

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina PISANKAITĖ

PREKYBOS ĮMONĖS KLIENTŲ APTARNAVIMO MODELIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

SANTRAUKA

Lina Pisankaitė

Prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti įvairių autorių aprašyti klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai ir faktoriai. Nustatyta, kad klientų aptarnavimo kokybės pagrindinis veiksnys yra žmogiškasis faktorius. Analizuota personalo motyvavimo, kvalifikacijos kėlimo, vadovo ir darbuotojų asmeninio požiūrio įtaka klientų aptarnavimo gerinimui. Atliktas tyrimas, kuriuo remiantis ištirti klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai bei sąlygos ir jais remiantis suformuotas baldų prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelis, numatytos klientų aptarnavimo kokybės gerinimo kryptys.

Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad klientai priimdami sprendimą pirkti remiasi ne tik organizacijos iš kurios planuoja įsigyti produktą įvaizdžiu, produkto kokybe bet ir jų aptarnavimu.

SUMMARY

Lina Pisankaitė

Customer service model of trading company

Master thesis

Elements and factors predetermining the customer service quality described by various authors have been analysed in the current master thesis. It was established that the main element of the customer service quality is the human factor. Impact of personnel's motivation, qualification improvement, personal attitude by manager and employees on the improvement of the customer service has been analysed. Research has been conducted referring to which the factors and conditions predetermining the customer service quality have been reviewed as well as basing on the latter a model of customer service in a furniture trading company has been formed and aspects for the improvement of the customer service quality have been foreseen.

The scientific research hypothesis formulated by the author has been justified that while taking the decision to purchase, customers appeal not only to the image of the organisation from which they are planning to buy, quality of the product but also the customer-related service.

TURINYS

| | |
|--|----|
| ĮVADAS..... | 6 |
| I. KLIENTŲ APTARNAVIMO PROCESO REIKŠMINGUMAS IR IŠKYLANČIOS PROBLEMOS | 9 |
| 1.1. Klientų aptarnavimo proceso reikšmė ir aptarnavimo proceso analizė..... | 9 |
| 1.1.1. Klientų aptarnavimas..... | 9 |
| 1.1.2. Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai..... | 14 |
| 1.1.4. Klientų aptarnavimo sistemos kūrimas..... | 18 |
| 1.2. Veiksniai padedantys išlaikyti klientus..... | 24 |
| 1.2.1. Vartojimo prekių pirkimo procesas..... | 24 |
| 1.2.2. Pardavimai bei jų skatinimas..... | 28 |
| 1.2.3. Organizacijos įvaizdis..... | 29 |
| 1.3. Klientų aptarnavimo kokybę gerinantys veiksniai..... | 32 |
| 1.3.1. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas..... | 32 |
| 1.3.2. Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas..... | 34 |
| 1.3.3. Vadovybės požiūris į darbuotojus..... | 37 |
| II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO METODIKA..... | 41 |
| 2.1. Tyrimo pobūdis bei tyrimo metodo parinkimo pagrindimas..... | 42 |
| 2.1.1. Stebėjimo metodas kaip pagrindinis tyrimo įrankis..... | 42 |
| 2.1.2. Ekspertų apklausa kaip intersubjektyvumą stebint užtikrinantis metodas..... | 43 |
| 2.1.3. Interviu - kaip nuodugnesnis tiriamųjų pažinimo metodas..... | 44 |
| 2.2. Tyrimo eiga ir rezultatai..... | 45 |
| 2.2.1. Tyrimo eiga..... | 45 |
| 2.2.2. Tyrimo rezultatai..... | 46 |
| 2.2.3. Tyrimo rezultatų išvados ir hipotezių tikrinimas..... | 47 |
| III. BIURO BALDŲ ĮMONĖS KLIENTŲ APTARNAVIMO MODELIS..... | 48 |
| 3.1. Klientų aptarnavimo modeliai pagal jų segmentaciją..... | 48 |
| 3.1.1. Privačių klientų aptarnavimo modelis..... | 48 |
| 3.1.2. Biudžetinių įstaigų aptarnavimo modelis..... | 50 |
| 3.1.3. Verslo įmonių aptarnavimo modelis..... | 51 |
| 3.2. Veiksniai padedantys užtikrinti efektyvų klientų aptarnavimą..... | 53 |
| 3.2.1. Poreikių išsiaiškinimo svarba efektyviam klientų aptarnavimui..... | 53 |
| 3.2.2. Tikslaus bei konkrečiam klientui pritaikyto pasiūlymo bei jo pateikimo svarba..... | 54 |
| 3.2.3. Popardaviminio bendravimo svarba tolimesnių bendradarbiavimo santykių plėtojimui..... | 56 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS..... | 58 |
| LITERATŪRA..... | 60 |
| PRIEDAI..... | 63 |

LENTELĒS

| | |
|---|----|
| 1 lentelē. Lūkesču skirstymas pagal skirtingus autorius..... | 13 |
| 2 lentelē. Veiksnisai, lemiantys pasitenkinimą aptarnavimu..... | 15 |
| 3 lentelē. Klientų skirstymas..... | 23 |
| 4 lentelē. Pirkėjų prisirišimo tikslai..... | 27 |
| 5 lentelē. Vartotojų elgsena..... | 27 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 pav. Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai..... | 14 |
| 2 pav. Lyginamieji klientų pasitikėjimo tyrimai..... | 16 |
| 3 pav. Pirkėjų pasitikėjimo matavimo požiūriai..... | 18 |
| 4 pav. Ryšių su pirkėjais valdymo tikslai..... | 20 |
| 5 pav. Pirkėjai pagal jų vaidmenis..... | 21 |
| 6 pav. Požiūrio formavimosi modelis (pagal Hawkinsą) | 24 |
| 7 pav. Vartotojų skirstymas pagal patrauklumą..... | 25 |
| 8 pav. Veiksmai formuluojantys įvaizdį..... | 31 |
| 9 pav. Privačių įstaigų aptarnavimo modelis..... | 51 |
| 10 pav. Biudžetinių įstaigų aptarnavimo modelis..... | 52 |
| 11 pav. Verslo įmonių aptarnavimo modelis..... | 54 |

IVADAS

Rinkoje laimi ne visų geriausias produktas, o geriausiai organizuota rinkodara ir geriausiai organizuotas pardavimo procesas. Norėdama ne tik išlikti rinkoje, bet ir plėsti savo veiklą įmonė privalo ne tik investuoti į reklamą, inovacijas, bet ir į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, jų mokymus. Mokymus netik apie siūlomą produktą ar paslaugą, svarbiausia mokymus apie pardavimų technikas, klientų aptarnavimo modelius.

Įmonių siūlančių skirtingas prekes ar paslaugas arba savo siūlomas prekes/paslaugas diferencijuojančių t.y. siekiančių pritaikyti kuo platesniam ir įvairesniam pirkėjų ratui klientai skirtingi, reikalaujantys ne tik skirtingų produktų, bet ir aptarnavimo. Vieni klientai nekelia itin didelių reikalavimų siūlomų prekių kokybei, jiems svarbiausia kaina, kitiems kaina tampa nebe tiek aktuali, jie ieško kokybiško produkto. Labai sunku suvokti kodėl panašų gaminį pirkėjas perka nuolat pas tą patį pardavėją, nors konkurentai ir siūlo žemesnę kainą. Nors daug kas teigia, kad visi ryšiai su pirkėjais prasideda nuo pirmo išspūdžio. Tačiau įdomiausia, kodėl klientai vėl ir vėl grįžta pas tą patį pardavėją arba priešingai, kodėl mūsų klientas tampa konkurentų klientu

Visi pripažįsta, jog kompanijoms būtina pelnyti klientų palankumą. Toks nusiteikimas – vertinti klientą, siekti jo pasitenkinimo, gerinti aptarnavimą yra labai svarbus, tačiau ne visuomet jo pakanka, kad klientas jaustųsi gerai ir taptų ištikimu vartotoju.

Natūralu, kad bėgant laikui kinta klientų aptarnavimo kokybės kriterijai – keičiasi klientai, jų lūkesčiai, patirtis. Jei anksčiau pakakdavo darbuotojų mandagumo, dėmesio ir geranoriškumo, šiandien reikalaujama didesnės kompetencijos, gilesnės įžvalgos, daugiau asmeninių pastangų.

Darbo aktualumas. Lėtėjant ekonomikos augimui įmonės vis atidžiau peržiūri biudžeto eilutes siekdamos jau ne tiek gerinti įmonės įvaizdį tiek klientų tiek partnerių akyse, kiek stengiasi išsilaikyti rinkoje, išsaugoti sukurtas darbo vietas. Taigi, ne pirmo būtinumo t.y. įvaizdžio ar prabangos prekių pirkimas, yra arba sustabdytas visiškai, atidėtas arba tam skiriama minimaliai lėšų. Tokioje situacijoje labai svarbūs tampa išaiškinimas įmonėms įsigyjamų produktų vertė, teisingas produktų parinkimas atskleidžiant tiek ergonominius tiek reprezentacinius veiksnius bei kuo tikslesnis esamų arba potencialių klientų aptarnavimas.

Probleminis klausimas.

- Kokiais būdais bei priemonėmis užtikrinti prekybos įmonių klientų aptarnavimo aukštą lygį ?
- Kokie veiksniai klientų požiūriu lemia konkretaus tiekėjo pasirinkimą?

Hipotezė: Klientai priimdami sprendimą pirkti remiasi ne tik organizacijos iš kurios planuoja įsigyti produktą įvaizdžiu, produkto kokybe bet ir jų aptarnavimu.

Tyrimo objektas: Klientų aptarnavimo kokybę lemiantys veiksniai.

Tyrimo dalykas: būdų ir priemonių parinkimas klientų aptarnavimo lygiui gerinti.

Tyrimo tikslas. Ištyrus klientu aptarnavimo procesą ir jį apsprendžiančius veiksnius bei sąlygas suformuoti baldų prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelį.

Numatytam tikslui įgyvendinti keliami šie uždaviniai:

- pagrįsti aptarnavimo proceso svarbą įmonės veiklos sėkmei ir ištirti kaip nuo klientų poreikių ir charakteristikų priklauso jų aptarnavimo pobūdis;
- išsiaiškinti veiksnius ir aplinkybes apsprendžiančius klientu pasitenkinimą aptarnavimu;
- apibendrinus teorinius ir praktinius rezultatus suformuoti prekybos įmonės klientų aptarnavimo modelį.

Darbo metodika:

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro socialinių mokslų taikymas klientų aptarnavimą lemiančių veiksnių išryškiniui bei pritaikymui sėkmingoje organizacijos veikloje. Darbe naudoti šaltiniai – mokslinė literatūra lietuvių, rusų, anglų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateiktos mokslinėje spaudoje, žodynai, statistiniai duomenys. Pateikiant teorinę medžiagą, naudotas apibendrinamosios abstrakcijos metodas.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- sisteminimas ir apibendrinimas;
- lyginamoji analizė;
- stebėjimas;
- pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu.

Modelio formavimo rezultatai:

Rezultatų naujumas. Modelio naujumą lemia tai, kad stebėtas darbuotojų persiorientavimas sudėtingomis rinkos sąlygomis ir naujas požiūris į klientą siekiant pateisinti klientų lūkesčius bei klientų požiūris į klientų aptarnavimo kultūrą UAB „Narbutas ir Ko“ siekiant padaryti lemiamos įtakos kliento apsisprendimui pirkti. .

Teorinių rezultatų reikšmingumas. Teorinėje analizėje apžvelgti įvairūs šaltiniai didžiausią dėmesį sutelkiant į teorinę medžiagą nagrinėjančią klientų aptarnavimo kokybės gerinimą. Nemaža

dėmesio skirta žmogiškajam faktoriui, kaip pagrindiniam klientų aptarnavimo kokybę lemiančiam veiksniai.

Praktinių rezultatų reikšmingumas. Darbe atliktas UAB „Narbutas ir Ko“ klientų aptarnavimo kultūros modelio augant ekonomikai ir jai stojant palyginimas ir apibendrinimas darbuotojų bei klientų požiūriu. Nustatyti klientų aptarnavimo kokybę įtakojantys veiksniai: aptarnavimo kokybė, poreikių išsiaiškinimas, optimalių sprendimų pateikimas, aptarnavimo greitis. Klientų aptarnavimo modelis gali būti naudojamas gerinant klientų aptarnavimo kultūrą ne tik UAB „Narbutas ir Ko“ ar jo skyriuose, bet ir kitų ne pirmo būtinumo prekių pardavimų procese.

Siekiant suformuoti modelį analizuojami klientų aptarnavimo kultūrą įtakojantys veiksniai: darbuotojų tiesiogiai ir netiesiogiai susiduriančių su klientais mokymas, motyvavimas, vadovo požiūris į personalo problemas, asmeninės darbuotojų savybės, darbo aplinkos įtaka, darbuotojų elgesys po pardavimo.

Modelio formavimo konkrečioje įmonėje pasirinkimą lemia magistrinio darbo autorės darbovietė.

Darbą sudaro trys dalys:

Pirmojoje- analizuojama literatūra apimanti aptarnavimo proceso svarbą įmonės veiklos sėkmei, klientų poreikius, charakteristikas bei analizuojami veiksniai ir aplinkybės apsprendžiančios klientų pasitenkinimą aptarnavimu.

Antrojoje- tyrimo metodikos padedančios ištirti klientų aptarnavimo lygį sudarymas.

Trečiojoje- formuojamas UAB „Narbutas ir Ko“ klientų aptarnavimo modelis nurodant rekomendacijas kaip skatinti didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu ir aukštesnę klientų aptarnavimo kokybę siekiant patenkinti klientų lūkesčius.

I. KLIENTŲ APTARNAVIMO PROCESO REIKŠMINGUMAS IR IŠSKYLANČIOS PROBLEMOS

1.1. Klientų aptarnavimo proceso reikšmė ir aptarnavimo proceso analizė

1.1.1. Klientų aptarnavimas

Keičiantis rinkos sąlygoms, klientų poreikiams bei lūkesčiams, įmonė siekianti ne tik išsilaikyti rinkoje, bet ir dominuoti ypatingą dėmesį turi koncentruoti į klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, kadangi rinka pripildyta panašius ar analogiškus technologinius sprendimus ar produktus siūlančių pardavėjų. Dominuojanti padėtis rinkoje dažnai suteikia kompanijai nemažai ekonominių pranašumų. Vis dėl to, kaip pastebi F. Reicheld (2006) nei turimi pranašumai, nei dominuojanti rinkos dalis ilgai netvers, jeigu šis potencialas nebus paverstas klientų šypsena.

Klientų aptarnavimas – tai visų pirma aptarnavimo kultūra, tinkamas personalo valdymas, informacijos apie aukštą aptarnavimo kultūrą sklaidymas tarp darbuotojų ir skatinimo sistemos diegimas teigia L. Žalys (2002).

M. Šontaitė ir kiti (2007) pastebi, kad vartotojų lojalumas ir organizacijai vertingų vartotojų išlaikymas tampa vis reikšmingesnis konkurencinio pranašumo veiksnys. Šie autoriai akcentuoja, kad kiekviena organizacija, siekdama išsilaikyti stiprėjančios konkurencijos sąlygomis, turi sugebėti pritraukti naujus, išlaikyti esamus bei susigrąžinti prarastus vartotojus. Daugelis ekspertų analizuojančių klientų aptarnavimą tvirtina, kad geras aptarnavimas yra viena iš svarbiausių klientų pasitenkinimo bei lojalumo priežasčių. Anot A. Pajuodžio (2005) *pirkėjų (klientų) aptarnavimas* – tai visiškai apibrėžta, nors kartais ir „neapčiuopiama“ veikla, kurią mažmenininkas atlieka kartu su pagrindinių prekių ir paslaugų pardavimu. Pirkėjų reikalavimus aptarnavimui apibendrintai galima apibūdinti taip: įvairumas, greitumas, tikslumas, patogumas, kokybė, nedidelės kainos ir darbuotojų paslaugumas. Geras aptarnavimas turi teikti pirkėjui pasitenkinimą ir pririšti jį prie prekybos įmonės.

F. Reicheld (2006) nedvejoja, kad jokiai kompanijai nekyla klausimų, ar ji turėtų tenkinti savo klientus. Pagrindinė problema slypi kitur: kaip kompanijai sužinoti, ką jaučia jos klientai ir kaip užtikrinti atskaitomybę už kliento išpūdžius. P. Fisk (2007) siūlo nuo produktais ir paslaugomis pagrįsto mąstymo, kuris yra įgyvendinamas standartiškai ir visų padalinių atskirai pereiti prie pasiūlymais ir patyrimu pagrįsto mąstymo, kurio tikslas yra sprendimai ir asmeniškumas. Taip pat nuo veikla ir sandoriais pagrįsto mąstymo, kai dėmesys sutelkiamas į našumą ir pardavimus pereiti prie labiau

strateginių santykių mąstymo, kai tikslas yra sukurti ilgalaikę vertę vartotojams, o ne tik pritraukti vienkartiniais bandymais.

N. Vasiljevienė (2003) pastebi, kad esame įsipareigoję:

- Pateikti savo klientams aukščiausios kokybės prekes bei paslaugas, atitinkančias jų reikalavimus;
- Elgtis su savo klientais teisingai visais verslo sandorių aspektais, įskaitant ir aukštos kokybės aptarnavimą bei atsakomąsias priemones į jų nepasitenkinimą;

Pirmiausia, keliant pirkėjų aptarnavimo lygį, būtina išsiaiškinti pirkėjų poreikius. Visai nebūtina pažerti klientui dešimtis įvairiausių produkto charakteristikų, pakaktų informuoti apie tas produkto savybes, kurios yra esminės jo poreikių patenkinimui. Kadangi susitikimo galimybė darbuotojo su vartotoju prasideda po poreikio atsiradimo, akivaizdu, kad didelis dėmesys turi būti skiriamas tiems poreikiams išsiaiškinti ir patenkinti.

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

Praktinių kliento poreikių tenkinimas susideda iš keturių nuosekliai sekančių etapų:

1. *Greitas kliento sutikimas* : Klientai neturi laiko laukti, kada mes pabaigsime kitus mūsų reikalus. Todėl negalima versti jų laukti. Būtina pirmam eiti į kontaktą, skirti klientui visą savo dėmesį, atidėti į šalį visus kitus savo reikalus. Būtina atpažinti kliento elgesio stilių ir stenktis prisiderinti prie jo pataria Masalskienė ir kiti (2008). Pasak B.Vengrienės (2006) kiekvienas kontaktas turi turėti tikslą, būti tikslingai susietas su kliento problemos sprendimu, nesvarbu, iniciatyva priklauso tiekėjui ar klientui.

2. *Situacijos (poreikių) išsiaiškinimas*. Prieš tenkinant kliento poreikius, pirmiausia reikia nustatyti, kokie jie yra. Kai kada klientas ne visai aiškiai išreiškia, ko jis nori, ir gali prireikti padėti jam tai suformuluoti teigia Masalskienė ir kiti (2008). Iš kitos pusės, kai kurie klientai turi paprastus ir aiškiai išreikštus poreikius. Tada reikia parodyti, kad jie suprasti ir stengsis juos patenkinti.

3. *Poreikių patenkinimas*. Kaip yra pastebėjęs P. Kotler (2004) pastaruoju metu posakis „kliento supratimas“ tapo labai madingu. Bendrovė turinti didesnę supratimą apie kliento poreikius, suvokimą, pomėgius bei elgseną, konkurencinėje kovoje bus pranašesnė už savo konkurentus. . Masalskienė ir kiti (2008) pastebi, kad tik po to kai nustatomi kliento poreikiai, galima pradėti juos tenkinti.

4. *Grižtamasis ryšys* (išsiaiškinimas, ar klientas liko patenkintas). Tai svarbiausias, tačiau dažnai nepakankamai įvertintas žingsnis aptarnaujant klientus. Jei iškilo problema, reikia sužinoti apie tai kiek įmanoma anksčiau.

Nors praktinių poreikių tenkinimas sudaro neginčijamą reikšmę klientų aptarnavimo procese, ypač pastaruoju metu pardavėjų dėmesys turėtų būti skiriamas asmenybiniams poreikiams. Į įmonę atėjęs klientas nori ne šiaip būti aptarnautas. Jis nori kur kas daugiau. Jis nori būti išklaudytas ir suprastas. Jis nori, kad su juo būtų skaitomasi kaip su svarbiu asmeniu. Jis nenori tuščiai gaišti laiko. Jis nori žinoti, kad tai, kas jam yra pažadėta ir bus įvykdyta. Jis nenori būti siuntinėjamas iš vieno skyriaus į kitą. Jis nenori būti apgautas. Mes visi norime būti vertinami, jaustis oriai ir turėti situacijos kontrolės jausmą. Masalskienė ir kiti (2008) nurodo šiuos kliento asmenybinių poreikių tenkinimo etapus:

1. *Savigarbos puoselėjimas*. Savigarba tai mūsų pačių nuomonė apie save. Savigarbos puoselėjimas tai parodymas klientams, kad jie yra svarbūs ir reikšmingi mums kaip asmenybės. Tai kalba su klientu jo paties lygyje, vengiant negatyvių pastabų. Tai įgalina klientus geriau galvoti apie save.

2. *Išklausymas ir įsijautimas*. Tai ypač padeda valdyti emocionaliai sudėtingas situacijas. Tai rodo mūsų nuoširdumą ir padeda kitiems jausti, kad mes iš tikrųjų suprantame jų padėtį.

3. *Pasiūlymų inicijavimas*. Dažnai turime galimybę įtraukti klientą į situacijos aptarimą ir tinkamų sprendimų paiešką, tačiau jomis nepasinaudojame. Tai naudinga tada, kai kliento žinios ir patirtis šioje srityje yra nepakankami. Teikdami informaciją pasiūlymų forma ir po to klausdami kliento nuomonės, leisime pajusti klientui, kad jis valdo situaciją. Tuo jūs taip pat parodoma, kad jo nuomonė yra reikšminga. Svarbu ne tik parduoti bet ir visą savo laiką bei pastangas atiduoti klientui. Klientui nereikia tik prekės ar paslaugos, jis nori jaustis svarbus, reikia sudaryti tokias sąlygas, kad jis toks ir pasijustų.

Kaip pastebi V. Pranulis ir kiti (2006) kiekvienas žmogus turi poreikių. Kai poreikis yra nepatenkintas, ilgainiui jis tampa *motyvu*. Tie patys autoriai apibrėžia motyvą kaip vidinę paskatą atlikti kokį nors veiksmą.

E. Masalskienė ir kiti (2008) rašo - *pagrindinis pirkimo motyvas* - tai pagrindinė priežastis, dėl kurios klientas perka. Svarbu atrasti tą priežastį ir produkto pristatymo metu orientuotis į ją. B. Alborovienė (2002) tarp motyvo ir poreikio deda lygybės ženklą teigdama jog prekių pirkimo motyvas yra poreikis. Ši autorė, kaip ir daugelis kitų analizuodama vartotojų poreikius remiasi A.Maslovo poreikių piramidės teorija.

Klientas yra svarbiausia bet kurio verslo dalis. Kai mes jį aptarnaujame, ne mes jam darome malonę, bet jis mums. Į klientą orientuoto aptarnavimo formulė labai paprasta: tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius ir greitai bei kokybiškai patenkinti juos. Tačiau visas paprastumas pasibaigia kai pamėginame į klientą orientuoto aptarnavimo principus pritaikyti praktikoje. Nuo darbuotojo sugebėjimo atpažinti ir patenkinti šiuos poreikius priklausys aptarnavimo sėkmė.

Siekiant kuo aukštesnio klientų aptarnavimo lygio labai svarbu tampa išsiaiškinti ne tik kliento poreikius, bet ir lūkesčius, kadangi juos žinant galima tikslingai į juos orientuoti pardavimo procesą ir pasiekti aukšto klientų pasitenkinimo. A. Pajuodis (2005) pastebi, kad pirkėjų lūkesčiai remiasi jų žiniomis ir patirtimi, kurias jie įgyja bendraudami su prekybininkais. Jei pirkėjų lūkesčiai išauga, o paslaugų lygis išlieka tas pats, tai pirkėjų pasitenkinimas mažėja. Todėl labai svarbi operatyvi pardavėjų reakcija į klientų lūkesčių kaitą.

Lūkesčių svarbą kliento pasitenkinimui aptarnavimo proceso metu nagrinėjo daugelis autorių. Iš pateiktos lentelės matyti, kad pardavėjui svarbu mokėti dirbti su jais visais, ypatingą dėmesį skiriant numanomiems arba slaptiems lūkesčiams, kadangi neįsisąmoninti poreikiai ir sąmoningi lūkesčiai – pagrindinis vartotoją pirkti skatinantis motyvas.

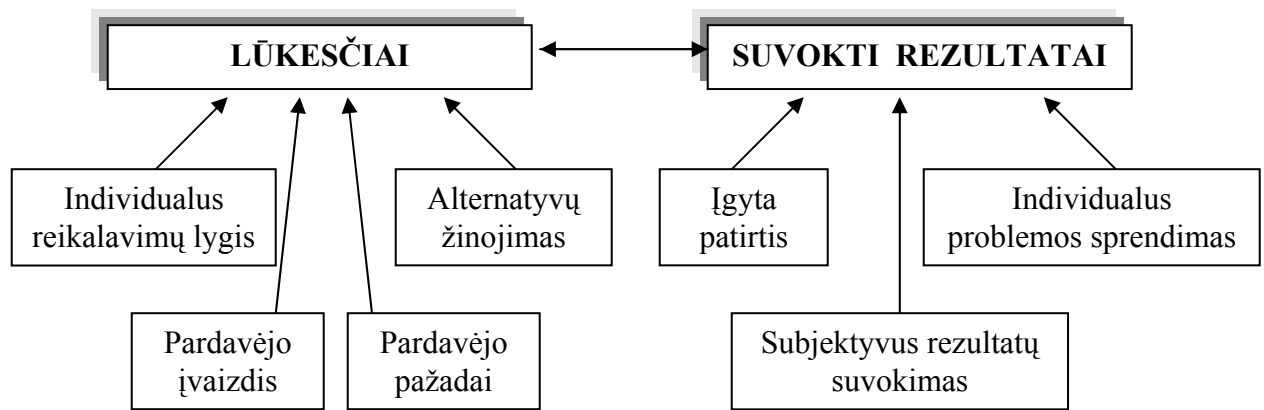
1 lentelė

Lūkesčių skirstymas pagal skirtingus autorius

| Gronroos (2000) | Bitner ir kiti (1996) | P. Gupta (2005) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Migloti lūkesčiai; • Aiškūs lūkesčiai; • Numanomi lūkesčiai. | <ul style="list-style-type: none"> • Trokštami lūkesčiai; • Pakankami lūkesčiai | <ul style="list-style-type: none"> • Savaiame suprantami lūkesčiai; • Laukiami lūkesčiai; • Slapti lūkesčiai. |

Šaltinis : sudaryta autorės.

A. Pajuodis (2005) apibrėžia, kad pirkėjas savo suvoktą patirtį (faktišką rezultatą), pavyzdžiui įsigytas prekes, gautas paslaugas lygina su lūkesčiais bei pageidavimais, kuriuos jis turėjo prieš pirkimą.



1 pav. Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai
Šaltinis: A. Pajuodis (2005) „Prekybos marketingas“. Eugrimas

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

- Pirmąjį išpūdį sukuriantys faktoriai;
- Aptarnaujančio personalo bendravimo įgūdžiai;
- Aptarnaujančio personalo profesinės žinios bei įgūdžiai.

Pirmai kriterijų grupei priklauso tokie bendrą kliento pasitenkinimą nulemiantys faktoriai kaip interjeras, švara, aptarnaujančio personalo bendra išvaizda, lankytojų kontingentas ir pan. Antrą kriterijų grupę sudaro aptarnaujančio personalo gebėjimas bendrauti su klientu, užmegzti ir pabaigti pokalbį, laikyti akių kontaktą, demonstruoti mandagumą, paslaugumą, dėmesingumą ir panašiai. Profesinėms žinioms ir įgūdžiams priskiriami darbuotojų gebėjimas patraukliai ir teisingai pateikti klientui visą reikiamą informaciją, parduoti paslaugą ar prekę, operatyviai aptarnauti ar išspręsti problemą ir panašiai teigia Ž. Stankevičius (2008).

Pasak A. Vezbergienės (2005) neskiriant papildomai dėmesio geram klientų aptarnavimui, susiduriama su viena iš kitos sekančiomis problemomis: prastas organizacijos įvaizdis, klientų lojalumo sumažėjimas, rinkos dalies praradimas ir galiausiai pelno mažėjimas. Verta prisiminti, kad išlaidos naujų klientų suradimui ir pritraukimui yra 10 kartų didesnės nei esamų klientų išlaikymo kaštai, o 60-70% pelno gaunama būtent iš lojalių klientų. F. Reicheld (2006) pastebi, kad nors daugelis kompanijų savo požiūriu ir skiriasi, tačiau savo konkurentus seniai pralenkė tos, kurios griežtai laikėsi „auksinės taisyklės“ principo t.y. elgiasi su kitais taip, kaip nori, kad būtų elgiamasi su jomis. Šios įmonės nori vieno: kad jų klientai taip džiaugtųsi aptarnavimu, jog mielai dar kartą sugrįžtų ateityje ir, maža to, dar atsivestų savo draugus ir kolegas.

Svarbu ne tik suteikti visą turimą informaciją klientui, svarbu suteikti tą informaciją, kuri jam reikalinga. Kad galėtų šią sąlygą įvykdyti pardavėjas privalo ne tik kuo tiksliau išsiaiškinti pirkėjo poreikius bet ir pateisinti jo lūkesčius, todėl klientų lūkesčių analizė yra labai svarbus momentas klientų aptarnavime. Nes tik žinant klientų lūkesčius galima sėkmingai aptarnauti klientą. Siekiant pateisinti klientų lūkesčius įmonė, o ypač jos priešakinės linijos darbuotojai turi juos atskleisti, įvardinti. Priešingu atveju yra didelė tikimybė, kad mūsų klientas taps klientu mūsų konkurentų.

1.1.2. Pirkėjų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Šiuolaikinėje marketingo teorijoje ir praktikoje labai svarbus vaidmuo tenka pirkėjų pasitenkinimo koncepcijai teigia A. Pajuodis (2005). Aukštas pirkėjų pasitenkinimo lygis labai svarbus įmonės perspektyvos indikatorius, kadangi jis glaudžiai siejasi su pirkėjų lojalumu, kuris savo ruožtu garantuoja nuolatinį pinigų srautą. Nors pirkėjų pasitenkinimo ir negalima laikyti jų pririšimo garantija, tačiau jis neabejotinai yra pagrindinė pakartotinio pirkimo elgsenos prielaida.

Sunku apibrėžti, koks turi būti geras aptarnavimas: tai, kas tenkina vieną klientą, gali visiškai netenkinti kito. Juk visi klientai skirtingi, tikisi skirtingų dalykų, be to, juk ne vienodai suvokia ir interpretuoja tai, ką gavo aptarnavimo metu. Veiksnius, kurie apibūdina gerą aptarnavimą nagrinėjo daugelis autorių, tai matyti 2 lentelėje.

2 lentelė

Veiksniai, lemiantys pasitenkinimą aptarnavimu

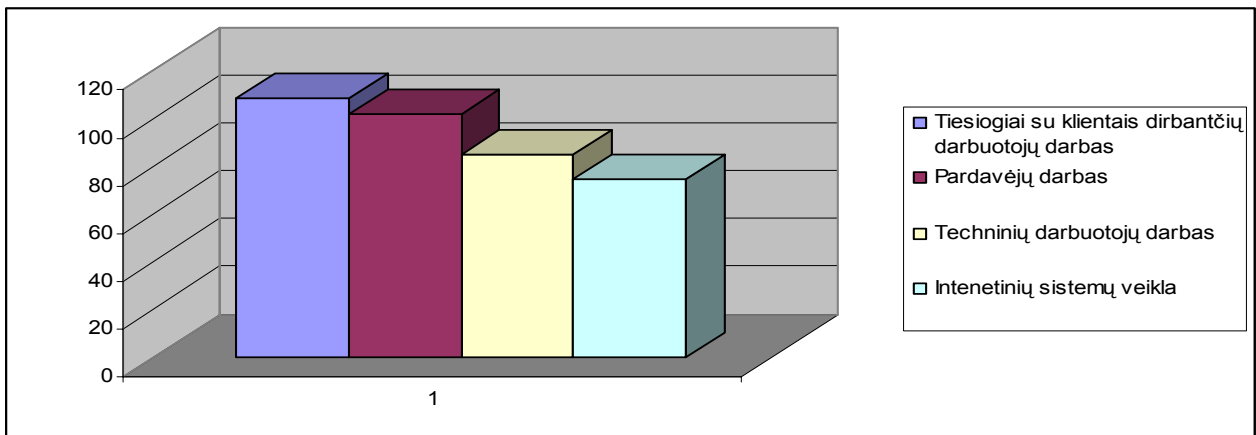
| | |
|----------------------------------|--|
| J.Banytė (2001) | <ul style="list-style-type: none"> • Specifinės (techninės) žinios; • Asmeniniai įgūdžiai; • Teigiamos nuostatos; • Bendravimas ir komandinis darbas; • Nuolatinis tobulėjimas. |
| C. Banker (2006) | <ul style="list-style-type: none"> • Čia išsprendžia kliento individualias problemas; • Čia puikiai žino ir išmano apie savo produktą, paslaugą; • Čia paprasta, malonu bendrauti; juos lengva pasiekti. |
| Personalo vertė ir vadyba (2006) | <ul style="list-style-type: none"> • Nejaustų kliūčių kelyje, vedančiame pas mus; • Bendrautų su asmenimis, gebančiais profesionaliai atsakyti, patarti, konsultuoti; • Jaustųsi gerai, kalbėdamas netgi apie neigiamus, probleminius dalykus; • Gautų šiek tiek daugiau nei tikėjosi. |

Šaltinis : sudaryta autorės.

Lyginant šių autorių pastebėjimus, galima daryti prielaidą, kad labai svarbu techninės žinios t.y. gerai išmanyti siūlomą produktą, teigiamos nuostatos, malonus bendravimas, kliento poreikių išsiaiškinimas bei lūkesčių viršijimas.

Šią prielaidą atspindi lyginamieji įvairių verslo kompanijų klientų pasitenkinimo tyrimai J.D.Power and Associates (2006) 2 pav:

- Palankiausiai klientai vertina tiesiogiai su klientais ir telefonu dirbančių darbuotojų aptarnavimą (pasitenkinimo indeksas- 109, kitų sričių vidurkis- 100);
- Palankiai vertina mažmeninės prekybos darbuotojų, pardavėjų elgesį (pasitenkinimo indeksas - 102);
- Mažiau palankiai – techninių darbuotojų (vairuotojų, surinkėjų, montuotojų) aptarnavimą (pasitenkinimo indeksas - 85);
- Mažiausią pasitenkinimą klientai jaučia aptarnaujami ne asmenų, bet internetinių sistemų (indeksas - tik 75), nežiūrint laiko taupymo, paprastumo ir greitumo, fiksuojamos techninės problemos, neaiškumai ir informacijos stoka, ryšio su kompanija nejautimas.



2 pav. Lyginamieji klientų pasitenkinimo tyrimai

Šaltinis : J.D.Power and Associates (2006)

Nors šiandieniniai klientai turi didesnes galimybes pasirinkti, koku būdu kreiptis į kompaniją – ateiti, skambinti telefonu, klausti faksu ar elektroniniu paštu, tačiau pastarosios nepasirengusios lanksčiai ir efektyviai paskirstyti savo dėmesį visiems klientų srautams. Vienos kompanijos tiesiog nesudaro klientams galimybių jų pasiekti vienu ar kitu keliu, todėl praranda dalį savo vartotojų. Vieniems priimtinau užsisakyti prekę ar paslaugą internetu, kitas- klientas pajus, kad nepamatęs prekės

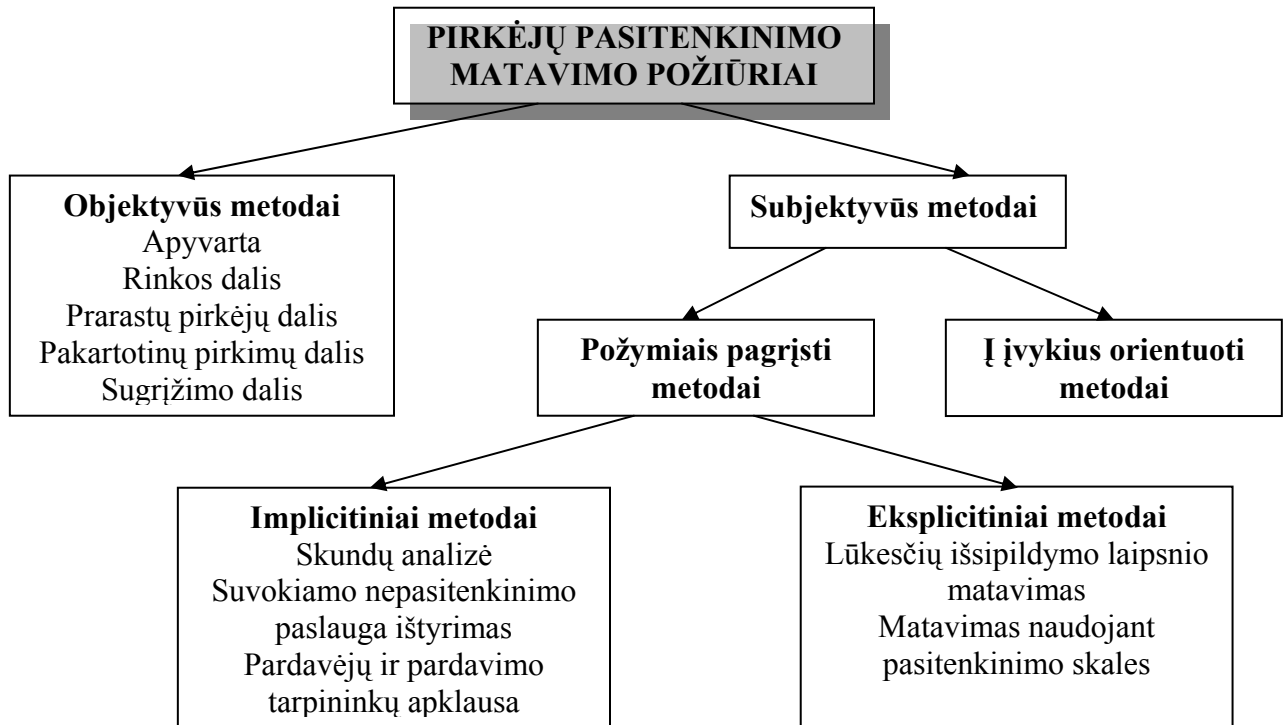
ar paslaugos tiekėjo – gyvo žmogaus ir nepasitaręs su juo jis apsispręsti negali. Jeigu tokia galimybė apribota- kliento noras ir lieka tik geru jo ketinimu teigia personalo vertė ir vadyba (2006). Kaip matome iš 3 pav. palankiausiai klientai vertina tiesiogiai su klientais dirbančių darbuotojų darbą. Tačiau kalbant apie klientų aptarnavimą tiesioginio kontakto metu svarbu žinoti, kad įėjusiam klientui reikia laiko adaptuotis naujoje patalpoje, apsidairyti, priprasti. Skubus puolimas, tikrai nebūtinus, jis kelia diskomfortą, neleidžia pasiekti aktyvaus priėjimo tikslų- sužinoti, kokie aptarnaujančiojo veiksmai galėtų būti reikalingiausi. Taip pat ne kiekvienas užėjęs yra aiškiai apsisprendęs dėl užėjimo motyvų. Statistika byloja tai, kad šiandienos klientas labiausiai vertina, kai gilinamasi į jo požiūrį, atsakoma į klausimus ir sprendžiamos jo problemos! To paties leidinio autoriai pastebi, kad bėda ta, jog dažnai Lietuvos kompanijos labiau orientuojasi į paplitusias išorines taisykles, t.y. kreipia daug dėmesio į tai, kaip pasitikti žmones,- ką sakyti, kiek šypsotis, kur žiūrėti, kaip atsisveikinti ir panašiai. Suprantama, apsibrėžti ir susitarti, kaip maloniai elgsimės su klientu sutikę jį ar atsisveikindami su juo, lengviausia. Bet ar klientas jausis puikiai, jei maloniai šypsodamiesi mes neatsakysime į jo klausimą, nepateiksime jam rūpimų faktų, nepatarsime?

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

Esminė nuostata - tai orientacija į klientą, siekiant jį suprasti, išspręsti jo problemas. Tuomet neapribojame savo galimybių ir neapsibrėžiame situacijos sprendimų dar prieš susitikdami su klientu. Mūsų sąžiningumas, atvirumas padeda sukurti ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius. Tuomet neslepame veiklos defektų, rizikingų pusių, nemeluojame ir nesistengiame įbrukti bet ko. Esminė nuostata- duoti klientui daugiau nei jis tikisi: pradžiuginti, nustebinti, apdovanoti - rūpintis juo.

Siekiant efektyvaus ir nuolatinio darbo su klientais labai svarbu sekti klientų pasitenkinimo lygį. Kaip pastebi A. Pajuodis (2005) būtina pirkėjų pasitenkinimo valdymo sąlyga yra informacija apie tai, kokiose srityse pirkėjo lūkesčiai pasiteisino ar buvo viršyti ir kokiose ne. tokią informaciją galima gauti

tik išmatavus pirkėjo pasitenkinimo laipsnį. Skiriami objektyvūs ir subjektyvūs pirkėjų pasitenkinimo matavimo metodai, kurių sąsajos parodytos 3 pav..



3 pav. Pirkėjų pasitenkinimo matavimo požūriai

Šaltinis : A. Pajuodis (2005) „Prekybos marketingas“. Eugrimas

Pirkėjų pasitenkinimas vis dažniau naudojamas kaip neekonominis rodiklis įmonės palyginimui su konkurentais, su savo ankstesnių tyrimų rezultatais, taip pat atskirų įmonės filialų palyginimui.

Analizuojant pirkėjų pasitenkinimą viena svarbiausių sąlygų,- kad klientas jaustųsi gerai, kalbėdamas netgi apie neigiamus, probleminius dalykus, todėl pardavėjui yra labai svarbu prieštaravimus pažinti ne tik todėl, kad galėtų į juos reaguoti, bet ir kad pirkėjo prieštaravimus gebėtų pritaikyti pardavimo eigoje.

Pirkėjo pardavimo vadybininkui išsakomi prieštaravimai dėl siūlomo įsigyti daikto yra neatsiejama kiekvieno pardavimo pokalbio dalis. Sugebėjimas išsiaiškinti ir neutralizuoti pirkėjo prieštaravimus yra bene vienas svarbiausių vadybininko sugebėjimų teigia E. Masalskienė ir kiti (2008). Reiktų įsidėmėti, kad pirkėjo išsakomi prieštaravimai nėra kažkas negero ir nenormalaus. Priešingai, prieštaravimai reiškia, kad klientas domisi siūlomu produktu ar paslauga. Jam tiesiog reikia padėti susigaudyti savo mintyse. Jei klientui tai nebūtų įdomu, jis tikrai negaištu laiko pokalbiui ir nesivargintu prieštarauti. Nereikia kliento pastabų ir kritikos suvokti kaip kliūtis, kuri yra sudaroma tam, kad vadybininkas suklyptų. Tai greičiau reiktų suprasti kaip ženklą, jog jis aktyviai dalyvauja ir kaip nuorodą į tai, ties kuria vieta yra neaiškumai ir kur reikalingas paaiškinimas.

Šie autoriai išskiria prieštaravimų tipus:

Informacinio tipo prieštaravimai. Juos ko gero net ir ne visai tikslu būtų vadinti prieštaravimais. Tai greičiau kliento klausimai dėl papildomos informacijos vienu ar kitu aspektu.

Neišsakyti prieštaravimai. Pirkėjas gali nesugebėti suformuluoti prieštaravimo. Pirkėjas dėl vienokių ar kitokių priežasčių gali nenorėti pasakyti, kas jam yra nepriimtina .

Psiudo prieštaravimai. Nenorėdamas įvardinti tikrųjų atsisakymo pirkti priežasčių (tai gali būti neturėjimas pakankamai lėšų, nesugebėjimas eksploatuoti įsigyto įrenginio) pirkėjas gali pateikti vadybininkui menamus prieštaravimus.

Taktiniai prieštaravimai. Su taktiniais prieštaravimais vadybininkas dažniausiai susiduria tuomet, kai turi reikalų su profesionaliais pirkėjais. Tai prieštaravimai siekiant išgauti kuo palankesnes finansines sąlygas.

Prieštaravimai dėl per didelės kainos. Didesnė prieštaravimų dalis vienaip ar kitaip kyla dėl prekės kainos.

Kūrybingas kliento problemos sprendimas yra pažengusio klientų aptarnavimo etapas. Įmonėms, kurios sugeba lanksčiai ir kūrybingai spręsti kliento problemas, yra būdingi du dalykai. Pirmiausia, tokioms įmonėms (ir vadovams, ir aptarnaujančiam personalui) iš tikrųjų rūpi jų klientai. Kitas dalykas – tokiose įmonėse darbuotojai turi įgaliojimus lanksčiai ir kūrybiškai spręsti klientų problemas. Kitaip sakant, net jeigu darbuotojams ir rūpi klientas, bet jų rankos yra “surištos”, jie problemos neišspręs. Ir atvirkščiai, įgaliojimai dažnai motyvuoja net ir entuziazmu netrykštančius darbuotojus, nes turėti įgaliojimus yra malonu teigia Ž. Stankevičius (2008).

Nors pirkėjus itin erzina pardavėjų nekompetencija, visgi šiais laikais kai gaunama gausybė įvairios informacijos prekių techninių parametrų išvardijimas, supažindinimas su visu siūlomu asortimentu tai dar nėra rodiklis reiškiantis, kad atėjęs potencialus klientas taps realiu klientu. Be abejo šių dalykų pamiršti ir ignoruoti negalime tačiau, labiausiai klientai vertina išspręstas jo individualias problemas, įsigyjamo produkto vertės atskleidimą.

1.1.4. Klientų aptarnavimo sistemos kūrimas

Kalbant apie klientų aptarnavimo sistemos kūrimą labai svarbu išsiaiškinti ryšių su pirkėjais valdymo tikslus bei kaip juos įgyvendinti. Ryšių su pirkėjais valdymo tikslai pavaizduoti 4 pav.

RYŠIŲ SU PIRKĖJAIS VALDYMO TIKSLAI

KOKYBINIAI

- Pirkėjų pasitenkinimas;
- Organizavimas teigiamos ir pašalinimas neigiamos reklamos „iš lūpų į lūpas“;
- Popirkiminio įvaizdžio kūrimas;
- Pirkėjų pateiktos informacijos panaudojimas

KIEKYBINIAI

- Pardavimas, rinkos dalis, pelnas;
- Pakartotiniai pirkimai;
- Prekybos išplėtimas arba kryžminis pardavimas;
- Marketingo išlaidų mažinimas;
- Ekonominis rizikos apribojimas.

4 pav. Ryšių su pirkėjais valdymo tikslai

Šaltinis : A. Pajuodis (2005) „Prekybos marketingas“. Eugrimas

Kalbėdami apie klientų aptarnavimo sistemą, negalime nepalieti prekybos įmonės paslaugų. Vis labiau panašėjant atskirus pirkėjų poreikius tenkinančiam prekių asortimentui, paslaugų, kaip prekybos įmonių diferencijavimo ir profiliavimo priemonės, reikšmė didėja. Anot A. Pajuodžio (2005) plačiaja prasme visa prekybos įmonės veikla yra paslaugų teikimas. Tačiau prekybos marketingas šiai pardavimo politikos priemonei priskiria tik tas paslaugas, kurios, lyginant su pagrindine veikla- prekių pardavimu,- yra papildomo, pridėtinio pobūdžio.

Paslaugų politika- tai visuma papildomų pirkėjų aptarnavimo priemonių, kuriomis siekiam skatinti pagrindinę prekybos įmonės veiklą- prekių pardavimą A. Pajuodis (2005). *Prekybos įmonių (objektu) paslaugos*- tai su prekių pardavimu susijusios papildomos paslaugos, teikiamos prieš prekių pirkimą, jo metu ar po jo, kad skatintų bei remtų pagrindinę veiklą- prekių pardavimą.

Anot A. Pajuodžio (2005) papildomos paslaugos įmonei padeda:

- Padidinti prekių pardavimą turimiems klientams;
- Skatinti pakartotinį prekių pirkimą;
- Įgyti naujų pirkėjų
- Profiliuoti prekybos objektus;
- Didinti pirkimo vietų patrauklumą, gerinti jų įvaizdį;
- Išsiskirti iš konkurentų ir su jais varžytis;
- Didinti pirkėjų pasitenkinimą ir jų ištikimybę.

Kalbant apie klientų aptarnavimo sistemą labai svarbu klasifikuoti klientus, kad būtų galima siūlyti kuo individualesnius sprendimus, aiškiai suprasti ir įvardinti tikslus kodėl ši sistema reikalinga

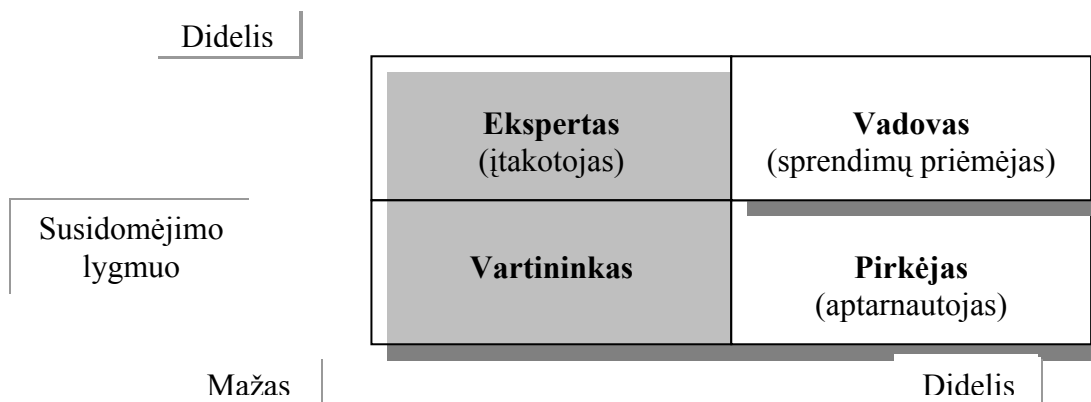
bei nepamiršti kad ryši su klientais kuria ne tik priešakinės linijos darbuotojai bet visi organizacijoje dirbantys ir su ja susiję žmonės.

Kalbant apie klientų aptarnavimo sistemą pirmiausia reikėtų išskirti pirkėjus pagal jų vaidmenis.

R.Urbanskienė ir kiti (2000) remdamiesi užsienio autoriais išskiria du pagrindinius vartotojų tipus :

- Galutiniai vartotojai – tai asmenys (individualūs vartotojai), šeimos namų ūkiai. Jų pirkimo elgsena paprastai asocijuojasi su vartojimo prekių ar paslaugų pirkimu asmeniniam vartojimui.
- Organizacijų (įmonių) vartotojai. Šiems priskiriamos gamybinės įmonės, prekybinės (didmeninės ir mažmeninės), valstybinės ir kitos nekomercinės organizacijos. Šios perka įvairias prekes ar paslaugas prekinės produkcijos gamybai ir norėdamos perparduoti jas kitiems vartotojams.

Kadangi šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas ne privačių klientų, o įmonių kaip klientų aptarnavimui svarbu suprasti, kad įmonėje su kuria rengiamės dirbti, dirba daugybė darbuotojų, todėl labai svarbu nusistatyti ar išsiaiškinti kas už ką atsakingas t.y. kas tik renka informaciją, o kas įtakoja ir priima sprendimus. Tai svarbu siekiant taupyti pardavėjo laiką bei neižeisti kliento įmonės darbuotojų. Juk kaip dažnai darbuotojai siekdami efektyviausio rezultato „peršoka“ jų akimis žiūrint nereikšmingus žmones siekdami tiesioginio kontakto su įmonės vadovu kaip pagrindiniu sprendimo priėmėju. P. Cheverton (2001) suskirstė pirkėjus pagal jų vaidmenis- 5 pav.



5 pav. Pirkėjai pagal jų vaidmenis

Šaltinis: P. Cheverton (2001)

Organizacijų vystymo centras (2007) pateikia pirkėjų pagal jų svarbą dalyvaujant pirkimuose apibrėžimus:

- Vadovas (sprendimų priėmėjas)- šis žmogus vaidina svarbiausią vaidmenį. Sprendimą greičiausiai įtakos jo asmeninis veiklos vertinimas. Patariama būti kuo arčiau jo.
- Ekspertas (įtakotojas) – šis pirkėjas nori tik nustatyti gaires pirkimui ir tai išryškėja gan anksti. Bendravimas su ekspertu pasiteisina, kadangi jie gali padėti apginti sprendimą ir suteikti labai daug vertingų patarimų. Patariama įtraukti juos, klausti jų patarimų ir pranešti jiems kaip viskas vyksta toliau.
- Pirkėjas (aptarnaujantis)- jis atlieka šį vaidmenį kažkieno tai kito vardu. Tokį pirkėją dažniausiai domina tik kaina, kai tuo tarpu, galima manyti, kad galutinį vartotoją žymiai labiau domina kokybė. Patariama praėti pro šį pirkėją, bet tik su jo leidimu.
- Vartininkas- dažniausiai tai pirkėjai, kurie pristatomi kaip kontaktiniai asmenys. Dažnai jie patys nejaučia didelio susidomėjimo ar išitraukimo, tačiau neleidžia pasiekti kitų asmenų.

M. Šontaitė, A. Bakanauskas (2007) pastebi kad pastaruoju metu vis didesnis skaičius organizacijų, siekiančių veiklos efektyvumo, atkreipia dėmesį į vartotojų išlaikymo poveikį geriems veiklos rezultatams. Dėl šios priežasties organizacijos imasi tam tikrų veiksmų, kad patenkintų vartotojus, tačiau tai nėra daroma kryptingai ir tinkamai dėl žinių ir patyrimo stokos, didėjanti konkurencija verčia organizacijas ieškoti naujų ir originalių būdų, padėsiančių išlaikyti vartotojus, tačiau jos turi suprasti, kad veiksmai, orientuoti į vartotojų išlaikymą, turi būti formuojami atsižvelgiant į tikslinių vartotojų pageidavimus. Būtent todėl tokia svarbi yra segmentacija. Taigi nenuostabu, kad pirkėjus pagal skirtingus požymius klasifikavo daug autorių. Klasifikacija pagal autorius nurodyta 3 lentelėje.

R.Urbanskienė ir kiti (2000) rašo, kad *segmentacija* tai- rinkos padalijimas į santykinai homogeniškas vartotojų, turinčių panašius norus ar poreikius, grupes.

Kaip pastebi B.Vengrienė (2006) *segmentavimo tikslas* – išryškinti galimas veiklos alternatyvas ir atskleisti paslaugų pritaikymo klientams viename ar keliuose segmentuose galimybes. Jo pagrindu pasirenkama įmonės pozicija ir veiklos tikslas bei pobūdis. Taigi jis yra visų vadybos sprendimų pagrindas. F. Reicheld (2006) akcentuoja, kad pirmuoju punktu, kurį reikia įvykdyti siekiant teisingai daryti verslą tai būtinybė sukurti vertingus pasiūlymus atitinkamoms klientų grupėms. Tai reiškia, kad būtina teisingai suskirstyti savo klientų bazę į atskirus segmentus ir kiekvienam tiksliniam segmentui sukurti visą klientus džiuginančių išpūdžių komplektą. Pasak B. Vengrienės (2006) segmentavimas leidžia padalyti nevienalytę rinką į specifinius homogeniškus segmentus. Šiems segmentams pritaikoma siūloma paslauga ar prekė. Taip atsiranda galimybė geriau patenkinti klientą,

sukurti jam didesnę naudą (vertę) ir užsitikrinti jo lojalumą bei palankų įmonės darbo vertinimą. Rinkai segmentuoti naudojami rinkos tyrimai. Nustatyti segmentai leidžia įmonei :

- Suderinti pasiūlą su atitinkamam segmentui priklausančių klientų poreikiais ir išvengti nesėkmingų būdų bei sprendimų;
- Rinkos segmentų analizė sudaro pagrindą planuoti ilgalaikę įmonės veiklą;
- Plėtoti naujas paslaugas, pritaikytas atskiram segmentui;
- Įgyti konkurencinį pranašumą.

3 lentelė

Klientų skirstymas

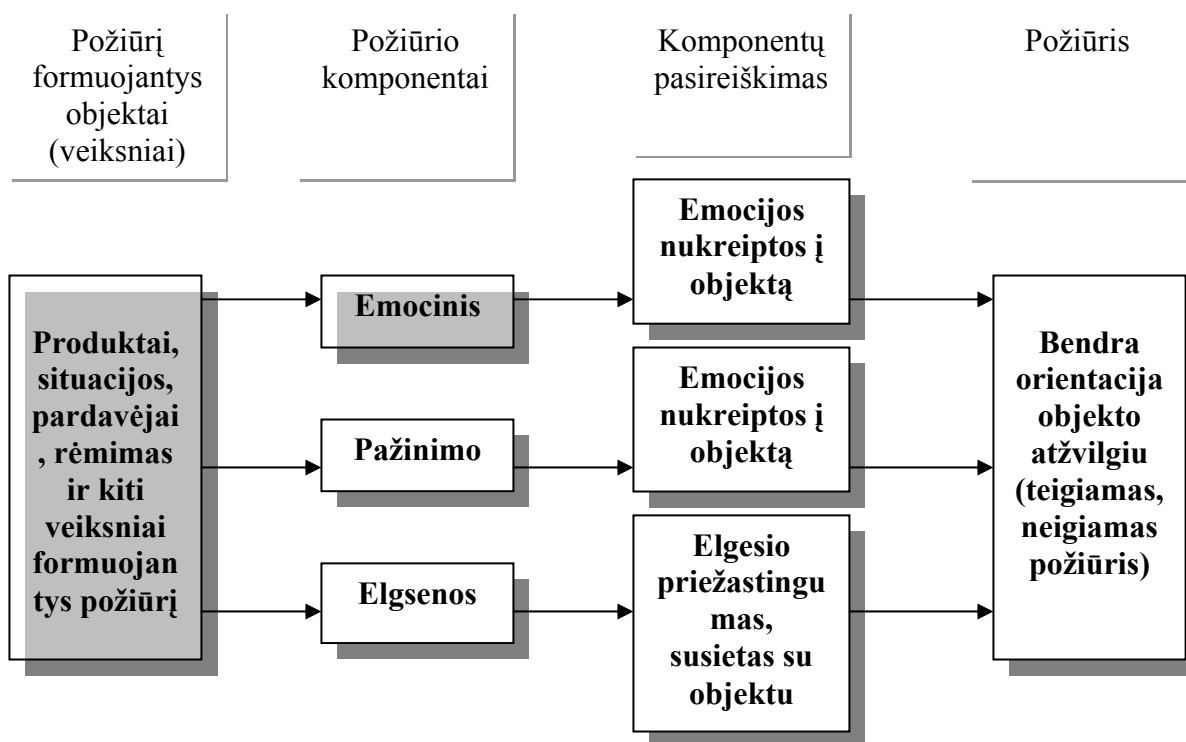
| | |
|--|--|
| <p><i>Pagal tai kokie klientai lankosi mūsų organizacijose</i> E. Masalskienė ir kiti (2008)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Amžinai skubantys arba nepagaunamieji; • "Kietuoliai"; • Pesimistai; • Konservatoriai; • Novatoriai; • Plepiai; • Tyleniai ; • Pedantai; • Neryžtingieji; • "Aukšiniai" klientai. |
| <p><i>Pirkėjai pagal jų požiūrį</i> R. Urbanskienė ir kiti (2000)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Praktiškasis požiūris; • Pasyvus požiūris; • Pažintinis (kognityvinis) racionalus požiūris; • Emocionalus požiūris. |
| <p><i>Klientai pagal jų patrauklumą pardavėjams</i> Organizacijų vystymo centras (2007)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ypatingai svarbūs klientai; • Augančios svarbos klientai; • Palaikomi klientai; • Atsitiktinis klientas. |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visus šiuos klientų tipus sutinkame savo organizacijose, tačiau svarbiausia kalbant apie klientų aptarnavimo sistemą pažinti juos pagal požiūrį bei skirti pagal jų patrauklumą mums – pardavėjams.

B. Čereška (2004) *požiūris (attitude)*- tai ilgalaikis pažinimo, emocijų ir elgesio procesų rezultatas, susijęs su vartotojo aplinkos pažinimu ir prisitaikymu prie jos. Požiūriai yra žmogaus reakcija į tam tikrus objektus, rodanti ar vartotojas palankiai, ar nepalankiai nusiteikęs kokio nors „objekto“ atžvilgiu. Jie kaupiami asmens sąmonėje visą gyvenimą ir bet kuriuo momentu gali būti aktyvuoti pažinimo proceso metu. V. Pranulis (1998) *požiūrį* apibūdino kaip nuostatą, kylančią iš žmogaus emocijų, pažinimo, patyrimo bei motyvacijos.

Vartotojo požiūriui tiesioginį poveikį daro aplinkos objektai ir situacijos. Tai pavaizduota 6 pav.

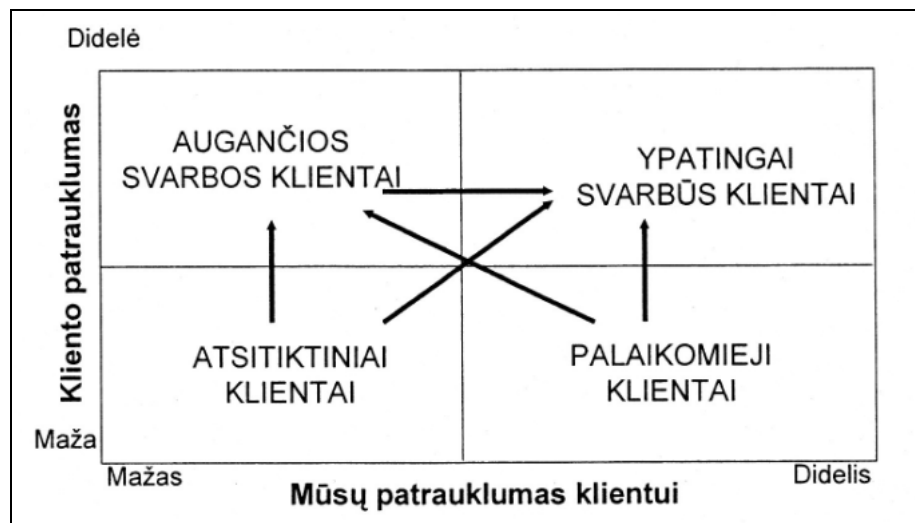


6 pav. Požiūrio formavimosi modelis (pagal Hawkinsą).

Skirstant vartotojus į grupes svarbu atskirti kuo skiriasi kliento patrauklumas mums ir mūsų patrauklumas klientui, tai pavaizduota 7 pav. . Organizacijų vystymo centras (2007) apibūdina:

Kliento patrauklumas – kas padaro klientus ar potencialius klientus patraukliais pardavėjui?

Pardavėjo patrauklumas klientui- kas padaro pardavėją patrauklų klientui, lyginant su konkurentais?



7 pav. Vartotojų skirstymas pagal patrauklumą

Šaltinis : Organizacijų vystymo centras (2007)

Kuriant klientų aptarnavimo sistemą- vienas svarbiausių momentų - išsiaiškinti klientų tipus dėl kelių priežasčių:

- tai padeda geriau organizuoti darbo procesą, nes tampa aiškūs prioritetai,
- išsiaiškinus pirkėjo tipą tampa aiškios bendravimo su juo gairės,
- tai padeda rasti optimaliausią sprendimą- pritaikytą būtent tam pirkėjų tipui.

Šiame skyriuje įvardinti klientų tipai ir atskleisti veiksniai pagal šiuos tipus lemiantys klientų lojalumą įmonei arba nepasitikėjimą. Iš išdėstytos medžiagos matyti, kad nepakanka vien informacijos apie technines charakteristikas, o skirtingiems klientų tipams reikalinga atrasti skirtingą „priėjimą“ prie jų.

1.2. Veiksniai padedantys išlaikyti klientus

1.2.1. Vartojimo prekių pirkimo procesas

Kad galėtume sukurti efektyvią klientų aptarnavimo sistemą, turime pažinti klientą t.y. suprasti jo elgesį, išsiaiškinti kas yra pirkimo procesas, bei kokius jo etapus kartu su klientu turime pereiti.

Žmogus, veikiamas išorinių ir vidinių veiksnių, nuolat renkasi prekes, jas perka ir vartoja. Nuo to momento, kai jam prireikia kokios nors prekės, iki tada, kai jis ją įsigyja, vartotojo veiksmai yra tam tikro nuoseklumo. V.Pranulis ir kiti (2006) apibrėžia kas vadinama pirkimo procesu. Vartotojo veiksmai, apimantys laikotarpį nuo poreikio atsiradimo iki prekės įsigijimo, vadinami *pirkimo procesu*. B. Čereška (2004) apibūdina vartotojo sprendimą kaip tam tikrų veiksmų procesą, kai vartotojas pasirenka prekę, galinčią padėti išspręsti problemą arba patenkinti iškilusį poreikį.

V.Pranulis ir kiti (2006) taip pat išskiria vartojimo prekių proceso etapus. Vartojimo prekių pirkimo proceso etapai:

- *Poreikio atsiradimas.* B. Alborovienė (2002) pastebi, kad poreikis susiformuoja veikiant vidiniams ir išoriniams veiksniams. Bet kuriuo atveju poreikis turi pasiektinam tikrą intensyvumą ir kurį laiką būti nepatenkintas. Kuo stipresnis, intensyvesnis poreikis, tuo stipresnis noras jį patenkinti.
- *Informacijos paieška.* Dažniausia kilęs poreikis negali būti patenkintas iškart, nes vartotojas neturi pakankamai informacijos apie rūpimą prekę. Anot B. Vengrienės (2006) vartotojai informaciją apie ieškomas materialiąsias prekes paprastai gauna dvejopai: iš asmeninių šaltinių (draugų, pažįstamų, ekspertų patarimai) ir iš bendrųjų neindividualizuotų šaltinių (įvairūs leidiniai, radijo ir televizijos laidos, reklamos pranešimai).
- *Informacijos įvertinimas.* V.Pranulis ir kiti (2006) pastebi, kad pirkėjo sprendimai dėl prekės įvertinimo yra sudėtingiausi visame procese. Pasak B. Vengrienės (2006) pirkdamas prekes vartotojas atsižvelgia į daugelį kokybės vertinimo parametrų: stilių, spalvą, etiketę, išvaizdą, dydį, pakuotę, firmos ženklą, kainą.
- *Sprendimo pirkti priėmimas.* Kaip teigia B. Alborovienė (2002) įvertinęs visą turimą informaciją, vartotojas suteikia vienai prekei pirmenybę.
- *Reakcija nupirkus.* Vartotojas nusipirktą prekę lygina su savo lūkesčiais ir tampa patenkintas arba nepatenkintas. Jei vartotojas patenkintas įsigyta preke, tai jis įgyja pasitikėjimo tos įmonės gaminamomis prekėmis teigia V.Pranulis ir kiti (2006).

Žinodami šiuos etapus galime tikslingai paskirstyti savo veiksmus kaip elgtis kiekvienoje stadijoje. Iš pateiktų pirkimo proceso etapų matome, kad pardavėjas kiekvienoje stadijoje gali ir turi siekdamas organizacijos veiklos gerinimo daryti tam tikrus žingsnius. Pavyzdžiui suteikti tikslią ir teisingą informaciją informacijos paieškos etape ar bendrauti su klientu po pardavimo, kad neatsitiktų taip, jog kliento lūkesčiai liko nepatenkinti.

P. Kotler (2004) pastebi, kad inžinierių manymu, daugelį klientų privilioja geriausi gaminiai ir žemiausia kaina. Bet toks požiūris į klientą yra palyginti naivus, kadangi klientai labai skiriasi pagal tai, ką jie mano esant geriausiais produktais ir mažiausiomis išlaidomis. Nepakanka vien tik parduoti produktą. Įmonė turi siekti, kad kartą prekę įsigijęs klientas vėl grįžtų pas tą patį tiekėją. Tam yra kuriamos pirkėjų pririšimo programos. Kaip pastebi A. Pajuodis (2005) pirkėjų pririšimą prie parduotuvės lemia daugelis veiksnių. Pirmiausia paminėtini tokie veiksniai, kurie, atliekant tyrimus, dažniausiai nurodomi kaip svarbiausi kriterijai pasirenkant parduotuvę. Tai parduotuvės vieta,

asortimentas, kainos- kokybės santykis, prekių kokybė, pardavėjų maloni elgsena ir dalykinė kompetencija. Jei prekybos įmonė šių kriterijų požiūriu vertinama kaip patraukli, tai yra rimta prielaida teigti, kad ji turės didelę dalį ištikimų pirkėjų. Remdamasis G. Jungwirth A. Pajuodis (2005) suskirstė pirkėjų pririšimo tikslus (4 lentelė) į ekonominius ir neekonominius.

4 lentelė

Pirkėjų pririšimo tikslai

| PIRKĖJŲ PRIRIŠIMO EKONOMINIAI TIKSLAI | PIRKĖJŲ PRIRIŠIMO NEEKONOMINIAI TIKSLAI |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pardavimo, apyvartos ir rinkos dalies tikslai • Didesnės pajamos iš vieno pirkėjo • Geresnė pelno ir padengimo indėlio situacija • Pardavimo nenutrūkstamumas • Didesnė nuolatinių pirkėjų dalis • Mažesnis kainų elastingumas • Reklamos sklaidos nuostolių sumažinimas • Pakartotinių pirkimų dalies didinimas | <ul style="list-style-type: none"> • Pirkėjui artimesnis įmonės įvaizdis • Didesnis popirkiminis pasitenkinimas • Mažiau nepareikštų nusiskundimų • Teigiama propaganda „iš lūpų į lūpas“ • Didesnis skundų patenkinimas • Ryšiai su įmone |

Šaltinis: A. Pajuodis (2005) „Prekybos marketingas“. Eugrimas

Kaip rašo B. Čereška (2004) reklamos specialistai teigia, kad vartotojai perka ne prekes, ne paslaugas, o pasitenkinimą, malonumą, naudą, kurios laukia ir kurią patiria, naudodami tą daiktą. Todėl išsiaiškinkime ką reiškia tokios sąvokos, kaip „vartotojų elgsena“ (5 lentelė) ir „vartotojų elgesys“.

5 lentelė

Vartotojų elgsena

| | |
|------------------------------|---|
| (J.Mowen) | <i>Vartotojų elgsena</i> - tai žmonių, siekiančių patenkinti savo norus ir poreikius, veiksmai perkant ir naudojant prekes bei paslaugas. |
| R.Urbanskienė ir kiti (2000) | <i>Vartotojų elgsena</i> - tai veiksmai, susiję su prekės įsigijimu ir nukreipti į vartotojų norų, poreikių tenkinimą. |
| B. Alborovienė | <i>Vartotojo elgsena</i> - tai individo jausmai, susiję su prekės įsigijimu bei vartojimu ir |

| | |
|--------|---|
| (2002) | apimantys jo poelgius nuo atsiradimo problemos, kurią gali išspręsti prekės įsigijimas, iki reakcijos jau įsigijus prekę. |
|--------|---|

Šaltinis : sudaryta autorės.

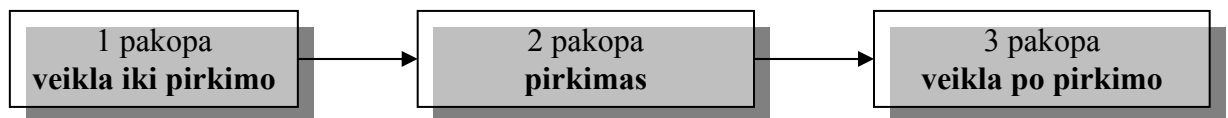
Kaip rašo R.Urbanskienė ir kiti (2000) *virtotojo elgsena* apima protinius sprendimus bei fizinius veiksmus, kylančius iš šių sprendimų. Vartotojų elgsenos svarbiausia ašis- vartotojas, kuris kaip asmenybė yra sudėtingas subjektas, o jo elgesį nelengva prognozuoti.

B. Čereška (2004) pastebi, kad *virtotojo elgsena* atspindi jo veiksmus, pasireiškiančius prekių ir paslaugų, kuriomis jie tikisi patenkinti poreikius, paieška, pirkimu, naudojimu, vertinimu ar atsisakymu.

Virtotojų elgesys- sudedamoji žmogaus elgesio dalis. Tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei naudojimu ir apimantys poelgius nuo problemos, kuri gali kilti prekę įsigyjant atsiradimo, iki reakcijos į jau įsigytą ar vartojamą prekę apibrėžia R. Urbanskienė ir kiti (2000). Ji apima specifines žmogiškojo elgesio dalis, susijusias su rinkos elementais. Šie autoriai remdamiesi žymiausiai specialistais išskyrė vartotojų elgsenos bruožus (kai kur vadinama prielaidomis):

Virtotojų elgsena yra motyvuota. Vartotojai turi būti motyvuoti turėti tam tikrus tikslus.

Apima daug veiksmų.



Sudėtinga ir priklauso nuo laiko. Laiko atžvilgiu vartotojo elgsena nagrinėjama pagal trukmę, kuri dalijama į laikotarpį iki sprendimo priėmimo ir viso proceso.

Apima skirtingus vaidmenis. Tai gali būti : įtaką darantis asmuo (pirkėjas ir vartotojas), įtaką darantis asmuo (pirkėjas), įtaką darantis asmuo (vartotojas), tik įtaką darantis asmuo, pirkėjas (tik vartotojas), tik pirkėjas, tik vartotojas.

Virtotojų elgesys yra lemiamas išorinių veiksmų. Vartotojų elgsenai svarbūs išoriniai veiksniai, kurie gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos. Vartotojų sprendimus tam tikrais būdais paveikia tokie išoriniai veiksniai kaip kultūra, socialinės klasės, šeima, ekonominė situacija, grupės ir kt.

Virtotojų elgesys priklauso nuo asmenybės bruožų, nuo situacijos. Vartotojai kaip asmenybės yra skirtingi, ir todėl net tose pačiose situacijose jų elgsena gali būti skirtinga.

Pirkėjams svarbu, ne tai, ką gamintojas suvartoja gamindamas prekę, ne gamybos technologija, neretai net ne žaliavos, iš kurios ji pagaminta, bet kokią naudą ir malonumą jis gauna tą prekę vartodamas.

1.2.2. Pardavimai bei jų skatinimas

Mažmeninės prekybos sėkmės esmė yra vieta ir informacija, lemianti tinkamą planavimą, strategiją, parduotuvės rūšį, pelno ar pardavimo modelius, asortimento sprendimus ir kitus klausimus. Vieta svarbi todėl, kad parduotuvė turi būti ten, kur ją matyti pageidauja pasirinkta pirkėjų grupė. Gera vieta nuo blogos gali skirtis viso labo transporto eismo sistemomis ir galimybe apsisukti intensyvaus eismo kelyje. Transporto eismo sistemų pakeitimai, sukeltys judėjimo struktūros pokyčius, gali dramatiškai paveikti mažmeninės prekybos vietų patrauklumą. Prekybos vieta taip pat lemia pramoninių prekybos tarpininkų veiklos sėkmingumą. Klientai yra klientai, jie pirs tos vietose, kurias lengviausia ir patogiausia pasiekti teigia J. Mariotti (2006).

Paveikti vartotoją taip, kad jis užuot pirkęs konkurento produkciją, įsigytų jūsų – svarbiausia protingo rinkodaros specialisto užduotis. Populiariausi būdai tą padaryti yra šie:

- Išpardavimas – populiariausias ir vis dar efektyviausias svertas.
- Naujos, patobulintos prekės – žinoma taktika, kurią vartojamųjų prekių rinkodaros vadybininkai taiko jau daugelį metų.
- Nuolaidos ir premijos – populiarūs nuolaidų kuponai, prekyba su nuolaida, premijos, ypatingo dydžio pakuotės, kuriose siūloma didesnis produkcijos kiekis už mažesnio kiekio kainą.
- Naujos produkcijos akcijos.
- Nemokamas išmėginimas.
- Nukainavimas ir nemokamas arba pigus finansavimas.
- Informaciniai komerciniai renginiai.
- Pamatyk ir įsigyk.

Kaip išskiria B.Vengrienė (2006) atrankos kriterijai dėl kurių pirkėjas renkasi pardavėją gali būti: a) kaina, b) ypatinga pirkimo procedūra, pavyzdžiui konkursas, c) tiekėjo artumas, d) terminai, e) įmonės specialistų patirtis ir pan. Dauguma pardavimo vadybininkų prekės pristatymą įsivaizduoja kaip procesą, kurio metu jie paima kokį nors įrenginį, padeda jį priešais klientą ant stalo ir ima jam viską apie jį aiškinti pastebi E. Masalskienė ir kiti (2008). Apibūdina visas (tiksliau, kiek prisimena) jo savybes ir tikisi, kad jau padarė viską, kas paskatintų klientą susidomėti pasiūlymu ir priverstų nedelsiant išsitraukti pinigine. Tikslas nėra vien tik papasakoti, kaip produktas veikia; tikslas - parodyti, kaip tas produktas patenkins kliento poreikius. Pardavimo pokalbio metu visas dėmesys turi būti sutelktas į tas produkto savybes, kurios labiausiai gali dominti būtent šį klientą, nes tik tai gali patenkinti jo poreikius, kurie buvo išsiaiškinti pokalbio eigoje. Tuomet klientas supras, jog neketinama užimti jo laiko nuobodžiais pasakojimais apie smulkmenas, kurios jo visai nedomina (daugelis

pardavėjų daro tokią klaidą). Klientas pajus, kad bendrauja su žmogumi, kuris iš tikrųjų jo klausėsi ir tikrai žino, kas jį labiausiai domina. Viena iš pardavėjų klaidų yra ta, kad jie parduoda prekės savybes, o ne jos privalumus. Aštuoni iš dešimties pardavėjų didžiąją laiko dalį kalba apie siūlomo produkto savybes, o ne jo privalumus. Jie mano, kad pardavimas - tai papasakojimas apie savo produktą ar paslaugą.

Svarbiausia, ne parduoti prekę ar paslaugą, svarbiausia, kad ši prekė ar paslauga būtų aktuali *tam* klientui.

1.2.3. Organizacijos įvaizdis

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai yra didelė pasirinkimo galimybė, o pagrindinė problema- ne pagaminti prekes, o jas parduoti, išryškėja įvaizdžio svarba. B.Vengrienė (2006) pastebi, kad įvaizdis pirmiausia svarbus klientų apsisprendimui ir gaunamos paslaugos vertinimui. Perfrazuojant ją galima teigti, kad nuo susikurto įvaizdžio priklauso kliento laukiama gaminio bei aptarnavimo kokybė ir jiems keliami reikalavimai. Įvaizdis paveikia kliento dalyvavimą ir elgseną proceso metu. Įvaizdis daro įtaką gamintojo pasirinkimui, gali pritraukti klientų arba priešingai, sumažinti įmonės populiarumą.

Šiandien įvaizdžio kūrimo ir valdymo klausimai yra labai aktualūs tiek ryšių su visuomene, marketingo, vadybos sričių specialistams, tiek pačioms organizacijoms bei jų vadovams pastebi R. Adamonienė, ir kiti (2004). *Įvaizdis* yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ar išivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma apibūdina R. Adamonienė ir kiti (2004).

B.Vengrienė (2006) rašo, kad plačiąja prasme *įvaizdis*- tai realybės atspindys žmonių sąmonėje. Įmonės ar jos teikiamų konkrečių produktų įvaizdis- tai įvairiuose visuomenės sluoksniuose susiklostęs atspindys arba modelis to, kaip suvokiama įmonės veikla (įmonės įvaizdis) ar jos teikiamų produktų ypatybės (produkto įvaizdis).

Kompanijos įvaizdį veikia įvairūs ir išoriniai, ir vidiniai veiksniai. Kaip rašo personalo vertė ir vadyba (2006) pirmuosius galima tik analizuoti ir bandyti prisitaikyti, bandyti išvengti pavojų ir pasinaudoti galimybėmis, o vidinius veiksnius galima keisti, tobulinti. Šis leidinys taip pat akcentuoja, kad šiandien vis aktualiau tampa kurti ne tik išorinį, bet ir vidinį įvaizdį, nes:

- Organizacijos gali patirti milžiniškų nuostolių, neįvertinusi savo personalo profesionalumo, komandinio darbo, motyvacijos sistemų, darbuotojų lojalumo rodiklių.
- Be vidinio įvaizdžio formavimo, kompanijos išorinis įvaizdis taptų trumpalaikis arba jo išvis nepasiektume.

- Tik lojalūs, organizacijai atsidavę darbuotojai gali perteikti visuomenei teigiamą vidinį įvaizdį.

Būdamas tam tikras realybės modelis žmonių sąmonėje, įvaizdis nebūtinai tiksliai sutampa su tikrove pastebi B.Vengrienė (2006), jis gali būti daugiau ar mažiau tikslus. Jeigu įvaizdis pernelyg atitrūksta nuo tikrovės ir pasirodo, kad atitinkamos žmonių grupės pasirinktas elgsenos būdas bei veikla, susijusi su įmone ar jos teikiamomis paslaugomis, nėra efektyvi, įvaizdis keičiasi, gerėja ar blogėja, formuojasi iš naujo. Vadinasi jis yra kintantis, nors ir turi tam tikros inercijos.

Įvaizdis svarbus ne tik klientų arba savo vietos rinkoje įtirtinimui rašo B.Vengrienė (2006). Jis turi įtakos personalo telkimui ir jo veiklai. Vidinį įvaizdį atspindi organizacijos viduje tvyranti atmosfera, darbuotojų santykiai su darbdaviais, jų požiūris į organizacijos politiką. Personalo požiūris į darbą, jo emocinis nusiteikimas daro didelę įtaką organizacijos reputacijai, juk būtent darbuotojai atstovauja organizacijai santykiuose su klientais, palieka klientams emocinius potyrius apie organizaciją. Lengvai išsprendama klientų ir paklausos problema, įmonė gali užtikrinti savo darbuotojų suinteresuotumą. Tokioje įmonėje darbuotojai labiau vertina savo darbą ir darbo vietą, jaučiasi ir pabrėžia, kad yra būtent šio kolektyvo nariai. Savo ruožtu tokia nuostata atsiliepia jų darbui, grįžtamai veikia veiklos rezultata, arba kokybę bei klientų vertinimą ir pasirinkimą. Įvaizdžiui susidaryti įtakos turi daugelis veiksnių. Jie parodyti 8 pav.



8 pav. Veiksmai formuojantys įvaizdį

Šaltinis: B. Vengrienė (2006) „Paslaugų vadyba“ VU leidykla

Kaip matyti, daugumą įvaizdį sudarančių veiksnių susiję su įmonės turimais ištekliais ir klientų aptarnavimo veikla. Materialieji ištekliai, personalo savybės, veikos organizavimas ir darbo kultūra,

taip pat siūlomų produktų įvairovė ir kokybė patys savaime formuoja įvaizdį, kurį paskleidžia ir sustiprina klientai.

Gerą įvaizdį klientų akyse sukuria pirmiausia darbuotojų mokėjimas natūraliai skirti dėmesį klientui, parodyti, kad jis yra svarbiausias čia ir dabar. Personalo vertė ir vadyba (2006) išskiria darbuotojų įgūdžius padedančius sukurti patikimos organizacijos atstovo įvaizdį:

- Mokėjimas parodyti dėmesį klientui ir užmegzti, išlaikyti ryšį su juo taip, kad liktų įspūdis, jog darbuotojas tikrai atstovauja “savo” organizacijai.
- Mokėjimas tinkamai pateikti klausimus, klausytis, skatinti pokalbį, nespaudžiant kliento išsiaiškinti jo padėtį ir individualius poreikius.
- Mokėjimas suprantamai ir įtaigiai pateikti klientui informaciją apie organizacijos prekes ir paslaugas.
- Mokėjimas valdyti sudėtingas aplinkybes, spręsti konfliktus, derėtis.

Perfrazuojant B.Vengrienę (2006) galima teigti, kad akcentuotinas įvaizdžio poveikis vertinant jau įsigijus produktą. Klientai įvaizdį susikuria įvertinę įmonės materialines priemones ir personalą bei jo galimybes. Savo ruožtu klientų patirtis, atsiliepimai turi įtakos tolesniam įvaizdžio įsitvirtinimui ir galimai jo evoliucijai.

.Bendrauja žmogus su žmogumi, o ne organizacija su klientu. Darbuotojai, tiesiogiai bendraudami su klientais ar kitomis įtakos grupėmis, parodo savo asmenį ir tokiu būdu sudaro įspūdį apie organizaciją. Tad galime teigti, jog organizacija, kurdama pozityvų organizacijos personalo įvaizdį, tuo pačiu gerina ir savo įvaizdį rašo personalo vertė ir vadyba (2006).

Anot B. Vengrienės (2006) įvaizdis turi tendenciją įsitvirtinti pats savaime. Pasiteisinę kliento lūkesčiai ne tik nulemia jo elgseną ateityje (rinktis ar nesirinkti šį gamintoją), bet ir turi įtakos kitiems asmenims. Ši autorė taip pat pastebi, kad įvaizdžio įtaka įmonės veiklai pasireiškia tuo, kad įsigalėjęs įvaizdis skatina tiek klientų, tiek įmonės darbuotojų bei jos verslo partnerių ir konkurentų, taip pat įmonės akcininkų bei kapitalo savininkų vienokią ar kitokią elgseną ir sprendimus.

Organizacijos įvaizdžio formavimo problema yra ganėtinai sudėtinga. Įvaizdžio kūrimas negali apsiriboti vienu ar keliais renginiais bei projektais, tai turi būti kryptinga ir nuosekli veikla, apimanti visą organizaciją. Kaip pastebi personalo vertė ir vadyba (2006) be abejo, organizacijos įvaizdžiui didelę įtaką daro prekių ar paslaugų kokybė, kaina, dizainas, vieta, istorija ir kita organizacinė veikla. Tačiau vienas svarbiausių elementų šiame procese- personalo įtaka organizacijos įvaizdžio kūrimui.

Palankus pačių darbuotojų požiūris į savo organizaciją lemia ir gerą klientų aptarnavimą, o geras aptarnavimas gali sustiprinti palankų įspūdį apie organizaciją o tuo pačiu ir grįžtamąjį ryšį organizacijai ne tik klientų šypsenomis, bet ir finansine išraiška.

1.3. Klientų aptarnavimo kokybę gerinantys veiksniai

1.3.1. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas

Duncan (1898) teigimu bendra organizacijos kultūra- tai neapčiuopiamų žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška. Kultūra- tai suformuoti ar tradiciniai mąstymo ir veiklos būdai, kurie daugiau ar mažiau paplitę tarp organizacijos narių ir kuriuos nauji darbuotojai turi išmokti ir bent iš dalies perimti, kad taptų organizacijos nariais. Kaip pastebi V. Damaševičienė (2002) žmogaus veiklą sąlygoja norai, o veiklos motyvus nulemia jo poreikių, interesų sistema. Taigi parenkant valdymo metodą reikia žinoti ir patenkinti poreikius dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendrai dirbti.

Visuomenėje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus atskiriems individams, tad dėl šios priežasties palaipsniui ima įsitvirtinti nuolatinio mokymosi idėja. Žmonės siekia kelti savo profesinę kvalifikaciją, įgyti daugiau žinių ir patirties. Tai sudaro palankesnes sąlygas individų socialinio statuso kitimui ir jo kilimui. Todėl ypač svarbu išryškinti nuolatinio mokymosi vaidmenį dinamiškoje šiandienos visuomenėje teigia V. Baršauskienė ir kiti (2009). Šiandieninėje ypatingai greitai besikeičiančioje aplinkoje nepakanka turimų organizacijos žinių, kad ji galėtų greitai reaguoti į pokyčius o jos vadovai priimti sprendimus. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios gali mokytis greičiau nei konkurentai ir efektyviau panaudoti savo žinių išteklius- žmones Macneil (2001). Nuolat kintant žinioms individo ir organizacijų gebėjimas mokytis- aptikti žinias asimiliuoti naujas idėjas, pritaikyti jas veikloje greičiau nei varžovai- turi tiesioginę įtaką konkurenciniam pranašumui, vystimuisi ir išlikimui rinkoje teigia Simonaitienė (2003). Pasak R. Balvočiūtės ir kitų (2007) darbuotojų mokymas ir tobulėjimas yra organizacijų pastangos tobulinti esamus ir būsimus sugebėjimus, tuo būdu didinant savo galimybes dirbti tam tikrą darbą. Jos pastebi, kad tai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius ir padedant įgyti reikiamų žinių. Anot J. Kvederavičiaus ir kitų (2006) besimokantis ir besivystantis vadybininkas (žmogus) yra besivystanti asmenybė tokio individo vystimasis yra organizacijos raidos šaltinis. Vystymąsi galima traktuoti kaip verslo ir veiklos filosofiją, kurios pagrindas- daugiau ateities suvokimai ir idealai bei siekis neturėti problemų nei kova ar jos metodai dėl išlikimo. D. Bukantaitė ir

kiti (2007) pritaria daugeliui mokslininkų ir teigia kad mokymasis tampa esminiu individo sėkmingos karjeros ir organizacijos išlikimo veiksmu bei sėkmingo vystimosi ir prisitaikymo prie kintančios aplinkos garantu. Todėl ypatingą svarbą įgyja organizacijos tapimas besimokančia.

Deja, kaip pastebi I. Baranauskienė ir kiti (2008) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai įmonė (55 proc.), o ne darbuotojas (15 proc.) parenka mokymo įstaigą ir metodus pagal darbuotojo mokymo poreikį.

Įsigydamas prekę vartotojas vienu ar kitu būdu sąveikauja su organizacija, jos personalu. V. Šmergelienė ir kiti (2004) apibrėžia, kad darbuotojai, tiesiogiai sąveikaujantys su klientais, yra vadinami ryšių su klientais darbuotojais (kontaktiniais asmenimis). Įmonės darbuotojas atstovauja visai organizacijai. Tuo pat metu vartotojas tikisi, kad darbuotojas atstovaus jo interesams. Kaip pastebi V. Šmergelienė ir kiti (2004) ši dviprasmiška situacija gali tapti problema, ypač jei darbuotojo veikla apribota griežtų taisyklių arba jei kliento poreikiai ar interesai nesutampa su organizacijos politika.

Ir nors formalus mokymas yra labai svarbus, vis dėlto tai tėra tik dalis sėkmės, nes daugiausiai išmokstama dirbant. Geri mokymai ne tik „implantuoja“ į darbuotojus geriausią praktiką, bet ir skatina ieškoti galimybių maloniai nustebinti klientus. Beje, kaip pastebi A. Skaržauskienė (2008) spartus pasaulio technologinis, organizacinis keitimasis, rinkų globalizacija, viena po kitos kylančios finansinės bei socialinės krizės rodo, kad pereinama į naują visuomenės organizacijos etapą, kurio varomoji jėga bus ne kapitalas, o žinios. Mokymą skatinantys veiksniai, kuriuos išvardija mokymo organizacija Aon Consulting yra šie:

- noras semtis ypatingų žinių ir įgūdžių; savo profesinės kvalifikacijos kėlimas;
- poreikis geriau aptarnauti savo klientus;
- efektyvesnis sudėtingų situacijų sprendimas;
- noras dalintis su kitais savo patirtimi;
- vadovų ir savo kolegų pripažinimo poreikis;
- dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus;
- noras išvengti klaidų ir iš pirmo karto darbą atlikti puikiai.

Mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimata. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą apibendrina V. Baršauskienė ir kiti (2009).

Daugelio klientų aptarnavimo ekspertų nuomone, viena dažniausių klaidų- tai susieti aptarnavimo kokybę su darbuotojų kompetencija. Tuomet darbuotojai gausiai mokomi, po to įtikinėjami ar verčiami aptarnauti tinkamai, elgesys nustatomas taisyklėmis, standartais ir įteisinamas vidiniais nutarimais, bet rezultatų pasiekti sunkiai sekasi. Noras, motyvacija stengtis patenkinti klientą- nepakeičiamas gero klientų aptarnavimo elementas, beje, visuomet sunkiau sukuriamas rašo personalo vertė ir vadyba (2006).

Vienas svarbiausių organizacijos sėkmingos veiklos rodiklių- darbuotojų požiūris į įmonę kurioje dirbą bei klientus su kuriais susiduria kasdieninėje veikloje. Ypač šiandieninėje situacijoje kai rinka tampa persotinta pasiūla ir ypač akivaizdžiai sumažėjusi perkamoji galia, darbuotojų nekompetencija, nors tai tėra tik viena sudedamųjų pardavimo detalių, vis dažniau ir labiau tampa nebepateisinama. Tačiau labai svarbu skiriant didžiulį dėmesį prekėms ar jų savybėms nepamiršti kad svarbiausia organizacijai yra klientas ir pagrindinį dėmesį sutelkti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ne produktų charakteristikų o klientų aptarnavimo srityje.

1.3.2. Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas

Kaip rašo P. Jucevičienė (1996) motyvacijos teorijos susiformavo XIX - XX amžiaus sandūroje. Šios teorijos pradininkas F. Taylor (1856-1915). Jo atliktas bandymas su darbininku leido daryti išvadą, kad individai yra protingi, ir jei jiems bus aiškinama ko iš jų norima, ir suteikiama tai, ko jie nori, rezultatai bus geresni. F. Taylor akcentavo darbo proceso ir poreikių svarbą. Todėl vėlesnės motyvacijos teorijos formavosi dviem kryptimis: poreikių teorijos ir proceso teorijos.

Nors akcentuojame, kad svarbiausia įmonei – klientas, negalime pamiršti, kad be patenkintų darbuotojų nebus ir patenkintų klientų. Nors tikri savo srities profesionalai gali užgniaužti vidines ne visada teigiamas emocijas taip, kad jos netrukdytų darbui, tačiau klientas labai greitai pajaučia kuomet darbuotojas bendrauja su juo iš pareigos, o kuomet darbuotojas mėgaujasi savo darbu. Pagal R. Urbanskienę ir kitus (2000) *motyvas*- tai veikimo priežastis, kylanti dėl sąveikos asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus. *Motyvas* - veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu, veiksmo bei poelgio vidine priežastimi. Ir nors pardavimo- pirkimo susitikimas ne artimųjų susitikimas savaitgalį, klientams labai svarbi ir šilta ne visuomet formali aplinka. Kadangi klientai yra pavargę nuo formalaus bendravimo, vadybininkų su kostiumais, yra pasiilgę paprasto, nuoširdaus bendravimo, bet kartu ir kvalifikuoto patarimo. Pasak P. Fisk (2007) dauguma bendrovių savo darbuotojų darbą vertina ir skatina juos pagal tai, kaip jie dirba bendrovėje, o ne pagal tai, kaip jie vykdo su klientais susijusias užduotis : pardavimų vadovas

skatinamas padidinti gaunamas pajamas, skambučių centro vadovas- našumą. Tačiau darbuotojus prasminga skatinti ir atlikus kliento pasitenkinimo rodiklius. Kaip pataria P. Kotler (2004) apie klientų pasitenkinimą prasminga pranešti visiems skyriams, taip įkvėpiant kiekvieną darbuotoją siekti didesnio klientų pasitenkinimo. F. Reicheld (2006) pastebi kad nors sėkmė priklauso nuo teisingų prioritetų nustatymo ir tinkamų signalų sklaidos visos organizacijos mastu, vis dėlto svarbiausias veiksnys yra priešakinės linijos darbuotojų dvasia, entuziazmas ir įsitraukimas- tų žmonių, kurie gamina prekes ar teikia paslaugas ir bendrauja su klientais. F. Reicheld (2006) pastebi, kad darbuotojai ne tik privalo išmokti ir nuolat kartoti sau „auksinę taisyklę“, bet ir mokėti ją taikyti skirtingomis aplinkybėmis.

Daugelyje organizacijų darbuotojų motyvacija atsiduria pačiame žemiausiame taške, kur nebegalimi žymesni pasiekimai todėl, kad organizacijos nesivargina nustatydamas tarnautojų motyvacijos lygį. „Kiek organizacija seka pinigines įplaukas? O kiek kontroliuoja pastovų darbuotojų motyvavimą? Nors jau žinoma, kad motyvacija įtakoja pinigines įplaukas ir duoda pelną A. Xaiem (2006). Todėl N. Vasiljievienė (2003) rašo, kad pagal verslo etiką ir elgesio kodeksus darbdavys įsipareigoja:

- Aprūpinti darbuotoją bei jo užmokesčiu, kurie gerintina darbininko gyvenimo sąlygas;
- Aprūpinti darbo sąlygomis, kurios rodo pagarbą darbuotojų sveikatai bei orumui;
- Būti sąžiningiems bendraujant su darbuotojais ir atvirai dalintis informacija, kurios ribas nustato tik teisiniai bei konkurenciniai apribojimai;
- Išklausti darbuotojų informaciją, idėjas, nusiskundimus bei prašymus;
- Imtis geranoriškų derybų konflikto atveju;
- Vengti diskriminacijos ir visiems užtikrinti vienodą elgesį bei galimybes, neatsižvelgiant į jų lytį, amžių, rasę ar religiją;
- Skatinti bei padėti darbuotojams tobulinti profesines žinias.

Tačiau „TNS Gallup“ atliktų darbuotojų nuostatų tyrimų duomenimis (apklausta 1130 Lietuvos, Latvijos bei Estijos bendrovių darbuotojų), lojalių ir motyvuotų bei savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje tik 11 proc., 52 proc. dirbančių žmonių nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs, netiki savo įmonės sėkme. Šie skaičiai rodo, koks žemas darbuotojų motyvacijos lygis ir kiek dar daug įmonių vadovybė turi kur tobulėti siekiant pakelti darbuotojų motyvaciją, kadangi kaip pastebi M. Jėčiuvienė (2006) darbuotojo požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai.

Organizacijos sukurtos tam, kad atliktų vienokią ar kitokią veiklą. Veiklai atlikti reikalingi žmonės. Efektyviai veiklai atlikti reikalingi mąstantys žmonės, o tokius būtina motyvuoti akcentuojama J.

Kvedaravičius ir kiti (2006). Šie autoriai akcentuoja motyvacinių sistemų būtinumą organizacijose. Juolab, kad kaip pastebi P. Jucevičienė (1996) individo santykis su jo organizacija yra sudėtinga organizacijos elgsenos problema. Šią problemą yra daug tyrinėję W. H. Whyre (1956) ir Ch. Argyris (1957, 1973). Ch. Argytis pastebėjo pagrindinį psichologinį konfliktą, egzistuojantį tarp individo ir organizacijos: žmogus nori elgtis kaip subrendusi asmenybė, tačiau organizacija kaip funkcionuojanti socialinė sistema reikalauja derintis prie bendrų taisyklių. Taigi aptinkamas nesuderinamumas, tarp žmogaus noro save aktualizuoti ir organizacijos siekio. Vienu iš tokio nesuderinamumo rezultatų gali būti žmogaus konformizmas, siekis prisiderinti prie suvaržančios darbo aplinkos. Taip žmogus netenka savarankiškumo ir iniciatyvumo. Taigi, siekiant balansuoti ties šia riba, būtina darbuotojų motyvacija visomis galimomis formomis. Kaip pastebi P. Fisk (2007) kur kas didesnė motyvacija yra atsikelti anksti ryte ir eiti į tokį darbą, kuriame sklinda energija nuo to, ką bendrovė kuria vartotojams, koks yra jos aukštesnis tikslas ir kaip ji įkvėpia darbuotojus, o ne į tokį kur užsidirbama pinigų.

Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas labai svarbus dar ir todėl, kad anot I. Šmaižienės (2006) neretai visuomenė linkusi darbuotojais tikėti labiau nei oficialių organizacijos pranešimų metu išsakoma informacija. Organizacijos veidas yra kiekvienas darbuotojas, bendraujantis su klientas. Apie aptarnavimo kultūrą kiekvienas klientas sprendžia pagal savo asmeninį patyrimą, todėl kiekvienas darbuotojas privalo pagalvoti, kokią įtaką jo poelgiai turės kliento išpūdžiui apie organizaciją ir elgtis taip, kad nesugriautų savo kolegų pasiekto rezultatų. Darbuotojo noras ir pastangos gerai aptarnauti klientą priklauso ne tik nuo jo asmeninių savybių, bet ir nuo motyvacijos dirbti būtent šį darbą.

Labai svarbu, kad kliento pasitenkinimą ar nusivylimą išgytu produktu ar aptarnavimo kokybe pajustų ne tik tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai. Todėl pasak P. Kotler (2004) reikia parodyti kaip kiekvieno darbuotojo elgesys gali paveikti klientus. Reikia parodyti kiekvieno skyriaus darbuotojams, kaip jų konkretūs veiksmai gali teigiamai arba neigiamai paveikti klientų pritraukimą ir išsaugojimą. Būtina atkreipti dėmesį į konkrečius atvejus, kai dėl skyriaus darbuotojų elgesio buvo prarasti arba laimėti klientai. B. Vengrienė (2006) sutelkia dėmesį į tai, kad vidinis padalinių veiklos efektyvumas prasmingas tiek, kiek palaiko sąveiką su klientu, lengvina kontaktus ir užtikrina tinkamą problemos sprendimą patenkinant klientą.

Perfrazuojant F. Reicheld (2006) darbuotojų motyvavimas ir skatinimas svarbus nes:

- Darbuotojai ištikimai tarnauja įmonei, nes jiems gerai mokama ir jie žino, kad nebus atleisti. Kompanija gali sau leisti investuoti į darbuotojus, nes žino, kad jie čia yra įsidarbinę ilgam.
- Darbuotojų lojalumas padeda sutaupyti darbuotojų samdos ir atleidimui naudojamas lėšas, taip pat išvengti sukčiavimo.

- Beveik visi nauji klientai kreipiasi į įstaigą pagal esamų klientų žodines rekomendacijas.
- Klientai savo ruožtu gali džiaugtis konkurencingais įmonės pasiūlymais ir išskirtiniu aptarnavimu.

F. Reicheld (2006) pastebi, kad ilgalaikiai darbuotojai yra daugumos bendrovių širdis ir siela. Tai žmonės, nuo kurių priklauso organizacijos veikla- žmonės, kurie savo galvose nešiojasi bemaž visą organizacijos institucinę atmintį, įgūdžius ir žinias, išskiriančias kompaniją iš konkurentų būrio. Jie yra priešakinės linijos veteranai, kurie padeda mokytį naujai priimtus darbuotojus.

Labai svarbu skatinti ir motyvuoti personalą dėl tos priežasties, kad personalo įtaka yra labai stipri kompanijos įvaizdžio kūrimui. Kaip rašo personalo vertė ir vadyba (2006) personalo, arba vidinis, įvaizdis- tai sudėtinė organizacijos įvaizdžio dalis. Personalu vaidmuo kuriant organizacijos įvaizdį yra akivaizdus- visi organizacijos žmonės koku nors būdu ar forma yra pasitelkti perduoti įvaizdį, o išorinis įvaizdis- tik galutinis rezultatas to, kaip personalas perteikia savo turimą organizacijos įvaizdį.

Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas- viena pelningiausių darbdavio investicijų. Kadangi labai nedaug organizacijų siūlo išskirtinius produktus, vienas iš labai svarbių klientų traukos rodiklių tampa priešakinės linijos darbuotojas t.y. tas žmogus su kuriuo klientas jau rado bendrą kalbą ir kurio požiūriu į jį kaip vartotoją bei kompetencija liko patenkintas.

Be to organizacija vertinanti bei motyvuojanti darbuotojus išvengia darbuotojų kaitos tai leidžia išvengti prarastų klientų skaičiaus didėjimo bei sąnaudų skiriamų naujų darbuotojų paieškai bei apmokymams.

1.3.3. Vadovybės požiūris į darbuotojus

Valdymas- tai poveikis visuomenei turint tikslą ją tvarkyti, tobulinti apibrėžia V. Damaševičienė (2002). Jis būtinas dėl sudėtingos visuomenės struktūros darbo visuomenės požiūriu, poreikio žmonėms bendrauti, pasikeitimo materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis. Valdymas neatsiejamas nuo darbo organizavimo, paskirstymo, žmogaus vietos ir funkcijų kolektyve nustatymo. *Valdymo metodai*- tai poveikis tam tikrai sistemai kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti: tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo.

Personalu valdymas yra specializuota valdymo veiklos sritis (kitaip- konkreti valdymo funkcija), kuriai atlikti reikalingos specialios kompetencijos Bogardus (2004). I. Baranauskienė ir kiti nurodo, kad Lietuvos įmonėse labiau siekiama įvertinti darbuotojų atitikimą darbo vietai, pareigoms (52 proc.), nei įvertinti darbuotoją kaip asmenybę (6 proc.).

Organizacijos personalas, betarpiškai bendraudamas su klientais ar kitais visuomenės nariais, aptarnavimo, pokalbių ar susitikimų metu formuoja požiūrį į organizaciją. Tuo pačiu personalo įvaizdis irgi yra veikiamas kad ir tokių veiksnių kaip organizacijos mikroklimatas, vadovų- pavaldinių santykiai, darbo užmokestis, įvairios motyvacijos bei skatinimo priemonės, taip pat atsiliepimai apie organizaciją žiniasklaidoje, tarp klientų ar pažįstamų. Todėl organizacijai, siekiančiai, kad klientai bei visuomenė palankiai vertintų jos veiklą, pirmiausia reikia susikurti teigiamą įvaizdį savo personalo akyse rašo personalo vertė ir vadyba (2006).

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. Aukštos kultūros organizacijos darbuotojai patys žino ką reikia daryti ir dirba savo darbą, patys priima sprendimus ir prisiima už juos atsakomybę. Ne mažiau svarbu siekiant sklandaus bendravimo ir kuo palankesnio rezultato profesinėje veikloje, darbuotojų požiūris į vadovą t. y. ar tai tik viršininkas ar šis žmogus iš ties grupės lyderis ir autoritetas. R. Razauskas (1996) rašo, kad *lyderis*- tai žmogus, savo autoritetu darantis įtaką kolektyvo nariams. Labai gerai, kai abu statusai- viršininko ir lyderio sutampa. Viršininkui valdžią suteikia valstybė arba aukštesnės valdymo struktūros skiriami įgaliojimai, o lyderiui galimybę daryti įtaką grupės nariams savanoriškai pripažįsta pati grupė. Lyderio statusas bendradarbiams daro didesnę įtaką nei jo turimi valdžios įgaliojimai. S.G. Haines (1998) Leadership Assesment centras įvardija lyderystę kaip stiprų konkurencinio pranašumo kūrimo pagrindą naujame sistemų amžiaus kontekste. Lyderis turi nuolat sugebėti sintezuoti naudodamasis sisteminė logika, gebėti sutelkti į vieną vietą reikiamus išteklius, objektus žmones idėjas ir visa tai sujungti bendram tikslui teigia J. Kvedaravičius ir kiti. Kaip pastebi A. Skaržauskienė (2008) nūdienos verslininkams, vadovams, lyderiams svarbu ne tik išmokti veikti nestabilioje ir neprognozuojamoje aplinkoje bet ir suvokti, kodėl taip vyksta. Nuolatinių pokyčių laikotarpiu konkurenciniu pranašumu tampa ne tik disponavimas informacija, bet ir sugebėjimas generuoti žinias ir suprasti tarpusavio ryšius.

Ir nors kaip pastebi L. Juozaitienė ir kiti (2002) organizacijose kylantys konfliktai dažniausiai sprendžiami įsakymais, direktyvomis, teikiant informaciją apie keliamus reikalavimus, diegiant specialius integruojančius (koordinuojančius) mechanizmus padaliniuose, kuriuose vyksta nuolatiniai konfliktai, tačiau nereikia pamiršti, kad norint paversti darbuotojus tikrais savo firmos gerbėjais reikia naudoti praktiškai visus žmoniškųjų išteklių įrankius. Kai kurių įmonių vadovai pripažįsta, kad verslas-

parduoti patirtį, kuri džiugina klientus. F. Reicheld (2006) pastebi, kad klientų lojalumą galima užsitikrinti tik pardavinėjant prekes ir paslaugas, įvyniotas į puikius klientų aptarnavimo išpūdžius nuo pradžios iki pabaigos. Maloniai nustebinę daugiau klientų gauname atlygį- augimą ir pelną. Tai tikras augimas ir tikras pelnas, kurie gali būti toliau auginami laikui bėgant. Pagrindinis iššūkis sužinoti- ką reikia daryti., kad įgyti daugiau gerbėjų. Neužteks vien tik pašalinti susimovusius darbuotojus ir sutvarkyti nevykusią politiką. Padėti pritraukti daugiau gerbėjų gali priešakinės linijos entuziazmas ir iniciatyva.

Personalo vertė ir vadyba (2006) rašo, kad kiekviena organizacija, siekdama gero įvaizdžio klientų akyse, pirmiausia turi skirti atitinkamą dėmesį savo darbuotojams- juos reikia orientuoti į klientą: mokyti, girdėti tai, ką klientas sako, ir matyti tai, kaip jis tai sako. Svarbu ugdyti tokius darbuotojų įgūdžius, kurie užsibrėžtus tikslus paverstų realybe. Tačiau vis dar lieka konfliktiškas vienas aspektas pastebi N. Vasiljievienė (2003) tai darbuotojo santykis su darbdaviu. Dvilypis verslininko samdomo darbuotojo profesionalo vaidmuo gali sukelti potencialius interesų konfliktus. Čia gali pasirodyti, kad pinigų „darymas“ prieštarauja būtinumui kuo geriau aptarnauti pacientą ar klientą. Ši autorė taip pat pastebi, kad santykių tarp darbdavių ir samdomų darbuotojų transformacijos vyksta ir dėl verslų bei profesijų susilieimo. Tačiau nereikia pamiršti kad profesiniai įsipareigojimai yra aukščiau už įsipareigojimus darbdaviui. Kadangi konfliktas vis tiek neretai išlieka jis gali pavirsti visuomeninių (pvz. sveikatos priežiūra) ir asmeninių (pvz. noras išlikti darbe) interesų susikirtimu.

Kaip rodo „Four Seasons“ 2005 metais patekusio į geriausių darbdavių dešimtuką patirtis – pirmiausia reikia nuspręsti kokioms vertybėms įmonė atstovauja, po to kiekvieną savo sistemą suderinti su tomis vertybėmis ir tikslais. Tuomet atrinkti ir įdarbinti tam tinkamus žmones, juos mokyti, atsilyginti ir kelti jų pareigas pagal nuopelnus, o su tais, kurie neturi reikiamų savybių- atsisveikinti. Jie taip pat teigia, kad nenori kandidatų, kuriuos galima išmokyti, kaip leisti kitiems pasijusti svarbiems, jie nori žmonių, kurie nuoširdžiai tiki, jog žmonės yra svarbūs.

Darbuotojai siekiantys klientams teikti aukštos kokybės paslaugas, turi būti pritraukiami, motyvuojami ir išsaugomi, pamaloninat juos ir suteikiant galimybę pasijusti svarbiems organizacijai teigia R.Varey (1995). Personalo vertė ir vadyba (2006) pastebi, kad atrodytų jog gero aptarnavimo esmė- tai aptarnaujantys darbuotojai. Tačiau vien jų- maža. Netgi geri darbuotojai patekę į nemotyvuojančią aplinką, kupiną neigiamų nuostatų į klientus, netrunka prarasti turimus įgūdžius. Taigi, be gerų darbuotojų įgūdžių, efektyviam klientų aptarnavimui dar reikalinga palanki aplinka tiems įgūdžiams išsaugoti ir tobulinti.

Vadovybės ir darbuotojų nesutarimai neigiamai veikia moralinį darbuotojų nusiteikimą. Neigiamos darbuotojų emocijos sukelia klientams nepasitikėjimą organizacija, ir įvaizdis jų akyse

smunka. Priešingai, darbuotojai, kurie patenkinti organizacija ir darbu, yra kupini energijos, kuri santykius su klientais paverčia šiltais ir geranoriškais. Tokių santykių pagrindu kuriamas teigiamas organizacijos įvaizdis, kuris ne tik privilioja vartotoją, bet ir užtikrina, kad jis liktų ištikimu organizacijos klientu.

II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMO METODIKA

Kriterijus, leidžiantis pasitikrinti, ar organizacija veikia efektyviai, yra tai, kaip jaučiasi, ką galvoja ir kaip elgiasi organizacijos klientai. Klientų aptarnavimo modelio kūrimu siekiama užtikrinti nevienkartinius pardavimus, klientų pasitenkinimą aptarnavimo kultūra bei sklandų grįžtamąjį ryšį su klientais ir organizacijos gebėjimą analizuoti gautą informaciją bei imtis atitinkamų veiksmų siekiant nuolatinio veiklos gerinimo. Žinoti savo klientų nuomonę- tai daugelio organizacijų neišnaudotas rezervas, norint tobulinti darbą. Ryšys su klientais yra esminė įmonės sėkmingos veiklos prielaida. Būtent todėl yra labai svarbu įmonėje sukurti ir įgyvendinti klientų nuomonės tyrimo sistemą. Šią sistemą gali sudaryti įvairūs klientų pasitenkinimo stebėjimo ir vertinimo būdai.

Poreikis kurti klientų aptarnavimo modelį atsiranda kai:

- Ilgą laiką nebuvo atlikti tyrimai apie klientų pasitenkinimą išigyta produkcija bei aptarnavimu;
- Sumažėja pirkimai lyginant ne tik su pačių buvusiais ar planuotais pardavimais, bet ir lyginant su konkurentų pardavimais;
- Sulaukiame klientų nusiskundimų;
- Keičiasi rinkos sąlygos. Juk vienas modelis gali būti naudojamas suklestėjimo periodu, kitas- nuosmukio. Akivaizdu, kad neverta tikėtis, kad esant skirtingoms ekonomikos sąlygoms klientai elgiasi vienodai.

Siekiant sukurti klientų aptarnavimo sistemą, pirmiausia reikalinga išsiaiškinti kokios silpniausios ar tobulintinos sritys esančios įmonėje ir su jos veikla susijusiame elgesyje klientų akimis. Procedūra nustatomi informacijos, susijusios su vartotojų nuomone apie jo reikalavimų tenkinimą, gavimo ir naudojimo metodai.

Tyrimo objektas: Pirkėjų aptarnavimo kokybė.

Tyrimo tikslas – įvertinti pirkėjų aptarnavimo kokybę įmonėje bei suformuoti klientų aptarnavimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, kaip pirkėjas jaučiasi vertinamas įmonėje;
- Analizuoti, kaip aptarnaujamas pirkėjas įmonėje;
- Įvertinti pirkėjų požiūrį į aptarnavimo kokybę;
- Suformuoti klientų aptarnavimo modelį.

Tyrimo metodai:

- Stebėjimas;
- pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu.

Sukaupti tyrimo rezultatai analizuojami ir naudojami produkto kokybei ar aptarnavimo kokybei gerinti. Tyrimo metu sukauptos žinios apie: klientus ir jų lūkesčius, kaip įmonei pavyksta tuos lūkesčius tenkinti, kaip įmonei reikia elgtis siekiant gerinti klientų pasitenkinimą. Šios žinios naudojamos gerinti produkto kokybę bei klientų aptarnavimo lygį siekiant pateikti klientui geresnį kainos ir gaunamos naudos santykį.

2.1. Tyrimo pobūdis bei tyrimo metodo parinkimo pagrindimas

2.1.1. Stebėjimo metodas kaip pagrindinis tyrimo įrankis

Stebėjimo metodas pasirinktas, kadangi jis glaudžiai susijęs su jutiminiu pažinimu, nes bet koks suvokimo procesas siejasi su informacija, kurią pažinimo subjektas jutimo organais gauna iš savo aplinkos. Be to, stebint galima suvokti ir savo pačių išgyvenimus, jausmus, psichines būsenas arba visa tai galima fiksuoti stebint kitus asmenis. Taip pat yra galimybė analizuoti grupės elgesį, nes vienu metu galima aprėpti daugiau tiriamųjų, kas kitais metodais sunkiai įmanoma (aktualu kuomet pirkimo procese dalyvauja dalis įmonės kolektyvo). Svarbu ir tai, kad stebėjimas nepriklauso nuo tiriamojo nuostatos, jo noro atsakinėti į pateiktus klausimus arba subjektyvaus atsakymo apklausų metu. Be to, kaip teigia C. Hook, B. Rosenshine (1974), įvairių testų, klausimynų bei pokalbių pagalba gauti tyrimo duomenys yra šališki, nes juos pateikiantys tyrimo dalyviai (kalbamuoju atveju, tiriamieji asmenys) dažniausiai yra linkę tendencingai pateikti informaciją taip, kaip jie ją supranta (cit. pagal Gall ir kt., 1996). Todėl kaip alternatyva šiems metodams gali būti taikomas stebėjimo metodas.

Tyrimas vykdomas stebint:

- priešakinės linijos darbuotojų darbą;
- jų elgesį įvykus pardavimui;
- jų elgesį kai pardavimas neįvyksta iš kart (pasiūlymų koregavimas);
- jų elgesį pardavimui neįvykus (analizės ir išvadų formulavimas);
- pirkėjo elgesį pirmo kontakto metu;
- pirkėjo reakcijas jei jo poreikiai neišsiaiškinti ir/ar lūkesčiai nepatenkinti;
- tolimesnius žingsnius jei taip įvyko;
- pardavėjo ir kliento bendravimą po pardavimo.

2.1.2. Ekspertų apklausa kaip intersubjektyvumą stebint užtikrinantis metodas

Pasirinkus šį metodą negalime pamiršti, kad vienas pagrindinių stebėjimo metodui keliamų reikalavimų yra tas, jog stebėjimo duomenys turėtų būti ne tik asmeninio patyrimo rezultatas, bet gauti ir kitų tyrėjų, t.y. jie turi būti intersubjektyvūs. Todėl siekiant išanalizuoti veiksnius lemiančius gerą aptarnavimą klientų akimis tyrime naudojamas ir pusiau struktūrizuoto ekspertų interviu metodas, kurio principu apklausti valstybinių bei verslo įmonių ekspertai. Šis metodas pasirinktas, kadangi ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą.

Ekspertų metodas pasirinktas, siekiant pateikti įvairių įstaigų (biudžetinių ir verslo) aktualiausių veiklos sričių vertinimo ir realių pasiūlymų dėl UAB „Narbutas ir Ko“ veiklos kokybės gerinimo klientų atžvilgiu. Dėl šios priežasties ekspertų tyrimą sudarė 2 ekspertų grupės, atitinkamai tyrimą sudaro 2 dalys:

- Valstybinio sektoriaus ekspertų apklausa;
- Verslo sektoriaus ekspertų apklausa.

Vienas iš tyrimo tikslų – išsiaiškinti svarbiausius veiksnius padedančius užtikrinti aukštą aptarnavimo kokybę, kuriais remiantis būtų galima parengti klientų aptarnavimo modelį.

Ekspertai atsakė į pateiktus klausimus apie opiausias jų nuomone sritis, produkto, papildomų paslaugų pasiūlą, išsakė savo nuomonę kas svarbiausia įmonėje : darbuotojų kvalifikacija, prekės ženklas ir pan.

Ekspertų apklausos metu siekta nustatyti klientų pasitenkinimą lemiančius veiksnius:

- Produkto pasiūlą;
- Papildomų paslaugų pasiūlą;
- Darbuotojų kvalifikaciją produkto atžvilgiu;
- Darbuotojų kvalifikaciją klientų aptarnavimo atžvilgiu.

Analizuojant ekspertų apklausos rezultatus remtasi turinio analizės metodu: 1) fiksuojami respondentų atsakymai ir išskiriami esminiai aspektai, kuriuos atspindi frazės, žodžiai bei remiantis išskirtais raktiniais žodžiais skiriamos kategorijos; 2) atliktas prasminių elementų identifikavimas: kategorijų turinio skaidymas, išskiriant pastarųjų elementus; 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas; 4) turinio duomenų interpretavimas.

Tyrimui naudojamos apklausos forma pateikiama 1 priede.

Į ekspertus atrinkti dviejų kategorijų asmenys:

- Vadovai (sprendimų priėmėjai)- kadangi šie žmonės vaidina svarbiausią vaidmenį. Sprendimą greičiausiai įtakos jų asmeninis veiklos vertinimas.

- Ekspertai (įtakotojai) – nors šie pirkėjai nori tik nustatyti gaires pirkimui. Bendravimas su ekspertais pasiteisina, kadangi jie gali padėti apginti sprendimą ir suteikti labai daug vertingų patarimų.

Abiejų tipų ekspertų tyrimui naudojama analogiška nuomonės tyrimo anketa.

2.1.3. Interviu - kaip nuodugnesnis tiriamųjų pažinimo metodas

Tyrimė naudotas interviu metodas pasirinktas, kadangi jis papildo ir stebėjimo, ir apklausos metodais gautus duomenis. Būdingas tiriamojo interviu bruožas ir tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tuo jis iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Yra ir daugiau skirtumų. Pavyzdžiui, interviu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės labai ribotos. Tiriant naudojantis šiuo metodu galima pasiekti nuoširdesnį atsakymų pateikimą bei galima reaguoti į įnervuojamo žmogaus reakciją, elgesį, prisitaikyti prie tipažo. Dar vienas svarbus šio metodo privalumas, kad kilus neaiškumui dėl konkretaus klausimo, šį klausimą galima koreguoti, patikslinti. Tai garantuoja atsakymą ir nesukelia tiriamojo susierzinimo, kuris pasitaiko atliekant anketinę apklausą kuomet klausimas nesuprantamas, ar pasimetimo, kuomet nežinoma kuriai atsakymų grupei priskirti savąjį atsakymą.

2.2. Tyrimo eiga ir rezultatai

2.2.1. Tyrimo eiga

Kadangi pasirinktas stebėjimo metodas, stebimieji nebuvo informuoti apie tyrimą. Kadangi yra tikimybė, kad žmonės žinodami, kad yra stebimi gali elgtis demonstratyviai, nenatūraliai, tarsi pozuodami. Tyrimas remiasi trejų metų darbo su klientais patirtimi. Su jais bendraujant ir juos stebint, ypatingą dėmesį sutelkiant ir fiksuojant paskutiniųjų metų patirtį. Pasirinkta laiko imtis įdomi tuo, kad joje išsiskiria pirkėjų įpročiai pernai metais ir paskutiniųjų pusmetį esant ekonominiam sunkmečiui. Pasirinktas tiesioginis bendravimas su klientais verbaline ir neverbaline kalbomis, stebėjimas kaip kolegos bendrauja su klientais, bei kolegų prašant išsakyti pastabas stebint mane tiesiogiai bendraujant su klientais.

Siekiant sudaryti kuo tikslesnį vaizdą privalu klientus išskirti pagal jų kaip pirkėjo statusą kadangi išsiskiria jų poreikiai, požiūriai bei galimybės:

- Privatūs asmenys;
- Verslo įmonių klientai;
- Biudžetinių įstaigų klientai.

Kadangi tyrimas vykdomas biuro bei visuomeninės paskirties baldus gaminančioje įmonėje, pagrindinis dėmesys sutelkiamas į biudžetinių ir verslo įmonių klientus.

Privatūs klientai šioje įmonėje sudaro neženklų tiek ekonomine išraiška tiek laiko skyrimu jiems dalį.

Bendravimą su biudžetinių įstaigų klientais galime imti kaip vieną vienetą, kadangi tiek pirkimo įpročiai (dažniausiai konkurso keliu), tiek pagrindinis apsisprendimą sudarantis veiksnys (kaina) daugeliu atveju kartojasi, nors, žinoma, kaip ir visur, galima rasti išimčių.

Siekiant sumažinti subjektyvumo riziką naudotas ir pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu. Kadangi tai padeda matyti situaciją ne tik iš darbuotojo pusės, bet ir iš kliento. Kadangi įmonėje pagrindinis dėmesys koncentruojamas į visuomeninės paskirties ir biuro baldų gamybą, ekspertais pasirinkti buvo valstybinių ir privačių įstaigų sprendimus priimančios arba juos įtakojančios darbuotojai. Šis metodas leido ne tik į situaciją pažvelgti iš kliento pusės, bet ir tyrimą daryti kūrybingesnį, pritaikyti jį prie konkrečios situacijos ar kliento, laisviau interpretuoti.

Kad išgirsti klientų nuomonę reikalingas :

- geras ryšys su klientu;
- pasitikėjimas, atvirumas, saugumas;
- kliento suinteresuotumas, laiko, pastangų skyrimas;

- kliento įdirbis- rūpimų klausimų apgalvojimas iš anksto, dėmesio atkreipimas į minimas sritis .

Būtent dėl šių priežasčių ekspertai pasirinkti ne atsitiktinai. Tai valstybinių ir verslo įmonių atstovai priimančys ar įtakojantys sprendimus, su kuriais bendrauta eilę metų. Kadangi atsitiktiniam pirkėjui sunku būtų nusakyti pagrindines problemas, su tokiais klientais nėra pasiektas pasitikėjimas, juos sunku priversti tam skirti laiko.

2.2.2. Tyrimo rezultatai

Atlikto tyrimo rezultatai formuojami pagal tris tiriamųjų grupes:

- privatūs pirkėjai;
- biudžetinių įstaigų pirkėjai;
- verslo įmonių klientai.

Kalbant apie pirmąją respondentų grupę iš atlikto tyrimo matyti, kad juos aptarnaujant pasitvirtina įmonės veiklos strategija. Kaip jau minėjau, įmonė visuomeninės paskirties ir biuro baldų gamintoja. Joje neskiriamas didelis dėmesys privačiajam sektoriui kalbant apie produkto pasiūlą (įmonė negamina baldų pritaikytų būtent namams), atliktas tyrimas parodė, kad ir šio segmento klientų aptarnavimui nėra skiriamas ypatingas dėmesys. Iš atlikto tyrimo matyti, kad privatūs klientai šioje įmonėje pasigenda namams pritaikytų gaminių, taip pat dėmesio aptarnavimo metu. Dažniausiai jiems tiesiog konstatuojamas faktas, kad į namu baldų negaminame ir nesistengiama ieškoti galimų variantų ką iš turimo asortimento būtų galima pritaikyti. Taip pat, kalbant apie šio segmento klientus, galima pastebėti, kad pardavėjai daugeliu atveju taiko nusprendimo už klientą strategiją, kuomet konstatuojamas faktas, kad neturime ką pasiūlyti, o gaminti gaminius pagal specialius užsakymus klientui per brangu.

Aptariant antrąją tiriamųjų grupę- biudžetinių įstaigų klientus, atliktas tyrimas patvirtino, kad šiam segmentui lemiamas veiksnys apsisprendimui pirkti – kaina (ypač kai pirkimas vykdomas konkurso keliu). Kuomet sprendimas pirkti ar nepirkti priimamas remiantis šiuo kriterijumi, išryškėja pagrindinė pardavėjų daroma klaida- siūlymas to, ką klientas galvoja esant jam reikalinga. Neieškoma išeičių ar alternatyvių produktų, kurie galėtų ne tik atlikti pirkėjui reikalingą funkciją, bet gal būt ir būti naudingesni.

Įvairiausias ir tyrimo atžvilgiu įdomiausias tyrimo segmentas- verslo įmonių klientai. Čia tiek griežtai kaip kalbant apie privačius klientus, jų neberiboja erdvė, vietos stoka ar pritaikomumo galimybės, čia tiek griežtai nesame apriboti kainos. Šio sektoriaus klientai labiausiai vertina siūlomo produkto kokybę, jo išskirtinumą dizaino ir reprezentacine prasmėmis, itin- ergonomiškumą. Dar vienas labai svarbus veiksnys būdingas šiam sektoriui sprendžiant pardavėjo pasirinkimą- jų kaip

klientų aptarnavimo kokybę. Pagrindinį dėmesį koncentruojant į poreikių išsiaiškinimo ir pasiūlymų tikslumą. Nors šio sektoriaus atstovams labai svarbi pardavėjo kompetencija, tačiau vien to nepakanka. Ypatingai vertinamas pirkėjo ir pardavėjo tiesioginio kontakto metu pardavėjo siekis ne tik informuoti apie produktą, bet išsiaiškinus poreikius ir lūkesčius pasiūlyti būtent šiam pirkėjui pritaikytą sprendimą. Tai buvo įvardinta kaip pagrindinis mūsų kaip pardavėjų trūkumas.

Remiantis visais trimis tyrimo metodais galima teigti, kad visiems trimis tiriamais sektoriais stipriausią įtaką apsisprendimui pirkti daro:

- siūlomo produkto kokybė;
- kaina;
- prekės ženklas;
- klientų aptarnavimo kokybė;
- produktą lydinčios paslaugos (gaminių pristatymas, surinkimas, pogarantinis aptarnavimas ir pan.)

Pagrindinės neigiamos arba tobulintinos savybės pastebėtos darbuotojų elgesyje ir kliudančios įvykti pirkimui:

- nepakankamas klientų įvertinimas;
- netikslus poreikių išsiaiškinimas;
- kompetencijos arba motyvacijos stoka.

2.2.3. Tyrimo rezultatų išvados ir hipotezių tikrinimas

Atlikus tyrimą, pasitvirtino darbo pradžioje iškelta hipotezė- klientai priimdami sprendimą pirkti remiasi ne tik organizacijos iš kurios planuoja įsigyti produktą įvaizdžiu, produkto kokybe bet ir jų aptarnavimu.

Kadangi įmonių siūlančių panašius ar analogiškus produktus ir lydinčiąsias paslaugas yra gana daug, perkamoji galia tiriamuoju laikotarpiu ženkliai sumažėjusi, pagrindinis įmonių tarpusavio konkurencingumo veiksnys- kokybiškas klientų aptarnavimas ir iš to sekantys klientų pasitenkinimą skatinantys veiksniai.

Tyrimo išvados:

- tiriamieji gana palankiai įvertino darbuotojų kompetenciją techninių žinių atžvilgiu, tačiau pasigedo darbuotojų pastangų ieškant konkrečiam klientui pritaikyto sprendimo.
- Darbuotojai pardavimo metu pastangas nukreipia į produkto spektro ar techninių parametrų išaiškinimą, o ne individualaus sprendimo paiešką.

III. BIURO BALDŲ ĮMONĖS KLIENTŲ APTARNAVIMO MODELIS

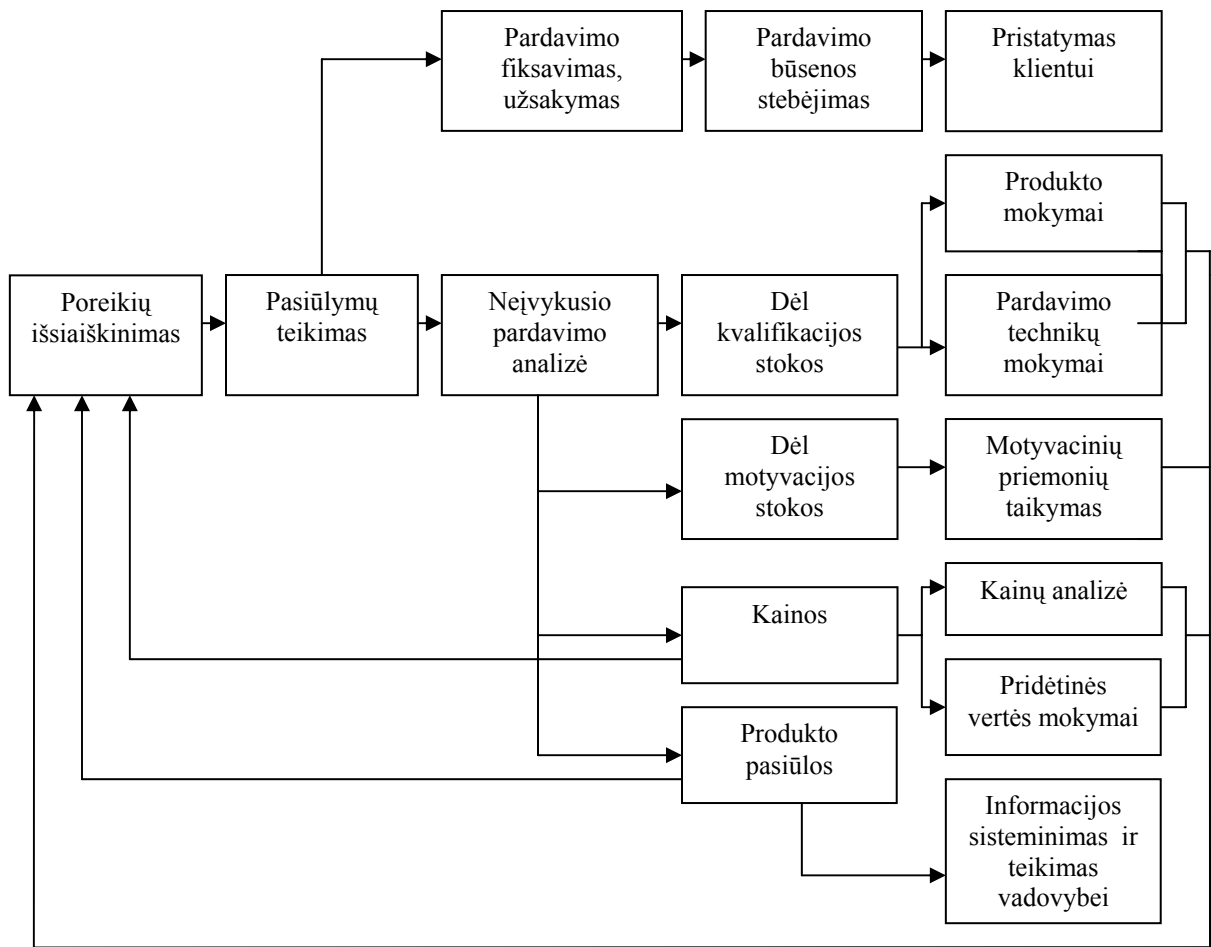
3.1. Klientų aptarnavimo modeliai pagal jų segmentaciją

Įmonėje, kurioje buvo vykdomas tyrimas kasdien susiduriama su daugybe skirtingų klientų. Juos būtų galima skirstyti pagal jų charakterio tipus (konservatoriai, novatoriai ar pan.), požiūrį (pasyvų, emocionalų ar kt.) ar jų patrauklumą mums- pardavėjams (ypatingai svarbūs, atsitiktiniai ir t.t.). Tačiau siekiant suformuoti kuo tikslesnį, suteikiantį sukurti kuo daugiau pridėtinės vertės klientui bei įmonės veiklos efektyvumą gerinantį klientų aptarnavimo modelį, manau, tikslinga jį formuoti segmentuojant klientus pagal jų statusą t.y. privatūs asmenys, biudžetinių įstaigų bei verslo įmonių klientai. Kadangi, kaip matysime, pasirinktas segmentavimo būdas aiškiausiai nurodys svarbiausius konkrečiai klientų grupei priskiriamus veiksnius. Suformavus kiekvieną iš šių modelių, jie bus „sudengiami“. Tai parodys kokie dalykai kartojasi bendraujant su kiekvieno tipo klientais, vadinasi į juos turi būti kreipiamas pagrindinis įmonės dėmesys siekiant racionaliai, mažiausiomis pastangomis bei finansinėmis priemonėmis didinti klientų pasitenkinimą, tuo pačiu ir įmonės veiklos efektyvumą. Žinoma, būtų galima dėmesį kreipti į visus etapus esančius kliento aptarnavimo kelyje, tačiau tyrimas atliekamas ekonomikos lėtėjimo metu, kuomet ne tik klientai, bet ir įmonė siekia minimizuoti kaštus.

3.1.1. Privačių klientų aptarnavimo modelis

Nors tyrimas atliktas biuro ir visuomeninės paskirties baldus gaminančioje įmonėje, kurioje privatūs klientai sudaro gan nedidelę visų pardavimų dalį, šio segmento klientų ignoruoti negalime dėl kelių priežasčių:

- kiekvienas klientas yra svarbus;
- kiekvienas klientas turi ratą pažystamų, giminių, draugų ar pan., todėl jų rekomendacijos yra svarbios;
- į namus baldų ieškantis klientas dažniausiai yra kokios nors organizacijos ar įmonės darbuotojas, pasitaiko ir vadovas ar sprendimus įtakojantis žmogus.



9 pav. Privačių klientų aptarnavimo modelis

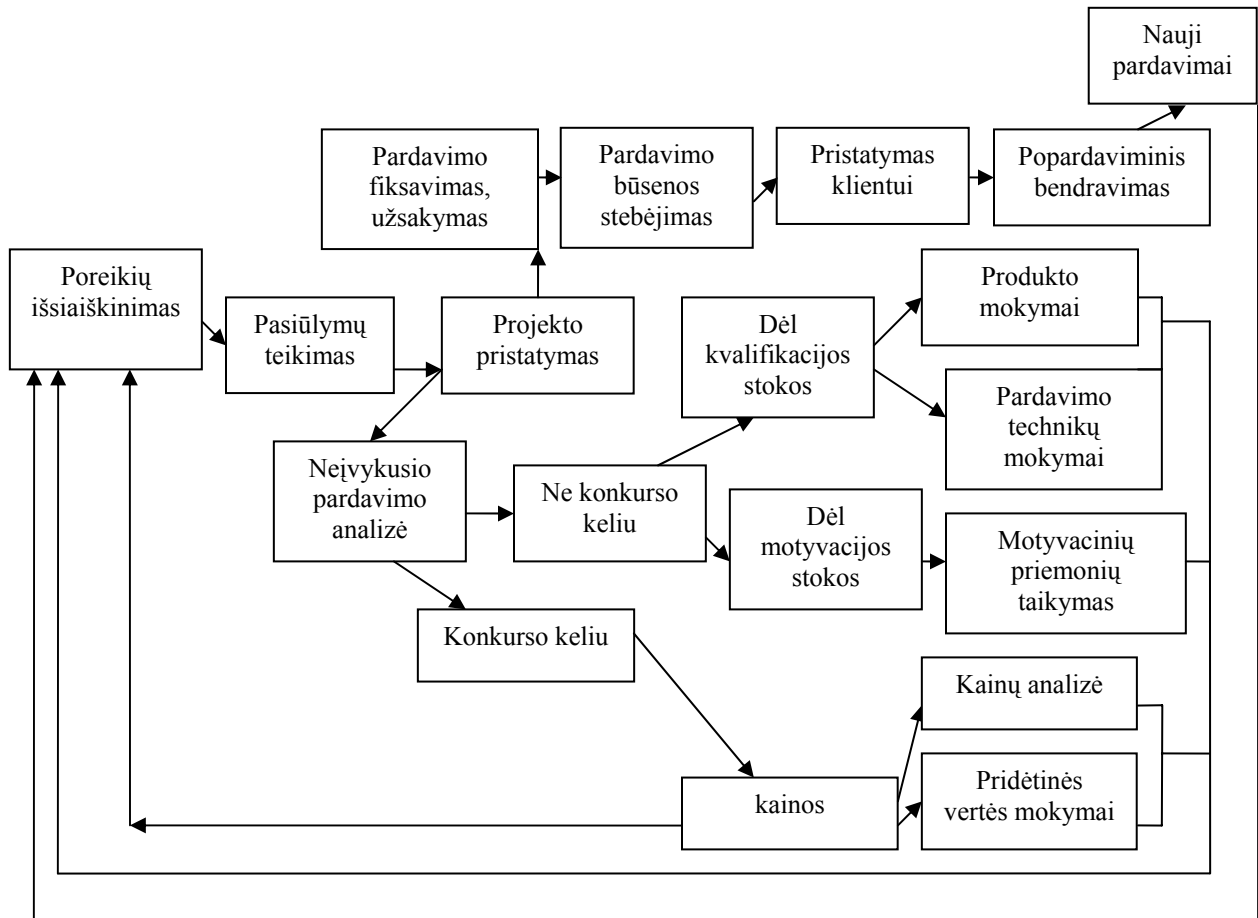
Šaltinis: sudaryta autorės

Stebėjimo rezultatai rodo, kad daugeliu atveju apie klientą pirminio kontakto metu buvo nuspręsta neteisingai. Kadangi pirmo kontakto metu dažniausiai remiamasi jo išvaizda, kas dažniausiai yra labai apgaulingas dalykas. Dažnai prasčiau iš pirmo žvilgsnio apsirengę ar pvz. su kuprine įėję klientai nebuvo įvertinti kaip galimi potencialūs klientai. Geriausiu atveju tai nulemia sunkesnę, ilgesnę bendravimą ir ne itin efektyvų pardavimą, blogiausiu- klientas yra prarandamas. Atvirkštinis veiksmas galimas įėjus solidžiam galimam klientui. Jam skiriamas ypatingas dėmesys, daug laiko bei pastangų, kurios ne visada pasiteisina. Nežiūrint į tai koks klientas užėjo- pagrindinis dalykas siekiant sėkmingo pirmojo kontakto- kitų darbų ir reikalų neturėjimas, kadangi įėjus klientui- svarbiausiai jis.

Pagrindinė tobulintina sritis, kalbant apie šio segmento klientus- poreikių išsiaiškinimas ir produkto pritaikomumą namų aplinkai lemiančių savybių atskleidimas ar paryškinimas.

3.1.2. Biudžetinių įstaigų aptarnavimo modelis

Bendravimą su biudžetinių įstaigų klientais galime imti kaip vieną vienetą, kadangi tiek pirkimo įpročiai (dažniausiai konkurso keliu), tiek pagrindinis apsisprendimą sudarantis veiksnys (kaina) daugeliu atveju kartojasi, nors, žinoma, kaip ir visur, galima rasti išimčių.



10 pav. Biudžetinių įstaigų aptarnavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

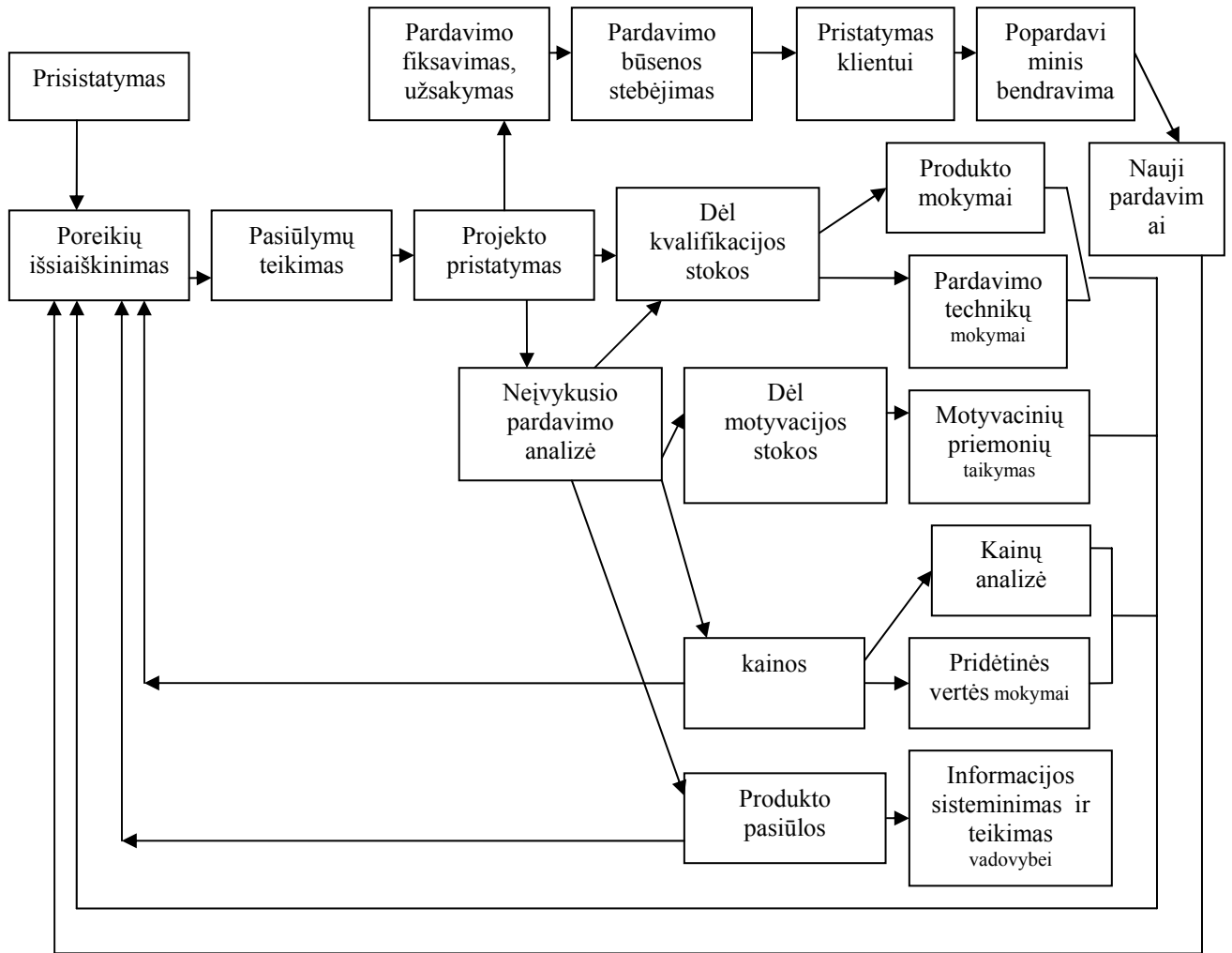
Biudžetinės įstaigos, kaip pirkėjo išskirtinis bruožas- tiekėjo pasirinkimas pagal jo siūlomos produkcijos kainą. Tačiau neišskiriant ar pirkėjas yra privatus, biudžetinė organizacija ar verslo įmonei vienas nenori turėti prasto produkto. Čia pasirodo pardavėjo gebėjimas pasiūlyti tokį sprendimą, kuris maksimaliai atitiktų pirkėjo poreikius, kuriamą įstaigos įvaizdį už geriausią kainą. Tai klientas, bene daugiausiai reikalaujantis pastangų, kad bendravimas su juo vyktų ne tik konkurso keliu, bet ir jam pasibaigus. Pasitaiko atveju, kai darbuotojai žinodami baldų pirkimui skirtą sumą stengiasi minimaliomis pastangomis padėti klientui ją išleisti. Būtent biudžetinėms įstaigoms, kaip klientams reikia maksimaliai išaiškinti kuo vienas sprendimas skiriasi nuo kito, kuo jis pranašesnis. Žinoma,

techninių parametru išaiškinimas sudaro apie mus kaip pardavėją teigiamą įspūdį, tačiau šis įspūdis bus dar stipresnis, jei už jo turimą sumą (kas dažnai yra žinoma ar išsiaiškinama), bus pasiūlytas kiekio ar kokybės (čia jau ko reikia klientui) sprendimas. Tokie klientai, žinodami kad šis pardavėjas nesiekia tik pardavimo dėl apyvartos, bet siekia ir jam padėti, pajutęs, kad čia siūlomi sprendimai viršija jo lūkesčius – ateina nors ir nebe su tokiomis sumomis, bet pas mus.

Didžiausia daroma klaida, kurią esu stebėjusi- pasiūlymas klientui to, kas aprašyta jo techninėse charakteristikose. Visi su klientais tiesiogiai bendraujantys darbuotojai turi suprasti, kad klientas- ne baldų ekspertas, jo nuomonė, nuogirdos, išsivaizdavimai nėra profesionalūs. Ir įvykdę tokį pardavimą, mes turime tik pirkėją, o ne įmonės gerbėją. Priežastys dėl ko ši klaida yra daroma dažniausiai yra dvi. Pirma (dažniausiai pradedančių pardavėjų) kompetencijos stoka. Jei žmogus nėra užtikrintas dėl pvz. techninių parametru, neturi patirties- jis dažniausiai įvykdo tai kas yra pirkėjo aprašyme. Tokiu atveju būtina organizuoti dažniausiai produkto, galimi ir pardavimo mokymus. Patirtis, žinoma, įgyjama. Tai dažniausiai tuo momentu aktuali, tačiau ne itin sunkiai ištaisoma problema. Žinoma, įmonė turi stebėti tokius darbuotojus ir operatyviai reaguoti esant mokymų poreikiui. Kita- daug svarbesnė problema- darbuotojo motyvacijos nebuvimas. Pastaruoju metu, galima stebėti, kaip ši motyvacija yra dirbtinai palaikoma dėl susitraukusios darbo rinkos, tačiau čia dėmesys skiriamas žmogiškajam faktoriui. Noras ne tik atidirbti savo darbą, bet ir padedant kitiems, šiuo atveju klientams, dirbti ne tik naudingai įmonės atžvilgiu dėl pelno, bet ir prasmingai praleisti dieną. Nors šioje vietoje labai svarbios prigimtinės asmenybės savybės, įmonės vadovybė gali ir turi imtis veiksmų skatindama darbuotojus, bei keldama jų motyvacijos lygį. Net jei pardavėjas iš prigimties yra siekiantis padėti, motyvacija ir skatinimas suteikia dar didesnę stimulą darbui, tuo pat ir įmonės veiklos rezultatų gerinimui. Ypač esant šiandieninei situacijai, kai pardavimai mažėja ir grįžtamų pinigų kiekis taip- įmonė turi atrasti, o dažnai ir prisiminti ir kitas, ne pinigines darbuotojų motyvavimo ir skatinimo priemones. Juk viena svarbiausių darbuotojų geros savijautos darbe savybių- geras organizacijos mikroklimatas organizacijos viduje. Teigiamas vadovybės požiūris, padėka, visos įmonės darbuotojų sutelkimas bendram tikslui, o ne tik vadybininko atsakomybei padeda siekti efektyvaus bendradarbiavimo su klientu..

3.1.3. Verslo įmonių aptarnavimo modelis

Įdomiausias, imliausias darbai bei daugiausiai įmonei naudos suteikiantis- verslo įmonių sektorius. Čia tiek griežtai kaip kalbant apie privačius klientus, jų neberiboja erdvė ar vietos stoka, čia tiek griežtai nesame apriboti kainos. Kalbant apie bendravimą su šiuo klientu klesti pardavėjo improvizacija ir profesionalumas.



11 pav. Verslo įmonių aptarnavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi įmonėje vykdoma aktyvių klientų paieška- šio sektoriaus klientų išskirtinis bruožas- jie eina pas pardavėją, o pardavėjas eina pas juos. Pastaruoju metu, kuomet aktyvūs pardavimai itin suaktyvėję tai nėra parasta, kadangi klientai yra pervargę nuo jų antplūdžio. Stebimas ypatingas vadinamųjų vartininkų suaktyvėjimas. Jie padeda atsijoti visus pardavėjus iki tam klientui reikalingų. Būtent šiuo metu, ypatingai reikia įvertinti jų vaidmenį ir būti gerai pasiruošus darbu su jais. Nors jie nėra labai įtakojantys sprendimų priėmimui, tačiau tai gali būti priežastis kliudanti užmegzti tiesioginį kontaktą su vadovu- sprendimų priėmėju. Tiek bendraujant su „vartininku“, tiek patekus pas vadovą pastaruoju metu reikalingos ypatingos žinios, įgūdžiai bei savybės, kad klientų akyse netapti vienu iš šimto. Žinoma, motyvacija kaip ir visose gyvenimo srityse, čia taip pat labai reikalinga, nes

bendravimas tapo sudėtingas, tačiau pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų mokymui kaip bendrauti su klientu pasikeitus situacijai.

3.2. Veiksniai padedantys užtikrinti efektyvų klientų aptarnavimą

Šioje įmonėje, kaip ir daugelyje kitų, yra aišku, kad suskirsčius darbuotojus į atskirus padalinius darbas vyksta efektyviau. Konstruktoriai, technologai, dirba ne su klientais, o gamyboje, tiekėjai taip pat bendrauja ne su klientais, o su gamybininkais ir pardavėjais ir pan. Klaidinga yra manyti, kad visų šių skyrių darbuotojai neturi įtakos pirkėjo pasitenkinimui įmonės gaminama produkcija ar klientų aptarnavimui. Klientas gali būti nepatenkintas ne tik tiesioginiu aptarnavimu, bet ir kokybe, vėluojančiu pristatymu ar neteisingai išrašyta sąskaita. Patenkintas klientas- tai ne tik pardavėjų rūpestis bei atsakomybė. Nors klientas tiesiogiai bendrauja tik su pardavimuose dirbančiais žmonėmis- visgi jis supranta, kad produktas, kurį jis gauna- visos sistemos t.y. ir dizainerių ir konstruktorių, technologų, įmonės vadovų darbo pasekmė. Taigi kalbėdami apie kokybišką klientų aptarnavimą, negalime kalbėti tik apie pardavėjų t.y. vadybininkų ar projektų vadovų darbą bei atsakomybę, bet ir apie visos įmonės darbuotojus, jų atsakomybės sritis.

Įmonė siekdama, kad klientas visapusiškai būtų patenkintas ir taptų ne tos dienos, o pastoviu klientu turi nusistatyti aiškią vertybių hierarchiją, kurios aukščiausioje pakopoje būtų klientas, po to – darbuotojai, nes būtent tai atneša geriausius rezultatus. Juk patenkintas klientas- pati didžiausia motyvacija darbuotojui stengtis. Laimingi darbuotojai aptarnauja klientus kompetentingai ir su entuziazmu, todėl klientai pakartotinai grįžta pas tuos pačius pardavėjus. Čia randame atsakymą kodėl klientai vėl ir vėl grįžta pas tuos pačius pardavėjus, nors konkurentų kainos žemesnės. Antras labai svarbus momentas, sukoncentravę dėmesį į klientą įmonės darbuotojai gavę bent mažytį šansą susidurti su konkurentų klientu jau turi daug vilties, kad klientas pajus, kad būtent šitoje įmonėje yra svarbūs ne tik jo pinigai bet ir poreikiai. Juk klientas perka ne daiktus, o naudą, moralinį pasitenkinimą ir pirks iš ten kur labiausiai jie bus patenkinti.

Neišskiriant nei vieno segmento, galiu sakyti, kad bendraujant absoliučiai su visais segmentais svarbiausi sėkmingo pardavimo veiksniai- kliento poreikių išsiaiškinimas, optimalaus, pritaikyto konkrečiam klientui pasiūlymo pateikimas bei bendravimas su klientu ir po pardavimo, kad atsiradus naujam poreikiui klientas vėl grįžtų pas mus.

3.2.1. Poreikių išsiaiškinimo svarba efektyviam klientų aptarnavimui

Pagrindinė klaida, kuri išryškėjo atlikus tyrimą, bendravime su klientu- tikslus poreikių neišsiaiškinimas. Klientai nėra profesionalai baldų pramonėje ir dažniausiai perka akimis. Jei jie

pamatė jiems vizualiai patinkančią kėdę- jie ją pasirenge įsigyti. Tačiau, kadangi įmonė nesiekia vienkartinų pardavimų- darbuotojas būtinai turi išsiaiškinti kokią funkciją kėdė turi atlikti. Didžiausia klaida- parduoti tai – į ką klientas parodė pirštu. Kadangi kėdė turi būti ne tik graži, bet ir praktiška. Todėl svarbu išsiaiškinti: ar joje bus dirbama, ar skirta tik prisėdimui, kiek laiko joje bus sėdima, kas sėdės (vaikai, o gal stambaus sudėjimo žmogus). Teisingai ir argumentuotai pataręs vadybininkas ne tik įgis pasitikėjimą juo, o ir sustiprins įmonės prestižą, bei garantuos papildomus (rekomendacijų principu atėjusius) klientus. Šiuo atveju- kėdė tik pavyzdys. Poreikių neišsiaiškinimas- viena pagrindinių priežasčių kliudančių parduoti arba pardavus pelnyti klientų pasitikėjimą. Iš atlikto tyrimo matyti, kad žmonės tiesiogiai bendraujantys su klientais yra ribojami tam tikrų stereotipų, išankstinių nuostatų. Žinoma, tam tikrais atvejais, galime remtis įgyta patirtimi ir susidūrę su tam tikro segmento klientu siūlyti tam segmentui standartizuotus sprendimus, tačiau, kaip parodė tyrimas, dirbant tokiu principu klientai pasigenda išskirtinumo. Tam, kad kliento poreikiai būtų kuo tiksliau išsiaiškinti, kad būtų neekvojamas tiek klientų tiek darbuotojų laikas neteisingų pasiūlymų rengimui bei jų svarstymui- rekomenduoju pokalbio su klientais metu naudoti kliento poreikių klausimyną (2 priedas). Jame numatomi svarbiausi akcentai į ką turėtų būti kreipiamas dėmesys. Tačiau, kadangi jis pildomas pokalbio su klientu metu, gali būti pagal situaciją interpretuojamas. Šis klausimynas ne tik padės tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius, bet ir leis klientui suprasti, kad jis susidūrė su tikrais savo srities profesionalais, o tai ne tik leis taupyti jo laiką, bet ir sukels kliento pasitikėjimą savimi (kad jis pasirinkęs mus pasirinko teisingai), bet ir mumis kaip pardavėjais. Tokio klausimyno sudarymas ir pildymas leistų ne tik nepraleisti svarbių klientui detalių kas leistų optimaliai ir be klaidų parengti projektą bei nebetrukdyti kliento laiko siekiant jį patikslinti, bet ir projekto vadovui nesant darbe leistų dizaineriui rengti projektą kas užtikrintų operatyvesnį jo pateikimą klientui.

3.2.2. Tikslaus bei konkrečiam klientui pritaikyto pasiūlymo bei jo pateikimo svarba

Lengviausia apsispręsti, kai „vis tiek pat“ rašo E. Vilkas (2002). Kad ir ką darytum ar nieko nedarytum, bus vienodai gerai ar gal vienodai blogai. Tačiau gyvenimo prozoje tokie dalykai pasitaiko retai (arba jų nepastebime), žymiai dažniau sprendimą priimti nėra lengva. Norint ką protingai nuspręsti reikia žinoti, kokie sprendimai iš viso galimi. Reikia žinoti, kokios bus kiekvieno sprendimo pasekmės, sugebėti ne tik išvardinti jas, bet ir įvertinti. Žmogus žino ko nori, jei gali pasakyti kuri iš bet kurių dviejų pasekmių geresnė, tinkamesnė, naudingesnė.

Pastaruoju metu, kai prekė tapo „masine“, t.y. skirta masiniam pirkėjui, vienintelis efektyvus būdas organizacijai išsiskirti iš kitų – pasiūlyti prekę kiekvienam klientui asmeniškai, nuspėjant jo poreikius. Kaip pastebi F. Reicheld (2006) vienas iš iššūkių, laukianti kiekvienos įmonės,- sukurti

vertingus pasiūlymus, kurie būtų patrauklūs kiekvieno segmento klientams. Šis autorius kelia hipotezę, kad jeigu kiekvienas verslas šiais laikais yra traktuojamas kaip paslaugų verslas, kaip mėgstama dažnai sakyti, tuomet kiekviena kompanija gali sukurti vertingus pasiūlymus tikslinėms klientų grupėms. Tokie pasiūlymai atneš ne tik gero pelno, bet ir pavers klientus gerbėjais.

Būtent todėl, nėra tikslo siūsti klientams beverčius didelius pasiūlymus su visa siūloma produkcija ir aibe konkrečiam klientui nepritaikytos informacijos. Išsiaiškinus potencialų klientą reikia siekti su juo pabendrauti bent telefonu ar elektroniniu paštu, o geriausiu atveju susitikti gyvai. Tik tokio kontakto metu galima geriausiai išsiaiškinti konkretaus kliento norus bei poreikius, išklausti jo mintis, išskaityti lūkesčius ir parengti susistemintą pasiūlymą būtent tam klientui. Nes klientui be kita ko – labai svarbus išskirtinumas ir dėmesys būtent jam. Jam malonu ir reikšminga, kad įmonės darbuotojas ne tik formaliai atlieka savo darbą t.y. išsiunčia šabloninį pasiūlymą elektroniniu paštu ar faksu, bet ir gilinasi į jo problemas, darbo specifiką ir parenka būtent jam pritaikytą pasiūlymą.

Tiesa, reikia paminėti, kad vis dar labai svarbu, o paskutiniuoju metu – itin- gaminių kaina. Būtent todėl yra reikalinga rengti ne vieną pasiūlymą, o dažniausiai du. Kadangi tiek gaminių, tiek kainų įvairovė yra labai didelė. Ir negalima pasiduoti kliento spaudimui pateikti dvi kainas- pvz. stalo nr. 1 ir stalo nr. 2, nors kai kurie klientai būtent taip stengiasi patys pasirinkti gaminius. Esmė ir yra ta, kad mes stengiamės parduoti ne du stalus, dvi spintas ar dvi kėdes, darbuotojų, o tuo pačiu ir įmonės siekis yra parduoti klientui visą paketą vertės, kuris susideda ir iš produktų ir iš paslaugų tiek parenkant gaminius, juos suprojektuojant, tiek rengiant pasiūlymus. Juk jei stalas nr. 2 bus brangesnis už stalą nr. 1 tai dar nereiškia, kad viso projekto sąmata bus mažesnė būtent antrojo varianto. Tokiu būdu matydamas du jo poreikius funkcinę ir ergonomine puse atitinkančius pasiūlymus, klientas gali spręsti ir skaičiuoti kokios jo galimybės, ar gali sau leisti įsigyti prabangesnius baldus, kas keltų jo įmonės įvaizdį ir prestižą ar jo biudžeto eilutėse numatyta mažesnė suma ir jis gali leisti sau įsigyti paprastesnius, bet taip pat jo funkcinius poreikius atitinkančius baldus. Svarbiausia, kad tiek vadybininkas tiek dizaineris rengdami projektą atidžiai įsiklausytų ką sako klientas, išskaitytų tarp eilučių ko jis nepasako ir reziumė iš šių poros variantų po diskusijų, aptarimo su klientu parinktų optimaliausią sprendimą. Įmonės siekis ir yra parengti konkretų pasiūlymą pritaikytą konkrečiam klientui, konkrečiose patalpose.

Antra vertus, mūsų įmonės klientai- taip pat įmonės. Dažniausiai sprendimus įsigyti baldus priima įmonių vadovai, kurie tikrai labai užimti žmonės. Ir nei viena save gerbianči įmonė, negali sau leisti tokių nuokrypių, kaip klientui pačiam projektuotis vaizduotėje baldus, vaikščioti su rulete po statybų aikštes ar skaičiuoti stalų kiekius, o tuo pat ir kainas. Įmonė turi suvokti:

- pirma, kad jei klientas pats atliks šiuos darbus- mūsų įmonės paslaugos taps jam nebereikalingos, o jis pirks tik produktą,
- antra- jei mūsų įmonės darbuotojai nesuteiks reikalingos informacijos ir kvalifikuotos pagalbos rengiant projektus ir pasiūlymus- klientas nebegaus pridėtinės vertės, o tai jau neigiamas faktorius jau vien todėl, kad tuomet klientas taps tik pirkėju, o ne įmonės gerbėju, kuomet jam svarbiausia bus kaina. O juk mūsų įmonės siekis – ne tik pasiūlyti žemiausią kainą ir orientotis į pirkėjus, bet siūlyti kokybišką produktą, pilną paslaugų paketą ir išsiugdyti gerbėją.

Dar vienas momentas- kaip ir viską, taip ir pasiūlymą klientui reikia daryti nuoširdžiai. Klientai tai jaučia. Jei darbuotojai to nesugeba ar nenori- tokiems geriausia iš vis nebendrauti su klientu ir negadinti įmonės įvaizdžio. Nors esame pardavėjai, ne pats aukščiausias tikslas yra parduoti bet kokia kaina ir bet kokiomis priemonėmis. Svarbiausia- parduoti tai kas reikalinga, tik tuomet įgysime klientų pasitikėjimą. Kaip pastebi F. Reicheld (2006) labai svarbu tai, kad jei priešakinės linijos darbuotojai nesimėgaus tuo ką daro klientų labui, vargu ar klientai mėgausis tuo, ką gauna. Iš tiesų kovą dėl klientų atvertimo į gerbėjus galima laimėti tik su sąlyga, kad priešakinės linijos darbuotojai patys yra savo firmos gerbėjai.

Taip pat- nors paskutiniu metu kalbama apie tai, kad klientas visada teisus, kartais šį teiginį reikia griauti, žinoma atsargiai, neužgaunant kliento jausmų ir ambicijų. Jei matome, kad kliento įsivaizdavimas yra nelogiškas arba matome, kad galime pasiūlyti naudingesnį sprendimą- privalome klientui prieštarauti, tačiau būtinai visuomet argumentuotai! Nors žmonėms patinka jaustis viską išmanančiais ir pakankamai sunku pripažinti, kad kažkur klysti, tačiau dauguma klientų būdami protingi žmonės tikrai išklausys siūlymus ir galbūt ne iš kart, bet apsvaistę mūsų argumentus neprieštaraus, pasirinks mūsų siūlomą sprendimą ir bus patenkinti jau vien todėl, kad neklydo pasirinkdami įmonės iš kurios rengiasi pirkti baldus, nes čia nesiekia parduoti bet ko- čia siekia- pateikti geriausią sprendimą argumentuotai. Juk vis daugiau įmonių supranta, kad klientų išpūdžių gerinimas yra raktas į ilgalaikę sėkmę.

3.2.3. Popardaviminio bendravimo svarba tolimesnių bendradarbiavimo santykių plėtojimui

Siekiant ne vienkartinio pardavimo, o ilgalaikio bendravimo su klientais netgi viską įvykužius tiksliai ir viršijus kliento lūkesčius labai svarbu popardaviminis bendravimas su klientu.

Kaip pastebi F. Reicheld (2006) gerai apmokytiems entuziazmo kupiniems priešakinės linijos darbuotojams stengiantis laimėti kuo daugiau gerbėjų, visos su tuo susijusios problemos, o sykiu ir naujos galimybės, suplaukia į šiuolaikinio eismo reguliavimo instituciją, vadinamą skambučių centru.

Tačiau skambučių centro darbuotojams nesuteikia progų rodyti iniciatyvą ir savarankiškai spręsti problemas. Dauguma klientų aptarnavimo telefonu konsultantų taip įsprausti į nustatytų frazių rėmus, kad praktiškai neturi jokių galimybių kūrybiškai priimti sprendimus. Galų gale, kadangi konsultantų darbas dažniausiai matuojamas pagal skambučių skaičių per valandą, turime laiko spaudžiamą konsultantą viename laido gale ir piktą klientą- kitame. Būtent todėl, mano nuomone, teisingiausia, kad įmonės darbuotojas aptarnavęs konkretų klientą pats susisiektų su juo po pardavimo, kadangi jis geriausiai žino- kokie buvo kliento keliami uždaviniai ar lūkesčiai, koks sprendimo kelias jam buvo pasiūlytas, todėl gali operatyviau ir veiksmingiau reaguoti į kliento pastabas ar iškilusią problemą. Be to- popardaviminiai skambučiai- ne tik sukelia pasitenkinimą klientui, kad jis nėra užmirštas po pardavimo, bet tai ir reklama įmonei. Tokie skambučiai primena apie mus ir jų pagalba netgi gaunama užsakymų, kadangi pirmiausia klientas jei tai buvo ne pirmo svarbumo reikalas- galėjo tam iki tol nerasti laiko, kad kreiptųsi pats, antra- jis žino, kad jei jis nėra pamirštas po pirmo įsigijimo,- jo problemos bus svarbios ir po sekančių kitų. Popardaviminiai skambučiai, vizitai klientui tikrai neatrodo kaip jo laiko eikvojimas. Jie tik suteikia klientui pasitenkinimą, užtikrintumą, kad jis neapsiriko ir pasirinko teisingą įmonę su kuria bendrauti. Be to- tai padeda išsiaiškinti iškilusias problemas, kurios nors ir nelabai reikšmingos, bet gali erzinti klientą, ją gali pastebėti nauji, potencialūs mūsų klientai, bet klientas jos pats neišsakys jei nepamatysime ar neišklausime jau vien todėl, kad klientui bus nesmagu prisipažinti pasirinkus nekokybišką produktą. Svarbiausias problemų valdymo tikslas- yra atstatyti pirkėjo pasitenkinimą. Juk yra nustatyta, kad nepatenkintų klientų atsiliepimai daug greičiau sklinda nei gerai aptarnautų. Todėl, jei jau įvyko klaida labai svarbu, kad nepasitenkinimo priežastis būtų kuo greičiau, sukeliant kuo mažiau nepatogumų klientui panaikinta. Suklysti nėra taip blogai, kaip ignoruoti kliento nepasitenkinimą ir delsti tą klaidą ištaisyti. Kaip jau minėjau, ne visi klientai linkę skųstis jau vien todėl, kad jiems nemalonu pripažinti klydus pasirenkant įmonę ar produktą, juk tai reikštų jo prisipažinimą pačiam sau, kad jis net baldų išrinkti nemoka, taigi operatyviai ir kvalifikuotai panaikinus nepasitenkinimo priežastį tas klientas gali tapti daug lojalesniu klientu nei tas kuris nutyli ar net neturėjo problemos, kadangi problemos sprendimas leidžia klientui pasijusti svarbiu. Ryšys su klientais yra esminė įmonės sėkmingos veiklos prielaida.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo daugybės faktorių: pasirinktos veiklos strategijos, siūlomo produkto, įvaizdžio ir kt., tačiau analizuotos literatūros autoriai akcentuoja, kad pagrindinis įmonės sėkmės rodiklis- kokybiškas klientų aptarnavimas. Kadangi įmonių siūlančių panašias prekes daug- išskirtinis prekybos įmonės bruožas leidžiantis konkuruoti su kitomis įmonėmis ir pritraukti klientus- jų požiūris į klientų aptarnavimą ir pastangos bei veiksmai jam gerinti. Šiam tikslui pasiekti naudojama vartotojų segmentacija ,kuri leidžia pateikti pasiūlymą pagal konkretaus pirkėjo poreikį.

Atlikto tyrimo metu išsiaiškinti svarbiausi veiksniai bei aplinkybės apsprendžiantys klientų pasitenkinimą aptarnavimu. Pagrindiniai jų: darbuotojų kvalifikacija, požiūris į klientą ir pastangos nukreiptos į kliento poreikius, tikslus jų išsiaiškinimas, ne tik lūkesčių pažinimas bei veiksmų jiems įgyvendinti parinkimas, bet ir jų viršijimas, konkrečiam pirkėjui ir jo poreikiams pritaikyto pasiūlymo pateikimas t.y. ne tik parduoti, bet ir įžvalga kas reikalinga konkrečiam klientui. Ne mažiau svarbus veiksnys lemiantis klientų pasitenkinimą, pardavimo įmonės darbuotojų bendravimas su juo ir įvykus pardavimui. Tai formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį klientų akyse ir užtikrina sėkmingą tolimesnį bendradarbiavimą.

Apibendrinus teorinius ir praktinius rezultatus, suformuotas biuro bei visuomeninės paskirties baldus gaminančios įmonės klientų aptarnavimo modelis pagal klientų segmentus. Tai leido išskirti kiekvienam segmentui aktualius dalykus, o visų trijų modelių sugretinimas padėjo išsiaiškinti svarbiausius bei besikartojančius veiksnius lemiančius kokybišką klientų aptarnavimą, į kuriuos turi būti sutelkiamas pagrindinis įmonės dėmesys ir kuriuos inicijuojant ir tobulinant galima pasiekti geriausių įmonės veiklos rezultatų.

UAB „Narbutas ir Ko“ turi siekti savo užsibrėžto tikslo- klientų aptarnavimo kokybės gerinimo. Būtina gerinti UAB „Narbutas ir Ko“ ne tik kaip kokybiškus baldus gaminančios, bet ir kaip siekiančios bei gebančios kiekvienam klientui surasti ir pasiūlyti individualų sprendimą įmonės įvaizdį. Būtina siekti darbuotojus ne tik mokyti kaip reikia parduoti, pagrindinis dėmesys turi būti sutelkiamas į darbuotojų mokymą atpažinti ką konkrečiam klientui galima ar reikia parduoti.

Įmonėje turi būti siekiama ugdyti darbuotojų asmenines savybes bei atsakomybę siūlant sprendimus klientams ar padedant šiems rasti jiems rūpimus atsakymus ar sprendimus. Turi būti naikinamas neatsakingas požiūris į privataus sektoriaus klientų nereikšmingumą. Iš darbuotojų

pasąmonės ištrinami sakiniai „mes Jums neturime ką pasiūlyti“ arba „Jums šis produktas per brangus“. Darbuotojai neturi ir negali priimti sprendimo už klientą- jie privalo atsakingai išsiaiškinti poreikius ir pateikti galimus siūlymus.

Visi įmonėje dirbantys žmonės : vadovybė, konstruktoriai, technologai ir kt. turi dirbti vienam tikslui- klientų pasitenkinimui pasiekti, nes tik esant motyvuotam kolektyvui ir patenkintam klientui galima siekti, pagrindinio įmonės kaip pelno siekiančios organizacijos tikslo -finansinių veiklos rodiklių gerinimo.

LITERATŪRA

1. Alborovienė B. (2002). Marketingas : mokomoji knyga. Vilnius : [V. Kempino įm. "Valgra"].
2. Čereška B. [Darius Jakubauskas]. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius : Homo liber.
3. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai : mokomoji knyga. Šiauliai : Šiaurės Lietuva.
4. Gupta P. (2005). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius : Vaga.
5. Kardelis K. (2005) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai mokslai. Šiauliai: "Lucilijus".
6. Karlöf B. ir Fredrik Helin Lövingsson. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius : Verslo žinios.
7. Kaziliūnas K. (2007). Kokybės vadyba : vadovėlis. Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
8. Kotler P. (2004). Dešimt mirtinų rinkodaros nuodėmių : požymiai ir sprendimai. Kaunas : "Smaltijos" leidykla.
9. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena : vadovėlis / 2-asis papildytas leid. Kaunas : Technologija.
10. Juozaitienė L., Jurga Staponkienė. (2002). Verslo ir vadybos įvadas : mokomoji knyga. Šiauliai : ŠU I-kl.
11. Mariotti J. (2006). Protinga rinkodara. Vilnius : Alma littera
12. Michael E. Gerber. (2006). Verslo mitas : kodėl daugelis smulkiojo verslo įmonių žlunga ir kaip spręsti šią problemą . Kaunas : Mijalba.
13. Razauskas R. (1997). Aš vadovas : gero vadovo beiėškant . Vilnius : Pačiolis.
14. Pajuodis P. (2005). Prekybos marketingas/ 2-asis patais. ir papild. leid. - Vilnius : Eugrimas.
15. Pranulis V. , Arvydas Pajuodis, Sigitas Urbonavičius, Regina Virvilaitė. (2008). Marketingas : [vadovėlis] / 3-iasis patais. ir papild. leid. Vilnius : Garnelis.
16. Personalo vertė ir vadyba / Vadybos sprendimų centras. 1 sektuvas (iv. pag.). - (Konsultacijos vadovui). (2005). Vilnius: UAB "Verslo žinios".
17. Urbanskienė R., Birutė Clotthey, Juozas Jakštys. (2000). Vartotojų elgsena : vadovėlis. Kaunas : Technologija.
18. Vasiljevienė N. (2003). Verslo etika ir elgesio kodeksai : filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai / - 2- asis leid. Vilnius : UAB "Ciklonas".
19. Vengrienė B. (2006). Paslaugų vadyba : mokomoji knyga. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla.

20. Vilkas E. (2002). Sprendimų priėmimo teorija Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
21. Tarptautinių žodžių žodynas (1999). - Vilnius : UAB "Gimtinė".
22. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija : [vadovėlis]. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
23. Zavadskis M. (2004). Menas parduoti : [sėkmingo pardavėjo vadovas]. Vilnius: Eugrimas.
24. Adamonienė R., Babeckaitė R., Markevičius P. (2004). Organizacijos kultūros įtaka įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 2004 tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 2 knyga „Verslo valdymo ypatumai eurointegracijos sąlygomis“*. Kaunas: „Technologija“.
25. Baranauskienė I., Staniulienė S., Maziliauskaitė I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai*. Nr.48. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2007) „Mokymo (-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu,, *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai* Nr.42. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
27. Bukantaitė D., Remeikienė D. (2007) „Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos“ *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai* Nr.43. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
28. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* : Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija / Šiaulių universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. (2002). Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
29. Jėčiuvienė M. (2006) „Darbo santykių kokybės valdymas“ *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai* Nr. 38. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Fred Reichheld. (2006). *Esminis klausimas : kaip užsitikrinti gerą pelną ir tikrą augimą*. Vilnius : Verslo žinios.
30. Kvedaravičius J., Jesevičiūtė- Ufartienė L. (2007) “Lyderio minties veiklos įtaka oragnizacijos vystymuisi” *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai* Nr.43. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
31. Kvedaravičius J., Jesevičiūtė- Ufartienė L. (2006) “ Minties veikla valdant ir vystatnt organizacijas” *Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai* Nr. 39. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
32. Seminaras „Darbas su skirtingomis klientų grupėmis“ *Organizacijų vystymo centras*. (2007). Vilnius.

33. Skaržauskienė A. (2008). „Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas” Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai Nr.48. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

34. Šontaitė M., Bakanauskas A. (2007) „Veiksnių, įtakančių vartotojų išlaikymą, tyrimas“ Organizacijų vadyba, Sisteminiai tyrimai Nr.41. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

35. Žalys, L. (2002). Klientų aptarnavimo įgudžių kaimo turizmo sodyboje gerinimas. Žurnalas „Tiltai” 2002 Nr.1.

36. Baršauskienė V. Guščinskienė J. Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje. [Žiūrėta 2009-04-19]. Prieiga per internetą: <www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/barsauskiene_lt_kalb.doc>.

37. Kaip neutralizuoti kliento nepasitenkinimą. [Žiūrėta 2008-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/verslui/vadyba/kaip-neutralizuoti-kliento-nepasitenkinima/>>.

38. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. [Žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/naukonsp%202.pdf>.

39. Mokykimės prekių savybes paversti privalumais. [Žiūrėta 2008-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/verslui/vadyba/mokykimes-prekiu-savybes-paversti-privalumais/>>.

40. Pirkėjo prieštaravimų išaiškinimas ir neutralizavimas. [Žiūrėta 2008-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/verslui/vadyba/pirkejo-priestaravimu-issiaiskinimas-ir-neutralizavimas/>>.

41. Profesinio informavimo metodai. [Žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.aikos.smm.lt/aikos/html/4/111203.html>> .

42. Skirtingi klientų tipai ir kaip su jais elgtis. [Žiūrėta 2008-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/verslui/vadyba/skirtingi-klientu-tipai-ir-kaip-su-jais-elgtis/>>.

43. Vezbergienė A. (2005). Klientų lojalumas: kaip jį suprasti ir išmatuoti. [Žiūrėta 2009-05-06]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/42408517b85ed>>.

44. [Žiūrėta 2008-03-25]. Prieiga per internetą: <http://images.google.lt/imgres?imgurl=http://www.gerasaptarnavimas.lt/library/automator/zydrunas_OMNITEL.jpg&imgrefurl=http://www.gerasaptarnavimas.lt/%3F465&h=308&w=290&sz=17&hl=lt&start=1&um=1&tbnid=orXICBVLWZsnbM:&tbnh=117&tbnw=110&prev=/images%3Fq%3Dklientu%2Baptarnavimas%26um%3D1%26hl%3Dlt%26sa%3DG>.

45. [Žiūrėta 2008-04-03]. Prieiga per internetą: <<http://litas.lt/category/verslui/vadyba/page/2/>>.

PRIEDAI

1 priedas

TYRIMO KLAUSIMYNAS

1. Įstaigos tipas (viešasis juridinis asmuo ar privatusis juridinis asmuo).

2. Kiek Jūsų įstaigoje dirba darbuotojų?

3. Kokį UAB „Narbutas ir Ko“ bruožą Jūsų manymu galima laikyti didžiausiu įmonės privalumu klientų atžvilgiu?

4. Kokia problema, Jūsų nuomone, įmonėje opiausia klientų atžvilgiu?

5. Jei turėtumėte galimybę, ką pirmiausiai keistumėte įmonėje?

6. Ko labiausiai trūksta, Jums kaip klientui šioje įmonėje?

7. Ar pakankama produktų pasiūla? Jei ne- ko pasigendate?

8. Ar pakankama paslaugų susijusių su produktu pasiūla? Jei ne- ko pasigendate?

9. Kurias veiklos sritis reikia plėtoti ar tobulinti : produkto pasiūlos, papildomų paslaugų pasiūlos, klientų aptarnavimo?

10. Kokia patirtimi galėtumėte pasidalinti, patarti ar pan. (organizuojant darbą, formuojant asortimentą, aptarnaujant klientus)?

11. Koks turėtų būti idealus klientų aptarnavimas?

12. Kas Jums kaip klientui svarbiausia (produkto pasiūla, papildomų paslaugų pasiūla, darbuotojų kvalifikacija produkto ar aptarnavimo srityse, prekės ženklas, produktų pristatymo terminai ar pan.)

KLIENTŲ POREIKIŲ KLAUSIMYNAS

Įmonės pavadinimas

Kontaktinis asmuo

Kliento pamąstymai Galbūt jis domėjosi siūlomais gaminiais pvz. interneto svetainėje ir turi iki susitikimo su konkrečių pageidavimų pasirenkant baldų sistemą ar spalvas.
mumis

| | |
|-------------------------------|--|
| Bendra informacija apie įmonę | <p>Kokia įmonės veikla;</p> <p>Kiek biure dirba darbuotojų (ar numatomas jų pagausėjimas/ sumažėjimas);</p> <p>Ar į biurą atvyksta klientai;</p> <p>Kokį įvaizdį siekia sukurti (pagal tai galima spręsti apie skiriamas investicijas ir kokius sprendimus siūlyti).</p> |
| Informacija apie biurą | <p>Ar yra sumontuoti kištukiniai lizdai? Kur?</p> <p>Ar yra žinoma grindų danga?</p> <p>Kokios numatomos sienos/ pertvaros?</p> <p>Ar yra aiškios grindų, sienų spalvos?</p> <p>Kokios yra įmonės firminės spalvos?</p> |
| Bendri klausimai | <p>Ar yra numatyta vieta rūbinei? Ar kiekviename kabinete numatyti tam vieta?</p> <p>Ar numatyta vieta orgtechnikai?</p> <p>Ar numatyta įrengti poilsio zoną?</p> <p>Kokie darbuotojų įpročiai dėl tvarkos ir įmonės reikalavimai jai (tai leistų spėti apie papildomų aksesuarų pvz. laidų laikiklių ar kanceliarinių stalčių siūlymą)?</p> <p>Kokia forma (popierine ar laikmenose) saugomi dokumentai (leistų spręsti apie spintų skaičių)?</p> <p>Kiek aktualus dokumentų saugumas (tai leistų spręsti kokias rakinamas/ nerakinamas spintas ir/ar spinteles siūlyti).</p> |
| Priimamojo zona | <p>Ar prie administratorės prisėda klientai?</p> <p>Kiek paprastai vienu metu jų laukia laukiamajame?</p> |

| | |
|--------------------|--|
| | Kaip ilgai jie laukia? |
| Kabinetas nr. ____ | <p>Kokios darbuotojų dirbančių šiame kabinete pagrindinės funkcijos?</p> <p>Ar į šį kabinetą užėina klientai?</p> <p>Ar darbuotojai čia praleidžia visą dieną? Jei ne- kiek laiko?</p> <p>Kokie kompiuteriai (stacionarūs ar nešiojami)?</p> <p>Ar darbuotojai bendrauja vieni su kitais ar reikalingas privatumas?</p> <p>Ar bus orgtechnikos? Jei taip – kokios?</p> |
| Vadovo kabinetas | <p>Ar yra susiformavę įpročiai kaip turi atrodyti darbo vieta?</p> <p>Ar klientai užėina pas vadovą?</p> <p>Ar reikalingai numatyti vietą šiame kabinete pvz. sertifikatams, padėkoms, seifui, šaldytuvui, televizoriui...</p> <p>Koks kompiuteris?</p> <p>Ar bus orgtechnikos? Jei taip – kokios?</p> <p>Ar reikalinga neformali zona?</p> |
| Posėdžių kabinetas | <p>Kiek žmonių vienu metu posėdžiaus?</p> <p>Kas posėdžiaus (darbuotojai, klientai)?</p> <p>Kokios trukmės numatomi susirinkimai?</p> <p>Ar numatoma rengti mokymus t.y. ar turi būti galimybė transformuoti posėdžių stalą?</p> <p>Ar bus naudojama technika (kompiuteriai, projektorius...)?</p> <p>Gal būt bus naudojamos belaidės technologijos?</p> |
| Kėdės | <p>Kokie pagrindiniai kėdžių pasirinkimo kriterijai?</p> <p>Ar darbuotojai įpratę, kad kėdės būtų su porankiais ar be?</p> <p>Ar galime siūlydami kėdžių spalvą naudoti įmonės firmines spalvas?</p> |