

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS PRIEŽIŪROS MODELIO  
KŪRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Autorius

SMNVV19 stud. Ina Šimkienė

Vadovas

doc. dr. Erika Župerkienė

Klaipėda, 2021

## SANTRAUKA

Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. E. Župerkienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2021.- 55 p., 3 priedai.

Pastaruoju metu vis populiareesnės klientų aptarnavimo kokybei valdyti skirtos sistemos, padedančios palaikyti kokybiškus ryšius su klientais, stebėti ir kontroliuoti klientams teikiamų paslaugų kokybę. Darbo tikslas: nustatčius ir ištyrus klientų aptarnavimo kokybės veiksnius, sudaryti modelį, įgalinantį organizaciją visapusiškiau užtikrinti klientų aptarnavimo kokybės priežiūrą (verslas verslui kontekste). Pirmojoje darbo dalyje atlikta veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę analizė, nustatant veiksnius, kurie svarbūs klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemų kūrimui ir diegimui. Suformuotas klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis, kurio paskirtis yra optimizuoti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinant nuolatinį tobulinimo procesą skirtinguose paslaugos suteikimo proceso etapuose. Antrojoje darbo dalyje paslaugų tiekimo procesą sugrupavus į tris etapus (pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu; paslaugos projektavimas ir paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po suteikimo), pagrįsta tyrimo metodika, kurią sudaro ekspertų tyrimas ir įmonės klientų iš užsienio ir iš Lietuvos apklausa. Atliktus tyrimus, trečiojoje darbo dalyje, iš pagal sudarytą kompleksinį klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelį, paslaugų teikimo procesas išskaidytas į atskirus etapus pagal atitikimą įmonės veiklos procesams. Pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio tikslas yra padidinti suteikiamų paslaugų suvokiamąją vertę, sutrumpinant paslaugų teikimo laiką ir atitinkant sutarties sąlygoms, tobulinant darbuotojų aptarnavimo procesą, atsižvelgiant į paslaugų užsakovo reikalavimus ir visus išteklius, susijusius su procesu.

*Raktažodžiai: paslauga, klientų aptarnavimas, paslaugų kokybė, paslaugų vertė, pasitenkinimas paslaugomis.*

## SUMMARY

**Master's Degree Thesis of Business Management. Supervisor doc. dr. E. Župerkienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2021.- 55 p, 3 annexes.**

Recently, systems of customer service quality management have become increasingly popular, helping to maintain high quality communication with customers, monitor and control the quality of customer service. The aim of the thesis is to create a model that enables the organization to ensure comprehensive customer service quality supervision after identifying and analysing the factors of customer service quality (in the context of business-to-business). In the first part of the thesis, the analysis of the factors determining the quality of customer service is performed, identifying the factors that are important in the development and implementation of customer service quality supervision systems. A model of customer service quality supervision has been developed, the purpose of which is to optimize the quality of services provided by the organization, ensuring a continuous improvement at different stages of the service provision process. In the second part of the thesis, the service delivery process is grouped into three stages (initial contact with the customer of service, service design, service provision and post-provision service); the research methodology is grounded which consists of expert evaluation and survey of foreign and Lithuanian customers of the company. After conducting the analysis, in the third part of the work, according to the developed model of complex customer service quality supervision, the service provision process is divided into separate stages according to the compliance with the company's business processes. The main goal of the model of customer service quality supervision is to increase the perceived value of the provided services by shortening the service delivery time and meeting the terms of the contract, improving the employee service process, considering the customer requirements and all resources related to the process.

*Keywords: service, customer service, quality of services, value of services, satisfaction with services.*

## TURINYS

|   |    |
|---|----|
| SANTRAUKA .....   | 2  |
| SUMMARY .....   | 3  |
| ĮVADAS .....  | 7  |
| I. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ: TEORINIS DISKURSAS .....   | 9  |
| 1.1. Klientų aptarnavimo kokybės principai paslaugų teikimo procese .....                             | 9  |
| 1.2. Veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę, analizė .....                                    | 17 |
| 1.3. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemų kūrimas ir diegimas .....                         | 23 |
| 1.4. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros vertinimo metodų analizė .....                            | 26 |
| 1.5. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio pagrindimas .....                                 | 28 |
| II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS PRIEŽIŪROS EMPIRINIS TYRIMAS .....                                    | 31 |
| 2.1. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo metodikos sudarymas .....                                     | 31 |
| 2.1.1. Ekspertinio vertinimo metodika .....   | 31 |
| 2.1.2. Klientų apklausos tyrimo metodika .....  | 33 |
| 2.2. Apklausos ir testavimo instrumentai: struktūra ir matuojami požymiai .....                       | 34 |
| III. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS PRIEŽIŪROS MODELIO KŪRIMAS .....                                     | 36 |
| 3.1. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros tyrimo rezultatai .....                                   | 36 |
| 3.1.1. Ekspertinio vertinimo tyrimo rezultatai .....  | 36 |
| 3.2.2. Klientų apklausos tyrimo rezultatai .....  | 38 |
| 3.2. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sudarymas ir taikymo galimybės ..... | 45 |
| IŠVADOS .....   | 49 |
| LITERATŪRA .....  | 51 |
| PRIEDAI .....   | 57 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Kokybiškos paslaugos svarba klientui ir organizacijai.....   | 11 |
| 2 pav. Klientų patirčių poreikių hierarchija.....   | 14 |
| 3 pav. Paslaugų kokybės dimensija per sąsają su klientų pasitenkinimu .....                               | 16 |
| 4 pav. Paslaugą teikiančiojo ir kliento sąveika pagal Margulies.....                                      | 18 |
| 5 pav. Patobulintas vertės grandinės modelis.....   | 20 |
| 6 pav. Klientų pasitenkinimą lemiantys veiksniai .....  | 21 |
| 7 pav. Paslaugų kokybės vertinimo dimensijos B2B sektoriuje.....  | 23 |
| 8 pav. Paslaugų kokybės medis .....   | 25 |
| 9 pav. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis .....   | 29 |
| 10 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo pradiniam etape, (balais) .....           | 36 |
| 11 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo projektavimo etape, (balais)..            | 37 |
| 12 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo baigiamajame etape, (balais).             | 37 |
| 13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų teko bendradarbiauti su X įmone, proc.<br>.....  | 38 |
| 14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.....                                     | 39 |
| 15 pav. Vadovo vaidmens įvertinimas pagal klientų šali, (balais) .....                                    | 39 |
| 16 pav. Įmonės vadovo pastangos paslaugos užsakymo pradžioje ir projekto vykdymo eigoje,<br>(balais)..... | 40 |
| 17 pav. Klientų aptarnavimo kokybė pradiniam paslaugos projektavimo etape, (balais) .....                 | 40 |
| 18 pav. Klientų aptarnavimo kokybė pradiniam etape pagal klientų šali, (balais).....                      | 41 |
| 19 pav. Aptarnavimo kokybės darbuotojų atžvilgiu įvertinimas pagal klientų šali, (balais) .....           | 41 |
| 20 pav. Aptarnavimo kokybės darbuotojų atžvilgiu įvertinimas, (balais).....                               | 42 |
| 21 pav. Klientų aptarnavimo kokybė paslaugos projektavimo etape, (balais) .....                           | 42 |
| 22 pav. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sudarymas .....                       | 47 |
| 23 pav. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros standartų įdiegimas organizacijoje .....                   | 48 |

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Paslaugų kokybės apibrėžtis klientų požiūriu (Sudaryta darbo autorės) .....                        | 10 |
| 2 lentelė. Skirtingos pasitenkinimo paslaugų kokybe reikšmės .....  | 13 |
| 3 lentelė. Nuolatinio tobulinimo pranašumai .....   | 26 |
| 4 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio dedamosios .....                                    | 30 |
| 5 lentelė. Ekspertams iškelti reikalavimai .....  | 32 |
| 6 lentelė. Anketos klausimai ekspertams.....  | 32 |
| 7 lentelė. Ekspertų nuomonių suderinamumas .....  | 33 |
| 8 lentelė. Stratifikuota tyrimo imtis.....  | 34 |
| 9 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir aptarnavimo kokybės rezultato .....     | 45 |
| 10 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir aptarnavimo kokybės rezultato ..... | 45 |
| 11 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir aptarnavimo kokybės rezultato ..... | 46 |

## IVADAS

Dabartiniu metu, dėl globalizacijos, verslo organizacijoms tenka vystyti verslą nuožmios konkurencijos sąlygomis. Klientų aptarnavimo kokybė tampa esminiu konkurenciniu pranašumu. Dėl konkurencijos augant klientų lūkesčiams bei reikalavimams organizacijos vis daugiau dėmesio skiria gero klientų aptarnavimo kokybės tobulinimui ir tradicijų diegimui. Tai savo ruožtu sukuria klientui pridėtinę teikiamos paslaugos vertę, teigiamai sąlygoja ekonominius rezultatus.

Kokybiškas klientų aptarnavimas tampa esmine organizacijos veiklos sėkmės prielaida. Kuriamos į klientus orientuotos strategijos, kokybės valdymo sistemos, tobulinami organizacijos veiklos bei klientų aptarnavimo procesai, kuriamos ir diegiamos informacinės sistemos. Pastaruoju metu vis populiarsnės klientų aptarnavimo kokybei valdyti skirtos sistemos, padedančios palaikyti kokybiškus ryšius su klientais, stebėti ir kontroliuoti klientams teikiamų paslaugų kokybę.

Klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimas ir jos priežiūra akivaizdžiai daugiau iššūkių kelianti problema kai vyksta bendradarbiavimas tarp kelių organizacijų, teikiant vieni kitiems prekes, paslaugas ar informaciją. Verslas verslui kontekste reikalavimai kokybei, jos standartams ir priežiūrai yra daug aukštesni, tai savo ruožtu sąlygoja šios tiriamos problemos sudėtingumą ir kompleksiskumą. Aptarnavimo kokybės užtikrinimas šiuo atveju negali būti traktuojamas kaip mechaninis veiksmas, tai yra santykių su klientais kaip verslo partneriais kūrimas, nuoseklus, ilgalaikis, daug pastangų reikalaujantis darbas, reikalaujantis sisteminio požiūrio.

**Darbe tirama problema:** kaip pagerinti klientų aptarnavimo kokybę sukuriant klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelį?

**Objektas:** klientų aptarnavimo kokybė.

**Darbo tikslas:** nustatčius ir ištyrus klientų aptarnavimo kokybės veiksnius, sudaryti modelį, įgalinantį organizaciją visapusiškiau užtikrinti klientų aptarnavimo kokybės priežiūrą (verslas verslui kontekste).

**Darbo uždaviniai:**

- 1) įvardinti kliento aptarnavimo kokybę sąlygojančius veiksnius, jų svarbą kuriant ir diegiant aptarnavimo kokybės priežiūros sistemas;
- 2) atskleisti klientų aptarnavimo kokybės priežiūros kaip komunikacinio ryšio su klientu koncepciją;
- 3) iširti verslas verslui klientų aptarnavimo kokybę sąlygojančius veiksnius;
- 4) sudaryti klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelį, apimantį kokybę sąlygojančių veiksnių vertinimą bei įgalinantį organizaciją visapusiškiau užtikrinti klientų aptarnavimo kokybės priežiūrą.

**Tyrimo metodai.** Magistro darbe planuojama panaudoti žemiau įvardintus tyrimo metodus:

- mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė loginė analizė, - teorinei klientų aptarnavimo kokybės ir jos priežiūros analizei;
- koncepcinė turinio analizė, - mokslo darbų ir praktikų, aprašančių klientų kokybės vertinimo, formavimo bei priežiūros modelius ir kriterijus analizei ir apibendrinimui, teorinio modelio kūrimui pagal mokslinės literatūros rezultatus;
- respondentų apklausa, duomenų kaupimas, rezultatų palyginimas, sisteminimas, statistinė analizė - teorinio modelio tinkamumo tikrinimui ir tikslinimui.
- grupavimo, rangavimo ir klasifikavimo metodai, - empirinio tyrimo atlikimui bei modelio sudarymui.

**Darbo struktūra:** Pirmojoje darbo dalyje atlikta veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę analizė, nustatant veiksnius, kurie svarbūs klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemų kūrimo ir diegime. Suformuotas klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis, kurio paskirtis yra optimizuoti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinant nuolatinį tobulinimo procesą skirtinguose paslaugos suteikimo proceso etapuose. Antrojoje darbo dalyje paslaugų tiekimo procesą sugrupavus į tris etapus (pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu; paslaugos projektavimas ir paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po suteikimo), pagrįsta tyrimo metodika, kurią sudaro ekspertų tyrimas ir įmonės klientų iš užsienio ir iš Lietuvos apklausa. Trečiojoje darbo dalyje, klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis suformuotas remiantis klientų įvertinimais pagal kiekvieno paslaugos teikimo proceso etapo specifiką. Pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio tikslas yra padidinti suteikiamų paslaugų suvokiamąją vertę, sutrumpinant paslaugų teikimo laiką ir atitinkant sutarties sąlygoms, tobulinant darbuotojų aptarnavimo procesą, atsižvelgiant į paslaugų užsakovo reikalavimus ir visus išteklius, susijusius su procesu.



## I. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ: TEORINIS DISKURSAS

Paslaugų sektorius vaidina vis svarbesnį vaidmenį verslo santykiuose, kas žymi didesnę skiriamą dėmesį klientų aptarnavimui ir paslaugų kokybės vertinimo tyrimams. Šioje darbo dalyje norima atskleisti veiksnius, nulemiančius klientų aptarnavimo kokybę, atsižvelgiant į pačių klientų poreikius ir lūkesčius ir veiksnius, kuriais palaikoma komunikacija su organizacijos klientais.

### 1.1. Klientų aptarnavimo kokybės principai paslaugų teikimo procese

Atsižvelgiant į tai, kad paslaugų kokybė yra pagrindinis veiksnys (Wang, Kim, Ko ir Liu, 2016), lemiantis geresnį klientų pasitenkinimą, išskiriamos paslaugas žyminčios savybės, tiesiogiai siejamos su paslaugų suteikimo proceso specifiškumu. Vieni pirmųjų sėkmingos organizacijos strateginių sprendimų yra orientuoti į klientų pasitenkinimo didinimą, aptarnavimo kokybę (Nejhad Hajali Irani, 2008), kas leidžia užsitikrinti teikiamas aukštos kokybės paslaugas (Ismail et al., 2006). Tačiau, paslaugų teikimo ypatumai lyginant su prekių pardavimais, yra matuojami kliento pasitenkinimu ar nepasitenkinimu jau pasinaudojus paslauga ir palyginus įgytą patirtį, su jų lūkesčiais, paslaugų kokybės atžvilgiu. Ir kaip pažymi R. Halvorsrud (2015) nepaisant to, kokia įprasta ar nekasdieniška paslauga buvo suteikta yra pažymimas paslaugų nematerialumas, kaip viena iš paslaugas apibūdinančių savybių, dėl kurios paslaugas sunkiau įvertinti nei produktus, kurių kokybę įprastai galima patikrinti dar prieš pirkimą (Pollack, 2009). Lyginant su prekėmis, paslaugos yra imlios žmogiškiems ištekliams (prekės imlios kapitalui), orientuotos į ryšius (prekės orientuotos į objektą) (Bhattacharya, Roy, 2013).

Prekių ir paslaugų skiriamoji riba tampa itin neryški nagrinėjant paslaugos ir prekės materialumo charakteristiką. Paslaugos klasifikuojamos į:

- 1) materialumo savybių neturinčias paslaugas;
- 2) materialumo elementų turinčias, t.y. neatskiriamas nuo prekės, paslaugas (Skačkauskienė ir Vilkaitė – Vaitonė, 2017).

V. Vlckova ir L. Podskubkova (2018) tiriant gamybos kompanijas, pažymi, kad vis dažniau siekdami diferencijuoti fizinius produktus, gamintojai pasitelkia prekės – paslaugos teikimą, susijusi su pačiu aptarnavimu. Vadovaujantis šiuo požiūriu, aptarnavimo procesas per paslaugų suteikimą, gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis (Kotler ir Keller, 2012). I.V. Kastalli (2013) tokį paslaugos ir prekės derinį vadina kombinuotu pasiūlymu ir siūlo jį priskirti paslaugoms tais atvejais, kai paslaugai tenka didesnė tokio pasiūlymo dalis. Minėta nuostata skatina šio darbo objektą atskirti nuo paslaugų organizacijos pasiūlymų, kuriuose dominuojančią poziciją užima prekė.

Veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę galima sieti su pačių paslaugų srities ypatumais, kurie anot M. Stare ir M. Bučar (2009) pasireiškia per sąveikos tarp tiekėjų ir klientų informacinį intensyvumą ir neapčiuopiamumą. Kliento dalyvavimo laipsnis paslaugos suteikimo procese žymi, kad paslaugos gali būti labai skirtingos. Vienų paslaugų teikimo procese, vartotojas dalyvauja tik jas užsakydamas, kitose – visą paslaugos teikimo laiką. Šį kriterijų galima įvertinti kaip „aptarnavimo laiką kliento atžvilgiu“. Laiko kriterijų išskyrė R. Rodriguez ir G. Svensson ir R. Roman (2018) cit. Lalonde ir Zinszer (1976) teigdami, kad paslaugų suteikimo procesą svarbu klasifikuoti, pagal tai, kada pats paslaugos rezultatas buvo suteiktas – ar pasiūlymo metu, ar prieš jos pristatymą, ar po viso aptarnavimo proceso praėjus kažkuriam laiko tarpui. Tai rodo, kad klientų aptarnavimo vertinime svarbu naudoti nuoseklų laiko suvokimą. Kliento dalyvavimas - tai kliento įdėtas indėlis į paslaugos procesą, kuris formuoja gaunamą paslaugą, jos kokybę, o kartu ir kliento pasitenkinimą. Daugelio paslaugų teikimas neįmanomas be klientų dalyvavimo, nes procesas, kuriame jis dalyvauja, gali turėti svarbią reikšmę ne tik pačiam klientui, bet ir paslaugų kokybei. Klientas dalyvauja paslaugos kūrime, kartu bendraudamas ir dalindamasis informacija su paslaugos teikėju, naudoja savo patirtį, laiką, žinias ir kitus išteklius, kartu sprendžia iškilusias problemas ir bendrai kuria paslaugą. Teigiama, kad kliento dalyvavimo svarbumas yra vis labiau akivaizdus, kadangi jis suteikia esminę naudą paslaugas teikiančiai organizacijai, t.y., padidina našumą, suteikia grįžtamąjį ryšį iš kliento ir pagerina paslaugos kokybę (Chua, Sweeney, 2003).

Iš analizės išplaukia atskiros sąvokos reikalaujančios detalesnio paaiškinimo, įsigilinimo į jų perteikiamą mintį. Tai „paslaugų kokybės“ apibrėžtis susijusi su klientų „aptarnavimo kokybe“, klientų lūkesčiai ir poreikiai, kurie atsispindi paslaugų vertinime kaip „pasitenkinimo paslaugomis“, ar „nepasitenkinimo paslaugomis“ rezultatas.

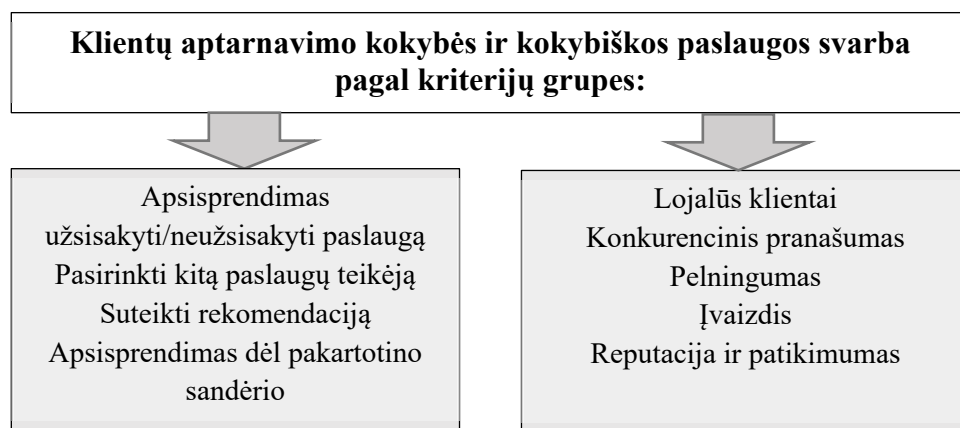
1 lentelė. Paslaugų kokybės apibrėžtis klientų požiūriu (Sudaryta darbo autorės)

| Autorius   | Paslaugų kokybės reikšmė   |
|--|--|
| Al-Jazzazi, Sultan, 2017   | Paslaugų kokybė suvokiama kaip visapusiškas kliento paslaugos įvertinimas, pagal tai kiek ji atitinka jo lūkesčius ir teikia pasitenkinimą.  |
| Ali, et al., 2018  | Paslaugų kokybė susieta su ilgalaikė organizacijos sėkme   |
| Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) šaltinis<br>Hizam, Ahmed, 2019 | Bendras paslaugų suteikimo proceso įvertinimas, ar požiūris į visapusišką paslaugų kokybę  |
| Trakšelys, Martišauskienė, 2016                                    | Paslaugų kokybė yra procesas, kurio turinį ir vyksmą laiduoja vartotojo poreikiai, lūkesčiai bei tiekėjo ir vartotojo susitarimo dėl paslaugos kokybės galimybės.  |
| Dikavičius, Stočkus, 2003  | Kokybė yra santykinis terminas, nusakomas santykiu tarp nustatytų idealų ir realios veiklos. Šiam santykiui nustatyti, reikia apibrėžti ir nustatyti idealus, taip išmatuojant faktinį paslaugų suteikimo procesą. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Ruževičius, 2007         | Kokybė – tai visuma paslaugų savybių, lemiančių jų tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius apibrėžtomis vartojimo sąlygomis. |
| Carvalho, Magedanz, 2010 | Kokybė – standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis.                               |

Kaip pažymi F.A. Ferreira ir kiti (2017) paslaugų kokybė palaiko klientų pasitenkinimą ir motyvuoja rekomenduoti organizacijos paslaugas kitiems ir padidina jų ketinimus naudotis teikiamomis paslaugomis pakartotinai. Paslaugų kokybės apibrėžimai (žr. 1 lentelė) įrodo, kad kad organizacija siekianti tobulinti paslaugų kokybę, turi išaiškinti klientų norus ir lūkesčius (Patapas ir kiti, 2013). Nes tai įvardijama kaip atotrūkis tarp klientų pradinių lūkesčių prieš gaunant paslaugas ir faktinių paslaugų, kurios yra suteikiamos (Oh ir Kim, 2017).

Klientų poreikiais ir lūkesčiais grįsta koncepcija, klientų aptarnavimo kokybę apibūdina kaip darną tarp to, kas turėtų būti, t.y. klientų reikalavimų, ir to, kokia paslauga faktiškai teikiama. Šią mintį pagrindžia tyrėjai, paslaugų kokybę susiejant su kliento pasitenkinimo paslaugų parametrais ir jų ypatybėmis (savybėmis) (Martišauskienė ir Trakšelys, 2016). Būtina orientotis į ilgalaikius santykius su klientais, grindžiamus atsidavimu ir pasitikėjimu. Sudaryta schema (žr. 1 pav.) norima perteikti mintį, kad greta konkurencingos paslaugos labai svarbu užtikrinti aukšto lygio klientų aptarnavimą, kas skatina jų lojalumą, stiprina pačios organizacijos įvaizdį.



1 pav. Kokybiškos paslaugos svarba klientui ir organizacijai  
(Sudaryta darbo autorės pagal Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013; Tautkevičienė ir Adomaitytė, 2018; Lee ir kiti, 2019)

1 paveiksle atvaizduojama klientų aptarnavimo kokybė ir kokybiška paslauga, turinti lemiamą reikšmę abejoms versle dalyvaujančioms šalims (paslaugos užsakovui ir paslaugos teikėjui). Įmonei aptarnaujančio personalo atžvilgiu, klientui, tuo požiūriu, kad įsigydamas paslaugą jis tikisi kokybiško aptarnavimo. G. Tautkevičienė ir G. Adomaitytė, (2018) cit. Pranulį ir kitus (2012), taip pat pabrėžė klientų lojalumo reikšmę, kuomet visoms paslaugas teikiančioms organizacijoms yra ypač svarbus klientų pasitenkinimas, kuris sudaro palankias prielaidas įsigyti

paslaugas pakartotinai, ir tuo pačiu sumažinant tikimybę, kad patenkintas klientas rinksis konkurentų paslaugas. Kitų autorių darbuose (Kristensson, Matthing ir Johansson, 2008) su kokybišku aptarnavimu akcentuojamas pridėtinės vertės veiksnys, svarbus klientams, siekiantiems išskirtinių paslaugų. Svarbu, remiantis A. Šimkumi ir R. Butkute (2016) pažymėti, kad kokybė nėra statiška – tai yra besikeičiančių klientų lūkesčių patenkinimo laipsnis. Dėl šios priežasties kokybės paieškos yra neatsiejamos nuo klientų poreikių analizės ir nuolatinio kokybės stebėjimo bei atnaujinimo, remiantis klientų pasitenkinimo kriterijais. Anot tyrėjų, aptarnavimo kokybė turėtų būti suteikta taip kaip ją suvokia vartotojai, nes priešingu atveju kokybės užtikrinimas gali būti neveiksmingas. Pasak S. Sharmin ir kt. (2016), pasitenkinimas yra suteiktos paslaugos kaip rezultato įvertinimas, atsižvelgiant į klientų lūkesčius ir poreikius. Dažniausiai paslaugos kokybės pobūdis ir klientų pasitenkinimas yra vertinamas kaip tiesioginis ryšys, reiškiantis, kad aukštesnis paslaugų kokybės suteikimo lygis turi tiesioginį poveikį didesniai klientų pasitenkinimo lygiui (Pollack, 2008). Dėl plataus nagrinėjimo konteksto, lūkesčiai suprantami skirtingai – tai tam tikri numatymai, normos ar troškimai, tapatinami su vartotoju ir jo elgsena, kuri pritaikoma konkrečiai situacijai, atsižvelgiant į patirtį ir gaunamą informaciją iš aplinkos. Tai, anot R. Stašio ir A. Malikovo (2010) leidžia daryti prielaidą, kad vartotojai iš anksto suformuoja kokybės ar pasitenkinimo standartus apie būsenų pasikeitimus. Tyrėjai klientų lūkesčius prilygina subjektyviam, įsivaizduojamam ateities rezultatui, priklausančiam nuo aplinkos veiksnių pokyčių ir klientų elgsenos. Dėl šios priežasties turėtų būti įvertintas klientų elgsenos ir lūkesčių santykis. N. Budrio (2019) teigimu organizacijos teikdamos paslaugas rinkoje neišvengiamai susiduria su konkurencijos reiškiniu savo veiklos segmente. Norint tinkamai modeliuoti veiklos strategiją bei sukurti vertės grandinę, klientų poreikių supratimas organizacijai yra būtinas.

Kadangi kliento elgsena, jo lūkesčiai turi įtakos pačių organizacijų rodikliams, būtina numatyti veiksnus, turinčius įtakos aptarnavimo kokybės valdymui (Stašys, Malikovas, 2010). Tai rodo, kad bendroji paslaugos kokybė gali būti gerinama nustatant klaidas, jų priežastis bei ieškant būdų jas pašalinti. K.D. Hoffman ir kitų (2009) teigimu, negalima laukti kol klientai pradės skųstis dėl blogo aptarnavimo ar paslaugų kokybės ir išskyrė 4 sąvokas, nurodančias lūkesčių ir rezultatų santykį:

- Pasitvirtinę lūkesčiai
- Nepasitvirtinę lūkesčiai
- Neigiamai pasitvirtinę lūkesčiai
- Teigiamai nepasitvirtinę lūkesčiai.

Tuo tarpu C. G. Johannsen ir N. O Pors (2005) lūkesčius suskirstė į tris grupes:

- Baziniai lūkesčiai, kurie yra bendriniai ir esminiai kalbant apie socialinius veiksmus, kurie išreiškiami mandagumu, orumu, pagarba;

- Įgyti lūkesčiai, kurie atsiranda socializacijos proceso bei sąveikos su kitais metu, kuriuos aptarnavimo procese apibūdina laukimo trukmė, patogumas;
- Kiti lūkesčiai, kurie gali klientams tiesiog būti malonūs ir patogūs.

Įvardintų lūkesčių pagrindu, suformuojamas laukiamas patyrimas. Nors pats įprasčiausias pasitenkinimo apibrėžimas yra kliento lūkesčių ir realios paslaugos palyginimas, tačiau Hoffman ir kiti (2009) pateikia daugiau šios sąvokos apibrėžimų ir su jais susijusių pasitenkinimo reikšmių (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Skirtingos pasitenkinimo paslaugų kokybė reikšmės

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Norminis stokos apibrėžimas          | Realaus rezultato ir kultūriškai priimto rezultato palyginimas  |
| Lygybės/teisingumo apibrėžimas       | Socialinės naudos palyginimas, kuomet mažesnę naudą gaunanti pusė yra nepatenkinta.   |
| Standartinis apibrėžimas             | Lūkesčiai yra grindžiami kliento nuomone, kuom nusakoma ką klientas privalo gauti. Nepasitenkinimas susijęs su realaus rezultato neatitikimu išsakytiems lūkesčiams |
| Procedūrinio sąžiningumo apibrėžimas | Pasitenkinimas siejamas su kliento tikėjimu, jos aptarnautas bus tinkamai.  |

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Tautkevičienę ir Adomaitytę, 2018 cit. Hoffman ir kt 2009.

G. Tautkevičienė ir G. Adomaitytė (2018), analizuojant pasitenkinimo paslaugų kokybė sąvokas, išvelgia sąsajas tarp *klientų lūkesčių ir galutinio rezultato*, kuris atitinka arba neatitinka kliento suvokimo. Siekiant kokybiškai aptarnauti ir pasiekti kliento pasitenkinimą, reikalinga suprasti jų poreikius esamoje situacijoje. Šiuo keliu einant, išaiškinama, ar kliento ir paslaugos teikėjo suvokimas apie paslaugos atlikimą ir kokybę yra vienodas. Turėtų būti įprasta, kad organizacijos turi sudariusios išsamius klientų poreikių ir pageidavimų sąrašus, taip pat yra ištyrusios savo klientų pasitenkinimą aptarnavimu. Tokiu būdu atsiskleidžia trūkumai, kuriuos organizacija siekia ištaisyti, ar aptarnavimo proceso etapai, kuriuose klientai lieka labiausiai nepatenkinti.

Paslaugos teikimo procesas – apibūdinamas kaip technologinių, žmogiškųjų, organizacinių ir kitokių sugebėjimų ir kompetencijų panaudojimas, kuomet pagrindiniais paslaugų teikimo elementais yra: vartotojas (be vartotojo dalyvavimo poreikių patenkinti neįmanoma), klientus aptarnaujantys darbuotojai (suteikiantis paslaugą, ryšius su vartotojais palaikantis personalas), techninės, fizinės priemonės ir vidinė paslaugų teikimo terpė (Skačkauskienė ir Vilkaitė – Vaitonė 2017, cit. Hartline 2000). Iš visų minėtų paslaugų teikimo elementų itin svarbus vaidmuo tenka paslaugą teikiantiems darbuotojams (Chakraborty ir kiti 2015), nes klientai vertina organizaciją ir

jos paslaugą atsižvelgdami į tai, kaip su jais elgiasi darbuotojai, su kuriais jiems tenka bendrauti (Papšienė, Vilkaitė 2009).

Reikalinga atskirai įvertinti sąvokos „klientų aptarnavimas“ reikšmę, kadangi pati paslaugų kokybė suprantama kaip „bendras klientų paslaugos įvertinimas“ arba požiūris į suteikiamų paslaugų kokybę, o aptarnavimo patirtis suprantama kaip „vidinis organizacijos procesas“, išreiškiamas subjektyviu kliento atsakymu į, bet kokią tiesioginę ar netiesioginę sąveiką su paslaugos teikėju, įvairiose paslaugos proceso suteikimo etapuose (Meyer ir Schwager, 2007). Tai leidžia išryškinti esminį skirtumą tarp klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės, kuomet paslaugų kokybė bus labiau siejama su racionalumu, o aptarnavimo patirtis su vidine kliento emocija („vidine reakcija“) (Klaus ir Maklan, 2012). Pateikiant pavyzdį, pagal S. Roy ir kitus (2019) paslaugos suteikimas laiku būtų paslaugos kokybės rodiklis, o darbuotojo elgesys su klientu (supratingumas ir lankstumas) būtų priskiriamas kliento patirčiai.

Klientų patirčių poreikių piramidėje yra išskirti keturi pasitenkinimo elementai ir jų lygmenys (žr. 2 pav.).



2 pav. Klientų patirčių poreikių hierarchija (Rodionova, Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017 pagal Shaw, 2005)

Pirmųjų dviejų lygių elementai yra priskiriami bazinei teikiamų paslaugų kokybei. Todėl, tenkinant tik pirmų dviejų lygių klientų poreikius, įmonei yra sunku įgauti pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu bei užtikrinti savo klientų lojalumą. Tik aukštesniuose lygiuose įmonė turi galimybę išsiskirti įsisąmonintą klientų patirtį (Rodionova, Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

Paslaugas teikiančioms organizacijoms klientų pasitenkinimą įvertinti nėra lengva dėl paslaugų neapčiuopiamumo savybių, o pats terminas „pasitenkinimas paslaugomis“ taip pat gali būti įvairiai traktuojamas (Puškorius, 2015). Paslaugų kokybė pačios organizacijos atžvilgiu, yra pagrindinis faktorius kurianti konkurencinį pranašumą. Procesas, kurio metu klientai įvertina aptarnavimo kokybę, sudaro pakartotinio pirkimo galimybes, kas yra ypač svarbu paslaugų teikėjams (Butkutė ir Šimkus, 2016 cit. Hudson et al., 2004). Klientų aptarnavimu siekiama išlaikyti ir patenkinti jų poreikius, didinti jų skaičių, mažinti konkurencinį spaudimą (Skačkauskienė ir Vilkaitė – Vaitonė, 2017 cit. Davis, 1984). Svarbu, kad klientų aptarnavimas tenkintų jų lūkesčius, poreikius ir reikalavimus (Singh, Pattanayak 2014). Klientų aptarnavimas, anot S. C. Baggs ir B. H. Kleiner (1996), yra vienas svarbiausių aspektų, kuriuos organizacija turi valdyti, nes jis parodo organizaciją tokią, kokia ji yra. Tinkamas aptarnavimas būtinas, nes vien žemos kainos ar platus paslaugų asortimentas gali būti nepakankama paskata rinktis paslaugų organizaciją. Klientų aptarnavimą apibrėžiant kaip paslaugų organizacijos aptarnavimo kultūrą, išryškėja žmogiškųjų išteklių valdymo, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimo tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimo svarba. Taigi, klientų aptarnavimas ir aptarnavimo kultūra yra neabejotinai susijusios sąvokos, kuomet pati organizacijos kultūra yra nukreipiama į klientų aptarnavimą, pagrįstą tam tikromis taisyklėmis ir procedūromis, praktiniais įgūdžiais ir sugebėjimais.

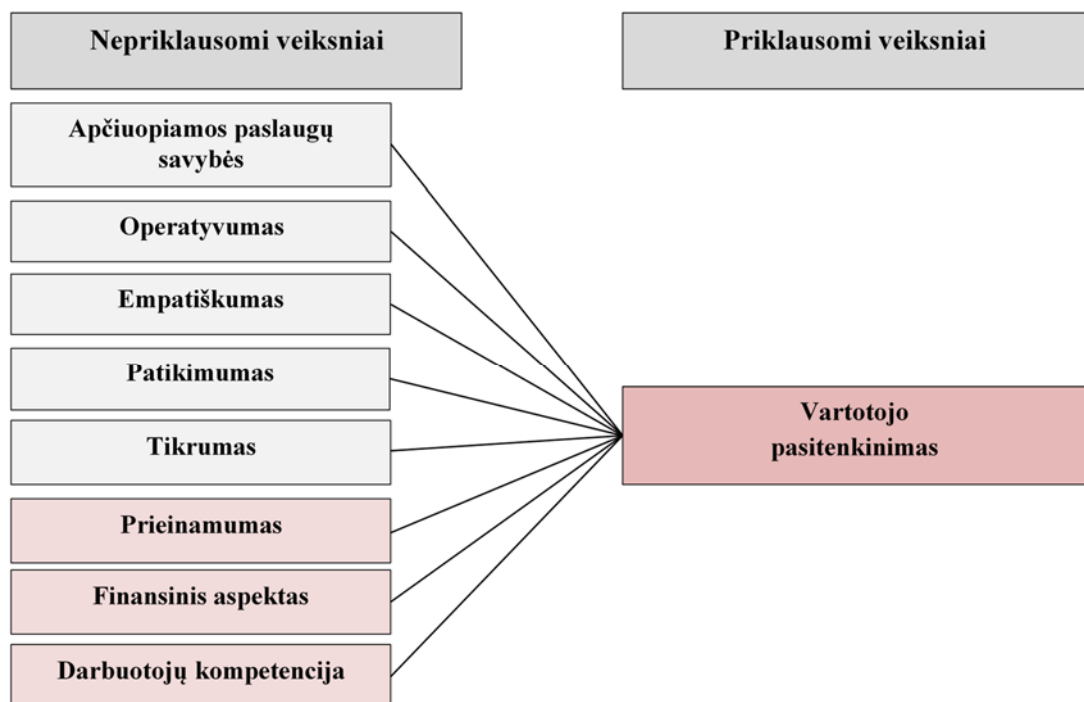
Klientų aptarnavimo procese gera, priimtina kokybė yra kokybė atitinkanti klientų lūkesčius. Jei paslauga viršija lūkesčius, klientas įvertins kaip idealią kokybę, ir atvirkščiai, - jei nepasiekia net minimalaus lygio, gali vertinti kaip nepriimtina (Mikulevičiūtė, 2006). Klientai tikisi, kad personalas dirbs teisingai, greitai reaguos į jų pastabas ar prašymus, bus mandagus ir kultūringas. Klientai nori gauti jiems tinkančias paslaugas pageidaujamu laiku. Vienintelis būdas patenkinti jų norus -išmokti nuspėti, ko ir kada klientui gali prireikti. Be to, kiekvienas žmogus nori, kad būtų patenkinti ne tik jo buitiniai, bet ir aukštesni poreikiai. Aptarnaujantys klientus darbuotojai turi tikėti, kad kultūrą ir kokybę būtina derinti, tai svarbiausi dalykai jų darbe. Personalas tai atlieka: parodydamas aukštą klientų aptarnavimo kultūrą; bendraudamas ir laikydamasis aptarnavimo standartų; ieškodamas galimybes patenkinti kliento poreikius ir aktyviai veikdamas (Šalkauskienė, 2006).

Vartotojai, turėdami laisvą prieigą prie įvairios informacijos, neprisiriša prie vieno paslaugų tiekėjo, o gali lengvai ir mažesniais kaštais pereiti prie konkurentų (Jahromi et al., 2014). Kliento praradimas gali žymiai sumažinti organizacijos pajamas ir padidinti veiklos sąnaudas tenkančias vienam klientui. Organizacijos turi nukreipti savo veiklos bei marketingo strategijas į klientų išlaikymą, kadangi lojalūs klientai tampa patys reikšmingiausi teikiamų paslaugų atžvilgiu (Rodionova, Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017).

M. Pakurár ir kiti (2019) sudarė modelį, apjungiantį paslaugų savybes, darbuotojų kompetencijas ir komunikacijos su klientais aspektus. Modelio pagrindą sudaro SERQUAL modelis palyginantis klientų lūkesčius su faktinėmis teikiamomis paslaugomis. Kaip pažymėjo, R. Adomaitienė ir S. Mažuikaitė (2016) dėl pačių paslaugų neapčiuopiamumo, nevienalytiškumo, neatskiriamumo nuo procese dalyvaujančių dėl paslaugų klientų, dėl vertinimo subjektyvumo paslaugų kokybės įvertinimas yra pakankamai sudėtingas. Mokslinėje literatūroje analizuojami įvairūs paslaugų kokybės (vertinimo) modeliai ir metodai skiriasi savo charakteristikomis ir taikymo ypatumais.

Kokybinės paslaugos kokybės dimensijas atspindi patikimumas, reagavimas, kompetentingumas, prieinamumas, paslaugumas, komunikabilumas, pasitikėjimas, saugumas, supratimas ir apčiuopiamumas, kurios vėliau apjungtos į penkias, pateikiant SERQUAL metodą. Pagal S. Tazreen (2012) šis metodas yra plačiai taikomas paslaugų suvoktos kokybės vertinimui. Vertinimas pagal šio modelio logiką, kai matuojama spraga tarp kliento suvoktos (patirtos) kokybės ir jo lūkesčių (laukiamos kokybės) yra pripažįstamas validžiu ir efektyviu paslaugų kokybės vertinimo instrumentu. Klientų suvokimas matuojamas šiomis dimensijomis: apčiuopiamumu, tikrumu, empatija, reagavimu. Nauji papildomi veiksniai yra finansinis aspektas, darbuotojų kompetentingumas ir paslaugos prieinamumas.

Klientų pasitenkinimas priklausys nuo paslaugos suteikimo proceso, t.y. aptarnavimo. Norint suformuoti klientų aptarnavimo standartą ir parinkti paslaugos suteikimo proceso valdymo metodus, vadovai turi būti pasirengę suprasti atotrūkį tarp klientų suvokimo ir lūkesčių (Titko ir kiti, 2013).



3 pav. Paslaugų kokybės dimensija per sąsają su klientų pasitenkinimu (Pakurár ir kiti, 2019)



Paslaugų savybė „apčiuopiamumas“ apima materialius paslaugos teikimo aspektus, patikimumas išreiškiamas organizacijos gebėjimu tesėti pažadus ir teikti paslaugas patikimai ir tiksliai, operatyvumas arba reagavimas atspindi darbuotojų norą ir pasirengimą skubiai aptarnauti klientus, tikrumas išreiškiamas per darbuotojų paslaugumą ir turimus įgūdžius, empatija atspindės darbuotojų pasirengimą atitikti specifinius klientų reikalavimus, skiriant individualų dėmesį (Pakurár ir kiti, 2019 cituojant Parasuraman, Zeithaml ir Berry, 1985). Į modelį įtrauktas finansinės vertės veiksnys yra susietas su tyrėjų analizuojamu finansiniu sektoriumi, kuomet vartotojas lygina paslaugų kainas tarp finansines paslaugas teikiančių įstaigų. Šiuo požiūriu remiantis, finansinis kriterijus gali turėti poveikį pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis. Optimali paslauga anot O.A. Omotayo ir kitų (2014) yra kelių integruotų į jos suteikimo procesą veiksnių rezultatas. Personalo valdymo sprendimai apima darbuotojų kompetencijos ir įgūdžių gerinimo sprendimus, kas tiesiogiai turi poveikį aptarnavimo proceso rezultatui, išreiškiamu klientų pasitenkinimu.

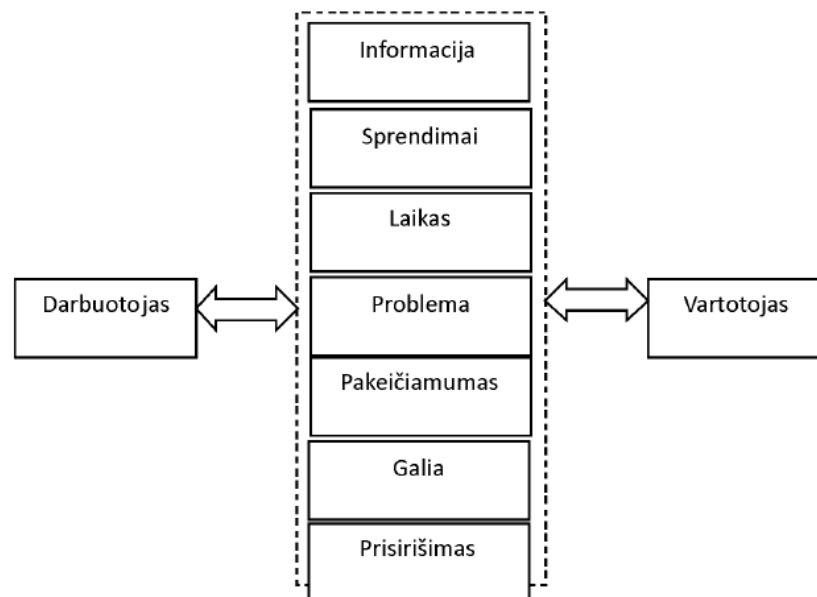
Klientų pasitenkinimas apibrėžiamas kaip teigiama afektinė būseną, atsirandanti įvertinus procesą, kaip verslo sandėrį su kita įmone (Sales-Vivo ir kiti, 2020 cit. Anderson ir Narus, 1984). Taigi, pasitenkinimas yra visuotinis paslaugos kokybės įvertinimas ir programos veiksmingumo rodiklis tarp verslo santykius palaikančių partnerių (Ferro ir kt., 2016). Klientų pasitenkinimas B2B sektoriuje turi gilesnę sampratą, kuomet vartotojo pasitenkinimas yra pelningų ir ilgalaikių santykių su vartotojais plėtojimas (Gounaris 2005 pagal Webster, 1992; Achrol, 1997). Anot tyrėjo, atliktais tyrimais yra įrodytas empirinis ryšys tarp suvokiamos paslaugų kokybės ir verslo rezultato (Gounaris 2005 pagal Athanassopoulou ir kt. 2001), kas suteikia konkurencinį pranašumą paslaugas teikiančiai organizacijai. B2B sektoriui paslaugų kokybės atžvilgiu ypač būdinga strategiškai užsitikrinti ilgalaikius santykius su vartotojais.

Detalizavus paslaugų savybes ir jų galima sąlytį su paslaugos suteikimo procesu, paslaugos kokybės vertinimo kriterijus, klientų patirtis paslaugos suteikimo procese matyti, kad klientų aptarnavimo kokybės priežiūros įvertinimas pareikalauja detalizuoti suteikiamas paslaugas pagal viso aptarnavimo proceso eigą, laiką skiriamą kiekvienam etapui, žmogiškojo veiksnio ir technologijų panaudojimo laipsnį. Aptarnavimo proceso rezultatas yra vertinamas kaip atitiktis kliento lūkesčių ir gautos paslaugos kokybės.

## **1.2. Veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę, analizė**

Paslaugų teikėjo ir kliento bendravimo stilius suformuoja vieną didžiausių klientų aptarnavimo sričių, klientams tampant paslaugos produkto gamybos dalimi, kas parodo aktualią klientų aptarnavimo veiksnių analizei.

Aptarnavimo procesas atspindi organizacijos filosofiją, kuri nusako vertybes, lūkesčius ir kryptis, kuriomis ji veikia siekdama savo tikslų ir vystant savo veiklą. Tai įrodo filosofijos perdavimo svarbą kiekvienam dirbančiajam paslaugų organizacijoje. Anksčiau filosofija buvo suprantama kaip planavimas, organizavimas ir kontrolė. Dabar į tai žvelgiama giliau - tai patarimai, pagalba ir savikontrolė. Formuojamas naujas valdymo stilius, į šį procesą įtraukiami darbuotojai, didinama jų atsakomybė. Šis stilius suteikia didesnę pasitenkinimą ir darbuotojams, ir klientams. Taigi nauja korporacinė filosofija sukuria kokybiškesnį valdymą (Šalkauskienė ir kiti, 2006). Tikslas yra, kad darbuotojai būtų suinteresuoti teikti kokybiškas paslaugas. Klientų aptarnavimo kultūra yra vienas svarbiausių organizacijos valdymo veiksnių, nes netinkamas aptarnavimas sukelia neigiamą klientų reakciją, svarbu, kad tai suprastų visi paslaugų Organizacijos darbuotojai. Tačiau, V. Vlckova ir L. Podskubkova (2018) cituojant Pulpanova (2012) pažymėjo, kad paslaugų kokybės parametrai ir jų skaičius yra skirtingi ir šiame procese reikėtų įvertinti matmenis atsižvelgiant į paslaugų produkto tipą, aptarnavimo proceso pobūdį, organizacijų veiklą ir jų orientacijas. A. Šimkus ir L. Pilelienė (2010) pagal Margulies, išskyrė 7 (septynis) kintamuosius, apibūdinančius darbuotojo ir paslaugos gavėjo sąveikos procesą (žr. 4 pav.). Pačių paslaugų skirtumus didele dalimi lemia informacijos, kuria keičiasi darbuotojas ir paslaugos gavėjas, apimtis ir darbuotojo kompetencijos, kuriomis šis disponuoja. Klientas formuoja lūkesčius, įvertindamas dviejų tipų informaciją: turimą dabartinę ir numatomą, susijusią su lūkesčiais.



4 pav. Paslaugą teikiančiojo ir kliento sąveika pagal Margulies (Šimkus ir Pilelienė, 2010)

R. Stašys ir A. Malikovas (2010) remiantis Coye (2004), pateikia kelis informacijos, susijusios su lūkesčiais, vertinimo būdus: aprašomasis būdas – tai tiesioginiai stebėjimai ar patirtis. Aprašomasis vertinimas laikomas „asmeninės patirties rezultatu“, tiksliai atspindintis individų

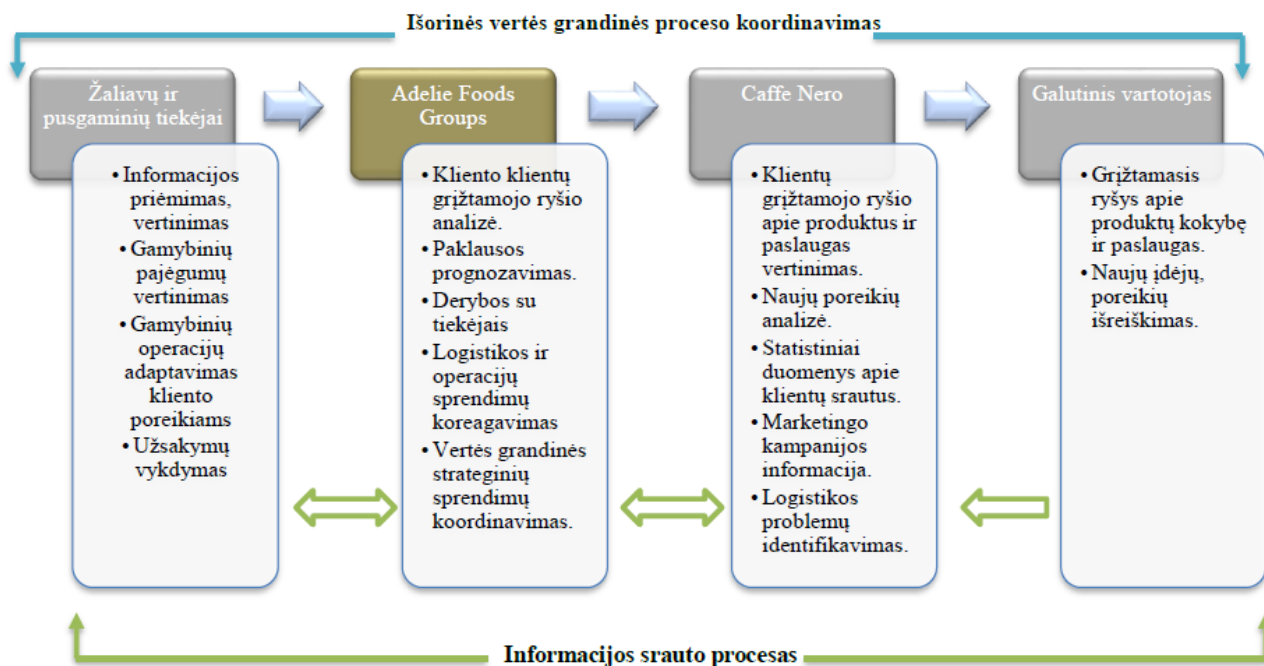
stebimus įvykius; palyginimo būdas – informacijos, gautos iš aplinkos šaltinių, palyginimas, kurios palyginimu nusakomas ryšys tarp objekto ir jo požymio (gali būti laiko); loginių išvadų būdas – informacija vertinama analizuojant ir darant išvadas apie tam tikrus procesus tarp objekto ir jo požymių, pasireiškusių ankstesnių stebėjimų metu. Tai kas lieka kliento atmintyje, pabendraurus su darbuotoju, galima apibūdinti kaip „techninę kokybę“, o pats paslaugų suteikimo procesas, kurio metu klientas praeina daugelį etapų ir bendrauja su paslaugų organizacijos personalu, įvardijama funkcinė paslaugų kokybe.

Tradiciskai funkcinė kokybė yra skirstoma į (a) proceso kokybę: kaip teikiama paslauga, ir (b) sąveikos kokybę: kaip vyksta tarpusavio santykiai. Šis skirstymas leidžia atskirti veiksnius, susijusius su žmogaus teikiančio paslaugą vaidmeniu, įskaitant aptarnaujančiojo požiūrį, bendravimą įgūdžius, lojalumą ir geras manieras. Veiksniai susiję su sklandaus aptarnavimo užtikrinimu yra tinkamas laikas, efektyvūs ir sistemingi procesai ir pritaikytų paslaugų vartotojams suteikimas (Han ir Lee, 2012). V. Grigaliūnaitė ir L. Pilelienė (2014) mokslinės literatūros analizės pagrindu atskleidė, jog aptarnaujantis personalas yra svarbi grandis, nustatanti ryšio tarp organizacijos ir klientų kokybę. Tyrimo rezultatai suponuoja tai, kad aptarnaujančio personalo yra labai svarbus, kuomet gali nulemti vartotojo sprendimus sudaryti verslo sandorį ar jo atsisakyti, nusivilti organizacijos paslaugomis ar likti sužavėtam. Tyrėjų manymu, organizacijos turi skirti adekvatų dėmesį ne tik samdydamos, bet ir ugdydamos aptarnaujantį personalą, sudarydamos palankias sąlygas kvalifikacijos kėlimui. Kitame skyriuje pateiksime praktinių tyrimų rezultatus, nustatančius gaires aptarnaujančio personalo kvalifikacijos tobulinimui.

Tai, ką paslaugos gavėjas įgyja komunikacijos proceso metu, yra bendros paslaugų kokybės vertinimo matas, kaip paslaugos teikimo proceso rezultatas. Pačią komunikacijos sistemą galima apibrėžti kaip procesą, per kurį grupės dalijasi ir kaupia informaciją, siekdamos skatinti bendrus interesus (Park ir kiti, 2014 cit. Rogers, 1981). Efektyvi komunikacija reiškia suplanuoto bendravimo rezultato pasiekimą ir išlieka svarbus veiksnys, turintis poveikį kliento pasitikėjimui ir įsipareigojimui. Įsigilinant į pačios informacijos valdymo procesą, pasitelkiamas N. Budrio (2019) patobulintas vertės grandinės modelis, leisiantis klientų aptarnavimo procesą susieti ne tik su tiesioginiu žmogiškuoju kontaktu, bet su visu paslaugos suteikimo procesu.

Autorius pasirinkęs tyrimo objektą, t.y. organizaciją, detalizavo informacijos srauto valdymo procesus pagal organizacijos veiklos pobūdį, kurio rezultatas yra paslaugų kokybės įvertinimas ir naujų sprendimų priėmimas. Šio modulio pagrindu, galima paaiškinti informacijos valdymo procesus B2B sektoriuje, siekiant užsitikrinti paslaugų kokybę. Modelyje diegiamas informacijos valdymas, bei apibrėžiamos judėjimo kryptys. Informacijos valdymas ir jos prieinamumas reikiamu metu versle ne mažiau svarbus kaip ir kitos veiklos. Vertės grandinės

dalyvius turėtų jungti bendra procesų koordinavimo sistema. Pagal 3 C modelį organizacijos turėtų pasidalinti tikslais, kurių siekimas tiekimo grandinės dalyvius sujungtų į vertės grandinę.



5 pav. Patobulintas vertės grandinės modelis (Budrys, 2019)

Esant sudėtiniam paslaugų suteikimo procesui<sup>1</sup>, kuris suteikiamas kartu su pagaminamu produktu, reguliarus vartotojo informavimas apie vykdomus procesus leistų efektyviau valdyti visą procesą.

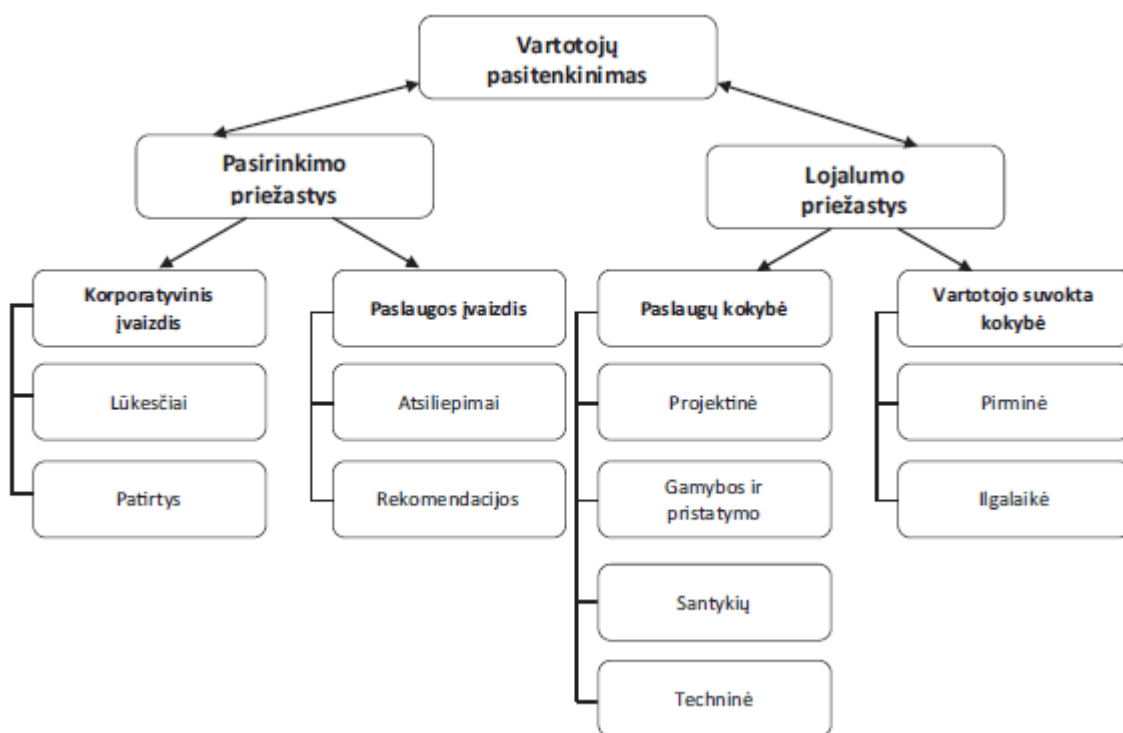
Paslaugos kokybės aspektas susijęs su komunikacijos palaikymu ir informacijos valdymu yra *paslaugos suteikimo laikas*. Kai kurios įmonės nustato klientų aptarnavimą lygio indeksą, kuris priklauso nuo paslaugos suteikimo laiko, pristatymo, informacijos išsamumo ir nepriekaištingumo. Jei gautasis indeksas lygus 100%, tai yra vadinamasis „puikus aptarnavimas“ (Vlckova, Podskubkova, 2018). Laiko kriterijus lemia, kad verslas verslui (B2B) sandorių įgyvendinimui dažnai naudojamos įvairios skaitmeninės technologijos, pradedant el. paštu, organizacijos svetaine, internetinės prekybos portalais, socialine žiniasklaida ir mobiliosiomis programomis, iki pat integruotų informacijos valdymo sistemų (duomenų bazių). Integruotos sistemos pirmiausia kaupia reikalingą informaciją apie klientą ir yra pritaikomos pakartotinai perkant tam tikrą produktą ar paslaugą iš konkretaus tiekėjo (Van Den Steen ir kiti, 2020). Informacinių technologijų sanklodos plėtra lemia, kad vis dažniau verslo organizacijos, klientams informaciją siunčia elektroniniais kanalais, pasirinkdami interaktyviosios komunikacijos sprendimą. Augant duomenų perdavimo srautams, būtina užtikrinti vis aukštesnio lygio interaktyvumą tarp sistemų, t.y. tai, kad siunčiami

<sup>11</sup> Tai atitinka darbo objekto veiklos specifiką.

duomenys lengvai būtų iššifruojami gavėjo sistemos. Duomenų mainai, vykdomi elektroninėje terpėje ir standartizuota forma, gali tapti viena pagrindinių organizacijos komunikacijos ryšių su vidaus ir išorės vartotojais stiprinimo strategijų, kai elektroninių duomenų adaptavimas naudojamas plačiausiu turiniu (Kiselytė ir kiti, 2019).

Esant gausai veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę, pažymėtina, kad kai kurie veiksniai tarpusavyje yra labai susiję (Vyšedvorskytė, Vilkaitė, 2020). Empirinio tyrimo rezultatais apklausiant verslo klientus, įrodyta, kad mobiliojo ryšio paslaugų vartotojams svarbiausias kriterijus yra paslaugų kokybė, kuri susieja su klientų lojalumu. Mažesnis reikšmingumas atiteko patenkinimo kriterijui. Tyrėjos pasitelkdamos El-Adly (2019) atlikto tyrimo modelį ir rezultatus, paaiškino paslaugų vertės sudėtines dalis. Paslaugų vertė susideda iš septynių elementų: poreikio patenkinimo, estetikos, kainos, kokybės, prestižo, sandorio bei malonumo. Visi minėti suvokiamos vartotojo vertės elementai susiveda į patenkinimą, iš kurio kyla vartotojo lojalumas paslaugai.

N. Atsan (2017) atlikdamas ryšių tarp paslaugų kokybės, organizacijos įvaizdžio ir klientų patenkinimo finansinių paslaugų sektoriuje tyrimo rezultatais parodė, kad tarp suvokiamos paslaugų kokybės ir organizacijos įvaizdžio, taip pat tarp klientų patenkinimo ir įvaizdžio egzistuoja tiesioginiai ryšiai. Pratešiant šią mintį, I. Kavaliauskaitė (2017) sukūrė tyrimo modelį pritaikydama klientų poreikių tyrimui, siekiant išsiaiškinti klientų pasirinkimo priežastis priimant sprendimą pasirinkti konkrečią paslaugų įmonę. Tyrimo kryptis yra vertinti klientų patenkinimą paslaugų kokybe ir jų požiūrį į organizaciją (žr. 6 pav.).

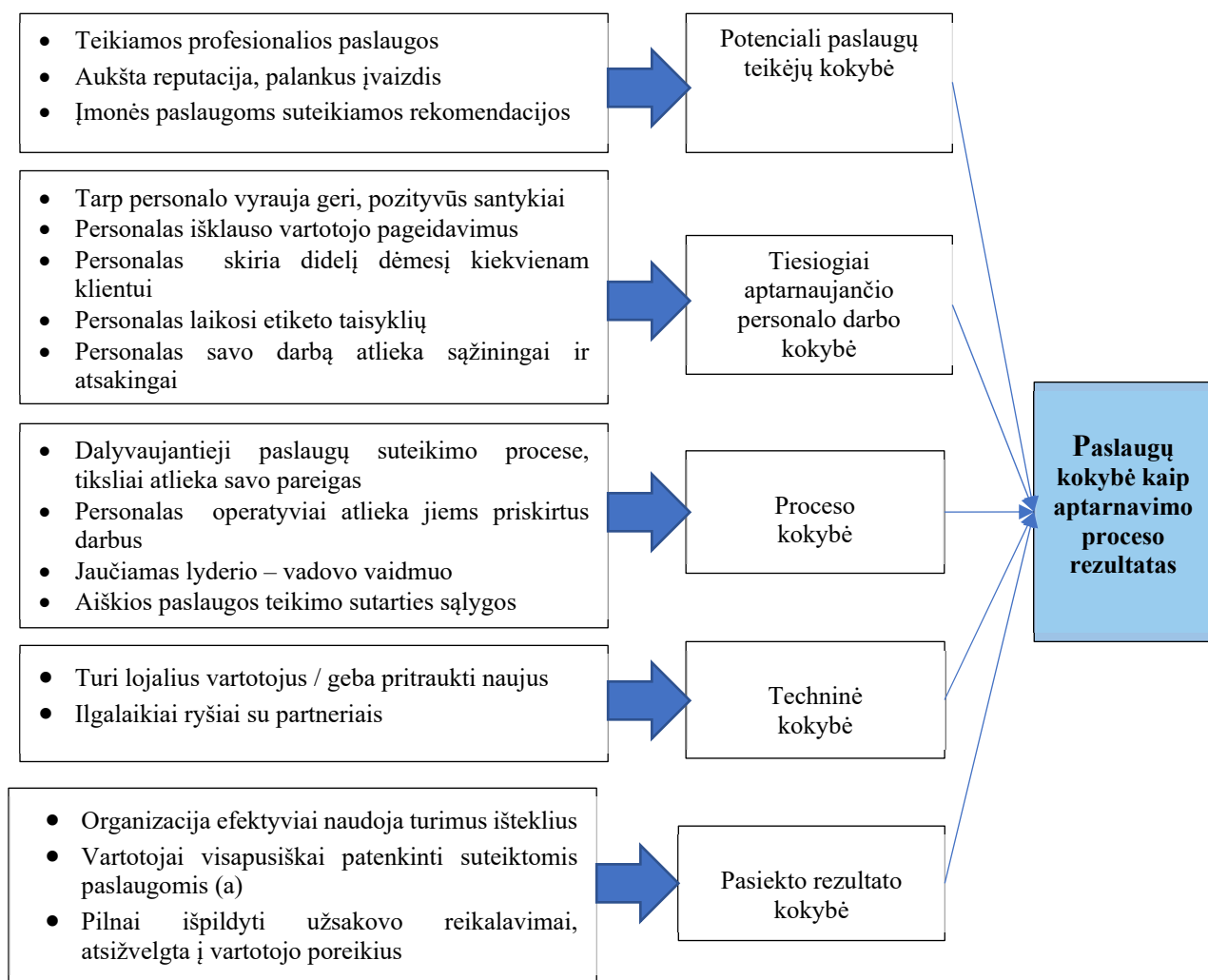


6 pav. Klientų patenkinimą lemiantys veiksniai (Kavaliauskaitė, 2017)

Tyrėja sudarant tyrimo modelį, pasitelkė Gummesson 4 Q paslaugų kokybės tyrimo modelį, kuris yra orientuotas į vartotoją ir į procesą, bei apima klientų lūkesčių ir paslaugų teikėjo įvaizdžio formuojamą suvokiamą kokybę. Pagrindiniai kokybę lemiantys procesai yra projektavimas, gamyba, pateikimas ir ryšiai (Bagdonienė, Hopenienė, 2015). Taigi, tyrimo modeliu tiriamas reiškinys – klientų pasitenkinimas. Aiškinamasi, kas lemia klientų pasitenkinimą, t. y. kaip organizacijos įvaizdis ir paslaugų kokybė yra susiję su klientų poreikių tenkinimu. Modeliu norima pagrįsti arba atmesti teiginį, kad korporatyvinis įvaizdis turi įtakos klientų pasitenkinimui, kas apsprendžia paslaugų organizacijos įvaizdžio reikšmingumą. Įvaizdis yra viena iš vartotojo pasirinkimo priežasčių. Žinoma, sprendimo priėmimą lemia daugelis veiksnių, tačiau I. Kavaliauskaitė (2017) atliekamu tyrimu analizavo būtent įvaizdžio įtaką klientų pasitenkinimui. Pagal 4 Q kokybės modelį, organizacijos įvaizdį formuoja paties asmens lūkesčiai susiję su paslaugos kokybe ir patirtys, susijusios su konkrečia organizacija. Paslaugos įvaizdis siejamas su rekomendacijomis ir atsiliepimais ir taip gali nulemti vartotojo pasirinkimą. Vartotojo lojalumas kaip siekiamas rezultatas tiesiogiai siejamas su paslaugų kokybe, kurią remiantis 4 Q kokybės modeliu sudaro projektinė, gamybos ir pristatymo, santykių, techninė ir vartotojo suvokta kokybė (remiantis 4 Q kokybės modeliu: pirminė ir ilgalaikė). Pagal B. Balčiūnaitę ir J. Valiaugienę (2019) kiekvienas organizacijos vadovas siekia teigiamo organizacijos įvaizdžio, kuris sukeltų įsimintinas ir teigiamas klientų emocijas, paskatinant rinktis jų siūlomas paslaugas. Šiuo požiūriu įvaizdis tampa priemone, vertinant teikiamų paslaugų kokybę.

Esant skirtingiems paslaugų procesams, tikslinga paslaugų kokybę pagal Gronroos (1984) ir Gounaris (2005) vertinti atskirais aspektais, kuriuos sudarytame modelyje išskiria J. Lee et al., 2020. Tai (1) potenciali paslaugų teikėjų kokybė, (2) tiesiogiai aptarnaujančio personalo darbo kokybė; (3) proceso kokybė; (4) techninė kokybė ir (5) pasiekto rezultato kokybė (žr. 7 pav.).

Kaip matyti modelyje, potenciali paslaugų kokybė, atsiskleidžia per organizacijos įvaizdį, reputaciją, paskleistą nuomonę komunikaciniais informacijos kanalais. Aptarnaujančio personalo darbo kokybė atsiskleidžia per sąveiką su vartotoju. Šis veiksnys apima tarpasmeninius santykius, individualius asmenybės bruožus, tokius kaip kantrybė, pažinimas, ištikimybė, ir elgsena. Proceso kokybė, susideda iš paslaugas teikiančių darbuotojų komandinio darbo rezultato, įskaitant operatyvumą, iniciatyvumą ir lyderio vaidmenį šiame procese. Techninė kokybė gali atspindėti paslaugos suteikimo kokybės atitikimą sutarties sąlygoms. Pasiekto rezultato kokybė atspindės, visapusišką suteiktos paslaugos įvertinimą.



7 pav. Paslaugų kokybės vertinimo dimensijos B2B sektoriuje (Sudaryta remiantis Lee et al., 2020).

Iš veiksnių, lemiančių klientų aptarnavimo kokybę analizės išplaukia, kad paslaugos suteikimo procese veiksnių svarba gali atsiskleisti skirtinguose paslaugos suteikimo etapuose. Paslaugos imlios žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, o B2B paslaugų ypatumai susiję su informacijos valdymo sprendimais paslaugos projektavimo ir įgyvendinimo etapuose.

### 1.3. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemų kūrimas ir diegimas

Kokybiškas paslaugų teikimas yra privalomas imperatyvas, kurio dėmesio centre yra paslaugą įsigyjantis klientas. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemos kūrimas yra reikalingas ir aktualus, o pagrindiniu tikslu laikytinas įvertinimas – ar vykdoma veikla atitinka laukiamą. Tai rodo, kad reikalingi kriterijai, kuriais galima būtų apibrėžti ir įvertinti realią organizacijos veiklą. P. Hertog ir kiti (2010) pažymi, kad sąveikos procesas tarp teikėjo ir kliento

yra ankstinas ieškoti sprendimų klientų aptarnavimo sistemos sukūrimu ar gerinimui, kadangi tokiu būdu gaunama abipusė bendradarbiavimo nauda (Jacobides et al, 2006).

Pačios klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemos kūrimo tikslas ir diegimas, remiasi klientų aptarnavimo organizacijoje tvarka, sąlygomis, nustatant aptarnaujančio darbuotojo išvaizdos, jo elgesio ir bendravimo su klientais reikalavimus, paslaugų suteikimo procedūrą, bendravimo su klientais taisyklės (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013). Kaip pažymi Vyšniauskienė (2014), diegiant kokybės priežiūros sistemą organizacija gali patobulinti savo veiklą, susijusią su kokybės kūrimu. Tuo pagrindžiama pagrindinė paslaugų kokybės koncepcija, kad siekiant jos, organizacija turi turėti kokybės vadybos sistemą kuri sistemingai kurtų kokybės politiką ir kokybės tikslus, taip sudarant sąlygas nuosekliai tuos tikslus įgyvendinti.

Sistemų kūrimą galima sieti su veiklos procesų standartizavimu, kuomet veiklos procedūros, darbo instrukcijos ir darbo bei darbuotojų procedūros reiškia tą patį. Jų visų tikslas - veiklą standartizuoti. Dažnai galvojama, kad, standartizuojant darbą, užtenka standartizuoti atskirus darbuotojų veiksmus, bet šiuo atveju siekiama standartizuoti visą klientų aptarnavimo procesą, nes tikslas - kad bet kuris darbuotojas, perskaitęs darbo procedūrą ir šiek tiek paaiškinus vadovui, galėtų tinkamai suteikti paslaugą klientui (Obara, Wilburn, 2015).

Kokybės vadybos sistemos diegimas paslaugų organizacijoje turi tapti vientisa organizacijos kultūra. Dėl šios priežasties visas procesas reikalauja administracinių gebėjimų, lyderystės, bendradarbiavimo ir nemažai išteklių. Organizacija pati turi įsivertinti, kokiais kriterijais vertins veiklą ir kokių reikia pokyčių siekiant padidinti kokybės valdymo sistemos veiksmingumą (Miliauskaitė, 2016).

K. Chun-Min Kuo et.al. (2016) pateikia paaiškinimą modeliui, kuris paaiškina kokybės priežiūros sistemų kūrimo, diegimo ir palaikymo procesą. Tyrėjai remiantis (Tan ir Pawitra, 2001) kokybės priežiūros sistemos suformavimą prilygina planavimo procesui, kuris naudojamas klientų poreikių pavertimu tinkamais techniniais reikalavimais. Pagal Bossertą (1991), formuojant visą paslaugų kokybės valdymo sistemą, naudojama matricų serija, siekiant išreikšti ryšius tarp įvesties (kas, kokie kliento reikalavimai) ir išėjimo (kaip, ar kokie techniniai reikalavimai) skirtingais vystymo etapais (žr. 8 pav.).





8 pav. Paslaugų kokybės medis (Kuo et al., 2016)

Paslaugų kokybės išskleidimo metodo pagrindas yra matrica sudaryta iš penkių dalių. Pirmoji jų leidžia atsakyti į klausimą „kokie klientų poreikiai“. Klientų poreikių išaiškinimas atskleis jų lūkesčius, ko iš jų galima tikėtis, o ko ne, kas tampa tikslais, kurių siekiama kokybišku klientų aptarnavimu. Svarbu įvertinti tai, kad klientų reikalavimai yra kintantys ir jų nuomonių išaiškinimui galima naudoti įvairius duomenų rinkimo metodus (apklausas, interviu). Techniniai sprendimai susieti su klausimu „kaip“ integruoti visus organizacijos padalinius į vieningą paslaugų teikimo sistemą pagal paslaugų produkto savybes. Užduočių nustatymas gali būti susietas ne tik su paslaugų kokybės gerinimu, bet ir organizacijos plėtros tikslais. Užduotys gali būti išreikštos kokybiškai ir kiekybiškai, .

Santykių matrica parodo pakeistų kokybės paslaugų ryšį su klientų reikalavimais, kas leidžia užtikrinti, organizacijos paslaugų kokybės kontrolę ir reaguoti esant netitikimams. Tai pagerina būsimų metodų pasirinkimą, paslaugų suteikimo strategijas ir sutrumpina aptarnavimo proceso laiką. Tai taip pat gali sumažinti būsimų nuostolių tikimybę.

Konkurencinė analizė matyti dešinėje kokybės namo pusėje. Šis etapas apima konkurentų paslaugų lyginamąją analizę, kuomet paslaugos lyginamos su specialiais standartais, ar tiesiogiai konkuruojančiomis paslaugomis, siekiant nustatyti kaip pagerinti klientų aptarnavimo procesą. Taigi, pirmiausiai išmatuojami konkurentų pasiekimai ir palyginami su organizacijos teikiamomis paslaugomis.

Vertės tiksliniam vartotojams sukūrimas yra „kokybės namo“ pagrindas. Šis etapas apima techninių reikalavimų, aptarnavimo standartų įvertinimą ir leidžia išskirti paslaugų tobulinimo srendimus. Pabrėžtina, kad įvertinimas jau esamų nusistatytų standartų yra nuolatinis procesas, vertinant klientų atsiliepimus ir išklausančią jų pageidavimus (Kuo et al., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad klientų aptarnavimo kokybės priežiūros sistemų kūrimas ir diegimas yra privalomas imperatyvas, kurio dėmesio centre yra kliento poreikiai ir lūkesčiai.

Sistemos degimas leidžia išskirti veiksnius, laiduojančius aukštos kokybės paslaugų teikimo sistemos sukūrimą organizacijoje.

#### 1.4. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros vertinimo metodų analizė

Šioje darbo dalyje susitelkiama, į klientų aptarnavimo kokybės priežiūros vertinimo metodų analizę, jų pritaikymo paslaugų organizacijoje argumentus, įgyvendinimo etapus, skirtumus ir panašumus. Bendra kokybės priežiūros metodams yra tai, kad nuolatinis tobulinimas yra pagrindinis Lean, 6 Sigma, TOC metodų elementas. Skiriasi šių metodų nuolatinio tobulinimo planavimas, organizavimas, darbuotojų motyvavimas ir kontrolė.

Lean vadybos sistema buvo sukurta gamybos sektoriuje, todėl įprasta manyti, kad ši sistema labiausiai pasiteisina gamybos organizacijose. Tas pats pasakytina ir apie „Six Sigma“ metodą, kuris pirmiausiai buvo įdiegtas gamybos organizacijoje siekiant sumažinti patiriamas sąnaudas, identifikuojant defektus gamybos procese (Strazdas ir kiti, 2014). „Six-sigma“ pripažįstama filosofija ir metodika, suteikianti verslui perspektyvą ir įrankius, kad būtų pasiektas naujas paslaugų ir produktų kokybės valdymas. Šešių sigma metodas išplėtotas gamybos pramonėje yra disciplinuotas ir skirtas spręsti veiklos efektyvumo klausimus, kurie aktualūs ir paslaugų teikimui.

Įvardinti metodai remiasi nuostata, dėl nuolatinio tobulinimo užtikrinimo, kas leidžia užsitikrinti šiuos privalumus (žr. 3 lentelė)

3 lentelė. Nuolatinio tobulinimo pranašumai (Sudaryta pagal Strazdą, Černevičiūtę ir Jančorą, 2014)

| Sritis                                 | Argumentacija  |
|--|--|
| <b>Procesas</b>                        | Procesų tobulinimo procesas tampa įprastas įmonėje   |
| <b>Darbuotojai</b>                     | Darbuotojai turi žinių ir reikiamų įgūdžių procesams tobulinti   |
| <b>Konkurecinis pranašumas</b>         | Nuolat tobulinami procesai visada yra konkurencingos būsenos, t. y. atitinka rinkos pokyčius ir yra efektyvūs  |
| <b>Prisitaikymas prie pokyčių</b>      | Nuolatinis tobulinimas yra evoliucinio pobūdžio, padeda išvengti staigių revoliucinių permainų ir su tuo susijusių klaidų, kaštų, streso, chaoso   |
| <b>Darbuotojų motyvacijos priemonė</b> | Nuolatinis tobulinimas veikia kaip motyvacinė priemonė darbuotojams, jie jaučiasi svarbia įmonės dalimi, gauna gerą progą įgyvendinti savo kūrybiškumą ir idėjas, kas leidžia didėti pasitenkinimui savo darbu |

Lean vadybos sistema taip pat orientuojasi į nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimą, pabrėžiant nuolatinio tobulėjimo procesą, sukuria proceso greitį (sumažinant ciklo laiką) ir padidinant bet kokio proceso efektyvumą (minimalus laikas, investuotas kapitalas ir išlaidos)

(George, 2003). Lean vis daugiau pradedama diegti paslaugas teikiančiose organizacijose ir pasiekiami apčiuopiamų rezultatų (Duncan et al., 2014).

Mokslinėje literatūroje „Lean“ traktuojama kaip kokybės valdymo filosofija. Tikslinga vartoti sąvoką Lean sistema, nes ji apibūdina veiklos organizavimo pagal „Lean“ principus sistemiškumą – tai, jog reikalinga sukurti specifinius valdymo, darbo strategijos, proceso elementus, metodus, nustatyti atsakomybės sritis. Lean organizacijoje veikia kaip sistema, paveikianti kitas organizacijos veiklos sistemas, ir yra apibūdinama kaip kompleksas koncepcijų, principų ir įrankių, naudojamų kurti ir pateikti didžiausią vertę klientui perspektyvos prasme, išnaudojant mažiausiai išteklių (Statkus, 2018).

Siekiant sėkmingo LEAN diegimo, reikia perprasti vadybos esmę, tikslus ir mąstymą ir atitikti tinkamus pasirinkimus, kurie atitiktų specifinius organizacijos tikslus ir reikalavimus (Garvin, 2015), o kuriant darbo procedūras labai svarbu įtraukti darbuotojus; tuomet jie jausis, tarytum tas procesas priklausytų jiems ir griežtai laikysis procedūrų, užtikrinančių nenutrūkstamą gamybos veiklą (Obara, Wilburn, 2015). Lean kultūroje svarbu kiekvieno darbuotojo įsitraukimas į organizacijos veiklos gerinimą padedantis pasiekti bendrus organizacijos rezultatus. Organizacijos tobulėja tik tada, kai pradeda nuolatos ieškoti ir spręsti savo problemas. Daugumai tai reiškia didelį kultūrinį pokytį, kuris turi būti inicijuojamas ir prasidėti nuo organizacijos aukščiausios vadovybės (Jacquemont, 2014). Lean – tai ne tik metodų ir principų diegimas, jo pagrindas ir širdis yra žmonės (Bhasin, 2012). Lean diegimas veikia tik Lean kultūroje, todėl esminis šio procesinio valdymo pokytis – ne metoduose bet mąstymo būde, t.y. mūsų vidinėse nuostatose, kasdieninėje praktikoje ir elgsenoje (Pascal, 2007, p. 146). „Lean“ sistemoje laikomasi požiūrio, jog bet kokių tikslų, kurie nepadedą kurti *vertės klientams*, siekimas organizacijoje yra betikslis ir turi būti eliminuojamas.

A. Bilotienės Motiejūnienės (2016) teigimu „Lean“ sistema gali būti įdiegta ir specializuotas paslaugas teikiančioje įstaigoje. Tyrimą atliekant sveikatos priežiūros paslaugas teikiančioje organizacijoje nustatytos vyraujančios veiklos nuostolių rūšys. Perprodukcija, kaip išryškinta problema buvo susijusi su nepakankamu atsižvelgimu į konkrečią situaciją ir kliento poreikius. Kitos nuostolių rūšys tai: per didelis biurokratizmas, būdinga per didelio darbo krūvio, streso ir nuovargio problema; silpna darbuotojų motyvacija. Tačiau, anot J. Statkaus (2018) efektyviai „Lean“ sistema sveikatos priežiūros srityje gali būti naudojama tik tam tikruose padaliniuose, be ne visoj e įstaigoje. Tyrėjo teigimu tikslinga diegti šią sistemą norint išanalizuoti pagrindines veiklos sritis, įdiegti patobulinimus ir eliminuoti neproduktyvias veiklas. Taikant „Lean“ sistemą, galima sukonzentruoti dėmesį į pagrindinius, vertę kuriančius procesus, apmąstyti prieš pasirenkant, kuri procesą reikia tobulinti. Tai vienas iš būdų gerinti teikiamų paslaugų kokybę, sumažinti nekurančių vertės veiklų skaičių, sumažinti laukimo laiką, pagerinti kokybę, greitį ir lankstumą. Tyrėjas daro išvadą, kad „LEAN“ sistema gali būti įdiegta bet kurioje organizacijoje,

kas patvirtinama atliktais tyrimais ir pavyzdžiais. Vienose jų „LEAN“ koncepcijos taikymas reikalauja pereiti prie naujų veiklos principų ir pakeisti organizacijos vadovų bei darbuotojų nuostatas, kitose organizacijose taikoma „LEAN“ sistema padėjo išgryninti papildomas sritis susijusias su personalo valdymo sprendimais. Tai darbuotojų darbo organizavimo procesai, vadovavimo kultūra, darbuotojų įtraukimas, elektroniniai kanalai ir komunikacija.

*Kaip matyti iš klientų aptarnavimo kokybės priežiūros vertinimo metodų analizės, klientų aptarnavimo sistemos diegimas yra paremtas paslaugų proceso išskaidymu pagal svarbiausias sritis, jų įvertinimu, patobulinimu ir trūkumų eliminavimu.*

### **1.5. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio pagrindimas**

Paslaugas teikiančioms organizacijoms svarbu užtikrinti gerą koordinaciją tarp klientų aptarnavimo proceso grandžių, kuris apima pirminį kontaktą su klientu, t.y. informacijos suteikimą; antrasis užsakymo priėmimas ir paslaugos projektavimas ir trečiasis paslaugos suteikimas. Aptarnavimo kokybės vertinimas yra priemonė leidžianti integruoti visus organizacijos padalinius, atliekančius funkcijas paslaugos suteikimo procese. Visų šių procesų tikslas yra klientų poreikių tenkinimas kuomet pagrindinis vaidmuo atitenka patiems darbuotojams.

Kaip matyti klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelyje, pirmasis proceso etapas yra klientų aptarnavimo kokybės kriterijų nustatymas.

Ekspertinio vertinimo pagrindu nustatyti kriterijai sudarys sąlygas paslaugas teikiančiai organizacijai suformuoti integruotą klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą, kuri susietų skirtingus paslaugų suteikimo proceso etapus. Kaip matyti modelyje išskirti trys paslaugos suteikimo proceso etapai:

1. Pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu;
2. Paslaugos projektavimas;
3. Paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po paslaugos suteikimo.

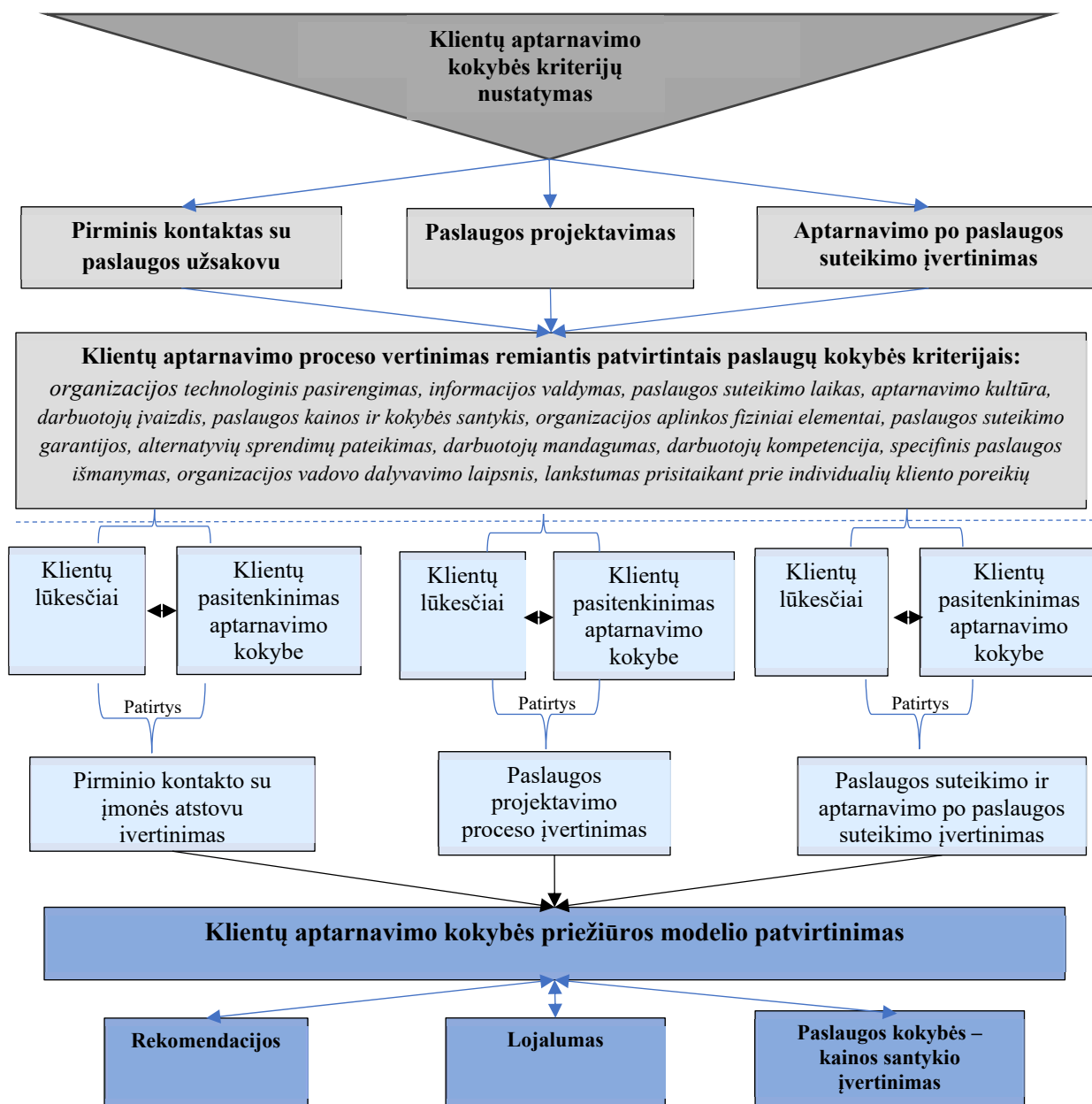
Pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu apima procesą, kuriame klientas kreipiasi į paslaugas teikiančią įmonę dėl paslaugų užsakymo.

Paslaugos projektavimas apima procesus įmonėje, kurių metu yra derinamas ir rengiamas projektas, technologijų sukūrimo ir įdiegimo pagrindu.

Paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po paslaugos suteikimo apima procesus susijusius su technologijų diegimu kliento buveinėje ir aptarnavimu, konsultavimu bei garantijų suteikimu jau įgyvendintus projektą.

Modelyje, klientas *verslo paslaugų* suteikimo procese atsiskleidžia kaip aktyvus paslaugos vartotojas, kadangi dalyvauja paslaugos projektavimo procese, kurios yra

individualizuotos kiekvieno kliento atžvilgiu. Kliento aptarnavimo procesas yra tamptai susijęs su informacijos valdymu, kuomet klientas dalyvauja informacijos mainuose. Paslaugų teikėjo įvertinimas priklausys nuo gebėjimo išsiaiškinti ir esamas kliento problemas. Tuo tarpu pats klientas skiria asmeninį laiką ir pastangas, be kurių nebūtų sukurta individualizuota paslauga.



9 pav. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis

(Sudaryta darbo autorės)

Sudaryto modelio paskirtis yra optimizuoti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinant nuolatinį tobulinimo procesą skirtinguose paslaugos suteikimo proceso etapuose. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio dedamosios detalizuotos 4 lentelėje.

4 lentelė. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio dedamosios  
(Sudaryta pagal Kazlauskienė, Subačiūtė, 2013; Johnston, Clark, Shulver, 2012)

| <b>Vertinimo kriterijai</b>        | <b>Iš įmonės pozicijų</b>  | <b>Klientų atžvilgiu</b>  |
|------------------------------------|--|---|
| Organizacijos įvaizdis (numanomas) | Kaip organizacija save pristato, norėdama, kad ją matytų kitos suinteresuotos grupės.  | Kokią organizaciją mato klientai (esamas įvaizdis).   |
| Organizacijos reputacija           | Kokią informaciją apie save pateikia pati organizacija. Įvaizdis leidžia palyginti rinkoje, kurioje konkuruoja daug įmonių, teikiančių panašias, artimas viena kitai arba analogiškas kaina ir kokybe paslaugas, veikiančias įmones, suformuoti įmonės reputaciją visuomenėje. | Kaip ją vertina paslaugų gavėjas, paslaugų suteikimo proceso pabaigoje.   |
| Informacijos valdymas              | Klientų aptarnavimo procesas yra valdomas suteikiamos informacijos pagrindu, kuri susijusi su laiku, tinkama vieta, tinkamu momentu.   | Klientas vertina paslaugos kokybę sąveikaujant su teikėjo užsakymo, paskirstymo ir informacinėmis sistemomis.   |
| Darbuotojų aptarnavimo kultūra     | Klientų aptarnavimo taisyklės, apibrėžiančios klientų aptarnavimo procedūras.  | Realūs personalo veiksmai ryšio su klientais metu.  |
| Darbuotojų kompetencija            | Darbuotojų pasirengimas aptarnauti klientą, suteikiant reikiamą informaciją ir suteikiant konsultacijas.   | Subjektyvus kliento supratimas apie tai, kiek aptarnaujantis personalas turi žinių, patirties, kiek yra apmokytas, bei kokius turi įgūdžius ir klasifikaciją.                                   |
| Aplinka                            | Aplinkos elementai, kuriuos sudaro fizinės priemonės, įranga, įrankiai, kompiuteriai, laukiamasis.   | Klientas aptarnavimo metu sąveikauja su ne tik su darbuotojais, bet ir operacinėmis ir administracinėmis sistemomis, tokiomis kaip interneto prieiga, telekomunikacija, skundų valdymo sistema. |
| Alternatyvių sprendimų pateikimas  | Paslaugų rinkinys pateikiamas klientų aptarnavimo metu, kuria pridėtinę vertę.   | Apima psichologinę naudą, kuria klientas įvertina kartu su pagrindinės paslaugos gavimu.  |

*Šiame procese klientas tampa pačios paslaugos dizaineriu, nes informuoja apie savo lūkesčius ir kaip įsivaizduoja patį paslaugos rezultatą. Tai rodo, kad paslaugos kuriamos žinių pagrindu, prisitaikant prie specifinių kliento reikalavimų. Pagal suformuotą klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelį, paslaugos procesas sugrupuojamas į atskirus etapus, taip leidžiant objektyviau išmatuoti aptarnavimo kokybės trūkumus. Aptarnavimo kokybės kriterijų nustatymas kiekvienam iš šių etapų yra pirmasis uždavinys, o antrasis etapas yra klientų vertinimas pagal nusistatytus aptarnavimo kokybės kriterijus.*

## II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS PRIEŽIŪROS EMPIRINIS TYRIMAS

Klientų aptarnavimo kokybės paslaugų teikimo procesas atspindi skirtingus paslaugų teikimo etapus, kurių pagrindu reikalingi aptarnavimo kokybės priežiūros sprendimai. Klientų aptarnavimas pasižymi nevienodais raiškos požymiais visoje paslaugų teikimo sistemoje, kuomet aptarnavimo kokybę lemia skirtingi paslaugų tiekimo komponentai.

### 2.1. Klientų aptarnavimo kokybės tyrimo metodikos sudarymas

Pagal sudarytą hipotetinį modelį, išryškėjo tyrimo *tikslas* - atlikti klientų aptarnavimo proceso vertinimą remiantis paslaugų kokybės kriterijais, išskaidant paslaugų tiekimo procesą į atskirus etapus.

Paslaugų tiekimo procesą sugrupavus į tris etapus (pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu; paslaugos projektavimas ir paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po suteikimo), kuomet kiekviename iš jų aptarnavimo kokybę ir klientų pasitenkinimą nulems skirtingi veiksniai. Šiuo pagrindu ekspertų tyrimas padės išaiškinti, kokiais kriterijais vertinti atskirus paslaugų tiekimo procesus.

#### **Galima išskirti šiuos tyrimo etapus:**

1. Ekspertų anketinė apklausa, iš kurios išryškės kokiais kriterijais vertinti aptarnavimo kokybę skirtinguose paslaugos suteikimo proceso etapuose.
2. Atsižvelgiant į ekspertų apklausos rezultatus bus koreguojama(arba konstruojama) klientų apklausos anketa.
3. Atliekama anketinė klientų apklausa.
4. Sudaromas modelis, įgalinantis organizaciją visapusiškiau užtikrinti klientų aptarnavimo kokybės priežiūrą (verslas verslui kontekste).

#### 2.1.1. Ekspertinio vertinimo metodika

**Ekspertų tyrimas.** pirmasis žingsnis yra ekspertinio vertinimo metodas, kuomet ekspertu pripažįstamas asmuo, kuris dėl savo profesinės patirties turi didžiausią kompetenciją ir bei išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003). Ekspertinės informacijos surinkimui pasirinktas apklausos anketavimo būdu metodas, klausimus išdėstant aiškia, suprantama kalba.

**Ekspertų atranka.** Sudarant ekspertų grupę yra orientuojamasi į jų: 1) kompetenciją pagal užimamas pareigas, 2) turimą patirtį (ne mažiau 5 metų) dirbant verslas – verslui paslaugų

sektoriuje; 3) įgytas magistro laipsnis, ar jį atitinkantis laipsnis (galimi skirtumai renkantis ekspertus kitose šalyse).

**Ekspertų skaičiaus nustatymas.** Daugelio mokslininkų nuomone, optimalus ekspertų dydis yra 8 -10 ekspertų, tai reiškia, kad ekspertų grupę turi sudaryti ne mažiau kaip 7 asmenys.

5 lentelė. Ekspertams išskirti reikalavimai (Sudaryta darbo autorės)

| Ekspertams keliami reikalavimai   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Atitikti kompetenciją vertinant X įmonės paslaugų teikimo procesą (inžinierius, aptarnavimo specialistas – vadybininkas; projektų vadovas, įmonės vadovas, mėsos perdirbimo produkcijos gamybos vadovas). | Darbo patirtis dirbant su inžinerinio pobūdžio projektais, skirtais gamybos procesų optimizavimui ir produkcijos kokybės gerinimui | Išmanymas maisto pramonės gamybinių objektų technologinių planavimo ir projektavimo procesų. | Išsilavinimas: aukštasis (bakalauro laipsnis) |

Tyrime kriterijus atitiko ir savo atsakymus pateikė 7 ekspertai, tiesiogiai susiję su įmonės procesais, yra susipažinęs su maisto pramonės gamybinių objektų technologinių planavimo ir projektavimo procesais.

**Anketos klausimai ekspertams** suformuoti pagal E. Kazlauskienė, G. Subačiūtė, 2013; Johnston, Clark, Shulver (2012) atliktus tyrimus ir išskirtus klientų aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Anketos klausimai ekspertams  
(Sudaryta darbo autorės pagal E. Kazlauskienė, G. Subačiūtė, 2013; R. Johnston, G. Clark, M. Shulver, 2012)

| Paslaugos vertinimo kriterijai | Klausimų formuluotės   |
|--------------------------------|--|
| Informacijos suteikimas        | Reikalingos informacijos suteikimo greitis<br>Organizacijos vadovo derybiniai įgūdžiai   |
| Kontaktas su klientu           | Darbuotojų mandagumas bendraujant su klientu<br>Darbuotojų kompetencija, kvalifikacija, profesionalumas<br>Gebėjimas prisitaikyti prie kliento poreikių<br>Aptarnaujančio personalo komunikabilumas  |
| Paslaugos įvykdymo procesas    | Organizacijos aplinkos fiziniai elementai<br>Komandinis darbas<br>Specifinis taikomų/reikalingų pritaikyti technologijų išmanymas<br>Paslaugos suteikimo garantijos<br>Alternatyvių sprendimų pateikimas<br>Operatyviai sprendžiamos problemos, iškilę klausimai |



Ekspertams anketoje pateikiami 14 uždarojo tipo klausimų (teiginių), kuriuos prašoma ekspertų įvertinti pagal svarbą, skirtinguose paslaugos suteikimo etapuose.

Ekspertinis vertinimas yra pasirenkamas, ieškant bendros nuomonės, t.y. nuomonių suderinamumo. Ekspertų nuomonių įvertinimui taikomas konkordancijos koeficientas, kuri leidžia apskaičiuoti pritaikoma SPSS programa. Konkordancijos koeficientas  $W$  kinta nuo 0 iki 1; kuomet 0 reiškia visišką nesuderinamumą, o 1 visišką suderinamumą.

7 lentelė. Ekspertų nuomonių suderinamumas

| Skalė   | Konkordancijos koeficientas |
|---|-----------------------------|
| Pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu                    | $W = 0,807$                 |
| Paslaugos projektavimas                                     | $W = 0,876$                 |
| Paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po paslaugos suteikimo | $W = 0,582$                 |

Konkordancijos koeficientas patvirtina, kad vertinime nedalyvavo atsitiktinai į tyrimą patekę ekspertai, o jų nuomonė reikšmingai nesiskyrė nuo visumos.

**Tyrimo organizavimas.** Susisiekiant su kiekvienu ekspertu telefoninio ar internetinio ryšio priemonėmis yra tariamasi dėl tyrimo atlikimo, gaunant jų sutikimą. Gavus sutikimą dalyvauti tyrime, ekspertams skirta anketa persiunčiama elektroniniu paštu.

### 2.1.2. Klientų apklausos tyrimo metodika

Antrasis tyrimo etapas yra organizacijos darbuotojų apklausa, pagal parengtą klausimyną, kurį sudaro aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai. Šio tyrimo tikslas yra įvertinti esamą aptarnavimo kokybę  $X$  įmonės atžvilgiu, pritaikant ekspertų tyrime nustatytus vertinimo kriterijus atskiriems klientų aptarnavimo proceso etapams.

Tikimybinė atranka numato, kad jog kiekvienas tiriamosios visumos nario tikimybė patekti į imtį yra vienoda, tai reiškia, kad prieš tyrimą būtina žinoti tiriamosios visumos dydį ir apskaičiuoti imties dydį, kas parodys kiek tiriamosios visumos elementų turi patekti į atrankinę visumą.

**Tyrimo imtis:** tyrimo imtis apskaičiuojama pagal įmonės klientų skaičių, kuris pagal šalis detalizuotas 5 lentelėje.

Imties dydžiui paskaičiuoti taikoma „Paniotto” formulė:

$$n=1/(\Delta^2+1/N) \quad (1)$$

kur:

$n$ - imties dydis 170

$\Delta$ - leistina paklaida 5% (0,05)

N- populiacijos dydis 265.

Pagal imties reprezentatyvumą, su leistina 5% paklaida, imties dydis yra 159 klientai (įmonės). Stratifikuotos/sluoksninės atrankos esmė – tiriamoji visuma suskirstoma į stratas/sluoksnius pagal reikšmingus kriterijus ir tuomet kiekvienos stratos ar sluoksnio viduje vykdomos atsitiktinės atrankos. Kaip matyti 4 lentelėje, pagal įmonės ataskaitas suskaičiuota kiek įmonė turi klientų (B2B) kitose šalyse. Žinant imties dydį, jis proporcingai paskirstomas kiekvienos šalies atžvilgiu.

8 lentelė. Stratifikuota tyrimo imtis

| Šalis           | Klientų (įmonių skaičius) | Procentai   | Imtis      |
|-----------------|---------------------------|-------------|------------|
| Baltarusija     | 64                        | 24%         | 38         |
| Estija          | 28                        | 11%         | 17         |
| Latvija         | 35                        | 13%         | 21         |
| Lietuva         | 96                        | 36%         | 58         |
| Ukraina         | 4                         | 2%          | 2          |
| Vokietija       | 6                         | 2%          | 4          |
| Rusija          | 32                        | 12%         | 19         |
| <b>Iš viso:</b> | <b>265</b>                | <b>100%</b> | <b>159</b> |

Tyrimo metu iš Lietuvos įmonių gauta 113 atsakymų ir kitų šalių 21 atsakymas. Anketa išversta į rusų kalbą (žr. 3 priedas), kuomet klientai iš Rusijos, Latvijos, Baltarusijos ir Estijos galėjo pateikti savo atsakymus.

## 2.2. Apklausa ir testavimo instrumentai: struktūra ir matuojami požymiai

**Tyrimo instrumentas.** Klientams anketą sudaro 3 dalys. Pirmojoje anketos dalyje pateikti klausimai susiję su respondentų buveine, pareigomis ir patirtimi dirbant su X įmone. Antrai anketos daliai pritaikyti M. Kashif Javed, M. Wu (2020) ir K. Knop (2019) tyrimuose išskirti aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijai, skirti viso aptarnavimo proceso įvertinimui. Rezultatų skaičiavimo algoritmas sudarytas iš atskirų subskalių (žr. 2 priedas):

- Paslaugų apčiuopiamumas;
- Atitikimas kliento reikalavimams;
- Reagavimas;
- Kliento saugumas;

- Viso proceso aptarnavimo kokybės įvertinimas.

Kiekviena subskalė sudaryta iš 4 teiginių, kurie skaičiuojami kaip vidurkis visų teiginių.

Trečioji anketos dalis yra skirta atskirų aptarnavimo proceso etapų įvertinimui, pagal kokybės kriterijus, kurie išryškės kaip svarbiausi, atlikus ekspertų tyrimą.

**Tyrimo organizavimas.** Susisiekiant su kiekvienu organizacijos klientu telefoninio ar internetinio ryšio priemonėmis yra tariamasi dėl tyrimo atlikimo, gaunant jų sutikimą. Susisiekus su kiekviena įmone ir gavus sutikimą tyrimo atlikimui, planuojama atsiųsti nuorodą į anketą patalpintą internetiniame [manoapklausa.lt](http://manoapklausa.lt) puslapyje. Anketa, kuri skirta klientams Baltarusijoje, Estijoje, Latvijoje, Ukrainoje yra išverčiama į rusų kalbą.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Anketinės apklausos rezultatų analizė atliekama SPSS 24,0 statistinės analizės programa. Apdoroti duomenys pateikiami grafiškai ir lentelėse, prie jų pateikiant aprašymus.

Aprašomoji statistika kiekybinių duomenų apdorojime pritaikyta skaičiuojant kintamųjų dažnius, duomenų aibės padėties ir sklaidos charakteristikas. Matematinės analizės metodai pagal išsikeltas hipotezes atspindės tyrimo eigoje.

Koreliacijos koeficientas parodys tiesinio sąryšio tarp analizuojamų dviejų kintamųjų stiprumą: t. y., ar tikėtina, kad padidėjus vieno kintamojo reikšmėms, padidės (arba sumažės) ir kito kintamojo reikšmės. Koreliacijos koeficientas kinta nuo -1 iki +1, kuomet teigiamas koeficientas parodo tiesioginę priklausomybę, o neigiamas atvirkštinę. Koreliacijos stiprumą rodo absoliučioji koeficiento reikšmė, kuomet artėjant link 1, koreliacijos ryšys laikomas stipresniu. Koreliacija laikoma statistiškai reikšminga, kaip reikšmė yra  $p < 0,05$ ,  $\alpha = 0,05$ .

**Tyrimo etika.** Tyrimas atliekamas gavus sutikimą iš įmonės vadovo dėl įmonės vardo naudojimo siunčiant anketas įmonės klientams ir apklausos organizavimo. Planuojant ekspertų apklausą yra kreipiamasi į juos asmeniškai. Oficialūs duomenys (vardas ir pavardė) pakeičiami, paliekant tik inicialus.

Pagrindiniai reikalavimai, kurių laikomasi ekspertų ir klientų apklausos proceso metu yra konfidencialumas, anonimiškumas ir pagarba žmogaus orumui. Pagarba informantams užtikrinama supažindinant su tyrimo tema, tikslu, numatoma interviu trukme. Informantai yra supažindinami, kad apklausos rezultatai bus naudojami tik baigiamojo darbo duomenų analizei atlikti ir gauti atsakymai bus grafiškai atvaizduoti ir pakomentuoti tyrimo rezultatų aprašymo dalyje.

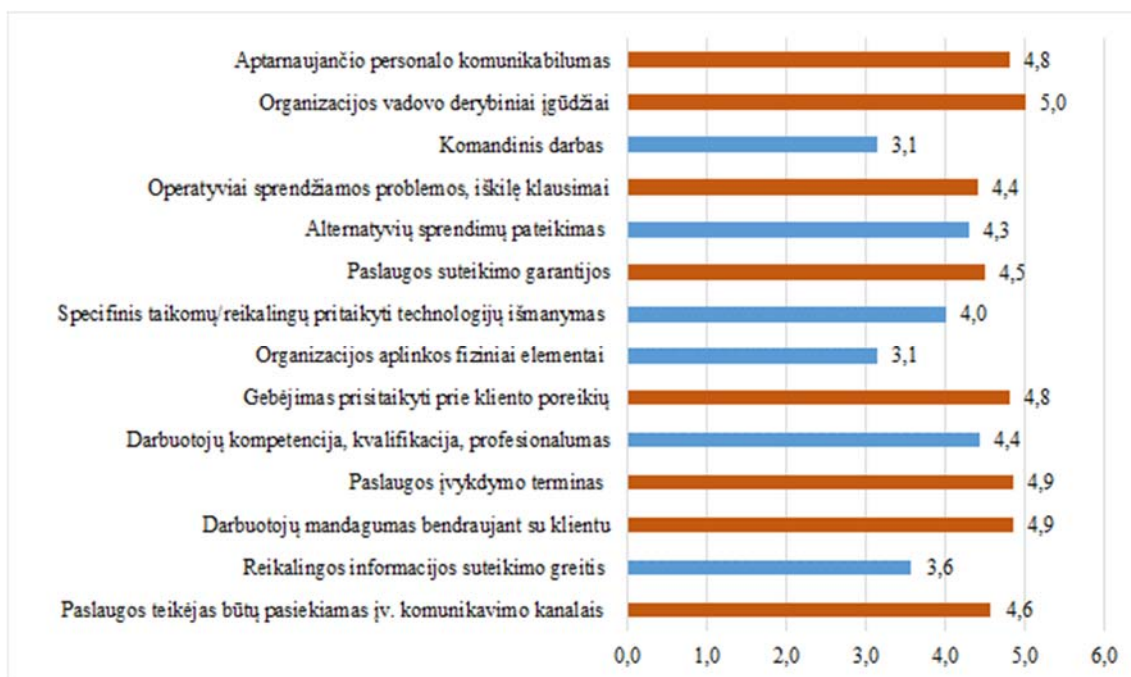
Anketos preambulėje nurodomas tyrimo tikslas ir akcentuojamas respondentų privatumas ir anonimiškumas. Respondentui užpildžius klausimyną, laikoma, kad buvo duotas sutikimas dalyvauti tyrime.

### III. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS PRIEŽIŪROS MODELIO KŪRIMAS

#### 3.1. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros tyrimo rezultatai

##### 3.1.1. Ekspertinio vertinimo tyrimo rezultatai

Ekspertinio tyrimo rezultatai atspindi 7 (septynių) su įmonės veikla tiesiogiai susijusių, specialistų vertinimą. Klientų aptarnavimo pradiniam etape, įmonė turi identifikuoti kliento poreikius, suteikti informaciją, supažindinti su viso potencialaus projekto – paslaugos procesu. Klientai gali kreiptis įvairiais būdais: telefonu, el. paštu, tiesiogiai atvykdami į įmonę ir kitomis IT programomis taikomomis bendraujant su kitų šalių klientais. Kaip matyti, šiame etape svarbiausias vaidmuo priskiriamas įmonės vadovui, tiesiogiai susijusiam su derybų procesu. Akcentuojamas darbuotojų mandagumas bendraujant su klientu (4,9 balo) ir aptarnaujančio personalo mandagumas (4,7 balo). Klientui, ekspertų manymu yra svarbi taikomų komunikacijos kanalų įvairovė (4,6 balo) ir gebėjimas prisitaikyti prie kliento poreikių (4,6 balo) ir paslaugos suteikimo garantijos (4,5 balo).

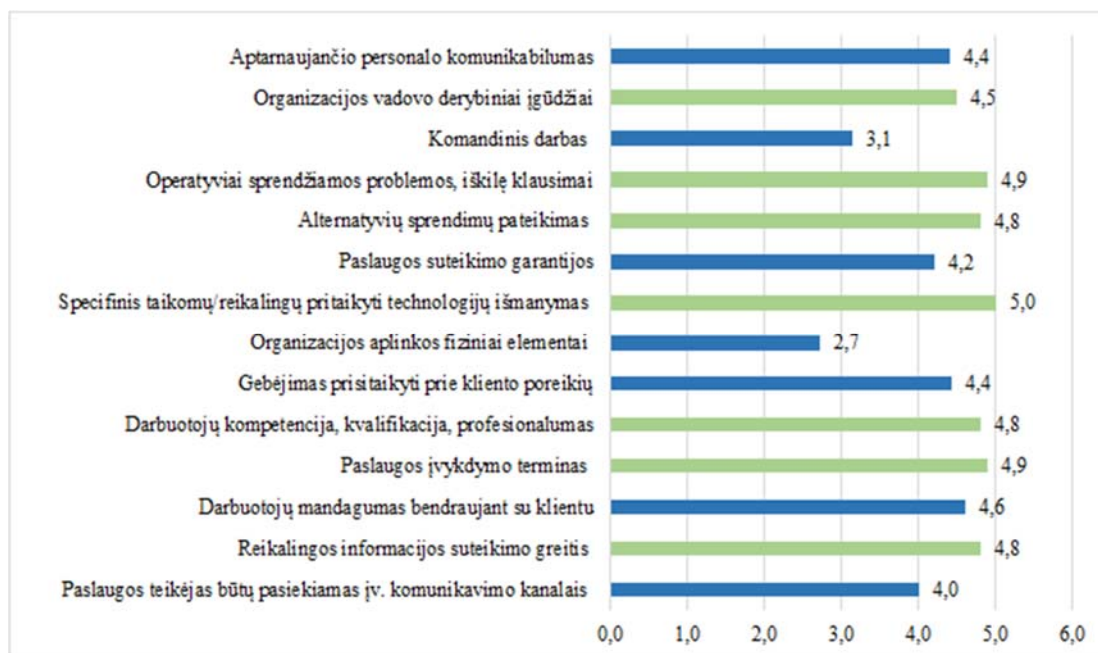


10 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo pradiniam etape, (balais)

Antrajame klientų aptarnavimo etape, kompetentingas darbuotojas pagal parengtą projektą, vykdo sutartas užduotis, užsako papildomas medžiagas iš tiekėjų, informuojant apie paslaugų įvykdymo terminus ir derinant projekto (gamybos įrangos) detales.

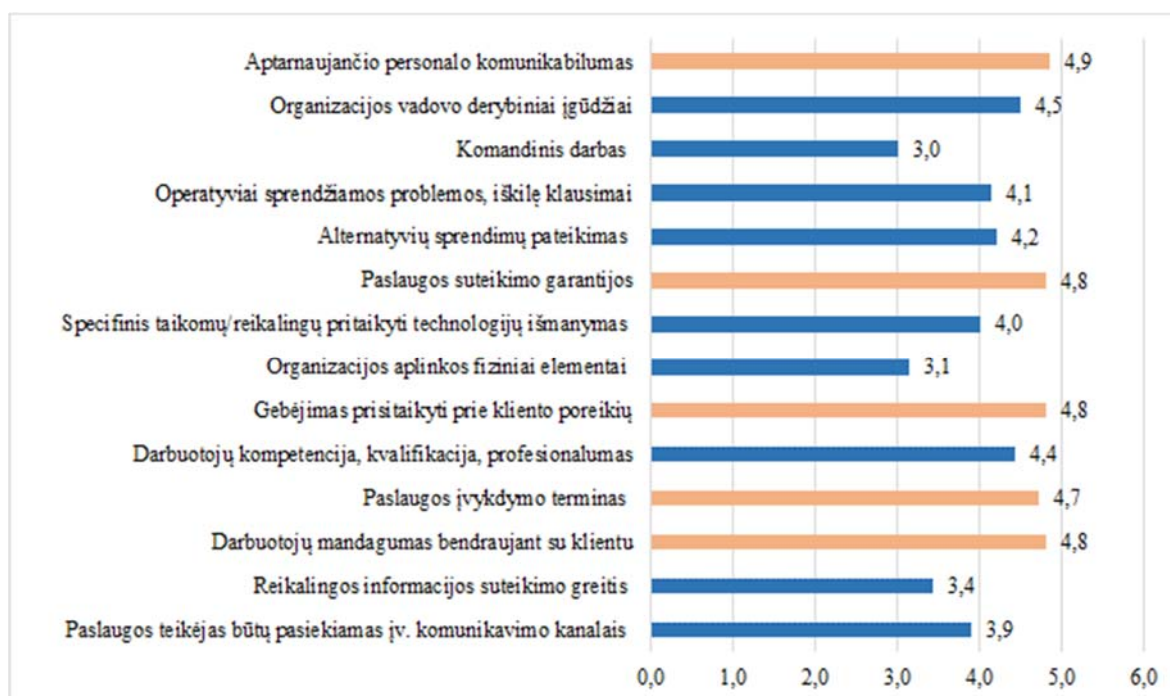
Ekspertai išvelgia kitų veiksnių svarbą šiame klientų aptarnavimo procese. Kaip matyti 11 paveiksle, svarbiausiu veiksniumi pripažįstamas specifinis taikomų/reikalingų pritaikyti technologijų išmanymas (5 balai), paslaugos vykdymo termino laikymasis (4,9 balo) ir operatyviai

sprendžiamos problemos, iškilę klausimai (4,9 balo). Esant problemoms ar kliūtims dėl paslaugos įvykdymo termino, bus svarbus alternatyvių sprendimų pateikimas klientams (4,8 balo), kurioje atsispindės ir pačių darbuotojų kompetencija, kvalifikacija ir profesionalumas (4,8 balo).



11 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo projektavimo etape, (balais)

Paslaugos suteikimo paskutinis etapas yra sukurtų technologijų pristatymas ir integravimas į bendrą gamybos sistemą. Šiame procese išryškėjo paslaugos suteikimo garantijų svarba ir gebėjimo prisitaikyti prie klientų poreikių svarba (4,8 balo).



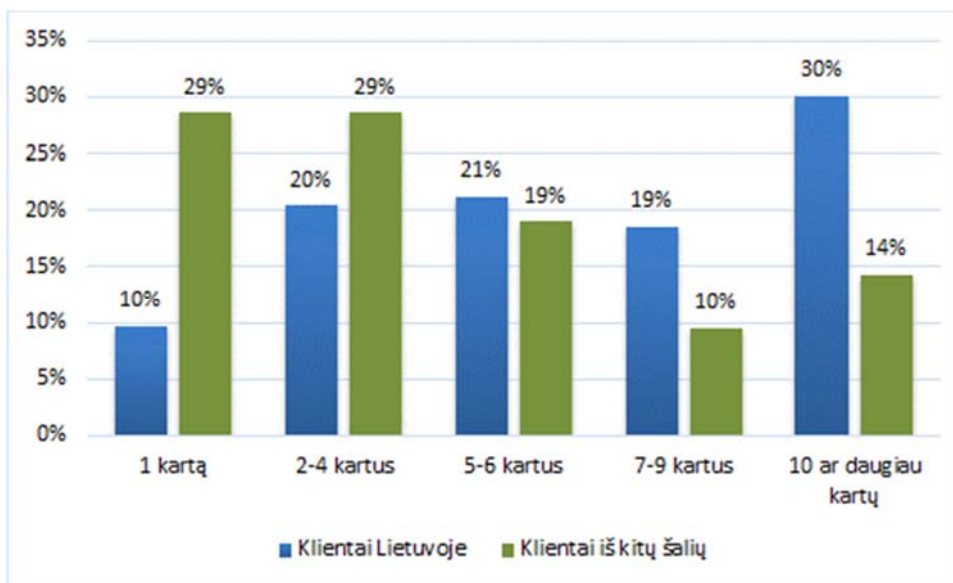
12 pav. Aptarnavimo kokybės kriterijų svarba paslaugų suteikimo baigiamajame etape, (balais)

Aptarnaujančio personalo komunikabilumas (4,9 balo) ir mandagumas bendraujant su klientu (4,8 balo) įvardijami svarbiais veiksniais įrangos įdiegimo pas klientą procese. Ekspertai atsižvelgė ir į tai, kad įmonėje yra pogarantinis aptarnavimas ir apmokymai.

Ekspertų pateiktų nuomonių pagrindu, koreguojama klientams skirta anketa, iškeliant skirtingus aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus į paslaugos suteikimo pradžią, projektavimo etapą ir baigiamąjį etapą.

### 3.2.2. Klientų apklausos tyrimo rezultatai

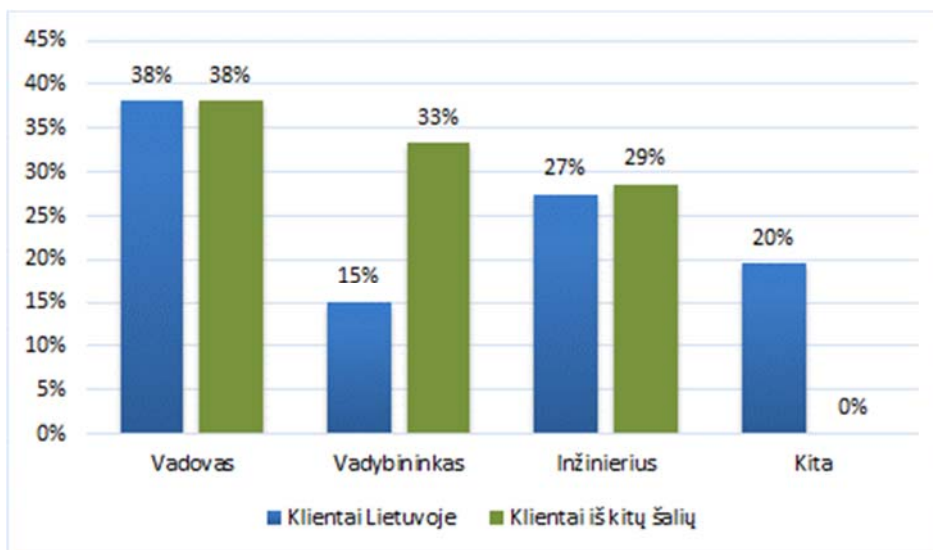
Klientų apklausos tyrimo rezultatai atspindi kokią dalį sudarė klientai iš Lietuvos ir kokią dalį sudarė klientai iš kitų šalių pagal tai, kiek kartų teko bendradarbiauti su X įmone. Matyti, kad klientų tarpe Lietuvoje, 30 proc. sudaro nuolatiniai paslaugų užsakovai, kuriems teko bendradarbiauti su „X“ įmone daugiau nei 10 kartų. Užsienio klientai, kurie bendradarbiavo su „X“ įmone daugiau nei 10 kartų sudarė 14 proc. 5 – 6 kartus turėję projektus nurodė (21 proc.) klientų iš Lietuvos ir (19 proc.) iš užsienio.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek kartų teko bendradarbiauti su X įmone, proc.

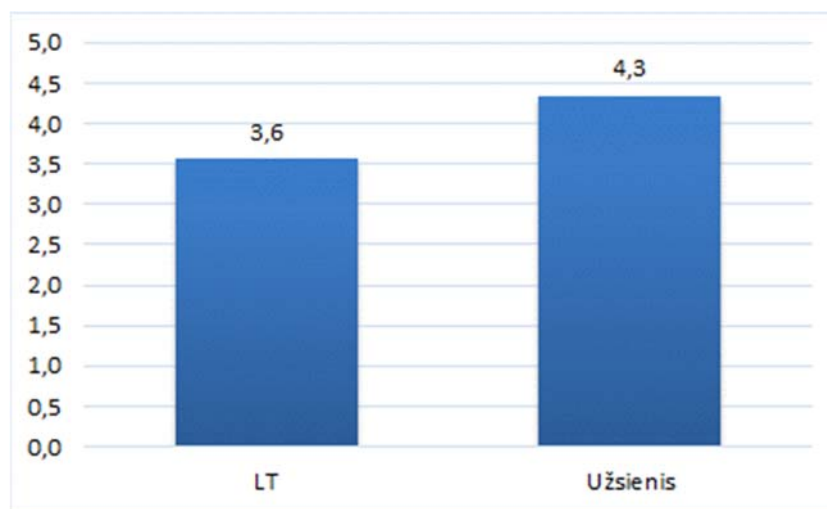
Respondentai įvardino savo užimamas pareigas įmonėse. Kaip matyti pagrindinę respondentų dalį sudarė vadovai (38 proc.) iš Lietuvos ir užsienio šalių. Pagal pareigybes pasiskirstė gana tolygiai, kadangi vadybininko pareigas nurodė (15 proc.) klientų iš Lietuvos ir (33 proc.) iš užsienio šalių. Kitos pareigybės yra inžinieriai dalyvaujantys visuose paslaugos projektavimo procesuose. Inžinieriaus pareigas nurodė (27 proc.) klientų iš Lietuvos ir (29 proc.) iš užsienio šalių.

Prie atsakymų kita, respondentai iš Lietuvos nurodė kitas pareigas neįvardintas apklausos anketoje: projektų vadovė, gamybos vadovas, technologas, buhalteris.



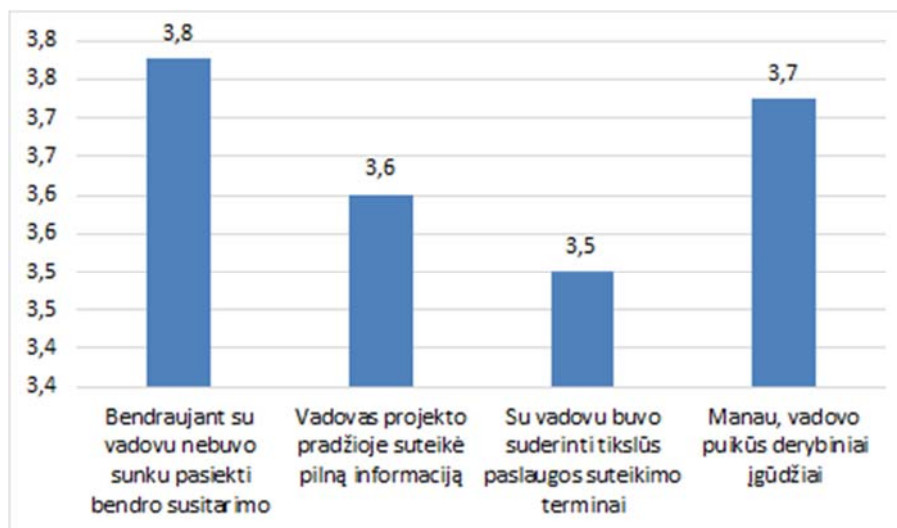
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

Prašant įvertinti įmonės pastangas paslaugos užsakymo pradžioje ir projekto vykdymo eigoje, pirmuoju kriterijumi yra vadovo vaidmuo. Lyginant atsakymus pagal šalis, matyti, kad klientai iš Lietuvos, „X“ įmonės vadovą kaip derybininką vertina žemesniais balais, kas atitiko (3,6 balo), o klientai iš užsienio įvertino (4,3 balais) ( $p < 0,05$ ).



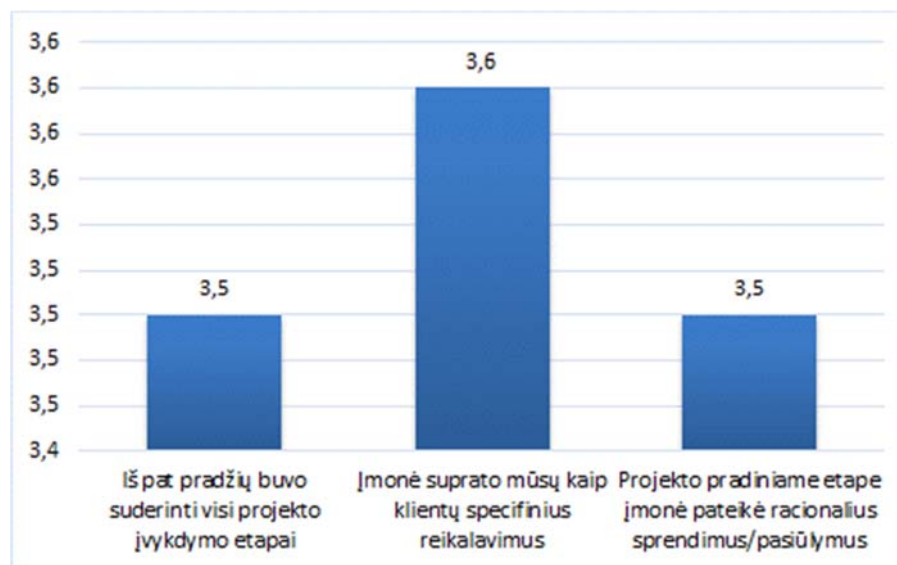
15 pav. Vadovo vaidmens įvertinimas pagal klientų šalį, (balais)

Respondentų teigimu, bendraujant su vadovu nebuvo sunku pasiekti bendro susitarimo (3,8 balo) ir vadovo pakankamai geri derybiniai įgūdžiai (3,7 balo). Su „X“ įmonės vadovu buvo sunkiau suderinti tikslus paslaugos suteikimo terminus (3,5 balo) ir nebuvo suteikta pilna informacija projekto pradžioje (3,6 balo).



16 pav. Įmonės vadovo pastangos paslaugos užsakymo pradžioje ir projekto vykdymo eigoje, (balais)

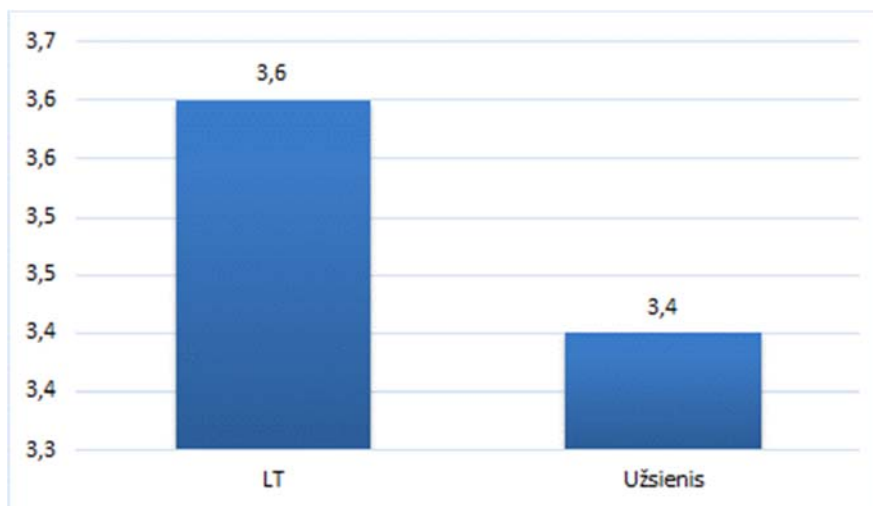
Respondentai vertino klientų aptarnavimo kokybę pradiniam paslaugos projektavimo etape, pagal savo lūkesčius užsakant paslaugas. Matyti, kad šiame proceso etape paslaugų kokybė nebuvo įvertinta kaip aukšta. Įmonė „X“ priimdama užsakymą dalinai suprato klientų specifinius reikalavimus (3,6 balo) ir nebuvo suderinti viso projekto įvykdymo etapai (3,5 balo). Trūko racionalių iš „X“ įmonės pasiūlymų (3,5 balo).



17 pav. Klientų aptarnavimo kokybė pradiniam paslaugos projektavimo etape, (balais)

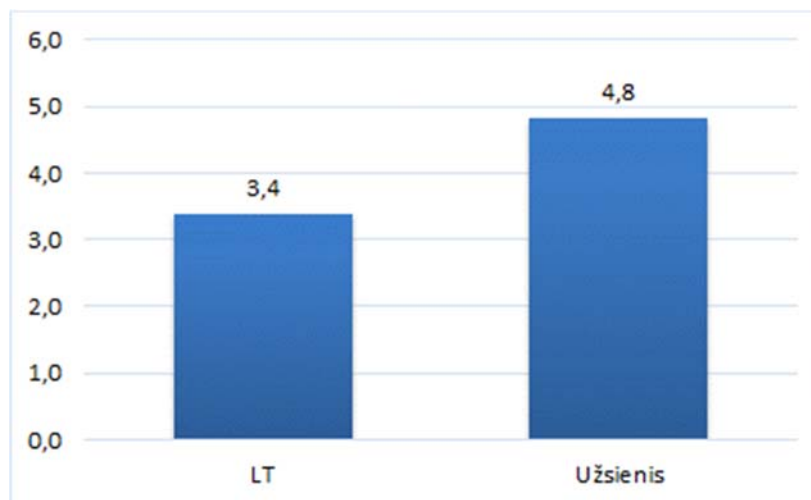
Lyginant atsakymus pagal šalis, matyti, kad klientai iš Lietuvos, „X“ įmonės klientų aptarnavimo kokybę pradiniam paslaugos projektavimo etape įvertino aukštesniais balais, kas atitiko (3,6 balo), o klientai iš užsienio įvertino (3,4 balais) ( $p < 0,05$ ).





18 pav. Klientų aptarnavimo kokybė pradiniame etape pagal klientų šalį, (balais)

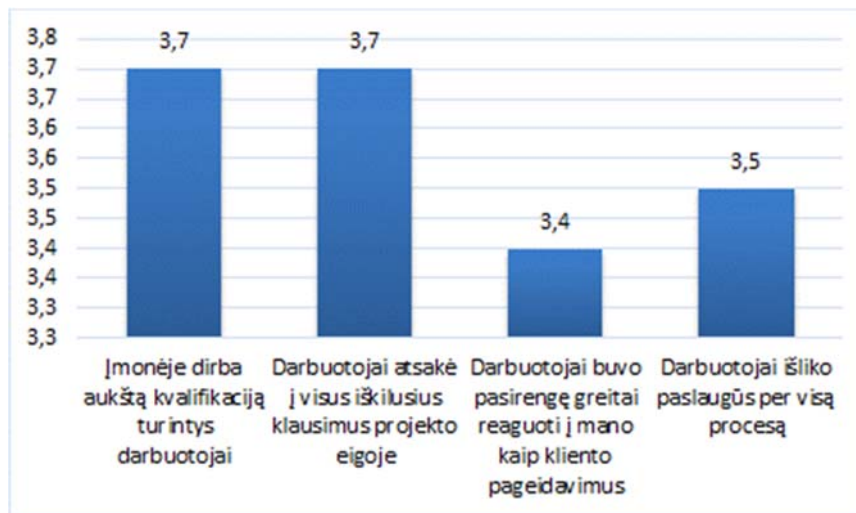
Respondentai vertino klientų aptarnavimo kokybę darbuotojų atžvilgiu. Kaip matyti statistiškai reikšmingai išsiskyrė Lietuvoje esančių ir užsienyje klientų nuomonė. Pastarieji darbuotojų pastangas įvertino (4,8 balais), o tuo tarpu Lietuvos įmonės įvertino (3,4 balais) ( $p < 0,05$ ).



19 pav. Aptarnavimo kokybės darbuotojų atžvilgiu įvertinimas pagal klientų šalį, (balais)

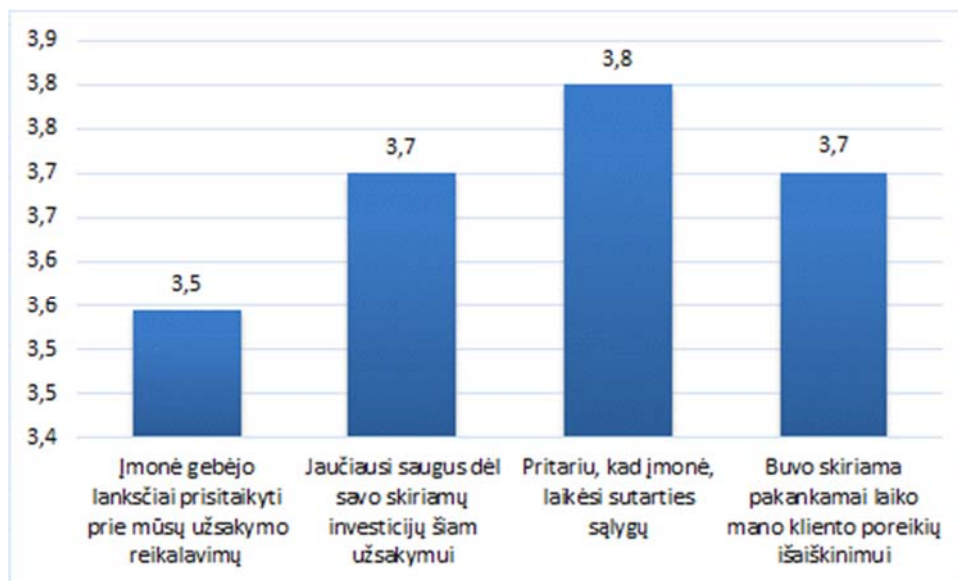
Detalizuojant aptarnavimo procesą pagal darbuotojų atliekamas funkcijas, matyti, kad aukštesniais balais įvertinti darbuotojai pagal turimą aukštą kvalifikaciją ir gebėjo atsakyti į iškilusius klausimus (3,7 balai). Darbuotojai buvo paslaugūs (3,5 balai), nors įvertinimas rodo, kad klientų lūkesčiai buvo didesni. Žemiausiai įvertinti darbuotojų gebėjimai ir pasirengimas greitai reaguoti į kliento pageidavimus (3,4 balo).

Kaip matyti iš respondentų atsakymų, aptarnavimo kokybę, formuoja darbuotojai visu paslaugos suteikimo proceso eigoje. Profesinio pasirengimo ir kompetencijų neužtenka, kuomet reikia įsigilinti į klientų pageidavimus.



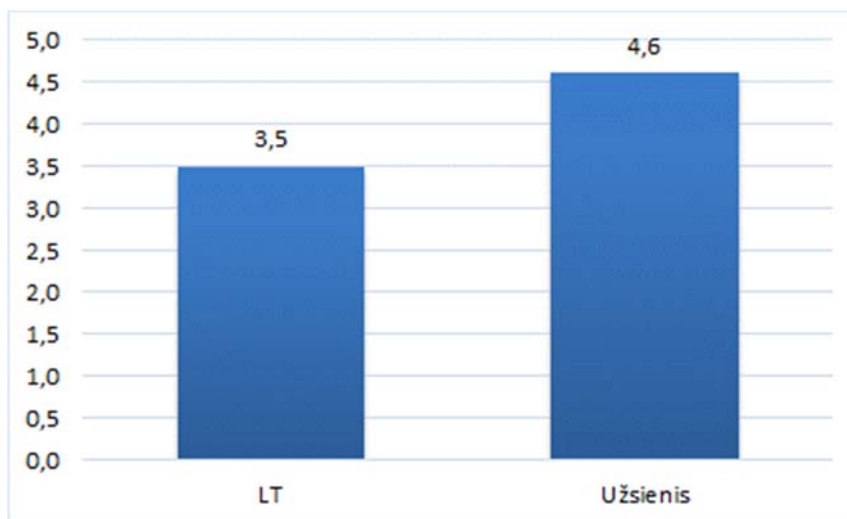
20 pav. Aptarnavimo kokybės darbuotojų atžvilgiu įvertinimas, (balais)

Paslaugos projektavimo procese, įmonei svarbu prisitaikyti prie klientų užsakymo reikalavimų. Šis paslaugų kokybės kriterijus įvertintas (3,5 balais). Įmonė laikydamosi sutarties sąlygų (3,8 balo), turėjo skirti pakankamai laiko kliento poreikių išaiškinimui (3,7 balo). Tai priežastis dėl kurios klientai nesijautė pakankamai saugūs dėl skiriamų investicijų į projektą (3,7 balo).



21 pav. Klientų aptarnavimo kokybė paslaugos projektavimo etape, (balais)

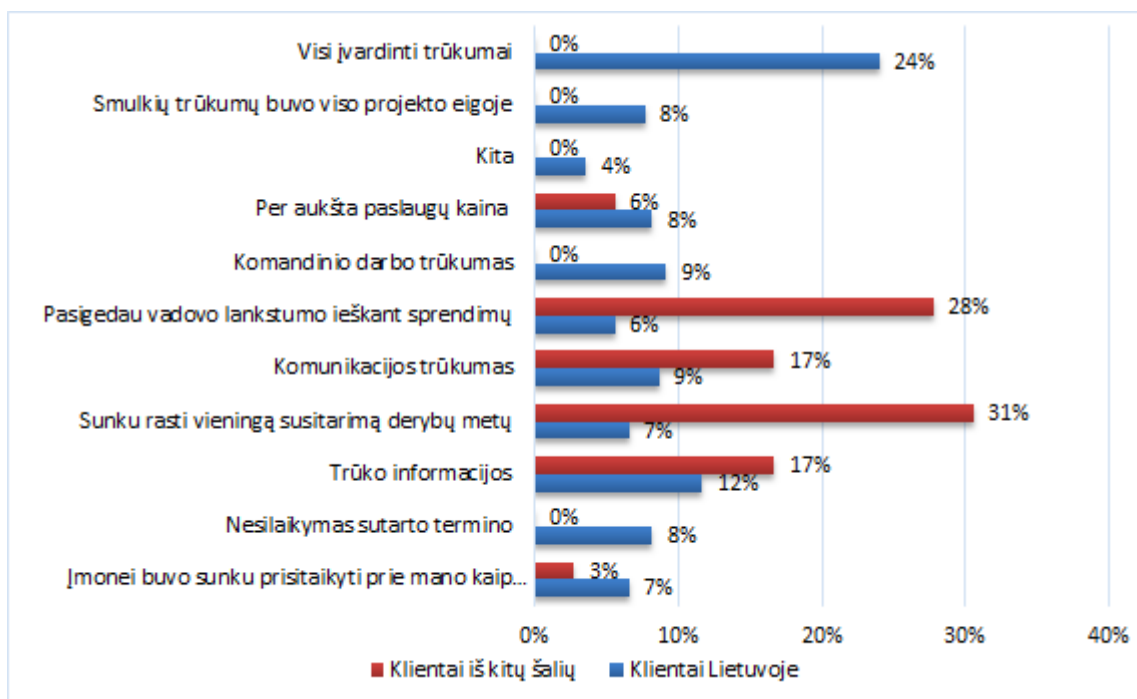
Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai iš kitų šalių klientų aptarnavimo kokybę paslaugos projektavimo etape įvertino aukštesniais balais (4,6 balai), o respondentai iš Lietuvos (3,5 balais) ( $p < 0,05$ ). Skirtingas įvertinimas tarp užsienio ir klientų iš Lietuvos turi paskatinti atsižvelgti šiuos skirtumus nulėmusias priežastis.



22 pav. Klientų aptarnavimo kokybė paslaugos projektavimo etape pagal klientų šalį, (balais)

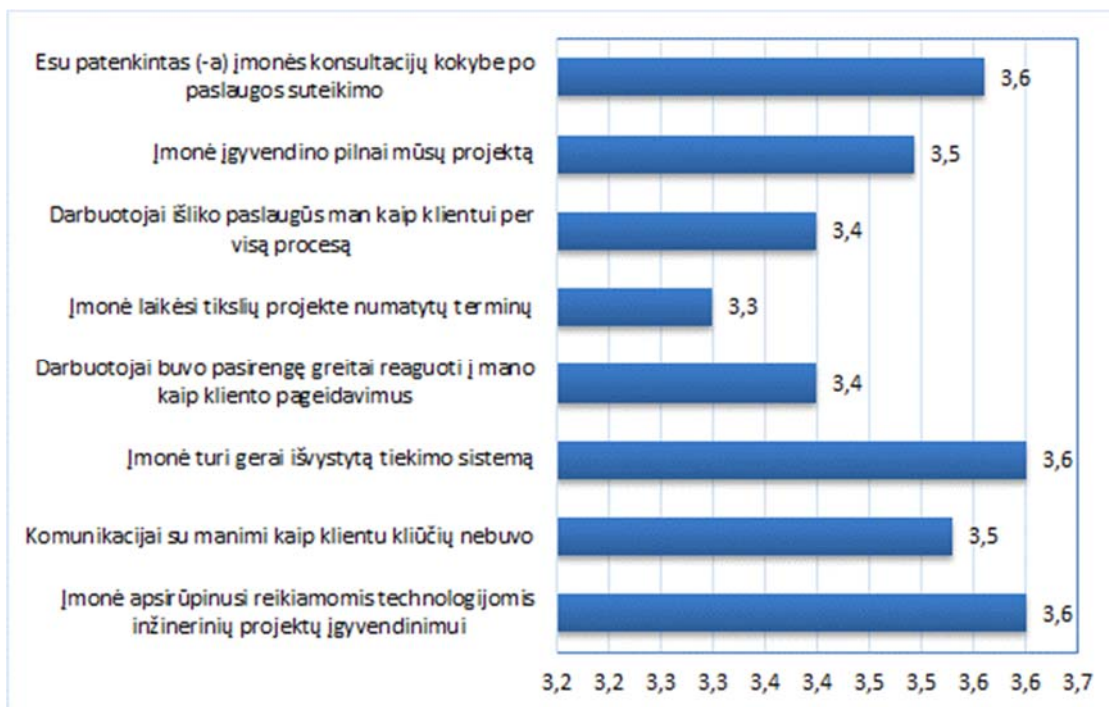
Prašant detalizuoti problemas, kurios iškilo paslaugų suteikimo procese, matyti, kad respondentai iš Lietuvos pažymėjo informacijos trūkumą (12 proc.), komunikacijos trūkumą (9 proc.), komandinio darbo trūkumą (9 proc.). Taip pat, vertinant pagal paslaugų kokybę, nustatyta, kad paslaugų kaina per aukšta (8 proc.).

Respondentai iš kitų šalių akcentavo problemą, susijusią su derybomis, pažymint, kad sunku rasti vieningą susitarimą derybų metu (31 proc.) ir pasigedo vadovo lankstumo ieškant sprendimų (28 proc.). Taip pat akcentuojama, kad trūko informacijos (17 proc.) ir komunikacijos (17 proc.). Taip pat manoma, kad paslaugų projekto kaina yra per aukšta (6 proc.).



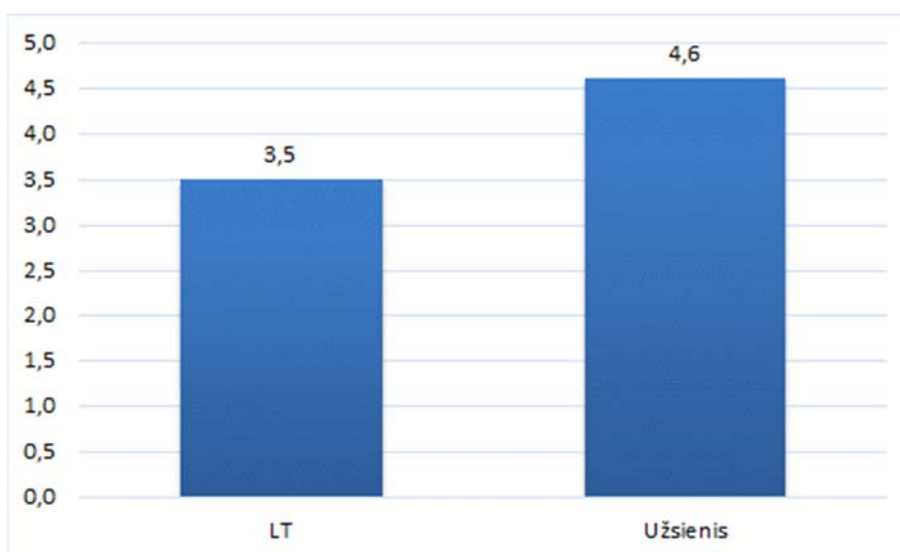
23 pav. Problemos, su kuriomis susidūrė paslaugos suteikimo procese, proc.

Prašant įvertinti viso projekto aptarnavimo kokybę po paslaugos suteikimo, matyti, kad silpniausia įmonės paslaugų teikimo proceso pusė yra nesilaikymas tikslų projekte numatytų terminų, kas atitiko (3,3 balo). Trūko konsultacijų (3,4 balo) ir darbuotojų paslaugumo (3,4 balo). Viso projekto rezultatas įvertintas kaip nepakankamas (3,5 balo). Nors įmonė dalinai yra turi gerai išvystytą tiekimo sistemą (3,6 balo) ir turi išvystytą tiekimo sistemą (3,6 balo), viso projekto kokybė vertinama 3,5 balo (bendras visų kriterijų įvertinimas).



24 pav. Viso projekto aptarnavimo kokybės įvertinimas, (balais)

Tikslinant ar neišsiskyrė respondentų nuomonės, nustatyta, kad klientai iš užsienio palankiau įvertino viso projekto aptarnavimo kokybę (4,6 balo), lyginant su respondentais iš Lietuvos (3,5 balo).



25 pav. Viso projekto aptarnavimo kokybės įvertinimas pagal klientų šalį, (balais)

### 3.2. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sudarymas ir taikymo galimybės

Norint sudaryti kompleksinį klientų aptarnavimo kokybės modelį, reikalinga įvertinti kiekvieno iš paslaugų teikimo procesų. Klientų aptarnavimo rezultatas atspindės sąsajas su klientų lojalumu, teikiamomis rekomendacijomis kitoms potencialioms įmonėms ir paslaugų kokybės įvertinimu per paslaugos kokybės – kainos santykį. Šios tyrimo dalies rezultatų įvertinimui pritaikyta koreliacijos analizė (žr. 9,10 ir 11 lentelės).

Kaip matyti nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir lojalumo ( $r=0,462$ ,  $p<0,01$ ); įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir rekomendacijų ( $r=0,501$ ,  $p<0,01$ ); įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir optimalaus paslaugų kainos ir kokybės santykio ( $r=0,457$ ,  $p<0,01$ ) ir įmonės pažadų laikymosi, tai yra atitikimo klientų lūkesčiams ( $r=0,621$ ,  $p<0,01$ ).

9 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir aptarnavimo kokybės rezultato

|                 |                                    | Lojalumas | Rekomendacija | Optimalus paslaugos kainos ir kokybės santykis | Įmonė pilnai įvykdė tai ką žadėjo paslaugos suteikimo pradžioje |
|-----------------|------------------------------------|-----------|---------------|--|---|
| Pradinis etapas | Spearman koreliacijos koeficientas | 0,462 **  | 0,501 **      | 0,457 **                                       | 0,621 **  |
|                 | p reikšmė                          | 0,000     | 0,000         | 0,000  | 0,000   |
|                 | Iš viso                            | 134       | 134           | 134  | 134   |

\*\* . Koreliacija reikšminga 0.01 (2-tailed).

Tyrimu pasitvirtino statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir aptarnavimo kokybės rodiklių. (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir aptarnavimo kokybės rezultato

|                         |                                    | Lojalumas | Rekomendacija | Optimalus paslaugos kainos ir kokybės | Įmonė pilnai įvykdė tai ką žadėjo paslaugos |
|-------------------------|------------------------------------|-----------|---------------|---------------------------------------|---|
| Paslaugos projektavimas | Spearman koreliacijos koeficientas | 0,659**   | 0,699**       | 0,707**                               | 0,667**                                     |
|                         | p reikšmė                          | 0,000     | 0,000         | 0,000                                 | 0,000                                       |
|                         | Iš viso                            | 134       | 134           | 134                                   | 134   |

\*\* . Koreliacija reikšminga 0.01 (2-tailed).

Kaip matyti nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir lojalumo ( $r=0,659$ ,  $p<0,01$ ); įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir rekomendacijų ( $r=0,699$ ,  $p<0,01$ ); įmonės pastangų paslaugų užsakymo pradžioje ir optimalaus paslaugų kainos ir kokybės santykio ( $r=0,707$ ,  $p<0,01$ ) ir įmonės pažadų laikymosi, tai yra atitikimo klientų lūkesčiams ( $r=0,667$ ,  $p<0,01$ ).

Tyrimu pasitvirtino statistiškai reikšmingas ryšys tarp aptarnavimo po paslaugos suteikimo įvertinimo ir aptarnavimo kokybės rodiklių. (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Sąsaja tarp įmonės pastangų paslaugos projektavimo procese ir aptarnavimo kokybės rezultato

|                                 |                                    | Lojalumas | Rekomendacija | Optimalus paslaugos kainos ir kokybės | Įmonė pilnai įvykdė tai ką žadėjo paslaugos |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------|---------------|---------------------------------------|---|
| Visas paslaugų teikimo procesas | Spearman koreliacijos koeficientas | 0,895**   | 0,898**       | 0,915**                               | 0,918**                                     |
|                                 | p reikšmė                          | 0,000     | 0,000         | 0,000                                 | 0,000                                       |
|                                 | Iš viso                            | 134       | 134           | 134                                   | 134   |

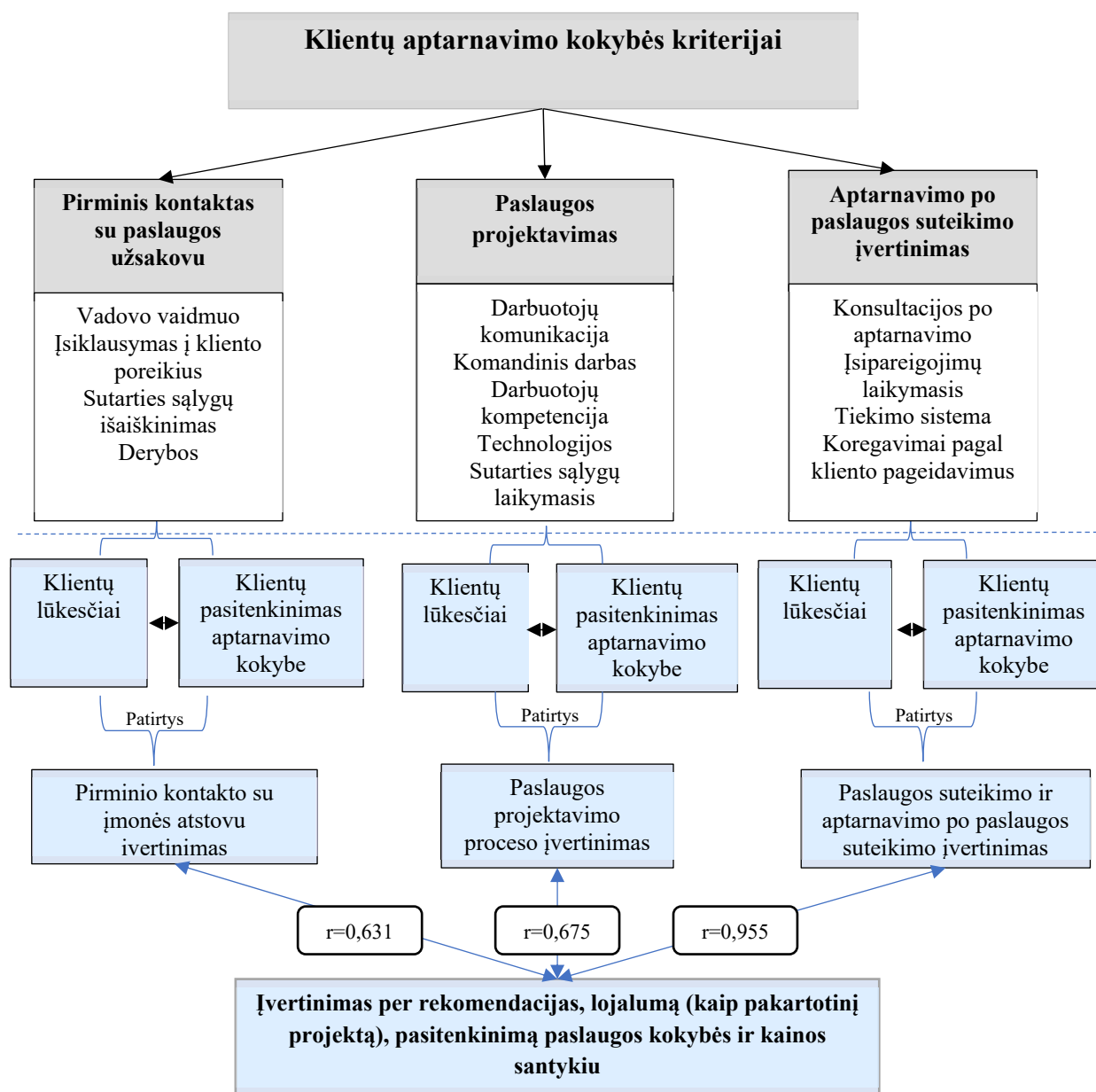
\*\* . Koreliacija reikšminga 0.01 (2-tailed).

Iš tyrimo rezultatų nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp viso paslaugų teikimo proceso ir lojalumo ( $r=0,895$ ,  $p<0,01$ ); viso paslaugų teikimo proceso ir rekomendacijų ( $r=0,898$ ,  $p<0,01$ ); viso paslaugų teikimo proceso ir optimalaus paslaugų kainos ir kokybės santykio ( $r=0,915$ ,  $p<0,01$ ) ir įmonės pažadų laikymosi, tai yra atitiko klientų lūkesčiams ( $r=0,918$ ,  $p<0,01$ ).

Kaip matyti iš sudaryto kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio, paslaugų teikimo procesas išskaidomas į atskirus etapus pagal atitikimą įmonės veiklos procesams. Pagrindinis klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio tikslas yra padidinti suteikiamų paslaugų suvokiamąją vertę, sutrumpinant paslaugų teikimo laiką ir atitinkant sutarties sąlygoms, tobulinant darbuotojų aptarnavimo procesą, atsižvelgiant į paslaugų užsakovo reikalavimus ir visus išteklius, susijusius su procesu.

Paslaugos požymius vertino kiekvienas klientas atskirai. Todėl paslaugų kokybė yra bendras vertinimo rezultatas - aukštesnis įvertinimas prilygsta aukštesnei aptarnavimo kokybei. Kitas, vertybinis aspektas, nurodo ryšį tarp paslaugos teikiamų privalumų ir jų įsigijimui skiriamų investicijų. Paslaugos kokybė apibūdinama kaip santykis tarp kliento lūkesčių, kainos ir kitų su paslaugos teikimu susijusių reikalavimų.

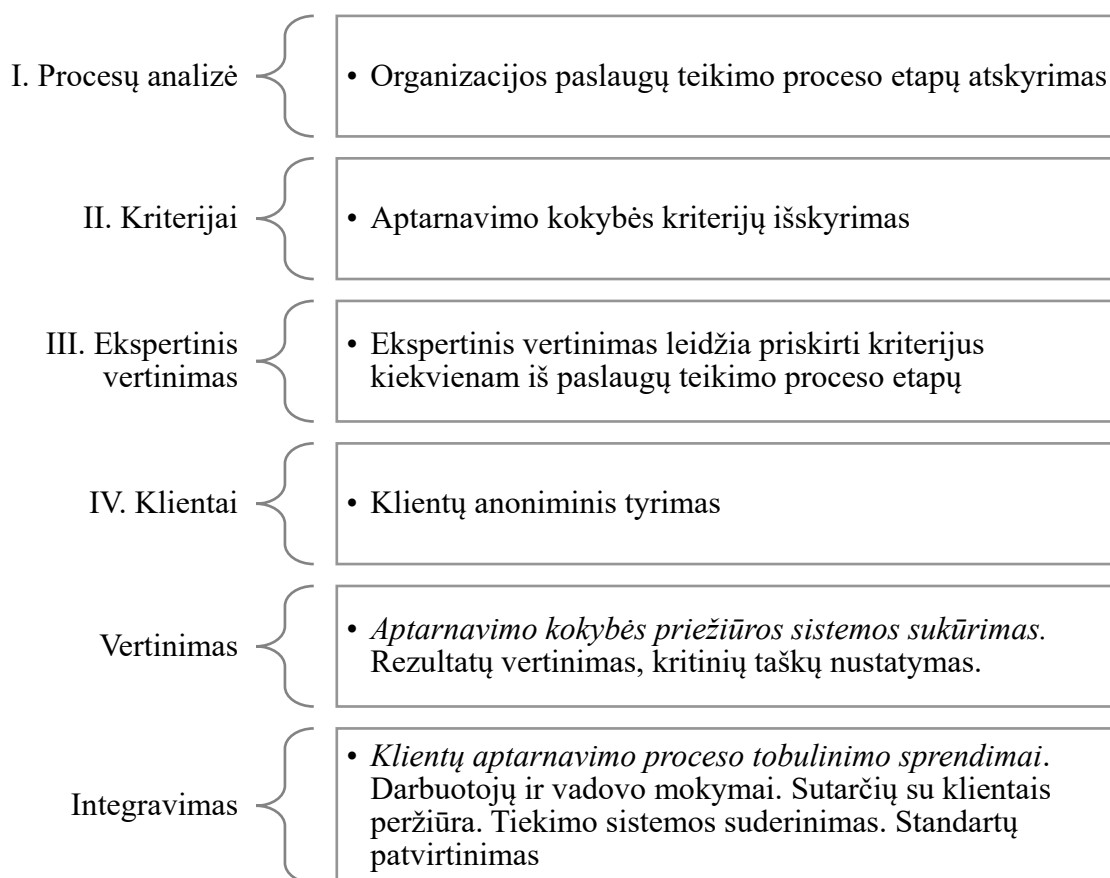
Klientų aptarnavimo kokybės proceso įvertinimas atsispindi per klientų suteikiamas rekomendacijas, lojalumą (kaip pakartotinį projektą), pasitenkinimą paslaugos kokybės ir kainos santykiu.



22 pav. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sudarymas

*Klientų aptarnavimo kokybės kaip proceso rezultatas išmatuojamas klientų elgsena įgyvendinus projektą. Grįžtamasis ryšys atsiskleidžia per klientų rekomendacijas, lojalumą (kaip pakartotinį projektą) ir pasitenkinimą paslaugos kokybės ir kainos santykiu. Kiekvienas iš paslaugos suteikimo etapų turi atskirus (ar kartais sutampančius aptarnavimo kokybės vertinimo kriterijus), kurie susiję su vadovo vaidmeniu ir atsakomybe, informacijos poreikiu, paslaugos teikimo procedūromis, darbuotojų kompetencija. Aptarnavimo kokybę formuojantys veiksniai sąveikauja tarpusavyje suformuodami klientų nuomonę ir įvertinimą. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio išskirtinumas, tai, kad klientas dalyvauja paslaugų teikimo procese ir leidžia įvertinti aptarnavimo kokybės neatitikimus skirtinguose paslaugos suteikimo proceso etapuose.*

Sudarytas planas, kaip kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis gali būti integruotas į paslaugų organizaciją ir apjungtas su organizacijos teikiamų paslaugų procesu (žr. 23 pav.).



23 pav. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros standartų įdiegimas organizacijoje

Kaip matyti, pirmieji proceso etapai yra susiję su organizacijos procesų analize, paslaugų išskaidymu į atskirus etapus. Šie etapai turi turėti aiškią pradžią ir pabaigą, kas leidžia išskirti aptarnavimo kokybės kriterijus, kuriuos turi patvirtinti organizacijoje veiklą pažįstantys - ekspertai. Ekspertai iš viso kriterijų sąrašo nustato kiekvienam iš paslaugų teikimo etapų būdingus aptarnavimo kokybės kriterijus, remiantis sutartimis, paslaugų specifika, naudojamomis technologijomis, darbų eiga ir darbuotojų komandiniu darbu. Tai sudaro pagrindą instrumentui, kuris pateikiamas organizacijų klientams, siekiant objektyvaus jų vertinimo. Tyrimo rezultatai atskleis kritines paslaugų proceso teikimo ir klientų aptarnavimo vietas. Trūkumų pašalinimas susijęs su mokymais skirtais vadovui ir darbuotojams, sutarčių su klientais peržiūra, terminų nusistatymu, tiekimo sistemos sustygvimu ir standartų įtvirtinimu organizacijose.



## IŠVADOS

1. Įmonės klientų aptarnavimo kokybę sąlygojančių veiksnių įvertinimas apima sprendimus, kuriais siekiama išmatuoti, kontroliuoti ir valdyti teikiamų paslaugų procesą. Kliento aptarnavimo kokybę sąlygojančių veiksnių nustatymas yra pagrindas aptarnavimo kokybės priežiūros sistemos diegimui, kuri tampa reikšminga pačiam klientui, įmonei teikiančiai paslaugą ir darbuotojams dalyvaujantiems paslaugų suteikimo procese.
2. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros kaip komunikacinio ryšio su klientu koncepcija susieja visą paslaugų teikimo procesą pagal reikalavimus keliamus klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimui. Komunikacinio ryšio su klientu palaikymas rodo kliento dalyvavimą visuose paslaugos kūrimo, formavimo, projektavimo ir įgyvendinimo procesuose. Paslaugos suteikimo proceso sudėtingumas reikalauja iširti klientų aptarnavimą sąlygojančius veiksnius pagal suteikiamų paslaugų pobūdį, kliento dalyvavimo laipsnį šiame procese, darbuotojų ir vadovo atsakomybės sritis.
3. Ekspertinio tyrimo rezultatai leido nustatyti su įmonės veikla tiesiogiai susijusių, aptarnavimo kokybės veiksnių reišmingumą skirtinguose paslaugos suteikimo etapuose. Klientų aptarnavimo pradiniam etape, įmonė turi identifikuoti kliento poreikius, suteikti informaciją, supažindinti su viso potencialaus projekto – paslaugos procesu. Šiame etape svarbiausias vaidmuo priskiriamas įmonės vadovui, tiesiogiai susijusiam su derybų procesu, akcentuojamas darbuotojų mandagumas ir taikomų komunikacijos kanalų įvairovė. Derybų procese svarbu prisitaikyti prie kliento poreikių ir užtikrinti paslaugos suteikimo garantijas. Antrajame klientų aptarnavimo etape, kompetentingas darbuotojas pagal parengtą projektą, vykdo sutartas užduotis, užsako papildomas medžiagas iš tiekėjų, informuojant apie paslaugos įvykdymo terminus ir derinant projekto (gamybos įrangos) detales. Ekspertai svarbiausiu veiksniumi pripažįsta įmonės technologinį pasirengimą, paslaugos vykdymo termino laikymąsi ir operatyviai sprendžiamas problemas, išlikančius klausimus. Paslaugos suteikimo paskutinis etapas yra sukurtų technologijų pristatymas ir integravimas į bendrą gamybos sistemą. Šiame procese išryškėjo paslaugos suteikimo garantijų svarba ir gebėjimo prisitaikyti prie klientų poreikių svarba.
4. Klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis suformuotas remiantis klientų įvertinimais pagal kiekvieno paslaugos teikimo proceso etapo specifiką. Nustatyta, kad sunku surasti bendrą susitarimą su vadovu derybų procese ir suderinti tikslus paslaugos suteikimo terminus. Trūksta išsamios informacijos apie paslaugos suteikimo proceso eigą, laiką ir atitikimą specifiniams klientų reikalavimams, kadangi kiekvienas projektas yra skirtingas. Pradinį projekto sutarties sudarymo etapą, žemesniais balais įvertino klientai iš užsienio

šalių. Paslaugų suteikimo procese respondentai iš Lietuvos įvardino informacijos ir komunikacijos su jais kaip klientais trūkumus, komandinio darbo neveiksmingumą ir per aukštą paslaugų kainą pagal atitikimą klientų poreikiams. Respondentai iš kitų šalių akcentavo problemą, susijusią su derybomis, pažymint, kad sunku rasti vieningą susitarimą derybų metu ir pasigedo vadovo lankstumo ieškant paslaugos tobulinimo sprendimų. Kompleksinio klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelis patvirtintas nustačius statistiškai reikšmingus ryšys tarp viso paslaugų teikimo proceso ir klientų lojalumo ( $r=0,895$ ), teikiamų rekomendacijų ( $r=0,898$ ).

**LITERATŪRA**

1. AL-JAZZAZI, A., SULTAN, P. (2017). Demographic differences in Jordanian bank service quality perceptions. *Int. J. Bank Mark.*, 35, 275–297.
2. ATSAN, N. (2017). Relationship between service quality, corporate image and customer satisfaction: a research on banking sector. *The Mathematics Teacher*, 111(1), 40. <https://doi.org/10.5951/mathteacher.111.1.0040>
3. BAGDONIENĖ, L., HOPENIENĖ, R. (2015). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
4. BALČIŪNAITĖ, B., VALIAUGIENĖ, J. (2019) Viešbučio įvaizdžio įtaka svečių pasirinkimams žvaigždučių viešbučio „MONTE PACIS“ pavyzdžiu. Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu, 6-12.
5. BHATTACHARYA, U., ROY, A. (2013). Digital reference service for the people with special needs: What, why and how? IFLA WLIC. <http://library.ifla.org/130/1/152-bhattacharya-en.pdf>
6. BUDRYS, N. (2019). Vertės grandinės strategijos tobulinimo modelis tiekimo grandinės kontekste. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija, file:///C:/Users/Laura/Desktop/437-1322-1-PB.pdf
7. CARVALHO F., G., MAGEDANZ, T. (2010). Quality of service in telecommunication networks. UNESCO – eolss sample chapters telecommunication systems and technologies, Vol.II-Quality of Service in Telecommunication Networks - Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS).
8. CHAKRABORTY, A., PATTANAYAK, S.S. & CHADHA, A. (2015). “Positive deviance and employee performance”, In the Proceedings of the 3rd PAN-IIM World Management Conference, Dec 16 – 18, Indore, India.
9. CHUA, C., SWEENEY, J. C. (2003). Customer Participation in Service Production: Development of a Multidimensional Scale.
10. FERREIRA, F. A., SPAHR, R. W., SUNDERMAN, M. A., BANAITIS, A. & FERREIRA, J. J. (2017). A learning-oriented decision-making process for real estate brokerage service evaluation. *Service Business*, 11(3), 453-474.
11. FERRO, C., PADIN, C., SVENSSON, G. AND PAYAN, J. (2016). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 31 No. 1, 13-23.

12. GOUNARIS, S. (2005). Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-a-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6, p.421–435.
13. GRIGALIŪNAITĖ, V., PILELIENĖ, L. (2014) Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu. [https://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/11\\_Grigaliunaite.pdf](https://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/11_Grigaliunaite.pdf)
14. HALVORSRUD, R., KVALE, K., FØLSTAD, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.
15. HAN, S. L., LEE, H. S. (2012). B-Servqual: Development of service quality scale for B2B markets. *Journal of Korean Marketing Association*, 27(4), 17–45.
16. HERTOOG, P., VAN DER AA, W. AND DE JONG, M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 4, 490-514.
17. HIZAM, S., M., AHMED, W. (2019). A Conceptual Paper on SERVQUAL-Framework for Assessing Quality of Internet of Things (IoT) Services, 10. 387.
18. HO, A., SHARMA, P., & PETER, H. (2015). Exploring customer's zone of tolerance for B2B professional service quality. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 380–392.
19. HOFFMAN, K. D., BATESON, J. E. WOOD, E. H., KENYON, A. K. (2009). *Services marketing: Concepts, strategies and cases* (3rd ed.). London: South-Western Cengage Learning.
20. ISMAIL, I., H. HARSON, N. IBRAHIM, S.M. ISA, (2006)"Service quality, Client Satisfaction and loyalty Towards audit Firms- perceptions of Malaysian public listed companies", *managerial Auditing Journal*, 21(7), 738-756.
21. JACOBIDES, M. G., KNUDSEN, T., AUGIER, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures *Research Policy*, Volume 35, Issue 8, 1200-1221.
22. JOHANNSEN C. G., PORS N. O. (2005) *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
23. JOHNSTON, R., CLARK, G., SHULVER, M. (2012). *Service Operations Management Improving Service Delivery*. Pearson.
24. KASTALLI, V. I., B. VAN LOOY, NEELY, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation. *California Management Review* 56 (1), 100–23.
25. KAZLAUSKIENĖ, E., SUBAČIŪTĖ, G. (2013). Organizacijos identitetas: charakteristikos ir struktūros elementai. *International Scientific Conference—“Whither Our Economies”* October 24-25, 2013 Proceedings, ISSN (online) 2029-8501.

26. KASHIF JAVED, M. WU, M. (2020) Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: An empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54; 1-7.
27. KISELYTĖ, K., MARTINKUTĖ-KAULIENĖ, R., & JANULEVICIUS, J. (2019). Elektroniniai duomenų mainai finansų įstaigose: standartų įvairovė. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/384/169>
28. KOTLER, P., KELLER, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th Edition, Pearson Education.
29. KNOP, K. (2019). Evaluation of quality of services provided by transport & logistics operator from pharmaceutical industry for improvement purposes, *Transportation Research Procedia*, Volume 40, 1080-1087. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.151>.
30. KRISTENSSON, P., MATTHING, J. & JOHANSSON, N. (2008). *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No 4, 474-491.
31. LEE, M., KANG, M., & KANG, J. (2019). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39 (3-4), 229-249.
32. MARTIŠAUSKIENĖ, D., TRAKŠELYS, K. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*. Nr. 1 (73), 191-205.
33. MATTHING, J., KRISTENSSON, P., GUSTAFSSON, A. PARASURAMAN, A. (2006). Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 5, 288-297.
34. MAŽUIKAITĖ, S., ADOMAITIENĖ, R. (2016). Vilniaus universiteto sveikatos ir sporto centro paslaugų kokybės vertinimas studentų požiūriu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 75, 7-23. ISSN 1392-1142.
35. MEYER, CH., SCHWAGER, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review* 85(2): 116-126.
36. MEYER, C. AND SCHWAGER, A. (2007). Understanding customer experience, *Harvard Business*
37. NEJHAD HAJALI IRANI, F. (2008). Client satisfaction management in public companies, *Tadbir*, p:197.
38. OH, H., KIM, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), p.2-29.
39. OMOTAYO, O.A.; SALAU, O.P.; FALOLA HEZEKIAH, O. (2014). Modeling the Relationship between Motivating Factors, Employee's Retention and Job Satisfaction in The Nigerian Banking Industry. *J. Manag. Politics Inst. Policy ev*, 2, 63-83.

40. PAKURÁR, M., HOSSAM, H., JÁNOS, N., JOZSEF, P., JUDIT, O. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. Sustainability.
41. PAPŠIENĖ, P., VILKAITĖ, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. Vadyba, Nr. 2 (14), 127-134. ISSN 1648-7974.
42. PARK, J., LEE, S., LEE, J. (2014). Communication effectiveness on IT service relationship quality. Ind. Manag. Data Syst., 114, p.321-336.
43. PATAPAS, A., VILUTYTĖ-ŽILIENĖ, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. Viešoji politika ir administravimas, Vol. 2(12), p. 312–325.
44. POLLACK, B.L. (2008) The nature of the service quality and satisfaction relationship, *Managing Service Quality*, 18(6), p. 537-558.
45. Review, Vol. 85 No. 2, 117-26.
46. RODIONOVA, V., VASILIENĖ-VASILIAUSKIENĖ, V. (2017). Klientų patirčių valdymo taikymo ypatumai transporto įmonėse veikiančiose B2B verslo modeliu. 20 - osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas –Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos Transporto inžinerija ir vadyba, vykusios 2017 m. gegužės 12 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys, 158-162.
47. RODRIGUEZ, R., SVENSSON, G., & ROMÁN, R. (2018). Comparing the life-cycles of service sales between buyers and sellers in business relationships through a teleological lens. *International Journal of Business Excellence*, 15(1), 95–113. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.091282>
48. ROY, S.K., DEVARAJ, R., SARKAR, A. (2019). Optimal Scheduling of PTGs with Multiple Service Levels on Heterogeneous Distributed Systems. ACC, 157-162.
49. RUŽEVIČIUS, J. (2007a). Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius, Vilniaus universitetas
50. SHARMIN, S., TASNIM, I., SHIMUL, D. (2016). Measuring Customer Satisfaction through SERVQUAL Model: A Study on Beauty Parlors in Chittagong. *Eur. J. Bus. Manag.*, 8, p.97–108.
51. SKAČKAUSKIENĖ, I., VILKAITĖ-VAITONĖ, N. (2017). Paslaugų vartotojų lojalumas. Monografija, Vilnius: Technika.
52. STARE, M., BUČAR, M. (2009) Paslaugų sektorių integruojanti inovacijų politika: naujųjų Europos Sąjungos šalių narių kontekstas. *Socialiniai mokslai* Nr. 1 (63) Kaunas: Technologija.

53. STAŠYS, R., MALIKOVAS, A. (2010) Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 22 (3), p.1-8.
54. ŠIMKUS, A., BUTKUTĖ, R. (2016). Sporto klubų paslaugų kokybės vertinimas. *Tarptautinė mokslinė konferencija „Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu“*, 172-175.
55. ŠIMKUS, A., PILELIENĖ, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, T. 53, 99-110.
56. TAUTKEVIČIENĖ G., ADOMAITYTĖ G. (2018). Research on User Satisfaction with Library Services at the Kaunas University of Technology, *Informacijos mokslai*, 0(83), 71-89. doi: 10.15388/Im.2018.83.5.
57. TAZREEN, S. (2012). An Empirical Study of SERVQUAL as a Tool for Service Quality Measurement // *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*. Vol. 1, No. 5, 9–19.
58. TILVYTIENĖ, R., ŠAULINSKAS, L. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (29), 152-165.
59. TITKO, J., LACE, N., KOZLOVSKIS, K. (2013). Service quality in banking: Developing and testing measurement instrument with Latvian sample data. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61, 507–515.
60. VAN DEN STEEN, N., BASU, A., MUYLLE, S., STANDAERT, W. (2020). Digitization in B2B Buying and Selling.
61. VYŠEDVORSKYTĖ, M., VILKAITĖ-VAITONĖ, N. (2020). Factors affecting customer loyalty for mobile service providers. *Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania*, 12. <https://doi.org/10.3846/mla.2020.12448>.
62. VLCKOVA, V., PODSKUBKOVA, L. (2018) Customer service quality in b2b market from the buyer's perspective. 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”. Vilnius.
63. WANG, H., KIM, K. H., KO, E., & LIU, H. (2016). Relationship between service quality and customer equity in traditional markets. *Journal of Business Research*, 69(9), 3827-3834.





## PRIEDAI

1 priedas

### Anketa ekspertams

Gerb. Ekspertai,

Esu Ina Šimkienė, Klaipėdos universiteto Verslo vadybos magistro studijų programos studentė, atliekanti mokslinį klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sukūrimo tyrimą. Tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinti ir pateikti magistro baigiamajame darbe. Ekspertų apklausos anketa yra anoniminė, todėl neprašoma nurodyti vardo ir pavardės, o darbe bus rašomi tik vardo ir pavardės pirmųjų raidžių inicialai. Užtikrinu Jūsų duomenų konfidencialumą.

X Įmonės veiklos sritys – apima paslaugų suteikimo procesą, nuo naujų pramonės gamybinių objekto technologinio planavimo bei projektavimo, veikiančių technologijų rekonstrukcijos bei modernizavimo, įrangos montavimo, garantinio ir pogarantinio aptarnavimo, siekiant optimizuoti gamybos procesus pagal kliento užsakymus.

Jūsų kaip ekspertų prašomą įvertinti klientų aptarnavimo kokybės kriterijus pagal svarbą kiekviename iš trijų paslaugos suteikimo proceso etapų, kuomet 1 reiškia visiškai nereikšminga, 3o 10 reiškia labai reikšmingas kriterijus. Atsakymus žymėkite X.

**Pirminis kontaktas su paslaugos užsakovu** apima procesą, kuriame klientas kreipiasi į paslaugas teikiančią įmonę dėl paslaugų užsakymo ir aptaria pirmines paslaugos užsakymo detales.

| Kriterijai   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Naudojamos technologijos komunikacijai su klientu palaikyti                                       |   |   |   |   |   |
| 2. Reikiamos informacijos klientui suteikimas (pagal poreikį)  |   |   |   |   |   |
| 3. Informacijos suteikimo greitis  |   |   |   |   |   |
| 4. Organizacijos išorinis įvaizdis susijęs su reputacija   |   |   |   |   |   |
| 5. Paslaugos suteikimo laikas  |   |   |   |   |   |
| 6. Aptarnavimo kultūra   |   |   |   |   |   |
| 7. Darbuotojų kompetencija   |   |   |   |   |   |
| 8. Darbuotojų paslaugumas, noras padėti  |   |   |   |   |   |
| 9. Komunikabilumas   |   |   |   |   |   |
| 10. Darbuotojų mandagumas  |   |   |   |   |   |
| 11. Sąžiningumas   |   |   |   |   |   |
| 12. Darbuotojų įvaizdis (nuo prisistatymo klientui, atsiliepimo telefonu iki aprangos detalių)       |   |   |   |   |   |
| 13. Organizacijos aplinkos fiziniai elementai (ofisas, tvarkingumas, naudojami simboliai, logotipas) |   |   |   |   |   |
| 14. Specifinis paslaugos išmanymas   |   |   |   |   |   |
| 15. Paslaugos suteikimo garantijos   |   |   |   |   |   |
| 16. Alternatyvių sprendimų pateikimas  |   |   |   |   |   |
| 17. Aptarnaujančių darbuotojų skaičius   |   |   |   |   |   |
| 18. Individualus dėmesys klientams   |   |   |   |   |   |
| 19. Gebėjimas išspręsti problemas  |   |   |   |   |   |
| 20. Organizacijos vadovo dalyvavimo laipsnis   |   |   |   |   |   |

**Paslaugos projektavimas apima procesus įmonėje, kurių metu yra derinamas ir rengiamas projektas, technologijų sukūrimo ir įdiegimo pagrindu.**

| <b>Kriterijai</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Naudojamos technologijos komunikacijai su klientu palaikyti                                       |          |          |          |          |          |
| 2. Reikiamos informacijos klientui suteikimas (pagal poreikį)  |          |          |          |          |          |
| 3. Informacijos suteikimo greitis  |          |          |          |          |          |
| 4. Organizacijos išorinis įvaizdis susijęs su reputacija   |          |          |          |          |          |
| 5. Paslaugos suteikimo laikas  |          |          |          |          |          |
| 6. Aptarnavimo kultūra   |          |          |          |          |          |
| 7. Darbuotojų kompetencija   |          |          |          |          |          |
| 8. Darbuotojų paslaugumas, noras padėti  |          |          |          |          |          |
| 9. Komunikabilumas   |          |          |          |          |          |
| 10. Darbuotojų mandagumas  |          |          |          |          |          |
| 11. Sąžiningumas   |          |          |          |          |          |
| 12. Darbuotojų įvaizdis (nuo prisistatymo klientui, atsiliepimo telefonu iki aprangos detalių)       |          |          |          |          |          |
| 13. Organizacijos aplinkos fiziniai elementai (ofisas, tvarkingumas, naudojami simboliai, logotipas) |          |          |          |          |          |
| 14. Specifinis paslaugos išmanymas   |          |          |          |          |          |
| 15. Paslaugos suteikimo garantijos   |          |          |          |          |          |
| 16. Alternatyvių sprendimų pateikimas  |          |          |          |          |          |
| 17. Aptarnaujančių darbuotojų skaičius   |          |          |          |          |          |
| 18. Individualus dėmesys klientams   |          |          |          |          |          |
| 19. Gebėjimas išspręsti problemas  |          |          |          |          |          |
| 20. Organizacijos vadovo dalyvavimo laipsnis   |          |          |          |          |          |

**Paslaugos suteikimas ir aptarnavimas po paslaugos suteikimo** apima procesus susijusius su technologijų diegimu kliento buveinėje ir aptarnavimu, konsultavimu bei garantijų suteikimu jau įgyvendintus projektą.

| <b>Kriterijai</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Naudojamos technologijos komunikacijai su klientu palaikyti |          |          |          |          |          |
| 2. Reikiamos informacijos klientui suteikimas (pagal poreikį)  |          |          |          |          |          |
| 3. Informacijos suteikimo greitis                              |          |          |          |          |          |
| 4. Organizacijos išorinis įvaizdis susijęs su reputacija       |          |          |          |          |          |
| 5. Paslaugos suteikimo laikas                                  |          |          |          |          |          |
| 6. Aptarnavimo kultūra   |          |          |          |          |          |
| 7. Darbuotojų kompetencija                                     |          |          |          |          |          |
| 8. Darbuotojų paslaugumas, noras padėti                        |          |          |          |          |          |
| 9. Komunikabilumas   |          |          |          |          |          |
| 10. Darbuotojų mandagumas                                      |          |          |          |          |          |
| 11. Sąžiningumas   |          |          |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 12. Darbuotojų įvaizdis (nuo pristatymo klientui, atsiliepimo telefonu iki aprangos detalių)         |  |  |  |  |  |
| 13. Organizacijos aplinkos fiziniai elementai (ofisas, tvarkingumas, naudojami simboliai, logotipas) |  |  |  |  |  |
| 14. Specifinis paslaugos išmanymas   |  |  |  |  |  |
| 15. Paslaugos suteikimo garantijos   |  |  |  |  |  |
| 16. Alternatyvių sprendimų pateikimas  |  |  |  |  |  |
| 17. Aptarnaujančių darbuotojų skaičius   |  |  |  |  |  |
| 18. Individualus dėmesys klientams   |  |  |  |  |  |
| 19. Gebėjimas išspręsti problemas  |  |  |  |  |  |
| 20. Organizacijos vadovo dalyvavimo laipsnis   |  |  |  |  |  |

Dėkoju už bendradarbiavimą.

## Anketa klientams

Gerb. Respondentai ,

Esu Ina Šimkienė, Klaipėdos universiteto Verslo vadybos magistro studijų programos studentė, atliekanti mokslinį klientų aptarnavimo kokybės priežiūros modelio sukūrimo tyrimą. Tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinti ir pateikti magistro baigiamajame darbe. Apklausos anketa yra anoniminė, todėl neprašoma nurodyti vardo ir pavardės, o darbe bus rašomi tik vardo ir pavardės pirmųjų raidžių inicialai. Užtikrinu Jūsų duomenų konfidencialumą.

X Įmonės veiklos sritys – apima paslaugų suteikimo procesą, nuo naujų pramonės gamybinių objekto technologinio planavimo bei projektavimo, veikiančių technologijų rekonstrukcijos bei modernizavimo, įrangos montavimo, garantinio ir pogarantinio aptarnavimo, siekiant optimizuoti gamybos procesus pagal kliento užsakymus.

Jūsų kaip įmonės klientų prašoma įvertinti klientų aptarnavimo kokybę pagal kriterijus kiekviename iš trijų paslaugos suteikimo proceso etapų, pagal tai kaip Jūsų prašoma prie klausimo. Atsakymus žymėkite X.

### 1. Pažymėkite, iš kokios šalies esate:

- Baltarusija
- Estija
- Latvija
- Lietuva
- Ukraina
- Vokietija
- Rusija

### 2. Kiek kartų Jums teko bendradarbiauti su X įmone:

- 2 kartus
- 5 kartus
- 6-9 kartus
- 10 kartų ar daugiau kartų

### 3. Jūsų pareigos:

- Vadovas
- Vadybininkas
- Inžinierius
- Kita

**4. Įvertinkite viso projekto aptarnavimo kokybę, kai 1 reiškia visišką nesutikimą su teiginiu, o 5 reiškia visišką sutikimą su teiginiu:**

| <b>4.1. Paslaugų apčiuopiamumas</b>   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Esu patenkintas (-a) įmonės konsultacijų kokybe po paslaugos suteikimo            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė apsirūpinusi reikiamomis technologijomis inžinerinių projektų įgyvendinimui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė, turinti modernią IT sistemą (komunikacijai kliūčių nebuvo)                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė turi gerai išvystytą tiekimo sistemą  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>4.2. Atitikimas kliento reikalavimams</b>                                 | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Darbuotojai laikėsi tikslių projekte numatytų terminų                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbuotojai išliko paslaugūs man kaip klientui per visą procesą              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė įgyvendino pilnai mūsų projektą  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbuotojai buvo pasirengę greitai reaguoti į mano kaip kliento pageidavimus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>4.3. Reagavimas</b>  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Įmonėje dirba aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Užsakymo dokumentus įmonė sutvarko nepriekaištingai             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Darbuotojai atsakė į visus iškilusius klausimus projekto eigoje | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė gebėjo lanksčiai prisitaikyti prie užsakymo reikalavimų   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>4.4. Kliento saugumas</b>                   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Jaučiausi saugus dėl investicijų į šį projektą | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė, kuri laikosi sutarties sąlygų           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kiekvieną užsakymą laiku įvykdanti įmonė       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė, visiškai/iki galo įvykdanti užsakymus   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>4.5. Viso proceso aptarnavimo kokybės įvertinimas</b>               | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Organizacija viską atliko, kad liktumėme lojalūs klientai (partneriai) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizacija pasitikiu ir rekomenduočiau ją kitiems klientams          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Buvo pasiektas optimalus paslaugos kainos ir kokybės santykis          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Įmonė pilnai įvykdė tai ką žadėjo paslaugos suteikimo pradžioje        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

***Dėkoju už Jūsų atsakymus***