ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jelena DAUKŠIENĖ
Verslo administravimo studijų programos studentas

AB „ORLEN LIETUVA“ LOGISTINIS KLIENTŲ APTARNAVIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Jelena DAUKŠIENĖ

AB „ORLEN LIETUVA“ LOGISTINIS KLIENTŲ APTARNAVIMAS

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Verslas (N100)

Darbo vadovė:
Lek. Ineta BENIUŠIENĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

_____

(Studento parašas)

Daukšienė, J., (2016). AB „ORLEN Lietuva“ logistinis klientų aptarnavimas: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas/ baigiamojo darbo vadovė lekt. I. Beniušienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 56 p. (58 p.).

SANTRAUKA

Šio darbo tikslas – išanalizuoti AB „ORLEN Lietuva“ autotransporto Logistikos padalinio klientų aptarnavimą.

Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro dvi dalys, tai teorinė ir empirinė. Pirmoje bakalauro baigiamojo darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra apie logistinį klientų aptarnavimą. Trumpai pristatyta logistikos samprata, pateikiami ir analizuojami priešsandoriniai, sandoriniai ir posandoriniai klientų logistiniai elementai, kurie padeda įvertinti įmonės aptarnavimą.

Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti AB „ORLEN Lietuva“ logistinį klientų aptarnavimą. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti trys uždaviniai: išanalizuoti teorinius logistinio klientų aptarnavimo aspektus; apibrėžti logistinio klientų aptarnavimo priešsandorinius, sandorinius ir posandorinius elementus; įvertinti AB „ORLEN Lietuva“ logistinį klientų aptarnavimą, apklausiant įmonės klientus.

Empirinėje darbo dalyje trumpai aprašoma AB „ORLEN Lietuva“ charakteristika, pristatomas atliktas tyrimas, taikant apklausos metodą. Tyrimo anketa buvo parengta, remiantis mokslinės literatūros analize, išskiriant aptarnavimo elementus pagal tris kriterijus: priešsandorinis, sandorinis ir posandorinis aptarnavimas. Sudarant tyrimo instrumentą buvo remtasi Christopher (2007) išskirtais klientų aptarnavimo elementais.

Tyrimas atskleidė, kad AB „ORLEN Lietuva“ logistinis klientų aptarnavimas vertinamas gerai. Geriausiai buvo įvertinti priešsandorinio ir sandorinio aptarnavimo elementai. Tačiau įmonė dar gali būti lankstesnė pritaikant klientams apmokėjimo terminus, suteikiant prekinio kredito limitus, sparčiau vykdant pakrovimo darbus. Taip pat paaiškėjo, kad įmonės logistinio klientų aptarnavimo vertinimas nepriklauso nei nuo respondentų veiklos sričių, nei nuo produktų pristatymo būdų klientams.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos bendrovės autotransporto logistinės klientų aptarnavimo veiklos gerinimui.

Daukšienė, J., (2016). AB ORLEN Lietuva customer logistics services: Bachelor Thesis in Business Administration / Supervisor: Lecturer I. Beniušienė. Šiauliai University, Department of Management, 56 pages (58 p.).

SUMMARY

This Bachelor Thesis is aimed at analysis of the customer services provided by AB ORLEN Lietuva road transport logistics division.

The thesis consists of two parts, i.e. theoretical and empirical. First part concentrates on analysis of scientific literature on logistics services, providing brief description of the concept of logisticsas well as presenting and analyzing the pre-transaction, transaction and post-transaction components of logistics services assisting for evaluation of the services provided by the company.

Aim of the study was to analyze the logistics services provided to AB ORLEN Lietuva customers. For this purpose the study had three objectives: to analyze theoretical aspects of customer services in logistics; define pre-transaction, transaction and post-transaction components of logistics services; assess logistics services provided to AB ORLEN Lietuva customers by means of customers interviewing and survey.

The empirical part of the thesis contains brief description of AB ORLEN Lietuva, and presents the study made by the application of interview methodology. Survey questionnaire has been developed on the basis of the scientific literature analysisby distinguishing customer service components according to the following three criteria: pre-transaction, transaction and post-transaction services. For development of the survey instruments the components of customer services by Christopher (2007) were used as the basis.

The survey revealed positive evaluation of the customer services provided by AB ORLEN Lietuva in the area of logistics. The pre-transaction andtransaction elements have been scored the best. However, the company may be more flexible in the areas of application and setting of payment terms, commercial credit limits as well asexercise of faster loading activities. The survey also showed that assessment of customer services in logistics does not depend on the area of activities conducted by the respondents or the ways of products delivery to customers.

The concluding part of the thesis provides the findings and recommendations for improvement of the customer services provided by the company in the area of logistics.

TURINYS

ĮVADAS 6
1. LOGISTINIO KLIENTŲ APTARNAVIMO SAMPRATA TEORINIU ASPEKTU 8
1.1. Logistikos samprata 8
1.2. Logistinis klientų aptarnavimas 11
1.2.1. Priešsandorinis klientų aptarnavimas 14
1.2.2. Sandorinis klientų aptarnavimas 18
1.2.3. Posandorinis klientų aptarnavimas 21
1.3. Logistinio klientų aptarnavimo kokybės matavimas 23
2. LOGISTINIO KLIENTŲ APTARNAVIMO AB „ORLEN LIETUVA“ TYRIMAS 29
2.1. Empirinio tyrimo metodika 29
2.2. AB„Orlen Lietuva“ charakteristika 30
2.3. Logistinio klientų aptarnavimo AB„Orlen Lietuva“tyrimo rezultatai ir jų analizė 33
2.3.1. Priešsandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai 36
2.3.2. Sandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai 39
2.3.3. Posandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai 44
2.3.4. Logistinio klientų aptarnavimo vertinimo rezultatai pagal respondentų veiklos pobūdį 47
2.3.5. Logistinio klientų aptarnavimo vertinimo rezultatai pagal produktų pristatymo būdą 48
IŠVADOS 50
REKOMENDACIJOS 52
LITERATŪRA 53
1 PRIEDAS 57

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Didėjant konkurencingumui, logistikos vaidmuo tampa vis svarbesnis, todėl paslaugų greitis ir kokybė tampa bendrovės klientų konkurenciniu pranašumu (Miller, Friesen, 1983; Porter, 1985; Grantas, 1991; Hunt ir Morgan, 1995; Ma, 2000; ir kt.). Logistikos tikslas – sukurti ilgalaikius, glaudžius santykius su klientais, paremtus abipuse nauda bei tarpusavio supratimu (Židonis, 2002; Trimbel, Strumskus, Vaitkus, 2005; Christopher, 2007; ir kt.). Logistikos organizacijoms svarbu vertinti kliento pasitikėjimą jų paslaugomis, tad logistikos mokslo raidos stebėjimas, naujų technologijų studijavimas ir naujovių diegimas yra svarbi kasdienė panašių įmonių veikla. Šiuolaikinė logistika apima ir tokias verslo sritis kaip marketingas, apskaita, informacinės technologijos, klientų aptarnavimas (Urbonas, 2004; Beniušienė, 2007; Palšaitis, 2010; ir kt.).

Informacija yra pradinė reakcijos pakopa. Jei informacija pateikiama greitai, reakcija gali įvykti tuoj pat. Jei informacija netiksli, reakcija bus klaidinga. Veiksmingos ir patikimos informacijos organizavimas įmonėje yra jos darbo sėkmės prielaida, todėl informacijos procesų įtraukimas tampa vis svarbesnis. Įmonės tinkamai naudojant elektronines kompiuterių sprendimus, nepaisant to, kad dėl didelių lėšų šioje srityje poreikį, galiausiai laimi daugiau (Bertagnoli, 2001; Kirvaitis, 2001; Bauer ir kt., 2002; Tamulienė, Urbas, 2012; ir kt.).

Pagrindinė logistikos paslaugų įmonių užduotis – maksimalaus prisitaikymo prie besikeičiančių rinkos sąlygų su minimaliomis sąnaudomis pasiekimas, savo dalies didinimas rinkoje ir pranašumų prieš konkurentus įgavimas. Logistinės bendrovės tikslas yra siūlyti kokybiškus šiuolaikinės logistikos sprendimus ir padėti įgyti pranašumą prieš konkurentus (Trimbel, Strumskus, Vaitkus, 2005; Christopher, 2007). Būtent konkurencinį pranašumą gali suteikti tinkamas logistinis aptarnavimas.

Logistinį klientų aptarnavimą ir jo elementus Lietuvoje išsamiai tyrinėjo ir analizavo Minalga (2001), Židonis (2002),Garalis (2003), Beniušienė, Stankevičienė (2007), Palšaitis (2003, 2010), Beniušienė, Petukienė (2012), Meidutė (2012), užsienyje – Franceschini, Rafele (2000), Christopher (2007), Lai ir Cheng (2009), McDonald, Frow (2011) ir kt. Dauguma mokslininkų teigia, jog logistinio aptarnavimo esmė pristatyti prekes reikiamu laiku, į reikiamą vietą, lanksčiai pritaikyti aptarnavimo sistemą klientui bei teikti visą reikiamą informaciją prieš sandorį, sandorio metu ir po jo. Būtent toks aptarnavimas suteikia pridėtinę vertę klientui. Todėl tikslinga bendrovėje sukurti, įdiegti ir nuolat įvertinti savitarnos sistemą, kuri padėtų pasiekti didesnį tiekimo tikslumą, patikimumą bei greitumą.

Tyrimo problema. Sparčiai besikeičiantys vartotojų poreikiai ir nuolat auganti konkurencija įvairiose veiklos srityse formuoja vis didesnius reikalavimus logistikos verslo paslaugų kokybei. Norintys pirmauti konkurencinėje kovoje yra priversti modernizuoti savo logistikos operacijų bazę, kuri leistų pristatyti vartotojui prekes greičiau ir mažesniais kaštais.

Tinkamas klientų aptarnavimas yra svarbus logistiniame klientų aptarnavime, nes jo pagalba įgyjamas konkurencinis pranašumas. Patenkinti logistiniu aptarnavimu klientai įmonei bus lojalūs ir neieškos kitų tiekėjų. Todėl šiame darbe keliami probleminiai klausimai: kaip palankiai ar nepalankiai įmonės AB „ORLEN Lietuva“ klientai vertina logistinį aptarnavimą,kaip vertina „savitarnos“ sistemą, kokius sunkumus jie patiria naudojantis „Oracle“ sistema?

Tyrimo objektas – AB „ORLEN Lietuva“ logistinis klientų aptarnavimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti AB „ORLEN Lietuva“ autotransporto Logistikos padalinio klientų aptarnavimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius logistinio klientų aptarnavimo aspektus.
2. Apibrėžti logistinio klientų aptarnavimo priešsandorinius, sandorinius ir posandorinius elementus.
3. Įvertinti AB „ORLEN Lietuva“ logistinį klientų aptarnavimą, apklausiant įmonės klientus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, anketinė AB „ORLEN Lietuva“ logistikos paslaugų vartotojų apklausa.

Rezultatų praktinis reikšmingumas. Šiame darbe atskleidžiama, kaip klientai vertina AB "ORLEN Lietuva" logistinį aptarnavimą. Gauti rezultatai padės įžvelgti teigiamas ir neigiamas aptarnavimu puses, numatyti, kaip sumažinti klientų nepasitenkinimą, kaip didinti klientų logistinio aptarnavimo efektyvumą, kokius „savitarnos“ sistemos elementus reikėtų tobulinti ar keisti.

Baigiamojo darbo struktūra. Bakalauro baigiamąjį darbą sudaro įvadas ir dvi dalys – teorinė ir praktinė. Teorinėje dalyje aprašytas logistinis klientų aptarnavimas teoriniu aspektu, o praktinėje dalyje – tyrimo metodologinis pagrindimas, įmonės charakteristika, logistinio klientų aptarnavimo vertinimo rezultatai ir duomenų analizė.

Taip pat darbe pateiktos santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

1. LOGISTINIO KLIENTŲ APTARNAVIMO SAMPRATA TEORINIU ASPEKTU

1.1. Logistikos samprata

Pasak Palšaičio (2010), logistika – gana nauja vadybos mokslo šaka, palyginant su tradicinėmis finansų, rinkodaros ir gamybos organizavimo šakomis. Šis mokslas naujas tuo, kad siekiama ne atskirai valdyti kiekvieną veiklos sritį, o koordinuotai – visas susijusias veiklos sritis.

Logistikos samprata atsirado dar antikiniais laikais. Ji buvo plačiai naudojama karinių operacijų atlikimo metu. Logistika buvo pasitelkiama gabenant ginklus, aprūpinant karius reikiama amunicija, sužeistųjų pargabenimui, atsargų papildymui ir kt. Vėliau šią mokslo šaką perėmė verslas (Urbonas, 2004).

XX amžiaus viduryje logistika pradėta vartoti verslo vadyboje ir ekonomikoje. Bendriausia prasme logistika buvo suprantama kaip medžiagų ir prekių nuoseklaus judėjimo į įmonę, įmonės viduje ir iš įmonės aprūpinimas (Urbonas, 2004).

Visuotinai priimto logistikos apibrėžimo nėra. Skirtingų autorių logistikos apibrėžtis šiek tiek skiriasi. Minalga (2001) teigia, kad logistikos pagrindinis tikslas yra optimizuoti logistikos pajėgumus su jo komponentais – logistikos paslaugomis ir logistikos kaštais. Židonis (2002) teigia, kad pagrindinis logistikos tikslas yra efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti klientų aptarnavimo lygį.

Garalio (2003) nuomone, logistika – tai mokslas apie transportavimo, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų įsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, vidinės gamybinės žaliavos ir medžiagų bei pusfabrikačių perdirbimo, gatavos produkcijos, atitinkančios jo interesus ir reikalavimus, pristatymo vartotojui, taip pat reikiamos informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas. Urbonas (2004) logistiką apibūdina kaip mokslą apie prekių (medžiagų, žaliavų, mašinų, galutinės produkcijos ir kt.) judėjimo srautų nuo gamintojo iki vartotojo organizavimą, koordinavimą ir planavimą. Kaminsky (2005) nurodo, jog logistika apima valdymą visų sferų, būtinų laiku patiekti žaliavas perdirbimui (gamybai), o baigtus produktus laiku pristatyti pirkėjui.

Logistikos paslaugų spektras apima paslaugas nuo pagrindinės logistikos (krovinių ekspedijavimas, kurjeriai, transporto bendrovės ir pašto paslaugos) iki sudėtingų paslaugų paketo ir logistikos sprendimų. Logistikos paslaugų plėtrą galima paaiškinti profesionalesnių ir geriau aprūpintų logistikos paslaugų poreikiu ir lėšų taupymu (Sheffi, 1990), įvairių bendrovių skirtingais logistikos paslaugų poreikiais (Hertz ir Alfredsson , 2003).

Palšaitis (2003) pastebi, kad logistika apima visas vadybos operacijas, pasikartojančias daug kartų, kol žaliava paverčiama gatavu produktu. Žaliavų šaltiniai, gamyklos ir realizavimo taškai

dažniausiai išsidėstę labai plačioje teritorijoje, o logistinio judėjimo kanalai rodo pakopų seką, kurioje logistinė veikla kartojasi daugelį kartų, kol produktas patenka pas vartotoją.

Beniušienė, Stankevičienė (2007 cit. Cook, 2004) pažymi, kad supratimas apie logistiką dažnai apima tiekimo grandinės sampratą. Tiekimo grandinė yra siejama su seka įvykių, kurie turi įvykti, kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai. Į tiekimo grandinę įeina tokie komponentai, kaip:

- įsigijimas,
- gamyba,
- tiekimas,
- transportavimas,
- sandėliavimas,
- klientų aptarnavimas
- ir, šiuo metu vis didesnę svarbą įgyjančios, informacinės technologijos.

Rushton, Walker (2007) tiekimo grandinę apibūdina panašiai, tačiau šiek tiek glausčiau ir teigia, kad tiekimo grandinė gali būti apibrėžiama, kaip medžiagų ir gaminių srautas pirkimo, gamybos, saugojimo, paskirstymo ir šalinimo procese. Somuyiwa (2010) pabrėžia, kad siekiant logistikos išlaidų mažinimo, organizacijos dažniausiai susitelkia ties tiekimo grandinės optimizavimu, kuris apima efektyvų planavimą, užtikrinantį klientų poreikių tenkinimą patiriant mažiausias išlaidas. Toks apibrėžimas iš esmės skiriasi nuo tradicinio materialinių srautų valdymo logistinio požiūrio, nes materialinės grandies pavienės grandys sujungiamos į sistemą, galinčią adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos iššūkius. Integruojama technika, technologijos, ekonomika, planavimo metodai ir srautų valdymas.

Logistika nebėra tik transportavimą, prekių judėjimą ir sandėliavimą apimanti veiklos rūšis. Šiandienos logistika yra labai įvairiapusė ir jungia tokias skirtingas veiklos sritis, kaip informacijos mainai, klientų aptarnavimas, rinkodara, transportavimas, atsargų valdymas, sandėliavimas, produktų tvarkymas, pakavimas ir kt. Deepen (2007) teigia, kad pagrindinė šiuolaikinės logistikos funkcija – užtikrinti prieinamumą ir reikiamus tiekimo išteklius, kurie yra grindžiami medžiagų ir prekių srautu.

Nors sąvoka logistika mokslininkų ir specialistų yra aiškinama skirtingai, visi minėti apibrėžimai turi daug bendro, o pagrindinis logistikos tikslas – užtikrinti reikiamų produktų pristatymą į reikiamą vietą, reikiamu laiku. Taip pat svarbu pabrėžti, kad daugelyje logistikos apibrėžimų nurodoma, jog logistika apima planavimo ir kontrolės procesus, susijusius su prekių judėjimu ir laikymu iki tol, kol pristatoma galutiniam vartotojui (Beniušienė, 2007).

Pastarajame dešimtmetyje logistikos paslaugų plėtra daugiau dėmesio skyrė santykių su klientais ir paslaugų valdymui (Hertz, Alfredsson, 2003) bei trečiųjų ir ketvirtųjų šalių susitarimams ir susivienijimams (Bask ir kt., 2010). Stiprūs ir lankstūs santykiai tarp firmų gali pagerinti logistikos paslaugų teikėjų tiekimo grandinės efektyvumą ir našumą (Panayides, So, 2005). Nauja paslaugų koncepcija yra naujas būdas nukreiptas į problemų sprendimo organizavimą arba kliento poreikius ir sudaro naujus paslaugų derinius, kurie egzistuoja atskirai arba kaip dalis kitų paslaugų spektro (Hertog ir kt.,2010).

Palšaitis (2010) teigia, kad logistikos srityje darbas vyksta nepaliaujamai ir svarbiausias uždavinys yra profesinių logistikos specialistų žinių, gebėjimų sujungimas į bendrą visumą ir jų nukreipimas viena kryptimi. Tokiu būdu įmonė gali pasiekti geriausio klientų poreikių patenkinimo, kas būtent ir įtakoja kiek įmanoma didesnio veiklos pelno gavimą.

Taigi logistika remiasi į kliento poreikių tenkinimą, nes įmonės veiklos efektyvumas, o taip pat esamų klientų išsaugojimas ir naujų pritraukimas priklauso nuo reikiamoje vietoje, reikiamu laiku, už atitinkamą kainą ir mažiausiomis sąnaudomis pristatyto krovinio. Lynch (2008) ir Abrahamsson, Brege (2003) teigia, kad logistikos ir marketingo funkcijos yra glaudžiai susijusios gamybos ir pardavimo veiklose. Vadinasi tarp logistikos ir marketingo egzistuoja glaudus ryšys. Anot Hooley, Piercy ir kt. (2008), marketingas yra visas procesų rinkinys, kurio tikslas kurti, bendrauti ir teikti vertę klientams, taip pat valdyti santykius su jais tokiais būdais, kurie būtų naudingi tiek įmonei, tiek ir trečiosioms šalims. Tuo tarpu logistikos tikslas, pasak Ismail(2008), yra patenkinti klientų reikalavimus, palengvinti gamybos ir prekybos operacijas, o pagrindinis uždavinys yra patenkinti kliento lūkesčius ir sumažinti išlaidas, kad būtų pasiekti pageidaujami verslo tikslai. Vadinasi logistikos ir marketingo branduolys yra klientų aptarnavimas, nes, anot Langley, Gibson ir kt.(2008),jeigu klientas negauna prekės, kaip buvo jam žadėta, tai įmonė gali prarasti pajamas. Autoriai teigia, kad gamintojas gali pagaminti kokybišką produktą už tinkamą kaina ir jį parduoti, bet jeigu nebus prekė pristatyta, kaip buvo žadėta, tai klientas bus nepatenkintas. Todėl svarbu klientui pateikti prekę laiku.

Marketingo ir logistikos, kaip atskirų ūkio šakų, sujungimas bei pritaikymas yra esminis kelias į efektyvų paslaugų teikimą klientams ir, svarbiausia, kelias į klientų pasitenkinimo pasiekimą. Šių sričių sąveika didina tikimybę sėkmingai palaikyti ryšius su klientais ir tokiu būdu mažina riziką prarasti dalį įmonės uždirbamų pajamų.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad visuotinai priimto logistikos apibrėžimo nėra, tačiau pagrindinis jos tikslas yra efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti klientų aptarnavimo lygį, transportuojant, sandėliuojant, valdant įvairias materialias ir nematerialias operacijas, perduodant, saugojant ir apdorojant informaciją. Iš esmės logistika yra įvairių operacijų įmonėje

grandinė, kurią būtina optimizuoti taip, kad būtų efektyviai planuojama įmonės veikla, patenkinti klientų poreikiai, patiriant mažiausias išlaidas. Taigi šiuolaikinė logistika yra ne tik atsargų valdymas, sandėliavimas, tvarkymas, pakavimas ir transportavimas, bet ir informacijos mainai, klientų aptarnavimas, rinkodara, o vienas iš esminių tikslų – patenkinti klientų poreikius. Todėl logistinis klientų aptarnavimas, apie kurį bus rašoma kitame poskyryje, yra ypač svarbus įmonės veikloje.

1.2. Logistinis klientų aptarnavimas

Klientų aptarnavimo sąvoka yra kintanti ir priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio. Pagal Christopher (2007) aptarnavimas – tai laiko ir vietos paslauga, tiekiant pardavėjo prekes ir tiekiant paslaugas pirkėjui. Palšaičio (2010) nuomone, klientų aptarnavimo lygis gali būti laikomas logistinės sistemos kokybės įvertinimo matu, atsižvelgiant į tai, kaip gerai ši sistemą papildo produkto vertę, suteikdama laiko naudingumą, įskaitant ir patarnavimą, pardavus produktą.

Anot Židonio (2002), klientų aptarnavimas yra rodiklis, parodantis, kaip gerai veikia logistikos sistema, kurdama laiko ir vietos naudingumą. Klientų aptarnavimą galima apibrėžti kaip procesą, vykstantį tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies. Pasak Židonio, šio proceso metu padidėja produkto arba paslaugos vertė. Dauguma autorių mano, kad nėra prasmės kalbėti apie produkto ar aptarnavimo vertingumą tol, kol jis nepasieks kliento ar vartotojo. Paskirstymo funkcija versle iš esmės skirta tam, kad gaminys ar paslauga pasidarytų prieinami. Skirtingi autoriai sąvoka *prieinamumas* apibūdina panašiai. Pagal Christopher (2007), prieinamumas – yra veikiamas daugybės veiksnių, sudarančių vartotojų aptarnavimo sistemą. Pavyzdžiui, šie veiksniai gali būti tokie: pristatymo dažnumas ir patikimumas, atsargų lygis ir užsakymo ciklo laikas. Palšaitis (2010) prieinamumą apibūdina kaip verslo funkcijos paskirtį. Prieinamumas vartotojui – sudėtinė koncepcija, priklausanti nuo daugelio veiksnių. Šie veiksniai apima pristatymų dažnumą ir patikimumą, atsargų lygį bei užsakymo ciklo trukmę. Gailiausiai galima teigti, kad vartotojų aptarnavimą lemia visų šių veiksnių veikiančių gaminių ir paslaugų prieinamumą pirkėjui, sąveika.

Meidutė (2012), Palšaitis (2010) išskiria šias kliento aptarnavimo apibrėžtis:

- veikla, kuri būtina kliento užsakymams priimant įvertinti, apdoroti ir pristatyti;
- pagal kliento poreikius gaunamų produktų kokybė ir patikimas pristatymas laiku;
- veiksmų kompleksas, apimantis visas verslo sritis, jungiantis kompanijos prekių pristatymą ir tai, kas suvokiama kaip kliento poreikių patenkinimas, pagerinantis kompanijos veiklos ekonominius rezultatus;

- galutinis užsakymo įvykdymas, glaudus ryšys su klientais, visas siuntimas, detalus važtaraščių sutvarkymas ir produktų priežiūra juos realizavus;
- savalaikis klientų užsakytų produktų pristatymas, nepažeidžiant užsakymų sistemos, įskaitant sąskaitų pateikimą laiku;
- klientų aptarnavimas yra procesas tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies, suteikiantis pridedamąją vertę tiekimo ir (ar) pristatymo grandinei finansiškai efektyviausiu būdu.

Visas šias apibrėžtis vienija tai, kad jie apima pirkėjo ir pardavėjo tarpusavio santykius.

Palšaitis (2010) klientų aptarnavimą suskirsto į du lygius, tai į *kokybinį* ir *kiekybinį*. Kad klientų aptarnavimo lygis atitiktų visus reikalavimus bei klientų augančius lūkesčius vadovai ar vadybininkai turi atlikti abiejų lygių analizes, kad galėtų tobulinti aptarnavimo kokybę. Taigi, autorius teigia, kad kokybinis įvertinimas rodo vartotojo reikalavimų aptarnavimo lygio atitikimą pagal nagrinėjamą savybių visumą, kurią sudaro: aptarnavimo politika, klientų aptarnavimo organizavimas, apmokymai, susiję su aptarnavimo sistema ir jos valdymu, duomenų, susijusių su aptarnavimo sistema rinkimas, apdorojimas ir panaudojimas, aptarnavimo kokybinė analizė, aptarnavimo standartai, kontrolė, kokybiško aptarnavimo užtikrinimas, aptarnavimo rezultatai, aptarnavimo planavimas. Kiekybinis įvertinimas rodo konkrečių aptarnavimo rodiklių ar kompleksinio aptarnavimo kiekybines reikšmes ir jų atitikimą standartams: atsargų trūkumo tikimybė, paklausos patenkinimas, užsakymų išpildymas, užsakymų patikimumo lygis, logistinių operacijų nepertraukiamumas, logistinių operacijų lankstumas, netinkamo aptarnavimo lygis, aptarnavimo patikimumas.

Hutt ir Speh (2012) teigia, kad logistinis klientų aptarnavimas apima visas veiklas nuo užsakymo pateikimo iki prekių pristatymo klientui ir išskiria šešis elementus, kurie turi įtakos logistiniam aptarnavimui ir jo kokybei:

- pristatymo laikas, kur svarbu apibrėžti laiką nuo užsakymo priėmimo iki prekių pristatymo;
- pristatymo patikimumas, susijęs su įmonės pajėgumais patenkinti esamą paklausą;
- užsakymo tikslumas, kuris apima veiklas susijusias su užsakymų užbaigtumu ir galimų nesklandumų numatymu;
- informacijos prieinamumas, susijęs su galimybe klientui gauti visą norimą informaciją apie įmonę ar gabenamas prekes;
- pridėtinę vertę kuriantis aptarnavimas, tai papildomos paslaugos ar kitos prekių pakavimo ar gabenimo dalys, kurios palengvina produktų tvarkymą ar priežiūrą;
- vertė, t.y. jau pristačius klientui prekes yra apžiūrima fizinė prekių būklė.

Daugelio kompanijų požiūris į vartotojų aptarnavimą yra skirtingas. La Londe ir Cinceris (1976) svarbiausioje vartotojų aptarnavimo praktikos siūlo vartotojų aptarnavimą tirti pagal tris kriterijus:1) elementai prieš sudarant sandorį, 2) sandorio elementai, 3) elementai sudarius sandorį.

Žemiau, 1 paveiksle, pateikiami kai kurie iš daugelio vartotojų aptarnavimo elementų, atitinkančių šiuos tris kriterijus, pagal skirtingus autorius.

	Christopher (2007)	***Palšaitis (2010) ir Meidutė(2012)***	***Židonis (2002)***
Priešsandoriniai elementai	1. Raštu išdėstyta vartotojų aptarnavimo politika 2. Prieinamumas 3. Organizacijos struktūra 4. Sistemos lankstumas	1.Raštiškas kompanijos apibūdinimas 2. Organizacinė struktūra 3.Darbuotojų kompetencija 4. Efektyvus užsakymų priėmimas 5.Užsakymų atlikimo laikas 6.Sistemos lankstumas	1. Klientų aptarnavimo politikos formulavimas 2. Informacija klientams apie kompanijos klientų aptarnavimo politiką 3. Kompanijos organizacinė struktūra 4. Sistemos lankstumas 5. Vadybos paslaugos
Sandorio elementai	1. Užsakymo ciklo trukmė 2. Atsargų turėjimas 3. Užsakymų išpildymo greitis. 4. Informacija apie užsakymo būklę	1. Įrangos ar produkto demonstravimas. 2. Prieinamumas 3. Patogumas 4. Patikimumas 5. Skubumas 6. Produkto pakeičiamumas kitu 7. Sistemos tikslumas 8. Raštiška informacija klientams 9. Valdymo paslaugų teikimas.	1. Prekių trūkumo lygis (angl. stockout level.) 2. Informacijos apie užsakymą prieinamumas 3. Sistemos tikslumas 4. Užsakymo ciklo stabilumas 5. Specialus persiuntimas 6. Pervežimas 7. Užsakymo patogumas 8. Pakaitalai.
Posandoriniai elementai	1. Disponavimas atsarginėmis dalimis 2. Iškvietimo laikas 3.Gaminio sekimas ir garantija 4. Vartotojo nusiskundimai, pretenzijos it t.t.	1. Produkcijos priežiūros, remontas, atsarginių dalių tiekimas 2. Produkcijos stebėjimas 3. Klientų pretenzijos, skundai ir grąžinimo įforminimo dokumentacija 4. Laikinas produkto pakeitimas kitu.	1. Paruošimas darbui, garantija, techninis aptarnavimas 2. Produkto kontrolė po pardavimo 3. Klientų pretenzijos ir prekės grąžinimas 4. Laikinas pakeitimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Christopher (2007), Palšaitis (2010), Meidutė (2012) ir Židonis (2002)*

1 pav. **Vartotojų aptarnavimo elementai**

1 paveiksle matyti, kad skirtingų autorių išskiriami klientų aptarnavimo elementai yra iš esmės labai panašūs. Tačiau šiame darbe bus remiamasi Christopher (2007) išskirtais elementais.

Taigi logistinis klientų aptarnavimas arba klientų poreikių patenkinimas yra vienas iš esminių verslo uždavinių. Kaip teigia Grant (2005), didėjant konkurencijai, logistikos įmonės yra verčiamos tobulinti klientų aptarnavimo politiką, siekiant patenkinti klientų poreikius ir taip plėtoti ilgalaikius ir pelningus santykius. Bet kurioje gaminio ar rinkos situacijoje kai kurie iš klientų aptarnavimo elementų gali būti svarbesni nei kiti ir gali atsirasti kitų veiksnių, anksčiau neišvardytų, nors yra svarbūs tam tikroje rinkoje. Todėl šiuos elementus būtina aptarti išsamiau.

1.2.1. Priešsandorinis klientų aptarnavimas

Vartotojų aptarnavimo elementai prieš sandorį siejami su bendra politika ar programomis. Kitaip tariant, tai yra raštu išdėstyta aptarnavimo politika, adekvati organizacinei struktūrai ir sistemos lankstumui (Christopher, 2007). Pasak Lai ir Cheng (2009) klientų aptarnavimo priešsandorinius elementus sudaro sukuriamas geras įmonės įvaizdis, kur svarbu sukurti gerą atmosferą klientų aptarnavime. Ši veikla labiau yra susijusi su įmonės politika, kuri gali turėti didelę įtaką klientų suvokime apie įmonę.

Skirtingi autoriai, išskiria skirtingus priešsandorinio klientų aptarnavimo elementus. Palšaitis (2010), Meidutė (2012) teigia, kad priešsandoriniams elementams priklauso:

1. Raštiškas kompanijos veiklos apibūdinimas, kuris parodo kompanijos vidaus ir išorės ryšius, verslo organizavimo problemas, strateginius tikslus ir ekonominį veiklos pagrįstumą.

2. Organizacinė struktūra, kuri turėtų palengvinti ryšius ir bendradarbiavimą tarp padalinių, susijusių su klientų aptarnavimu.

3. Darbuotojų kompetencija, kuri būtina norint gerai atlikti užsakymus. Kompetentingi darbuotojai yra specialiai parengtas, gerai kompanijos verslo pagrindus išmanantis ir tiesiogiai su klientais bendraujantis personalas.

4. Efektyvus užsakymų priėmimas yra susijęs su personalo tarpusavio funkcijų perėmimu. Daugelis darbuotojų turi greitai ir sumaniai spręsti iškilusias problemas nepriklausomai nuo techninių sunkumų.

5. Užsakymo atlikimo laikas apima visą užsakymo atlikimo procedūros trukmę nuo užsakymo pateikimo tiekėjams iki prekių pristatymo klientui.

6. Sistemos lankstumas, kuris rodo, ar kompanija gali pritaikyti savo aptarnavimo sistemą prie klientų poreikių.

Tuo tarpu Christopher (2007) pabrėžia, kad skirtingose rinkose yra iškeliami skirtingi reikalavimai, todėl labai svarbu kiekvienam verslui apibrėžti klientų aptarnavimo politiką, nes mažai įmonių tai daro. Aptarnavimas gali tapti svarbiausia įmonės marketingo priemone. Autorius pateikia keletą pavyzdžių iš daugelio klientų aptarnavimo elementų prieš sudarant sandorį:

- raštu išdėstyta *vartotojų aptarnavimo politika*, kuri gali būti vidinė, išorinė, suprantama arba specializuota, pagrįsta ir nepagrįsta;
- *prieinamumas*, kuris rodo, ar lengva susisiekti ir organizuoti verslą, ar yra vienintelis ryšio taškas;
- *organizacijos struktūra*, kuri atskleidžia, ar yra parengta vartotojų aptarnavimo valdymo struktūra ir kokiu lygiu kontroliuojamas jų aptaranavimo procesas;
- *sistemos lankstumas*, kuris parodo, ar galima tenkinti individualius klientų poreikius.

Taigi apibendrinant skirtingų autorių išskirtus priešsandorinio klientų aptarnavimo elementus, svarbu pabrėžti, kad šiame klientų aptarnavimo etape ypač svarbu įmonės įvaizdis, santykiai su klientais, kliento vertės kūrimas. Todėl šiuos elementus prasminga aptarti išsamiau.

Įmonės įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri jungia dvi semantines reikšmes– *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti) (Rebel, 1998). Anot Bernstein (1996), organizacijos įvaizdis padeda nustatyti tai, kaip asmuo elgsis organizacijos atžvilgiu ir kaip ši organizacija yra suvokiama: kaip silpna ar kaip stipri, uždara ar atvira, šilta ar šalta, nepajudinama ar lanksti; kaip bus paveikta asmens dispozicija, jo pasirengimas pasitikėti tuo, kas yra sakoma, tinkamai įvertinti, pirkti siūlomus produktus ar net norėti joje dirbti. Organizacijos įvaizdis turi reikšmės toms organizacijoms, kurios siekia stabilumo bei ilgalaikės ekonominės sėkmės. Anot Krasauskaitės (2004), nuolatinis įvaizdžio formavimas suteikia rinkoje tam tikrą jėgą, kuri užtikrina bei didina organizacijų patikimumą bei pranašumą konkurencinės kovos metu. Patikimas organizacijos įvaizdis garantuoja pavieniams vartotojams bei visuomenei siūlomų paslaugų kokybę bei saugo įmonę nuo konkurencijos.

Priešsandorinio klientų aptarnavimo etape, kaip jau minėta, svarbus ir įmonės santykis su klientais. Be to, šiuolaikiniame versle santykių su klientais valdymas įgavo kitą atspalvį, t.y. pereinama nuo sandorių prie santykių. Anot Wang ir kt. (2000), šitas dvidešimt pirmo amžiaus rinkodaros metodas turi dvigubą orientaciją: klientų radimas bei jų išlaikymas. Naujų klientų pritraukimas kainuoja daugiau nei jau esančių išlaikymas, todėl santykių su klientais rinkodara dabar koncentruojasi į esamų klientų išlaikymą.

Reichheld (1996) tvirtino, jog netgi maži klientų išlaikymo patobulinimai gali padvigubinti įmonės pelną. Taip yra todėl, kad išlaikyti ilgalaikius klientus kainuoja mažiau. Be to, lojalus klientas mokės kainos priedą ir skleis gerą reklamą potencialiems klientams.

Taigi šiuolaikinės kompanijos linkusios perorientuoti savo verslo modelius nuo pardavimų prie santykių su klientais. To pasiekti įmonėms ypač padeda šiuolaikinės informacinės technologijos. Jos papildo santykių rinkodaros įgyvendinimo metodus, leisdamos kompanijoms perorientuoti verslo modelius nuo pardavimų prie santykių su klientais. Internetas, anot Bertagnoli (2001), padeda surinkti klientų informaciją, sukurti klientų duomenų bazę, pagerinti aptarnavimą po pardavimo ir pagerinti santykį su klientais. Tinkamai suformuota ir atlikta šio tipo rinkodara yra pirmas žingsnis į visapusiškai pelningus santykius, kadangi pasitikėjimas ir tikėjimas auga per laiką. Bauer ir kt. (2002) teigia, kad integruotos interneto technologijos į sandorius, įtakoja tikėjimą kompanija, o po to ir klientų pasitenkinimą. Be to, tokia dinamiška verslo raida sukuria naujas galimybes, naudojimąsi pasaulinėmis tinklo sistemomis, mobilumą, lankstumą, didesnį apsukrumą ir klientų lūkesčių didėjimo patenkinimą.

Tamulienė, Urbas (2012) teigia, kad įmonių ryšiai su klientai mokslininkų yra nagrinėjami jau ilgą laikotarpį, tačiau didesnis dėmesys informacinėms technologijoms šioje srityje parodytas prieš 10–15 metų. Pasak autorių, pastaraisiais metais tiek moksle, tiek versle pradėta plačiai taikyti marketingo orientacija – veikla vystoma tokia kryptimi, kad būtų patenkinti kliento poreikiai. Siekdama to, įmonė privalo turėti ryšių su klientais valdymo (toliau RKV) strategiją. Kaip ir ryšių su klientais valdymas, informacinės technologijos užima vis svarbesnę dalį mūsų gyvenime, todėl tai taip pat tapo neatsiejama verslo dalimi.

RKV yra sukurta gausus kiekis įvairių programų, kurios palengvina informacijos valdymą, jos apdorojimą bei analizavimą. Tinkamas informacinių technologijų panaudojimas įmonės ryšių su klientais valdyme leidžia įmonei geriau pažinti savo klientą, tuo pačiu gerinant ir tarpusavio santykius, kurie atsispindi didėjant klientų lojalumui. Pasak Kirvaičio (2001), susiklosčius tokiai situacijai įmonių vadovai suprato, jog reikia išmokti protingiau prekiauti – o tam reikia geriau suprasti, kas, ką ir kodėl perka. Ieškodamos šios problemos sprendimo, įmonės atsigręžė į modernias informacines technologijas. Pasak Trimbel, Strumskaus, Vaitkaus (2005), daugiau įmonių funkcionuoja efektyviau nei prieš tai, o jų gaminama produkcija panašėja ir darosi lengvai nukopijuojama. Dėl šios priežasties įmonės pradeda konkuruoti ne produktu, o ryšiais su klientu, kitaip tariant, stengiasi ugdyti jų lojalumą. Tai yra sunkiai nukopijuojama, todėl ir nauda įmonei žymiai didesnė. Geri ryšiai su klientu yra neapčiuopiama įmonės veiklos dalis, tačiau pastebimas akivaizdus šio elemento įtakos augimas. Apskritai RKV yra strategija konkurencinio pranašumo įgijimui. Tai transformacinė filosofija bei idealas to, kaip turi konkuruoti įmonės XXI amžiuje. Tai

yra pelningos veiklos kertinis akmuo. Jokia įmonė negali įgyti pranašumo procesų tobulumo, artumo su klientais, inovacinių sprendimų produkcijoje nepažindama savo klientų poreikių bei troškimų (Galbreath, Rogers, 1999).

Kaip rašo Tamulienė, Urbonas (2012) šiandieninės įmonės lūkesčius atitinkančios RKV sistemos turi atitikti specifinius įvairių veiklos šakų reikalavimus. Dabartinės programos kuriamos ženkliai nuoseklesnės, kas leidžia padidinti efektyvumą, tuo pačiu atliekamas sėkmingesnis informacijos apie klientus apdorojimas. Taigi dabar RKV sistemos tampa itin aktualiomis, siekiant išlaikyti aukštos kokybės aptarnavimą, kurio tikisi klientai.

Informacinių technologijų dėka klientų užsakymai yra tvarkomi lengviau ir greičiau. Palšaitis (2010) teigia, kad užsakymo tvarkymo sistema yra logistikos sistemos efektyvumo pagrindas. Kliento užsakymas duoda impulsą pradėti veikti jį atliekančios įmonės logistikos sistemai. Informacinių srautų greitis ir kokybė tiesiogiai veikia gamybos išlaidas, kainas bei aptarnavimo efektyvumą. Dėl lėtų ir nepastovių ryšių prarandami klientai, kyla transportavimo, sandėliavimo bei atsargų priežiūros kainos, mažėja veiklos apimtis. Užsakymų tvarkymo ir įmonės informacinės sistemas įdegimas sudaro tiek įmonės veiklos, tiek logistikos sistemos valdymo pagrindą.

Priešsandoriniame klientų aptarnavimo etape taip pat svarbu klientų poreikių patenkinimas, vartotojų vertė. Pasak Christopher (2007), kiekvieno verslo sėkmė ar žlugimas priklauso nuo vartotojo vertės, kurią verslas suteikia pasirinktoje rinkoje. Sąvoka vartotojo vertė gali būti apibrėžta labai paprastai: kaip iš pirkimo gautos naudos ir visos pirkimo kainos skirtumas arba kaip jų santykis. Be to, kaina – svarbiausias vartotojų pasitenkinimo ir jų lojalumo veiksnys (Virvilaitė ir kt., 2009).

Šių dienų vartotojas, priimdamas sprendimą pirkti, gali rinktis iš didelės produktų ir paslaugų įvairovės. Pagal Kiyak (2013) nuomonė didėjanti naujų produktų pasiūla keičia vartotojų norus ir lūkesčius, kurie susiję su produkto įsigijimu. Šiandieniniai vartotojai daug labiau yra linkę spręsti apie produktus ar paslaugas jų vertės terminais. Kitaip sakant, vartotojai pasirenka tarp konkuruojančių pasiūlymų, remdamiesi sąmoningu ir nesąmoningu produkto vertės nustatymu. Vertės vartotojui sampratos atskleidžia tris pagrindines vertės vartotojui dedamąsias: vartotojo gaunamą naudą, vartotojo gaunamą papildomą naudą, vartotojo patiriamas sąnaudas. Kaip teigia Vaitkienė, Pilibaitytė (2008), vertė vartotojui siejama su santykiu tarp iš pagrindinio produkto gaunamos apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos bei vartotojo patiriamų piniginių bei nepiniginių sąnaudų, įsigyjant produktą.

Pagal Christopher (2007), sėkmingai dirbančios kompanijos konkurencinis pranašumas, bendruoju atveju, apibrėžiamas kaip duodantis daugiau vartotojo vertės negu jos konkurentai. Kitais žodžiais tariant, jos naudos santykis su išlaidomis yra didesnis negu kitų žaidėjų segmente ar

rinkoje. Konkurencinis pranašumas laikytinas santykiniu dydžiu, kuris pagristas konkuruojančių įmonių lyginimu. Daug mokslininkų (Miller, Friesen, 1983; Porter,1985; Grantas, 1991; Hunt ir Morgan, 1995; Ma, 2000) konkurencinio pranašumo sąvoką apibrėžia gana panašiai ir sutinka, kad tai – įmonės išskirtinumas bei unikalumas konkurentų atžvilgiu. Be to, laikomasi nuostatos, kad konkurencinis pranašumas sudaro ilgalaikio įmonės gyvavimo pagrindą (Casas, 1994).

Taigi priešsandoriniai klientų aptarnavimo elementai apima vartotojų aptarnavimo politiką, prieinamumą, organizacijos struktūrą bei sistemos lankstumą. Būtent šie priešsandoriniai elementai bus analizuojami ir empiriniame įmonės tyrime. Taip pat svarbu pabrėžti, kad svarbūs yra ir tokie priešsandorinio klientų aptarnavimo elementai kaip įmonės įvaizdis, santykiai su klientais, kliento vertės kūrimas.

1.2.2. Sandorinis klientų aptarnavimas

Sandorio elementai yra vartotojų aptarnavimo kintamieji, kurie tiesiogiai veikia materialiąją paskirstymo funkciją – gaminio ir pristatymo patikimumą (Christopher, 2007). Sandorio elementai yra tokie, kurie tiesiogiai lemia produkto ar paslaugos pristatymą klientui, pavyzdžiui, yra nustatomas atsargų kiekis, pasirenkama transportavimo rūšis, apdorojama užsakymo tvarka. Be to, anot Lai ir Cheng (2009), šie elementai gali turėti įtakos užsakymo pateikimo našumui.

Meidutė (2012), R. Palšaitis (2010, p. 63) išskiria devynis sandorinius klientų aptarnavimo elemento punktus:

1. Įrangos ar produkcijos demonstravimas. Tiekėjai susipažindina būsimus klientus su prekėms savo patalpose iki pasirašant sutartį, be kokių kliento įsipareigojimų pirkti.

2. Prieinamumas. Tai kompanijos sugebėjimas patenkinti kliento užsakymą per tokią laiko trukmę, kuri yra nustatyta toje pramonės ar prekybos šakoje tam tikrai prekei.

3. Patogumas – tai reikalingos dokumentacijos tvarkymo pagal teisinius reikalavimus efektyvumas, tikslumas ir paprastumas, esant kompanijos ir klientų verslo sistemų sąveikai.

4. Patikimumas išreiškia kompanijos įsipareigojimą laikytis pristatymo tvarkaraščio ir informuoti klientus, jei tai, kas užsakyta, negali būti pristatyta laiku.

5. Skubumas, susijęs su siuntomis, kurioms būtina speciali priežiūra, kad sutrumpėtų užsakymo ciklas. Vadybininkui svarbu nustatyti, kuriuos klientus aptarnauti skubiau. Tokia politika priklauso nuo to, kiek individualus klientas prisideda prie gamintojo ar pardavėjo pelno.

6. Produkto pakeičiamumas kitu, kai užsakytas produktas ar paslauga pakeičiami tuoj pat, tik kitų rodiklių produktu arba analogiška aukštesnio lygio paslauga.

7. Sistemos tikslumas padeda firmai savo verslo sistemoje išvengti klaidų, kurios gali būti susijusios su užsakymų dydžiu, produktų nomenklatūra, apmokėjimu.

8. Raštiška informacija klientams apie siūlomą aptarnavimą sumažina tikimybę, kad klientas turės nerealių vilčių dėl kompanijos veiklos. Nesugebėjimas informuoti kliento apie siūlomas paslaugas daro didelę įtaką kompanijos veiklos efektyvumui. Informacijos apie užsakymo tvarkymą išsamumas rodo sugebėjimą tinkamai pateikti klientams duomenis apie atsargų ir užsakymo būklę. planuojamus krovinių transportavimo ir pristatymo terminus, užsakymo atsisakymo galimybę.

9. Valdymo paslaugų teikimas – tai mokomosios priemonės ir seminarai, organizuojami siekiant padėti klientams geriau valdyti atsargas, tvarkyti užsakymus arba prekiauti. Tai padeda kompanijoms ir klientams užmegzti ir palaikyti geresnius ryšius.

Christopher (2007) šiek tiek kitaip išskiria sandorio elementus:

- užsakymo ciklo trukmė, kuri rodo, kiek praeina laiko nuo užsakymo iki pristatymo, koks patikimumas, nukrypimai;
- atsargų turėjimas, kuris parodo, kokia kiekvieno gaminio poreikio dalis gali būti padengta iš atsargų;
- užsakymų išpildymo greitis, kuris atskleidžia, kokia užsakymų dalis visiškai išpildoma per nustatytą laiką;
- informacija apie užsakymo būklę, kai sužinoma, kiek laiko užtrunka atsakyti į informacijos užklausą.

Tuo tarpu McDonald, Frow ir kiti (2011) išskiria dar daugiau sandorio elementų, tokių kaip: paklausos valdymas, laikas, aptarnavimo lygis, sistemos tikslumas, papildomos paslaugos, atmosfera, sąlygos patogiai įsigyti.

Taigi matyti, kad sandoriniame klientų aptarnavimo etape ypač svarbu yra klientų aptarnavimo kokybė. Klientų aptarnavimas, anot Židonio (2002), tai visų pirma yra aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas. Optimalus klientų aptarnavimo lygis yra tas, kuris pritraukia ir išlaiko pelningiausius klientus.

Anot Židonio (2002), norint sukurti efektyvią klientų aptarnavimo programą, reikia nustatyti aptarnavimo standartus, kurie atspindėtų kliento požiūrį į aptarnavimą, leistų operatyviai ir objektyviai įvertinti paslaugų teikimo procesą ir padėtų vadybininkams ištaisyti nukrypimus nuo standarto.

Kokybiškas aptarnavimas turi tarsi pririšti klientą prie įmonės, nes klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas – pasitenkinimas, kaip svarbiausias aptarnavimo

efektyvumo rodiklis. Klientų pasitenkinimą lemia tiek aptarnavimo kokybė, tiek paslaugos ar prekės kokybė. Taip pat labai svarbus yra emocinis pasitenkinimas vartojant paslaugą ar prekę, prieinamumas ir kaina. Banytė (2001) išskiria tokius kokybiško aptarnavimo kriterijus:

- *patikimumas* – ar kompanija tiksliai, be klaidų ir laiku atlieka tai, ką pasižadėjo;
- *užtikrintumas* – ar kompanijos darbuotojai pakankamai kompetentingai ir sąžiningai teikia savo paslaugas;
- *reagavimas* – ar operatyviai suteikiamos reikiamos paslaugos, pagalba klientams;
- *jautrumas* – ar kompanija sugeba ir nori suprasti specifinius, individualius klientų poreikius, įsigilinti į jų padėtį ir užmegzti asmeninį ryšį;
- *apčiuopiamos savybės* – ar kompanijos buveinė, darbuotojų apranga ir įranga, pastebimos aptarnavimo metu, yra kokybiškos.

Panašiai pirkėjų reikalavimus aptarnavimui apibūdina Pajuodis (2005), išskirdamas įvairumą, greitumą, tikslumą, patogumą, kokybę, nedideles kainas ir darbuotojų paslaugumą. Daubarienė (2007) bendrus gero aptarnavimo kriterijus skirsto į tokias tris pagrindines grupes:

- pirmąjį įspūdį sukuriantys faktoriai;
- aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai;
- aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.

Adomaitytė (2005) teigia, kad po ilgalaikio plušimo, paslaugų tobulinimo, rinkodaros, įvaizdžio ir prekės ženklo stiprinimo, kainodaros ir kitose srityse, pagaliau susitinka aptarnaujantis paslaugos tiekimo personalas ar pardavėjas ir pirkėjas. Jei jie susitiko, ko gero, visas įmonės marketinginis darbas klientui patiko, tačiau toji susitikimo akimirka lemia daugiausiai. Aptarnavimo kokybė priklauso nuo to, koks dėmesys parodomas klientui. Klientas, anot autorės, atkreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą, etišką ar neetišką elgesį ir santūrias manieras, personalo draugiškumą ir kuriamą psichologinę atmosferą. Pirmas įspūdis įstringa ilgam, todėl būtina stengtis sukurti jį teigiamai.

Kitas kriterijus – aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti palaikyti ir pabaigti pokalbį, taip pat labai svarbus sandoriniame aptarnavimo etape. Aptarnaujant klientą svarbiausia mandagumas, paslaugumas, noras padėti, dėmesingumas, taktiškumas (Adomaitytė, 2005; Daubarienė, 2007).

Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją apie įmonės paslaugą ar prekę, suprasti pirkėjo norus, lūkesčius ir mokėti įtikinti. Darbuotojas privalo pagalvoti, kokią įtaką jo poelgiai turės kliento įspūdžiui apie organizaciją ir elgtis taip, kad nesugriautų savo kolegų pasiektų rezultatų. Svarbus

yra personalo patikimumas, kaip įmonė laikosi savo pažadų, įsipareigojimų bei nusistatytų terminų (Adomaitytė, 2005).

Aptarnavimo rezultatas – sprendimas, pirkti ar ne ir jausmas, kurį klientas išsineša su savimi, kuris vėliau organizacijai lemia galimybę su juo bendrauti toliau ar ne. Kad apsilankęs klientas jaustųsi taip, lyg visi jo lūkesčiai būtų patenkinti su kaupu, neužtenka vien suteikti jo norimą informaciją ar pasiūlyti poreikį atitinkančią prekę ar paslaugą.

Taigi klientų aptarnavimo kokybė priklauso nuo veiksnių visumos, pradedant pirmuoju įspūdžiu ir baigiant darbuotojo profesinių žinių ir įgūdžių lygiu. Kokybiškas klientų aptarnavimas yra būtinas kiekvienai sėkmingai organizacijai. Įmonės elgesys, bendravimas ir požiūris pirkėją gali paversti ilgalaikiu bei lojaliu klientu. Todėl galima teigti, kad teisinga klientų aptarnavimo strategija sandoriniame etape užtikrina įmonės efektyvumą ir pelningumą.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad empiriniame tyrime bus analizuojami tokie sandorio elementai kaip užsakymo ciklo trukmė, atsargų turėjimas, užsakymų išpildymo greitis bei informacija apie užsakymo būklę. Sandorio elementai tiesiogiai lemia produkto ar paslaugos patikimumą, pristatymą klientui. Todėl šiame etape ypač svarbu yra klientų aptarnavimo kokybė, kuri pritraukia ir išlaiko pelningiausius klientus.

1.2.3. Posandorinis klientų aptarnavimas

Christopher (2007) teigia, kad vartotojų aptarnavimo elementai, sudarius sandorį, paprastai palaiko gaminį tol, kol jis naudojamas, pavyzdžiui, gaminio garantija, dalys, ir remonto tarnyba, procedūros, skirtos vartotojo nusiskundimams nagrinėti ir gaminiui pakeisti.

Lai ir Cheng (2009) teigia, kad posandoriniai elementai yra susiję su teikiamų paslaugų įvairove po to, kai prekė ar paslauga yra suteikta, pavyzdžiui, defektų pašalinimu, produktų grąžinimo, skundų ir prašymų tvarkymo, nors ši veikla vyksta jau po prekių ar paslaugų pardavimo, jie turi būti planuojami iš anksto, prieš sandorinių ar sandorinių elementų etapuose.

Meidutė (2012),Palšaitis (2010) išskiria keturis posandorinius klientų aptarnavimo elemento punktus, tokius kaip:

1. Produkcijos priežiūra, remontas, atsarginių dalių tiekimas, priimant sprendimus, susijusius su produkto pirkimu ar paslaugų teikimu, gali būti labai reikšmingi aptarnavimo elementai. Vykdant šias funkcijas, būtina:

a) pagalba, kad produktas funkcionuotų, kai vartotojas pradeda jį vartoti;

b) atsarginių dalių it remonto darbų prieinamumas;

c) dokumentacijos išsaugojimas, siekiant padėti klientams atlikti techninės priežiūros ir remonto darbus;

d) administracinių funkcijų, patvirtinančių kompanijos garantijas, vykdymas.

2. Produkcijos stebėjimas yra būtina klientų aptarnavimo veiklos sritis. Kad išvengtų teisminių ginčių, kompanijos turi sugebėti "atšaukti" produktus iš prekybos, kai tik pastebimi produktų trūkumai ir gali kilti problemų, susijusių su produkcijos vartojimu, eksploatavimu bei realizavimu.

3. Klientų pretenzijos, skundai ir įforminimo dokumentacija turi būti kaupiama kaip vertinga informacija gaminiams tobulinti, rinkodarai, logistikai ir kitoms bendrosioms funkcijoms plėtoti.

4. Laikinas produkto pakeitimas kitu, kai klientas laukia nupirkto ar dėl pastebėtų trūkumų grąžinto firmai produkto, yra būtinas geros kompanijos bruožas.

Christopher (2007) išskiria dar ir papildomus posandorinio elemento punktus:

- disponavimas atsarginėmis dalimis, kuris rodo, kokio aptarnavimo lygio detalių atsargos;
- iškvietimo laikas, kuris atskleidžia, kiek laiko trunka, kol atvažiuoja inžinierius, ir koks yra darbo atlikimo greitis, po pirmojo skambučio greitis.

Tinkamas klientų posandorinis aptarnavimas padeda išlaikyti esamus klientus. Palšaitis (2010) teigia, kad įmonės, siekdamos išlaikyti turimus ir pritraukti naujus ilgalaikius klientus, privalo užtikrinti jų aptarnavimą ne tik prieš sandorį, bet ir po jo. Iš tiekėjų klientai tikisi garantijos ar pagalbos, kad naudojamas produktas ar paslauga tinkamai funkcionuotų ir suteiktų jiems laukiamos naudos.

Naik ir kt. (2010) teigia, kad klientų pasitenkinimas yra vienas iš pagrindinių verslo įmonės tikslų bei sėkmės elementų. Įmonės pripažįsta, kad išlaikyti esamus klientus yra kur kas pelningiau nei užkariauti naujus klientus, pakeičiančius prarastus. Tačiau Petzer ir kiti (2009) mini, kad dauguma organizacijų nesupranta klientų išlaikymo svarbos ir šio poveikio pelningumo. Todėl dažnai atsitinka taip, kad įmonė didesnę dalį dėmesio skiria naujiems klientams pritraukti ir galvoja tik apie pelno uždirbimą.

Anot Židonio (2002), svarbią reikšmę klientų išlaikyme įgyja prevenciniai veiksmai, kurie suprantami kaip nuolatinė klientų aptarnavimo lygio kontrolė, užkertanti kelią klientų adekvatiems atsiliepimams.Wahab ir Ali (2010) pabrėžia, kad esamo kliento išlaikymas įmonei atneša didesnę naudą, t.y. didesnes pajamas, nei naujų potencialių klientų aptarnavimas. Pasak L. Pilenienės (2008), tai lemia patiriamos žemesnės marketingo sąnaudos, išlaikant lojalius vartotojus bei galimybė jiems parduoti, nustatant aukštesnę produkto ar paslaugos kainą. Taip pat labai tikėtina, kad išlaikyti klientai taps ,,organizacijos gynėjais - ,,advokatais“, skleisdami teigiamus atsiliepimus ir taip stiprindami įmonės reputaciją.

Dubinas (2006) teigia, kad dažnai klientai savo apisprendimą pasirinkti būtent tą prekę ar paslaugą grindžia anksčiau įgyta patirtimi ir žiniomis. Jei įmonė pateisino kliento lūkesčius, todėl jis net negalvoja apie alternatyvius variantus siūlančius konkurentus. Todėl yra sunku ir brangu pritraukti naujus klientus. Įmonės turi dėti visas pastangas išlaikant esamus.

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojų aptarnavimo elementai, sudarius sandorį, paprastai palaiko gaminį tol, kol jis naudojamas. Empiriniame tyrime bus analizuojami tokie posandorinio klientų aptarnavimo elementai kaip disponavimas atsarginėmis dalimis, iškvietimo laikas, gaminio sekimas ir garantija, vartotojo nusiskundimai ir pretenzijos. Įvertinant šiuos elementus, siekiama matuoti ir analizuoti klientų aptarnavimo kokybę. Tačiau prieš tai taip pat svarbu apžvelgti logistinio klientų aptarnavimo kokybės matavimo galimybes.

1.3. Logistinio klientų aptarnavimo kokybės matavimas

Atsiranda vis daugiau ir daugiau rinkų, kur firmos ženklo svarba mažėja ir vartotojai vis dažniau yra linkę priimti pakaitalus. Netgi technologiniai skirtumai tarp gaminių taip sumažėjo, kad vis sunkiau išlaikyti konkurencinį pranašumą naudojantis pačiu gaminiu. Šioje situacijoje vartotojų aptarnavimo tarnyba gali suteikti galimybę vienos kampanijos pasiūlymą palyginti su konkurentų pasiūlymu. Paslaugų pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi kitokių paslaugų siūlymu tiems patiems vartotojams tikintis, kad šios paslaugos savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės paslaugas. Spaudimo jėga pasireiškia šių paslaugų savybių bei kainos palyginamumu (Bivainis, Bivainis, 2005).

Christopher (2007) nuomone, vis stiprėja tendencija vertinti vartotojų aptarnavimą kaip potencialią diferencijavimo priemonę. Kadangi vartotojų aptarnavimas yra labai skirtingo pobūdžio, skirtingose rinkose jam keliami skirtingi reikalavimai, todėl kiekvienam verslui labai svarbu aiškiai apibrėžti vartotojų aptarnavimo politiką. Stebina, tai kad tik labai mažai kompanijų suformavo vartotojų aptarnavimo politiką, palikdamos organizacijai pakankamai lankstumo aptarnavimui valdyti, tuo tarpu aptarnavimas gali tapti viena svarbiausių kompanijos rinkodaros priemonių.

Palšaitis (2010) teigia, kad reikalingam aptarnavimo lygiui užtikrinti būtina parengti aptarnavimo lygio įvertinimo sistemą. Ruošiant aptarnavimo lygio įvertinimo metodiką, reikia vadovautis šiomis taisyklėmis:

- aptarnavimo lygis apibūdinimas rodiklių kompleksu;
- aptarnavimo lygis įvertinamas remiantis jo palyginimu su analogais pagal rodiklių visumą. Kaip pagrindinis imamos vadinamųjų standartų patarnavimo operacijų ar kitų įmonių aptarnavimo operacijų rodiklių reikšmės;

- rodiklių, parenkamų aptarnavimo lygiui įvertinti, nomenklatūra turi atitikti įvertinimo tikslus ir būti priimtina visiems analogams ir vertinamiems objektams (paslaugoms);
- aptarnavimo kokybę galima traktuoti ir įvertinti pagal įvairius aspektus: prieinamumas, funkcinis tinkamumas, patikimumas, saugumas, technologiškumas, aplinkos apsauga, išteklių naudojimas;
- aptarnavimo lygio įvertinimo pagrindinis principas - aptarnavimo rodiklių reikšmių visumos palyginimas su šių rodiklių standartinių (pagrindinių) reikšmių visuma;
- palyginimo rezultatais turi būti pateikimas kiekybinė arba kokybine forma;
- įvertinimo rezultatus galima naudoti sprendžiant bendrojo logistinio aptarnavimo kokybės uždavinius.

Beniušienė, Petukienė (2012)teigia, kad norint gerinti kokybę, reikia ją įvertinti, o vertinimas labai priklauso nuo to, kaip kokybė yra apibrėžiama. Kokybės apibrėžtis lemia su ja susijusių veiksmų ir procedūrų pobūdį. Autorės nesiekia apibrėžti logistikos paslaugų kokybę, o tik identifikuoti kokybės dimensijas ir indikatorius iš marketingo ir logistikos perspektyvų. Marketingas akcentuoja kokybės vertinimą iš paslaugos gavėjų pozicijos, tačiau ignoruoja būtinybę į kokybės vertinimą įtraukti techninius paslaugos teikėjo įgūdžius bei paslaugų rezultatus. Todėl reikalingas integruotas požiūris, apjungiantis paslaugų kokybės suvokimą iš abiejų, marketingo ir logistikos vadybos, pozicijų.

Pasak Beniušienės, Petukienės (2012), dauguma mokslininkų logistikos paslaugų kokybę apibrėžia kaip vieną iš svarbiausių elementų, padedančių visiškai ir galutinai patenkinti klientų poreikius. Vis tik logistikos paslaugų kokybės valdymas yra sudėtingas uždavinys. Wang (2011) akcentuoja, kad kiekvienas atskiras klientas yra unikali asmenybė, kuri turi savus norus, kai juos aptarnauja. Akivaizdu, kad nėra dviejų visiškai identiškų klientų, kurie išreikštų vienodus reikalavimus teikiamų paslaugų ar aptarnavimo kokybei. Kiekvieno kliento poreikiai plačiąja prasme skirtingi, todėl įmonės daro klaidą taikydamos vieną unifikuotą logistinio aptarnavimo strategiją. Dažnai pasitaiko, kad įmonės griežtai apibrėžti ir suklasifikuoti logistinio klientų aptarnavimo standartai neatitinka klientų lūkesčių. Ypač svarbu yra žinoti, kaip klientai suvokia aptarnavimą ir jo kokybę. Kai šis suvokimas įmonėje egzistuoja, galima kurti ir išvystyti paslaugų kokybės valdymo strategijas.

Nusistačius klientų aptarnavimo standartus arba apibrėžus pagrindinius logistikos paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, atsiranda būtinybė palyginti juos su kitais indikatoriais, kurie taip pat turi įtakos paslaugų teikimui, o tai reiškia ir jų kokybei (Beniušienė, Petukienė, 2012). Shahin ir kt. (2011), Ahuja ir kt. (2011), Taskin ir kt. (2010) (cit. Beniušienė, Petukienė, 2012) siūlo logistikos

paslaugų kokybę vertinti pagal PZB (Parasuraman-Zeithaml-Berry) modelį, kurį sudaro klasikinės paslaugų kokybės vertinimo dimensijos: *patikimumas, reagavimas, empatija, užtikrintumas, materialinės vertybės.* Tačiau šis klasikinis paslaugų kokybės matavimo modelis iššaukia diskusijas dėl jo tinkamumo matuoti logistikos paslaugų kokybę. Franceschini ir kt. (2000) pateikia šių dviejų modelių dimensijų palyginimą, priskirdami kiekvienai dimensijai santykių tipus: stiprus ryšys (pabrėžia stiprų ryšį tarp logistikos paslaugų kokybės modelio ir klasikinio PZB modelio kokybės dimensijų)bei silpnas ryšys (nepabrėžia stipraus ryšio tarp šių dimensijų) (1 lentelė).

1 lentelė

Logistikos paslaugų kokybės ir klasikinio modelių (PZB) atitikimas

(A – stiprus ryšys; B – silpnas ryšys)

PZB / LPK	Vertybės Patikimumas	Reagavimas	Užtikrintinumas	Empatija
Naujo užsakymo įsisavinimo periodas	B	A		
Reguliarumas	B	A		
Patikimumas	B	A		
Užbaigtumas		A	B	
Lankstumas		A	B	
Teisingumas (kiek, vykdant užsakymus, padaryta klaidų)		A	B	
Produkto pažeidimai	B		A	
Produktyvumas	A		B	

Šaltinis: Franceschini, F., Rafele, C. (2000). Quality evaluation in logistic services, *International Journal of Agile Management Systems*.

Beniušienė, Petukienė (2012) aprašo įvairių autorių (Minalga, Christopher, Shahin, Ahuja, Taskin ir kitų) klasikinius paslaugų kokybės matavimo modelius. Tačiau tyrimas buvo atliktas remiantis logistikos paslaugų kokybės matavimo modeliu, kurį pateikia Franceschini ir kt. (2000). Šie autoriai siūlo logistikos paslaugų kokybę vertinti pagal 8 dimensijas: produktyvumas, reguliarumas, produkto pažeidimai, naujo užsakymo įsisavinimo periodas, patikimumas, užbaigtumas, lankstumas, teisingumas (kiek vykdant užsakymą padaryta klaidų).

Beniušienės, Petukienės (2012) apklausoje dalyvavo 278 respondentai. Po tyrimo mokslininkės padarė išvadą, kad visose logistikos paslaugų matavimo dimensijose atsispindi operatyvumo reikšmė. Dauguma logistikos paslaugų kokybės matavimo dimensijų klientų suvokiamos kaip reikšmingos: naujo užsakymo įsisavinimo periodas, teisingumas, užbaigtumas, patikimumas, reguliarumas, produktyvumas, produkto pažeidimai, lankstumas.

Anot Beniušienės, Petukienės (2012), logistikos paslaugų kokybę, nustatyti klientams svarbiausi šie matavimo indikatoriai:

- organizacijų aptarnavimas įsisavinant naują užsakymą,
- užbaigtumas
- ir teisingumas.

Tai rodo, kad įmonės turi greitai susiorientuoti gavusios naują užsakymą bei užsakymo atlikimui visada paskirti tą patį asmenį, kuris kuruoja kliento užsakymą. Tyrimo rezultatai parodė, jog klientams svarbu, kad įmonės gebėtų dirbti beveik be klaidų, tačiau bendravimo sąžiningumas nėra suvokiamas kaip itin svarbus elementas. Mažiausiai svarbios klientams dimensijos yra *lankstumas ir produkto pažeidimų mažinimas.* Klientams nėra svarbu ar jie turi galimybę transportavimo metu stebėti ir kontroliuoti savo krovinius, tačiau organizacijos, norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą, turėtų integruoti naujausias technologijas, kurios leistų dirbti kokybiškiau. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad logistikos paslaugų kokybės matavimo indikatorių reitinge aukščiausias pozicijas užimančios *naujo užsakymo įsisavinimo periodas ir teisingumas* dimensijos priklauso logistikos paslaugų kokybės matavimo modeliui ir viena *(užbaigtumas)*– klasikiniam paslaugų kokybės modeliui.

Sudarant integruotą logistikos paslaugų kokybės matavimo indikatorių modelį, anot Beniušienės, Petukienės (2012), iš kliento perspektyvos būtina integruoti ne tik logistinius, bet ir bendrus paslaugų kokybės matavimo indikatorius. Diskutuotina, vertinant logistikos paslaugų kokybę, lankstumo dimensija, kuri respondentų yra suvokta kaip mažiausiai reikšminga.

Christopher (2007) manymu, aptarnavimo veiklos valdymui reikia šios veiklos standartų. Jei kliento lūkesčius patenkinsime 100 procentų, vadinasi, atitiksime ir standartus. Todėl reikia aiškiai ir objektyviai įvertinti kliento reikalavimus, o tiekėją įpareigoti atlikti darbą taip, kas šie lūkesčiai

būtų patenkinti. Kitaip tariant, tai, ką mes norime ir galime padaryti, turi visiškai tenkinti kliento lūkesčius. Dėl aptarnavimo standartų gali prireikti ir derėtis, nes nė viena iš šalių nėra suinteresuota tokio lygio aptarnavimu, kai tiekėjui ar klientui mažėja pelningumas. Norint, kad standartai duotų efektą, juos turi apibrėžti patys klientai. Tam, kad vartotojų aptarnavimas būtų tinkamai apibrėžtas kiekvienam rinkos segmentui, vartotojai turi atlikti etaloninio vertinimo studijas. Christopher (2007) įvardina kai kurias svarbiausias sritis, kuriose standartizacija būtina:

- *Užsakymo ciklo trukmė.* Tai laikas nuo kliento užsakymo pateikimo iki pristatymo. Standartas turi atitikti kliento reikalavimus.
- *Atsargų prieinamumas.* Tai priklauso nuo konkrečios grupės prekės santykio paklausos tenkinimo (individualus atsargų vienetas, arba IAV) galimybės iš esamų atsargų.
- *Užsakymo dydžio ribojimas.* Vis daugiau klientų reikalauja, kad būtų pristatyta pačiu laiku mažomis partijomis. Ar mes esame tokie lankstūs išpildyti įvairius kliento užsakymui?
- *Užsakymo patogumas.* Ar mus lengva rasti ir ar lengva bendrauti versle? Kaip mes atrodome vartotojo požiūriu? Ar mūsų sistemos dera su jų sistemomis?
- *Pristatymo dažnumas.* Toliau plėtojantis sistemomis *pačiu laiku,* klientai reikalauja prekes pristatyti vis dažniau pagal griežtą laiko grafiką. Norint patenkinti šį reikalavimą reikia lankstaus reagavimo.
- *Pristatymo patikimumas.* Santykinai kiek užsakymų buvo pristatyta laikų? Tai parodo ne tik pristatymo proceso kokybę, tačiau ir atsargų prieinamumo lygį, užsakymų įforminimo greitį bei kokybę.
- *Dokumentacijos kokybė.* Kiek klaidų sąskaitose, važtaraščiuose ir kituose su klientų susijusiose dokumentuose? Labai keista, tačiau daug klaidų padaroma dokumentacijoje.
- *Pretenzijų nagrinėjimo procedūra.* Kokios pretenzijų tendencijos? Kokios jų atsiradimo priežastys? Kaip greitai mes atsakome į nusiskundimus ir pretenzijas? Ar yra numatytos procedūros *aptarnavimo kokybės atstatymui?*
- *Užsakymo išbaigtumas.* Kiek užsakymų mes įvykdome visiškai, tai yra be grąžintų užsakymų ir pristatymo dalimis?
- *Techninis aprūpinimas.* Kokią paramą mes suteikiame klientui po pardavimo? Ar mes standartizavome iškvietimo laiką ir ar žinome, kiek yra iškvietimų pirmą kartą?
- *Informacija apie užsakymo vykdymą.* Ar mes galime suteikti klientui informacijos apie jų užsakymo vykdymo eigą kiekvienų momentų? Ar mes numatę procedūras, kaip informuoti klientą apie potencialus atsargų trūkumus ar pristatymo vėlavimą?

Visus šios klausimus galima išreikšti vartotojo reikalavimų kiekybiniais rodikliais.

Vadinasi logistikos valdymas turi didžiulę įtaka, ar bus pasitenkintas vartotojas ir ar jis bus išlaikytas kaip lojalus klientas. Įvertinant visus priešsandorinio, sandorinio ir posandorinio aptarnavimo elementus, jų svarbą, klientų požiūrį ir vertinimą, reikia sukurti naują logistikos strategiją, ir, vadovaujantis konkrečiais vartotojų reikalavimais, naujai suformuluoti vartotojų aptarnavimo tikslus, kurti aptarnavimo veiklos standartus.

Taigi logistikos paslaugų kokybė apibrėžiama kaip vienas iš svarbiausių elementų, padedančių visiškai ir galutinai patenkinti klientų poreikius. Vartotojų aptarnavimas yra labai skirtingo pobūdžio, skirtingose rinkose jam keliami skirtingi reikalavimai, todėl kiekvienam verslui labai svarbu aiškiai apibrėžti vartotojų aptarnavimo politiką, o reikalingam aptarnavimo lygiui užtikrinti būtina parengti aptarnavimo lygio įvertinimo sistemą. Taip pat svarbu pabrėžti, kad yra įvairių paslaugų kokybės matavimo modelių, tačiau svarbiausia aiškiai ir objektyviai įvertinti kliento reikalavimus, t.y. patenkinti visus kliento lūkesčius, o įmonė turi įsipareigoti atlikti darbą taip, kad šie lūkesčiai būtų patenkinti.

Apibendrinant teorinę darbo dalį *verta paminėti, kad logistikos tikslas yra efektyviai ir ekonomiškai užtikrinti klientų aptarnavimo lygį. Logistika yra įvairių operacijų įmonėje grandinė, kurią būtina optimizuoti taip, kad būtų efektyviai planuojama įmonės veikla, patenkinti klientų poreikiai, patiriant mažiausias išlaidas. Todėl logistinis klientų aptarnavimas arba klientų poreikių patenkinimas yra vienas iš esminių verslo uždavinių.*

Išskiriami priešsandoriniai, sandoriniai ir posandoriniai klientų aptarnavimo elementai, padedantys kurti klientų aptarnavimo sistemą. Priešsandoriniai klientų aptarnavimo elementai apima vartotojų aptarnavimo politiką, prieinamumą, organizacijos struktūrą bei sistemos lankstumą. Sandorio elementai – tai užsakymo ciklo trukmė, atsargų turėjimas, užsakymų išpildymo greitis bei informacija apie užsakymo būklę. Sandorio elementai tiesiogiai lemia produkto ar paslaugos patikimumą, pristatymą klientui. Posandoriniai vartotojų aptarnavimo elementai paprastai palaiko gaminį tol, kol jis naudojamas. Tai tokie klientų aptarnavimo elementai kaip disponavimas atsarginėmis dalimis, iškvietimo laikas, gaminio sekimas ir garantija, vartotojo nusiskundimai ir pretenzijos. Įvertinant šiuos elementus, siekiama matuoti ir analizuoti klientų aptarnavimo kokybę, kuri padeda visiškai ir galutinai patenkinti klientų poreikius.

2. LOGISTINIO KLIENTŲ APTARNAVIMO AB „ORLEN LIETUVA“ TYRIMAS

2.1. Empirinio tyrimo metodika

Siekiant tyrimo tikslo – išanalizuoti AB „ORLEN Lietuva“ autotransporto Logistikos padalinio klientų aptarnavimą – buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tyrimui atlikti buvo gautas žodinis AB „ORLEN Lietuva“ Logistikos padalinio vadovo leidimas.

Kardelis (2005) teigia, kad anketinė apklausa yra aiški, nedviprasmiška, patikima, o kartu ji skatina respondento norą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti. Be to, anketavimo apklausa yra vienas populiariausių informacijos rinkimo metodų. Anot Luobikienės (2006), anketinės apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį, taip pat apklausėjas turi galimybę instruktuoti respondentus, o respondentai gali konsultuotis su apklausos organizatoriumi. Taip pat svarbu pabrėžti, kad anketinė apklausa trunka trumpiau ir yra pigesnis tyrimo metodas nei interviu.

Tidikis (2003) teigia, kad anketa yra vienas iš populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais (Valackienė, 2004).

Šio tyrimo anketa buvo parengta, remiantis mokslinės literatūros analize. Analizuojant teorinius logistinio klientų aptarnavimo aspektus buvo išskirti aptarnavimo elementai pagal tris kriterijus: priešsandorio elementai, sandorio elementai ir posandorio elementai. Sudarant tyrimo instrumentą buvo remtasi Christopher (2007), Palšaičiu (2010), Meidute (2012) ir Židoniu (2002) išskirtais klientų aptarnavimo elementais (2 lentelė).

2 lentelė

Tyrimo instrumento pagrindimas

Priešsandoriniai elementai	Sandoriniai elementai	Posandoriniai elementai
1. Raštu išdėstyta vartotojų aptarnavimo politika 2. Prieinamumas 3. Organizacijos struktūra 4. Sistemos lankstumas	1. Užsakymo ciklo trukmė 2. Atsargų turėjimas 3. Užsakymų išpildymo greitis. 4. Informacija apie užsakymo būklę	1. Disponavimas atsarginėmis dalimis 2. Iškvietimo laikas 3.Gaminio sekimas ir garantija 4. Vartotojo nusiskundimai, pretenzijos it t.t.

Sudaryta autorės, remiantis Christopher (2007), Palšaitis (2010), Meidutė (2012) ir Židonis (2002)

Pagal 2 lentelėje pateiktus elementus buvo sudaryta uždara anketa (1 priedas), kurioje pateikti teiginiai ir galimi jų įvertinimai. Pasirinkta penkiabalė rangavimo skalė (arba kitaip dar vadinama Likerto), kurios pagalba respondentų pasisakymai buvo rezultatyviai apibendrinti. Respondentai galėjo pasirinkti penkis variantus, kaip jie vertina kiekvieną teiginį: *visiškai sutinku, sutinku, neturiu nuomonės, nesutinku ar visiškai nesutinku*. Iš visų pateiktų atsakymo variantų respondentai turėjo pasirinkti vieną tinkamiausią variantą ir jį pažymėti „X“.

Kardelis (2005), teigia kad ranginė skalė yra dažniausias grupavimo būdas, kurio esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia, ar griežtai mažėjančia tvarka. Skalės atsakymai gali būti verčiami balais ir suskaičiuojamas jų vidurkis. Todėl šiame tyrime atsakymui *visiškai sutinku* buvo skirti 5 balai, *sutinku* – 4 balai, *neturiu nuomonės*– 3 balai, *nesutinku* – 2 balai ir *visiškai nesutinku* – 1 balas. Tuomet buvo suskaičiuoti kiekvieno teiginio ir bendri priešsandorinio, sandorinio ir posandorinio aptarnavimo elementų vertinimo vidurkiai.

Siekiant išsiaiškinti, kiek įmonės klientų reikės apklausti, buvo apskaičiuota respondentų imtis. Tyrimui reikalinga imtis apskaičiuota Paniotto formule (Kardelis, 2005):

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

kur n – imties dydis, Δ – leistina paklaida (0,05), N – populiacijos dydis.

Nustatant imties dydį pasirinktas 95 proc. patikimumas, esant 5 proc. paklaidai. Populiacijos dydis – 82 nuolatiniai klientai – įmonės, pasirašiusios su AB „Orlen Lietuva“ ilgalaikes sutartis. Tad apskaičiavus imtį ($n=1/ (0,05^2 +1/ 82) = 68$), paaiškėjo, kad reikia apklausti 68 respondentus.

Elektroninė apklausa vyko 2015 metų lapkričio mėnesį. Anketos respondentams buvo pateiktos elektroninėje apklausų sistemoje apklausa.lt. Prašymas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas visoms 82 įmonėms (respondentams). Anketas užpildė 71 respondentas. Todėl galima teigti, kad tyrimo duomenys yra tikslūs.

Atlikus tyrimą, duomenys susisteminti ir apdoroti Microsoft Excel programa. Atlikus pirminę duomenų analizę, gauta informacija analizuojama ir pateikiama tyrimo ataskaitoje.

2.2. AB„Orlen Lietuva“ charakteristika

Akcinę bendrovę „ORLEN Lietuva“ sudaro nuo 1980 m. dirbanti Mažeikių naftos perdirbimo produktų gamykla, nuo 1999 m. pradėjęs veikti Būtingės terminalas bei nuo 1970 m. naftą ir jos produktus pumpuojantis Biržų naftotiekis. Mažeikių naftos perdirbimo produktų gamykla yra 18 km į šiaurės vakarus nuo Mažeikių miesto, netoli (apie 90 km) nuo veikiančių Būtingės, Klaipėdos ir Ventspilio (Latvija) terminalų. Nuo 2002 m. pavasario į vieną – vamzdynų ir terminalo – padalinį sujungti šiauriausiame Lietuvos rajone įsikūręs Biržų filialas, kurį su Mažeikių naftos perdirbimo

produktų gamykla jungia 220 km naftotiekio atšaka, ir Būtingės filialas, ant Baltijos jūros kranto pastatytas reversinis naftos eksporto-importo terminalas, kurį su Mažeikių naftos perdirbimo produktų gamykla jungia 92,5 km ilgio naftotiekis.

Mažeikių naftos perdirbimo įmonė pradėjo dirbti 1980 metais. Šiandien „ORLEN Lietuva“ – vienintelė naftos perdirbimo įmonė Baltijos valstybėse, dirbanti kaip "TypicalComplexRefinery" (kompleksinio perdirbimo įmonė). Projektinis Mažeikių naftos perdirbimo produktų gamyklos pajėgumas – 15 mln. t naftos per metus. Šiuo metu didžiausias dėmesys skiriamas ne perdirbimo kiekiams, bet produktų kokybei. Faktiškai perdirbama 8–9 mln. t naftos per metus. Siekiant geriau išnaudoti gamybinius pajėgumus, perdirbama ir kita žaliava – dujų kondensatas, mazutas ir vidutiniai distiliatai.

Žaliava į Mažeikių naftos perdirbimo gamyklą importuojama iš Rusijos. „Urals“ nafta į Lietuvą iki 2006 m. liepos mėn. buvo transportuojama 720 mm skersmens naftotiekio magistrale per Novo Polocką (Baltarusija) iki Biržų, iš kur 220 km atšaka pasuka į Mažeikių naftos perdirbimo įmonę. Vamzdyno atšakos iki Mažeikių projektinis pajėgumas – 16 mln. t per metus. Pradėjus veikti reversiniam importo–eksporto terminalui Būtingėje, atsirado alternatyvaus žaliavos tiekimo galimybė tanklaiviais Baltijos jūra, kuria šiuo metu naudojamasi apsirūpinant nafta.

Naftos perdirbimo procesas skirstomas į keletą stadijų: pirminis perdirbimas, kurio metu paruošiama žaliava (nudruskinimas ir nuvandeninimas) ir vyksta pagrindinis naftos išskirstymas į frakcijas – dujas, benziną, žibalą, dyzeliną ir pirminės distiliacijos mazutą. Šioje stadijoje gautų produktų kokybė yra nepakankama, todėl ji gerinama vykdant cheminius perdirbimo procesus; antrinis perdirbimas – procesai, kai perdirbamas pirminiuose procesuose atlikęs mazutas. Jų tikslas – gauti šviesiuosius produktus iš likutinių perdirbimo produktų. Kokybė gerinama naudojant specialius katalizatorius reikiamoms reakcijoms ir reikalingiems produktams gauti; galutinis produktų maišymas iš komponentų vykdomas atsižvelgiant į rinkos poreikius. Prekinė produkcija maišoma taip, kad patenkintų visus kokybės standartų reikalavimus, taip pat ir užsakovo šalies standartų reikalavimus (esant dideliems užsakymams).

2000-aisiais, siekiant pagerinti gamybos efektyvumą, sumažinti kaštus ir pasiekti geresnę produkcijos kokybę, pradėta įgyvendinti modernizacijos programa. Įmonė nuolat gerina savo gaminamos produkcijos kokybę ir žaliavos perdirbimo efektyvumą. 1995 m. visiškai atsisakyta etiliuotų benzinų gamybos; nuo 1996 m. pradėta reaktyvinių variklių kuro JET A1, visiškai atitinkančio pasaulinius standartus, gamyba; 1999 m. pradėti naudoti multifunkciniai priedai dyzelino kokybei gerinti; pradėta polimerais modifikuoto kelių bitumo gamyba; nuo 2001 m. pradėtas gaminti arktinės specifikacijos dyzelinas; nuo 2008 m. gaminami benzinas ir dyzelinas su sieros junginių kiekiu, neviršijančiu 10 ppm.Šiuo metu AB „ORLEN Lietuva“ gaminama:

- bešvinis benzinas 98, 95;
- benzinas su denatūruotu etanoliu (tik 95 markė);
- benzinas su ETBE (etiltretbutilo eteriu);
- benzinai su multifunkciniu priedu;
- vasarinis ir žieminis dyzelinas;
- dyzelinas su RRME (Riebalų rūgščių metilo esteriu);
- dyzelinas su Verva priedu;
- arktinis 2 klasės dyzelinas;
- žymėtasis žemės ūkiui skirtas dyzelinas;
- kūrenamasis mazutas;
- reaktyvinis kuras JET–A1;
- suskystintos automobilinės dujos ir suskystintos buitinės dujos;
- kelių, stogų ir statybinis bitumas; bitumai, pagal Europos Sąjungos standartus;
- elementinė siera;
- emulsuotas kuras.

AB „ORLEN Lietuva“ Logistikos padalinio pagrindinės veiklos sritys yra tokios:

- bendrovės ir logistikos paslaugų teikimo sutarčių sudarymas, administravimas, taikymas ir valdymas;
- bendrovės logistikos operacijų planavimas;
- naftos produktų ir žaliavos krova;
- transportavimo dokumentacijos administravimas.

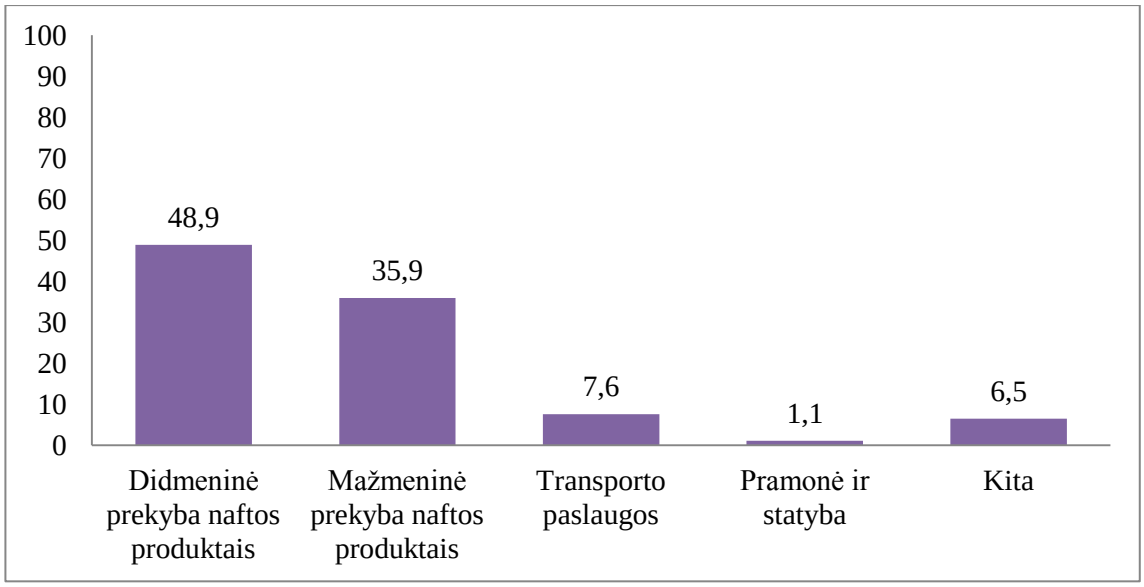
AB „Orlen Lietuva“ pastangos logistikos srityse yra sėkmingai įgyvendinamos, o klientų poreikiai – visiškai patenkinami. Siekiant efektyvių sprendimų, įmonė gerai koordinuoja gamybos bei transportavimo ir informacijos valdymo veiklas. Pagrindinis įmonės sėkmės elementas yra tai, kad klientai tiesiogiai į užsakymų atkrovos programą suvedinėja savo pageidaujamus produktus ir kiekius bei nurodo reisų kryptis. Dėl to informacija yra gaunama ir apdorojama greitai bei efektyviai. Kitas sėkmės elementas yra tai, kad įmonė savo logistiką organizuoja taikydama tiesioginio ir netiesioginio paskirstymo grandines. Tai sudėtingos funkcinės sistemos, kuriose žmonės ir bendrovės sąveikauja tarpusavyje, kad įgyvendintų individualius, įmonės ir grandinės tikslus.

Apibendrinant įmonės charakteristiką, galima teigti, kad AB „Orleane Lietuva“ sėkmingai laikosi numatytų produktų pristatymo grafikų. Visos paskirstymo grandinėje dalyvaujančios

įmonės, padaliniai sklandžiai bendradarbiauja, puikiai supranta savo vaidmenį, kad įgyvendintų AB "ORLEN Lietuva" grandinės tikslus, aptarnaujant ir patenkinant tikslinę rinką.

2.3. Logistinio klientų aptarnavimo AB„Orlen Lietuva“tyrimo rezultatai ir jų analizė

Kaip jau minėta, tyrime dalyvavo 71 respondentas, t.y. 71 įmonė, kurios yra AB „Orlen Lietuva“ klientės. Todėl pirmiausia buvo siekta sužinoti, kuo užsiima kiekviena įmonė, sutikusi dalyvauti apklausoje, kokia įmonės veiklos sritis. Šie duomenys pateikti 2 paveiksle.

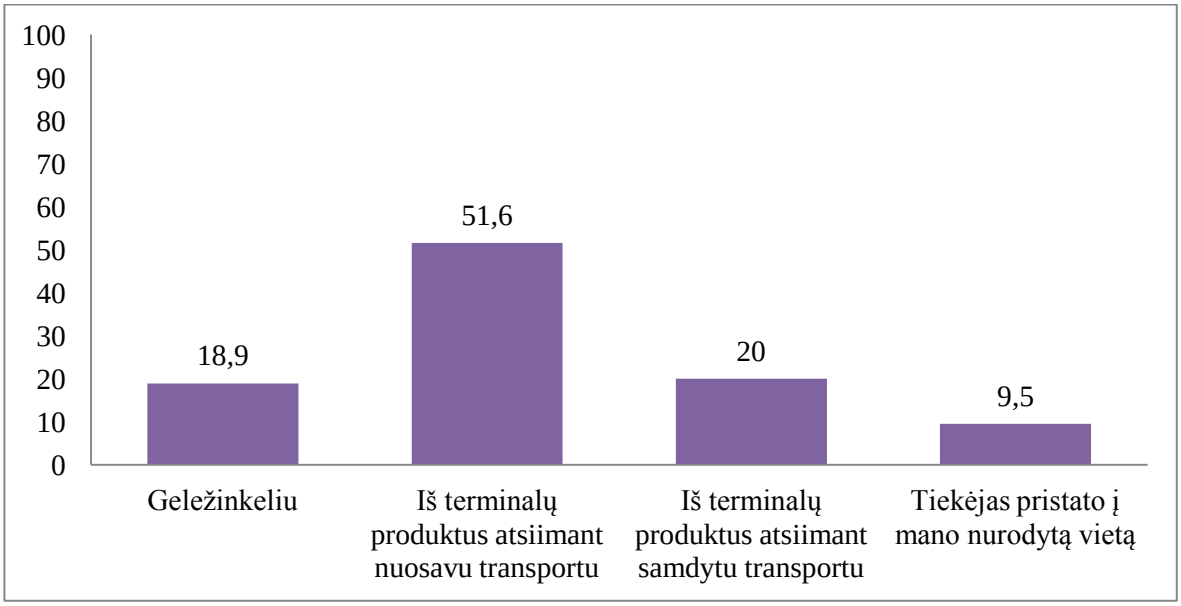


2 pav.**Respondentų veiklos sritys (proc.)**

2 paveiksle matyti, jog dauguma apklaustų įmonių užsiima naftos produktų prekyba. Beveik pusė respondentų (48,9 proc.) nurodė, kad užsiima didmenine naftos produktų prekyba, o trečdalis (35,9 proc.) apklaustųjų – mažmenine naftos produktų prekyba. Likusieji respondentai teikia transporto paslaugas, užsiima pramone ir statyba bei kitokia veikla. Taigi galima teigti, kad dauguma respondentų užsiima panašia ar tokia pat veikla.

Analizuojant AB „Orlen Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo kokybę taip pat svarbu išsiaiškinti, kokiais būdais klientai perka naftos produktus, kaip jie pristatomi įmonėms. Produktų, prekių pristatymo būdai gali turėti įtakos klientų logistinio aptarnavimo kokybės vertinimui. Nuo prekių pristatymo būdo priklauso, kaip greitai klientai gaus savo prekes, ar prekės bus nepažeistos, ar klientams bus patogu ir ar jie liks patenkinti. Todėl respondentų buvo klausta, kaip jie perka naftos produktus, kokiais būdais. Apklaustųjų atsakymai pateikti 3 paveiksle, kuriame matyti, kad

AB „Orlen Lietuva“ pristato naftos produktus keturiais būdais: geležinkeliu, klientams atsiimant iš terminalų su savo transportu arba su samdytu transportu ir pristatant į kliento nurodytą vietą.



3 pav. **Naftos produktų pristatymo būdai respondentams (proc.)**

3 paveiksle matyti, kad šiek tiek daugiau kaip pusė (51,5 proc.) AB „Orlen Lietuva“ klientų naftos produktus iš terminalų atsiima savo nuosavu transportu. Penktadalis (20 proc.) respondentų nurodė, kad naftos produktus iš terminalų atsiima samdytu transportu ir beveik tiek pat klientų (18,9 proc.) produktus gauna geležinkeliu. Pastarosios įmonės turi įsigijusios savo asmeninius naftos produktų gabenimo vagonus, kuriuos AB „Orlen Lietuva“ užpildo ir siunčia geležinkeliu. Ir tik nedidelei daliai (9,5 proc.) apklaustų klientų tiekėjas pristato produktus į nurodytą vietą.

Taigi matyti, kad tiek AB „Orlen Lietuva“, tiek patys įmonės klientai rūpinasi įsigytų produktų pristatymu. Dauguma apklaustų klientų turi savo naftos produktų pristatymo transportą ar vagoną, o analizuojamoji įmonė tik pasirūpina, kad vagonai ar naftos produktų gabenimo talpos būtų kuo greičiau užpildytos. Ir tik nedaugeliu atvejų AB „Orlen Lietuva“ pati pristato klientui į nurodytą vietą. Tokiu būdu įmonė tarsi pasidalina atsakomybe už klientų aptarnavimo kokybę su pačiais klientais.

Tačiau tam, kad klientų užsakymai vyktų sklandžiai, AB „Orlen Lietuva“ yra įdiegusi ORACLE sistemą. ORACLE – tai verslo valdymo sistema, kuri suteikia galimybę aptarnauti klientus greičiau ir efektyviau. Ši sistema yra pasiekiama iš bet kur ir klientams tereikia turėti interneto ryšį. Sistemos privalumai – tai platus funkcionalumas, taupomas laikas ir kaštai, automatizavus veiklos procesus, spartus diegimas pagal iš anksto paruoštus ir patikrintus veiklos procesus, solidus pagrindas tolesnei bendrovės ar bendrovių grupės plėtrai. Šioje sistemoje tiek

tiekėjas, tiek klientas gali matyti visus užsakymus, įdiegta integracija su bankais LITAS ESIS formatu (mokėjimų pavedimai, banko išrašai, automatinis įmokų ir gautinų sumų sąskaitų sugretinimas, valiutos kursai), suformuojami išoriniai dokumentai (pirkimo užsakymas, sąskaita klientui, važtaraštis), gali būti parengiami mokestiniai dokumentai (gautų sąskaitų registras, įsigytų prekių pardavimo PVM žurnalas, PVM deklaracija, išrašomų PVM sąskaitų registras, kasos knyga). Tokia kompiuterizuota ir automatizuota sistema labai palengvina tiek tiekėjo, tiek užsakovo veiklą.

Tačiau pastebėta, kad ne visi AB „Orlen Lietuva“ klientai naudojasi šia sistema. Apklausos metu paaiškėjo, kad ORACLE portalu naudojasi 85,9 proc. (N=61) apklaustų klientų, likusieji 14,1 proc. (N=10) šia sistema nesinaudoja.

Vis tik besinaudojančių šiuolaikinėmis technologijomis ir ORACLE sistema yra dauguma. Todėl buvo siekta išsiaiškinti, kaip jie vertina ORACLE portalą. Respondentų, kurie nurodė, kad naudojasi ORACLE, buvo prašoma įvertinti duotus teiginius. Pastarieji rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė
"ORACLE" portalo vertinimas (N=61)

	Visiškai sutinku		***Sutinku***		***Neturiu nuomonės***		***Nesutinku***		***Visiškai nesutinku***	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Patogus naudotis, informatyvus, suprantamas.	17	27,9	32	52,5	4	6,6	7	11,5	1	1,6
Patogi galimybė atspausdinti dokumentus.	21	34,4	28	45,9	6	9,8	3	4,9	3	4,9
Greita galimybė suformuoti ataskaitas.	15	24,6	27	44,3	7	11,3	11	18	1	1,6

Analizuojant 3 lentelės duomenis svarbu priminti, kad ORACLE sistemą vertino ne visi respondentai, o tik tie, kurie nurodė besinaudojantys ja, t.y. 61 respondentas (arba 85,9 proc. visų apklaustųjų). Lentelėje matyti, kad visus pateiktus teiginius respondentai vertina gana teigiamai. Pusė (52,5 proc., N=32) besinaudojančiųjų ORACLE portalu sutinka, kad ši sistema yra patogi naudotis, informatyvi ir suprantama, ir net 27,9 proc. (N=17) besinaudojančiųjų visiškai su tuo sutinka. Ir tik nedaugelis klientų (6,6 proc., N=4) neturi nuomonės arba su šiuo teiginiu nesutinka (11,5 proc., N=7). Panašiai tiek pat klientų visiškai sutinka (34,4 proc., N=21) arba sutinka (45,9 proc., N=28) ir su tuo, kad ORACLE portale yra patogi galimybė atspausdinti dokumentus. Tačiau 9,8 proc. (N=6) neturi nuomonės šiuo klausimu ir tiek pat klientų su tuo nesutinka. Be to, apklaustieji dažniausiai teigiamai vertina ir galimybę greitai suformuoti ataskaitas ORACLE

sistemoje. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 24,6 proc. (N=15) ir sutinka 44,3 proc. (N=27) besinaudojančiųjų. Tačiau net 18 proc. (N=11) besinaudojančiųjų sistema nesutinka, kad čia yra greita galimybė suformuoti ataskaitas.

Galima manyti, kad neturintys nuomonės arba nesutinkantys su teiginiais respondentai dar nespėjo susipažinti su visomis ORACLE galimybėmis arba dar neišmoko naudotis šia sistema, todėl jiems atrodo sudėtinga, ne itin patogu ir kt. Vis tik dauguma AB „Orlen Lietuva“ klientų naudojasi ORACLE portalu ir jį vertina teigiamai. Taip pat svarbu pabrėžti, kad kompiuterizuotos verslo sistemos naudojimas pagerina logistinio klientų aptarnavimo kokybę, nes tampa patogiau priimti užsakymus, juos valdyti, atsispausdinti dokumentus ar suformuoti ataskaitas. Be to, ir analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pabrėžiama, kad informacinių technologijų dėka klientų užsakymai yra tvarkomi lengviau ir greičiau, o tai ir yra logistinio klientų aptarnavimo efektyvumo pagrindas. Tai tiesiogiai veikia informacinių srautų greitį, kokybę, įmonės išlaidas, kainas ir net ryšius su klientais.

Taigi tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma AB „Orlen Lietuva“ klientų užsiima naftos produktų didmenine arba mažmenine prekyba, atsigabena juos savo vagonais, nuosavu ar samdytu transportu bei užsakymams formuoti naudojasi ORACLE sistema, kurią vertina kaip patogią, informatyvią galimybę dirbti efektyviau. Toliau bus analizuojamas respondentų priešsandorinių, sandorinių ir posandorinių aptarnavimo elementų vertinimas.

2.3.1. Priešsandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai

Analizuojant priešsandorinius klientų aptarnavimo elementus buvo vertinama raštu išdėstyta vartotojų aptarnavimo politika, prieinamumas, organizacijos struktūra ir sistemos lankstumas.

Respondentams buvo pateikti 6 teiginiai, sudaryti remiantis Christopher (2007), Palšaičiu (2010), Meidute (2012) ir Židoniu (2002). AB „Orlen Lietuva“ klientų buvo klausiama, ar raštiškai išdėstytos naftos produktų pirkimo ir pardavimo sutarties sąlygos yra pagrįstos ir suprantamos, ar informacija apie įmonę yra lengvai prieinama, ar nesunku susisiekti su įmonės atstovais, ar užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka yra lengvai suprantama, ar prisitaikoma prie individualių klientų poreikių (mokėjimo terminai ir kredito limitai, ar tinkami apmokėjimo terminai, ar pakankamas suteikto prekinio kredito limitas. Respondentų atsakymai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Priešsandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimas (N=71)

Teiginys	***Visiškai sutinku***		***Sutinku***		***Neturiu nuomonės***		***Nesutinku***		***Visiškai nesutinku***	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Raštiškai išdėstytos AB "Orlen Lietuva" naftos produktų pirkimo ir pardavimo sutarties sąlygos yra pagrįstos ir suprantamos.	16	22,5	40	56,3	7	9,8	5	7	3	4,2
Informacija apie įmonę lengvai prieinama, nesunku susisiekti su įmonės atstovais.	26	36,6	35	49,2	5	7	4	5,6	1	1,4
Užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka yra lengvai suprantama.	27	38	35	49,2	5	7	4	5,6	0	0
Įmonė visada prisitaiko prie individualių klientų poreikių *(mokėjimo terminai ir kredito limitai).*	13	18,3	33	46,5	12	16,9	11	15,5	2	2,8
Tinkami apmokėjimo terminai.	17	23,9	32	45	6	8,4	11	15,5	4	5,6
Pakankami suteikto prekinio kredito limitai.	17	23,9	29	40,8	10	14	11	15,5	4	5,6

Dauguma respondentų teigiamai įvertino raštiškai išdėstytas AB "Orlen Lietuva" naftos produktų pirkimo ir pardavimo sutarties sąlygas bei mano, kad jos yra pagrįstos ir suprantamos. 22,5 proc. (N=16) apklaustųjų visiškai sutiko ir 56,3 proc. (N=40) sutiko su šiuo teiginiu, o likusieji neturi nuomonės (N=7) arba vertina neigiamai (N=5 ir N=3). Tai rodo, kad AB "Orlen Lietuva" vartotojų aptarnavimo politika yra išdėstyta tinkamai.

Dar daugiau respondentų sutinka su tuo, kad informacija apie įmonę yra lengvai prieinama ir nesunku susisiekti su įmonės atstovais. Su tuo visiškai sutinka 36,6 proc. (N=26) respondentų ir sutinka net 49,2 proc. (N=35) apklaustųjų. Tuo tarpu nesutinka arba visiškai nesutinka tik 7 proc. (N=4 ir N=1) apklaustų klientų. Tai rodo, kad AB "Orlen Lietuva" vartotojų aptarnavimo politika yra ne tik tinkamai išdėstyta, bet ir lengvai prieinama klientams, o su įmonės atstovais susisiekti yra lengva ir paprasta.

Kitas svarbus momentas, rodantis priešsandorinio aptarnavimo kokybę, yra užsakymų pateikimo tvarka, jos paprastumas ir lengvumas. Dauguma apklaustų respondentų nurodė, kad AB "Orlen Lietuva" užsakymų pateikimo tvarka yra lengvai suprantama. Su tuo visiškai sutiko 38 proc. (N=27) ir sutiko net 49,2 proc. (N=35) respondentų. Tik 5,6 proc. (N=4) respondentų su tuo

nesutiko, o likusieji – neturėjo savo nuomonės. Tai rodo, kad AB "Orlen Lietuva" rūpinasi savo klientų poreikiais ir aiškiai išdėsto užsakymų tvarką.

Priešsandorinio aptarnavimo kokybę rodo ir įmonės sistemos lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie klientų poreikių. Tai atskleidžia klientams suteikiami mokėjimo terminai ir kredito limitai. Apklausti AB "Orlen Lietuva" klientai įmonės lankstumą vertina šiek tiek prasčiau nei aukščiau aptartus kitus priešsandorinius elementus. Tai, kad įmonė visada prisitaiko prie klientų poreikių visiškai sutinka 18,3 proc. (N=13) ir sutinka 46,5 proc. (N=33) respondentų. Tačiau su tuo nesutinka net 15,5 proc. (N=11) ir visiškai nesutinka 2,8 proc. (N=2) respondentų. Likusieji respondentai neturi nuomonės šiuo klausimu.

Su tinkamais mokėjimo terminais visiškai sutinka 23,9 proc. (N=17), sutinka 45 proc. (N=32) apklaustų klientų. Tačiau net 15,5 proc. (N=11) respondentų su tuo nesutinka. Kad pakankami kredito limitai, visiškai sutinka 23,9 proc. (N=17), sutinka 40,8 proc. (N=29) respondentų. Tačiau vėl gi net 15,5 proc. (N=11) respondentų nesutinka su duodamais kredito limitais.

Pastarųjų teiginių vertinimas rodo, kad įmonė dar galėtų labiau atsižvelgti į klientų poreikius, apsvarstyti įvairesnius mokėjimo terminų ir kredito limitų variantus, kad taptų dar lankstesni ir labiau patenkintų klientų poreikius. Žinoma, įtikti visiems klientams– tikrai sudėtinga. Tačiau įmonė, siekdama išlaikyti savo klientus ir sukurti su jais ryšius, turi kiek įmanoma labiau atsižvelgti į klientų poreikius, būti lankstesniais.

Kiekvienam atsakymui suteikiant atitinkamą balą (nuo 5 – *visiškai sutinku* iki 1 – *visiškai nesutinku*), buvo paskaičiuoti ir kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai. Tai padės aiškiau ir efektyviau įvertinti visus klientų aptarnavimo elementus ir apibendrinti respondentų vertinimo rezultatus. Kiekvieno teiginio įvertinimo vidurkiai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Priešsandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimo vidurkiai

Teiginys	**Vidurkiai**	**Bendras vidurkis**
Raštiškai išdėstytos AB "Orlen Lietuva"naftos produktų pirkimo ir pardavimo sutarties sąlygos yra pagrįstos ir suprantamos.	3,859	**3,825**
Informacija apie įmonę lengvai prieinama, nesunku susisiekti su įmonės atstovais.	4,140	
Užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka yra lengvai suprantama.	4,197	
Įmonė visada prisitaiko prie individualių klientų poreikių *(mokėjimo terminai ir kredito limitai).*	3,901	
Tinkami apmokėjimo terminai.	3,239	
Pakankami suteikto prekinio kredito limitai.	3,619	

5 lentelėje matyti, kad aukščiausiai, virš 4 balų, vertinama užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka (4,197 balo) ir tai, jog informacija apie įmonę yra lengvai prieinama, nesunku susisiekti su įmonės atstovais (4,14 balo). Tokiam, gana aukštam, šių elementų vertinimui įtakos gali turėti būtent ORACLE sistemos naudojimas užsakymams priimti ir valdyti. Tai palengvina tiek AB "Orlen Lietuva", tiek jos klientų darbą, veiklą ir rezultatus.

Tačiau 5 lentelėje taip pat matyti, kad žemiausiai vertinami klientams suteikiami mokėjimo terminai (3,239 balo) ir kredito limitai (3,619 balo). Šie teiginiai vertinami tik šiek tiek aukščiau nei vidutiniškai. Vadinasi pasitvirtina anksčiau išsakyta nuomonė, kad AB "Orlen Lietuva" turėtų dar labiau atsižvelgti į klientų poreikius ir būti lankstesnė.

Apskaičiavus kiekvieno teiginio vertinimo vidurkius, paskaičiuotas ir bendras priešsandorinių aptarnavimo elementų vertinimo vidurkis. 5 lentelėje matyti, kad priešsandorinis AB "Orlen Lietuva" klientų aptarnavimas vertinamas 3,825 balais. Atsižvelgiant į tai, kad tai jau beveik 4 balai, galima teigti, kad priešsandorinis klientų aptarnavimas yra vertinamas gerai. Tačiau iki maksimalaus rezultato (5 balų), dar galima augti ir tobulėti, siekiant itin kokybiško logistinio klientų aptarnavimo.

Apibendrinant AB "Orlen Lietuva" priešsandorinio klientų aptarnavimo elementų vertinimą, galima teigti, kad priešsandorinis aptarnavimas yra vertinamas gerai. Dauguma respondentų sutinka su pateiktais teiginiais. Informacija apie įmonę yra lengvai prieinama klientams, paprasta susisiekti su įmonės atstovais, lengva ir suprantama užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka, suprantamos ir pagrįstos yra produktų pirkimo ir pardavimo sąlygos. Tačiau įmonė dar gali būti lankstesnė pritaikant klientams apmokėjimo terminus ir suteikiant prekinio kredito limitus.

2.3.2. Sandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai

Vertinant sandorinius klientų aptarnavimo elementus buvo vertinama užsakymo ciklo trukmė, atsargų turėjimas, užsakymų išpildymo greitis, informacija apie užsakymo būklę.

Respondentams buvo pateikti 8 teiginiai, sudaryti remiantis Christopher (2007), Palšaičiu (2010), Meidute (2012) ir Židoniu (2002). AB „Orlen Lietuva“ klientų buvo klausiama, ar įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų, prekės iškrovimo sąlygų, ar prekės kiekis visada atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai, ar įmonė informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo, ar užsakymai priimami ir apdorojami operatyviai, ar greitai vykdomi pakrovimai, teisingai išrašomi reikalingi dokumentai, ar užsakymo vykdymo metu gaunama visa pageidaujama informacija apie užsakymo būklę. Respondentų atsakymai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Sandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimas (N=71)

Teiginys	***Visiškai sutinku***		***Sutinku***		***Neturiu nuomonės***		***Nesutinku***		***Visiškai nesutinku***	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų.	12	16,9	45	63,4	7	9,8	7	9,8	0	0
Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės iškrovimo sąlygų.	12	16,9	42	59,2	13	18,3	4	5,6	0	0
Prekės kiekis atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai.	27	38	32	45	4	5,6	5	7	3	4,2
Įmonė visada informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo.	19	26,8	38	53,5	7	9,8	7	9,8	0	0
Operatyvus užsakymų priėmimas ir apdorojimas.	25	35,2	32	45	4	5,6	10	14	0	0
Greitas pakrovimo vykdymas.	12	16,9	36	50,7	6	8,5	14	19,7	3	4,2
Greitas ir teisingas dokumentų išrašymas (sąskaitų, važtaraščių ir t.t.).	20	28,2	33	46,5	6	8,5	10	14	2	2,8
Užsakymo vykdymo metu gaunama visa pageidaujama informacija apie užsakymo būklę.	15	21,2	40	56,3	6	8,5	9	12,6	1	1,4

6 lentelėje matyti, kad daugumą teiginių respondentai vertina teigiamai, nes renkasi atsakymus *visiškai sutinku* arba *sutinku*. Tačiau svarbu paanalizuoti ir kiekvieną teiginį atskirai.

Dauguma respondentų teigia, kad įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų. Visiškai su tuo sutinka 16,9 proc. (N=12) ir sutinka net 63,4 proc. (N=45) apklaustųjų. Tik labai nedidelė dalis respondentų neturi nuomonės (N=7) ar su tuo nesutinka (N=7). Teigiamas prekių pristatymo laikotarpio ir sąlygų vertinimas rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ siekia užsakymus pateikti laiku, visada turėti reikiamų atsargų.

Taip pat dauguma respondentų sutinka, kad įmonė visada laikosi sutartyje numatytų prekės iškrovimo sąlygų. Su tuo visiškai sutinka 16,9 proc. (N=12), sutinka 59,2 proc. (N=42) tyrimo dalyvių. Tačiau šiuo klausimu nuomonės neturi net 18,3 proc. (N=13) respondentų. Galbūt tai galima paaiškinti tuo, jog į anketos klausimus atsakinėjo tie įmonių darbuotojai, kurie pateikia užsakymus, tačiau prekės iškrovimu rūpinasi kiti. Taip pat, kaip parodė ankstesni tyrimo duomenys, dauguma AB „Orlen Lietuva“ klientų užsakytus produktus atsigabena savo transportu ar vagonu,

todėl prekės iškrovimas, jo sąlygos yra jų pačių reikalas. Būtent dėl to galėjo būti daug respondentų, kurie neturi nuomonės šiuo klausimu, nes tai mažiau susiję su AB „Orlen Lietuva“.

Ypač gerai buvo įvertintas teiginys, jog prekės kiekis visada atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai. Su tuo visiškai sutinka 38 proc. (N=27), sutinka 45 proc. (N=32) respondentų. Tik 11,3 proc. apklaustųjų su tuo nesutinka (N=5) arba visiškai nesutinka (N=3). Tai rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ vykdo užsakymus labai kokybiškai ir kruopščiai. Be to, tam gali turėti įtakos ORACLE sistemos naudojimas. Ši sistema leidžia efektyviau valdyti ir vykdyti visus užsakymus, greitai ir tiksliai pateikti reikiamus dokumentus (sąskaitas, važtaraščius ir kt.).

Tačiau nesklandumų dėl prekių užsakymo nepavyksta išvengti niekam. Tuomet svarbu laiku informuoti užsakovus ir greitai bei efektyviai spręsti susidariusią situaciją. AB „Orlen Lietuva“ klientai teigiamai vertina įmonės pastangas tokiose situacijose. Dauguma respondentų teigia, kad įmonė visada informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo. Su tuo visiškai sutinka 26,8 proc. (N=19), sutinka 53,5 proc. (N=38) respondentų. Tačiau su tuo nesutinka 9,9 proc. (N=7) apklaustųjų. Tai rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ laiku informuoja savo klientus apie iškilusius nesklandumus, tačiau galėjo būti atvejų, kai nebuvo informuota arba informuota per vėlai, nes yra ir nepatenkintų klientų. Todėl šioje srityje dar taip pat galima tobulėti.

Teigiamai vertinamas ir AB „Orlen Lietuva“ užsakymų priėmimas bei apdorojimas. Tai atspindi svarbiausius sandorinio aptarnavimo elementus – užsakymo išpildymo greitį ir trukmę. Dauguma respondentų nurodo, kad AB „Orlen Lietuva“ operatyviai priima ir apdoroja užsakymus. Su tuo visiškai sutinka 35,2 proc. (N=25), sutinka 45 proc. (N=32) respondentų. 14 proc. (N=10) apklaustųjų su tuo nesutinka. Tai vėlgi galima paiškinti. Tikėtina, kad patenkinti užsakymų priėmimu ir apdorojimu klientai naudojasi ORACLE portalu, o nepatenkintieji – nesinaudoja, todėl užsakymų priėmimas ir tuo pačiu įvykdymas gali užtrukti ilgiau. Būtent todėl, kad užsakymai būtų priimami ir apdorojami efektyviau, greičiau, įmonėje įdiegta ORACLE sistema. Reikėtų tiksliai žinoti, kurie klientai ja nesinaudoja, išsiaiškinti priežastis, paskatinti pradėti naudotis, pagelbėti ir apmokyti.

Užsakymo ciklo trukmė, kuri svarbi sandoriniam aptarnavimui, priklauso ir nuo to, kaip greitai vykdomas prekių, produktų pakrovimas. Dauguma respondentų teigiamai įvertino ir AB „Orlen Lietuva“ produktų pakrovimo vykdymą. Tačiau šį teiginį neigiamai įvertino taip pat nemažai respondentų. Visiškai su tuo sutinka 16,9 proc. (N=12) respondentų, sutinka – 50,7 proc. (N=36) respondentų, o nesutinka – beveik penktadalis, 19,7 proc. (N=14) respondentų. Tai rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ dar gali ir turi tobulinti produktų pakrovimo greitį ir taip gerinti sandorinį klientų aptarnavimą.

Sandorinio klientų aptarnavimo kokybę parodo ir greitas bei teisingas reikalingų dokumentų (sąskaitų, važtaraščių ir t.t.) išrašymas. Dauguma respondentų teigiamai vertina AB „Orlen Lietuva“ dokumentų išrašymo greitį ir tikslumą. Visiškai su tuo sutinka 28,2 proc. (N=20), sutinka 46,5 proc. (N=33) respondentų. Tačiau vėlgi yra nesutinkančių su minėtu teiginiu – iš viso net 16,9 proc. (N=10 ir N=2). Skirtumą tarp teigiamai ir neigiamai vertinančių respondentų galbūt vėl galima paaiškinti ORACLE sistemos naudojimu. Klientai, kurie naudojasi šia sistema, reikiamus dokumentus gali gauti iš karto po užsakymo, nes juos suformuoja pati sistema. Tačiau tie klientai, kurie nesinaudoja ORACLE sistema, turi ilgiau laukti arba jiems iškyla kitokių dokumentų gavimo problemų. Šiuo atveju vėl gi verta būtų pasidomėti tomis įmonėmis, klientais, ir paskatinti juos naudotis ORACLE portalu, kad būtų greičiau ir efektyviau vykdomi sandoriai ir su jais susijusios operacijos.

Sandorio metu klientas turi gauti visą informaciją apie savo užsakymo būklę. Tai taip pat parodo sandorinio klientų aptarnavimo kokybę. Todėl respondentai vertino teiginį, kuris atskleidžia, ar užsakymo vykdymo metu klientai gauna visą pageidaujamą informaciją apie užsakymo būklę. Šį teiginį teigimai įvertino dauguma respondentų. Visiškai su tuo sutinka 21,2 proc. (N=15) respondentų, sutinka – 56,3 proc. (N=40) respondentų. Tačiau 8,5 proc. (N=6) neturi nuomonės ir iš viso 14 proc. (N=9 ir N=1) apklaustųjų nesutinka su šiuo teiginiu. Visą informaciją apie savo užsakymo būklę nuolat stebėti gali tie klientai, kurie naudojasi ORACLE portalu. Būtent tokiu tikslu AB „Orlen Lietuva“ įdiegė šią sistemą. Todėl tiems klientams, kurie nesinaudoja įdiegta sistema, kyla sunkumų, gaunat informaciją ir valdant savo užsakymą.

Visi teiginių vertinimai rodo, kad dauguma klientų yra patenkinti AB „Orlen Lietuva“ aptarnavimu sandorio metu. Dažniausiai respondentai sutinka, kad įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų, taip pat laikosi prekės iškrovimo sąlygų, prekės kiekis visada atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai, įmonė laiku informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo, užsakymai priimami ir apdorojami operatyviai, greitai vykdomi pakrovimai, teisingai išrašomi reikalingi dokumentai, o užsakymo vykdymo metu gaunama visa pageidaujama informacija apie užsakymo būklę. Tačiau dar geriau sandorinių klientų patarnavimo elementų vertinimą atskleidžia kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai.

Analizuojant sandorinius aptarnavimo elementus, taip pat buvo paskaičiuoti kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai, kurie leidžia geriau apibendrinti respondentų vertinimo rezultatus. Kiekvieno teiginio įvertinimo vidurkiai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Sandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimo vidurkiai

Teiginys	**Vidurkiai**	**Bendras vidurkis**
Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų.	3,873	**3,876**
Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės iškrovimo sąlygų.	3,873	
Prekės kiekis atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai	4,056	
Įmonė visada informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo.	3,971	
Operatyvus užsakymų priėmimas ir apdorojimas.	4,014	
Greitas pakrovimo vykdymas.	3,563	
Greitas ir teisingas dokumentų išrašymas (sąskaitų, važtaraščių ir t.t.).	3,830	
Užsakymo vykdymo metu gaunama visa pageidaujama informacija apie užsakymo būklę.	3,830	

7 lentelėje matyti, kad dauguma sandorinio aptarnavimo teiginių vertinami labai panašiai – beveik keturiais balais. Ypač gerai vertinama tai, kad prekės kiekis atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai (4,056 balo) ir operatyvus užsakymų priėmimas bei apdorojimas (4,014 balo). Tačiau žemiausiai, t.y. šiek tiek aukščiau nei vidutiniškai, vertinamas pakrovimo vykdymo greitis (3,563 balo). Visi kiti teiginiai vertinami panašiai vienodai, t.y. maždaug 3,8 balo. Tai atitinka aukščiau analizuotus duomenis ir jų paaiškinimus.

Taip pat apskaičiuotas ir bendras sandorinio aptarnavimo vertinimas. Bendras visų sandorinio klientų patarnavimo elementų vertinimo vidurkis yra 3,876 balo. Galima teigti, kad AB “Orlen Lietuva” sandorinis aptarnavimas vertinamas gerai, tačiau iki maksimalaus balo dar yra kur tobulėti, stengtis, efektyvinti savo veiklą. Būtina bendradarbiauti su esamais klientais, skatinant juos naudotis ORACLE portalu, taip dar labiau gerinant sandorinio aptarnavimo kokybę. Taip pat reikėtų efektyvinti užsakytų produktų pakrovimą, didinti pakrovimo vykdymo greitį.

Apibendrinant AB "Orlen Lietuva" sandorinio klientų aptarnavimo elementų vertinimą, galima teigti, kad sandorinis aptarnavimas yra vertinamas gerai. Dauguma respondentų visiškai sutinka arba sutinka su pateiktais teiginiais. Įmonė laikosi užsakymo vykdymo sąlygų, laikotarpių, užsakymai vykdomi laiku arba informuojama apie nesklandumus, o klientai gali gauti visą pageidaujamą informaciją apie užsakymo būklę. Tačiau labiau reikėtų atkreipti dėmesį į pakrovimo vykdymo greitį.

2.3.3. Posandorinių kliento aptarnavimo elementų vertinimo rezultatai

Analizuojant posandorinį klientų aptarnavimą buvo vertinami tokie elementai, kaip greitas ir operatyvus reagavimas, iškvietimo laikas, gaminio sekimas ir kokybės rodikliai, vartotojo nusiskundimai, pretenzijos ir t.t.

Respondentams buvo pateikti 4 teiginiai. Klientų buvo klausiama, ar, esant nekokybiškam produktui, įmonė operatyviai reaguoja ir imasi veiksmų, ar greitai reaguoja ir skubiai atlieka darbus, iškilus techniniams nesklandumams, ar prekės kokybė atitinka naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius, ar įmonės atstovai operatyviai reaguoja į susiklosčiusią situaciją, esant klientų skundams, netesyboms, ginčams. Respondentų atsakymai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

Posandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimas (N=71)

Teiginys	***Visiškai sutinku***		***Sutinku***		***Neturiu nuomonės***		***Nesutinku***		***Visiškai nesutinku***	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Esant nekokybiškam produktui įmonė operatyviai reaguoja ir imasi veiksmų.	13	18,3	32	45	14	19,7	10	14	2	2,8
Greitas reagavimas ir skubus darbų atlikimas iškilus techniniams nesklandumams.	15	21,1	30	42,3	12	16,9	14	19,7	0	0
Prekės kokybė atitinka LR naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius *(nuolatinis produkcijos stebėjimas).*	22	31	36	50,7	6	8,4	4	5,6	3	4,2
Operatyvus įmonės atstovų reagavimas į susiklosčiusią situaciją (klientų skundai, netesybos, ginčių sprendimai).	20	28,2	34	47,8	8	11,2	9	12,8	0	0

8 lentelėje matyti, kad visus teiginius dauguma respondentų vertina teigiamai. Šiek tiek mažiau respondentų vertina teigiamai pirmąjį ir antrąjį teiginius. Todėl verta paanalizuoti kiekvieną teiginį atskirai.

Posandoriniame klientų aptarnavime labai svarbu, kokių veiksmų ir kaip operatyviai imasi įmonė, esant nekokybiškam produktui. To respondentų buvo klausta ir apie AB „Orlen Lietuva“. Šiuo klausimu respondentų nuomonės pasiskirstė nevienodai. Visiškai su tuo sutinka 18,3 proc. (N=13) respondentų, sutinka – 45 proc. (N=32) respondentų. Tačiau šiuo klausimu neturi nuomonės 19,7 proc. (N=14) respondentų. Ir 14 proc. apklaustųjų nesutinka (N=10) arba visiškai nesutinka

(N=2), kad esant nekokybiškam produktui įmonė reaguoja operatyviai ir imasi veiksmų. Nemažas nesutinkančiųjų ar neturinčiųjų nuomonės respondentų skaičius gali rodyti, kad iš tiesų reaguojama ne itin operatyviai arba tokių situacijų tiesiog nepasitaikė, ir respondentai neturi apie tai susidarę savo nuomonės. Vis tik gerokai daugiau nei pusė apklaustųjų teigiamai vertina įmonės operatyvų reagavimą ir veiksmus, esant nekokybiškam produktui.

Kitas svarbus posandorinis elementas – greitas reagavimas ir skubus darbų atlikimas, esant techniniams nesklandumams. Vertinant šį teiginį respondentų nuomonės taip pat išsiskyrė. Visiškai su tuo sutinka 21,1 proc. (N=15) respondentų, sutinka – 42,3 proc. (N=30) respondentų, tačiau su tuo nesutinka 19,7 proc. (N=14) apklaustųjų ir net 16,9 proc. (N=12) neturi nuomonės apie tai. Tokius rezultatus, tikėtina, galėjo lemti tai, jog dalis respondentų nesusidūrė su tokia situacija, todėl neturi nuomonės, arba turėjo neigiamą patirtį ir įvertino neigiamai. Vis tik didžioji dalis apklausos dalyvių teigiamai vertina AB „Orlen Lietuva“ reagavimą ir skubų darbų atlikimą, esant techniniams nesklandumams.

Ypač teigiamai buvo įvertinta produktų atitikimas kokybės rodikliams. Dauguma respondentų teigiamai įvertino šį teiginį. Visiškai su tuo sutinka 31 proc. (N=22) respondentų, sutinka – 50,7 proc. (N=36) respondentų. Buvo tik 9,9 proc. nesutinkančių (N=4) arba visiškai nesutinkančių (N=3) su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ naftos produktai atitinka naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius, o produkcija yra nuolat stebima. Posandoriniame aptarnavime tai ypač svarbu, nes formuojami tolesni ryšiai su esamais klientais, siekiama klientų lojalumo.

Posandoriniame aptarnavime taip pat svarbu operatyviai reaguoti į susiklosčiusią situaciją, esant klientų skundams, netesyboms, ginčių sprendimams. Šį teiginį dauguma klientų taip pat įvertino teigiamai. Visiškai su tuo sutinka 28,2 proc. (N=20) respondentų, sutinka su tuo 47,8 proc. (N=34) apklausos dalyvių. Tačiau su šiuo teiginiu nesutiko 12,8 proc. (N=9) respondentų, o 11,2 proc. (N=8) – neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Tikėtina, kad neturėjusieji nuomonės su tokia situacija nėra susidūrę. Vis tik galima teigti, kad AB „Orlen Lietuva“ operatyviai reaguoja į klientų skundus ir kitas susiklosčiusias situacijas.

Posandorinį aptarnavimą atskleidžiančių teiginių vertinimas rodo, kad AB „Orlen Lietuva“ posandorinis klientų aptarnavimas yra teigiamas. Įmonė, esant nekokybiškam produktui, operatyviai reaguoja ir imasi veiksmų, taip pat greitai reaguoja ir skubiai atlieka darbus, iškilus techniniams nesklandumams, produktų kokybė atitinka naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius, o įmonės atstovai operatyviai reaguoja į susiklosčiusią situaciją, esant klientų skundams ar kitokioms situacijoms.

Analizuojant posandorinius aptarnavimo elementus, taip pat buvo paskaičiuoti kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai. Tai leidžia geriau apibendrinti respondentų vertinimo rezultatus. Kiekvieno teiginio įvertinimo vidurkiai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Posandorinio AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimo vertinimo vidurkiai

Teiginys	**Vidurkiai**	**Bendras vidurkis**
Esant nekokybiškam produktui įmonė operatyviai reaguoja ir imasi veiksmų.	3,619	3,791
Greitas reagavimas ir skubus darbų atlikimas iškilus techniniams nesklandumams.	3,647	
Prekės kokybė atitinka LR naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius *(nuolatinis produkcijos stebėjimas)*.	3,985	
Operatyvus įmonės atstovų reagavimas į susiklosčiusią situaciją (klientų skundai, netesybos, ginčių sprendimai).	3,915	

9 lentelėje matyti, kad geriausiai vertinami paskutiniai du teiginiai. Beveik 4 balais vertinamas produktų atitikimas privalomiesiems kokybės rodikliams (3,985 balo) ir operatyvus įmonės atstovų reagavimas į įvairias susiklosčiusias situacijas, tokias kaip skundai, netesybos ir t.t. Todėl galima teigti, kad šiuos posandorinio aptarnavimo elementus respondentai vertina gerai.

Tačiau šiek tiek žemiau vertinamas operatyvumas reaguojant į nekokybišką produktą (3,619 balo) bei iškilus techniniams nesklandumams (3,647 balo). Šie elementai vertinami kiek aukščiau nei vidutiniškai, todėl įmonė turėtų skirti daugiau dėmesio operatyvumui tiek esant nekokybiškam produktui, tiek iškilus techniniams nesklandumams. Visa tai atitinka anksčiau pateiktus apklausos rezultatus, jų analizę ir interpretaciją.

Taip pat apskaičiuotas ir bendras posandorinio aptarnavimo vertinimas. Bendras visų posandorinio klientų aptarnavimo elementų vertinimo vidurkis yra 3,791 balo. Galima teigti, kad AB “Orlen Lietuva” posandorinis aptarnavimas vertinamas gana gerai, tačiau dar reikia skirti daug dėmesio posandorinio aptarnavimo kokybės gerinimui. To galima siekti operatyviau reaguojant ir greičiau imantis veiksmų, esant įvairioms netikėtoms situacijoms.

Apibendrinant AB "Orlen Lietuva" posandorinio klientų aptarnavimo elementų vertinimą, galima teigti, kad posandorinis aptarnavimas yra vertinamas gana gerai. Dauguma respondentų sutinka su pateiktais teiginiais, tačiau palyginus priešsandorinį, sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą, posandorinis vertinamas mažiausiu balu.

Vis tik reikia pažymėti, kad įmonė reaguoja ir imasi veiksmų, esant nekokybiškam produktui ir iškilus techniniams nesklandumams. Įmonės produktų kokybė atitinka naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius, o įmonės atstovai gana operatyviai reaguoja į susiklosčiusią situaciją, esant klientų skundams, netesyboms, ginčių sprendimams.

2.3.4. Logistinio klientų aptarnavimo vertinimo rezultatai pagal respondentų veiklos pobūdį

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo atskleista respondentų veiklos sritis. Nustatyta, kad 48,9 proc. respondentų užsiima didmenine naftos produktų prekyba, 35,9 proc. – mažmenine naftos produktų prekyba, o likusieji respondentai teikia transporto paslaugas, užsiima pramone ir statyba bei kitokia veikla(2 pav. žr. p. 30).Todėl buvo palyginti skirtingomis veiklomis užsiimančių įmonių klientų aptarnavimą apibūdinančių teiginių vertinimo vidurkiai.

Vertinant tiek priešsandorinio, tiek sandorinio ir posandorinio klientų aptarnavimo dimensijas (pateiktus teiginius), didelių, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingomis veiklomis užsiimančių įmonių nenustatyta. Todėl atskirų teiginių vertinimo vidurkių palyginimo duomenys nebus pateikiami.

Tačiau siekiant giliau išanalizuoti tyrimo duomenis ir juos apibendrinti, paskaičiuoti bendri priešsandorinio, sandorinio ir posandorinio vertinimo vidurkiai skirtingomis veiklomis užsiimančiose įmonėse. Skirtingomis veiklomis užsiimančių respondentų vidurkių palyginimas pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė

Skirtingomis veiklomis užsiimančių respondentų AB"Orlen Lietuva" logistinio klientų aptarnavimo vertinimo vidurkiai

Logistinio klientų aptarnavimo dimensijos	Didmeninės naftos produktų prekybos įmonės	Mažmeninės naftos produktų prekybos įmonės	Transporto paslaugas teikiančios įmonės	Pramonės ir statybos įmonės	Kitų veiklos sričių įmonės
Priešsandorinis klientų aptarnavimas	3,81	3,83	3,88	3,79	3,92
Sandorinis klientų aptarnavimas	3,83	3,82	3,87	3,81	3,85
Posandorinis klientų aptarnavimas	3,75	3,78	3,79	3,77	3,78

10 lentelėje matyti, kad skirtingomis veiklomis užsiimančių įmonių priešsandorinio klientų aptarnavimo įvertinimas yra labai panašus ir beveik nesiskiria. Priešsandorinį klientų aptarnavimą

tik šiek tiek geriau nei kitos įmonės vertina kitomis veiklos sritimis užsiimantys respondentai. Tačiau skirtumas, lyginant su kitomis įmonėmis yra labai nedidelis ir statistiškai nereikšmingas.

10 lentelėje taip pat matyti, kad skirtingomis veiklomis užsiimančių įmonių sandorinio ir posandorinio klientų aptarnavimo įvertinimas taip pat beveik nesiskiria, nes vertinimo vidurkiai yra labai panašūs ir statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Todėl galima teigti, kad AB „Orlen Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo vertinimas nepriklauso nuo respondentų veiklos sričių. Skirtingomis veiklomis užsiimančios įmonės panašiai vienodai vertina tiek priešsandorinį, tiek sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą.

2.3.5. Logistinio klientų aptarnavimo vertinimo rezultatai pagal produktų pristatymo būdą

Analizuojant tyrimo rezultatus taip pat buvo atskleisti produktų pristatymo būdai tyrime dalyvavusiems klientams. Nustatyta, kad 51,5 proc. respondentų naftos produktus iš terminalų atsiima savo nuosavu transportu, 20 proc. apklaustųjų nurodė, kad naftos produktus iš terminalų atsiima samdytu transportu, 18,9 proc. produktus gauna geležinkeliu ir 9,5 proc. apklaustų klientų tiekėjas pristato produktus į nurodytą vietą(3 pav. žr. p. 31). Todėl taip pat buvo palyginti skirtingais būdais produktus gaunančių respondentų klientų aptarnavimą apibūdinančių teiginių vertinimo vidurkiai.

Vertinant priešsandorinio, sandorinio ir posandorinio klientų aptarnavimo teiginius, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingais būdais produktus gaunančių įmonių nenustatyta. Todėl atskirų teiginių vertinimo vidurkių palyginimo duomenys nebus pateikiami.

Tačiau tyrimo rezultatų apibendrinimui buvo paskaičiuoti bendri priešsandorinio, sandorinio ir posandorinio vertinimo vidurkiai skirtingais būdais produktus gaunančiose įmonėse. Skirtingais būdais produktus gaunančių respondentų vidurkių palyginimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė

Skirtingais būdais produktus gaunančių respondentų AB"Orlen Lietuva" logistinio klientų aptarnavimo vertinimo vidurkiai

Logistinio klientų aptarnavimo dimensijos	Produktus gauna geležinkeliu	Atsiima iš terminalų nuosavu transportu	Atsiima iš terminalų samdytu transportu	Tiekėjas pristato į nurodytą vietą
Priešsandorinis klientų aptarnavimas	3,85	3,86	3,87	3,82
Sandorinis klientų aptarnavimas	3,86	3,87	3,83	3,82
Posandorinis klientų aptarnavimas	3,79	3,76	3,78	3,79

11 lentelėje matyti, kad skirtingais būdais produktus gaunančių respondentų priešsandorinio klientų aptarnavimo įvertinimas yra labai panašus ir beveik nesiskiria. Priešsandorinį klientų aptarnavimą tik šiek tiek prasčiau vertina tos įmonės, kurioms produktus pristato tiekėjas į nurodytą vietą. Tačiau skirtumas, lyginant su kitomis įmonėmis, yra labai nedidelis ir statistiškai nereikšmingas.

11 lentelėje taip pat matyti, kad skirtingais būdais produktus gaunančios įmonės sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą vertina taip pat labai panašiai, nes vertinimo vidurkiai yra labai panašūs ir statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Todėl galima teigti, kad AB „Orlen Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo vertinimas nepriklauso nuo produktų pristatymo būdų klientams. Skirtingais būdais produktus gaunančios įmonės panašiai vienodai vertina tiek priešsandorinį, tiek sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą.

IŠVADOS

Teorinė logistinio klientų aptarnavimo analizė atskleidė, kad logistinis klientų aptarnavimas yra klientų poreikių patenkinimas ir vienas iš esminių verslo uždavinių, kuris apima visas veiklas nuo užsakymo pateikimo iki prekių pristatymo klientui. Įmonės dėmesys logistiniam klientų aptarnavimui garantuoja geresnius įmonės rezultatus ir klientų lojalumą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir planuojant tyrimą, buvo apibrėžti tokie logistinio klientų aptarnavimo priešsandoriniai, sandoriniai ir posandoriniai elementai:

- Priešsandoriniai klientų aptarnavimo elementai apima raštu išdėstytą vartotojų aptarnavimo politiką, prieinamumą, organizacijos struktūrą ir sistemos lankstumą.
- Sandoriniai klientų aptarnavimo elementai apima užsakymo ciklo trukmę, atsargų turėjimą, užsakymų išpildymo greitį, informaciją apie užsakymo būklę.
- Posandoriniai klientų aptarnavimo elementai apima greitą ir operatyvų reagavimą, iškvietimo laiką, gaminio kokybės rodiklių sekimą, reakciją į vartotojo nusiskundimus, pretenzijos ir t.t.

Įvertinus AB „ORLEN Lietuva “logistinį klientų aptarnavimą, apklausiant įmonės klientus, atskleista:

- Dauguma AB „Orlen Lietuva“ klientų užsiima didmenine arba mažmenine prekyba naftos produktų, kuriuos atsigabena savo vagonais, nuosavu ar samdytu transportu bei užsakymams formuoti naudojasi ORACLE sistema, kurią vertina kaip patogią, informatyvią galimybę.
- AB "Orlen Lietuva" priešsandorinis klientų aptarnavimas yra vertinamas gerai, nes informacija apie įmonę yra lengvai prieinama klientams, paprasta susisiekti su įmonės atstovais, lengva ir suprantama užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka, suprantamos ir pagrįstos yra produktų pirkimo ir pardavimo sąlygos. Tačiau įmonė dar gali būti lankstesnė pritaikant klientams apmokėjimo terminus, suteikiant prekinio kredito limitus.
- AB "Orlen Lietuva" sandorinis klientų aptarnavimas taip pat yra vertinamas gerai. Nustatyta, kad įmonė laikosi užsakymo vykdymo sąlygų, laikotarpių, užsakymai vykdomi laiku arba informuojama apie nesklandumus, o klientai gali gauti visą pageidaujamą

informaciją apie užsakymo būklę. Tačiau labiau reikėtų atkreipti dėmesį į pakrovimo vykdymo greitį.

- Nors AB "Orlen Lietuva" posandorinis klientų aptarnavimas yra vertinamas gana gerai, tačiau palyginus su priešsandoriniu ir sandoriniu aptarnavimu, jis vertinamas mažiausiu balu. Vis tik įmonė reaguoja ir imasi veiksmų, esant nekokybiškam produktui, iškilus techniniams nesklandumams, produktų kokybė atitinka naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius, o įmonės atstovai gana operatyviai reaguoja į susiklosčiusią situaciją, esant klientų skundams, netesyboms ir ginčams.
- AB „Orlen Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo vertinimas nepriklauso nuo respondentų veiklos sričių. Skirtingomis veiklomis užsiimančios įmonės panašiai vienodai vertina tiek priešsandorinį, tiek sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą.
- AB „Orlen Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo vertinimas taip pat nepriklauso ir nuo produktų pristatymo būdų klientams. Skirtingais būdais produktus gaunančios įmonės panašiai vienodai vertina tiek priešsandorinį, tiek sandorinį ir posandorinį klientų aptarnavimą.

REKOMENDACIJOS

Pateikus AB „ORLEN Lietuva“ logistinio klientų aptarnavimo tyrimo rezultatus bei išvadas, galima teikti rekomendacijas, kurios padėtų tobulinti įmonės logistinį klientų aptarnavimą.

Siekiant dar efektyvesnio priešsandorinio aptarnavimo, įmonė galėtų būti lankstesnė pritaikant klientams apmokėjimo terminus ir suteikiant prekinio kredito limitus. Kitaip tariant, įmonė galėtų labiau atsižvelgti į klientų poreikius, apsvarstyti įvairesnius mokėjimo terminų ir kredito limitų variantus, kad taptų dar lankstesni ir labiau patenkintų kuo daugiau savo klientų. Tokiu būdu, labiau atsižvelgdama į klientų poreikius, įmonė sukurs dar stipresnius ryšius su klientais.

AB „Orlen Lietuva“ gali dar labiau tobulinti produktų pakrovimo greitį ir taip gerinti sandorinį klientų aptarnavimą. Šiam tikslui siekti rekomenduotina paržiūrėti visas įmanomas galimybes, sutelkti ir motyvuoti įmonės personalą bendram tikslui, labiau bendradarbiauti su esamais klientais.

Posandorinis klientų aptarnavimas taip pat dar turėtų būti tobulinimas. Šiam elementui reikėtų skirti daugiausia dėmesio, nes tai galėtų pagerinti klientų lojalumą. To galima siekti operatyviau reaguojant ir greičiau imantis veiksmų, esant įvairioms netikėtoms situacijoms.

Tikėtina, kad AB „ORLEN Lietuva“ logistinį klientų aptarnavimą galėtų dar labiau pagerinti skiriant didesnį dėmesį ORACLE sistemos naudojimui. Ši sistema leidžia greičiau priimti, apdoroti ir vykdyti užsakymus, efektyvinti sandorių operacijas, operatyviai išrašant reikiamus dokumentus, taip pat leidžia klientams efektyviau valdyti visą reikalingą informaciją apie užsakymą. Todėl reikėtų tiksliai žinoti, kurie klientai dar nesinaudoja ORACLE sistema, išsiaiškinti priežastis, paskatinti pradėti naudotis, jei reikia, pagelbėti ir apmokyti juos.

LITERATŪRA

1. Abrahamsson M., Brege S. (2004). Dynamic effectiveness: improved industrial distribution from interaction between marketing and logistics strategies. *Journal of marketing channels. 12* (2). 83–112.
2. Adomaitytė J. (2006). Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. *Marketingas*. Nr. 11. 44 – 49.
3. Banytė J. (1996). Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje/ *Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai.* Kaunas: VDU. Nr. 2.p. 7-22.
4. Bask, A.H., Tinnila,M. and Rajahonka,M. (2010). Matching services strategies, business models and modular business processes.*Business Process Management Journal*. Vol. 16 No. 1, pp. 153-80.
5. Bauer H. H. et al. Customer relations through the Internet // Journal of Relationship Marketing. – 2002, Vol. 1, No. 2, p. 39-56. - ISSN 1533-2675
6. Beniušienė I., Petukienė I. (2012). The Indicators of Service Quality Measurement of Logistics Services. ISSN 1392-3110 Socialiniai tyrimai /Social Research. Nr 2 (27), 62-70
7. Beniušienė, I., Stankevičienė, J. (2007). Logistikos vaidmuo tiekimo grandinėje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1(8), 24-29.
8. Berstein, D. (1996) *Company Image and Reality*: A Critique of Corporate Communications. Cassell: The Advertising Association.
9. Bertagnoli L. Getting satisfaction // Marketing News. – 2001, Vol. 35, No. 10, p. 11. – ISSN 0025- 3790
10. Bivainis, J., Bivainis, D. (2005). Verslo partnerių atrankos sistema // Verslas: teorija ir praktika, VI tomas, Nr. 2.
11. Chang, W. L., Hong, Y. T. (2011). A mixture model to estimate customer value for e – services. Kybernetes, Vol. 40, No. 1/2, p. 182–199.
12. Cristopher M. (2007), Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. *Pridėtinės vertės tinklų kūrimas.* Vilnius: Eugrimas.
13. Daubarienė, V. (2007). *Kaip profesionaliai aptarnauti*. Vilnius: Biuro administravimas Nr. 3
14. Deepen, J. M. (2007). *Logistics outsourcing relationships: measurements, antecedents, and effects of logistics outsourcing performance.* Heidelberg: PhysicaVerlag.
15. Dubinas, V. (2006). Klientų vertė strateginiame ūkio šakos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1* (6), 60–65.

16. Franceschini, F., Rafele, C. (2000). Quality evaluation in logistic services, *International Journal of Agile Management Systems*.
17. Galbreath, J., Rogers T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business // The TQM magazine. No. 11.
18. Garalis, A. (2003). *Logistika: bendrieji pagrindai.* Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
19. Gartner, R.(2004). Reaping Business Rewards From CRM: From Justifying CRM Costs
20. Grant, D. (2005). The transaction – relationship dichotomy in logistics and sypply chain management // International journal. Vol. 6. No. 2: 38–48.
21. Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review 22(3): 114-135.
22. Hertz, S. and Alfredsson, M. (2003), "Strategic development of third part logistics providers", Industrial Marketing Management, Vol. 32 No. 2, pp. 139-49.
23. Hooley, G., Piercy, N. F., Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive.* 4 Edition. England, 7.
24. Hunt, S. D.; Morgan, M. 1995. The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing 59: 1-15. doi:10.2307/1252069
25. Hutt, M. D., Speh, T. W. (2012). *Business Marketing Management: B2B.* 11 Edition. South- Western, 17- 25.
26. Ismail, R. (2008). *Logistics Management.* New Delhi, 18.
27. Kaminsky, P. (2005). Logistikos integravimas. *Verslo žinios: konsultacijos vadovui, 3*, 1-2.
28. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Šiauliai.
29. Kirvaitis, A. (2001). CRM iššūkis: veidu į klientą. – http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bcef0399c [2015 10 12].
30. Kiyak D. (2013). P r o d u k to v e rt ė s s a m p r ato s k o n c e p c i j a kainodaros procese. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 1 (9)
31. Krasauskaitė S. Įmonės įvaizdžio modelis// Reklamos ir marketingo idėjos. – Vilnius. 2004. Nr. 1
32. Lai, K., Cheng, T. C. E. (2009). *Just-in-Time Logistics.* U.S.A., 49.
33. Lynch, J., Whicker, L. (2008). Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing. *International journal of logistics: research and applications*, *11* (3), 167–178.
34. Luobikienė, I. (2006). *Socialinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga.* Technologija, Kaunas.

35. Ma, H. 2000. Competitive advantage and firm performance. Competitiveness Review, An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness 10(2): 15-32. doi:10.1108/eb046396
36. McDonalds, M., Frow, P., Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Servines: A Complete Guide.* 3 Edition. U.K., 299.
37. Meidutė, I. (2012). Logistikos sistema. Vilnius: Technika.
38. Miller, D.; Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and environment: the third link. Strategic Management Journal A: 221-235. doi: 10.1002/smj.4250040304
39. Minalga, R. (2001). *Logistika.* Vilnius, 55- 351.
40. Naik, K., Bhargavi, S., Prabhakar, V. (2010). Service quality and its effect on customer satisfaction in retailing. *European journal of social sciences*, *16* (2), 239–251.
41. Payne, A., Frow P. (2005). A strategic framework for customer relationship management// Journal of Marketing. No. 69.
42. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
43. Palšaitis, R. (2003). Logistikos pagrindai. Vilnius: Technika.
44. Palšaitis, R. (2010). Šiuolaikinė logistika. Vilnius: Technika.
45. Panayides, P.M. and So, M. (2005), "Logistics service provider-client relationships", Transportation Research: Part E, Vol. 41 No. 3, pp. 179-200.
46. Petzer, D. J., Steyn, T. F. J., Mostert, P. G. (2009). Customer retention practices of small, medium and large hotels in South Africa: an exploratory study. *African journal of marketing management, 1* (1), 032–042.
47. Pilenienė, L. (2008). Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas), 14* (3), 110–117.
48. Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. N. Y: The Free Press. 557 p.
49. Rebel H., (1998) Tarptautiniai viešieji ryšiai: Seminarų medžiaga. Vilnius: VU, birž. 8/12.
50. Reichheld, F. F. The Loyalty Effect. - Boston: Harvard Business School Press, 1996. - ISBN 0875844480
51. Sheffi, Y. (1990), "Third party logistics: present and future prospects", Journal of Business Logistics, Vol. 11 No. 2, pp. 27-39. Shepherd, W. (1985), The Economics of Industrial Organizations, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
52. Tamulienė V., Urbas M..(2012) RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO PERSPEKTYVA PASITELKIANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS. ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 1 (30).

53. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
54. Trimbel, V., Strumskis, A., Vaitkus, R. ir kt. (2005). Verslo santykių valdymas. – Vilnius: Biznio mašinų komp.
55. Urbonas, J. A. (2004). *Tarptautinė logistika. Mokomoji knyga.* Kaunas: Teachnologija.
56. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. Applied Economics: Systematic Research, Vol. 2, Issue 2, p. 45–57.
57. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
58. Wahab, S., Ali, J. (201 0). The evolution of relationship marketing (RM) towards customer relationship management (CRM): a step towards company sustainability. *Information management and business review, 1* (2), 88–96.
59. Wang F. et al. A relationship-building model for the Web retail marketplace // Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. – 2000, Vol. 10, No. 5, p 374-384. - ISSN 1066-2243
60. Žalys, L. (2002). *Klientų aptarnavimo įgudžių kaimo turizmo sodyboje gerinimas*. Žurnalas „Tiltai" Nr.1.
61. Židonis, Ž. (2002), *Verslo logistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.

1 PRIEDAS

ANKETA AB „ORLEN LIETUVA“ KLIENTAMS

Atsakykite į klausimus pažymėdami"X"

1. Kokia yra pagrindinė Jūsų įmonės (arba asmeniškai Jūsų) veiklos sritis? (pasirinkite tinkamiausia/-iusatsakym/-us).

1. Didmeninė prekyba naftos produktais ☐
2. Mažmeninė prekyba naftos produktais ☐
3. Transporto paslaugos ☐
4. Pramonė ir statyba ☐
5. Kita ☐

2. Kaip Jūs perkate naftos produktus? (Pristatymo būdas)

1. Geležinkeliu ☐
2. Iš terminalų produktus atsiimant nuosavu transportu ☐
3. Iš terminalų produktus atsiimant samdytu transportu ☐
4. Tiekėjas pristato į mano nurodytą vietą ☐

3. Ar Jūs naudojatės "ORACLE" sukurtu portalu?

1. Taip ☐
2. Ne ☐

4. Kaip vertinate"ORACLE" sukurtą klientų portalą? ***(Pildo klientai naudojantis "ORACLE" portalu)***

No		***Visiškai sutinku***	***Sutinku***	***Neturiu nuomonės***	***Nesutinku***	***Visiškai nesutinku***
1.	Patogus naudotis, informatyvus, suprantamas					
2.	Patogi galimybė atspausdinti dokumentus					
3	Greita galimybė suformuoti ataskaitas					

5.Atsakykite į žemiau pateiktus teiginius ir pažymėkite „X“ Jūsų nuomone labiausiai tinkantį atsakymą apie priešsandorinįAB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimą.

No	Teiginys	***Visiškai sutinku***	***Sutinku***	***Neturiu nuomonės***	***Nesutinku***	***Visiškai nesutinku***
1.	Raštiškai išdėstytos AB "Orlen Lietuva"naftos produktų pirkimo ir pardavimo sutarties sąlygos yra pagrįstos ir suprantamos.					
2	Informacija apie įmonę lengvai prieinama, nesunku susisiekti su įmonės atstovais.					
3	Užsakymų pateikimo ir patvirtinimo tvarka yra lengvai suprantama.					
4	Įmonė visada prisitaiko prie individualių klientų poreikių *(mokėjimo terminai ir kredito limitai).*					
5	Tinkami apmokėjimo terminai.					

6	Pakankami suteikto prekinio kredito limitai.					

6. Atsakykite į žemiau pateiktus teiginius ir pažymėkite „X“ Jūsų nuomone labiausiai tinkantį atsakymą apie sandorinį AB"Orlen Lietuva" klientų aptarnavimą.

No	Teiginys	***Visiškai sutinku***	***Sutinku***	***Neturiu nuomonės***	***Nesutinku***	***Visiškai nesutinku***
1.	Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės pristatymo laikotarpių ir sąlygų.					
2	Įmonė visada laikosi sutartyse numatytų prekės iškrovimo sąlygų.					
3	Prekės kiekis atitinka išrašomai sąskaitai faktūrai					
4	Įmonė visada informuoja apie nesklandumus dėl prekių pristatymo.					
5	Operatyvus užsakymų priėmimas ir apdorojimas.					
6	Greitas pakrovimo vykdymas.					
7	Greitas ir teisingas dokumentų išrašymas (sąskaitų, važtaraščių ir t.t.).					
8	Užsakymo vykdymo metu gaunama visa pageidaujama informacija apie užsakymo būklę.					

7. Atsakykite į žemiau pateiktus teiginius ir pažymėkite „X“ Jūsų nuomone labiausiai tinkantį atsakymą apie posandorinį AB "Orlen Lietuva" klientų aptarnavimą.

No	Teiginys	***Visiškai sutinku***	***Sutinku***	***Neturiu nuomonės***	***Nesutinku***	***Visiškai nesutinku***
1.	Esant nekokybiškam produktui įmonė operatyviai reaguoja ir imasi veiksmų.					
2.	Greitas reagavimas ir skubus darbų atlikimas iškilus techniniams nesklandumams.					
3.	Prekės kokybė atitinka LR naftos produktams taikomus privalomosios kokybės rodiklius *(nuolatinis produkcijos stebėjimas).*					
4.	Operatyvus įmonės atstovų reagavimas į susiklosčiusią situaciją (klientų skundai, netesybos, ginčių sprendimai).					