



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS

LOGISTIKOS IR TRANSPORTO VADYBOS KATEDRA

Laura Poškuvienė

KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TYRIMAS LIETUVOS AVIACIJOS

ANTŽEMINIO APTARNAVIMO SRITYJE

CUSTOMER SERVICE QUALITY INVESTIGATION OF LITHUANIAN AVIATION

SERVICE GROUND HANDLING

Baigiamasis magistro darbas

Transporto inžinerinės ekonomikos ir logistikos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX057

Transporto logistikos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2020

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Transporto inžinerijos fakultetas
Logistikos ir transporto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Transporto inžinerinės ekonomikos ir logistikos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Klientų aptarnavimo kokybės tyrimas Lietuvos aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje**

Autorius **Laura Poškuviene**

Vadovas **Nijolė Batarlienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami klientų aptarnavimo kokybės modeliai bei klientų aptarnavimo problemos aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje. Atlikus mokslinių šaltinių teorinę analizę sudarytas teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis. Taip pat išnagrinėti klientų pateikti skundai antžeminio aptarnavimo įmonėms ir išskirtos 5 pagrindinės priežastys (darbuotojų elgesys, neišleidimas skristi, kompensacijų prašymas, procedūriniai neatitikimai ir neteisingos informacijos suteikimas) tai patvirtinant koreliacijos koeficientų skaičiavimo metodika. Išsiaiškinus klientų nepasitenkinimo veiksnius ir įvertinus teorinio modelio spragas, sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis aviacijos srityje. Modelio tinkamumui patvirtinti atliktas giluminis interviu, kuris parodė, kad modelis yra tinkamas tarptautiniu mastu aviacijos srityje. Dėl to aprašyta modelio aprobacija organizacijoje ir išskirta modelio nauda. Išnagrinėjus mokslinius šaltinius, atlikus kiekybinį ir kokybinį klientų skundų tyrimą bei giluminį interviu su ekspertais, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Darbą sudarytas iš: įvado, teorinės, analitinės ir projektinės dalių, išvadų ir siūlymų, literatūros sąrašo.

Darbo apimtis – 61 p. teksto be priedų, 11 iliustr., 5 lent., 42 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: kokybė, kokybės modeliai, klientų aptarnavimas, aviacija, antžeminis aptarnavimas.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Transport Engineering
Logistics and Transport Management Department

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Transport Engineering Economics and Logistics** study programme Master Graduation Thesis

Title **Customer service quality investigation of Lithuanian aviation ground handling**

Author **Laura Poškuvienė**

Academic supervisor **Nijolė Batarlienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

This master thesis studies with customer service quality models and deals with customer service problems in the aviation field of aircraft ground handling. Theoretical analysis of scientific sources provides a theoretical model of aviation customer service quality. Customer complaints from ground handling companies were also investigated and 5 main reasons were identified (staff behavior, flight cancellation, claim for compensation, procedural irregularities and misrepresentation), corroborating the methodology for calculating correlation coefficients. After identifying the factors of customer dissatisfaction and evaluating the gaps in the theoretical model, a model for improving customer service quality in aviation was developed. An in-depth interview was conducted with experts from the ground handling field to confirm the validity of the model, which demonstrated that the model is internationally applicable in the other aircraft ground handling companies. As a result, the model approbation within the organization is described and the benefits of the model highlighted. After analyzing scientific sources, conducting quantitative and qualitative research of customer complaints and in-depth interviews with experts, conclusions and suggestions are provided.

Structure: introduction, theoretical, analytical and project parts, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 61 p. text without appendixes, 11 pictures, 5 tables, 42 bibliographical entries.

Attachments are attached separately.

Keywords: quality, quality models, customer service, aviation, ground handling.

Turinys

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	9
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1 AVIACIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TEORINĖ ANALIZĖ	12
1.1. Aviacijos transporto pramonės svarba keleivių vežimui.....	12
1.2. Aviacijos klientų aptarnavimo ypatumai.....	14
1.2.1. Klientų aptarnavimo procesas.....	14
1.2.2. Tinkamo klientų aptarnavimo proceso veiksniai ir poreikių nustatymo būdai.....	15
1.3. Aviacijos klientų aptarnavimo kokybės ištyrimo priemonės ir klientų aptarnavimo kokybės modeliai.....	19
1.3.1. Aviacijos klientų aptarnavimo kokybės tyrimo priemonės	19
1.3.2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo modeliai	22
1.4. Inovacijų taikymas klientų aptarnavimo aviacijos srityje	32
1.5. Teorinės dalies apibendrinamas ir teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis	33
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO PROBLEMINIŲ SRIČIŲ IDENTIFIKAVIMAS AVIACIJOS ANTŽEMINIO APTARNAVIMO SRITYJE	35
2.1. Tyrimo metodologija.....	35
2.2. Aviacijos klientų skundų analizė.....	38
2.3. Klientų skundų priežasčių koreliacijos ryšių nustatymas	44
2.4. Klientų skundų analizės išvados ir teorinio modelio neatitiktys.....	47
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS MODELIS.....	49
3.1. Klientų aptarnavimo kokybės modelio tinkamumo analizė ir vertinimas.....	50
3.2. Klientų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumas.....	56
3.3. Klientų aptarnavimo kokybės modelio nauda.....	59
IŠVADOS.....	61

SIŪLYMAI	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI	67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Klientų aptarnavimo proceso modelis	15
1.2 pav. Pagrindiniai puikaus klientų aptarnavimo bruožai..	20
1.3 pav. Aptarnavimo kokybės spragos.....	23
1.4 pav. A. Parasuraman, Zeithaml, Berry kokybės spragų modelis.....	25
1.5 pav. Bendrai suvoktos kokybės modelis.	29
1.6 pav. C. Gronroos kokybės vertinimo lygiai.....	30
1.7 pav. Išplėstinis 4 Q kokybės modelis.	31
1.8 pav. Teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis.....	34
2.1 pav. Skundų tyrimo analizės etapai.....	38
2.2 pav. Klientų skundų analizė antžeminio aptarnavimo įmonėms 2016 – 2018 m.....	39
2.3 pav. Klientų skundų priežastys 2016 – 2018 m.....	44
3.1 pav. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis.....	49

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Skirtingų autorių išreikšti veiksniai, apibūdinantys gerą aptarnavimą.	18
1.2 lentelė. SERVQUAL metodikos kriterijai.....	27
2.1 lentelė. Preliminarus Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficiento vertinimas.....	37
2.2 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmių lentelė su skundų priežasčių kintamaisiais.....	45

IVADAS

Temos aktualumas. Oro transportu juda ypač didelis srautas keleivių ir krovinių, todėl labai svarbu atitikti keleivių lūkesčius oro uosto teikiamomis paslaugomis bei aptarnauti krovinius pagal nustatytas procedūras. Antžeminis aptarnavimas vykdomas tiek keleivių, tiek krovinių, tačiau platesnei analizei atlikti keleivių aptarnavimas turi daugiau įvairaus spektro duomenų, dėl to darbas akcentuotas į oro transportą pasirinkusius keleivius. Sparčiai keičiantis oro uosto pramonei, šiandienos oro transporto klientai turi platų pasirinkimą tarp oro uostų. Siekiant patenkinti klientų poreikius, pastebima konkurencija tarp oro uostų, kas geriau patenkins oro transporto klientų lūkesčius. Nors keleivių suvokimas apie oro uosto paslaugų ir aptarnavimo kokybę yra tik vienas iš kelių kintamųjų (pvz., maršrutų, planavimo, vietovės ir kainos), kurie prisideda prie bendro oro uosto patrauklumo, vis dėlto patrauklumas yra svarbus kintamasis dėl vis didesnės klientų orientacijos į konkurencinį pranašumą oro transporto pramonėje.

Problematika. P. Setia ir kt. (2013) teigia, kad didėjant kliento vaidmeniui paslaugų kūrimo ir teikimo srityje, vis labiau skatinama kurti į klientus, orientuotas organizacijas. XXI a. klientas turi sukaupęs didelį bagažą jo poreikių patenkinimo pavyzdžių, todėl siekiant pranokti kliento lūkesčius, susiduriama su sunkumais. Siekiant išsiaiškinti, ko klientas nori ir kaip jo poreikius įgyvendinti, pasitelkiamos įvairios metodikos. A. Parasuraman ir kt. (1985) išobulino kokybišką paslaugos modelį, pagrįstą spragų analize ir išskyrė 5 pagrindines spragas, C. Gronroos (1990) sudarė bendrai suvoktos paslaugos kokybės modelį, J. Hallam (2013) pateikė klientų skundų analizės principus, Jeon ir Kim (2012) nagrinėjo keleivių emocijas pagal oro uosto aplinką, M. Sales (2016) nagrinėjo oro uostų infrastruktūrą ir jos priklausomybę nuo klientų. S. Cook (2016) išnagrinėjo paslaugų vertinimą ir pagal tai sudarė klientų aptarnavimo procesų modelį. Tačiau pastebėta, kad mokslininkų teorinis problemos ištyrimo lygis apima labiau klientų aptarnavimo pasitenkinimą, oro uosto terminalų priklausomybę nuo kliento, klientų aptarnavimo kokybės spragas, nors šių dienų problema – auganti klientų patirtis ir besikeičiantys lūkesčiai, kurie sukelia pokyčius klientų aptarnavimo kokybės modeliams.

Atlikus klientų aptarnavimo kokybės mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad mažesni ištyrimo lygį apima klientų aptarnavimo kokybės modeliai, kurie būtų aktualūs šių dienų aviacijos klientui ir būtų naudojami įvairaus dydžio oro uostose.

Darbo objektas – klientų aptarnavimo kokybės modelis aviacijos srityje.

Darbo tikslas – išnagrinėti klientų aptarnavimo kokybės modelius ir pateikti aviacijai pritaikytą klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros šaltinių analizę, susijusią su klientų aptarnavimo kokybe bei aptarnavimo kokybės modeliais, ir sudaryti teorinį aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelį.
2. Atlikti kiekybinį ir kokybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti aviacijos klientų skundų priežastis, išskirti pagrindines skundų problemas ir nustatyti teorinio klientų aptarnavimo kokybės modelio trūkumus.
3. Sudaryti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį aviacijos srityje, remiantis išanalizuotomis skundų problemomis ir teorinio modelio trūkumais bei įvertinti jo tinkamumą aviacijoje.

Darbo metodai:

- Mokslinių šaltinių analizė ir sintezė.
- Kiekybinis ir kokybinis tyrimas.
- Giluminis interviu.

Darbo hipotezė – Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modeliai nėra veiksmingi aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje.

Darbo struktūra. Baigiamajame magistro darbe pirmajame skyriuje atlikta klientų aptarnavimo kokybės analizė pasitelkiant mokslinės literatūros šaltinius. Remiantis moksliniais šaltiniais išanalizuoti 5 kokybės modeliai, iš kurių sudarytas teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis. Antrajame skyriuje tyrimui pasitelkiamos fizinių klientų pateiktos pretenzijos aviacijos antžeminio aptarnavimo organizacijoms. Išskirta 16 įvairių skundų priežasčių ir pagal skundų skaičių atlikta koreliacija svarbiausioms skundų problemoms. Išanalizavus skundų priežastis, buvo išskirti teorinio modelio trūkumai ir sudarytas patobulintas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis, kuris galėtų būti pritaikytas aviacijoje. Trečiojoje magistro darbo dalyje atliktas giluminis interviu siekiant įvertinti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelio tinkamumą aviacijos srityje. Giluminio interviu ekspertams įvertinus modelio tinkamumą, aprašyta modelio taikymo nauda bei jo aprobavimas organizacijose.

1 AVIACIJOS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TEORINĖ ANALIZĖ

Klientų aptarnavimą nagrinėja daugelis, bet kiekvienas autorius į tai pasižiūri iš skirtingos perspektyvos, pasirenka įvairius analizės būdus, pavyzdžiui, klientų pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis anketinis vertinimas, skundų analizės ir kt. Taip pat autoriai pasirenka įvairias aptarnavimo vietas (restoranai, sporto klubai, oro uostas, biblioteka, poilsio kompleksai ir kt.), kurios leistų įžvelgti, ko vis dėlto nori klientas ir kaip tai įgyvendinti, nesvarbu, kokioje vietoje aptarnavimas yra suteikiamas. Siekiant palaikyti aptarnavimo standartus, kliento aukštą pasitenkinimo lygį suteiktomis paslaugomis, pasitelkiami kokybės aptarnavimo modeliai, kurie padeda išsiaiškinti ir išspręsti aptarnavimo problemas. Šiame baigiamojo magistro darbo skyriuje remiantis mokslinės literatūros analize aprašyta oro uosto specifikacija, klientų aptarnavimo principai bei aviacijos klientų aptarnavimo kokybės ištyrimo priemonės ir kokybės modeliai. Dalis medžiagos panaudota rengiant mokslinę publikaciją (žr. Priedai).

1.1. Aviacijos transporto pramonės svarba keleivių vežimui

Saugios, veiksmingos ir patikimos komercinės oro transporto pramonės sukūrimas tapo vienu svarbiausiu pasaulio ekonomikos augimo veiksmų. Šiek tiek daugiau nei prieš 100 metų po pirmojo pasaulinio skrydžio 1914 m. komercinė oro transporto pramonė tapo greičiausia transportavimo rūšimi, skirta gabenti krovinius ilgomis distancijomis bei keleivius. Kiekvienais metais daugiau kaip 3,3 milijardo keleivių ir 50 milijonų tonų oro transportu gabenamų krovinių (kurių vertė viršija 6,4 trilijono JAV dolerių) yra skraidinama 37,4 milijono reguliarių skrydžių visuose septyniuose žemynuose. Oro transportas yra varomoji jėga, kurią lemia globalizacijos procesai, tarptautinės prekybos augimas ir augantys kultūriniai ir socialiniai mainai, todėl ji yra atsakinga už tarptautinės migracijos, prekybos ir turizmo modelių pokyčius (Budd, Ison, 2017).

Nuo Antrojo pasaulinio karo pabaigos komercinės avialinijos sutelkė didžiausius pasaulio miestus ir komercinius centrus laike ir erdvėje. Jie įgalino masinį judėjimą ir laikiną ar nuolatinę tūkstančių žmonių migraciją, taip pat suteikė galimybę naudotis švietimo, kultūros, prekybos ir profesinėmis galimybėmis, kurios nebuvo prieinamos ankstesnėmis kartoms. Kuriant oro susisiekimo paslaugų modelius ne tik atsispindi technologinė pažanga, susijusi su orlaivių projektavimu ir įgyvendinimu, geopolitinių santykių pokyčiais ir rinkos reguliavimo formomis, bet taip pat atkuriamas ir sustiprinamas netolygus pasaulinio turto ir ekonominės veiklos pasiskirstymas (Budd, Ison, 2017).

Pasak A. Baublio (2016), krovinių vežimas oro transportu vystėsi kaip papildomas vežimas keleiviniais orlaiviais ir tapo savarankiškas tik pastaraisiais dešimtmečiais. Todėl šiuo metu vyrauja dvi krovinių vežimo organizavimo formos:

- mišrus vežimas (keleivių ir krovinių)

- specialus vežimas (tik krovinių).

Tam, kad vežimai būtų vykdomi, reikalinga erdvė, kurioje būtų priimami orlaiviai, aptarnaujami keleiviai. Tokią erdvę vadiname oro uostais, kuriuose visi minėti procesai yra atliekami. Oro uostų specifikacijos būna skirtingos, todėl organizacijos, dirbančios skirtinguose oro uostuose, prisitaiko procesus pagal infrastruktūrą, naudojamą įrangą ir kt.

Oro uostų specifikacijos

Nėra dviejų vienodų oro uostų, tačiau visi turi vieną pagrindinį tikslą: jie jungia krovinių ir keleivių vežimą oro transportu su rinka. Tai gali būti labai didžiuliai centrai, tokie kaip Frankfurtas, Niujorko Džono F. Kenedžio ar Honkongo tarptautiniai oro uostai, o kitame skalės gale yra nedideli oro uostai, tokie kaip Ostendė Belgijoje, Vitorija Ispanijoje, Hanoveris Vokietijoje (Sales, 2016).

M. Sales (2016) bei Budd ir Ison (2017) teigimu, kai kurie oro uostai taip pat veikia kaip logistikos centrai, tvarkantys kelių eismą ir paskirstymą, taip pat montavimą ir remontą, dažniausiai be muitų zonų. Vienas iš pavyzdžių, dėl ko oro uostų veikla yra labai svarbi, kad po 2011 m. Japonijoje įvykusio žemės drebėjimo ir cunamio padarytos žalos, kai kurios šalies įmonės negalėjo aprūpinti savo klientų ir antrinių įmonių, įsikūrusių kitose šalyse, tokių kaip „Toyota“ Jungtinėje Karalystėje. Ši nelaimė turėjo įtakos tiekimo grandinei, gamykla negalėjo toliau dirbti dėl svarbių dalių stokos. Ši tiekimo grandinė atsigavo per kelias savaites, tačiau pavyzdys parodė, kad oro uostai atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant tiekimo grandinę ir jei oro tinklas neveikia, komercijai gresia pavojus.

Nuo pat pirmųjų aviacijos dienų oro uostas buvo gyvybiškai svarbus ryšys tarp skrydžių ir keleivių, pašto ir krovinių. Oro uostai yra verslo centrai, jungiantys žmones, produktus ir paslaugas. Nepriklausomai nuo dydžio ar vietos, visi oro uostai privalo turėti ne trumpesnius nei 3 km ilgio takus, taip pat tinkamą elektroninę navigacijos įrangą, radarą, švyturius ir apsauginę tvorą. Šiuos pagrindinius reikalavimus reglamentuoja įvairios tarptautinės organizacijos, taip pat nacionalinės, pavyzdžiui, JAV Federalinė aviacijos administracija arba Jungtinės Karalystės Civilinės aviacijos administracija (Sales, 2016).

Kiek yra oro uostų pasaulyje, turinčių keleivių vežimus nustatyti yra labai sunku ir duomenys gali svyruoti nuo 10 000 iki 200 000. Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (ICAO) yra išdavusi apie 40 000 tūkst. oro uostų kodų (Quara, 2017). Esant tokiam didžiuliame oro uostų skaičiui tikėtina, kad klientų aptarnavimo kokybė kiekviename jų skiriasi. Dėl to Jeon ir Kim (2012) nagrinėjo keleivių emocijas su fizine oro uosto aplinka (terminalu) ir teigia, kad kuo patogesnė terminalo infrastruktūra, tuo geriau jaučiasi klientas, randa greitai, ko jam reikia ir jo emocijos prieš skrydį nebūna sudirgintos.

Christauskas ir Skerys (2008) plačiai apibūdino oro uosto terminalą. Terminalas gali būti pradinis ar galinis oro linijos punktas (vienam oro linijos gale gali būti keleivių arba krovinių terminalas arba abu kartu). Keleivių terminalu vadinama oro uosto keleivių aptarnavimo stotis, kurioje yra bilietų kasos, keleivių registravimo bei bagažo priėmimo postai, pasų kontrolės bei muitinės punktai, keleivių atvykimo ir išvykimo salės, maitinimo įstaigos, parduotuvės ir kitos paslaugos. Mažesni oro uostai turi vieną terminalą, o didesniuose oro uostuose yra keli terminalai. Mažuose oro uostuose vieno terminalo pastatas paprastai aptarnauja visas terminalo funkcijas. Krovinių terminalas yra skirtas tik pašto siuntoms, smulkiems kroviniams ar greitai gendantiesiems produktams, jei terminalas yra tame pačiame oro uoste kartu su keleivių terminalu.

Taigi oro uostuose vyksta didžiulis keleivių judėjimas, aptarnaujami orlaiviai, pakraunami bagažai, kroviniai ir daugybė kitų vykstančių būtent oro uostuose procesų. Kadangi klientai yra svarbiausia oro uosto gyvavimo dalis, todėl būtina išsiaiškinti klientų lūkesčius ir organizacijos turi imtis, kad juos patenkintų.

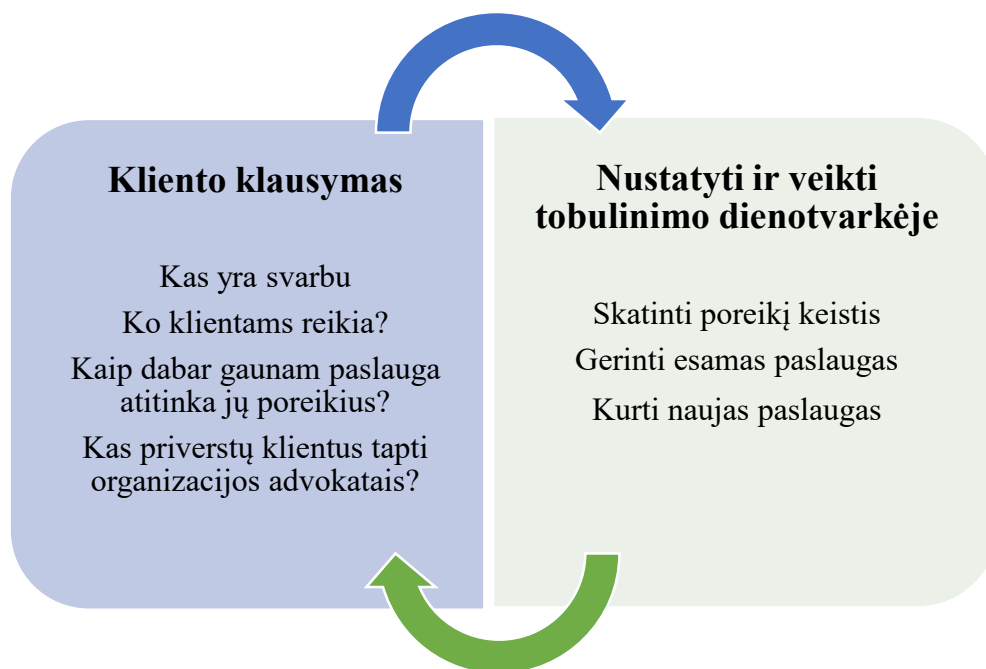
1.2. Aviacijos klientų aptarnavimo ypatumai

1.2.1. Klientų aptarnavimo procesas

Klientų aptarnavimo procesas glaudžiai susijęs su klientų aptarnavimo kokybe. Jeigu klientų aptarnavimo procese yra spragų, nukenčia ir klientų aptarnavimo kokybė, klientas gauna ne visą arba nekokybišką jam priklausančią aptarnavimą. Klientų aptarnavimo proceso svarbą nagrinėjo P. Setia ir kt. (2013) bei S. Cook (2016).

P. Setia ir kt. (2013) procesą apibrėžia kaip „struktūrizuoti darbo veiklos rinkiniai, lemiantys konkrečius verslo rezultatus klientams“ arba kaip veiklą, kuria grindžiami vertės kūrimo procesai (transformuojant sąnaudas į produkciją), pavyzdžiui, atvykstamoji logistika, gamyba, pardavimai, platinimas ir klientų aptarnavimas (Melville ir kt., 2004). Pvz., Klientų aptarnavimo procesas draudimo sektoriuje buvo apibrėžiamas kaip veiklos, apimančios klientų (ir klientų vardu veikiančių atstovų) ir įmonės darbuotojų sąveikos epizodus, kai klientai atlieka užklausas, prašo pakeitimų. Klientų aptarnavimo procesą P. Setia ir kt. (2013) apibrėžia kaip veiklą, susijusią su produktų ir paslaugų kūrimu ir pristatymu klientams, rinkinį. Remiantis šia apibrėžtimi, lokalizuotos klientų aptarnavimo galimybės yra gebėjimas kurti konkrečias tokių veiklų kasdienybę klientų aptarnavimo procese.

Remiantis klientų aptarnavimo proceso koncepcijomis, S. Cook (2016) sudarė klientų aptarnavimo proceso modelį (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Klientų aptarnavimo proceso modelis (Cook, 2016)

Klientų aptarnavimo vertinimas turėtų būti nuolatinis ir laipsniškas proceso vertinimas, tobulinimo planavimas, tobulinimo ir peržiūros įgyvendinimas, kaip parodyta 1.1 paveiksle.

Siekiant ištirti aviacijos klientų aptarnavimo kokybę, neužtenka atlikti tik teorinę klientų poreikių ar aptarnavimo kriterijų analizę. Klientų aptarnavimo kokybė suvokiama skirtingai dėl įvairiausių veiksnių, todėl siekiant išsiaiškinti klientų lūkesčius ar aptarnavimo spragas, pasitelkiami aptarnavimo kokybės modeliai, kurie padeda atlikti analizes ir patobulinti procesus.

1.2.2. Tinkamo klientų aptarnavimo proceso veiksniai ir poreikių nustatymo būdai

Klientų aptarnavimo standartas (KAS) – raštiškai suformuluotos standartizuotos klientų aptarnavimo taisyklės, kurios tiksliai apibrėžia darbuotojo elgesio su klientu normas ir darbo procedūras, tinkamus sprendimų variantus nestandartinėse situacijose („OVC Consulting“).

Daugelis ekspertų, analizuojančių klientų aptarnavimą, tvirtina, kad geras aptarnavimas yra viena iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių. Ypač tai svarbu aptarnaujant aviacijos klientus, nes aviacijos aptarnavimui keliama aukštesni reikalavimai dėl pačios specifikos ir klientų nuotaikos.

N. Vasiljevienė (2003) pastebi, kad organizacijos yra įsipareigojusios:

- Pateikti savo klientams aukščiausios kokybės prekes bei paslaugas, atitinkančias jų reikalavimus.

- Elgtis su savo klientais teisingai visais verslo sandorių aspektais, įskaitant ir aukštos kokybės aptarnavimą bei atsakomąsias priemones į jų nepasitenkinimą.

Praktiniai kliento poreikiai yra nukreipti į įmonės produktus ir paslaugas, patenkinančius jų lūkesčius (Masalskienė ir kt., 2008). Šiuos poreikius nėra sunku atpažinti, nes jie tiesiogiai siejasi su tuo, ką įmonė siūlo. Kitas praktinių kliento poreikių aspektas yra informacija apie prekes ir paslaugas. Klientas trokšta gauti atsakymus į užduodamus klausimus, suprasti tvarką, galimybes ir sprendimus, tikisi, jog pažadėti darbai bus atlikti.

Praktinių kliento poreikių tenkinimas susideda iš keturių etapų:

1. *Greitas kliento sutikimas*: klientai neturi laiko laukti, kada mes pabaigsime kitus mūsų reikalus. Todėl negalima versti jo laukti. Būtina pirmam eiti į kontaktą, skirti klientui visą savo dėmesį, atidėti į šalį visus kitus savo reikalus. Būtina atpažinti kliento elgesio stilių ir stengtis prisiderinti prie (Masalskienė ir kt., 2008). Pasak B. Vengrienės (2006), kiekvienas kontaktas turi turėti tikslą, būti tikslingai susietas su kliento problemos sprendimu, nesvarbu, iniciatyva priklauso paslaugos tiekėjui ar klientui. Aviacijoje ypač svarbus greitas kliento sutikimas bei jo aptarnavimas, nes laukimas eilėje arba ilgas aptarnavimas sukelia klientų nepasitenkinimą.
2. *Situacijos (poreikių) išsiaiškinimas*. Prieš tenkinant kliento poreikius, pirmiausia reikia nustatyti, kokie jie yra. Kai kada klientas ne visai aiškiai išreiškia, ko jis nori, ir gali prireikti padėti jam tai suformuluoti (Masalskienė ir kt., 2008). Kita vertus, kai kurie klientai turi paprastus ir aiškiai išreikštus poreikius. Tada reikia parodyti, kad jie suprasti ir stengiasi juos patenkinti.
3. *Poreikių patenkinimas*. Kaip yra pastebėjęs P. Kotler (2004), pastaruoju metu posakis „kliento supratimas“ tapo labai madingu. Bendrovė, turinti didesnę supratimą apie kliento poreikius, suvokimą, pomėgius bei elgseną, konkurencinėje kovoje bus pranašesnė už savo konkurentus. E. Masalskienė ir kt. (2008) pastebi, kad tik po to, kai nustatomi kliento poreikiai, galima pradėti juos tenkinti.
4. *Grįžtamasis ryšys* (išsiaiškinimas, ar klientas liko patenkintas). Tai svarbiausias, tačiau dažnai nepakankamai įvertintas žingsnis aptarnaujant klientus. Jei iškilo problema, reikia sužinoti apie tai kiek įmanoma anksčiau.

Nors praktinių poreikių tenkinimas sudaro neginčijamą reikšmę klientų aptarnavimo procese, ypač pastaruoju metu dėmesys turėtų būti skiriamas asmeniniams poreikiams. Klientas nori ne šiaip būti aptarnautas, jis taip pat nori būti išklausytas ir suprastas. Dažniausiai klientas nori, kad su juo būtų

skaitomasi kaip su svarbiu asmeniu ir nenori tuščiai gaišti laiko. Klientui didelį nepasitenkinimą sukelia jo siuntinėjamas iš vieno skyriaus į kitą. E. Masalskienė ir kt. (2008) nurodo šiuos kliento asmeninių poreikių tenkinimo etapus:

1. *Savigarbos puoselėjimas*. Savigarba – tai mūsų pačių nuomonė apie save. Savigarbos puoselėjimas – tai parodymas klientams, kad jie yra svarbūs ir reikšmingi mums kaip asmenybės. Tai kalbėjimas su klientu jo paties lygyje, vengiant negatyvių pastabų. Tai skatina klientus geriau galvoti apie save.
2. *Išklausymas ir įsijautimas*. Tai ypač padeda valdyti emocinaliai sudėtingas situacijas. Tai rodo mūsų nuoširdumą ir padeda kitiems jausti, kad mes iš tikrųjų suprantame jų padėtį. Aviacijoje pasitaiko, kad klientai turi nusiskundimų dėl suteiktų paslaugų, todėl labai svarbu nusiskundimą išklaudyti ir suteikti grįžtamąjį ryšį klientui.
3. *Pasiūlymų inicijavimas*. Dažnai turime galimybę įtraukti klientą į situacijos aptarimą ir tinkamų sprendimų paiešką, tačiau jomis nepasinaudojame. Tai naudinga tada, kai kliento žinios ir patirtis šioje srityje yra nepakankami. Teikdami informaciją pasiūlymų forma ir po to klausdami kliento nuomonės, leisime pajusti klientui, kad jis valdo situaciją. Tuo taip pat parodoma, kad jo nuomonė yra reikšminga. Klientui nereikia tik prekės ar paslaugos, jis nori jaustis svarbus, reikia sudaryti tokias sąlygas, kad jis toks ir pasijustų.

Klientas yra svarbiausia bet kurio verslo dalis. Į klientą orientuoto aptarnavimo formulė labai paprasta: tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius ir greitai bei kokybiškai patenkinti juos. Tačiau visas paprastumas pasibaigia, kai pamėginame į klientą orientuoto aptarnavimo principus pritaikyti praktikoje. Nuo darbuotojo sugebėjimo atpažinti ir patenkinti šiuos poreikius priklausys aptarnavimo sėkmė. Aviacijoje klientas sutinka įvairaus pobūdžio aptarnaujančią personalą (skrydžio registracijoje, saugumo patikroje, kavinėje ir kt.), dėl to aviacija gali ištirti kliento poreikius daugelyje sričių.

Siekiant kuo aukštesnio klientų aptarnavimo lygio, labai svarbu tampa išsiaiškinti ne tik kliento poreikius, bet ir lūkesčius, kadangi juos žinant galima tikslingai į juos orientuoti pardavimo procesą ir pasiekti aukšto klientų pasitenkinimo.

Egzistuoja visiems sektoriams bendri gero aptarnavimo kriterijai, kuriuos galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

- Pirmąjį įspūdį sukuriantys faktoriai. Pirmai kriterijų grupei priklauso tokie bendrą kliento pasitenkinimą nulemiantys faktoriai kaip interjeras, švara, aptarnaujančio personalo bendra išvaizda, lankytojų kontingentas ir pan.

- Aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai. Šią kriterijų grupę sudaro aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti ir pabaigti pokalbį, laikyti akių kontaktą, demonstruoti mandagumą, paslaugumą, dėmesingumą ir panašiai.
- Aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai. Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją, parduoti paslaugą ar prekę, operatyviai aptarnauti ar išspręsti problemą (Stankevičius, 2008).

Sunku apibrėžti, koks turi būti geras aptarnavimas: tai, kas tenkina vieną klientą, gali visiškai netenkinti kito. Juk visi klientai skirtingi, tikisi skirtingų dalykų, be to, juk nevienodai suvokia ir interpretuoja tai, ką gavo aptarnavimo metu. Veiksnius, kurie apibūdina gerą aptarnavimą, nagrinėjo daugelis autorių, tai nurodyta 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė. Pagrindiniai veiksniai, apibūdinantys gerą aptarnavimą

J. Banytė (2001)	○ Specifinės (techninės) žinios. ○ Asmeniniai įgūdžiai. ○ Teigiamos nuostatos. ○ Bendravimas ir komandinis darbas. ○ Nuolatinis tobulėjimas.
C. Banker (2006)	○ Išsprendžiamos kliento individualios problemos, ○ Puikus žinojimas ir išmanymas apie savo produktą, paslaugą. ○ Paprastas, malonus bendravimas.
Personalo vertė ir vadyba (2006)	○ Nejaustų kliūčių kelyje, vedančiame pas mus. ○ Bendrautų su asmenimis, gebančiais profesionaliai atsakyti, patarti, konsultuoti. ○ Jaustųsi gerai, kalbėdamas netgi apie neigiamus, probleminius dalykus. ○ Gautų šiek tiek daugiau nei tikėjosi.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Lyginant šių autorių pastebėjimus, galima daryti prielaidą, kad malonus bendravimas bei asmeniniai įgūdžiai yra vieni iš pagrindinių kriterijų siekiant suteikti gerą aptarnavimą klientui.

S. Cook (2016) pastebi, kad labai svarbu atlikti paslaugų vertinimus, siekiant išlaikyti kliento lojalumą ir gerinti jo pasitenkinimą paslaugomis. Paslaugų vertinimas atlieka svarbų vaidmenį, padedant: klausytis klientų; nustatyti, kas yra svarbu jų akimis; įvertinti dabartinius rezultatus pagal klientų lūkesčius; nustatyti darbotvarę, kurioje turi būti teikiamos paslaugos, lyginant kur jos yra suteikiamos dabar; peržiūrėti ir stebėti paslaugų tobulinimo iniciatyvų pažangą; skatinti naujoves; skatinti nuolatinio tobulėjimo atmosferą; skatinti klientų lojalumą, išlaikymą ir galiausiai pelną.

Į klientų aptarnavimą įeina ne tik aptarnavimo įvertinimas, klientų lūkesčių analizė, bet ir aptarnaujančio personalo paruošimas aptarnauti klientus pagal nustatytas normas. Aptarnavimas susideda iš etapų, kuriuos personalas turi žinoti ir juos vykdyti, taip klientas bus aptarnautas visapusiškai. Kadangi dėl specifinio aviacijos klientų aptarnavimo pobūdis skiriasi, personalas turi būti ruošiamas dar atidžiau su specifinių situacijų pavyzdžiais. Reikia nepamiršti, jog aviacijoje personalas turi vadovautis nustatytais procesais tiek klientų aptarnavimo srityje, tiek techninėje dalyje.

1.3. Aviacijos klientų aptarnavimo kokybės ištyrimo priemonės ir klientų aptarnavimo kokybės modeliai

P. Hernon ir D. A. Nitecki (2001) teigia, kad aptarnavimo kokybės pagrindas yra įsitikinimas, kad organizacija tarnauja savo klientams, t. y. jei ji ketina išgyventi ir klestėti labai konkurencingoje ir besikeičiančioje rinkoje. Aptarnavimo kokybė pabrėžia, kad klientų verta klausytis ir kad jie yra geriausi teisėjai.

Daugeliu tyrimų aptiktas patikimas tiesioginis ryšys tarp kompanijos klientų aptarnavimo kokybės ir jos ilgalaikės sėkmės. Klientų aptarnavimo kokybė nėra savitiksliis reiškinys. Kuriant sklandžius ir kokybiškus ryšius su klientais, užtikrinamas didesnis jų pasitikėjimas, bendradarbiavimo malonumas, nauda, gaunant norus tiksliausiai atitinkančias paslaugas, laiko ir energijos ekonomija, o tai reiškia, kad sukuriamas pastovių patenkintų klientų ratas. Juk visi grįžtame į tas vietas, pas tuos žmones, kur jaučiame, kad užsimezgė ryšys. Kai ryšys yra geras, smulkios klaidos lengvai atleidžiamos, tik svarbu jas pripažinti, siekti ištaisyti. Verta prisiminti ir tai, kad klientai patys nėra linkę keisti tiekėjo, kadangi, kaip pastebi B. Vengrienė (2006), keičiant tiekėją kartais atsiranda papildomų sugaišto laiko ir piniginių sąnaudų (formuliarių pildymas, kartais būtinos įvadinės procedūros ir pan.). Pagaliau tarp nuolatinio kliento ir tiekėjo nusistovėję reguliarūs santykiai padeda geriau pažinti ir įvertinti kliento poreikius bei prioritetus.

1.3.1. Aviacijos klientų aptarnavimo kokybės tyrimo priemonės

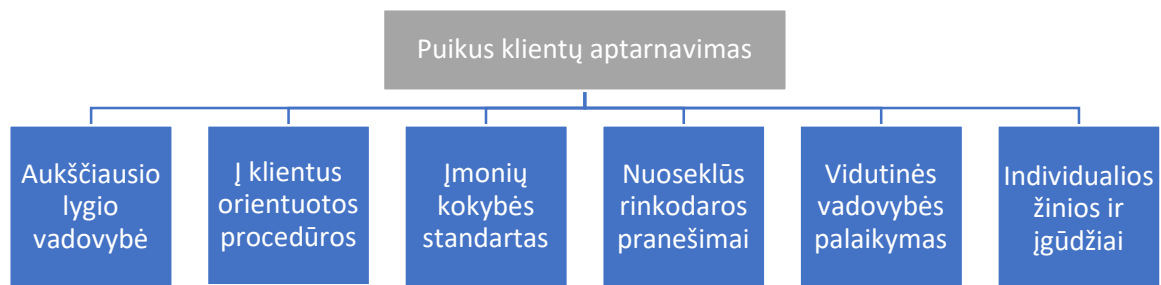
Oro uostų valdymo srityje keliautojo suvokiama paslaugų kokybė jau seniai buvo ignoruojama kaip vienas iš oro uosto veiklos rodiklių. Oro uostų valdymas paprastai vertino objektyvią oro uosto paslaugų kokybę, kad nustatytų paslaugų trūkumus, keliančius grėsmę oro uostų bendram rezultatui, gautą per įvairias vertinimo sistemas, vadinamam lyginamuoju standartu. G. Francis ir kt. (2002) pripažino, kad oro uostų lyginamosios analizės metodai istoriškai pasikeitė nuo darbo krūvio vieneto sąnaudų ir pajamų vertinimo, palyginti su oro uosto įrengimo ir operacijų palyginimu su anksčiau nustatytais standartais, siekiant suvokti keleivių aptarnavimo kokybės vertinimą (Bogecevic ir kt. 2013).

Svarbus oro uosto paslaugų kokybės aspektas yra keleivių suvokimas apie oro uosto terminalo fizinę aplinką. Norėdamas ištirti tarptautinę oro uostų aplinką, Jeon ir Kim (2012) įvertino paslaugas, susijusias su keleivių emocinėmis būsenomis ir elgesio ketinimais. Tyrimo rezultatai rodo, kad oro uosto funkcionalumas, estetika ir saugumas kelia teigiamą emociją, glaudžiai susijusią su jų elgesio ketinimais. Kita vertus, aplinkos sąlygos kelia keleivių neigiamas emocijas, tačiau jos neturi įtakos elgesio ketinimams. Be to, nustatyta, kad socialinis paslaugų teikimas oro uoste veikia keliautojus tiek teigiamai, tiek neigiamai siūlydamas didelę žmogiškojo veiksnio svarbą.

Remiantis transcendentiniu požiūriu, kokybė reiškia „įgimtą meistriškumą“. Tai nemalonių standartų ir aukštų pasiekimų ženklas, visuotinai atpažįstamas ir pripažįstamas tik per patirtį (Yarimoglu, 2014).

Paslaugų kokybė laikoma kritiniu aspektu konkurencingumui, todėl puiki aptarnavimo kokybė ir kliento pasitenkinimas yra svarbus klausimas ir iššūkis, su kuriuo susiduria XXI a. paslaugų pramonė. Paslaugų kokybė yra svarbi tema viešojo ir privačiojo sektorių ir verslo srityse paslaugų sektoriuose. Per pastaruosius du dešimtmečius paslaugų kokybė tapo pagrindine dėmesio sritimi praktikams, vadovams ir tyrėjams dėl jos stipraus poveikio verslo rezultatams, sąnaudų kiekiui, investicijų grąžos, klientų pasitenkinimo, lojalumo ir pelno (Baker, 2013).

Puiki klientų aptarnavimo kokybė grindžiama ne tik individo žiniomis ir įgūdžiais, bet taip pat atsižvelgiant į tai, kaip organizacija, kaip visuma. A. Jahanshahi (2011) išskyrė pagrindinius puikaus klientų aptarnavimo bruožus (žr. 1.2 pav.) po atlikto klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybės su klientų pasitenkinimo ir lojalumo Indijos automobilių pramonės kontekste tyrimo.



1.2 pav. Pagrindiniai puikaus klientų aptarnavimo bruožai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis A. Jahanshahi (2011)

Iš 1.2 paveikslo galima spręsti, jog puikus klientų aptarnavimas priklauso ne tik nuo kokybės standartų, bet ir nuo pačios vadovybės, procedūrų vykdymo ir individualių žinių, įgūdžių buvimo.

U. Lenka ir kt. (2009) teigia, kad paslaugų kokybė yra paslaugų teikimas, o pasitenkinimas yra klientų patirtis paslaugų srityje. Klientų produktai/paslaugos vertinimas priklauso nuo jo paklausos ir

alternatyvių paslaugų prieinamumo rinkoje bei klientui prieinamos informacijos. Tada klientas palygina šiuos veiksmus (Lenka ir kt., 2009). Vertinimo proceso metu, jei kliento lūkesčiai patenkinti, jie labiau linkę jaustis patenkinti ir paslauga. Teigiamas paslaugų kokybės suvokimas yra klientų pasitenkinimo rodiklis (Lenka ir kt., 2009). Paprastai klientų pasitenkinimui įtakos turi klientų lūkesčiai prieš gaunant paslaugą ir gali būti apskaičiuojami pagal žemiau nurodytą lygtį, kurią pateikė A. Parasuraman ir kt. (1988). Reikia diferencijuoti paslaugų lūkesčius ir paslaugų suvokimą, nes paslaugų lūkesčiai yra kliento prognozių apie tai, kas gali nutikti paslaugų sandorio metu, suvienijimas, taip pat to kliento norai. Šią koncepciją apibūdina lygtis:

Paslaugų suvokimas – paslaugos tikėjimasis = suvokiama paslaugų kokybė → klientų pasitenkinimas.

Ši lygtis paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo sampratą daro labai paprastai suprantamą. Ši lygtis taip pat rodo, kad paslaugų teikėjas gali valdyti ir kontroliuoti tiek suvokiama paslaugų kokybę, tiek klientų pasitenkinimą. Pagal tyrimus nustatyta, kad suvokiama kokybė laikoma pirmuoju visuotinio klientų pasitenkinimo veiksmu ir tyrėjai labai rekomenduoja, kad lūkesčiai ir profesionalus aptarnavimas turėtų tiesioginį ir teigiamą poveikį bendram klientų pasitenkinimui. Akivaizdu, kad kokybei įvertinti yra pagrįsti du pagrindiniai vartojimo patirties komponentai: pritaikymas ir patikimumas. Taigi gavus atsakymus galima apskaičiuoti arba nustatyti suvokiama paslaugų kokybę. Kitas svarbus aspektas, kurį atskleidė J. Takala ir kt. (2006), yra tai, kad vertinant klientų pasitenkinimą individualus rezultatas nėra svarbus, bet bendras balas yra svarbus (Malik, 2012).

Kūrybingas kliento problemos sprendimas yra pažengusio klientų aptarnavimo etapas. Įmonėms, kurios sugeba lanksčiai ir kūrybingai spręsti kliento problemas, yra būdingi du dalykai. Pirmiausia, tokioms įmonėms (ir vadovams, ir aptarnaujančiam personalui) iš tikrųjų rūpi jų klientai. Kitas dalykas – tokiose įmonėse darbuotojai turi įgaliojimus lanksčiai ir kūrybiškai spręsti klientų problemas (Stankevičius, 2008). Tačiau aviacijoje neužtenka tokio pobūdžio tyrimo dėl aviacijos specifikos. Problemoms ištirti padeda klientų skundai, kuriuose aprašomos pagrindinės problemos ir lūkesčiai.

Skundų analizės

Skundas internete, kuris yra neatsakytas arba neišspręstas, nėra pokalbis „vienas su vienu“, tai neabejotinai yra „vienas su daugeliu“ pokalbis, kurį gali matyti ne tik skundo pateikėjai, bet ir visi interneto puslapio lankytojai. Pavyzdžiui, „Google“ teikia pirmenybę socialinės žiniasklaidos paieškos rezultatams, dažnai forumuose ir dienoraščiuose, kuriuose dažnai paminėta ieškoma įstaiga. Tai yra didžiulė reputacijos problema, kurią gali išspręsti tik klientų aptarnavimo komanda. Tačiau J. Hallam

(2013) teigimu, skundai internetinėje erdvėje turi privalumų klientų aptarnavimo atžvilgiu. Klientas užpildęs skundą bet kuriuo paros metu nesitiki gauti atsakymo iš karto, dėl to aptarnaujančios įmonės gali atsakyti į skundą valandos laikotarpiui ar net kitą dieną, kai atlieka tyrimą. Be abejo, reikia prisiminti, jog vieši skundai paliečia labai daug kitų klientų ir organizacijos atsakymą mato visi asmenys, kurie apsilankė jos internetiniame puslapyje. Klientų aptarnavimo kokybei ištirti J. Hallam (2013) siūlo atlikti nedidelį tyrimą, kad būtų galima įvertinti, kiek skundų šiuo metu skelbiama apie jūsų verslą socialinėse platformose. Autorius išdėstė skundų analizės 7 punktus, į kuriuos reikėtų atsižvelgti atliekant tyrimą:

1. Kokia yra skundų apimtis?
2. Ar skirstoma į skirtingas paslaugas?
3. Kurioje vietoje pateikiami skundai?
4. Ar skundas buvo detaliam vertinamas, atliekama skundo analizė? Dauguma skundų būna neigiami, todėl svarbu suprasti, kaip kreiptis į klientą viešose erdvėse.
5. Koks yra vidutinis skundų pasiekiamumas ir infliacija (kiek žmonių juos mato ir ar jie nuolat skelbiami ir bendrinami)? Tai padės suprasti faktinį klientų skundų poveikį žiniasklaidai.
6. Lyginant su konkurentais, koks skundų skaičius?
7. Koks yra vidutinis skundų pateikimo laikas? Tai padės planuoti socialinio klientų aptarnavimo komandą.

Skundų analizės yra išties svarbios, norint išsiaiškinti aptarnavimo proceso spragas. Tačiau skundų analizės neužtenka, siekiant suprasti, ko klientas tikisi ir kaip vertina aptarnavimo kokybę. Čia naudojami aptarnavimo kokybės modeliai, kurie padeda išsamiau ištirti esmines problemas.

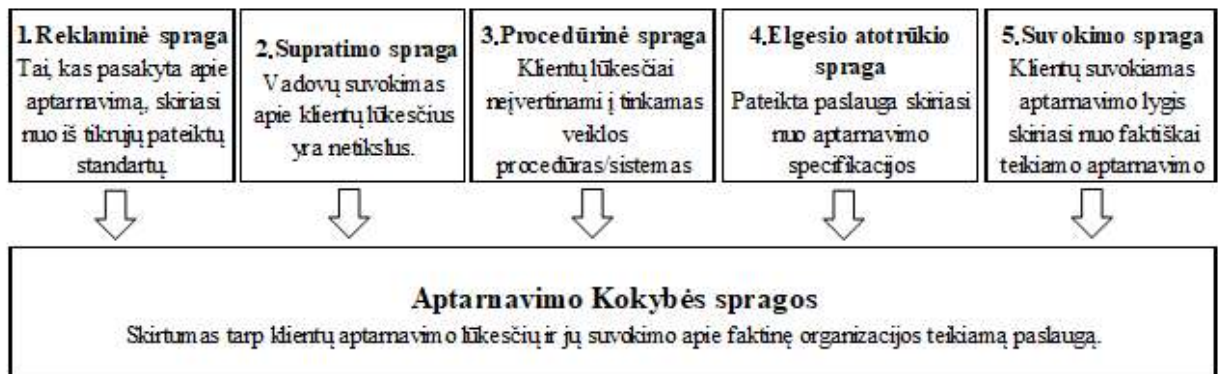
1.3.2. Klientų aptarnavimo kokybės vertinimo modeliai

Kokybės vertinimo modelių pritaikymas ir tobulinimas negali būti vienareikšmis visų paslaugų atžvilgiu. Vienos jų veikia žmogaus sąmonę intelektualiniu požiūriu, kitos orientuotos į vartotojo materialios išraiškos sukūrimą. Mokslinėje literatūroje pateikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą ir atspindi vieno visuotinai taikytino kokybės vertinimo modelio paieškas (Paulavičienė, 2008).

Klientų aptarnavimo kokybės vertinimams yra sukurta labai daug ir įvairių modelių, kurie yra tarpusavyje panašūs ir kartu skiriasi. Šie modeliai leidžia tyrėjams teorines žinias patikrinti praktiškai ir atskleisti aptarnavimo teikimo trūkumus. Toliau bus nagrinėjami 4 modeliai.

N. Hill ir J. Alexander aptarnavimo kokybės spragų modelis

Nepasitenkinimas yra pagrindinė priežastis, kodėl klientų mažėja ir daugėja skundų, bet kas sukelia klientų nepasitenkinimą? Pastaraisiais metais šioje srityje buvo atlikta nemažai tyrimų, o rezultatas – „pasitenkinimo spragų“ teorija. Bendras atotrūkis, dėl kurio susidaro nepatenkintas klientas, yra atotrūkis tarp lūkesčių ir patirties, tačiau pagrindinės nepasitenkinimo priežastys paprastai gali būti siejamos su vienu iš penkių spragų (žr. 1.3 pav.) (Hill, Alexander, 2016).



1.3 pav. Aptarnavimo kokybės spragos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis N. Hill ir J. Alexander (2016)

Aptarnavimo kokybės modelio spragos:

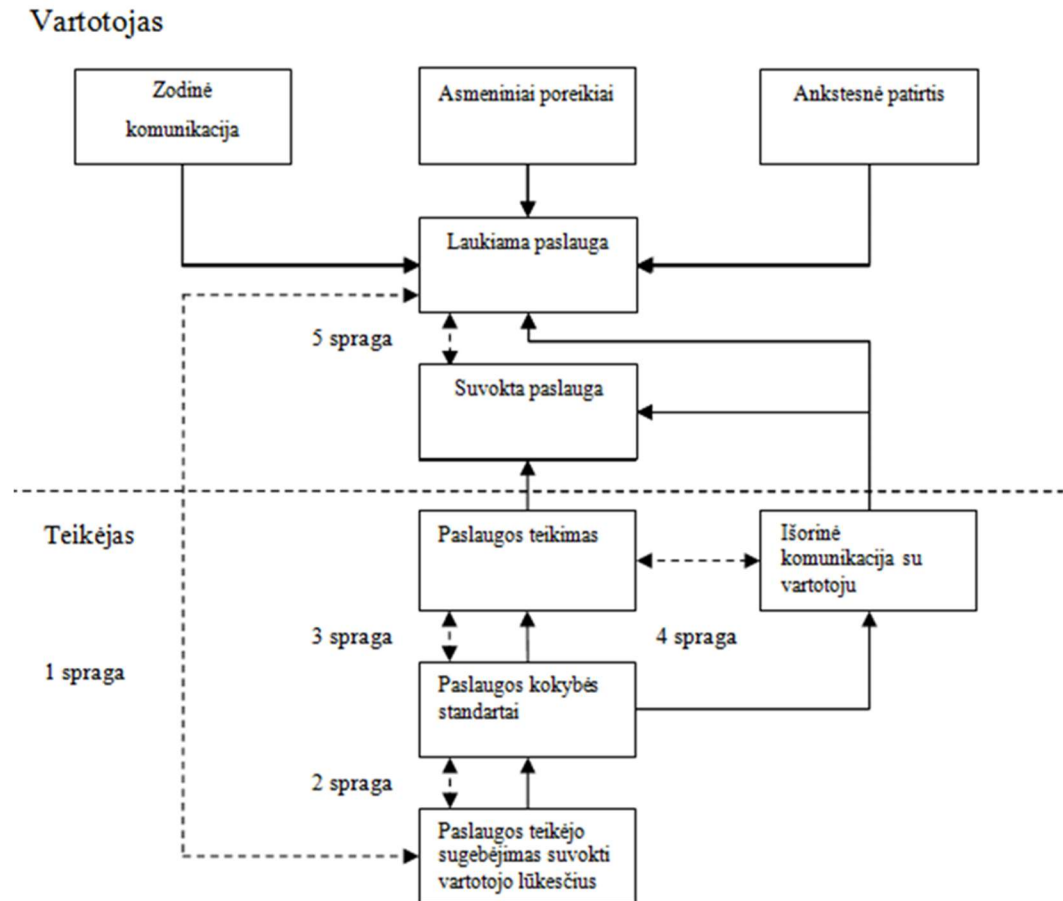
- 1. Reklaminė spraga.** Problemos kilmę dažnai galima atsekti iki bendrovės rinkodaros komunikacijų. Norėdamos laimėti klientų, parduodamos savo produktų ar paslaugų teikiamą naudą, įmonės gali labai lengvai sukurti klientų lūkesčius, kuriuos bus sunku įgyvendinti. Prieš kelerius metus amerikietiška avialinija parengė televizijos reklamą, kurioje keleivis buvo užmigęs ir nusimovęs batus. Stiuardėsė tyliai paėmė batus, poliravo juos ir grąžino juos. Įprasto keleivio (kuris nepripažino šios paslaugos lygio) skelbimas buvo laikomas juokais, o naujam klientui buvo sukelti klaidingi lūkesčiai, dėl kurių vėliau nusivylė, nes tokios paslaugos nėra ir tikriausiai nebus.
- 2. Supratimo spraga.** Kita galima problema yra ta, kad organizacijos vadovai neturi tikslaus supratimo apie klientų poreikius ir prioritetus. Jei jie tikrai nežino, kas svarbu klientams, labai mažai tikėtina, kad organizacija „duos geriausius dalykus klientams“, tačiau daug dėmesio skiria kokybei ir paslaugoms. Daugelis organizacijų, siekiančių įvertinti klientų pasitenkinimą, šią problemą išlaiko, nes į tyrimą neįtraukė skyriaus, kuriame paaiškinama, kas yra svarbu klientui.

3. **Procedūrinė spraga.** Darant prielaidą, kad organizacija visapusiškai supranta, kas svarbiausia klientams, ji vis tiek nesugebės patenkinti klientų lūkesčių, jei nesukels klientų lūkesčių į tinkamas veiklos procedūras ir sistemas. Pavyzdžiui, viešbutyje dirbantis personalas gali žinoti, kad klientus labai erzina, jei jie turi laukti daugiau nei penkias minutes, tačiau jei viešbučio administracija nepriskiria pakankamai darbuotojų registratūrose per piko metą, daugelis klientų neišvengiamai lauks ilgiau ir liks nepatenkinti.
4. **Elgesio spraga.** Kartais organizacijos turi aiškių procedūrų, kurios yra gerai suderintos su klientų poreikiais ir prioritetais, tačiau nepasiekia nuosekliai aukšto klientų pasitenkinimo lygio, nes darbuotojai yra nepakankamai išmokyti ar disciplinuoti, kad visada laikytųsi procedūrų.
5. **Suvokimo spraga.** Gali būti, kad 1–4 spragų nėra, tačiau jūsų klientų apklausa vis dar rodo nepriimtina nepasitenkinimo lygį. Taip yra todėl, kad klientų suvokimas apie jūsų organizacijos veiklą gali skirtis nuo realybės. Klientas, kuris praeityje buvo nuliūdęs dėl nepagrįstos priežasties, sukurs požiūrį, kad jūsų organizacija yra nerūpestinga ir gali užtrukti daug laiko ir didžiulės gero aptarnavimo patirties, kol šis suvokimas bus pakeistas. Tai buvo Tom Peters 1985 m. „Aistra meistriškumui“, kuris pirmą kartą nurodė, kad klientų suvokimas yra realybė. Klientai gali atsilikti nuo laiko, jie gali lėtai keisti savo požiūrį, jie gali paženklinti savo organizaciją kaip nepagrįstą, nesaugią, kai iš tikrųjų dabar organizacija siūlo nuostabiausią klientų aptarnavimo lygį. Bet tai yra ką klientai galvoja. Būtent tie suvokimai, kurie yra netikslūs, kuriais grindžiami pirkimų sprendimai.

Kaip parodyta 1.3 paveiksle, bet kuri iš penkių spragų gali lemti bendrą aptarnavimo kokybės spragą, dėl kurios klientai nepatenkinti. Nė viena organizacija nesiekia teikti prasto aptarnavimo, o spragos paprastai kyla dėl skirtingo požiūrio į tai, ką verslas manė, jog tai teikia ir ką klientai mano, kad jie gavo. Tik reguliarūs klientų pasitenkinimo vertinimai padės nustatyti ir pašalinti spragas. Ne išimtis ir aviacijos teikiamo aptarnavimo paslaugos, kurios sulaukia skundų. Pritaikius šį modelį aviacijos aptarnavimo srityje pavyktų išanalizuoti procedūrinius aspektus, išsiaiškinti spragas, tačiau nebūtų būdo, kaip jas išspręsti, kokia seka veikti organizacijai, kad būtų nuolatinė klaidų prevencija ir stebėseną. Šis modelis yra netinkamas aviacijoje, dėl jo vienos srities pritaikomumo, modelis labiausiai skirtas tik klaidų atsekamumui.

A. Parasuraman, V. Zeithaml ir L. Berry kokybės spragų modelis

A. Parasuraman ir kiti (1985) analizavo paslaugų kokybės matmenis ir sudarė spragų modelį, kuris yra svarbus apibrėžiant paslaugų kokybę ir vertinimo sistemoje (žr. 1.4 pav.) (Yarimoglu, 2014).



1.4 pav. A. Parasuraman, Zeithaml, Berry kokybės spragų modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Yarimoglu (2014)

C. Gronroos (1984) nustatė du paslaugų kokybės aspektus, būtent funkcinę kokybę, kuri apima teikiamų paslaugų kokybę ir techninę kokybę – faktinę paslaugos rezultatą. Galiausiai, A. Parasuraman, ir kt. (1985) konceptualizavo paslaugų kokybę, naudodami diskvalifikacijos modelį, kuris įvertina klientų lūkesčius ir suvokimą, kuriant ir vėliau tobulinant SERVQUAL metodiką 1988 ir 1991 metais (Parasuraman ir kt., 1991). Paslaugų kokybei įvertinti naudojamas kokybės spragų modelis priklauso nuo vadinamųjų vidinių spragų dydžio ir krypties. Trūkumai apibrėžiami taip:

- **1 spraga (pozicionavimo atotrūkis)** – kliento lūkesčių ir vadybos spraga. Ši spraga atkreipia dėmesį į atsirandantį skirtumą tarp vartotojų lūkesčių ir vadybos, suvokiant paslaugos kokybę (Shahin; Samea, 2010). Tai yra ši spraga atsiranda dėl vadybos žinių

trūkumo, taip pat lemia tai, kaip yra formuojami klientų lūkesčiai, t. y. per reklamą, praeities patyrimą su firma ir jos konkurentais, asmeniniu poreikiu ir komunikacija su draugais.

- **2 spraga (specifikacijos atotrūkis)** – susijusi su valdymo suvokimu apie klientų lūkesčius ir įmonės paslaugų kokybės specifikacijas. Antroji spraga yra kaip rezultatas, kas nėra įgyvendinta arba netinkamai įgyvendinta. Tai gali būti vadybininkų įsipareigojimo trūkumas kokybiškai aptarnauti klientą, taip pat laipsnis, iki kurio paslauga gali būti tinkamai standartizuota, ir jos įvykdomumo suvokimas (nepateisinti kliento lūkesčiai) (Candido; Morris, 2010).
- **3 spraga (pristatymo atotrūkis)** – A. Shahin ir M. Samea (2010) teigia, kad ši spraga atkreipia dėmesį į skirtumą tarp kokybiškos paslaugos specifikacijos ir paslaugos, iš tikrųjų teiktos, t. y. paslaugos atlikimo spraga. Šios spragos atsiradimą lemia tokie faktoriai, kaip netinkamas bendradarbiavimas, kontrolė, netinkamas kontaktinio personalo aptarnavimas, taip pat tokie egzogeniniai faktoriai, kaip pasitikėjimas ir įsipareigojimas, konfliktas (Urban, 2009).
- **4 spraga (komunikacijos atotrūkis)** – ketvirta pagrindinė žemo kokybiško paslaugos suvokimo priežastis yra spraga tarp to, ką firma žada ir ką ji iš tikrųjų teikia. Paslaugos teikėjo pažadai dažnai suformuoja klientų lūkesčius. Dažniausiai šios spragos atsiradimo priežastys yra dėl nesugebėjimo naudotis tinkamai išorinėmis komunikacijos priemonėmis, organizacija nepajėgia pateikti to, ką siūlo, nors klientams pažada labai daug (Candido; Morris, 2010).
- **5 skirtumu (suvokimo atotrūkis)** – tai skirtumas tarp kliento vidinio suvokimo ir paslaugų tikėjimo (Yarimoglu, 2014). Ši spraga priklauso nuo dydžio ir krypties keturių spragu, jungtų su paslaugos kokybės pristatymu iš paslaugų teikėjo pusės (Shahin ir kt., 2010).

Autoriai parengę paslaugų kokybės spragų modelį taip pat pateikė ir kokybės vertinimo instrumentą, kuris mokslinėje literatūroje vadinamas SERVQUAL metodika.

SERVQUAL metodika

SERVQUAL metodika skirta įvertinti suvoktą paslaugų kokybę tam tikru laiku, nepaisant bendro jos formavimo proceso. Šis modelis leidžia nustatyti bei įvertinti paslaugos teikimo kokybės spragas, nurodančias skirtumus tarp vartotojo lūkesčių iki paslaugos teikimo ir realiai gautos paslaugos,

kurios kokybę vartotojas vertina pagal suprastus lūkesčius, paslaugos kokybės standartus, paslaugos teikimą bei išorinius ryšius (Kinderis ir kt., 2011).

SERVQUAL metodika išskiria penkis pagrindinius kriterijus, kurie yra naudojami paslaugų kokybei matuoti, tai materialinės vertybės, patikimumas, jautrumas, empatija ir užtikrinimas. (žr. 1.2 lentelė).

1.2 lentelė. SERVQUAL metodikos kriterijai

Kriterijai	Apibūdinimas
Materialinės vertybės	Fiziniai patogumai, įranga ir jos išorė, personalas, švara, komunikacinės medžiagos.
Patikimumas	Šis kriterijus reiškia paslaugos teikėjo sugebėjimą tinkamai atlikti paslaugas. Klientas mano, kad kokybiškai teikiama paslauga yra teikiama numatytu laiku, visada tokiu pat būdu, be klaidų.
Jautrumas	Šis kriterijus apima pasiruošimą tuoj pat padėti klientui ir suteikti tinkamą paslaugą, kai klientui jos reikia, neverčiant jo laukti, kol darbuotojas užsiėmęs, kitais reikalais.
Empatija	Rūpinimasis ir dėmesys klientams. Šis kriterijus apima aplinką, palengvinančius paslaugos kontaktus, paslaugos komunikaciją, kliento poreikių supratimą.
Užtikrinimas	Darbuotojų išmaningumas ir paslaugumas padaryti žadėtą paslaugą, pasinaudojant sugebėjimais bei žiniomis.

Šaltinis: C.C. Barczyk (1999), L. Ladhary (2008), Berry ir kt. (1988), B. Vengrienė (2006), E. Yarimoglu (2014)

Pasirinkus SERVQUAL metodiką galima įvertinti (Bagdonienė; Hopenienė, 2005):

- Lūkesčių ir patirtos kokybės bendrąjį nuokrypį;
- Atskiro parametro, pavyzdžiui, prieinamumo, saugumo, lūkesčių ir patirtos kokybės, nuokrypį;
- Paslaugos kokybės indeksą SQI, t. y., lūkesčių balų ir patirtos kokybės balų sumų santykį.

R. Ladhary (2008) pastebi, kad SERVQUAL metodika yra kritikuojama dėl jos prisitaikymo įvairiose specifinėse pramonės šakose, nors pati metodika yra laikoma universalia. „Taip pat šis paslaugų kokybei matuoti skirtas instrumentas yra kritikuojamas daugiausiai dėlto, kad jis susitelkia ties paslaugos pristatymo procesu (funkcinė kokybė), tačiau SERVQUAL instrumentas ignoruoja ir neišmatuoja techninės kokybės“ (Kang, 2006).

J. Yeap ir T. Ramayah (2011) teigia, kad SERVQUAL instrumentas tinkamas matuoti tik tose srityse, kuriose yra parduodama gryna paslauga ir instrumentas yra sunkiai pritaikomas ten kur paslaugos

persikeičia su prekėmis, nes matuojant paslaugų surištą su prekėmis kokybę reikia papildomų kriterijų išskyrimo.

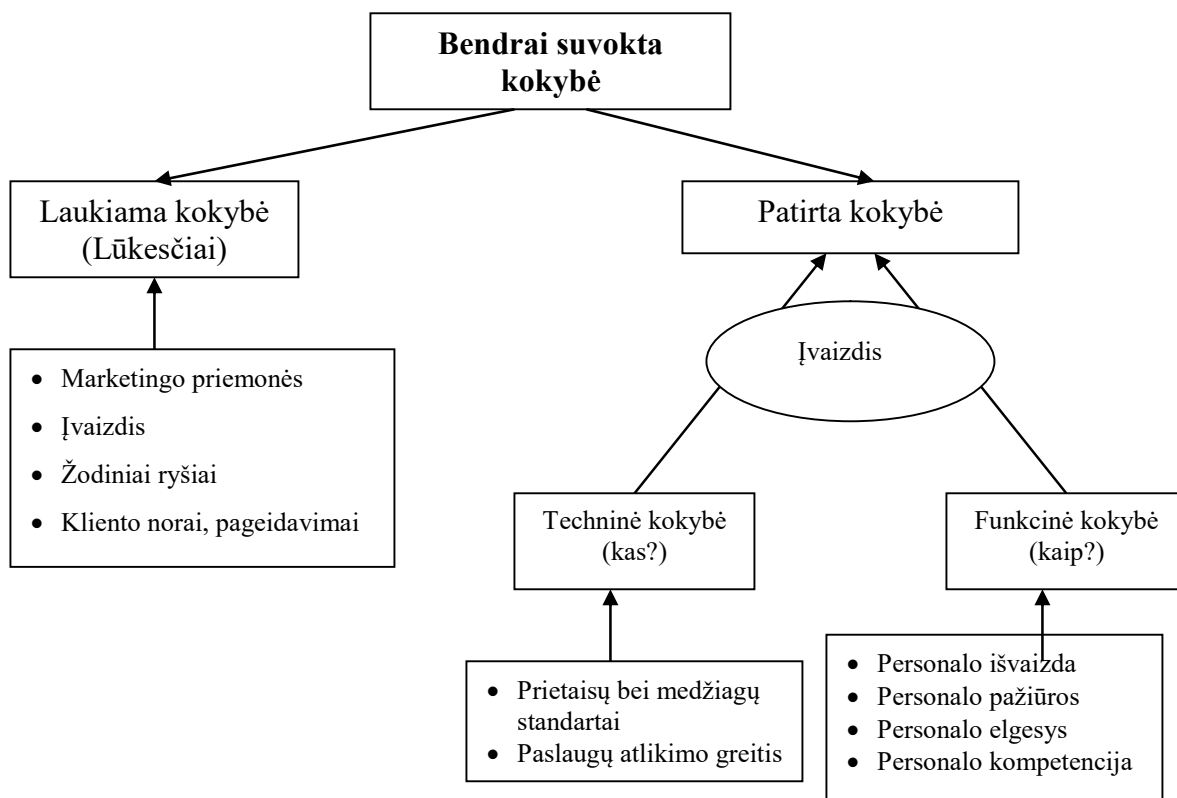
Apibendrinant autorių išsakytas mintis, galima teigti, kad SERVQUAL metodika yra ne tik populiariausia, bet ir dažniausiai naudojama priemonė aptarnavimo/paslaugų kokybei matuoti, nors ir turi trūkumų. Šios metodikos neįmanoma pritaikyti specifinėse paslaugų srityse, nes gauti duomenys yra netinkami. Be to metodika nagrinėja tik funkcinę (proceso) kokybę. Taip pat autoriai pabrėžia, kad metodika buvo sukurta taikyti „grynose paslaugose“ taigi jos geriau netaikyti tose paslaugose, kai paslaugos yra persipynusios su prekėmis. Tačiau šis modelis aktualus aviacijos aptarnavimo srityje, nes įvertina suvoktą paslaugos kokybę, analizuoja aptarnavimo personalą. Aviacijos aptarnavime yra labai daug tiesioginio ryšio su klientu, nes šiai sferai skiriama sustiprinta saugumo kontrolė, klientams užduodami klausimai saugumo sumetimais, taip pat tikrinami oro uosto patikrų poskyriuose, norint įeiti į sterilią oro uosto zoną. Personalo bendravimas su klientu nulemia tolimesnes kliento emocijas ir nusiteikimą kelionei, todėl šis modelis aktualus norint ištirti aviacijos klientų aptarnavimo kokybę. Tačiau modelis negali būti pritaikytas aviacijos klientų aptarnavime, nes nagrinėjama tik suteiktos paslaugos spragos ir jų tobulinimo galimybės. Aviacijos klientų aptarnavime ypač didelis dėmesys turi būti personalo ugdymui bei buvusios situacijos įvertinimas, dėl specifinės darbo aplinkos ir darbuotojų užduočių. Taip pat trūksta labai svarbaus komponento, bendradarbiavimo su išoriniais klientais.

C.Gronroos bendrai suvoktos kokybės modelis

C. Gronroos (1990) sukūrė bendrai suvoktos paslaugos kokybės modelį, kuris apima funkcinis ir techninius kokybės matmenis, įvaizdį bei kliento lūkesčius (laukiamą kokybę).

Kaip teigia B. Pollack (2009), techninė kokybė yra orientuota į tai, kaip pagrindinė paslauga pateisina klientų lūkesčius, o funkcinė siejasi su poveikiu klientui dalyvaujant paslaugos teikimo procese. Abu šie matmenys daro labai didelę įtaką klientų kokybiškam aptarnavimo įvertinimui bei ištikimybei paslaugos teikėjui.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2005) aprašydamos techninę kokybę teigia, kad iš techninės pusės, prieš teikiant aptarnavimą / paslaugą, apčiuopiamas priemonės klientui galima pademonstruoti. Šių priemonių kokybė veikia busimo aptarnavimo lūkesčius. Tačiau techninės kokybės parametrai savaime negarantuoja, kad klientui suteiktas aptarnavimas bus geros kokybės, net jei jis atitiktų išorinius teikėjo įsipareigojimus ir pažadus. Taigi kaip teigia B. Dixon ir A. Napolitano (2006), svarbesnis yra funkcinis aspektas, kuris turi atitikti kliento lūkesčius, kitaip techninė kokybė tampa visiškai nesvarbi ir klientai aptarnavimo teikimą vertina neigiamai.

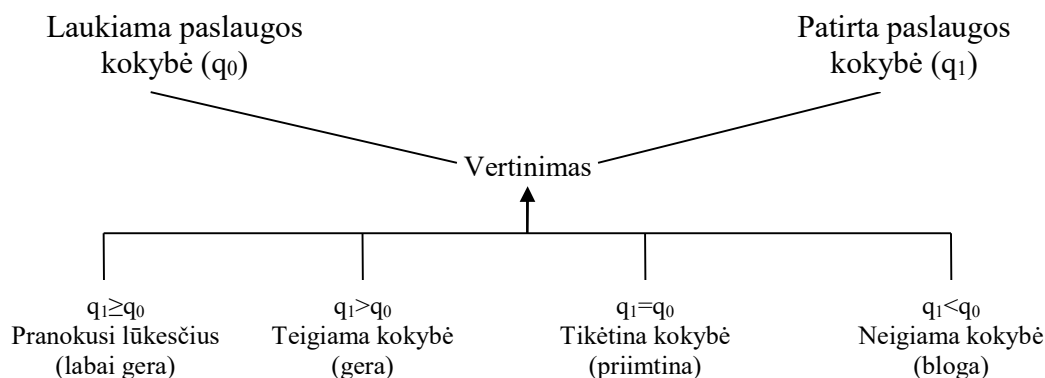


1.5 pav. Bendrai suvoktos kokybės modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis E. Vitkienė (2008), A. Mikalauskienė, R. Tijūnaitienė, M. Vekterytė (2001)

R. Cacao ir F. De Foz (2009) teigimu, C. Gronroos modelyje (žr. 1.5 pav.), suprastos kokybės lygmuo nėra nustatytas tiesiog techninių ir funkcinų kokybiškų matmenų. Šis modelis parodo skirtumą tarp lauktos ir patirtos kokybės ir matuoja tai, kaip gerai aptarnavimo/paslaugos procesas ir jo rezultatas pateisina kliento lūkesčius.

C. Gronroos sukūręs bendrai suvoktos kokybės modelį jam nagrinėti išskyrė keturis paslaugų kokybės vertinimus (žr. 1.6 pav.). Pasak T. Palaimos ir J. Banytės (2006), gerai suvokta kokybė yra gaunama, kai patirta kokybė pateisina kliento lūkesčius. Tačiau jei laukimas bus nerealistiškas, visa suprasta kokybė bus žema, net jei patirta kokybė, išmatuota objektyviu būdu, būtų gera. Tokį nerealistišką laukimą gali sukurti perdėtos reklaminės kampanijos, pavyzdžiui, gali privesti prie žemos suprastos kokybės, perdėtais pažadais apie paslaugos suteikimą.



1.6 pav. C. Gronroos kokybės vertinimo lygiai

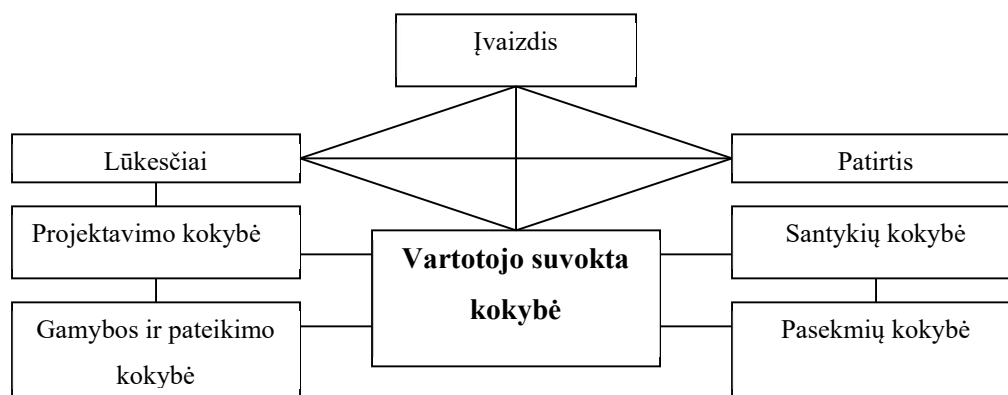
Šaltinis: Vitkienė, E. (2008)

Apibendrinant galima teigti, kad C. Gronroos bendrai suvoktos kokybės modelis lyginant su SERVQUAL metodika yra naudingesnis. C. Gronroos modelis matuoja ne tik funkcinę (proceso) kokybę, bet ir apima techninę kokybę, kuri taip pat yra svarbi aptarnavimo/paslaugų teikime. Šis kokybės modelis svarbus aviacijos aptarnavimo srityje nes leidžia suprasti koks yra skirtumas tarp kliento luktos ir patirtos kokybės. Jei kokybė neatitinka klientų lūkesčių galima greitai reaguoti, kad situacija būtų pagerinta tam, kad būtų neprarasti klientai ir išvengti skundai. Vis dėlto, šiame modelyje, kaip ir SERVQUAL, pasigendama personalo ugdymo atšakos, bendradarbiavimo su išoriniais klientais. Aviacijoje būtinas bendradarbiavimas su išorės klientais, todėl minėti komponentai aviacijos klientų aptarnavime yra būtini, siekiant aukštos aptarnavimo kokybės, situacijų analizių efektyvumo, naujovių pritaikymo ir kt.

E. Gummesson išplėstinis 4 Q kokybės modelis

Gummesson 4 Q išplėstinio kokybės modelio esmė yra išorinės ir vidinės kokybės apgalvojimo būtinybė. Gummesson teigė, kad valdyti kliento suvokiamą kokybę padeda keturios su paslaugų ir prekių lygiavertiškumu susijusios kokybės: projektavimo, gamybos ir pateikimo, santykių ir būsimosios naudos. Taigi šis modelis atspindi keturis kokybės šaltinius (žr. 1.7 pav.) (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Kaip teigia B. Dixon ir A. Napolitano (2006), išplėstinis 4 Q kokybės modelis yra ypač tinkamas tyrimams, kadangi jis yra kombinuotas ir tinka matuoti tiek prekių tiek aptarnavimo/paslaugų teikimo kokybei.



1.7 pav. Išplėstinis 4 Q kokybės modelis.

Šaltinis: T. Palaima, J. Banytė (2006)

Dvi pirmos sąvokos kokybės modelyje yra kokybės šaltiniai, tai projekto kokybė ir gamybos bei pristatymo kokybė. Dvi kitos sąvokos formuoja rezultatą iš prekių gamybos ir paslaugų pristatymo (kokybiški matmenys), t. y. santykių kokybė ir techninė kokybė (Palaima; Banytė, 2006).

- Projekto kokybė siejasi su tuo, kaip gerai pasiūlymas yra suprojektuotas, kad patenkintų kliento poreikį, tai yra savybė, griežtai susieta su paslauga (Dixon; Napolitano, 2006).
- Gamyba ir pristatymo kokybė. Šis matmuo leidžia suprasti kainas, taisyti klaidas, pastebėti užlaikymus paslaugos pristatymuose (Dixon; Napolitano, 2006).
- Santykinė kokybė. Tai betarpiškai paslaugos teikimo procese kliento suvokiama kokybė, pavyzdžiui: ar malonūs ir paslaugūs yra darbuotojai, ar jie sukuria kompetentingų darbuotojų įvaizdį (Bagdonienė; Hopenienė, 2005).
- Pasekmių kokybė išreiškia būsimąją naudą, pavyzdžiui, chirurginė intervencija užkertanti kelią būsimiems skausmams (Bagdonienė; Hopenienė, 2005).

Siekiant apibendrinti įvairių autorių išsakytas mintis apie Gummesson išplėstinį „4 Q“ modelį galima teigti, kad šis modelis apima ne tik paslaugų, bet ir prekių teikimo rinkai kokybės vertinimą. Be to kalbant apie modelio naudojimą vertinimuose, nėra svarbu kokią dalį sudaro paslaugos prekių pardavime. Šis modelis apžvelgia ir išorinę ir vidinę kokybę, todėl yra išskiriamos keturios pagrindinės kokybės, taip pat lūkesčiai, patirtis ir įvaizdis, kurie ir sudaro vartotojo suvoktą kokybę Gummesson išplėstiniame „4 Q“ modelyje. Šis modelis aktualus aviacijos aptarnavime, nes aviacijoje klientas pereina per skirtingus etapus, kuriuose gali ženkliai skirtis aptarnavimo kokybė, nuo bagažo registracijos, patikros posto iki pat įlaipinimo proceso. Modelis suteiktų galimybę išanalizuoti kiekvieno proceso kokybę ir juos palyginti pagal kliento lūkesčius ir gautą realią kokybę. Tačiau modelyje pasigendamas toks svarbus personalo ugdymo, standarto komponentas, be kurio klientai tikriausiai bus aptarnaujami

ne pagal tarptautinio lygio standartus. Taipogi, bendradarbiavimas ir skundų analizė yra ypač svarbi aviacijos klientų aptarnavime, nes tai brangiausia transporto rūšis klientų aptarnavime, kuri reikalauja didelio dėmesio į nusiskundimus, nuostolius, nesėkmes ir reikalauja aukštos kokybės bei pasitikėjimo.

Kadangi, išnagrinėtuose modeliuose pabrėžiama aptarnavimo kokybė, patikimumas, spragų/klaidų identifikavimas ir prevencija, tikslinga išsiaiškinti, kokias inovacijas aviacija taiko, kad šie punktai būtų tobulinami.

1.4. Inovacijų taikymas klientų aptarnavimo aviacijos srityje

Inovacijos aviacijoje yra itin aktualus dalykas, dėl pačios darbo ir aplinkos specifikos. Technologijų pagalba, keliamas aptarnavimo ir pasitenkinimo lygis, greitėja aptarnavimo procesai, gerėja patogumas ir prisitaikymas prie organizacijų bei klientų poreikių. Inovacijas aviacijoje aprašo tokie autoriai, kaip V. Patel (2018), kuris nagrinėja oro uosto klientų apdorojimo technologiją, pasitelkiant biometrinius dokumento duomenis, S. Kalakou ir kt. (2015) bei T. Cadwell (2015), taip pat nagrinėja tapatybių valdymą biometriniais duomenimis oro uostose, A. Medvedev ir kt. (2017) nagrinėja ateities oro uostus, jų dizainus ir priklausomybes tarp klientų bei aplinkos, K. Lee (2017), aprašo oro uosto paslaugų kokybės stebėjimą: papildomas požiūris į įvertintos paslaugos kokybę naudojant internetines apžvalgas.

V. Patel (2018) teigimu, klientų kelionė per oro uostą yra ne kas kita, o paprasta. Prieš saugiai įlipdamas į orlaivį, klientas praeina daugybę langelių ir kliūčių. Šiandien daugelis oro uostų įgyvendina pavienius sprendimus dėl keleivių aptarnavimo. Kai kurios iš šių technologijų yra automatiniai savitarnos kioskai, bagažo registracija, automatiniai savitarnos varteliai įlaipinimo ir pasienio kontrolės tikslais. Šie sprendimai gali būti integruoti į biometrines sistemas, kad keleiviai būtų geriau ir greičiau aptarnaujami. Straipsnyje autorius analizuoja naują keleivių apdorojimo technologiją, vadinama biometrinio vieno ženklo atpažinimu (ID), kuris padeda išspręsti dabartines problemas (terorizmo grėsmės, imigracija). Pavyzdžiui, technologijos naudojimas vidutinio dydžio tarptautiniame oro uoste parodė, jog vieno ženklo ID naudingas tam, kad klientams gali būti suteikta geresnė kelionių patirtis, padidinant operacijų proceso efektyvumą, profesionalų aptarnavimą kartu užtikrinant saugumą. Panašią temą nagrinėjo ir autoriai S. Kalakou ir kt. (2014) bei T. Cadwell (2015). Autoriai akcentavo šių dienų terorizmo grėsmes ir technologijų svarbą, siekiant apsisaugoti nuo grėsmių. Tapatybių valdymas biometriniais duomenimis ne tik užtikrina didesnę saugumą, bet pagerina ir klientų aptarnavimo kokybę.

A. Medvedev ir kt. (2017) akcentavo ateities oro uostus, jų dizaino priklausomybę nuo klientų poreikių, nepamirštant saugumo rodiklių, aplinkos taršos matų bei vidinių ir išorinių klientų santykių tinklą pasiekiant numatytų tikslų. Visi minėti rodikliai glaudžiai susiję su klientų poreikiais, aptarnavimo

subtilumais, dėl to pasiekti aukštus rodiklius padeda klientų aptarnavimo modeliai. Tačiau aviacija yra neįprastas aptarnavimas, lyginant su kitomis paslaugų sferomis, todėl įprastas klientų aptarnavimo modelis gali nesuteikti tokios vertės, kaip modelis, pritaikytas aviacijoje.

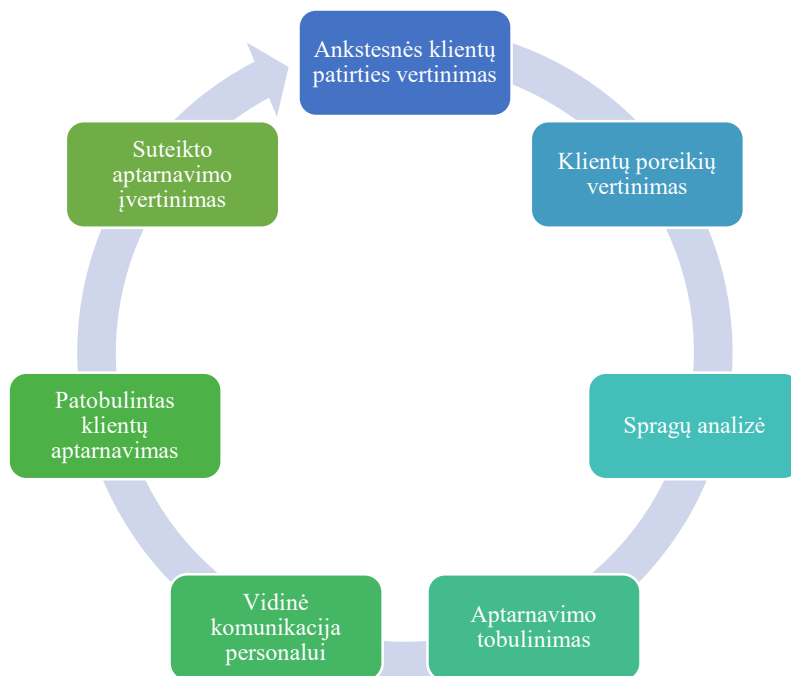
K. Lee (2017) siūlo naudoti internetinėmis apžvalgomis, kurios ne tik užtikrintų nebrangią, dinamišką ir vietoje pritaikomą oro uostų kokybės stebėjimo priemonę, bet ir papildytų standartinę apklausą, siūlydamos alternatyvią metriką. Internetinės apžvalgos gali būti lyginamos reitingavimo principu su kitais oro uostais koreliacijos būdu. Tokio pobūdžio klientų lūkesčių patenkinimo ar spragų identifikavimo nebuvo aptartuose modeliuose, tačiau galima spręsti, jog tokiu būdu visiškai neišeitų išsiaiškinti, kokie privalumai ir trūkumai buvo suteikto aptarnavimo. Aviacijoje labai svarbus gyvas bendravimas, kad būtų išsiaiškintos problemos ir nesusipratimai. Autoriaus pateiktas būdas yra geras tuo, kad reitingavimo principu galima matyti, kuris oro uostas yra mėgstamas klientų, šiuolaikiškas, pažangus ir kuriems oro uostams reikia pasitemti.

Prieš tai minėtos technologijos leidžia aviacijos klientams suteikti profesionalų, saugų ir patikimą aptarnavimą. Vėliau klientas gali įvertinti suteiktą aptarnavimą internetinėje erdvėje ir palyginti atsiliepimus bei oro uosto reitingus.

1.5 Teorinės dalies apibendrinamas ir teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido išsiaiškinti, jog aviacijos pramonė sudarė milžinišką judėjimą ir laikiną ar nuolatinę tūkstančių žmonių migraciją, taip pat suteikė galimybę naudotis švietimo, kultūros, prekybos ir profesinėmis galimybėmis. Todėl nuo pat pirmųjų aviacijos dienų oro uostas buvo gyvybiškai svarbus ryšys tarp skrydžių ir keleivių, pašto ir krovinių. Viena iš sudedamųjų keleivių vežimo logistikos sistemos dalių yra keleivis(-iai). Keleivių – klientų srautai aviacijos transporto pramonėje su lyg kiekvienais metais didėja, todėl aviacijos klientų aptarnavimo kokybė yra išties svarbi. Kaip žinoma, klientai palaiko visą besiplečiančią aviacijos pramonę. Geras aptarnavimas yra viena iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių. Todėl nagrinėjami praktiniai klientų poreikiai, asmenybinių poreikių tenkinimo etapai, klientų aptarnavimo procesai ir kiti veiksniai, lemiantys kliento pažinimą ir jo lūkesčių supratimą. Išnagrinėti 5 kokybės modeliai parodė, jog pasitelkiant šiuos modelius nevisiškai ištiriama aptarnavimo kokybė aviacijos aptarnavimo srityje. Modeliai pritaikyti įprastam aptarnavimui, tačiau nepritaikyti skirtingų dydžių oro uostų aptarnavimo kokybei ištirti. Nuo oro uostų dydžių priklauso procesų skirtumai, sugaištas laikas kiekviename kliento aptarnavimo etape ir net pats terminalo įvaizdis. Todėl atliekant aviacijos klientų aptarnavimo kokybės tyrimą, rezultatai gali būti netikslūs, vieni klientai turės suvokimą apie aptarnavimo kokybę lyginamuoju principu su kitais užsienio

oro uostais, kiti tik pirminę, kurie susidūrė pirmą kartą su aviacijos aptarnavimu. Aviacijos aptarnavimas skiriasi nuo įprasto aptarnavimo, vyrauja kiti procesai – bagažo pridavimo, saugumo, laipinimo procedūros, todėl išnagrinėti modeliai nevisapusiškai tinkami tiksliai aviacijos aptarnavimo kokybės nustatymui.



1.8 pav. Teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės

1.8 pav. pateiktas modelis, kuris atspindi nagrinėtus keturis aptarnavimo kokybės modelius. Modelyje vertinama ankstesnė kliento patirtis, jo nauji poreikiai, spragų analizė, norint eliminuoti kliento patirties neatitikimų įžvalgas, taip pat aptarnavimo tobulinimas, remiantis nustatytomis spragomis. Toliau eina pokyčių aptarimas su aptarnavimo personalu ir jų motyvavimas atlikti tinkamai jiems paskirtas funkcijas. Kitas punktas tai aptarnauti klientus pagal patobulintą sistemą ir to aptarnavimo įvertinimas. Siekiant išsiaiškinti, ar teorinis modelis gali būti pritaikomas aviacijos klientų aptarnavimo srityje, reikia išanalizuoti, ar modelyje netrūksta svarbių etapų bei kriterijų. Taip pat modelyje gali būti aspektų, kurie netinkami aviacijos aptarnavimo srityje ir juos reikia eliminuoti.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO PROBLEMINIŲ SRIČIŲ IDENTIFIKAVIMAS AVIACIJOS ANTŽEMINIO APTARNAVIMO SRITYJE

Klientų aptarnavimas aviacijos srityje yra ištis specifinis, nes paslaugos suteikiamos kitokios, nei bet kurioje kitoje paslaugų sferoje. Klientai, norintys keliauti oro transportu, pirmiausia turi įsigyti bilietą, išsiaiškinti aviakompanijos taisykles, nuspręsti, kokį bagažą norės vežtis, išsiaiškinti, ar jo dokumentai tinkami kelionei ir kita. Klientas, atvykęs į oro uostą, dažniausiai pradeda kelionės etapą skrydžio registracijoje ir susiduria su klientų aptarnavimo agentu. Šis momentas labai svarbus, nes nuo to priklausys kliento pasitenkinimas suteiktomis paslaugomis ir kiti skrydžio etapai. Klientas skrydžio registracijoje atlieka tik aviacijai būdingus aspektus ir keliauja į saugumo punktą patikrinimui, vėliau prie nurodytų įlaipinimo vartų, iš kurių bus vykdomas įlaipinimas į orlaivį. Kiekviename etape klientas susiduria su antžeminio aptarnavimo aptarnaujančiu personalu, dėl to labai svarbu, kaip personalas aptarnaus klientą ir koks jo pasitenkinimas bus visą kelionę.

Dėl specifinio aviacijos aptarnavimo ir reikalavimų nutinka įvairiausių dalykų, dėl kurių klientai pateikia skundus ir nori išsiaiškinti teisybę ar kitą norimą informaciją. Šioje baigiamojo magistro darbo dalyje nagrinėjami klientų pateikti skundai antžeminio aptarnavimo įmonėms.

2.1. Tyrimo metodologija

Atlikta mokslinės literatūros analizė leido įvertinti pagrindinius klientų aptarnavimo modelius. Tačiau tuo pačiu parodė, kad juose nėra vertinami aviacijai būdingi aspektai, dėl to buvo sudarytas teorinis klientų aptarnavimo modelis. Siekiant įvertinti modelį, atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti aviacijos klientų nepasitenkinimą suteiktomis paslaugomis, išskirti pagrindinius aspektus, kurie klientams yra svarbūs ir kurie turėtų būti įtraukti į aviacijos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį, jeigu teorinis modelis pagal išskirtas skundų priežastis bus netinkamas. Nustačius teorinio modelio netinkamumą, sudaromas patobulintas modelis, kuriame būtų pavaizduoti komponentai, tinkami aviacijos srityje.

Tyrimo hipotezė: Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modeliai nėra veiksmingi aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje.

Tyrimo objektas – aviacijos antžeminio aptarnavimo srities klientų skundai.

Tyrimo tikslas – identifikuoti dažniausiai pasikartojančius klientų neigiamus atsiliepimus, turinčius įtakos aptarnavimo kokybei, ir nustatyti, ar sudarytas teorinis modelis yra tinkamas aviacijos klientų aptarnavimui.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai:

- Ištirti aviacijos klientų skundų esminius bruožus.
- Nustatyti priežastis, kuo klientai buvo nepatenkinti, jog pateikė skundus antžeminio aptarnavimo įmonėms.
- Nustatyti koreliacijos koeficientus tarp nustatytų pagrindinių klientų skundų priežasčių.
- Įvertinti teorinio aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelio struktūrą ir tinkamumą aviacijos srityje.

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą ir uždavinius, pasitelkiami klientų skundai, koreliacijos analizė ir teorinio kokybės aptarnavimo modelio (žr. 2.1 pav.) analizė.

Norint išsiaiškinti klientų nepasitenkinimo priežastis buvo išanalizuoti 2016-2018 m. klientų skundai, pateikti aviacijos antžeminio aptarnavimo įmonėms.

Tyrimo aprašymas

Baigiamojo magistro antroje darbo dalyje bus taikomi šie metodai:

- **Kiekybinis ir kokybinis tyrimai (skundų analizė):** atliekant tyrimą bus remiamasi antžeminio aptarnavimo įmonių (UAB „Litcargus“ (Vilniuje, Kaune), UAB „Baltic Ground Service“ (Vilniuje), UAB „Orlaivių aptarnavimo agentūra“ (Palangoje)) statistiniais duomenimis: susijusiais su klientų pateiktais skundais.
- **Informacijos vizualizavimo metodas (Radaro diagrama):** šis metodas bus taikomas klientų skundų sukeltoms priežastims pavaizduoti, kadangi radaro diagrama – tai įrankis, kurį galima naudoti norint parodyti atotrūkį tarp faktinio našumo ir tikslinio veikimo, bei pateikti visą tai vizualiai. Paprastai įtraukiama nuo 6 iki 10 organizacinių veiksmų. Radaro diagrama naudojama norint pristatyti klientui arba parodyti kolegoms, kur yra didžiausi trūkumai. Taip pat radarų diagramos yra ypač geros kokybės duomenims palyginti. Daugelis elementų gali būti lengvai lyginami kiekvienoje jų ašyje, o bendri skirtumai matomi pagal daugiakampių dydį ir formą. Galima pridėti daug daugiau taškų kategorijų (Kurt, 2013).
- **Koreliacijos koeficientų skaičiavimo metodas:** siekiant nustatyti klientų skundų priežasčių priklausomybę su kitomis skundų priežastimis, pasitelkta koreliacijos koeficientų skaičiavimo metodika. Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus arba ryšio stiprumo matas. Matuojamiems pagal intervalų skalę kintamiesiems yra skaičiuojamas Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas. Kai stebimi kategoriniai kintamieji matuojami pagal rangų

arba vardinę skalę, naudojami kiti ryšio stiprumo matai. Taikomi matuojamų pagal rangų skalę kintamųjų ryšio stiprumui įvertinti. Paprastai tai neparametriniai ryšio stiprumo matai, nepriklausantys nuo kintamųjų skirstinio pobūdžio. Šie koeficientai matuoja tiesinę kintamųjų priklausomybę: teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginę kintamųjų priklausomybę (didesnės vieno kintamojo reikšmės atitinka didesnės kito kintamojo reikšmės), neigiamas – (didesnės vieno kintamojo reikšmės atitinka mažesnės kito kintamojo reikšmės) (Pukėnas, 2009).

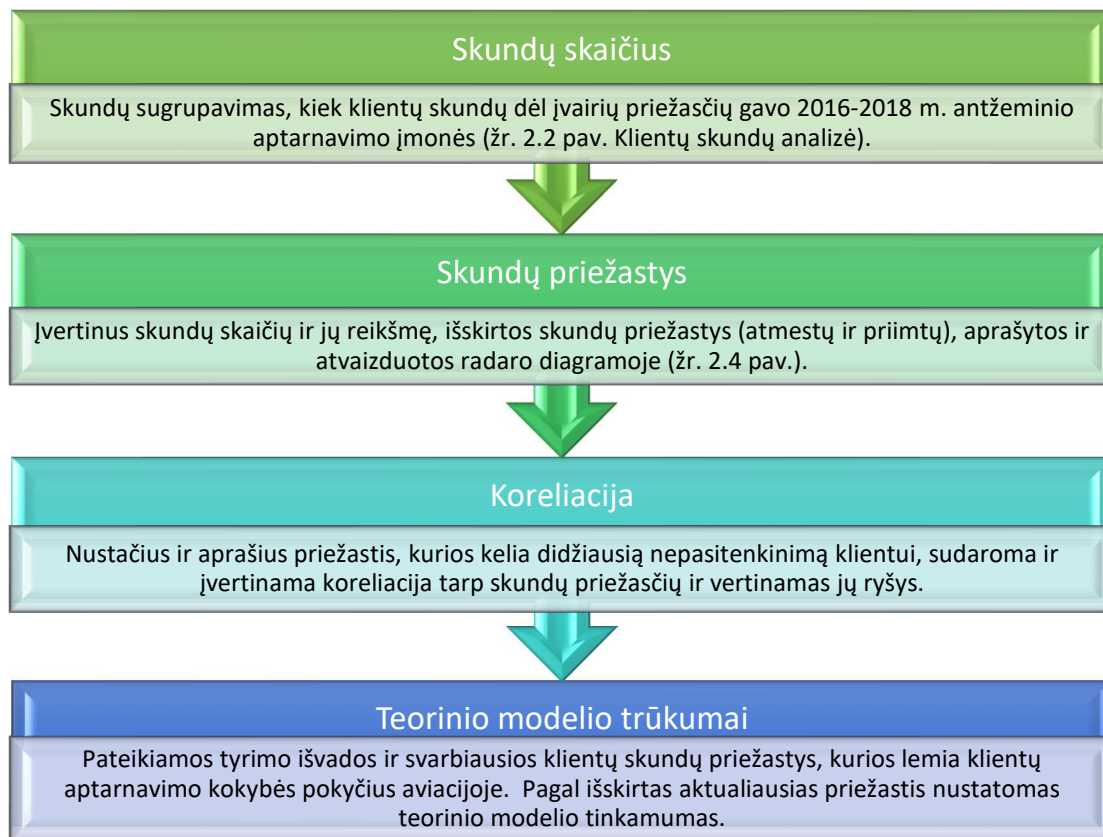
2.1 lentelė. Preliminarus Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficiento vertinimas

Preliminarus koreliacijos vertinimas	Koreliacijos koeficiento reikšmės
Koreliacijos nėra	0
Labai silpna	$[-0,2; 0)$ arba $(0; 0,2]$
Silpna	$[-0,4; -0,2)$ arba $(0,2; 0,4]$
Vidutinė	$[-0,7; -0,4)$ arba $(0,4; 0,7]$
Stipri	$[-0,9; -0,7)$ arba $(0,7; 0,9]$
Labai stipri	$[-1,0; -0,9)$ arba $(0,9; 1,0]$
Tiesinis sąryšis	-1 arba 1

Šaltinis: Sudaryta remiantis V. Kasiulevičius ir G. Denapienė (2008)

2.1 Lentelėje matyti koreliacijos koeficiento vertinimas ir reikšmės. Gautos reikšmės yra lyginamos pagal koreliacijos vertinimą ir įvertinamas kintamųjų ryšys.

Apibendrinant tyrimo eigą, ją galima vizualizuoti taip:



2.1 pav. Skundų tyrimo analizės etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

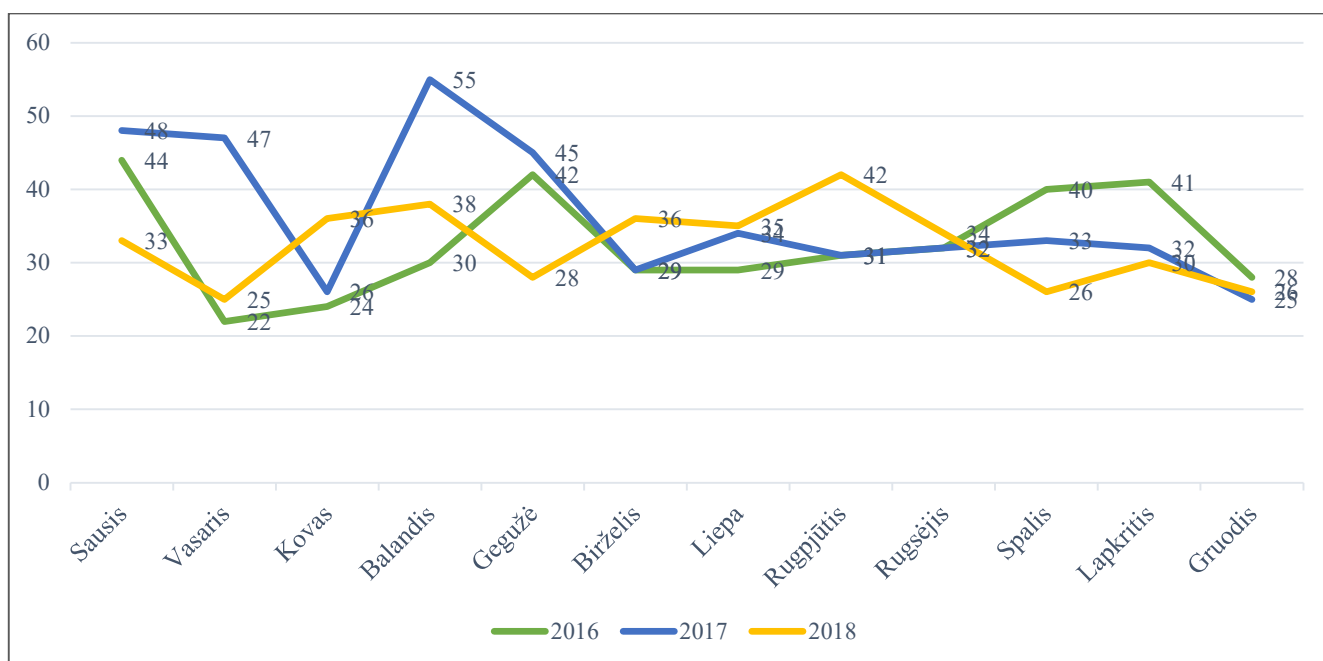
Tyrimo analizės etapuose (žr. 2.1 pav.) aprašomi veiksmai, kurie turi būti įvykdyti siekiant pasiekti tyrimo tikslo.

2.2. Aviacijos klientų skundų analizė

Klientų skundų yra įvairiausių, todėl tai leidžia išsiaiškinti net menkiausias aptarnavimo klaidas. Žinoma, reikėtų paminėti, jog klientų skundai ne visada yra pagrįsti ir tikslūs, ypač antžeminio aptarnavimo srityje. Nemaža dalis aviacijos klientų nebūna susipažinę iki galo su oro bendrovių, su kuriomis jie keliauja taisyklėmis, neturi reikiamų dokumentų kelionės segmentams, nepasiruošia kelionei tinkamai ir pan. Dėl minėtų punktų kyla nesusipratimų su klientais ar aptarnavimo personalu, kai keleiviai turi susimokėti papildomus mokesčius, yra nepriimami į skrydį ir kita. Skundų būdu klientams suteikiama teisė išreikšti savo pastabas, nusiskundimus, o antžeminio aptarnavimo įmonių užduotis – tinkamai pateikti klientui atsakymą, kad jis liktų patenkintas arba nukreiptų klientą į oro linijų bendrovę, kad atsakymus į kliento klausimus pateiktų jos.

Pateiktuose klientų skunduose išryškėja ir aptarnavimo spragų, dėl to antžeminio aptarnavimo įmonės atlieka korekcinis veiksmus, stiprina komandą ir pan., tačiau, norint ilgalaikės klientų aptarnavimo kokybės, reikia nuodugniai išsianalizuoti esamas problemas, jų priežastis ir tarpusavio ryšius bei rasti sprendimą jas taisyti.

Skundų analizei pasitelkta trejų metų laikotarpis (2016 – 2018 m.). Pasirinktu laikotarpiu vyrauja naujausios klientų pretenzijos ir XXI a. problemos aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje. 2016 m. gautas klientų skundų kiekis – 392 vnt., 2017 m. – 437 vnt., o 2018 m. – 389. Lyginant 2016 – 2018 m. laikotarpį (žr. 2.2 pav.), 2017 m. stebimos skundų augimo tendencijos dėl proporcingai aptarnaujamų keleivių skaičiaus augimo. Tai reiškia, jog klientų skaičiaus augimas sukelia ir aukštesnius kriterijus aptarnavimo įmonėms. Kuo daugiau klientų, tuo daugiau galimų nusiskundimų, jeigu nebus atsižvelgiama į aptarnavimo kokybę.



2.2 pav. Klientų skundų analizė antžeminio aptarnavimo įmonėms 2016 – 2018 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Verta nepamiršti, jog trečdalis skundų yra nepagrįsti, t. y. klientai netinkamai pasiruošę kelionei ir dėl to susidūrė su sunkumais, kurie nebuvo maloniausia jų patirtis. Iš klientų skundų nustatyta pasikartojančių 16-ką priežasčių, lėmusių klientus parašyti aptarnavimo įmonėms ir pateikti pretenzijas.

Iš pateiktų skundų skaičiaus antžeminiam aviacijos aptarnavimui galima teigti, jog skundų priežasčių analizė padėtų išsiaiškinti, kodėl skundai rašomi, kokios problemos sukelia klientų nepasitenkinimą bei sužinoti, kokie yra klientų lūkesčiai.

Klientų skundų priežastys

Siekiant plačiau išsiaiškinti klientų skundų pateikimo priežastis, atlikta skundų priežasčių analizė ir apibūdintos pateiktų skundų priežastys.

- 1) **Darbuotojų elgesys:** klientai įvairiais būdais ar išsireiškimais apibūdina personalą ir pateikia nusiskundimus. Dažniausiai klientai pamini, jog darbuotojai nemandagūs, nepagarbiai bendrauja, darbo metu užsiima ne darbo veikla, ignoruoja juos, taip pat stipriai reaguoja ir į personalo išvaizdą. Klientai kai kuriuose skunduose akcentavo, kad buvo nemalonus darbuotojo balso tonas, viename iš jų net minima, kad buvo pažemintas prieš kitus. Tokie nusiskundimai kelia tikrai didelį rūpestį antžeminio aptarnavimo įmonėms, nes turimas personalas – tai lyg vizitinė kortelė visos įmonės mastu. Aviacijos aptarnavimas yra išskirtinis, dažnai klientai jaudinasi prieš keliones, nerimauja, todėl jie nenori susidurti su sunkumais. Taip pat nori gauti iš aptarnaujančio personalo dėmesio, pasirūpinimo, malonaus bendravimo ir jautriai reaguoja į personalo netinkamą elgesį. Vis dėlto, klientai keliauja oro transportu ne tik darbo reikalais, bet dažniausiai atostogauti, todėl personalas turi didelę reikšmę antžeminio aptarnavimo srityje, nes nuo to prasideda klientų kelionės „pradžią“. Teoriniame modelyje pasigendama personalo mokymų, ugdymo, standartų laikymosi, todėl teorinis modelis šiuo labai svarbiu aspektu yra netinkamas aviacijos aptarnavimo srityje.
- 2) **Informacijos trūkumas:** klientai neretai įvardija, kad nežinojo aviakompanijų taisyklių, nes jų aviakompanija neatsiuntė, o patys papildomai nesikreipė į aviakompaniją arba neieškojo internete. Pagal pateiktus skundus klientai dažniausiai nori dėl negautos informacijos ir nežinojimo susigrąžinti pinigus. Tokie skundai dažniausiai būna atmesti, nes klientai patys turi pasidomėti, kokią aviakompaniją pasirenka ir kokius reikalavimus ji taiko. Dažniausiai, jeigu antžeminio aptarnavimo įmonės gauna tokio pobūdžio skundus, keleivius nukreipia tiesiogiai susisiekti su aviakompanija. Todėl sudarytame teoriniame modelyje turėtų būti įvertinamas bendradarbiavimas su aviakompanijomis, oro uostu, nes dauguma klientų pastabų perduodamos aviakompanijų atstovams, jeigu jos yra tikrai vertingos ir teisingos, todėl jie gali patobulinti informacinius standus ir kita. Oro uostas gali pakeisti infrastruktūros detales ir kitus aspektus, kurie buvo klaidingi klientams arba neinformatyvūs.
- 3) **Kliento neišleidimas skristi:** tai daugiausiai neigiamų atsiliepimų sulaukusi klientų skundų priežastis. Klientai, keliaujantys į bet kokią šalį, privalo turėti kelionei tinkamus dokumentus, tačiau tikrai pasitaiko, kai keleiviui neleidžiama skristi savo skrydžiu dėl

netinkamų kelionės dokumentų. Pavyzdžiui, dokumento galiojimo laikas pasibaigęs, keleivis neturi vizos arba ji netinkama, dokumentas pažeistas. Taip pat klientai gali būti neišleidžiami ir dėl nesujungtų rezervacijų su vaiku(-ais) (žr. 14 punktą, nesujungtos rezervacijos), netvarkingų bilietų (už tai atsako parduotų bilietų bendrovė), ir, be abejo, dėl apsvaigimo nuo alkoholinių gėrimų ir kt. Kai kurie klientai pateikdami skundus bando išsiaiškinti, kokių dokumentų jiems reikėjo, kiti, kad gautų kompensacijas dėl moralinės žalos ir pan. Ši problema – kliento atsakomybė, todėl pagerinti tai iš antžeminio patarnavimo pusės beveik neįmanoma.

- 4) **Kompensacijų prašymas:** klientai pateikdami skundu prašo kompensacijų už daug dalykų: moralinės žalos, prarastų kelionių, komandiruočių, sulūžusių ar dingusių daiktų, atšauktų skrydžių ir kt. Dažniausiai po įvykusios nemalonios situacijos su aptarnaujančiu personalu arba kitai situacijai klientai raštiško skundo pabaigoje pareiškia, kad nori kompensacijos. Deja, klientams labai retai kada išmoka kompensacijas antžeminio aptarnavimo įmonės. Kompensacijų išmoką atlieką aviakompanijos, kurios tik turėdamos daug argumentų tai daro.

Personalo bendravimas teoriniame modelyje nėra išskirtas, trūksta jų ugdymo ir paruošimo, kad klientas būtų aptarnautas tinkamai įvairiose situacijose.

- 5) **Apmokestinti bagažai:** klientai, tinkamai nesusipažinę su aviakompanijos taisyklėmis, kartais atsiveža per didelius ar per sunkius bagažus, per daug vienetų rankinių bagažų ir kt. Klientams labiausiai kelia nepasitenkinimą, kodėl keliavo daug kartų ir niekas neapmokestino už viršsvorį, per didelį bagažą ar už papildomą vienetą. Kai kurie klientai akcentuoja aptarnaujantį personalą, kaip kaltininką to, kad buvo apmokestintas. Teoriniame modelyje pasigendama bendradarbiavimo su aviakompanijomis ir kitais oro uostais, kurie lemia klientų pasitenkinimą dėl tokių pačių standartų laikymosi, nesvarbu kuriame oro uoste klientas bus.
- 6) **Neteisinga informacija:** pasitaiko, kai aptarnaujantis personalas suteikia klaidingą informaciją klientui ir klientas susiduria su sunkumais oro uoste ar kituose kelionės segmentuose. Klientai tai vertina kaip neprofesionalų darbą ir labai nusivilia suteiktomis paslaugomis ir ilgą laiką tai prisimena. Deja, žmogiškojo faktoriaus neišsprendžia eliminuoti.
- 7) **Procedūriniai neatitikimai:** tokio tipo skundus dažniausiai klientai rašo, kurie turi didesnę patirtį keliaujant oro transportu. Jie gali palyginti suteiktas paslaugas skirtinguose oro uostuose, žinoti daugiau apie procedūras ir greičiau pastebėti neatitiktis. Daugiau patyrę

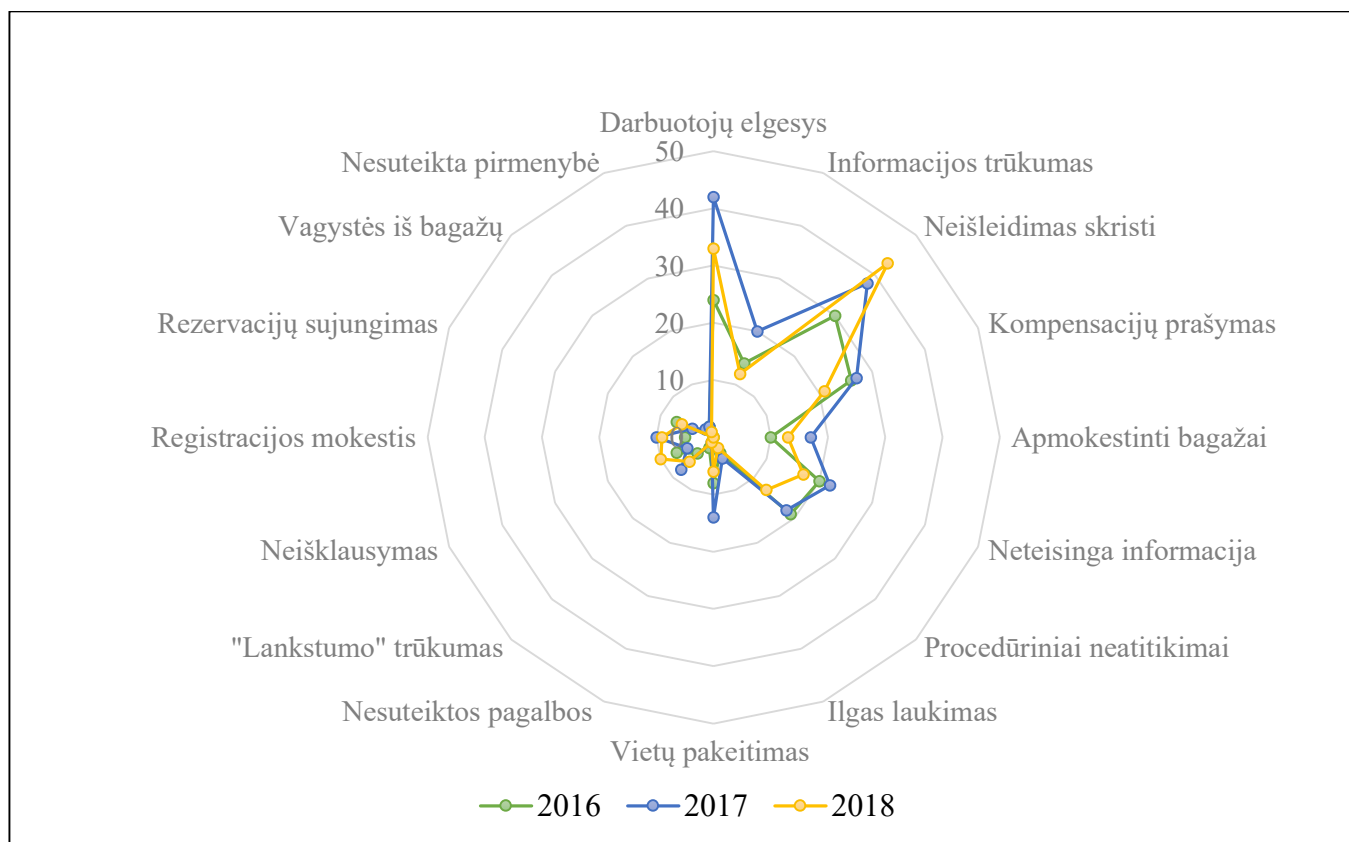
klientai daugiau ir reikalauja iš aptarnaujančio personalo, žino, kaip turi būti aptarnautas, kokio tipo informacija turi būti pateikta ir kitus niuansus. Nagrinėtuose skunduose buvo pateiktos situacijos, kai klientui ne taip užregistruojamas bagažas, nepriimamas gyvūnas, atspausdinta ne ta įlaipinimo kortelė ir kt. Šios klaidos kainuoja klientų pasitikėjimą ir teigiamą emociją. Teoriniame modelyje yra išskirtas elementas „spragų analizė“. Spragų analizė leidžia nustatyti ir įsivertinti spragų kiekį, žalą klientui bei organizacijai.

- 8) **Ilgas laukimas:** daugumai nepatinka ilgai laukti eilėse, o ypač klientams, kurie turi pirmenybę būti greičiau aptarnauti, pavyzdžiui, verslo klasės keleiviai, ribotos judėsenos asmenys (RJA), šeimos su vaikais ir kt. Klientų požiūriu, tai parodo neprofesionalumą. Tačiau, kol nėra galimybės, kad patys klientai galėtų viską pasidaryti, tol laukimas eilėse neišvengiamas, jeigu skrydyje yra daug keleivių. Be abejo, pirmumo teisę turinčius keleivius privalu užregistruoti ir įlaipinti pirmesnius, tai parodo aukšto aptarnavimo lygį ir veikimą pagal procedūras.
- 9) **Vietų pakeitimas:** tokio tipo skundų labai mažai, bet atsiranda, kai klientai gauna ne tas vietas, kurias išsipirko. Tai sukelia klientų nepasitenkinimą suteiktomis paslaugomis ir papildomą darbą registracijos agentams, ieškant, kaip išspręsti klaidą.
- 10) **Nesuteiktos pagalbos:** dėl nesuteiktos pagalbos dažniausiai skundus pateikia RJA, nes jiems pagalba iš tikrųjų reikalinga ir svarbi. Į tokio pobūdžio skundus turi atsižvelgti antžeminio aptarnavimo įmonės, kad klientams būtų suteiktos jų užsakytos paslaugos ir sumažintų klientų patirtą stresą.
- 11) **„Lankstumo trūkumas“:** kai kurie klientai pabrėžia, kad aptarnaujančiam personalui reikia prisitaikyti prie klientų ir suvokti, kad klientas yra svarbiausias. Deja, aviacijos aptarnavime „lankstumas“ labai subtilus dalykas, nes aviacijos aptarnavimui reikalingas itin didelis saugumas, tikslumas, greitis ir profesionalumas. Aviacijoje klaidos labai brangiai kainuoja, todėl „lankstumo“ principas nelabai yra pritaikomas aviacijoje.
- 12) **Neišklausymas:** klientai pabrėžia, kad aptarnaujantis personalas neišklausė jų situacijos, buvo nemalonūs ir sukėlė dar daugiau klausimų, nei į juos atsakė. Teoriniam modeliui trūksta personalo ugdymo atšakos, nes ši problema atsiranda, kai personalas yra be įgūdžių ir nemotyvuotas suteikti pagalbą klientams.
- 13) **Registracijos mokestis:** aviakompanijos turi skirtingas taisykles, todėl jos gali konkuruoti viena prieš kitą, nusipelnyti geresnių klientų įvertinimų, o gal net didžiausių priekaištų. Vis dėlto klientams papildomas mokestis kelia stresą ir nepasitenkinimą aviakompanija bei

aptarnaujančiu personalu, nors aptarnaujantis personalas vadovaujasi aviakompanijos procedūromis. Deja, aviakompanijų taisyklės koreguoja ir keičia jos pačios.

- 14) **Rezervacijų sujungimas:** rezervacijų sujungimas labai svarbus dalykas, kai šeima keliauja su nepilnamečiais vaikais. Taip nutinka, kai bilietai yra perkami atskirai ir vaikai būna ne toje pačioje bilieto rezervacijoje, kaip artimieji. Tačiau šią problemą galima išspręsti prieš skrydį, bet skundus parašę klientai šios taisyklės nežinojo ir jiems nebebuvo laiko to padaryti. Tokiu atveju aptarnaujantis personalas padėti negalima niekuo, tik klientus nukreipti į aviakompaniją ir paaiškinti taisykles.
- 15) **Vagystės iš bagažų:** bene vienas didžiausių kenkėjų įmonių reputacijos atžvilgiu. Tai stipriai gadina įmonių įvaizdį ir dažniausiai klientai nebesirinks tokių aptarnavimo įmonių. Įmonėms vagystes reikia tuoj pat eliminuoti, surandant kaltininką. Teoriniame modelyje galima priskirti šį punktą prie spragų analizės.
- 16) **Nesuteikta pirmenybė:** tai dar viena paslaugos rūšis, kai klientai yra įleidžiami į orlaivį pirmiau, nes jie susimokėjo už tai papildomai. Tačiau klientai skunduose išreiškė nepasitenkinimą, nes paslaugos buvo nesuteiktos ir pabrėžia personalo neprofesionalumą bei abejingumą. Tokias klientų patirtis sunku ištaisyti, bet kitą kartą suteikus paslaugas tinkamai, klientai greitai pakeičia požiūrį. Problemos sprendimas iš klientų pusės – neignoruoti klientų, dirbti pagal procedūras arba grąžinti sumokėtą sumą.

Iš klientų pretenzijų aprašymų pastebima, kad visi nusiskundimai klientui kelia stresą, nepasitenkinimą aptarnavimu, susidaromas blogas įspūdis apie antžeminio aptarnavimo įmonę ir aviakompaniją. Pavaizdavus šias priežastis radaro diagramoje (žr. 2.3 pav.) matoma, kurios priežastys yra pagrindinės ir į kurias turėtų būti sutelktas pagrindinis organizacijų dėmesys.



2.3 pav. Klientų skundų priežastys 2016 – 2018 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Diagramoje matyti, jog pagal nagrinėjamus laikotarpius daugiausiai nusiskundimų gauta dėl neišleidimo skristi (neišeistas klientas) (111 vnt.), darbuotojų elgesio (99 vnt.), kompensacijų prašymo (74 vnt.), neteisingos informacijos suteikimo (59 vnt.) ir procedūriniai neatitikimai (50 vnt.). Priežastis atspindi ne tik išorines neatitiktis, bet ir vidines problemas.

Atlikus skundų analizę, nustatyta 16 priežasčių, kuriose vyrauja neigiamos klientų patirtos emocijos ir išgyvenimai kelionės metu. Šios patirtys turi įtakos ir tolimesnei klientų patirčiai, jeigu į jas bus arba nebus atsižvelgta. Tęsiant tolesnę analizę vertėtų išsiaiškinti, kaip koreliuoja nustatytos priežastys, kaip tai paveikia gautų skundų skaičių ir kokių komponentų trūksta teoriniame modelyje.

2.3. Klientų skundų priežasčių koreliacijos ryšių nustatymas

Koreliacijos ryšių nustatymas atliktas pagal išskirtas skundų priežastis, kurių yra 16. Koreliacija tarp to pačio kintamojo negalima, todėl 2.2 lentelėje pažymėtą „-“. Stipriausi ryšiai tarp kintamųjų nurodyti tamsia ir šiek tiek šviesesne žalia spalva. Raudona spalva – koreliacijos neturintys kintamieji.

2.2 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmių lentelė su skundų priežasčių kintamaisiais

	Darbuotojų elgesys	Informacijos trūkumas	Neišleidimas skristi	Kompensacijų prašymas	Apmokestinti bagažai	Neteisinga informacija	Procedūriniai neatitikimai	Ilgas laukimas	Vietų pakeitimas	Nesuteiktos pagalbos	"Lankstumo" trūkumas	Neišklauskymas	Registracijos mokestis	Rezervacijų sujungimas	Vagystės iš bagažų	Nesuteikta pirmenybė
Darbuotojų elgesys	-	1	0.6	0.2	1	0.4	-0.2	0.5	0.7	-0.9	1	-0.4	0.9	0.9	0.9	0
Informacijos trūkumas	1	-	-0.1	0.8	0.8	0.9	0.6	1	0	-0.3	0.7	-0.9	0.5	0.8	1	0.7
Neišleidimas skristi	0.6	-0.1	-	1	1	0	-1	-0.4	1	-1	0.6	0	1	1	0	-0.8
Kompensacijų prašymas	0.2	0.8	-1	-	0	1	1	0.9	-1	0	0.2	-1	-0.2	0.9	0.9	1
Apmokestinti bagažai	1	0.8	1	0	-	0	-0.1	0.6	1	-1	1	-0.5	0.9	0.9	0.9	0
Neteisinga informacija	0.4	0.9	0	1	0	-	1	1	-0.3	0	0.4	-1	0	1	1	0.9
Procedūriniai neatitikimai	-0.2	0.6	-1	1	-0.1	1	-	0.8	-0.8	0.6	-0.2	-1	0	1	0	1
Ilgas laukimas	0.5	1	-0.4	0.9	0.6	1	0.8	-	-0.2	0	1	-1	0.2	0.5	0.5	0.9
Vietų pakeitimas	0.7	0	1	-1	1	-0.3	-0.8	-0.2	-	-1	0.7	0.3	0.9	-0.5	-0.5	-1
Nesuteiktos pagalbos	-0.9	-0.3	-1	0	-1	0	0.6	0	-1	-	-0.9	-0.1	-1	-0.9	-0.9	1
"Lankstumo" trūkumas	1	0.7	0.6	0.2	1	0.4	-0.2	1	0.7	-0.9	-	-0.4	0.9	-0.5	-0.5	0
Neišklauskymas	-0.4	-0.9	0	-1	-0.5	-1	-1	-1	0.3	-0.1	-0.4	-	0	1	-1	-0.9
Registracijos mokestis	0.9	0.5	1	-0.2	0.9	0	0	0.2	0.9	-1	0.9	0	-	1	1	-0.3
Rezervacijų sujungimas	0.9	0.8	1	0.9	0.9	1	1	0.5	-0.5	-0.9	-0.5	1	-1	-	1	-0.2
Vagystės iš bagažų	0.9	1	0	0.9	0.9	1	0	0.5	-0.5	-0.9	-0.5	-1	1	1	-	0.5
Nesuteikta pirmenybė	0	0.7	-0.8	1	0	0.9	1	0.9	-1	1	0	-0.9	-0.3	-0.2	0.5	-

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Iš 2.2 lentelės matyti, jog labai stiprus ryšys yra tarp daugelio kintamųjų:

- Darbuotojų elgesys turi stiprią koreliaciją su 7 kintamaisiais, pavyzdžiui, su informacijos pateikimu, apmokestintu bagažu, nesuteiktos pagalbos, „lankstumo“ trūkumo, vagystės iš bagažų ir kita. Tačiau visiškai silpną ryšį turi su nesuteikta pirmenybė (koef. 0), procedūriniais neatitikimais (koef. -0,2).
- Informacijos trūkumo priežastis labai stiprų ryšį turi su 8 kintamaisiais, t. y. su darbuotojų elgesys, ilgas laukimas (eilėse ir kt.), vagystės iš bagažų, rezervacijų sujungimas, neišklausymas ir kita. Ryšio neturi su vietų pakeitimu (koef. 0).
- Neišleidimo skristi priežastis turi labai stiprų ryšį su 8 kintamaisiais. Neišleidimas skristi koreliuojasi labai stipriu ryšiu su kompensacijų prašymu, apmokestintu bagažu, neteisinga informacija, rezervacijų sujungimu, registracijos mokesčiu. Tačiau visiškai nekoreliuoja su neteisingos informacijos pateikimu (koef. 0), neišklausymu ir vagystėmis iš bagažų (koef. 0).
- Kompensacijų prašymo kintamasis – vienas iš kintamųjų lyderių, nes turi labai stiprų ryšį su 10 priežasčių, tokių kaip: neišleidimas skristi, neteisinga informacija, procedūriniai neatitikimai, vagystės iš bagažų, rezervacijų sujungimas ir kita. Tačiau visiškai neturi koreliacijos (t. y. koef. – 0) su dviem kintamaisiais: nesuteikta pagalba ir apmokestinti bagažai.
- Apmokestinti bagažai turi stiprų ryšį su 9 kintamaisiais, tokiais kaip darbuotojų elgesys, „lankstumo“ trūkumas, nesuteiktos pagalbos, tačiau visiškai neturi ryšio su nesuteikta pirmenybe (0).
- Neteisinga informacija turi stiprų ryšį su šiomis skundų priežastimis: informacijos trūkumas, kompensacijų prašymas, procedūriniai neatitikimai, neišklausymas, rezervacijų sujungimas, nesuteikta pirmenybė ir kita, o labai silpną ryšį su neišleidimu skristi, registracijos mokesčiu ir kt.
- Stiprų ryšį su procedūriniais neatitikimais turi šie kintamieji, pavyzdžiui, neišleidimas skristi, kompensacijų prašymas, neteisinga informacija, nesuteikta pirmenybė, neišklausymas ir kita.
- Ilgas laukimas turi koreliaciją su keliais kintamaisiais (neteisinga informacija, lankstumas, kompensacijų prašymas) stiprų ryšį, o su kitais – vidutinį arba silpną ryšį.
- Vietų pakeitimas stiprų ryšį turi su kompensacijų prašymu, nesuteikta pirmenybe, o visiškai ryšio neturi su informacijos trūkumu.

Iš koreliacinės analizės matyti, jog stipriausius ryšius tarp kintamųjų ir daugiausiai priežasčių turi darbuotojų elgesys (7), neišleidimas skristi (8), kompensacijų prašymas (10), procedūriniai neatitikimai (8) ir neteisingos informacijos (8) klientų skundų priežastys. Pagal gautus duomenis galima teigti, jog įvykus vienai iš minėtų priežasčių, seka kita priežastis, kuri kliento netenkina. Esant tokiai koreliacijai tarp priežasčių, skundų kiekis išauga, nes esant vienai problemai susiduriama su kita ir tai paskatina dar didesnę kliento norą pateikti pastabas antžeminio aptarnavimo įmonei.

Nustatytos ir aprašytos priežastys parodo, jog aviacijoje vyrauja specifinės problemos, nei kitų rūšių aptarnavimuose. Problemos turi būti nagrinėjamos ir sprendžiamos, tačiau remiantis teoriniu modeliu šios problemos nebūtų pilnai išspręstos. Modelyje pasigendamas ryšys su personalu bei kitomis organizacijomis. Pagal radaro diagramą, skundų analizę ir 16-iolikos priežasčių koreliaciją matyti, jog pagrindinės klientų nusiskundimų priežastys yra dėl: procedūrinių neatitikimų, neteisingos informacijos, kompensacijų prašymo, klientų neišleidimo skristi bei darbuotojų elgesio.

Taigi, ši koreliacijos analizė leidžia įvertinti, kad teoriniame modelyje trūksta bendradarbiavimo su išoriniais klientais aspekto (dėl kompensacijų nukreipimo, procedūrinių neatitikimų), taip pat skundų analizės (dėl klientų pretenzijų nagrinėjimo, problemų sprendimo ir klientui suteikiamo dėmesio). Taipogi, pagal analizės matyti, jog darbuotojų elgesys stipriai paveikia suteikto aptarnavimo pasitenkinimo lygį, todėl teoriniame modelyje pasigendama aspekto dėl darbuotojų ugdymo, pasiruošimo įvairioms situacijoms ir kt.

2.4. Klientų skundų analizės išvados ir teorinio modelio neatitiktys

Išanalizuoti klientų skundai parodė, jog skundų priežasčių yra daug, kai kurie labai dažnai kartojasi ir turi stiprų koreliacijos ryšį su kitais kintamaisiais, pavyzdžiui, neišleidimas skristi, darbuotojų elgesys, kompensacijų prašymai ir kita, dėl ko ir atsiranda kitos priežastys. Išanalizavus klientų skundų priežastis ir atlikus koreliacijos analizę pastebėta, jog kiekvienas skundas sukelia ne vieną skundo priežastį, dėl ko išauga kliento nepasitenkinimas kitomis suteiktomis paslaugomis. Be abejo, yra pavienių skundų, dėl kurių antžeminio aptarnavimo įmonės neturi didelių problemų, bet jas svarbu stebėti, kad jos neišaugtų ir nedarytų įtakos kitiems aptarnavimo procesams.

Pagal atliktą skundų priežasčių ir koreliacijos analizę pastebėta, jog opiausios problemos aviacijos antžeminiame aptarnavime yra darbuotojų elgesys, bendravimas ir procedūriniai aspektai susiję su aviakompanijomis bei oro uostu. Galima teigti, jog klientams nėra suteikiamas reikalingas dėmesys ir neatsižvelgiama į skundų priežastis. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu (žr. 1.8 pav.), pasigendama personalo ugdymo atšakos, bendradarbiavimo su aviakompanijomis ir oro uostu, kurie yra tarpininkai siekiant suteikti aukštą kliento pasitenkinimą. Taipogi, teorinis modelis neparodo pagrindinio kliento

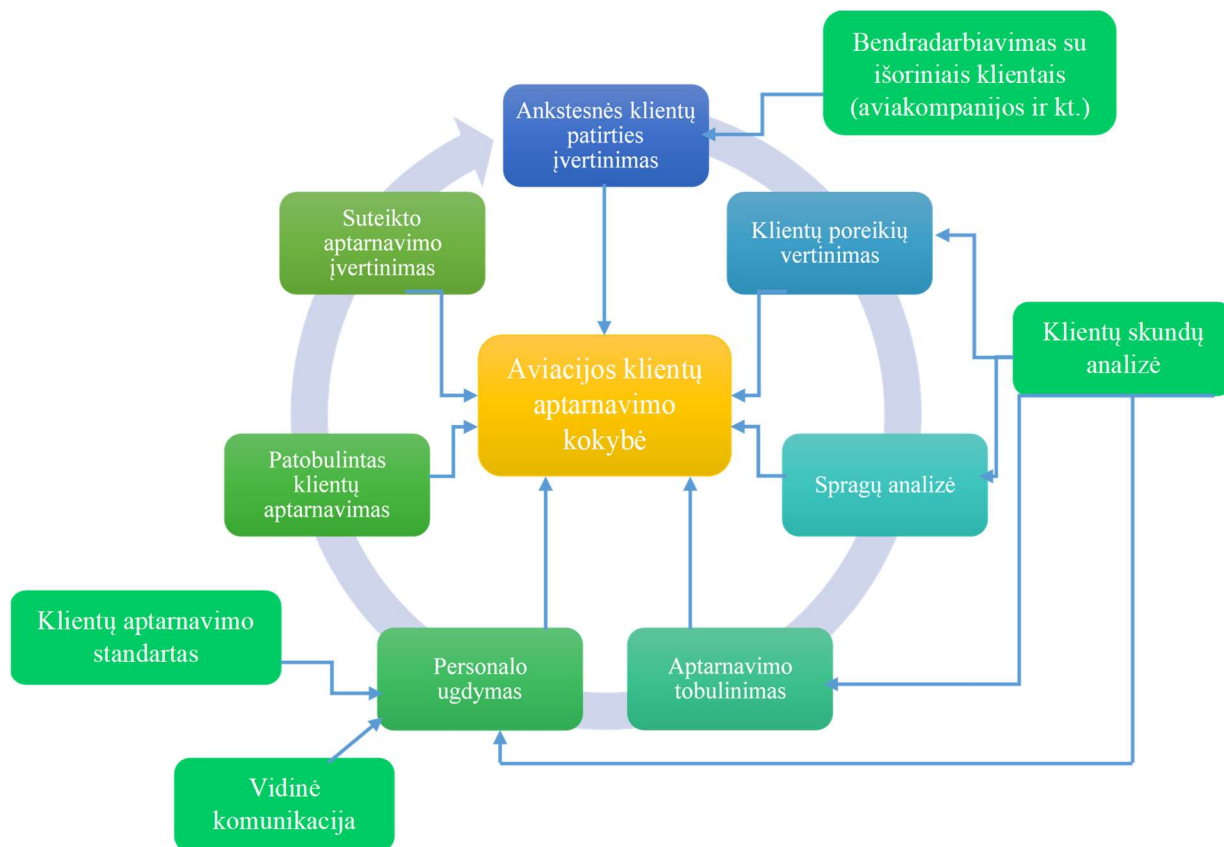
pasitenkinimo gerinimo aspekto, t. y. situacijų sprendimo (analizės). Jeigu klientas parašo nusiskundimą ir jo pateikta situacija yra analizuojama bei sprendžiama, gali būti, kad kliento pasitenkinimas pakils dėl parodyto rūpesčio, suteiktos informacijos ir kita. P. Kotler (2004) teigia, jog išklausymas ir situacijų sprendimas ypač padeda valdyti emocionaliai sudėtingas situacijas ir tai parodo, jog kliento situaciją yra svarbi. Klientai turi nusiskundimų suteiktomis paslaugomis, todėl labai svarbu nusiskundimus išklausti, išspręsti jeigu galima ir suteikti grįžtamąjį ryšį klientui, kad pakeisti kliento pasitenkinimo lygį suteiktu aptarnavimu. Todėl šie visi aspektai turi būti įvertinti ir įtraukti į sudarytą teorinį modelį, nes modelis aviacijos klientų aptarnavimo praktikoje neišspręstų pagrindinių problemų dėl prieš tai išvardintų priežasčių.

Iškelta darbo hipotezė pasitvirtina, jog išnagrinėtas teorinis modelis nėra pritaikytas aviacijos srityje dėl jame trūkstamų elementų. Teorinis modelis negalėtų veikti efektyviai ir neduotų norimų rezultatų organizacijai.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS MODELIS

Aviacijoje labai svarbu turėti sistemą viskam – klientų, orlaivių aptarnavimui, krovinių bei bagažo paruošimui ir pervežimui iki tinkamo orlaivio ir kitiems svarbiems procesams. Jeigu aviacijoje dirbančios organizacijos nesivadovautų nustatytais procesais, oro transportas tikrai nebūtų toks patrauklus, koks yra šiandien. Klientai būtų nepatenkinti suteiktomis paslaugomis, oro transportą rinktųsi iš reikalo ir nesėkmėmis dalintųsi su kitais asmenimis, todėl oro transportas taip neklestėtų ir neaugtų.

Specifinių modelių aviacijoje yra mažai, arba jų ištirimo lygis yra nepakankamas, kad organizacijos galėtų patikimai jais remtis. Baigiamajame magistro darbe išnagrinėti populiariausi kokybės modeliai ir iš jų sudarytas teorinis modelis (žr. 1.8 pav.). Tačiau atlikus kokybinį ir kiekybinį skundų tyrimą bei skundų priežasčių koreliaciją nustatyta, kad modelyje trūksta kai kurių elementų. Dėl to, sudarytas klientų aptarnavimo kokybės modelis (žr. 3.1 pav.), kurio komponentai atitinka aviacijos specifiką ir aktualiausias problemas, kurios buvo išnagrinėtos 2-tame skyriuje.



3.1 pav. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Klientų aptarnavimo kokybės modelyje (žr. 3.1 pav.) visi esantys komponentai yra svarbūs vienas kito atžvilgiu, nuo kurių priklauso aviacijos klientų aptarnavimo kokybė. Atsiranda esamas ir būsimas aptarnavimo vertinimas, bendradarbiavimas su išoriniais klientais, klientų poreikių vertinimas, kuris sujungia skundų, spragų analizę, iš kurio pereinama į aptarnavimo tobulinimą nustačius problemines vietas. Kitu etapu einama prie personalo ugdymo. Esant pokyčiams labai svarbi vidinė komunikacija personalui, jo paruošimas. Reikia nepamiršti, jog personalui labai svarbu klientų aptarnavimo standartas, kuris turi įtakos puikaus kliento aptarnavimui. Būnant šiai visumai, personalas puikiai geba aptarnauti klientus, būna pasiruošęs sudėtingoms, konfliktinėms situacijoms, kurių aviacijoje tikrai pasitaiko. Patobulintas klientų aptarnavimas gerina aptarnavimo kokybę, tačiau būtinas nuolatinis suteikto aptarnavimo vertinimas, kad jis nuolat būtų peržiūrimas ir tobulinimas.

Siekiant nustatyti, ar šis modelis yra tinkamas naudoti aviacijos srityje, pasitelkiamas giluminis interviu, kuriame dalyvauja ekspertai. Ekspertams patvirtinus modelio tinkamumą, toliau vertinamas modelio naudingumas ir jo aprobacija organizacijose.

3.1. Klientų aptarnavimo kokybės modelio tinkamumo analizė ir vertinimas

Modelį (žr. 3.1 pav.) sudaro 7 pagrindiniai ir 4 pagalbinių punktai. Lyginant su teoriniu modeliu, klientų aptarnavimo kokybės modelyje prisidėjo 1 pagrindinis ir 4 pagalbinių punktai. Siekiant išsiaiškinti, ar modelis gali būti pritaikytas aviacijos srityje ir ar prisidėję komponentai pagerintų klientų aptarnavimo kokybę, toliau atliekamas tyrimas.

Giluminis interviu

Siekiant išsiaiškinti, ar sudarytas klientų aptarnavimo kokybės modelis (žr. 3.1 pav.) tinkamas aviacijos srityje, pasitelkiamas giluminio interviu metodas su ekspertų vertinimu. Atsižvelgiant į tai, kad aviacijoje tokių ekspertų nėra daug, giluminis interviu atliktas su trimis ekspertais, kurie yra iš skirtingų antžeminio aptarnavimo įmonių, užimantys skirtingas pareigas ir turintys 10 – 25 metų darbo patirtį aviacijos srityje. Ekspertai buvo supažindinti su baigiamojo darbo specifika bei atliktu klientų skundų tyrimu. Taip pat buvo apžvelgtas sudarytas klientų aptarnavimo kokybės modelis, kurį ekspertai vertins ir pasidalins savo įžvalgomis dėl jo tinkamumo.

Giluminis interviu – tai ilgai trunkantis interviu, kai respondentui pateikiami atvirojo tipo klausimai. Dažniausiai pokalbis vyksta „vienas su vienu“. Giluminio interviu pagrindinis bruožas – vengimas bet kokios interviu imančio asmens įtakos respondentui, kuris privalo kalbėti visai laisvai ir spontaniškai. Idealiu atveju respondentas iš viso neturi žinoti, ką būtent norima išsiaiškinti.

Giluminiam interviu pasirinkti trys aviacijos srities ekspertai:

- **Pirmasis ekspertas**, dirbantis UAB „Litcargus“, turintis 23 m. patirties aviacijoje ir užimantis Klientų aptarnavimo skyriaus direktoriaus pareigas.
- **Antrasis ekspertas**, dirbantis UAB „Baltic Ground Service“, turintis 15 m. patirties aviacijoje ir užimantis Kokybės vadovo pareigas.
- **Trečiasis ekspertas**, dirbantis VĮ „Lietuvos oro uostai“, turintis 17 m. patirties aviacijoje ir užimantis Klientų patirties valdymo vadovo pareigas.

Ekspertams pateikti 5 klausimai, kurie leis išsiaiškinti: kuo pasižymi klientų aptarnavimas aviacijos srityje, kaip yra vertinamas sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis pabrėžiant jo privalumus, trūkumus bei jo galimą aprobaciją aviacijoje.

Pirmas užduotas klausimas ekspertams: Kuo pasižymi klientų aptarnavimas aviacijoje?

1 Ekspertas: *Aptarnavimas pasižymi sklandžiu, profesionaliu ir dinamišku aptarnavimu. Toks aptarnavimas galimas tik oro uostuose, todėl pagrindiniai konkurentai yra oro uoste dirbančios kitos organizacijos. Grįžtant prie klausimo, aviacijoje aptarnavimas suvokiamas kitaip, nei įprastose aptarnavimo įstaigose, antžeminio aptarnavimo įmonės reprezentuoja įvairias aviakompanijas, vykdo jų numatytas procedūras pagal pasirašytas sutartis ir jų individualius klientų ir orlaivių aptarnavimo vadovus. Taip pat aviacijoje aptarnaujant orlaivius ir klientus yra skiriama daug dėmesio punktualumui ir greitam problemų sprendimui. Dėl punktualumo, klientai nevėluoja į jungiamuosius skrydžius, nepatiria papildomo streso. Tačiau, jeigu klientai pavėluoja į skrydį, mes turime visą teisę jų nepriimti, bet tada personalui tenka klientui suteikti visą reikiamą informaciją apie taisykles, nukreipti į bilietų biurą ir išlikti profesionaliems, nes tokiais atvejais klientai tikrai būna nepatenkinti ir dėl to kaltina mūsų personalą. Taip pat minėjau greitą problemų sprendimą: tai aviacijoje kiekviena minutė yra labai svarbi, dėl to dedame visas pastangas, kad nutikus kažkokiai problemai su klientais ar įvykus kitai nestandartinei situacijai, darbuotojai gebėtų problemas išspręsti tinkamai.*

2 Ekspertas: *Tai toks aptarnavimas, kuriame klientams suteikiamas visai kitoks aptarnavimas, nei kitose aptarnavimo įstaigose. Čia klientas yra svarbiausias, tačiau oro uostui esant griežtesnėje saugumo zonoje, klientai turi jausti ribas, nejuokauti saugumo klausimais. Klientui pajuokavus, kad turi bagažę bombą, jis dažniausiai būna neišleidžiamas skristi. Taigi, tai toks aptarnavimas, kuris yra savaip griežtas, rimtas, profesionalus, veikiantis pagal standartus ir nuolat tobulėjantis.*

3 Ekspertas: *Pirma mintis galvoje, kad tai toks aptarnavimas, kuriame vyrauja dvi klientų rūšys. Vieni klientai džiaugsmingai ruošiasi kelionei, jiems viskas oro uoste įdomu, būna laimingi bei atsipalaidavę, o kiti klientai išsigandę, neramūs, nepasitiki personalo vykdomu darbu, fotografuoja bagažo etiketes, kaip jie nusileidžia ir kt. Tokie klientų tipai turi itin didelės įtakos aptarnaujančiam personalui, nes jie turi išlikti profesionalūs, o kai reikia, įtaigiu balsu paaiškinti taisykles, nuraminti keleivį ir palinkėti geros kelionės. Aviacijoje klientų pasitenkinimo lygis suteikiamu aptarnavimu yra labai nestabilus, vien dėl patiriamų klientų emocijų, baimės ir kitų šalių konkurencinių oro uostų vykdomomis veiklomis bei aptarnavimu. Sakyčiau, aviacijoje klientų aptarnavimas yra konkurencingas, profesionalus ir nestandartinis.*

Ekspertai vieningai pasisako apie klientų aptarnavimą aviacijoje, kad tai dinamiškas, reikalaujantis specifinių žinių aptarnavimas. Siekiant, kad šis aptarnavimas būtų patikimas, organizacijos turi įsivertinti ir stebėti aptarnavimo procesus. Kad stebėjimas ir vertinimas būtų nuolatos atliekamas, organizacijos pasitelkia kokybės gerinimo modelius. Dėl to sekančiu klausimu siekiama išsiaiškinti, kokią vertę sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis teiktų antžeminio aptarnavimo įmonėms.

Antras užduotas klausimas ekspertams, pateikus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį: Kuo klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis galėtų pagerinti klientų aptarnavimo kokybę?

1 Ekspertas: *Klientų aptarnavimo kokybė turi tiesioginį ryšį su kompanijų sėkme ir pelningumu. Jeigu klientai bus nepatenkinti suteikiamu aptarnavimu, jie bus mažiau linkę leisti pinigus, užsisakyti papildomas paslaugas ir kt. Todėl aptarnavimo kokybės rodiklis yra labai svarbus ir jį nuolat reikia gerinti, kaip ir pavaizduota modelyje. Pagal modelį matyti, jog modelis galėtų pagerinti klientų aptarnavimą, nes šis būtų tobulinimas atsižvelgiant į klientų lūkesčius, norus, pastebėjimus. Visgi, klientų įpročiai, lūkesčiai ir norai nuolat keičiasi.*

Mano manymu, aptarnavimas būtų efektyvesnis ir būtų greičiau išspręstos problemos, vien dėl bendradarbiavimo atšakos ir spragų analizės. Pateiktame modelyje papildomai yra įtraukiama daugiau kintamųjų, kas padeda aviacijoje greičiau išsiaiškinti kas netenkina klientų. Modelis yra nuolatinio veikimo, tai dėl to aptarnavimo kokybė nuolat gerėtų, taikytu naujas technologijas, pasisemtų patirties iš kitų oro uostų. Tai pat, šis modelis atrodo universalus, nėra elementų, kurie būtų tinkami tik siauro pobūdžio oro uostams ar tik vienai

aptarnavimo sričiai, kuri vyrauja oro uoste. Ko dažniausiai tiksi klientai, kad juos girdētu, tai pagal šio modelio koncepciją į jų balsą būtų atsižvelgiama, būtų vykdomos korekcijos, skiriamas dėmesys.

- 2 Ekspertas:** *Šiame modelyje pirmas geras dalykas, kad jis veikia nuolatos, tai reiškia, kad aptarnavimo kokybė ir lygis būtų ne žemesnis, nei kituose oro uostuose. Be abejo, tikslas, kad kokybė viršytų numatytus standartus, kad mūsų aptarnaujami klientai gautų geriausią aptarnavimą, kokį tik yra turėję. Tam tikrai padeda visokios naujausios technologijos, bet, žinoma, turint aukščiausio lygio personalą, kuris yra motyvuotas dirbti ir išmano taisykles, žino pasikeitimus, yra žymiai pranašesnis, nei, tarkim, kompiuteris. Gyvas, realus bendravimas yra labai svarbus ir mano manymu, to vis labiau reikės klientams, kurie bus pavargę nuo ekranų. Todėl šiame modelyje personalo ugdymo etapas stipriai pagerins klientų aptarnavimo kokybę, nes pirmiausia klientas ir sutinka ir turi kontaktą su aptarnaujančiu personalu.*
- 3 Ekspertas:** *Kad padaryti aptarnavimo kokybę geresnę, galime naudoti įvairiausių vadybos metodų įrankius, bet jeigu jie neveiks organizacijoje, tai naudok, kad ir visus, tikslas bus nepasiektas. Aptarnavimo kokybės gerinimui nereikia daug, reikia tinkamai paruošto personalo, klaidų identifikavimo metodo (kaip, pagal modelyje esančias spragų ir skundų analizes), aptarnavimo tobulinimo ir suteikto aptarnavimo įvertinimo. Žinant spragas, tikrai aptarnavimas gali būti patobulintas, todėl reikia dirbti su personalu ir įvertinti pokyčius. Aviacijoje labai svarbus bendradarbiavimas su kitais kolegomis, dėl to bendradarbiaujant tikslas būtų pasiektas greičiau, o suteiktas rūpestis klientui, tikrai pagerins jo patirtį, net jei ji buvo neigiama.*

Ekspertų manymu, sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo gerinimo modelis pagerintų klientų aptarnavimo kokybę, aptarnavimo efektyvumą, greitesnį problemų sprendimą bei personalo požiūrį ir įgūdžius.

Ekspertams įvertinus modelio suteikiamą vertę, tikslinga išsiaiškinti, ar modelyje netrūksta svarbaus elemento(-ų), nuo kurio(-ių) modelis būtų efektyvesnis aviacijos srityje.

Trečias klausimas užduotas ekspertams: Ko trūksta/netrūksta klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelyje?

- 1 Ekspertas:** *Realioje praktikoje matau, kad išeina į gerą, jeigu atliktas klaidas aptarnavime dalinamės su kitais kolegomis, apie tai kalbame viešai. Tai toks kaip bendro pobūdžio dalykas, kad susitinkame su darbuotojais per bendrus susitikimus ir dalinamės iš klientų*

gautais komentarais, kurie padeda darbuotojams susipažinti su įvairiomis situacijomis, joms pasiruošti, žinoti veiksmų seką, kad būtų išvengta daugiau neatitikimų ar konfliktų. Tikriausiai, šis etapas galėtų būti įtrauktas prie vidinės komunikacijos ir skundų analizės. Daugiau modelyje nematau trūkumų, viskas aiškiai, nuosekliai sudaryta.

- 2 Ekspertas:** *Modelyje kiekvienas etapas priklauso vienas nuo kito ir vertinant modelį iš kokybinės pusės, tai elementai yra tokie, dėl kurių aptarnavimo kokybė gerėtų, keistųsi. Žinoma, sudarinėjant modelius visada galima atrasti, kur ką praplėsti ar kaip tik, susiaurinti. Svarbu, kad elementai atitiktų modelio paskirtį ir veiktų ne tik viena sritimi. Ar verta kiekvieną etapą išskaidyti į dar mažesnius punktus, abejoju, svarbu, kad modelio įgyvendinimo aprašyme būtų nurodyta, ką kiekviename punkte organizacija turėtų atlikti ir į ką atsižvelgti.*
- 3 Ekspertas:** *Ties modelio nurodytais etapais neturiu neigiamų pastebėjimų, tik ties modelio dizainu galėčiau prikibti. Prie modelio atvaizdavimo turėtų padirbėti dizaineriai, kaip jį moderniau atvaizduoti, bet tai modelio paskirties nekeičia.*

Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis, pasak ekspertų, neturi trūkumų, kurie turėtų didelės įtakos jo veikimo rezultatams. Keli įvardinti trūkumai – modelio dizainas bei klaidų aptarimas su personalu.

Ekspertams įvertinus modelio vertę bei trūkumus, lieka išsiaiškinti modelio svarbiausius elementus, kurie turi būti vykdomi itin atsakingai, siekiant pasiekti norimos klientų aptarnavimo kokybės.

Ketvirtas klausimas užduotas ekspertams: Kokie klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelyje esantys elementai yra svarbiausi?

- 1 Ekspertas:** *Na, kompanijos turėtų nepamiršti, kad šis modelis turi cirkuliuoti viduje nuolatos, kitaip, teigiami rezultatai bus tik trumpalaikiai. Modelyje labai gerai atvaizduota „klientų skundų analizė“, parodoma, kad ji tiesiogiai susijusi su personalo ugdymu, aptarnavimo tobulinimu, spragų analize ir klientų poreikių vertinimu. Visi minėti komponentai leidžia mažinti klientų skundų kiekį. Be abejo, klientų skundai kitiems minėtiems komponentams duoda pradžią, daryti tolimesnius veiksmus ir identifikuoti esamas spragas.*
- 2 Ekspertas:** *Tikriausiai svarbiausia, kad vystomas personalo ugdymas, jungiant vidinę komunikaciją ir klientų aptarnavimo standartą. Jeigu personalu bus tinkamai pasirūpinta, nebus pagailėta investuoti į mokymus, tai rezultatai pranoks lūkesčius. Aviacijoje vyrauja*

įvairios procedūros, dėl kurių darbuotojai turi mokėti išspręsti įvairias situacijas, būti užtikrintiems ir išlikti ramiams, net jei klientas bendrauja nemaloniai. Personalas turi suprasti, jog klientų emocijos neturi paveikti jų aptarnavimo pobūdžio.

- 3 Ekspertas:** *Turiu gan didelę patirtį klientų aptarnavime ir šiai dienai dirbu su klientų pasitenkinimu ir buvusio aptarnavimo vertinimu, tai tikrai galiu teigti, jo spragų analizė ir personalo ugdymas yra vienas iš svarbiausių rodiklių pasiekti aukštą aptarnavimo lygį. Jeigu klientas bus patenkintas suteiktu aptarnavimu, jis nerasys nusiskundimų, bet ir dažnas nerasys pagyrimų, bet, jeigu aptarnavime buvo spragų ar kažkas buvo netinkamo, klientai visada parašys nusiskundimą ir tą patirtimi dalinsis su kitais. Taigi, siekiant pasiekti aukštos aptarnavimo kokybės, tiek aviacijoje tiek kitoje įstaigoje būtina spragų analizė ir personalo priežiūra, mokymai, pasitelkiant standartus ar užsienio patirtimi.*

Ekspertų teigimu, modelyje svarbiausi elementai, kurie turi įtakos klientų aptarnavimo kokybei yra: spragų analizė bei personalo ugdymas. Taip pat vienas iš ekspertų paminėjo, kad modelio privalumas, jog jis yra nuolatinio veikimo, dėl to aptarnavimas yra prisitaikantis prie naujų klientų poreikių.

Aptarti klausimai parodė, jog klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis turi daug privalumų ir jame esantys elementai atitinka modelio reikšmę. Paskutinis klausimas pateiktas ekspertams, siekiant išsiaiškinti, ar sudarytas modelis gali būti pritaikytas tarptautiniu mastu aviacijos srityje.

Penktas klausimas užduotas ekspertams: Ar klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis gali būti pritaikomas tarptautiniu mastu aviacijos srityje?

- 1 Ekspertas:** *Taip, manau tokį modelį galima pritaikyti tiek aviacijos tiek kitose aptarnavimo srityse. Tik tada skirtųsi modelio įgyvendinimo aprašymai, nes būtų orientuoti ties individualia aptarnavimo specifika. Modelis turi pranašumą ties kitais man žinomais modeliais, kad yra veiksmų visuma ir jie orientuoti ne į vieną kažkokią sritį, kaip, pavyzdžiui, tik veiksmai susiję su spragom ir pan. Taipogi, man labai patinka personalo ugdymo atšaka ir kad tai siejasi su skundų analize, nes aviacijoje personalas ir klientų skundai yra artimi dalykai, nes dėl personalo ar dėl jų darbo kaltės yra gaunamos pretenzijos.*
- 2 Ekspertas:** *Tai, žinoma. Mano žiniomis, šiai dienai organizacijos aviacijoje modelių nenaudoja, nes jų tiesiog nėra tinkamų pagal mūsų darbą. Naudojam visokius vadybos metodų įrankius, kurie neturi visumos. Aišku, užsienyje vėl kitaip viskas vyksta, nei pas mus. Ten labiau viskas optimizuota, naudojama įvairiausios technologijos, kurios sumažina*

žmogiškojo faktoriaus klaidas, bet tokį modelį tikrai būtų galima pritaikyti ir ten, nes elementai atitinka aviacijoje vyraujančius etapus.

- 3 Ekspertas:** *Manau, tikrai galima. Modelis orientuotas pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, o ir elementai yra tokie, kurie yra svarbus aviacijoje siekiant minėto tikslo. Modelis bendrinis, nėra orientuotas į oro uosto dydį, naudojamas technologijas ar į veiksmą, kuris, tarkim, po 10 metų dingtų, nes tai pakeistų robotai.*

Apibendrinant giluminį interviu, kuriame apklaustieji buvo ekspertai, galima teigti, jog klientų aptarnavimas aviacijoje yra nestandartinis, dinamiškas, reikalaujantis profesionalumo, specifinių žinių ir greito problemų sprendimo. Nagrinėjamas sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis pagerintų aptarnavimo efektyvumą, kokybinius rodiklius, padėtų atsižvelgti į klientų poreikius, problemos būtų greičiau išsprendžiamos nes būtų identifikuotos ir sprendžiamos su kitomis tarpininkaujančiomis įmonėmis. Ekspertai galvoja, kad modelis yra pranašus prieš kitus klientų aptarnavimo modelius, nes yra nuolatinio veikimo, elementai orientuoti ne į vieną problemą ir pabrėžia personalo ugdymo teigiamus rezultatus. Vienas iš ekspertų turėjo pastebėjimą dėl modelio dizaino, kad galėtų būti modernesnis, bet pokyčiai galėtų būti įgyvendinti pasitelkus dizainerių/maketuotojų komandą. Ekspertai išskyrė modelyje svarbiausius esančius elementus, tai spragų analizę, personalo ugdymą bei bendradarbiavimą su išorės klientais. Visi apklaustieji ekspertai vieningai teigia, jog modelis gali būti pritaikomas aviacijos srityje ir net užsienio rinkoje. Modelis pagerintu klientų aptarnavimo kokybę aviacijoje, nes modelio elementai orientuoti į aviacijoje esančias problemas, pagrindinius veikėjus. Tai pat, pasak ekspertų, modelis yra universalus, komponentai bendrinio pobūdžio, kurie visais laikais bus aktualūs aviacijoje bei kitose aptarnavimo įstaigose.

3.2. Klientų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumas

Siekiant pritaikyti modelį organizacijoje, būtina išsiaiškinti kiekvieną jo elementą ir jų tarpusavio sąveiką. Tik tinkamas supratimas leis modeliui naudingai veikti įmonėje.

Klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis (žr. 3.1 pav.) orientuotas į aviacijos klientų aptarnavimo kokybę, todėl visi modelyje esantys komponentai yra parinkti pasiekti aukštesnį aptarnavimo lygį aviacijoje:

- 1) **Ankstesnės klientų patirties įvertinimas.** Labai svarbu įvertinti aptarnavimą, kuris buvo suteiktas klientui. Tokiu būdu įmanoma sužinoti, kaip buvo laikomasi taisyklių, etikos ir kitų subtilybių. Tai sužinoti puikiai padeda klientų apklausos, grįžtamojo ryšio anketos, skundų analizė. Kaip pavyzdys, keleivis grįžtamojo ryšio anketą gali atsidaryti nuskenavęs „QR“ kodą ir ten įvertinti nuo 1 iki 10 balų skalėje aptarnavimo aspektus, įrašyti

komentarus. „QR“ kodą įmonės dažniausiai pateikia klientams jiems matomoje vietoje (stoveliuose).

Iš šio komponento išsišakoja atšaka „bendradarbiavimas su išoriniais klientais“. Aviacijoje labai svarbus komandinis darbas tiek organizacijų viduje, tiek su išoriniais klientais. Neigiamus atsiliepimus ar pastebėjimus dažnai keleiviai palieka antžeminio aptarnavimo įmonėms, kurios nebūna kaltos dėl neigiamos kliento patirties (aviakompanijų taisyklės, oro uosto infrastruktūra, netinkami dokumentai ir kt.). Glaudžiai bendradarbiaujant su išorės klientais, pastabos turi būti pasidalinamos, sprendžiamos kartu, pateikiant detalų paaiškinimą, kad problema būtų išspręsta arba būtų sumažintas jos žalingas poveikis. Išorės klientai gali būti aviakompanijos, kurios nurodo taisykles/procedūras, kaip aptarnauti jų klientus. Aviakompanijos taip pat gauna pastebėjimus iš klientų, dėl to komandinis darbas su antžeminio aptarnavimo įmonėmis ir oro uostu leidžia išsiaiškinti kliento patirtą aptarnavimą ir jį tobulinti. Aviacijos klientas yra aptarnaujamas ne vienos organizacijos, dėl to bendradarbiavimas yra labai svarbus aspektas siekiant aukštos aptarnavimo kokybės.

- 2) **Klientų poreikių vertinimas.** Išanalizavus kliento turimą patirtį, galima nustatyti jo lūkesčius. Aviacijoje dažnai klientai patys parašo/pasako, ko jie tikisi ir kas buvo „gauta“, dėl to organizacijai lengviau suprasti jų lūkesčius. Klientų poreikių vertinimas glaudžiai susijęs su skundų analize, nes skundai yra analizuojami ir sprendžiami.
- 3) **Spragu analizė.** Nustačius klientų poreikius galima matyti, kur organizacijoje yra spragos, dėl ko nebuvo pasiektas norimas aptarnavimo lygis ar lūkestis. Spragu analizė taip pat glaudžiai susijusi su skundų analize, nes iš skundų pasirodo didelė dalis neatitikimų, dėl to skundai turi būti iki galo išanalizuoti, kad būtų pasiekta aukščiausių rezultatų.
- 4) **Aptarnavimo tobulinimas.** Išsiaiškinus klientų poreikius ir spragas, kurios trukdo to pasiekti, kitas žingsnis būtų patobulinti aptarnavimą pagal nustatytus kriterijus. Norint pasiekti geresnio aptarnavimo suteikimo klientams, visu pirma, iškeliamą problema ir žiūrima, ką reikia atlikti, siekiant ją išspręsti arba sušvelninti klientų nepasitenkinimą. Šiame etape gali būti peržiūrėtos organizacijos vidinės procedūros, darbo vietos, informaciniai stendai klientams, sistemų spragos, bendraujama su išorės klientais ir net primenamos taisyklės aptarnaujančiam personalui, paruošiami priminimai.
- 5) **Personalo ugdymas.** Norint pakeisti aptarnavimo aspektus, būtina tinkamai išmokyti personalą, kuris turi tiesioginį kontaktą su klientais. Gali būti, kad patobulintam aspektui užteks tik tinkamo personalo informavimo, tačiau vidinė komunikacija turi būti tokia, kad

buvusi klaida nesikartotų. Į vidinę komunikaciją įeina tiesioginiai pokalbiai su darbuotoju, komandiniai susitikimai, vidiniai pranešimai ir kt. Taip pat į personalo ugdymą įeina klientų aptarnavimo standartas. Kaip bebūtų, standartas leidžia prisiminti personalui ne tik kaip turi būti aptarnaujamas klientas, bet ir kokia turi būti darbuotojo išvaizda. Aviacijoje itin pabrėžiamas personalo tvarkingumas, mandagumas, paslaugumas ir kiti bruožai, kurie klientą verčia pasijausti rūpimu.

Be abejo, aviacijoje personalas turi būti kompetentingas, išmanyti aptarnavimo procedūras. Siekiant, kad personalas atitiktų anksčiau minėtus kriterijus, turi būti vykdomi specialūs mokymai su specialia mokymų programa, patvirtinta kokybės skyriaus. Mokymų medžiagą turi pristatyti instruktoriai, turintys ne mažesnę nei trijų metų patirtį aviacijos srityje. Mokymus turi sudaryti aviakompanijos procedūros, klientų aptarnavimo standartas, blogų ir gerų pavydžių pasidalinimas, užsienio praktikos. Darbuotojus supažindinus su teorine medžiaga, pateikiamas testas, kuris turi būti išlaikytas ne mažiau, nei 80%. Neišlaikius testą, darbuotojui neleidžiama vykdyti praktinių mokymų ir testą turi laikyti iš naujo.

- 6) **Patobulintas klientų aptarnavimas.** Padarius pakeitimus ir atlikus modelyje esančius veiksmus, vadovai turėtų peržiūrėti rezultatą ir apie pokyčius pranešti atitinkamiems asmenims, jeigu pokyčiai buvo dideli. Taip pat esant dideliems pokyčiams, vadovams pravartu patiems išbandyti pokyčius, pasidalinti komentarais ir įžvalgomis su kolegomis. Aviacijoje labai svarbu, kad pokyčiai būtų atliekami išsiaiškinus visas detales ir procedūras dėl aptarnavimo saugumo, kokybės, griežtų taisyklių ir kt.

Pakeitus procedūrą, ji turi būti aiškiai aprašyta procedūros dokumente ir pateikta aptarnaujančiam personalui pasirašytinai. Esant atnaujinto aptarnavimo nuokrypiams ir identifikavus, jog personalas nesilaiko taisyklių, nors su nauja tvarka susipažino, atliekamos atitinkamos priemonės: primenamos taisyklės, pasirašomas įspėjimas ir kt.

- 7) **Suteikto aptarnavimo įvertinimas.** Atsiradus pokyčiams, organizacijos turėtų atlikti patikras ir įvertinti, ar pakeitimai buvo atliekami aptarnaujančio personalo (ar vadovaujasi pakeitimais) ir kaip tai veikia klientą.

Modelis yra nuolatinio veikimo principo, veiksmai yra atliekami nuolatos, kad aptarnavimas visada būtų gerinimas ir prisitaikytų prie kitų oro uosto stočių. Taip pat klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis gali būti pritaikytas nepriklausomai nuo oro uosto dydžio, lokacijos (kultūrinių aspektų). Remiantis juo, būtų galimybė siekti globalinės aviacijos klientų aptarnavimo kokybės.

3.3. Klientų aptarnavimo kokybės modelio nauda

Pasitelkus giluminį interviu ir atsižvelgus į ekspertų nuomonę, sudarytas klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelis yra tinkamas aviacijoje. Ekspertai giluminio interviu metu pasisakė, kuom modelis yra tinkamas organizacijoms ir kokią naudą jos suteiktų. Žemiau ekspertų išvelgtos naudos aprašytos nuodugniau:

- **Glaudesni santykiai su išoriniais klientais:** Bendradarbiavimas aviacijoje yra labai naudingas, nes pasidalinamos neatitiktys ir sprendžiamos kolektyviniu būdu, jeigu klaidų kaltininkai nėra vidiniai darbuotojai ar procesai. Neatitikimai gali būti išspręsti greičiau ir tinkamiau, nes juos analizuotų ir kitų įmonių personalas. Gali būti, kad kitos įmonės jau buvo susidūrusios su panašia problema arba problema yra globali ir ją išspręsti galima tik susivienodinus procesus bei juos apsirašius bendrai.
- **Skundų skaičiaus sumažėjimas:** Pasitelkiant modelį, pagreitėtų spragų identifikavimas, jų analizė bei išsprendimo laikas. Taipogi, atsižvelgus į klientų sakomas pastabas ne tik klientas būtų išklausytas, bet ir aptarnavimo kokybė išaugtu. Visgi, siekiant pagerinti klientų aptarnavimo kokybę reikia žinoti klientų lūkesčius bei dalykus, kas lemia klientų nepasitenkinimą suteikiant aptarnavimą. Kadangi, aviacijos klientus aptarnauja ne viena įstaiga, tai nuo kiekvienos įstaigos priklauso kliento emocijos ir tolimesnis elgesys.
- **Kompetentingas personalas:** Klientas visada turės kontaktą su personalu, o ypač aviacijoje, kai viename pastate yra daugiau nei keletas organizacijų, su kuriomis klientas privalo kontaktuoti. Pavyzdžiui, skrydžio registracijos ir įlaipinimo agentai, aviacinio saugumo darbuotojai, restoranų padavėjai, parduotuvėje dirbančios konsultantes ir kiti oro uoste dirbantys asmenys. Todėl labai svarbu, kad personalas žinotų, kas yra profesionalus klientų aptarnavimas ir tuo vadovautųsi. Taip klientų pasitenkinimo lygis suteiktu aptarnavimu bus aukštesnis, labiau pasitikės darbuotojais bei dalinsis gerais įspūdžiais su kitais. Taip pat, kompetentingas personalas gali tinkamai reprezentuoti ir įmonę. Norint to pasiekti, modelyje nurodytas personalo ugdymo komponentas.
- **Nuolatinis tobulėjimas:** Kadangi, modelis veikia pagal nuolatinio veikimo principą, nuolatinis organizacijų augimas ir aptarnavimo kokybės gerėjimas taptų ne naujiena. Vykdam nuolatinę stebėseną, peržiūrint spragas bei jas taisant, organizacijos prisitaikytų prie modernėjančios aplinkos ir besikeičiančių klientų norų.

- **Konkurencingumo užrikinimas:** Pasitelkiant modelį galimas konkurencingumo užtikrinimas dėl teigiamos klientų patirties ir atsiliepimų. Aviacijoje dažnai lyginami oro uostai ir jose dirbantis personalas dėl procedūrų vykdymo, aplinkos, technologijų. Jeigu klientas yra patenkintas suteiktu aptarnavimu, tai pasidalinus teigiama patirtimi, o gal net įvertinus tai socialiniuose tinklalapiuose, išauga įmonių konkurencingumas ir kitų klientų pritraukimas, kurioms reikia aptarnaujančio personalo, pavyzdžiui, aviakompanijos. Taipogi, remiantis sudarytu modeliu, jis yra nuolatinio veikimo dėl to visos klientų pastabos ir identifikuotos spragos leis organizacijoms būti inovatyvioms, prisitaikyti prie įvairaus spektro klientų ir nenusileisti kitoms įstaigoms.

Taigi, pasitelkus modelį pagerėtų ne tik klientų aptarnavimo kokybė antžeminio aptarnavimo aviacijos srityje, bet ir organizacijų vidinė aplinka dėl personalo ruošimo, mokymų.

IŠVADOS

- 1) Atlikta mokslinės literatūros analizė leido nustatyti, jog malonus personalo bendravimas bei asmeniniai darbuotojų įgūdžiai yra vieni iš pagrindinių kriterijų siekiant suteikti gerą aptarnavimą klientui. Dėl to klientų aptarnavimo kokybės vertinimui yra sukurta įvairių modelių, kurie tarpusavyje yra panašūs, bet kartu ir skiriasi. Modeliai tyrėjams leidžia atskleisti aptarnavimo teikimo trūkumus bei tuos trūkumus eliminuoti.
- 2) Remiantis mokslinė literatūra nustatyta, jog vieno individualaus klientų aptarnavimo kokybės modelio skirta aviacijos antžeminiam aptarnavimui nėra arba nėra ištirta mokslinėje literatūroje. Dėl to sudarytas teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis, kuris sujungia visus baigiamajame magistro darbe išnagrinėtus modelius, kurie orientuoti į spragų analizę, klientų lūkesčių nustatymą ir kt.
- 3) Atlikti kiekybinio ir kokybinio klientų skundų tyrimai parodė, jog aviacijos antžeminio aptarnavimo įmonės gauna įvairiausių skundų. Tyrimo metu nustatyta 16 pasikartojančių priežasčių. Identifikuotos priežastys yra pasikartojančios, o tai signalas, jog į klientų pateiktas pretenzijas antžeminio aptarnavimo įmonės nereaguoja tinkamai. Koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai atskleidė, jog viena skundo problema gali sukelti ir kitą, dėl to kliento nepasitenkinimas suteiktu aptarnavimu tik didėja. Nustatyta, jog opiausios problemos aviacijos antžeminio aptarnavimo srityje yra penkios: darbuotojų elgesys, neišleidimas skristi, kompensacijų prašymas, procedūriniai neatitikimai ir neteisingos informacijos suteikimas.
- 4) Identifikavus pagrindines antžeminio klientų aptarnavimo spragas nustatyta, jog teorinis aviacijos klientų aptarnavimo kokybės modelis netinkamas aviacijos srityje dėl jame trūkstamų komponentų, svarbių antžeminio klientų aptarnavimo specifikai. Teoriniame modelyje trūksta šių elementų: bendradarbiavimas su išorės klientais, kad informacija apie klientų nepasitenkinimą bei pastebėtus neatitikimus būtų pasidalinta; skundų analizė, kad skundai būtų analizuojami ir nustačius problemas būtų gerinamas aptarnavimas, ugdomas personalas; personalo ugdymas, kad darbuotojų komanda būtų profesionali ir kelianti pasitikėjimą.
- 5) Siekiant įvertinti klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelio tinkamumą, atliktas giluminis interviu, kurio apklaustieji ekspertai. Giluminio interviu metu ekspertams buvo užduoti 5 klausimai, kurie leido išsiaiškinti, jog klientų aptarnavimas antžeminio aptarnavimo srityje yra dinamiškas, reikalaujantis specifinių žinių aptarnavimas. Taip pat

ekspertai įvertino sudaryto klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelio privalumus: elementai orientuoti į aktualiausias klientų aptarnavimo aviacijoje esančias problemas, modelis nuolatinio veikimo ir įtraukiamas personalo ugdymas. Vienas iš apklaustų ekspertų įvardino vieną modelio trūkumą: modelio apipavidalinimas. Tačiau apklausti ekspertai klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį įvertino kaip tinkamą naudoti tarptautiniu mastu aviacijos srityje dėl jo universalumo, elementų konkretumo ir aktualumo.

- 6) Ekspertai įvertino klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelio tinkamumą ir jo numatomą naudą. Modelis organizacijoms padėtų tobulėti, išsiaiškinti klientų poreikius, analizuoti spragas bei turėti patikimą darbuotojų komandą. Galima teigti, jog modelis pagerintų klientų aptarnavimo kokybę, nes identifikuoti neatitikimai būtų sprendžiami iš karto, kas aviacijoje yra vienas iš svarbiausių dalykų.

SIŪLYMAI

- 1) Siekiant, kad klientai liktų patenkinti suteiktu aptarnavimu, reikia įvertinti jų lūkesčius ir turimą patirtį. Įvertinus šiuos rodiklius, tikslinga sulyginti su esamu aptarnavimu ir jį atnaujinti. Atnaujintas aptarnavimas turi būti aprašytas procedūroje ir pateiktas darbuotojams susipažinti pasirašytinai. Darbuotojui perskaičius ir pasirašius naują procedūrą, bet jos nesilaikant atliekant darbo funkcijas, atliekami atitinkami veiksmai įvertinus situaciją: įspėjimas, taisyklių priminimas, pašalinamas iš aptarnavimo proceso jeigu klaidos turėjo įtakos finansiniams nuostoliams.
- 2) Norint, kad klientų aptarnavimo kokybė nekristų, pasitelkus klientų aptarnavimo kokybės gerinimo modelį aptarnavimas būtų nuolat prižiūrimas ir koreguojamas. Modelio etapai turi būti atliekami tinkamai, pagal aprašyta jo specifiką ir veiksmų seką. Esant nuokrypiams, norimi rezultatai gali būti nepasiekiami.
- 3) Klientų skundų kiekio sumažinimui reikalingi kompetentingi darbuotojai, kurie nagrinėtų skundų priežastis ir jas analizuotų bei atsakytų klientams. Išanalizuotos priežastys stebimos klientų aptarnavimo metu, jeigu problema identifikuojama realiu metu, keičiamas aptarnavimo procesas. Jeigu problema susijusi su darbuotoju, atliekami atitinkami veiksmai pagal esamą problemą, pavyzdžiui, taisyklių priminimas, papildomi mokymai, įmonės vertybių aptarimas ir kt.
- 4) Esant konkurencingumui su kitais oro uostais, verta įsivertinti naudojamų technologijų naujumą, aptarnavimo proceso greitį ir etapų tinkamumą, įmonės įvaizdžio dalį bei personalo turimą patirtį aviacijos srityje.

- 5) Siekiant turėti kompetentingą personalą antžeminio aptarnavimo srityje, reikalingi mokymai, orientuoti į aviakompanijų procedūras, klientų aptarnavimo standartą. Taip pat pateikti vaizdo medžiagą susijusią su klientų aptarnavimo gerais pavyzdžiais. Personalą turi apmokyti instruktoriai, kurie turi ne mažiau nei trijų metų patirtį aviacijos srityje. Mokymai turi būti periodiškai kartojami kas du metus, pristatant pokyčius ir kitų šalių praktiką. Mokymų apibendrinimui darbuotojams pateikiamas testas, siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojas įsisavino procedūras. Jeigu testas neišlaikomas, darbuotojui neleidžiama aptarnauti skrydžių bei klientų ir testas turi būti perlaikomas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Bagdonienė, L., Hoponienė, R. (2005). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
- Banytė J. (2001). Meilės formulė (efektyvaus klientų aptarnavimo elementai)// Vadovo pasaulis, Nr. 7-8.
- Bogicevic V., Yang W., Bilgihan A., Bujisic M. (2013). „Airport service quality drivers of passenger satisfaction“, *Tourism Review* , Volume 68 (4). Pp. 3-5
- Budd, L., Ison, S. (2017). Air transport management an international perspective. Publisher: Routledge.
- Cacao, R., Foz, F. (2009). Perceptions of quality in e-learning a case study. Universidade de coimbra: Dezembro.
- Caldwell, T. (2015). Market report: border biometrics. *Biometric Technology Today*, 2015(5), 5-11.
- Candido, C. J. F., Morris, D. S. (2010). „Charting Service Quality Gaps“ *Total Quality Management* Vol. 11
- Chen, F.Y. ir Chang, Y. H. (2005). „Examining airline service quality from a process perspective“, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 152-160
- Christauskas, J. Skerys, K. (2008). Oro uostų projektavimas, saugumas ir ekologija. Vilnius: Technika.
- Cook, S. (2016). *Measuring Customer Service Effectiveness*. London: Routledge
- Correia, A.R., Wirasinghe, S. it De Barros, A.G. (2008). „Overall level of service measures for airport passenger terminals“, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. 42 No. 2, pp. 330-298
- Dixon, B., Napolitano, A. (2006). Service Quality in Relation to tangibility. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2018-12-18]. Prieiga per internetą:
- Dixon, B., Napolitano, A. (2006). Service Quality in Relation to tangibility.
- Francis, G., Humphreys, I. And Fry, J. (2002). „The benchmarking of airport performance“, *Journal of Service Marketing*, Vol. 8 No. 7, pp. 239-247
- Hallam J. (2013) *Customer Service*. In: *The Social Media Manifesto*. Palgrave Macmillan, London
- Hernon, P., Nitecki, D. A. (2001). *Service Quality: A Concept Not Fully Explored*. Library Trends.
- Hill, N., Alexander, J. (2016). *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement* 3RD Edition. London: Routledge.
- Yarimoglu, E. K., (2014). „A Review on Dimensions of Service Quality Models“, *Journal of Marketing Management* Vol. 2, No. 2
- Jahanshahi A. A. (2011). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty.
- Jeon, S. ir Kim, M.-S. (2012). „The effect of the servicescape on customers behavioral intentions in an international airport service environment“, *Service Business*, Vol. 6 No. 3, pp. 279-295

- Kalakou, S., Psaraki-Kalouptsidi, V., & Moura, F. (2015). Future airport terminals: New technologies promise capacity gains. *Journal of Air Transport Management*, 42, 203-212.
- Kasiulevičius, V., ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9(3), 176-180.
- Kurt, N. (2013). General management tools. Auflage, Steinbeis-Edition Stuttgart
- Lee, K., & Yu, C. (2017). Monitoring Airport Service Quality: A Complementary Approach to Measure Perceived Service Quality Using Online Reviews.
- Lenka, U., Suar, D., ir Mohapatra, P. K. (2009). Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. *The Journal of Entrepreneurship*, 18, 1, 47–64.
- Malik, S. U. (2012). „Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value“, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4, No. 1
- Medvedev, A., Alomar, I., ir Augustyn, S. (2017). Innovation in airport design. *Aviation*, 21(1), 23-28.
- Oficialiosios statistikos portalas. Oro transporto rodikliai. [interaktyvus] [žiūrėta 2019-05-10]. Prieiga per Internetą: <https://osp.stat.gov.lt/oro-transporto-rodikliai>
- Palaima, T., Banytė, J. (2006). Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality. *Engineering Economics* No. 1 (46)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ir Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No 1.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ir Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Patel, V. (2018). Airport Passenger Processing Technology: A Biometric Airport Journey. *Dissertations and Theses*.
- Paulavičienė, E. (2008). Turizmo paslaugų kokybės poveikis jų vartojimui. *Ekonomika ir vadyba*, 824-833.
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Lietuvos kūno kultūros akademija. – Kaunas.
- Quara. How many airports are there in the world. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2018-12-14]. Prieiga per internetą: <https://www.quora.com/How-many-airports-are-there-in-the-world-1>
- Sales, M. (2016). Air cargo management. Air freight and the global supply chain. Publisher: Routledge.
- Setia, P., Venkatesh, V., Joglekar, S. (2013). „Leveraging digital technologies: how information quality leads to localized capabilities and customer service performance“ *MIS Quarterly* Vol. 37 No. 2
- Shahin, A., Samea, M. (2010). „Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion“, *Business Management and Strategy* Vol. 1, No. 1
- Takala, J., Bhufhai, A., & Phusavat, K. (2006). Proposed verification method for the content suitability of the customer satisfaction survey. *Industrial Management & Data*

- Urban, W. (2009). „Service Quality Gaps and their Role in Service Enterprises Development“, Baltic Journal on Sustainability Vol. 15
- Vasiljevienė N. (2003). Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai / - 2- asis leid. Vilnius : UAB "Ciklonas".
- Vengrienė B. (2006). Paslaugų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

ANALYSIS OF CUSTOMER SERVICE QUALITY MODELS AND THEIR APPROBATION OPPORTUNITIES IN AVIATION

Laura Poškuvienė¹, Kristina Čižiūnienė², Jonas Matijošius^{3*}

¹ Logistics and Transport Management Department, Faculty of Transport Engineering, Vilnius Gediminas Technical University, Plytinės st. 27, 10105 Vilnius, Lithuania

² Logistics and Transport Management Department, Faculty of Transport Engineering, Vilnius Gediminas Technical University, Plytinės st. 27, 10105 Vilnius, Lithuania

³ Institute of Mechanical Sciences, Faculty of Mechanics, Vilnius Gediminas Technical University, J. Basanavičiaus st. 28, 03224 Vilnius, Lithuania,

* Corresponding author, e-mail: Jonas.matijosius@vgtu.lt

Abstract (Style name: PP Abstract and Keywords)

The article examines tools, which may be used to assess service quality in aviation and to analyse service quality models. Many experts analysing customer service state that a good customer service is one of the most important reasons for customer satisfaction and loyalty. This is particularly important in aviation customer service, because aviation services are subject to higher requirements due to the specifics of the service. In pursuit of the top-level customer service, refining customer needs and expectations becomes very important, because knowing customer expectations allows purposefully focusing the customer service process based on them and achieving high customer satisfaction. Also, the nature of customer service in aviation is different; here staff must be trained with more scrutiny and examples of specific situations.

In order to investigate the quality of customer service, conducting a theoretical analysis of customer needs or service criteria alone is not sufficient. Customer service quality is perceived differently due to a variety of factors, thus service quality models are used to find out customer expectations or to identify service gaps, also helping to conduct analyses and to improve processes. The analysis of customer service models revealed that they have not been adapted for aviation due to the following: their focus on a single service factor, the lack of relationship between components, neglected role of employees in customer service, and the like.

Keywords

Quality, quality models, customer service, aviation

1 Introduction

An exceptionally large number of passengers travels by air, so meeting the expectations of passengers that they have for the services provided by airports is very important. With the rapidly changing airport industry, today's airline passengers have a wide choice of airports. In order to meet customer needs, an intense competition between airports for better meeting the expectations of airline customers has been observed. Although passenger perception of the quality of airport services and service provision is only one of several variables (such as itineraries, planning, destination and price), which contribute to the overall appeal of an airport, appeal is nevertheless an important variable due to the increasing customer focus on a competitive advantage in the airline industry.

With increasing customer role in service creation and provision, creating customer-focused organizations has been encouraged (**University of Arkansas et al., 2013**). Nowadays, customers have built up a large baggage of examples of how their needs were satisfied, thus exceeding customer expectations has become increasingly

more difficult. Various methodologies have been used to find out what customers want and how their needs could be met. Parasuraman et al. (**Parasuraman et al., 1985**) developed a quality service model based on the gaps analysis and identified 5 key gaps; Gronroos (**Grönroos, 1990**) created a model of commonly perceived service quality; Hallam (**Hallam, 2013**) presented principles for customer complaint analysis; Jeon and Kim (**Jeon and Kim, 2012**) analysed passenger emotions with physical airport environment, Arif et al. (**Arif et al., 2013**) examined airport infrastructure and its dependence on customers, Cook (**Cook, 2016**) analysed service assessment and created a model of customer service processes based thereon. However, the researchers' theoretical level of problem exploration was observed to focus more on customer service satisfaction, dependence of airport terminals on customers and gaps in customer service quality, although the problem of nowadays is the developing customer experience and their changing expectations, which trigger changes in customer service quality models.

This article examines whether service quality models have a sufficient level of analysis, which would be relevant for aviation customers of today and would be used at airports of all sizes. The purpose of the article is to analyse customer service quality models and their applicability in aviation. The following tasks have been set to achieve the purpose:

- 1) to conduct an analysis of sources of scientific literature related to customer service quality and models;
- 2) to determine if the examined quality models can be approbated in aviation customer service;
- 3) to develop a theoretical aviation customer service model.

2 Aviation customer service quality analysis tools and quality models

Nitecki and Hernon (**Nitecki and Hernon, 2001**) state that the basis of service quality is the belief that an organization serves its customers, i.e. if it plans to survive and to thrive in a highly competitive and changing market. Service quality emphasizes that customers must be listened to and that they are the best judges.

Many studies have found a reliable direct relationship between the company's customer service quality and its long-term success. The quality of customer service is not an end in itself. The establishment of smooth high-quality relations with customers ensures their greater confidence, a pleasure of working together, the benefit of getting services that best meet their needs, and time and energy savings, which means building a circle of regular satisfied customers. After all, we all go back to the places, to the people, with whom we feel a connection. When a connection is good, minor mistakes can be easily forgiven, but acknowledging them and seeking to correct them is important. It is also worth remembering that customers themselves are reluctant to change service providers, because, as Hong (**Hong et al., 2020**) observed, changing providers sometimes requires additional time and money (completing various forms, participating in mandatory introductory procedures, etc.). Finally, a regular relationship established between regular customers and the provider helps to better understand and assess customer needs and priorities (**Selech et al., 2017**).

The key point here is a focus on a customer with the aim to understand him/ her and to solve his/ her problems. That way we do not limit our capabilities and do not create solutions to the situation in advance, before meeting the

customer. Our honesty and openness help to build long-term cooperative relationships. We do not hide the flaws or the risky sides of our operations, we do not lie or try to shove in what may be unnecessary. The key point is to give customers more than what they expect: to cheer them up, to surprise, to reward them – to sincerely take care of them.

3 Measures that affect the quality of aviation customer service

In the field of airport management, service quality perceived by passengers has long been neglected as one of indicators of airport performance. Airport management has usually assessed the objective quality of airport services to identify service deficiencies that threaten the overall performance of airports through various measurement systems called benchmark standards. Francis et al. (**Francis et al., 2002**) acknowledged that airport benchmarking methods have historically changed from measuring workload unit costs and revenue and the comparison of the airport set-up and operations to previously established standards in order to understand the passengers' assessment of service quality (**Punel et al., 2019**).

The perception of passengers of the physical environment of airports is an important aspect of the quality of airport services. In order to examine the international environment of airports, Jeon and Kim (**Jeon and Kim, 2012**) evaluated services related to emotional states and behavioural intentions of passengers. The results of the research revealed that the airport functionality, aesthetics and security evoke positive emotions closely related to behavioural passenger intentions. On the other hand, environmental conditions incite negative passenger emotions, but do not affect behavioural intentions. In addition, the social provision of services at airports has been found to have both a positive and a negative impact on passengers, offering a significant importance of a human factor. According to the transcendental approach, quality means "innate mastery". It is a sign of unpleasant standards and high achievements, universally identified and recognized through experience only (**Yarimoglu, 2014**).

The quality of service is considered a critical aspect of competitiveness, thus excellent service quality and high customer satisfaction are important issues and challenges which the modern service industry currently faces. Service

quality is an important topic in the public and private, business and service sectors. This is the extent to which the service meets or exceeds customer needs and expectations. Over the past two decades, the quality of services has become a major focus for practitioners, managers and researchers. Its significant impact on business results, lower costs, return on investment and customer satisfaction increases customer loyalty and profit (Wang and Lalwani, 2018).

Customer service is one of the organizational processes which companies engage in the face of more intense competition, with the aim of attracting entrepreneurial opportunities, which lead to increasing profitability and a better market access, increased customer satisfaction and loyalty. According to Abd Wahab et al. (Wahab et al., 2016), customer service is important, because it ends with the quality of products / services, gaining a competitive advantage and profitable opportunities, and thus leading to increasing sales and revenue. Excellent customer service quality is based not only on individual knowledge and skills, but also taking into consideration the organization as a whole. Jahanshahi (Jahanshahi et al., 2011) distinguished the key features of excellent customer service, namely, high-level management, customer-focused procedures, enterprise quality standard, consistent marketing messages, middle management support and individual knowledge and skills. This suggests that excellent customer service depends not only on quality standards, but also on the management itself, the execution of procedures and individual knowledge and skills.

Lenka, Suar and Mohapatra (Lenka et al., 2009) state that the service quality is the provision of services, while satisfaction is customer experience with services. Customer assessment of a product/ service depends on its demand and the availability of alternative services in the market as well as on the information available to customers. Then customers compare these factors (Lenka et al., 2009). During the evaluation process, if customer's expectations are met, they are more likely to feel satisfied with services as well. A positive perception of the service quality is an indicator of customer satisfaction (Lenka et al., 2009). Typically, customer satisfaction is affected by customer expectations or hopes before receiving a service and can be calculated using the equation offered by Parasuraman et al (Parasuraman et al., 1985). Expectations and the perception of services must be differentiated, because service expectations are the

unification of customer's predictions of what might happen during a service transaction, and the wishes of that customer. The perception of services can be defined as a customer's decision, which tells about the advantage of the service (Parasuraman et al., 1985; Wolter et al., 2017). Afifah and Asnan (Afifah and Asnan, 2015) created an equation for this complex concept, which is:

Perception of services – expectation for a service = perceived service quality → customer satisfaction.

This equation makes the concept of service quality and customer satisfaction very easy to understand. This equation also shows that the service provider can manage and control both the perceived service quality and customer satisfaction. Research has shown that perceived quality is considered the first factor in the overall customer satisfaction, and researchers strongly recommend that expectations and professional provision of service have a direct and positive impact on the overall customer satisfaction. Thus, it is obvious that the assessment of quality is based on two key consumer experience components: adaptation and reliability. Thus, after receiving answers, calculating or determining the perceived service quality becomes possible. Another important aspect was revealed by Takala et al. (Takala et al., 2006), who said that in assessing customer satisfaction, it is the overall score rather than an individual result what matters (Malik, 2012).

A creative solution to a customer's problem is an advanced stage of customer service. Companies that manage to solve customer problems in a flexible and creative way have two things in common. First, such companies (both executives and service staff) really care about their customers. Also, employees of such companies have powers to solve customer problems in a flexible and creative way. In other words, if employees really care about customers, but their hands are "tied", there is not much they can do to solve the problem. And vice versa, powers often motivate even those employees, who are not enthusiastic, because having powers is a pleasure in itself (Chung et al., 2017).

4 Models of the assessment of service provision quality

The application and development of quality assessment models cannot be the same for all services (Andrzejczak et al., 2018). Some services affect human consciousness from an intellectual perspective, while others are targeted at the creation of the material expression of users

(**Matijošius et al., 2016**). The abundance of service quality assessment models presented in scientific literature reveals the complex nature of service quality assessment and reflects the search for one universally applicable quality assessment model (**Lee and Yu, 2018**).

There are many different models created for assessing customer service quality (**Selech et al., 2014**). These models are similar, but yet different, and they allow researchers to test theoretical knowledge in practice and to identify gaps in service provision.

The article will further discuss five models:

- Model of gaps in the quality of service provision by Hill and Alexander (**Hill and Alexander, 2006**). Dissatisfaction is clearly the main reason for a declining number of customers and increasing amount of complaints, but what is it that causes customer dissatisfaction? There has been considerable research in this field carried out in recent years, resulting in the theory of “satisfaction gaps”. The gap between expectations and experience is a common reason for customer dissatisfaction, but other causes of such dissatisfaction can usually be attributed to one of the following five gaps: advertising, understanding, procedures, behaviour and perception (**Hill and Alexander, 2006**). Thus, any of the five gaps can lead to an overall gap resulting in customer dissatisfaction. No organization seeks to provide poor service, and gaps usually form due to a different approach to what business believes to have offered and what customers think to have received. A regular evaluation of customer satisfaction only will help to identify and to eliminate gaps (**Jahanshahi et al., 2011**). Aviation services are no exception here, as they receive a lot of complaints. The application of this model would allow analysing procedural aspects in aviation services and identifying gaps, but there would be no way to resolve them and to decide on the sequence of operation of an organization to ensure continuous error prevention and monitoring. This model is unsuitable for aviation due to its applicability in one field only – its focus on error traceability alone.

- Model of quality gaps by Parasuraman Berry. (**Parasuraman et al., 1985**) analysed service quality indicators and created a gap model, which is an important framework for defining and assessing service quality (**Grönroos, 1990; Yarimoglu, 2014**) distinguished two aspects of service quality, namely, the functional quality,

which covers the quality of the services provided, and the technical quality, which is the actual service result. Finally, Parasuraman and Berry (**Parasuraman et al., 1985**) conceptualized service quality using disqualification model, which measures customer expectations and perceptions, later developing and improving the SERVQUAL methodology in 1985 (**Parasuraman et al., 1985**). The model used to evaluate service quality depends on the scope and direction of the so-called internal gaps. The following deficiencies can be distinguished:

- Gap 1 (positioning gap) – a gap in customer expectations and management. This gap focuses on the emerging difference between customer expectations and management in perceiving service quality (**Shahin and Samea, 2010**).

- Gap 2 (specification gap) is related to management’s perception of customer expectations and specifications of company’s service quality. The second gap is the result of what has not been implemented or has been implemented improperly (**Candido and Morris, 2000**).

- Gap 3 (presentation gap) - Shahin and Samea (**Shahin and Samea, 2010**) state that this gap highlights the difference between a quality service specification and an actually delivered service, i.e. the service execution gap. Factors, such as inadequate cooperation, control, improper service provided by contact personnel as well as such exogenous factors as trust, commitment and conflict lead to the formation of this gap (**Urban, 2009**).

- Gap 4 (communication gap) - the fourth major reason for poor quality service perception is a gap between what a company promises and what it actually provides. Promises made by the service provider often shape customer expectations. The most common reason for the formation of this gap is the inability to properly use external communication tools: organizations are unable to deliver what they offer, even though they promise a lot to their customers (**Candido and Morris, 2000**).

- Gap 5 (perception gap) is the difference between the client’s inner perception and belief in services (**Yarimoglu, 2014**). This gap depends on the size and direction of the four gaps associated with service provider’s delivery of the service quality (**Shahin and Samea, 2010**).

Having developed the service quality gap model, the authors also offered a tool for assessing quality, which is called SERVQUAL methodology in scientific literature.

- **SERVQUAL methodology.** The SERVQUAL methodology is aimed at assessing the perceived quality of service at a certain point in time, despite the overall process of its formation. This model allows to identify and assess gaps in the quality of service provision that indicate the differences between user expectations before the provision of the service and the actually received service, the quality of which the customer assessed based on the perceived expectations, service quality standards, service provision and external relations (**Rezaei et al., 2018**). The SERVQUAL methodology distinguishes five key criteria that are used to assess service quality, namely, material values, reliability, sensitivity, empathy and assurance. The SERVQUAL methodology allows measuring (**Chou et al., 2011**): the overall deviation between expectations and the quality received; deviation of a single parameter, such as accessibility, security, expectations and the quality received; Service Quality Index SQI, i.e. the ratio of the sum of expectation scores and scores of the quality received. Pakdil and Aydin (**Pakdil and Aydin, 2007**) notes that the SERVQUAL methodology has been criticized for its adaptability in various specific industries, although the methodology itself is considered universal. “Also, this instrument for assessing service quality has been criticized for its focus on the service delivery process (functional quality), ignoring the technical quality” (**Kang and Hansen, 2018**). Awasthi et al. (**Awasthi et al., 2011**) assert that the SERVQUAL instrument is only suitable for assessing the areas that sell pure services and is hardly applicable where services are intertwined with goods, because distinguishing additional criteria is necessary to measure the quality of services intertwined with goods. The summary of the authors’ ideas allows stating that the SERVQUAL methodology is not only the most popular but also the most commonly used tool for assessing the quality of service provision/ services, although it has drawbacks. This methodology cannot be used in specific service areas, because the data received are inappropriate. Moreover, the methodology deals with functional (process) quality only.

The authors (**Ijadi Maghsoodi et al., 2019**) also emphasize that the methodology has been developed for “pure services”, so it is better to refrain from its use in services intertwined with goods. This model is relevant in

aviation, because it assesses the perceived quality of service and analyses the service staff. Aviation service provision has a lot of direct contact with customers, because it is subject to enhanced security controls, customers are asked questions for security reasons, they are screened at airport security stations to be able to enter the sterile airport zone. Interaction between airport staff and customers determines further customer emotions and their travel mood, so this model is relevant for exploring the quality of aviation customer service. However, the model cannot be applied in aviation customer service, because it addresses gaps in the service provided and opportunities for their improvement only. Aviation customer service should devote a particular attention to staff development and the assessment of the former situation due to its specific work environment and tasks of employees. It also lacks a very important component - collaboration with external customers.

- **Gronroos’s model of overall perceived quality.** Gronroos (**Grönroos, 1990**) developed a model of overall perceived quality, which covers functional and technical quality parameters, image and customer expectations (the expected quality). According to Prentice et al. (**Prentice et al., 2019**) and Shen and Tang (**Shen and Tang, 2018**), technical quality focuses on how the key service meets customer expectations, while functional quality is related to the impact in customer’s participation in the service provision process. Both of these parameters have a significant influence on how customers value service quality and how loyal they are to the service provider. In describing the technical quality, Roy et al. (**Roy et al., 2018**) state that from the technical point of view, before serving/ providing a service, tangible tools could be demonstrated to customers. The quality of these tools affects the expectations for future service. However, technical quality parameters do not in themselves guarantee that the service provided to customers will be of good quality, even if it is in line with external obligations and promises of the provider. Thus, according to Dixon and Verma (**Dixon and Verma, 2013**), the functional aspect, which must meet the customer’s expectations, is much more important, or otherwise the technical quality becomes absolutely irrelevant, and customers have a poor opinion of the quality of service provision. According to Frohlich and Dixon (**Frohlich and Dixon, 2001**), the Gronroos’s model does not determine the level of the perceived quality is not determined in terms of technical

and functional quality parameters. This model shows the difference between the expected quality and the quality received, and measures how well the service provision / service process and its outcome meet the customer's expectations. Having developed its model of overall perceived quality, Gronroos distinguished four service quality assessments for examining the model. According to Palaima and Banytè (**Palaima and Banytè, 2006**), a well-perceived quality is achieved when the quality received meets the customer's expectations. However, if waiting is unreasonable, all the perceived quality will be low, even if the quality received and objectively assessed is good. To sum it all up, the Gronroos's model of overall perceived quality is more useful than the SERVQUAL methodology. Gronroos's model assesses not only the functional (process) quality, but also covers the technical quality, which is also important in servicing/ service provision. This quality model is important in the aviation service area, because it allows understanding the difference between the quality expected and received by customers. If the quality does not meet customer expectations, an immediate response is possible to improve the situation in order to avoid losing customers and receiving complaints. However, this model, like the SERVQUAL methodology, does not provide for staff training and collaboration with external customers. Aviation requires collaboration with external customers, which is why the said components are necessary in servicing aviation customers in pursuit of a high service quality, efficiency of situation analyses, innovation application, etc.

- Extended 4Q quality model by Lovelock and Gummesson (**Lovelock and Gummesson, 2004**). The essence of the extended 4Q quality model by Lovelock and Gummesson is the need to consider external and internal quality. According to Lovelock and Gummesson, four qualities related to the equivalence of services and goods help to manage the quality perceived by customers. These are design, production and presentation, relationships and future benefits. Thus, this model reflects four sources of quality (**Frohlich and Dixon, 2001**). According to Dixon and Warma (**Dixon and Verma, 2013**), the extended 4Q quality model is particularly suitable for research, because it is combined and suit for measuring both the quality of goods and service provision/ service. The first two concepts in the quality model are quality sources, which are a design quality and a

production and delivery quality. Two other concepts shape the result from the production of goods and delivery of services (quality dimensions), i.e. relationship quality and technical quality (**Palaima and Banytè, 2006**). To sum up the opinion of various authors about Gummesson's extended 4Q quality model, this model can be said to cover the assessment of the quality of both the services and the supply of goods to the market. Moreover, when talking about the use of the model in assessments, the share of services in the sale of goods does not matter. This model also reviews the external and internal quality, thus four key qualities are distinguished, also distinguishing expectations, experience and image, which comprise the quality perceived by customers in Gummesson's extended 4Q model. This model is relevant in aviation service, because in aviation, customers go through different stages where the quality of service may differ significantly from baggage registration and check-in to boarding. The model would allow analysing the quality of each process and comparing it according to customer expectations and the actual quality received. However, the model lacks an important staff training standard component in the absence of which customers are likely to be served beyond international level standards. Also, cooperation and complaint analysis are very important in aviation customer service, because this is the most expensive mode of customer service, which requires a high level of attention to complaints, losses, failures and requires a high quality level and trust.

5 Models of the assessment of service provision quality

The analysis of the most popular customer service models revealed that they are unsuitable for aviation customer service. Their deficiencies are serious, making the customer service quality model useless in aviation and unusable by staff serving customers in airports. The customer service model could be used in airports in combination with other analysed, having added key components that are relevant in aviation (see Figure 1).

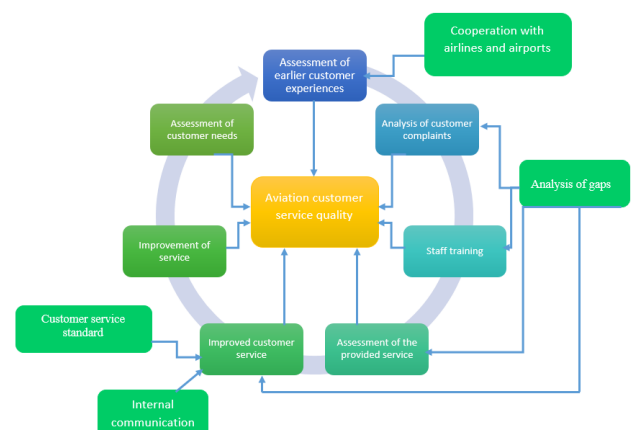


Fig. 1 Application of the theoretical model in aviation customer service

All components in the theoretical model (see Figure 1) are important, because they determine the quality of service of aviation customers. The assessment of the current and future service, collaboration with external environment, assessment of customer needs, which covers the analysis of complaints and gaps, followed by the improvement of service after identifying problem areas have been introduced. The next step is staff training. In the face of changes, internal communication with staff and their training is of particular importance. It is important to remember that customer service standard is very important for staff, as it has a significant influence on perfect customer service. Staff must be excellent at serving customers, be prepared for difficult and conflict situations, which often occur in aviation. Improved customer service improves the service quality, however, continuous assessment of the provided service reviewing and improving it is necessary.

6 Conclusions

- Passenger-customer traffic in aviation has been growing significantly each year, and thus the quality of service of aviation customers is very important. Customers are the ones to support all the expanding aviation industry.
- The analysed four quality models revealed that the use of these models does not allow for a comprehensive analysis of the service quality in aviation service. The models have been designed for usual service, and are not suit for assessing service quality at airports of different sizes. Process differences, the time spent in each customer service stage and even the image of the terminal itself depend on the size of airports. Thus, the assessment of aviation customer service quality may render inaccurate results, as some customers may have a perception of the service quality formed on the basis of comparison with other foreign airports, while others may have an initial opinion only after being served in aviation for the first time. Aviation service differs from regular service: it is known for other dominant processes, baggage check-in, security, boarding procedures, thus the models analysed are not comprehensively suitable for accurate assessment of aviation service quality.
- The theoretical aviation customer service model has been developed on the principle of continuous improvement, which involves continuous process monitoring, assessment of the current and past situation,

the analysis of gaps and complaints, staff training and service improvement. The theoretical model surpasses the other model analysed, because it has all the components required in aviation

References

- Afifah, N., Asnan, A., 2015. The Impact of Corporate Social Responsibility, Service Experience and Intercultural Competence on Customer Company Identification, Customer Satisfaction and Customer Loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, 277–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.035>
- Andrzejczak, K., Młynczak, M., Selech, J., 2018. Poisson-distributed failures in the predicting of the cost of corrective maintenance. *Eksploatacja i Niezawodność - Maintenance and Reliability* 20, 602–609. <https://doi.org/10.17531/ein.2018.4.11>
- Arif, M., Gupta, A., Williams, A., 2013. Customer service in the aviation industry – An exploratory analysis of UAE airports. *Journal of Air Transport Management* 32, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.05.001>
- Awasthi, A., Chauhan, S.S., Omrani, H., Panahi, A., 2011. A hybrid approach based on SERVQUAL and fuzzy TOPSIS for evaluating transportation service quality. *Computers & Industrial Engineering* 61, 637–646. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.04.019>
- Candido, C.J.F., Morris, D.S., 2000. Charting service quality gaps. *Total Quality Management* 11, 463–472. <https://doi.org/10.1080/09544120050007779>
- Chou, C.-C., Liu, L.-J., Huang, S.-F., Yih, J.-M., Han, T.-C., 2011. An evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method. *Applied Soft Computing* 11, 2117–2128. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2010.07.010>
- Chung, E.K., Jung, Y., Sohn, Y.W., 2017. A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science* 98, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.005>
- Cook, S., 2016. Measuring customer service effectiveness.
- Dixon, M., Verma, R., 2013. Sequence effects in service bundles: Implications for service design and scheduling. *Journal of Operations Management* 31, 138–152. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.12.002>
- Francis, G., Humphreys, I., Fry, J., 2002. The benchmarking of airport performance. *Journal of Air Transport Management* 8, 239–247. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(02\)00003-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(02)00003-0)
- Frohlich, M.T., Dixon, J.R., 2001. A taxonomy of manufacturing strategies revisited. *Journal of Operations Management* 19, 541–558. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00063-8)
- Grönroos, C., 1990. Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition, Issues in organization and management series. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Hallam, J., 2013. Building a social business: a guide to using social technology to build a successful business.
- Hill, N., Alexander, J., 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, 3rd ed. ed. Gower; Ashgate, Aldershot, Hampshire, England: Burlington, VT.
- Hong, S.-J., Choi, D., Chae, J., 2020. Exploring different airport users' service quality satisfaction between service providers and air travelers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 52, 101917. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101917>
- Ijadi Maghsoodi, A., Saghaei, A., Hafezalkotob, A., 2019. Service quality measurement model integrating an extended SERVQUAL model and a hybrid decision support system. *European Research on Management and Business Economics* 25, 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijsede.2019.04.004>
- Jahanshahi, A.A., Gashti, M.A.H., Mirdamadi, S.A., Nawaser, K., Khaksar, S.M.S., 2011. Study the Effects of Customer Service

- and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science* 1, 8.
- Jeon, S., Kim, M., 2012. The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in an international airport service environment. *Serv Bus* 6, 279–295. <https://doi.org/10.1007/s11628-012-0136-z>
- Kang, L., Hansen, M., 2018. Assessing the impact of tactical airport surface operations on airline schedule block time setting. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies* 89, 133–147. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2018.01.018>
- Lee, K., Yu, C., 2018. Assessment of airport service quality: A complementary approach to measure perceived service quality based on Google reviews. *Journal of Air Transport Management* 71, 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.004>
- Lenka, U., Suar, D., Mohapatra, P.K.J., 2009. Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. *The Journal of Entrepreneurship* 18, 47–64. <https://doi.org/10.1177/097135570801800103>
- Lovelock, C., Gummesson, E., 2004. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7, 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Malik, S.U., 2012. Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *IJMS* 4, p68. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n1p68>
- Matijošius, J., Vasiliauskas, A.V., Vasilienė-Vasiliauskienė, V., Krasodomskis, Ž., 2016. The Assessment of Importance of the Factors that Predetermine the Quality of a Service of Transportation by Road Vehicles. *Procedia Engineering* 134, 422–429. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.01.034>
- Nitecki, P.D., Hernon, P., 2001. Service Quality: A Concept Not Fully Explored 22.
- Pakdil, F., Aydın, Ö., 2007. Expectations and perceptions in airline services: An analysis using weighted SERVQUAL scores. *Journal of Air Transport Management* 13, 229–237. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.04.001>
- Palaima, T., Banytė, R., 2006. Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality 12.
- Prentice, C., Wang, X., Loureiro, S.M.C., 2019. The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services* 50, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Punel, A., Al Hajj Hassan, L., Ermagun, A., 2019. Variations in airline passenger expectation of service quality across the globe. *Tourism Management* 75, 491–508. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.06.004>
- Rezaei, J., Kothadiya, O., Tavasszy, L., Kroesen, M., 2018. Quality assessment of airline baggage handling systems using SERVQUAL and BWM. *Tourism Management* 66, 85–93. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.009>
- Roy, S.K., Shekhar, V., Lassar, W.M., Chen, T., 2018. Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality. *Journal of Retailing and Consumer Services* 44, 293–304. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.018>
- Selech, J., Joachimiak-Lechman, K., Klos, Z., Kulczycka, J., Kurczewski, P., 2014. Life cycle thinking in small and medium enterprises: the results of research on the implementation of life cycle tools in Polish SMEs—Part 3: LCC-related aspects. *The International Journal of Life Cycle Assessment* 19, 1119–1128. <https://doi.org/10.1007/s11367-013-0695-9>
- Selech, J., Ulbrich, D., Włodarczyk, K., Kowalczyk, J., Adamkiewicz, J., 2017. The Prototype of Stream Amplifier Used in Transport of Polydisperse Medium. *Procedia Engineering* 192, 777–781. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.134>
- Parasuraman, A., Zeithami, V.A., Berry, L.L., 1985. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. 30.
- Shahin, A., Samea, M., 2010. Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *BMS* 1, 2. <https://doi.org/10.5296/bms.v1i1.395>
- Shen, J., Tang, C., 2018. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal* 36, 708–716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Takala, J., Bhufhai, A., Phusavat, K., 2006. Proposed verification method for the content suitability of the customer satisfaction survey. *Industr Mngmnt & Data Systems* 106, 841–854. <https://doi.org/10.1108/02635570610671515>
- University of Arkansas, Setia, P., Venkatesh, V., University of Arkansas, Joglekar, S., University of Arkansas, 2013. Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance. *MISQ* 37, 565–590. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.11>
- Urban, W., 2009. SERVICE QUALITY GAPS AND THEIR ROLE IN SERVICE ENTERPRISES DEVELOPMENT. *Technological and Economic Development of Economy* 15, 631–645. <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2009.15.631-645>
- Wahab, N.A., Hassan, L.F.A., Shahid, S.A.M., Maon, S.N., 2016. The Relationship Between Marketing Mix And Customer Loyalty In Hijab Industry: The Mediating Effect Of Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 37, 366–371. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30138-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30138-1)
- Wang, J.J., Lalwani, A.K., 2018. The distinct influence of power distance perception and power distance values on customer satisfaction in response to loyalty programs. *International Journal of Research in Marketing* S0167811618300697. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.11.006>
- Wolter, J.S., Bock, D., Smith, J.S., Cronin, J.J., 2017. Creating Ultimate Customer Loyalty Through Loyalty Conviction and Customer-Company Identification. *Journal of Retailing* 93, 458–476. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.08.004>
- Yarimoglu, E.K., 2014. A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management* 2, 15.