

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Andrius Lapienis,

Informacijos vadybos studijų programos studentas

**KOMUNIKACIJOS SU KLIENTAIS KOKYBĖS KRITERIJŲ NUSTATYMAS IR
VERTINIMAS.**

MAGISTRO DARBAS

Mokslinis Vadovas prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2007

magistro darbas

(magistranto vardas, pavardė)

tema

parengtas gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ centre

(data) (raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (centro direktoriaus parašas) _____

(data)

Recenzentu skiriu

(data) (Direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Lapienis, Andrius

LA 311 Komunikacijos su klientais kokybės kriterijų nustatymas ir vertinimas : magistro darbas / Andrius Lapienis ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas; Vilniaus universitetas.UNESCO Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 74.: lap.: lent. – Mašinė. – Santr. angl.: – Bibliogr.: p. 59 – 63 (63 pavad.).

UDK 658.8:659.1

Aptarnavimo kokybė, komunikacija su klientu, komunikacija, kokybės kriterijai, komunikacijos su klientu tyrimas

Magistro darbo objektas – komunikacijos su klientais kokybės kriterijų analizė. *Darbo tikslas* – identifikuoti komunikacijos su klientais problematiką ir jos monitoringo bei gerinimo reikalingumą pagal vertinimo kriterijus, siekiant organizacijos tikslų, kurie tampriai siejami su jos strategija ir vizija. *Pagrindiniai darbo uždaviniai*: išanalizuoti kokybės sąvoką kokybės vertinimo kontekste ir su komunikacija susijusius atributus, identifikuoti tradicinę komunikacijos su klientais vertinimo problematiką, įvertinti esamas kokybės vertinimo sistemas ir jų įtaką organizacijai, taip pat identifikuoti komunikacijos su klientais bendrinius vertinimo kriterijus ir pasinaudoti bei įvertinti e-verslo aplinkos organizaciją pasitelkiant statistinius bei grafinius vertinimo kriterijus.

Naudojantis literatūra ir jos analize bei organizacijos pažinimu, prieita prie išvados, kad komunikacijos su klientais kokybės kriterijai dar nėra plačiai taikomi ir naudojami tobulinti organizacijos veiklą. Išskiriami tik bendriniai komunikacijos su klientais kokybės kriterijai, kurie yra paremti bendrais organizacijos kokybės kriterijais ir yra retai pritaikomi būtent šiais sričiais. Taip pat dauguma įmonių naudoja įvairias kokybės vertinimo sistemas ar apdovanojimus būtent įmonės reprezentacijai marketingo tikslais, bet ne organizacijos padalinio veiklai gerinti. Tačiau norint išmatuoti organizacijos veiklą, o ypač komunikaciją su klientais reikia identifikuoti ką norima matuoti ir pasirinkti būtent tokius kriterijus kurie gali reprezentuoti imtį, kurią norima išmatuoti. Kitas svarbus aspektas yra gautų duomenų analizė ir jų reprezentatyvumas ir tikslingumas. Tikslingumas svarbus, nes rezultatai kuriais negalima pasinaudoti yra tiesiog organizacijos kaštų švaistymas. Patvirtinti šiuos aspektus, atliktas organizacijos komunikacijos su klientais kokybės kokybinis tyrimas. Tyrimas parodė kokie yra komunikacijos su klientais būdai ir kaip galima naudingai panaudoti tyrimo rezultatus. Taip pat įrodyta, kad nebūtina naudotis plačiai pasklidusiais standartais ir juos diegti organizacijoje, tam yra sukuriami vidiniai organizacijos standartai, kurie reglamentuoja jos veiklą, kuri yra sekama tyrimų pagalba.

Magistro darbas *gali būti naudingas* komunikacijos su klientais padalinių vadovams, organizacijų vadovams, socialinių, ekonomikos, vadybos, komunikacijos mokslų dėstytojams, mokslininkams, tyrėjams bei studentams.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. KOKYBĖS IR KOMUNIKACIJOS SAŲOKA KOKYBĖS VERTINIMO KONTEKSTE.....	8
1.1. Komunikacijos monitoringas	11
1.1.1 Lojalumas ir geras aptarnavimas.....	12
1.1.2 Slaptas pirkėjas.....	15
2. EFEKTYVI KOMUNIKACIJA SU KLIENTAIS, KOKYBĖS KRITERIJAI PLAČIAJA PRASME.....	18
2.1. Komunikacijos su klientais kokybės vertinimas	19
2.2. Tradicinio klientų aptarnavimo kokybės valdymo problematika.....	20
2.3. Komunikacijos su klientais kokybės matavimo priemonės	24
2.3.1 Kokybės matavimo sistemų analizė	25
2.3.2. Kokybės kriterijai	30
2.4 Komunikacija su klientais e-verslo aplinkoje.	33
3. KOMUNIKACIJOS SU KLIENTAIS VERTINIMAS „4TEAM CORPORATION“ ORGANIZACIJOJE.....	36
3.1. Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas darbuotojų atžvilgiu.....	39
3.2. Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas klientų atžvilgiu.....	47
3.2.1 Klientų anketinės apklausos rezultatų analizė.....	47
3.3. „Slapto pirkėjo“ tyrimas.....	53
3.4. Bendras komunikacijos su klientais kokybės įvertinimas „4Team Corporation“.....	55
IŠVADOS.....	57
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	60
IDENTIFICATION OF CRITERIA FOR AND EVALUATION OF CUSTOMER COMMUNICATION QUALITY	65
PRIEDAS 1.....	67
PRIEDAS 2.....	67
PRIEDAS 3.....	68
PRIEDAS 4.....	70
PRIEDAS 5.....	71

IVADAS

Vartotojo pasitenkinimas yra rezultatas, priklausantis nuo prekės, paslaugos kokybės ar ypatybių. Klientai ar gaminio, paslaugos vartotojai nustato kokybę – daro sprendimą. Klientai ar vartotojai tarsi junta ribą, jog gamins ar paslauga jau viršija jų reikmes ir lūkesčius.

Vartotojo pasitenkinimas priklauso nuo prekės ar paslaugos bruožų. Bruožus sudaro ne vien teikiamų prekių ar paslaugų ypatybės, bet ir su jomis susijusių paslaugų, tarkim, užsakymo, sąskaitų ir pristatymo ypatumai. Geriausi bruožai atsiskleidžia, kai tiesiogiai patenkinami specifiniai kliento poreikiai.

Apsisprendimas siekti kokybės ir patenkinti kliento poreikius gerina organizacijos plėtimosi procesą. Plėsti organizaciją reiškia įtraukti tiekėjus, investitorius, tarnautojus, vartotojus ir plačiąją visuomenę.

Plėtimasis prasideda, kai vartotojo reikmės perteikiamos organizacijai. Vartotojo tenkinimas yra galutinė organizacijos užduotis, bet perteikti vartotojų poreikius yra labai svarbu. Organizacija laiko vartotoją visų svarbiausiu elementu, todėl nuolatos turi žinoti, kaip jos gaminiai, paslaugos veikia ir kokie nauji jų bruožai galėtų geriau tenkinti vartotoją. Visa organizacija dirba ir turi dirbti išvien gamindami kokybiškus gaminius, teikdama geras paslaugas bei siekdama tobulinti komunikaciją su klientais.

Siekimas tobulinti paslaugų ar gaminių kokybę pasireiškia per įvairių kokybės sistemų įdiegimą ar nuolatinį stebėjimą. Norint įdiegti sistemą, reikia žinoti ir identifikuoti, ką reikia stebėti, siekiant pagerinti kokybę ir patenkinti kliento poreikius. Kad organizacija būtų konkurencinga ir teiktų pridėtinę vertę vartotojui reikia ne tik visos organizacijos darnios veiklos, bet ir ypatingos žemiausios grandies priežiūros ir globos, kuri komunikuoja su pačia jautriausia įmonės tiksline grupe – klientais.

Komunikacija su klientais identifikuojama įvairiose sferose: valstybinėse institucijose, privačiame sektoriuje, komercinėse institucijose, tačiau pagrindiniai akcentai ir problemos yra tos pačios – komunikacijos su klientais jautrumas ir specifiškumas.

Tačiau komunikacijos su klientais kokybės kriterijai dar nėra plačiai taikomi ir naudojami tobulinti organizacijos veiklą Lietuvoje, todėl darbo tema yra aktuali pabrėžti jų reikalingumą ir efektyvumą bei išskirti tuos kriterijus ir juos panaudoti praktinėje veikloje. Šio darbo **tikslas** yra identifikuoti komunikacijos su klientais kokybės vertinimo kriterijus ir įvertinti juos organizacijos tikslų, kurie tampriai siejasi su jos strategija ir vizija kontekste.

Pagrindiniai darbo **uždaviniai** yra:

- išanalizuoti kokybės sąvoką kokybės vertinimo kontekste;

- su komunikacija susijusius atributus;
- identifikuoti tradicinę komunikacijos su klientais vertinimo problematiką;
- įvertinti esamas kokybės vertinimo sistemas organizacijos įtakos atžvilgiu;
- identifikuoti komunikacijos su klientais bendrinius vertinimo kriterijus;
- panaudoti praktiškai bei įvertinti e-verslo aplinkos organizaciją pasitelkiant statistinius bei grafinius vertinimo kriterijus.

Pirma darbo dalis – teorinis kokybės sąvokos aiškinimas komunikacijos su klientais kontekste apimant kokybės guru teorijos sąvokas. Taip pat įvedama į komunikacijos su klientais priešistorę, paliekant teisę spręsti apie jos tęstinumą.

Kita dalis apima praktinę ir teorinę komunikacijos su klientais kokybės aiškinimą pagal vertinimo kriterijus ir jų reikalingumą bei panaudojimą. Tai apsprendžia bendrus vertinimo kriterijus bei populiarias vertinimo sistemas, kurios yra pagrindinės gairės patikrinti savo jėgas prieš konkurentus. Aprašomi komunikacijos su klientais kokybės kriterijai pritaikyti e-verslo aplinkai.

Paskutinė dalis yra praktinė. Aprašomas atliktas komunikacijos su klientais kokybės tyrimas e-verslo įmonėje. Jis buvo inicijuotas įmonės viduje, norint patikrinti jautriausios – aptarnavimo grandies pasirengimą ir problemas komunikuojant su klientais.

Darbe pateikiama glausta teorinė medžiaga dėl esminės įtakos pačiai komunikacijai su klientais, nes komunikaciją su klientais galima analizuoti per labai daug įvairių aspektų prizmę, tačiau dėl darbo specifiškumo buvo įtraukta tik ta medžiaga, kuri reprezentuoja kokybės kriterijus. Jie yra akcentuojami todėl, kad Lietuvos įmonių mastu yra taikomos tik ISO standartų gairės norint gauti sertifikatą, tačiau jis neatspindi, dauguma atvejų, komunikacijos su klientais ir tobulinimo gairių.

Dauguma naudotų šaltinių yra įvairūs teminiai straipsniai žurnaluose, vidiniai organizacijų dokumentai, kokybės vadybos knygos, elektroninės duomenų bazės bei organizacijos, kurios užsiima kokybės vertinimu kuruose organizacijose. Visa surinkta informacija panaudota teorinei daliai apžvelgti, bet dėl informacijos ir šaltinių gausos, viskas išdėstyta labai koncentruotai, paliečiant tik svarbiausius ir aktualiausius aspektus. Darbe taip pat remtasi praktine analize ir asmeniniu patyrimu.

1. KOKYBĖS IR KOMUNIKACIJOS SĄVOKA KOKYBĖS VERTINIMO KONTEKSTE.

Literatūroje pateikiama daug kokybės apibrėžimų, tačiau tikslinga vadovautis apibrėžimu, pateiktu tarptautiniame lygmenyje (apibrėžia kas yra kokybė). Remiantis tarptautiniu kokybės (ISO 9000) standartu, *kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis* [43]. Kadangi reikalavimai paprastai nustatomi atsižvelgiant į vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius, kokybę būtų galima apibrėžti kitu trumpu terminu: *kokybė – tai vartotojo (kliento) patenkinimo lygis*. Tokį glaustą apibrėžimą reikia išplėsti, kad būtų galima atskleisti veikimo pagrindą. Pirmiausia reikėtų išplėsti žodžio *klientas* apibrėžimą. Vartotojas yra asmuo, susidūręs su produktu arba procesu. Yra išoriniai ir vidiniai vartotojai. *Išoriniai vartotojai* – tai ne tik galutiniai, bet ir tarpinių grandžių atstovai: pardavėjai ar kiti vartotojai ne pirkėjai, susiję su produktu. *Vidiniai vartotojai* – tai organizacijos padaliniai ir asmenys, dalyvaujantys produkto gamybos ar paslaugos teikimo procese [2].

Produktas – tai proceso rezultatas. Yra keturios pagrindinės produktų kategorijos:

- paslaugos (pvz., bankinės, draudimo, transporto);
- intelektiniai produktai (pvz., kompiuterinės programos, pranešimai, instrukcijos);
- medžiaginiai produktai (pvz., automobiliai, duona, kostiumai);
- perdirbamosios medžiagos (pvz., tepalas, nafta).

Kokybės, kaip galutinio tikslo, supratimas vadyboje yra labai svarbus, tačiau konkrečiai apibrėžti kokybę nėra lengva. Dažniausiai kokybė apibūdinama kaip tam tikro puikumo, gerumo, tobulumo laipsnis [15].

Kokybės teoretikas D. Garvin pateikia penkis principinius požiūrius į kokybę [17]:

1. *Transcendentinė koncepcija* remiasi bendru puikumo, tobulumo suvokimu. „Transcendentinis“ filosofijoje reiškia „anapusinis“, negalimas pažinti, t. y. esantis už bet kurio galimo pažinimo ribų. Ši koncepcija nereikalauja kokybės konkrečių matavimų ar vertinimų;

2. *Produkto vertinimu pagrįsta koncepcija* remiasi tuo, kad kokybė rodo produkto sudėtinių dalių ar jo savybių bei požymių kiekybinius skirtumus, todėl produktas turėtų būti matuojamas ar tam tikrais būdais vertinamas. Šis požiūris atsirado Ekonomikos literatūroje, nes kokybė pradėta sieti su produkto gamybos išlaidomis;

3. *Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija*. Tokį požiūrį remia kokybės

teoretikai J. M. Juran ir W. E. Deming. Tiek vartotojų poreikiai bei lūkesčiai, tiek jų pasitenkinimas yra matuojami bei vertinami. Tam tikrų sunkumų sudaro poreikių kaitos numatymas, jų perspektyvos prognozavimas.

4. *Gamybos praktika pagrįsta koncepcija*. Ši koncepcija yra svarbi kokybės vadyboje. Ji remiasi P. Crosby suformuluotu kokybės apibrėžimu „atitiktis reikalavimams“ arba reikalavimų įvykdymas.

Atitikties reikalavimų taikymas praeityje buvo plačiai paplitęs Lietuvos pramonės įmonėse, kurios dirbo planinio ūkio sąlygomis. Įmonės siekė gaminti produktus, kurie atitiktų standartų ar kitų norminių dokumentų reikalavimus, bet menkai tenagrinėjo vartotojų poreikius ir jų tenkinimą.

Toks požiūris, kai siekiama gaminti produktą, atitinkantį nustatytus reikalavimus, t. y. be defektų, yra naudingas įmonei. Kaip teigia J. M. Juran, toks požiūris siejasi su „mažąja kokybe“, nes jis nesuteikia galimybių įmonei sėkmingai veikti rinkoje konkurencijos sąlygomis. J. M. Juran įrodo, jog įmonei naudingiau siekti „didžiosios kokybės“, t. y. orientuotis į vartotojų poreikių tenkinimą [17].

5. *Verte pagrįsta koncepcija* rodo kokybės ryšius su produkto gamybos ir kitomis išlaidomis bei kainomis. Šios koncepcijos taikymas praktikoje yra sudėtingas [3].

Kitas teoretikas vadinamas kokybės vadybos sampratos tėvu, yra E. Deming. Jis išskyrė 14 principų, reikalingų norint įdiegti kokybės vadybos sistemą įmonėje [15]:

1. *Siek tikslo – nuolat tobulink produktą ar paslaugą*. Reikia ne paliaujamai rūpintis kokybe ir trumpalaikius kokybės tikslus paversti ilgalaikiais. Organizacijos tikslo šerdimi turi tapti ne pelnas, o kokybė. Pelnas – natūraliai atsirandantis padarinys, kai organizacijos tikslas – kokybė.

2. *Suvok naują filosofiją*. Vadovai turi suprasti, jog būtina nuolat gerinti kokybę, kad organizacija išliktų. Tradicinę mąstyseną ir sistemą reikia keisti. Naują kultūrą turi remti visi darbuotojai, o ji turėtų atspindėti kokybės siekį.

3. *Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų*. Tikrinant aptinkamos jau padarytos klaidos, kurias taisyti brangiai kainuoja. Todėl masinius patikrinimus nuo pradžių reikia keisti kokybės siekiu.

4. *Liaukis vertinęs tiekėjus vien pagal tiekiamų medžiagų kainą*. Kaina nėra svarbi, kol nesusieta su perkamo produkto kokybės matu. Reikia įvertinti ir pasirinkti tiekėjus ir su geriausiais tiekėjais užmegzti ilgalaikius partnerystės santykius.

5. *Nuolat gerink gamybos ir paslaugų sistemą*. Nuolatinis kokybės gerinimas turi tapti

nuolatiniu organizacijos tikslu. Gerinti kokybę reikia tobulinant procesus, kad jie vyktų sklandžiai.

6. *Diek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus.* Mokymas turi užtikinti, kad darbininkai įgytų pakankamai žinių ir įgūdžių ir galėtų gerai atlikti darbą.

7. *Vadovai turi tapti lyderiais.* Kaip lyderiai, vadovai turėtų pradėti nuo prielaidos, kad darbuotojai stengiasi darbą atlikti kuo geriau, ir siekti padėti darbuotojams išnaudoti visas savo galimybes.

8. *Atsikratyk baimės.* Turi būti skatinamas atviras, nuoširdus, abipusis bendravimas. Baimė neturi kliudyti darbuotojams klausti, kelti problemas ar teikti pasiūlymus.

9. *Sulaužyk užtvartas tarp atskirų skyrių.* Užtvartos tarp atskirų skyrių trukdo bendravimui, informacijos srautams ir drauge našumui. Darbuotojai turi suprasti, kad nors jų žinios ir skiriasi, svarbiausia yra tai, kad visų jų tikslai yra bendri. Turėtų būti konkuruojama su kitomis organizacijomis, o ne viduje.

10. *Atsisakyk šūkių, pamokymų ir gausybės uždavinių darbuotojams.* Nuolatinis gerinimas, kaip bendras tikslas, turėtų pakeisti tariamai motyvuojančius ir įkvepiančius šūkius, ženklus ir pan. Darbuotojus reikia skatinti ne oratorinėmis kalbomis ir įkvepiančiomis brošiūromis, o galimybėmis tobulėti ir įgyvendinti savo sumanymus.

11. *Panaikink kiekybines kvotas.* Kiekybinės kvotos dažnai žmones skatina rūpintis kiekybe bloginant kokybę.

12. *Pašalink kliūtis, trukdančias teisėtai žmonėms didžiuotis jų atliktu darbu.* Žmonėms reikia padėti nugalėti kliūtis, kylančias dėl medžiagų, įrenginių ar mokymų trūkumų. Sistemos, padedančias nugalėti šias kliūtis, turėtų pakeisti sistemas, verčiančias atlikti darbą, kai darbuotojai vertinami, skirstomi pagal rangą, lyginami su etalonu.

13. *Diek veiksmingą mokymo ir lavinimosi programą.* Pasiiekti geros kokybės galima tik su gerai išmanančiais savo darbą darbuotojais. Darbuotojai turi būti mokomi ne tik būtinų kokybės vadybos metodų ir priemonių, bet ir dirbti komandoje.

14. *Skatink kiekvieną organizacijos darbuotoją dirbti taip, kad būtų įgyvendinti šie pokyčiai.* Visa organizacija turi dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų sėkmingai įdiegta. Aukščiausio lygio vadovai atsakingi už kokybės strategijos planavimą ir rengimą, o visi kiti darbuotojai - už sėkmingą jos įgyvendinimą.

Iš pateiktų kokybės vadybos principų aiškiai matyti pagrindinė Deming nuostata, kad už visus pokyčius organizacijoje, teigiamus ar neigiamus, atsakinga jos vadovybė [17]. Vadovybė turi visas

galimybes numatyti, suplanuoti, motyvuoti ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje, kad būtų pasiekta gera kokybė [14].

Tačiau tiek Deming, tiek Garvin teikia prioritetus gamybos kokybei (technologiniams procesams), ir nekreipia dėmesio į klientų (vartotojų) pasitenkinimą (tiek preke tiek komunikacija su klientais), o visus rodiklius suveda į finansinius aspektus. Tai atspindi ir taip vadinamas Deming ratas (Deming circle), kuris iliustruoja tik PDCA¹ paradigma arba kitaip [59]:

- Planuok;
- Daryk;
- Patikrink;
- Veik.

Bet visgi konkurencijai aštrėjant ir keičiantis vartojamo įpročiams buvo atkreiptas dėmesys į kitokius kokybės vadybos principus. Galima paminėti ISO 9000 standartų grupę, kur galima išvelgti kitokią požiūrį į kokybės vadybą. ISO 9000 standartas pateikia naują kokybės sampratą: *kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis*. Neatiktis yra reikalavimų neįvykdymas. (Plačiau apie ISO 9000 žr. skyrius Kokybės matavimo sistemų analizė). Tačiau komunikacijos su klientu kokybė negali būti adekvačiai įvertinta jai neįvertinama pati su komunikacija [5]. Komunikaciją galima apibrėžti kaip bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis ir išgyvenimais procesas² arba dvišalis veiksmas, kaip bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje išartu ar parašytu tekstu³. Tad susiejus kokybę, komunikaciją, lojalumą ir kitus veiksnius galima įvertinti komunikaciją su klientais kokybės atžvilgiu.

1.1. Komunikacijos monitoringas

Pastaruoju metu kiekvienoje rinkos srityje aštrėjant konkurencijai vis svarbesnis tampa tinkamos pirkėjo ir pardavėjo komunikacijos ir jos monitoringo užtikrinimas. Tinkamo komunikacijos būdo parinkimas ir jos kontroliavimas gali lemti (ir lemia) verslo sėkmę.

Informacijos siuntėjas, šiuo atveju – įmonė pardavėja, pasirenka efektyviausias komunikacijos (aptarnavimo) priemones. Skirtingose įmonėse šios komunikacijos priemonės veikia vis kitaip dėl įmonės specifikos, tačiau reikia naudoti ne tik komunikacijos priemones, kad pasiekti klientus ir su

¹ PDCA – Plan, Do, Check, Act.

² Railienė, 1996

³ Jansone, 1997

jais bendrauti, bet išvystyti monitoringo sistemą, kitaip tariant klientų aptarnavimo kokybės vertinimą ir jos efektyvumą [6; 63].

Norint teisingai pasirinkti komunikacijos būdą, reikia tinkamai įvertinti auditorijos pasiekiamumo efektyvumą ir bendrovės galimybes naudoti skirtingas komunikacijos proceso formas. Kartais geriausia naudoti kelis komunikacijos būdus, kartais, pasirinkus tinkamą eiliškumą, viena būda po kito ar abu kartu. Tačiau labai svarbu yra žinoti, kokių rezultatų galima tikėtis naudojant vieną ar kitą komunikacijos priemonę. Savaiame suprantama, kad reta bendrovė gali iškilti ir tapti konkurencinga nenaudodama jokio komunikacijos būdo (reklama, asmeninis pardavimo būdas, pardavimo skatinimas, ryšiai su visuomene), tačiau labai svarbus elementas yra komunikacinės sistemos vertinimas pasitelkiant kokybės kriterijus, kurie įvertina įmonės konkurencingumą bei silpnąsias ir stipriąsias komunikacijos su klientais vietas.

Norėdama daryti kryptingą poveikį visoms visuomenės grupėms, įmonė turi tiksliai įvardyti suformuotai komunikacinei politikai keliamus tikslus ir jiems pasiekti reikiamas priemones. Komunikacinė politika – tai kompleksinis poveikis įmonės vidinei ir išorinei aplinkai, kad būtų sudarytos palankios sąlygos stabiliai ir pelningai veiklai [6].

Tačiau ne visada gera komunikacinė sistema ir jos kryptingas ir monitoringas padeda išlaikyti klientus ar pritraukti naujus. Iš tikrųjų, verta panagrinėti lojalumo ir aptarnavimo sistemos santykį pradėdant gilintis į aptarnavimo su klientais kokybės kriterijus ir jų vertinimą, norint, kad komunikacinė sistema su klientais veiktų nepriekaištingai ar surast tobulinimo galimybes tiek pasitelkiant žmogiškąjį faktorių, tiek kritines komunikacinės sistemos vietas ir jas analizuojant.

1.1.1 Lojalumas ir geras aptarnavimas.

Dažniausiai neabejojama, kad klientų lojalumą skatina ir emociniai, ir racionalūs veiksniai. Kur kas dažniau nesutariama, ką reiškia pati sąvoka „lojalumas“. Vieni laikosi pozicijos, kad lojalumas visų pirma yra palankus požiūris ar pirmenybė teikiama tam tikrai įmonei ar prekių ženklui. Kiti įsitikinę, kad lojalumas pirmiausia pasireiškia klientų elgesiu – lojalus klientas nuolat perka tam tikros įmonės prekes ar paslaugas⁴. Tačiau šie du požiūriai nors ir glaudžiai susiję bet jie nevisiškai sutampa. Antruoju atveju lojaliu bus vadinamas tas klientas, kuris yra priverstas pirkti tam tikras prekes ar paslaugas, nes neturi rimtos alternatyvos (nėra kitos parduotuvės, ar niekas neteikia tokios paslaugos toje geografinėje vietoje ar teikia specifines paslaugas) [45]. Tokiu atveju kliento elgesys atitinka lojalaus kliento elgesį, tačiau jo nuostatos gali visiškai neatitikti lojalaus kliento nuostatų, nes pirmenybė jis gali teikti visai kitai įmonei ar prekei. Priešingai pirmenybę tam tikram tiekėjui ar prekės ženklui teikiantis, tačiau negalintis pirkti prekės ar paslaugos (išvykęs į

⁴ Reimigja Steponavičienė: UAB „IMC“ projektų vadovė

kitą vietą, nėra tos paslaugos ar prekės toje vietoje ar dėl nepasiekiamumo) asmuo bus laikomas neloyaliu, vertinant lojalumą iš elgesio pozicijų, nors žvelgiant iš nuostatų pozicijų jis yra visiškai lojalus. Šiuo atveju priklausomai nuo dominuojančio požiūrio į lojalumą, skiriasi klientui skatinti naudojamos priemonės. Racionalūs veiksniai dažniausiai pasireiškia kaip ekonominė nauda pirkėjui [16; 62]:

- Įvairios kaupiamosios nuolaidos;
- Taškai;
- Dovanos;
- Lojalus kliento kortelės ir t.t.

Taigi ekonominė nauda padeda skatinti kliento elgesį. Yra kuriamos arba menamai kuriamos įvairios nuolaidų ir taškų programos, kurios jau senokai paplitę Europos šalyse ar JAV, tačiau Lietuvoje tokios programos tik išibėgėja, o net kai kurie paslaugų ar prekių teikėjai atmeta tokias sistemas dėl Lietuvos rinkos specifiškumo ir mano esant netikslinga.

Kitas aspektas yra emociniai veiksniai. Šie dažniausiai susiję su geru aptarnavimu, kuris užtikrina teigiamą kliento patyrimą⁵. Šie veiksniai padeda skatinti lojalias kliento nuostatas įmonės ar prekės atžvilgiu. Tam bendrovės investuoja į aptarnavimo standartų nustatymą, klientus aptarnaujančio personalo mokymus, „slaptus pirkėjus“, vertinančius personalo darbo kokybę ir t.t.[49].

Nors ir lojalumo programos, ir gera komunikacija su klientais lemia didesnę klientų lojalumą, bet, deja, dažniausiai šie aspektai valdomi atskirai ir dažnai menkai koordinuojami tarpusavyje. Dažnai už lojalumo ar nuolaidų programas ir komunikaciją su klientais yra atsakingi skirtingi žmonės (padaliniai). Lojalumo programomis dažniausiai rūpinasi marketingo arba komercijos skyrius, o komunikacijos su klientais problemomis užsiima personalo skyrius, kurie atsakingi už darbuotojų atranką, mokymą, kontrolę arba personalo valdymas paliekamas atskiriems padaliniais ar filialams, kuriems dar reikia tvarkytis ir savame kieme. Iš esmės šios dvi gairės turi būti viena šalia kitos ir kuruojamos kartu, bet tai yra gana sudėtinga ir sunku suderinti. Tad reikia bent jau turėti vertinimo kriterijus, kad pamatyti, kurioje vietoje susikerta ar prasilenkia komunikacija su klientais ir lojalumo programos [16; 62].

Kita problema yra ta, kad dažnai biudžetai šioms iniciatyvoms sudaromi atskiri, tad jos konkuruoja viena su kita, ir bando gauti pinigų per trumpesnę ar ilgesnę laikotarpį, taip dar labiau

⁵ Lietuvių kalboje naudojama sąvoka „klientų aptarnavimas“ dažniausiai tapatinama su angliškėmis sąvokomis „customer service“ ir „customer experience“, tačiau tai yra netikslu, nes „customer experience“ sąvoka apima visus kliento emocijų šaltinius, ne tik aptarnaujančio personalo darbą. Tad tikslesnė frazė būtų: „klientų patyrimas“.

supriešindamos poveikį viena kitai. Tačiau dar sudėtingesnė situacija yra tada, kai pinigų reikia aptarnavimui ir klientų patyrimui gerinti iš esmės, investuojant į įmonės įvaizdžio tobulinimą, papildomų paslaugų tiekimą, o ne tik darbuotojams atitinkamai parengti ir prižiūrėti. Tai dar labiau komplikuojama sistema ir iškyla labai didelis poreikis kontroliuoti šias iniciatyvas, įvedant komunikacijos su klientais vertinimo kriterijus, taip pat lojalumo sistemos bei pačios įmonės analizę išoriniais kriterijais ir skiriamų lėšų ir finansinės galimybės organizacijoje vertinimą.

Taigi lojalumo skatinimas bei komunikacija su klientais yra sudėtingas procesas, susidedantis iš daugelio užduočių. Tai apima ne tik lojalumo programas bei aptarnavimo kokybės užtikrinimą, bet ir įvairius lojalumo tyrimus, siekiant nustatyti klientų lojalumo būklę, ją lemiančius veiksnius ir gerinimo galimybes. Tačiau labai svarbu suprasti, kad visi šie veiksniai yra glaudžiai susiję ir kiekvienas gali padėti sustiprinti kito veiksnio efektą ar jį panaikinti. Lojalumo programos ir jų metu gauti duomenys apie kiekvieno kliento pirkimo įpročius yra unikali galimybė geriau pažinti klientus ir surasti būdų, kaip pagerinti jų aptarnavimą ir patyrimą. Tuo tarpu geresnis klientų aptarnavimas gali būti geras akstinas klientams tapti lojalumo programos dalyviais [45].

Bet organizacijos ne visada turi galimybių iš esmės pagerinti visų klientų aptarnavimo kokybę, tada arba iš viso atsisakoma tai daryti, arba gerina aptarnavimo kokybę taip, kad eiliniai klientai nepastebi. Tačiau tai yra ne geriausias sprendimas, nes ribotas galimybės gerinti komunikaciją su klientais galima panaudoti savo naudai.

Galima įvardinti pavyzdžius kaip galima panaudoti ribotas galimybes pagerinti komunikacija/ap tarnavimą su klientais. Kai kurie Europos prekybos centrai įrengė specialias kasas lojaliems klientams atsiskaityti už pirkinius be eilės. Taip yra skatinama tapti lojaliu klientu, nes lojalumo programų klientai išleidžia daugiau pinigų nei vidutinis pirkėjas. Taip pat ir e-versle klientų užklausas galima skirstyti į kategorijas, kad lojalūs klientai būtų aptarnaujami greičiau, taip savo ruožtu lojalumo skatinimas tampa ir komunikacijos su klientais gerinimu naudojant ribotus išteklius.

Kitas vertas dėmesio pavyzdys kaip naudojami riboti ištekliai yra prekybos tinklo „Macy’s“ pavyzdys (JAV). „Macy’s“ skirsto visus lojalumo programoje *Macy’s Star Rewards* esančius klientus į 4 grupes pagal parduotuvėse išleistas pinigų sumas. Kiekvienai klientų grupei yra priskirtas unikalus papildomų paslaugų krepšelis, kaip specialus išpardavimas tik lojaliems klientams, nemokamas aptarnavimo centro telefono numeris, nemokamas dovanų pakavimas, pristatymas ir t.t.

Dabar pastebima tendencija pasitelkti „slapto pirkėjo“ paslaugas norint pagerinti komunikaciją su klientais, tačiau naudoti „slaptu pirkėjus“ galima tik iki tam tikros ribos, nes jie suteikia sąlyginai nedaug informacijos kaip pagerinti komunikaciją su klientais. „Slapti pirkėjai“ tinka kontroliuoti,

kaip laikomasi nustatytų klientų aptarnavimo kriterijų, tačiau netinka šiuos kriterijus kuriant ir nustatant. (žr. skyrius „Slaptas pirkėjas“).

Taigi lojalumo programos didžia dalimi padeda išlaikyti klientus, bei padeda identifikuoti komunikacijos su klientais spragas. Naudojant lojalumo programas galima nesunkiai apklausti klientus, siūlant jiems dar didesnes nuolaidas ar kitas gėrybes. Tačiau kitas plačiai naudojamas būdas JAV yra „Slaptas pirkėjas“, kuris gali suteikia naudingos informacijos tobulinant komunikaciją su klientais kokybę.

1.1.2 Slaptas pirkėjas.

Slapto pirkėjo tyrimas Lietuvoje dar nėra itin paplitęs (taikomas UAB „BMS“ prekybos tinkle, bei NORDEA bankų tinkle Lietuvoje įvertinti komunikaciją su klientais), nors kitose šalyse (ypač Vakarų) jis yra labai plačiai naudojamas. Skaičiuojama, kad yra daugiau nei 1 milijonas slaptų pirkėjų, kurie įvykdo daugiau nei 4 milijonus vizitų per metus.

Slapto pirkėjo tyrimas atsirado JAV (daugiau nei prieš 70 metų), kaip vagysčių prevencijos sekant darbuotojus, priemonė: darbdaviai naudojami samdytų pirkėjų paslaugomis. Tada šie tyrimai dar neturėjo dabartinio pavadinimo. 1940 m. prekybininkas Willmarkas (JAV), užsibrėžęs tikslą įvertinti ir pagerinti komunikacijos su klientais kokybę, pirmą kartą pavartojo terminą „slapto pirkėjo tyrimas" (*Mystery Shopping*). Ilgainiui kito požiūris, techninės apsaugojimo nuo vagysčių priemonės ir tyrimo pritaikymo formos. Dabartinį pavidalą tyrimas įgavo 1970-1980 m., o ypač paplito devintajame dešimtmetyje, atsiradus internetui [61].

Šiandien slapto pirkėjo tyrimas visiškai orientuotas į komunikacijos su klientais kokybės gerinimą, o ne į prastai dirbančių darbuotojų kontrolę. „Slapto pirkėjo“ tyrimas yra viena iš ryšių su klientais vadybos ir CRM⁶ (žr. skyrius Komunikacijos su klientais kokybės vertinimas), priemonių, kuria siekiama užmegzti ilgalaikius ryšius su klientu, sustiprinti jo pasitikėjimą įmone ir puoselėti lojalumą.

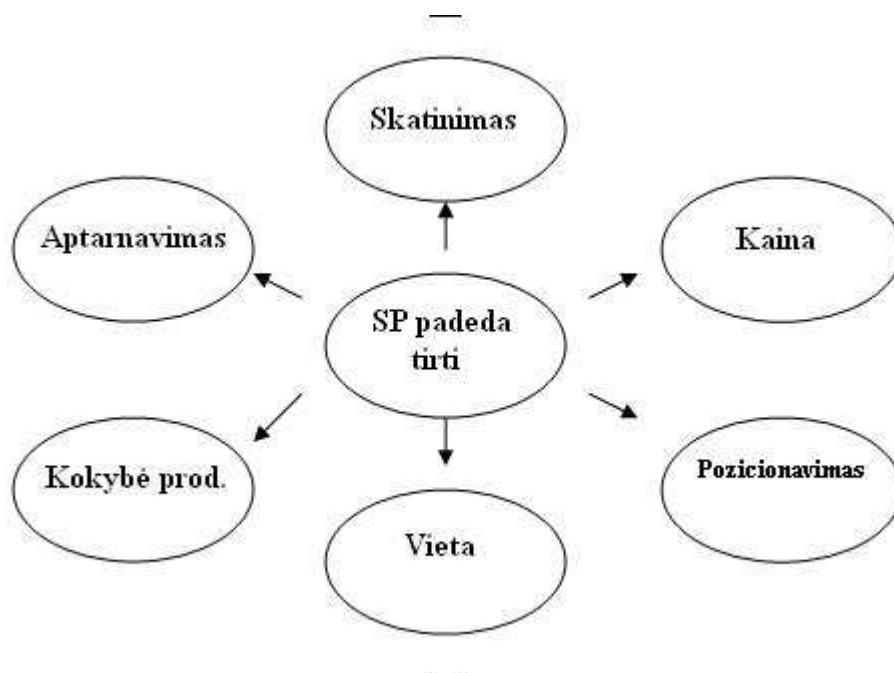
Taigi tyrimui atlikti naudojama „slapto pirkėjo" (angl. *Mystery Shopping*) tyrimo metodika – pasitelkus atrinktus ir apmokytus anoniminius asmenis atliekamas klientų aptarnavimo kokybės tyrimas, kurio metu slapti pirkėjai imituoja įprastą kliento apsilankymą sutartose prekybos ar klientų aptarnavimo vietose, tiesiogiai dalyvauja klientų aptarnavimo procese, stebi tyrimo tiksluose nustatytus dalykus ir vėliau pateikia objektyvią ir išsamią ataskaitą apie šią patirtį. Šiuo tyrimu paprastai nustatoma, kaip personalas elgiasi pagal iš anksto nustatytus standartus tais atvejais, kai bendraujant su klientu jam tenka pagrindinis vaidmuo. Yra naudojami šie tyrimo metodai atliekant „slaptojo pirkėjo“ tyrimą, kurių pasirinkimas priklauso nuo tyrimo programos tikslų:

⁶ angl. Customer relationship management

- slapto pirkėjo vizitas (angl. mystery shop);
- skambutis telefonu (angl. mystery call);
- elektroninė užklausa iš interneto svetainės (angl. mystery web);
- elektroninis laiškas (angl. mystery e-mail);
- skatinamieji vizitai (angl. incentive /reward shops);
- B2B slapto pirkėjo tyrimas (verslas – verslui);
- vizitai, kurių metu daromi garso įrašai;
- vizitai, kurių metu daromi vaizdo įrašai;
- sąžiningumo tyrimas (angl. integrity shops); Šį metodą rekomenduojama taikyti tik specialias licencijas turinčioms saugumo tarnyboms;
- eksperto vizitas (angl. audit).

„Slapto pirkėjo“ tyrimas gali būti naudojamas šioms sritims tirti (1 pav.) [61]:

- Skatinimas;
- Kaina;
- Pozicionavimas;
- Vieta;
- Produkto kokybė;
- Aptarnavimas.



1 pav. „Slapto pirkėjo“ tyrimas padeda tirti

Orientacinės tyrimo sritys yra šios:

1. Bendra klientų aptarnavimo kokybė. Atliekant šį tyrimą stebimas visas aptarnavimo kriterijų kompleksas nuo kliento įėjimo momento iki išėjimo: ir prekybos vieta, ir personalo darbo kokybė (pirmas kontaktas, profesiniai įgūdžiai, bendravimo sugebėjimai), ir veiklos standartų laikymasis.

2. Vienas ar keli pasirinkti veiklos aspektai, kai tiriami tam tikri siauresni ir konkretūs aptarnavimo elementai, o ne visas aptarnavimo procesas. Pavyzdžiui, personalo mokymų rezultatyvumas, prekių ar paslaugų kainos, prekių, reklaminės medžiagos išdėliojimas, veiklos standartų laikymasis, asortimento pakankamumas, standartizuoto pardavimo proceso laikymasis ir pan. [49]

Visgi „slaptoto pirkėjo“ tyrimas gali būti tik dalis tyrimo, kadangi, kad ir koks apmokytas bus slaptas pirkėjas, jis iki galo negalės išsiginčyti į organizacijos specifika ir objektyviai įvertinti kai kurių faktorių.

2. EFEKTYVI KOMUNIKACIJA SU KLIENTAIS, KOKYBĖS KRITERIJAI PLAČIAJA PRASME.

Kaip jau minėta, yra labai aiškus ryšys tarp komunikacijos su klientais kokybės ir pelningumo (finansiniai rodikliai). Galima teigti, jog pagerinus komunikacijos su klientais kokybę, pagerėja ir finansiniai rezultatai (įmonės pajamos ir grynasis pelnas). Kaip įrodė „Stig Jorgensen & Partners A/S“ Danijoje atliktas tyrimas kartu su Kopenhagos verslo aukštąja verslo mokykla, kad komunikacijos su klientais kokybės indeksui padidėjus vienu punktu, grynasis pelnas padidėja 0,86 punkto⁷. Dar vienas panašus tyrimas buvo atliktas EFQM⁸ grupės. Šis tyrimas rodo, jog *klientų lojalumas*⁹ daro tiesioginį poveikį verslo rezultatams. EFQM grupės tyrimas įrodė, kad pagrindines įmonės pajamas užtikrina būtent lojalus klientas, kuris yra atlaidus ir nepyksta už organizacijos klaidas ir nepuola bėgti pas konkurentus.

„Balanced Scorecard“ valdymo sistemos teorija¹⁰ („Balanced Scoreboard“ valdymo sistemos teorijos modelis – Priedas nr. 1) teigia, kad prastas komunikacijos su klientais rodiklis yra vienas pagrindinių indikatorių, rodančių, kad įmonės pajamos ir pelningumas mažės, nors einamuoju momentu finansiniai rodikliai ir yra geri [57].

Jau seniai įrodyta ir žinoma, kad gerus santykius su klientais ir jų lojalumą formuoja būtent gera komunikacija su klientais. Tai yra viena iš pagrindinių personalo funkcijų – gerai aptarnauti klientą. Taigi gera komunikacija su klientu padeda lengviau parduoti prekes ar teikti paslaugas. Dažnai klientais įsigydamas prekę ar paslaugą, esant geram aptarnavimui, lengviau priima sprendimą:

- Pirkti ar ne;
- Sugrįžti ar ne;
- Jaučia didesnę pasitenkinimą preke ar gauta paslauga.

Pasitenkinimas klientui sukuria didesnę vertę, kelia pasitikėjimą paslauga ar preke ir skatina norą sugrįžti. Taigi paslaugų ar pardavimo teikimo funkcija yra neatsiejama nuo komunikacijos su klientais, todėl akivaizdu, kad norint daugiau parduoti, reikia geriau aptarnauti, o tai reiškia, kad ugdyti geros komunikacijos su klientais įgūdžius [57].

⁷ Žinynas „Verslo santykių valdymas“, 6.2 dalis. Leidėjas – UAV „Verslo žinios“

⁸ EFQM Customer satisfaction. <http://www.effectory.nl/uk/>

⁹ Skyrius: Lojalumas ir geras aptarnavimas.

¹⁰ <http://www.balancedscorecard.org/>

Svarbu paminėti, kad vien komunikacijos su klientais kokybės įtakos veiklos rezultatams svarbaus suvokimo ir jos įvardijamo neužtenka. Yra būtinos pastangos ir realūs kryptingi veiksmai, kurie padeda inicijuoti pokyčius ir padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau ne visos priemonės, kurių imamasi, būtinai bus efektyvios, todėl reikia atsargiai rinktis tinkamiausias ir didžiausią naudą teikiančias priemones bei jas teisingai panaudoti.

2.1. Komunikacijos su klientais kokybės vertinimas

Organizacijai pritraukti naują klientą kainuoja penkis kartus daugiau nei išlaikyti nuolatinį klientą, tad organizacijai yra labai skaudu prarasti nuolatinį klientą. Jo praradimas sukelia šiuos neigiamus veiksnius:

1. Neįvyksta pardavimas – negaunama pajamų;
2. Pasireiškia antireklama, juk patenkinti klientai nešneka kaip jiems patiko ta paslauga ar prekė, tačiau linkę pasakoti jog jį blogai aptarnavo ar nusipirko nekokybišką prekę;
3. Pakenkta organizacijos įvaizdžiui.

Tad yra įdomu ir reikia žinoti, kiek klientų nusivilia preke ar paslauga, kad pagerinti komunikaciją su klientais, todėl visgi reikia prisiminti antrą postūmį įgavusią CRM¹¹ sistemą, kuri yra efektyvi kai ji yra teisingai įdiegta, jos taikymo svarbą ir būtinybę.

CRM – tai bendras visos organizacijos požiūris, dar vadinamas įmonės filosofija, kuri remiasi į klientą orientuota vadyba, tai kai organizacija savo sėkmės siekia pirmiausiai padėdama savo klientams tapti sėkmingais. Šiuo požiūriu turi vadovautis ir remtis be išimties visas organizacijos personalas ir vadovai. CRM turėtų būti verslo koncepcija, padedanti užmėgsti ir skatinti ilgalaikius ir pelningus santykius su klientais. Tačiau ne visi vadovai mato CRM sistemos būtinumą jų organizacijose, bet reikia pažvelgti į tai, kitaip atsakant, į tam tikrus klausimus, kurie padeda matyti savo organizaciją iš kitos pusės [46].

Organizacijos veikloje įdiegiami CRM sprendimai turi padėti lengviau ir greičiau pasiekti užsibrėžtų bendrovės tikslų. Kitaip tariant, organizacijos CRM strategija turi būti suderinta su bendra organizacijos veiklos strategija ir jai neprieštarauti.

Norint pabandyti įsivaizduoti CRM sistemą organizacijoje ar prieš imantis kurti CRM programos planą, verta apžvelgti padėti iš šalies:

¹¹ Customer Relationship management

1. Apibrėžti projekto ribas. CRM programos tikslai turi remtis realia padėtimi.
2. Įvertinti organizacijos padėtį. Reikia įvertinti, kaip CRM projektas atitinka organizacijos strategiją, vadovybės planus, darbuotoju nuotaikas.
3. Klausytis klientu. CRM pasaulyje *kliento realybė virsta organizacijos realybe*. Reikia aiškiai suprasti, ką klientai iš tiesų mano apie organizaciją, produktus, aptarnavimą, požiūrį, juos aptarnaujančius darbuotojus. Visas šias žinias pravartu papildyti klientus aptarnaujančiu organizacijos darbuotoju nuomonėmis – tai leis susidaryti aiškesni situacijos vaizdą.
4. Studijuoti rinką. Reikia ištirti viską, kas liečia organizacijos klientus: ekonomine padėti, konkurentus, įstatymus, plačias rinkos tendencijas. Visa tai veikia kliento ateities elgsena. Reikia apsispręsti, kokią vietą norima užimti klientų pasaulyje.
5. Apibrėžti savo klientus. Ar iš surinktų atsiliepimų ir elgsenos duomenų galima spręsti, kas yra organizacijos klientai? Kas juos uždega arba atstumia? Jei dirbama su kitomis organizacijomis, ar su įmone bendraujančių žmonių ir jų darbuotojų poreikiai ir norai sutampa, ar skiriasi?
6. Apibrėžti save. Reikia pažvelgti į savo įmonę iš šalies: produktų informacija, prekybos ir paskirstymo kanalai, rinkodara, įpakavimas, klientų informacijos valdymo sistemos. Kuo disponuojama? Kas veikia gerai, o kas šlubuoja? Kur yra organizacijos stipriosios pusės?
7. Atrasti neišsemtas galimybes. Remiantis surinkta informacija apie save ir klientus, reikia atrasti budus, kaip galima sukurti papildoma vertę savo klientams ir organizacijai.
8. Priskirti galimybėms prioritetus. Negalima visko daryti iš karto. Net jei diegiama CRM. Tad būtina rinktis, kuriuos žingsnius žengti pirma, o kuriuos – vėliau.
9. Suformuluoti bendravimo su klientais strategija. Kaip bus einama ten, kur norima nueiti? Ką turės atlikti kiekvienas organizacijos padalinys, kad organizacijos CRM programa pavyktų? [46]

Iš pirmo žvilgsnio šie klausimai gali pasirodyti labai bendri. Tačiau į juos atsakiusios organizacijos neretai pradeda kitaip matyti CRM programą. Taigi CRM sistema yra reikalinga, kad užmegzti ir skatinti ilgalaikius ir pelningus santykius su klientais.

Galima daryti prielaidą jai organizacijoje komunikacija su klientais nėra matuojama, tai reiškia, kad ji nėra valdoma. Norint valdyti klientų aptarnavimo kokybę, reikia operuoti šios srities matavimo rezultatais. Visgi dėl tik neseniai pradėta kreipti dėmesį į komunikaciją su klientais.

2.2. Tradicinio klientų aptarnavimo kokybės valdymo problematika

Tradiciškai yra susiformavusi nuostata, kad klientų aptarnavimas – tai ta kompanijos veiklos sritis, kuri turi būti gera ir veikli savaime. Dažniausiai atsakomybė už šios srities kokybę

yra „nuleidžiama“ aptarnaujančiam personalui ir būtent iš jo tikimasi, kad jis vienas atliks visą šį darbą – stengsis ir aptarnaus gerai ir parduos daug [25].

Dažniausiai vadovybė nedaug žino apie tai, kas kasdieną vyksta aptarnavimo salėse. Didžiausias dėmesys kreipiamas į galutinius ketvirčio, pusmečio ar metų pardavimo rezultatus, ir remiantis šiais rezultatais priimami sprendimai, manant, kad tai vienintelė ar pagrindinė veiklos kokybės matavimo išraiška. Finansinis veiklos įvertinimas, kilęs iš apskaitos sistemos, kuri sukuria ir naudoja finansinę, informaciją intelektualiniam ir finansiniam kapitalui pritraukti, reikiamu laiku palyginti organizacijas. Finansinio veiklos vertinimo sistema buvo suformuota nesiekiant perduoti informacijos žmonėms organizacijos viduje. Praktikos tyrimas¹² patvirtina plačiai paplitusią nuomonę, kad įvairių veiklos sričių įmonių vadovai galvoja ir valdo operuodami fizinių srautų ir nefinansinių veiklos rodiklių sąvokomis. Gamybos vadovai galvoja apie tinkamų gamybos srautų palaikymą, apie gamybą tinkamu laiku, kokybės siekimą, pertvarkymus ir nuostolių sumažinimą. Logistikos vadovai galvoja apie srautų subalansavimą tarp sandėliuose turimų prekių ir galutinio kliento. Pardavimo vadovai galvoja apie rinkos potencialą, rinkos dalį ir kliento poreikių tenkinimą. Kartais vadovybė, atliekanti tik tam tikras funkcijas, gali ir nesuprasti finansinio įvertinimo, nors nefinansinės sąvokos jiems yra visiškai aiškios. Taigi visiškai nerealu, kad vien finansiniai rodikliai galėtų atspindėti visų veiklos sričių padėtį bei efektyvumą [24;50].

Be to, finansinis rezultatas yra daugelio procesų, vykstančių organizacijoje, pasekmė, bet ne priežastis. Pasekmė įvertinama visada vėliau nei priežastis, todėl organizacija praranda dalį laiko, kuri jau galėtų skirti pertvarkymams (komunikacijos su klientas gerinimas ar kiti svarbūs procesai organizacijoje), siekdama geresnių rezultatų. Priežasčių įvertinimas, kuris dažniausiai būna nefinansinis, yra daug svarbesnis. Vis dėlto daugelis nefinansinių rodiklių (klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas) turi tą patį trūkumą kaip ir finansiniai rodikliai. Pirmiausia tai rodikliai, iliustruojantys organizacijos strategiją praeityje, bet mažai ką pasakantys apie jos tinkamumą ateityje.

Taigi vertinant tik finansiniu aspektu nė kiek nepaaiškėja, kiek „lemiamų momentų“ kliento pasitenkinimui sukurti buvo neišnaudota ir kokios yra aptarnavimo spragos, „leidžiančios“ klientui ir jo pinigams „išeiti“, galbūt net nebesugrįžti, ar netgi vėliau išorėje skleisti antireklamą. O tiksliai žinant spragas ir jas eliminavus galbūt tą galutinį finansinį rezultatą būtų galima matyti visai kitoki, t. y. kur kas didesnę [23] [48]. Taigi, tik galutinio rezultato siekimas užkerta kelią neišnaudotoms galimybėms išvelgti.

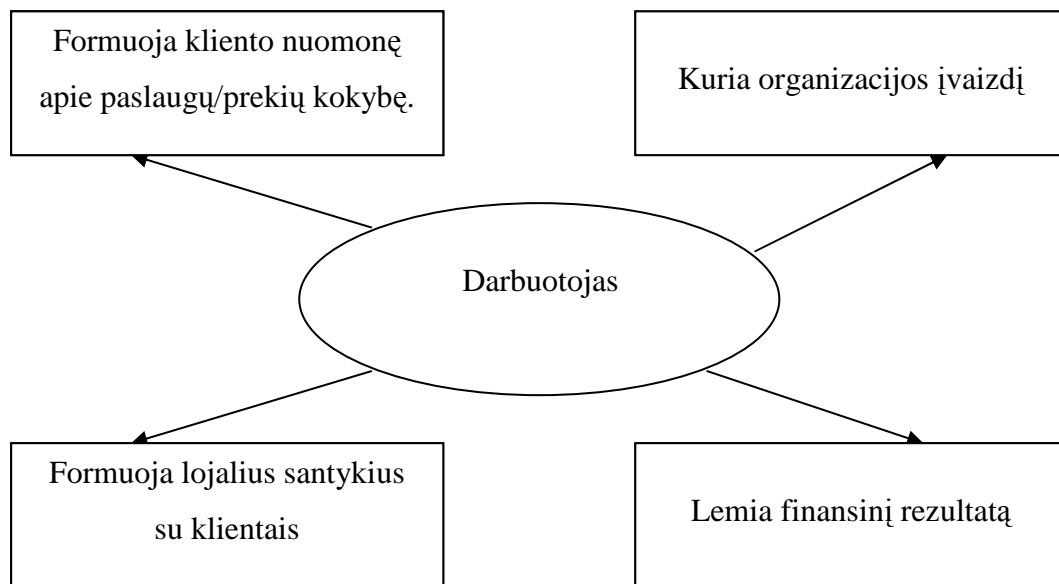
Tačiau pastebima bendra tendencija, kad organizacija nenori investuoti į klientų aptarnavimą ar jo kokybės matavimą. Tai yra sritis, kurioje visada siekiama vėčiau sutaupyti. Teigiama, kad klientų aptarnavimas yra sunkiai apčiuopiama sritis, todėl daugeliui atrodo, kad ji taip pat yra ir nepasiduodanti valdymui. Pastebima, kad vadovai, nežinodami, jog klientų

¹² Atkinson, 1997

aptarnavimas yra *indeksais* ir *rodikliais* išmatuojamas, jaučiasi nesaugiai ir linkę manyti, kad investicijos klientų aptarnavimui yra į „orą paleisti pinigai“ ir ši sritis gali būti sutvarkyta tinkamų žmonių parinkimu. Tačiau, kad ir koks personalas bus surinktas, jis turi būti prižiūrimas ir motyvuojamas, nes nekontroliuojama sritis yra linkusi išsikraipyti ir taikyti savas taisykles bei modelius, prieštaraujančius organizacijos strategijai ir nešti ne tik naudą, bet ir žalą tiek organizacijos įvaizdžiui, tiek ir aukščiau minėtiems finansiniams rodikliams [24].

Pagrindiniai grėsmę keliantys tradicinio komunikacijos su klientais kokybės valdymo probleminiai aspektai labai gerai iliustruojam kokia svarbi yra ši sritis.

Tiesiogiai klientus aptarnaujantis personalas (angl. *frontline*) savarankiškai atlieka pagrindinį įmonės nefinansinius ir finansinius rezultatus lemiantį vaidmenį. Bendravimo su klientu minutę vadovas negali stovėti šalia ir patarinėti darbuotojui, ką reikia sakyti ir kaip elgtis. Todėl tai, ar kompanija parduos ir užtikrins ilgalaikį kontaktą (lojalumas) su klientu, savarankiškai lemia aptarnaujantis personalas. Kitaip tariant, jis tiesiogiai daro didžiausią įtaką organizacijos nefinansiniams ir finansiniams rezultatams (2 pav.).



2 pav. Darbuotojo įtaką organizacijai

Siekiant išvengti didelių grėsmių, nerekomenduojama visą atsakomybę už lemiamus įmonės rezultatus atiduoti tik *front line* personalui, nes dažniausiai tai nėra pati kompetentingiausia ir patikimiausia įmonės personalo grandis (dažnai tai pigiausiai įmonėje apmokamo personalo segmentas). Jei taip ir nėra, jei *front line* personalas yra skatinamas pakankamai, šie žmonės turi jausti, kad jie nėra vieninteliai atsakingi už „viską“ – kad atsakomybę dalijamasi visos įmonės

mastu (nes aptarnavimo kokybei didelę įtaką daro ir vidiniai įmonės procesai) ir kad visų grandžių atsakomybės dalis ir jos išpildymas yra nuolat matuojamas. Pagrindinis iššūkis vadovui - sugebėti efektyviai valdyti ir užtikrinti nuolatinį gerą klientų aptarnavimą nebūnant nuolat šalia. Aptarnavimo vyksmas vyksta tarp dviejų žmonių, į kurią jam „išikišti“ neįmanoma. Jam sunku sužinoti, ar viskas tikrai veikia taip, kaip kompanija sumanė. Ar išorinė kompanijos komunikacija sutampa su vidine, t. y. ar darbuotojai klientams skleidžia tą žinią (plačiąją prasme), kurią buvo tartasi skleisti [23][25].

Aptarnavimo procesas vadovui sunkiai matomas. Jis gali stebėti padėtį tik iš šalies, tačiau čia iškyla kita problema: personalas, vadovui esant netoliese, pasitempia ir stengiasi labiau negu tada, kai vadovo nėra šalia.

Dažniausiai vadovai supranta, kad *front line* personalo darbą būtina įvertinti, bet dažniausiai tai įvardijama ir atrodo kaip „kontrolė“, „priežiūra“, „sekimas“ - o tai iš karto formuoja neigiamą požiūrį bei atmetimo reakciją ir užkerta kelią teigiamiems pokyčiams [50].

Daugiausia vadovas gali remtis tik pačių darbuotojų ar vidurinio lygio vadovų teiginiais ir tuo, ką jam praneša patys klientai. Čia vėlgi kyla sunkumų:

- susijusių su kliento patyrimu: klientai nėra linkę kalbėti apie prastą patirtį, skūstis tiesiogiai pačiai įmonei – iš penkiasdešimties nepatenkintų pirkėjų tik vienas tiesiogiai pasiskundžia ir įvardija patirtus aptarnavimo trūkumus;
- kliento įvardytas nepasitenkinimas vadovui atskleidžia tik kliento jausmą, tačiau objektyviai ir tiksliai klientas nepasakys, ar darbuotojas pasielgė blogai ir kiek blogai, palyginti su kompanijos reikalavimais ir politika: jo komentaras nebūtinai bus tiksliai atspindintis situaciją, nes jis gali būti per švelnus arba per griežtas;
- pačių darbuotojų ar viduriniojo lygio vadovų suteikiama informacija dažnai būna šališka, t. y. paveikta subjektyvių veiksnių: asmeninių draugysčių, simpatijų ir antipatijų, nenoro atskleisti realių problemų ir pan.

Taigi visa tai - vadovo kasdieniai rūpesčiai ir nerimas, kurie jį nuolat kamuoja. Vadovas suvokia, kad bendras organizacijos rezultatas yra jo rūpestis. Tačiau su tuo susijusių sprendimų tenka priimti remiantis ne visa informacija, o dauginu nuojauta ir spėliojimu. Be to, tam sunaudojama nemažai laiko. Ir vėliau dar tenka abejoti, ar priimtas sprendimas buvo teisingas.

Taigi klientų aptarnavimas pačiam vadovui savarankiškai sunkiai vertinimo rodikliais išmatuojamas ir palyginamas procesas. Galima teigti, jog vadovas niekada nežino realios jo organizacijos komunikacijos su klientais kokybės. Tada ir kyla klausimai kaip gi nematant ir nežinant tikros padėties galima komunikaciją su klientais valdyti:

- Kaip žinoti, kur kompanijos aptarnavimo silpnosios ir stipriosios vietos?
- Į ką atkreipti dėmesį kitame personalo susitikime?
- Kokius tolesnius personalo mokymus reiktų organizuoti? [49]
- Ką apdovanoti ar pagirti, o kam pasakyti pastabą?

Norint valdyti, arba kitaip išmatuoti, nuolat tobulinti ir išsaugoti, gerą komunikaciją su klientais, reikia pakeisti tradicinį mąstymą ir pasitelkti šiuolaikines, efektyvias, jau gana plačiai svetur naudojamas klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemones.

2.3. Komunikacijos su klientais kokybės matavimo priemonės

Kad vadovybė galėtų įvertinti komunikacijos su klientais kokybę, reikia pasitelkti kokybės matavimo priemones. Klientų aptarnavimo kokybės matavimas yra kompanijos bendros veiklos kokybės matavimo sudedamoji dalis. Yra paplitusi nuomonė, kad ar kompanija yra sėkminga, galima pasakyti vien pažiūrėjus į jos veiklos kokybės matavimo sistemą:

- Priemonės;
- Matuojamas sritis;
- Rezultatų sąsąją su galimybe realizuoti tolesnius pokyčius ir tobulinimo procesus.

Gali iškilti klausimas - kodėl? Atsakymas į šį klausimą yra gana paprastas. Todėl kad gilumas, platumas ir matavimo sistemoje glūdinti logika atspindi vadovybės suvokimą apie patį verslą ir gebėjimą jį valdyti. Taip pat teigiama, kad jei paklausus įmonės vadovas gali lengvai atsakyti į klausimus, susijusius su jo atsakomybės sritimi, ir jei tuos atsakymus gali pagrįsti objektyviais skaičiais, vadinasi, tokia kompanija savo veiklą išmatuoja pakankamai; jei ne, galima daryti prielaidą, kad kai kurie priimami „geri“ sprendimai nebūtinai yra efektyvūs, o galbūt netgi žalingi [25].

Egzistuoja nemažai tarptautiniu mastu naudojamų veiklos kokybės matavimo sistemų – tai *TQM*, *Lean*, *Six Sigma*, *ISO 9001*, *MBNQA*, *EFQM*, *USK (Vokietija)*, *Balanced Scorecard* ir kitos. Yra sukurtos ir konkrečiam verslo sektoriui skirtos sistemos, pavyzdžiui, Skandinavijos aptarnavimo ir kokybės apdovanojimas (angl. *Scan-dinavian Service and Quality Award*), skirtas tik viešbučių rinkos kokybei vertinti. Greta visuotinių matavimo sistemų, organizacijos dažnai taiko vidinių vertinimų apdovanojimus, skiriamus, pavyzdžiui, už geriausią ar profesionaliausią

aptarnavimą ir pan. Kiekviena organizacija turi pasirinkti savo veiklai tinkamiausią bendrą matavimo sistemą arba bent jau iš pradžių imtis atskirų veiklos segmentų matavimo. Komunikaciją su klientais galima išskirti kaip būtiną matuoti segmentą, nes jis daro reikšmingą įtaką kompanijų sėkmei ilguoju periodu.

2.3.1 Kokybės matavimo sistemų analizė

Tarptautiniu mastu naudojamos kokybės vadybos ar matavimo sistemos yra naudojamos pagerinti organizacijos kokybės rodiklius ir įvertinti organizaciją. Praktiškai visos sistemos naudoja savo sukurtas arba aukščiausiu lygiu priimtus standartus.

Standartas¹³ – tai susitarimo pagrindu parengtas ir pripažintos įstaigos patvirtintas dokumentas, nustatantis bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. Standartai kuriami tarptautiniu mastu, valstybių vienetų ar lokaliai pačios organizacijos [8] [51].

Vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių didinti prekių, paslaugų konkurencingumą, yra kokybė, jos stabilumas. Norint užtikrinti tinkamą prekių bei paslaugų kokybę, įmonėse diegiami standartai, reglamentuojantys kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą. ISO 9000 standartų grupė reglamentuoja kokybės sistemų įvairiose veiklos srityse įgyvendinimo reikalavimus. Tai reiškia, jog ši sistema nevertina pačios įmonės veiklos [10]. Šiuo atveju komunikacijos su klientais, o tik įvardina ar gerai veikia kokybės vadybos sistema, o tai praktiškai nenurodo šios srities gairių. Organizacijai paliekama pačiai spręsti ar sertifikuoti komunikacijos su klientais kokybės svetus. Tačiau kita vertus ISO 9000 grupės standartai (kokybės) buvo pritaikyti tik gamybinėms įmonėms, tačiau dabar jau yra įdiegtos ir paslaugų bei prekybos kokybės standartai, kuriuos galima interpretuoti kaip komunikacijos su klientais kokybės standartų reikalingumą. Vadybos sistemos sertifikavimas – tai nepriklausomų ekspertų organizacijos (sertifikavimo įstaigos) patvirtinimas, kad įmonėje įdiegta vadybos sistema atitinka jai keliamus reikalavimus [55]. Tačiau reikia akcentuoti, kad ISO 9000 standartų taikymas ir įmonės kokybės sistemos sertifikavimas nėra tapatūs dalykai. Vadybos sistemų standartai nereikalauja sertifikuoti įmonėje įdiegtos sistemos, todėl pati įmonė apsisprendžia, ar verta naudotis sertifikavimo įstaigos, galinčios patvirtinti vadybos sistemos atitikimą standartų reikalavimams, paslaugomis [10]. Tai praktiškai ISO 9000 standartų grupė yra daugiau reikalinga ne įvertinti kokybę organizacijoje, tuo labiau komunikaciją su klientais, o tiesiog gauti dokumentą, kuris yra pripažįstamas ES, kad galima būtų eksportuoti produkcija ar dėl kitų objektyvių priežasčių [55].

¹³ Standartas gali būti tapatinamas su kriterijumi.

Pagal *Lean Thinking* koncepciją svarbiausią komunikacijoje su klientais yra *vertė*. Vertė gali būti įvertinama tik kliento ir ji įvertinama atsakius į klausimus ar paslaugą ar prekę atitinka jo reikalavimus jam tinkamu laiku. Taigi vertinant organizaciją pagal *Lean thinking* strategiją visas dėmesys yra sutelkiamas į klientą ir nei vienas kitas procesas organizacijoje, kuris visgi yra reikalingas galutiniam produktui pateikti, nėra įtraukiamas į vertinimo skalę. Apibūdinant vertinimo skalę yra išskiriama šie 5 kriterijai [54]:

1. *Identifikuoti vertės grandinę*¹⁴. Vertės grandinė yra visų specifinių veiksmų rinkinys, kad pateikti specifinius poreikius atitinkančias užduotis.
2. *Srautas*¹⁵. Gerinti komunikacijos su klientais grandinę ar produktą, norint įdiegti tokius verslo modelius, kad sukurti papildomą vertę klientui.
3. *Klientų įtraukimas*¹⁶. Reikia įvertinti kliento kaip kūrėjo galią ir pritraukti jį kurti produktus ar paslaugas kartu su organizacija, sumažinant kritinio spėjimo ir prognozavimo galimybę. Tuo pačiu sumažinant kūrybinio padalinio kaštus ir resursus. Galima teigti, kad nei viena paslauga ar produktas neturi būti pasiūlyti klientui kol jis pats nepaprašo. Kitaip kiekviena inovatyvi idėja turi būti savalaikė.
4. *Siekti tobulybės*¹⁷. Įgyvendinus *Lean thinking* strategiją reikia nesustoti vietoje ir tobulinti komunikaciją su klientais. Tuo pačiu siekiant tobulybės. Remiantis šiuo aspektu, galima teigti, kad tobulybė yra pasiekama [54].

Visgi remiantis šia koncepcija negalima įvertinti komunikacijos su klientais pilnavertiškai, kadangi *Lean thinking* analizuoja patį klientą, o ne organizaciją, taip paliekant neįvertintus kai kurios procesus organizacijoje, kurie būtent ir lemia geresnę ar blogesnę komunikaciją su klientais.

TQM (Total Quality Management¹⁸) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius moksliniu metodu – numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje. Pagrindiniai vadybos būdai, dabartinės gerinimo pastangos ir techninė įranga suvokiama kaip vientisas disciplinuotas metodas, skirtas tolydžio gerinti visą gamybos procesą. Visuotinė kokybės vadyba suprantama kaip procesas be pabaigos, skirtingai nuo programos, kuri turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą [53].

¹⁴ angl. Identify the Value Stream

¹⁵ angl. Flow

¹⁶ angl. Customer Pull

¹⁷ angl. Pursue Perfection

¹⁸ liet. Visuotinės kokybės vadyba (VKV).

Visuotinės kokybės vadyba yra požiūris kuris remiasi aštuoniais pagrindiniais principais. Teigiama, kad norint, kad organizacija būtų sėkminga reikia koncentruotis į šiuos pagrindinius principus (3 pav.) [4]:

- Etika (moralės normos) (Ethics);
- Integralumas (Integrity);
- Pasitikėjimas (Loyalty);
- Mokymai (Training);
- Komandinis darbas (Teamwork);
- Vadovavimas (Leadership);
- Pripažinimas (Recognition);
- Komunikacija (Communication).

Visi šie principai yra skirstomi į keturias grupes [53]:

1. Pagrindas – įeina moralės normos, integralumą ir pasitikėjimas;
2. Karkasas – įeina mokymai, komandinis darbas ir vadovavimas;
3. Surišimas – komunikacija;
4. Stogas – pripažinimas.



3 pav. Pagrindiniai VKV principai.

Pagrindas. Ši principų grupė yra pagrindinis akstinas ar kelias organizacijos potencialiai kokybei pagerinti. Pirmasis principas (moralės normos) apibūdina organizacijos kultūrą, kuria vadovaudamiesi darbuotojai kuria organizacijos įvaizdį ir vidinę bendravimo kultūrą.

Integralumas apsprendžia sąžiningumą, dorovingumą, vertę ir taip toliau, kad darbas organizacijoje būtų vientisas. Tai yra charakteristikos ko klientai tikisi gauti iš organizacijos į kurią kreipiasi paslaugos ar produkto [20].

Pasitikėjimas charakterizuoja integralumo ir moralinių normų harmoniją.

Karkasas yra sistemos dalis, kuri yra skirta pasiekti pripažinimą. Mokymai yra labai svarbus didinti organizacijos produktyvumą [49]. Komandinis darbas yra taip pat labai svarbus veiksnys, kad organizacija sėkmingai veiktų [20]. Komandinis darbas padeda greičiau ir kokybiškiau surasti sprendimus. Yra trys pagrindiniai komandinio darbo tipai, kuriuos organizacijos naudoja besiremiančios Visuotinės Kokybės Vadybos koncepcija:

- Kokybės gerinimo komanda;
- Problemų sprendimo komanda;
- Koncentruotos komandos.

Vadovavimas tai praktiškai svarbiausias išskirtas principas. Jis reikalauja kiekviename žingsnyje koncentruotis į organizacijos strategiją, filosofiją, vertybės ir tikslus ir kaip juos įgyvendinti.

Surišimas arba komunikacija suriša viską organizacijoje. Yra išskiriami trys skirtingi komunikacijos būdai:

- Iš viršaus į apačią;
- Iš apačios į viršų;
- Į šonus.

Stogas. Čia siejamas pripažinimas, kuris įvardina kiekvieno individo organizacijoje svarbumą ir nuomonės tūrėjimą [7].

Aptarta Visuotinės kokybės vadybos strategiją praktiškai apima visus organizacijoje būtinus veiksmus. Tai bene labiausiai aprašyta ir naudojama koncepcija organizacijose norint pasiekti kokybės vientisumą.

MBNQA (The Malcolm Baldrige National Quality Award) – tai dar viena tarptautinė kokybės vertinimo sistema. Tačiau ši sistema vertina tik jau esamas organizacijose kokybės sistemas. Tai savanoriškas organizacijos vertinimas, kuris atspindi organizacijos pajėgumą konkurentų atžvilgiu. Ši sistema tik įvertina ir nerekomenduoja jokių pakeitimų, neinicijuoja jokių rekomendacijų [58].

EFQM – tai panaši vertinimo sistema, kaip ir prieš tai minėta, tačiau ji sieja daugiau kaip 700 organizacijų Europoje ir vertina jas. Tačiau ši sistema inicijuoja kokybės gerinimo gaires, bei

padeda organizacijoms jas įgyvendinti. Tai vykdoma seminarų ar kitų edukacinių procesų pagalba nesikišant į įmonės reikalus. Taip pat ši sistema yra paremta *Balanced scoreboard* sistema (aprašyta žemiau) [52].

SIX SIGMA – tai sistema paremta statistiniais rodikliais ir yra integrali į kitas sistemas kaip atskiras vienetas arba gali papildyti jau esamas. Ši sistema apsiriboja tik trumpo laiko vertinimais – tai yra vienkartiniais. Ši sistema yra skirta daugiau procesų analizei. Tačiau vertinimas išreiškiamas kaip žalias, juodas ir meistro diržas. Toks vertinimas pasirinktas dėl to, kad supaprastinti vertinimo skalę ir paprastai paaiškinti procesų analizės rezultatus.

*Balanced Scoreboard*¹⁹ - vertinimo rodikliai yra finansinių ir nefinansinių rodiklių grupės, kurios apibūdina organizacijos kritinius sėkmės veiksnius. Šioje veiklos vertinimo sistemoje finansiniai rodikliai nebeturi prioriteto prieš nefinansinius rodiklius, o nefinansiniai rodikliai nepakeičia finansinių rodiklių, bet juos papildo. Ši veiklos vertinimo sistema parodo aiškius ryšius tarp finansinių pasekmių ir juos nulemiančių veiksnių. Ji sudaryta iš finansinių ir nefinansinių rodiklių suskirstų į keturias grupes: finansiniai, klientų, vidinio proceso bei mokymosi/tobulėjimo. Todėl ir veikla vertinama šiais keturiais aspektais (1 priedas). Vertinimas finansiniu aspektu rodo finansiniu tikslų, kurie priimtini įmonės akcininkams, pasiekimą. Finansiniai rodikliai priklauso nuo organizacijos pasirinktos strategijos. Atsižvelgiant į produktų gyvavimo ciklą, galimi augimo, išsilaikymo ir pelno „nugriebimo“ tikslai ir strategijos, kurios ir nulems finansinių rodiklių įvairovę. Vertinant veiklą klientų aspektu labai svarbu nustatyti veiksnius, nulemiančius klientu pasitenkinimą. Tai, kas rūpi klientams, galima suskirstyti į tokias kategorijas: laikas, kokybė, kaina. Kadangi klientų aptarnavimo kokybę lemia visoje organizacijoje priimami sprendimai, veiksmai bei vykstantys procesai, vidinių procesų vertinimo aspektas parodo, kaip bus siekiama klientų pasitenkinimo, kartu ir ilgalaikės finansinės sėkmės. Taip vadovams atskleidžiama vidinių procesų svarba. Pirmiausia turi būti atsižvelgiama į proceso trukmę, produktyvumą bei kokybę. Siekiant ilgalaikio augimo, organizacijoje būtina sukurti gerą infrastruktūrą. Ji įvertinama rodikliais, įeinančiais į veiklos vertinimo mokymosi/tobulėjimo aspektų grupę. Galima nagrinėti tris pagrindinius augimo šaltinius: žmonės, informacinė sistema ir bendra organizacijos politika bei procedūros.

Kliento lojalumą lemia jo požiūris į produktą ar paslaugą, pagal *Balanced Scoreboard* tai laikoma veiklos vertinimo komunikacijos su klientais kokybės pagrindiniu veiksniu. Bet visgi *Balanced Scoreboard* sistema daugiau akcentuoja strategiją ir viziją, o ne kontrolę.

Apžvelgus tarptautiniu mastu naudojamas sistemas galima daryti prielaidą, kad kiekviena sistema yra unikali savo vertinimu ir naudojimo galimybėmis. Jos yra pritaikomos prie tam tikrų sąlygų ir adaptuojamos, o tai suteikia labai daug laisvės organizacijoje, tačiau iš kitos pusės nei viena sistemą neįpareigoja būtent atsižvelgti ir kreipti dėmesį būtent į komunikaciją su klientais nors

¹⁹ liet. Subalansuoti veiklos vertinimo kriterijai.

įvardina kaip labai svarbų aspektą, tačiau nepateikia detalaus vertinimo šablonų, nors VKV į tai atsižvelgia iš dalies. Taigi išanalizavus sistemas reikia išskirti bendrus kriterijus, kuriais vadovaujantis ir adaptuojant kiekvienoje organizacijoje galima identifikuoti komunikacijos su klientais kokybę.

Tam, kad būtų galima matuoti kokybę, pirmiausia reikalingi vienodai apibrėžti ir vienodai interpretuojami kriterijai, kuriais matavimas būtų paremtas. Tokia veiklos kokybės kriterijų visuma sudaro organizacijos standartus.

2.3.2. Kokybės kriterijai

Viena pagrindinių vienodo veiklos procesų (tarp jų ir komunikacijos su klientais) užtikrinimo visos įmonės mastu priemonių yra naudojami įmonės sukurti veiklos, arba kokybės, standartai (5 priedas). Jie apibendrina įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindines normas ir reikalavimus visam personalui (ir vadovams). Juose konkrečiai ir vienareikšmiškai išvardijami svarbiausi organizacijos darbo kokybės rodikliai (angl. KPI *Key Performance Indicators*). Daugelyje įmonių yra sukurti pardavimo, komunikacijos, komunikacijos su klientais ir kiti standartai (pvz., pareiginės instrukcijos apibrėžiančios vidaus tvarką bei tam tikros gairės kaip reikia komunikuoti su klientu). Jie turėtų būti parengti rašytine, visam personalui prieinama forma, tačiau lietuviškojo kapitalo įmonėse kol kas vyrauja „žodiniai standartai“, t. y. daugiau į bendrą organizacijos kultūrą „įsipynę“ reikalavimai [18]. Tačiau pastarasis būdas negali užtikrinti vienodų kokybės normų paisymo visoje organizacijoje, nes žodiniai reikalavimai yra skirtingai komunikuojami, dėl to skirtingai suvokiama ir jų reikšmė [9].

Komunikacijos su klientais kokybės valdymo kontekste aktualiausia kalbėti apie rašytinius standartus. Daugiau ar mažiau visi tokie standartai parengti „darbo su klientu“ aspektu. Jie reikalingi tam, kad be išimties visam įmonės personalui būtų aišku, kas yra gera komunikacija su klientais tam tikrame verslo segmente ar apskritai organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, kaip jam elgtis, kad vadovybė galėtų pasakyti, jog jis klientą aptarnavo puikiai. Akivaizdu, kad skirtinguose verslo segmentuose vieni dalykai klientui yra svarbesni už kitus. Kiekviena organizacija turi žinoti, kas svarbu jos versle [10]. Svarbu, kad standartai būtų įgyvendinti, būtų realūs ir išpildomi.

Tačiau vien gerų kokybės standartų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Tam, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik skirti pakankami dėmesio juos kuriant, diegiant bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. Standartas yra tarsi paveikslas, kurį jūs, kaip vadovas,

norėtumėte organizacijos veikloje matyti nuolat, o matavimas – yra priemonė sužinoti, ar komunikacijos su klientais ar kitas poveikslas yra labai iškraipytas [18].

Išnagrinėjus vertinimo sistemas (žr. aukščiau) galima išskirti bendrinius (pagrindinius) kokybės vertinimo kriterijus, kurios analizuojant galima įvertinti organizacijos kokybę. Yra išskiriamos trys grupės objektyvių vertinimų:

1. Organizacijos vidiniai matavimai;
2. Finansinių rezultatų vertinimai;
3. Išoriniai tyrimai.

Apie kiekvieną grupę atskirai:

1. Organizacijos vidiniai vertinimai (matavimai). Vidinio vertinimo būdai gali būti patys įvairiausi, nes juos, atsižvelgdama į savo veiklos ypatumus, susikuria pati organizacija, pavyzdžiui:

- padalinių ar kiti vadovai vertina savo darbuotojų darbo kokybę (ši funkcija, nors jis tai ir darytų subjektyviai, jam turi būti paliekama, nes jis turi turėti galimybę išreikšti „savo matymą“);
- mokymų padalinys testuoja darbuotojų standartų įsisavinimo, profesinių žinių ir aptarnavimo kokybės įgūdžių išmanymą (testai, kitos užduotys ir pan.) – galima samdyti organizacijos išorėje esančias organizacijas, kurios specializuojasi darbuotojų tyrimais;
- pagal susikurtą sistemą ir kriterijus vienas skyrius tiria kitą skyrių ir pan.

2. Finansinių rezultatų vertinimai.

Tai finansinių planų įgyvendinimo arba bendro esamo finansinio rezultato įvertinimas. Žinoma, finansiniai rezultatai komunikacijos su klientais kokybės tiesiogiai neatspindi, nes, pavyzdžiui, geri pardavimai ne visada reiškia gerą aptarnavimą, bet finansinių rezultatų vertinimas turi būti matavimo sudedamoji dalis, nes vis tiek tai parodo bendrą galutinį veiklos rezultatą. O šį rodiklį apjungus su kitais informacijos šaltiniais, ar kitais matmenimis, galima pamatyti bendrą vaizdą ir priežastines sąsajas. Tačiau galima išvelgti ir prieštaravimą, naudojant kitos įmonės vertinimo paslaugas finansiniai rezultatai dažnai neatskleidžiami [19].

3. Išoriniai tyrimai.

Tai yra bene svarbiausiai komunikacijos su klientais kokybės tyrimo kriterijai. Apie juos būtina plačiau kalbėti, nes tai viena stambiausių ir didžiausių komunikacijos su klientais kokybės matymui įtaką darančių priemonių. Šiais tyrimais galima tirti:

- savo organizaciją – tai padeda įvertinti savo lygį;
- konkurentų organizaciją – savo (rezultatų lyginimas su konkurentų padeda pamatyti, kurioje vietoje pagal tuos pačius parametrus esate rinkoje, parodo, atsiliekaite ar pirmaujate (angl. *benchmarking*).

Egzistuoja dviejų tipų komunikacijos su klientais kokybės tyrimų grupės:

1. Subjektyvus tyrimai – tikrųjų klientų atsiliepimų pagrindu nustatoma aptarnavimo kokybė, tai yra klientų apklausos. Tokie klientų atsiliepimai parodo bendrą kompanijos aptarnavimo lygį ir taip pat leidžia greitai pastebėti aptarnavimo kokybės pokyčius. Vertinant aptarnavimo darbuotojus svarbu nesukelti vidinio konflikto įmonėje. Darbuotojai turi būti informuoti apie vertinimo tikslus bei rezultatus.
2. Objektiviūs tyrimai – faktinis aptarnavimo proceso kokybės matavimas (vertinimas) pagal darbuotojams keliamus reikalavimus [4].

Pirmoji grupė – tai vadinamieji klientų pasitenkinimo tyrimai, kurie priklauso rinkos tyrimų grupei. Pavyzdžiui, tikrųjų organizacijos klientų anketinės apklausos, klientų atsiliepimai įmonių interneto svetainėse, savanoriškos skundų ar atsiliepimų knygos ir kortelės, telefoninės klientų apklausos, žodiniai pačių klientų atsiliepimai (ir gandai), sklindantys rinkoje. Jų metu surenkama subjektyvi, kliento asmeninio suvokimo ir požiūrio suformuota informacija [18].

Norint išmatuoti ir gauti viso aptarnavimo proceso eigos paveikslą, išmatuoti standarto išpildymą, t. y. klientų aptarnavimo kokybę pagal visus reikalingus parametrus, vertėtų pasitelkti antrąją – objektyviųjų tyrimų – grupę, kurią sudaro „slapto pirkėjo“ metodu atliekami tyrimai (žr. skyrius „Slaptas pirkėjas“). Slapto pirkėjo tyrimai taikomi siekiant gauti objektyvią faktinę informaciją apie tai, kiek organizacijos klientų aptarnavimo kokybė yra nutolusi ar kiek atitinka norimą lygį.

Tam, kad vadovybė galėtų susidaryti išsamų vaizdą apie savo organizacijos veiklos rezultatus, jam būtina sujungti šių dviejų skirtingų tyrimo tipų informaciją.

Būtina žiūrėti, koks yra rezultatų santykis: kiek jie yra panašūs ar kiek skiriasi, koks to skirtumo santykis, t. y. kuris rezultatas aukštesnis, kuris mažesnis.

Taip pat reikia turėti galvoje, kad sėkmingam valdymui reikalingas skirtingas šių tyrimų kiekis (dažnumas). Objektiviūs standarto išpildymo dalykus vertėtų matuoti dažniau (minimaliai 2 kartus per metus, maksimaliai – kas savaitę), nes tai siejasi su kasdienio darbo vykdymu, o ar tai, ką įmonė daro ir kaip dirba, patinka realiems klientams ar ne, pakanka pamatuoti rečiau (minimaliai vieną kartą per metus, maksimaliai – 2-3 kartus per metus) [18].

2.4 Komunikacija su klientais e-verslo aplinkoje.

Komunikacija su klientais visose sferose remiasi filosofija, kad klientas visada būtų patenkintas ir gautų pridėtinę vertę. Ši filosofija tiesiogiai susijusi su organizacijos pelno siekimu. Tad nenuostabu, kad organizacijų vadovybė pradėjo kreipti dėmesį į šią gana opią problemą įvairiuose veiklos sektoriuose.

E-verslas Lietuvoje yra tik įsibėgėja, tačiau dar nėra nusistovėjusių normų kaip matuoti komunikaciją su klientais, tai daroma nenuosekliai, ko pasekoje yra neįmanoma pastoviai sekti komunikacijos su klientais kokybę.

Aukščiau aptarti bendri kokybės rodikliai iš esmės tinka ir e-verslo komunikacijos su klientais kokybės tyrimui, tačiau kaip ir minėta jie turi būti pritaikyti būtent e-verslo specifikai kaip ir kitoms sritims. Negalima nustatyti ir įvardinti konkrečių kriterijų, nes kiekviena organizacija turi taikyti kiekvieną matuojamą rodiklį savo reikmėms, žinoti ką nori ir kodėl išmatuoti ir kodėl [40].

Komunikacija su klientais e-versle pasižymi tuo, kad išnyksta tiesioginis „gyvasis“ kontaktas su klientu, kas apsunkina informacijos apie klientų poreikius rinkimą. Daug dėmesio reikalauja patikimos informacinės sistemos sukūrimas, tinklapių patogumui bei integruotos aptarnavimo platformos įdiegimas [18].

E-verslo organizacijos diegia ir naudoja įvairias aptarnavimo platformas, kurios leidžia organizacijos atstovams ne tik gauti bei siusti pranešimus klientams, bet ir virtualiai bendrauti su klientais, teikti reikiamą techninę pagalbą, net naudojant nuotolinį kompiuterinį sujungimą.

Komunikacija su klientais e-versle reikalauja ne tik informacinių technologijų įdiegimo, bet ir aukštos kvalifikacijos specialistų darbo, šiame versle reikia nuolatinės pagalbos klientams ieškant reikiamo produkto, informacijos apie apmokėjimo procedūrą ir t.t.

E-versle komunikacijos su klientais funkcija susiduria su specifine problema – tiesioginio, „gyvo“ kontakto su klientu nebuvimu. Todėl šio tipo organizacijose komunikacija su klientais paremtas plačiu virtualaus bendravimo galimybių panaudojimu.

Išanalizavus e-klientų atsiliepimus apie e-verslo organizacijų lygį išaiškėja eilė reikalavimų, kuriuos klientai kelia internetinio verslo atstovams [40]:

- Greitas atsakymo/ reagavimo į kliento užklausą laikas;
- Konsultanto kompetencija;
- Nuolatinis dėmesys ir ryšio palaikymas;
- Skubi techninė pagalba;
- Lengvai prieinama informacija;
- Bendravimas ne tik informacinių sistemų pagalba, bet ir gyvai (pvz. telefonu);
- Patogus ir nekomplikuotas atsiskaitymas už produktus/paslaugas;
- Nesudėtingas paslaugos ar produkto naudojimas;
- Logiškas ir suprantamas problemos sprendimo išaiškinimas;
- Gimtos kalbos naudojimas bendraujant su IT specialistais ar naudojant programą.

Visi šie reikalavimai ir tampa pagrindinėmis gairėmis matuojant komunikaciją su klientais e-versle. Pagal šias gaires galima išskirti komunikacijos su klientais kokybės kriterijus e-versle:

1. laiko kriterijus – kaip greitai yra atsakoma į elektroninę užklausą (elektroninis paštas, įvairių formų pildymas), ir kiek laiko klientas yra pasiruošęs laukti atsakymo. Šis kriterijus yra labai svarbus norint identifikuoti kliento pasitenkinimą laiko atžvilgiu ir turimų resursų panaudojimo gaires.
2. kompetencija – sunkiai išmatuojamas rodiklis, kuris atspindi kaip kokybiškai yra atsakoma į užklausą (tai liečia ne tik elektronines užklausas, bet ir telefoninius pokalbius ar virtualius pokalbius, gali būti panaudotas slaptojo pirkėjo metodas).
3. pridėtinės vertės kūrimo įtaka kliento lojalumui – taip pat labai sunkiai išmatuojamas veiksnys, tačiau jis yra svarbus sužinoti ar resursai, kurie yra naudojami, atsiperka ir ar galima padaryti geriau. (Priminimai, specialūs pasiūlymai klientams ir t.t.);
4. kliento apklausa – subjektyvusis kokybės kriterijus [40];
5. efektyvumas – parodo organizacijos sugebėjimą reaguoti;
6. kokybė – tai turinio prasmės aiškumas..

Tai yra pagrindiniai kriterijai kuriais vadovaujantis galima ištirti komunikacijos su klientais kokybę ir įvardinti tobulinimo gaires bei pastoviai stebėti komunikacijos su klientais kokybės

pokyčius (jei kokybės vertinimas atliekamas pastoviai). Taigi išanalizavus šiuos kriterijus galima pamatuoti:

- organizacijos efektyvumą aptarnaujant klientus;
- klientų pasitenkinimo lygį;
- aptarnavimo greitį;
- produkto ar paslaugos kokybę;
- kainos lygį;
- darbuotojų lygį ir pasitenkinimą (kas yra labai svarbu komunikuojant su klientais).

Norint išsamiau susipažinti su šiais kriterijais paremta analize reikia praktiškai juos pritaikyti konkrečioje situacijoje. Tolimesniame skyriuje analizuojama aktyviai e-versle veikianti organizacija 4Team Corporation prekiaujanti intelektualių produktų elektrinėje terpėje.

3. KOMUNIKACIJOS SU KLIENTAIS VERTINIMAS „4TEAM CORPORATION“ ORGANIZACIJOJE.

4Team Corporation yra e-verslo organizacija, kuri kuria ir prekiauja programine įranga pasauliniame tinkle. Siekdama efektyviai aptarnauti klientus, siūlo nepertraukiamą 24 valandų per parą, 7 dienų per savaitę aptarnavimą realiu laiku. Pagrindinės bendravimo su klientais priemonės – elektroniniai laiškai, virtualus pokalbis (online chat) bei pagalba telefonu.

Norint išanalizuoti šią organizaciją komunikacijos su klientas aspektu reikia pažinti pačią organizaciją ir jos naudojamą technologijas komunikuoti su klientais.

4Team Corporation yra IT sektoriaus įmonė užsiimanti e-verslu, ir pasižymi aukštu kompiuterizacijos lygiu. Visi įmonės veiklos aspektai yra valdomi naudojant įmonėje įdiegtas informacinių technologijų sistemas, kad palengvinti įmonės valdymo procesus: nuo informacijos srautų valdymo iki klientų aptarnavimo. Įmonėje bendroje, informacinėje sistemoje išskiriami, trys jos elementai[36;37;38]:

- „Timpani“²⁰ – integruota komunikacinė priemonė. Tai yra pagrindinė priemonė, skirta aptarnauti klientus globalioje virtualioje erdvėje. Ši sistema leidžia aptarnavimo specialistams ne tik atsakinėti į klientų užklausimus elektroniniu paštu, bet taip pat suteikia virtualaus pokalbio bei nuotolinio prisijungimo prie kliento kompiuterio galimybes (4 pav.). Be to ši sistema yra integruota į organizacijos tinklapius ir palengvina klientams reikiamos informacijos paiešką [36].

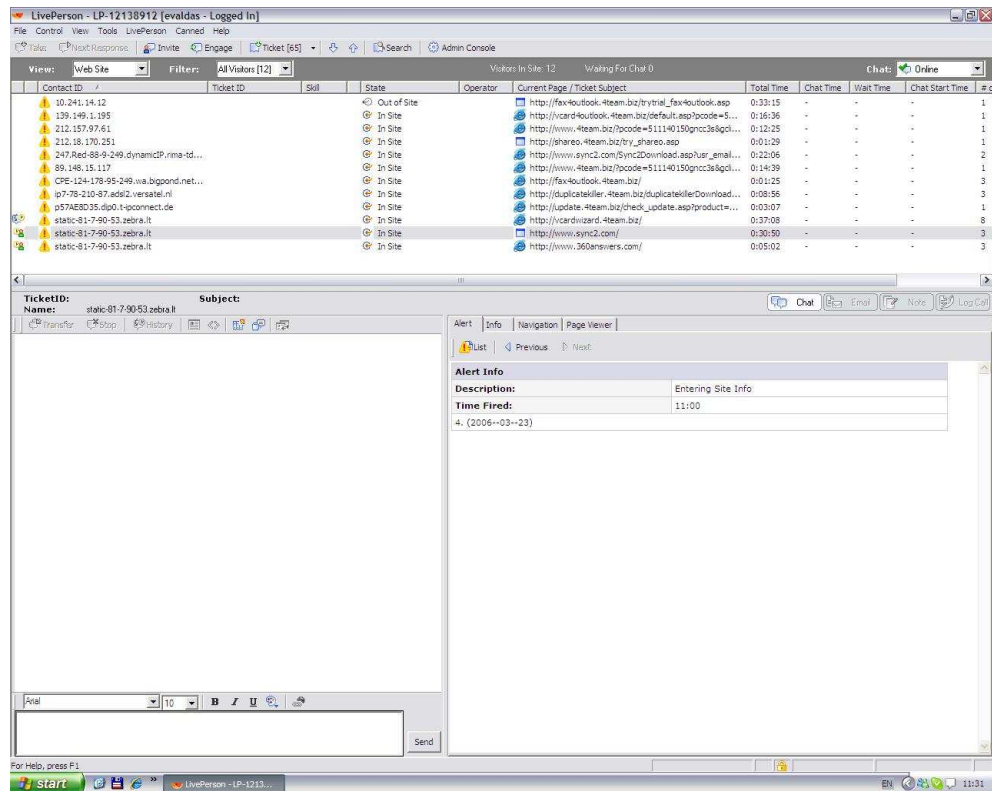
Pagrindiniai sistemos privalumai:

- ✓ Lengvas naudojimas;
- ✓ Klientų užklausimų rūšiavimas, filtravimas bei saugojimas;
- ✓ Integruota duomenų bazė;
- ✓ Naršymo internetu kartu su klientais galimybė; nuotolinio prisijungimo galimybė;
- ✓ Integravimas į CRM, kitas duomenų bazes;
- ✓ Operatorių bendradarbiavimo galimybė.

Pagrindiniai sistemos trūkumai:

²⁰ www.liveperson.com

- ✓ Nėra galimybės pridėti reikiamo funkcionalumo;
- ✓ Trumpas duomenų saugojimo periodas;
- ✓ Nestabilumas.



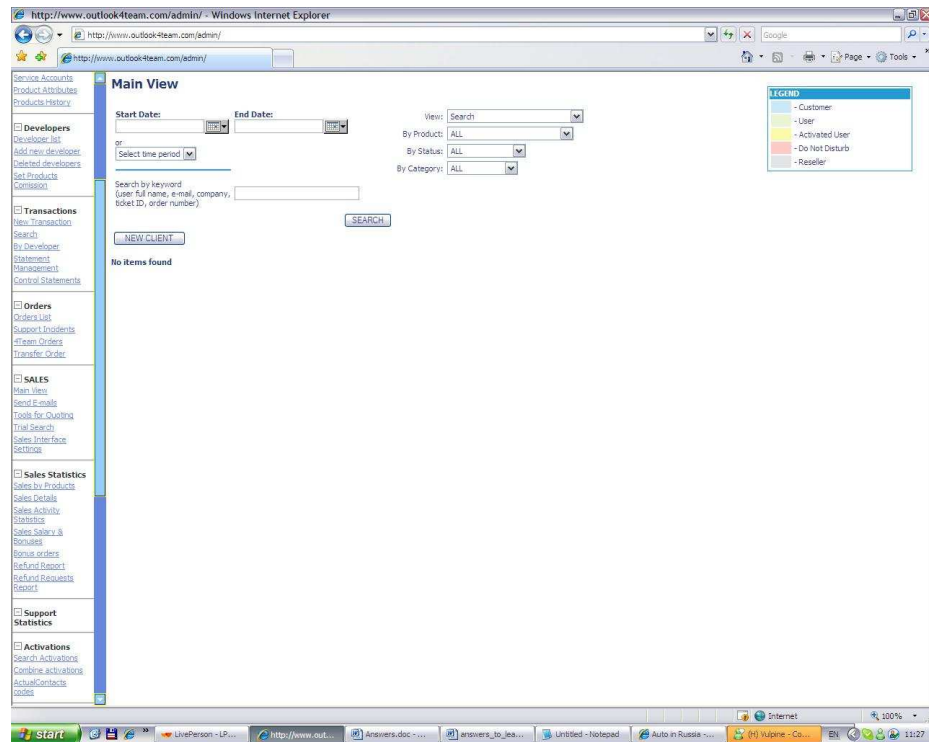
4 pav. „Timpany“ – komunikacinės sistemos langas.

- CRM²¹: Klientų valdymo modulis. Tai 4Team Corporation sukurtas valdymo modulis veikiantis „SQL“ pagrindu, kuris yra integruotas į bendrą įmonės informacinę sistemą. CRM duomenų valdymas bei saugojimas yra automatizuotas. Sistemoje kaupiami duomenys apie visus įmonės klientus, juos aptarnaujančius operatorius, užklausų istorija, bei visi veiksniai, kurie buvo atlikti klientų ar juos aptarnaujančio operatoriaus (5 pav.).

Pagrindiniai sistemos privalumai [37]:

- ✓ Lengvas naudojimas;
- ✓ Lengva ir greita informacijos apie klientą paieška;
- ✓ Integravimas į bendrą informacinę sistemą, kas leidžia taip pat valdyti atsiskaitymo, aktyvacijos procesus;
- ✓ Galimybė analizuoti atliktus darbus - gauti ataskaitas.

²¹ Angl. Customer Relationship management – klientų valdymo sistema.



5 pav. CRM sistemos langas.

- ShareO²² – duomenų perdavimo/sinchronizavimo sistema. Produktas yra sukurtas pačios įmonės. Jis naudojamas vidinei komunikacijai užtikrinti, užduočių paskyrimui, bendros informacijos apie įmonės planus, vykstančius procesus kaupimas.

Pagrindiniai sistemos privalumai:

- ✓ Lengvas naudojimas;
- ✓ Integravimas į el. pašto MS Outlook programą;
- ✓ Lengvas informacijos gavimas bei siuntimas;
- ✓ Komandinis darbas;
- ✓ Lengva užduočių vykdymo kontrolė;
- ✓ Asmeninių duomenų ar grupių duomenų dalinimasis.

Pagrindiniai sistemos trūkumai:

- ✓ Ribotos duomenų saugojimo bei apdorojimo galimybės;
- ✓ Nestabilumas.

²² www.4team.biz – produktai lengvam duomenų dalinimuisi.

✓ MS Outlook elektroninio pašto programos funkcionalumo nežinojimas.

Taigi žinant kliento aptarnavimo įrankius ir jų stipriąsias bei silpnąsias vietas galima analizuoti pačia komunikaciją su klientais. Šiuo atveju pasitelktas anketavimas (apklausti darbuotojai ir klientai), slapto pirkėjo metodas norint išsiaiškinti ar klientai yra patenkinti aptarnavimo kokybe bei išsiaiškinti jų poreikius.

Tyrimo objektas, kaip ir minėta yra darbuotojai, klientai bei darbuotojų komunikacijos su klientais tyrimas pasitelkiant *slapto pirkėjo* metodą. Naudojamas metodas yra supaprastintas statistinis metodas bei grafinis parodomasis metodas, kiekvienas anketoje klausimas yra apibrėžiamas balais ir visi klausimai suskirstyti į grupes, kurie apibrėžia kokybę, efektyvumą ir kompetenciją. Šie trys aspektai ir yra kertinis akstinas įvertinti darbuotojų profesinę kvalifikaciją ir komunikacijos su klientais efektyvumą, apibrėžiant pačią kokybę plačiaja prasme. Kiekvieno klausimo atsakymai yra įvertinti balais ir išreikšti šių balų vidurkiu, kuris reprezentuoja matuojamo kokybės rodiklio tendenciją [38]. Turint rezultatus galima detalizuoti ir aiškintis kas būtent yra daroma negerai bei pateikti rekomendacijas ką reikia daryti. Šiuo atveju yra tikslas išanalizuoti 4Team Corporation panaudojant komunikacijos su klientais kokybės rodiklius ir parodant kaip jie veikia. Galiausiai bus sumuojamas bendras balas iš visų surinktų balų pagal grupes, kad reprezentuoti komunikacijos su klientais lygį pačioje organizacijoje²³.

3.1. Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas darbuotojų atžvilgiu.

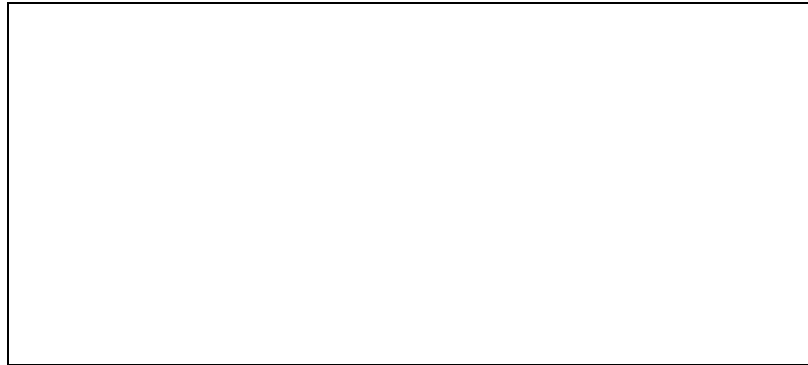
Identifikuojant organizacijos komunikacijos sistemos tinkamumą ir šios sistemos efektyvumą organizacijoje išskiriamos šios hipotezės [12]:

- Darbuotojų kvalifikacija ir išsilavinimo lygis atitinka organizacijos aptarnavimo kokybei keliamus reikalavimus;
 - Respondentas dirba ne daugiau nei 2 metus;
 - Informacijos apie įmonės planus bei procesus trūkumas aptarnaujant klientus;
 - Darbo vietos efektyvumas teigiamas;
 - Informacinės sistemų naudojimas nesukelia jokių sunkumų klientų aptarnavimo procese;
- Laiškai neatsakomi per apibrėžtą laiką.

Organizacijoje apklausta 30 darbuotojų, kurie būtent vienaip ar kitaip yra susiję su komunikacija, su klientais [28][31].

²³ Šiame tyrime nenurodoma sąsaja su finansiniais rodikliais dėl konfidencialumo. Tai pat reprezentuojami tik išoriniai subjektų ir objektyvūs vertinimo kriterijai jų įvertinimo sumos atžvilgiu.

Tiriamą aptarnaujančio personalo įtaką aptarnavimo kokybei hipotezė „Darbuotojų kvalifikacija ir išsilavinimo lygis atitinka organizacijos aptarnavimo kokybei keliamus reikalavimus“ – buvo patvirtinta (6 pav; 7 pav;). Klientų aptarnavimas globalioje erdvėje bei darbas su informaciniais produktais reikalauja aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių. Darbuotojų kvalifikacijai turi įtakos keli veiksniai, iš kurių svarbiausi yra išsilavinimas, specialybė bei darbo patirtis.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, %



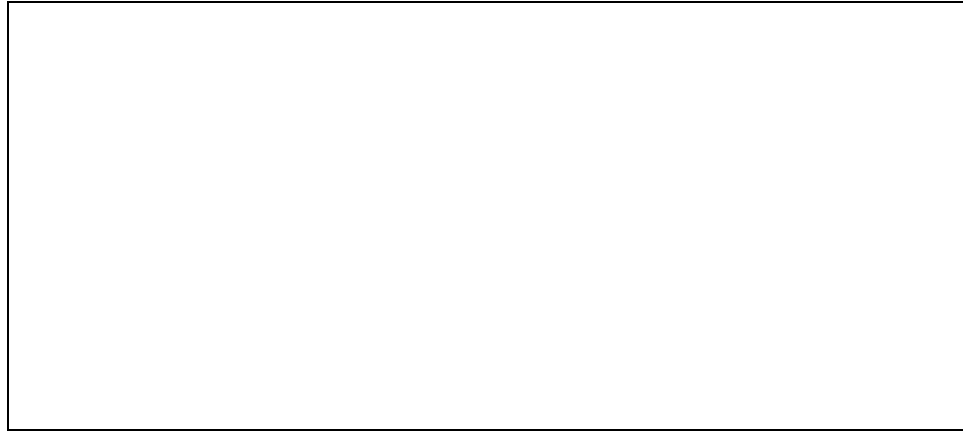
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal specialybę, %

Išsilavinimo lygis 4Team Corporation yra aukštas. Jis siekia net 83% visų darbuotojų, kurie yra įgiję ar ruošiasi įgyti aukštąjį išsilavinimą. Nors studentų skaičius yra santykinai didelis, bet daugumos jų specialybė atitinka užimamas pareigas. Galima daryti prielaidą, kad dauguma darbuotojų yra jauni ir siekia aukštojo mokslo, kad pagilinti savo turimas žinias. Ši hipotezė reprezentuoja būtent darbuotojų kompetencijos lygį. Pagal gautus rezultatus darbuotojų išsilavinimas yra įvertintas 8,5²⁴ balo, o specialybės atžvilgiu 8,6 balo. Galima paminėti, kad tik 5

²⁴ Balas gaunamas respondentų skaičių dauginant iš koeficiento. Balų suma į atsakytus klausimus yra dalinamas iš apklaustųjų skaičiaus.

darbuotojai nurodė turintys aukštesnį išsilavinimą, o pagal specialybę dirba net 26 respondentai iš 30.

Antroji hipotezė „Respondentas dirba ne daugiau nei 2 metus“ taipogi buvo patvirtinta, kadangi net 73% darbuotojų nėra išdirbę daugiau nei 2 metus. (8 pav.).

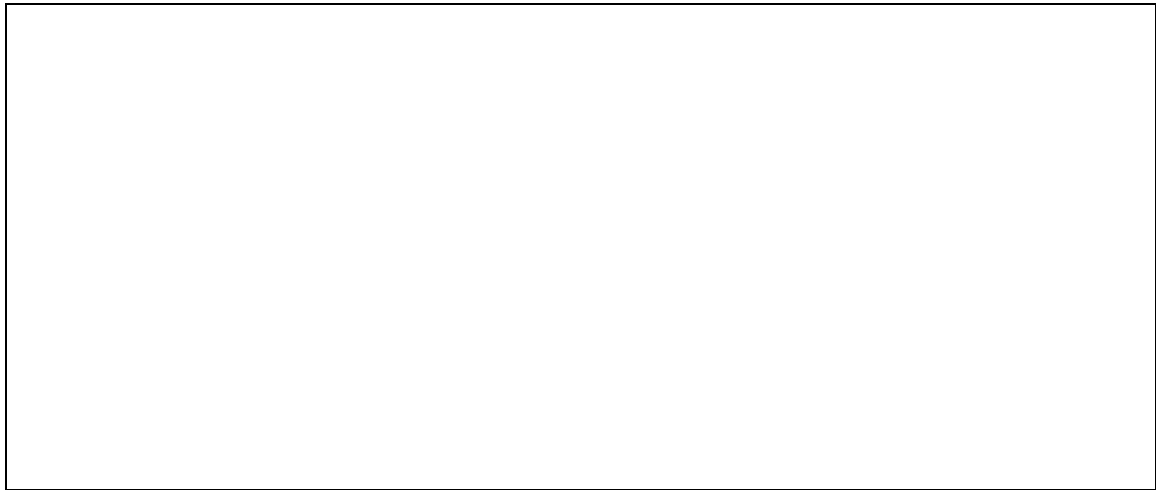


8 pav. Respondentų darbo patirtis, %

Apklausoje rezultatai atspindi, jog net 22 respondentai yra neišdirbę dviejų metų stažo. Tad kyla grėsmė efektyviam aptarnavimui dėl galimos darbuotojų kaitos, nes priimtas į darbą specialistas yra apmokomas, naudojami vidiniai įmonės išteklių ir darbuotojo praradimas yra pakankamai didelė netektis klientų aptarnavimo kontekste, tuo pačiu nukenčia ir darbo kokybė. Darbo stažas įvertintas 6,4 balo, nes yra grėsmė prarasti vertingus darbuotojus. Taigi peršasi išvada, kad organizaciją turėtų išlaikyti darbuotojus ir padaryti juos lojaliais.

Toliau seka hipotezė - „Informacijos apie įmonės planus bei procesus trukumas aptarnaujant klientus“, kuri, savo ruožtu, sukėlė labai didelę diskusiją organizacijoje, pamačius ir įvertinus rezultatus. Ši hipotezė buvo patvirtinta tik iš dalies.

Kaip paaiškėjo, ne visada problemos, kurios iškyla darbo metu, yra susiję su darbuotojų įgūdžiais. Problemos, kurios priklauso ne nuo darbuotojų kompetencijos, gali neigiamai paveikti darbo kokybę. Buvo ištirti aptarnavimo proceso aspektai, kurie gali trukdyti specialistams kokybiškai aptarnauti klientus (9 pav.).



9 pav. Darbo aspektai, keliantys respondentams sunkumus darbe, %

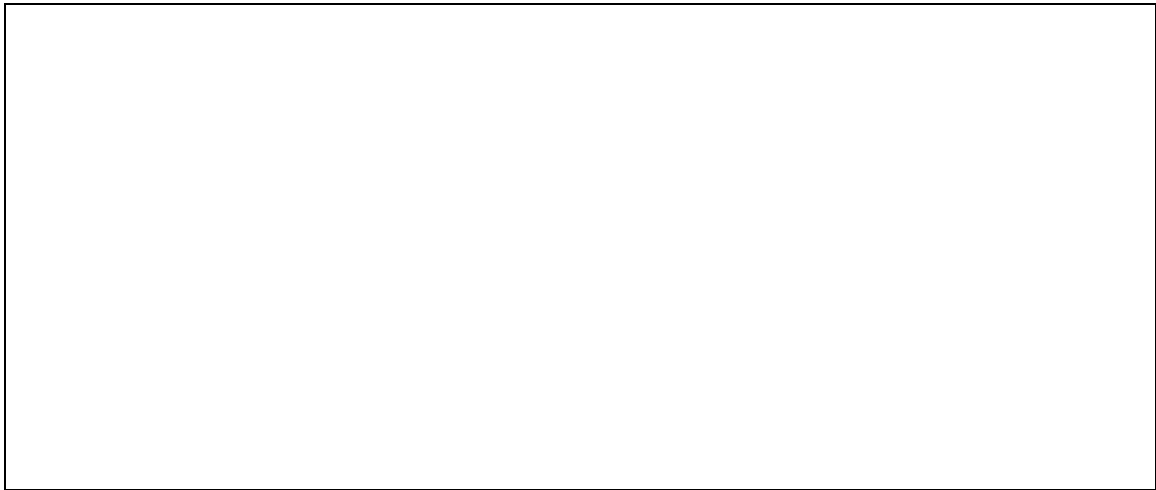
Respondentų buvo klausiama, kokie darbo aspektai darbuotojui kelia sunkumus organizacijoje darbo vietoje. Rezultatai parodė, kad daugiausia respondentų buvo nepatenkinti informacijos apie įmonės planus bei procesus trūkumu (teigiamai atsakė net 24 repondentai iš 30), kuris tiesiogiai trukdo efektyviai aptarnauti klientus. Galima daryti prielaidą, kad organizacijoje nepakankamai dėmesio skiriama informacijos srautams.

Taip pat ši hipotezė atskleidė, kad nemaži trūkumai jaučiami bendraujant su klientais užsienio kalba. Tai nenuostabu, nes yra gana sunku surasti darbuotojus Lietuvoje, kurie nepriekaištingai kalbėtų ar rašytų anglų kalba, būtų specialistai aptarnavimo sferoje, bei suprastų informacines technologijas, nes visų darbuotojų gimtoji kalba yra rusų arba anglų. Tad jaučiamas poreikis rengti seminarus anglų kalbos žinioms gilinti ar skatinti savarankišką mokymąsi organizacijoje.

Beveik trečdalis apklaustųjų teigė, jog darbe jie patiria psichologinę įtampa. Čia reiktų atkreipti dėmesį, į tai, kas sukelia psichologinę įtampą, nes „virtualus“ bendravimas nėra „gyvasis“ bendravimas. Psichologinė įtampa gali būti sukelta ne tik bendravimo su klientais, bet pačioje organizacijoje. Tad reiktų atskiro tyrimo šiems aspektams atskleisti.

Kiti nagrinėti aspektai atspindi, kad darbuotojai visgi yra profesionalai ir sugeba pagelbėti klientams, nes žino produktų funkcionalumą bei efektyviai naudoja informacines sistemas. Šia hipotezė grįstas klausimas surinko tik 3,96 balo. Tai atskleidžia labai daug problemų kurios esti organizacijoje. Prieš tai minėtas informacijos trūkumas apie įmonėje vykstančius procesus gana smarkiai įtakoja įmonės efektyvumą arba komunikacijos su klientais kokybę. Šį klausimą reiktų nagrinėti plačiai ir atskirai, kad įvertinti smulkiau visus veiksnius įtakančius tokią įmonės būseną. Tai yra netiesioginis kriterijus, tačiau pakankamai svarbus komunikacijai su klientais.

Ketvirtąją hipotezę norėta patikrinti darbo sąlygų kokybę. Šio tyrimo metu 4Team Corporation darbuotojų nuomonės išsiskyrė (10 pav.).



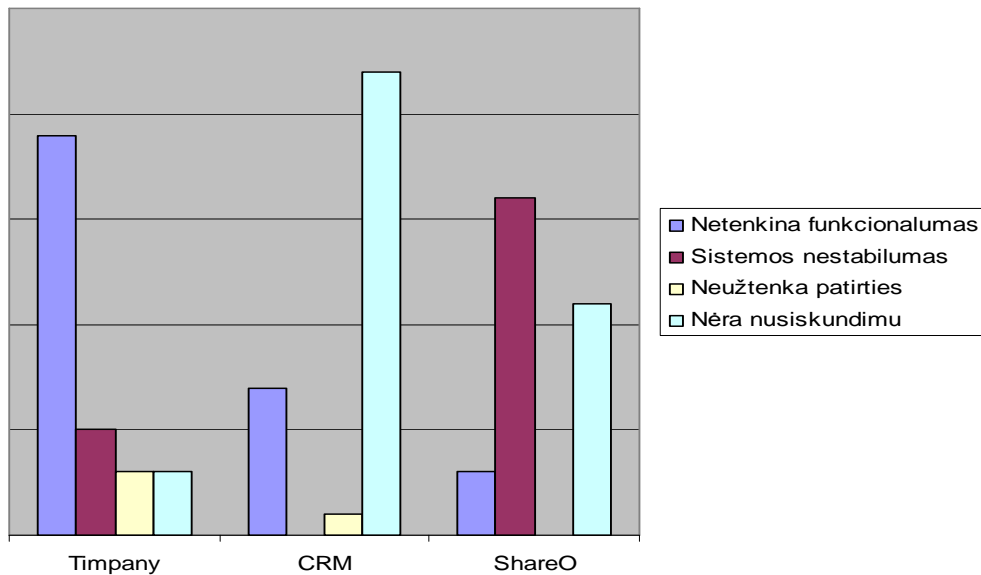
10 pav. Vidutinis respondentų darbo sąlygų įvertinimas (nuo 1 iki 5)

Čia buvo prašyta respondentų įvertinti darbo sąlygas penkiabale sistema. Priskirtų kiekvienai pozicijai balų suma, o taip pat vidutinis įvertinimų balas parodo bendrą darbuotojų darbo sąlygų vaizdą.

Tyrimas atskleidė, kad atlyginimas yra antroje vietoje. Individai siekia būti įvertinti ir pastebėti organizacijoje. Toliau eina darbo laikas, vadovavimas, darbo vietos organizavimas. Dėl tokių „aukštų“ vertinimų, galima daryti prielaidą, kad yra pastebimos tik motyvacijos sistemos apraiškos. Darbuotojai nėra visiškai patenkinti savo pasiektų rezultatų vertinimu bei saviraiškos, iniciatyvos galimybėmis. Tai parodo, kad organizacijos vadovybė nelinkusi deleguoti įpareigojimų ir nesuteikia galimybės darbuotojams priimti savarankiškus sprendimus. Kadangi čia buvo prašoma įvertinti darbo sąlygas, apskritai šis klausimas įvertintas 6,4 balo, kas parodo, kad tobulėti yra kur. Rezultatai kalba patys už save. Labiausiai nuskriausti tie žmonės, kurie lieka nepastebėti kai turėtų būti. Tai tiesiogiai atsiliepia komunikacijai su klientais. Derėtų daugiau kreipti dėmesį į juos. Rezultatas tik 3,7 balo, o tai yra ypač mažas įvertinimas dešimties balų sistemoje.

Gana didelę įtaką klientų aptarnavimo procese virtualioje erdvėje turi informacinės technologijos, nes būtent remiantis jomis yra efektyviai arba ne komunikuojama su klientais. 4Team Corporation informacinėje sistemoje išskiriamos trys technologijos, palengvinančias visus su aptarnavimu susijusius procesus. Tad buvo iškelta hipotezė - „Informacinės sistemų naudojimas nesukelia jokių sunkumų klientų aptarnavimo procese“. Visi įdiegti sprendimai turi palengvinti ir optimizuoti aptarnaujančio personalo darbą, tačiau reikia pripažinti, kad hipotezė nepasitvirtino, dėl personalo skundų, kurie lietė klientų aptarnavimo sistemą „Timpany“²⁵ (11 pav.).

²⁵ www.liveperson.com

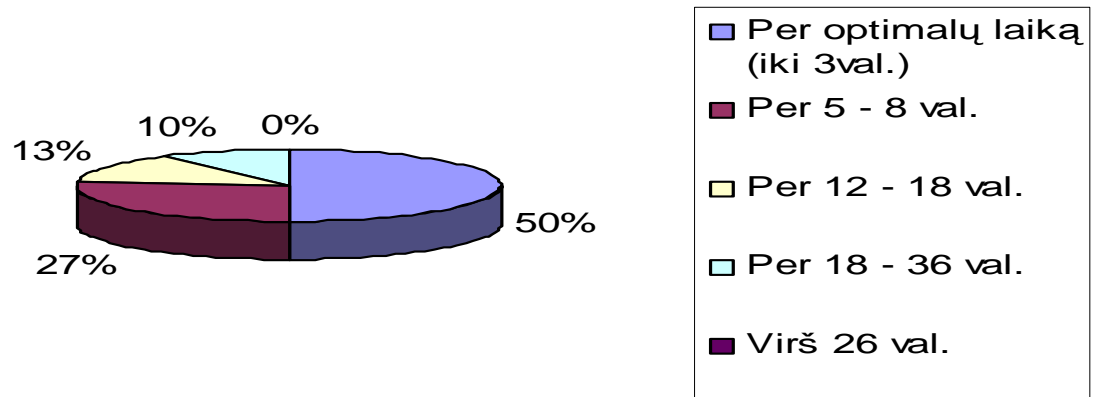


11 pav. Respondentų informacinių aptarnavimo sprendimų naudojimo problemos

„Timpany“ – klientų aptarnavimo sistema yra organizacijos pirkinys bendrauti su klientais interaktyviu būdu, tai yra bendrinio funkcionalumo produktas, kuris yra pritaikytas plačiam vartotojų ratui ir kartais prasilenkia su kai kuriu sektorių specifiškumu. Tuo tarpu CRM ir ShareO yra pačios kompanijos sukurti ir adaptuoti produktai, valdyti informacijos srautus organizacijoje. Tyrimo duomenimis, pačios kompanijos sukurti sprendimai labiau tenkina funkcionalumo atžvilgiu, nei įsigytas „Timpany“. 69% respondentų yra nepatenkinti jos funkcionalumo trūkumu bei kelia nerimą šios sistemos nestabilumas. CRM sistema nusiskundimų pratiškai nebuvo, nes sistema pastoviai yra tobulinama ir pritaikoma prie konkrečių pageidavimų. Visgi ShareO vidinės informacinės sistemos nestabilumas kelia susirūpinimą, bet kadangi tai yra vidinė sistema, ji aptarnavimo kokybei turi labai menką reikšmę, nes yra kitų būdų perduoti informaciją. Šios hipotezės pagrindu identifikuotos silpnosios „Timpany“ sistemos vietos turi būti aptartos ir rimtai pagalvota apie priimtinesnės sistemos įdiegimą. „Timpany“ komunikacijos su klientais sistema įvertinta 4,6 balo. Tai yra labai žemas įvertinimas, CRM net 8,4 balo, o ShareO vidutiniškai 6,4 balo. Galima daryti prielaidą, kad „Timpany“ sistema yra tikrai didelis trukdis komunikacijai su klientais ir reikia ją tobulinti arba keisti. CRM parodė labai gerą rezultatą, o ShareO dar turėtų būti tobulinamas stabilumo prasme, nors ir funkcionalumas darbuotojus tenkina [39].

Aptarnavimo laikas organizacijoje yra reglamentuotas ir dokumentuotas. Tad buvo patikrinta ar reglamento yra laikomasi, ar laiškai yra atsakomi laiku pagal hipotezę - „Laiškai neatsakomi per apibrėžtą laiką“. Pagal organizacijoje veikiančių klientų užklausų atsakinėjimo standartą, visi laiškai turi būti atsakomi per 3 valandas nuo gavimo. Sudėtingiausiais atvejais laikas gali būti padidintas

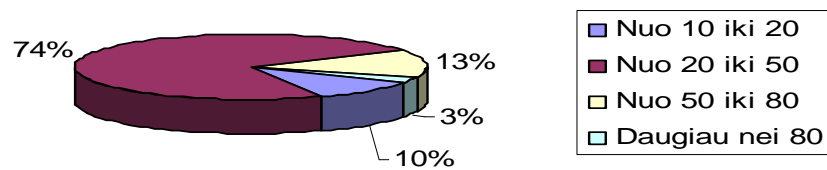
iki 12-18 valandų. Apklausa parodė, jog didžioji dauguma užklausų yra atsakoma iki 3 val., tačiau kita dalis laisškų apie 50% viršija visus atsakymų limitus (12 pav.).



12 pav. Atsakinėjimo į klientų užklausas laikas, %

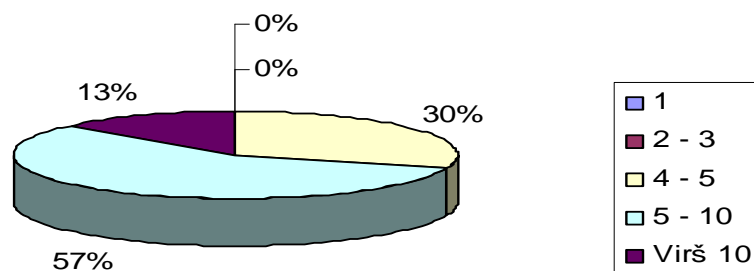
Užklausų atsakomumas buvo įvertintas 8,34 balo. Galima teigti, kad dauguma užklausų yra atsakoma laiku, tačiau net 50% yra nykrypstama nuo normos [38]. Tai galima paaiškinti „LiveChat“ pokalbių buvimu bei pašalinių darbų atsiradimu, bet to sudėtingos užklauskos reikalauja daugiau nei vieno žmogaus įsikišimo norint atsakyti į ją, tad užtrunkama kol surenakama informacija. Taip pat prie šio laiko atsakant užklausas šliejasi ir darbuotojo laiškų skaičius atsakomas per dieną bei kiek klientų „LiveChat“ būdu aptarnauja konsultantas norint sužinoti jo efektyvumą (13, 14 pav.).

Vidutiniškai konsultantas atsako 20 – 50 užklausų per pamainą. Tai tenkina standarto numatytus skaičius, tačiau tokia sparta verčia priimti naujus darbuotojus arba esamus versti dirbti greičiau, kas yra sunkiai įmanoma, atsižvelgus į užklausų kiekį ir per kiek laiko jos atsakomos. Beveik 75% respondentų teigė, kad per pamainą atsako 20 – 50 užklausų. Tai realiai labai geras skaičius, kuris numatytas standartų, tačiau konsultantui vis įgaunant daugiau žinių, jis vis greičiau atsako į užklausas ir teoriškai turi atsakyti daugiau, tačiau žinant standartus galima nesistengti atsakyti daugiau užklausų apribojant organizacijos potencialų efektyvumą. Tai galėtų išspręsti pavyzdžiui bonusų sistema. Taigi, užklausų kiekis atsakytas per pamainą vieno konsultanto – vidutiniškai įvertintas 4,48 balo.



13 pav. Užklausų vnt. atsakomumas per pamainą, %

Taip pat gana įdomus aspektas atskleistas ir pastebėta klaida standarte [38] yra neatsižvelgimas į „LivaChat“ pokalbių būvimą. Pastebėta, kad standarte užklausom atsakyti įvardinti skaičiai buvo apskaičiuoti neįtraukiant komunikacijos su klientų virtualaus pokalbio metu, kad sutrikdo normalų ritmą, nes pagal „sales“ reglamentą negalima leisti klientui laukti ir reikia atsakyti jam nedelsiant kai jis kreipiasi tiesiogiai ar telefonu. Tad buvo paklausta, kiek klientų yra aptarnaujama piko metu vidutiniškai vieno konsultanto. Atsakymai sukėlė diskusijas, kadangi vadovybei buvo keista, kad net 57% respondentai atsakė, jog turi 5 – 10 virtualių pokalbių vienu metu piko laiku, tai yra aptarnauja virtualiu budu 5 – 10 žmonių vienu metu.



14 pav. „LiveChat“ pokalbių skaičius piko metu tenkantis vidutiniškai vienam konsultantui.

Šis klausimas efektyvumo kontekste buvo įvertintas 5,4 balo. Žemas rezultatas yra gautas atsižvelgus į kitų darbų įtaką virtualiam pokalbiui. Ir vienintelė rekomendacija būtų specializuoti darbus organizacijos viduje, o ne palikti universalius konsultantus. Toliau tiriama komunikacija su

klientais jų atžvilgiu, kad sugretinti atsakymus, nes nei klientai nei konsultantai neatsakys objektyviai į anketų klausimus, nes remiasi būtent savo patyrimu.

3.2. Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas klientų atžvilgiu.

Norint įvertinti kaip iš tiesų veikia klientų aptarnavimo standartai, ir ar jie užtikrina aukštą aptarnavimo kokybę reikia sužinoti pačių įmonės klientų nuomonę [39].

Šiam tyrimui buvo sukurtas specialus klausimynas (Priedas 2). Anketą sudaro 9 klausimai, kad neužimtų jų laiko ir jie galvotų, kad tai greitai atsakomi klausimai. Išplatinta 10000 anketų, iš jų atsakyta 21% (2100 vnt.). Tai yra labai aukštas rezultatas, nes dažniausiai atsakoma tik į apie 10% anketų, tačiau šiuo atveju anketos buvo platinamos pačioje įmonės svetainėje ir atsakiusiems siūloma nuo 10 iki 15 procentų nuolaida įsigyjant produktus arba virtualaus pokalbio pabaigoje prašoma atsakyti į klausimus. Pasirinktas laikotarpis 2007.02.01 – 2007.03.01 [31].

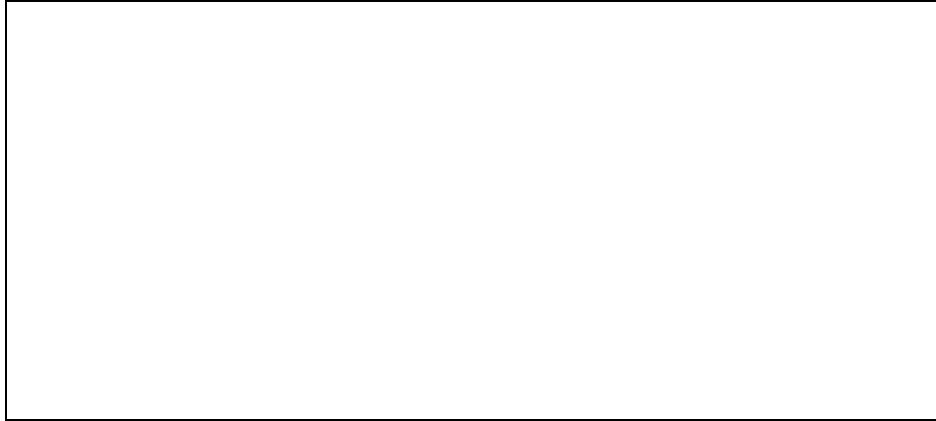
Buvo iškristalizuotos hipotezės kurios atspindi tik dalinį komunikacijos au klientais kokybės imtį, kadangi tai buvo bandomasis tyrimas, inicijuotas darbuotojų ir žiūrima ar tai pasiteisins:

- Klientai yra patenkinti aptarnavimo kokybe;
- Produktai yra rekomenduojami esamų klientų arba bandžiusiųjų produktus;
- Užklausa atsakomos kokybiškai;
- Užklausa yra atsakomos per standarte apibrėžtą laiką;
- Klientai teigiamai vertina „LiveChat“ galimybę ir gauna tiesioginės naudos;
- Virtualus pokalbis yra užmezgamas per apibrėžtą standarte laiką;
- Komunikacija su klientų aptarnavimo specialistais nesukelia jokių sunkumų.

3.2.1 Klientų anketinės apklausos rezultatų analizė

Tiriant klientų pasitenkinimą suteiktu aptarnavimu, svarbiausia išskirti tai įtakojančius veiksnius. Vieni iš svarbiausių yra malonus bei nuoširdus bendravimas, greitas bei aiškus atsakymas į kliento užklausa, konsultanto kompetencija, nuolatinis dėmesys ir pan. Taigi buvo analizuojama komunikacija su klientais žvelgiant per kliento prizmę.

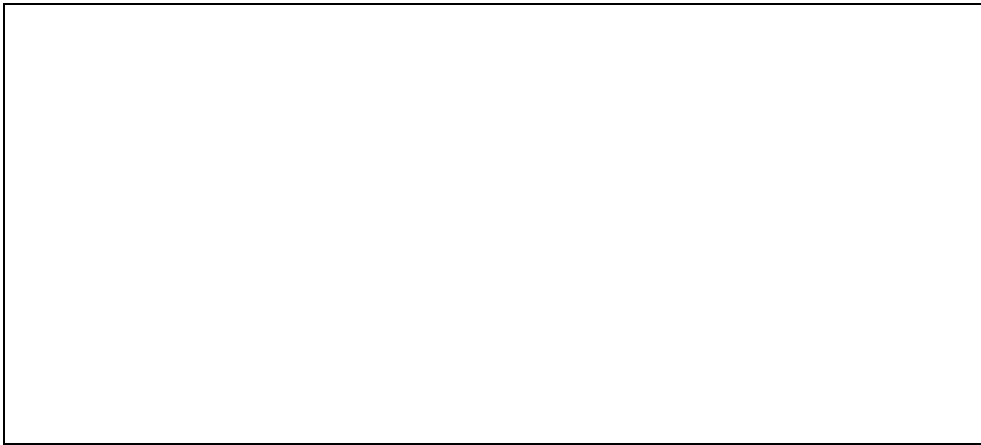
Primoji hipotezė, kuri tirta - “Klientai yra patenkinti aptarnavimo kokybe” – pasiteisino. Net 74% respondentų įvardino, kad jie yra patenkinti aptarnavimo kokybe, tad klientų pasitenkinimas buvo įvertintas net 8,58 balo, tačiau čia nėra įtrauktos sąlygos parodančios platesnes apklausos galimybes. Todėl galima daryti prielaidą, kad aptarnavimo kokybė išreikšta balais neatskleidžia visos kokybės imties. Bet visgi atsirado ir nepatenkintų arba iš dalies nepatenkintų, tai 11% ir 16% respondentų.



15 pav. Respondentų pasitenkinimas suteiktu aptarnavimu, %

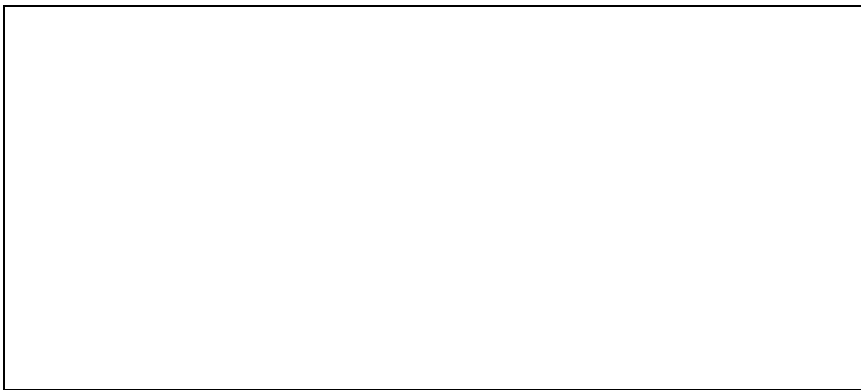
Organizacijos klientų, patenkintų suteiktu aptarnavimu dalis yra gerokai didesnė nei dalis likusi nepatenkinta. Tai parodo, jog įmonė dirba teisinga linkme ir rūpinasi savo klientais.

Kaip yra plačiai žinoma verslo pasaulyje, kad žodinė reklama yra labai stiprus įrankis norint, kad kuo daugiau klientų ateitų pas tave [44]. Tai yra vienas efektyviausių reklamos būdų, kai klientas suteikia informaciją apie produktus ar paslaugas kitam potencialiam klientui neformaliai. Tad buvo nuspręsta patikrinti tiek esamų tiek potencialių klientų informacijos skleidžiamumą apie 4Team Corporation produktus. Iškelta hipotezė - „Produktai yra rekomenduojami esamų klientų arba bandžiusiųjų produktus“ pasitesino. Organizacijos produktus ar paslaugas yra rekomendavę bent kartą arba tai nuolat darot net 53% įmonės klientų (16 pav.). Tokiu būdu, efektyviai aptarnaudama savo klientus, įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones ir išnaudoja potencialių klientų pasitenkinimą. Tačiau nereikia pamiršti, jog vienas blogai aptarnautas klientas padaro tiek žalos, kad reikia pritraukti 5 naujus, kad ją ištaisyti. Šio klausimo atsakymai buvo įvertinti 5,44 balo pagal kompetencijos kriterijų ir reprezentuoja būtent tendenciją rekomenduoti 4Team Corporation produktus kitiems neformaliu būdu, o tai yra gana geras rezultatas, kai daugumos organizacijų klientai visgi surenka mažiau nei 5 balus.



16 pav. Įmonės produktus rekomenduojantys respondentai , %

Taigi, kad žinoti klientų pasitenkinimo lygį reikia visgi matuoti užklausų atsakomumo kokybę, o tai geriausiai reprezentuoja patys klientai. Tad trečioji hipotezė yra „Užklausos atsakomos kokybiškai“.



17 pav. Kaip vertinamas atsakymų turinys į klientų užklausas , %

Išsamus, tikslus ir aiškus atsakymas į kliento užklausą yra įmonės sėkmės garantas. 4Team Corporation šį procesą nuolat prižiūri ir reikalui esant koreguoja. Įmonė organizuoja seminarus, kurių metu yra atrenkami tam tikri atstovų atsakymai bei aptariami jų trūkumai. Visa tai daroma tam, kad efektyviai aptarnauti klientą. Todėl didelio, teigiamai įvertinusių įmonės darbą, klientų skaičiaus buvo natūralu tikėtis. Net 71% respondentų nurodė, jog užklausų atsakymų turinys atitinka jų lūkesčius. Tuo tapru neigiamai atsakyta buvo apie 11% užklausų ir atitinkamai 18% tik patenkinamai. Užklausų turinys įvertintas 8,12 balo. Tai yra geras rezultatas, atsižvelgiant į tai kad klientai ne visada gerai identifikuoja savo problemas ir norimą informaciją bei ne visada konsultantas adekvačiai įvertina kliento lūkesčius ir problemas, tačiau tai yra žmogiškasis faktorius ir niekada nebus idealių klausimų ir atsakymų žvelgiant per subjektyvumo prizmę. Tačiau visada

reikia stengtis tobulinti žmoniškąjį faktorių, kad pasiekti kuo artimesnį rezultatą tobulumui. Bet užklauskos turinys yra sudedamoji komunikacijos su klientais kokybės dalis, labai svarbu yra ir laiku atsakyti į užklauskas.

Ketvirtoji hipotezė - „Užklauskos yra atsakomos per standarte apibrėžtą laiką“ - nepasitvirtino. Klientai teigia, kad net 54% užklauskų atsakomos tik per 3 – 18 valandų (18 pav.), bet patys konsultantai teigia, kad 50% užklauskų atsako iki 3 val. (žr. Sk. Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas darbuotojų atžvilgiu – hipotezė 6). Galima daryti prielaidą, jog atsisakiusiųjų imtis yra su didele paklaida, nes atsakė tik 21% norimų apklausti klientų, tačiau tendencija išlieka, kad patys darbuotojai pakelia savo pajėgumų kartelę savanaudiškais tikslais. Šio klausimo reitingas yra 4,88 balo. Tai nėra blogai, nes visgi yra atsakaoma į užklauskas ir nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, jog nebuvo jam atsakyta iš viso. Tai būtų labai didelė organizacijos klaida ir kliento atstumimas.

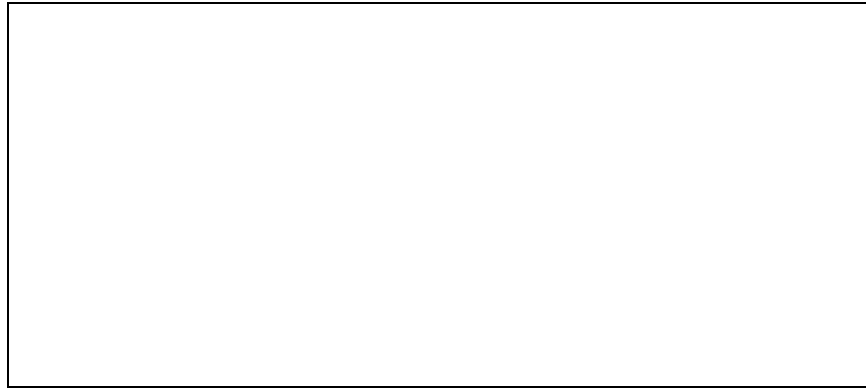


18 pav. Kaip ilgai tenka laukti įmonės atstovų atsakymo, %

Greitas atsakymas į kliento užklauskas turi didelės įtakos kliento nuomonės formavimui. Kaip matome, tik šiek tiek daugiau nei trečdalis atsakymų yra pateikiama per vidiniuose įmonės standartuose numatytą maksimalų leistiną laiką. Tuo tarpu likusi respondentų dalis nurodė, jog laukia atsakymo dvi, tris ar net daugiau dienų.

Standartų esmė yra griežtas jų laikymasis, todėl siekiant kuo efektyvesnio klientų aptarnavimo nukrypimas nuo standartų turi būti griežtai kontroliuojamas. Reikia gilintis į nukrypimų priežastis ir priimti atitinkamus sprendimus šių priežasčių šalinimui. Reikėtų mąstyti apie standarto koregavimą arba apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei jų skaičiaus didinimą.

Virtualaus pokalbio galimybė tiesiog užsukus į įmonės internetinį puslapį (www.4team.biz) vis dar yra naujovė bei retai sutinkamas privalumas. Deja, iki šiol ne visiems klientams tokia galimybė atrodo patraukli bei galinti atstoti pokalbį telefonu. Nemaža klientų dalis yra įpratę girdėti įmonės atstovo balsą kitame laido gale ir nėra linkę reikšti savo mintis rašytine forma.



19 pav. Kaip vertinama galimybė užmegzti virtualų pokalbį, %

Buvo nuspręsta patikrinti kaip respondentai vertina galimybę pasinaudoti virtualaus pokalbio galimybe, įvedant hipotezę - „Klientai teigiamai vertina „LiveChat“ paslaugą ir gauna tiesioginės naudos“. Net 1281 (61%) respondentas atsakė, kad šią paslaugą vertina teigiamai ir teigia, kad tai greitas ir patogus būdas pasiekti konsultantus reikiamu momentu. Tačiau, visgi 39% respondentų nebuvo patenkinti šia paslauga (19 pav.). Kai kuriems reikia telefoninio pokalbio, o dar kitiems nepatinka kartais atsirandanti gaišatis, kai reikia laukti, kol operatorius atsilies. Bet hipotezė patvirtinta, tad reikia stengtis, kad potencialūs klientai galvotų apie virtualaus pokalbio galimybę pozityviai. Šia hipoteze grįstas klausimas uždirbo lygiai 8 balus atspindėdamas tiek efektyvumo, tiek kokybės kriterijų.

Kiekviena organizacija, siekdama efektyviai aptarnauti klientus, turi racionaliai paskirstyti tiek savo išteklius tiek ir klientų laiką. Negalima leisti klientui laukti, šiam išreiškus norą kontaktuoti su įmonės atstovais. Priešingu atveju klientas gali pasijausti nepageidaujamas ar nebranginamas ir kreiptis pas konkurentus. Vykstant aršiai konkurencinei kovai tai būtų didelis praradimas, tad labai svarbu yra sužinoti ar klientas yra priverstas laukti kai nori būtent esamuoju laiku kontaktuoti su organizacijos konsultantais pasinaudodamas virtualaus pokalbio galimybe. Iškelta hipotezė - „Virtualus pokalbis yra užmezgamas per apibrėžtą standarte laiką“ pasitvirtino, nes net 65% (1365) respondentai atsakė, kad pokalbis pradėdamas iškart jį užmezgant ir 35% pareiškė, jog reikia laukti nuo dviejų minučių arba ilgiau nelaukia (20 pav.). Tai sąlygoja šalutiniai veiksniai kai konsultantai yra labai užsimėmę arba daro pertraukas (rūkymas, pietų pertrauka ir t.t). Reikalingas pastovus budėjimas prie kompiuterio, norint atsiliepti į visus pokalbius laiku. Tad galima daryti prielaidą, kad trūksta aptarnaujančio personalo arba į klientus žiūrima „pro pirštus“ ir

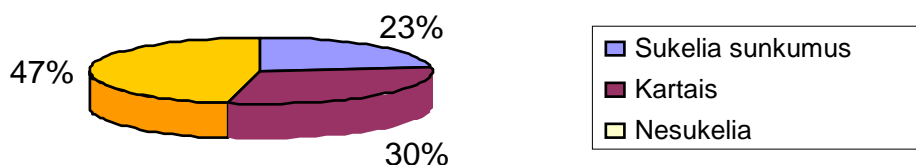
atsakoma į pokalbius tik konsultantui patogiu laiku. Tam, kad konsultantai gerai atliktų darbą reikalingas pastovus monitoringas.



20 pav. Kiek laiko tenka laukti kol pradamas virtualus pokalbis, %

Iš kokybės tyrimo rezultatų matyti, jog 4Team Corporation klientams gana dažnai tenka šiek tiek palaukti. Tam daro įtaką ir didelis klientų, bandančių užmegzti pokalbį, skaičius. Šia prielaidą taip pat patvirtina ir darbuotojų atsakymai, jog vienu metu dažniausiai tenka bendrauti su 4 – 5 klientais piko metu. Atsakymo kokybės klausimas įvertintas visgi aukštu 8,16 balų.

Paskutinioji hipotezė - „Komunikacija su klientų aptanavimo specialistais nesukelia jokių sunkumų“ - norima įtvirtinti komunikacijos su klientais kompetencijos lygį. Hipoteze remtas klausimas įvertintas 6,96 balo, nes tik 47% respondentų atsakė, kad komunikacija su konsultantu nesukėlė jokių sunkumų (21 pav.).



21 pav. Ar sukelia klientams sunkumų bendravimas su konsultantais, %

Galima daryti prielaidą, kad dauguma konsultantų yra gerai apmokyti ir kokybiškai aptarnauja klientus, tačiau norint tobulinti komunikaciją su klientais, reikia atsižvelgti, kokie faktoriai įtakoja sunkumus ir ką reikia keisti.²⁶

3.3. „Slapto pirkėjo“ tyrimas

„Slaptas pirkėjas“ – tai asmuo, kuris apsimesdamas suinteresuotu individu imituoja pirkimą ar konsultaciją (žr. skyrius „Slaptas pirkėjas“). E-verslo organizacijos kontekste šį tyrimą atlieka komunikacijos su klientu padalinio vadovas. Tyrimas atliekamas norint išsiaiškinti komunikacijos su klientais kokybę bendraujant virtualiu būdu („LiveChat“ – virtualus pokalbis). Norėdami iširti aptarnavimo kokybę pasirinkti kriterijai pagal kurios ir buvo tiriama komunikacija su klientais:

- Atsakymo greitis į užklausa;
- Konsultanto kompetencija;
- Laikas iki pokalbio užmezgimo;
- Mandagumas.

Atsakymo greitis į užklausa – tiriama kaip greitai atsakoma į užklausa pateikus klausimą. Konsultanto kompetencija apibrėžiama statistiniu rodikliu, taip pat tiriama ar konsultantas turi žinių. Laikas iki pokalbio užmezgimo apibrėžia greitį per kiek laiko konsultantas sureaguoja ir priima pokalbį. Mandagumas apibrėžia konsultanto gebėjimą bendrauti su klientu (1 lentelė).

Tiriant komunikaciją su klientais sukurta pildymo lentelė, kurioje surašomi balai pagal esamą situaciją ir apskaičiuojamas jų vidurkis, kad reprezentuoti kokybės visumą. Žvelgiant į lentelę galima identifikuoti silpnąsias komunikacijos su klientais vietas ir jas tobulinti.

²⁶ Tyrimas yra pažintinio pobūdžio reprezentuojantis tik bendrą įmonės vaizdą. Norint identifikuoti problemas ir paruošti sprendimus reikia detalaus tyrimo.

Rodikliai pagal kriterijus, balais

RODIKLIAI			
Ats. Greitis		Laikas iki atsiliepimo	
5 - 10 sec.	10	Iš kart	10
10 - 20 sec.	7	Iki 2 min.	7
20 - 40 sec.	5	2 - 5 min.	5
40 - 60 sec.	1	Nelaukia	1
Kompetencija		Mandagumas	
High	10	High	10
Mid	5	Mid	5
Low	1	Low	1

Taigi „slapto pirkejo“ tyrimui pasibaigus komunikacija su klientais įvertinta 5,73 balo (2 lentelė). Tai yra patenkinamas rezultatas 10-ties balų sistemoje, tad šį aptarnavimo aspektą reikia tobulinti.

„LiveChat“ Komunikacijos su klientais kokybės tyrimas

"SLAPTO PIRKĖJO" kokybės tyrimo pildymo lentelė²⁷

Chat	Name	Date	Time	Response Time, points	Competence, points	Time to initiate the chat	Politeness, points	Points
1	Ted	2007.02.01	14:00 GMT+2	10	10	10	10	10,00
2	Andy	2007.02.01	20:30 GMT+2	5	5	7	5	5,50
3	Andrew	2007.02.02	15:00 GMT+2	10	10	7	5	8,00
4	Evan	2007.02.02	21:00 GMT+2	5	1	7	5	4,50
5	Evan	2007.02.03	14:30 GMT+2	10	5	10	10	8,75
6	Andy	2007.02.03	22:30 GMT+2	1	1	1	1	1,00
7	Andy	2007.02.04	13:00 GMT+2	7	5	7	5	6,00
8	Ted	2007.02.04	21:00 GMT+2	5	5	5	5	5,00
9	Andrew	2007.02.05	16:00 GMT+2	7	10	10	10	9,25
10	Andrew	2007.02.05	21:30 GMT+2	1	1	1	1	1,00
11	Ted	2007.02.06	12:00 GMT+2	10	10	10	10	10,00
12	Evan	2007.02.06	23:30 GMT+2	1	1	1	1	1,00
13	Evan	2007.02.07	17:00 GMT+2	7	5	7	5	6,00
14	Andy	2007.02.07	19:00 GMT+2	5	5	7	5	5,50
15	Ted	2007.02.08	15:30 GMT+2	7	10	10	10	9,25
16	Ted	2007.02.08	24:00 GMT+2	1	1	1	1	1,00
BALAS:								5,73

²⁷ Tyrimas atliktas anglų kalba. „LiveChat“ pokalbis vyksta anglų kalba, tai ir lentelė pildoma anglų kalba.

„Slapto pirkėjo“ tyrimas parodė, jog šis aptarnavimo segmentas yra silpnas ir reikalauja priežiūros. Žvelgiant į lentelėje esančius duomenis galime išvelgti ne kompetencijos trūkumą, ne laiko stoką atsiliiepti į pokalbį ir ne mandagumo, bet resursų trūkumą. Laiko prasme matome, kad ne piko laiku, kai EST laiko zonoje (JAV) rytas, konsultantai susitvarko su savo darbu visais aspektais, tačiau piko metu tiesiog nespėja aptarnauti klientų. Tad peršasi išvada, kad reikia padidinti resursus, šiuo atveju reiktų priimti daugiau žmonių, kad kokybiškai aptarnauti klientus.

Kai organizacija įvertinta trimis aspektais galima apskaičiuoti bendrą komunikacijos su klientais kokybę rodantį balą.

3.4. Bendras komunikacijos su klientais kokybės įvertinimas „4Team Corporation“.

Vertinant komunikaciją su klientais buvo pasirinkti tik kriterijai, kurie reprezentuoja būtent pačią komunikaciją su klientais nevertinant finansinių rodiklių. Tuo pačiu galima teigti, kad finansai rodikliai yra organizacijos vidiniai rodikliai ir jie yra neviešinami, tačiau jie gali efektyviai įvertinti komunikaciją kai tyrimas atliekamas ne viename taške, o bent išsidėsto pagal ketvirčius ar tirama kas pusę metų. Taigi įvertinus efektyvumo, kokybės ir kompetencijos rodiklių grupes išvedamas bendras įvertinimas yra lygus 6,71 balo dešimtbalėje sistemoje (3 lentelė).

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti ir pavaizduoti kaip galima matuoti komunikaciją su klientais e-verslo aplinkoje susikuriant savus standartus ir nuolat vertinant kokybę. Tai pat paraleliai su supaprastintu statistiniu tyrimu, vaizduojama grafikais išreikštais tyrimo rezultatais, galima lengviau įvertinti vietas, kurios įtakoja klientų veiksmus ir galima parengti rekomendacijas veiklai pagerinti, tačiau toks būdas negali įvertinti būtent smulkesnių problemų šaltinių dėl tyrimo masto ir sudėtingumo. Vienintelis būdas – gerinti komunikaciją su klientais vadovybės atžvilgiu. Balais vertinama sistema skirta būtent jai, ir yra reprezentuoti balus vadovybei, o realius veiksmus ir detalesnius tyrimus atlikti lokaliai pagal „iš viršaus“ reglamentuotus įsakymus, bet rezultatus pateikti balų išraiškai [20].

Tad, kad įtvirtinti tyrimų reikalingumą ir reikšmingumą pateikiamos ir rekomendacijos:

- ✓ Aptarnaujančio personalo skaičiaus didinimas. Tai išspręstų darbo krūvio tenkančio vienam darbuotojui problemą.
- ✓ Reakcijos į klientų užklausas laiko mažinimas. Šis veiksnys yra tiesiogiai susijęs su klientų pasitenkinimu, įmonės suteiktu aptarnavimu bei ilguoju periodu leidžia optimizuoti įmonės pajamas.

- ✓ Darbuotojų motyvacijos skatinimas. Suteikdama darbuotojams daugiau laisvės bei saviraiškos galimybių įmonė galėtų efektyviau aptarnauti klientus. Motyvuotas darbuotojas dirba kur kas produktyviau.
- ✓ Darbo standartų koregavimas. Įmonės darbo standartai gali sėkmingai funkcionuoti tik tuo atveju kai jie sudaromi atsižvelgiant į turimus įmonės išteklius.

3 lentelė

Kriterijai		
Kokybė	pasitenkinimas servizu	8,58
	turinio vertinimas	8,12
	atsakymo laikas	4,88
	pasiekiamumas	8
	pasiekiamumas "LiveChat"	8,16
	darbo sunkumai	3,96
	darbo pozicijos įvertinimas	6,4
	Timpany	4,6
	CRM	8,4
	ShareO	6,2
		6,73
Kompetencija	rekomendacija	5,44
	sunkumai dėl kompetencijos stokos	6,96
	išsilavinimas	8,5
	specialybė	8,6
	patirtis	6,4
		7,18
Efektyvumas	laiškų atsakomumas per laiko vnt.	8,34
	laiškų kiekis per laiko vnt.	4,48
	pokalbių skaičius	5,4
	atsakymo laikas	4,88
	pasiekiamumas	8
		6,22
Bendras kokybės balas:		6,71

Komunikacijos su klientais kokybės kriterijų skaičiavimas

IŠVADOS

Kiekviena organizacija, norėdama įgauti konkurencinį pranašumą, stengiasi tobulinti savo veiklą, įdiegdama, kokybės sistemas, vertindama savo veiklą bei gretindama organizacijos rezultatus tiek savo viduje, tiek su išorės konkurentais. Tačiau dauguma įmonių norėdamos daugiau pasigirti savo rezultatais prieš kitus, užsako organizacijos kokybės „tyrimus“ pripažintose kokybės vertinimo organizacijose ir aukština savo pasiekimus marketingo pagalba norėdami pritraukti naujus klientus. Tai daroma įvairių apdovanojimų gavimu ar sertifikuojant organizacijoje esamus procesus (ISO). Bet siekdami gerinti savo organizacijos veiklą įmonė neturi apsiriboti tokiais „tyrimais“, o iš tikrųjų gerinti jos veiklą vidinėje organizacijos aplinkoje. Tačiau bet kokiame atveju, neturi pamiršti pačios jautriausios įmonės dalies – tai komunikacijos su klientais. Komunikacija su klientais yra primas ir paskutinis išpūdis apie organizaciją, o individas, kuris komunikuoja su klientu dažniausiai yra mažiausiai patirties verslo aplinkoje turintis asmuo, kuris būtent ir neša pridėtinę vertę organizacijos kontekste.

Norint adekvačiai įvertinti organizacijos komunikacijos su klientu kokybę, reikia įvertinti, ką organizaciją nori matuoti, kokie rodikliai jai yra svarbūs ir kaip jie turi būti atvaizduoti norint geriausiai atpažinti privalumus ir trūkumus bei paruošti rekomendacijas ar veiksmų planus organizacijos komunikacijai su klientais gerinti. Tam, kad įvertinti kokybę, reikia sukurti tinkamus kokybės vertinimo kriterijus, kuriais ir reikia vadovautis tiriant organizaciją. Kokybės vertinimo kriterijai literatūroje yra išskiriami tik bendriniai, kad vertinti visa organizaciją, tačiau nėra aprašytos metodologijos kaip tirti komunikaciją su klientais. Šiame darbe pateikiami komunikacijos su klientais pagrindinės vertinimo gairės:

- Organizacijos vidiniai matavimai;
- Finansinių rezultatų vertinimai;
- Išoriniai tyrimai.

Jomis vadovaujantis sukurti kokybės matavimo kriterijai, kurie reprezentuoja „Išorinius tyrimus“ – tai efektyvumo, kokybės ir kompetencijos kriterijai. Efektyvumas parodo organizacijos sugebėjimą reaguoti, kokybė – turinio prasmės aiškumą, o kompetencija – tai turinio kokybė. „Organizacijos vidiniai matavimai“ įvertinti kaip subjektyvūs, nes jie dažniausiai reprezentuoja subjektyvią organizacijos vadovybės nuomonę, o „Finansinių rezultatų vertinimai“ parodo tik

statistinė organizacijos pajėgumą ir dažniausiai yra neatskleidžiami, todėl juos vertinti objektyviai neįmanoma.

Šių kriterijų (kokybės, kompetencijos ir efektyvumo) efektyvumas ir naudingumas pagrįstas atlikus tyrimą 4Team Corporation norit išsiaiškinti kaip šie kriterijai veikia tiriant organizaciją. Išsiaiškinta, kad:

1. Komunikacijos su klientais kokybės rodikliai panaikina subjektyvumo faktorių organizacijos viduje, kitaip tariant išsklaidomos nusistovėjusios formos ir nelankstumas;
2. Reprezentuojama tyrimo imtis atskleidžia organizacijos trūkumus. Svarbiausi atskleisti trūkumai: ilgas aptarnavimo laikas, užklausų turinio kokybė bei žmogiškųjų išteklių trūkumas.
3. Sumažinama įprasta 5% paklaida, kai klientai skatinami atsakyti į anketų klausimus. Išplatinta 10000 anketų, o atsakė net 21% respondentų;
4. Yra svarbūs, net tik patys kokybės kriterijai, bet kaip jie panaudojami organizacijai tirti. Susisteminti rezultatai pateikiami vadovybei, tačiau ne į visus yra atsižvelgiama, tad reikia pagalvoti kaip juos pozicionuoti;
5. Nurodo tobulinimo kryptis pagal pasirinktus kriterijus. Neatsitiktinai buvo pasirinkti efektyvumo, kokybės ir komunikacijos kokybės kriterijai, nes tikslas buvo būtent iširti aptarnavimo efektyvumą;
6. Gali būti panaudojami kokybiniam tyrimui atlikti;
7. Tyrimai turi būti savalaikiai ir pasikartojantys. Reikia matuoti keliuose laiko taškuose, kad objektyviai įvertinti esamus trūkumus ir laiku ištaisyti kritines aptarnavimo klaidas.

Taip pat šiame darbe išskirtas kitas komunikacijos su klientais kokybės vertinimo būdas – tai „Slaptas pirkėjas“ „Slaptas pirkėjas“ tai dažniausiai užsakomas specializuotos organizacijos atliekamas tyrimas, kuris įvertina komunikacijos su klientais specialisto darbą. Šis tyrimas yra labai efektyvus. „4Team Corporation“ atliktas, „slapto pirkėjo“ tyrimas patvirtino ir papildė prieš tai pastebėtus trūkumus. Galima daryti prielaidą, jog ištiktųjų užtenka pasirinkti vien tik „Slapto pirkėjo“ tyrimą ar „Išorinius tyrimus“, kad reprezentuoti tendencija. Taigi pirmam tyrimui galima panaudoti abu metodus, o toliau tiriant naudoti tik vieną iš jų. Abu tyrimai remiasi tais pačiais išskirtais pagrindiniais komunikacijos su klientais kokybės kriterijais.

Taigi kuo labiau organizacija kreipia dėmesį į pačia jautriausią jos veiklą – komunikaciją su klientais – tuo geresniu finansinių rezultatų gali tikėtis.

Norint, kad organizacija būtų konkurencinga reikia, kuo geriau pažinti ją patiems iš vidaus ir daryti teisingas išvadas, kad pagerinti jos veiklą.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADLER, Nancy. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati : South-Western, 2002. 392 p.
2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; MARKEVIČIŪTĖ, Lina; MATKEVIČIENĖ, Renata; STONKIENĖ, Marija. *Kokybės komunikacija ir informacija* : mokomoji knyga. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2004. 173 p.
3. BAKANAUSKAS, Arvydas. *Marketingo komunikacija* : mokomoji knyga. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004. 136 p.
4. BARCZYK, Casimir C. *Visuotinės kokybės vadyba* : (teorinis požiūris) : monografija pagal vadybos programos kursą. Patais. leid. Vilnius : Eugrimas : Technika, 1999. 255 p.
5. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. *Komunikacija: teorija ir praktika* : vadovėlis. Kaunas : Technologija, 2005. 213 p.
6. HOLMES, David. *Communication theory : media, technology and society*. London : Sage Publications, 2005. 255 p.
7. JURKAUSKAS, Algirdas. *Visuotinės kokybės vadyba* : mokomoji knyga. Kaunas : Technologija, 2006. 246, [1] p.
8. KAVALIAUSKAS, Mindaugas; KONČIUS, Vytenis. *Business communication*. Šiauliai : VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005. 55 p.
9. KAZILIŪNAS, Adolfas. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas* : monografija. Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006. 311, [1] p.
10. KAZILIŪNAS, Adolfas. *Standartizacija*. Vilnius : VU I-kla, 1997. - 86 p.
11. KROLØKKE, Charlotte. *Gender communication theories & analyses : from silence to performance*. [Calif.] : SAGE, 2006. 193 p.
12. LEONIENĖ, Birutė. *Darbuotojų vadyba* : vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas : Šviesa, 2001. 198 p.
13. NICKELS, William G. *Marketing communication and promotion : text and cases*. New York : Dep. of Marketing Univ. of Maryland, 1984. 494 p.
14. PEČIULIS, Žygyntas. *Efektyvi komunikacija* : praktinis vadovas. Vilnius : Versus aureus, 2004. 212, [4] p.
15. POCIŪTĖ, Danguolė; V. JANUŠAUSKIENĖ, V; VITKAUSKAS, R. *Kokybės vadyba* : mokomoji knyga. Vilnius : Technika, 2005. 218 p.
16. PRUSKUS, Valdas. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius : Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2004. 237 p.

17. RUŽEVIČIUS, Juozas. *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti* = Models of quality management and their application for the improvement of activities in organizations : mokomoji knyga. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2006. 214 p.
18. SLATKEVIČIENĖ, Giedrė. *Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai* : daktaro disertacijos santrauka : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas : Technologija, 2001. 28 p. : iliustr.
19. VADI, Maaja. *A model of customer-oriented communication and its implementation in the transition economies*. Tartu : Tartu Univ. Press, 2003. 31 p.
20. VANAGAS, Povilas. *Visuotinės kokybės vadyba* : vadovėlis. Kaunas : Technologija, 2004. 426, [1] p.
21. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacinė elgsena*. Kaunas, 1996, p. ?
22. BAGDONAS, E. *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija, 1996, p. ?
23. BARŠAUSKIENĖ, V. *Dalykinė komunikacija*. Kaunas: Technologija, 2002, p. ?
24. STAŠKEVIČIUS, Juozapas A.; ZEMKAUSKAS, Andrius. Organizacijos veiklos vertinimo sistema. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2001.20. p. 89-99.
25. BELL, H. A. *Business Communication: toward 2000*. Cincinnati Ohio: South-Western Publishing Co., 1994
26. BOONE, L. E.; KURTZ D. L. *Contemporary Business Communication*. 2nd edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1997.
27. BOOVE, C. L.; THILL, J. V. *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
28. CHERRINGTON, D. J. *Organizational behaviour: The Management of individuals and Organizational performance*. New York: Ally&Bacon, Inc., 1994.
29. CLAMPITT, P. G. *Communicating for Managerial Effectiveness*. USA: Sage Publications, 1991.
30. GREENE, M; RIPLEY J. G. *Communicating for Future Business Professionals*. USA: Prentice Hall Inc., 1998.
31. KARDELIS, Kęstutis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija, 1997.207, [1] p.
32. O'HAIR D.; FRIENDRICH, G. W. *Strategic Communication in Business ans Profesions*. Houghton Mifflin Co, 1992.
33. ADLER, B. Ronald; RODMAN, George. *Understanding Human Communication*. Oxford University Press, 1996.

34. LAUMENSKAITĖ, Egidija. Verslo etikos funkcionalumas [interaktyvus]. *Filosofija. Sociologija*, 2003, Nr. 4. [Žiūrėta 2007 gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/fil34/F-07.pdf>
35. VAN MAANEN, J. *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally, 1985.
36. Tutoring process organization, Vidinė dokumentacija. Vilnius: 4Team Corporation, 2005.
37. Sales Department Profile, Vidinė dokumentacija. Vilnius: 4Team Corporation, 2005.
38. Technical Support Department Profile, Vidinė dokumentacija. Vilnius: 4Team Corporation, 2003.
39. Ticket Response Rules, Vidinė dokumentacija. Vilnius: 4Team Corporation, 2005.
40. BANYTĖ J., Meilės formulė. Efektyvaus klientų aptarnavimo elementai. [žiūrėta 2007-02-25]. Vadovo pasaulis. 2001/7-8. [interaktyvus]. Prieiga per internetą <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3c397b8b48e20>
41. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. Praktinio informaciniu technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimu įmonėse metodinis vadovas: Santykiu su klientais ir tiekėjais valdymas. [žiūrėta 2007-03-21]. 2005-05-03 [interaktyvus]. Prieiga per internetą <http://www.verslovartai.lt/lvv/UserFiles/File/vadovas/3-SantykiuSuKlientaisValdymas.pdf>
42. RUSTEIKA. Martynas. Vartotojas – pagrindinis verslo turtas. [žiūrėta 2007-03-05]. 2001 – 10 – 05. Elektroninė komercija. Ebiz.lt [interaktyvus] Prieiga per internetą http://ebiz.lt/print_article.php3/8/1728/0
43. Kokybiškas klientų aptarnavimas – konkurencinis pranašumas rinkoje. [žiūrėta 2007-02-18] 2001-07-27. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.assis.lt/get.php?f.1914>
44. ČEPULKAUSKAITĖ, Ieva. Žodinė reklama – efektyvus rinkodaros būdas. 2001-07-28. ebiz.lt [žiūrėta 2005-03-12]. [interaktyvus]. Prieiga per internetą <http://www.ebiz.lt/article.php3/8/1173/5>
45. ČEPULKAUSKAITĖ, Ieva. Pirkėjų medžioklė naujosios ekonomikos amžiuje. [žiūrėta 2007-03-12] 2001-06-28. ebiz.lt. [interaktyvus]. Prieiga per internetą <http://www.ebiz.lt/article.php3/8/991/7>
46. CRM - klientų valdymas. [žiūrėta 2007-03-10]. assis 2007. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://www.assis.lt/lt/ipyramid.bizlogic/crm>
47. Oškinis, Jonas. Internetė pradeda dominuoti "Y kartos" vertybės. [žiūrėta 2007-03-12]. 2001-06-12. ebiz.lt [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiz.lt/article.php3/8/882/2>

48. MUNEER M., CEO&Chief Consultant – Innovative Media. The Rules have changed. [žiūrėta 2007-03-25]. Strategic marketing. Prieiga per internetą: <http://www.etstrategicmarketing.com/strategic/art7.html>
49. LELAND, K., BAILEY, K. Creating Effective Customer Service Training. [žiūrėta 2007-03-04] ACG 2004 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.qualityservice.com/news/customer-service-training.html>
50. DR. T. SELF, J. What is Customer Service. [žiūrėta 2007-04-21]. Improving Customer Service [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sideroad.com/cs/>
51. Standartai ir kokybės užtikrinimas. [žiūrėta 2007-04-22] Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. 2007-02-19. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.svv.lt/index.php/lt/29839/#a3>
52. EFQM. Discover EFQM. [žiūrėta 2007-03-22]. NEW IN OUR KNOWLEDGE BASE 2006. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=1>
53. PADHI, N. The Eight Elements of TQM. [žiūrėta 2007-03-20]. iSixSigma LLC. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://europe.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp>
54. WOMACK, J., JONES, D. Principles of LEAN. [žiūrėta 2007-04-05]. Lean Enterprize Institute: 1996. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>
55. STIMSON, A. William. Internal Quality Auditing. [žiūrėta 2007-02-05]. ISO9000:SIX SIGMA. 2005. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.qualitydigest.com/nov01/html/iqa.html>
56. TRIMBLE, Dave. How to measure success: Uncovering The Secrets Of Effective Metrics. [žiūrėta: 2007-03-25] 1995, ProSci. BPR OnLine Learning Center. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.prosci.com/metrics.htm>
57. Balanced Scoreboard. [žiūrėta 2007-03-02]. SkyMark, 2007. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.skymark.com/resources/methods/balancedscorecard.htm>
58. Baldrige National Quality Program. [žiūrėta 2007-03-25]. PDF file – 2005. Prieiga per internetą: http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.quality.nist.gov/Why_Apply.htm

59. A Problem Solving Process. PDCA. [žiūrėta: 2007-03-17]. NCDENR 2002. [interaktyvus].
Prieiga per internetą:
<[http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://quality.enr.state.nc.us/tools/pdca
.htm](http://europe.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://quality.enr.state.nc.us/tools/pdca.htm)>
60. ADOMAITYTĖ, Jurgita. Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, 2006/Marketingas, Nr 9, p. 43-48.
61. ADOMAITYTĖ, Jurgita. Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. *Vadovo pasaulis*, 2006/Marketingas, Nr 11, p. 45-49.
62. STEPONAVIČIŪTĖ, Remigija. Lojalumas ir geras aptarnavimas – ką su kuo derinti. *Vadovo pasaulis*, 2006/Marketingas, Nr. 7-8, p. 73-75.
63. JOKUBAUSKAS, Darius. Auditorijos pasiekiamumo rodikliai, jų įvertinimas ir reikšmė komunikacijos procesui. *Vadovo pasaulis*, 2005/Marketingas, Nr. 7-8, p. 26-29.

IDENTIFICATION OF CRITERIA FOR AND EVALUATION OF CUSTOMER COMMUNICATION QUALITY

Andrius Lapienis

Summary

The satisfaction of a customer depends on service or product quality. The customers make the decisions when they determine the quality of the service or product. To make the product or service acceptable for the customers the organizations have to establish the quality systems in the companies. The quality system can measure organizational quality and point the references for the future.

On the other hand, the organizational quality is the overall view of it, but it is necessary to measure communication quality with customers as it is very sensitive department which makes the main influence to the customers. As the customer is the main core of the success of the organization it is very important to tutor the members of the communication with customers department. To accomplish this direction should measure the work of this department.

The communication quality with customers is identified in all sectors of our society: among government, individuals, and commercial institutions, but the same communication problems are in all sectors as communication with customers is very specific.

However the goal of the work is to identify the problems of communications with customers and to ensure the feedback and quality improvement involving quality criteria that describe the vision and strategy of the organization.

The tasks of the work are as follows:

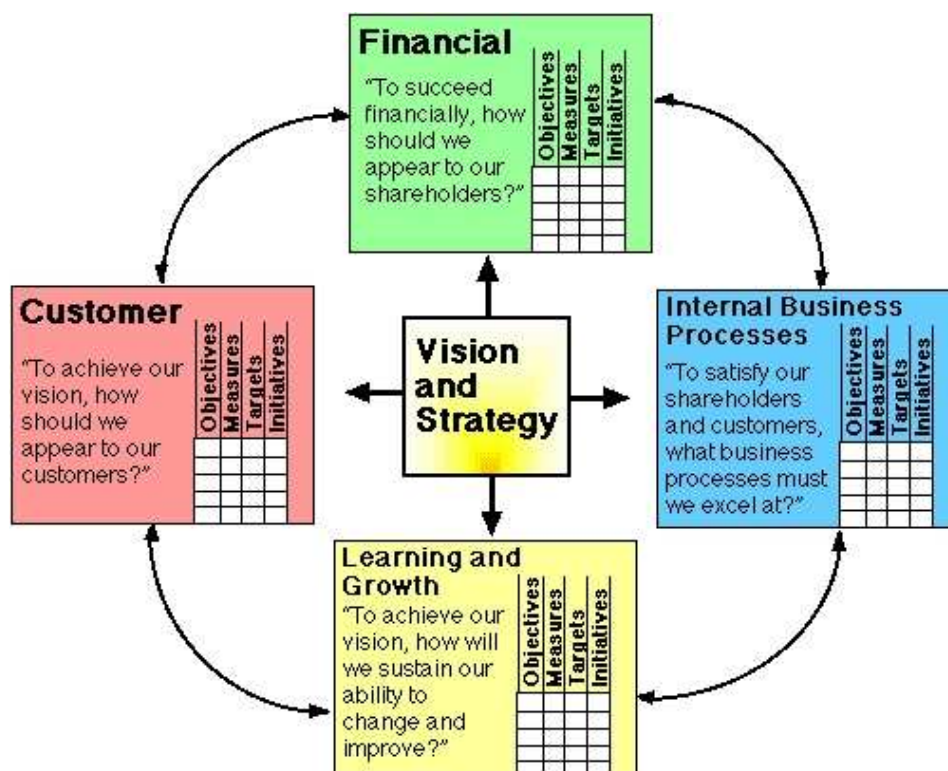
- To analyze the concept of quality;
- To identify the traditional communication with customers;
- To valuate quality systems;
- Also to identify the main communication criteria;
- And to traverse the e-commerce organization by using quality criteria.

The author of this work analyzes the quality systems and describes the influence of them to the organizations, examines the organization using the criteria of communication with customers and describes the usage of them. Also describes the basic criteria of communication with customers to identify the main reasons of their usage and then adopts for the e-commerce institution.

In conclusion, the organization should value the quality of communication with customers and identify the criteria to measure it. The organization should choose the criteria that makes sense to the organization and can be represented as value to prepare the quality improvement program. The criteria have to be specific, measurable, actionable, relevant, and timely.

Metrics should be simple. If they require a lot of explanation and definition, then collecting data, and translating that data into actions becomes more difficult. Easy-to-understand metrics have a stronger impact on the process and the people who use it. The author has covered a lot of ground at a relatively high level. Specifically, he has defined what he means by a metric, looked at what the organization needs to measure, gave a short overview on some things that may help you establish the metrics to help it to determine what the organization should measure.

PRIEDAS 1



Balanced Scoreboard“ valdymo sistemos teorijos modelis

PRIEDAS 2

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990
3.1	0.4990	0.4991	0.4991	0.4991	0.4992	0.4992	0.4992	0.4992	0.4993	0.4993
3.2	0.4993	0.4993	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4995	0.4995	0.4995
3.3	0.4995	0.4995	0.4995	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4997
3.4	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4998

Six Sigma rezultatų pavyzdys

PRIEDAS 3

Komunikacijos su klientais kokybės užtikrinimo tyrimas vidinėje organizacijos aplinkoje

I dalis.

1. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis;
- Nebaigtas aukštasis (studentas);
- Aukštesnysis;
- Vidurinis.

2. Ar Jūsų (būsima) specialybė atitinka jūsų darbo pobūdį?

- Taip;
- Ne.

3. Jūsų darbo patirtis klientų aptarnavimo srityje (šitoje įmonėje ar panašiose pareigose kitoje įmonėje):

- Mažiau nei pusė metų;
- Nuo 0,5 iki 2 metų;
- Nuo 2 iki 5 metų;
- Virš 5 metų.

4. Kokie darbo aspektai Jums kelia sunkumus? (Galima pažymėti kelius variantus)

- Įmonės produktų funkcionalumo išmanymas;
- Informacinių sistemų naudojimas darbe;
- Bendravimas su klientais užsienio kalba;
- Informacijos apie įmonės planus bei procesus trukumas;
- Psichologinė įtampa;
- Nei vienas iš paminėtų aspektų;
- Kita.

5. Įvertinkite savo darbą nuo vieno iki penkių balų pagal kiekvieną poziciją:

- Darbo laikas
- Kolektyvas
- Vadovavimas
- Atlyginimas
- Pasiektų rezultatų vertinimas
- Darbo vietos organizavimas
- Saviraiškos, iniciatyvos galimybės

6. Ar patiriate sunkumų naudojant Jūsų įmonėje įdiegtas informacines sistemas?

6.1 Komunikacinė platforma Timpani:

- Turiu, nes nepakanka funkcionalumo;
- Turiu, nes sistema nėra stabili;
- Turiu, nes nepakankamai išmanau funkcionalumą;
- Neturiu.

6.2 CRM / klientų duomenų bazė:

- Turiu, nes nepakanka funkcionalumo;
- Turiu, nes sistema nėra stabili;
- Turiu, nes nepakankamai išmanau funkcionalumą;
- Neturiu.

6.3 ShareO projektų/diskusijų/įmonės dokumentų ir kt. valdymo/dalinimosi sistema:

- Turiu, nes nepakanka funkcionalumo;
- Turiu, nes sistema nėra stabili;
- Turiu, nes nepakankamai išmanau funkcionalumą;
- Neturiu.

7. Dažniausiai Jus atsakote į klientų laiškus per:

- Mažiau negu 3 valandos;
- Per 5-8 valandas;
- Dažniausiai kitą dieną nuo gavimo (12 -18 valandų);
- Daugiau nei po 18 valandų nuo gavimo, bet mažiau nei per 36 val.;
- Daugiau nei per 36 val.

8. Kiek klientų laiškų Jus sugebate atsakyti per savo darbo dieną (pamaina)?

- Nuo 10 iki 20;
- Nuo 20 iki 50;
- Nuo 50 iki 80;
- Daugiau nei 80.

9. Klientų didžiausio aktyvumo metu kiek klientų tenka aptarnauti vienu metu (virtualus pokalbis)?

- 1;
- 2-3;
- 4-5;
- 5-10;
- Daugiau nei 10.

The analysis of efficient communication with customers

1. Are you satisfied with the service received from our representatives?

- Yes
- No
- Partially

2. If no please write the reason.

3. Have you ever recommended our products/services to others?

- Yes, I do it constantly
- Yes, few times
- No

4. How do you rate the response content received from our representatives?

- Positive (I always receive explicit and thorough answers)
- Satisfactory (I sometimes receive inexplicit answers)
- Negative (I often receive unthorough inexplicit answers)

5. How long does it take to receive the response from our representatives?

- Less than 3 hours
- Up to 8 hours
- Usually the other day (up to 18 hours)
- More than 18 hours, but less than 36 hours
- More than 36 hours

6. How do you rate the possibility to contact our representatives in Live Chat?

- Positive (it is very fast and convenient)
- Partially positive (you often need to wait for operator to respond)
- Negative (I find it unacceptable)

7. How long does it take our representatives to accept your request to chat?

- Conversation starts immediately
- It often takes few minutes
- It takes 2-5 minutes
- I never wait any longer

8. Does the communication with our representatives cause any difficulties (for example: language, religion difference and etc.)?

- It does
- Does not
- Sometimes

Vidinio organizacijos standarto pavyzdys

4Team Corporation Sales team consists of:

- Sales manager
- Sales representatives

Main Sales department tasks are as follow:

- Increase Sales Opportunity by initiating and improving customers' feedback activity.
- Answer all customers' requests by e-mail or in live chat according to: the sales, resale, purchasing and activations processes, pricing and discounts, products functionality and right product choice questions
- Clarify customers' opinion on 4Team products.
- Analyze customers' behavior and forecast sales opportunities.
- Improve results of communications with customers.

Sales department employee responsibilities

Sales Manager's responsibilities:

1. Organize and coordinate Sales Representatives work processes.
2. Make and/ or participate in taking decisions in resolving the problematic/ complicated situations with clients.
3. Organize and coordinate the tutoring process for new sales department employees.
4. Analyze data, collected in Contact database and attempt to forecast sales opportunities.
5. Prepare and present the reports of Sales Department activities and results to General Manager.
6. Organize Sales Team meetings to discuss regular tasks and activities.

Sales Representatives' responsibilities:

1. Manage and resolve all related requests from customers by e-mail and in online chats.
2. Create leads list and increase lead activities by e-mails and in online chat.
3. Collect leads/customers data in Contacts Database.
4. Attempt to evaluate Opportunities.
5. Collaborate with technical support in managing and resolving customer requests.

Sales issue definition

Sales issue is all client requests, where additional information, advice, assistance is needed to provide customer with in order to persuade him into making a purchase.

Sales issue might be as follow:

- Pre-sales, sales, product activation questions and refund requests;

- ✚ Pricing and discounts questions;
- ✚ Product functionality requests;
- ✚ “Right product choice” requests;
- ✚ Unsatisfied customers’ complains;
- ✚ Resale questions;
- ✚ Custom functionality(product) requests;
- ✚ Advertisement & marketing questions.

All requests have to be responded in accordance with Ticket Response Workflow Rules.

Requests could be classified according to the following priorities:

High Priority:

1. Requests from the customers with High priority record in contacts database;
2. Product activation questions and refund requests;
3. Big opportunities customers (hot rating; forecasted big amount of licenses to order).
4. Pricing and discount questions;
5. Unsatisfied customer complains;

Normal Priority:

1. Product functionality questions;
2. Right product choice.
3. Resale questions

Low Priority:

1. “Do not disturb” customers;
2. Custom functionality or new product requests

Sales Processes Description

Sales processes should go on in accordance with Sales workflow.

Before starting the work with client responses following operations should have been proceeded:

1. Check for new tasks, appointments or other daily issues from Sales Manager;
2. Create New Lead List in 4Team Sales Contacts Database and send automatic e-mail messages to leads.

All communication processes with customers are performed in the following manner:

✚ **By E-mail**

By Phone

In Live Help (online chat)

All communication processes should be performed in *Timpani* system and also should be registered in Contacts Database;

Responses to tickets in *Timpani* system have to be performed in accordance with *Ticket Response Workflow Rules*;

1. The communication always must be professional, polite and courteous.
2. All questions should be answered completely. If customer request can be understood in several ways, Sales Representative should give response to every possible situation;
3. There have to be NO grammar and logic mistakes.


Rules of **Communication with Customers**

There are some rules that representatives should follow when communicating with customers. They are as follow:

E-mail communication

 The e-mails must be polite, with heading (examples):

- Dear Sir\Madam
- Dear ...(name and surname)


 After heading it is recommended to use :


- Thank you for contacting us
- We always appreciate to be of service to you
- Thank you for your interest in our products
- Thank you for being our clients and etc.

It is not recommended to use these phrases too often when letter is sent to the same customer more than once.

 and footnote:

- Thank you for your interest in our products,
- Regards,
- Best regards,
- Etc.

 Sales Representatives should answer only the requests that correspond to their issue definitions. All technical support requests should be transferred to technical support representatives, adding comments if it is needed.

 Before answering customer request Sales Representative have to check this person's history in Contacts Database. If there is no such data, Representative **MUST** make new record in the database.

- ✚ If in the database there is information about several downloaded products and client requests, respond according only to one of those, it is possible and recommended to clarify customer's opinion about other downloaded products.
- ✚ If Representative does not know how to respond to the client, he has to consult with his manager and/or re-assign ticket to him/her.
- ✚ Representative must make sure that he has answered all questions in the e-mail.
- ✚ After sending the response to the client, Sales Representative has to record all his/her activities in Contact's Database:
 - ✓ Change customers' status;
 - ✓ Record all possible opportunity forecasts;
 - ✓ Describe activity;
 - ✓ Add *Timpani* Ticket number to the appropriate field.

Live Chat communication

- ✚ Communication must be polite, without grammatical errors.
- ✚ Representative must be the first one who starts the conversation.
- ✚ Representative must pickup the users call as soon as the user asks for the chat (optimally within 2 minutes, in worst case - no more than 5 minutes)
- ✚ There shouldn't be any delay in answering the users questions
- ✚ If there are delays, representative must inform the user about the delay and apologize for the delay
- ✚ When the problem is resolved, representative should make sure that there are no other requests from the client, say good-bye politely and close the conversation after 2-3 minutes if there are no additional messages from client
- ✚ If the problem cannot be resolved in Online chat, representative must inform the user about this, gather all possible information about the problem, inform the client about the time line when he/she will receive complete and detailed answer to the request and pass the information to Manager for solution.

Reports

Sales Manager, evaluating Sales department activities and results, prepares and represents to General Manager Reports according to:

- ✚ **Analysis of Sales Representatives responses to the customers:**
 - ✓ Total Quantity of customer requests, request statistics by statuses
 - ✓ Quantity and quality of requests by Sales Representatives
 - ✓ Complicated/problematic requests
- ✚ **Contacts database data analysis:**

- ✓ Statistics of statuses changes
- ✓ Statistics by products
- ✓ Results of sales department activities

Conclusions and forecasts