

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Daiva MAŽEIKAITĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TOBULINIMAS  
PASLAUGŲ SEKTORIJE:  
UAB LINDSTROM ĮMONĖS VEIKLOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

Daiva MAŽEIKAITĖ

**KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TOBULINIMAS  
PASLAUGŲ SEKTORIJE:  
UAB LINDSTROM ĮMONĖS VEIKLOS ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius Daiva Mažeikaitė.....**

**Vadovas doc. dr. Kęstutis Ališauskas.....**

**Recenzentas.....**

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Daiva Mažeikaitė

**Klientų aptarnavimo kokybės tobulinimas paslaugų sektoriuje: UAB Lindstrom įmonės veiklos atvejis.**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – nustatyti klientų aptarnavimo bei paslaugos kokybę ir klientų elgsenos veiksnių ypatumus bei jų įtaką sprendimui pirkti UAB Lindstrom paslaugą.

Darbe išanalizuoti įvairių autorių klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai. Nustatyta, kad klientų aptarnavimo kokybės pagrindinis veiksnys – žmogiškasis faktorius. Analizuoti verbalinės, neverbalinės komunikacijos vaidmenys komunikacijos procese, asmeninio požiūrio įtaka klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, psichologinis klientų poveikis. Pristatomi paslaugų kokybės vertinimo kriterijai vartotojo požiūriu.

Tyrimo metu pasitvirtino darbo autorės suformuluota tyrimo hipotezė, kad klientai priimdami sprendimą pirkti, remiasi ne tik organizacijos įvaizdžiu, paslaugos kokybe, bet svarbiausia aptarnavimu.

## **SUMMARY**

Daiva Mažeikaitė

**Development of the Customers' Service Quality in the Facility Sector:**

**The case of action of Joint Stock Company LINDSTROM.**

Master Thesis

The aim of the Master Thesis is to set the peculiarities of the factors influencing the customers' service and facility quality and the customers' behaviour, also their impact on the decision to buy the service of Joint Stock Company LINDSTROM.

In the Master Thesis there are analyzed the factors, determining the customers' service quality of the different authors. It was estimated, that the main factor of the customers' service quality is a human factor. There are analyzed the roles of the verbal and non- verbal communication in the process of communication, also the impact of the private judgement for the development of the customers' service quality and psychological effect on customers. There are presented the criterions of the facilities' quality evaluation from the customers' viewpoint.

The research confirmed the hypothesis, which was formulated by author of the Master Thesis, that the customers' decision to buy something is based not only on the image of the organisation, the quality of the facility, but most of all on the service.

## TURINYS

LENTELĖS .....	4
ILIUSTRACIJOS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ IR JOS VEIKSNIAI.....	11
1.1 Bendri klientų aptarnavimo kokybės kriterijai .....	10
1.2 Aptarnavimas kaip komunikacinio proceso reiškinys.....	16
1.3 Verbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus.....	18
1.4 Neverbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus .....	20
1.5 Asmeninis pardavimas kaip komunikacijos komponentas.....	25
1.6 Klientų psichologinis poveikis.....	31
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS APIBRĖŽTYS, VERTINIMAS.....	35
2.1 Paslaugos ir jos kokybės samprata.....	35
2.2 Svarbiausi paslaugų kokybės požymiai vartotojų požiūriu .....	37
3. UAB LINDSTROM KLIENTŲ APTARNAVIMO IR PASLAUGOS KOKYBĖS TYRIMO METODIKA.....	42
3.1 Įmonės veiklos charakteristika.....	45
3.2 UAB Lindstrom teikiamos paslaugos.....	46
3.3 UAB Lindstrom žmogiškų išteklių analizė.....	47
3.4 UAB Lindstrom klientų analizė .....	48
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS .....	49
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS .....	71
LITERATŪRA .....	73
PRIEDAI .....	77
1 priedas. Klausinėjimo strategija. Tinkamas ir netinkamas klausimas .....	77
2 priedas. Neverbalinio bendravimo pavyzdys – emocijų išraiška veide .....	78
3 priedas. Kaip suburti lojalių klientų komandą.....	80
4 priedas. Rodikliai pagal kuriuos pirkėjai sprendžia apie aptarnavimo lygį .....	81
5 priedas. Geriausias pasaulyje klientų aptarnavimo specialistas .....	82
6 priedas. ANKETA.....	83

## LENTELĒS

<b>1.1 lentelē.</b> Pagrindinēs neverbalinēs priemonēs.....	22
<b>2.1 lentelē.</b> Paslaugu kokybēs vertinimo kriterijai .....	38

## ILIUSTRACIJOS

<b>1.1 pav.</b> Suvoktos aptarnavimo kokybės modelis .....	15
<b>4.1 pav.</b> UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – įmonių savininkų nuomone).....	51
<b>4.2 pav.</b> UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – padalinių vadovų nuomone).....	52
<b>4.3 pav.</b> UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – gamybos vadovų nuomone).....	54
<b>4.4 pav.</b> UAB Lindstrom personalo vertinimas (kitų respondentų nuomone) .....	55
<b>4.5 pav.</b> UAB Lindstrom klientų aptarnavimo vertinimas, jei respondentams kyla problemų ar klausimų .....	56
<b>4.6 pav.</b> Respondentų nuomonė apie klientų aptarnavimo darbą apskritai.....	57
<b>4.7 pav.</b> UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas pirmais bendradarbiavimo metais .....	59
<b>4.8 pav.</b> UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas 1-2 bendradarbiavimo metais .....	60
<b>4.9 pav.</b> UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas 2-5 bendradarbiavimo metais .....	62
<b>4.10 pav.</b> UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas bendradarbiaujant 5 ir daugiau metų.....	63
<b>4.11 pav.</b> UAB Lindstrom darbo drabužių pristatymo ir spintelių paslaugos vertinimas .....	64
<b>4.12 pav.</b> UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas pirmais bendradarbiavimo metais .....	65
<b>4.13 pav.</b> UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas 1-3 bendradarbiavimo metais .....	66
<b>4.14 pav.</b> UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas 3-5 bendradarbiavimo metais .....	67
<b>4.15 pav.</b> UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas po 5 ir daugiau bendradarbiavimo metų.....	68
<b>4.16 pav.</b> UAB Lindstrom paslaugos rekomendavimas kitoms įmonėms .....	69

## IVADAS

Šiuo laikotarpiu klientų aptarnavimo kokybė ypatingai svarbi, nes vykdomė verslą itin konkurencingomis rinkos sąlygomis. Didėjant konkurencijai, vienas efektyviausių būdų išsiskirti iš kitų ir yra klientų aptarnavimo kokybė (Lukminaitė, 2007). Šiuolaikinėje paslaugų sferoje svarbu ne tik pateikti paslaugą, bet ir kuo kokybiškiau ją atlikti. Kartą nusivylęs klientas gali nebegrįžti atgal į tą pačią įmonę, todėl norint pritraukti kuo didesnę srautą klientų, mano ir kitų autorių manymu, reikia teikti tik pačios aukščiausios kokybės paslaugas bei nuolatos ieškoti aptarnavimo kokybės gerinimo būdų. Juk kiekvieną dieną būname kieno nors klientai: apsipirkdami prekybos centre, gerdami kavą kavinėje, apmokėdami sąskaitas banke, keisdami šukuoseną kirpykloje – tai vyksta nuolat. Kartais aptarnaujama tiesiog puikiai, bet pasitaiko, kad aptarnauja taip, jog išėjus iš įstaigos nebesinori ten sugrįžti. Adomaitytė (2005) mano, kad kiekvienas esame patyrę, kas yra prastas aptarnavimas ir kaip jis atgraso nuo tokių įmonių. Kartais mūsų pyktis atlėgsta tuoj pat, tačiau dažniausiai pereiname pas konkurentus.

Spartų vystymąsi paslaugų sektoriuje paskatino augantys gyventojų poreikiai, komunikacijų ir informacinių technologijų tobulėjimas, prienamumo pokyčiai ir kita. Tinkamiausias būdas, kuriuo paslaugų įmonė gali išsiskirti iš kitų – tai nuolatos tiekti kokybiškesnes paslaugas nei konkurentai, o svarbiausia, kad paslaugų kokybė pranoktų kliento lūkesčius. Išsaugoti klientai, kaip teigia daugelis autorių, yra geriausias kokybės matas, ir tai rodo organizacijos gebėjimas išlaikyti savo klientus. Gamintojo kokybės tikslas – gaminiai be defektų, paslaugų teikėjo tikslas – neprarasti nei vieno kliento, besinaudojančio organizacijos paslaugomis. Jurkauskos nuomone (2003), kokybė formuoja įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veiklos produktyvumui, pelno augimui, vartotojo pasitenkinimui.

Kliento pasitenkinimas – tai rodiklis, nusakantis kliento „emocinę“ būseną kompanijos atžvilgiu. Geri rodikliai pasiekiami efektyviai organizuojant darbą su klientais. Pagerindamos paslaugų klientui tiekimą, organizacijos gali pasiekti reikšmingų ir tvarių rezultatų rinkoje, t.y. jos gali valdyti pelningumą. Beveik visi veiksniai, kurie prisideda prie aptarnavimo kokybės – komunikavimas, kompetencija, mandagumas, reagavimas ir t.t., slypi personalo požiūryje į klientus ir jų elgesyje su klientais. Turintys tinkamą požiūrį, tinkamus stimulus, tinkamą mokymą ir tinkamą „įgaliojimų“ kiekį, darbuotojai, kurie be viso to moka išsiklausyti į klientus, yra ypač svarbūs modeliuojant ir teikiant geriausią rezultatą sukuriantį aptarnavimą. Todėl kliento bendram potyriui, vadinasi, ir pasitenkinimui – didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o paslaugos tiekimo momentu klientui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią, tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui (Adomaitytė, 2005).



Aptarnavimo kultūra palieka klientui ypač didelį įspūdį. Paprastai klientas gauna dvejopą vertę: *racionalią ir emociinę*. Racionali vertė – paslaugos kokybė, funkcionalumas, kaina ir kiti praktiniai aspektai. Emociinę paslaugos vertę kuria su klientais bendraujantys žmonės. Paslaugų sferose, kur veikia stipri konkurencija, emocinis kontaktas vaidina lemiamą vaidmenį. Siūloma vadovautis paprasta formule: *nuolatinis mandagumas + sveikas protas + profesinė savigarba = geri santykiai su klientais*. Gerus santykius su klientu užmegsti padės nevēlavimas, malonus sutikimas. Būtina išklausinti klientą ne tik apie pačią problemą, bet atkreipti dėmesį ir į jo emocijas jos atžvilgiu (Banytė, 2001).

**Darbo aktualumą lemia** klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybės tyrimo poreikis, nes šių dienų stipri konkurencija versle reikalauja kuo didesnio dėmesio klientų aptarnavimui ir paslaugos kokybei. Vyraujančiose pozicijose yra tos organizacijos, kurios geba sukurti gerą ir tvirtą aptarnavimo kultūrą, suteikti kokybišką paslaugą.

**Problema.** Klientas pirkdamas vieną ar kitą paslaugą nori, kad ji būtų nepriekaištinga ir kokybiška. Jam labai svarbu kaip paslauga yra pateikiama, ar ji atitinka jų lūkesčius, todėl, norint teikti atitinkamos kokybės paslaugas, svarbu sužinoti kokiais kriterijais remdamasis jis suvokia gaunamos paslaugos kokybę. Pagrindiniai veiksniai, mažinantys paslaugos pirkimo patrauklumą yra: prasta aptarnavimo kultūra, nekokybiškos ir mažą pasirinkimą turinčios paslaugos, panašių paslaugų konkurencija. Todėl, norint pritraukti ir išlaikyti klientą, įmonėms nuolat reikia sekti rinką, taikytis prie kliento poreikių ir nuolat ieškoti tobulėjimo galimybių, nes tik nuo patenkinto kliento priklausys įmonės įvaizdis, finansinė padėtis, didėjantis įmonės konkurencingumas, o svarbiausia - įmonės ateitis. Taigi, kliento pasitenkinimo ir jo poreikių tyrimas yra svarbi mokslinė problema.

**Temos naujumą** nusako tai, kad darbe siekiama ištirti kliento aptarnavimo situaciją paslaugų sektoriuje, numatyti gerinimo kryptis remiantis stiprios, 160 metų pasaulyje gyvuojančios Lindstrom kompanijos atveju. Kai klientai yra nepatenkinti paslaugų kokybe ar aptarnavimu, stipriai kenčia įmonės įvaizdis, todėl būtina nuolat gilintis į klientų poreikius, ieškoti problemų sprendimo galimybių.

**Darbo objektas** – klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės tobulinimas.

**Darbo tikslas** – įvertinti klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybę, klientų elgsenos veiksnių ypatumus bei jų įtaką sprendimui pirkti paslaugą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Įvertinti teorinius klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybės aspektus, remiantis marketingo ir vadybos teorijos koncepcijomis.
2. Apibrėžti klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės esmę ir nustatyti UAB Lindstrom teikiamų paslaugų kokybės bruožus.

3. Sumodeliuoti vadybininko asmeninio pardavimo vaidmenį, pateikti sprendimus, padedančius efektyviau pardavinėti paslaugą.
4. Įvertinti klientų nuomonę apie UAB Lindstrom būklę paslaugos teikimo ir aptarnavimo srityje.

### **Tyrimo hipotezė:**

UAB Lindstrom klientų sprendimo pirkti paslaugą procesas įtakojamas daugelio veiksnių, tačiau klientams yra svarbu ne tik organizacijos įvaizdis, teikiama paslauga, bet ir aptarnavimo kokybė. Klientai apie paslaugos kokybę sprendžia remdamiesi aptarnavimo kokybe.

### **Tyrimo bazė**

#### ***Metodologija***

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro socialinių mokslų mokymas apie paslaugos kokybę ir vieną iš jos veiksnių – aptarnavimo kultūrą. Atliekama klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybės teorinės medžiagos analizė, kurios tikslas išnagrinėti ir aptarti paslaugų kokybės gerinimą ir užtikrinimą, išskiriant pagrindinius kriterijus. Darbas atliktas naudojant informacijos sisteminimo, kriterijų vertinimo bei sintezės metodus. Naudoti šaltiniai - mokslinė literatūra lietuvių, rusų, anglų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateiktos mokslinėje spaudoje, žodynas.

Tiriant klientų aptarnavimo kokybę paslaugų sektoriuje, pasirinktas vienas populiariausių sociologinio tyrimo anoniminis apklausos metodas, paruoštas klausimynas – *anketa*. Anketine apklausa siekiama pagrįsti arba paneigti suformuluotą hipotezę. Anketos duomenų apdorojimui buvo naudojamas sisteminimo metodas, t.y. atsakymų grupavimo, lentelių sudarymo, grafinio duomenų vaizdavimo, kriterijų vertinimo, bei sintezės metodas, t.y. gautų rezultatų apibendrinimas ir išvadų formulavimas.

Rezultatų apibendrinimui panaudoti 2008 metų UAB Lindstrom tyrimo rezultatai, kurie buvo gauti naudojantis telefonine apklausa ir palyginti su darbo autorės gautais anoniminės apklausos tyrimo rezultatais. Tyrimo rezultatai padeda tiksliau pažvelgti į UAB Lindstrom aptarnavimo kokybę ir teikiamas paslaugas. Įvertinus respondentų atsakymus, bus galima numatyti klientų aptarnavimo tobulinimo kryptis.

#### ***Metodika***

Darbe naudojami šie tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.
2. Anketinė apklausa. Nustatytas reprezentatyvios imties tūris – 250 respondentų. Tinkamos apdorojimui anketos buvo 204.
3. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.
4. Statistiniai duomenys apdoroti naudojantis socialinių mokslų programų paketu SPSS.

## **Tyrimo rezultatai**

### ***Rezultatų naujumas***

Tyrimo naujumą lemia tai, kad palyginti anksčiau, t.y. iki 2009 metų, UAB Lindstrom naudoti telefoninės apklausos su darbo autorės atliktos anoniminės apklausos, tyrimo rezultatai.

### ***Teorinis rezultatų reikšmingumas***

Teorinėje analizėje apžvelgta daug įvairių šaltinių, prioritetą teikiant naujausiai literatūrai. Didžiausias dėmesys skirtas žmogiškajam faktoriui, kaip pagrindiniam klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės veiksniai. Norint pagerinti UAB Lindstrom klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybę, būtina atsižvelgti į aptarnaujantį personalą. Jo parengimas turi būti vykdomas per atitinkamų įgūdžių formavimą.

Analizuojami paslaugų kokybės veiksniai, pagal kuriuos nustatoma, ar UAB Lindstrom teikiamų paslaugų lygis atitinka klientų lūkesčius. Techniniai (rezultato) veiksniai – tai kas teikiama vartotojui; funkciniai (procesas) – tai, kaip viskas vyksta, kol pasiekiamas galutinis rezultatas, ką vartotojai gauna sąveikos su paslaugų įmonės darbuotojais metu.

### ***Praktinis rezultatų reikšmingumas***

Anketų pagalba, apklausiant klientus apie UAB Lindstrom teikiamą paslaugą ir aptarnavimo kultūrą, pagrindžiama gautų rezultatų atitiktinis egzistuojančių teorijų išvados, o darbo išvados susiejamos su tomis teorijomis. Taip pagilinami teoriniai vaizdiniai apie UAB Lindstrom teikiamas paslaugas ir aptarnavimą.

Gauti tyrimo rezultatai bus panaudoti gerinant UAB Lindstrom paslaugų ir aptarnavimo kokybę. Vis dėlto anksčiau telefonine apklausa atlikti tyrimai UAB Lindstrom užsakymu, neatskleidė pagrindinių problemų ir, mano nuomone, neturi tikslumo, nes respondentai, atsakinėjantys į klausimus, retai išsakė pastabas, nedrįso garsiai išreikšti neigiamos nuomonės. Magistro darbo autorės atliktas tyrimas yra daug tikslesnis, leidžia įvertinti teikiamų paslaugų ir aptarnavimo lygį, suteikia galimybę tobulinti silpnąsias savybes ir vartotojams teikti kokybiškas paslaugas bei kokybišką aptarnavimą. Tyrimas bus perduotas UAB Lindstrom vadovybei.

**Darbą sudaro:** įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika ir šios dalys: klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybės tobulinimo literatūros šaltinių analizė, UAB Lindstrom klientų aptarnavimo ir paslaugos kokybės tyrimas, jo rezultatai, analizė. Pateikiamos darbo išvados, rekomendacijos, literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai.

# 1. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ IR JOS VEIKSNIAI

## 1.1 Bendri klientų aptarnavimo kokybės kriterijai

Šiandien klientai turi daug pasirinkimų, o klientų aptarnavimas kaip niekada yra svarbus konkurencinis pranašumas, todėl būtina aptarnavimui skirti daug dėmesio. Visi supranta klientų aptarnavimo svarbą ir mano, kad žino, ką reiškia kokybiškas aptarnavimas, tačiau tikrai svarbi yra tik paties kliento nuomonė. Ilagalaikius santykius ir sėkmingą prekybos augimą galima užtikrinti tik žinant, ką apie įmonę, teikiamą paslaugą ir, žinoma, aptarnavimą mano klientai. Klientų nuomonė nulemia vertę, todėl norint išlaikyti klientus, reikia sąžiningai domėtis, kaip būtų galima pagerinti aptarnavimą. Esamas klientų aptarnavimo lygis gali būti pagerintas imantis vienos ar kelių žemiau išdėstytų akcijų: nuolat tirti kliento poreikius (poreikiai keičiasi); nustatyti aptarnavimo lygius, pagrįstus kompromisu tarp pajamų ir išlaidų; naudoti naujausias užsakymų atlikimo technologijas. Efektyvus klientų aptarnavimo pagrindas yra suprantamas, *kaip klientas įsivaizduoja aptarnavimą*. Nustačius, ko nori ir ko tikisi klientas, reikia parinkti tinkamą klientų aptarnavimo strategiją. Optimalus klientų aptarnavimo lygis yra tas, kuris pritraukia ir išlaiko pelningiausias klientus. Beje, pasak 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; padėtų vadybininkams ištaisyti nukrypimus nuo standarto.

Kaip teigia mokslų daktaras Linas Žalys klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą skleidimas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas (Žalys, 2002). Todėl remiantis šiuo mokslininku, galima daryti išvadą, jog siekiant, kad klientų aptarnavimo kultūra gyvuotų, būtina maksimaliai įtraukti darbuotojus, nes tik aktyvus darbuotojų dalyvavimas, svarstant elgesio su klientais principus ir skleidžiant juos visoje kompanijoje, užtikrins gerus kuriamus santykius.

Kokybiškas aptarnavimas turi „pririšti“ klientą prie prekybos įmonės. Klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas – pasitenkinimas, kaip svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis. Klientų pasitenkinimą, mano nuomone, lemia: aptarnavimo kokybė, paslaugos kokybė, emocinis pasitenkinimas vartojant paslaugą, paslaugos prieinamumas ir kaina. Kalbant plačiau apie aptarnavimo kokybę kaip vieną iš veiksnių, darančių įtaką klientų pasitenkinimui, reiktų paminėti Banytės (2001) išskirtus 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, išsigilinti 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 apibendrintai apibūdina Pajuodis (2002, 2005): įvairumas, greitumas, tikslumas, patogumas, kokybė, nedidelės kainos ir darbuotojų paslaugumas.

Tuo tarpu Adomaitytė (2006) išskiria subjektyvius kliento sprendimą bei jausmus lemiančius veiksnius: kliento simpatija personalui, kliento pasitikėjimas aptarnaujančiu personalu ir įmone, kliento laiko ir išlaidų svarbos vertinimas, leidimas klientui pasijusti svarbiu žmogumi – paglostyta kliento savimeilė, nuoširdus kliento dėmesys ir rūpestis kliento gerove, maloni aplinka, personalo klientui rodoma pagarba ir sąžiningumas siūlant prekes ar paslaugas, suprantamai ir laiku pateikiama informacija apie produktus. Banytė (2001) mano panašiai ir teigia, kad klientui svarbiausia kaip su juo elgiamasi, todėl labai svarbu užmegzti emocionalų kontaktą su juo.

Bendrus gero aptarnavimo kriterijus galime suskirstyti į tris pagrindines grupes (į kliento širdį..., TNS-Galup tyrimai) (tuos pačius kriterijus mini Vilma Daubarienė žurnale „Biuro administravimas“ (2007) Nr.3):

1. Pirmąjį išpūdį sukūriantys faktoriai.
2. Aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai.
3. Aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.

Pirmai kriterijų grupei priklauso toks bendras kliento pasitenkinimą nulemiantis faktorius kaip pirmasis vaizdas – visuma. Remiantis Adomaityte (2005), po ilgalaikio plušimo, paslaugų tobulinimo, rinkodaros, įvaizdžio ir prekės ženklo stiprinimo, kainodaros ir kitose srityse lemiamoje „finišo tiesiojoje“ susitinka aptarnaujantis paslaugos tiekimo personalas ir pirkėjas. Matyt visas įmonės marketinginis darbas klientui patiko, jei jis atėjo į įmonę ar priėmė paslaugą siūlančios įmonės atstovą pokalbiui. Tačiau toji susitikimo akimirka lemia daugiausiai. Aptarnavimo kokybė priklauso nuo to, koks dėmesys parodomas klientui. Jis atkreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą, etišką ar neetišką elgesį ir santūrias manieras, apskritai personalo draugiškumą ir kuriamą psichologinę atmosferą. Pirmas išpūdis įstringa ilgam, todėl būtina stengtis sukurti jį teigiamai. Negalima pamiršti, kad pirmą išpūdį ypač veikia šypsena. Tai labiausiai į akis krintanti savybė. Pirmas išpūdis kartais gali būti ir apgaulingas. Pavyzdžiui, labai jaunai atrodantis darbuotojas klientui gali kelti nepasitikėjimą, atrodyti „nesolidžiai“. Tačiau vien dėl to klientas neužtrenks durų. Išpūdis kuriamas toliau ir gali keistis pradėjus bendrauti, nes tik tada atsiskleidžia aptarnaujančio personalo profesinės žinios ir įgūdžiai. Apie tai skyriuje „*Neverbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus*“.

Antrą kriterijų grupę sudaro aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti palaikyti ir pabaigti pokalbį. Aptarnaujant klientą svarbiausia mandagumas, paslaugumas, noras padėti, dėmesingumas, taktiškumas. Daugiau apie tai skyriuje „*Verbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus*“.

Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją apie įmonės paslaugą, suprasti pirkėjo norus, lūkesčius ir mokėti įtikinti. Juk organizacijos veidas yra kiekvienas darbuotojas, bendraujantis su klientais. Darbuotojas privalo pagalvoti, kokią įtaką jo poelgiai turės kliento išpūdžiui apie organizaciją ir elgtis taip, kad nesugriautų savo kolegų pasiektų rezultatų. Svarbus yra personalo patikimumas, kaip įmonė laikosi savo pažadų, įsipareigojimų bei nusistatytų terminų. Tyrimais įrodyta, kad apie 80 proc. sprendimų imti paslaugą ar pirkti prekę iš vieno ar kito tiekėjo sudaro subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita kaip aptarnavimo kokybė. Jei žmogus randa ne tik siūlomos paslaugos naudą ar ieškomą prekę, bet ir pasijunta esąs gerbiamas, vertingas, jei jam skiriamas ne įkyrus, o nuoširdus dėmesys, jis tikrai nebus linkęs blaškytis pas kitus tiekėjus – jis pirsks prekę ar užsakys paslaugą ten, kur pajus, jog tai tinkamiausia vieta tai padaryti. Tikrai negalima teigti, kad klientai jaučiasi ir elgiasi taip pat, kai yra aptarnaujami puikiai ir kai juos aptarnauja tikrai prastai. 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. Visa pasitenkinimo esmė glūdi žodyje „kaip“: kaip buvo suteikta informacija, kaip buvo pasiūlyta prekė ar paslauga. Nepaisant to ar klientas žino, kaip turėtų būti aptarnaujamas, ar ne, aptarnavimo kokybė yra organizacijos veidas, o veidą sąmoningai ar nesąmoningai žmonės išsimena greičiausiai. Neretai personalui, įdedančiam visas pastangas, skiriančiam visą dėmesį ir darantį tai itin kompetentingai, netgi pajuntama natūrali žmogiška simpatija. O kartu tai pakelia pasitikėjimą ne tik prekėmis ar paslaugomis, bet ir visa įmone – tada atrodo, kad iš tokio darbuotojo išgytos prekės yra tokios pat geros kaip ir aptarnaujantis žmogus. Apie asmeninį pardavimą: „*Asmeninis pardavimas kaip komunikacijos komponentas*“.

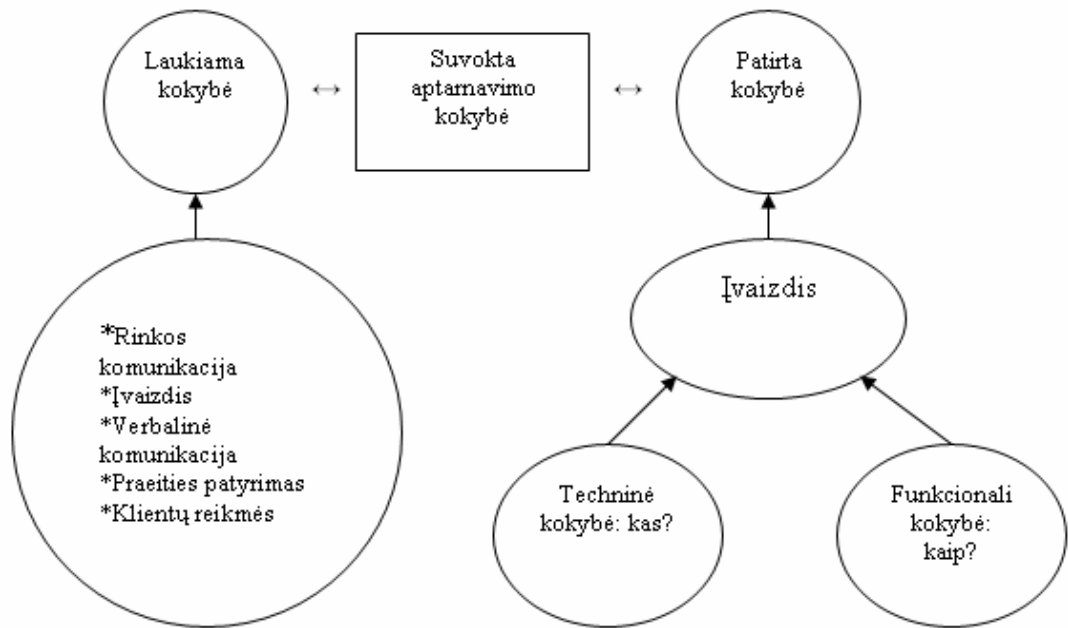
Taigi klientų aptarnavimo kokybė priklauso nuo veiksmų visumos - pradedant pirmuoju išpūdžiu ir baigiant darbuotojo profesinių žinių ir įgūdžių lygiu. Kokybiškas klientų aptarnavimas yra būtinas kiekvienai sėkmingai organizacijai. Patenkinti klientai už tai atsilygins su kaupu. Įmonės elgesys, bendravimas ir požiūris pirkėją gali paversti ilgalaikiu bei lojaliu klientu. Teisinga klientų aptarnavimo strategija užtikrina įmonės efektyvumą ir pelningumą, nes:

1. Likę patenkinti paslaugomis pirkėjai sugrįžta pakartotinai, todėl auga įmonės pelnas.

2. Pripažinimas – jeigu klientai perka, reiškia jie pasitiki bei gerbia tą įmonę.
3. Sumažėja marketingo išlaidos, kadangi reikia skirti mažiau lėšų naujiems klientams pritraukti. Juos atveda įmonės paslaugomis likę patenkinti žmonės.
4. Nuolatiniai pirkėjai yra mažiau jautrūs kainoms. Jie neskubės susigundyti konkurentų pasiūlymais pirkti pigiau, nes įmonės vertė jau įrodyta.
5. Lojalūs klientai bus nusiteikę išbandyti naujus įmonės produktus, jeigu buvo patenkinti ankstesniais.

Kokio aptarnavimo klientas tikisi, didelę reikšmę turi ir organizacijos į kurią kreipiasi įvaizdis, nes žmonės neretai labiau reaguoja į įvaizdį, o ne į realybę. Įvaizdis neatsiranda savaime. Tai nuolatinė, planinga, nuosekli ir tikslinga veikla, reikalaujanti pastangų ir materialinių resursų. Įmonių vadovai nori, kad būtų sukurtas palankus, teigiamas organizacijos įvaizdis, kuris sukeltų teigiamas ir įsimintinas vartotojų emocijas. Išpuoselėtas įmonės įvaizdis ir gera reputacija yra esminės konkurencinio pranašumo prielaidos. Ilgalaikės investicijos į šias sritis parodo ne tik strateginį vadovų mąstymą, bet ir yra įmonės patikimumo ir stabilumo garantas. Didėjant konkurencijai ne kaina, o įmonės įvaizdis ir reputacija turėtų tapti pagrindiniais veiksniais, lemiančiais produkcijos ar paslaugų pasirinkimą. M. Čeikauskienė (1997) teigia, kad palankų įmonės įvaizdį galima suformuoti atsižvelgiant į šias esmines charakteristikas: adekvatumą – kuriamas įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja; aiškiai išreikštą ir apibrėžtą neatitikimo laipsnį; originalumą – įmonės įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas tarp kitų įmonių įvaizdžių ir lengvai išimamas; plastiškumą – įvaizdis vartotojų pasaulėžiūroje turi būti nekintamai atpažįstamas; kartu įvaizdis turi būti operatyviai modifikuotas, reaguoti į besikeičiančius ekonominius ir psichologinius reikalavimus, madas, socialines sąlygas; adresu tikslumą – įvaizdis turi turėti tikslų adresą. Keisdami ar kurdami įmonės įvaizdį, vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai įmonei. Svarbiausi, mano nuomone, veiksniai formuojantys įvaizdį yra paslaugų kokybė, kaina, asortimentas, reklama ir asmeninis pardavimas.

Išskirtinis paslaugų bruožas yra jų neapčiuopiamumas. Todėl svarbu išsiaiškinti, kaip klientai suvokia aptarnavimo kokybę. 1.1 pav. pateiktas Ch. Grönross'o siūlomas *suvoktos aptarnavimo kokybės* modelis.



**1.1 pav.** Suvoktos aptarnavimo kokybės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kuvykaite, 2001.

*Patirta kokybė* atspindi kliento, pasinaudojusio papildomomis paslaugomis, vertinimus. Jie priklauso nuo techninės ir funkcionalios aptarnavimo kokybės. Techninė kokybė yra aptarnavimo savybių ir atributų rinkinys. Funkcionalinė kokybė parodo, kaip aptarnavimas buvo pateiktas. Tai gali būti reagavimas į kliento skambutį – telefonistės balso draugiškumas, kiek laiko reikėjo laukti, kol buvo pakeltas ragelis, atliktas užsakymas ir pan.

*Laukiama kokybė* rodo kliento lūkesčius palyginus su patirta aptarnavimo kokybe. Laukiama ir patirta kokybė gali neatitikti. Neatitikimas gali kilti dėl to, kad:

1. Įmonės vadybininkai neteisingai supranta kliento lūkesčius.
2. Įmonės vadybininkai, net ir teisingai suvokdami klientų lūkesčius, nesugeba to suvokimo panaudoti, formuodami klientų aptarnavimo programas. Pavyzdžiui, nepakanka žinoti, jog klientai nori, kad į jų skambučius būtų greitai atsakoma. Priimtina atsakymo laiką reikia aptarti su klientais.
3. *Neatitinka aptarnavimo atlikimas ir išorinė komunikacija.*

Aptarnavimu nusivylę klientai linkę apie tai kalbėti. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad:

- 26 iš 27 blogai aptarnautų pirkėjų aptarnaujančiai įmonei to nepraneš;



- 91% iš tų, kurie nesiskundžia, nebesugrįš;
- Vidutinis apviltas pirkėjas perspės nuo 9 iki 10 kitų pirkėjų;
- 14% nusivylusių pirkėjų perspėja daugiau nei 20 kitų pirkėjų (Kuvykaitė, 2001).

Ar būtina visus klientus reikia mylėti, gerbti, jais rūpintis ir aplink juos šokinėti? UAB Lindstrom įmonės savininkas pasakytų: „Su klientų aptarnavimu yra kaip su dantų priežiūra: valyti reikia tik tuos dantis, kuriuos nori išsaugoti. Visus kitus galima pamiršti. Tačiau dar neteko girdėti, kad kokia nors kompanija skūstųsi dėl per didelio klientų skaičiaus.“ Įmonės, kurios turi daug klientų, šiomis dienomis ypač turi rūpintis jais, nes kuo daugiau klientų, tuo labiau įmonė suinteresuota imtis naujų su aptarnavimu susijusių veiksmų. Aišku, kad gausėjant klientų skaičiui, auga ir poreikis investuoti į klientų aptarnavimo sritį.

Tholstrup'as (Tholstrup, 2004) yra pasakęs: „aukštas klientų aptarnavimo lygis nėra vienareikšmė sąvoka ir nebūtinai reiškia išskirtines daug išlaidų reikalaujančias paslaugas. Ne visada svarbiausia yra tai, ar klientų aptarnavimas yra geras, ar blogas. Daugelis įmonių sėkmingai funkcionuoja ir nekreipdamos dėmesio į žemą aptarnavimo kokybę. Svarbiausia – kad aptarnavimo lygis sutaptų su klientų lūkesčiais.

Kokybiškas aptarnavimas, tai kompleksas pirkimo metu susiklosčiusių aplinkybių, kurios daro įtaką kliento jausmams, sukelia natūralų jo pasitikėjimą bei norą savo pinigus išleisti būtent toje įmonėje, kur rado reikiamą prekę ar paslaugą ir sulaukė puikaus aptarnavimo, todėl klientų aptarnavimas - tai ne tik aptarnavimo principai, bendravimo etiketas, kontaktų užmezgimas ir palaikymas bei sudėtingų situacijų valdymas. Tai pirmiausia įgūdžiai, kuriais pardavėjai naudojami bendraudami su klientais. Paslaugas teikianti organizacija turi didelį dėmesį skirti personalo kompetencijos plėtrai, nuolat analizuoti savo personalo veiklą, kad galėtų sėkmingai valdyti paslaugų kokybę.

## 1.2 Aptarnavimas kaip komunikacinio proceso reiškinys

Komunikacija (lot. *communicatio* – pranešimas, suteikimas) apibrėžiama įvairiai (Sirtautienė, 2003). Žodis kilęs iš lotyniško žodžio *communicare*, turinčio reikšmę *perteikti, dalytis, paversti bendru* (Peters, 2004). Žymus Amerikos filosofas ir istorikas John Fiske (2001) savo knygoje „Įvadas į komunikacijos studijas“ teigia: „komunikacija yra viena iš tų žmogaus veiklų, kurias kiekvienas atpažįsta, bet mažai kas gali bent kiek tiksliau apibrėžti. Komunikacija – tai pokalbis, televizija, informacijos platinimas, literatūros kritika ar mūsų šukuosena – sąrašas begalinis.“ Tarptautinių žodžių žodyne komunikacija vadinama: a) palaikymas ryšių su tolimomis vietomis oro,

žemės ar vandens keliais; b) keliai, transportas, padedantis palaikyti tuos ryšius; c) socialinės sąveikos rūšis – bendravimas, keitimasis informacija, mintis, informacijos perdavimas (Vaitkevičiūtė, 2004). *Dabartinės lietuvių kalbos žodyne* (2004) komunikacija apibūdinama panašiai: a) susisiekimasis, jo priemonės; b) bendravimas. Kaip teigia Pranulis, Pajuodis ir kiti (2008), komunikacijos procesas – tai veiksmai, kuriais informacijos siuntėjas siekia paveikti jos gavėją ir sukelti pageidaujamą jo reakciją. Šiam procesui nėra konkrečios, tikslios sąvokos, tačiau apibendrinus, daugelis teoretikų komunikaciją apibūdina panašiai – tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimas informacija. Šio pasikeitimo metu vieni informaciją siunčia, kiti gauna, interpretuoja, daro išvadas ir t.t. Informacija perduodama simboliais, kurie gali būti žodiniai, dar kitaip vadinami verbaliniais, kai perduodama žodžiu ar raštu, arba neverbaliniais – mimika, gestai ir t.t.. Bet koks bendravimas įmanomas tik tuomet, kai egzistuoja mažiausiai du šio proceso dalyviai. Vienas iš jų turi būti suinteresuotas paveikti antrąjį, ir tam tikslui perduoti jam kokią nors informaciją. Ar pavyks paveikti informacijos gavėją taip, kaip buvo numatyta, priklauso nuo daugelio sąlygų, kurios veikia komunikacinį procesą. Valackienės (2006), Misevičiaus (2004) teigimu, komunikacijos procesas atrodo visai paprastai, tačiau jo kelyje pasitaiko daug kliūčių, trukdančių efektyviai keistis informacija, t.y. neplanuotai iškraipomas pranešimas ar paveikia aplinka. Jų esama visuose proceso etapuose, pradedant informacijos atsiradimu ir kodavimu, baigiant grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Komunikacijos procesas susideda iš penkių etapų (žingsnių):

1. mintyse suformuluotos idėjos, informacijos atsiradimo;
2. kodavimo ir kanalo pasirinkimo;
3. perdavimo;
4. dekodavimo;
5. grįžtamojo ryšio (Kasiulis, Barvydienė, 2001; Misevičius, 2004)

*Idėjos, informacijos atsiradimas.* Pasikeitimas informacija prasideda nuo idėjos formulavimo ar informacijos atrinkimo. Siuntėjas turi nuspręsti, kokią informaciją ir kiek jos reikia teikti (Misevičius, Urbonienė, 2006). S. F. Butkus (2006) šį etapą vadina mintimi. Kad mintis galėtų būti perduota kitam žmogui, vadinamam adresatu, minties autorius, vadinamas siuntėju, turi rasti išraišką, kuria būtų patogiu tą mintį perduoti. Tai gali būti įvairių kalbų žodžiai, pasakyti balsu ar parašyti raštu, gestai, mimika ir pan. Informacijos atsiradimas yra pirmasis ir pats svarbiausias žingsnis komunikacijos procese. Tai apima viską, kas įvyksta iki pranešimo užkodavimo, t. y. iki informacijos persiuntimo.

*Užkodavimas ir kanalo pasirinkimas.* Pranešimai gali būti persiunčiami dviem būdais: verbaliniu ir neverbaliniu. Verbalinis būdas - tai informacijos perdavimas žodžiu ar raštu. Neverbalinis būdas - tai informacijos perdavimas kūno judesiais. Užkodavimo esmė yra - parinkti siuntėjui ir gavėjui suprantamus simbolius. Komunikacijos specialistai informacijos laikymo,

perdavimo ar apdoravimo simbolių sistemą vadindami kodu, minties kodo pakeitimą perdavimui ir supratimui tinkamu kodu vadina kodavimu. Kodas apibūdinamas kaip ženklų (taip pat kalbos) sistema (Gailienė, Bulotaitė, Sturlienė, 2002; Butkus, 2006).

*Persiuntimas arba perdavimas.* Persiuntimas - tai procesas, kada siuntėjas yra pasiruošęs išsiųsti žinią gavėjui. Pranešimą galima siųsti dviem kanalais: žodžiu ir kitomis priemonėmis: kūno judesiais, radiju, televizija ir t.t.. Visos perdavimo priemonės yra labai svarbios. Šių informacijos perdavimo priemonių paskirtis yra ne vienoda, tai priklauso nuo situacijos. Labai svarbu parinkti tinkamą informacijos perdavimo priemonę, tačiau pateikti išsamų komunikavimo priemonių sąrašą, pasak teoretikų Suslavičiaus (2006) ir Ulevičiaus (2006) labai sunku, todėl komunikacijos kanalą autoriai apibrėžia kaip būdą ar priemonę, kuri suteikia galimybę perduoti informaciją.

*Dekodavimas arba iššifravimas.* Informacija, gauta iš siuntėjo, turi būti iššifruota. Tuo užsiima informacijos gavėjas. Du iš karto išsiųsti pranešimai gali neigti vienas kitą. Labai svarbu teisingai iššifruoti užkoduotą informaciją. Tikėtina, kad skirtingi žmonės tą pačią žinią supras savaip. Tam įtaką daro jų patirtis, požiūriai ir vertybių sistema (Pabedinskaitė, 2004).

*Grižtamasis ryšys.* Misevičius (2004), kalbėdamas apie grįžtamąjį ryšį, išskyrė autorių Šilingienės ir Sakalo pasakytus žodžius, kad: „apie tobulą komunikaciją galima kalbėti tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. Užtikrinant grįžtamąjį ryšį, siuntėjas ir gavėjas tarsi apsimaino vietomis. Grižtamasis ryšys labai padidina komunikacijos proceso efektyvumą.“

Kiti autoriai prie komunikacijos etapų priskiria ir triukšmą, kuris gali pasireikšti bet kuriame komunikacijos etape. Kartais triukšmas bendraujant daro labai neigiamą įtaką, pvz.: kartais dėl triukšmo klaidingai suprantama informacija.

Komunikacijos procesą organizacijoje galima laikyti efektyviu, jeigu pasiekiami šie pagrindiniai tikslai:

- gavėjas priima tokį pranešimą, kokį perdavė siuntėjas;
- gavėjas duoda siuntėjui reikiamą atsakymą;
- siuntėjas ir gavėjas palaiko gerus santykius, yra palankiai nusiteikę vienas kito atžvilgiu.

Komunikuoti skatina asmeniniai interesai, lygiai taip pat ir įmonės yra suinteresuotos bendrauti su savo potencialiais klientais, tačiau jų bendravimo specifika yra ta, kad jos nori paskatinti vartotoją įsigyti jų siūlomą gaminį ar paslaugą. Įmonės yra suinteresuotos paveikti vartotoją joms norima linkme. Tai įmanoma tik tokiu atveju, jeigu jų komunikacijos procesas iš anksto buvo kruopščiai suplanuotas, numatant kryptį bei priemones, kuriomis tai bus bandoma įgyvendinti. Kiekvienos įmonės darbuotojas turi suvokti komunikacijos svarbą jos egzistavimui. Komunikavimo

kokybė bet kurioje komandoje yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tos komandos priimamų sprendimų ir darbo kokybę.

Mano nuomone, komunikacijos esmė - keitimasis sukurta arba sutvarkyta informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo. Komunikacija yra svarbi kaip įrankis, leidžiantis perduoti informaciją bendraujant arba kaip būdas priimti žinias. Gebėjimas sėkmingai ir efektyviai komunikuoti visuomenėje daugeliu atvejų gali būti sėkmės garantas. Apibendrinus autorių mintis komunikaciją galima traktuoti kaip žmonių dialogą ir procesą, kuriuo naudojantis kodais perduodama informacija, daromas ir patiriamas poveikis. Komunikacija – priemonė asmenų siekiams ir poreikiams patenkinti.

### 1.3 Verbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus

Dauguma galvoje besirutuliojančių minčių, idėjų bei sumanymų į platųjį pasaulį iškeliauja žodžių pavidalu. Norvegų psichologas R. M. Blakar (pagal V. Usmanov, 2000) teigia, kad mūsų kalba yra socialinės valdžios, tarpusavio įtakojimo instrumentas (Bendravimo psichologija, 2004). Žmonių bendravimas pasireiškia dviem formomis – verbaline ir neverbaline. Baršauskienė (1999, 2005) apie verbalinį bendravimą – tai tarpusavio sąveika naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių. Jos bei Rysev (2007) teigimu, pirmas išpūdis apie žmogų 38 proc. priklauso nuo balso skambėjimo (tono ir tembro), 55 proc. – nuo vizualinių pojūčių (nuo gestų kalbos) ir tik 7 proc. – nuo žodžių (žodžių prasmės). Nors žodžiai turi mažiausiai įtakos pirmam išpūdžiui, tačiau jie yra svarbūs palaikant tolimesnį, ne pirminį ryšį tarp pirkėjo ir pardavėjo.

Remiantis Baršauskiene (2005), verbalinė komunikacija – pagrindinė verslo ir dalykinės komunikacijos dalis bei svarbi paties verslo sudedamoji, nes kiekvienas verslo žmogus privalo mokėti gerai ir efektyviai komunikuoti. Kuo aukštesnes pareigas asmuo užima organizacijoje, tuo daugiau jam reikia bendravimo įgūdžių. Mokslininkai yra pastebėję, jog aukščiausio lygio vadovų darbe komunikavimas sudaro 85 procentus darbo. Be to, asmeniui, užsiimančiam verslu, yra būtina sudaryti išpūdį kolegoms, investitoriams, klientams.

Pagrindinės *verbalinės komunikacijos funkcijos* yra šios: *informacinė* (informacijos perdavimas, minčių, ketinimų pranešimas), *agitacinė* (skatinimas, prašymas); *emocinė* (jausminė išraiška).

Pagrindiniai žodinio bendravimo proceso elementai:

a) *Kalbėjimas*. Kalbėjimo efektyvumas priklauso nuo balso tono, moduliacijos, greičio, garso stiprumo ir slopinimo. Nuo šių elementų priklauso informacijos suvokimas, užkodavimas ir persiuntimas. Prie efektyvių bendravimo bruožų išskiriamas konkretumas, nes kalbant užuolankomis pailgėja pokalbio trukmė ir tai sunkina pokalbį. Labai svarbu atsižvelgti į klausytojo

žinių rėmus t.y. pašnekovui naudoti suprantamas frazes. Būtina vengti emocijomis perkrautų žodžių. Reikia siekti, kad verbaliniai pranešimai derintųsi su neverbaliniais.

b) *Pati kalba*. Kalba turi būti sklandi, tiksli ir aiški. Pasitaiko, kad vienas žodis turi kelias reikšmes ir bendraujant panaudojama netinkama žodžio reikšmė. Netinkamai panaudotas žodis - pavojingiausias faktorius bendravimo procese. Reikia vengti sunkiai suprantamų, retai naudojamų žodžių. Tokiu būdu teisingas pranešimas dažniausiai tampa klaidingu.

c) *Balso tonas ir moduliacija*. Didelis dėmesys kreipiamas į tai, kaip žmogus kalba, t. y. į balso toną. Balso tonas priklauso nuo to, kaip mes kalbame: užtikrintai, nedrąsiai, agresyviai, piktai, inertiškai, pasyviai, susinervinę ir t.t.. Moduliacija - tai tono pasikeitimas, t. y. - garso pasikeitimas (pažeminimas ar paaukštinimas) pustomiu arba tonu. Valdytojai bendraujant turi skirti ypatingą dėmesį į balso toną ir moduliaciją. Tai labai svarbūs bendravimo elementai, užtikrinantys efektyvų bendravimą.

d) *Greitis ir garso stiprumas*. Bendravimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip kalbama, greitai ar lėtai. Nervingi žmonės dažniausiai kalba daug greičiau, negu savimi pasitikintys, ramūs. Geriausi rezultatai pasiekiami, kai kalbama nei per greitai, nei per lėtai (turi būti pusiausvyra). Garso stiprumas gali būti streso rezultatas. Tvirtai pasakytas sakinytis įrodo, kad jis yra svarbus. Nereikšminga informacija nėra užtvirtinama ir pabrėžiama. Tokie reiškiniai sąlygoja garso stiprumą.

e) *Garso silpnumas (tyla)*. Pauzės, nutylėjimai, nustebimai ir žiopsojimai sąlygoja garso silpnumą arba, kitaip tariant, tylą. Tačiau ne visada pauzės daromos tada, kai neturima ką pasakyti, kartais pauzė daroma tada, kai ruošiamasi užakcentuoti labai svarbią informaciją.

f) *Klausymas*. Tai antra labai svarbi žodinio bendravimo proceso dalis. Efektyviai klausytis padeda: dėmesingas tylėjimas, linksėjimas, vienskiemeniai žodžiai; į pašnekovą nukreipta poza, ramūs judesiai, atvira veido išraiška, patikslinimas aktyviai apdorojant verbalinę informaciją; emocinės būsenos konstatavimas; informacija apie savo pergyvenimus, kuri sumažina pokalbio įtampą. *Efektyviai klausytis trukdo*: pašnekovo ignoravimas ir tik laukimas išiterpti pateikiant savo nuomonę; nuolatiniai vertinimai – pritarimas, nepritarimas, interpretacija pagal fizinį grožį; asmenybės vertinimas. Vertinamas žmogus, o ne to žmogaus nuomonė; dėmesio nukreipimas į kitą temą, galvojimas apie tai ką aš pasakysiu, nesiklausant ką sako pašnekovas.

Taigi kuo geriau išmanome bendravimą, tuo galime tikėtis geresnių verslo rezultatų.

## 1.4 Neverbalinės komunikacijos vaidmuo aptarnaujant klientus

Kasdieniniame gyvenime neverbalinė komunikacija sudaro didžiąją bendravimo dalį, nors dabar ją bando išstumti vis labiau plintantis bendravimas moderniomis komunikacijos technologijomis, pavyzdžiui, internetu ar telefonu (Jakobsen, 2006). Remiantis Д. Адаир (2007), pagrindinė komunikacijos priemonė – tai žmogaus kūnas, ne tik kalbos ir klausos organai, bet taip pat akys, veido raumenys, rankos, smegenys, o daugeliu atveju – ir visas kūnas. Paglostymas, apkabinimas, rankos paspaudimas – tai tokie pat komunikacijos būdai, kaip ir kalba. Sakoma, kad žodine kalba žmogus naudojami norėdamas nusišnešti savo mintis. Tačiau tai, ką jis nori nusišnešti kalbėdamas, pasako neverbaline kalba, nes kiekvieną pasakymą lydi nežodiniai signalai. Jie tiesiogiai atspindi žmogaus fiziologines reakcijas, todėl yra greitesni už kalbą (Bendravimo psichologija, 2004). Neverbalinė komunikacija leidžia suprasti žmogaus elgesį net jam nepratarus nė vieno žodžio. Tam tikras kūno judesys, gestas parodo, ką tas žmogus nori pasakyti, parodyti. Kūnas padeda atskleisti žmogaus mintis, jo jausmus ir požiūrį į kitus. Nežodinis bendravimas - tai pats paprasčiausias būdas perduoti pasitenkinimą, nepasitenkinimą, skausmą, simpatiją ar antipatiją kitam žmogui. Kūno kalba - tai kūno komunikacijos forma, išreikšta nesąmoningais gestais ir pozomis (The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language, 1998).

Pasak Zavadskio (2004), žmogaus kūnas visą laiką siunčia jį supantiems žmonėms informaciją, parodydamas jo nuotaiką, nusistatymą, sutikimą ar nesutikimą, domėjimąsi ar nesidomėjimą kuo nors. Svarbu ne tik mokėti kontroliuoti savo kūno kalbą, panaudoti ją įtaigai, klientų įtikinimui, bet labai svarbu ir mokėti sureaguoti į pašnekovo kūno kalbą: stebėti ar jis patenkintas, ar suirzęs, ar nekantrauja. Kūno kalba gali pasitarnauti pardavimų vadybininkui, kaip kokybiško klientų aptarnavimo pagrindas.

Aptariamoje komunikacijoje yra išskiriami keturios kūno kalbos grupės: proksemika (t.y. asmeninė erdvė ir distancija tarp asmenų), haptika (t.y. prisilietimai, fizinis kontaktas), okuletika (t.y. žiūrėjimas tiesiai į akis, akių kontaktas), kinetika (t.y. kūno judesiai ir gestai). Akys ir veido mimika yra vertinami kaip vienas iš svarbiausių šaltinių, išreiškiančių emocinę nuostatą partnerio atžvilgiu (Suslavičius, 2006). Remiantis V. Baršauskiene ir B. Janulevičiūte – Ivaškevičiene (2005), išvaizdai įtakos turi ir fiziniai žmogaus duomenys – kūno sudėjimas, svoris, ūgis ir kt., tačiau pirmiausia pastebima tai, kas vadinama išorine informacija: eisena, laikysena, makiažas, apranga ir kt. (Vveinhart, Bocyte – Garbačiauskienė, 2005; Vveinhardt, 2007).

Neverbalinės bendravimo priemonės įvairiuose šaltiniuose klasifikuojamos labai panašiai. 1.1 lentelėje (pagal Kurutienę (2005), Spies (2006)) išskiriamos pagrindinės neverbalinės priemonės bei jų atliekamos pagrindinės funkcijos komunikacinėje veikloje.

1.1 lentelė. Pagrindinės neverbalinės priemonės

<i>Pagrindinės neverbalinės priemonės</i>	<i>Neverbalinės bendravimo priemonės padeda:</i>
Eisena, laikysena, poza, judesiai (rankų, kojų ir t.t.).	Užmegzti psichologinį kontaktą – orientacija į partnerį (žvilgsnis, kūno posūkis).
Galvos posūkis, žvilgsnių kontaktas, akių ir veido išraiška.	Palaikyti kontaktą ir reguliuoti bendravimą.
Distancija tarp partnerių (privati erdvė).	Suteikti naujus prasmės niuansus žodiniam tekstui.
Kūno sudėjimo paryškimas arba maskavimas.	Nukreipti žodžio supratimą reikiama linkme.
Kalbos intonacija (stiprumas, tembras, ritmas, balso aukštis), kalbos pauzės, juokas, verkimas, dūsavimas, kosčiojimas.	Išreikšti emocijas, vertinimus, situacijų prasmes.
Tiesioginis fizinis poveikis: prisilietimas, rankų paspaudimas ir t.t.	Paruošti išėjimą iš kontakto.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kurutiene (2005) ir Stefan Spies (2006).

Visi šie neverbalinio bendravimo elementai egzistuoja kiekviename pokalbyje, taip pat ir pokalbyje tarp aptarnaujančio personalo ir kliento. Kalbant apie neverbalines bendravimo priemones, Bierach (2000) pabrėžia, kad jos spontaniškai lydi mūsų kalbą. Kartais jas sunku pačiam kontroliuoti, bet jos puikiai „nuskaitomos“ stebėtojai iš šalies ir gali padėti įsitikinti kalbančio žmogaus žodžių tikrumu.

Neverbalinių komunikacijos ženklų yra labai daug, todėl būtina plačiau kalbėti apie komunikavimą, kurį sudaro kūno judesiai, intonacija ir pabrėžiami žodžiai, veido išraiška, fizinis atstumas tarp siuntėjo ir gavėjo (Robbins, 2003). V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) teigia, kad neverbalinę komunikaciją galima suskirstyti į:

- vizualiai gaunamą informaciją, kai gavėjas mato siuntėjo ženklus ir interpretuoja komunikacinius signalus (poza, gestai, veido išraiška, akių kontaktas, šypsena ir kt.);

- neverbaliniai signalai suvokiami per prisilietimus (rankos paspaudimas, bučinys, patapšnojimas per petį ir kt.);
- neverbaliniai signalai gavėją pasiekia per kitus šaltinius (atstumas, kvapas, laikas, aplinka ir kt.).

Bendraujant „akis į akį“ labai svarbi ir lemianti yra *veido išraiška*. Pasak Zavadskio (2004), 75 proc. visos žmogaus perduodamos neverbalinės informacijos suteikia veidas. Veido išraiška – tai pats svarbiausias nežodinio bendravimo elementas. Anot Almontienės ir kitų psichologų (Bendravimo psichologija, 2004), veido išraiška greitai kinta, nes kūno kalboje atsispindi emocijos, kurias žmogus jaučia konkrečios situacijos metu. Jeigu pardavimų vadybininkas gerai pažins veido išraišką, tai jos kitimas leis suprasti, kaip keičiasi jo pašnekovo, t.y. kliento nuotaika bendravimo procese. Tačiau, kaip teigia Misevičius, Urbonienė (2006), nesunku pajusti veidmainystę: kartais norimos emocijos rodomos ne laiku arba per ilgai, netiksliai. Veido išraiškos atpažinimui geriausiai pasitarnauja situacijos žinojimas. Galima suformuluoti hipotezę, kad geras paslaugos pardavėjas paprastai būna situacijos šeimininkas pardavimo procese, todėl jis šiuo atveju turėtų būti pranašesnis už klientą ir mokėti perskaityti jo mintis veido išraiškoje. Apibendrinant galima sakyti, kad veido išraiškos atpažinimas – viena iš kokybiško klientų aptarnavimo priemonių neverbalinio bendravimo kontekste.

Žvelgiant iš kitos pusės, Zavadskio nuomone (2004), pirkėjas paprastai interpretuoja pardavėjo kūno pranešimus instinktyviai, nesąmoningai. Iššifravęs tuos pranešimus, jis pakeičia savo požiūrį į pardavėją ir jo žodžius, pats nežinodamas kodėl. Neverbalinis bendravimas yra pavojingas dar ir todėl, kad jis vyksta tarsi nepriklausomai nuo mūsų. Kūnas nevalingai išduoda pašnekovui tai, ką mes suvokiame arba galvojame, netgi jei mes bandome nuslėpti informaciją. Jeigu pardavėjai to nesuvokia, dažnai tai jiems pridaro bėdos. Anot Bierach (2000), pačioje pokalbio ir bendravimo pradžioje pardavėjas savo kūno kalba turėtų pakelti pirkėjo ego viena pakopa aukščiau nei savąjį. Tai padėtų jam išvengti daugelio pardavėjų daromų „nuodėmių“:

- kai pardavėjas parodo esąs labai suinteresuotas parduoti siūlomą prekę ar paslaugą ir ima „spausti“ pirkėją. Pirkėjui sunku įterpti žodį, todėl jis pasijunta nesvarbus;
- kai pardavėjas pastebi, kad, jog nepavyks įgyvendinti pardavimo plano, jis bemat sutrinka: ima greičiau kalbėti, dirbtinai šypsosi arba juokiasi, jo judesiai pasidaro nervingi, veido išraiška demonstruoja atsipalaidavimą, būdingą tik pirkėjams, kurie, net ir apimti streso, išoriškai išlieka atsipalaidavę.

Šypsena yra pati universaliausia neverbalinio bendravimo priemonė. Bendraujant šypsena reikėtų palydėti pasisveikinimo ir atsisveikinimo žodžius. Nors Misevičius, Urbonienė (2004) primena, kad šypsena turi atitikti situaciją ir nesukelti neigiamos potekstės. Geras pardavėjas nė



akimirškai neturėtų nustoti stebėti kliento kūno kalbos. Jis privalo tuojau pat reaguoti į kliento siunčiamus pokalbio pakeitimo signalus ir leisti klientui kalbėti.

*Mimika*, pasak Zavadskio (2004), yra svarbiausia bendravime, todėl paslaugos pardavėjas turi stengtis kontroliuoti savo veido išraišką, rodyti entuziazmą ir šypsotis bendraujant su pirkėju (jei nėra sprendžiamas konfliktas). Jeigu pardavėjui jo darbas nemielas, anksčiau ar vėliau, klientas tai supras. Veido išraiškos kontroliavimas – tai dar viena kokybiško klientų aptarnavimo priemonė, susijusi su neverbaliniu bendravimu.

Svarbus elementas taip pat yra *žvilgsnis*, kuris gali sustiprinti arba įnešti dviprasmiškumą į žodinį bendravimą. Penkiasdešimties valandų pokalbių tyrimą natūralioje aplinkoje - oficialiuose priėmimuose, parduotuvėse, kavinėse - išanalizavęs C. Goodwin (1981) (cituojama Bendrojoje psichologijoje, 2004) padarė išvadą, kad kalbantieji nori, jog jų būtų atidžiai klausomasi, todėl jie žvilgčioja į pašnekovus, tikrindami atsakomuosius žvilgsnius.

Vis dėlto svarbiausias kalbančiojo žvilgsnio tikslas yra gauti informaciją iš klausančiųjų, ypač suprasti kitų reakciją į tai, kas buvo pasakyta. Linktelėjimas galva, žvilgsnis, pagyvėjusi veido išraiška, rodo susidomėjimą, pritarimą ar nustebimą (Bendravimo psichologija, 2004). Misevičius, Urbonienė (2006) mano, kad tas, kuris kalbėdamas žvelgia į akis, atrodo draugiškas, nuoširdus, teisingas, pasitikintis savimi. Mokėjimas palaikyti tinkamą vizualinį kontaktą, taip pat yra technika, kurios įvaldymas gali padėti užtikrinti kliento pasitenkinimą pardavėjo aptarnavimu. Zavadskis (2004) akcentuoja, kad bendraujant reikėtų stengtis nežiūrėti į kitą „kontaktinį tašką.“ Pajutęs periodiškai nukreiptą žvilgsnį į viršugalvį, pasmakrę arba kaktą pirkėjas pasijus nepatogiai, jo dėmesys nuo pokalbio persimes į „kontaktinį tašką“. Tai prieštarauja kokybiško klientų aptarnavimo esmei.

Kitas neverbalinio bendravimo elementas – *gestai*. Kalbėdami žmonės daro daugybę kūno judesių ypač rankų judesių. Gabus pardavėjas turi įvaldyti gestikuliacijos meną, kaip vieną iš kokybiško kliento aptarnavimo priemonių. Teoretiko Zavadskio (2004) manymu, pagrindinis šio elemento principas būtų vengti bet kokių negatyvių gestų visame klientų aptarnavimo cikle, pavyzdžiui: nežaisti su rašikliais, papuošalais ir kt. (tai blaško kliento dėmesį); nebarbenti pirštais į stalą (klientas šį „užsiėmimą rankomis“ gali palaikyti nerimastingumu ir nepasitikėjimu savimi bei savo produktu); neliesti rankomis veido; nedengti rankomis burnos (klientas tai gali traktuoti, kaip netiesos kalbėjimą); sėdint neramstyti galvos ranka arba rankomis (taip parodoma, kad viskas neįdomu, nesvarbu ir laukiama pokalbio pabaigos); nesukryžiuoti rankų ant krūtinės (tai apsauginė poza, psichologų vadinama „užraktu“, o tuo pačiu metu sukryžiuotos rankos ir kojos (koja ant kojos) – „dvigubu užraktu“). Patyręs pardavimų atstovas turi mokėti kontroliuoti savo kūno judesius, o taip pat sekti priešais esančio kliento gestus, kad galėtų pakreipti pokalbį reikiama linkme, grąžinti kliento susidomėjimą.

Su gestikuliacija labai susijusi yra kūno laikysena, eiseną, poza. Ne mažiau svarbu aptarnaujant klientus sekti savo laikyseną, eiseną ir pozą. Pardavimų vadybininkas turi įvaldyti pagrindines žinias apie pozų reikšmę bendravime ir akimirksniu į tai reaguoti. Beveik kiekvienai situacijai - susimąstymui, atstūmimui, pasitenkinimui, pasisveikinimui, stebėjimui, agresijai, susijaudinimui, įtarumui, drovumui yra būdingos tam tikros pozos. Į asmenį, nežinantį pozų reikšmės, gali būti nepalankiai žiūrima, jis gali būti laikomas egocentrišku, necivilizuotu (Bendravimo psichologija, 2004).

*Prisilietimas.* Pardavimų vadybininko ir kliento bendravimo kontekste prisilietimo požūriu galime kalbėti tik apie pasisveikinimą, kurį galima vertinti kaip ritualą arba simbolinį aktą, vieną iš pagarbos elementų, susipažįstant ar vėl susitikus pasisveikinant. Anot autorių, Misevičiaus, Urbonienės (2006) rankos paspaudimas yra universaliausias, tinkamiausias, žmonijos išmėgintas ir suprantamiausias gestas verslo susitikimuose. Draugiškas, tiesus, pasitikintis rankų spustelėjimas – gero kontakto pradžia. Tai turėtų prisiminti kiekvienas pardavimų vadybininkas. Prisilietimas socialiai yra priimtinas tik prie tam tikrų kūno dalių: rankų plaštakų ir pečių, bet ne prie kokių nors intymų zonų (Bendravimo psichologija (2004). Pardavėjas negali peržengti ribos tarp draugiškumo ir neišsiauklėjimo, nes pastarojo pasireiškimas būtinai jam atneš nesėkmę bendravime su klientais. Kita vertus, prisilietimo, kaip neverbalinio bendravimo elemento atsisakymas pardavėjo veikloje, reikštų sėkmę garantuojančios puikios klientų aptarnavimo priemonės nepanaudojimą, pavyzdžiui pasisveikinant draugiškai paspausti ranką.

Nežodinio bendravimo elementai, kaip matyti iš teorinės medžiagos ir tyrimų pavyzdžių, yra svarbūs visam klientų aptarnavimo procesui. Apibendrinant galima pabrėžti:

- pardavimų vadybininko darbinė veikla yra susijusi su bendravimu, jam būtini geri bendravimo įgūdžiai; nežodinio bendravimo elementai yra svarbi tokių įgūdžių dalis;
- efektyvus nežodinio bendravimo įgūdžių panaudojimas tarnauja pardavimų vadybininkui kaip kokybiškas klientų aptarnavimas, taigi padeda lengviau pasiekti tikslą – kelti kliento pasitenkinimo aptarnavimu lygį.

Visus minėtus neverbalinio bendravimo elementus paslaugos pardavėjas turi mokėti pastebėti, sujungti juos į visumą, pažvelgti per esamos situacijos prizmę, įvertinti ir priimti jam naudingus sprendimus. Neverbalinio bendravimo reikšmė pardavimų atstovo ir jo kliento betarpiškame bendravime ypatingai didelė. Su kūno kalba yra labai susijusi taip pat žmogaus bendra išvaizda t.y. kūno sudėjimas, apranga. Taigi neverbalinė komunikacija yra kūno ženklais perduodama informacija. Kadangi kūno kalbą lemia sąmonės impulsai, todėl dalis neverbalinės komunikacijos proceso vyksta sąmonės lygmenyje. Visi žmonės labai reaguoja į tai, kaip juos vertina kiti, todėl būtina stengtis valdyti išpūdį, o ypač kai kalbame apie paslaugos pardavimą klientui.

## 1.5 Asmeninis pardavimas kaip komunikacijos komponentas

Šiomis dienomis neužtenka vien pasiūlyti tinkamą paslaugą, ją įkainoti ir pateikti tiksliniams klientams. Įmonės privalo bendrauti su esamais ir būsimais klientais ir tas bendravimas negali būti atsitiktinis – privalo būti kokybiškas. Įmonės atidžiau turi pasirinkti klientus, sukurti su jais ilgalaikius santykius, tiesioginius ryšius. Visa tai priklauso nuo žmogiškojo veiksnio - personalo. Prekybos personalas yra visa ko jėga. Nėra tokio prekybos personalo, kuris negalėtų smarkiai pakenkti savo įmonės veiklai, drauge niekur nėra ir tokio prekybos personalo, kuris negalėtų gerokai sustiprinti savo bendrovės pozicijos. Prekybos personalas yra sudedamoji siūlomos paslaugos dalis ir vertė, kurią bendrovė pateikia savo klientams (Zoltners A., Prabhakant S., Zoltners G., 2008). Bendravimo su klientu minutę, vadovas negali stovėti šalia ir patarinėti darbuotojui, ką reikia sakyti ir kaip reikia elgtis. Todėl tai, ar kompanija parduos paslaugą ir užtikrins ilgalaikį kontaktą su klientu, savarankiškai lemia aptarnaujantis personalas. Kitaip tariant, jis tiesiogiai daro didžiausią įtaką organizacijos nefinansiniams ir finansiniams rezultatams.

Kalbant apie prekybos personalą būtina išskirti asmeninį pardavimą. Asmeninio pardavimo proceso komunikacijos komponentas yra skirtas vartotojų poreikių pažinimo, jų tenkinimo bei prekių ar paslaugų pardavimo problemoms spręsti. Naudojant asmeninio pardavimo būdus, galima betarpiškai atsižvelgti į potencialaus pirkėjo reakciją ir keisti pardavimo taktiką priklausomai nuo asmeninės pirkėjo charakteristikos. Tokiu būdu yra išklusoma į vartotojo poreikius. Asmeninis pardavimas – tai betarpiška komunikacija su potencialiais klientais turint tikslą įtikinti jį nupirkti siūlomą prekę ar paslaugą. P. Kotleris (2007) pateikia šešis pagrindinius asmeninio pardavimo veiksmus:

1. žvalgyba - bandoma surasti naujų klientų;
2. komunikavimas – pranešama esantiems ir potencialiems klientams apie produktus;
3. pardavimas – bendravimas su klientais, atsakymas į juos dominančius klausimus, stengimasis parduoti;
4. aptarnavimas – pagalbos bei paslaugų klientui teikimas iki pat prekės pristatymo;
5. informacijos rinkimas – apie rinkos ypatumus kaupimas, kuris vėliau panaudojamas marketingo planavimo procese;
6. paskirstymas – prekių trūkumo atveju, pardavimo vykdytojai gali turėti sprendimo teisę paskirstyti esančias sandėliavimo vietose prekes.

Asmeninis pardavimas naudojamas tuomet, kai rinka yra nedidelė ir koncentruota, biudžetas – ribotas, produktas – brangus bei reikalaujantis papildomos naudojimo instrukcijos. Asmeninio pardavimo pagrindas yra asmeninis kontaktas, kurio metu vyksta betarpiškas, abipusis bendravimas

tarp dviejų ar daugiau asmenų, kurio metu siekiama numatyti pirkėjo individualius poreikius bei ypatybes ir atitinkamai parinkti bendravimo bei aptarnavimo pobūdį. Kad būtų sudarytas sandoris, pardavėjams tenka atlikti daug paruošiamųjų veiksmų, pavyzdžiui: pateikti pirkėjui išsamią informaciją apie paslaugą; susitarti dėl terminų; palaikyti ir stiprinti pirkėjo pozityvią reakciją į paslaugą; atsakyti į pirkėjo klausimus ir šalinti jo nepasitikėjimą bei įtarimus. Vienas iš svarbiausių asmeninio pardavimo privalumų yra tai, kad vyksta dvipusė komunikacija. Jo metu pardavėjas gali perduoti didelį kiekį informacijos, o taip pat sužinoti pirkėjo nuomonę apie prekės ar paslaugos savybes, įmonės veiklą bei gauti informaciją apie stiprias ir silpnas marketingo strategijos puses. Vienas pagrindinių asmeninio pardavimo trūkumų yra tai, kad pardavėjas turi galimybę aptarnauti ir turėti kontaktą su labai ribotu pirkėjų skaičiumi. Pardavimų agentai, patys lankantys savo klientus tam turi skirti daug laiko. Todėl asmeninis pardavimas nėra toks efektyvus metodas informacijos apie prekę ar paslaugą platinimui, kaip reklama. Asmeninis pardavimas taip pat reikalauja didelių išlaidų. Pardavimo pajėgų parengimo, išlaikymo, darbo apmokėjimo išlaidos yra palyginti didelės.

Bet koks profesionalus pardavimas, nesvarbu kokia bebūtų siūloma paslauga, apima daugybę tų pačių psichologinių ir emocinių sąveikų. Todėl pardavėjo ir potencialaus pirkėjo susitikimo galutinis rezultatas labai priklauso nuo to, kaip pardavėjas sugeba valdyti bei įtakoti pardavimo procesą. Šis procesas susideda iš šių etapų: priėmimo, pristatymo, patikimumo, derybų ir užbaigimo. Tais atvejais, kai reikia įtikinti potencialų pirkėją pirkti būtent tą, o ne kitą paslaugą, kai pardavėjas turi įtikinti klientą, kad jo kompanija yra pats geriausias bendradarbiavimo partneris, šie etapai turi būti sėkmingai užbaigti pirkėjo sąmonėje dar prieš įvykstant pirkimui. Profesionaliai parduoti paslaugą reiškia parduoti ją taip, kaip ją nori pirkti šiandieninis pirkėjas. Norint sėkmingai pasinaudoti šia sistema, reikia susikurti:

- a) pardavimo *filosofiją*, kuri pardavimą traktuoja kaip žmonių poreikių patenkinimą, išpildant jų norus ir troškimus arba išsprendžiant jų problemas;
- b) pardavimo *strategiją*, pagal kurią panaudojant į etapus suskirstytu procesu, leidžia nuosekliau įvertinti veiklos rezultatus;
- c) *etikos sistemą*, kuri padės vadovuti verslui ir suteiks daugiau pasitikėjimo savimi bei savo sugebėjimais (Olga Meinson, 2009).

Jei ši sistema nebus tvirta ir subalansuota, nebus galima tikėtis sėkmingo rezultato. Pagrindinė priežastis, dėl kurios žmonės neperka iš pardavėjo, yra nepasitikėjimas. Pirkėjai gali tiksliai nežinoti, kodėl nepasitiki pardavėju, paprasčiausiai jais nepasitiki ir tai skatina atidėti savo apsisprendimą pirkti.

Remiantis autorių Keith Dugdale ir David Lambert „Sumanesnis pardavimas“ (2008) nuomone, pardavėjas turi žengti koją kojon su pirkėju, reaguodamas į jo poelgius, bet nekontroliuodamas pokalbio eigos ir neskubindamas jo tempo. Klausinėdamas kliento pardavėjas turi pasiekti vienodą

poreikių supratimą, o paviršutiniai klausimai turi būti užduodami tik informacijos gavimui. Beje, autoriai taip pat išskiria ir kitus klausimus, t.y. ieškančius - slypinčių už tos informacijos iššūkių, kurie naudojami problemų suvokimui; koreguojantys – leidimo prašymui, svarbos patvirtinimui ar veikimo krypties pakeitimui; spalvinantys – rezultatai/nauda gaunama imantis veiksmų; aktyvinantys – susitarimui dėl kitų žingsnių. Labai svarbu pajvairinti pokalbį „pikantiškais“ klausimais, pademonstruoti klientui, jog suprantamos yra jo problemos ir trokšta pardavėjas duoti jam naudos. Visada pardavėjas turi būti pasiruošęs padėti, kad klientas galėtų aiškiai išreikšti savo poreikius. Rysev (2007) taip pat akcentuoja, kad labai svarbu pokalbį pradėti ne nuo derybų objekto, bet laisva, pašaline tema. Svarbu ugdyti meną kalbėtis pasaulietinėmis temomis. Svarbu pasakyti kelis žodžius apie ką nors kita, pavyzdžiui, apie tai, kas bus malonu ir jums, ir pirkėjui. Pokalbis apie šį bei tą atpalaiduoja, pašalina pradinę įtampą, užmezga pradinį kontaktą. Kalbėdami apie šį bei tą pardavėjai gali pamatyti, kokia pirkėjo nuotaika, būseną, kokių stiliumi geriausia su pirkėju kalbėtis. Daug ką galima pastebėti, pasakius ir išgirdus kelis sakinius (temos, dažniausiai nepriklausančios deryboms gali būti įvairios: apie orą, gamtą, sportą, pirkėjo kontorą, politiką ir t. t.). Olga Meinson (2009), konsultuojanti Baltijos šalių įmones aktyvių pardavimų klausimais, teigia panašiai, jog pirmiausia su klientu reikia pakalbėti kaip žmogus su žmogum, t.y. būtina buitinis pokalbis, pavyzdžiui: „Puiku, kad radote laiko susitikti. Jūsų biurą buvo visai paprasta surasti.“ Svarbu atkreipti dėmesį į kliento intonaciją, kaip jis atsako į pardavėjo klausimus, vėliau klientas pats leis suprasti kokia tema jam įdomi. Nuoširdus komplimentas ir pagyrimas taip pat priartina klientą prie pardavėjo.

Bendraujant su klientu, pasak Činčikaitę (2008), pirmas pasiūlymas, tai mažas prisistatymas. Užtenka apibrėžti savo veiklos sritį ir pagrindinius pranašumus pradedant gilintis į tai, ko iš tiesų reikia klientui. Tai savotiška mandagumo ir etiketo norma – „pirmiausia prisistatyk pats, tik paskui to paties reikalauk iš kito.“ Kotler (2007) pabrėžia, norint, kad santykiai su vartotoju taptų gera bendro darbo pradžia, reikia pardavėjui užtikrinti pradinių kontaktų pozityvumą – užduoti vartotojui svarbiausius klausimus ir išklausti jų, siekiant išsiaiškinti poreikius. „Pavadinkite žmogų, su kuriuo pažindinatės, vardu (jeigu žinote jo vardą iki susitikimo pradžios)“ (Rysev, 2007). Kaip teigia daugelis teoretikų ir praktikų, taip pat svarbu ir pardavėjui aiškiai ištarti savąjį vardą ir pavardę. Trumpas ir reikšmingas pardavėjo pasisakymas apie save.

Tipler (2005) nuomone, aptarnaujantis personalas bendraudamas su potencialiu nauju klientu turi galimybę parodyti, kad gali patenkinti kliento poreikius ir kad bus paprasta bendradarbiauti. Derybų metu reiktų siekti parodyti, kad aptarnaujantis personalas supranta kliento padėtį, nori jam padėti pasiekti tikslų, laikas, kurį klientas praleis bendraudamas su aptarnaujančiu asmeniu, bus malonus, atneš naudos ir nepridarys rūpesčių, klientas gali atvirai pasidalyti savo rūpesčiais ir problemomis, darbuotojas gali pasiūlyti papildomų paslaugų, jų galbūt nepasiūlo kiti tiekėjai, bet

kurios iškilusias problemas bus sprendžiamos skubiai ir efektyviai. Būtina sutelkti dėmesį į naudą ir vertę, kurią gaus pirkėjas įsigydamas prekę ar paslaugą.

Visi klientai nori jaustis svarbiausiais iš tų, su kuriais pardavėjas turi reikalų. Sugebėjimas garantuoti, kad klientas yra išskirtinis – pagrindinis veiksnys kuriant santykius ir užtikrinant jų tęstinumą. Po sandorio sudarymo, reikia paskambinti klientui ir pasiteirauti, ar viskas vyksta sklandžiai. Antraip klientas gali susidaryti įspūdį, kad pardavėjui buvo svarbu vien sudaryti sutartį, o į įsipareigojimus žiūrima pro pirštus. Klientams, anot Tipler (2005), su kuriais jau kuris laikas bendradarbiaujama, svarbu pabrėžti, kaip stipriai vertinami abipusiai ryšiai. Pradėti į nuolatinį klientą žiūrėti kaip į savaime suprantamą dalyką ir manyti, jog visą laiką bendradarbiaus su viena įmone, yra didelė klaida. Niekada nereikia užmiršti, kad klientas turi pasirinkimą. Vis dėlto, jeigu su klientu bendradarbiaujama ilgą laiką, tai pardavėjas turi keletą taškų savo naudai. Svarbu, kad klientas pripažintų šią nematerialią naudą bet kokiose toliau vykstančiose derybose.

Pardavėjas norėdamas pakeisti savo santykius pirmiausia turi suprasti, kokio tipo santykius palaiko šiuo metu. Pirkėjo - pardavėjo santykius (Keith Dugdale ir David Lambert, 2008) galima suskirstyti į tikslinius, techninius, neoficialius arba partnerystės. Kiekvienas santykių tipas turi gerųjų ir blogųjų pusių. Pardavėjai turėtų siekti partnerystės santykių. Siekiant patobulinti santykius dažnai reikia išsiugdyti norinčią padėti pirkėjui mąstyseną ir naudoti tinkamą strategiją - prieš kiekvieną susitikimą su pirkėju stabelėti bei pagalvoti ir nuolat planuoti, kaip pagerinti santykius. Iš tikrųjų rinkoje laimi ne visų geriausias produktas, o geriausia rinkodara ir geriausiai organizuotas pardavimo procesas. Aptarnavimo sėkmė, pasak Turner (2002), priklauso nuo kiekvieno darbuotojo pastangų jį tobulinti, prisidėti prie prasmingo tikslo įgyvendinimo, entuziazmo, novatoriškumo ir troškimo, kad kiekvienas klientas būtų kuo geriau aptarnautas. Pagrindinė aptarnavimo taisyklė – aptarnaujantis personalas visiems be išimčių klientams turi būti mandagus, dėmesingas, taktiškas ir vengti konfliktų. Labai svarbu teigiamas aptarnaujančio personalo nusiteikimas. Būsenų, kaip geranoriškumas, entuziazmas, konstruktyvumas išlaikymas ir svarba. Žmogus, neturintis pakankamai energijos, niekada nesugebės dirbti sėkmingai. Jei nori ko nors pasiekti – energija būtina. Sakoma, kad entuziazmas – tai geriausiai mokama ir pati rečiausia savybė. Kai žmogus dega, jis uždega visus aplinkui, taip pat ir klientus. Būtent tada ateina pardavimo sėkmė, o rezultatai viršija visų lūkesčius. O jei paslaugos pirkėjas susitinka su žmogumi, kuris išspaus tas kaip citrina ir dar taip pat išspaudžia ir jį, tai klientui nieko daugiau nebesinori.

Klientų aptarnavimo kokybės gerinimui ir siekiui išvengti konfliktų su klientais L. Žalys (2002) pasiūlė LAST formulę: „L – klausyk (listen), A - atsiprašyk (apologize), S - spęsk (solve), T - padėkok (thank)“. Vadovaujantis šia formule, aptarnaujantis darbuotojas privalo sugebėti išklausyti klientą, ne tik tai, ką klientas tiesiai pasako, bet ir nuspėti jo norus. Atsiprašymas tai tartum savotiška kompensacija klientui, jog klientas nusivylęs ir tai nereiškia darbuotojo kaltės

pripažinimo, ypač, jeigu darbuotojas nesijaučia kaltas. Darbuotojai turėtų nevengti prisiimti atsakomybės, sprendžiant klientų problemas ir visada būtina padėkoti už pokalbį, net ir po nemalonaus pokalbio, nes jis tiek pat buvo nemalonus aptarnaujančiam darbuotojui, tiek ir klientui. Laikymasis LAST formulės leis patenkinti net ir paties „sudėtingiausio“ kliento reikalavimus.

Bendravimo sėkmė, mano manymu, visų pirma priklauso nuo mūsų pačių, t.y. nuo to, koki savojo „aš“ vaizdą susikuriame. Geros iškalbos ir kultūros asmenys kitų žmonių akyse nesunkiai užsitarnauja pagarbos, įtakos, kitų statusų, kuriant įvairius santykius.

Zavadskis savo knygoje „Menas parduoti“ (2004) išskiria specialistų, nagrinėjančių nesėkmingą prekybą, keturias labiausiai paplitusias priežastis. Kiekviena toliau pateikta priežastis „atsakinga“ už tam tikrą procentą bendrojo skaičiaus (iš 100 proc. nesėkmių).

1. 15% nesėkmių ištinka dėl nepakankamo žinių suteikimo apie produktą ir silpno mokėjimo pardavinėti.
2. 20% nesėkmių lemia nemokėjimas bendrauti.
3. 15% nesėkmių lemia blogas vadovavimas.
4. 50% lemia pardavėjo neigiama pažiūra (kitaip tariant netikėjimas savo sėkme).

Todėl galime daryti išvadą, kad pardavinėti tai, kuo pardavėjas netiki, yra didžiausias nusikaltimas; teigiamas (pozityvus) požiūris – tai nėra stebuklinga priemonė, padedanti pasiekti „visko, ką pardavėjas sugalvoja“, bet jis padės pasiekti užsibrėžtą tikslą greičiau negu neigiamas požiūris; savo produkto žinojimas – daugumoje firmų yra „produktas – vadybininkas“, turintis visą informaciją apie prekę ar paslaugą. Nesvarbu kaip vadintųsi jo pareigos, toks darbuotojas tiesiog būtinas, kad pardavimo skyrius efektyviai dirbtų. Turėjimas daug žinių apie produktą, suteikia pardavėjui pasitikėjimo, ir atvirkščiai, nežinojimas apie parduodamą produktą skatina pardavėjo nepasitikėjimą savimi; mokėjimas susitelkti darbui; sąžiningumas; atkaklumas – pasaulinė statistika tvirtina, kad 60% sandorių (nepriklausomai nuo verslo rūšies) įvyksta po penkto bandymo ir tik 4% sandorių įvyksta po pirmo bandymo. Kad abejingas pirkiniui potencialus pirkėjas būtų pasiruošęs pirkti, vidutiniškai reikia devynių išpūdžių apie kompaniją ir siūlomą produktą. Yra daugybė pardavėjo savybių, kurios yra suprantamos kaip privalomos: pradedant komunikabilumu bei lojalumu ir baigiant, sakykim, asmenybės charizma. Tačiau, mano supratimu, absoliučiai svarbiausia, šventa ir paprasta tiesa – pardavėjas apie parduodamą produktą turi žinoti viską.

Anot L. Žalio (2002), ypač svarbi vadovo veikla orientuota į personalo valdymą, motyvavimą, skatinimą, apdovanojimą. Kaip vadovas elgsis su pavaldiniais, taip jie elgsis su klientais. Darbuotojai dažnai vadovaujasi vadovų instrukcijomis, nors ne visada tai reikalinga. Dažnai darbuotojai nežino, kaip reikia elgtis konkrečioje situacijoje, bijo nesilaikyti tam tikrų taisyklių ir instrukcijų, jei nenumatyti tam tikri vertybiniai veiklos orientyrai. Neturint tam tikrų veiklos orientyrų, prieš išspręsdami iškilusią problemą, darbuotojai turi gauti tiesioginio vadovo sutikimą.

Bernardas Bassas teigia, kad „Lyderiai vadovauja, ir vadybininkai lyderiauja, bet šie du veiksmai nėra sinonimai“ (angl. „Leaders manage and managers lead but the two activities are not synonymous“). Bassas aiškina, kad nepaisant to, kad lyderiavimas (*leadership*) ir vadyba (*management*) iš dalies sutampa, tačiau kiekvienas iš jų turi tik jam būdingus veiksmus ir funkcijas. Paprastai tariant, vadybininkai paprastai atlieka funkcijas, susijusias su planavimu, tyrimu, organizavimu ir kontrole, o vadovams tenka susidurti su tarpasmeniniu vadybininkų darbo aspektu. Vadovai įkvepia kitus, palaiko juos emociškai ir stengiasi nukreipti darbuotojus bendram tikslui siekti. Taip pat vaidina pagrindinį vaidmenį kuriant organizacijos viziją ir strateginį planą. Tuo tarpu vadybininkai šį planą ir viziją įgyvendina. Aukštos kultūros organizacijos darbuotojai patys žino ką reikia daryti ir dirba savo darbą, patys priima sprendimus ir prisiima už juos atsakomybę. Vadovai neturėtų pamiršti periodiškai reikšti tarnautojams padėkas. Pagal L. Žalį (2002), kai įmonė įpareigoja darbuotojus daryti savarankiškus sprendimus, ji perleidžia vadovų pareigas ir atsakomybę eiliniams įmonės darbuotojams. Aukštos kultūros organizacijoje pastebimas „pasisukimas į klientu veidu“.

Tikėjimas savo sėkme, mano manymu, – tai pozityvumas, arba teigiamas požiūris ir į darbą, ir į kitus žmones, ir į gyvenimą apskritai. Priešinga pozityvumui yra negatyvumas. O neigiamas požiūris į gyvenimą – tai tarsi nuodai. Niekas nenori gauti porcijos nuodų (net labai palankiomis kainomis!), todėl žmonės intuityviai vengia būti šalia tų, kurie viskame mato negatyvumą.

Taigi dirbant su žmonėmis reikia mokėti, o svarbiausia – norėti, būti kantriu, tolerantišku, supratingu, įsijaučiančiu ir t.t.. Aš juk nepasitikėsiu tuo, kas nepasitiki manimi. Taip pat aš nenoriu klausyti to, kuris daug plepa, ir aš jam visai neįdomi. Be to, juk, jei einame ieškoti kažko pirkti, vadinasi, mums kažko trūksta, turime neišspręstą problemą, ir mums reikia tiesioginės ar netiesioginės pagalbos, arba, kitaip sakant, norime kad kažkas pasidalintų su mumis tuo rūpesčiu. Viską sudėjus į viena, paaiškėtų, kad tos pardavėjui reikalingos vertybės yra senos kaip pasaulis: pardavinėti padės meilė sau, meilė žmonėms ir meilė gyvenimui apskritai.

## **1.6 Klientų psichologinis poveikis**

Įvairiausi tikrovės veiksniai individui daro vienokią arba kitokią psichologinę įtaką - keičia jo mintis, jausmus ir pan. Psichologinis poveikis yra svarbus ir klientų aptarnavime, nes pirkėjai dažnai būna pikti, suirzę, visai be pagrindo gali reikšti pretenzijas. Psichologinis poveikis - tai sąmoninga veikla, kurios tikslas - nukreipti kito žmogaus elgesį reikiama linkme. Pats pirmiausias ir svarbiausias etapas klientų aptarnavimo procese yra tinkamos psichologinės atmosferos sudarymas. Tuo turi pasirūpinti pats aptarnaujantysis. Pardavėjas turi tik vieną šansą sudaryti klientui pirmą



įspūdi. Pirmas 30 sekundžių klientas ypač jautrus visiems pardavėjo elgesio niuansams, todėl pastarasis turi labai gerai pasirengti ir atitinkamai elgtis užmegzdamas ryšį (Pardavimų žinynas, 2008).

Vienas iš veiksnių, apsprendžiančių pardavimų vadybininko ir kliento atmosferą, yra gebėjimas užmegzti gerą kontaktą su žmonėmis. Gebėjimas kelti simpatiją – tai gebėjimas patikti aplinkiniams arba priversti aplinkinius manyti, jog esi simpatiškas. Gebėjimas kelti pasitikėjimą – tai gebėjimas priversti aplinkinius tavimi tikėti ir pasitikėti arba pelnyti aplinkinių pasitikėjimą (Pardavimų valdymas, 2005). Tokie psichologiniai poveikiai, kaip įtikinimas, manipuliavimas ir jų elementai, gali būti naudojami pardavimo vadybininko, kad užtikrinti sėkmingą aptarnavimo proceso baigtį. *Įtikinimas* apibūdinamas kaip intelektualinis psichologinis veikimas, perduodant (pateikiant) informaciją, turinčią aiškia ir konkrečią loginę seką, siekiant priversti individą ar jų grupę savanoriškai priimti pateikiamą informaciją, kuri turi atlikti veiklos (arba poelgio) sužadavimo (ar suaktyvinimo) vaidmenį. Kitaip tariant, šio metodo tikslas yra tas, kad individas ar jų grupė informaciją priimtų ne tiesiogiai, bet siekiant, kad su ja būtų sutinkama ir jos pagrindu būtų priimami sprendimai, ar ja būtų vadovaujamosi poelgiuose bei veiksmuose taip, kaip naudinga įtikinančiai pusei. *Įtaiga (sugestija)* suprantama kaip psichologinis poveikis, pagrįstas tikslinės informacijos, kuriai nebūtinai papildomi įrodymai, įkėlimu į individą ar jų grupę. Šiuo metodu, siekiama daryti įtaką žmogaus protui ir valiai, veikiant jausmus. Įtaigos efektyvumui didelę reikšmę turi informacijos turinys, pateikimo forma bei šių dviejų veiksnių kombinacijos efektyvumas. *Manipuliavimas* - tai paslėptas individų ar jų grupės valdymas, veikiant jų mintis, elgesį, poelgius bei jausmus prieš jų valią, tuo pačiu veikiant jų psichiką (Oržekauskas, Šimanauskas, 2005).

Pardavėjas turi įvaldyti aptarnavimo technikos priemones, susijusias su psichologiniu kliento poveikiu. Šios priemonės padeda pardavimų vadybininkui pasiekti dvejopus tikslus: parduoti produktą ar paslaugą ir suteikti klientui pasitenkinimą, kuris net galėtų pranokti jo lūkesčius, todėl siūloma pardavimo bei klientų aptarnavimo procese naudoti *argumentacijos techniką* (Pardavimų žinynas, 2008). *Argumentavimas*, anot Nauckūnaitės (2007), kaip neatskiriama komunikacinio proceso dalis, skirta racionaliam savo įsitikinimų bei vertybių pagrindimui ir kitų žmonių mąstymo bei veiklos įtakai. Pardavėjas aptarnaudamas klientą neretai turi argumentuoti, kuo jo siūloma prekė ar paslauga jam reikalinga ir kuo ji geresnė už kitų siūlomas.

Norint, kad pardavimo ir aptarnavimo scenarijus būtų įgyvendinamas sklandžiai, reikia, kad pardavimo vadybininkas turėtų tam tikrų asmenybės savybių, kurios padėtų gerai argumentuoti. Išskiriami svarbiausi vadybininkų argumentavimo stiliai:

- mėgstantis ginčytis, stengiasi įtikinti visomis esamomis priemonėmis;
- linkęs daugiau tylėti, bet atlikti praktinius pristatymus, kurie padėtų įtikinti pirkėją.

Siekiant realizuoti šiuos stilius reikia turėti tam tikrų asmeninių savybių, nes nepakanka vien tik parengti pristatymo formas ar pokalbio su klientu scenarijų, bet pačiam reikia būti įdomiai asmenybei. Asmenybės savybės reikalingos, norint gerai argumentuoti (Pardavimų žinynas, 2008): informacijos paieškos ir atkūrimo operatyvumas; sąmojingumas, ironija; sumanumas, gudrumas, apsukrumas; nuoseklumas argumentuojant; retorinis meistriškumas; atsparumas stresui, pakantumas (tolerancija), atsparumas kliūtims. Visų šių savybių pardavimų vadybininkui prireiktų vadovaujantis pardavėjų manipuliacija klientų aptarnavimo procese. Pardavėjui manipuliacijų naudojimas gali padėti siekti tikslo. Tačiau geras pardavėjas prieš tai turi įvertinti klientą, pajusti kiek tuo klientu galima manipuluoti. Reikia nepamiršti, kad gero klientų aptarnavimo rezultatas – sugrįžantis vėl ir vėl klientas, pasikartojantys pirkimai. Pardavėjas negali persistengti, kad neprarastų kliento. Rengiantis manipuluoti reikia pagalvoti ir apie gynybą, nes klientas taip pat gali manipuluoti pardavėju. Norint sėkmingai kovoti su pirkėjų manipuliacijomis reikia pirmiausia mokėti jas atpažinti. Pardavimų vadybininkas turi gebėti suvokti, kad juo stengiamasi manipuluoti.

Paslaugų darbuotojas gali naudoti tokius būdus, kaip suvokti, kad juo manipuluoja (Pardavimo žinynas, 2008): sekti situacijos pasikeitimus (balanso pasikeitimas tarp derybinių pusių, derybinių pozicijų pasikeitimas, neatitikimai rodo, kad šioje derybų vietoje gali būti manipuluojama); atsakomybės paskirstymo disbalansas (vienai derybų pusei reikia, privalu ir pan.); naudojama jėga, jaučiamas spaudimas; situacijos elementų išsibalansavimas; naujos pokalbio temos, netikėtas paslaugumas, mandagumas ir pan. Antraeilių detalių akcentavimas, nesuderintas verbalinis ir neverbalinis elgesys, elgesio pasikeitimas, manipulatoriaus siekimas, kad kita derybų pusė elgtųsi stereotipiškai (noras, kad derybų partnerio elgesys būtų vienoks ar kitoks, kad partneris atliktų ką nors taip, kaip nori jis).

Atpažinęs manipuliaciją pardavimų vadybininkas turi stengtis apsiginti, bet tuo pačiu neižeisti ir neišgąsdinti kliento. Galima naudoti tokius būdus ginantis nuo manipuliacijų:

- atviras susitarimas, kada negalima naudoti manipuliacijų dar prieš pradėdant derybas;
- manipuliacijos atskleidimas ir jos esmės paaiškinimas;
- priminimas dar kartą, kad negalima naudoti manipuliacijų, jeigu ir toliau bando jus manipuluoti;
- manipuliacija prieš manipuliaciją (Pardavimų žinynas, 2008).

Manipuliavimo technikos naudojimas apima ne tik gebėjimą manipuluoti ir atpažinti manipuliaciją savimi. Technika nebus įvaldyta, jei pardavėjas neišsąmonins bent keletą reagavimo į manipuliacijas būdų.

Teoretikas Pajuodis (2005) teigia, kad aptarnaujantis personalas turi būti apmokomas bendravimo įgūdžių ir labai svarbu jį paruošti psichologiškai. Pirkėjai būna suirzę, pikti visai be pagrindo gali reikšti pretenzijas. Aptarnaujant pasitaiko firmos ir pirkėjo interesų konfliktų.

Turėdamas būtinausias žinias apie paslaugą ir klientą, pardavimų vadybininkas žinos ir kokius argumentus klientui reikia pateikti. Jei be šių žinių jis bus gerai išsiugdęs ir psichologines kompetencijas, sėkmingo pardavimo ir aptarnavimo pagrindas jau bus pradėtas. Pardavimų vadybininkui dabar bereikia išmokti, kaip tas žinias panaudoti kuo efektyviau. To reikalauja ir šiandieninė didelės konkurencijos aplinka.

## 2. PASLAUGŲ KOKYBĖS APIBRĖŽTYS, VERTINIMAS

### 2.1 Paslaugos ir jos kokybės samprata

E. Vitkienė knygoje „Paslaugų marketingas“ (2004) teigia, kad paslaugą apibūdinti nėra taip paprasta, nes ji suvokiama subjektyviai. Iki šiol nėra vieningo apibrėžimo, kokia veikla vadintina paslauga. Paslaugos kaip ir prekės tapo lygiaverčiu rinkos santykių objektu. Tačiau šis objektas – ne materialus daiktas, o visa grupė veksmų ar procesų, kur teikimas (gamyba) ir vartojimas negali vykti atsiję vienas nuo kito. Vartotojas dažniausiai dalyvauja paslaugos teikimo (gamybos) procese. Tai savitas veiklos procesas, kuris suvokiamas kaip įvairių derinių kompleksas. Svetkienė knygoje „Turizmo marketingas“ (2002) paslaugą apibūdina kaip prekę, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, kai dalyvauja vartotojas, ir kurios turinys bei kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, paslaugos vartotojo ir tuo metu veikiančių kitų aplinkybių. Paslauga, pasak Bagdonienę ir Hopenienę (2004), – tai ekonominė veikla skirta poreikiams tenkinti. Paslauga skatina paslaugų pasiūlos plėtrą, paslaugų organizacijos stebi rinką ir prognozuoja jos pokyčius, kuria naujas paslaugas arba tobulina siūlomas vartotojams, investuoja į kokybę, diegia patogesnes aptarnavimo formas, ugdo personalą, taiko lanksčias kainas ir pan. Paslauga – tai gana komplikotas reiškinys, todėl kad esminis paslaugos ir prekės skirtumas yra tas, kad paslauga tuo pačiu metu yra ir veikla, ir rezultatas. Nuo materialių prekių rinkos paslaugų rinka skiriasi dėl dviejų priežasčių, tai: a) nesuteikta paslauga neegzistuoja, dėl to negalima įvertinti jos kokybės, o palyginti galima tik numatomą ir gautą naudą; b) paslaugos – neapčiuopiamos, todėl klientai atsiduria nepatogioje padėtyje, o paslaugų teikėjams sudėtinga jas pateikti į rinką (Vitkienė, 2004). Apibrėžimų sąrašą galima būtų pratęsti, tačiau dažniausiai autorių yra akcentuojama, kad paslauga - tai veikla arba veikimo procesas; paslauga - tai santykiai tarp teikėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, tam tikras jų tarpusavio kontaktas; paslauga neapčiuopiama. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama keletas paslaugų savybių, kurias kai kurie autoriai laiko universaliomis. Paprastai tokiomis laikoma: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas (nevienodumas). Kiekvieną iš paslaugos savybių būtina aptarti plačiau.

*Neapčiuopiamumo savybė.* Paslauga, kaip jau buvo minėta, yra fiziškai neapčiuopiama, o teikiant ją, nuosavybė neperduodama. Dėl šios savybės klientams yra sunku įvertinti paslaugos naudą, kol ja nepasinaudoja. Klientai dėl to neretai remiasi lūkesčiais, pasitikėjimu paslaugos tiekėju, ankstesne patirtimi.

*Nekaupiamumo savybė.* Prekes galima sandėliuoti ir kaupti priešingai negu paslaugas. Dėl šios savybės, esant nepastoviai ar skirtingai paklausai, organizacijos nuolat susiduria su problema suderinti paklausą su pasiūla. Net ir numaćius paklausos padidėjimą ne visuomet galima lengvai padidinti paslaugos pasiūlą.

*Neatskiriamumo savybė.* Paslaugos teikiamos ir vartojamos tuo pat metu (transportavimas, mokymas, kino filmo demonstravimas ir pan.), be to, į paslaugos teikimo procesą įtraukiamas ir pats klientas. Pasak Pranulio ir kitų bendraautorių (2008), būtent ši savybė kelia tam tikrų reikalavimų personalui, jų kvalifikacijai, ypač tų darbuotojų, kurie bendrauja su klientais, nes tik nuo jų priklauso ar klientas vėl apsilankys pas paslaugos teikėją. Todėl įmonėms labai svarbu teisingai motyvuoti darbuotojus, nes tai įtakoja klientų apsiprendimui. Motyvacijos teorijos aiškina žmogaus poreikius, kurie skatina jį veiklai. Motyvuotų darbuotojų teikiamos paslaugos yra geresnės kokybės (Juozaitienė, Staponkienė, 2002).

*Nevienodumo – heterogeniškumo savybė.* Lovelock'o (2001), Dudėno (2006) teigimu, vartotojų ir teikėjų sąveika paslaugų teikimo metu lemia paslaugų kokybės nepastovumą t.y. jos variavimo galimybes. Kiekvienu konkrečiu paslaugos teikimo atveju paslauga priklausys nuo aplinkybių, susijusių su teikėjų kvalifikacija ir įgūdžiais, klientų išprusimu ir tokiais išorės veiksniais kaip laikas, vieta ir pan. Klientas kartą pasinaudojęs paslauga susidaro paslaugos stereotipą, nors identišką paslaugą gali ir nebegauti, todėl, mano nuomone, būtina stiprinti paslaugų kokybės kontrolę, organizuoti nuolatinį personalo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą. Vadinasi, galime daryti išvadą, kad paslauga yra veiksmas ar daugiafazinis veiklos procesas, neturintis materialaus apčiuopiamo rezultato, kuris skiriamas patenkinti kliento poreikius.

Kintant gyvenimo kokybei, kartu didėja ir reikalavimai, keliami paslaugų kokybei. Vartotojai reikalauja, jog paslauga už kurią jie moka, atitiktų jų lūkesčius ir būtų atliekama taip, kaip numatyta. Paslaugos konkurencingumą veikia daug faktorių, tarp kurių svarbi paslaugos kokybė, viduje apimanti techninės ir funkcinės kokybės sąvokas ir priklausanti nuo firmos įvaizdžio. C. Lovelock (2001), Albrechtas (2006) ir kiti išskiria, jog vartotojo suvokiama paslaugos kokybė yra vertinama minėtu techniniu, arba rezultato, ir funkciniu, arba proceso. Techninis (rezultato) – tai kas teikiama vartotojui; funkcinis (procesas) – tai, kaip viskas vyksta, kol pasiekiamas galutinis rezultatas. Techninis paslaugos kokybės matas gamyboje atitinka tradicinę prekės kokybės kontrolę. Kitas matas yra susijęs su pelnu, kurį duoda paslaugas, prekes parduodant. Tai, ką vartotojai gauna sąveikos su paslaugų įmonės darbuotojais metu, jiems yra svarbu vertinant kokybę. Paslaugos kokybė – tai techninės bei funkcinės kokybės ir vartotojo pasitenkinimo suvokiamu rezultatu sąvoka.

Kokybė - tai nepaprastai plati sąvoka, atsiradusi tik dėl to, kad egzistuoja žmonija mąstančių, kuriančių ir vartojančių individų bendrija. Vartojimas visada kelia daugelį reikalavimų vartojamam

objektui (paslaugai, gaminiui). Tam, kad gamintojas ar paslaugos teikėjas galėtų parduoti savo produkciją vartotojams, privalo gaminiui ar paslaugai suteikti tokias savybes, kurios kuo idealiau atitiktų vartotojo poreikius. Taigi, kokybę būtų galima apibrėžti kaip visumą parduodamo objekto savybių, visiškai tenkinančių vartotojo specifinius poreikius duotame visuomenės vystimosi etape (Dikavičius, Stoškus, 2003). Vitkienė (2008) apie kokybę – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etiniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu. Jurkauskas (2003) nuomone, paslaugas teikiančioje įmonėje kokybė siejama su poveikiu pelnui, o tai reiškia, kad tarp pelno ir paslaugos yra glaudus ryšys. Neatsitiktinai sakoma, kad gera kokybė nieko nekainuoja, bloga kokybė - kainuoja daug, nes prarandamas paslaugos vartotojas. E. Vitkienė savo knygoje „Paslaugų marketingas“ (2004) apie paslaugų kokybę rašo, kad tai atitinkami reikalavimai (nusistatyti standartai), kurių, norėdama pasiekti atitinkamą kokybę, paslaugų įmonė privalo griežtai laikytis. Tai garantija, jog prekė ar paslauga yra tinkama vartoti, t.y. kokybė vartotojo akimis. Taigi pagrindinis vaidmuo vertinant kokybę turėtų tekti vartotojui. Panašiai mano ir C. C. Barczyk, pasak jo, paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis; tikrasis kokybės matas - vartotojų poreikio patenkinimas (Bagdonienė, Hopenienė, 2004). Paslaugų kokybė turi būti apibrėžta remiantis ir paslaugos teikimo procesu, ir pasiektu rezultatu, kurį patyrė klientas (Kotler, Armstrong, Sanders ir kt., 2001).

Reziumuojant autorių nuomones galima daryti išvadą, jog paslaugų kokybę apibrėžti daug sudėtingiau nei prekių, dėl pačios paslaugų prigimties, t.y., paslaugų neapčiuopiamumo, neatskiriamumo, nekaupiamumo, nevienodumo. Paslaugų kokybė – tai įmonės nusistatyti standartai vartotojo pasitenkinimui pasiekti. Būtent vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras ir kokybiška yra tai, ką jis priima. Tiekėjas turi siekti paslaugų atitikimo vartotojų lūkesčiams arba informuoti taip, kad vartotojas savo lūkesčius formuotų lygiagrečiai gaunamoms paslaugoms.

## **2.2 Svarbiausi paslaugų kokybės požymiai vartotojų požiūriu**

Vartotojas suvokdamas kokybę vertina ją kaip integruotą sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius paslaugos aspektus. Šis vertinimas yra grindžiamas objektyvių faktų ir subjektyvių įspūdžių bei sprendimų, kurie ne visuomet lengvai kiekybiškai išreiškiami ir pamatuojami, sinteze. Vis dėlto jie yra esminiai ir svarbūs vartotojui renkantis paslaugų teikėją ir vertinant gautą paslaugą (Vengrienė, 2006). Paslaugos teikėjas, tiekdamas paslaugą, priima esminius sprendimus, kokios paslaugos savybės, jos teikimo būdai ir technologijos būtini optimaliai patenkinant tam tikro segmento klientų poreikius, taip pat norėdamas išsaugoti bei pritraukti naujų klientų, atsako ir už

aptarnavimo kokybę. Vadinasi, konceptualus raktas nustatyti paslaugų kokybei yra sąveika tarp tiekėjo suvoktos kokybės ir vartotojo kokybės supratimo. Tiekėjas vertindamas paslaugų kokybę vadovaujasi dviem kriterijų grupėm: vidiniais ir vartotojo (2 lentelė). Vidiniai kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas.

*Vidiniai kriterijai įmonei svarbūs:*

1. Įmonė gali palyginti savo rezultatus su analogiškais paslaugomis rinkoje ir nustatyti savo silpnąsias ir stipriąsias ypatybes.
2. Įmonė palyginus savo rezultatus gali nustatyti sritis reikalaujančias tyrimo.

*Vartotojo kriterijai įmonei svarbūs:*

1. Atspindi vartotojo požiūrį į teikiamą paslaugą.
2. Įmonė išsiaiškinusi vartotojo nuomonę, gali geriau patenkinti vartotojų poreikius (David L. Kurtz., Kenneth E. Clow.,1998).

2.1 lentelė

**2.1 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai**

<b>Kriterijai</b>	<b>Pavyzdžiai</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<b>Vidiniai kriterijai</b>	<p>Paslaugų įmonės punktualumas</p> <p>Paslaugos suteikimo laikas</p> <p>Vartotojų skundai</p>	<p>Nustatomos silpnosios bei stipriosios ypatybės</p> <p>Nustatomos sritys, kurias privalu tirti</p>	<p>Trūksta vartotojo nuomonės</p> <p>Vartotojai gali būti nesvarbūs</p>
<b>Vartotojo kriterijai</b>	<p>Vartotojo nuomonė</p>	<p>Surenkama informacija apie vartotojų nusiteikimą</p> <p>Gaunama informacija apie vartotojų poreikius, nuostatas, vertybes</p>	<p>Neatspindi nuomonės individų, kurie nėra įmonės vartotojai</p> <p>Neteikia palyginamosios informacijos</p> <p>Sudėtinga gauti Neiškreiptą informaciją</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis David L. Kurtz. Kenneth E. Clow (1998).

Kotler, Keller(2007) manymu, sėkmės sulaukia tos įmonės, kurių teikiamos paslaugos ne tik patenkina klientų poreikius, bet ir sužavi juos. Paslaugos kokybę vartotojas vertina prieš paslaugos teikimą, vykstant procesui ir jo pabaigoje, be to, paslaugos kokybę vartotojas suvokia kaip skirtumą tarp patirtos ir laukiamos paslaugų kokybės. *Laukiamą paslaugos kokybę*, anot R. Tijūnaitienės ir bendraautorių, formuoja marketingo priemonės, įmonės įvaizdis, vartotojų norai ir poreikiai, praeityje įvykęs patyrimas, dalyvavimo paslaugos teikime intensyvumas, konkurentų teikiamos

paslaugos, socialiniai veiksniai, paslaugas teikiantis personalas, apčiuopiami paslaugos elementai, kiti vartotojai bei paslaugos laukimo laikas. *Suvokiama paslaugų kokybė* matoma kaip skirtumas tarp patirtos paslaugos ir vartotojo lūkesčių. *Patirtos paslaugos kokybės* suvokimui įtaką daro šie veiksniai: techninei jos kokybei svarbu prietaisų bei medžiagų atitikimas standartams bei paslaugos teikimo greitis; funkciniai kokybei – personalo išvaizda, pažiūros, elgesys ir kompetencija (Tijūnaitienė, R., ir kiti, 2001).

Paslaugų kokybė yra kriterijai, pagal kuriuos nustatoma, ar firmos teikiamų paslaugų lygis atitinka klientų lūkesčius. Rinkodaros specialistai skiria dešimt tokių kriterijų, kurie skirstomi į dvi grupes. Penki iš jų naudojami galutiniam rezultatui (paslaugos techninės kokybės) vertinti, o kiti penki – paslaugos teikimo procesui vertinti (paslaugos funkcinės kokybės vertinimas). Pirmajai kriterijų grupei priskiriama: patikimumas, prieinamumas, saugumas, pasitikėjimas (tai žinios apie konkrečią paslaugą), kliento supratimas. Antrai kriterijų grupei priskiriama: klientų atgalinė reakcija, kuri parodo firmos darbuotojų norą ir pastangas padėti pirkėjams spręsti jų problemas; kompetencija, parodanti, kokias firmos personalas turi žinias ir įgūdžius, būtinas kvalifikuotai teikti paslaugas; mandagumas, parodantis bendradarbių paslaugumo ir atidumo firmos klientams laipsnį; paslaugos teikimo materialią aplinką, padedanti įvertinti paslaugos apčiuopiamumą (interjeras, apšvietimas, personalo išvaizda ir t.t.); komunikacijos, apibūdinančios firmos informacinį aprūpinimą (Albrechtas, 2006). Toliau plačiau kalbėsiu apie patikimumą, atsakomybę, užtikrintumą, įsijautimą ir palankumą, apčiuopiamumą, jautrumą, kaip apie dažniausiai teoretikų minimus kriterijus (rėmiausi: Bagdoniene, Hopeniene (2004); Vengriene (2006), Mikalauskiene, Tijūnaitiene, Vekteryte (2001); Pajuodžiu (2002)).

*Patikimumas.* Ši savybė reiškia teikėjo sugebėjimą tinkamai atlikti paslaugą. Klientas mano, kad kokybiškai teikiama paslauga – tai teikiama numatytu laiku, visada tokiu pat būdu, be klaidų.

*Atsakomybė.* Ji apima pasiruošimą tuoj pat padėti klientui ir suteikti tinkamą paslaugą, kai klientui jos reikia, neverčiant jo laukti, kol darbuotojas užsiėmęs kažkokiais savo reikalais. Atsakomybė siejama su nedelsiamu sąskaitų ir atsiskaitymo įforminimu, greitu kliento informavimu apie atliktą paslaugą arba jos eigą. Net jei ir atsiranda tam tikrų sunkumų paslaugai atlikti, klientas turėtų būti apie juos informuotas paaškinant, pavyzdžiui, transporto vėlavimo priežastį ar kitą netikėtą kliūtį bei pasikeitusį atlikimo laiką. Atsakomybė suprantama taip pat ir kaip nedelsiamas atsakymas į kliento paklausimus bei prašymus žodžiu ar raštu, savalaikis ir tikslus atsakymas į laiškus, telefono skambučius.

*Užtikrintumas.* Ši savybė apima darbuotojų profesinę kompetenciją paslaugai atlikti. Be to, čia taip pat įeina darbuotojų paslaugumas, mandagumas, pagarba klientui, mokėjimas su juo bendrauti, sugebėjimas nuoširdžiai domėtis jo poreikiu, išlaikyti konfidencialumą, fizinį kliento saugumą,



sąžiningai tvarkyti finansinius klausimus ir apskritai sugebėjimas išlaikyti gerą įmonės vardą bei reputaciją.

*Įsijautimas ir palankumas.* Tai gana talpi sąvoka, apimanti aplinką, palengvinančią paslaugos kontaktus, paslaugos komunikaciją, kliento poreikių supratimą ir dėmesį jam. Komunikacijos aiškumas, sugebėjimas paaiškinti paslaugos pobūdį, jos kainos ir atlikimo ryšys taip pat yra šią savybę lemiantys elementai. Be to, čia įeina gebėjimas suprasti kliento pageidavimų esmę, skirti individualų dėmesį, atpažinti nuolatinius klientus.

*Apčiuopiamumas.* Jis apima paslaugos akivaizdumo apraiškas, kurias sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės (patalpos, jų interjeras, įrengimai, jų išdėstymas ir pan.), personalas (svarbu jo išvaizda), veiklą apibūdinančios priemonės (firmos ženklas, logotipas, iškaba, suvenyrai ir t.t.), suteiktą paslaugą patvirtinantys dokumentai. Be to, apčiuopiamumo elementai yra ir kiti paslaugą vartojantys klientai, jų elgsena ir išvaizda, iš kurių sprendžiama apie galimą paslaugos kokybę.

*Jautrumo kriterijus* – tai individualus dėmesys kiekvienam vartotojui (E. Vitkienė (2004), pagal Ch. Grönroos'ą (2000)).

Žmonių atsiliepimai, reklama, patirtis formuoja vartotojo lūkesčius. Paslauga suvokiama kaip ypač geros kokybės tada, kai lūkesčiai yra pralenkiami. Kai lūkesčiai nepatenkinami, paslaugos kokybė nepatenkina vartotojo, ir priešingai, kai lūkesčiai sutampa su patirta kokybe, kokybė patenkina vartotoją.

Pagal minėtus kriterijus tirdami paslaugų kokybę A. Parasuramano, V. Zeithaml ir L. Berry pateikė savą paslaugų spragų modelį: pirmąją kokybės spragą lemia kliento lūkesčių ir paslaugų teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitikimas; antrąją – paslaugos teikėjo suvokiamų kliento lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos savybes neatitikimas; trečioji spraga atsiranda, kai teikiant paslaugą nukrypstama nuo nustatytų standartų; ketvirtoji susijusi su paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų neatitikimu; penktoji – patirtos ir suteiktos paslaugos neatitikimas (Kotler, Keller, 2006). Klaidos paslaugų srityje gali pabloginti santykius su klientais, blogiausiu atveju – paskatinti ištikimus klientus pereiti pas konkurentus, todėl įmonės privalo valdyti paslaugų kokybę, suprasdamos kiekvieno elemento daromą poveikį. Čia reiktų kalbėti apie intensyvią darbuotojų kaitą, kuri sąlygoja blogėjančią paslaugų kokybę. Tai neužtikrina pakankamos aptarnaujančio personalo kvalifikacijos paslaugų teikimo procese. Dėl žinių stokos tokiu atveju nukenčia paslaugų kokybė bei paslaugų vartotojai ir t.t. Vartotojai akcentuoja gerai vertinamos paslaugos kriterijus: profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgsenys, patogumas ir lankstumas, patikimumas ir pasitikėjimas, kompetencija, reputacija ir sąžiningumas (Vitkienė, 2004).

Iš viso to galime daryti išvadą, kad klientai paslaugų kokybę apibūdina labai abstrakčiai, bet viena tikrai yra aišku – gera, priimtina kokybė yra tada, kai atitinka vartotojo lūkesčius. Jei paslauga viršija lūkesčius, vartotojas vertina kaip idealią kokybę, ir atvirkščiai, - jei nepasiekia net

minimalaus lygio, - kaip nepriimtina. Paslaugos kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui, taigi abi pusės lieka patenkintos. O taip bus tik tada, kai organizacijos atsižvelgs ir į kiekvieno vartotojo nuomonę apie jų teikiamas paslaugas, nes klientai dažnai skirtingai išskiria bei suvokia svarbiausius kokybės kriterijus, todėl nagrinėjant paslaugų kokybės vertinimo ypatumus, būtina atsižvelgti į tai, kad kokybė yra tokia, kaip ją suvokia vartotojai, ji negali būti atskirta nuo pačių paslaugų, be to, ji yra pirkėjo – pardavėjo sąveikos rezultatas ir visi darbuotojai įtakoja kliento kokybės sampratą, todėl kokybė turi būti kontroliuojama visoje organizacijoje.

### 3. UAB LINDSTROM KLIENTŲ APTARNAVIMO IR PASLAUGOS KOKYBĖS TYRIMO METODIKA

Kriterijus, leidžiantis patikrinti, ar įmonė veikia efektyviai, yra tai, kaip elgiasi, ką galvoja, kaip jaučiasi jos klientai. Klientų aptarnavimo ir kokybiškos paslaugos modelio kūrimu siekiama užtikrinti klientų pasitenkinimą aptarnavimo kultūra, kurti ilgalaikius santykius, įtakoti „iš lūpų į lūpas“ klientų skleidžiamas rekomendacijas, o tai padeda stiprinti įmonės įvaizdį bei paslaugos paklausą. Klientų nuomonės žinojimas - tai daugelio įmonių neišnaudotas rezervas, norint pasiekti kokybiškų darbo rezultatų. Ryšys su klientais yra esminė įmonės sėkmingos veiklos prielaida, todėl būtina sukurti ir įgyvendinti klientų nuomonės tyrimo tvarką. Atsiranda poreikis kurti klientų aptarnavimo bei paslaugos tyrimo modelį, nes:

- Sulaukiama nusiskundimų iš klientų.
- Klientai pereina pas konkurentus.
- Sumažėja paslaugos pirkimai.

Šių dienų ekonominė situacija ypač pakoregavo klientų skaičių, todėl būtina analizuoti klientų nuomones apie jų aptarnavimą ir teikiamos paslaugos kokybę.

**Tyrimo objektas:** klientų aptarnavimo kokybė paslaugų sektoriuje. UAB Lindstrom įmonės veiklos atvejis.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybę, klientų elgsenos veiksnių ypatumus bei jų įtaką sprendimui pirkti paslaugą.

**Tyrimui atlikti buvo panaudota UAB Lindstrom klientų anketinė apklausa. Anketinės apklausos tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti UAB Lindstrom klientų požiūrį į aptarnavimo ir paslaugos kokybę.
2. Apibendrinti UAB Lindstrom klientų požiūrį į aptarnavimo ir paslaugos kokybę gautus rezultatus.
3. Numatyti UAB Lindstrom klientų aptarnavimo bei paslaugų gerinimo galimybes.

#### **Tyrimo metodai:**

Duomenų gavimui apie UAB Lindstrom teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybę, buvo pasirinktas vienas populiariausių sociologinio tyrimo anoniminis apklausos metodas, paruoštas klausimynas – *anketa*. Pagal atsakymų formą anketa - uždara, pasirinktas išsamesnių atsakymų variantas. Tokie atsakymai, pasak Rimantą Tidikį (2003), yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantįjį į daugumos priimtus variantus, padeda išryškinti klausimo esmę. Antra vertus, tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus. Atsakymų siaurumas sudaro daugiau galimybių juos klasifikuoti, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metodais gautais rezultatais, geriau išsiaiškinti atsakymų

turinį, jų intensyvumą. Sudarant anketą buvo laikytasi reikalavimo – maksimaliai numatyti visi galimi atsakymų variantai, nes uždari klausimai neatliks savo funkcijos, todėl taikomas *pusiau uždaras variantas*, paliekant tuščią eilutę su priedašu „Pastabos“ respondento nuomonei išreikšti.

Anketinė apklausa - individuali ir kiekvienam respondentui išdalinta darbo vietoje arba nusiųsta elektroniniu paštu iš anksto aptarus gražinimo datą, tačiau, kai anketavimas individualus, o ne grupinis, kuris galimas, kai apklausėjas tiesiogiai dalyvauja respondentų būryje, tuomet sumažėjo anketų gražinimo lygis. Sudarant anketą buvo kreipiamas dėmesys į klausimų aiškumą, nesudėtingumą ir laiką, atsakinėjant į klausimus, todėl, kad pagrindiniai respondentai buvo įmonės ar padalinių vadovai, dažniausiai neturintys laiko pašaliniam reikalams. Visi sakiniai trumpi ir aiškūs. Taip pat remiausi savo asmenine patirtimi, aptarnavimo bei paslaugos kokybės stebėjimais.

Dažniausiai tiriant vartotojų suvoktos paslaugos kokybės ir lūkesčių analizę naudojamas SERQUAL metodika. Tiriant šiuo metodu paslaugos kokybę matuojama pagal penkias dimensijas: *apčiuopiamumas* (paslaugų realumą patvirtinantys fiziniai elementai: materialūs paslaugos simboliai, naudojama įranga, paslaugos teikimo fizinė aplinka, kontaktinio personalo apranga ir kiti apčiuopiami paslaugos elementai); *patikimumas* (duotų pažadų tesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas iš pirmo karto, teisingos sąskaitos, tikslūs jų įrašai ir kt. ); *kompetencija* (personalo žinios, įgūdžiai ir organizacijos galimybės); *jautrumas* (personalo noras ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, aptarnavimo operatyvumas); *empatiija* (kontaktinio personalo gebėjimas suprasti vartotojo poreikius, asmeninis dėmesys klientams). Ši metodika tyrime panaudota, t.y. bandyta apžvelgti šias penkias dimensijas, remiantis respondentų atsakymais. Šio magistrinio darbo tikslas yra UAB Lindstrom darbo drabužių ir kilimėlių nuomos paslaugų ir aptarnavimo kokybės tyrimas, kuris turėtų padėti šiai kompanijai giliau pažvelgti į klientų išsakytas pastabas, o įvertinus pasitenkinimo paslauga ir personalo darbo lygį toliau tobulėti. Beje, panašaus turinio tik supaprastinta anketa UAB Lindstrom yra naudojama jau 10 metų, tačiau ankstesnė apklausa buvo telefoninė, kuri, mano nuomone, neturi tikslumo, o respondentai, atsakinėjantys į klausimus retai išsako pastabas, nedrįsta garsiai išsakyti neigiamos nuomonės. Toks tyrimas iki 2009 metų buvo atliekamas motininėje kompanijoje Oy Suomijoje, sujungus visų filialų gautus duomenis. 2009 metų klientų UAB Lindstrom aptarnavimo ir paslaugos kokybės išsamus tyrimas atliktas šios kompanijos prekybos vadybininkės, magistrinio darbo autorės.

### **Tyrimo instrumentarijus**

*UAB „Lindstrom“ klientų anketa“ (žr. 6 priedą):*

remiantis anketų sudarymo specialistų rekomendacijomis bei UAB Lindstrom paslaugų įvairumu, sudaryta 7 skyrių anketa. Antras, trečias ir ketvirtas skyriai turi poskyrius. Iš viso pateikta 32 klausimai. Į klausimus reikėjo atsakyti pažymint kryželiu pasirinktą atsakymą. Šalia kiekvieno

klausimo buvo palikta vietos pastabų įrašymui, beje, kritinės pastabos įvardijamos kaip itin naudingos.

Įvadinėje dalyje nurodytas apklausos tiklas, respondentų dalyvavimo apklausoje svarba. Demografiniai klausimai (kl. 1-4) buvo įrašyti anketos pradžioje, nors mokslinėje literatūroje apie tai esama dvejopos nuomonės: demografinius duomenis anketos pradžioje arba pabaigoje. Abejonių dėl anonimiškumo respondentams tai neturėjo sukelti, nes klausiama tik keturių duomenų, pagal kuriuos būtų nelengva atsekti, kas yra atsakymų autorius. Problema ta, kad anonimiškumą ne visada pavyko išsaugoti, todėl kad daugelis apklaustųjų anketas atsiuntė iš savo asmeninio pašto, tačiau tai parodo, jog būtent šis klientas tikisi didesnio dėmesio iš UAB Lindstrom. Anketose, kurios buvo gautos iš įmonės pašto, anonimiškumas išliko, nes sunku nuspręsti, kuris iš įmonės darbuotojų atsakinėjo, todėl kad dažniausiai, kai buvo klausiama apie pareigas, respondentai pasirinko ketvirtą atsakymą, kuriame daugelis nenurodė pareigų.

Kiekvienu klausimu ar jų grupe siekiama išsiaiškinti skirtingus analizuojamos problemos aspektus, todėl anketą sudaro:

- Šeši klausimai apie darbo drabužių nuomos paslaugą (2.1. skyrius).
- Trys klausimai apie darbo drabužių pristatymą (3 skyrius).
- Klausimas apie spintelių paslaugą (3.1. skyrius).
- Penki klausimai apie kilimėlių nuomos paslaugą (4 skyrius).
- Trys klausimai apie klientų aptarnavimo servisą kilimėlių nuomos klausimais (4.1. skyrius).
- Keturi klausimai apie klientų aptarnavimą (5 skyrius).
- Penki klausimai apie UAB Lindstrom personalą (6 skyrius).
- Klausimas apie UAB Lindstrom paslaugų rekomendavimą (7 skyrius).

Taigi, galima sakyti, jog anketa sudaryta iš dviejų tikslinių skyrių:

1. UAB Lindstrom paslaugų kokybė.
2. UAB Lindstrom personalo darbo kokybė.

### **Respondentai**

Apklausiami asmenys susiduria su UAB Lindstrom personalu bei paslauga, t.y.:

- įmonės vadovai – savininkai;
- padalinių vadovai;
- gamybos vadovai;
- kiti: vadovų įpareigoti asmenys: pardavimų vadovai, komercijos direktoriai, administratorės, įmonių darbuotojai tiesiogiai susiduriantys su paslauga (nešiojantys UAB Lindstrom spec. aprangą).

**Imtis** – 204 respondentai

Iš 204 tyrime dalyvavusių apklaustųjų, kurie susiduria su UAB Lindstrom teikiama paslauga, 64% sudarė vyrų ir 36% moterų. Pagal amžių didžiausią lyginamąjį svorį sudarė respondentai nuo 26-35m., t.y. 44% apklaustųjų. Nemažai apklausoje dalyvavo žmonių, kurių amžius 36-45 m., 27%. Vyriausieji respondentai, virš 45 m., sudarė 19% apklaustųjų, mažiausiai apklausoje dalyvavo jauni respondentai, kurių amžius iki 25 m t.y. 10%.

### **Tyrimo vieta**

Dėl UAB Lindstrom geografinio išsidėstymo visos Lietuvos teritorijoje, didžioji dalis anketų buvo išsiųstos ir gautos elektroniniu paštu. Klaipėdos rajono klientai anketas gavo tyrėjos vizitų metu. Klientų apklausa padėjo atsakyti į antrą tyrimo uždavinį.

## **3.1 Įmonės veiklos charakteristika**



**Veiklos apibūdinimas.** UAB Lindstrom savo veiklą Lietuvoje pradėjo 1998 metais. Aptarnavimo centras yra Vilniuje ir Klaipėdoje, tačiau tekstilės nuomos paslaugas siūlomos visoje Lietuvoje. Kompanija yra patikimas ir lankstus kilimėlių bei darbo drabužių tiekėjas. Pasiūlomi tinkami sprendimai ir didelėms, ir mažoms įmonėms. Tekstilės nuomos sistema – tinkamiausia išeitis aprūpinat įmonę darbo drabužiais, kurie pagal nuolatinį grafiką yra skalbiami, taisomi, pristatomi į darbo vietą, o nudėvėti pakeičiami. Kai darbo drabužių priežiūra tinkamose rankose, aprūpinamai įmonei lieka daugiau laiko rūpintis tiesioginiais verslo reikalais. UAB Lindstrom yra Lindstrom Grupės padalinys ir viena pirmaujančių Europoje tekstilės nuomos įmonių. Lindstrom grupę sudaro motininė kompanija Oy Suomijoje, bei filialai Kinijoje, Čekijoje, Estijoje, Vokietijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vengrijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Lenkijoje, Rumunijoje, Slovakijoje, Slovėnijoje, Švedijoje, Rusijoje ir Ukrainoje. Lindstrom grupei priklauso Comforta Oy ir jos filialai Švedijoje Comforta AB bei Vision Design Clothing Oy. Be to, Comforta turi savo padalinius Alandų salose ir Švedijoje, o dukterinė įmonė – atstovybę Kinijoje. Lindstrom Europoje ir Azijoje dirba beveik 2400 darbuotojų. Įmonės apyvarta 2009 metais siekė 265 milijonus eurų.

Lindstrom prasidėjo kaip šeimos verslas. Įmonė įsteigta 1848 metais Suomijoje. Vėliau iš mažos dažymo įmonės, Lindstrom tapo viena pirmaujančių Europoje ir Azijoje tekstilės nuomos tiekimo įmonių. Lindstrom turinti tokią istoriją yra užtikrinta dėl savo sėkmės. Per daugiau nei 160 veiklos metų ir ilgalaikius santykius su klientais įrodė, kad pasirinktas augimo kelias – teisingas. Juk patirtis priartina ir prie vizijos, todėl atsižvelgiant į tai, 2012 metais Lindstrom bus: geriausia

tekstilės nuomos kompanija rinkoje, kurios apyvarta 420 M€ augimas sieks 20%; įmonė, kurioje bendradarbiavimas su klientais pagrįstas pasitikėjimu, partneryste bei geriausia kokybe; tarptautinis nuomos tiekėjas, turintis padalinius Europoje ir Azijoje; patikimiausias tiekėjas rinkoje, valdantis visą paslaugos grandį (t.y. atsakingas už drabužių pristatymą iš tiekėjo klientui) bei vadovaujasi etiškai pastoviais procesais; įmonė, turinti pirmaujančią valdymo struktūrą konceptualioms tarptautinėms operacijoms; gėdžiamas darbdavys (darbuotojų nuomone, Lindstrom priklauso geriausių kompanijų grupei, atsižvelgiant į vidinį kompanijos įvaizdį, valdymo struktūrą bei lyderiavimą); įmonė, kurios personalo vystymas ir mokymas vyksta tarptautiniu mastu.

Kodėl Lindstrom siekia augti? Todėl kad tik augančios kompanijos yra sėkmingos ir klestinčios. Klientai nori dirbti su ta kompanija, kuri taiko naujoves ir vystosi. Jie nori dirbti su žmonėmis, kurie yra savo darbo entuziastai. Kaip teigia pats kompanijos prezidentas Juha Laurio: „Mūsų užduotis – siūlyti savo klientams dar kokybiškesnes paslaugas ir aptarnavimą“, todėl Lindstrom tikslai: ilgalaikis bendradarbiavimas, klientų pasitenkinimas, entuziazmas ir noras tobulėti, pasitenkinimas darbu, pelningas augimas, ekonomiškumas, atsakingumas. Kompanija tiekia paslaugas kitoms kompanijoms, siekdama išlaikyti ilgalaikius santykius su savo klientais, konkuruoja vystydama savo veiklą pagal subalansuotą strategiją bei tobulindama paslaugas. Lindstrom dirba atsakingai – taip dirbs ir toliau.

### **3.2 UAB Lindstrom teikiamos paslaugos**

UAB Lindstrom yra vienintelė įmonė Lietuvoje teikianti darbo drabužių nuomos paslaugas. Taip pat kompanija užsiima ir kilimėlių nuomos paslaugomis. Kilimėlių nuoma – lanksti ir patikima paslauga. Nešvarūs kilimėliai reguliariai keičiami švariais. Kilimėlių nuomos paslauga apima: klientų poreikių analizę/planavimą, nuomą, kilimėlių pirkimą, skalbimą ir priežiūrą, kokybės priežiūrą ir tikrinimą, pristatymą, keitimą, sandėliavimą, išėmimą iš apyvartos ir naikinimą. Teikiama paslauga palengvina kasdieninį klientų gyvenimą ir ši kryptis nurodo, jog UAB Lindstrom yra nuolatos sutelkusi dėmesį į savo klientus. Klientų kasdienė veikla – UAB Lindstrom darbų pradinis taškas. Siūlomi efektyvūs sprendimai naudingi klientų kasdieniniame gyvenime ir leidžia sutelkti dėmesį į svarbesnes užduotis – tai yra į pagrindinę veiklą. Darbo drabužių nuomos paslauga apima: parinkimą, primatavimą bei kiekvieno drabužio reikalingą pakeitimą; skalbimą, lankstymą bei pakavimą; papildomus drabužių užsakymus arba grąžinimus; darbo drabužių kokybės tikrinimą; drabužių taisymą bei keitimą, atsižvelgiant į atitinkamą vartotojų grupę; švarių drabužių pristatymą ir nešvarių surinkimą.

UAB Lindstrom entuziastingai tobulina ir gerina savo paslaugas, nes tai daroma atsižvelgiant į klientų poreikius. Aktyviai seka įvairių pramonės šakų plėtrą, pokyčius darbo aplinkoje bei esamas tendencijas. Kompanija gali teikti paslaugas tiek mažoms, vietinės reikšmės įmonėms, tiek didžiulėms, daugianacionalinėms kompanijoms. Nuo konkurentų UAB Lindstrom skiriasi tuo, kad klientams randa išskirtinius paslaugos sprendimus.

Paslaugos yra sertifikuotos. UAB Lindstrom suteiktas ISO 14001:2004 aplinkos apsaugos kokybės sertifikatas, kuris padeda mažinti savo poveikį aplinkai. Šis tarptautinis aplinkosaugos vadybos sistemos standartas įrodo, kad UAB Lindstrom aktyviai siekia mažinti savo paslaugų daromą poveikį aplinkai. Tikslas 2009 metais sumažinti energijos sąnaudas 13% buvo pasiektas. Visi svarbiausi rodikliai, tokie kaip vandens, energijos ir skalbimo priemonių sąnaudos pastebimai sumažėjo. Taip pat kiekvienai teikiamai paslaugai yra suteiktas ISO 9001:2000 kokybės sertifikatas. Tai nereiškia aukštos įmonės gaminamų produktų arba paslaugų kokybės. Sertifikatas liudija, kad įmonė stabiliai teikia produktus arba paslaugas, atitinkančius kliento ir teisinius reikalavimus. Pagal standarto reikalavimus įdiegta kokybės vadybos sistema užtikrina, kad kliento reikalavimų vykdymo tęstinumas bus užtikrintas nuo paslaugos užsakymo gavimo iki pristatymo. Nauda, kurią teikia ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistema, pajuto visos Lindstrom veikla suinteresuotos šalys. Visų pirma tai klientai - žymiai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema, kuri leidžia organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį ir skatina juos naudotis teikiamomis paslaugomis. Darbuotojams ši sistema naudinga tuo, kad jos dėka yra aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai, kas didina darbuotojų motyvaciją ir skatina kelti kokybę. UAB Lindstrom, kaip atsakingas darbdavys, nuoširdžiai siekia užtikrinti savo darbuotojų gerovę ir įvairių apklausų pagalba renka duomenis apie personalo pasitenkinimą darbu ir vadovavimo kokybę. Informacija yra renkama apie išmokėtas algas, darbų atlikimo kokybę, vidutinį darbuotojų amžių, mokymus ir tobulinimą. Vadovams sertifikatas - efektyvus valdymo įrankis. Savininkams - padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, klientų patenkinimo lygis ir nuolatinis tobulinimas įtakoja geresnius verslo rezultatus ir pelną. Svarbiausia yra tai, kad šis sertifikatas įrodo, jog Lindstrom įmonės teikiamos paslaugos nuolat tenkina kliento reikalavimus.

### **3.3 UAB Lindstrom žmogiškų išteklių analizė**

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Kai kuriose veiklos šakose (pavyzdžiui, laisvalaikio ir turizmo paslaugos, konsultacinės ir reklamos firmos, medicininis aptarnavimas ir t.t.) žmonės yra net pats svarbiausias sėkmės veiksnys. Net jei organizacijai gali būti būdingi kiti sėkmės veiksniai,



personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užsitikrinti ilgalaikius konkurencinius pranašumus greitai kintančiose rinkose.

Atliekant žmonių išteklių auditą, keliami du pagrindiniai tikslai. Visų pirma svarbu gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos žmones ir politiką jų atžvilgiu. Kita vertus, reikia detaliai tirti žmonių išteklių strategijos indėlį ir vaidmenį kuriant ir įgyvendinant organizacijos bendrąją strategiją (Lukoševičius, 2001). Nė viena įmonė, tame tarpe ir UAB Lindstrom, negali normaliai funkcionuoti be žmonių (specialistų), todėl darbuotojų potencialas turi didelę reikšmę, ypač tose srityse, kur reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Žmonių galimybės ypatingai svarbios parduodant darbo drabužių ir kilimėlių nuomos paslaugą, UAB Lindstrom atveju, prekybos vadybininkų, kurie apmokomi ir įgyja reikiamą kvalifikaciją įmonės sąskaita. Įmonė laikosi nuostatos ugdyti reikalingus specialistus iš vidaus rezervų, todėl siekiantiems karjeros yra puikios galimybės tobulėti. Personalo politika pagrįsta dviem UAB Lindstrom vertybėmis – atsakomybe ir entuziazmu bei džiaugsmu mokantis. UAB Lindstrom siekia būti geriausia įmone, o tam reikia pastovaus darbuotojų vystymo bei mokymo ir rūpinimosi personalo fizine ir protine gerove.

UAB Lindstrom dirba apie 100 darbuotojų. Apie 70 iš jų yra gamybos darbuotojai – kilimų, drabužių skalbėjai, vairuotojai, technikai. Kitą dalį sudaro administracija. Įmonės branduolį sudaro darbuotojai, dirbantys UAB Lindstrom 10 metų. Jų sukaupta patirtis ir įgūdžiai yra didžiausias turtas. Suprasdama žinių ir išsilavinimo svarbą šiandieninėje rinkoje, UAB Lindstrom vadovybė rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, siunčia juos į kursus ir seminarus. Studijuojantiems aukštosiose mokyklose sudaromos sąlygos mokytis neatsitraukiant nuo darbo. Taigi UAB Lindstrom įmonės veikla priklauso nuo daugybės faktorių: klientų, jų poreikių, darbuotojų, įmonės galimybių ir kitų.

### **3.4 UAB Lindstrom klientų analizė**

Svarbu išsiaiškinti, kas yra dabar organizacijos klientai ir kas gali būti potencialiais klientais ateityje. Svarbu žinoti ne tik klientų sudėtį, bet ir suprasti motyvus, kodėl jie naudojami organizacijos, o ne konkurentų produkcija (paslaugomis). Bendravimui su klientais užtikrinti, įmonė samdo specialistus padedančius parengti realizacijos skatinimo programas ir kurti organizacijos įvaizdį visuomenėje. UAB Lindstrom klientų ieško per pardavimo atstovus. Klientais gali būti bet kokia įmonė, kuriai reikalingi spec. drabužiai bei kilimėliai.

UAB Lindstrom teikiama paslauga specifinė. Tokios Lietuvoje, kalbant apie drabužių nuomą, daugiau niekas neteikia. O kilimėlių nuomos srityje, stiprus konkurentas yra UAB Tebūnie švara,

tačiau kokybės atžvilgiu, mano nuomone, Lindstrom įmonė yra pranašesnė. Šiuo metu UAB Lindstrom aptarnauja virš 3000 klientų.

**Ankstesnių tyrimų rezultatai apklausiant UAB Lindstrom klientus (tyrimas darytas UAB Lindstrom užsakymu 2008 metais):**

1. Patikimumas ir pasitikėjimas yra svarbiausios vertybės B2B bendradarbiavime;
2. UAB Lindstrom yra patikimas tiekėjas.
3. Paslaugos patogios ir kokybiškos;
4. UAB Lindstrom siekia ilgalaikio bendradarbiavimo su klientais;
5. UAB Lindstrom taupo laiką, kurį galima skirti verslui.

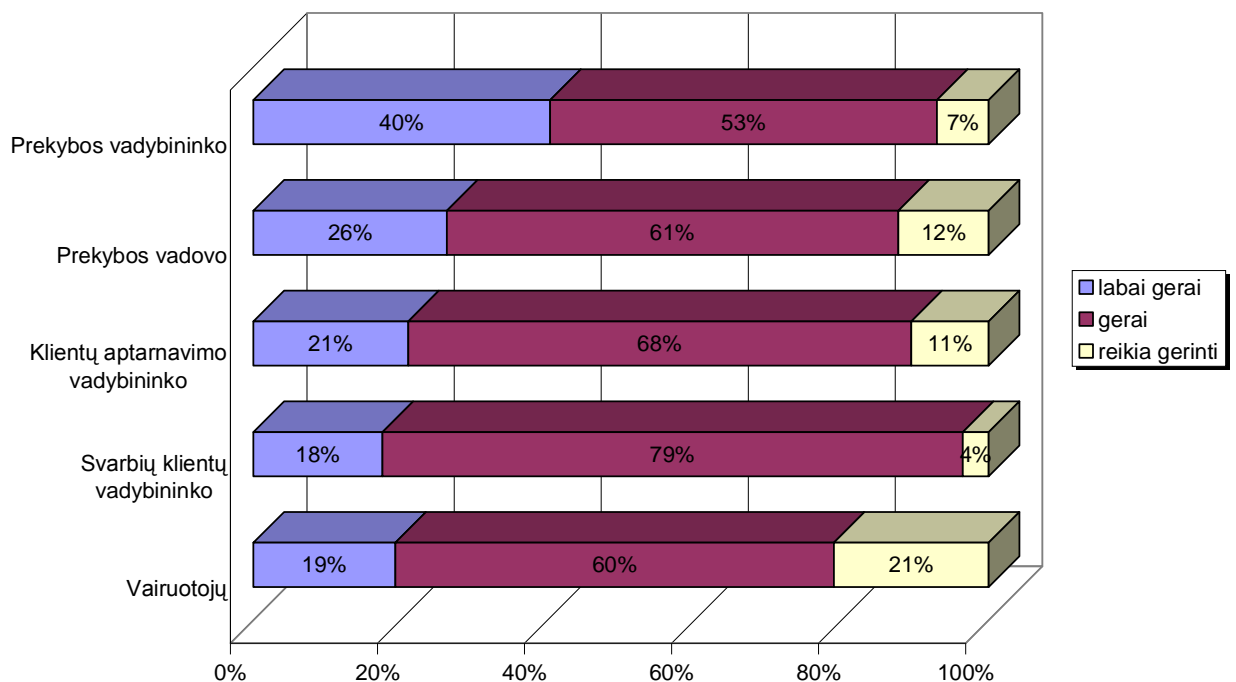
Su klientais palaikomi intensyvūs tiesioginiai ryšiai ir renkama visokeriopa informacija apie juos. Operatyvi reakcija į klientų nusiskundimus, sustiprina santykius, padeda klientą išlaikyti kuo ilgiau. Į paslaugos kokybę bei klientų aptarnavimo kontrolę yra kreipiama daug dėmesio ir tai padeda pritraukti kuo daugiau naujų vartotojų.

#### 4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBŪDINIMAS

Kokybė – tai nuolatinis siekis šiandien daryti viską geriau negu vakar, keisti nūdienos gamybos ir aptarnavimo standartus, nes rytoj jie bus pasenę. Kokybė – tai vadovų ir kolektyvo narių pastangos paskatinti vienas kitą ir visus naujiems pasiekimams. Tai pasiekama nelengvai, todėl UAB Lindstrom paslaugos kokybė yra neginčijamas konkurencingumo faktorius. Susiklosčius sunkiai dabartinei ekonominei situacijai darosi vis sunkiau pritraukti klientą prikti UAB Lindstrom teikiamas paslaugas, todėl būtina ieškoti tobulėjimo galimybių aptarnavimo srityje, nes tik maloniai sutiktas, puikiai aptarnautas vartotojas naudosis paslauga, tuo pačiu garsins įmonės vardą.

Šiandien vis daugiau organizacijų atlieka vartotojų tyrimus, siekiant sužinoti, ar vartotojai yra patenkinti teikiamomis paslaugomis. Teikiamų paslaugų įvertinimas gali duoti labai daug informacijos apie paslaugos ir aptarnavimo kokybę, kurią formuoja paslaugų teikėjas. Nagrinėjamos įmonės klientai pareiškė nemažai pastabų, kai kurie netgi išsakė savo pastabas tyrėjai atėjus į įmonę pasiimti užpildytų anketų. Pagrindinė problema, pasak klientų, yra sutartis neatitinkanti ekonominės situacijos. Įsipareigojimai, klientų teigimu, yra per daug nelogiški, dažnai jų nesilaikoma, rašomos kompensacijos. Nesuprantama kodėl reikia mokėti už nesuteiktas paslaugas. Sąskaitavimo sistema neaiški ir sąskaitų per metus išeina daugiau negu dvylika. Taigi, paslaugos kokybė neatitinka patikimumo kriterijaus, nes paslaugos teikimas nėra tinkamas, o sąskaitos nėra suprantamos. Šioje vietoje reiktų kalbėti apie personalą, todėl, kad prekybos vadybininkas bei klientų aptarnavimo vadybininkas yra tiesiogiai atsakingas už klientų aptarnavimą. Prekybos vadybininko pagrindinės funkcijos po pokalbio su klientu pradžios ir nutarimo bendradarbiauti - kokybiškai pristatyti paslaugą, tinkamai klientui išaiškinti sutartį ir pabrėžti esminius jos punktus apie žalos atlyginimą, išrašomas kompensacijas bei sutarties nutraukimą. Vadybininkui už pasirašyta sutartį mokami priedai, kitaip vadinami bonusai, todėl pardavėjui ypač svarbu kuo daugiau pritraukti klientų ir kartais pasitaiko, kad nesvarbu kokiais būdais tai daroma (pvz., „apeinant klientą“ t.y. kažką nuslepiant). Įmonių ir jų padalinių vadovai su paslaugos pardavėju daugiausia susiduria iki ir sutarties pasirašymo metu. Vėliau vadovams klausimų iškyla dėl apmokėjimų arba po kažkurio bendradarbiavimo laiko į vadybininką kreipiasi dėl paslaugų kainų sumažinimo, tačiau tai nereiškia, kad nebereikia palaikyti ryšio su klientu. Remiantis Adomaityte (2005), matyt visas įmonės marketinginis darbas klientui patiko, jei jis priėmė paslaugą siūlančios įmonės atstovą pokalbiui. Tačiau toji susitikimo akimirka lemia daugiausiai. Aptarnavimo kokybė priklauso nuo to, koks dėmesys parodomas klientui. Jis atkreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą, etišką ar neetišką elgesį ir santūrias manieras, apskritai personalo draugiškumą ir kuriamą psichologinę atmosferą. Tyrimais įrodyta, kad apie 80% sprendimų imti paslaugą sudaro

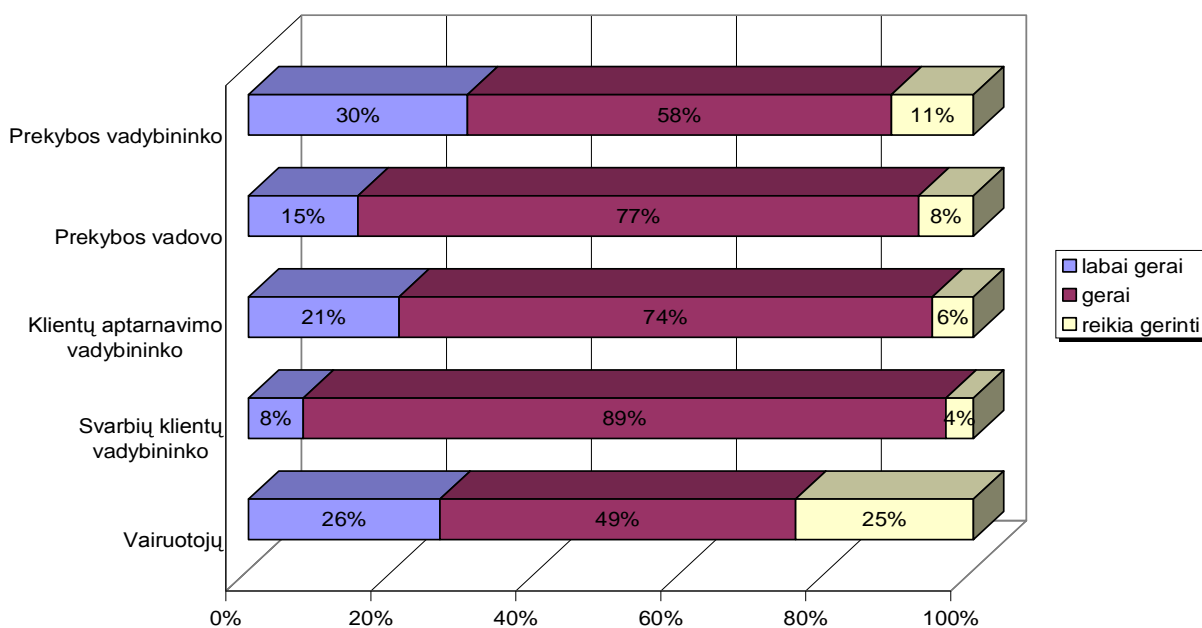
subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita kaip aptarnavimo kokybė. Tikrai negalima teigti, kad klientai jaučiasi ir elgiasi taip pat, kai yra aptarnaujami puikiai ir kai juos aptarnauja tikrai prastai. Aptarnavimo rezultatas – sprendimas bendradarbiauti. Jei klientas nusprendė pirkti paslaugą, tai reiškia, kad aptarnaujančio personalo pirmas išspūdis, bendravimo įgūdžiai, profesinės žinios atitiko visus kokybiško aptarnavimo kriterijus. Net 40% įmonių vadovų UAB Lindstrom prekybos vadybininką vertina aukščiausiu įvertinimu – labai gerai, 53% taip pat yra geros nuomonės ir tik 7% teigia, kad prekybos vadybininko darbą reikia gerinti (4.1 pav.).



**4.1 pav.** UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – įmonių savininkų nuomone)

Blogas vertinimas atsiranda ne sutarties pasirašymo metu, nes iš teorijos ir praktikos yra žinoma, kad pirkėjas nepirks paslaugos, jei požiūris į vadybininką nuo pat pradžių yra neigiamas. Tai atsiranda bendradarbiavimo eigoje ir priežastys galėtų būti įvairios: po sutarties pasirašymo vadybininkas nepalaiko jokių ryšių su klientu, nors iki pasirašymo buvo rodomas didelis dėmesys; vangiai reaguoja į išsakytas pastabas; bendradarbiavimo eigoje atsiranda įvairiausių neaiškumų dėl pačios sutarties ir čia pasirodo vadybininko kompetencijos stoka – tiksliai neišaiškintas žalos atlyginimo priedas, sutarties nutraukimo terminai, drabužių grąžinimo tvarka, kas lemia įmonės – klientės finansines išlaidas. Išvengti neigiamo vertinimo būtų įmanoma, jei UAB Lindstrom reikalavimai prekybos vadybininkui būtų ne tokie griežti sutarčių pasirašymo kiekio, drabužių

vienetų pardavimo per mėnesį atžvilgiu. Beje, draugiškesni ryšiai tarp UAB Lindstrom vadovų ir vadybininkų taip pat pagerintą situaciją pardavinėjant paslaugą, nes bloga atmosfera demotyvuoja darbui. Vis dėlto įmonių savininkai apskritai iš UAB Lindstrom personalo geriausiai vertina prekybos vadybininką – labai gerai – 40%, nes su šiuo atstovu tiesiogiai susiduria daugiausiai. Su UAB Lindstrom prekybos vadovu susiduria tik derybose dėl kainų, todėl 12% išsakyta “reikia gerinti” nuomonė gali reikšti, kad klientas negavo tikėtos nuolaidos. Klientų aptarnavimo vadybininkas su aptarnaujamos įmonės vadovu susiduria bendradarbiavimo eigoje ir pokalbis vyksta telefonu. Dažniausiai vadovai skambina išsakyti pastabų, nes jų įmonės darbuotojai yra kažkuo nepatenkinti; užsakyti didesnę kiekį drabužių, nes į įmonę priimta daugiau darbuotojų; pasiaiškinti dėl drabužių grąžinimo tvarkos, sąskaitavimo, elektroninės apmokėjimo sistemos ir kitų neaiškumų. Jei klientų aptarnavimo vadybininkas perpras kliento nuotaiką ir prie jos prisiderins, bus malonus, paslaugus, draugiškas telefoninio pokalbio metu, tada nebeliks 11% neigiamo vertinimo. Svarbių klientų vadybininko darbas įmonių ir padalinių vadovams patinka, nes po lygiai - 4% mano, kad darbą reikia gerinti, o tokia nuomonė dažniausiai atsiranda ne dėl svarbių klientų vadybininko kaltės, bet dėl UAB Lindstrom griežtų sutarties sąlygų (4.2 pav.).

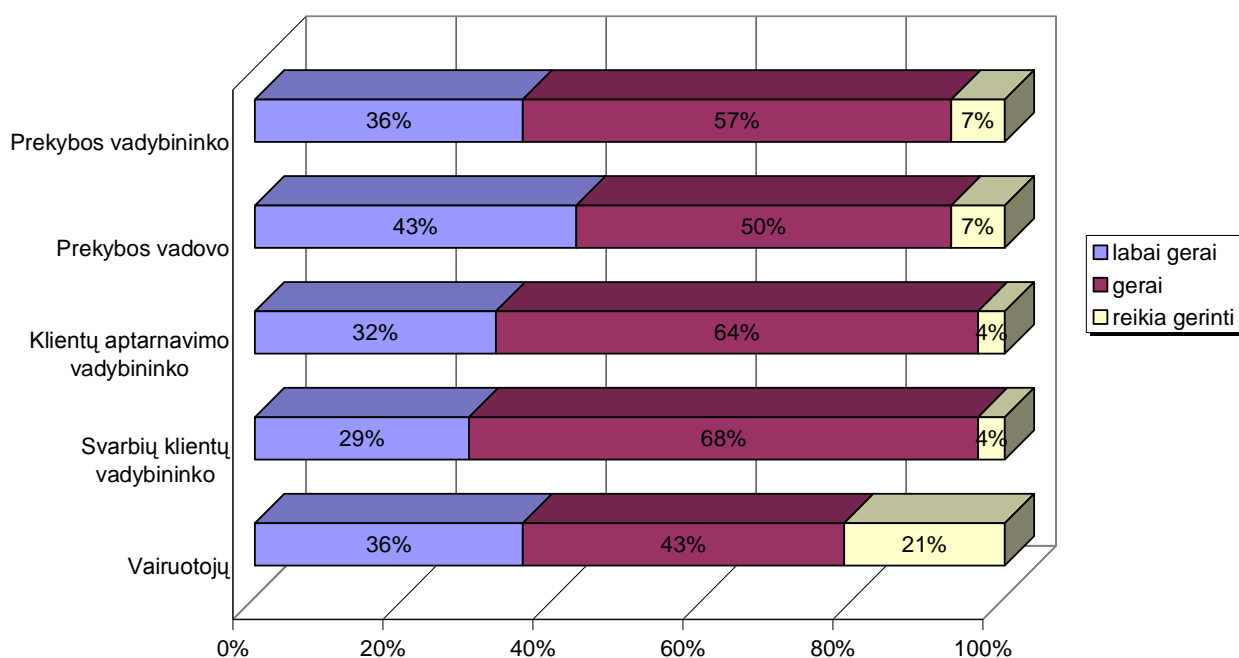


**4.2 pav.** UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – padalinių vadovų nuomone)

Vadovai, norėdami nutraukti sutartį su UAB Lindstrom, bendrauja su svarbių klientų vadybininku, kurio tikslas išsaugoti bendradarbiavimą. Labiausiai UAB Lindstrom turėtų susirūpinti dėl vairuotojų, todėl kad jų darbas vertinamas kritiškiausiai. Vairuotojai išvežinėja darbo drabužius į įmones, sudelioja juos į spinteles, surenka nešvarius drabužius, užsirašo įvairias darbuotojų pastabas į važtaraščius ir perduoda klientų aptarnavimo vadybininkui. Neigiamas vertinimas, kurį išsakė 21% įmonių vadovų ir 25% padalinių vadovų atsiranda dėl to, kad vairuotojai kiekvieną savaitę dėlioja darbo drabužius į asmenines įmonių – klienčių darbuotojų spinteles ir aptarnauja nekokybiškai. Dėl didelio aptarnaujamų įmonių skaičiaus, vairuotojai privalo kuo greičiau atlikti savo darbą, todėl per skubėjimą pasitaiko drabužių sumaišymų lentynėlėse. Dėl gamybos klaidų taip pat nukenčia vairuotojai, nes neretai būna, kad į maišą supakuojami dviejų įmonių drabužiai, o vairuotojai į asmenines lentynėles dėlioja pagal spintelių ir lentynėlių numerius dėl laiko limitų neatkreipdami dėmesio į kliento numerį, kuris nurodo, kurios įmonės yra drabužis. Blogiausia yra tai, kad daugelis respondentų į anketos „Pastabos“ laukelį neretai paminėjo vairuotojų mandagumo stoką. Apklaustieji skundžiasi, kad vairuotojai nesisveikina, būna rūstūs, todėl, mano nuomone, UAB Lindstrom turėtų atkreipti dėmesį į jų darbo krūvį bei kaskart mažėjantį atlyginimą.

Gamybos vadovų, dažniausiai susiduriančių su UAB Lindstrom vairuotojais, kurie keičia drabužius gamybinėse patalpose, įrengtose persirengimo kambariuose, išsakyta nuomonė yra labai svarbi. Kaip matome iš tyrime gautų duomenų, 36% gamybos vadovų vairuotojus vertina labai gerai, didžioji dalis mano, kad jie savo darbą atlieka gerai, tačiau būtina atkreipti dėmesį į 21% apklaustųjų, nes jie mano, kad UAB Lindstrom vairuotojų darbą reiktų gerinti (4.3 pav.). Tyrėjai atėjęs į įmonę pasiimti anketų iš gamybos vadovų, buvo išsakyta nuomonė, kad vairuotojai yra nemandagūs, netvaringai sudelioja darbo drabužius į spinteles, juos sumaišo, beje, panašios pastabos surašytos anketose, gautose elektroniniu paštu. Taigi, būtina vairuotojams gerinti aptarnavimo kultūrą, kad klientai būtų patenkinti, nes, pasak Adomaitytę (2005), kliento bendram potyriui, vadinasi, ir pasitenkinimui – didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o paslaugos tiekimo momentu klientui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią, tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui. Gamybos vadovui mažiausiai tenka bendrauti su UAB Lindstrom prekybos vadovu. Jie susiduria tik aptariant drabužio kokybės standartus ir sutarties pasirašymo metu, kai kalbama apie didelį drabužių kiekį bei jų įvairumą, nes gamybos vadovas bei darbų saugos specialistas labiausiai žino darbų saugos reikalavimus, darbuotojų išsakytas pastabas apie vienokius ar kitokius drabužius. Prekybos vadovas tokiu atveju padeda prekybos vadybininkui. Per trumpą bendravimo laiką susidaryta nuomonė apskritai yra gera. 7% respondentų teigia, kad UAB Lindstrom prekybos vadovų darbą reikia gerinti, tačiau, mano nuomone, tam turi įtakos subjektyvus kliento sprendimą bei jausmus lemiantis veiksnys: kliento simpatijos personalui

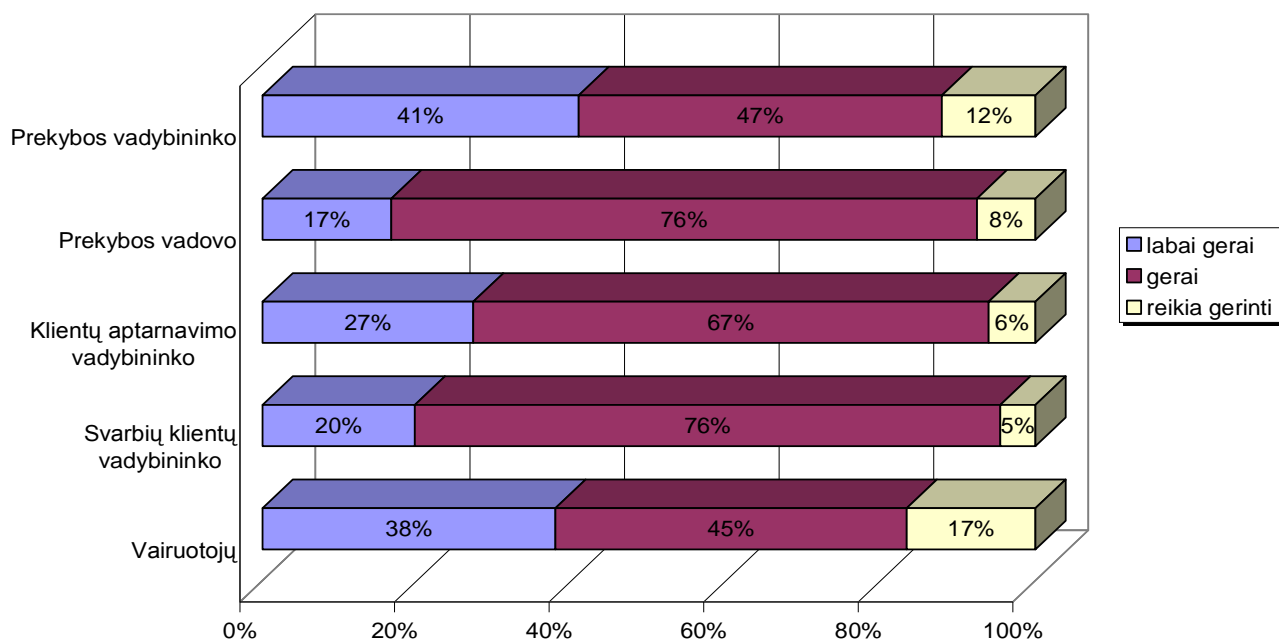
nebuvinimas. Apie klientų aptarnavimo bei svarbių klientų aptarnavimo vertinimą būtų galima pasakyti panašiai. Paslaugų sferose, Banytės teigimu (2001), emocinis kontaktas vaidina lemiamą vaidmenį. Gerus santykius su klientu palaikyti padeda malonus bendravimas. Būtina išklausinėti klientą ne tik apie pačią problemą, bet atkreipti dėmesį ir į jo emocijas jos atžvilgiu. Todėl 4% apklaustųjų, kurie pasisakė už poreikį gerinti klientų aptarnavimo bei svarbių klientų vadybininko darbą, turbūt susidūrė su nemalonių bendravimu telefonu ar ilgai laukė iškilusios problemos sprendimo. Režimuojant išsakytas respondentų nuomones – UAB Lindstrom silpnoji personalo grandis yra vairuotojai. Visi veiksniai, kurie prisideda prie aptarnavimo kokybės – komunikavimas, kompetencija, jautrumas, empatija, mandagumas, reagavimas ir. t.t., slypi personalo požiūryje į klientus ir jų elgesyje su klientais. Tinkamo požiūrio, stimulo nebuvimas ypač prisideda modeliuojant ir teikiant nekokybišką aptarnavimą. Anot L. Žalio (2002) ypač svarbi vadovo veikla orientuota į personalo valdymą, motyvavimą, skatinimą, apdovanojimą. Kaip vadovas elgsis su pavaldiniais, taip jie elgsis su klientais.



**4.3 pav.** UAB Lindstrom personalo vertinimas (respondentų – gamybos vadovų nuomone)

Prie UAB Lindstrom darbuotojų vertinimo prisidėjo ir kiti respondentai t.y. darbų saugos specialistai, komercijos direktoriai, administratorės bei keletas darbuotojų, kurie nešioja UAB Lindstrom darbo drabužius (4.4 pav.). Gauti rezultatai parodo, kad prekybos vadybininko bei vairuotojų darbą reiktų gerinti labiausiai. Prekybos vadybininko pagrindinis tikslas - parduoti

paslaugą, todėl dėl iškilusių problemų respondentai yra nukreipiami į klientų bei svarbių klientų aptarnavimo vadybininkus. Tačiau dažniausiai dėl iškilusių klausimų apklaustieji kreipiasi į prekybos vadybininką, nes jų kontaktą gauti yra lengviausia (mobiliųjų telefonų numerius dažniausiai turi įmonių, padalinių, gamybos vadovai). Nesulaukę atsakymo, o tik nukreipti į kitą aptarnaujantį asmenį, respondentai tikriausiai mano, kad prekybos vadybininkas yra nekompetetingas arba tiesiog „primeta“ darbą kitiems, todėl 12% apklaustųjų linkę manyti, kad jų darbą reikia gerinti. Vairuotojų darbas, kaip jau buvo minėta, yra pastebimas labiausiai, todėl ir vertinamas įvairiai. Dėl panašių priežasčių, kurias išsakė anksčiau minėti respondentai, 17% apklaustųjų teigia, kad vairuotojų darbą reiktų gerinti. Įdomu tai, kad šalia didžiausio neigiamo vertinimo prekybos vadybininkai ir vairuotojai vertinami „labai gerai“ labiausiai iš viso UAB Lindstrom personalo. Prekybos vadybininkus aukščiausiu įvertinimu vertino – 41% apklaustųjų, o vairuotojų 38%. Didžioji dalis respondentų UAB Lindstrom personalą vertina apskritai gerai, o poreikis gerinti paslaugą atsiranda dažniausiai dėl subjektyvaus kliento sprendimą bei jausmus lemiančio veiksnio: kliento simpatijos UAB Lindstrom personalui nebuvimas.



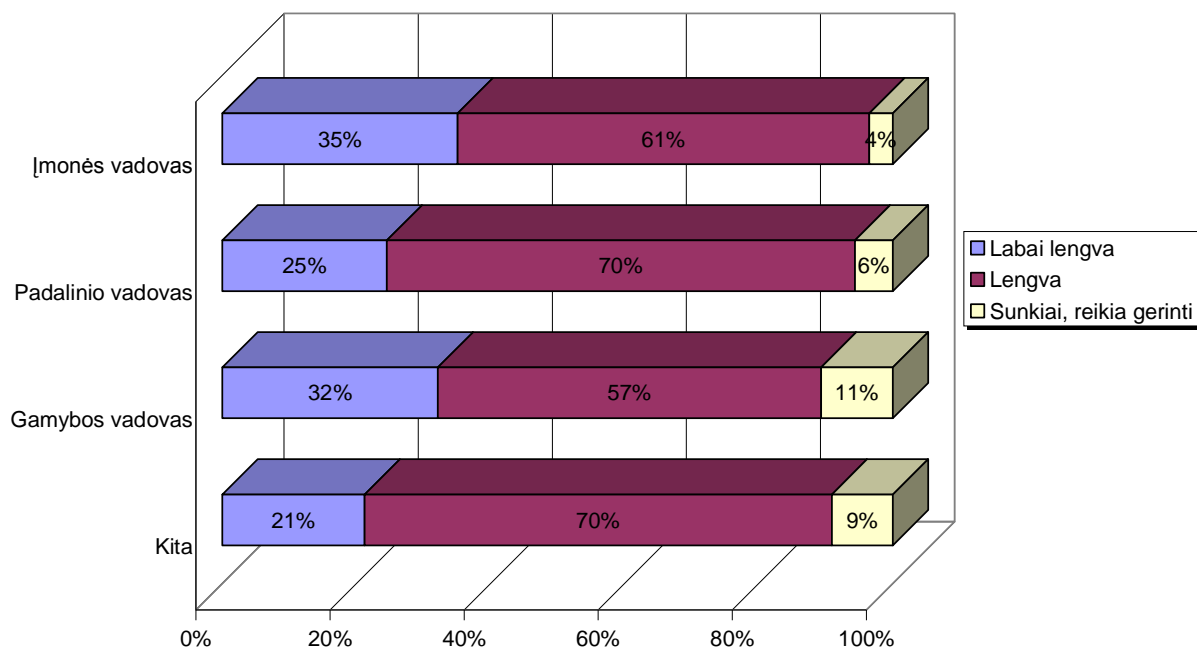
**4.4 pav.** UAB Lindstrom personalo vertinimas (kitų respondentų nuomone)

Plačiau reiktų aptarti respondentų nuomonę į svarbius su klientų aptarnavimu susijusius klausimus. Jau prieš tai tyrėjos buvo aprašyta klientų aptarnavimo vadybininko darbas, tačiau labai svarbu kai kurie esminiai klausimai, kurie leis giliau pažvelgti į UAB Lindstrom darbuotojų



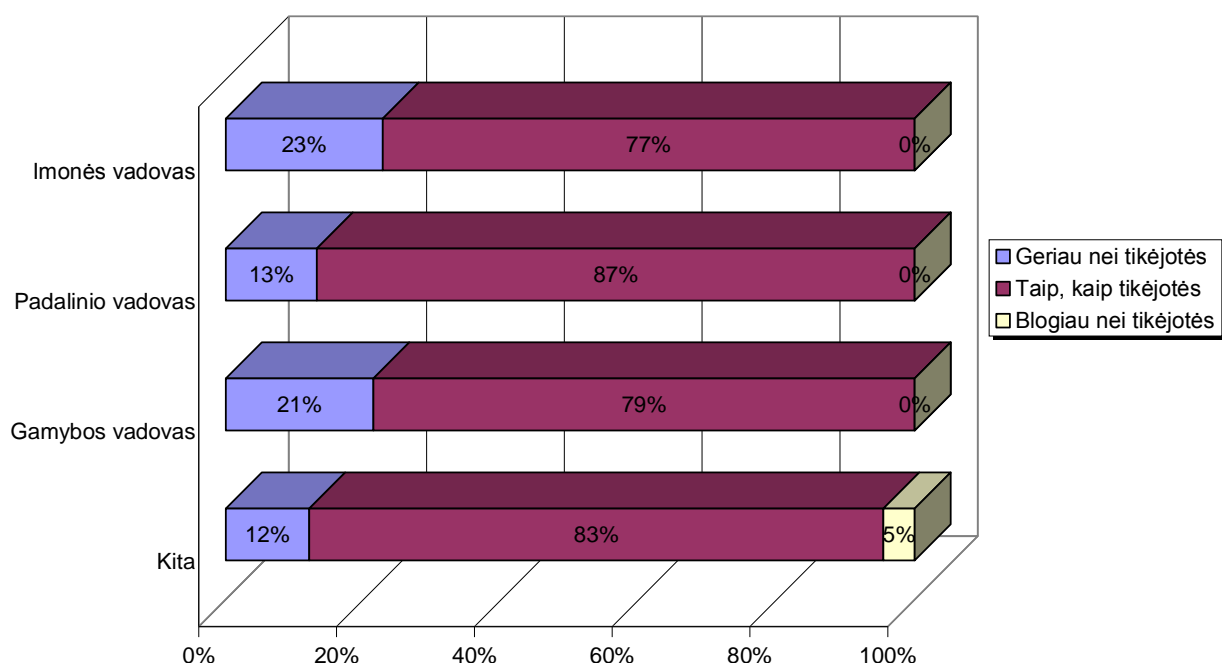
daromas klaidas. Į anketos klausimą : „Ar lengva susisiekti su klientų aptarnavimu, jei kyla kokių nors klausimų ar pageidavimų?“ atsakyta įvairiai (4.5 pav.), o tai reiškia, kad respondantai neretai susiduria su sunkumais, kai telefonu ar kitaip bando susisiekti su klientų aptarnavimu. 11% gamybos vadovų, 9% kitų darbuotojų, 6% padalinio vadovų ir mažiausiai – 4% įmonės savininkų pareiškė, kad susisiekti sunku ir tai reikia gerinti. Problema slypi darbo kiekybėje dėl to nukentčia kokybė. Klientų aptarnavimo vadybininko pareigos iš viso UAB Lindstrom personalo yra plačiausios – nuo įvairios dokumentacijos tvarkymo (raportai; sutarčių, drabužių užsakymų suvedinėjimai į kompiuterius ir t.t.), gamybai įvairios informacijos perdavimo iki nuolatinio bendravimo su klientais dėl iškilusių klausimų ir tai dažniausiai telefonu. Dažnas atvejis, kai klientų aptarnavimo vadybininkas dėl darbo krūvio nespėja pakelti ragelio arba greitai reaguoti į išsakytas pastabas, todėl klientui tenka skambinti dar kartą, kas sukelia nepatogumų.

Kita vertus tyrimas parodo, kad ši problema yra pakankamai maža, nes didžioji dauguma respondentų nesusiduria su susisiekimo problemomis. Net 35% įmonės vadovų, 32% gamybos vadovų, 25% padalinių vadovų ir 21% kitų darbuotojų mano, kad labai lengva susisiekti su klientų aptarnavimu, jei kyla kokių nors klausimų ar pageidavimų. Didžioji dauguma, kaip matyti 4.5 paveikslėlyje, taip pat lengvai susisiekiama su UAB Lindstrom klientų aptarnavimu, todėl tai vertina gerai.



**4.5 pav.** UAB Lindstrom klientų aptarnavimo vertinimas, jei respondentams kyla problemų ar klausimų

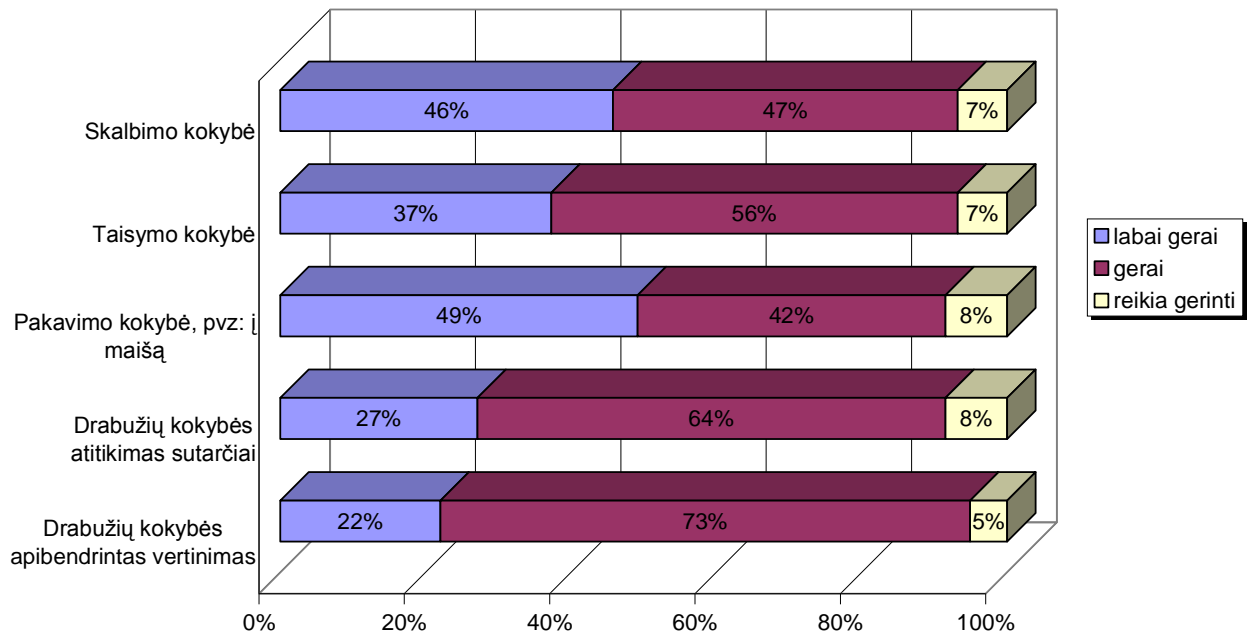
Respondentams buvo pateikta įvairių klausimų susijusių su klientų aptarnavimu, tačiau visa reziumuojantis klausimas: „Ar UAB Lindstrom klientų aptarnavimas dirba geriau nei tikėjotės, taip kaip tikėjotės, blogiau nei tikėjotės?“ leidžia dayti išvadą, kad daugumos respondentų lūkesčiai yra patenkinti ar net pranoksta juos (4.6 pav.). 5% kitų darbuotojų yra nepatenkinti klientų aptarnavimu, o tai gali reikšti, kad jie negauna reikiamos informacijos laiku, kad jiems sunku susisiekti su klientų aptarnavimu ar vangiai reaguojama į pastabas. Įmonės vadovai sprendžia sudėtingesnius verslo klausimus, todėl dėl darbo drabužių nuomos paslaugų retai kada skambina. Pastabas ar pageidavimus dažniausiai išsako administratorės, darbų saugos specialistai ar net patys darbuotojai, nešiojantys specialią aprangą.



**4.6 pav.** Respondentų nuomonė apie klientų aptarnavimo darbą apskritai

Bendradarbiavimo pradžia, t.y. pirmi metai, kad ir klientui nepabrėžus ar kitaip nusišėpus apie kompensacijas, kurios išstatomos pagal žalos atlyginimo priedą, dažniausiai būna sėkminga, nes iki metų, kaip matome, pagal tyrimo rezultatus (4.7 pav.), dažniausiai klientai nesusiduria su rimtomis problemomis, nebent kai kurie skundžiasi, kad drabužiai būna suglamžyti, netvarkingai trumpinamos kelnių klešnės arba iš viso netrumpinamos, ilgai reikia laukti pirmojo pritratymo po specialaus drabužio užsakymo, neteisingai parinktas dydis, sumaišomi drabužiai, todėl klientai susidurę su tokiomis problemomis teigia, kad darbo drabužių nuomos paslaugą reikia gerinti. Labiausiai UAB Lindstrom turėtų atsižvelgti į drabužių pakavimo kokybę, nes 8% respondentų pasisakė už poreikį tai gerinti. Taip pat 8% apklaustųjų teigia, kad apskritai UAB Lindstrom

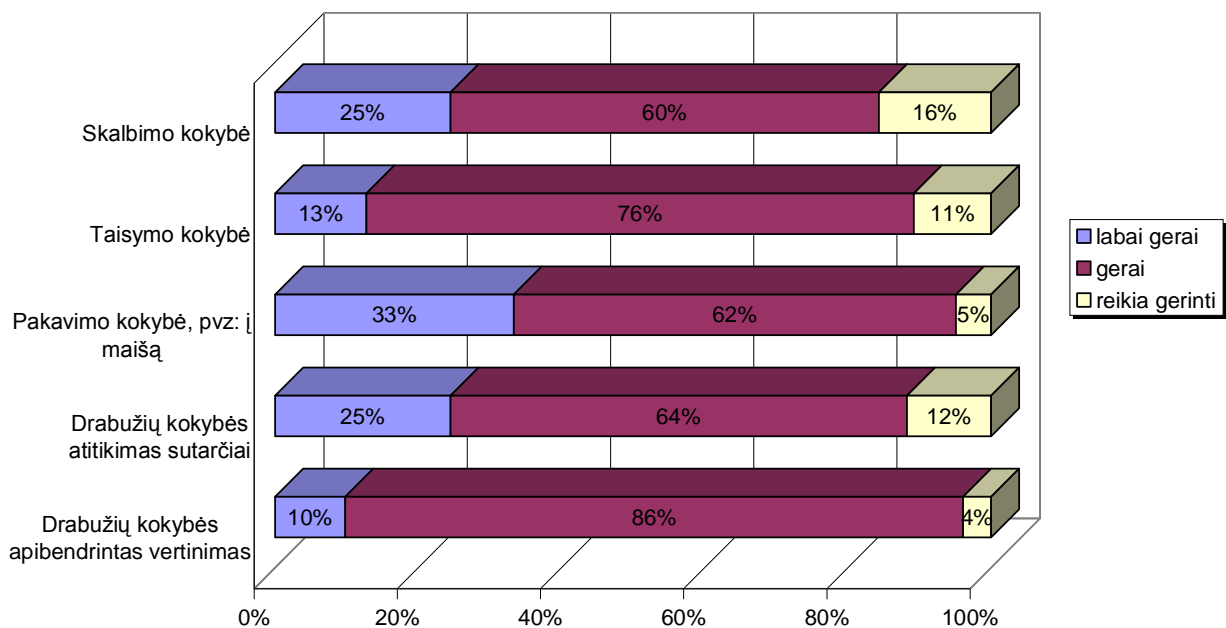
nesilaiko savo sutartinių įsipareigojimų t.y. drabužių kokybė neatitinka tai, kas buvo žadėta. Tačiau dauguma apklaustųjų aptariamos kompanijos darbo drabužių nuomos paslaugą, į kurią įeina drabužių skalbimas, taisymas, pakavimas, pristatymas, vertina gerai arba labai gerai. Kokybiškiausiai UAB Lindstrom, pasak apklaustųjų, teikia skalbimo paslaugą, kuri įvertinta labai gerai 46% ir gerai 47%. UAB Lindstrom įmonės – klientės darbuotojas gauna mažiausiai tris komplektus. Drabužio modelis parenkamas pagal darbo pobūdį. Suvirintojai gauna nedegius, sertifikuotus kombinezonus; kepėjai baltus drabužius iš basic kolekcijos ir t.t. Vienas iš jų nešiojamas, kitas - atsarginis, o trečias yra skalbiamas, prižiūrimas. Per savaitę tik vienas iš tų trijų gaunamų komplektų yra darbuotojo dėvimas, todėl vienas komplektas „prasisuka“ kas tris savaites ir drabužių susidėvėjimais pirmais metais yra nedidelis: gali būti nežymus spalvos nublukimas, mažų dėmių buvimas, kurios leistinos pagal atitinkamas vartotojų grupes, nustatytas UAB Lindstrom. Kotler, Keller (2007) manymu, sėkmės sulaukia tos įmonės, kurių teikiamos paslaugos ne tik patenkina klientų poreikius, bet ir sužavi juos. Paslaugos kokybę vartotojas vertina prieš paslaugos teikimą, vykstant procesui ir jo pabaigoje. Taigi, galime daryti išvadą į reziumuojanti klausimą: „Apibendrinant, ar drabužių kokybė yra: geresnė nei tikėjotės, kaip tikėjotės, blogesnė nei tikėjotės?“ 22% apklaustųjų darbo drabužių nuomos paslaugą vertina kaip idealios kokybės, ty. paslauga viršija respondentų lūkesčius, 73% teigia, kad kokybė atitinka jų lūkesčius ir tai vertina gerai, ir tik 5% respondentų šią paslaugą laiko kaip nepriimtina, t.y. UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslauga nepasiekė repondentų laukiamo pasitenkinimo minimalaus lygio.



**4.7 pav.** UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas pirmais bendradarbiavimo metais

Įmonėms bendradarbiaujant su UAB Lindstrom 1 – 2 metus pasitaiko rimtesnių problemų, todėl, kad po pirmų metų kai kurie darbuotojų drabužiai būna nusidėvėję, tačiau jų keitimas naujais klientui kainuoja atitinkamai pagal drabužių nusidėvėjimo amžių (4.8 pav.). Išbuvęs klientas su UAB Lindstrom nuo vienerių iki dviejų metų už drabužio nusidėvėjimą moka 65 % likutinės drabužio vertės, be to, atsižvelgus į šių dienų darbo drabužių pardavimo kainas, UAB Lindstrom drabužiai yra dvigubai brangesni negu kitų Lietuvos įmonių, nes yra geros kokybės ir siuvami iš brangios vokiškos klopmano medžiagos, kuri nesitraukia, spalva nežymiai išblunka. Atsižvelgus į šių dienų ekonominę situaciją, neretai klientui svarbiausias rodiklis yra kaina. Konkurentai pasinaudoję kainų skirtumu klientų naudai, stengiasi prisitraukti įmonių iš UAB Lindstrom, tačiau šioje situacijoje laimi UAB Lindstrom paslaugų išskirtinumas ir teisingai išvystyta marketingo sistema. Jei respondentas būtų tinkamai informuotas prekybos vadybininko apie kompanijos teikiamos paslaugos sistemą, o iškilus problemoms klientų aptarnavimo vadybininkas, kuris bendrauja su klientu telefonu, tinkamai sureaguotų ir greitai išspręstų iškilusią problemą, tokių nusiskundimų ženkliai sumažėtų, tačiau čia susiduriame su kita, mano manymu, UAB Lindstrom problema – priskiriama per daug funkcijų vienam darbuotojui, jis nespėja greitai reaguoti į klientų pastabas, pailgėja problemų sprendimo laikas ir klientas lieka nepatenkintas. Skalbimo kokybė, palyginus su pirmais bendradarbiavimo metais, yra pablogėjusi, nes net 16% apklaustųjų teigia, kad

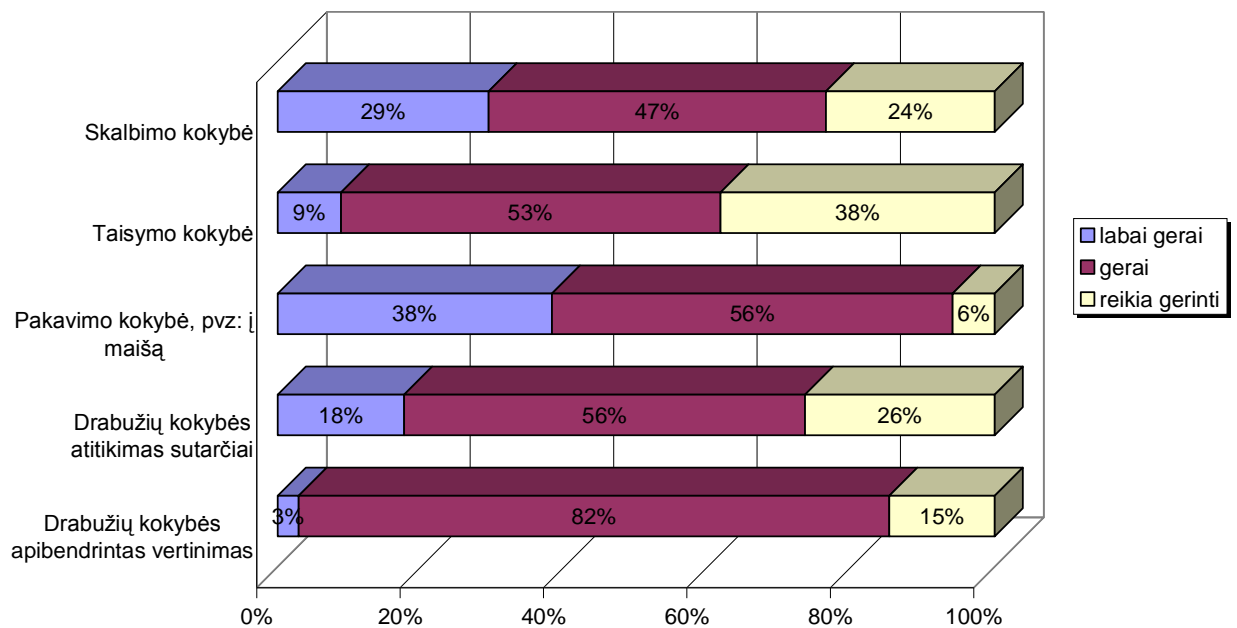
tai reikia gerinti, o pildydami anketas „Pastabos“ laukelyje respondentai įrašė, kad lieka didelių dėmių, drabužiai nebe tokie švarūs ir reiktų juos keisti. Taisymo kokybę (nuomonę išreiškė 11% respondentų) taip pat reiktų gerinti, nes lopai palikti vidinėje drabužio pusėje, sukelia nepatogumų dirbant. Pakavimo kokybė pagerėjusi, palyginus su pirmais bendradarbiavimo metais, tačiau drabužių susiglamžymo tendencija išlieka. Gauti duomenys parodo, kad 12% respondentų pasisako, jog drabužių kokybė, bendradarbiaujant su UAB Lindstrom 1-2 metus, neatitinka sutarties, tačiau apibendrintas UAB Lindstrom paslaugų vertinimas yra geras (86% respondentų taip mano) ir palyginus su pirmais metais išlieka panašus. Tačiau nežiūrint vien tik į blogąsias puses, UAB Lindstrom paslauga apskritai paėmus respondentų vertinimus yra gera ir dažniausiai atitinka klientų lūkesčius, žinoma, tobulėti yra kur.



**4.8 pav.** UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas 1-2 bendradarbiavimo metais

Po dviejų bendradarbiavimo metų pastebima sutarčių nutraukimo tendencija ypač šiomis dienomis ir tai atsitinka dėl sunkios įmonės - klientės materialinės padėties, nes nebegali mokėti už UAB Lindstrom suteikiamą paslaugą - įvaizdį, kokybę, švarą, nes tai kainuoja daugiau negu nusipirkti drabužius ir įpareigoti darbuotojus patiems juos prisižiūrėti. Kita iš priežasčių, kas priartina prie sutarties nutraukimo, yra po dviejų metų intensyvaus darbo (pvz., suvirinimo) nusidėvėję drabužiai, kurie keičiami tik sumokėjus kompensaciją už senąjį drabužį, tačiau apie tai respondentai sako esą negirdėję sutarties pasirašymo metu, nors dažniausiai pasitaiko, kad jie,

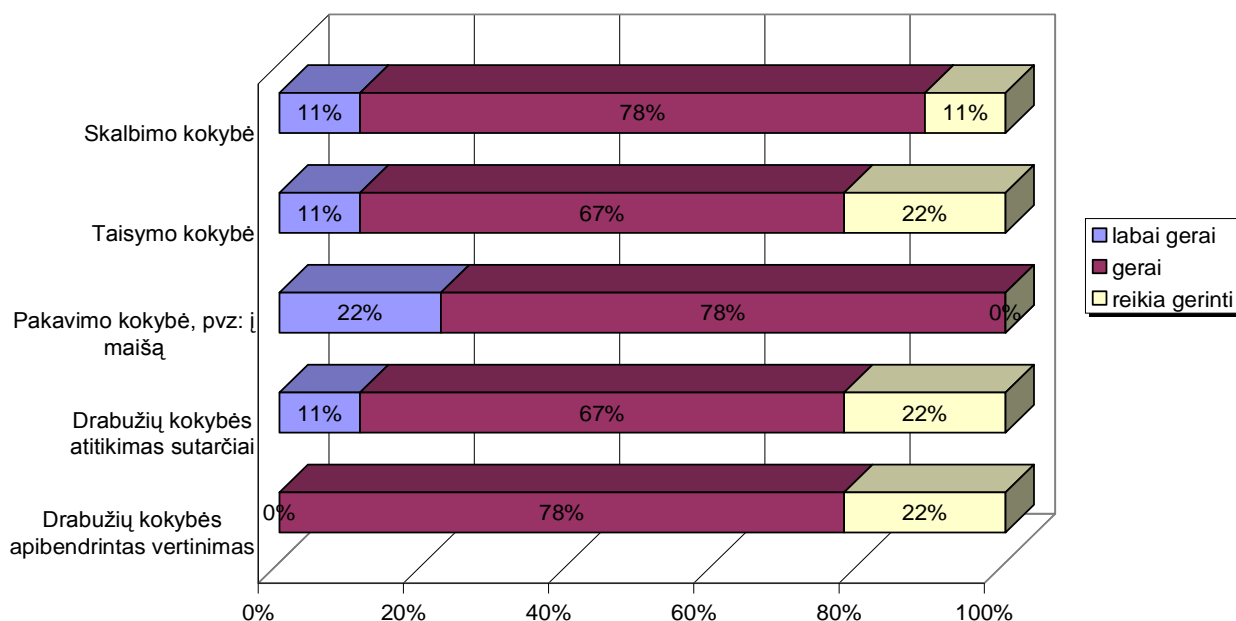
pasirašant sutartį, esminius dalykus praklauso arba apie tai tiesiog pamiršta. Sutartis dažniausia nutraukia mažos įmonės, kurios darbo drabužiais aprėngia keletą darbuotojų ir nieko neturi bendro su eksportu į užsienį. Įmonės, kurios išveža savo produkciją į kitas šalis, yra materialiai apsirūpinusios, orientuotos į darbuotojų motyvavimą, geresnių darbo sąlygų suteikimą, beje, vertina bendradarbiavimą su tarptautinėmis kompanijomis, nes jų patirtis daug ką pasako apie paslaugos vertę ir kokybę. Klientai nori dirbti su ta kompanija, kuri taiko naujoves ir vystosi. Jie nori dirbti su žmonėmis, kurie yra savo darbo entuziastai. Didieji klientai mano, kad kai darbo drabužių priežiūra tinkamose rankose, lieka daugiau laiko rūpintis tiesioginiais verslo reikalais. Beje, tokioms įmonėms taip pat labai svarbu, kad UAB Lindstrom paslaugos yra sertifikuotos. ISO 14001:2004 aplinkos apsaugos kokybės sertifikatas, kuris padeda UAB Lindstrom mažinti savo poveikį aplinkai. Šis tarptautinis aplinkosaugos vadybos sistemos standartas įrodo, kad UAB Lindstrom aktyviai siekia mažinti savo paslaugų daromą poveikį aplinkai. Respondentai UAB Lindstrom paslaugą po ilgesnio bendradarbiavimo laiko vertina įvairiai, tačiau į paslaugos gerinimą būtina atkreipti dėmesį. Pastebėta, kad, kuo didesnė aptarnaujama įmonė, tuo didesni reikalavimai, todėl 38% respondentų pasisakė už poreikį gerinti drabužių taisymo kokybę, 24% už skalbimo kokybės gerinimą (4.9 pav). Pakavimo kokybė yra gera, palyginus su kitomis paslaugomis. Blogas rodiklis yra drabužių neatitikimas sutarčiai, nes net 26% respondentų mano, kad tai reikia gerinti. Išvada paprasta, UAB Lindstrom nekeičia susidėvėjusių drabužių, nors po trijų bendradarbiavimo metų jie turėtų būti keičiami. Apibendrintas paslaugų kokybės vertinimas išlieka geras, tačiau, mano nuomone, taip yra todėl, kad būtent tokios paslaugos neteikia nei viena Lietuvos įmonė nebent teikia skalbimo paslaugas, kitos užsiima drabužių pardavimu. Reiktų paminėti, kad yra įmonių, kurios bando veikti kaip UAB Lindstrom, tačiau klientai, kurie dirbo su tomis įmonėmis, grįžta bendradarbiauti su UAB Lindstrom. Vis dėlto per daugiau nei 160 veiklos metų ir ilgalaikius santykius su klientais UAB Lindstrom įrodė, kad pasirinktas augimo kelias – teisingas. Kompanija tiekia paslaugas kitoms kompanijoms, siekdama išlaikyti ilgalaikius santykius su savo klientais, konkuruoja vystydama savo veiklą pagal subalansuotą strategiją bei tobulindama paslaugas. UAB Lindstrom stengiasi dirbti atsakingai – taip dirbs ir toliau. Mano nuomone, tik augančios kompanijos, t.y. besimokinančios iš savo klaidų, reaguojančios į klientų išsakytas pastabas, yra sėkmingos ir klestinčios.



**4.9 pav.** UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas 2-5 bendradarbiavimo metais

Šiomis dienomis dažniausiai ne kaina, o įmonės įvaizdis ir reputacija tampa pagrindiniais veiksniais, lemiančiais paslaugų pasirinkimą. Tai pastebima iš įmonių - gigančių, kurios vertina UAB Lindstrom patirtį, įvaizdį, paslaugų išskirtinumą, aptarnavimo kokybę ir t.t. Lietuvoje įmonių – gigančių (nuomoja daugiau nei 3000 drabužių vienetų), kurios su UAB Lindstrom bendradarbiauja daugiau nei penkis metus yra palyginus nedaug: Maxima LT UAB, Palink UAB, Lietuvos geležinkeliai UAB, Šilutės Rambynas UAB, Litagra UAB ir kitos. Žinoma, yra mažesnių lojalių įmonių – klienčių (nuomoja nuo 1000 – 3000 drabužių vienetų), tokių kaip: Ragutis AB, Volvo Lietuva AB, Paroc UAB ir t.t. Apklauso duomenys leidžia teigti, kad respondentų paslaugų vertinimas yra įvairus. Už gerą skalbimo ir pakavimo kokybę pasisakė 78% apklaustųjų. Toks pat procentas respondentų apibendrintai drabužių kokybę vertina gerai. Vis dėlto paslaugų gerinimo poreikis išsaugo, nes kaip minėjau anksčiau, kuo didesnė aptarnaujama įmonė, tuo daugiau UAB Lindstrom sulaukia pastabų, tačiau tai yra normalu, nes tokiose įmonėse dirba daug žmonių ir sukontroliuoti kokybišką paslaugos veikimą nėra paprasta. Pastebimas drabužių dingimas, o dingimo priežastys būna įvairios, tačiau UAB Lindstrom yra tokios nuomonės, kad klientas yra teišus, todėl patiria nemažai nuostolių. Tačiau, jei vienoje įmonėje drabužių dingimas yra pastovus, o ypač vieno žmogaus, UAB Lindstrom kalbasi su aptarnaujamų įmonių vadovais dėl materialinės atsakomybės akto, kurį pasirašo kiekvienas žmogus, tada ir drabužių dingimo skaičius ženkliai sumažėja. Neišvengiamai dėl dingusių drabužių darbuotojai kreipiasi į asmenį, kuris tiesiogiai kontaktuoja su UAB Lindstrom, o šis išsako pastabas, todėl atsiranda paslaugos kokybės gerinimo poreikis. Net 22% respondentų teigia, kad reikia kokybiškiau taisyti drabužius, kad drabužių

kokybė neatitinka sutarties. Apibendrintai drabužių kokybė reikalauja gerinimo, nes tokią nuomonę išreiškė taip pat 22% apklaustųjų. Taigi, nuolatiniai pirkėjai yra labiau reiklūs, tačiau mažiau jautrūs kainoms. Jie neskuba susigundyti konkurentų pasiūlymais pirkti pigiau, nes UAB Lindstrom vertė jau įrodyta ir tai pastebima iš gautų anoniminių apklausos duomenų.

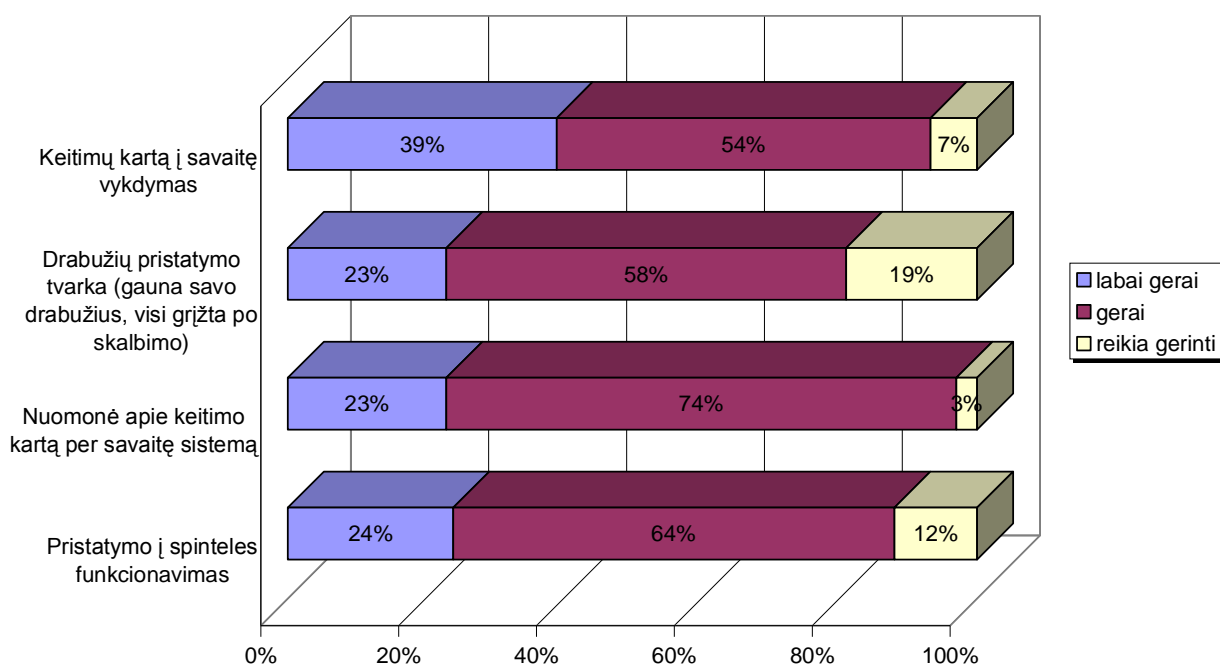


**4.10 pav.** UAB Lindstrom darbo drabužių nuomos paslaugos vertinimas bendradarbiaujant 5 ir daugiau metų

Toliau nagrinėjant gautus duomenis reiktų paminėti respondentų nuomonę apie darbo drabužių pristatymą, kuris vykdomas pagal UAB Lindstrom sudarytą sistemą. Švarūs darbo drabužiai kiekvienam darbuotojui yra pristatomi į individualias rakinamas lentynėles. Spintelių sistema yra patogesnė nei drabužių kabinimas ar laikymas maišuose. Švarūs drabužiai į sutartą vietą pristatomi mažiausiai kartą per savaitę. Kaip jau buvo minėta anksčiau, atsižvelgiant į darbo užduotis ir į tai, kiek kartų per savaitę keičiami drabužiai, UAB Lindstrom aprūpina įmonės – klientės personalą reikiamu kiekiu individualiai pažymėtų drabužių. Jei reikalingas keitimas yra kartą į savaitę, tai darbuotojas gauna tris komplektus. Vienas iš jų yra nešiojamas, kitas skalbiamas, tvarkomas, o trečias – atsarginis, nes UAB Lindstrom vairuotojai, kurie keičia darbo drabužius įmonėse, važiuoja pagal sudarytą darbo grafiką, todėl atsarginis reikalingas dėl dar kitos savaitės pradžios. Darbo drabužių pristatymas kartą į savaitę tenkina ne visus apklaustuosius, nes 3% teigia, jog šią sistemą reiktų gerinti (4.11 pav.). Tai dažniausiai būna todėl, kad UAB Lindstrom dirba pagal seniai sukurtą ir pasiteisinusią sistemą, tačiau respondentai norėtų, jog keitimas būtų retesnis, t.y. ne kartą į



savaite, bet kartą į dvi savaites. Tačiau iš patirties UAB Lindstrom žino, kad nesvarbu kokio pobūdžio būtų darbas, drabužis po dviejų dėvėjimo savaitių praranda gerą išvaizdą, neretai įsisenėjusias dėmes sunku išskalbti ir dėl to nukenčia darbo drabužių nuomos paslaugas teikiančios įmonės įvaizdis, todėl keitimas kartą į savaitę yra būtinas. Aprašomai įmonei reiktų pasistengti, kad drabužiai nebūtų sumaišomi spintelėse, blogiau jei iš viso darbuotojas negauna drabužių nors išskalbti juos buvo išmetęs, todėl net 19% respondentų mano, kad reiktų gerinti drabužių pristatymo tvarką. Taigi, kad ir kaip gerai respondentai vertintų paslaugas, UAB Lindstrom turi siekti savo užsibrėžto tikslo - nuolatinis paslaugų ir aptarnavimo kokybės gerinimas. Kokybės negalima užtikrinti tik epizodiškai ją gerinant. Kokybė turi būti visų įmonės darbuotojų nuolatinio dėmesio objektas. Tai patvirtina Linas Žalys (2002) sakydamas, kad norint užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą reikia greitai ir efektyviai reaguoti į klientų skundus, spręsti kilusias problemas ir kurti aukštą klientų pasitenkinimo paslaugomis lygį, nes visa tai didina nuolatinių klientų skaičių.

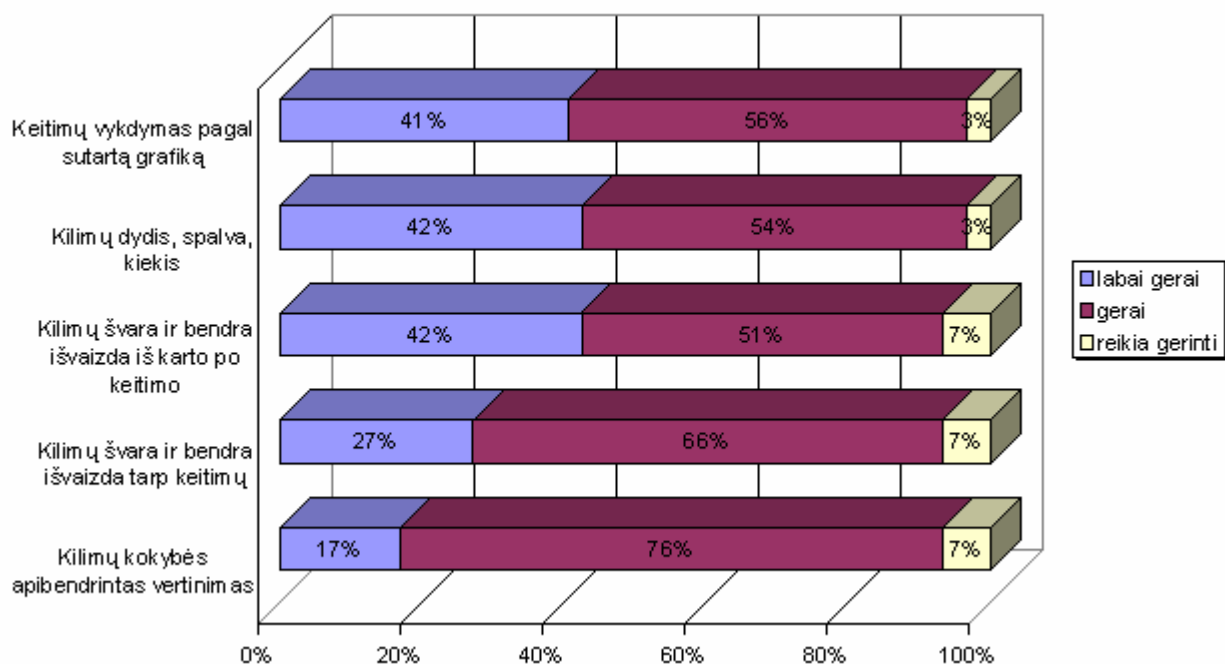


**4.11 pav.** UAB Lindstrom darbo drabužių pristatymo ir spintelių paslaugos vertinimas

Kita UAB Lindstrom teikiama paslauga - kilimėlių nuoma, kuri apima: klientų poreikių analizę/planavimą, nuomą, kilimėlių pirkimą, skalbimą ir priežiūrą, kokybės priežiūrą ir tikrinimą, pristatymą, keitimą, sandėliavimą, išėmimą iš apyvartos ir naikinimą. Tačiau ši paslauga, kaip rodo respondentų apklausa, nesusilaukė jokių griežtų pastabų. Dažniausi nusiskundimai dėl sąskaitavimo, nuomos kainų ir kilimų dingimo, dėl kurių atsako pats klientas. Tyrėjos buvo tikėtasi, kad poreikio gerinti kilimėlių nuomos paslaugą bus labai mažas, nes iki šiol manyta, kad ši paslauga

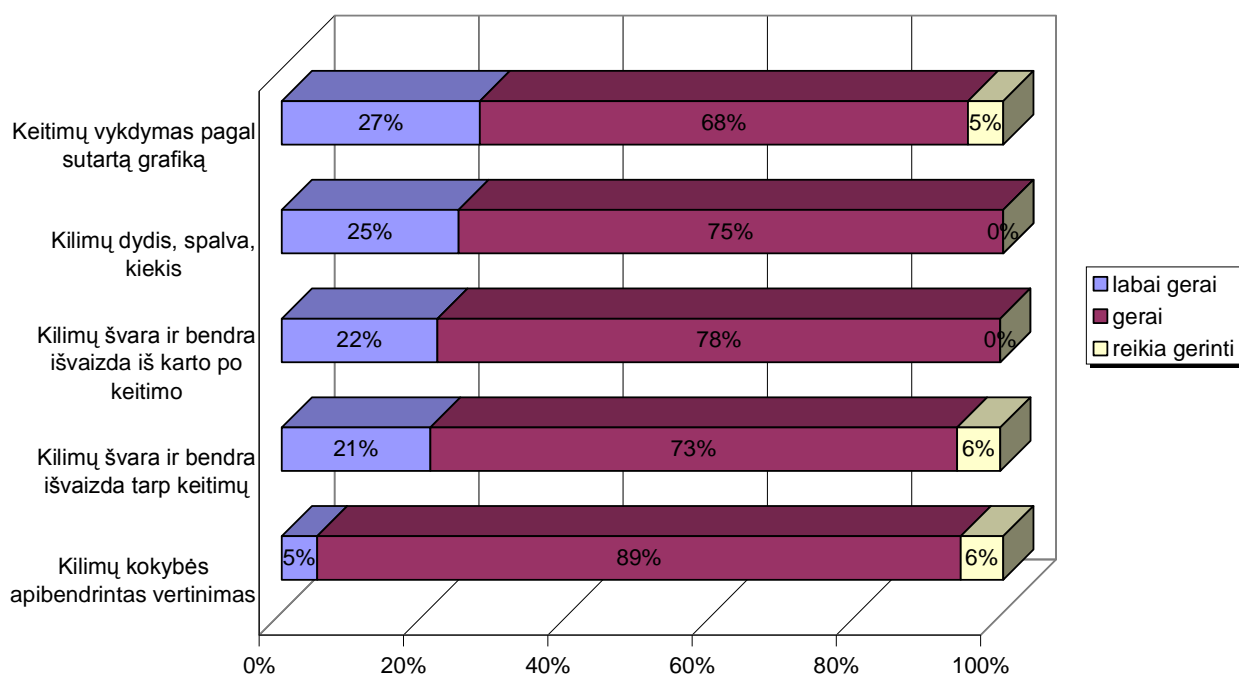
atliekama labai gerai, tačiau apklausos duomenys rodo, kad yra kur tobulėti. UAB Lindstrom kilimai yra geros kokybės: ilgo plauko, todėl itin gerai sugeria nešvarumus, drėgmę; guminis pagrindas prisitvirtina prie grindų, todėl yra saugūs ir t.t. Įmonių vadovai dažniausiai nepastebi kilimų keitimo grafiko, nes yra užsiėmę tiesioginiais darbo reikalais, tačiau valytojos išsako savo nuomonę administracijai ir pastabos pasiekia UAB Lindstrom. Beje, kilimėlių nuomos paslauga nėra tokia sudėtinga bei reikalaujanti ypatingų pastangų, todėl ir pats tyrimas yra paprastesnis.

Respondentų apklausa kilimėlių nuomos klausimais pirmais naudojimo metais parodo, kad keitimai ne visada yra vykdomi pagal sutartą darbo grafiką; kilimų dydis, spalva, kiekis ne visada yra tokie, kokių tikėtasi, nes 3% respondentų mano, kad tai reikia gerinti (4.12 pav.). UAB Lindstrom kilimėliai yra perkami pagal poreikį – klientų kiekio padidėjimas, kilimų susidėvėjimas, todėl ne visada jie atitinka kliento poreikius. Pirmais bendradarbiavimo metais klientai tikisi, kad kilimėliai bus nauji, tačiau UAB Lindstrom žiūri į bendrą kilimų kokybę ir neskiria ar tai naujas ar senas klientas. Todėl apklausos rezultatai rodo, kad kilimų švara ir bendra išvaizda iš karto po keitimo ir tarp keitimų ne visiškai atitinka respondentų lūkesčius, nes 7% įvardino, kad tai reikalauja gerinimo. Todėl logiška, kad apibendrintas kilimų kokybės vertinimas yra panašus – 7% pasisakė už šios paslaugos gerinimą.



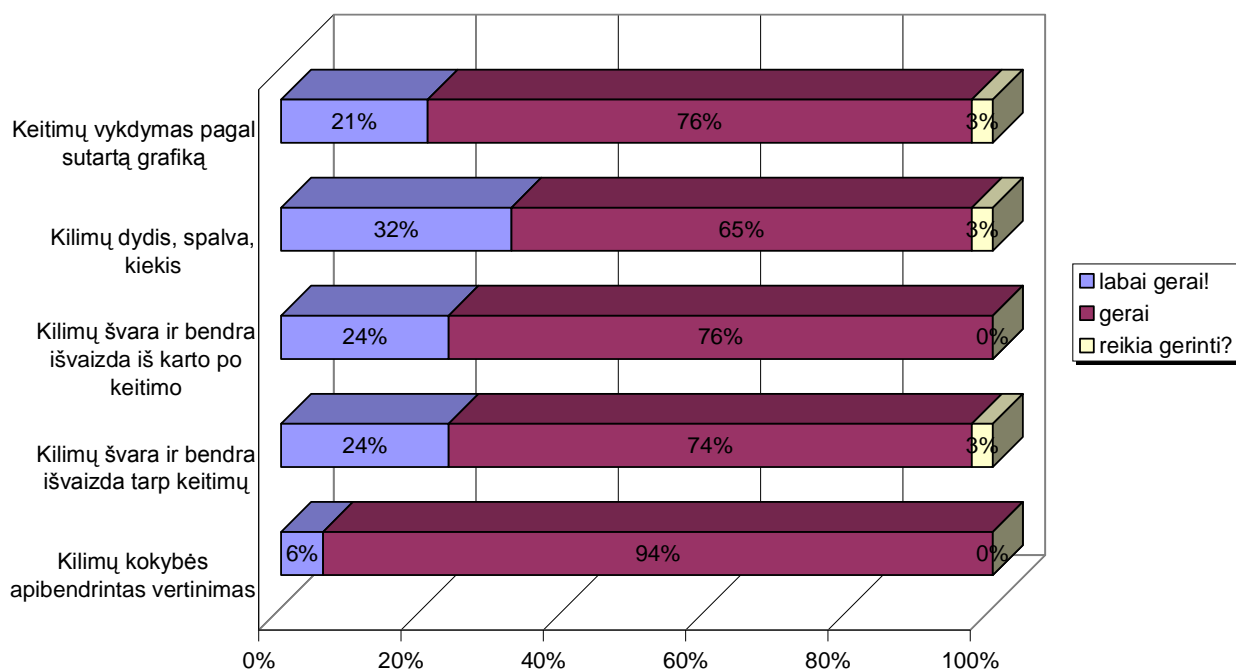
**4.12 pav.** UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas pirmais bendradarbiavimo metais

Tolimesnis kilimėlių nuomos paslaugų teikimas, palyginus su pirmais metais, respondentų nuomone yra kokybiškesnis (4.13 pav.). Pablogėjęs rodiklis yra kilimų keitimo vykdymo pagal sutartą grafiką. Šioje vietoje reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad UAB Lindstrom nevykdo keitimo, jei pasitaiko Lietuvos valstybės reglamentuotų nedarbo dienų. Tokiu atveju, keitimas pasislenka į kitą darbo dieną. Respondentai sutarties pasirašymo metu apie tai būna informuoti, tačiau dažnai pamiršta, o vėliau reiškia pastabas dėl keitimo nevykdymo sutartą dieną. Kilimų kiekiu, spalva, dydžiu bei bendra išvaizda iš karto po keitimo apklaustieji patenkinti 100%. Bendra išvaizda tarp keitimų ir neturėtų būti ideali, nes kilimėliai yra dėvimi, todėl normalu, kad vertinimas nėra puikus.



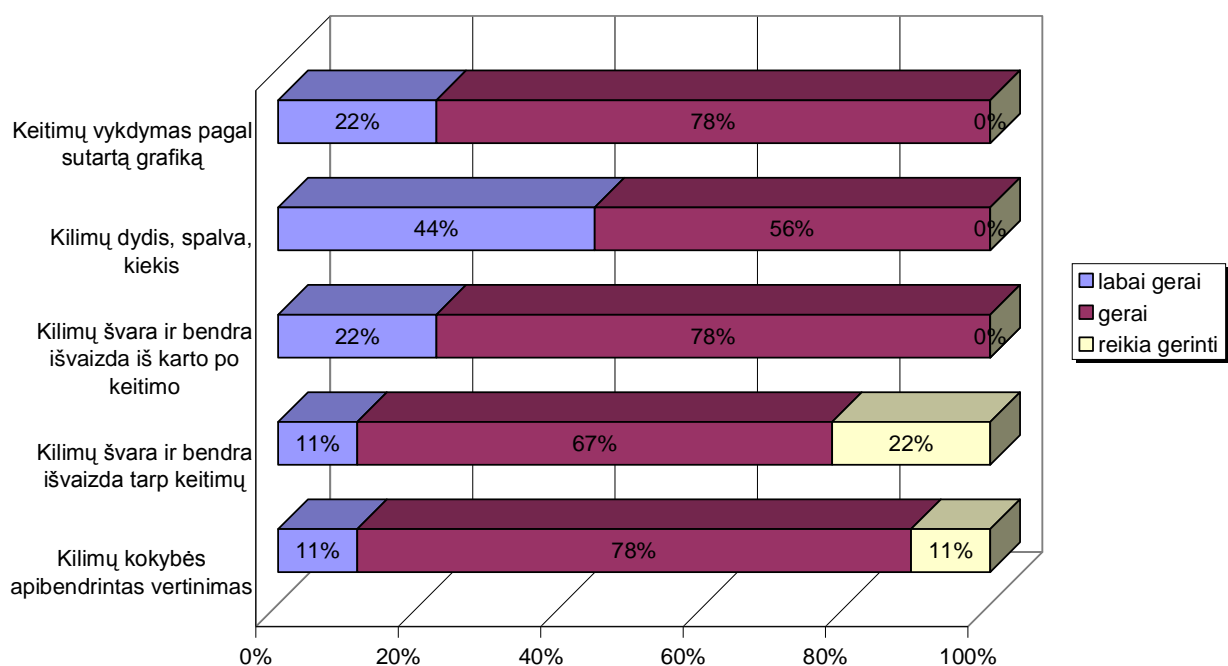
**4.13 pav.** UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas 1-3 bendradarbiavimo metais

Nesvarbu kiek ilgai įmonės bendradarbiauja su UAB Lindstrom, paslauga visada išlieka tokia pati, kilimai keičiami priklausomai nuo nusidėvėjimo, o ne nuo bendradarbiavimo laiko, palyginus su prieš tai minėta UAB Lindstrom paslauga. Todėl pastabų priežastys panašios (jos paminėtas anksčiau) ir apklausos rezultatai taip pat labai nesikeičia. Dėl nežinojimo apie keitimo grafiką, bendrą sistemą, respondentai pasisako už poreikį gerinti paslaugą, tačiau apskritai ši paslauga yra vertinama gerai.



**4.14 pav.** UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas 3-5 bendradarbiavimo metais

Penkis ir daugiau metų besinaudojančių įmonių kilimėlių nuomos paslaugomis yra daugiau nei darbo drabužių nuoma, todėl, kad ši paslauga yra ženkliai pigesnė, o rezultatai švaros atžvilgiu taip pat labiau pastebimi. Paslaugų kokybė turi būti apibrėžta remiantis ir paslaugos teikimo procesu, ir pasiektu rezultatu, kurį patyrė klientas (Kotler Ph., Armstrong G., Sannders Jh. ir kt., 2001). Daugelis didžiųjų prekybos tinklų, viešbučių, restoranų, uždaryjū akcinių bendrovių, akcinių bendrovių pasisako už šios paslaugos naudą ir reikalingumą. Tai galima pastebėti apklaustųjų vertinime (4.15 pav.) Anot respondentų (22%), reiktų gerinti kilimų švarą ir bendrą išvaizdą tarp keitimų. Tačiau šioje vietoje yra paprastas sprendimo būdas – galima padidinti kilimų keitimų dažnį, todėl bendra išvaizda tarp keitimų labai pagerėtų. Apibendrintas vertinimas nepagerėjęs, palyginus su respondentais, kurie mažiau metų naudojami šia paslauga, tačiau kuo didesnis klientas, tuo didesni reikalavimai keliami ir UAB Lindstrom. Taigi, galima, teigti, kad kilimų nuomos paslaugų kokybė yra gera, tačiau nereikėtų pamiršti, jog reikia siekti geriausio, nes jei to nepadarys UAB Lindstrom, padarys įmonė – konkurentė.



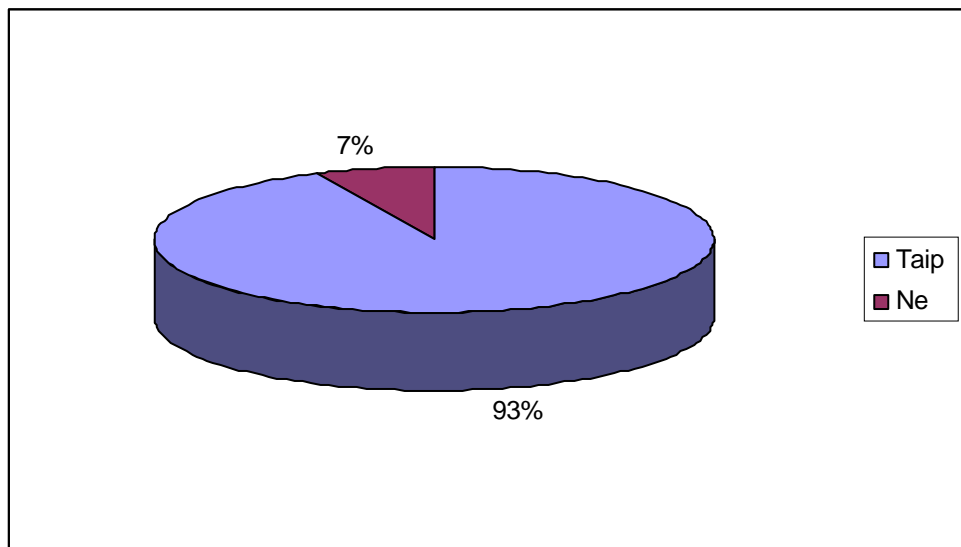
**4.15 pav.** UAB Lindstrom kilimėlių nuomos paslaugos vertinimas po 5 ir daugiau bendradarbiavimo metų

Visa reziumuojantis klausimas: „Ar Jūs rekomenduotumėte UAB Lindstrom paslaugas kitoms įmonėms?“ parodė, kad iš 204 apklaustųjų 190 (93%) rekomenduotų darbo drabužių bei kilimėlių nuomos paslaugas kitoms įmonėms, 14 (7%) respondentai to nedarytų (beje, du apklaustieji anketose parašė, kad reiktų pagalvoti) (4.16 pav.). Tai nereiškia, kad UAB Lindstrom paslauga yra prastos kokybės, priešingai, paslauga, remiantis apklausa, apskritai vertinama gerai. Tyrimais įrodyta, kad apie 80 proc. sprendimų imti paslaugą sudaro subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita kaip aptarnavimo kokybė. Kaip teigia mokslų daktaras Linas Žalys (2002) klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą sklaidymas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas. Todėl remiantis šiuo mokslininku, galima daryti išvadą, jog siekiant, kad klientų aptarnavimo kultūra gyvuotų, būtina maksimaliai įtraukti darbuotojus, nes tik aktyvus darbuotojų dalyvavimas, svarstant elgesio su klientais principus ir sklaidžiant juos visoje kompanijoje, užtikrins gerus kuriamus santykius. Tokiu atveju nepatenkintų UAB Lindstrom paslauga ženkliai sumažėtų. Juk iš teorijos ir praktikos žinoma, kad aptarnavimu nusivylę klientai linkę apie tai kalbėti. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad:

- 26 iš 27 blogai aptarnautų pirkėjų aptarnaujančiai įmonei to nepraneš;

- 91 % iš tų, kurie nesiskundžia, nebesugrįš;
- Vidutinis apviltas pirkėjas perspės nuo 9 iki 10 kitų pirkėjų;
- 14 % nusivylusių pirkėjų perspėja daugiau nei 20 kitų pirkėjų (Kuvykaitė, 2001).

Taigi, tyrimą norėtuši pabaigti UAB Lindstrom savininko pasakytais žodžiais: „su klientų aptarnavimu yra kaip su dantų priežiūra: valyti reikia tik tuos dantis, kuriuos nori išsaugoti. Visus kitus galima pamiršti. Tačiau dar neteko girdėti, kad kokia nors kompanija skūstuši dėl per didelio klientų skaičiaus.“ Įmonės, kurios turi daug klientų šiomis dienomis ypač turi rūpintis jais, nes kuo daugiau klientų, tuo labiau įmonė suinteresuota imtis naujų su aptarnavimu susijusių veiksmų.



**4.16 pav.** UAB Lindstrom paslaugos rekomendavimas kitoms įmonėms

## IŠVADOS

- Analizuotos literatūros autoriai akcentuoja, kad įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo daugybės faktorių: siūlomos paslaugos išskirtinumo, prieinamumo; įvaizdžio; patirties ir t.t., tačiau pagrindinis sėkmės rodiklis – kokybiškas klientų aptarnavimas.

- Tyrimais įrodyta, kad apie 80% sprendimų pirkti paslaugą iš vieno ar kito tiekėjo sudaro subjektyviai vertinamos pirkimo aplinkybės. Šiam subjektyvumui daro įtaką ne kas kita kaip aptarnavimo kokybė. Jei žmogus randa ne tik siūlomos paslaugos naudą, bet ir pasijunta esąs gerbiamas, jei jam skiriamas ne įkyrus, o nuoširdus dėmesys, jis tikrai nebus linkęs blaškytis pas kitus tiekėjus – jis užsakys paslaugą ten, kur pajus, jog tai tinkamiausia vieta tai padaryti. Visa pasitenkinimo esmė glūdi žodyje „kaip“: kaip buvo suteikta informacija; kaip buvo pasiūlyta paslauga. Viso to rezultatas – pasitenkinimas, kaip svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis.

- Kokybiškas klientų aptarnavimas priklauso nuo žmogiškojo veiksnio - personalo. Prekybos personalas yra visa ko jėga. Nėra tokio prekybos personalo, kuris negalėtų smarkiai pakenkti savo įmonės veiklai, drauge niekur nėra ir tokio prekybos personalo, kuris negalėtų gerokai sustiprinti savo bendrovės pozicijos. Prekybos personalas yra sudedamoji siūlomos paslaugos dalis ir vertė, kurią bendrovė pateikia savo klientams. Todėl tai, ar kompanija parduos paslaugą ir užtikrins ilgalaikį kontaktą su klientu, savarankiškai lemia aptarnaujantis personalas. Kitaip tariant, jis tiesiogiai daro didžiausią įtaką organizacijos nefinansiniams ir finansiniams rezultatams.

- Klientų aptarnavimo kokybės gerinimui ir siekiui išvengti konfliktų su klientais L. Žalys (2002) pasiūlė LAST formulę: „L – klausyk (listen), A - atsiprašyk (apologize), S - sprendk (solve), T - padėkok (thank)“. Laikymasis LAST formulės leis patenkinti net ir paties „sudėtingiausio“ kliento reikalavimus.

- Klientai paslaugų kokybę apibūdina labai abstrakčiai, bet viena tikrai yra aišku – gera, priimtina kokybė yra tada, kai atitinka vartotojo lūkesčius. Jei paslauga viršija lūkesčius, vartotojas vertina kaip idealią kokybę, ir atvirkščiai, - jei nepasiekia net minimalaus lygio, - kaip nepriimtina. Daugelis įmonių sėkmingai funkcionuoja ir nekreipdamos dėmesio į žemą aptarnavimo kokybę. Svarbiausia – kad aptarnavimo lygis sutaptų su klientų lūkesčiais. Profesionaliai parduoti paslaugą reiškia parduoti ją taip, kaip ją nori pirkti šiandieninis pirkėjas. Būtent pirkėjas yra pagrindinis kokybės arbitras ir kokybiška yra tai, ką jis priima.

- Patirtos paslaugos suvokimui įtaką daro šie veiksniai: techninei jos kokybei svarbu prietaisų bei medžiagų atitikimas standartams bei paslaugos teikimo greitis; funkicinei kokybei – personalo išvaizda, pažiūros, elgesys ir kompetencija.

- Pardavinėjant paslaugą labai svarbu pirmas įspūdis, pasak mokslininkų, 38% priklauso nuo balso skambėjimo (tono ir tembro), 55% – nuo vizualinių pojūčių (nuo gestų kalbos) ir tik 7% – nuo žodžių (žodžių prasmės). Nežodinio bendravimo elementai, kaip matyti iš teorinės medžiagos ir tyrimų pavyzdžių, yra svarbūs visam klientų aptarnavimo procesui. Apibendrinant galima pabrėžti: pardavimų vadybininko darbinė veikla yra susijusi su bendravimu, jam būtini geri bendravimo įgūdžiai, o nežodinio bendravimo elementai yra svarbi tokių įgūdžių dalis; efektyvus nežodinio bendravimo įgūdžių panaudojimas tarnauja pardavimų vadybininkui kaip kokybiškas klientų aptarnavimas, taigi padeda lengviau pasiekti tikslą – kelti kliento pasitenkinimo aptarnavimu lygį.

- Atlikto tyrimo metu išaiškėjo, kad UAB Lindstrom teikiamos paslaugos yra pakankamai kokybiškos. Tačiau didžiausi trūkumai ar, kitaip tariant, laukiamos ir gautos paslaugos kokybės nuokrypiai yra šių komponentų: reagavimo, kompetetingumo, pasitikėjimo. Iškelta hipotezė pasitvirtino, kad klientams yra svarbu ne tik organizacijos įvaizdis, teikiama paslauga, bet ir aptarnavimo kokybė. Klientai apie paslaugos kokybę sprendžia remdamiesi aptarnavimo kokybe.

- Visi UAB Lindstrom dirbantys žmonės: vadovai, vadybininkai, vairuotojai, skalbėjai ir kiti turi dirbti vieningai ir vienam tikslui – klientų pasitenkinimui pasiekti. Svarbus veiksnys, lemiantis klientų pasitenkinimą - darbuotojų bendravimas su klientu ir įvykus pardavimui. Tai formuoja organizacijos įvaizdį klientų akyse ir užtikrina sėkmingą tolimesnį bendradarbiavimą.

- Anksčiau atliktas telefoninės apklausos tyrimas UAB Lindstrom užsakymu labai skiriasi nuo anoniminės apklausos, atliktos šio darbo autorės. Respondentai, apklausti anonimiškai, kritiškiau vertino UAB Lindstrom teikiamą paslaugą bei personalą ir čia išvelgta tinkamo vadovavimo, darbuotojų motyvavimo, teisingo darbų paskirstymo stoka. Kokia atmosfera sukuriama UAB Lindstrom, tokia perteikiama klientams. Labai svarbus yra teisingas vadovo elgesys. Kaip vadovas elgsis su pavaldiniais, taip jie elgsis su klientais.



## REKOMENDACIJOS

- UAB Lindstrom turi siekti savo užsibrėžto tikslo - nuolatinis paslaugų ir aptarnavimo kokybės gerinimas. Kokybės negalima užtikrinti tik epizodiškai ją gerinant. Kokybė turi būti visų įmonės darbuotojų nuolatinio dėmesio objektas. Būtina tobulinti UAB Lindstrom išsikeltą tikslą nežiūrint į tai, kad nuo konkurentų ši įmonė skiriasi tuo, jog klientams randa išskirtinius paslaugos sprendimus. Įmonė neturi pamiršti, kad įmonės veidas – aptarnaujantis personalas, o paslaugos kokybė sudaro mažesnę reikšmingumo procentą. Paminėsiu tarptautinius svarbius faktus, kuriuos pateikė aktyvių pardavimų konsultantė Olga Meinson, kalbėdama apie priežastis, kodėl klientai atsisako įmonės paslaugų. Ji teigė, kad Amerikoje dėl kainos tik 9% klientų atsisako paslaugų, prekės ir paslaugos kokybė turi 14 % įtakos, personalo elgesys 68%, kita 9%. Personalas elgesys Anglijoje taip pat turi 68 % įtakos. Taigi, galima išvada, jog klientai, kurie nutraukia sutartis su UAB Lindstrom ne dėl įmonės bankroto ir išėina pas konkurentų, tai yra personalo kokybiško klientų aptarnavimo stoka.

- Tinkamiausias būdas, kuriuo paslaugų įmonė gali išsiskirti iš kitų – tai nuolatos teikti kokybiškesnes paslaugas nei konkurentai, o svarbiausia, kad paslaugų kokybė pranoktų kliento lūkesčius.

- Labai svarbu skatinti draugiškus ryšius tarp darbuotojų ir vadovų, nes vadovų lyderystė ir bendravimas kaip „su nelygiu“ demotyvuoja.

- UAB Lindstrom turi siekti panaikinti nesutarimus ir konkurenciją tarp padalinių, nes vidiniai nesutarimai, ypač tarp prekybos vadovų, formuoja neigiamą atmosferą, trukdančią tikslingai veikti.

- Dar vienas iš tikslų - orientuotis ne tik į kiekybinius veiklos rodiklius. Kokybiniai, mano nuomone, yra patys svarbiausi, nes jie orientuoti į patį klientą, jo aptarnavimą.

- UAB Lindstrom svarbu kelti aukštos kvalifikacijos prestižą. Mokyti administracijai ir kelti darbuotojų kvalifikaciją arba skatinti darbuotojus mokytis ir savarankiškai kelti kvalifikaciją.

- Viską sudėjus į viena, paaiškėtų, kad tos pardavėjui reikalingos vertybės yra senos kaip pasaulis: pardavinėti padės meilė sau, meilė žmonėms ir meilė gyvenimui apskritai.

## LITERATŪRA

1. Adomaitytė, J. (2006). Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. *Marketingas*. Nr. 11, p. 44-49.
2. Albrechtas, J. (2006). *Rinkodaros komplekso politika*. Vilnius: Baltos lankos.
3. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Banytė, J. (1996). Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje/ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr. 2, p. 7-22.
6. Bass, Bernard (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision // *Organizational Dynamics*, 3 (18), p. 19–31.
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmoniškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
8. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
9. *Bendravimo psichologija* (2004). Red. Almontienė, J. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
10. Bernotaitė, L., Čerškutė, R., Petukienė, E. (2007). *Pramogų klubo klientų aptarnavimo vertinimas. Socialiniai mokslai: Vadyba ir administravimas*. Nr.3 (14), 151-154.
11. Bierach, A. (2000). *Kūno kalba: mokymės ją suprasti ir sėkmingai vartoti*. Kaunas: Tyrai.
12. Butkus, S. F. (2006). *Darbas. Vadyba. Gyvenimas: vadovėlis gyvenimui*. Vilnius: Eugrimas.
13. Capon N., Potter D., Schindler F. (2006). *Managing global accounts. Nine critical factors for a World – Class program*. American Marketing Association. America: Thomson.
14. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
15. *Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas* (2004). IV leidimas, red. St. Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
16. Daubarienė, V. (2007). *Kaip profesionaliai aptarnauti*. Vilnius: Biuro administravimas Nr. 3
17. Derevickis A. (2006). *Išmok parduoti*. Vilnius: Eugrimas.
18. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
19. Fitzsimmons, I.A., Fitzsimons, M.J. (2004). *Service Management: Operations Strategy and Information Technology*. 4TH edition., -McGraw-Hill/Irvin.
20. Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara. Šiauliai: Rašteda*.
21. Fiske, J. (2001). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
22. Dugdale, K., Lambert D. (2008). *Sumanesnis pardavimas*. Vilnius: Verslo žinios.
23. Gailienė, D., Bulotaitė, L., Sturkienė, N. (2002). *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Vilnius: Tyto Alba.

24. Gėčiauskaitė, R., Kavaliauskienė, M. (2008). *Asmeninio pardavimo technikos analizė baldų prekybos įmonėse*. Bakalauro baigiamasis darbas. Šiaulių universitetas.
25. Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Horlow, England: John Wiley&Sons.
26. Gunter, J. ir Jauk, J. F. (1996). *Marketingas ir telekomunikacijos*. Kaunas: Technologija.
27. Hajamas, A. (1999). *Marketingas žaliems*. Kaunas: Smaltija..
28. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Jurkauskas A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
30. Joyse, J., Nohria, N., Roberson, B. (2004). *Kas iš tikrųjų veiksminga versle*. Kaunas: Smaltija.
31. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
32. Katkevičiūtė, R. (2008). *Klientų aptarnavimo kultūros gerinimas Šiaulių miesto viešbučiuose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas
33. Kindurs, V. (2002). *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
34. Kotler, P., Keler K. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Vilnius: Logitema.
35. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2001). *Principles of marketing*. London: European ed., Prentice-Hall.
36. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
37. Lovelock, C. (2001). *Service marketing: people, technology, strategy*. Upper saddle river, New Jersey: Person education.
38. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
39. Mikalauskiene, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). *Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2001.20*. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
40. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Vilnius: Ciklonas.
41. Misevičius, V. (2004). *Verslo etika ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
42. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
43. Ožerauskas P., Šimanauskas S. (2005). *Informacinio psichologinio poveikio atskiriems individams bei jų grupėms metodai ir jų taikymas politikos procesuose*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.13. P. 98-107.
44. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
45. Pajuodis, A. (2002). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

46. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
47. *Pardavimai*. (2003). Konsultacijos vadovui. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
48. *Pardavimo žinynas* (2008). Konsultacijos vadovui. Vilnius: UAB „verslo žinios“.
49. *Pardavimų valdymas* (2005). Konsultacijos vadovui. Vilnius: UAB „verslo žinios“.
50. *Pardavimų valdymas*. (2006). Konsultacijos vadovui. Vilnius: UAB „verslo žinios“.
51. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
52. Peters, J. D. (2004). *Kalbėjimas vėjams. Komunikacijos idėjos istorija: komunikacijos studijos*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla.
53. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
54. Rysev, N. (2007). *Aktyvūs pardavimai*. Vilnius: Eugrimas.
55. Sirtautienė, D. (2003). *Masinės komunikacijos teorija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
56. Spies, S. (2006). *Kūno kalba*. Vilnius: Vaga
57. Suslavičius, A. (2006). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. Svetkienė, I. (2002). *Turizmo marketingas*. Vilnius: Vilniaus kolegija
59. *The International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language*, 1998, p. 151.
60. Tholstrup, J. G. (2004). Klientų aptarnavimas – nuo išlaidų iki pelno. *Verslo žinios*, 12, p. 4 – 48.
61. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
62. Tipler, J. (2005). *Sėkmingos derybos*. Vilnius: Knygų spektras.
63. Turner, C. (2002). *Veskite į sėkmę*. Vilnius: Baltos lankos.
64. Ulevičius, L. (2006). *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltija.
65. Vveinhardt, J. (2007). *Vadyba*. Šiauliai: Šiaulių kolegijos leidybos centras.
66. Vveinhardt, J., Bodytė – Garbačiauskienė, L. (2005). Šiuolaikinio vadovo įvaizdžio įtaka darbinei aplinkai. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, Nr. 2 (9). Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
67. Vaitkevičiūtė, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
68. Valackienė, A. (2006). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
69. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
70. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
71. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

72. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
73. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
74. Zavadskis, M. (2004). *Menas parduoti*. Vilnius: Eugrimas.
75. Zoltners A., Prabhakant S., Zoltners G. (2008). *Pardavimo menas*. Vilnius: Tyto Alba.
76. Žalys, L. (2002). *Klientų aptarnavimo įgudžių kaimo turizmo sodyboje gerinimas*. Žurnalas „Tiltai“ Nr.1.
77. Židonis, Ž. (2002). *Verslo logistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
78. Адаир, Д. (2007). *Искусство управлять людьми и самим собой*. Москва: Эксмо.
79. Мейнсон О. (2008). Meinson Konsultatsioonid OU.
80. *Apie UAB Lindstrom įmonę* [žiūrėta 2009-02-23]. Prieiga per internetą: <http://www.lindstrom.lt/lt-LT/apieimone/misijairvizija/>
81. Į kliento širdį – ne tik per skrandį. *Žmogiškųjų resursų tyrimų departamentas TNS Gallup* [žiūrėta: 2009-11-25]. Prieiga per internetą: [http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt\\_news/lt\\_news\\_75?view=print](http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_75?view=print)
82. *Kokybiškas klientų aptarnavimas - konkurencinis pranašumas rinkoje*. (2005). [žiūrėta: 2009-11-27]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/spaudai.full/434b80a9aa797?vbanga2=7bdb481db128127aae99a7f7302a089f>

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### 1 priedas. Klausinėjimo strategija. Tinkamas ir netinkamas klausimas

1. Klausimas kontaktui užmegzti. Tikslas – prakalbinti. Nebūtina klausti to, kas iš tikrųjų domina pardavėją.

2. Klausimas apie faktus. Svarbu nepateikti tokių klausimų, į kuriuos klientas atsakytų: „O kodėl Jums tai įdomu?“ Tikslas – sužinoti, ką klientas šiuo metu turi. Taip pat padėti klientui pačiam prieiti prie išvados, kad jam reikia to, ką siūlote, nors šią frazę norisi pasakyti iš karto. Kartais tenka paklausti taip, kad klientas pajustų įtampą. Tam reikalinga toliau aprašoma grupė klausimų.

3. Klausimas apie rezultatą. Tikslas – išsiaiškinti ko klientas nori. Klientas gali nustepti, kad pats negali atsakyti į klausimą, ko jis nori.

4. Klausimas paaiškinimas. Reikalingas tuomet, kai kliento atsakymas neigiamas. Jei kontaktas su klientu išvystytas, klausimas „kodėl“ neturėtų būti atmetas, kitaip reikia grįžti ir taisyti ankstesnes pardavimo ciklo vietas. Priežastis išsiaiškinti būtina tam, kad galėtumėte efektyviai pakeisti savo pasiūlymą, nes jo kalba apie tikruosius kliento lūkesčius ir norus.

5. Sumuojantis klausimas – nuomonė. Trumpai reziumuojantis pokalbis, pabrėžiant tuos pranašumus, kurie klientui padarė įspūdį, ir klausiami jo nuomonės apie tai. Šis klausimas padeda susikoncentruoti, sukuria pozityvią atmosferą. Jei klientas kuo nors abejoja, būtent dabar gali apie tai prabilti.

6. Klausimas, skirtas nuomonei išsiaiškinti. Reikalingas tuo atveju, jei jaučiate, kad klientas abejoja, tačiau vis tiek abejonių garsiai neišsako. Tuomet reikia pačiam įsivaizduoti abejonių priežastis ir jas siūlyti klientui. Negatyvi forma: „Jūsų netenkina (privalumas, patiko klientui)“, arba pozityvi forma: „Jums patiko (privalumas, kurie iš tiesų patiko)“. Po keleto tokių klausimų klientas vis tik ims būti atviras.

7. Klausimas – pareiškimas. Kai sužinote, kokios kliento atsisakymo priežastys, formuluojate klausimą, kurio struktūra tokia: „Jei mes sutiksime su Jūsų sąlygomis, ar Jums bus priimtinos tokios mūsų sąlygos...“ Tai psichologinė priemonė – žmogus negali neduoti mainais nuolaidos, kai jam tokia suteikiama, nesvarbu, ar tos nuolaidos vienodo svorio.

## Klausimų pateikimo klaidos

- Po klausimo nepadaroma pauzė, lyg nelaukiama atsakymo.
- Pateikiami keli klausimai iš karto – klientas atsako į patogesnį.
- Į klausimą atsako ne klientas, o pats pardavėjas. Tai galima daryti kaip specialią techniką, kai turite argumentų, kurių dar nepateikėte: „Dažnai manęs to klausia:...”
  - Kliento atsakymas neišklausomas iki galo, manant, kad jau viską supratote. Tai tik Jūsų interpretacija, be to, tai neetiška.
  - Klausimas netvirtas. Klientas gali pamanyti, kad klausiate be reikalo.
  - Visai neklausama.

## Klientų poreikių pažinimas. Uždaryjū klausimų „Taip“ arba „Ne“ naudojimas

Činčikaitės teigimu (2008), išsiaiškinti kliento poreikius galima mokant užduoti klausimus. Reikia sužinoti ne tik tai, ko klientui reikia ir ko jam nereikia. Šiame etape svarbu pažinti klientą, kaip, kuo remdamasis jis priima sprendimus, kitaip sakant, reikėtų kreipti dėmesį į viską, ką pavyksta išsiaiškinti.

Atsakymas labai priklauso nuo klausymo!

Pasak Pranulio (2000), bendraujant tikslinga pirkėjui užduoti prie sprendimo pirkti vedančius vadinamuosius „taip arba ne“ klausimus. Šis metodas vadinamas *mėginimu baigti*. Šių uždaryjū klausimų tikslas, Činčikaitės manymu (2008), – sprendimas. Galima skirstyti į „Atsakyk ne“ ir „Atsakyk taip“. Pastarieji savo ruožtu skiriami į bendruosius („Jums rūpi didinti įmonės pajamas/apyvartą...?“ – tinkami bet kuriam klientui) ir situacinius (Jums rūpi, kas vyksta šiuo metu?“ – priklausantys nuo konkretaus pokalbio). „Atsakyk taip“ klausimai svarbūs, nes tyrimai rodo, kad žmogaus fiziologinė būseną sakant „taip“ ir „ne“ skiriasi. Dar vieno uždaro klausimo tipas – alternatyvus klausimas. Dar vadinamas alternatyva be pasirinkimo. Tarp alternatyvų svarbu pateikti patogius variantus. Kartais klientas apie juos tiesiog nepagalvoja, taigi kartais tai ne kliento apribojimas, o jo ribų išplėtimas.

## Metodai dėmesiui atkreipti ir susidomėjimui sukelti

- Kliento specifika. Frazė „Žinau, kad Jūs...“ Specifika turi būti pozityvi.
- Mūsų naujienos. Žmogų traukia tai, kas nauja, - orientacinis refleksas.
- Atsiliepimas ir citavimas. Pasiremkite klientui autoritetingu šaltiniu kalbėdami apie save.
- Komplimentai. Svarbu mokėti. Jei ne – geriau jokio, kaip ir juokaujant.

## 2 priedas. Neverbalinio bendravimo pavyzdys – emocijų išraiška veide

**Emocijų išraiška veide.** (remiantis Almontienė, 2004)

Visų pirma kyla klausimas, kas tai yra kokybė? Ką šis žodis reiškia? Tai nepaprastai plati sąvoka, atsiradusi tik dėl to, kad egzistuoja žmonija mąstančių, kuriančių ir vartojančių individų bendrija. Vartojimas visada kelia daugelį reikalavimų vartojamam objektui (paslaugai, gaminiui). Tam, kad gamintojas ar paslaugos tiekėjas galėtų parduoti savo produkciją vartotojams, privalo gaminiui ar paslaugai suteikti tokias savybes, kurios kuo idealiau atitiktų vartotojo poreikius. Taigi, kokybę būtų galima apibrėžti kaip visumą parduodamo objekto savybių, visiškai tenkinančių vartotojo specifinius poreikius duotame visuomenės vystimosi etape. (Dikavičius, Stoškus, 2003)

Vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas.



### 3 priedas. Kaip suburti lojalių klientų komandą

Keletas adaptuotų patarimų iš “101 ways to destroy your tribe”:

1. Bendraukite su klientais, klauskite jų nuomonės, periodiškai renkite apklausas apie savo paslaugas bei produktus.
2. Klientų niekada nebūna per daug – rūpinkitės jais visais ir paverskite juos savo ambasadoriais.
3. Savo įmonės veikloje vadovaukitės principu – “Klientų gerovė – mūsų gerovė”.
4. Žaidimo taisyklės (įmonės misija, vizija ir vertybės) turi būti aiškios ne tik darbuotojams, bet ir klientams.
5. Niekada netaupykite klientų aptarnavimo bei gerovės sąskaita.
6. Jeigu yra proga maloniai nustebinti klientus, pasinaudokite ja.
7. Nepamirškite, kad jūs sprendžiate klientų problemas, o ne jie jūsiškes.
8. Neapsiribokite vien mokamomis paslaugomis.
9. Versle svarbiausia yra žmonės ir santykiai, o ne kainos ir prekiniai ženklai.
10. Neatsipalaiduokite – jei klientas pirko vieną kartą, dar nereiškia, kad pirks ir vėl.
11. Neskubėkite samdyti verslo konsultantų, klientai mielai pakonsultuos nemokamai.
12. Nepaverskite marketingo strategijos masiniu spam`u atsitiktiniams žmonėms.

**4 priedas. Rodikliai pagal kuriuos pirkėjai sprendžia apie aptarnavimo lygį**

*Apie pirkimo vietos aptarnavimo lygį pirkėjai sprendžia vertindami faktiškai teikiamų paslaugų kokybę. Pirkėjai apie tai sprendžia iš daugelio rodiklių(Pajuodis, 2002):*

- prekybos objekto išorinio vaizdo;
- prekybos objekto vietos ir jo darbo valandų patogumo;
- informacijos apie prekes, paslaugas ir jų kainas;
- aptarnaujančio personalo išvaizdos, mandagumo, paslaugumo, dėmesingumo;
- personalo kvalifikacijos;
- dėmesio nuolatiniams pirkėjams;
- išskylančių problemų sprendimo;
- pirkėjų aptarnavimo spartos;
- pokalbių ir sandorių konfidencialumo išsaugojimo;
- atsiskaitymo tikslumo ir kt.

## 5 priedas. Geriausias pasaulyje klientų aptarnavimo specialistas

*Geriausias pasaulyje klientų aptarnavimo specialistas yra:*

- sąžiningas, kruopštus, išmanantis apie produktą kaip vokietis;
- kalbus, draugiškas ir lankstus kaip italas;
- orientuotas į tikslą ir pelningai parduodantis kaip amerikietis;
- niekada nesakantis „ne“, mandagus ir visada besišypsantis kaip japonas;
- emociingas ir svetingas kaip rusas;
- vengiantis konfliktų ir atidžiai išklausančias kaip kinas;
- mokantis daug užsienio kalbų kaip švedas;
- išmanantis visas kompanijos technines galimybes kaip suomis;
- smalsus kaip prancūzas;
- asmeniškai besirūpinantis kliento gerove kaip ispanas.

(Žurnalas „Veidas“ (2006.04.06). Tema: Klientas nebėra karalius. Gintaras Sarafinas.)

**6 priedas. ANKETA**  
**UAB „LINDSTROM“ KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS TYRIMAS**

Gerb., Respondente,

Šiaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto Vadybos specialybės magistrantė Daiva Mažeikaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti UAB Lindstrom kompanijos, teikiančios darbo drabužių ir kilimėlių nuomos paslaugas, klientų nuomonę apie aptarnavimo kultūrą ir paslaugos kokybę. Jūsų atsakymai padės visa tai tobulinti.

Anketa yra ANONIMINĖ! Pasirinktus atsakymus žymėkite kryželiu (X) arba įrašykite savo nuomonę. Ypač vertingos Jūsų kritinės pastabos!

**1. BENDRA INFORMACIJA**

1. Jūsų lytis:  vyras;  moteris.
2. Jūsų amžius:  iki 25 metų;  26 – 35 metai;  36 – 45 metai;  
 virš 45 metų.
3. Jūsų pareigos:  įmonės vadovas;  įmonės padalinio vadovas;  
 gamybos vadovas;  kita.....
4. Kiek ilgai naudojotės Lindstrom paslauga?  pirmi metai;  1 – 2 metai;  
 2-5 metai;  5 < metų.

**2. PRODUKTAI**

**2.1. DARBO DRABUŽIŲ NUOMOS PASLAUGA**

(Atsakymo variantai: “labai gerai”- jeigu Jūs labai patenkinti, “gerai ”- jeigu Jūs manote, kad viskas vyksta taip kaip tikėjotės, arba “reikia gerinti” - jeigu manote, kad reikalinga kažką gerinti)

1. Ar švariai išskalbiami drabužiai?(skalbimo kokybė)	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
2. Ar kokybiškai atliekami pataisymai?	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
3. Ar visi Jūsų prašyti pakeitimai buvo atlikti? Ką manote apie šių pakeitimų kokybę ? (Pvz.: trumpinimas)	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti <input type="checkbox"/> Nebuvo keitimų	Pastabos
4. Ar tavrkingai supakuojami drabužiai? (Pvz.: į maišą)	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos

5. Ar drabužių kokybė atitinka tai, kas buvo žadėta pasirašant sutartį?	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
6. Apibendrinant, ar drabužių kokybė yra:	<input type="checkbox"/> Geresnė nei tikėjotės <input type="checkbox"/> Kaip tikėjotės <input type="checkbox"/> Blogesnė nei tikėjotės	Pastabos

### 3. DARBO DRABUŽIŲ PRISTATYMAS

Toliau klausimai apie kassavaitinius pristatymus

1. Visada keitimai atliekami kartą per savaitę?	<input type="checkbox"/> Labai gerai! Visada laiku <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti, būna vėlavimų	Pastabos
2. Ar drabužiai pristatomi teisingai? (Pvz.: Jūs gaunate tik savo drabužius, ar visi drabužiai grįžta po skalbimo)	<input type="checkbox"/> Labai gerai! Jokių klaidų <input type="checkbox"/> Gerai, be didelių klaidų <input type="checkbox"/> Reikia gerinti. Daromos klaidos	Pastabos
3. Ką galvojate apie keitimo kartą per savaitę sistemą?	<input type="checkbox"/> Geriau nei tikėjotės <input type="checkbox"/> Kaip tikėjotės <input type="checkbox"/> Blogiau nei tikėjotės	Pastabos

#### 3.1. SPINTELIŲ PASLAUGA

(Klausimas klientams, kurie naudojami spintelių paslauga)

4. Kaip funkcionuoja pristatymas į spinteles?	<input type="checkbox"/> Labai gerai! Jokių klaidų <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti.	Pastabos
---	--	----------

#### 5. KILIMĖLIŲ NUOMOS PASLAUGA

(Atsakymo variantai: “labai gerai” - jeigu Jūs labai patenkinti, “gerai” - jeigu Jūs manote, kad viskas vyksta taip, kaip tikėjotės, arba “reikalinga gerinti” - jeigu Jūs manote, jog reikia gerinti servisą)

1. Ką Jūs manote apie keitimus, ar jie atliekami pagal sutartą keitimo grafiką?	<input type="checkbox"/> Labai gerai! Visada laiku <input type="checkbox"/> Gerai, keitimai vyksta gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti, keitimai dažnai nevyksta	Pastabos
2. Ar atvežami kilimai yra sutarto dydžio, spalvos, ir ar atvežamas kiekis teisingas?	<input type="checkbox"/> Labai gerai! Nėra klaidų <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos

3. Ar atvežami kilimai visą laiką būna švarūs ir geros išvaizdos (iš karto po keitimo)?	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
4. Kokia Jūsų nuomonė apie kilimų švarumą ir bendrą išvaizdą tarp keitimų?	<input type="checkbox"/> Labai gerai! <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
5. Ar Lindstrom kilimų kokybė ir servisas: geresnis negu tikėjotės, toks, kokio tikėjotės, ar blogesnis negu tikėjotės?	<input type="checkbox"/> Geresnis negu tikėjotės <input type="checkbox"/> Toks, kokio tikėjotės <input type="checkbox"/> Blogesnis negu tikėjotės	Pastabos

Kitos pastabos apie kilimus ir jų keitimą

---



---

#### 4.1. UAB LINDSTROM KLIENTŲ APTARNAVIMO SERVISAS KILIMĖLIŲ NUOMOS KLAUSIMAIS

1. Ar Jūs kontaktavote su klientų aptarnavimo servisu dėl sutarties sąlygų pakeitimo (pvz., keisti kilimų kiekį ar keitimų dažnį), kaip dėmesingai Jus išklausė?	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti <input type="checkbox"/> Keitimai nedaryti	Pastabos
2. Ar lengva susisiekti su klientų aptarnavimo servisu iškilus klausimams ar problemoms?	<input type="checkbox"/> Labai lengva <input type="checkbox"/> Lengva <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
3. Ar UAB Lindstrom aptarnavimo servisas dirba geriau negu tikėjotės, taip, kaip tikėjotės, ar blogiau negu tikėjotės?	<input type="checkbox"/> Geriau negu tikėjotės <input type="checkbox"/> Taip, kaip tikėjotės <input type="checkbox"/> Blogiau negu tikėjotės	Pastabos

#### 5. KLIENTŲ APTARNAVIMAS

1. Ar lengva susisiekti su klientų aptarnavimu, jei kyla kažkokių problemų ar klausimų?	<input type="checkbox"/> Labai lengva <input type="checkbox"/> Lengva <input type="checkbox"/> Sunkiai, reikia gerinti	Pastabos
---	--	----------

2. Jeigu Jūs informavote mus apie kažkokius pakeitimus, ar operatyviai buvo sureaguota į Jūsų prašymą?	<input type="checkbox"/> Labai gerai. Sureaguota labai gerai ir greitai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti, nes ilgai teko laukti atsakymo <b>Arba</b> <input type="checkbox"/> Klientas negavo jokio atsakymo	Pastabos
3. Ar UAB Lindstrom klientų aptarnavimas dirba geriau nei tikėjotės, taip kaip tikėjotės, blogiau nei tikėjotės?	<input type="checkbox"/> Geriau nei tikėtasi <input type="checkbox"/> Taip, kaip tikėjotės <input type="checkbox"/> Blogiau nei tikėjotės	Pastabos
4. Kai UAB Lindstrom atstovas susisiečia su Jumis (pirmiau nei Jūs susisiekiate) kaip tai atitinka Jūsų kompanijos reikalavimus	<input type="checkbox"/> Labai gerai, kontaktai yra naudingi <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos

## 6. PERSONALAS

(Kaip vertintinate Lindstrom personalo darbą?)

1. Prekybos vadybininko	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
2. Prekybos vadovo	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
3. Klientų aptarnavimo vadybininko	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
4. Svarbių klientų vadybininko	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos
5. Vairuotojų	<input type="checkbox"/> Labai gerai <input type="checkbox"/> Gerai <input type="checkbox"/> Reikia gerinti	Pastabos

## 7. KITA

Ar Jūs rekomenduotumėte UAB Lindstrom paslaugas kitoms įmonėms?

Taip  Ne.

