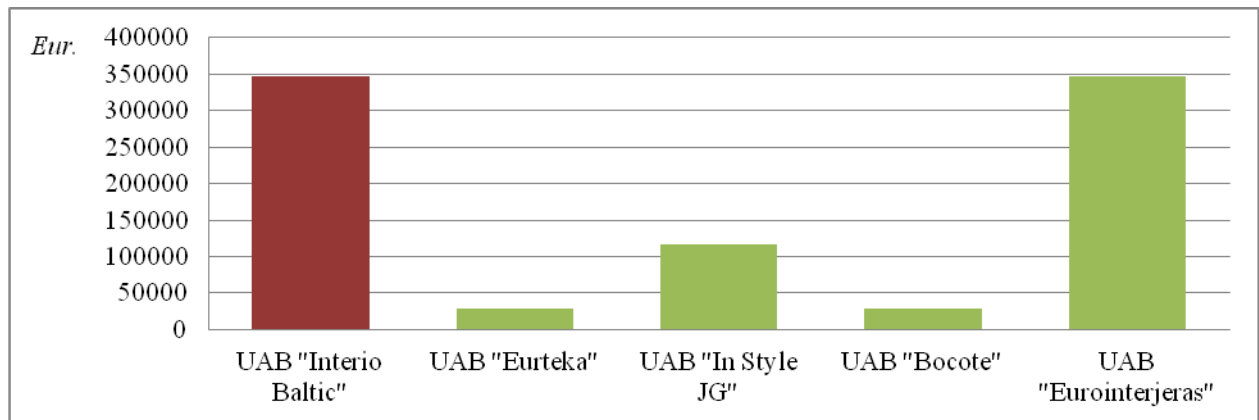
Stambiausios, didžiausią metinę apyvartą padarančios įmonės, prekiaujančios prabangiais baldais ir teikiančios interjero dizaino paslaugas – UAB „Spekas ir Ko“ (vidutinė metinė apyvarta – 666667 Eur.), UAB „Eurointerjeras“ (vidutinė metinė apyvarta – 347826 Eur.), UAB „Interio Baltic“ (vidutinė metinė apyvarta – 347826 Eur.), UAB „LT Interior“ (vidutinė metinė apyvarta – 347826 Eur.), UAB „Indetia“ (vidutinė metinė apyvarta – 347826 Eur.), UAB „Sidabrinis elnias“ (vidutinė metinė apyvarta – 318841 Eur.), UAB „ISTO Vilnius“ (vidutinė metinė apyvarta – 318841 Eur.), UAB „Beola“ (vidutinė metinė apyvarta – 318841 Eur.) ir kt.

Taigi, kaip galima pastebėti iš aukščiau pateiktos informacijos, UAB „Interio Baltic“ – viena iš pagrindinių Lietuvoje prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių. Tai – viena pagrindinių priežasčių, nulėmusių šios įmonės pasirinkimą tolimesnei jos klientų aptarnavimo kokybės sistemos analizei. Be šios priežasties tokį pasirinkimą nulėmė ir kiti faktoriai:

- Įmonės konkurencingumas leidžia daryti prielaidą, kad jai būtų naudinga ir toliau tobulinti klientų aptarnavimo kokybės sistemą, nes Lietuvos rinkoje yra stipresnių konkurentų už UAB „Interio Baltic“.

- Įmonės klientų skaičiaus ir pajamų tolygus augimas iliustruoja, kad įmonė stengiasi išlikti viena reikšmingiausių prabangių baldų siūlytojų šalyje, todėl daroma prielaida, kad ji būtų suinteresuota pasiūlymais, kaip galėtų tobulinti savo klientų aptarnavimo kokybę.

Siekiant pateikti pasiūlymus UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės sistemos gerinimui kitų rinkoje veikiančių tos pačios srities įmonių veiklos pagrindu, pasirinktos 4 šios rinkos „žaidėjos“ – UAB „In Style JG“, UAB „Bocote“, UAB „Eurteka“, UAB „Eurointerjeras“. Šių 4 įmonių ir analizuojamos UAB „Interio Baltic“ įmonės vidutinių metinių apyvartų palyginimas pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. UAB „Interio Baltic“ apyvartos palyginimas su kitomis tyrimui pasirinktomis prabangiais baldais prekiaujančiomis ir interjero dizaino paslaugas teikiančiomis įmonėmis, Eur.

Kaip galima pastebėti iš 11 paveiksle pateiktų duomenų, UAB „Interio Baltic“, kartu su UAB „Eurointerjeras“ – panašias metines apyvartas padarančios įmonės. Kitos pasirinktos įmonės užima gerokai mažesnes rinkos dalis nei analizuojama UAB „Interio Baltic“. Apsisprendimą lyginamajai analizei pasirinkti būtent šias prabangiais baldais prekiaujančias įmones nulėmė tam tikros priežastys:

- UAB „Eurointerjeras“ – lygiavertė UAB „Interio Baltic“ konkurentė, turinti labai panašaus dydžio vidutinę metinę apyvartą, kaip ir pasirinkta analizuoti UAB „Interio Baltic“. Tikėtina, kad šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistema turi unikalių bruožų, leidžianti išlaikyti senus ir pritraukti naujus klientus. Šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistemos analizė galėtų suteikti idėjų, kaip galima būtų patobulinti UAB „Interio Baltic“ sistemą. Be to, UAB „Eurointerjeras“, taip pat kaip ir UAB „Interio Baltic“ savo veiklą vykdo Vilniuje, taigi, jų verslo aplinka panaši, klientų segmentas taip pat panašus. Todėl šių dviejų įmonių klientų aptarnavimo kokybės sistemos palyginimas ir įvertinimas tampa dar reikšmingesniu norint gerinti UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybę. UAB „In Style JG“ – vidutinio konkurencingumo prabangiais

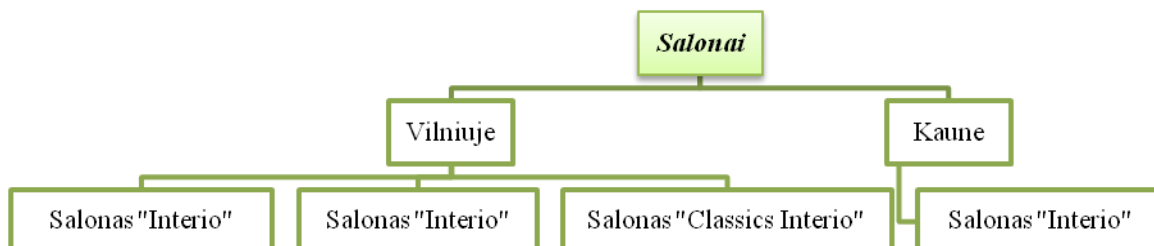
baltais prekiaujanti ir interjero dizaino paslaugas teikianti įmonė Lietuvoje. Šią įmonę analizei pasirinkti paskatino faktas, kad nors jos metinė apyvarta yra ženkliai mažesnė nei UAB „Interio Baltic“, tačiau ji penkerių pastarųjų metų laikotarpiu sugebėjo išgyventi ekonominio sunkmečio laikotarpį be didesnių nuostolių, o jam pasibaigus, šios įmonės apyvartos apimtys vėl ėmė tolygiai didėti. Taigi, darytina prielaida, kad šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistema sugebėjo net ir krizinių situacijų metu išlaikyti pastovių klientų, orientuotų į prabangos prekes, skaičių. Vadinasi, šios įmonės klientų dauguma – į prabangą orientuoti pastovūs klientai. O kaip jau buvo minėta anksčiau, į prabangą orientuotų vartotojų poreikiai įprastai nesikeičia net keičiantis aplinkos ekonominėms sąlygoms. Taigi, šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistemos analizė leis išsiaiškinti, kokie aspektai, priešingai nei UAB „Interio Baltic“, pritraukiantys į prabangą orientuotus klientus, yra naudojami šioje įmonėje.

- UAB „Bocote“ tyrimui pasirinkta dėl kelių priežasčių: pirma - šios įmonės apyvarta yra ženkliai mažesnė nei UAB „Interio Baltic“; antra – jos pardavimų apimtys ekonominio sunkmečio laikotarpiu ženkliai sumažėjo. Tokios įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistemos tendencijos UAB „Interio Baltic“ leistų įvertinti, kokių klientų aptarnavimo klaidų jai reikėtų vengti, norint išvengti panšios situacijos, kaip UAB „Bocote“.
- UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės sistema pasirinkta taip pat dėl kelių priežasčių. Pirma – ši įmonė yra visiškai nauja (įsteigta 2014 m.), todėl tikėtina, kad jos vadovai taiko unikalį, naujausiomis vadybos ir psichologijos žiniomis paremtą klientų aptarnavimo sistemą. Antra – ši įmonė buvo įsteigta praktiškai ekonominio sunkmečio laikotarpiu, kas iliustruoja šios įmonės vadovų entuziazmą ir optimizmą, kas, savo ruožtu, galėjo sąlygoti unikalios klientų aptarnavimo kokybės sistemos sukūrimą, kuri ateityje UAB „Eurteka“ gali paversti lygiaverte UAB „Interio Baltic“ konkurente, arba netgi ją pralenkti.

Išanalizavus, kokios ir dėl kokių priežasčių būtent šios prabangiais baldais prekiaujančios įmonės buvo pasirinktos tolimesnei šiame darbe suformuluotos problemos analizei, sekančiuose šio darbo poskyriuose pristatomi tyrimo rezultatai, iliustruojantys pagrindinės analizuojamos įmonės – UAB „Interio Baltic“ – veiklos ypatumus ir jos klientų aptarnavimo kokybės sistemos pagrindinius bruožus bei aptariamą klientų aptarnavimo kokybės sistemos įmonių, kurių pagrindu bus teikiamos rekomendacijos UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės sistemai tobulinti.

2.2. UAB „Interio Baltic“ veiklos ir klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio pristatymas

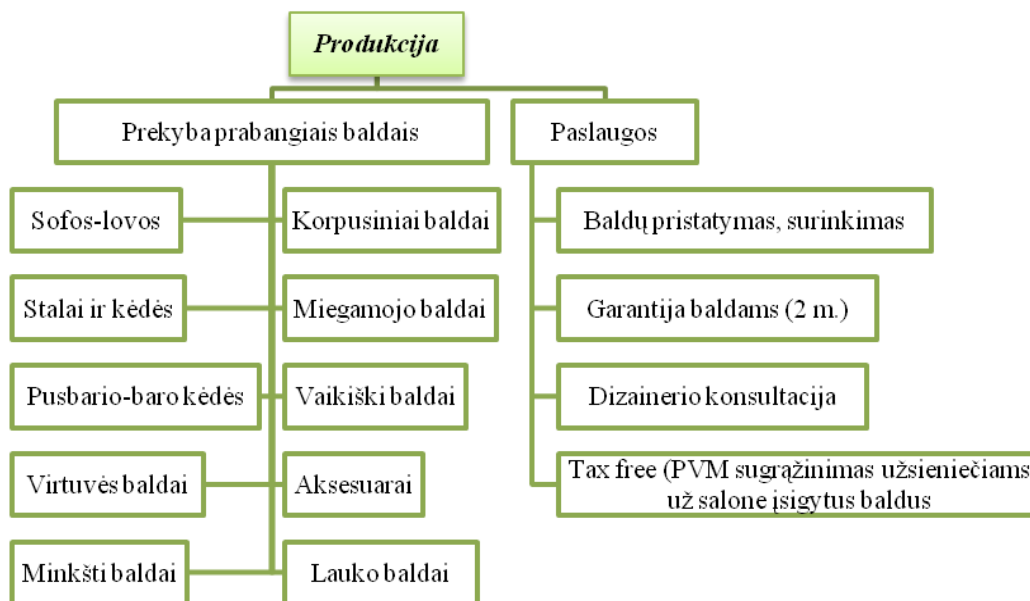
UAB „Interio Baltic“ - prabangiais baldais prekiaujanti ir interjero dizaino paslaugas teikianti įmonė, veikianti Lietuvoje nuo 2010 m. Analizuojama įmonė turi 4 salonus – 75 proc. – Vilniuje, 25 proc. – Kaune (žr. 12 pav.).



12 pav. UAB „Interio Baltic“ salonai

Sudaryta darbo autoriaus.

Įmonės salonuose siūloma 10 rūšių prabangių baldų bei 4 rūšių paslaugos (žr. 13 pav.).



13 pav. UAB „Interio Baltic“ produkcija

Sudaryta darbo autoriaus.

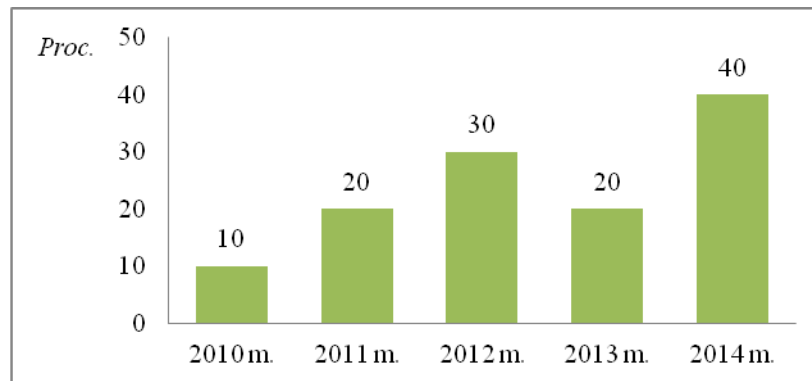
Įmonė prekiauja tokių žinomų prabangių baldų gamintojų prekėmis, kaip „Calligaris“, „Chateau d’Ax“, „Bonaldo“, „Alberta Salotti“, „Emu“, „Tonin Casa“, „Selva“, „Scavolini“.

Pagrindiniai analizuojamos įmonės konkurentai - UAB „Identia“ (Simetria salonas) (Vilnius), UAB „Velvet Gallery“ (Kaunas), UAB „LT Interior“ (Skandinaviški interjerai salonas) (Vilnius), UAB „Sidabrinis elnias“ (MADAM W interjero rūmai) (Vilnius), UAB „Isto Vilnius“ (ISTO interjero namai) (Vilnius), UAB „Aneroidas“ „Giusta“ (Casa Bella itališkų baldų salonas) (Vilnius), UAB „Beola“ (Vilnius), UAB „Spekas ir Ko“ (Italų dizaino namai) (Vilnius).

Iš viso visuose UAB „Interio Baltic“ salonuose dirba 14 darbuotojų: 50 proc. personalo sudaro klientus aptarnaujantis personalas, 50 proc. – kiti įmonės darbuotojai.

Vidutiniškai per metus analizuojama įmonė aptarnauja 500-800 klientų. Trečdalis jų – apie 30 proc., - yra pastovūs, UAB „Interio Baltic“ salonuose jau lankęsi daugiau nei vieną kartą.

Per penkis analizuojamos įmonės darbo metus įmonės klientų skaičius nuolat tolygiai augo (išskyrus nežymų jų sumažėjimą 2013 m. ekonominio sunkmečio laikotarpiu) (žr. 14 pav.).



14 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus dinamika 2010-2014 m., proc.

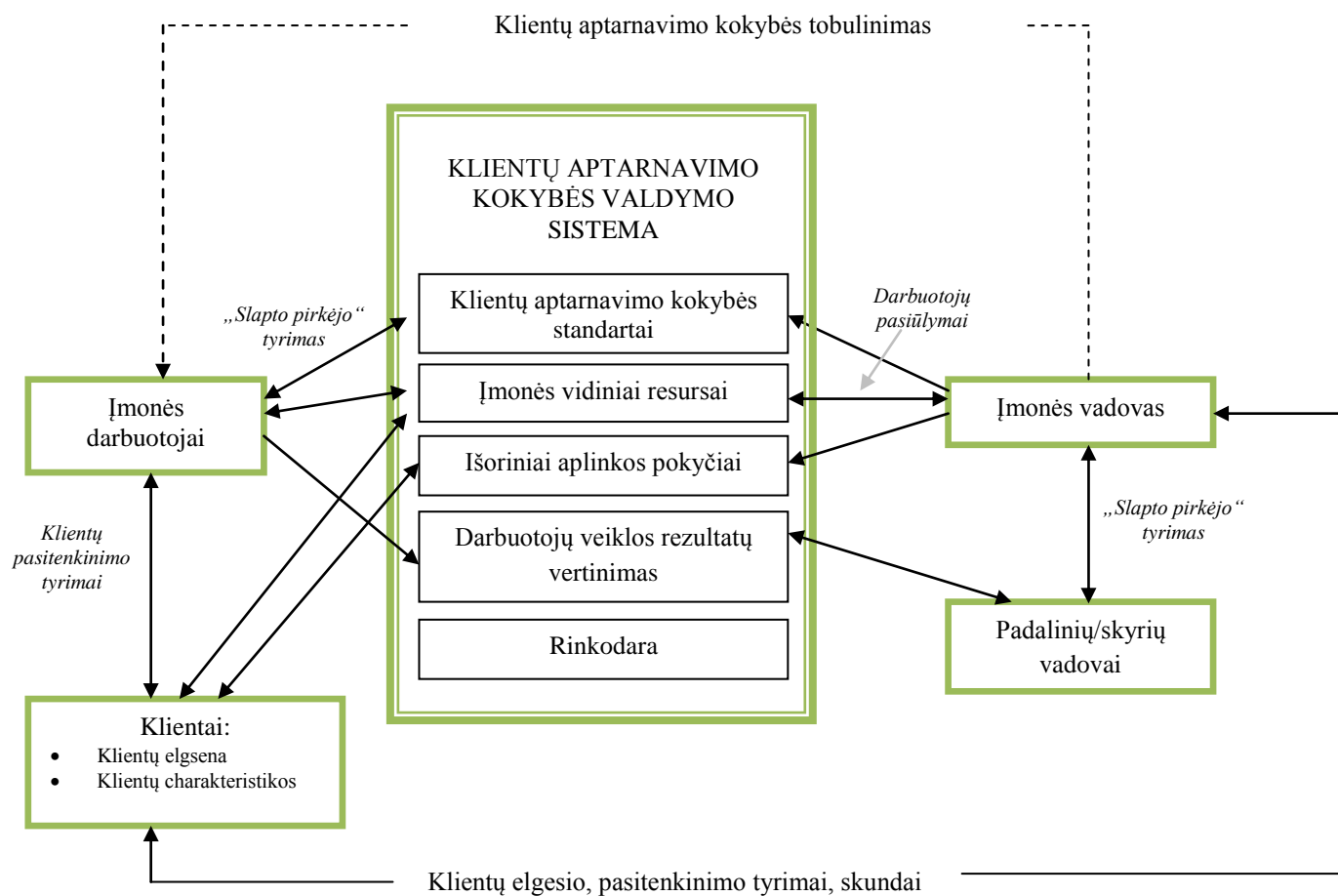
Sudaryta darbo autoriaus, remiantis apklausos duomenimis.

Visu analizuojamu 2010-2014 m. laikotarpiu šios įmonės pajamos taip pat nuolat tolygiai augo – vidutiniškai po 24 proc. kas metus, išskyrus tuos pačius 2013 m. ekonominio sunkmečio metus. Pasak šios įmonės vadovės, pagrindiniai įmonės pajamų didėjimą lemiantys veiksniai - pardavimų kiekio augimas, įmonės siūlomų produktų įvairovė bei klientų aptarnavimo kokybė.

UAB „Interio Baltic“ neturi suformavusi tradicinės sistemos bruožų turinčios klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos. Šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo esminiai aspektai pateikiami 15 paveiksle. Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį sudaro 5 pagrindinės sudedamosios dalys (kontaktinis personalas, klientai, klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema, įmonės vadovas, padalinių/skyrių vadovai), grįžtamojo ryšio palaikymas, aptarnavimo kokybės tyrimai. Analizuojamos įmonės klientų aptarnavimo

kokybės valdymo sistemos struktūrinės dalys – klientų aptarnavimo kokybės standartai, įmonės vidiniai resursai, išoriniai aplinkos pokyčiai, darbuotojų veiklos rezultatų tarpinis vertinimas, rinkodara.

Visas šias minėtas veiksmų grupes kontroliuoja ir valdo įmonės vadovas pats ir per salonų vadovų jam pateiktas ataskaitas, klientų nusiskundimus bei „Slapto pirkėjo“ tyrimus.



15 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Sudaryta pagal apklausos duomenis.

Išskirtinis dėmesys UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje yra skiriamas „Slapto pirkėjo“ tyrimui. Kontroliuojant įmonės darbuotojų klientų aptarnavimo kokybę šiuos tyrimus atlieka padalinių/skyrių vadovai, tuo tarpu šiuos asmenis tuo pačiu tyrimo metodu kontroliuoja pats įmonės vadovas. Pasak analizuotos įmonės vadovės, „Slapto pirkėjo“ akcijos-patikrinimai įmonėje organizuojami, 1-2 kartus per metus... tokie tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybę apytiksliai pusei metų. Po tokių tyrimų atlikimo vyksta pokalbiai su darbuotojais, jei darbuotojas rodo

iniciatyvą tobulėti, jis yra siunčiamas į konkrečius profesinius mokymus, jei iniciatyvos ir noro tobulėti nėra – tai toks darbuotojas ateities įmonėje neturi“¹.

Remiantis UAB „Interio Baltic“ vadove², šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis turi daug privalumų – joje skiriamas didelis dėmesys klientui, jam sukuriama galimybė padėti įsigytos prekės garantinio laikotarpio metu ir po jo, yra lankstus, sugebama įsiklausyti į kliento nuomonę. Paprašius įvardinti šio modelio trūkumus, direktorė akcentavo nepakankamai gerą sąveiką tarp klientus aptarnaujančio salono darbuotojų ir tų, kurie betarpiškai vykdo baldų pristatymo ir surinkimo pas klientus funkcijas.

2.3. UAB „Interio Baltic“ konkurentų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai

2.3.1. Tyrimo metodikos pristatymas

Tyrimo tikslas – išanalizuoti prabangiais baldais prekiaujančios ir interjero dizaino paslaugas teikiančios UAB „Interio Baltic“ ir jos konkurentų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.
2. Išanalizuoti UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.
3. Išanalizuoti UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.
4. Išanalizuoti UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.
5. Išanalizuoti UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį.

Tyrimo metodas – ekspertų apklausa. Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti pasirinktas tyrimo metodas – kokybinis, leidžianti nusakyti tendencijas, idėjas, požiūrius. Kokybinį tyrimą tikslinga rinktis tuomet, kai nėra gana aiškus tam tikrų duomenų ar ypatybių turinys, - kaip tik minėtas aspektas ir būdingas šiame darbe pristatomame tyrime.

Tiriant prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius buvo pasirinktas vienas konkretus kokybinio tyrimo metodas – ekspertų apklausa. Pagal apklausiamųjų subjektų tipą, šiame darbe buvo naudota ekspertų vertinimo metodas. Ekspertais šiame tyrime laikyti asmenys, kurie dėl savo profesinės ar gyvenimo patirties turi

¹ Hyttel O., UAB „Interio Baltic“ direktorė. Apklausos atsakymų rezultatai. 7 priedas.

² Ten pat.

didžiausią kompetenciją ir patikimą bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Tokiu būdu buvo galima gauti optimaliausią informaciją apie tiriamą objektą.

Tyrimo metu reikiama žodinė informacija buvo gauta netiesioginės apklausos su ekspertais, t.y. prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių tyrimo dalyvavusių įmonių vadovais. Apklausos turinys buvo sąlygotas tyrimo problemos, t.y. susijęs su klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių funkcionavimo ypatumais analizuotose ekspertų įmonėse.

Šis tyrimo metodas darbe buvo pasirinktas dėl tam tikrų priežasčių:

- Kokybinio tyrimo metu ekspertai galėjo nevaržomi standartizuotų atsakymų (kaip kad būtų anketinės apklausos atveju) pateikti savo nuomonę įvairiais jiems apklausos metu pateiktais atvirais klausimais, susijusiais su tyrimo problematika.
- Ekspertai galėjo į apklausos klausimus atsakyti jiems laisvu nuo darbo metu, nebūtinai vienu kartu atsakyti į visus klausimus. Tikėtina, kad šiuo atveju ekspertai išsamiau pateikė atsakymus į tyrimui reikalingus klausimus, nei jie būtų turėję tokią galimybę anketinės apklausos atveju.
- Tyrinėjant praktikoje naudojamus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius svarbu buvo gauti ir įvertinti subjektyvias prabangiais baldais prekiaujančių įmonių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių vadovų nuomonės tyrinėjamos problematikos kontekste.

Pagal apklausos atlikimo būdą ir formą, šiame darbe buvo naudotasi pusiau standartizuota apklausa, kurioje ekspertams buvo numatyti būtini klausimai. Ši apklausos rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojami galimi ekspertų atsakymai, taip sudarant laisvesnę apklausos atmosferą.

Per ekspertų apklausą tyrimo naudotas klausimynas pateikiamas 6 priede. Klausimynas suskirstytas į 5 etapus:

1. Apšilimas. Šio etapo metu ekspertams pristatytas tyrimo tikslas ir tema, paaiškinama diskusijos eiga.
2. Klausimai, susiję su tyrimo tikslu ir uždaviniais.
3. Klausimai, susiję su tyrimo dalyvavusių ekspertų įmonių veiklos ekonominiais rodikliais.
4. Įvardinamos eksperto pareigos.
5. Ekspertams padėkojama už dalyvavimą apklausoje.

Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo pateikti identiški atviri klausimai, leidę apibendrintus rezultatus palyginti kiekvienos tyrimo dalyvavusios įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius.

Apklauso klausimai buvo formuluojami remiantis pirmojoje šio darbo dalyje įvardintais svarbiausiais klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį apibūdinančiais kriterijais:

- Klientai.
- Darbuotojai.
- Klientų aptarnavimo standartai.
- Įmonės vidiniai resursai.
- Klientų elgesio tyrimai.
- Rinkodara.
- Unikalumas.
- Aptarnavimo kokybės vertinimas.
- Subjektai, atsakingi už klientų aptarnavimo kokybės kontrolę.

Kiekvienam ekspertui buvo pateikta po 21 klausimą.

Tyrimo imtis – 5 ekspertai:

1. UAB „Interio Baltic“ direktorė O. Hyttel (apklausos atsakymai pateikti 7 priede).
2. UAB „Eurteka“ pardavimų vadovė L. Aleksienė (apklausos atsakymai pateikti 8 priede).
3. UAB „IN Style JG“ direktorė J. Raguckienė (apklausos atsakymai pateikti 9 priede).
4. UAB „Bocote“ direktorius Z. Davulis (apklausos atsakymai pateikti 10 priede).
5. UAB „Eurointerjeras“ direktorė A. Rėksnė (apklausos atsakymai pateikti 11 priede).

Tyrimo organizavimas. Dėl apklausos atlikimo tyrimo atlikėjas iš anksto telefonu susitarė su pasirinktais ekspertais. Klausimynai ekspertams buvo išsiųsti elektroniniu paštu. Tuo pačiu būdu buvo gauti ir jų atsakymai.

Apklauso metu pastebėtas ekspertų nenoras atsakinėti į kai kuriuos klausimus argumentuojant, kad tai – komercinė paslaptis.

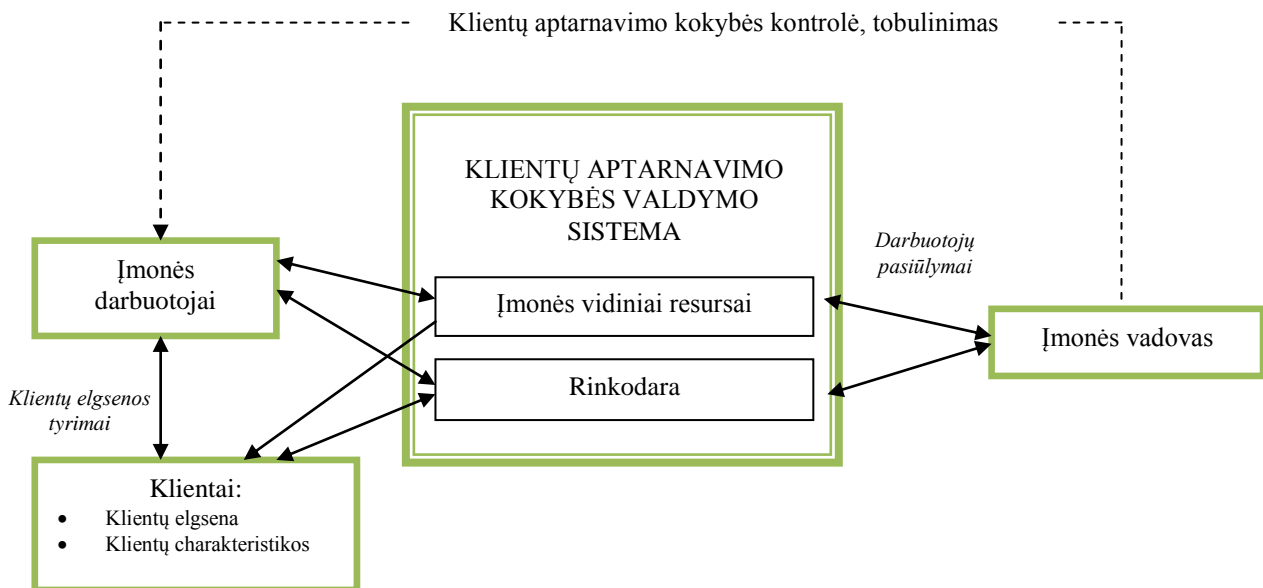
2.3.2. UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Apibendrinus apklausos su UAB „Eurteka“ pardavimų vadove gautą informaciją pastebėta, kad šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės modelis nėra itin sudėtingas, kuriame daug tarpusavyje susijusių elementų. Galbūt tai lemia mažas šioje įmonėje dirbančių asmenų skaičius – 2 darbuotojai. Nepaisant to, pasak šios įmonės pardavimų vadovės L. Aleksienės, „Klientų aukšto lygio aptarnavimas – įmonės veiklos ir pelno garantas“, kur „kiekvienas asmeniškai atsako už savo veiksmus“ (žr. 8 pr.). Nepaisant

tokio teiginio ir išanalizavus šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės modelį pastebėta, kad kuriant klientų aptarnavimo kokybę šioje įmonėje yra tokių klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių, kuriuos kuria, kontroliuoja ir valdo tik įmonės vadovas. Tai – „Įmonės vidinių resursų“ veiksnių grupė (žr. 16 pav.).

Sudėtingesnio klientų aptarnavimo kokybės modelio šioje įmonėje nėra sukurta galbūt dėl to, kad ji savo veiklą vykdo dar tik vienerius metus, be to, joje nėra daug darbuotojų, kuriuos vertėtų nuolat kontroliuoti. Be to, pasak šios įmonės pardavimų vadovės, UAB „Eurteka“ nėra gavusi nei vieno kliento nusiskundimo, taigi, vadinasi, joje nėra ir praktikos, kaip elgtis panašiose situacijose.

Remiantis minėto apklausos duomenimis (žr. 8 pr.), UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis susideda iš 4 pagrindinių elementų – kontaktinio personalo, klientų, klientų aptarnavimo kokybės sistemos, įmonės vadovo. Klientų aptarnavimo kokybės sistema analizuojamoje įmonėje susideda iš dviejų pagrindinių dalių – įmonės vidinių resursų ir rinkodaros. Įmonės darbuotojai tiesiogiai asmeniškai atsakingi už klientų aptarnavimo kokybę, vadovui nurodant esmines jų veiklos gaires per įmonės vidinių resursų ir rinkodaros įgyvendinimą. Šioje įmonėje darbuotojai pastoviai atlieka klientų elgsenos ir jos pokyčių tyrimus, jų ataskaitas pateikdami įmonės vadovui, kuris, savo ruožtu, pagal esamą situaciją koreguoja klientų aptarnavimo kokybės sistemą (žr. 16 pav.).



16 pav. UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Sudaryta pagal apklausos duomenis.

Įmonės vadovas tiesiogiai atsakingas už įmonės vidinių resursų įgyvendinimą (darbuotojų elgsena, darbuotojų pasiūlymai, organizacijos kultūra, laiko ir kokybės santykio pristatant prekes klientui

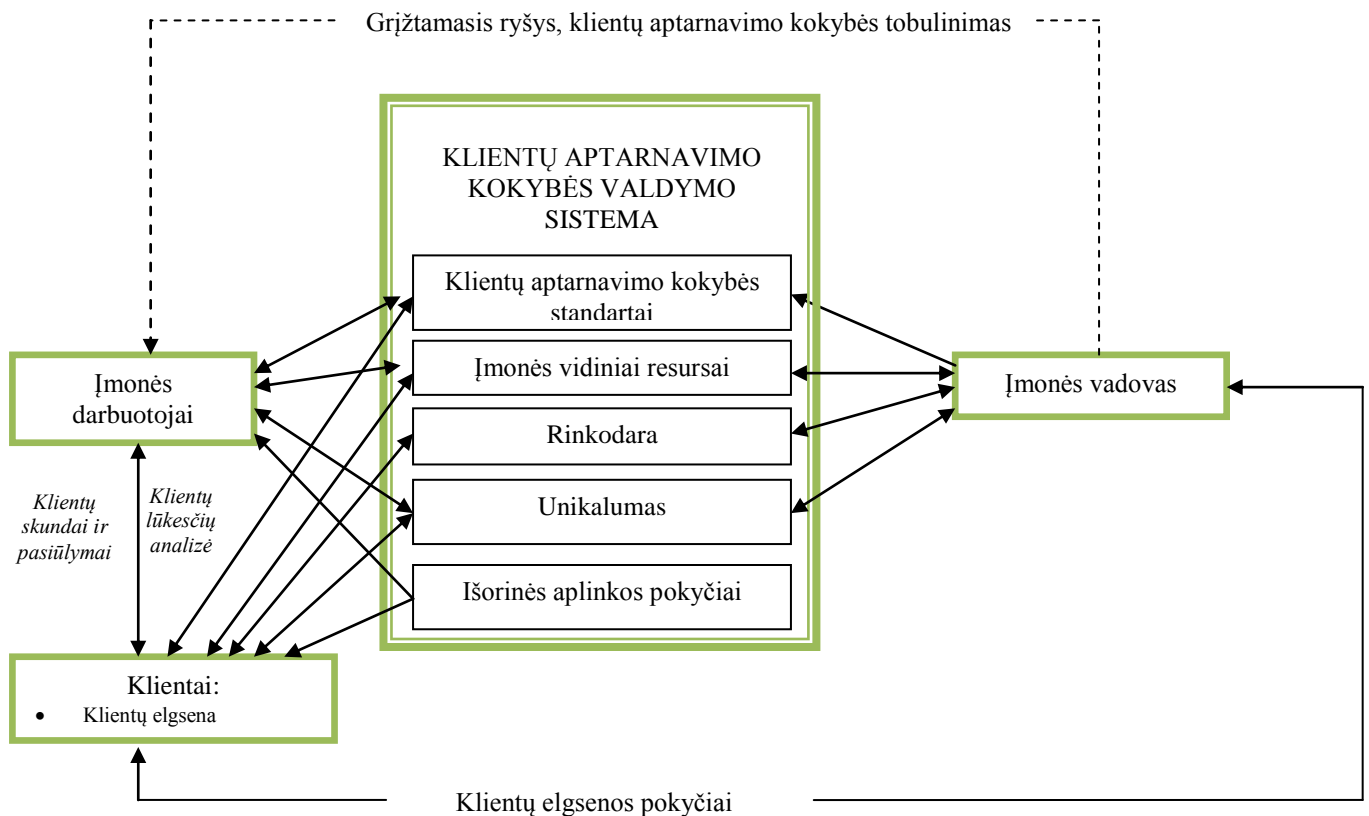
vertinimas), kai kuriuos rinkodaros elementus (produkcijos asortimento atnaujinimas ir pristatymas) ir informacijos, gautos iš darbuotojų, kontaktuojančių su įmonės klientais, sisteminią, valdymą ir kontrolę.

Tuo tarpu su klientais kontaktuojantis personalas atsakingas už kokybišką klientų aptarnavimo įgyvendinimą bei su šiuo procesu susijusios informacijos teisingą ir savalaikį perdavimą įmonės vadovui (žr. 17 pav.). Tarp įmonės vadovo bei klientus aptarnaujančio personalo UAB „Eurteka“ palaikomas grįžtamasis ryšys, ko pasekoje, esant būtinybei, tobulinamas klientų aptarnavimo procesas.

Įmonėje nėra atliekami jokie pobūdžio klientų pasitenkinimo tyrimai.

2.3.3. UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

17 paveiksle pateiktas apklausos su UAB „In Style JG“ direktore (žr. 9 pr.) aptartas ir šioje įmonėje naudojamas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.



17 pav. UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Sudaryta pagal apklausos duomenis.

Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, UAB „IN Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės modelį sudaro 4 pagrindinės struktūrinės dalys – įmonės darbuotojai, klientai, klientų aptarnavimo

kokybės valdymo sistema ir įmonės vadovas. Pati kokybės valdymo sistema susideda iš penkių dalių (klientų aptarnavimo kokybės standartai, įmonės vidiniai resursai, rinkodara, unikalumas), didžiąją jų dalį valdo įmonės vadovas.

Pajamų didėjimą lemia klientų aptarnavimo kokybę įtakančių dviejų veiksnių grupių valdymas ir kontrolė. Šios veiksnių grupės – tai nuo įmonės priklausantys veiksniai (įmonės vidiniai resursai, klientų elgsenos analizė, klientų aptarnavimo unikalūs bruožai) bei nuo jos nepriklausantys veiksniai (klientų kiekio, lojalumo pokyčiai, šalies ekonominių rodiklių pokyčiai). Penktosios kokybės valdymo sistemos dalies – Išorinės aplinkos pokyčiai – įmonėje nevaldo niekas, tiesiog ji pati lemia įmonės darbuotojų klientų aptarnavimo kokybę ir klientų elgseną analizuojamos įmonės atžvilgiu.

Atlikus UAB „In Style JG“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio analizę pastebėta, kad didžiąja dalimi šioje įmonėje už klientų aptarnavimo kokybę yra atsakingi patys darbuotojai, jų veiklos kokybę įmonės vadovas greičiau „stebi“, nei aktyviai kontroliuoja. Įmonės vadovas klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pataisas daro atsižvelgdamas į įmonės klientų elgesio pokyčius.

Įmonės darbuotojai, palaikydami grįžtamąjį ryšį su įmonės direktore, yra atsakingi už visų klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementų įgyvendinimą. Išskyrus darbuotojų atranką, kurioje sprendimą dėl naujo darbuotojo priima įmonės direktorė kartu su savo personalu (iš viso įmonėje dirba 4 darbuotojai). Pasak UAB „IN Style JG“ direktorės J. Raguckienės, naujo darbuotojo atrankos metu „stebimos jo savybės, svarstomas jų integralumas į kolektyvą“. Naujiems darbuotojams įmonėje keliami ir aukšti atrankos kriterijai: „visi įmonės darbuotojai laisvai disponuoja keliomis užsienio kalbomis, turi gilų dizaino istorijos konteksto bagažą, operuoja tokiomis programomis kaip „AutoCad“, taigi, geba ne tik konsultuoti interjero klausimais, bet ir jį kurti“ (Raguckienė J.).

UAB „IN Styje JG“ direktorė asmeniškai yra atsakinga už iš kitų įmonės darbuotojų gautos informacijos kaupimą, sisteminimą, apibendrinimą, ateities tendencijų numatymą, bet taip pat ir už grįžtamojo ryšio su jais palaikymą, nuo įmonės nepriklausančių klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių stebėseną, analizę bei su tuo susijusio veiksmų plano parengimą.

Apklausoje metu paaiškėjo, kad UAB „IN Style JG“ aukštai klientų aptarnavimo kokybei palaikyti naudoja kelis unikalios veiksmus – apklausoje metu šios įmonės direktorė akcentavo, kad jų įmonėje kuriant aptarnavimo kokybę, kaip ir buvo minėta anksčiau, itin svarbu aukštos kompetencijos darbuotojų atranka bei dėmesys klientui (žr. 17 pav.).

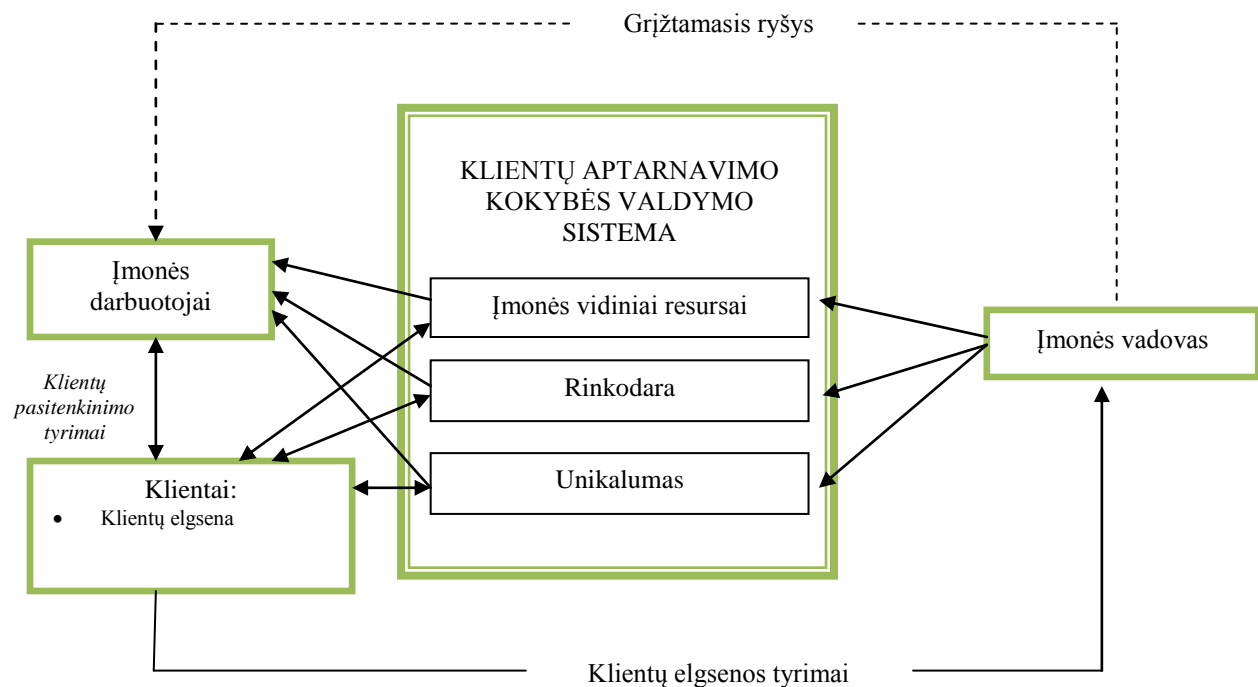
Išskirtinis dėmesys klientui šioje įmonėje pasireiškia per jo kvietimus į įvairius įmonės renginius, jam skirtomis dovanomis, kelionėmis pas įmonės partnerius. Pasak šios įmonės direktorės, „įmonės veiklos specifika nulemia reiškinį, jog dažnu atveju bendraujama su kliento architektu, kuris yra tarpinė

grandis tarp pardavėjo ir galutinio vartotojo. Tad lojalumo formavimas dažnu atveju daugiau taikomas bendravimui su architektais, nei su pačiais vartotojais“ (Raguckienė J.).

Nors analizuotos įmonės vadovė teigė, kad jų organizacijoje nevykdomi klientų pasitenkinimo tyrimai, tačiau vėliau patikslino, kad vis tiksliai neformalūs, neoficialūs tokie tyrimai yra atliekami: „Kiekvieno ilgalaikio bendradarbiavimo su užsakovu metu kliento lūkesčiai yra tyrinėjami ir stebimi. Tačiau tam netaikoma forma kaip anketų pildymas, ar kažkas panašaus“ (Raguckienė J.).

2.3.4. UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Apklausoje su interjero salono „Bocote“ direktoriumi Z. Davuliu (žr. 10 pr.) rezultate sudarytas šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis (žr. 18 pav.).



18 pav. UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Sudaryta pagal apklausos duomenis.

Kaip galima pastebėti iš 18 paveikslo, UAB „Bocote“, kaip ir anksčiau analizuotų įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis sudarytas iš 4 pagrindinių dalių: įmonės darbuotojų, klientų, klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos ir įmonės vadovo. Įmonės vadovas formuoja ir valdo visus tris aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementus – įmonės vidiniai resursai, rinkodara ir

unikalumas, - taip įtakodamas įmonės darbuotojų darbą bei klientų elgseną. Savo ruožtu klientai savo veiksmais lemia šių minėtų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos struktūrinių dalių pokyčius klientų aptarnavimo kokybės didinimo kontekste.

Pasak šios analizuotos įmonės direktoriaus, klientų aptarnavimo kokybė – tai „vienas iš svarbiausių veiksnių, garantuojantis pirkėjo grįžtamumą ir efektyviausią reklamą „iš lūpų į lūpas“ (Davulis J.). UAB „Bocote“ direktoriaus nuomone, jų įmonė yra per maža funkcionuoti sudėtingoms sistemoms, tame tarpe ir klientų aptarnavimo kokybės, tačiau joje aiškiai suvokiama kliento pasitenkinimo reikšmė, didelis dėmesys skiriamas „žmogiškumo“ faktoriui.

Analizuojama įmonė pasižymi keliomis unikaliomis klientų aptarnavimo kokybės valdymo savybėmis, nebūdingomis, arba ne tokiomis reikšmingomis kitose tokio veiklos pobūdžio įmonėse. Tai – klientų aptarnavimo siektino lygio įvardinimas, kliento „prisiminimas“ ir klientų pasitenkinimo tyrimai (žr. 18 pav.). Vietoje prabangia produkcija prekiaujančiose įmonėse dažnai taikomų nusistatytų klientų aptarnavimo kokybės standartų, UAB „Bocote“ direktorius naudoja kitą aptarnavimo kokybės gerinimo būdą – jo įmonėje yra numatytas klientų aptarnavimo kokybės siektinas lygis, tačiau klientų aptarnavimo standartų ši organizacija neturi ir darbuotojai su jais nėra supažindinti.

Kitas svarbus UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo unikalus aspektas – „kliento prisiminimas“. Pasak šios įmonės vadovo, „Labai svarbu „prisiminti“ klientą. Net ir mažą sumą palikęs pirkėjas nori jaustis svarbiu, prisimenamu, pažįstamu ir t.t. Juo labiau tai liečia dideles sumas palikusius pirkėjus... Taigi, žmonių prisiminimas, žinojimas apie jų pirkinius ir t.t. tik didina jų lojalumą ir išleidžiamų pinigų kiekį“ (Davulis Z.), vadinasi, ir įmonės pajamas.

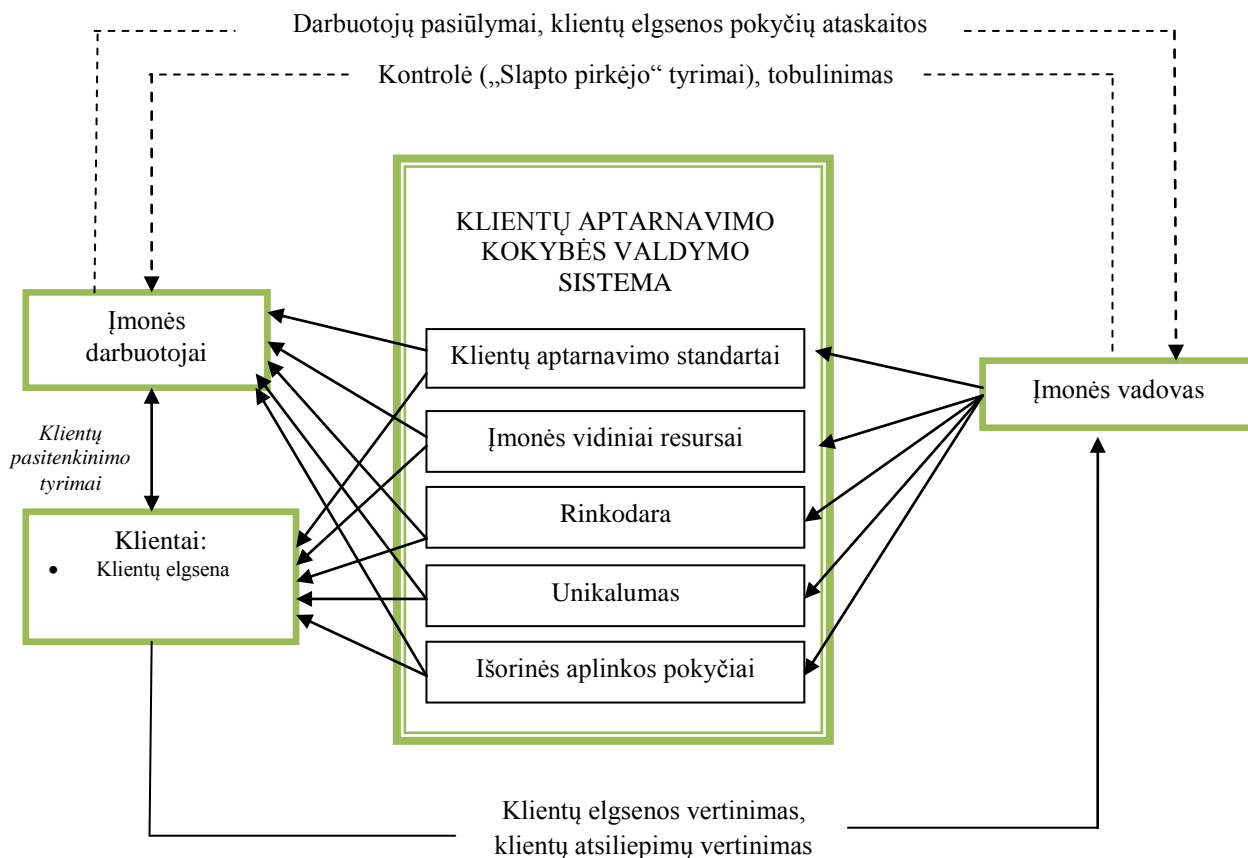
UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės modelis išsiskiria dar vienu unikaliu bruožu – nors įmonėje nevykdomi jokie profesionalūs klientų pasitenkinimo tyrimai (nei reguliarūs, nei atsitiktiniai), įmonėje praktikuojamas „popardaviminis kliento pasitenkinimo pirkiniu“ skambutis, kurio rezultate galima spręsti apie kliento lūkesčių pateisinimą šioje įmonėje jam įsigijus konkretų produktą.

Analizuotos įmonės vadovas Z. Davulis apklausos metu taip pat paminėjo, kad jo prabangių baldų ir interjero dizaino paslaugas teikiančioje įmonėje klientų aptarnavimo kokybei gerinti naudojamos dar kitokios priemonės, tačiau apie jas vadovas plačiau nepasakojo, pagrįsdamas tai konfidencialumu.

Kaip jau buvo minėta anksčiau UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės kontrolė nevykdoma, nes, pasak šios įmonės direktoriaus, „Už pirkėjų aptarnavimo kokybę turi būti atsakingi visi įmonės darbuotojai, nepriklausomai tiesiogiai ar netiesiogiai su jais dirba“.

2.3.5. UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

UAB „Eurointerjeras“ – dar viena prabangiais baldais prekiaujanti ir interjero dizaino paslaugas teikianti įmonė, kurios klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis buvo analizuojamas šiame darbe. 19 paveiksle pateiktas minėtas modelis sudarytas remiantis apibendrintais apklausos (žr. 11 pr.) su šios įmonės direktore A. Rėksne rezultatais.



19 pav. UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Sudaryta pagal apklausos duomenis.

Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, įmonės kliento aptarnavimo kokybės valdymo modelis susideda iš 4 pagrindinių elementų – įmonės darbuotojų, klientų, įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos bei įmonės vadovo. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema – pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės valdymo mechanizmas, kurį koreguoja įmonės vadovas, o įgyvendina darbuotojai, kontaktuodami su klientais. Šią sistemą sudaro 5 pagrindiniai elementai – klientų aptarnavimo standartai, įmonės vidiniai resursai, rinkodara, unikalumas, išorinės aplinkos pokyčiai. Įmonės vadovas formuoja ir valdo klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius

elementus, o įmonės darbuotojai, įgyvendindami juos, palaiko grįžtamąjį ryšį su vadovu teikdami jam pasiūlymus dėl galimybės tobulinti klientų aptarnavimo kokybę. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo korekcijas įmonėje taip pat lemia ir tiesioginiai klientų atsiliepimai bei skundai, taip pat klientų elgsenos įmonės atžvilgiu ir jos pokyčių vertinimas.

Ypatingas dėmesys UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdyme užima unikalūs šios įmonės klientų aptarnavimo aspektai – klientų aptarnavimo valdymas, kontaktų su klientais palaikymas ir dizaino tendencijų rinkoje analizė.

Siekiant palaikyti aukštą klientų aptarnavimo lygį, įmonė naudoja tokius kokybės valdymo aspektus, kaip „Slapto pirkėjo“ tyrimas, klientų atsiliepimų vertinimas, klientų aptarnavimo standartų laikymosi vertinimas, atskirų klientų aptarnavimo ciklų vertinimas.

„Slapto pirkėjo“ tyrimą vykdo įmonės vadovė. Jo išvados aptariamos su konkrečiu darbuotoju, analizuojama, daromos išvados, aptariami būdai, kaip pagerinti aptarnavimą ir rezultatus.

Kaip galima pastebėti iš 19 paveiksle pateikto modelio, UAB „Eurointerjeras“ vienas iš įmonės klientų aptarnavimo sistemos elementų, įtakančių klientų aptarnavimo kokybę, yra Klientų aptarnavimo standartai, su kuriais yra supažindinti visi įmonės darbuotojai. Vienas iš šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo būdų – šio standarto laikymosi vertinimas. Jį atlieka pati įmonė direktorė. Remiantis analizuotos įmonės direktore, nustačius nukrypimus nuo šio standarto, individualaus pokalbio su darbuotoju metu bandoma išsiaiškinti to priežastis ir kartu su juo rasti būdus, kaip šiuos nukrypimus pašalinti.

UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo ciklų vertinimas vykdomas kiekvieną kartą, kai baigiamas užsakymas. „Užsidarius pardavimo ciklui, klientą aptarnavęs darbuotojas visada pasiskambina klientui pasiteirauti, ar jo lūkesčiai įgyvendinti. Jeigu iš kliento pusės yra neigiamų atsiliepimų, nusiskundimų, jie yra užfiksuojami. Tarkime, jeigu klientui pristatytas defektuotas baldas, yra fiksuojamas brokas, kurio įvertinimui siunčiamas įmonės darbuotojas, kuris gali pašalinti trūkumus, jeigu trūkumai nėra sutvarkomi vietoje, užfiksuoti pažeidimai, defektai siunčiami gamintojui, per nustatytą terminą pašalinami, arba baldas keičiamas nauju, jeigu pažeidimų neįmanoma pašalinti. Priklausomai nuo situacijos, jeigu klientų lūkesčiai neįgyvendinti iki galo, klientui suteikiama papildoma nuolaida, kad kompensuoti susidariusius nepatogumus“ (Rėksnė A.).

2.4. UAB „Interio Baltic“ ir jos konkurentų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių palyginamoji analizė

Išanalizavus UAB „Interio Baltic“ ir keturių kitų prabangiais baldais bei interjero aksesuarais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės sistemas, nustatyti tam tikri šių sistemų panašumai ir skirtumai.

Visose tyrime dalyvavusios prabangiais baldais ir interjero aksesuarais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės sistemos egzistuoja ir yra stebimos (kontroliuojamos) dvi pagrindinės veiksmų grupės – nuo įmonės priklausantys klientų aptarnavimo kokybę įtakojantys veiksniai ir nuo jos nepriklausantys veiksniai. Taip pat visų įmonių, išskyrus UAB „Eurteka“, klientų aptarnavimo kokybės sistemose yra unikalūs veiksniai, galintys įtakoti klientų aptarnavimo kokybę.

Už klientų aptarnavimo kokybės kontrolę tik įmonės vadovas yra atsakingas UAB „Eurointerjeras“, atsakingi asmeniškai tik įmonės darbuotojai – tik UAB „Bocote“. Visose kitose tyrime dalyvavusiose įmonėse už klientų aptarnavimo kokybę yra atsakingi įmonių vadovai kartu su klientus aptarnaujančiais darbuotojais, skyrių vadovais (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Už klientų aptarnavimo kokybę atsakingi asmenys

UAB „Eurteka“	UAB „In Style JG“	UAB „Bocote“	UAB „Eurointerjeras“	UAB „Interio Baltic“
1. Įmonės vadovas	1. Įmonės vadovas	1. Asmeniškai įmonės darbuotojai	1. Įmonės vadovas	1. Įmonės vadovas
2. Darbuotojai	2. Darbuotojai			2. Skyrių vadovai
				3. Darbuotojai

Kontroliuojant klientų aptarnavimo kokybę ne visose tirtose prabangių baldų ir interjero aksesuarų parduotuvėse egzistuoja grįžtamasis ryšys tarp šių įmonių vadovybės ir personalo. Tokių procesų nepastebėta UAB „Bocote“ ir UAB „Eurointerjeras“.

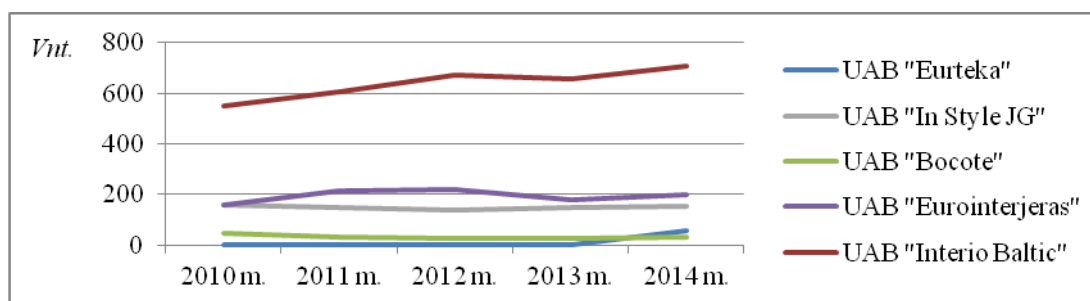
Tik dviejų (UAB „In Style JG“, UAB „Interio Baltic“) tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybės sistemos tiesiogiai siejamos su įmonių pajamų didėjimu. Kitose įmonėse laikomasi nuomonės, kad klientų aptarnavimo kokybę pirmiausiai lemia tarpinius procesus (pvz., UAB „Eurointerjeras“ – pardavimų apimčių didėjimą; UAB „Bocote“ – klientų lojalumą ir klientų rekomendacijas), kurie, savo ruožtu, nulemia įmonės pajamų didėjimą.

Lyginant tyrime dalyvavusios įmonės UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo sistemos pagrindinius bruožus su kitomis analizuotomis įmonėmis pastebėta, jog šios prabangiais baldais bei interjero aksesuarais prekiaujančios įmonės klientų aptarnavimo sistema savo struktūra labiausiai yra

panaši į UAB „In Style JG“, iš dalies – į UAB „Eurteka“ klientų aptarnavimo kokybės sistemą, mažiausiai – į UAB „Bocote“.

Lyginant tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybės sistemas jose stebimų nuo įmonės nepriklausančių aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių aspektu taip pat pastebėti tam tikri panašumai ir skirtumai: jose stebimi klientų kiekio, pastovių ir nepastovių klientų santykio, pardavimų apyvartos pokyčiai.

20 paveiksle pateikiami tyrimo rezultatai, iliustruojantys, kaip 2010-2014 m. laikotarpiu kito analizuotų įmonių klientų kiekis.

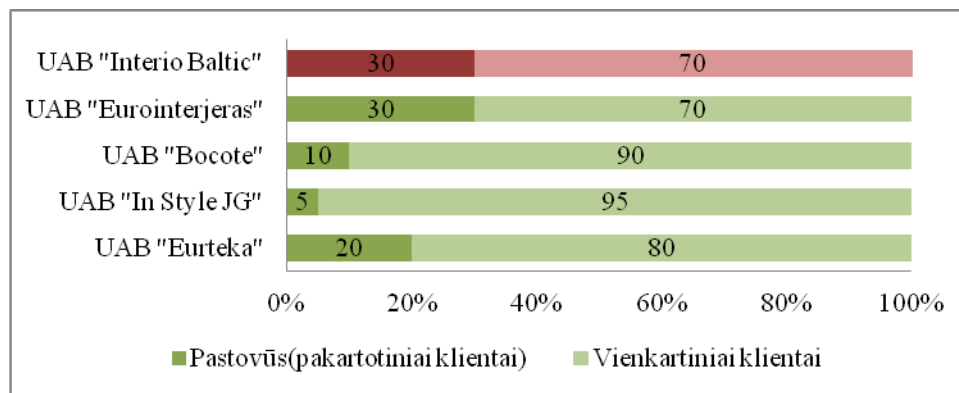


20 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių klientų skaičiaus dinamika 2010-2014 m.

Kaip galima pastebėti iš 20 paveiksle pateiktų duomenų, UAB „Interio Baltic“ metinis klientų skaičius visu 2011-2014 m. laikotarpiu buvo didžiausias, lyginant su kitomis tyrime dalyvavusiomis įmonėmis; savo ruožtu mažiausias – UAB „Bocote“ (UAB „Eurteka“ savo veiklą pradėjo vystyti tik nuo 2014 m.). Visos įmonės ekonominio nuosmukio metu patyrė klientų skaičiaus sumažėjimą. Reikšmingiausias jis buvo UAB „Eurointerjeras“, mažiausiai pastebimas – UAB „In Style JG“. Savo klientų skaičiaus tendencijomis UAB „Interio Baltic“ panašiausia į UAB „Eurointerjeras“.

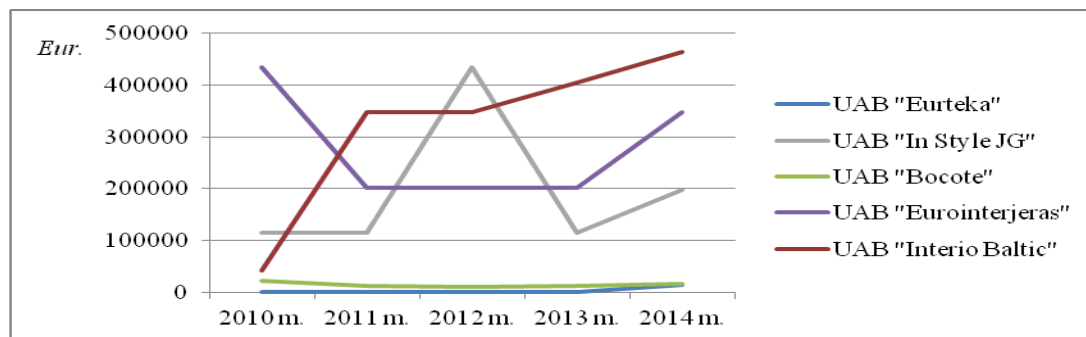
Klientų išleidžiamų pinigų pokyčiai, kaip klientų aptarnavimo kokybę įtakovantis veiksnys, yra stebimas UAB „Eurteka“, UAB „Eurointerjeras“ ir UAB „Interio Baltic“, o šalies ekonominių rodiklių pokyčiai – UAB „In Style JG“.

Šalia klientų skaičiaus pokyčių visose tirtose įmonėse yra stebimas pastovių ir nepastovių klientų santykis (žr. 21 pav.). Remiantis tyrimo duomenimis, daugiausiai pastovių (pakartotinių) klientų turi UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“ (vidutiniškai 30 proc.), mažiausiai – UAB „In Style JG“ (vidutiniškai 5 proc.).



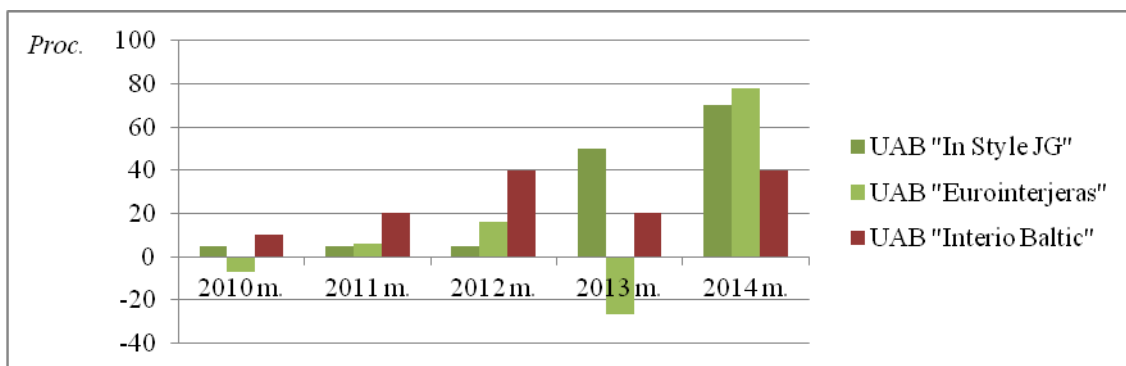
21 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių pastovių ir nepastovių klientų kiekio santykis

Kaip jau buvo minėta anksčiau, visose tirtose prabangiais baldais prekiaujančiose įmonėse valdant klientų aptarnavimo kokybę yra stebimi metinės apyvartos kiekiai. Šiuo požiūriu 2010-2014 m. laikotarpiu lyderiauja UAB „Interio Baltic“ (žr. 22 pav.). Nors šios įmonės apyvartos apimtys ekonominio sunkmečio laikotarpiu stabilizavosi, jam pasibaigus įmonės apyvarta vėl ėmė didėti. Panaši situacija stebima ir UAB UAB „Eurointerjeras“. Tuo tarpu UAB „In Style JG“ ekonominio sunkmečio laikotarpiu apyvarta smuko: 2011-2012 m. laikotarpiu gavus didelės apimties užsakymus įmonės apyvarta ženkliai išaugo, tačiau sekančiais metais ji ženkliai sumažėjo; pastaraisiais metais vėl įmonėje stebimas apyvartos didėjimas.



22 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių metinės apyvartos dydžio dinamika, Eur.

Nors atliekant apklausą visų įmonių vadovai minėjo, kad stebėdami ir valdydami savo klientų aptarnavimo kokybę jie stebi savo pajamų pokyčius, tik trys iš jų norėjo pasidalinti su šia tema susijusia detalesne informacija (tokio poelgio argumentavimas – komercinė paslaptis); dar viena įmonė (UAB „Eurteka“ savo veiklą pradėjo tik 2014 m., taigi pajamų pokyčių pateikti ji negalėjo). Todėl 23 paveiksle pateikiama tik UAB „Interio Baltic“, UAB „In Style JG“ bei UAB „Eurointerjeras“ 2010-2014 m. gautų pajamų dinamika.



23 pav. Tyrime dalyvavusių įmonių pajamų pokyčių dinamika 2010-2014 m., proc.

Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, ne visų įmonių pajamos analizuojamu laikotarpiu augo ar išliko stabilios – 2010 m. ir 2013 m. UAB „Eurointerjeras“ jos turėjo mažėjimo tendenciją. Nors visų duomenis pateikusių analizuotų įmonių pajamos 2014 m. augo daugiausiai visus analizuojamu 2010-2014 m. laikotarpiu, UAB „Interio Baltic“ pajamos nors ir augo, tačiau neviršijo 2012 m. pasiekto analizuojamu laikotarpiu maksimalaus pajamų lygio po ženklus jų nuosmukio 2013 m.

Lyginant UAB „Interio Baltic“ stebimus nuo jos nepriklausančius klientų aptarnavimo kokybę įtakančius veiksnius su kitomis šiame darbe analizuotomis klientų aptarnavimo kokybės sistemomis galima padaryti išvadą, kad šiuo aspektu ji panašiausiai į UAB „Eurointerjeras“, mažiausiai panaši į UAB „Bocote“.

Visos tyrime dalyvavusios įmonės savo klientų aptarnavimo kokybės sistemose valdo produkcijos asortimento atnaujinimą ir pristatymą, darbuotojų elgseną, kokybiško klientų aptarnavimo trukmę ir pan. (žr. 18 lent.).

Klientų aptarnavimo kokybei didinti UAB „Interio Baltic“ valdomų vidinių resursų charakteristikos panašiausiai į naudojamas UAB „Eurointerjeras“, mažiausiai panašios į UAB „Eurteka“.

Visos tyrime dalyvavusios prekybos įmonės savo klientų aptarnavimo kokybės sistemose naudoja unikalios klientų aptarnavimo metodus. Pastebėti tik du unikalūs klientų aptarnavimo kokybės bruožai, analogiški dviejose įmonėse – išskirtinis dėmesys klientui (UAB „Eurteka“ ir UAB „In Style JG“) bei „Slapto pirkėjo“ apklausa (UAB „Eurointerjeras“ ir UAB „Interio Baltic“). Tokie rezultatai atspindi kiekvienos įmonės norą tapti unikalios aptarnaujant klientus, taip didinant jų pasitenkinimą ir skaičių.

18 lentelė. Tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybę lemiančių vidinių resursų pagrindiniai bruožai

Kriterijus	UAB „Eurteka“	UAB „In Style JG“	UAB „Bocote“	UAB „Eurointerjeras“	UAB „Interio Baltic“
Asortimento atnaujinimas	Kelis kartus per metus	1 kartą per metus	Tiekėjui pateikus naują pasiūlymą	2 kartus per metus	Kas dieną
Darbuotojų elgsenos valdymas	Darbuotojų pasiūlymų analizė	Specialūs reikalavimai naujiems darbuotojams Darbuotojo veiklos kontrolė bandomojo laikotarpio metu Darbuotojų pasiūlymų analizė	Siektinas klientų aptarnavimo lygis	Klientų aptarnavimo elgesio taisyklės Individualūs vadovo pokalbiai su darbuotojais Slapto pirkėjo tyrimas Klientų atsiliepimų vertinimas Darbuotojų pasiūlymų analizė	„Slapto pirkėjo“ tyrimas Klientų pasitenkinimo tyrimai Individualūs vadovo pokalbiai su darbuotojais Klientų aptarnavimo standartai
Kokybiškai įgyvendinamo užsakymo trukmė	Vidutinė kliento aptarnavimo trukmė salone: 10 min.- 3 val. Vidutinė užsakymo įgyvendinimo trukmė: 1-2 mėn.	Vidutinė kliento aptarnavimo trukmė salone: 10 min.-2 val. Vidutinė užsakymo įgyvendinimo trukmė: iki 2 mėn.	Vidutinė kliento aptarnavimo trukmė salone: 40 min. Vidutinė užsakymo įgyvendinimo trukmė: iki 2 mėn.	Vidutinė kliento aptarnavimo trukmė salone: 1 val. Vidutinė užsakymo įgyvendinimo trukmė: iki 2,5 mėn.	Vidutinė kliento aptarnavimo trukmė salone: 1 min.-2 val. Vidutinė užsakymo įgyvendinimo trukmė: 1-2 mėn.

Šiame darbe vertinama UAB „Interio Baltic“ taiko vieną tokį patį unikaliems aptarnavimo kokybės metodams priskirtiną metodą – „Slapto pirkėjo“ apklausa, - kaip ir UAB „Eurointerjeras“. Kiti du šios įmonės naudojami unikalūs metodai nėra taikomi nei vienoje iš kitų šiame darbe analizuotų prabangiais baldais ir interjero aksesuarais prekiaujančioje įmonėje: klientų pasitenkinimo tyrimai ir skirtinguose klientų aptarnavimo etapuose dirbančių darbuotojų veiklos vertinimas.

Gausiausiai unikalų klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektų tarp analizuotų įmonių taiko UAB „Eurointerjeras“, mažiausiai – UAB „Bocote“.

Lyginant UAB „Interio Baltic“ panašumą su kitomis darbe analizuotomis įmonėmis jose naudojamų unikalų klientų aptarnavimo kokybės bruožų aspektu, pastebėta, kad jie labiausiai panašūs yra į UAB „Eurointerjeras“.

19 lentelėje remiantis tyrimo metodologijoje įvardintais pagrindiniais klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius apibūdinančiais kriterijais pateikiamas visų tyrime dalyvavusių prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių pagrindiniai panašumai ir skirtumai.

19 lentelė. Pagrindiniai analizuotų prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių panašumai ir skirtumai

	UAB „Eurteka“	UAB „In Style JG“	UAB „Bocote“	UAB „Eurointerjeras“	UAB „Interio Baltic“
<i>Klientų aptarnavimo standartai</i>	Darbuotojų elgsena	Dėmesys klientui	Darbuotojų elgsena	Nedetalizuojama	Nedetalizuojama
<i>Įmonės vidiniai resursai</i>	Darbuotojų pasiūlymai, Organizacijos kultūra, Laiko ir kokybės santykis pristatant užsakymus	Darbuotojų pasiūlymai, Organizacijos kultūra, Darbo proceso ir laiko sąnaudos	Organizacijos kultūra	Darbuotojų tobulinimas, Darbuotojų motyvacija, Organizacijos kultūra, Darbuotojų pasiūlymai, Darbo procesų ir sąnaudų tyrimai	Organizacijos kultūra, Darbo organizavimo procesai, Darbuotojų pasiūlymai
<i>Rinkodara</i>	Produkcijos asortimento atnaujinimas ir pristatymas	Reklamos strategija, Įmonės įvaizdis	Siūlomos produkcijos įvaizdis, Savalaikis asortimento atnaujinimas, CRM	Asortimento ir ekspozicijos nuolatinis atnaujinimas, Nuolaidų sistema, CRM	Nedetalizuojama
<i>Klientų elgesio tyrimai</i>	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais, Klientų sąveika su įmonės fiziniiais, techniniais elementais, Klientų poreikių analizė, Klientų kiekio pokyčiai, Klientų lojalumo pokyčiai, Klientų išleidžiamų pinigų pokyčiai	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais, Klientų elgsena su įmonės konkurentais, Klientų elgsena su kitais klientais, Klientų lūkesčiai, Klientų kiekio pokyčiai, Klientų lojalumo pokyčiai	Klientų elgsena su kitais įmonės klientais, Klientų pasitenkinimo tyrimai, Klientų kiekio pokyčiai, Klientų lojalumo pokyčiai	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais, Klientų elgsena su įmonės konkurentais, Klientų pirminių krepšelio analizė, Klientų kiekio pokyčiai, Klientų lojalumo pokyčiai, Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų pokyčiai	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais, Klientų elgsena su įmonės konkurentais, Klientų lūkesčiai, Klientų pasitenkinimo tyrimai, Klientų kiekio tyrimai, Klientų lojalumo pokyčiai, Klientų įmonėje išleidžiamų pinigų pokytis
<i>Klientai</i>	Klientų charakteristikos	Nedetalizuojama	Nedetalizuojama	Nedetalizuojama	Sociodemografinės charakteristikos
<i>Aptarnavimo kokybės vertinimas</i>	Klientų skundų ir pasiūlymų analizė	Klientų skundų ir pasiūlymų analizė	Neminima	„Slapto pirkėjo“ tyrimas, Klientų atsiliepimų vertinimas, Klientų aptarnavimo standartų laikymosi vertinimas	„Slapto pirkėjo“ tyrimas, Klientų nusiskundimų analizė, Skirtinguose klientų aptarnavimo etapuose dirbančių darbuotojų veiklos vertinimas
<i>Unikalumas</i>	Neminima	Unikalus klientų aptarnavimas	„Popardaviminis kliento pasitenkinimo pirkinium“ skambutis, Klientų aptarnavimo siektino lygio įvardinimas, Kliento „prisiminimas“	Unikalus klientų aptarnavimo ciklo vertinimas	Neminima
<i>Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas</i>	Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir aptarnaujančio personalo	Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir aptarnaujančio personalo	Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir aptarnaujančio personalo	Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir aptarnaujančio personalo per „Slapto pirkėjo“ tyrimus, Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės aptarnaujančio personalo ir vadovo per darbuotojų pasiūlymus, darbuotojų pateikiamas klientų elgsenos ataskaitas	Pateikiamas grįžtamoju ryšiu tarp įmonės vadovo ir aptarnaujančio personalo
<i>Darbuotojai</i>	Nedetalizuojama	Darbuotojų kvalifikacija, Darbuotojų atranka	Nedetalizuojama	Nedetalizuojama	Darbuotojų įgūdžiai
<i>Už klientų aptarnavimo kokybės kontrolę atsakingi subjektai</i>	Įmonės vadovas, Įmonės kontaktinis personalas	Įmonės vadovas, Įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas	Įmonės vadovas, Įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas, Salonų vadovai

Kaip galima pastebėti iš 19 lentelėje pateiktos informacijos, UAB „In Style JG“ ir UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai turi elementų pagal visus įvardintus pagrindinius kriterijus, - plačiau šių įmonių modeliuose aptariami, smulkiau detalizuojami tokie kriterijai, kaip įmonės vidiniai resursai, klientų elgesio tyrimai, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas ir kt.

UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės sistema vertinant pagal iškeltus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių kriterijus yra panašiausia į UAB „Eurointerjeras“.

Lyginant teorinių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių kriterijus su praktikoje prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių modeliuose naudojamais kriterijais galima padaryti išvadą, kad dauguma atvejų šie kriterijai yra panašūs. Esminis skirtumas – praktikoje naudojami modeliai yra daugiau detalizuoti, atskiri kriterijai skirtingose įmonėse apibūdinami skirtingu skaičiumi ir priemonių. Atsižvelgiant į tokias išvadas sekančiame šio darbo skyriuje projektuojant UAB „Interio Baltic“ patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį šiai įmonei bus siūloma:

- Taikyti visus teoriniuose ir praktikoje naudojamuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose taikomus kriterijus, kurie šioje įmonėje kol kas dar netaikomi. Konkrečiai - kriterijus „Unikalumas“.
- Taikyti kai kurias praktikoje įmonių naudojamas pavienes priemones, kurios, tikėtina, galėtų UAB „Interio Baltic“ padėti klientų aptarnavimo kokybės valdymą padaryti efektyvesniu. Tai pirmiausiai turėtų būti pasakytina apie UAB „Eurointerjeras“ taikomas atskiras kriterijaus „Rinkodara“ priemones, kurios, tikėtina, padeda įmonei išlaikyti aukštą pastovių klientų skaičių (30 proc. visų metinių įmonės klientų). Taip pat dėl tos pačios priežasties, kaip jau buvo minėta anksčiau, UAB „Interio Baltic“ siūloma pasinaudoti UAB „Eurointerjeras“ naudojama kriterijaus „Įmonės vidiniai resursai“ priemone „Darbuotojų mokymai“. Kadangi kol kas UAB „Interio Baltic“ šios priemonės savo modelyje nenaudoja, o UAB „Eurointerjeras“ – pagrindinis šios įmonės konkurentas, tikėtina, kad ėmus įgyvendinti šią priemonę, UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybę turėtų tapti aukštesnė.
- Panaudoti teoriniame Šaulinsko ir Tilvytienės (2013) modelyje pateiktą idėją, kad įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdyme, jos kontrolėje gali būti „įvestas“ papildomas už atskiras funkcijas atsakingas subjektas, nepriskirtinas nei įmonės vadovui, nei įmonės darbuotojams (tik šie subjektai dalyvauja įmonės klientų aptarnavimo kokybės kontrolės procesuose analizuotose praktiniuose modeliuose).

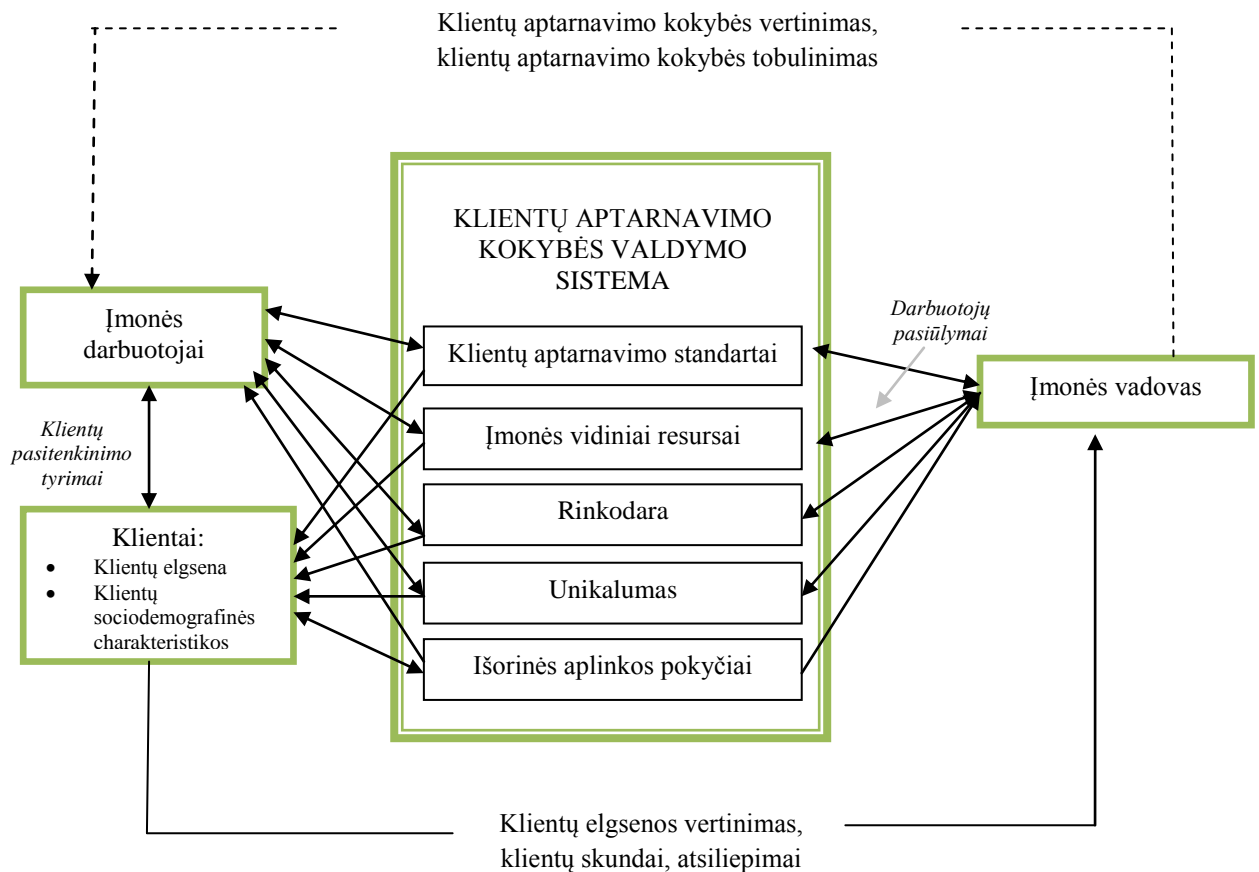
Taigi, apibendrinant šį poskyrį daroma išvada, kad visuose tyrime dalyvavusiose prabangiais baldais ir interjero aksesuarais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės modeliuose dažniausiai egzistuoja ir yra stebimi (kontroliuojami) tokie elementai, kaip įmonės vidiniai resursai, klientų elgsenos vertinimas, rinkodara, unikalumas. Nepaisant to, visų įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai tarpusavyje skiriasi elementų gausa, atsakomybės už klientų aptarnavimo kokybę lygiu bei grįžtamojo ryšio ypatumais. UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis panašiausias į UAB „Eurointerjeras“ modelį.

Tarp tyrime dalyvavusių prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių tik UAB „In Style JG“ ir UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai turi elementų pagal visus įvardintus pagrindinius kriterijus, - plačiau šių įmonių modeliuose aptariami, smulkiau detalizuojami tokie kriterijai, kaip įmonės vidiniai resursai, klientų elgsenos tyrimai, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas ir kt.

2.5. Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio projektavimas tyrime dalyvavusių įmonių pagrindu

Atlikus 5 tyrime dalyvavusių įmonių (UAB „Eurteka“, UAB „In Style JG“, UAB „Bocote“, UAB „Eurointerjeras“, UAB „Interio Baltic“) klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių analizę sudarytas prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių apibendrintas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis (žr. 24 pav.).

Kaip galima pastebėti iš minėto paveikslo, prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo apibendrintame modelyje egzistuoja 4 pagrindinių šio modelio „dalyvių“ grupės: klientai, juos aptarnaujantis personalas, klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema, sudaryta iš 5 elementų, bei įmonės vadovas. Visi šie modelio „dalyviai“ tarpusavyje tiesiogiai ar netiesiogiai susiję grįžtamaisiais ryšiais.



24 pav. Apibendrintas prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Kaip galima pastebėti iš 24 paveikslo, įmonės vadovas valdo visus penkis klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementus, o gali įtakoti tik keturis iš jų).

Įmonės darbuotojų veikla yra įtakojama visų penkių aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementų, tačiau grįžtamąjį ryšį jie palaiko tik su keturiais elementais (išorinės aplinkos pokyčiai įtakoja darbuotojų veiklą, tačiau jie šiems pokyčiams įtakos daryti negali). Tuo tarpu klientų elgsenai įtaką gali daryti visi modelyje pristatyti klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementai, o juos jie gali įtakoti netiesiogiai, t.y. per skundus ir atsiliepimus įmonės vadovui, kuris, savo ruožtu, remiantis jais tobulina įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį. Kiek kitokia situacija vertinant išorinės aplinkos pokyčių įtaką klientams: šis įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementas grįžtamoju ryšiu įtakoja vieną kitą, o tuo pačiu ir įmonės vadovo sprendimus dėl klientų aptarnavimo kokybės valdymo tobulinimo.

Lyginant sudarytą apibendrintą prabangiais baldais prekiaujančių bei interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį su teoriniu, esminių skirtumų nenustatyta: klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos struktūrinių dalių turinys, jų kiekis išlieka tapatus, egzistuoja klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo funkcija, klientų skundų ir atsiliepimų vertinimas.

Pagrindinis skirtumas tarp teorinio ir prabangiais baldais prekiaujančių įmonių praktikoje naudojamų modelių – praktiniame modelyje pateikiama mažesnis „dalyvių“ skaičius, t.y. teoriniame modelyje yra įvardinta klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir kontrolės tarpinė grandis tarp įmonės darbuotojų ir vadovo, t.y. įmonės padalinių/skyrių vadovai. Teoriniame modelyje šis „dalyvis“ perimama kai kurias klientų aptarnavimo kokybės valdymo funkcijas iš įmonės vadovo (pvz., klientų aptarnavimo standartai), arba jas su pastaruoju pasidalina (pvz., unikalumas, įmonės vidiniai resursai).

Dar vienas nustatytas skirtumas – praktiniame modelyje darbuotojams jiems teikiant pasiūlymus vadovui yra sudaryta galimybė dalyvauti klientų aptarnavimo kokybės valdymo tobulinime, kas nėra minima teoriniame modelyje.

Nepaisant paminėtų skirtumų reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad praktiniame modelyje tobulinant klientų aptarnavimo kokybę kitaip nei teoriniame modelyje, yra įvestas naujas, t.y. praplėstas senas aspektas – atsižvelgiama į klientų elgsenos pokyčius (lūkesčių, poreikių, lojalumo, pirkinių krepšelio, rekomendacijų ir t.t.). Teoriniame modelyje buvo apsiribojama tik klientų lūkesčių analize.

Taigi, teorinis klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis labai panašus į praktikoje naudojamus prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių: klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos struktūrinių dalių turinys, jų kiekis išlieka tapatus, egzistuoja klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo funkcija, klientų skundų ir atsiliepimų vertinimas. Nepaisant to, jie turi ir kelis skirtumus: praktinis modelis turi mažesnę „dalyvių“ skaičių“, jame darbuotojams suteikta galimybė įtakoti klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo procesą, tobulinant aptarnavimo kokybę atsižvelgiama į klientų elgsenos pokyčius.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIO PROJEKTAVIMAS TEORINIŲ IR PRAKTIKOJE NAUDOJAMŲ MODELIŲ PAGRINDU

3.1. Klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio sukūrimas ir jo pritaikymo galimybių analizė UAB „Interio Baltic“

Atlikus UAB „Interio Baltic“ ir keturių šią verslo sritį atstovaujančių įmonių – UAB „Eurointerjeras“, UAB „In Style JG“, UAB „Eurteka“, UAB „Bocote“, - klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių analizę paaiškėjo, kad didžiaja dalimi elementų UAB „Interio Baltic“ modelis panašus į UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį. Be to, šios įmonės yra panašios ne tik savo veiklos sritimi, klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliais, tačiau taip pat jos sukuria panašaus dydžio metinę apyvartą, orientuota į panašų klientų segmentą. Tokios tyrimo išvados leidžia daryti prielaidą, kad tobulinant UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, derėtų detaliau įvertinti UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį siekiant kažką panašaus pritaikyti ir UAB „Interio Baltic“, nes UAB „Eurointerjeras“ UAB „Interio Baltic“ lenkia gaunamų metinių pajamų dydžiu bei jų metiniu pokyčiu. Šią prielaidą taip pat patvirtina ir faktas, kad UAB „Eurointerjeras“, aptarnaudamas mažesnę nei UAB „Interio Baltic“ vidutinį klientų skaičių per metus bei sukurdamas mažesnę apyvartą, 2014 m. sugebėjo gauti didesnes pajamas (žr. 20 lent.).

20 lentelė. UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“ pagrindinių veiklos kriterijų palyginimas

Kriterijai	UAB „Interio Baltic“	UAB „Eurointerjeras“
Didesnis aptarnautų klientų skaičius	+	
Didesnė apyvarta 2014 m., Eur.	+	
Didesnis gautų pajamų pokytis 2013-2014 m., proc.		+
Didesnės pajamos 2014 m., Eur.		+

Tobulinant UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą reikėtų įvertinti ne tik UAB „Eurointerjeras“ tokios sistemos privalumus, bet taip pat ir kitų tyrime dalyvavusių prabangių baldų prekyba užsiimančių bei interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių unikalius bruožus bei išanalizuoti jų pritaikymo galimybę UAB „Interio Baltic“ šios įmonės klientų aptarnavimo kokybės gerinimo kontekste. Skirtingų teoriniame klientų aptarnavimo

kokybės valdymo modelyje (žr. 8 pav.) įvardintų kriterijų panaudojimas tyrime dalyvavusiose įmonėse pateikiamas 21 lentelėje.

21 lentelė. Teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintų kriterijų panaudojimas tyrime dalyvavusiose įmonėse (N=5)

Kriterijų grupė	Kriterijų pogrupis	Savo klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose panaudojusių įmonių skaičius, N
<i>Klientų aptarnavimo standartai</i>		2
<i>Įmonės vidiniai resursai</i>	Darbuotojų atranka	1
	Darbuotojų tobulinimas	2
	Darbuotojų skatinimas	1
	Organizacijos kultūros valdymas	5
	Darbo organizavimo procesų valdymas	5
<i>Rinkodara</i>	Produkcijos asortimentas	5
	Įmonės fizinė aplinka	1
	Įmonės įvaizdis	1
<i>Unikalumas</i>		4
<i>Išorinės aplinkos pokyčiai</i>	Šalies ekonominių rodiklių pokyčiai	1
	Įmonės veiklos srities tendencijos	-
<i>Klientų elgsenos tyrimai</i>	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais	4
	Klientų elgsena su įmonės konkurentais	3
	Rekomendacijos	2
	Klientų lūkesčiai	2
	Klientų pirminių krepšelio analizė	1
	Klientų sociodemografinių charakteristikų analizė	1
	Klientų kiekio pokytis	5
	Klientų lojalumo pokytis	5
	Klientų išleidžiamų pinigų pokytis	5

Kaip galima pastebėti iš minėtos lentelės, ne visi teoriniame modelyje įvardinti klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardinti aspektai naudojami tyrime dalyvavusiose įmonėse. Populiariausi kriterijai, naudojami visuose tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose – produkcijos asortimento atnaujinimas, organizacijos kultūros valdymas, darbo organizavimo procesų valdymas, klientų kiekio, jų lojalumo, įmonėje išleidžiamų pinigų kiekio pokyčių analizė, klientų aptarnavimo kokybės unikalių bruožų (jų didžioji tyrime dalyvavusių įmonių dalis neatskleidė, kaip komercinės paslapties) naudojimas. Taigi, tikėtina, kad šiuos įvardintus kriterijus savo klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose privalo naudoti visos prabangių baldų prekyba užsiimančios bei interjero dizaino paslaugomas teikiančios įmonės. Visų kitų veiksnių egzistavimą

skirtingose įmonėse reikėtų paanalizuoti plačiau, įvertinant jų galimus privalumus ir trūkumus, pritaikomumą konkrečioje organizacijoje.

Tęsiant tą pačią mintį bei lyginant UAB „Interio Baltic“ bei jos pagrindinės konkurentės – UAB „Eurointerjeras“ – klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose naudojamus veiksnius paaiškėjo, kad didžioji jų dalis sutampa (žr. 22 lent.).

22 lentelė. Teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintų kriterijų panaudojimo palyginimas UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“

Kriterijų grupė	Kriterijų pogrupis	UAB „Interio Baltic“	UAB „Eurointerjeras“
<i>Klientų aptarnavimo standartai</i>		+	-
<i>Įmonės vidiniai resursai</i>	Darbuotojų atranka	+	-
	Darbuotojų tobulinimas	-	+
	Darbuotojų skatinimas	+	-
	Organizacijos kultūros valdymas	+	+
	Darbo organizavimo procesų valdymas	+	+
<i>Rinkodara</i>	Produkcijos asortimentas	+	+
	Įmonės fizinė aplinka	+	-
	Įmonės įvaizdis	-	-
<i>Unikalumas</i>		-	+
<i>Išorinės aplinkos pokyčiai</i>	Šalies ekonominių rodiklių pokyčiai	-	-
	Įmonės veiklos srities tendencijos	-	-
<i>Klientų elgsenos tyrimai</i>	Klientų elgsena su įmonės darbuotojais	+	+
	Klientų elgsena su įmonės konkurentais	+	+
	Rekomendacijos	+	+
	Klientų lūkesčiai	+	-
	Klientų pirkiniių krepšelio analizė	-	-
	Klientų sociodemografinių charakteristikų analizė	+	-
	Klientų kiekio pokytis	+	+
	Klientų lojalumo pokytis	+	+
	Klientų išleidžiamų pinigų pokytis	+	+

Nemaža dalis veiksnių, naudojamų UAB „Interio Baltic“ iš viso nenaudojami UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje (pvz., ypatinga darbuotojų atranka, darbuotojų skatinimas, klientų aptarnavimo kokybės standartai ir t.t.). Taigi, galima daryti prielaidą, kad šie veiksniai ypatingos įtakos UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybei nedaro, nes joje kriterijų skaičius klientų aptarnavimo kokybei palaikyti yra naudojamos mažesnis nei UAB „Interio Baltic“, bet pajamų ši įmonė gauna daugiau nei minėtoji UAB „Interio Baltic“.

Tik vienintelis veiksnys – darbuotojų skatinimas, - naudojamas UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje nėra naudojamas UAB „Interio Baltic“ modelyje. Tikėtina, kad šis veiksnys daro reikšmingą įtaką šios įmonės pajamų spartesniai augimui nei UAB „Interio Baltic“.

Dar vienas aspektas, galėjęs įtakoti UAB „Eurointerjeras“ didesnes pajamas bei UAB „Interio Baltic“ (klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektu) – unikalių klientų aptarnavimo veiksmų naudojimas. Nors šios įmonės vadovas detaliam neatskleidė, kokie tai yra veiksniai, argumentuodamas komercine paslaptimi, kelis jų jis vis tik apibendrintai paminėjo – išskirtinių unikalių kontaktų palaikymas su esamais ir buvusiais įmonės klientais bei klientų aptarnavimo standartų laikymosi įmonėje vertinimas.

Siekiant tobulinti UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį taip pat reikėtų atsižvelgti ir mokslininkų teoriniame modelyje paminėtus veiksmus, įtakančius šį procesą, tačiau tyrime dalyvavusių įmonių modeliuose arba iš viso nenaudojamus, arba naudojamus tik vienoje ar keliose įmonėse. Tai turėtų būti tokie veiksniai, kaip įmonės veiklos srities tendencijų rinkoje stebėjimas (šio veiksmo savo modeliuose nenaudoja nei viena tyrime dalyvavusi įmonė), šalies ekonominių rodiklių pokyčiai (naudoja viena tyrime dalyvavusi įmonė), klientų pirkinų krepšelio analizė (naudoja viena tyrime dalyvavusi įmonė), įmonės įvaizdžio vertinimas (naudoja viena tyrime dalyvavusi įmonė), įmonės fizinės aplinkos poveikio vertinimas (naudoja viena tyrime dalyvavusi įmonė), darbuotojų skatinimas (naudoja viena tyrime dalyvavusi įmonė – UAB „Eurointerjeras“) (žr. 21 lent.). Galbūt moksliniais tyrimais įrodytų ir teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje paminėtų šių veiksmų panaudojimas UAB „Interio Baltic“ modelyje padidintų jos klientų aptarnavimo kokybę ir leistų padidinti jos konkurencingumą ne tik visos rinkos, bet taip pat ir UAB „Eurointerjeras“ atžvilgiu.

Kita vertus, nereikėtų atmesti ir kitų teoriniame klientų aptarnavimo kokybės modelyje nurodytų veiksmų, kuriuose savo modeliuose taiko po kelias (nors ir ne visos) tyrime dalyvavusios įmonės. Mokslininkų įrodyti faktai gali nesuteikti pastebimos naudos vienoje įmonėse, susiklosčius vienoms aplinkybėms, tačiau tapti naudingais kitomis aplinkybėmis kitose įmonėse, pvz., UAB „Interio Baltic“.

Išskirtinį dėmesį UAB „Interio Baltic“ rekomenduotina atkreipti į UAB „Bocote“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje naudojamą unikalų klientų aptarnavimo kokybę įtakančią veiksmą – klientų pasitenkinimo tyrimą, vykdomą po kiekvieno atlikto užsakymo. Remiantis šios įmonės praktika, kiekvienas įmonės įgyvendintas užsakymas, jos atlikimo kokybė ir klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimo lygis turėtų būti įvertinamas popardaviminiu „Klientų pasitenkinimo pirkinium“ skambučiu.

Taigi, tobulinant UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį atkreiptinas dėmesys į šiuos aspektus:

1. UAB „Interio Baltic“ ir UAB „Eurointerjeras“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių skirtumus. Konkrečiai – į aptarnavimo kokybę įtakančius veiksmus, kurie yra naudojami UAB „Eurointerjeras“, tačiau nenaudojami UAB „Interio Baltic“.

2. Teoriniame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintus elementus ir juos sudarančius sudėtinius veiksnius, galinčius įtakoti aptarnavimo kokybę (net jei jie iš netaikomi nei viename iš tyrime dalyvavusių įmonių modelių), tačiau nenaudojamus UAB „Interio Baltic“ modelyje.
3. Apibendrintame prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje įvardintus elementus ir juos sudarančius sudėtinius veiksnius, galinčius įtakoti aptarnavimo kokybę, tačiau iki šiol nenaudojamus UAB „Interio Baltic“ modelyje.
4. Tyrime dalyvavusių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose naudojamus unikalius veiksnius, nenaudojamus UAB „Interio Baltic“ modelyje.
5. Darbo autorius asmenines rekomendacijas, kilusias rašant šį baigiamąjį darbą.

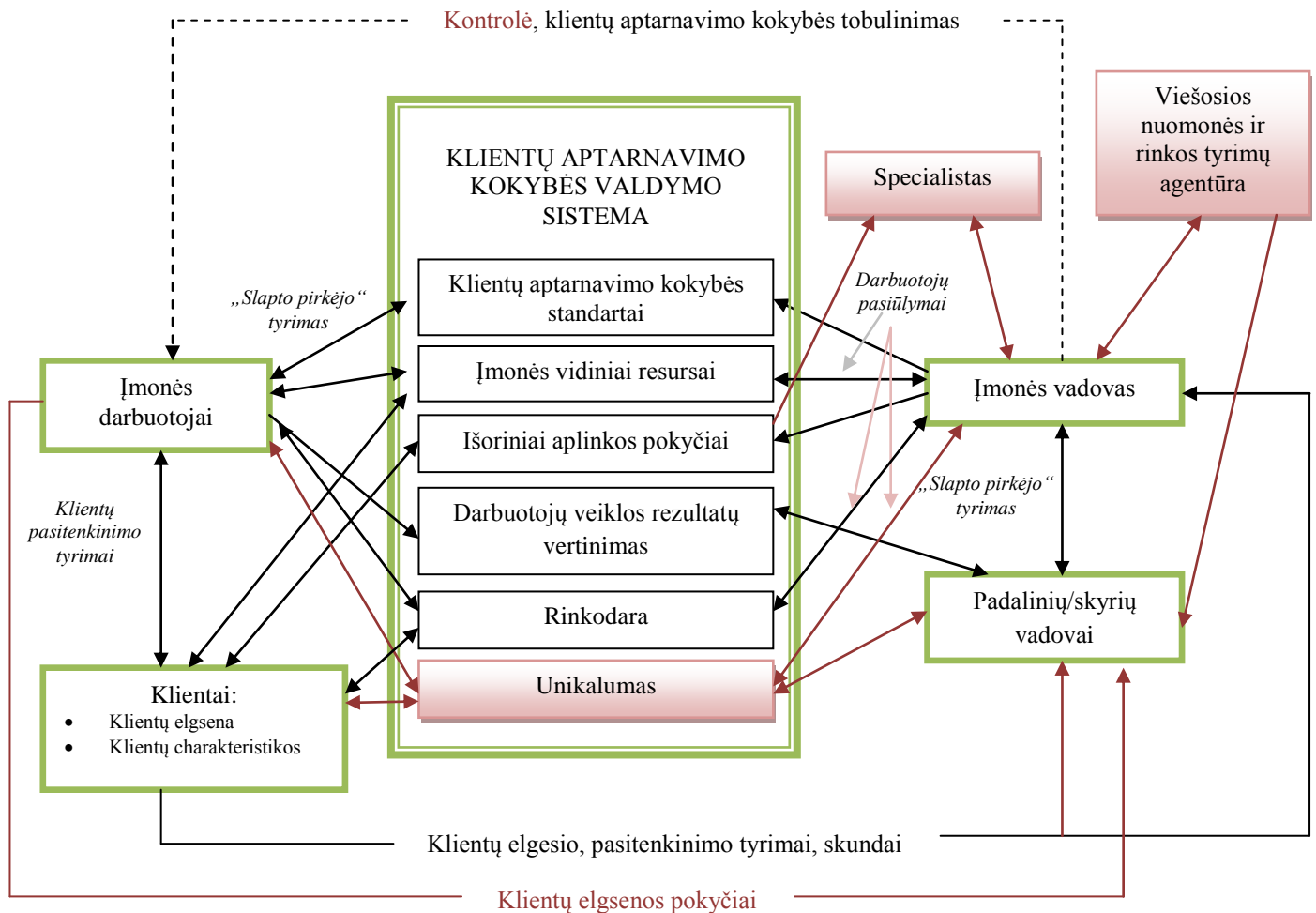
Atsižvelgiant į aukščiau pateiktus pastebėjimus, sudarytas patobulintas UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis (žr. 25 pav.). Nors jį sudaro daugiau nei iki šiol naudojamame modelyje „dalyvių“ (naudojamame modelyje 5, siūlomame – 7), tačiau pagrindiniai išlieka tie patys penki: įmonės klientai, juos aptarnaujantis personalas, klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema, įmonės vadovas ir padalinių/skyrių vadovai. Šiuos „dalyvius“ siūloma papildyti dar dviem – įmonėje dirbančiu specialistu, atsakingu už aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementą – „Išorinės aplinkos pokyčiai“, - analizę, valdymą ir prognozavimą, bei įmonės išorinės aplinkos „dalyviu“ – viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų agentūra, padėsiančia UAB „Interio Baltic“ reguliariai atlikti profesionalius klientų elgsenos, įmonės įvaizdžio ir kitus reikalingus tyrimus.

Vertinant iki šiol UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemoje naudotas struktūrines dalis su rekomenduojamu modeliu, galima pastebėti, kad jų viena padaugėjo: prie tokių kokybės valdymo sistemos sudėtinių dalių kaip „Klientų aptarnavimo standartai“, „Įmonės vidiniai resursai“, „Rinkodara“, „Išorinės aplinkos pokyčiai“, „Darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas“ taip pat siūloma pradėti naudoti ir elementą „Unikalumas“.

Be minėtų UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio pakeitimų taip pat reikėtų paminėti „Klientų elgsenos pokyčiai“ aspektą. Iki šiol naudojamame modelyje analizuojamoje įmonėje už šį aspektą tiesiogiai buvo atsakingas įmonės vadovas, kuris praktiškai tiesiogiai nekontaktuoja su klientais. Patobulintame modelyje siūloma įmonės darbuotojams pavesti kaupti visą šiuo aspektu aktualią informaciją, kuria jie periodiškai pateiktų įmonės vadovui, kad šis galėtų padaryti išvadas.

Taip pat patobulintame modelyje klientų aptarnavimo kokybės valdymo procese siūloma pasinaudoti ir darbuotojų veiklos kontrolės funkcija, kuri leistų operatyviau fiksuoti kokybės pažeidimus, tobulinti patį aptarnavimo kokybės valdymo modelį. Be to, darbuotojams siūloma leisti aktyviau dalyvauti

šio modelio tobulinime jiems teikiant pasiūlymus ne tik susijusius su įmonės vidinių resursų valdymu, bet taip pat ir siūlant unikalias klientų aptarnavimo ir rinkodaros idėjas.



25 pav. Patobulintas UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis

Detalizuojant rekomenduotiną UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį reikėtų paminėti smulkesnes siūlomas klientų valdymo sistemos struktūrinių dalių dedamąsias (žr. 23 lent.). modelyje pateikti pasiūlymai tokiems sistemos elementams, kaip „Įmonės vidiniai resursai“, „Rinkodara“, „Unikalumas“. Sekančiame šio darbo poskyryje bus plačiau aptarti ir ekonomiškai pagrįsti minėtieji pasiūlymai.

23 lentelė. Siūlomos korekcijos UAB „Interio Baltic“

klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos elementams

Sistemos elementas	Siūlomos korekcijos
<i>Įmonės vidiniai resursai</i>	Darbuotojų tobulinimas
<i>Rinkodara</i>	Įmonės produkcijos asortimentas Įvaizdis
<i>Unikalumas</i>	Nuolaidos Dėmesys pastoviems klientams

Taigi, kuriant patobulintą UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį atsižvelgta į teorinį ir apibendrintą prabangiais baldais prekiaujančių bei interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius bei darbo autorius asmeninius pastebėjimus. Siūlomas modelis turi 7 „dalyvių“: klientus, juos aptarnaujančius įmonės darbuotojus, klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, įmonės vadovą, įmonės padalinių/skyrių vadovus, siūlomą specialistą bei rekomenduojamą išorinį „dalyvį“ – viešosios nuomonės ir rinkos tyrimus atliekančią organizaciją. Modelyje pateikta klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema, lyginant su iki šiol įmonėje egzistavusia, praplėsta vienu elementu – „Unikalumas“.

3.2. UAB „Interio Baltic“ siūlomo klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio tobulinimo ekonominė nauda

Peržvelgus UAB „Interio Baltic“ siūlomą klientų aptarnavimo kokybės valdymo patobulintą modelį galima pastebėti, jog ši įmonė pakeitimus turėtų daryti keturiose srityse:

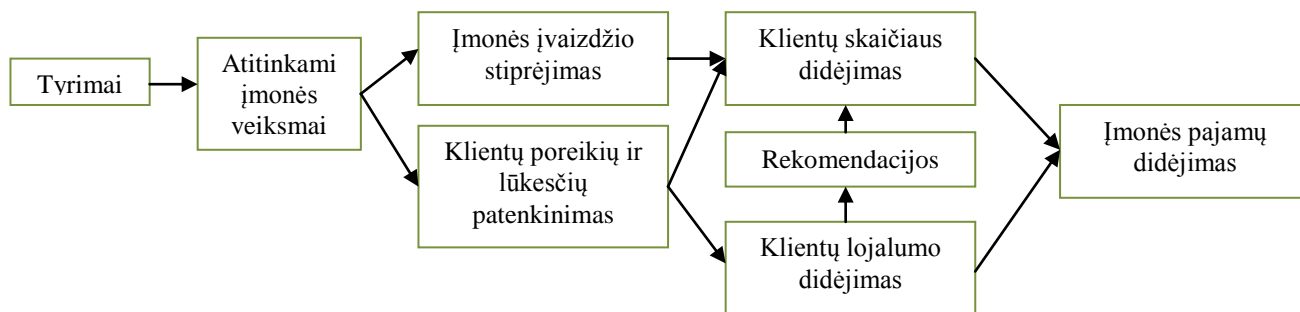
1. Profesionaliai atlikti viešosios nuomonės tyrimą.
2. Įgyvendinti įmonės darbuotojų mokymus.
3. Pradėti taikyti unikalius įmonės klientų aptarnavimo kokybę įtakančius veiksnius.
4. Priimti naują darbuotoją.

Viešosios nuomonės tyrimai. Šių tyrimų tikslai:

- Įmonės įvaizdžio įvertinimas.
- Klientų elgsenos analizė: klientų elgsenos su kitais klientais, su konkurentais analizė.
- Klientų lūkesčių analizė.
- Klientų pasitenkinimo UAB „Interio Baltic“ produkcija ir paslaugomis tyrimas.
- Klientų lojalumo tyrimas.

Minėti tyrimai UAB „Interio Baltic“ leistų objektyviai įvertinti esamą situaciją ir jai koreguoti pritaikyti optimaliausias priemones su mažiausiomis sąnaudomis. Tikėtina, kad to pasekoje stiprėtų

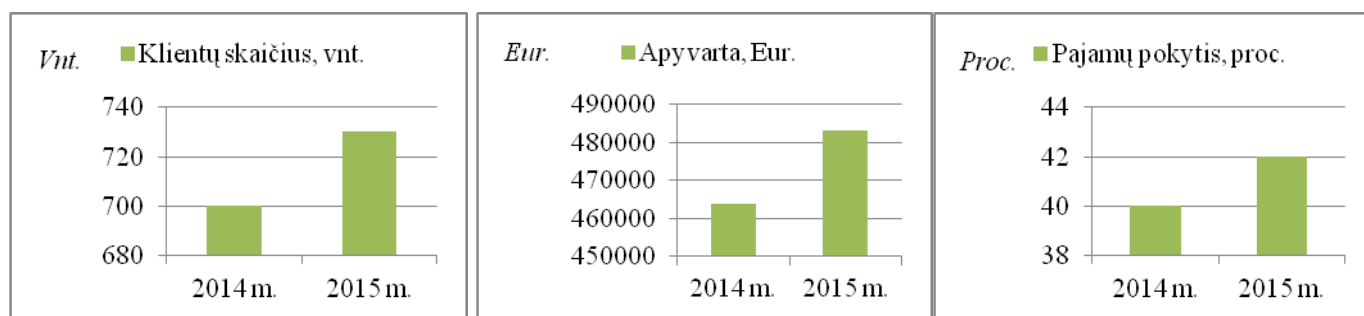
įmonės įvaizdis, maksimaliai būtų pateisinti klientų poreikiai ir lūkesčiai. Visa tai įtakotų klientų skaičiaus didėjimą ir pastovių klientų lojalumo, ko rezultate augtų įmonės pajamos (žr. 26 pav.).



26 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinų viešosios nuomonės tyrimų poveikis įmonės pajamų augimui

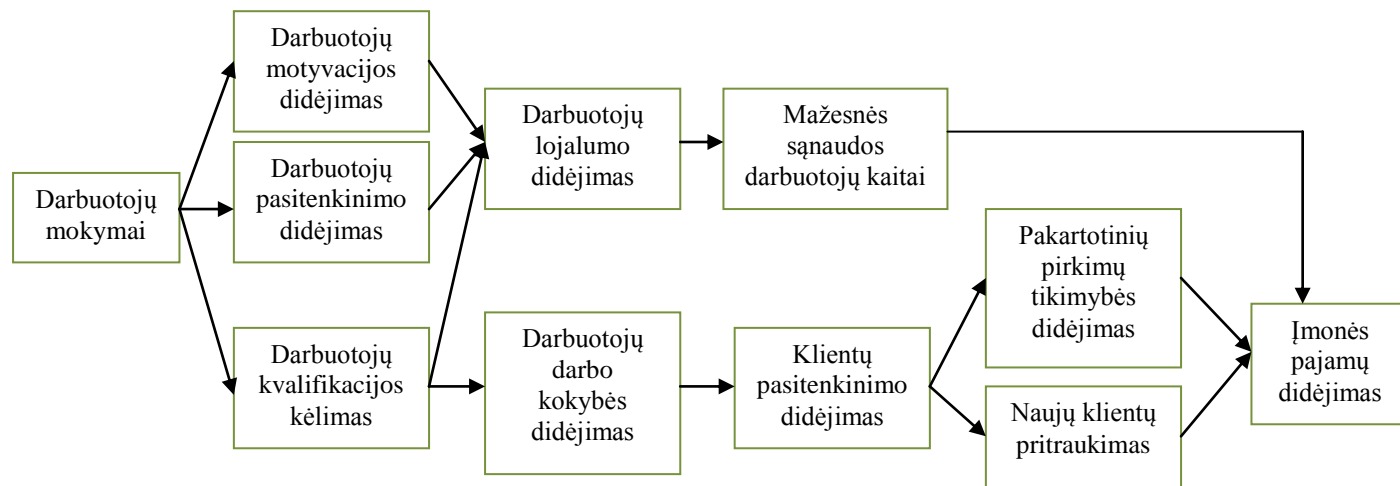
Daroma prielaida, kad minėtas UAB „Interio Baltic“ atliktas viešosios nuomonės tyrimas, lyginant su praėjusiais metais, turėtų 4 proc. padidinti bendrą įmonės klientų skaičių (2 proc. buvusių pastovių klientų skaičiaus ir 5 proc. buvusių nepastovių klientų skaičiaus), 19420 Eur. padidintų metinę įmonės apyvartą ir 2 proc. padidintų praėjusių metų įmonės pajamų augimo lygį (preliminarūs skaičiavimai atlikti remiantis įmonės pateikto vidutinio klientų skaičiaus per metus kitimu darant prielaidą, kad tam tikru skaičiumi pakitus klientų apimtims, atitinkamai turėtų keistis ir metinis įmonės apyvartos dydis, ir jos pajamų augimo tempas) (žr. 27 pav.).

Minėtos priemonės įgyvendinimas UAB „Interio Baltic“ vidutiniškai kainuotų 18841 Eur. per metus (preliminarūs skaičiavimai atlikti remiantis personalo mokymų įmonių pateiktais duomenimis Internetu): 23 proc. sąnaudų sudarytų tyrimo ataskaitų parengimas, 77 proc. – įmonės veiklos korekcijos priemonės pagal pateiktas tyrimų išvadas.



27 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai pasinaudojus viešosios nuomonės tyrimų ataskaitomis

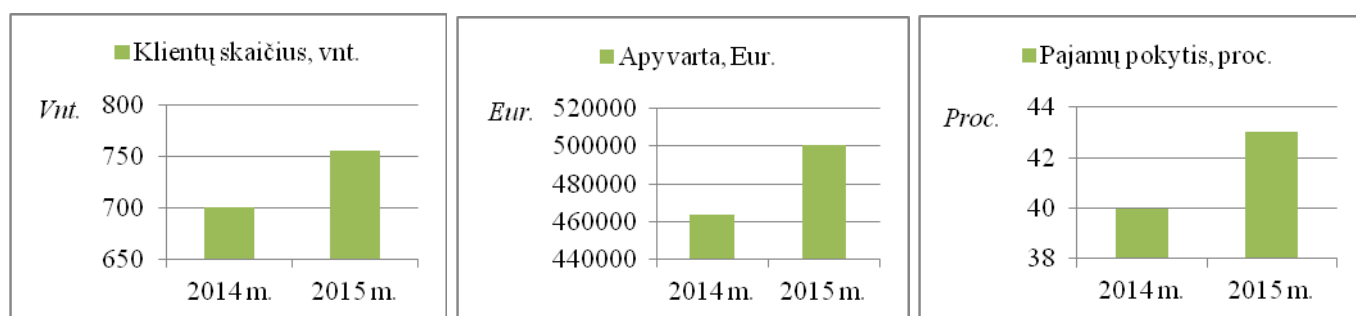
Įmonės darbuotojų mokymai. Tikėtina, kad šios klientų aptarnavimo kokybės didinimo priemonės taikymas UAB „Interio Baltic“ turėtų dvejopą naudą: 1) mažintų įmonės sąnaudas dėl darbuotojų kaitos, taip padidindama įmonės pajamas; 2) didintų patenkintų klientų skaičių, kas nulemtų jų pakartotinius pirkimus bei naujų klientų pritraukimą (žr. 28 pav.).



28 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinių darbuotojų mokymų poveikis įmonės pajamų augimui

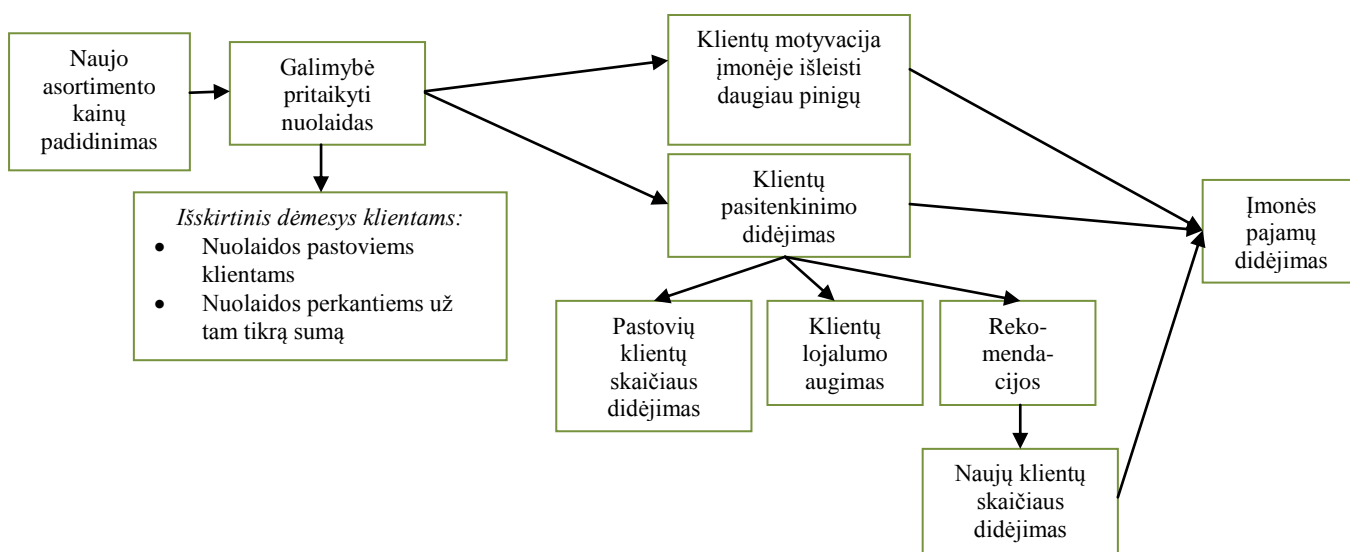
Jei minėtuose darbuotojų mokymuose dalyvautų bent 67 proc. darbuotojų (10 darbuotojų) 2 kartus per metus, daroma prielaida, kad vidutinės įmonės sąnaudos šiai priemonei įgyvendinti sudarytų vidutiniškai 14493 Eur. per metus.

Prognozuojama, kad įgyvendinus darbuotojų mokymus, UAB „Interio Baltic“ bendras klientų skaičius turėtų padidėti 8 proc. (3 proc. pastovių ir 10 proc. nepastovių), įmonės metinė apyvarta - 37101 Eur., ir tai turėtų sudaryti 3 proc. įmonės pajamų augimo pokyčio (preliminarūs skaičiavimai atlikti remiantis įmonės pateikto vidutinio klientų skaičiaus per metus kitimu darant prielaidą, kad tam tikru skaičiumi pakitus klientų apimtims, atitinkamai turėtų keistis ir metinis įmonės apyvartos dydis, ir jos pajamų augimo tempas) (žr. 29 pav.).



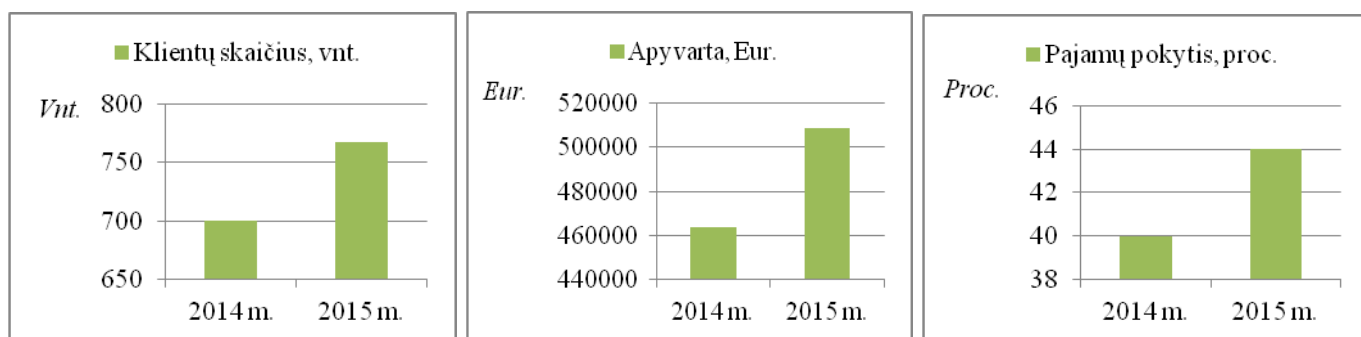
29 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai įgyvendinus darbuotojų mokymus

Unikalių klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių taikymas. Pagrindinis šios priemonės naudojimo principas – keliais procentais pakėlus įmonės siūlomos produkcijos kainas pastoviams klientams ir klientams, perkantiems už tam tikrą pinigų sumą susikurti galimybę taikyti nuolaidas. Taip įmonė nepatirdama didesnių sąnaudų galėtų sukurti pastoviams klientams „išskirtinio dėmesio“ jiems suteikimo aplinkybes bei motyvuoti naujus klientus rinktis didesnę prekių kiekį, arba brangesnę produkciją, kad galėtų pasiekti nurodytą minimalią kainos ribą, nuo kurioms jiems imtų galioti įmonės siūlomos nuolaidos (žr. 30 pav.). Daroma prielaida, kad tokios įmonės elgsenos pasekoje didėtų klientų pasitenkinimas, pastovių klientų lojalumas, naujų klientų skaičius ir, galiausiai, - įmonės pajamos.



30 pav. UAB „Interio Baltic“ rekomenduotinų unikalių klientų aptarnavimo kokybę įtakančių veiksnių poveikis įmonės pajamų augimui

Šie 30 paveiksle pristatyti UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės patobulinimai įmonei nesukurtų papildomų sąnaudų, bet prognozuojama, kad jie galėtų įtakoti 10 proc. bendro klientų skaičiaus padidėjimą, 134426 Eur. didesnę apyvartą bei 4 proc. pajamų augimo pokytį (preliminarūs skaičiavimai atlikti remiantis įmonės pateikto vidutinio klientų skaičiaus per metus kitimu darant prielaidą, kad tam tikru skaičiumi pakitus klientų apimtims, atitinkamai turėtų keistis ir metinis įmonės apyvartos dydis, ir jos pajamų augimo tempas) (žr. 31 pav.).

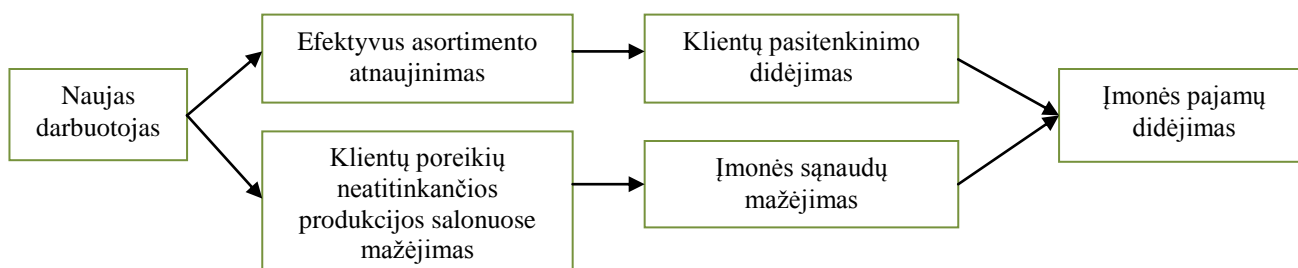


31 pav. UAB „Interio Baltic“ veiklos rodiklių pokyčiai įmonėje pradėjus įgyvendinti siūlomus unikalius klientų aptarnavimo kokybės metodus

Naujo darbuotojo priėmimas. Pagal rekomenduotiną UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį, šioje įmonėje siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę rekomenduojama joje įsteigti dar vieną papildomą pareigybę – į darbą priimti ekonominį išsilavinimą įgijusį prabangių baldų prekybos versle patirties turintį darbuotoją.

Pagrindinės jo UAB „Interio Baltic“ atliekamos funkcijos būtų:

- Sekti su UAB „Interio Baltic“ veikla susijusias šalies ekonomines tendencijas ir numatyti ateities prognozes, kad įmonė galėtų lanksčiai reguliuoti siūlomos produkcijos ir teikiamų paslaugų kainas, prasidėjus ekonominiam sunkmečiui ar pakilimui. Tokiu būdu būtų šiomis sąlygomis minimizuojamos sąnaudos ir optimizuojamos pajamos.
- Sekti prabangiais baldais prekiaujančių įmonių (tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje) veiklos tendencijas, kad UAB „Interio Baltic“ būtų sudarytos sąlygos laiku atnaujinti asortimentą, atitinkantį naujausias interjero madas ir vietos vartotojų poreikius. Tokiu būdu UAB „Interio Baltic“ savo salonuose visuomet „laiku“ turėtų populiariausių prekių, išvengtų klientų poreikių neatitinkančios produkcijos „apkrovos“ salonuose. To pasekoje – mažėtų įmonėje einamosios sąnaudos, didėtų pajamos (žr. 32 pav.).



32 pav. UAB „Interio Baltic“ siūlomo naujo darbuotojo veiklos poveikis įmonės pajamų augimui

UAB „Interio Baltic“ sąnaudos, susijusios su naujo darbuotojo priėmimu į kolektyvą vidutiniškai galėtų sudaryti 10145 Eur. papildomų išlaidų į metus (jis gautų vidutinį įmonės darbuotojų atlyginimą). Tokiu atveju įmonės išlaidos darbuotojų atlyginimams per metus turėtų padidėti 6 proc.

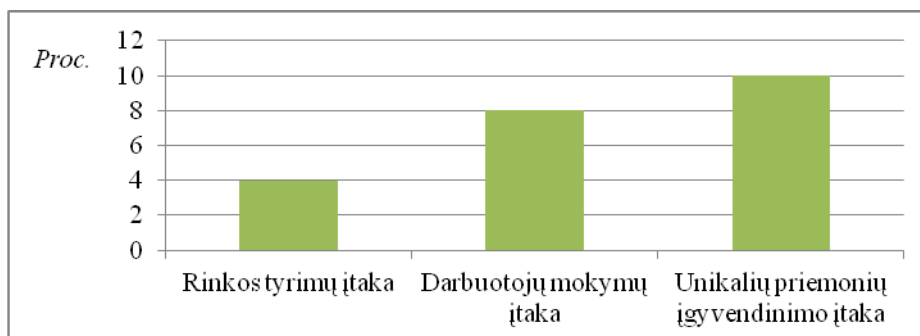
Faktinės, ekonomiškai pagrįstos šio naujojo darbuotojo įtakos UAB „Interio Baltic“ pajamoms prognozuoti einamiesiems metams nebūtų tikslinga, nes šio darbuotojo veiklos rezultatai turėtų atsispindėti ilguoju įmonės veiklos periodu.

Taigi, pritaikius aukščiau šiame darbo poskyryje aptartas UAB „Interio Baltic“ siūlomas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo keturias priemones, prognozuojama, kad įmonės bendras vidutinis klientų skaičius per metus galėtų padidėti 18 proc. (žr. 33 pav.).



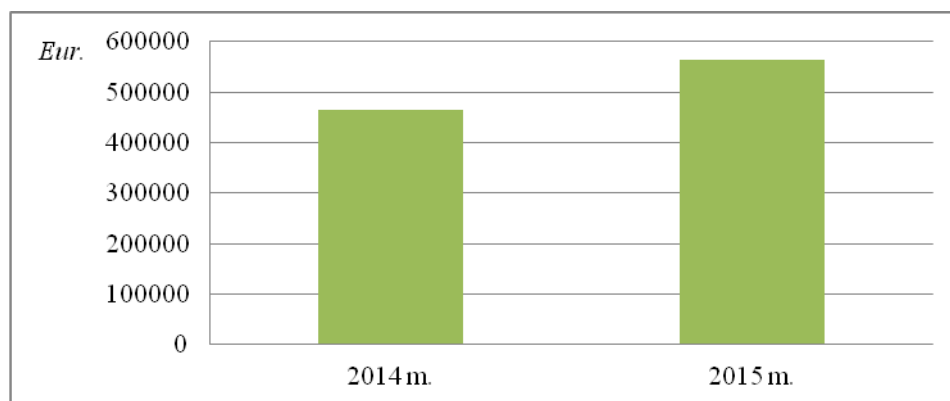
33 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus pokytis įmonei pradėjus įgyvendinti siūlomas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemones

Daroma prielaida, kad daugiausiai klientų skaičius turėtų padidėti UAB „Interio Baltic“ ėmus taikyti unikalias klientų aptarnavimo priemones (žr. 34 pav.).



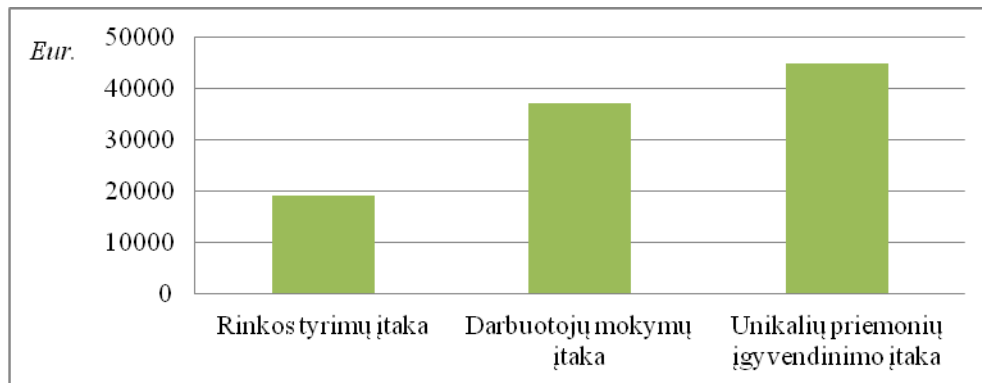
34 pav. UAB „Interio Baltic“ klientų skaičiaus kiekio priklausomybė nuo siūlomos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių

Dėl didėjančio klientų skaičiaus pradėjus taikyti siūlomas priemones, savo ruožtu turėtų augti bendra įmonės apyvarta (žr. 35 pav.).



35 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinės metinės apyvartos pokytis įmonei pradėjus įgyvendinti siūlomas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemones

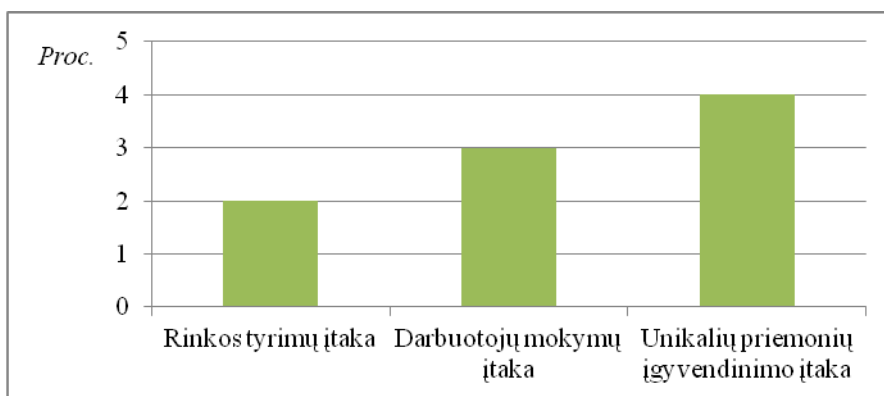
Prognozuojama, kad labiausiai UAB „Interio Baltic“ apyvarta padidėtų įmonei pradėjus taikyti rekomenduojamus produkcijos kainų pokyčius (žr. 36 pav.).



36 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinės metinės apyvartos priklausomybė nuo siūlomos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių

Daroma prielaida, kad pradėjus įgyvendinti visas siūlomame klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelyje pateiktas klientų aptarnavimo kokybės valdymo gerinimo priemones UAB „Interio Baltic“ pajamų augimo pokytis sekančiais metais, lyginant su 2014 m., galėtų padidėti 9 proc.

Didžiaja dalimi jos augimą turėtų įtakoti siūlomų unikalių priemonių įgyvendinimas (žr. 37 pav.).



37 pav. UAB „Interio Baltic“ vidutinio pajamų augimo pokyčio priklausomybė nuo siūlomų klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonių

Šiame darbo poskyryje aptartos UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonės galėtų būti įgyvendintos įmonei patiriant preliminaras 40986 Eur. sąnaudas (žr. 24 lent.). Didžiąją jų dalį (46 proc.) sudarytų pinigai, skirti rinkos tyrimams atlikti.

24 lentelė. UAB „Interio Baltic“ siūlomoms klientų aptarnavimo kokybės gerinimo priemonėms įgyvendinti reikalingos sąnaudos metams

Siūloma priemonė	Sąnaudos, Eur.	Sąnaudos, proc.
Rinkos tyrimai	18841	46
Darbuotojų mokymai	14493	35
Darbo užmokestis naujam darbuotojui	7652	19
Unikalių priemonių įgyvendinimas	-	-
VISO:	40986	100

Taigi, apibendrinant šį poskyrį galima pateikti tokias išvadas: *Pagal sudarytą patobulintą UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį įmonė turi įgyvendinti 4 patobulinimus: profesionaliai atlikti viešosios nuomonės tyrimą, įgyvendinti įmonės darbuotojų mokymus, pradėti taikyti unikalius įmonės klientų aptarnavimo kokybę įtakojančius veiksnius, priimti naują darbuotojų rinkos stebėjimui ir prognozėms įvardinti. Daroma prielaida, kad preliminarai šiems patobulinimams išleidusi 40986 Eur. per metus, įmonė galėtų 22 proc. padidinti savo turimų klientų metinį skaičių ir metinę apyvartą bei 9 proc. padidinti pajamų augimo pokytį per ateinančius metus.*

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus ir palyginus teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius pateiktos tokios išvados:

- Mokslininkai mini atskirus klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektus, tačiau tik retas kuris pateikia tokio proceso gerinimo modelį. Net jeigu atskiri mokslininkai savo darbuose ir suformuoja unikalų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį, paprastai jame būna akcentuojamas tik vienas, ar keli esminiai aspektai, galintys įtakoti klientų aptarnavimo kokybę, tačiau jame nepristatomas nuoseklus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procesas.
- Daugumoje mokslininkų suformuluotuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose įvardintus sudėtinius klientų aptarnavimo kokybę galinčius įtakoti veiksnius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: 1) elementai, priklausantys nuo klientus aptarnaujančios įmonės; 2) elementai, nepriklausantys nuo klientus aptarnaujančios įmonės. Daugumą minėtuose klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliuose įvardintų elementų galima priskirti nuo įmonės priklausančių veiksnių grupei.
- Teoriniai klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai tarpusavyje ženkliai skiriasi. Visi jie turi privalumų ir trūkumų. Pagrindiniai šių modelių privalumai – analizuojant atskiruose modeliuose įvardintus kriterijus ir jų grupes galima buvo susidaryti apibendrintą šių modelių veikimo principą, įvardinti pagrindinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių kriterijus, naudotus praktikoje taikomų modelių analizei, galimas sąsajas tarp jų; svarbiausi trūkumai – kai kurie modeliai per siauri, neišsamūs, juose pateikti kriterijai neapima viso kliento aptarnavimo proceso valdymo, akcentuojamasi tik į vieną ar kelis kriterijus, eliminijuojant kitus.
- Apibendrinus analizuotus teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius paaiškėjo, kad visus juos galima apibūdinti 10 pagrindinių kriterijų: klientų aptarnavimo standartai, įmonės vidiniai resursai, rinkodara, klientų elgesio tyrimai, klientai, darbuotojai, aptarnavimo kokybės vertinimas unikalumas, aptarnavimo kokybės tobulinimas, už klientų aptarnavimo kokybę atsakingi subjektai.
- Atsižvelgiant į tai, kad tarp analizuotų teorinių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių Šaulinsko ir Tilvytienės (2013) modelis yra vienas iš turinčių daugiausiai privalumų ir praktiškai visus 10 svarbiausių kriterijų, minimus daugumoje analizuotų modelių, šis modelis ir minėti kriterijai laikyti analizuotų prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas

teikiančių įmonių praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių analizės pagrindu.

2. Išanalizavus ir palyginus penkis prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių naudojamus klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius nustatyta, kad:

- Prabangiais baldais ir interjero aksesuarais prekiaujančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės modeliuose dažniausiai egzistuoja ir yra stebimi (kontroliuojami) tokie elementai, kaip įmonės vidiniai resursai, klientų elgsenos vertinimas, rinkodara, unikalumas. Nepaisant to, visų įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai tarpusavyje skiriasi elementų gausa, atsakomybės už klientų aptarnavimo kokybę lygiu bei grįžtamojo ryšio ypatumais.
- Prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojami klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių kriterijai yra tapatūs, - daugumoje analizuotų praktinių modelių, kaip ir teoriniuose modeliuose, minimi pagrindiniai 10 kriterijų: klientų aptarnavimo standartai, įmonės vidiniai resursai, rinkodara, klientų elgesio tyrimai, klientai, darbuotojai, aptarnavimo kokybės vertinimas, unikalumas, aptarnavimo kokybės tobulinimas, už klientų aptarnavimo kokybę atsakingi subjektai.
- Lyginant teorinius klientų aptarnavimo kokybės modelius su naudojamais praktikoje pastebėta, kad praktiniuose modeliuose plačiau, detaliau pateikiamas atskirų kriterijų turinys. Ypač tai pasakytina apie kriterijus „Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas“, „Unikalumas“, „Įmonės vidiniai resursai“.
- Atlikus prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo analizę nuspręsta UAB „Interio Baltic“ rekomenduoti taikyti atskirų praktinių modelių kriterijų detalizuotus metodus: kriterijaus „Rinkodara“ – įmonės įvaizdžio valdymas, nuolaidų sistema, išskirtinis dėmesys pastoviams klientams; kriterijaus „Įmonės vidiniai resursai“ – darbuotojų mokymai.

3. Remiantis teorinių klientų aptarnavimo kokybės modelių analize bei prabangiais baldais prekiaujančių ir dizaino paslaugas teikiančių penkių įmonių naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių analize sudarytas patobulintas UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis, pasižymintis šiais bruožais:

- UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio patobulinimai siūlomi atsižvelgiant į 3 aspektus: 1) teorinių klientų aptarnavimo kokybės modelių privalumus ir

trūkumas; 2) prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių pagrindinius bruožus; 3) darbo autorius asmeninius pasiūlymus.

- Iki šiol UAB „Interio Baltic“ naudotas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis papildytas nauja kriterijų grupe „Unikalumas“. Įgyvendinus rekomendacijas šios įmonės modelį galima būtų apibūdinti 10 teoriniuose modeliuose ir praktikoje taikomuose modeliuose naudojamais 10 kriterijų. Toks pasiūlymas pateiktas teorinių ir praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių pagrindu.
- Iki šiol UAB „Interio Baltic“ naudotas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis papildytas teoriniame Šaulinsko ir Tilvytienės (2013) modelyje įvardintu kriterijaus „Klientų aptarnavimo kokybės valdymas“ metodu – naujo unikalaus subjekto dalyvavimas įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdyme. Šiuo požiūriu UAB „Interio Baltic“ siūloma priimti naują darbuotoją išorinės aplinkos stebėjimui, analizei, vertinimui ir prognozėms bei reguliariai kontaktuoti su išorine viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų organizacija įmonės klientų elgsenos pokyčiams ir įmonės įvaizdžio pokyčiams stebėti.
- Pagal sudarytą patobulintą UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį įmonė turi įgyvendinti 4 patobulinius: 1) profesionaliai atlikti viešosios nuomonės tyrimą; 2) įgyvendinti įmonės darbuotojų mokymus; 3) pradėti taikyti unikalius įmonės klientų aptarnavimo kokybę įtakančius veiksniai; 4) priimti naują darbuotoją rinkos stebėjimui ir prognozėms įvardinti.

4. Įvertinus suprojektuoto UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio įgyvendinimo galimybes ir jo ekonominę naudą daroma prielaida, kad preliminariai minėtiems patobulinimams išleidusi vidutiniškai 40986 Eur. per metus, įmonė kitais metais galėtų 22 proc. padidinti savo turimų klientų metinį skaičių ir metinę apyvartą bei 9 proc. padidinti pajamų augimo pokytį.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti, *Marketingas*, 2006, Nr.9, p.42-48, prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20).
2. Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, 2006, 42 p.
3. Adomaitytė J., Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę? Slapto pirkėjo tyrimo metodas. *Verslo santykių valdymas*, 2005, prieiga per internetą: <http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas2005Liepa4.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20).
4. Ailawadi L.K., at al., Private labels use and store loyalty, *Journal of Marketing*, 2008, Nr.72, November, p.19-30.
5. Androšiūnaitė A., Melnikas B., Santykių rinkodara teisinių paslaugų rinkodaros strategijoje, *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2013, Nr.5(1), p.59–63, prieiga per internetą: <<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/view/mla.2013.09/pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).
6. Andruškaitė S., Blinstrubas A., Įtikinimo strategijų asmeniniame pardavime tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*, Nr.4(13), 2008, p.13-23.
7. Augūnaitė D., *Prabangos prekių vartotojų poreikiai Lietuvoje sparčiai auga*, 2008, prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/prabangos-prekiu-vartotoju-poreikiai-lietuvoje-sparciai-auga.d?id=15599797>>, (žiūrėta 2015 02 25).
8. Bagdonienė L., Hopenienė R., *Paslaugų marketingas ir vadyba*, Kaunas, 2009, 468 p.
9. Baker Th.L., at al., The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing*, Nr.23/2, (2009), p.115–124, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1784792.pdf>>, (žiūrėta 2014 05 16).
10. Bowen D.E., et al., Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management, kn. *Handbook of Services Marketing and Management*. London: Sage Publications, Ltd., 2000, p.439-453.
11. Budginaitė E., Marketingo logistikos vertinimas UAB “Linorta”: Bakalauro baigiamasis darbas. Šiauliai: ŠU, 2011, prieiga per internetą <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110802_143750-32358/DS.005.0.03.ETD> (žiūrėta 2014 14 12).
12. Burt S., The strategic role of retail brands in British grocery retailing, *European Journal of Marketing*, 2000, Nr.34(8), p.875-90.

13. Cheverton, P. *Key Marketing Skills*, Kogan Page Limited, London, 2001, 414 p.
14. Čereška A., Pauža V., *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika, 2005, 133 p.
15. Dabulevičiūtė D., Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas knygynų tinkle "Pegasas": Magistro darbas. Vilnius: MRU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).
16. Dale B.G., Wiele T., *Managing quality*. UK: Blackwell Publishing, 2007, 519 p.
17. Dubois B., Duquesne P., The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 1998, Nr.27.
18. Elite Club, *5 top luxury furniture brands in Europe*, 2015, prieiga per internetą: <<http://eliteclubltd.com/2014/05/5-top-luxury-furniture-brands-in-europe/>>, (žiūrėta 2015 02 25).
19. Evans J.R., Collier D.A., (2007). *Operations management: An integrated goods and services approach*. Thomson/South-Western, Mason, 830 p.
20. Furrer O., et al., The relationships between culture and service quality perception: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation, *Journal of Service Research*, 2000, Nr.2(4), p.355-71.
21. Graf, A., Changing roles if customers: consequences for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, Nr.18(5), 2007, p.491-509.
22. Gronroos Ch., *Service management and marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007, 496 p.
23. ISO 9000: Kokybės užtikrinimo standartas. Prieiga per internetą <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Ftechno.su.lt%2F~dalia%2Fimages%2Fcontent%2FKOKYBE_9.ppt&ei=fD5_U42ZLKl47AaFooDQBw&usg=AFQjCNGLIv_9WQST-XR7P09ktpGyitb38A&sig2=YPtTLFRjbGQtaOBklxEZg> (žiūrėta 2014 05 30).
24. Jabnoun M., Al-Tamimi H.A.H., Measuring perceived service quality at UAE commercial banks, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2003, Nr.20(4), p.458-72.

25. Jiun-Sheng Ch.L., Chia-Chuan H., Modeling service friendship and customer compliance in high-contact service relationships. *Journal of Service Management*, Nr.22(5), 2011, p.607-631, prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Giedre/Downloads/1954600.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).
26. Johnston R., Clark G., *Service operations management: improving service delivery*. Prentice Hall, Harlow, 2008, 533 p.
27. Jurgilevičiūtė L., Sūdžius V., Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas, *Verslas: Teorija ir praktika*, 2010, Nr.11(2), p.116–123, prieiga per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2010.13/13>>, (2013 09 20).
28. Kaufman R.E., Customer service definition from the customer's point of view, 2014, prieiga per internetą <<http://www.customerservicepoint.com/customer-service-definition.html>> (žiūrėta 2014 05 16).
29. Kaziliūnas A., *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: KRU leidybos centras, 2006, 312 p.
30. Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.9, 2004, p.73-80.
31. Kazlauskienė E., Pusvaškytė J., Klientų aptarnavimo kokybės vertinimas bankinių paslaugų sektoriuje. Kn. *Finansų rinkų įžvalgos: I dalis*, Vilnius: MRU, 2013, p.305-353.
32. Kazlienė R., *Kelionių agentūros tinklo klientų aptarnavimo kokybė vartotojų požiūriu (West Express atveju)*: Magistro baigiamasis darbas, 2009, Kaunas: LKKA, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100605_002649-82221/DS.005.0.01.ETD>, (žiūrėta 2013 09 20).
33. Kun Y., *Understanding luxury consumption in Guangdong, China*, 2004, Guangdong: Simon Fraser University.
34. Lagzdinytė-Pundziuvienė I., Klientų logistinis aptarnavimas lietuvių turizmo informacijos centruose: Magistro darbas, Šiauliai: ŠU, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).
35. Lassar M.W., at al., Service quality and satisfaction in private banking, *International Journal of Bank Marketing*, 2000, Nr.18(4), p.181-199.

36. Liao H., et al., Do they see eye-to-eye? Management and employment perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, Nr.94(2), 2009, p.371-391.
37. Lucas R.W. *Customer service: skills for success*. New York: McGraw-Hill, 2009, 394 p.
38. Malhotra N.K., et al., Dimensions of service quality in developed and developing economies: multicountry cross cultural comparisons, *International Marketing Review*, 2005, Nr.22(3), p.256-78.
39. Masalskienė E., Masalskis V., Skirtingi klientų tipai ir kaip su jais elgtis, 2008, prieiga per internetą <<http://www.litas.lt/skirtingi-klientu-tipai-ir-kaip-su-jais-elgtis/>> (žiūrėta 2014 05 15).
40. Molina A., et al., Relational benefits and customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, Nr.25(4), 2007, p.253-271.
41. Noreikienė J., Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus atvejis: Magistro darbas, Tauragė, 2011, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_092650-55901/DS.005.0.01.ETD>, (žiūrėta 2013 09 20).
42. Organizacijų vystymo centras. *Darbas su skirtingomis klientų grupėmis: seminaras*. Vilnius, 2007.
43. Pajuodis A., *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 2005, 384 p.
44. Petridou E., et al., Bank service quality: empirical evidence from Greek and Bulgarian retail customers, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2007, Nr.24(6), p.568-585, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-671X&volume=24&issue=6&articleid=1611058&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).
45. Pisankaitė I., Prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis: Magistro darbas. Šiauliai: ŠU, 2009, prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_125538-82121/DS.005.0.02.ETD> (žiūrėta 2014 05 28).
46. Press Cave, *Top 10 luxury furniture brands in the world*, 2015, prieiga per internetą: <<http://www.presscave.com/top-luxury-furniture-brands-in-the-world/>>, (žiūrėta 2015 02 25).
47. Profiles International. 6 pagrindiniai klientus aptarnaujančių specialistų bruožai, 2014, prieiga per internetą <<http://profilesinternational.lt/upload/infocfiles/6%20klientus%20aptarnaujanciu%20specialistu%20bruo%20zai.pdf>> (žiūrėta 2014 05 29).
48. Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius. *Balsas.lt savaitė*, Nr.4(55), 2010, p.18.
49. Rafanavičius D., Kaip sunkmečiu viršyti klientų lūkesčius? *Balsas.lt savaitė*, vasario 1–7 d., Nr.4(55), 2010, prieiga per internetą:

<<http://www.tmd.lt/uploads/Straipsniai/Kaip%20sunkmeciu%20virsyti%20klientu%20luksecius.pdf>>
(žiūrėta 2013 09 20).

50. Raižytė D., UAB "Kauno švara" atliekų tvarkymo verslo strategijos tobulinimas: Magistro darbas, Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).
51. Ranker, Furniture Companies, 2015, prieiga per internetą: <<http://www.ranker.com/list/furniture-companies/reference>>, (žiūrėta 2015 02 25).
52. Ratkus K., Blinstrubas A., Aptarnavimo kokybė asmeniniame pardavime: slaptos pirkėjo tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, I(14), p.217-223, prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21664.pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).
53. rekvizitai.lt, UAB "Interio Baltic", 2015, prieiga per internetą: http://rekvizitai.vz.lt/imone/uab_interio_baltic/juridinis-asmuo/, (žiūrėta 2015 02 25).
54. Rimgaila A., *Klientų aptarnavimo elektroniniu paštu tobulinimo galimybės Lietuvos įmonėse*: Magistro darbas, Vilnius: MRU, 2010, prieiga per internetą: <https://aleph.library.lt/F/6MTBGKSSPYULX7E67DNJ6X5K9IIL2CYREJYBH28BQKELVTQJMF-03902?func=find-b&request=klient%C5%B3+aptarnavimas&find_code=WRD&adjacent=N&local_base=&filter_code_1=WKA&filter_request_1=&filter_code_2=WYR&filter_request_2=&filter_code_3=WYR&filter_request_3=&filter_code_4=WDA&filter_request_4=&filter_code_5=WCO&filter_request_5=&filter_code_6=WPR&filter_request_6=&x=39&y=8>, (žiūrėta 2013 09 20).
55. Roberts K., at al., Measuring quality of relationships in consumer services: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 2003, Nr.37(1-2), p.169-96;
56. Russ-Elf D., Consumer service competencies: a global look. *Human Resource Development Management*, Nr.7(2), 2004, p.211-231.
57. Service Management: Operations, Strategy and Informational Technology. McGraw-Hill Companies, Inc., 2008, prieiga per internetą <<http://www.endustri.anadolu.edu.tr/ipoyraz/ENM%20420/icerik/Chapter%209.pdf>> (žiūrėta 2014 05 16).

58. Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingas, kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio, tyrimas. *Contemporary issues in business, management and education'2011*, Nr.20, 2011, p.264-276.
59. Skačkauskienė I., Toropovaitė K., Ryšių marketingo kaip vartotojų lojalumą formuojančio veiksnio tyrimas, *Contemporary issues in business, management and education'2011*, 2011, Nr.20, p.264-276, prieiga per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-skackauskiene_toropovaite.pdf>, (žiūrėta 2013 09 20).
60. Spencer-Matthews S., Lawley M., Improving customer service: issues in customer contact, management European. *Journal of Marketing*, 49(1), 2006, p. 218-232.
61. Stanionis A. (2010). *Prabangos prekių marketingo ypatumai*: Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: VDU.
62. Stašys R., Malikovas A., Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr.22(3), 2010, p.1-8.
63. Šaulinskas L., Tilvytienė R., Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(29), 2013, p.152-165.
64. Tijūnaitienė R., et al., Klientų dalyvavimo vaidmenys bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr.1(14), 2009, p.290–300.
65. Tucker F.G., Creative customer service management. *International Journal of physical distribution and logistics management*, Nr.24(4), 1994, p.32-40.
66. Urbanskienė R., et al., *Vartotojų elgsena*: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000, 239 p.
67. Vanagas P., *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2008, 426 p.
68. Vesel P., ZabkarV., Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers, *European Journal of Marketing*, 2010, Nr.44(9/10), p.1334-1365, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=44&issue=9/10&articleid=1878120&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).
69. Vigneron F., Johnson L.W., Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Magement*, 2004, Nr.11.
70. Vitkienė, E., *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004, 133p.
71. Vrasenevic T., et al., Culture in defining customer satisfaction in marketing. *European Business Review*, Nr.14(5), 2002, p.364-374.
72. Wang W.H., The interrelationship of retailer's relationship efforts and consumers' attitude and behavior, *Measuring business excellence*, 2008, Nr.12(1), p.13-28, prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1368-3047&volume=12&issue=1&articleid=1714931&show=pdf>>, (žiūrėta 2013 09 20).

73. Witkowski T.H., Wolfinbarger M.F., *The formality dimension of service quality in Thailand and Japan*, paper presented at the 2000 Annual Conference of the Association for Consumer Research, Salt Lake City, UT, October, 2000.
74. Žalys L., Klientų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo sodybose gerinimas. *Tiltai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002, p.47-56.
75. Žaptorius J., Internetinio klientų aptarnavimo plėtros modelis. *Filosofija. Sociologija*, Nr.22(4), 2011, p.426-436.

SANTRAUKA

Darbo tema: Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic“.

Klientų aptarnavimo kokybės reikšmė yra didelė, o jos valdymas įmonėse turėtų būti ne tik rekomenduotinas, bet privalomas. Nors klientų aptarnavimo kokybės valdymo tematika literatūroje nėra nauja, mokslinių darbų gausoje neteko aptikti atliktų tyrimų, nurodančių, kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja pirkėjų pasitenkinimą jų aptarnavimo kokybę prabangiais baldais prekiaujančiose ir interjero dizaino paslaugas teikiančiose įmonėse.

Darbo mokslinė problema: Kokie veiksniai labiausiai įtakoja kliento suvokiamą įsigytų prekių (paslaugų) kokybę? Ar įmanoma, ir jei taip, tai kokiais būdais juos įmonė gali valdyti? Kokių veiksmų gali imtis UAB „Interio Baltic“, siekdama padidinti savo klientų aptarnavimo kokybės valdymo lygį?

Tyrimo tikslas – sukurti klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį ir pagrįsti jo ekonominę naudą. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti tokie *uždaviniai*: 1) išanalizuoti ir palyginti teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius; 2) išanalizuoti ir palyginti praktikoje naudojamus prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelius; 3) suprojektuoti UAB „Interio Baltic“ patobulintą klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį ir pagrįsti jo išskirtinumą; 4) įvertinti suprojektuoto patobulinto UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelio įgyvendinimo galimybes ir jo ekonominę naudą. Tyrimui atlikti naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros, statistinių duomenų, interneto puslapių, palyginamoji analizė, apklausa raštu.

Pagrindinės tyrimo išvados. Mokslinės literatūros ir prabangiais baldais prekiaujančių bei interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių pagrindu suprojektuotas patobulintas UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis. Rekomenduojamame modelyje klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistema, lyginant su iki šiol įmonėje egzistavusia, praplėsta vienu elementu – „Unikalumas“. Pagal sudarytą patobulintą UAB „Interio Baltic“ klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelį įmonė turi įgyvendinti 4 patobulinimus: 1) profesionaliai atlikti viešosios nuomonės tyrimą; 2) įgyvendinti įmonės darbuotojų mokymus; 3) pradėti taikyti unikalius įmonės klientų aptarnavimo kokybę įtakančius veiksnius; 4) priimti naują darbuotojų rinkos stebėjimui ir prognozėms įvardinti minėtiems patobulinimams išleidusi vidutiniškai 40986 Eur per metus, kitais metais įmonė galėtų 22 proc. padidinti savo turimų klientų metinį skaičių ir metinę apyvartą bei 9 proc. padidinti pajamų augimo pokytį.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: pirmojoje išanalizuoti ir palyginti penki moksliniai klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai; antrojoje – išanalizuoti ir palyginti penki prabangiais baldais prekiaujančių ir interjero dizaino paslaugas teikiančių įmonių praktikoje naudojami klientų aptarnavimo kokybės valdymo modeliai; trečiojoje dalyje mokslinių ir praktikoje naudojamų klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelių pagrindu suprojektuotas UAB „Interio Baltic“ patobulintas klientų aptarnavimo kokybės valdymo modelis.

SUMMARY

Thesis: Customer service quality management system modeling of JSC „Interio Baltic“.

The importance of quality customer service is great, and its management facilities should not only be recommended, but optional. Although customer service quality management is not a new theme in literature, scientific works in the abundance of studies have not found indicating what are the key factors that influence customer satisfaction with their quality of service luxury trading furniture and interior design services providers.

Work scientific problem: What are the factors that most influence the perceived customer purchased goods (services) quality? Is it possible, and if so, in what ways can the company manage them? What can the JSC „Interio Baltic“, in order to increase their customer service quality management level?

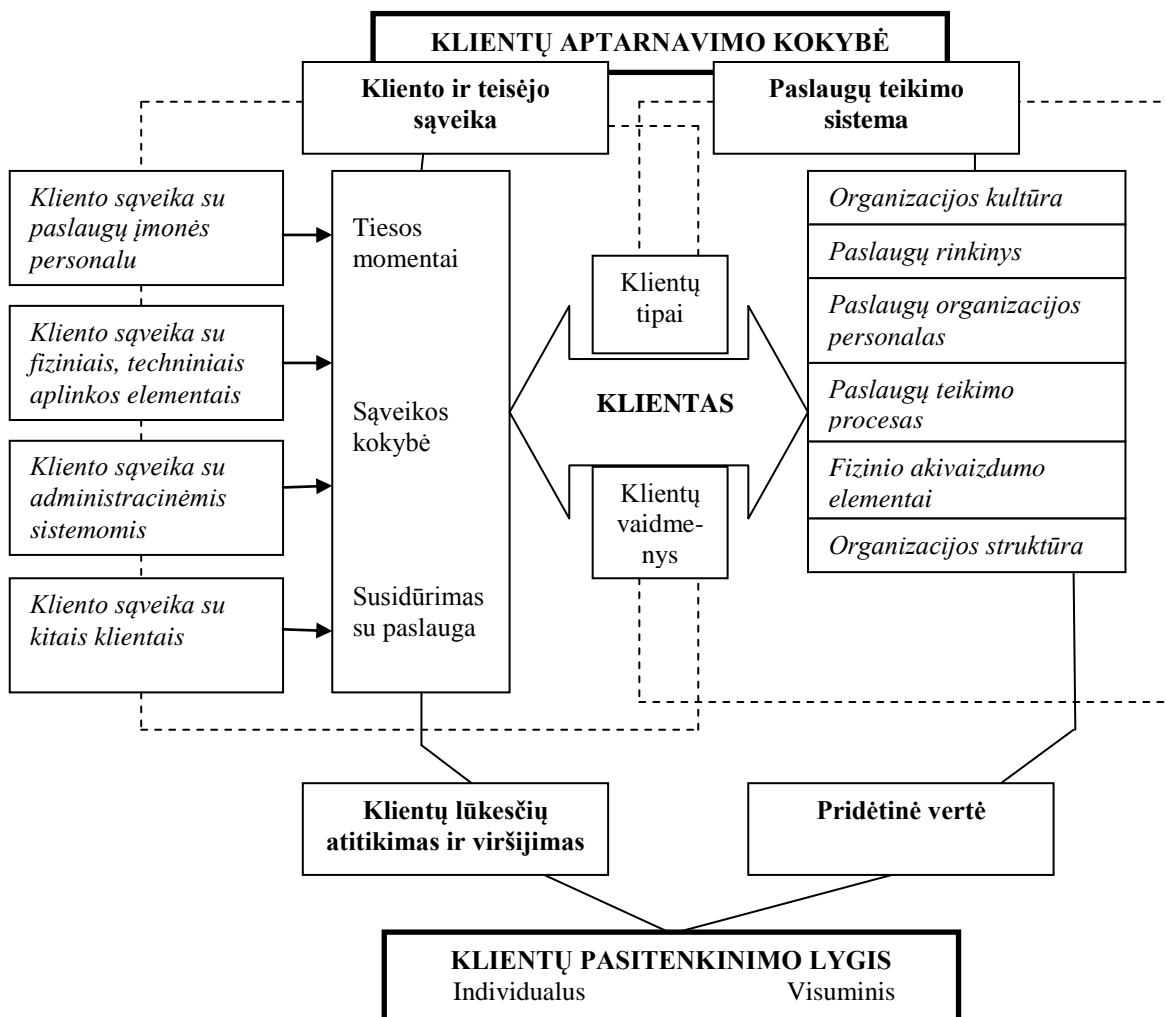
The research goal - to create a customer service and quality management model based on its economic benefits. To achieve this, the following tasks are: 1) to analyze and compare the theoretical customer service quality management models; 2) to analyze and compare the practice of trading in used luxury furniture and interior design service providers in customer service quality management models; 3) designing JSC „Interio Baltic“ improved customer service and quality management model based on its uniqueness; 4) designed to evaluate improved JSC „Interio Baltic“ customer service quality management model and the feasibility of its economic benefits. The study used to perform tests: the scientific literature, statistics, web pages, comparative analysis, written survey.

The main conclusions of the study. Literature and selling luxury furniture and interior design services companies used in practice customer service quality management on the basis of models designed improved JSC "Interio Baltic customer service quality management model. In a preferred model of customer service quality management system, compared with the company that existed until now, extended one element - "uniqueness." Read from the improved JSC „Interio Baltic“ customer service quality management model, the company has to implement the improvements of 4: 1) to conduct professional public opinion research; 2) implement the training of personnel; 3) to introduce the company's unique customer service quality influencing factors; 4) to adopt a new employee to monitor the market and identify those improvements forecasts issued an average of 40986 Eur a year, next year company to 22 percent increase their existing customers and the annual number of annual turnover of 9 percent increase revenue growth change.

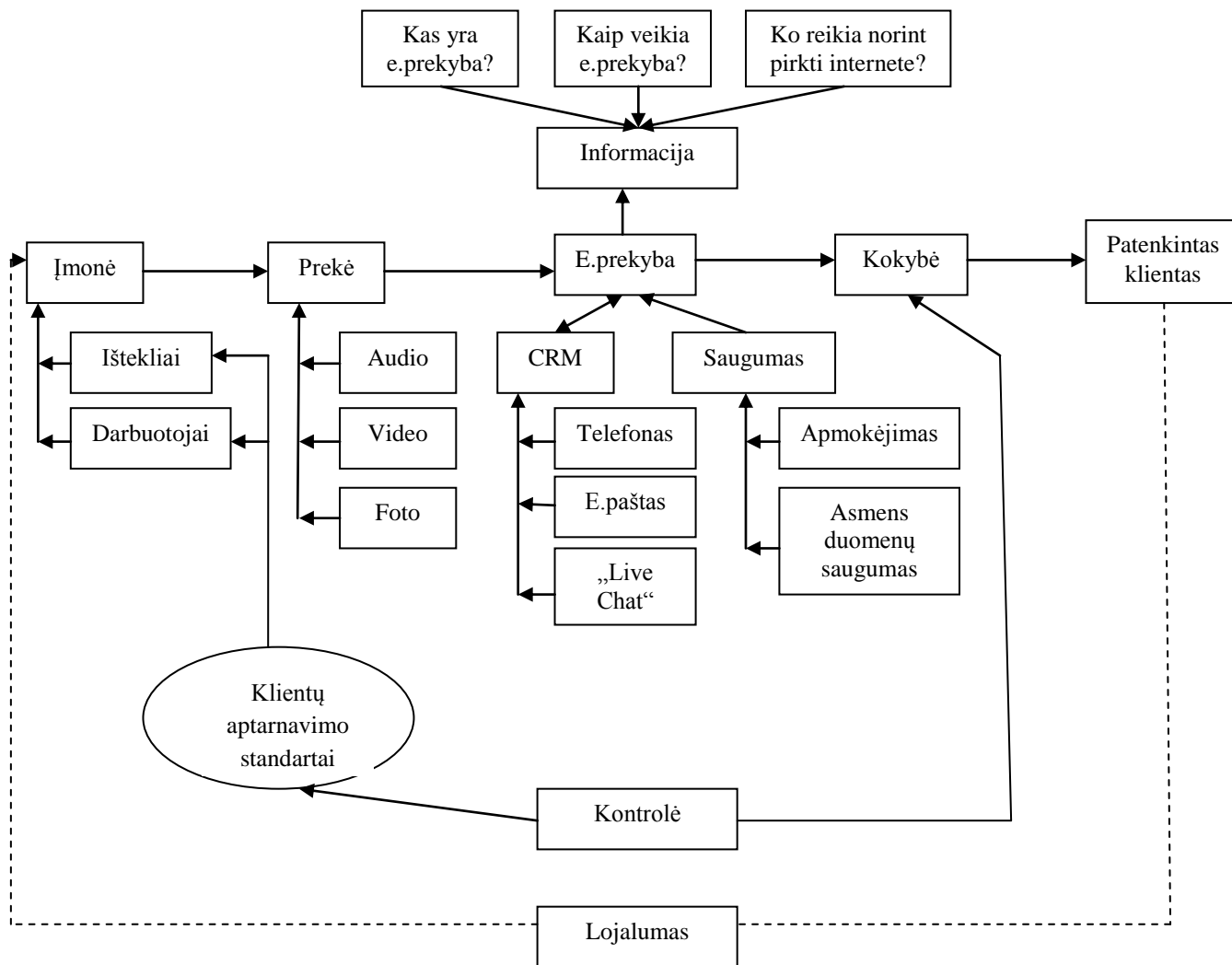
The structure. The work consists of three main parts: the first analyze and compare the five scientific quality of customer service management models; the second - to analyze and compare the five trading luxurious furniture and interior design services companies used to practice customer service quality management models; the third part of the scientific and practical use of customer service quality management models designed based JSC „Interio Baltic“ improved customer service quality management model.

PRIEDAI

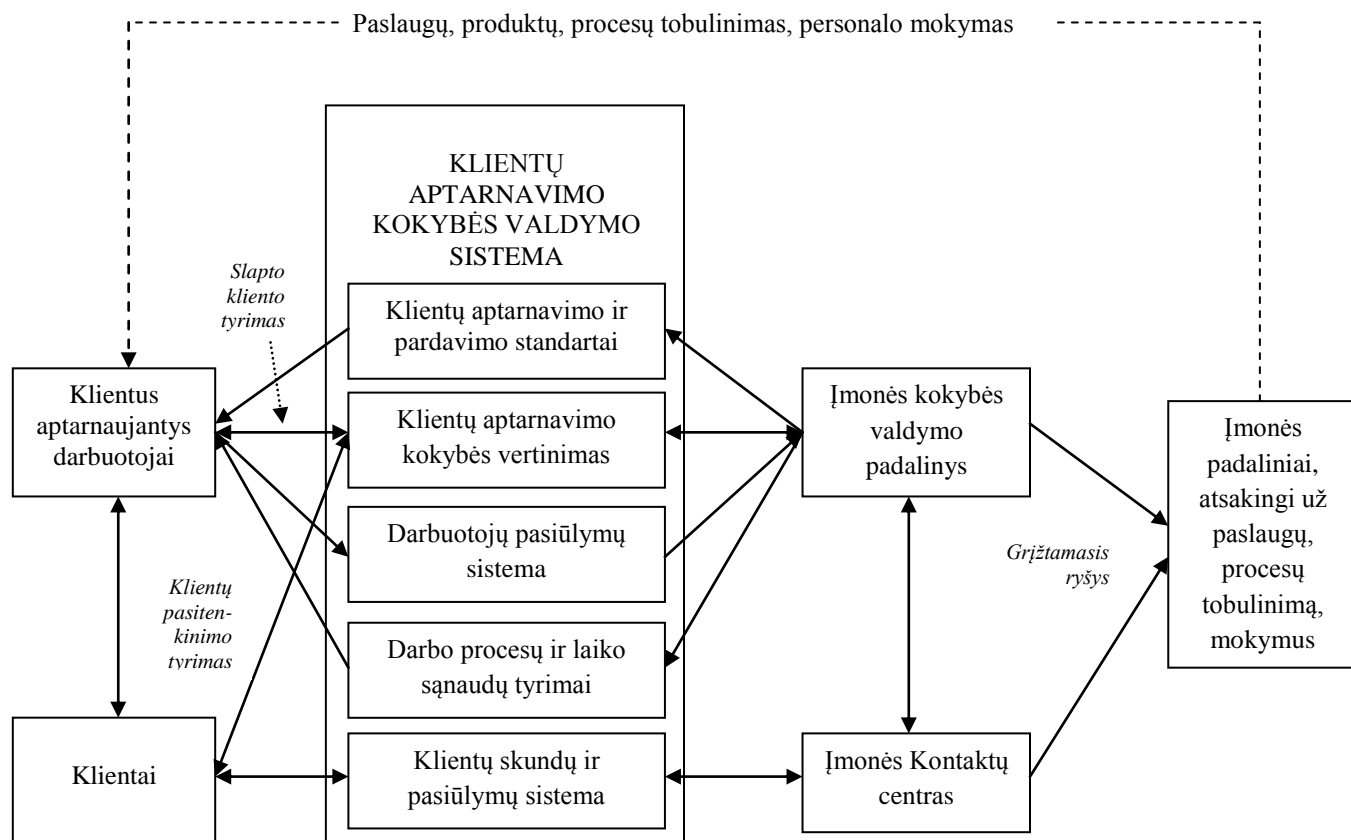
**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
PAGAL E. KAZLAUSKIENĘ IR J. PUSVAŠKYTĘ (2013)**



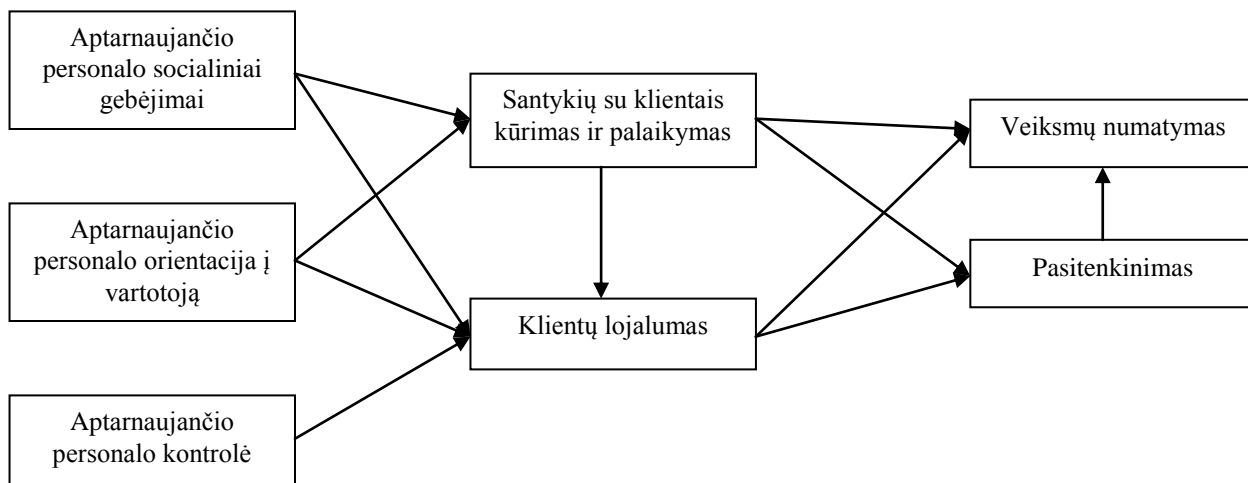
**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
PAGAL J. ŽAPTORIŲ (2011)**



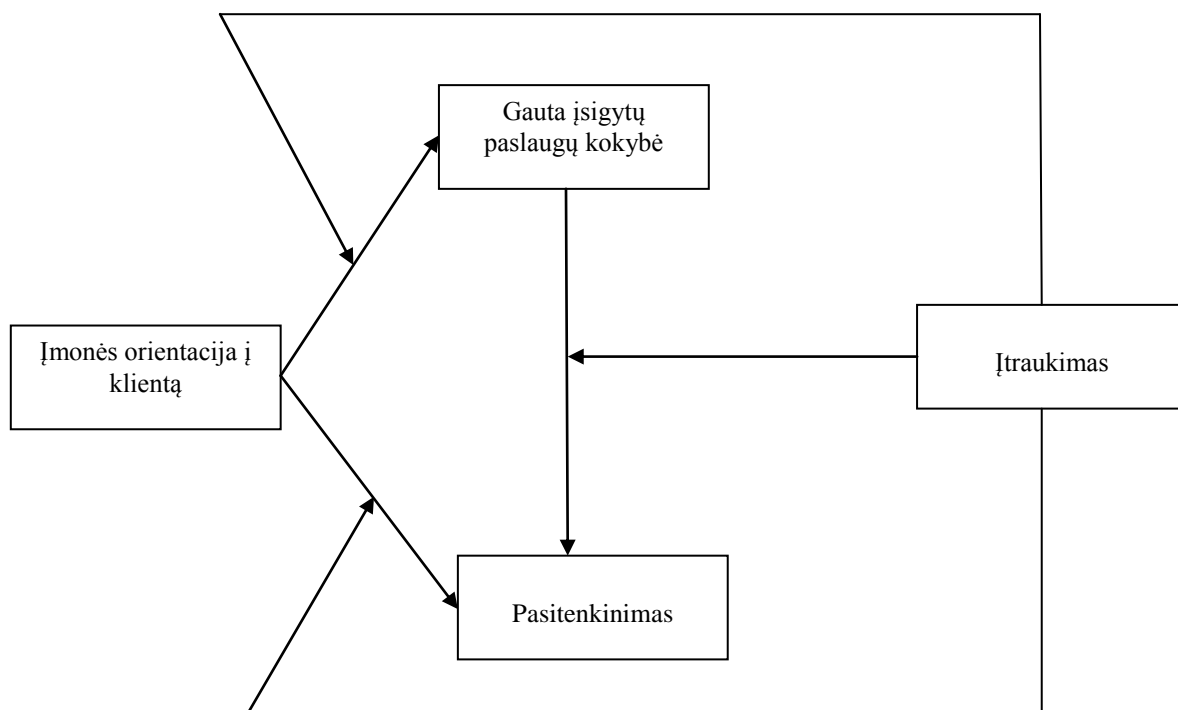
**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
PAGAL L. ŠAULINSKĄ IR R. TILVYTIENĘ (2013)**



**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
PAGAL CH. L. JIUN-SHENG, H. CHIA-CHUAN (2011)**



**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO MODELIS
PAGAL TH. L. BAKER IR KT. (2009)**



KLAUSIMYNO PAVYZDYS

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic“.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą?
Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?
2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė?
Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?
3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės sistemą, kaip procesą?
4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?
 - Klientų sąveika su įmonės personalu
 - Klientų sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais
 - Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis
 - Klientų sąveika su kitais klientais
 - Klientų sąveika su įmonės konkurentais
 - Klientų lojalumo pokyčiai
 - Klientų kiekio pokyčiai
 - Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai
 - Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai
 - Darbuotojų pasiūlymai
 - Klientų skundai ir pasiūlymai
 - Organizacijos kultūra
 - Kita
5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?
6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?
Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?
Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?
7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriame pridėtinė produkto vertė?
Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?
8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?
9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?
Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinga Jūsų įmonės veiklos sritis?

Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistemos privalumus?

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės sistemos trūkumus?

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius:

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?
.....

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.

2013 m.

2012 m.

2011 m.

2010 m.

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.

2013 m.

2012 m.

2011 m.

2010 m.

19. Jūsų vardas, pavardė:

20. Įmonė, kuriai atstovaujate:

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje:

Ačiū už sugaištą laiką.

UAB „INTERIO BALTIC“ DIREKTORĖS O. HYTTTEL APKLAUSOS ATSAKYMAI

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic“.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą?
Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?

Pajamų didėjimą lemia pardavimų didėjimas, siūlomų produktų įvairovė, bei darbuotojų įgūdžiai. Klientų aptarnavimo kokybė turi vieną pagrindinių vaidmenų ilgalaikėje perspektyvoje, nes tai patampa įmonės išskirtiniu bruožu, dirbant rinkoje ne vienerius metus, tai rodo, kad įmonė yra stabili, o produktas – saugus.

2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė?
Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?

Už tai atsakingas - betarpiškai įmonės vadovas. Siūlau pridėti mūsų įmonės pirkimo-pardavimo sutarties ištrauką:

8.4. Pastebėjus vykdomos sutarties pažeidimus prašome kreiptis į įmonės vadovą Oksaną Hyttel.: (8 699) 37996. el.paštas: oksana@interio.lt arba į Valstybinę ne maisto produktų inspekciją nemokamu telefonu: (8~800) 55551, www.inspekcija.lt bei reikalauti nustatytų pažeidimų pašalinimo.

Taigi vadovas turi galimybę „iš pirmų lūpų“ išgirsti apie klientų aptarnavimo subtilumus, pliusus ir minusus. Papildomai, kas mėnesį, kiekvieno salono vadovas atsiunčia ataskaitą bei sudarytas sutartis, bei galutinai įvykdytus užsakymus, šios informacijos pagrindu, nagrinėjami klausimai, susiję su klientų aptarnavimo kokybe.

3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kaip procesą?

Mūsų įmonėje nėra įdiegta ISO 9000 sistema, bet patį klientų aptarnavimo kokybės valdymo procesą galėčiau apibūdinti kaip kompleksinį – apimantį visą grandinę pradedant nuo darbuotojų, kurie siūlo produktus ir jų profesionalumo, atkreipiant dėmesį į darbuotojus kurie pristato baldus, bei užbaigiant „popardaviminiu“ aptarnavimu. Taip pat norėtūsi akcentuoti proceso – grįžtamąjį ryšį, nes po kiekvieno nesklaidumo, yra aiškinamos priežastys.

4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?

- Klientų sąveika su įmonės personalu - *taip*
- Klientų sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais
- Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis
- Klientų sąveika su kitais klientais
- Klientų sąveika su įmonės konkurentais - *taip*
- Klientų lojalumo pokyčiai – *taip*
- Klientų kiekio pokyčiai – *taip*
- Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai – *taip*
- Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai - *taip*
- Darbuotojų pasiūlymai – *taip*
- Klientų skundai ir pasiūlymai – *taip*
- Organizacijos kultūra - *taip*
- Kita

5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?

Sistema yra tokia: išsiaiškinti nesklaidumų priežastis bei surasti būdus kaip juos pašalinti arba bent jau sumažinti jų poveikį.

6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?

Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?

Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?

Taip, tokie standartai yra sukurti, darbuotojai supažindinami ateidami i darbą, tai vyksta kai pasirašomi pareigybiniai nuostatai. Už nukrypimo nuo standarto mažėjimo procesą tiesiogiai atsakingas vadovas.

7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriama pridėtinė produkto vertė?

Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?

Taip, mūsų įmonės „pardavimo paketo“ dalis yra – aptarnavimo kokybė. Unikalumas, manau yra tokiose veiksmuose:

1. Klientas gauna ASMENINĘ konsultaciją, interjero klausimais. Jam siūlomų baldų bei spalvų kombinacijos yra parenkamos maksimaliai atsižvelgiant būtent į jo būsto ypatumus bei finansinius pajėgumus.

2. Siūlomas kompleksinis sprendimas: t.y. parenkami ne tik baldai, bet ir aksesuarai, apšvietimas, buitinė technika.

3. Akcentuojama paslauga „nuo „iki“, tai reiškia, kad pasirinkus mūsų įmonę įvykdomas ne tik pardavimo sandoris, bet ir pilnas pristatymas, užnešimas, montavimas – viskuo rūpinasi mūsų įmonė.

4. Mūsų įmonė yra nuosekli su savo klientais ir tiekėjais – tai užtikrina stabilumą, praėjus nemažam laiko tarpui po pirkimo, duomenų bazės dėka, yra galimybė siūlyti klientui papildyti esamą baldų komplektaciją su tų pačių spalvų ir to paties gamintojo produktais.

5. Lojalumas klientams – garantiniu ir daug metu po garantinio aptarnavimo laikotarpio – klientui prašant yra suteikiama visapusiška pagalba.

8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?

Taip, tokia informacija renkama, tokio pobūdžio duomenys yra naudojami ne tik aptarnavimo kokybei gerinti, bet ir bendram klientų poreikių įvertinimui, tai įtakoja įmonės veiklą kompleksiskai: pasirenkant asortimentą, kuriant reklamines ir marketingines kampanijas, formuojant bendrą įmonės įvaizdį rinkoje.

9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?

Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

Taip, klientų lūkesčiai yra žinomi, jie yra išaiškinami pokalbio su klientais metu ar bendraujant elektroniniais laiškais. Už tai atsakingi salonų vadovai bei įmonės vadovas.

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

Taip, yra vykdomos „slaptų pirkėjų“ akcijos-patikrinimai, 1-2 kartus per metus. Taip pat yra dalinamos „klientų pasitenkinimo“ anketos, kur klientai pažymi ar jiems buvo suteikta kokybiška paslauga. Už tai atsakingas vadovas. Tokie tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybę apytiksliai pusei metų. Po tokių tyrimų atlikimo vyksta pokalbiai su darbuotojais, jei darbuotojas rodo iniciatyvą tobulėti, jis yra siunčiamas į konkrečius profesinius mokymus, jei iniciatyvos ir noro tobulėti nėra – tai toks darbuotojas ateities įmonėje neturi.

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinė Jūsų įmonės veiklos sritis?
Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

Taip, klientų lojalumo formavimas ir išlaikymas yra viena iš prioritetinių sferų. Lojalumas formuojamas kiekviename aptarnavimo grandinės žingsnyje, pradedant nuo malonaus ir profesionalaus klientų aptarnavimo salone, baldų pristatymu ir surinkimu bei ryšio palaikymu po pardavimo, t.y. laiškų su naujienomis siuntimas, kvietimas i sezoninių kolekcijų pristatymą, pranešimai apie siūlomas nuolaidas.

Už tai atsakingi salonų vadovai.

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos privalumus?

Dėmesys klientui, bei sugebėjimas padėti ne tik garantinio laikotarpio metu, bet tr jam pasibaigus. Lankstumas ir sugebėjimas isiklausyti į subjektyvią kliento nuomonę.

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos trūkumus?

Nepakankamai gera sąveika tarp darbuotojų, kurie aptarnauja klientus salonuose ir darbuotojų, kurie betarpiškai vykdo baldų pristatymo ir surinkimo funkcijas pas klientus.

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius per metus:500-800.....

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?30%.....

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?
.....50/50.....

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

Jei kaip 100% -fiksuojam 2010 m. pajamas, tai

2014 m.140.....
2013 m.120.....
2012 m.140.....
2011 m.120.....
2010 m.100.....

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką? per paskutinius 3-5 metus?

Jei kaip 100% -fiksuojam 2010 m. klientų skaičių, tai

2014 m.140.....
2013 m.120.....
2012 m.130.....
2011 m.120.....
2010 m.100.....

19. Jūsų vardas, pavardė:*Oksana Hyttel*.....

20. Įmonė, kuriai atstovaujate: ...*UAB „Interio Baltic“*.....

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje:*Direktorė*.....

Ačiū už sugaištą laiką.

UAB „EURTEKA“ PARDAVIMŲ VADOVĖS L. ALEKSIENĖS APKLAUSOS ATSAKYMAI

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic“.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą? Lankstumas klientu atzvilgiu ir ju poreikiu tenkinimas. Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?

Klientų aukšto lygio aptarnavimas – įmonės veiklos ir pelno garantas.

2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė?

Kiekvienas asmeniškai atsako už savo veiksmus.

Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?

Kiekvienas asmeniškai už save.

3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kaip procesą?

Mandagus pasisveikinimas, takto išlaikymas, poreikių analizė.

4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?

- Klientų sąveika su įmonės personalu. Taip
- Klientų sąveika su fiziniiais, techniniais aplinkos elementais. Taip – aplinka, salono įvaizdis
- Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis. Neturi nieko bendra su tiesioginiu kontaktu su klientu ir aptarnavimu.
- Klientų sąveika su kitais klientais. Ne
- Klientų sąveika su įmonės konkurentais Ne
- Klientų lojalumo pokyčiai Taip
- Klientų kiekio pokyčiai Ne
- Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai Ne
- Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai Laikas ir kokybė pristatant užsakymus klientams
- Darbuotojų pasiūlymai Taip
- Klientų skundai ir pasiūlymai Taip
- Organizacijos kultūra Taip
- Kita - reklama bei naujos produkcijos įvedimas į rinką ir jos pristatymas

5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?

Neturim nusiskundimų dėl aptarnavimo kokybės.

6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?

Neturi, viskas pagal situaciją.

Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?

Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?

7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriama pridėtinė produkto vertė?

Tik kokybė ir sukuria pridėtinę vertę.

Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?

„Niekas taip pigiai nekainuoja ir brangiai nevertinamas, kaip mandagumas“

8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?

Tiesiog elementari klientų apsilankymo, krepšelio ir poreikių statistika.

9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?

Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

Klientų poreikių analizė.

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Ne

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinė Jūsų įmonės veiklos sritis?

Lojalumas svarbus, tačiau ne pagrindinė įmonės veikla klientų atžvilgiu.

Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos privalumus?

Kalusimas kartojasi ☺

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos trūkumus?

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius per metus:

Beribis

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?

8 valandos

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?

1:1

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

Konfidencialu

2014 m.
2013 m.
2012 m.
2011 m.
2010 m.

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką? per paskutinius 3-5 metus?

Konfidencialu

2014 m.
2013 m.
2012 m.
2011 m.
2010 m.

19. Jūsų vardas, pavardė:Lina Aleksienė.....

20. Įmonė, kuriai atstovaujate:UAB „Eurteka“ (oficialus prekinio ženklo „Natuzzi“ atstovas).....

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje:Pardavimų vadovė.....

Ačiū už sugaištą laiką.

UAB „IN STYLE JG“ DIREKTORĖS J. RAGUCKIENĖS APKLAUSOS ATSAKYMAI

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic““.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą?
Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?

Įmonės pajamų didėjimas yra kompleksinis reiškinys, susidedantis iš ekonominio gerbūvio šalyje padėties, prekinio ženklo žinomumo rinkoje, reklamos strategijos, darbuotojų kvalifikuotumo.

Klientų aptarnavimo kokybė yra labai svarbus veiksnys, kadangi norint parduoti brangų dizaino produktą, reikalingas ypatingas dėmesys ne tik pačiam pirkėjui, bet ir detalus produkto bei jo konteksto žinojimas. Parduodantis asmuo klientui parduoda ne tik patį daiktą, bet ir jo legendą.

2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė?
Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?

Klientų aptarnavimo kokybė iš esmės kuriama jau renkantis personalą į atitinkamą poziciją. Stebimos jo savybės, ir svarstoma jų integralumas į kolektyvą. Už aptarnavimo kokybę yra atsakingas įmonės vadovas, tačiau kadangi įmonės kolektyvas nėra didelis (viso įmonėje dirba 4 asmenys, kitos paslaugos yra outsource'amos), klientų aptarnavimo kokybė tampa kiekvieno darbuotojo neatsiejama kasdienybės dalimi, ir kiekvienas už ją yra tiek individualiai, tiek kompleksiskai atsakingas. Aptarnavimo kokybės klausimai aptariami kas savaitiniuose kolektyvo susirinkimuose.

3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kaip procesą?

Negalėtume.

4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?

- Klientų sąveika su įmonės personalu - taip
- Klientų sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais
- Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis
- Klientų sąveika su kitais klientais - taip
- Klientų sąveika su įmonės konkurentais - taip
- Klientų lojalumo pokyčiai - taip
- Klientų kiekio pokyčiai - taip
- Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai - taip
- Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai - taip
- Darbuotojų pasiūlymai - taip
- Klientų skundai ir pasiūlymai - taip
- Organizacijos kultūra - taip
- Kita

5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?

Ryškių pavyzdžių negalėtume išskirti dėl mažo darbuotojų kiekio. Kitaip tariant, visos problemos sprendžiamos organiškai ir operatyviai, tad kartais jos tiesiog nebūna įvardintos kaip opios problemos. Galbūt ryškesnis pavyzdys būtų toks: nemažą įmonės klientūros dalį sudaro kaimyninių šalių piliečiai (baltarusiai, rusai). Prieš kelis metus pastebėjus šio reiškinio augimą, buvo sutelktas dėmesys į kolektyvo, galinčio bendrauti ir rusų kalba, atranką.

6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?

Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?

Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?

Standartai taikomi bendrinės dokumentacijos, tokios kaip pasiūlymų ruošimas, pateikime. Sisteminė kontrolė nėra taikoma, didesnis dėmesys kokybės kontrolės valdymui ir standartų sukūrimui taikomas darbuotojo bandomojo laikotarpio metu. Tuomet jam pravedami apmokymai, kurių dalis supažindinimas su kokybės standartais. Bet vėlgi, labai svarbus ir pats žmogiškasis faktorius, kuris yra stebimas darbuotojų atrankos metu.

7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriama pridėtinė produkto vertė?

Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?

Taip, pridėtinė vertė yra kuriama aptarnavimo kokybės dėka. Išskirti unikalumą būtų sunku, bet galbūt kaip svarbų reiškinį reikėtų paminėti, jog labai telkiamas dėmesys į darbuotojo multifunktionalumą, t.y., visi įmonės darbuotojai laisvai disponuoja keliomis užsienio kalbomis, turi gilų dizaino istorijos konteksto bagažą, operuoja tokiomis programomis kaip AutoCad, taigi, geba ne tik konsultuoti interjero klausimais, bet ir jį kurti.

8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?

Teisingiau būtų pasakyti jog stebime, ir reaguojame, nei renkame.

9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?

Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

Kiekvieno ilgalaikio bendradarbiavimo su užsakovu metu kliento lūkesčiai yra tyrinėjami ir stebimi. Tačiau tam netaikoma forma kaip anketų pildymas, ar kažkas panašaus.

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

nėra

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinga Jūsų įmonės veiklos sritis?

Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

Klientų lojalumas formuojamas dėmesiu klientui, kvietimais į įmonės organizuojamus renginius, dovanomis, kelionėmis pas įmonės partnerius (užsienio gamintojus).

Tačiau būtina pabrėžti, jog įmonės veiklos specifika nulemia reiškinį, jog dažnu atveju bendraujama su kliento architektu, kuris yra tarpinė grandis tarp pardavėjo ir galutinio vartotojo. Tad lojalumo formavimas dažnu atveju daugiau taikomas bendravimui su architektais, nei su pačiais vartotojais.

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos privalumus?

Kadangi nėra nugludinta pati aptarnavimo sistema, ir ji traktuojama kaip augantis ir kasdieninis procesas, tad galbūt privalumu galima būtų pavadinti lankstumą ir operatyvumą sprendžiant aptarnavimo kokybės klausimus kiekvieną individualų kartą.

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos trūkumus?

Ryškių neišskirtume. Kartais intensyviais darbų periodais trūkumu tampa laiko stoka ruošti pasiūlymus.

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius per metus:140-160

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?per dieną gali būti ir nei vieno. Darbo specifika diktuoja kiek lėtesnį procesą. Ilgalaikėje perspektyvoje kartotinių klientų yra daug. Galbūt galima būtų nurodyti skaičių 0-5.

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?įmonės dydis lemia, jog 100% personalo atlieka tiek aptarnaujančio personalo, tiek visas kitas funkcijas.

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

2014 m. 70% (nulemta didelių įgyvendintų projektų)
2013 m. 50% (nulemta didelių įgyvendintų projektų)
2012 m. 5%
2011 m. 5%
2010 m. 5%

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką? per paskutinius 3-5 metus?

Skaičiaus dinamika gan pastovi. Skiriasi to paties užsakovų skaičiaus išleidžiamos įmonėje pajamos.

2014 m.
2013 m.
2012 m.
2011 m.
2010 m.

19. Jūsų vardas, pavardė: JŪRATĖ RAGUCKIENĖ

20. Įmonė, kuriai atstovaujate: UAB IN STYLE JG

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje: DIREKTORĖ

Ačiū už sugaištą laiką.

UAB „BOCOTE“ DIREKTORIAUS Z. DAVULIO APKLAUSOS ATSAKYMAI

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic“.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą?

Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?

Pagrindiniai veiksniai būtų: siūlomų prekių kokybė, popardaviminė priežiūra, savalaikis prekių atnaujinimas, be abejo - klientų aptarnavimo kokybė. Tai vienas iš svarbiausių veiksnių, garantuojantis pirkėjo grįžtamumą ir efektyviausią reklamą „iš lūpų į lūpas“.

2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė?

Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?

Už pirkėjų aptarnavimo kokybę turi būti atsakingi visi įmonės darbuotojai, nepriklausomai tiesiogiai ar netiesiogiai su jais dirba.

Pirmiausia „pardavimą“ reikia suprasti ir įsisąmoninti, kaip „paties kliento apsisprendimą, jog būtent čia patikimiausia ir saugiausia palikti tam skirtą pinigų kiekį“. Tai galima pasiekti tik į pirmą vietą statant klientų aptarnavimo kokybę. Vėliau, „popardaviminius kliento pasitenkinimo pirkinium“ skambutis. Keletą dar elementų – bet visko atskleisti negalima ☺

Visa tai lemia grįžtamumą, arba kitų apsilankymą su pirkusiojo rekomendacija.

3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kaip procesą?

Kaip įmonė, mes per maži sistemoms. Didelis dėmesys skiriamas „žmogiškumo“ faktoriui.

4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?

- Klientų sąveika su įmonės personalu
- Klientų sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais
- Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis
- Klientų sąveika su kitais klientais
- Klientų sąveika su įmonės konkurentais
- Klientų lojalumo pokyčiai
- Klientų kiekio pokyčiai
- Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai
- Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai
- Darbuotojų pasiūlymai
- Klientų skundai ir pasiūlymai
- Organizacijos kultūra
- Kitair kita ☺

5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?

Ne

6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?

Standartų Ne. Bet kokio lygio siekti - Taip.

Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?

Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?

7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriama pridėtinė produkto vertė?

Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?

Jei atsakyčiau į šį klausimą – jis taptų nebeunikalus ☺.

8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?

Labai svarbu „Prisiminti“ klientą. Net ir mažą sumą palikęs pirkėjas nori jaustis svarbiu, prisimenamu, pažįstamu ir t.t. Juo labiau tai liečia dideles sumas palikusius pirkėjus... Taigi, žmonių prisiminimas, žinojimas apie jų pirkinius ir t.t. tik didina jų lojalumą ir išleidžiamų pinigų kiekį.

9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?

Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

Taip, į lūkesčius atsižvelgiam.

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Ne.

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinga Jūsų įmonės veiklos sritis?

Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

Lojalumas labai svarbu. Bet manau apie tai atsakiau ankstesniuose klausimuose.

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos privalumus?

Ne.

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos trūkumus?

Ne

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius per metus

Ne.

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?

Ne

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?

Ne

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.
2013 m.
2012 m.
2011 m.
2010 m.

Na Ne ☺

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką? per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.
2013 m.
2012 m.
2011 m.
2010 m.

Ne

19. Jūsų vardas, pavardė: Zenius Davulis

20. Įmonė, kuriai atstovaujate: Interjero salonas BOCOTE

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje: direktorius

Ačiū už sugaištą laiką.

UAB „EUROINTERJERAS“ DIREKTORĖS A. RĖKSNĖS APKLAUSOS ATSAKYMAI

Gerb. įmonės vadove,

esu Vytautas Bazaras, Mykolo Romerio universiteto magistrantas. Norėčiau Jums užduoti kelis klausimus, kurių tikslas – išsiaiškinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos pagrindinius aspektus. Apklausos metu gauti rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos modeliavimas UAB „Interio Baltic““.

1. Kokie pagrindiniai veiksniai lemia Jūsų įmonės pajamų didėjimą?

Pajamų didėjimą, t.y. pardavimų apimčių didėjimą lemia kompleksiniai, tarpusavyje susiję veiksniai:

- 1. Nuolatos atnaujinamas parduodamų baldų asortimentas, du kartus per metus atnaujinama balų ekspozicija;*
- 2. Lanksti nuolaidų sistema; kelis kartus per metus organizuojamas akcinis laikotarpis;*
- 3. Pastovus kontaktas su esamais, buvusiais klientais. Naujienlaiškio siuntimas klientams aktualia informacija, organizuojamos, akcijos, ekspozicijos atnaujinimas ir kt. Socialinių tinklų palaikymas (facebook, pinterest).*
- 4. Glaudus bendradarbiavimas su architektais dizaineriais;*
- 5. Personalo apmokymas, tobulinimas. Su tiesioginiais pardavimais dirbantys specialistai kartą per metus siunčiami į mokymus gamykloje, kur jie supažindinami su naujais produktais, technologiniais procesais;*
- 6. Pastovus (kartą per mėnesį) darbinių rezultatų aptarimas su projektų vadovais, konsultacijos, mokymai pardavimo efektyvumo didinimo klausimais, ataskaitų ruošimas.*
- 7. Darbuotojų skatinimo sistema, premijavimas įgyvendinus numatytus pardavimo planus; Sudaromos pardavimų prognozės;*
- 8. Darbuotojams, pagal pareigybes sukurtos pareiginės instrukcijos. Darbuotojams, kurie dirba su tiesioginiais pardavimais sukurtos klientų aptarnavimo taisyklės.*

Kokią vietą šiame procese užima klientų aptarnavimo kokybė? Kodėl taip manote?

Klientų aptarnavimo kokybė visame pardavimo procese užima vieną iš svarbiausių vietų, nes klientas nusprendęs įsigyti baldus, juos renkasi keliuose taškuose, jis atlieka rinkos analizę. Todėl priimant sprendimą įsigyti baldus vienoje ar kitoje įmonėje nulemia, ne tik pasiūlytas geriausias kainos pasiūlymas, tačiau ir visas aptarnavimo procesas. Pradedant nuo pirminio kontakto su kliento, paslaugumo, informatyvumo, operatyvumo parduodant, bet ir įgyvendinant t.y. sumontuojant baldus kliento namuose. Tai paskutinis, tačiau taip pat vienas iš svarbesnių momentų ir galinčių nulemti kliento apsisprendimą ateityje priverkusių baldų sugrįžti pas mūsų įmonę.

2. Kokiais būdais Jūsų įmonėje kontroliuojama klientų aptarnavimo kokybė? Koks padalinys (asmuo) už šį procesą yra atsakingas?

Vykdoma slapto pirkejo apklausa. Atliekamas klientų atsiliepimų įvertinimas. Atsakingas įmonės vadovas, nes įmonės struktūra nėra didelė.

3. Kaip galėtumėte apibūdinti Jūsų įmonės pačią klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kaip procesą?

Efektyvus, lengvai valdomas.

4. Kokie klientų aptarnavimo kokybės valdymo aspektai Jūsų įmonėje yra stebimi ir valdomi?

- Klientų sąveika su įmonės personalu
- Klientų sąveika su fiziniais, techniniais aplinkos elementais
- Klientų sąveika su įmonės administracinėmis sistemomis
- Klientų sąveika su kitais klientais
- Klientų sąveika su įmonės konkurentais
- Klientų lojalumo pokyčiai

- Klientų kiekio pokyčiai
- Įmonėje klientų išleidžiamų pinigų kiekio pokyčiai
- Įmonės darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai

- Darbuotojų pasiūlymai
- Klientų skundai ir pasiūlymai
- Organizacijos kultūra
- Kita

5. Ar įmonėje veikia klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos grįžtamasis ryšys, t.y., ar nustačius šio proceso trūkumus, pradeda veikti tam tikra sistema, padedanti juos pašalinti. Jei taip, gal galėtumėte apie ją papasakoti plačiau?

Taip yra. Užsidarius pardavimo ciklui, klientą aptarnavęs darbuotojas visada pasiskambina klientui pasiteirauti, ar jo lūkesčiai įgyvendinti. Jeigu iš kliento pusės yra neigiamų atsiliepimų, nusiskundimų, jie yra užfiksuojami. Tarkime, jeigu klientui pristatytas defektuotas baldas, yra fiksuojamas brokas, kurio įvertinimui siunčiamas įmonės darbuotojas, kuris gali pašalinti trūkumus, jeigu trūkumai nėra sutvarkomi vietoje, užfiksuoti pažeidimai, defektai siunčiami gamintojui, per nustatytą terminą pašalinami, arba baldas keičiamas nauju, jeigu pažeidimų neįmanoma pašalinti. Priklausomai nuo situacijos, jeigu klientų lūkesčiai neįgyvendinti iki galo, klientui suteikiama papildoma nuolaida, kad kompensuoti susidariusius nepatogumus.

6. Ar Jūsų įmonė turi sukūrusi savo klientų aptarnavimo standartus?

Taip

Jei taip, tai ar visi darbuotojai su jais yra supažindinti?

Taip

Jei taip, ar įmonėje vyksta sisteminė šių standartų laikymosi kontrolė? Kas už tai atsakingas ir kaip vyksta nukrypimų nuo šių standartų mažinimo procesas?

Kontrolę vykdo įmonės vadovas. Individualaus pokalbio su darbuotoju metu bandoma išsiaiškinti priežastis ir kartu su darbuotoju bandoma rasti būdus, kaip šiuos nukrypimus pašalinti.

7. Ar Jūsų įmonėje per klientų aptarnavimo kokybę yra kuriama pridėtinė produkto vertė?

Jei taip, tai kuo klientų aptarnavimas Jūsų įmonėje yra unikalus?

Taip. Išskirtinis dėmesys, techninės informacijos apie produktus pateikimas. Tuo, kad įmonėje yra sukurtos klientų aptarnavimo ir elgesio taisyklės su kuriomis susipažinę visi klientus aptarnaujantys darbuotojai.

8. Ar renkate informaciją apie savo klientų sociodemografines charakteristikas, pvz., lytį, amžių, gyvenamąją vietą, lankymosi Jūsų parduotuvėse dažnį, čia išleidžiamų pinigų kiekį, pirktų daiktų pobūdį ir t.t. Jei taip, tai ar ta sukaupta informacija kaip nors įtakoja Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybę? Jei taip, tai kaip?

Taip renkame. Konkrečiai analizuojame kliento pirkinių krepšelį. Kiekvienais metais atliekama parduodamų produktų statistikos analizė. Taip turi, nuo to priklauso pasirinkimas kokius produktus eksponuoti ekspozicijoje, analizuojamas klientų skonis, dizaino tendencijos rinkoje, lankomos tarptautinės baldų parodos.

9. Ar žinote savo klientų lūkesčius?

Ar Jūsų įmonėje jie yra tyrinėjami? Jei taip, tai kaip dažnai ir kokiais būdais tai yra daroma, kas už tai atsakingas?

Taip žinome. Vykdoma klientų telefoninė apklausa. Atlieka kiekvienas darbuotojas, kuris bendravo su savo klientu.

10. Ar Jūsų įmonėje yra atliekami klientų pasitenkinimo tyrimai?

Jei taip, tai kokiais būdais, kaip dažnai ir kas už tai atsakingas?

Kaip tokių tyrimų rezultatai įtakoja klientų aptarnavimo kokybės pokyčius?

Ar Jūsų įmonėje yra numatytas koks nors procesas, kuris pradeda veikti po tokių tyrimų?

Taip atliekami. Atliekama slapto pirkejo apklausa. Kurios rezultatai vertinami, aptariami su konkrečiu darbuotoju, analizuojama, daromos išvados, aptariami būdai, kaip pagerinti aptarnavimą ir rezultatus.

11. Ar klientų lojalumo formavimas yra prioritetinė Jūsų įmonės veiklos sritis?

Kokiais būdais kuriate ir išlaikote klientų lojalumą? Kas už tai Jūsų įmonėje yra atsakingas?

Mūsų įmonėje, 30% klientų yra klientai, kurie įmonėje perka nebe pirmą kartą. Tokiems klientams taikoma lanksti nuolaidų sistema.

12. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos privalumus?

Kadangi įmonės struktūra nėra didelė, įmonėje dirba 5 darbuotojai. Lengva komunikacija, informacija pasiekia greitai ir operatyviai, betarpiškai. Todėl visų procesų valdymas įmonėje yra paprastesnis ir efektyvesnis.

13. Kokius galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos trūkumus?

14. Jūsų įmonėje vidutiniškai aptarnaujamų klientų skaičius per metus:200.....

15. Kokia dalis per dieną Jūsų įmonėje aptarnaujamų klientų yra pakartotiniai (pastovūs)?5.....

16. Gal galėtumėte pateikti Jūsų įmonėje klientus aptarnaujančių darbuotojų ir kito personalo proporcijas?
.....

17. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės pajamų dinamiką per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.+78%.....
2013 m.-27%.....
2012 m.+16%.....
2011 m.+6%.....
2010 m.-7%.....

18. Gal galėtumėte procentaliai pateikti Jūsų įmonės klientų skaičiaus dinamiką? per paskutinius 3-5 metus?

2014 m.+10%.....
2013 m.-18%.....
2012 m.+2%.....
2011 m.+35%.....
2010 m.-20%.....

19. Jūsų vardas, pavardė:Aurelija Rėksnė.....

20. Įmonė, kuriai atstovaujate:UAB „Eurointerjeras“ Ligne roset.....

21. Jūsų pareigos šioje įmonėje:Direktorė.....

Ačiū už sugaištą laiką.