

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
Kodas 62103S117

ALINA GALVONAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**BANKO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS AB BANKE
„NORD/LB“ LIETUVA**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ALINA GALVONAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**BANKO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS AB BANKE
„NORD/LB“ LIETUVA**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

IVADAS	7
1. KLIENTO IR PASLAUGŲ TEIKĖJO SĄVEIKA	8
1.1. Banko paslaugų kokybės valdymas.....	10
1.2. Paslaugų marketingo savybės.....	11
1.3. Sąveika banko paslaugų marketinge.....	13
1.4. Banko paslaugų teikimo procedūra.....	19
1.5. Žmogiškasis faktorius banko paslaugų sąveikos procese.....	20
2. AB BANKO „NORD/LB“ LIETUVA DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ SĄVEIKOS TYRIMAS	30
2.1. Tyrimo metodologija	30
2.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	34
3. SĄVEIKOS TARP AB BANKO „NORD/LB“ LIETUVA IR JO KLIENTŲ TOBULINIMAS	47
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
PRIEDAI	58

Lentelių sąrašas

<i>1 lentelė „Sunkių“ klientų tipai</i>	27
<i>2 lentelė Tyrimo anketoje analizuojami faktoriai</i>	32
<i>3 lentelė Faktorių svarbos vertinimo, naudojam: apklausą, rezultatai</i>	34
<i>4 lentelė Patalpų vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai</i>	35
<i>5 lentelė Reagavimo į nusiskundimus vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai</i>	37
<i>6 lentelė Skundų valdymo statistika AB banke „NORD/LB“ Lietuva, 2005 m.</i>	37
<i>7 lentelė Laukimo eilėje laiko statistika AB banke „NORD/LB“ Lietuva, min.</i>	38
<i>8 lentelė Vidutinis eilių ilgis - stebėjimo duomenys, žm.</i>	39
<i>9 lentelė Eilių vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai</i>	39
<i>10 lentelė Techninių priemonių vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai</i>	41
<i>11 lentelė Informacijos gavimo vertinimo, naudojant apklausą rezultatai</i>	42
<i>12 lentelė Elektroninės klientų srauto valdymo sistemos sudėtinės dalys</i>	50

Paveikslų sąrašas

<i>1 pav. Patalpų faktorių vidutiniai vertinimai</i>	36
<i>2 pav. Eilių faktorių vidutiniai vertinimai</i>	40
<i>3 pav. Informacijos gavimo faktorių vidutiniai vertinimai</i>	42
<i>4 pav. Suminiai faktorių grupių vertinimai</i>	43
<i>5 pav. Klientų kontaktų pasiskirstymas pagal tipus</i>	44
<i>6 pav. Klientų aptarnavimo padalinio darbuotojų kaitos dinamika 2001 - 2006 m.</i>	45
<i>7 pav. Paslaugų teikėjo ir kliento sąveikos modelis</i>	47

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS IR TERMINAI

1. **Anketa** - klausimų rinkinys, kurio pagalba tikimasi surinkti iš respondentų reikiamą informaciją [Pranulis V., 1998].
2. **Apklausa** – yra informacijos rinkimas asmenines, telefono, pašto ar mišrios apklausos būdu [Pranulis V., 1998].
3. **Dispersija** - tai variantų nuokrypių nuo vidurkio kvadratų vidurkių dydis, parodantis duomenų išsibarstymo vertinimo skalėje tolygumą [Bartosevičienė V., 2001].
4. **Elektroninė bankininkystė** - tai klientų banko sąskaitų tvarkymo sistema, leidžianti gauti informaciją ir atlikti operacijas iš savo darbo vietos [Levickas A., 2001].
5. **Fizinis akivaizdumas** - sąveikos elementas, suprantamas kaip aplinka, apstatymas (įranga), spalvos, triukšmo lygis, patogumo daiktai [Kindurys V., 1998].
6. **Kontaktinės zonos darbuotojai** - darbuotojai, kurie priklauso prie regimosios banko aplinkos, yra atsakingi už pardavimus ir tiesioginius ryšius su banko klientais [Kindurys V., 1998].
7. **Netiesioginis kontaktas** - kontaktas, kai klientas su paslaugų teikėju bendrauja telefonu [Mudie P., Cottam A., 2000].
8. **Nuotolęs kontaktas** - kontaktas, kuomet klientas su paslaugų teikėju bendrauja elektroninio pašto, įrengimų pagalba [Mudie P., Cottam A., 2000].
9. **Paslauga** -tai produktas, kurį sudaro siūloma pirkti veikla, nauda ar pasitenkinimas ir kuris iš esmės yra nematerialus bei negali tapti nuosavybe [KotlerP. ir kt., 2001].
10. **Paslaugos kokybė** - neatitikimas tarp vartotojo lūkesčių ir suvoktos paslaugos kokybės, kai vartotojas yra patenkintas suteikta paslauga tik tada, kai paslauga atitinka jo išankstinius lūkesčius [Babakus E., Boller G.W., 1992].
11. **Paslaugos teikimo procedūra** - sąveikos elementas, apimantis paslaugų teikimo operacijas ir politiką, jų teikimo mechanizavimo lygį, darbuotojų nuovoką, klientų dalyvavimą teikiant paslaugas, paslaugų teikimo įrenginius, paslaugų ir informacijos srautus, paslaugų teikimo aplinką, kompetencijos lygmenis [Kindurys V., 1998].
12. **Paslaugų kokybės valdymas** - bendras organizacinis požiūris, kuris paslaugų kokybę suvokia taip, kaip ją suvokia paslaugos vartotojas [Vitkienė E., 1999].
13. **Santykinis rodiklis** - statistinis dydis, kuris leidžia įvertinti respondentų atsakymų bei kitų duomenų pasiskirstymą lyginant su visa duomenų baze [Bartosevičienė V., 2001].
14. **Sąveikos marketingas** - paslaugų teikėjo ir kliento bendravimas kai užtikrinama paslaugos techninė bei funkcinė kokybė [Pranulis V. ir kt., 2000].

15. **Stebėjimas** - tai informacijos gavimo metodas, kuris paremtas žmonių elgesio, objektų kaitos, įvykių ar procesų raidos fiksavimu [Pranulis V., 1998].

16. **Tiesioginis kontaktas** –tai kontaktas, kada klientas ir paslaugų teikėjas susitinka fiziškai [Mudie P., Cottam A., 2000].

17. **Variacijos koeficientas** - tai vidutinio kvadratinio nuokrypio ir aritmetinio vidurkio santykis, kuris yra išreikštas procentais [Bartosevičienė V., 2001].

18. **Vidurkis** - statistinis dydis, kuris leidžia įvertinti apibendrintą visų respondentų vertinimą konkretaus faktoriaus atžvilgiu [Bartosevičienė V., 2001].

19. **Vidutinis kvadratinis nuokrypis** - tai dydis, parodantis, kiek vidutiniškai požymio reikšmės yra nutolusios nuo vidurkio [Bartosevičienė V., 2001].

ĮVADAS

Temos aktualumas. Paslaugos teikimo metu ryšys tarp paslaugos kokybės ir jos teikėjo yra labai glaudus. Paslaugos teikėjo ir kliento bendravimas paslaugos teikimo metu, jų bendravimo būdas daro didelę įtaką kliento patenkinimui. Sąveika kliento yra traktuojama kaip svarbus procesas, nes ji nulemia, ar atsiradusiai problemai bus surastas palankiausias sprendimo būdas. Pirkėjas, kuris gauna paslaugą, gauna ir papildomą vertę, kuri yra daug svarbesnė, nei fizinių prekių įgijimo procese. Papildoma nauda gaunama dėl sąveikos, kuri vyksta tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo paslaugos gavimo metu. Klientas gali likti nepatenkintas net ir geriausia paslauga, jei jis bus nemaloniai aptarnautas, jo poreikis bus nesuprastas, pasiūlyta nenaudinga paslauga. Banko praktikoje ryšys su klientu gauna didesnę svarbą, nes šios paslaugos yra abstrakčios, jos visos yra susiję su piniginiiais ištekliais, todėl ypač aktualu pasitikėjimo tarp abiejų šalių svarba.

Darbo objektas - AB bankas „NORD/LB“ Lietuva.

Mokslinio tiriamojo **darbo tikslas** - parengti AB „NORD/LB“ Lietuva ir jo klientų kokybės gerinimo kryptis bei priemones.

Norint nustatyti, ar AB bankas „NORD/LB“ Lietuva turi galimybių gerinti paslaugų kokybę, iškeliami mokslinio tiriamojo **darbo uždaviniai**:

- Atlikti paslaugų teikėjo ir kliento sąveikos analizę;
- Atlikti AB banko „NORD/LB“ Lietuva darbuotojų ir klientų sąveikos tyrimą;
- Remiantis atliktu tyrimu, išsiaiškinti aptarnavimo kokybės tobulinimo galimybes ir pateikti tobulinimo veiksmus.

Tyrimo metodai. Analizuojant kokybės gerinimo galimybes buvo sisteminamos įvairių autorių nuomonės, straipsniai bei kita informacija. Darbe buvo naudojama grafinė analizė bei atliekami matematiniai skaičiavimai. Taip pat buvo naudojamos duomenimis, gautais analizuojant AB banko „Nord/LB“ Lietuva teikiamą informaciją.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikta kliento ir paslaugų teikėjo sąveikos teorinė analizė. Antroje dalyje analizuojamas atliktas tyrimas. Trečioje darbo dalyje pateikiamos paslaugų teikėjo ir kliento sąveikos tobulinimo rekomendacijos.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos, taip pat darbo santrauka anglų kalba. Visą darbą sudaro 62 puslapiai. Darbe statistiniai duomenys bei kita informacija yra pateikiama 12 lentelėse, bei 7 paveiksluose

1. KLIENTO IR PASLAUGŲ TEIKĖJO SĄVEIKA

Pastaruoju metu pastebimai auga paslaugų sektoriaus vaidmuo pasaulinėje ūkio struktūroje. Tikimasi, jog artimiausiais metais ji bus tik dar sparčiau plečiama, išaugs įmonių skaičius (Pilgrimienė Ž., 2001). Paslaugų sektorius labiausiai išsivystęs aukšto ekonominio lygio šalyse. Daugumoje išsivysčiusių šalių paslaugų sferoje dirba du trečdaliai darbuotojų ir yra pagaminama 65 - 75 % bendrojo nacionalinio produkto (Apalainienė A., 2000). Todėl Lietuvoje paslaugų sektorius ir jo augimo tempai pastaraisiais metais yra tikrai sparčiai augantys.

Paslaugų sektoriaus svarba šalies ūkiui pabrėžiama B. Vengrienės, (1998) kuri išskiria paslaugų raidą Lietuvoje sąlygojančias aplinkybes:

- Pasaulinė rinka ir konkurencijos sąlygomis susiklosčiusi darbo pasidalijimo sistema neskatina autarkinės ūkio struktūros. Racionaliausias būdas ištraukti į šią sistemą - plėtoti tik tas ekonominės veiklos kryptis, kuriose galima pasiekti geriausią efektą su turimais darbo ir materialiniais ištekliais.
- Paslaugos dėl savo ypatingos prigimties (kitokia teikėjo ir vartotojo sąveika, sunkus arba net neįmanomas transportavimas, kaupimas ir eksportas bei kt.) turi daugiau galimybių išvengti konkurencijos, ypač susijusios su importu.

Daugumoje paslaugų darbo ir žmogiškojo kapitalo vaidmuo yra daug svarbesnis už finansinio ir fizinio kapitalo investiciją, kurių paprastai stokoja į pasaulinę rinką patekusios šalys (tame tarpe ir Lietuva). Pakankamai aukštai kvalifikuota darbo jėga, palyginus aukštas bendrojo išsilavinimo lygis Lietuvoje sudaro galimybę paslaugų įvairovei plėtoti. Viena iš svarbiausių paslaugų sektoriaus sričių - paslaugos susiję su finansais. Šios paslaugos yra labai svarbus rinkos ekonomikos elementas visose rinkos ekonomikos šalyse (taip pat ir Lietuvoje). Daugelio šaltinių autoriai teigia, kad išsivysčiusiose šalyse bankai tiekia apie 220 įvairių finansinių paslaugų. Lietuvoje banko paslaugų rinka pradėjo formotis pakankamai neseniai - tik po nepriklausomybės atkūrimo, tai yra dar palyginus nauja rinka ir joje pastebimos plėtros tendencijos, taipogi, šioje srityje pastebima įvairių pakitimų, kurie yra susiję tiek su paslaugos teikimu ir klientų aptarnavimu, tiek ir su bankų sistemos kitimu - bankai pradėjo aktyviai teikti vartojamąsias, būsto įsigijimo ir kitokias paslaugas, atsirado elektroninės bankininkystės paslaugų teikėjų, bankai per dukterines įmones išplėtė išperkamosios nuomos ir draudimo paslaugų apimtį (Ramonas K., 2002).

Remiantis D. Ivaškevičiumi ir A. Sakalu (1997), bankų teikiamos paslaugos turi nemažai ypatumų, kurie išskiria jas iš paslaugų sektoriaus visumos:

- Bankų paslaugos yra abstrakčios;

- Skirtingai nuo kitų paslaugų, kai dažniausiai yra pateikiamas produktas, bankuose yra pateikiami pinigai;
- Kiekvienai paslaugų formai yra būdingas sandorio elementas;
- Kiekviena paslaugų forma yra susijusi su laiku.

Kadangi bankinių paslaugų veiklos objektas yra pinigai ir laiko elementas, taigi šitoje paslaugų sferoje bet kokia veikla turi būti pagrįsta pasitikėjimu remiamais santykiais ir teikiamų paslaugų kokybe.

Pastaruoju laiku bankinių paslaugų kokybė yra ypatingai aktuali tema. Taip iš dalies įvyko dėl to, kad tarp kokybės, produktyvumo ir pelningumo yra tiesioginis ryšys, o šiuo metu stipriai juntamas poreikis nuolat mažinti kaštus. Vis dažniau pripažįstama, jog tik kokybiškų paslaugų teikimas gali sumažinti kaštus ir tuo pačiu padidinti vartotojų pasitenkinimą bei lojalumą. Visiškas vartotojų pasitenkinimas kokybe turi būti svarbiausias bet kurios konkuruojančios įmonės tikslas.

Banko paslaugų sektoriuje klientų lojalumas yra svarbus atspirties taškas siekiant sėkmės rinkoje. Teigiama, jog Didžiosios Britanijos finansinėms institucijoms klientų grįžtamumo padidėjimas 5 % reiškia 100 mln. svarų per metus (Kurlianskaite E., 2001).

Būtent sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo kokybė banko paslaugų sektoriuje yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių, sąlygojančių potencialių ir esamų klientų pasitikėjimu ir tiesiogiai su tuo susijusį rinkos dalies didėjimą. Ši sąveika apima tris esminius elementus: žmones, fizinį akivaizdumą ir procedūras. Sąveikos proceso metu klientas susiduria su paslaugas teikiančia įmone, nuo kurios priklauso, ar klientas pajaus pasitenkinimą ar nusivylimą. Todėl bet kuri banko paslaugų sektoriuje veikianti įmonė turi skirti didelį dėmesį sąveikos valdymui ir jos nuolatinės aukštos kokybės užtikrinimui. Tai finansinių paslaugų marketingo specialistai suvokė palyginti ne taip seniai - dar XX a. 8 - 9 dešimtmetyje bankai skyrė minimalų dėmesį marketingo veiklai. Tačiau šiuo metu sąveiką tarp kliento ir paslaugų teikėjo banko sektoriuje nagrinėja tokie žymūs marketingo specialistai kaip V. Gerson, D.K. Hoffman, C. Lovelock, o taip pat ir Lietuvos atstovai - V. Pranulis, V. Kindurys. Remiantis šiais autoriais, atliekama literatūros analizė sąveikos marketingo banko paslaugų sektoriuje tema.

Pastarasis šimtmetis įnešė daug permainų į kiekvienos valstybės ekonomikos struktūrą. Pramonės vietą užima paslaugos. Paslaugų sektoriuje sukurtas bendras vidaus produktas auga, ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse paslaugų sferoje dirba daugiau nei pusė darbingų šalies gyventojų. Keitėsi ir patys vartotojai, jų poreikiai. Vis didesne vertybe tampa ne pinigai, o tai, ką už juos galima įsigyti, klientai reikalauja daugiau skaidrumo paslaugų teikimo proceso metu, patys yra labiau išprusę ir reiklūs. Pirkėjas, įsigydamas paslaugą įgyja papildomą vertę, kuri yra daug didesnė, nei fizinių prekių įsigijimo metu. Papildoma nauda įgyjama dėl sąveikos, kuri įvyksta tarp

paslaugos pardavėjo ir pirkėjo įsigijimo metu. Šios sąveikos svarba dar labiau padidėja banko paslaugų atveju, kadangi šios paslaugos yra neapčiuopiamos ir dažnai sudėtingos, jos negali būti atskirtos nuo teikėjo.

1.1. Banko paslaugų kokybės valdymas

Banko paslaugų kokybės valdymas daugiausiai yra susijęs su sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybe. Tai lemia šie D. Ivaškevičiaus ir A. Sakalo (1997) išskiriami specifiniai banko teikiamų paslaugų ypatumai:

- Bankų paslaugos yra labai abstrakčios.
- Skirtingai nuo kitų paslaugų, kur dažniausiai yra pateikiamas produktas, bankuose įvairiomis formomis yra pateikiami pinigai.
- Kiekvienai paslaugų formai yra būdingas sandorio elementas.

Kiekviena paslaugų forma yra susijusi su trumpesniu ar ilgesniu laiku. Banko paslaugų objektas - pinigai ir laiko elementas - reikalauja pasitikėjimu paremtų santykių, nes bankinei veiklai būdingas labai didelis ir laiko atžvilgi neapibrėžtas rizikos elementas. Tai labai svarbūs bankų marketingo veiklos ypatumai, todėl jų negalima nepaisyti. Tai lemia ir specialias bankų marketingo priemones, kurios gali būti apibūdinamos pagal (Ivaškevičius D., Sakalas A., 1997) kokybę:

- kokybiniai paslaugų struktūros pokyčiai, naujų paslaugų atsiradimas;
- kainų dimensija: procentai už paslaugas, palūkanos;
- laiko dimensija: sprendžiant klausimą dėl vietos ar realizavimo kanalo parinkimo ir pan.
- komunikavimo dimensija: tai nekontaktinės paslaugos, darbas su visuomene ir pan.

Visas šias marketingo priemones galima išreikšti per vieną dimensiją - paslaugos kokybę. Kaip jau minėta, banko paslaugų kokybė stipriai susijusi su sąveikos tarp kliento ir paslaugos teikėjo kokybe. E. Babakus ir G.W. Boller (1992) paslaugos kokybę apibrėžia kaip neatitikimą tarp vartotojo lūkesčių ir suvoktos paslaugos kokybės, kai vartotojas yra patenkintas suteikta paslauga tik tada, kai paslauga atitinka jo išankstinius lūkesčius. Todėl paslaugų kokybė turi būti valdoma per vartotojų lūkesčių prizmę.

E. Vitkienė (1999) paslaugų kokybės valdymą apibūdina kaip bendrą organizacinį požiūrį, kuris paslaugų kokybę suvokia taip, kaip ją suvokia paslaugos vartotojas. V. Pranulis ir kt. (2000) taip pat paslaugos kokybę sutapatina su kliento lūkesčiais, kuriuos formuoja kliento patirtis, pažįstamųjų pasakojimai, įmonės reklama. Pasinaudojęs paslauga, klientas palygina jos kokybę su lauktąja ir nusprendžia, ar ateityje naudosis šios įmonės patarnavimais. Todėl paslaugų

įmonė turi iširti savo tikslinės rinkos lūkesčius dėl kiekvienos jos teikiamos paslaugos kokybės. Vadinasi, norint užtikrinti aukštą banko paslaugų kokybę, svarbu iširti kliento lūkesčius dėl sąveikos tarp kliento ir paslaugos teikėjo.

Kad klientui būtų užtikrinti laukiama paslaugos kokybė, reikalingi tam tikri paslaugos kokybę sąlygojantys ištekliai : žmogiškieji (personalas ir klientai) bei fiziniai (reikalingi teikti tam tikrą užsibrėžtos paslaugos kokybės lygį).

Banko paslaugų atveju ypatingai išryškėja vienu iš kokybės išteklių - žmogiškųjų išteklių - svarba. E. Kurlianskaitė (2001), analizuodama mokslininko Parasuraman tyrimus, akcentuoja, jog banko paslaugų vartotojai patį paslaugos teikimo procesą vertina ne mažiau nei galutinį rezultatą. Tyrimų metu buvo išskirta 10 rodiklių, įvertinančių banko paslaugų kokybę:

- patikimumas;
- jautrumas;
- kompetencija;
- priėjimas;
- paslaugumas;
- bendravimas;
- patikimumas;
- saugumas;
- kliento supratimas;
- juntamos charakteristikos.

Į visus šiuos rodiklius turi būti atsižvelgta kuriant banko paslaugų teikėjo ir kliento sąveikos modelį konkrečiame banke. Dauguma šių rodiklių yra abstraktūs (pavyzdžiui, jautrumas, priėjimas), todėl formuojant sąveikos principus banke, juos reikia „materializuoti“, t.y. pateikti darbuotojams ir klientams suprantama forma, nes tik tokiu atveju galima tikėtis užtikrinti aukštą sąveikos kokybę.

1.2. Paslaugų marketingo savybės

Paslaugų marketinge tradicinio marketingo komplekso elementų (prekė, kaina, paskirstymas, rėmimas) panaudojimas yra sudėtingesnis, kadangi paslaugos pasižymi išskirtinėmis savybėmis. V. Pranulis ir kt. (2000) išskiria tokias paslaugų savybes:

- Neapčiuopiamumas.
- Nekaupiamumas.
- Neatskiriamumas.

- Heterogeniškumas.

Neapčiuopiamumas yra viena iš pagrindinių paslaugų savybių. Dėl šios savybės labai pasunkėja paslaugos pristatymas vartotojams, kuris paprastai remiasi vaizdiniais. Paslauga yra neapčiuopiama ir dažnai neregima, todėl ją sunku ne tik pavaizduoti, bet ir nupasakoti. Tipiškas marketingo sprendimas - rasti ir išryškinti su ta paslauga susijusius regimus, materialius dalykus (susijusias prekes, patalpas, paslaugą teikiančių asmenų išvaizdos detales ir kt.). Neapčiuopiamumą galima apeiti sutelkiant dėmesį į kompanijos santykius su klientais ar populiarinant įmonės vardą.

Nekaupiamumas. Paslaugos gaminimas ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, todėl ypatingai svarbu suderinti paklausą ir pasiūlą atskirais laiko momentais. Ne piko metu paslaugų vartojimą galima skatinti mažinant kainas, organizuojant loterijas, gerinant paslaugų kokybę ir pan. Eilėje laukiančius klientus reikia užimti, pasiūlyti jiems papildomų paslaugų.

Neatskiriamumas. Ir paslaugos pardavėjai ir pirkėjai daugiau ar mažiau dalyvauja paslaugos teikimo procese, kuris sutampa su jos vartojimu. Klientas paslaugos kokybę sutapatina su individualiu asmeniu ar su paslaugas teikiančia įmone. Paslaugos kokybę priklauso nuo pardavėjo fizinės bei emocinės būsenos paslaugos teikimo metu. Siekiant išspręsti su šia savybe iškylančias problemas vertėtų įsitikinti, kad įmonėje nebūtų nepakeičiamo kontaktinės zonos darbuotojo, darbuotojai galėtų paeiliui dirbti tose pačiose pareigybėse.

Heterogeniškumas. Net ir tas pats paslaugą teikiantis asmuo yra lemiamas skirtingų veiksmų, todėl paslaugos kokybė ne visą laiką bus ta pati, dar labiau paslaugos kokybės valdymą komplikuoja jei įmonėje dirba daug asmenų, dalyvauja kiti klientai. Įmonė gali sumažinti paslaugų kokybės nevienodumą investuodama į personalo atranką, procedūrų standartizavimą ir klientų pasitenkinimo kontrolės programas.

Galima nesunkiai pastebėti, kad sprendžiant problemas, iškylančias iš paslaugų savybių, pasitelkiama sąveika tarp paslaugų teikėjo ir kliento. Kovoiant su neapčiuopiamumo problema, siūloma akcentuoti aplinką procedūras, personalą, jo aprangą, kompetenciją, standartines procedūras, su kuriomis klientai susiduria įsigydami paslaugą. Visi minėti būdai priklauso sąveikos su klientu elementui.

Norint išvengti nepatogumų susijusių su paslaugų nekaupiamumo savybe, vienas iš galimų sprendimo būdų - kliento užimtumo palaikymas piko metu, o tai yra įgyvendinama sąveikos su klientu metu. Akivaizdi sąveikos svarba yra ir analizuojant jos neatskiriamumą nuo teikėjo bei heterogeniškumą.

Užsienio autoriai įvairiai interpretuoja paslaugų savybes. R. D. Hisrich (1989) skiria dvi pagrindines paslaugų savybes:

- Neapčiuopiamumas.

- Kintamumas (atitinka pateiktą heterogeniškumo savybę).

T.L. Keiningham, R.T. Rust, A. Zahorik (1996) pabrėžia šias paslaugų savybes:

- Labiau neapčiuopiamos nei apčiuopiamos.
- Neatskiriama gamyba ir vartojimas.
- Nestandartizuojamos ir suvienodinamos.

W.M. Pride ir H.F. Ferrell (2000) prie išskirtinių paslaugų savybių priskiria ir kliento veiksnį. Šie autoriai išskiria tokias paslaugų savybes:

- Neapčiuopiamumas.
- Gamybos ir vartojimo vienovė.
- Laikinumas.
- Heterogeniškumas.
- Bendravimas, orientuotas į klientą.
- Kontaktavimas su klientu.

Kaip matyti, visi minėti marketingo specialistai išskiria pagrindines paslaugų savybes - neapčiuopiamumą ir nevienodumą (nuolatinį paslaugų kokybės ir jų turinio kitimą). Banko paslaugos, be šių savybių, turi ir daugiau specifinių savybių, kurios lemia sąveikos, kaip vieno iš pagrindinių paslaugos teikimo elementų, svarbą.

1.3. Sąveika banko paslaugų marketinge

Kaip jau minėta, sąveika tarp paslaugų teikėjo ir kliento yra ypatingai svarbi teikiant banko paslaugas. Todėl svarbu atlikti išsamų paslaugų marketingo teorinę analizę, kuri padės įgyvendinti iškeltą darbo tikslą - įvertinti nagrinėjamo banko teikiamų paslaugų kokybę ir parengti priemones jai pagerinti.

Jei dėl klasikinio marketingo komplekso vyrauja daugiau ar mažiau vieninga nuomonė, tai paslaugų marketingo komplekso elementai nėra vieningai apibrėžiami. Paslaugų savybės, skiriančios jas nuo prekių, neleidžia paslaugų marketingui apsiriboti vien keturiais tradiciniais marketingo komplekso elementais. Paslaugų marketinge prie šių (išorinių) elementų paprastai papildomai priskiriami vidinis bei sąveikos marketingas.

Sąveikos marketingas Lietuvos marketingo specialistų V. Pranulio, A. Pajuodžio, S. Urbonavičiaus, R. Virvilaitės (2000) apibrėžiamas kaip paslaugų teikėjo ir kliento bendravimas užtikrinant paslaugos techninę bei funkcinę kokybę.

C. Lovelock, S. Vandermerve ir B. Lewis (1999) *sąveikos marketingą* apibrėžia kaip veiksmus, kurie yra orientuoti į ilgalaikį ir rentabilų ryšį tarp organizacijos ir jos klientų kūrimą, užtikrinantį abipusę naudą.

Kindurys V. (1998) monografijoje „Paslaugų marketingas: teorija ir praktika“ sąveiką su klientu suskaido į tris pagrindinius sąveikos elementus:

Žmonės. Pirmiausia tai darbuotojai, teikiantys paslaugas ar šį procesą valdantys (banko tarnautojai, vadybininkai ir pan.). Antrasis aspektas - tai paslaugų vartotojų (klientų) dalyvavimas teikiant paslaugas, glaudūs jų ryšiai bei bendradarbiavimas su paslaugų teikėjais.

Fizinis akivaizdumas. Parduodant daugelį paslaugų fizinis akivaizdumas turi įtakos apsisprendimui pirkti ar ne tam tikrą paslaugą. Fizinį akivaizdumą suprantame kaip aplinką, apstatymą (įranga), spalvas, triukšmo lygį, patogumo daiktus.

Procedūros. Paslaugų teikimo operacijos ir politika, jų teikimo mechanizavimo lygis, darbuotojų nuovoka, klientų dalyvavimas teikiant paslaugas, paslaugų teikimo įrenginiai, paslaugų ir informacijos srautai, paslaugų teikimo aplinka, kompetencijos lygmenys.

Analizuojant sąveikos su klientu svarbą paslaugų marketinge, negalima atsiriboti nuo vidinio marketingo sampratos, nes vidinė komunikacija ir personalo strategija yra viena iš svarbiausių prielaidų užtikrinant sėkmingą sąveiką su klientu. V. Pranulis ir kt. (2000) vidinį marketingą apibrėžia kaip įmonės darbuotojų telkimą ir ugdymą, siekiant geriau tenkinti vartotojų poreikius.

Siekiant geriau suprasti sąveikos svarbą, tikslinga išskirti, kokiais būdais klientai dažniausiai bendrauja su banku, įsigyja siūlomas paslaugas. Kontakto metu kliento patiriama nauda yra įtakoje paslaugų gavėją veikiančių sąveikos elementų.

Paprastai išskiriami trys sąveikos, arba kontakto tipai, kurie yra plačiai naudojami ir banko teikiuose paslaugose (Mudie P., Cottam A., 2000):

- Nutolęs kontaktas.
- Netiesioginis kontaktas.
- Tiesioginė sąveika.

Pasirinkdamas kontakto tipą, klientas apsprendžia atskirų sąveikos elementų svarbą paslaugos teikimo metu. Reikėtų pabrėžti, kad kontaktas nebūtinai yra paslaugos įsigijimo procesas (tai gali būti ir pasiteiravimas, ar tolimesnis įsigytos paslaugos naudojimas). Nesvarbu, koks yra kontakto tipas. Potyriai kiekvieno iš jų metu yra vienas iš esminių kriterijų klientui vertinant paslaugą ir ją teikiančią banką. Kiekvieno iš kontaktų metu sąveika su klientu yra esminis veiksnys, tačiau gali išryškėti skirtingų sąveikos elementų svarba.

Nutolęs kontaktas (remote encounter) marketingo teoretikų P. Mudie ir A. Cottam (2000) apibūdinamas kaip kontaktas, kuomet klientas su paslaugų teikėju bendrauja elektroninio pašto, įrengimų pagalba. Kontrolė yra nesunkiai įgyvendinama. Pats akivaizdžiausias šio kontakto pavyzdys banko paslaugose - elektroninė bankininkystė, mokėjimo kortelės, sparčiai populiarėjančios Lietuvoje. Svarbiausias sąveikos sudedamasis, užtikrinantis kliento

pasitenkinimą - technologijos. Standartinis tokios paslaugos teikimo scenarijus - klientas apsilanko banke vieną kartą siekdamas įsigyti paslaugą (sudarydamas sutartį), o toliau paslauga naudojasi savarankiškai. Nutolęs kontaktas padeda bankui sumažinti kaštus, mažina darbuotojų apkrovimą, kortelių ataskaitų siuntimas bei pasiūlymų patalpinimas internetinio puslapio ekrane padeda informuoti klientus apie naujoves. Tačiau toks kontaktas turi ir neigiamų aspektų:

- klientų nepasitenkinimas dažniausiai kyla dėl funkcinių sutrikimų, procedūrų sudėtingumo, nemokėjimo tinkamai naudotis paslauga;
- iš banko pusės, nutolęs kontaktas sumažina galimybę pažinti savo klientus, palaikyti su jais pastovų asmeninį ryšį.

Nors pasitenkinimas paslauga labiausiai priklauso nuo procedūrų, tačiau svarbų vaidmenį vaidina ir pirmasis (galbūt ir vienintelis) apsilankymas banke, kurio metu klientas ne tik turi būti maloniai aptarnautas, bet ir apmokytas naudotis paslauga. Klientas turi žinoti, kur jis galėtų kreiptis iškilus neaiškumams ar problemoms. Paprastai tuomet yra skambinama telefonu. Toks bendravimo būdas yra vadinamas netiesioginiu kontaktu.

Netiesioginis kontaktas (indirect personal encounter) vyksta tuomet, kai klientas su paslaugų teikėju bendrauja telefonu. Vyrauja didesnė įvairovė bei rizika, kad klientas liks nepatenkintas dėl bendravimo problemų [Mudie P., Cottam A., 2000]. Galima teigti, kad dažniausiai klientai skambina į banką norėdami daugiau sužinoti apie paslaugą, susidūrę su tam tikromis problemomis ar klausimais bei norėdami išreikšti savo nepasitenkinimą. Dažnai didelėse paslaugų įmonėse sukuriama speciali informacijos linija, kurios darbuotojų tiesioginis darbas yra atsakinėti į klientų skambučius, spręsti iškilusias problemas ar nukreipti juos specialistams.

Tačiau netiesioginis kontaktas gali tapti ir kliento nepasitenkinimo priežastimi, kai:

- darbuotojas nėra įgaliotas išspręsti iškilusią problemą,
- skambutis peradresuojamas kolegoms,
- neįmanoma išspręsti problemą telefonu apskritai,
- kliento lūkesčiai neatitinka tikrovės.

Pasitaiko atveju, kai paslaugų teikėjų darbuotojai tiesiog padeda ragelius, kuomet skambina susierzinę klientai. Tačiau akivaizdu, kad tai problemos neišsprendžia. C. Lovelock, S. Vandermerve, ir B. Lewis (1999) pataria darbuotojams, kurių pašnekovai nepelnytai įsiutę, ramiu balsu, bet griežtai ištarti frazę, panašią į šią: „Šis pokalbis mūsų niekur nenuves. Gal aš galėčiau Jums perskambinti po kelių minučių, kai Jūs galėsite viską apgalvoti". Paprastai kelios minutės nusiramitimui labai padeda. Vis dėl to kontaktinės zonos darbuotojai turi mokėti greitai mąstyti ir priimti reikiamus sprendimus.

Paslaugų teikėjui yra naudinga, jei klientas „nuleidžia garą“ ant darbuotojo: visų pirma, klientas šiek tiek nurimsta, mažėja rizika, kad paslaugų gavėjas išpasakos savo nepasitenkinimą

pažįstamiems, be to, vadovybė sužino dėl ko kyla klientų nepasitenkinimas, kas įmonės veikloje yra taisytina.

Lietuvoje įsigyti banko paslaugas telefonu nėra labai populiaru, visų pirma dėl to, kad daugumos jų bankas negali teisiškai suteikti. Atskiros išimtys yra padaromos ypatingai svarbiems (VIP) klientams, kurie yra gerai žinomi banko darbuotojams ir jų vertinami. Netiesioginis kontaktas paprastai yra inicijuotas kliento, tačiau pasitaiko ir tokių atvejų, kai banko darbuotojai skambina individualiems klientams. Personalo rūpestis klientu, banko inicijuotas pokalbis padeda sukurti ilgalaikius ryšius ir labai prisideda prie lojalumo kūrimo.

Tradiciškai dauguma banko paslaugų Lietuvoje teikiama *tiesioginio kontakto* su klientu metu. Tiesioginis kontaktas (direct personai encounter) įvyksta, kai klientus ir paslaugų teikėjas susitinka fiziškai (Mudie P., Cottam A., 2000). Tokiu atveju apie paslaugą dažniausiai yra sprendžiama iš susidariusio paslaugos pardavėjo įvaizdžio. Šiame kontakto tipe kliento pasitenkinimas jau priklauso nuo visų trijų sąveikos veiksnių - fizinio akivaizdumo, žmonių ir procedūrų. Tai pats brangiausias, rizikingiausias kontaktas, tačiau ir teikiantis didžiausias galimybes išugdyti lojalius klientus. Bankų vadybininkai ir finansiniai konsultantai tiki, kad asmeninis klientų aptarnavimas yra pagrindinis veiksnys išlaikantis senus klientus, pritraukiantis naujus ir vidinius klientus (Gerson V., 1998).

Klientas pats gali pasirinkti, kokio kontakto jam reikia. Mudie P., Cottam A. (2000) teigimu, kliento apsisprendimas priklauso nuo tokių veiksnių:

- laiko, reikalingo atlikti operacijai;
- kliento galimybės kontroliuoti procesą;
- kliento pastangų būtinybės;
- kliento poreikio nepriklausyti nuo susiklosčiusių aplinkinių;
- veiksmingumo;
- žmogiškojo kontakto kiekio;
- rizikos, kad kažkas gali nepasisekti.

Kaip matyti, nutolusiame kontakte svarbiausia yra procedūros, netiesioginiame - žmonės, o tiesioginis kontaktas apima visas sąveikos sudedamąsias.

Pastaruoju metu bankinėse paslaugose vis labiau išitvirtina nutolęs kontakto tipas, auga savitarnos svarba. Tačiau, kaip jau buvo minėta, bent vienas tiesioginis kontaktas tarp banko kaip paslaugų teikėjo ir jo klientų kol kas yra neišvengiamas, todėl, bei remiantis tuo, kad Lietuvoje daugiausiai banko paslaugų yra suteikiama tiesioginio kontakto metu, jis yra sudėtingiausias ir rizikingiausias, didžiausias dėmesys darbe bus teikiamas tiesioginio kontakto tipui.

P.Mudie ir A. Cottam (2000) teigimu, panašiai kaip gamybos įmonės siekia žinoti, kaip

vartotojai reaguoja į įpakavimą, kainą, produktą, reklamą, paslaugų organizacijos turėtų suprasti, kaip klientą veikia išdėstymas, apstatymas, apšvietimas, spalvos ir t.t. Visų pirma dėmesys turi būti skiriamas išpūdziams ir jausmams, kuriuos sukelia paslaugos teikimo visuma. Minėti autoriai teigia, kad ateityje paslaugas teikiančios organizacijos erdvę marketingo tikslams išnaudos taip pat sąmoningai kaip dabar naudojami tradiciniai marketingo komplekso elementai (prekė, kaina, paskirstymas ir rėmimas).

Dėl paslaugų neapčiuopiamumo, klientams sunku įvertinti paslaugų kokybę. Rezultate apčiuopiami daiktai, lydintys paslaugų teikimą, tampa svarbiu kriterijumi vertinant paslaugas (Hoffman D.K., Bateson J.E.G., 2002). Fizinį akivaizdumą galima suskirstyti į tris stambias kategorijas:

- eksterjeras (eksterjero dizainas, iškabos, automobilių stovėjimo aikštelė, gamtovaizdis ir supanti aplinka),
- interjeras (interjero dizainas, įranga naudojama paslaugų teikimo metu, nuorodos, išdėstymas, oras, temperatūra),
- kiti apčiuopiami elementai (vizitinės kortelės, darbuotojų išvaizda, reklaminė medžiaga).

Fizinis akivaizdumas, anot D.K. Hoffman, J.E.G. Bateson (2002), atlieka tokius uždavinius:

- Paslaugos „įpakavimo“,
- Palengvina paslaugos teikimo procesą,
- Įtakoja klientų ir paslaugų teikėjų bendravimą, elgesį ir santykius,
- Išskiria įmonę iš jos konkurentų.

Banko patalpų eksterjeras ir interjeras pirmiausia turėtų priklausyti nuo banko kliento požiūrio į banką kaip finansinę instituciją. Pirmas santykis su paslaugų teikėju įvyksta dar neižengus į banko patalpas. Klientas sąmoningai ar nesąmoningai užduoda sau tokius klausimus: „Ką eksterjeras sako apie interjerą, kokia paslauga yra suteikiama viduje?“.

Pastaruoju metu bankų aplinkose vyksta ženkliūs pasikeitimai: iš labai griežtos ir konservatyvios įstaigos bankai virsta jaukiu klubu. Nyksta stiklinės pertvaros, skiriančios kasą nuo kliento, vyrauja familiari atmosfera, atsisakoma juodų tamsių spalvų, granito grindis keičia kilimai. Prisitaikoma prie pakitusių kliento poreikių. Patalpos turi funkcionuoti taip, kad jos galėtų būti išnaudojamos ir po įstaigos darbo laiko. Vakare ir savaitgaliais patalpos klientui tampa prieglobsčiu, jį apsaugojančiu nuo galimų plėšikų ar blogo oro (bankomatai). Praktikoje tai įvykdoma tik atsisakius masyvių ir nemobilių konstrukcijų. Formuojamas banko įvaizdis, apimantis šiuos aspektus:

- Fizinė aplinka turi nusakyti paslaugas kaip greitas ir efektyvias.

- Eksterjeras ir interjeras turi būti aiškių linijų.
- Kruopščiai suplanuotas žmonių srautas, eilės turi atrodyti trumpos.
- Banko darbuotojai turi atrodyti užsiėmę ir nepriekaištingai apsirengę.
- Kompiuteriai, stalai, kopijavimo aparatai turi būti modernūs.
- Komunikacijos priemonės banko viduje paprasto ir aiškaus dizaino, kruopščiai parinktais tekstais ir fotografijomis.

Interjero svarba aiški ir supažindinanti banko klientus su naujomis paslaugomis. Siūloma banko erdvę suskirstyti zonomis, kur kiekviena iš jų pristatytų tam tikrą paslaugą, būtų nurodomas aiškus patalpos planas, kur klientas turėtų kreiptis turėdamas vienokius ar kitokius poreikius. Pagal šį modelį, klientai, kurie labiau pratę naudotis tradicinėmis banko paslaugomis, ieškantys fizinio kontakto, nukreipiami į vieną sektorių. Savitarnos zona tokiu atveju yra arčiau įėjimo, ten turėtų būti bankomatas ir informacijos centras. Atskiroje zonoje - darbuotojai, teikiantys paskolas ir kitas sudėtingesnes bankines paslaugas. Atskirų zonų suformavimas padidina kryžminio pardavimo tikimybę, nes klientas, norintis patekti į vieną sektorių, mato ir kitus du.

Jau buvo minėta, kad formuojant aplinką didelis dėmesys turi būti teikiamas išpūdžiams ir jausmams. Pagrindinis reikalavimas bankui - patikimumas, todėl ir patalpos turi sukurti stabilumo ir saugumo išpūdį. Sunku pasitikėti banku, kurio darbuotojai vilki sportinę aprangą, įranga pasenusi, o aplinka netvarkinga. Kitas aspektas, išskylantis iš saugumo jausmo būtinybės - konfidencialumas. Aptarnavimo zona turėtų būti suprojektuota taip, kad klientai negalėtų girdėti svetimų pokalbių ar pastebėti kitų klientų sąskaitų išklotinių. Klientas banko viduje turi jaustis saugus.

Patogumas yra svarbus visų paslaugų įsigijimui. Ši savybė pasireiškia ir išorėje: padalinio geografinėje vietoje (ar patogiu, aišku kaip privažiuoti), automobilių parkavimo aikštelėje, ir viduje: įstaigos vidus neturėtų klaidinti kliento, nuorodos kur kreiptis vienu ar kitu klausimu yra būtinos.

Šiame darbe jau buvo minėta, kad vienas iš didžiausių nepatogumų klientams yra eilės. Vidinis patalpų projektavimas gali iš dalies išspręsti laukimo problemą. Klientai, siekiantys išspręsti panašias problemas, turi laukti vienoje eilėje, kad nekiltų situacija, kad vieni laukia ilgiau, o kiti trumpiau. Šią problemą paprastai išsprendžia elektroniniai prietaisai, nusakantys kliento eilės numerį. Mažesniuose banko padaliniuose ši problema išsprendžiama ne įrengimų pagalba, o tiesiog aptveriant tam tikrą erdvę (pavyzdžiui, aplink kasas) - taip suformuojama viena eilė ir išsprendžiama konfidencialumo problema.

Reklaminiai ar informaciniai standai, įvairūs lankstinukai ne tik informuoja klientą apie teikiamas paslaugas, bet ir padeda užimti jo laiką laukimo metu. Idealu, jei klientai turėtų galimybę

perverstį naujausią spaudą, tačiau bent jau Lietuvoje bankuose spaudos leidiniai prieinami tik svarbesniems klientams.

1.4. Banko paslaugų teikimo procedūra

Jau nagrinėjant personalą bei klientus buvo paminėta procedūrų svarba. Anksčiau klientams užtekdavo, kad bankuose į juos kreiptųsi vardu, šypsotųsi ir padėkotų už buvimą banko klientu. Šie principai galioja ir dabar, tačiau, didėjant konkurencijai, nuolat vykstant susijungimams, to nebepakanka. Klientų lūkesčiai yra suformuoti iš jų buvusio patyrimo ir tai net nebūtinai turi būti kita finansinė institucija. Formuojant banko įvaizdį siekiama, kad kliento pasitenkinimas būtų maksimalus ir neįtakotas atskirų atsitiktinumų ar individų. Klientų aptarnavimo procedūros turi būti kuriamos asmens neprarusio santykio su klientais ir apimti ne tik aptarnaujanti personalą, bet ir visą įstaigos struktūrą.

P.Mudie ir A. Cottam (2000) išskiria tokias paslaugų teikimo proceso fazes:

1. *Kreipimasis* (telefonu, faksu, elektroniniu būdu, asmeniškai). Siekiant siūlomas paslaugas pateikti patraukliai, reikėtų pasistengti, kad klientui kontakto užmezgimas nebūtų sudėtingas procesas.

2. *Registravimasis*. Klientas pateikia asmeninę informaciją, priežastį dėl kurios kreipėsi į paslaugų teikėją. Klientas turi jaustis laukiamas.

3. *Diagnozė*. Darbuotojas turi įdėmiai išklaudyti kliento pageidavimų ir leisti klientui pajauti, kad jo poreikiai yra suprasti.

4. *Paslaugos teikimas*. Svarbiausia paslaugų teikimo proceso dalis, kitos fazės turi ją paremti.

5. *Išsiskyrimas*. Paskutinis įspūdis gali būti toks pats svarbus kaip ir pirmasis. Reikėtų paskatinti klientą kreiptis dar kartą, pateikti papildomos medžiagos.

6. *Tęsinys*. Paslaugų teikėjai kreipiasi į klientą, siekdami iširti jo pasitenkinimą ar nepasitenkinimą.

Siekiant efektyviai valdyti paslaugos teikimo procedūrą, reikia sudaryti paslaugos teikimo scenarijų, kurio kūrimas turėtų apimti abiejų šalių, dalyvaujančių teikimo procese, patirtį. Idealu, jei klientas galėtų ne tik apibūdinti operacijas su kuriomis susiduria paslaugos teikimo metu, bet ir galėtų pasiūlyti savo pageidaujama modelį. Kuriant paslaugos teikimo scenarijų, labai svarbi yra ir tiesiogiai klientus aptarnaujančio personalo nuomonė bei patirtis.

V. Gerson (1998) suformavo tokius klientų aptarnavimo plano žingsnius:

1. Sukurti aptarnavimo standartus. Darbuotojai turi žinoti ko iš jų yra tikimasi vienoje ar kitoje situacijoje, koku būdu jie gali būti įvertinti ir premijuoti. Jau šitoje stadijoje galima

pradėti naudoti „paslaptinę“ pirkėją, kada vienas klientas galės nustatyti aptarnavimo kokybės lygį tiesioginės sąveikos metu, kitas bendraudamas telefonu. Šiame tyrimo procese galima išsiaiškinti ko klientas tikisi, ir taip sudaryti standartus personalui.

2. Aukščiausio lygio vadovai turi būti matomi klientams, atvykusiems į banką, o iškilus problemai lengvai pasiekiami.

3. Aptarnavimo kokybės mokymai darbuotojams. Pagrindinės sąlyčio su klientais vietos yra: prie kasos langelio, už stalo, bendraujant telefonu ir prie bankomato. Darbuotojai tiesiogiai nekontaktuojantys su klientais, turi palaikyti kontakto zonos darbuotojus. Kai darbuotojai yra apmokomi, jiems patiems paliekama atsakomybė už jų aptarnavimo kokybę, kurią įgyvendinant darbuotojams reikėtų ruošti ataskaitą apie jų nudirbtus darbus.

4. Išmatuoti aptarnavimo lygį. Darbuotojams, kurie nepateisina finansinės institucijos lygio, suteikiama proga pakeisti savo nuomonę apie aptarnavimą. Jei atitinkamas darbuotojas nepakeičia savo požiūrio, jam būtina surasti tokią darbo vietą, kurioje jis tiesiogiai nekontaktuos su klientais. Kokybę iširti galima panaudojant įvairius metodus.

5. Leisti klientams apibrėžti kaip jie supranta aptarnavimą. Čia puikiai tinka fokusuotos grupės.

6. Nustatyti aptarnavimo standartus ir tvirtai jų laikytis.

7. Apdovanoti gerai savo darbą atliekančius darbuotojus. Vidiniai banko apdovanojimai, smulkūs suvenyrai, nominacijos ir premijos.

8. Puiki vidinė komunikacija. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti standartus.

9. Padėkoti klientams už tai, kad jie bendradarbiauja su banku.

10. Klausti kliento, ar jis neturi problemų, gal yra kokių nors giminaičių ar pažįstamų, kuriems taip pat reikalingos bankinės paslaugos.

Tokios galėtų būti bendros gairės siekiant sukurti klientų aptarnavimo modelį. Procedūromis siekiama nustatyti standartinius žingsnius, kuriuos turi atlikti kiekvienas kontaktinės zonos darbuotojas ir su kuriais susiduria banko klientai.

Kai kurie bankai labai detalčiai nusako visus veiksmus, kurie galimi aptarnaujant klientus, kiti palieka didesnę laisvę darbuotojams. Minimalios procedūros turi būti nustatytos kiekvienam kontakto tipui. Procedūros turėtų būti vertinamos atsižvelgiant į jų patogumą klientui ir kontaktinės zonos darbuotojui bei efektyvumą.

1.5. Žmogiškasis faktorius banko paslaugų sąveikos procese

Sąveikos tarp paslaugų teikėjo ir kliento metu klientas yra veikiamas trijų pagrindinių elementų - žmonių, procedūrų ir fizinio akivaizdumo (Kinduryš V., 1993). Tiesioginio kontakto metu žmogiškasis faktorius yra svarbiausias ir dažniausiai nulemia viso proceso

sėkmę. Ar sąveika bus sėkminga, priklauso nuo abiejų dalyvių. Paslaugų teikėjui sėkmingas kontaktas reiškia ne tik paslaugos pardavimą esančiu momentu, bet ir ilgalaikių ryšių sukūrimą, patenkintų ir lojalių klientų įsigijimą. Klientas visų pirma nori būti suprastas, ieško pagalbos išspręsti iškilusią problemą ar patenkinti atsiradusį poreikį.

Personalas. Tiesioginio ar netiesioginio kontakto metu klientas susiduria su jį aptarnaujančiu personalu. Kaip jau buvo minėta banko paslaugų atveju, net ir nutolusio kontakto atveju reikalingas bent vienas apsilankymas banke, kurio metu yra pasirašoma sutartis tarp paslaugų teikėjo ir gavėjo. Taigi banko klientas neišvengiamai susiduria su paslaugų teikėjo personalu. Kaip ir kitų paslaugų atveju, nuo paslaugų pirkimo proceso didele dalimi priklauso kliento pasitenkinimas ir jo nuomonė apie pačią finansinę instituciją.

Teoriniame lygmenyje paprastai skiriami tokie aptarnaujančio personalo tipai sąveikos su klientu aspektu:

- kontaktinės zonos darbuotojai (front office);
- personalas, tiesiogiai nebendraujantis su klientais (back office);
- vadovybė.

Priklausomai nuo konkretaus banko struktūros, galimi įvairūs padaliniai bei skirtingas kontaktinės zonos darbuotojų skirstymas, išskiriant kasininkus, darbuotojus, bendraujančius su individualiais klientais ar juridinių asmenų atstovais, paskolų teikėjus ir pan. Kiekviena įmonė pasirenka jai geriausiai tinkančią struktūrą, tačiau galima išskirti bendrą tendenciją, kad žemiausiai banko darbuotojų kasti priklauso darbuotojai, tiesiogiai bendraujantys su klientais.

Kontaktinės zonos darbuotojai vadinami įmonės veidu. Jie priklauso prie regimosios banko aplinkos, yra atsakingi už pardavimus ir tiesioginius ryšius su banko klientais. Kontaktinės zonos darbuotojai patiria didžiausią stresą, už savo darbą gauna mažiausią atlygį ir bendradarbių bei visuomenės akyse yra labiausiai nuvertinami. Būtent dėl šių priežasčių darbuotojai, tiesiogiai bendraujantys su klientais, dažnai keičiasi, tuo pačiu sukeldami nepatogumus savo darbdaviui (naujo darbuotojo apmokymo kaštai) bei klientams (lėtesni naujo darbuotojo darbo tempai, nesugebėjimas paaiškinti apie produktą). Pastaruoju metu siekiama apversti struktūrinę piramidę aukštyn kojomis, vertingiausiais darbuotojais paskiriant kontaktinės zonos personalą, užtikrinant, kad visi kiti banko padaliniai dirbtų siekiant sukurti kuo geresnes sąlygas klientų aptarnavimui.

Norint suburti gerą darbuotojų komandą, svarbu užtikrinti jų pasitenkinimą darbu bei darbo vietos branginimą. Dažnai klientų nusivylimą lemia nepakankamas darbuotojų dėmesys. Siekiant padidinti darbuotojų norą gerai dirbti, reikia siekti jų lojalumo įmonei ir didinti jų pasitenkinimą darbu. Kitaip tariant, darbuotojų lojalumas įtakoja klientų lojalumą įvairiais būdais.

Lojalus bankui darbuotojas siekia kuo geriau aptarnauti klientą, skirdamas jam kiek

galima daugiau dėmesio ir pastangų. Asmeninio pardavimo svarba išplaukia iš tokių paslaugų savybių, kaip neatsiejamumas, kliento dalyvavimas pardavimo procese. Įmonės, kurios didesnę dėmesį skiria marketingui pardavimų metu, gali pasiekti geresnių rezultatų nei tos, kurios visą dėmesį skiria marketingui prieš pardavimą. Dėl darbuotojų svarbos, dalis rėmimo veiklos turi būti nukreipta motyvuojant personalą, didinant jų lojalumą įmonei.

Kaip teigia D.K. Hoffman ir J.E.G. Bateson (2002), pagrindinės priežastys, kodėl tiesiogiai bendraujantys su klientais darbuotojai jaučia nepasitenkinimą savo darbu yra šios:

- Darbuotojas jaučiasi neįvertintas, ypač jei vadovaujamosi posakiu „klientas visuomet teisus“, kai kurie klientai tyčia pabrėžia savo viršenybę darbuotojų atžvilgiu.
- Nesugebėjimas susitapatinti su jam patikėtu vaidmeniu. Darbuotojas negali leisti prasiveržti savo jausmams, gali jaustis susierzinęs ir nelaimingas, tačiau turi šypsotis. Ypatingai sunkus šios problemos atvejis, kai darbuotojas nepritaria banko politikai.
- Teritorinis konfliktas. Kontaktinės zonos personalas linkęs susirasti vietą, kurioje jis gali pasislėpti nuo kliento ir kitų darbuotojų, ir šios vietos praradimas gali sukelti rimtas pasekmes.

Personalo nepasitenkinimas ir susierzinimas yra jaučiamas banko klientų, tačiau daug konfliktų iškyla ne vien dėl darbuotojų vidinių problemų. Klientai jaučia neatitikimą tarp savo lūkesčių ir realybės ir dėl netinkamos marketingo programos. Bankas yra įvairių taisyklių suvaržyta finansinė institucija, todėl dažnai klientų nepasitenkinimas kyla dėl to, kad jie nesupranta tų taisyklių būtinumo. Klientas gali nesuprasti, kad atlikti vieną ar kitą operaciją draudžia įstatymai ar techninės banko galimybės. Darbuotojas turi išklausti kliento nepasitenkinimą ir stengtis pašalinti jo priežastis. Jis gali arba paaiškinti taisykles, jų svarbą, arba būti ypač kategoriškas ir neieškoti kompromisų. Galimas ir toks atvejis, kai siekdamas nukreipti kliento pyktį, darbuotojas pritaria kliento pasipiktinimui, aiškina, kad jis labai norėtų jam padėti, tačiau jam neleidžiama. Tokiu atveju darbuotojas įgyja kliento simpatiją, tačiau neigiamas kliento požiūris į banką išlieka.

Suderinti klientus ir firmos pajėgumus yra būtina. Vadybininkai turi įdėmiai apsvarstyti, ar klientų poreikius atitinka teikiamų paslaugų kokybė, aptarnavimo greitis, fizinis paslaugų teikimo akivaizdumas, galimybė aptarnauti daug klientų vienu metu. Taip pat reikia įvertinti, ar personalas tinkamai patenkina klientų poreikius, ar galima tinkamai konkuruoti su konkurentais. Akivaizdu, kad klientai susiduria ir ne su visai geranoriškų personalu. D.K. Hoffman ir J.E.G. Bateson (2002), išskiria šiuos veiksnius, dėl kurių labiausiai nepatenkinti klientai :

1. Neatsakingas personalas.

2. Mažai informuotas personalas.
3. Kontaktinės zonos personalas, kuris ir aptarnaudamas klientą toliau tęsia savo asmeninius pokalbius telefonu.
4. Personalas, kuris neaptarnauja klientų, teigdamas, kad **tai** ne jo įgaliojimuose.
5. Personalas, kuris iš aukšto kalba su klientais.
6. Personalas, kuris negali paaiškinti kaip veikia produktas.

Išvengti tokių nepageidaujamų personalo veiksmų įgalina banko vadovybės nustatytos procedūros, komunikacija banko viduje, bendrų ir asmeninių tikslų nustatymas. Tradiciškai dauguma banko paslaugų yra suteikiamos asmeninio kontakto metu, todėl ne viskas gali priklausyti nuo vadovybės sudarytų aptarnavimo etapų ir procedūrų. Didelę įtaką sąveikos proceso kokybei turi žmogiškosios savybės. Skiriamos tokios pageidautinos kontaktinės zonos darbuotojų savybės:

- Entuziazmas.
- Inteligencija.
- Patikimumas.
- Atsidavimas.
- Iniciatyva.
- Kūrybingumas.
- Pasitikėjimas savo jėgomis.
- Jautrumas.

Be darbuotojų savybių, pabrėžiami ir tokie įgyti įgūdžiai bei žinios, be kurių sąveikos procesas nėra pilnavertis:

- Bendravimo įgūdžiai.
- Žinios apie produktą.
- Žinios apie banką.
- Žinios apie rinką.

Pateiktos savybės reikalingos kiekvienam darbuotojui, dirbančiam pardavimų srityje ir tiesiogiai bendraujančiam su klientais. Kai kurios iš jų yra įgimtos (jautrumas, patikimumas), kitos gali būti išugdytos (pasitikėjimas savo jėgomis). Bendravimo įgūdžiai turi būti išugdyti. Komunikabilumas galėtų būti priskirtas prie vidinių darbuotojų savybių, tačiau jis turi būti koreguojamas pritaikant prie vidinių banko procedūrų bei nuostatų. Prie bendravimo įgūdžių reikėtų priskirti mokėjimą elgtis kritinėse situacijose, valdyti aptarnavimo procesą, sugebėjimą pateikti įgytas žinias.

Kontaktinės zonos personalas, be įgimtų ir išsiugdytų savybių bei įgūdžių, turi įgyti tokias žinias:

- Apie kompaniją kurioje dirba: jos paslaugas, įkainius, rinkos dalį, vadovybę, nuolaidų politiką.
- Apie konkurentus: bendrą rinkos situaciją, naujai pasirodžiusius produktus, potencialius naujus klientus (nors individualių klientų atveju tai būtų sunku padaryti).
- Apie banko produktus: produkto išmanymas yra būtinas jei duodami patarimai. Taip pat reikia mokėti pateikti privalumus, kuriuos vartotojas įsigis drauge su paslauga.

Apmokymai yra reikalingi ne tik naujiems darbuotojams, bet ir anksčiau dirbantiems. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ne tik padidina pardavimus, kelia darbuotojų profesionalumą, bet ir ugdo jų lojalumą bankui. Personalui turi būti aiškiai nurodomos karjeros galimybės, stebint jų potencialą bei sugebėjimus.

Klientai. Siekiant užtikrinti sėkmingą sąveikos procesą, negalima atsiriboti nuo kito žmonių elemento kintamojo - klientų. Nors šis elementas tiesiogiai nepriklauso nuo įmonės, jį sunkiau valdyti, tačiau sėkmingam kontaktui užtikrinti yra ne mažiau svarbus. Klientai yra neatskiriama paslaugos dalis, todėl didele dalimi sėkmė priklauso ir nuo individualių kliento savybių bei kitų paslaugų vartotojų elgesio paslaugos teikimo metu.

Kai klientai tampa paslaugos dalimi (prie tokių paslaugų galima priskirti bankines paslaugas), klientų įvairovė ir suderinamumas labai įtakoja įmonės įvaizdį ir paslaugų kokybę. C. Lovelock, S. Vandermerve ir B. Lewis (1999) teigia, jog potencialūs klientai, dar neįsigiję paslaugos, apie ją gali susidaryti įspūdį iš to, kaip įmonės personalas bendrauja su klientais, kaip apsirengę kiti klientai, kaip jie elgiasi.

Tokiu būdu, paslaugose, kur vyrauja didelė kontakto svarba, vadovybė turi stengtis pritraukti reikiamus klientus. Iš kitos pusės, klientai turi žinoti, kokio elgesio ir išvaizdos iš jų yra tikimasi. Siekis yra ne pritraukti bet kokius klientus, o pritraukti reikiamus klientus reikiamu metu, tinkamoje vietoje, už atitinkamą kainą. Paslaugose, kur klientas tiesiogiai dalyvauja paslaugos teikimo procese, ir patys klientai tampa produkto dalimi, konfliktai gali kilti, kai susiduria asmenys iš skirtingų rinkos segmentų.

Tradiciškai marketingas daugiausiai buvo naudojamas naujų klientų pritraukimui, bet gerai valdomos įmonės daug laiko ir išteklių skiria esamų klientų išlaikymui ir „užauginimui“. Tiek marketingo specialistai (Kotler P., Armstrong G., 2001), tiek ir visuotines kokybes vadybos atstovai (Adomenas V., Kumpikaite V., 1999) teigia, kad pritraukti naują klientą įmonei kainuoja šešis kartus brangiau, nei išlaikyti jau esamą. Ne visi ilgalaikiai santykiai tarp vartotojo ir pardavėjo yra verti puoselėjimo, kai kurie klientai nebeatitinka įmonės strategijos dėl to, kad ji galėjo

pasikeisti, ar pasikeitė klientų poreikiai. Atidi analizė gali parodyti, kad daugelis santykių įmonei yra nenaudingi, nes jų išlaikymo kaštai viršija gaunamą pelną.

Gyvenimo ciklo teorija puikiai tinka banko paslaugų klientų segmentacijai. Kiekvieno žmogaus gyvenime išskyla tam tikri tęstinumo pokyčiai. Patys svarbiausi iš jų yra gimimas ir mirtis. Tarp jų egzistuoja tokie esminiai momentai kaip pirmas darbas, tėvų namų palikimas, vedybos, pirmo vaiko gimimas, vaikų išėjimas iš namų, pensija, artimo žmogaus mirtis. Tinkamas paslaugu teikėjas padeda klientui valdyti pasikeitusią situaciją (gauti paskolą, taupyti, investuoti). Kliento priskyrimas vienai ar kitai gyvenimo fazei leidžia ne tik dabartyje siūlyti jam reikalingiausius produktus, tačiau ir numatyti, kokių paslaugų ateityje jam gali prireikti.

Kitas būdas segmentuoti banko klientus - pagal jiems teikiamas paslaugas bei pačių klientų pelningumo išskyrus kelias klientų grupes, lengviau sudaryti programas kaip perkelti klientą į aukštesnį pelningumo lygį, kiek dėmesio tikslinga skirti vieno ar kito segmento klientams.

Apjungiant gyvenimo ciklo ir klientams teikiamų banko paslaugų grupavimo būdus, galima stebėti, kaip kritiniais gyvenimo momentais kinta paslaugų gavėjų pelningumas.

Nors dažniausiai įmonės klientūrą sudaro asmenys iš skirtingų rinkos segmentų, geriausiai tuos segmentus atskirti erdvėje ir laike. Geriausias vietos atskyrimo pavyzdys - ypatingai svarbių banko klientų (VIP) aptarnavimas atskirose patalpose, teritorinis segmentavimas, individualių ir verslo klientų atskyrimas. Nuosekliai atskirti klientus laike yra sudėtingiau, tačiau geriausi rezultatai pasiekiami, kai viena grupė su kita nekontaktuoja.

Norint padidinti pelną, reikia pažinti savo klientą. Tam reikalingas tam tikras segmentavimas kuris leidžia tiksliau apibrėžti kliento poreikius, išteklius, gyvenimo stilių. Tai žinant, galima susidaryti preliminarią nuomonę, kaip su tuo klientu galima bendrauti. Tos pačios komunikacijos priemonės ir bendravimas netiks jauniems žmonėms, besiruošiantiems pirkti savo pirmąjį butą ir komfortabilumo siekiančius pensininkus, nors galima daryti prielaidą, kad abi šios grupės gali būti vienodai pelningos. Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad segmentavimas visų pirma reikalingas siekiant geriau pažinti savo klientą, paruošiant jam tinkamą aptarnavimo lygį, išskiriant pelningus klientus ir jiems teikiant aukštesnio lygio paslaugas bei siekiant suformuoti įmonės įvaizdį. Klientai yra neatsiejama banko paslaugų teikimo dalis. Ir nors išties didžiosios paslaugų teikimo dalies klientas nemato ir paprastai nesupranta (pavyzdžiui kaip yra atliekamas mokėjimo pavedimas, kaip techniškai yra investuojami jo pinigai), jo dalyvavimas yra būtinas. Paslaugos gavėjas kreipiasi į paslaugos teikėją atsiradus tam tikram poreikiui ar iškilus problemai ir dažniausiai dalyvauja fiziškai. Analizuojamo banko - AB „NORD/LB“ Lietuva - marketingo padalinio darbuotojai išskiria tris kliento dalyvavimo valdyje momentus:

- „sunkių“ klientų dalyvavimo valdybę,

- nepatogumus laukiant (dėl kliento fizinio dalyvavimo visuomet išskyla eilių grėsmė),
- didėjančią savitarnos svarbą finansiniame sektoriuje.

Reikia pripažinti, kad posakis „klientas visada teisingas“ ne visada teisingas. Sutinkami ir tokie vadovai, kurie dažniausiai palaiko personalo pusę, ir tokie, kurie neįsiklauso į personalo pastabas. Jei visuomet yra palaikoma personalo pusė, kyla pavojus, kad sąžiningi klientai gali būti traktuojami kaip potencialūs nusikaltėliai. Reikėtų išsiaiškinti priežastis, kurios verčia ar leidžia atsirasti nepageidaujamiems klientams. Blogiausiu atveju, įmonė turi išmokti valdyti nepageidaujamus santykius, tačiau visų geriausia tokių klientų nepritraukti. Netinkamas klientų elgesys įtakoja ne tik kitų klientų pojūčius, bet ir personalą. Kliento priskyrimas vienai iš nepageidaujamų grupių padeda darbuotojams valdyti santykius bei priimti konfliktą ne taip asmeniškai. 1 lentelėje išsamiai apibūdinami dažniausiai pasitaikančių nepageidaujamų klientų tipai.

Įvardijant „sunkių“ klientų tipus, personalui lengviau morališkai pasiruošti būsimam susidūrimui, banko vadovybei suformuoti standartinius žingsnius kaip geriausiai valdyti sąveiką su tokiais klientais.

Klientams fiziškai dalyvaujant paslaugos teikime, išskyla grėsmė atsirasti eilėms. Eilės, su kuriomis susiduria klientai laukdami paslaugos teikimo, gali suformuoti neigiamą įspūdį. Jei klientas eilėje pralaukia ilgesnį laiką, darbuotojų paslaugumas ir profesionalumas nebegali ženkliai įtakoti pasitenkinimo paslauga.

Jei klientas nieko neveikia, laukimo laikas gali atrodyti begalinis. Bankų praktikoje dažniausiai klientams siūlomi lankstinukai ar kitokia reklaminė medžiaga. Versti klientus klausyti muzikos, kol jie laukia prie telefono ragelio, gali paslaugos gavėjus įsiutinti. Laukimas iki proceso atrodo ilgesnis, nei laukimas proceso metu, o po procesinis laukimas atrodo ilgiausias iš visų. Susidoroti su tokia situacija padeda frazės, leidžiančios suprasti, kad klientas yra pastebėtas ir paslaugos teikimas jau prasidėjo: „Aš mielai Jums padėsiu kai tik atsilaisvinsiu“. Kvito ar sutarties laukimas, kai paslaugos teikimas jau baigtas, yra dar labiau erzinantis. Vėl gi, geriausias būdas sumažinti nepasitenkinimą - nuolat informuoti klientą apie vykdomus veiksmus.

„Sunkių“ klientų tipai“

Kliento tipas	Elgesys	Dalyvavimo valdyme galimybės
Egocentriškas klientas	Reikalauja suteikti paslaugą tuoj pat, ignoruoja kitų klientų poreikius, menkina aptarnaujantį personalą	Susidūrimas su tokiais klientais ypatingai sunkus naujiems darbuotojams, kurie dar nėra tikri savo jėgomis. Negalima leisti sunaikinti darbuotojų ego. Reikia parodyti, kad darbuotojas gali išspręsti problemą, bei pritaikyti tokias frazes, kad klientas jaustųsi išskirtinis ir neapribotas banko taisyklių.
Garsiai reiškiantys savo nuomonę klientai	Akimirksniu garsiai išrėžia savo blogą nuomonę apie įstaigą, nevaldo emocijų ne tik personalo, bet ir kitų klientų akivaizdoje	Visų pirma tokį klientą reikėtų stengtis izoliuoti nuo kitų klientų. Galima sutikti su kai kuriais teiginiais, taip stengiantis sumažinti stresą, įvykdyti kliento pageidavimus nekreipiant dėmesio į žodžius, arba leisti klientui atvėsti (jei jokie įkalbinėjimai nusiraminti nepadedą, reikia palikti klientą vieną - patirtis rodo, kad tokie klientai paprastai grįžta ir atsiprašo už netinkamą savo elgesį)
Isteriški klientai	Jei kas nors nevyksta taip, kaip buvo suplanuota, šiam kliento tipui prasideda nervinis priepuolis	Valdant tokių klientų dalyvavimą, pasitelkiamos panašios priemonės kaip ir prieš tai buvusiame tipui. Tokiam klientui reikia „nuleisti garą“, nusiraminus suteikiama paslauga. Dėl iškilusių nesklandumų darbuotojas turi prisiimti kaltę, nekaltinti kitų ir atsiprašyti.
Diktatoriški klientai	Panašus elgesys kaip ir egocentriško kliento. Viskas turi vykti taip, kaip šis klientas nori	Negalima leisti, kad šis klientų tipas nepagarbiai elgtųsi su klientais. Geriausia yra paaiškinti, kas gali būti padaryta nedarant specialių išimčių. Lūkesčių pateisinimas dažniausiai užkerta kelią tolesniam konfliktui.
Nuolat nuolaidų reikalaujantys klientai	Nepatenkinti dėl esančių įkainių ir pasiruošę tai pareikšti visiems	Negalima atmesti galimybės, kad šis klientų tipas išreiškia bendrą nuomonę. Jei klientas darosi nepelningas, geriausia stengtis, kad jis pasirinktų kitą paslaugų teikėją.

Šaltinis: AB „NORD/LB“ Lietuva dokumentai, 2005.

Klientui, žinančiam kiek laiko reikės laukti, laikas eilėje praeina greičiau. Nepaaiškintos eilės atrodo ilgesnės nei paaiškintos. Klientai nori paaiškinimo ir kuo anksčiau jiems suteikiama informacija, tuo greičiau slenka laikas. Puikus pavyzdys yra kasininkai, kuriems tam tikru metu reikia atlikti kitas pareigas, ir klientų aptarnavimas tuo metu yra neįmanomas (pvz. perskaičiuoti pinigus).

Klientai mato visus kasininkus ir negali suprasti, kodėl ne visi aptarnauja klientus. Vadovybė gali arba informuoti klientus apie tai, kad kasininkai turi ir kitų įsipareigojimų, arba pašalinti fizinę galimybę jiems pamatyti kasininką.

Siekiant sumažinti nepasitenkinimą laukimo eilėje metu, reikia stengtis išvengti nesąžiningų eilių. Šiuo atveju geriausia yra sudaryti bendrą eilę visiems klientams, siekiant kad vėliau atvykęs klientas nebūtų aptarnautas anksčiau už jau laukusį. Kita problema - klientams, kurie skambina telefonu, suteikiama pirmenybė. Vadovybė turi apsvarstyti įvairius būdus

išspręsti šią problemą - perskambinti klientams vėliau, nukreipti skambučius ar suformuoti atskirą skambučių centrą.

Klientai linkę ilgiau laukti vertingesnės paslaugos. Vadovybė turėtų suprasti, kokią vertę paslaugai suteikia klientas, ir koks, kliento manymu, ilgiausias protingas laukimo laikas.

Vienas iš galimų būdų valdyti klientų srautus piko metu yra pasiūlyti dalį paslaugų įsigyti savitarnos būdu. Didėjant klientų įtraukimui į paslaugų teikimo procesą, darbo našumas mažėja. Didėjant savitarnai, personalas gali aptarnauti kitus klientus, pildyti popierius ir pan. Taigi, klientų įtraukimas paspartina paslaugų teikimą, labiau jį individualizuoja, tačiau klientų nepatyrimas sumažina darbuotojų našumą. Bet kokių atveju reikia išsiaiškinti, kokio savitarnos lygio vienos ar kitos paslaugos teikime pageidauja klientai. Naudojant savitarną, klientams turi būti paaiškinamos jos priežastys, akcentuojami privalumai klientams. Jei klientams atrodo, kad dėl savitarnos įvedimo naudos turės tik įmonė, jie greitai gali pereiti pas pilnai aptarnaujančius konkurentus. Savitarnos privalumai yra šie:

- patogumas,
- individualizacija,
- kaštų taupymas (bankomatas leidžia išgryninti pinigus pigiau nei banko kasoje, be to tai galima padaryti 24 val. per parą).

Darbuotojai turi išmanyti kaip veikia paslauga ir suprantamai tai paaiškinti klientui. Niekas negali taip atbaidyti kliento nuo savitarnos, kaip darbuotojas, nesugebantis to pademonstruoti. Jei banke įdiegta savitarna, vertėtų nuolat stebėti procesą bei suprasti, kokias dar paslaugas jie norėtų įsigyti savitarnos būdu.

Tinkamas darbuotojų ir klientų sąveikos procesas skatina ilgalaikių santykių atsiradimą, bei visoms įmonės vertingiausių - lojalių klientų gausėjimą.

Sandorio metu dvi pusės apsikeičia tam tikromis vertybėmis. Vienas sandoris ar net daug jų nebūtinai perauga į santykius, nes jiems reikia tarpusavio atpažinimo ir žinojimo. Jei sandoriai yra beveik anonimiški, nekaupiami jokie ilgalaikiai duomenys apie kliento įgyjamas paslaugas ir pirkėjas bei pardavėjas beveik vienas kito nepažįsta, tuomet galima teigti, kad jokie marketingo požiūriu svarbūs santykiai neegzistuoja.

Narystės santykiai atskleidžia tokius formalius santykius, kai paslaugų teikėjas ir žinomas klientas bendrauja tarpusavyje, abu patirdami naudą. Įmonė patiria naudą galėdama identifikuoti savo klientus bei tuomet, kai, žinodama jų pomėgius bei įpročius, gali prognozuoti savo pinigų srautus. Informacija gali būti naudinga ir segmentacijai.

Žinant nuolatinių klientų adresus, galima naudotis tiesioginio marketingo priemonėmis - reklama paštu, telefonu, nuolaidų kuponais ir pan. Klientui ilgalaikiai santykiai taip pat yra naudingi, nes pažįstant darbuotojus galima tikėtis operatyvesnio, tikslesnio ir

labiausiai atitinkančio individualius poreikius iškilusios problemos sprendimo.

Lojalus klientas įmonei reiškia nuolatinės pajamas ilgu laikotarpiu. Klientai bus lojalūs tik tuo atveju, jei jie gaus didesnę naudą bei geresnę kokybę už patirtas išlaidas nei pas konkurentus. Jei teikėjas nuvilia klientą ar konkurentai suaktyvina savo veiksmus iškyla riziką, kad klientas gali būti prarastas.

C. Lovelock, S. Vandermene ir B. Lewis (1999) teigia, jog lojalūs klientai paprastai būna pelningesni dėl šių priežasčių:

- Pelną nulemia augančios pirkimų apimtys (banko paslaugų atveju - sąskaitos dydis). Laikui bėgant, verslo klientai auga ir jiems reikalingos didesnės lėšos. Individualių pirkėjų šeimos papildoma naujais nariais, atitinkamai išauga ir pirkimai. Abiejų tipų pirkėjai gali nuspręsti, kad jie paslaugas nori įsigyti tik iš vieno teikėjo.
- Pelnas iš sumažėjusių operacinių kaštų. Klientams tampant labiau išprususiems, jie kelia mažiau reikalavimų teikėjams (reikia mažiau informacijos ar pagalbos), jie padaro mažiau klaidų susijusių su operacijų procesu, yra greičiau aptarnaujama.
- Pelnas dėl atsiliepiamųjų kitiems klientams. Teigiamos rekomendacijos iš lūpų į lūpas pasiekia geresnius rezultatus nei reklama, be to įmonei nekainuoja.
- Pelnas dėl kainos lygio. Nauji klientai gauna nuolaidas, o ilgalaikiai klientai dažniau pasiryžę mokėti standartines kainas. Be to, jei klientai pasitiki teikėjais, jie gali sutikti mokėti aukštesnes kainas piko metu ar už ypač greitai atliktą užsakymą.

Taigi, sąveikos marketinge didžiausias dėmesys turi būti skiriamas trimis faktoriams: žmonėms, procedūroms ir fiziniam akivaizdumui. Jeigu procedūros ir fizinis akivaizdumas gali būti griežtai reglamentuoti ir užtikrintas jų atitikimas reikalavimams, tai žmogiškasis faktorius yra sunkiausiai valdomas sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo elementas.

Procedūrų ir fizinio akivaizdumo kokybę užtikrinti gali bet kuris šiuolaikinis bankas, skyręs atitinkamas investicijas. Tuo tarpu žmogiškojo faktoriaus valdymas reikalauja ne tiek piniginių lėšų, kiek nuolatinės priežiūros ir patirties. Todėl žmogiškasis faktorius šiuolaikinėje bankininkystėje yra vienas iš svarbiausių banko paslaugų kokybę lemiančių veiksnių.

2. AB BANKO „NORD/LB“ LIETUVA DARBUOTOJŲ IR KLIENTŲ SĄVEIKOS TYRIMAS

Siekiant nustatyti silpnąsias banko kliento ir jo darbuotojų sąveikos sritis, planuojam atlikti tyrimą, kurio tikslas - išanalizuoti AB „NORD/LB“ Lietuva ir jo individualių klientų sąveikos ypatumus.

2.1. Tyrimo metodologija

Analitinėje dalyje sąveika tiriama AB banko „NORD/LB“ Lietuva filiale. Stengiamasi atsižvelgti ir į klientų, ir į kontakto zonos darbuotojų reikmes.

Duomenų, reikalingų tyrimui, šaltinius galima suskirstyti į tris stambias grupes:

- banko renkami vidiniai duomenys,
- klientų, kontakto zonos darbuotojų ir specialistų apklausos ir interviu,
- stebėjimo būdu gauti duomenys.

Tiriant paslaugų teikėjo ir kliento sąveiką AB „NORD/LB“ Lietuva banke, planuojamas atlikti tyrimas, kuris susidės iš trijų etapų:

- stebėjimo banko filiale;
- banko turimų duomenų analizė;
- klientų ir darbuotojų apklausa.

Stebėjimas atliekamas centriniame banko filiale. Stebėjimo metu siekiama nustatyti šiuos kliento ir paslaugų teikėjo sąveikos parametrus:

- vidutinį eilių ilgį (šis rodiklis apskaičiuojamas stebėjimo metu, matuojant naudojamosi standartinėmis laiko matavimo priemonėmis, duomenys apvalinami minučių tikslumu);
- darbuotojų sugebėjimą ir nusiteikimą suteikti klientams reikalingą informaciją (šie parametrai vertinami subjektyviai, nes stebimi atvejai negali būti išreikšti skaitmeninėmis charakteristikomis);
- klientų poreikių patenkinimo lygį (šis parametras taip pat vertinamas pagal santykį tarp nepatenkintų klientų poreikių ir klientams iš viso suteiktų paslaugų).

Stebėjimas atliktas 3 etapais. Vienas stebėjimo etapas vidutiniškai truko 3 valandas. Taigi, iš viso stebėjimas truko 9 valandas, per kurias surinkta duomenų visais nagrinėtais aspektais.

Banko turimi duomenys naudojami siekiant įvertinti: klientų pateiktų ir patenkintų

skundų skaičių; kontaktų tipų pasireiškimo dažnumą (įvertinama, koks kontakto tipas pasirenkamas dažniausiai); kontaktinės zonos darbuotojų kaita.

Kiti duomenys, reikalingi kliento ir paslaugų teikėjo sąveikai įvertinti, planuojami gauti naudojant anketinę apklausą. Apklausą sudarys dvi dalys:

- klientų apklausa;
- darbuotojų apklausa.

Sudarytose anketose klausimai grupuojami į atskiras grupes pagal pirmojoje darbo dalyje išskirtus sąveikos tarp paslaugų teikėjo ir kliento elementus:

- Fizinis akivaizdumas;
- Procedūros;
- Žmonės.

Vienas iš tyrimo tikslų - įvertinti kiekvieno faktoriaus svarbą kliento ir darbuotojo požiūriu. Todėl išvardinti tyrimo aspektai smulkinami, suteikiant jiems konkrečią išraišką, pagal kurią būtų galima įvertinti kiekvieno aspekto svarbą. Todėl anketą sudaro dvi dalys: pateikiamos faktorių grupės ir prašoma įvertinti kiekvienos iš jų svarbą, faktorių grupės smulkinamos ir prašoma įvertinti kiekvieno faktoriaus pasireiškimo lygį tiriamoje organizacijoje.

Visi anketoje įvertinimui pateikiami faktoriai pateikiami 2 lentelėje. Anketoje panaudotas grafinės skalės metodas, kuomet respondentų prašoma įvertinti kiekvieną faktorių 5 balų sistemoje, kur 1 balas reiškia minimalų faktoriaus pasireiškimą (ar svarbą), 5 - maksimalų.

Tiek darbuotojams, tiek ir klientams pateikiami tie patys klausimai. Tai leis palyginti, kaip tuos pačius sąveikos elementus interpretuoja skirtingi sąveikos subjektai. Apklausos metu buvo apklausta 325 klientų ir 17 banko darbuotojų. Reikiamas respondentų skaičius nustatytas įvertinus vidutinį per dieną centriniame banko filiale apsilankančių klientų skaičių (remiantis banko statistiniais 2005 m. duomenimis - 1142 - 1438 žmonių), kontaktinės zonos darbuotojų skaičių (anketos išdalintos visiems centriniame banko filiale dirbantiems kontaktinės zonos darbuotojams, tačiau ne visi jas užpildė) ir leistiną tyrimo paklaidą (iki 5 %).

Tyrimo metu surinkti duomenys analizuojami naudojant „MS Excel“ programinį paketą, kurio pagalba duomenų analizė pateikiama grafine forma bei lentelėse. Skaičiuojami šie statistiniai rodikliai:

- santykiniai rodikliai,
- vidurkiai,
- dispersijos,
- standartiniai nuokrypiai,

- variacijos koeficientai.

2 lentelė

Tyrimo anketoje analizuojami faktoriai

Faktorių grupė	Konkretus faktorius
Patalpos	<ul style="list-style-type: none"> • tvarka • apipavidalinimo atitikimas teikiamoms paslaugoms • konfidencialumo užtikrinimas • saugumo užtikrinimas • erdvumas
Aptarnaujantis personalas	<ul style="list-style-type: none"> • išvaizda • nusiteikimas padėti • žinios apie paslaugas • bendravimo įgūdžiai • mandagumas • supažindinimas su paslaugomis
Reagavimas į nusiskundimus	<ul style="list-style-type: none"> • skundų pateikimo sudėtingumas • reagavimo į skundus forma • reagavimo į skundus greitis • tikimybė, jog problema bus išspręsta
Eilės	<ul style="list-style-type: none"> • laukimo eilėje laikas • komfortas laukimo metu • erdvumas laukimo salėje • eilių valdymo sistema
Techninės priemonės	<ul style="list-style-type: none"> • mokesčių kvitai • kvitų pildymo pavyzdžiai • rašymo priemonės • galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose
Informacijos gavimas	<ul style="list-style-type: none"> • informacijos pateikimo aiškumas • pateiktos informacijos kiekis • galimybė gauti papildomos

Šaltinis: sukurta autoriaus

Santykiniai rodikliai leidžia įvertinti respondentų atsakymų bei kitų duomenų pasiskirstymą lyginant su visa duomenų baze, t.y. parodo, kokią dalį visų atsakymų sudaro konkretus atsakymo variantas (apklausų atveju).

Vidurkis leidžia įvertinti apibendrintą visų respondentų vertinimą konkretaus faktoriaus atžvilgiu. Jis apskaičiuojamas, naudojant svertinio aritmetinio vidurkio formulę:

$$x = \frac{\sum (x_i * f_i)}{\sum f_i}$$

Dispersija - tai variantų nuokrypių nuo vidurkio kvadratų vidurkių dydis. Jis parodo duomenų išsibarstymo vertinimo skalėje tolygumą. Dispersija apskaičiuojama pagal šią formulę:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) * f_i^2}{\sum f_i}$$

Čia \bar{x} - vidurkis

Vidutinis kvadratinis nuokrypis - tai dydis, parodantis, kiek vidutiniškai požymio reikšmės yra nutolusios nuo vidurkio. Šis dydis atspindi duomenų išsibarstymą ir leidžia įvertinti, respondentų nuomonių pasiskirstymą - maža vidutinio kvadratinio nuokrypio reikšmė rodo, jog visų respondentų nuomonės beveik sutampa, didelė reikšmė rodo, jog nuomonės yra skirtingos ir vidutinį faktoriaus vertinimą reikia vertinti su tam tikromis išlygomis. Vidutinis kvadratinis nuokrypis apskaičiuojamas kaip dispersijos kvadratinė šaknis:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Čia σ^2 - dispersija

Variacijos koeficientas. Šis koeficientas naudojamas variacijos laipsniui nustatyti. Tai yra vidutinio kvadratinio nuokrypio ir aritmetinio vidurkio santykis, išreikštas procentais:

$$v = \frac{\sigma}{x}$$

Variacijos koeficientas leidžia palyginti visiškai skirtingas visumas. Šio koeficiento vertinimas yra toks [Bartosevičienė V., 2001]:

Iki 10 % - variacija maža

10-20% - variacija vidutinė
 20-30% - variacija didelė
 virš 30 % - variacija labai didelė

Naudojant „MS Excel“ programą, duomenų analizė pateikiama lentelėse bei grafine forma, naudojant stulpelines diagramas.

Duomenų analizė pateikiama tolesnėje darbo dalyje.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Surinktų duomenų analizė atliekama pagal išskirtas faktorių grupes bei pateikiama apibendrinanti visų faktorių grupių analizė.

Pirmiausiai pateikiamas apklausos būdu gautas, respondentų nuomone, kiekvienos faktorių grupės svarbumo vertinimas, kuris leis tiksliau interpretuoti kiekvieno atskiro faktoriaus įtaką kliento ir paslaugų teikėjo sąveikai nagrinėjamoje įmonėje, atsižvelgiant į to faktoriaus svarbą klientui ir kontaktinės zonos personalui.

Faktorių grupių svarbumo vertinimai pateikiami 3 lentelėje. Joje pateikiami apklausos rezultatus apibendrinantys statistiniai rodikliai - vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir variacijos koeficientai.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, jog svarbiausia faktorių grupė, tiek klientų, tiek ir kontaktinės zonos darbuotojų nuomone, yra aptarnaujantis personalas. Vidutiniškai šio veiksnio svarba kliento ir paslaugų teikėjo sąveikai įvertinta 4,63 balo penkiabalėje sistemoje. Reikia pastebėti, jog apklausti darbuotojai šį veiksni vertina labiau - jų vidutinis svarbumo vertinimas yra 4,90 balo, o klientų-4,51 balo.

Mažiausią reikšmę kliento ir paslaugų teikėjo sąveikai banko paslaugų sektoriuje turi patalpos. Jų vidutinis svarbumo vertinimas yra tik 3,07 balo.

3 lentelė

Faktorių svarbos vertinimo, naudojam: apklausą, rezultatai

Faktorių grupė	Klientų vertinimas			Personalo vertinimas			Bendras vertinimas		
	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v
Patalpos	3,00	1,05	35,0	3,20	1,25	39,0	3,07	1,12	36,6
Aptarnaujantis personalas	4,51	1,77	39,3	4,90	1,73	35,2	4,63	1,76	38,0
Reagavimas į nusiskundimus	3,55	1,38	38,8	3,80	1,19	31,4	3,63	1,32	36,4
Eilės	4,23	1,54	36,5	4,60	1,58	34,4	4,35	1,56	35,9
Techninės priemonės	4,00	1,50	37,5	4,25	1,41	33,2	4,08	1,48	36,1
Informacijos gavimas	3,95	1,43	36,2	3,60	1,18	32,9	3,83	1,34	34,9

\bar{X} - vidurkis; a - standartinis nuokrypis; v - variacijos koeficientas

Visas faktorių grupes pagal svarbą (apklausos duomenimis) galima surikiuoti taip:

- Aptarnaujantis personalas;

- Eilės;
- Techninės priemonės;
- Informacijos gavimas;
- Reagavimas į nusiskundimus;
- Patalpos.

Skirtumai tarp klientų ir darbuotojų nuomonių yra nedideli. Labiausiai skiriasi jau aptartų aptarnaujančio personalo ir patalpų svarbumo vertinimai. Vertinimų skirtumai tarp klientų ir darbuotojų rodo galimas sąveikas tarp kliento ir paslaugų teikėjo kliūtis -jei kai kurie faktoriai darbuotojų yra vertinami mažiau nei klientų, tai natūralu, jog toje srityje galima laukti klientų nepasitenkinimo, kadangi iš įmonės pusės tai sričiai bus skiriamas mažesnis dėmesys nei klientas pageidautų. Analogiškai, jeigu darbuotojai kurį nors faktorių vertina gerokai labiau nei klientai, tai šiam faktoriui bus skiriamas per didelis dėmesys ir tai be reikalo atitrauks personalą nuo kitų faktorių, kurie klientui yra svarbesni.

4 lentelė

Patalpų vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai

Faktoriai	Klientų vertinimas			Personalo vertinimas			Bendras vertinimas		
	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v
tvarka	4,48	0,67	15,0	4,90	0,30	6,1	4,50	0,66	14,7
apipavidalinimo atitikimas teikiamoms	4,35	0,94	21,5	4,75	0,54	11,3	4,37	0,92	21,1
konfidencialumo užtikrinimas	4,08	0,85	20,8	4,70	0,46	9,8	4,11	0,84	20,5
saugumo užtikrinimas	4,60	0,73	16,0	4,85	0,65	13,5	4,61	0,73	15,9
erdvumas	3,03	1,27	42,1	4,80	0,51	10,6	3,13	1,31	41,9
Suminis vertinimas	4,11	1,08	26,3	4,80	0,51	10,6	4,15	1,07	25,7

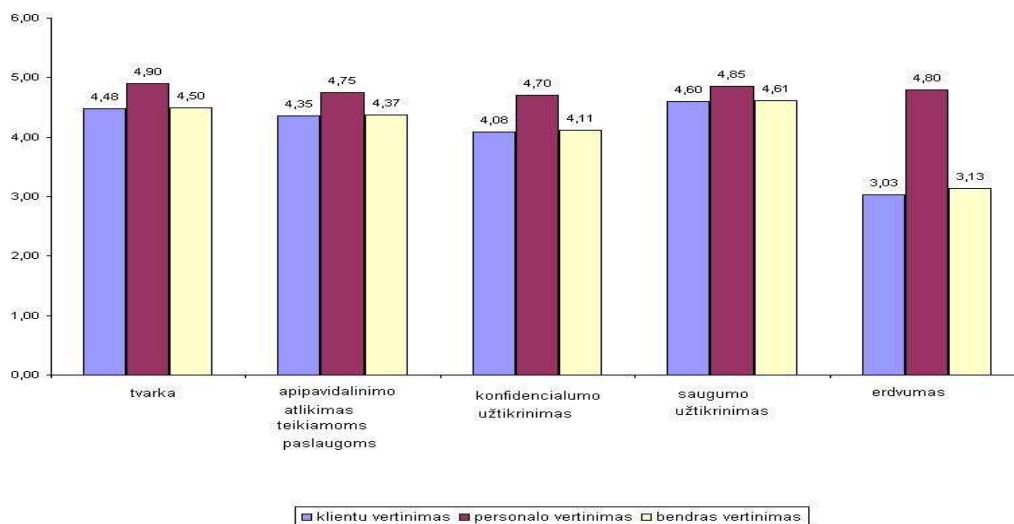
Šaltinis:sukurta autoriaus

Pateikti duomenys rodo, jog respondentai pakankamai teigiamai vertina banko patalpas vertinimai yra didesni nei 4,0 balo, išskyrus erdvumą. Šiuo požiūriu klientai patalpas vertina vidutiniškai - 3,03 balo iš penkių galimų. Taip pat reikia pastebėti, jog personalo vertinimu erdvumo yra pakankamai (4,80 balo). Įvertinus gana didelį variacijos koeficientą (bendras - 41,9 %) galima teigti, jog erdvumo sąvoka yra vertinama pakankamai skirtingai ir tai greičiausiai susiję su nevienodu erdvumo poreikiu.

Tvarkingumas, apipavidalinimo atitikimas yra vertinami teigiamai - vidutiniškai skiriama atitinkamai 4,50 ir 4,37 balo. Saugumo požiūriu vertinimai taip pat yra gana aukšti - vidutiniškai 4,61 balo. Egzistuoja skirtingos klientų ir personalo nuomonės konfidencialumo klausimu - personalo vertinimu, banko patalpose konfidencialumo lygis yra aukštas (vidutinis vertinimas - 4,70 balo), tačiau klientų vertinimu jis yra pastebimai mažesnis - 4,08 balo.

Vadinasi, vertinant su patalpomis susijusius faktorius, turinčius įtakos kliento ir

paslaugų teikėjo sąveikai, reikėtų atkreipti dėmesį į, klientų nuomone, nepakankamą erdvumą bei konfidencialumo užtikrinimą. Visiškai galimas variantas, jog šie faktoriai yra tarpusavyje susiję -esant nepakankamai erdvei klientas jaučiasi nepakankamai konfidencialiai atlikdamas bankines operacijas.



Šaltinis:sukurta autoriaus.

1 pav. Patalpų faktorių vidutiniai vertinimai

Vertinant kitus su aptarnaujančiu personalu susijusius faktorius reikia pastebėti, jog egzistuoja gana žymūs skirtumai. Dauguma atvejų personalo vertinimas yra geresnis nei klientų, vadinasi, personalo nuomone, atitinkamų faktorių pasireiškimo lygis yra gana aukštas (neretai vertinama vidutiniškai 5,0 penkiabalėje sistemoje), nors klientų nuomone, jis yra pastebimai žemesnis. Tai galima pastebėti nagrinėjant išvaizdos, bendravimo įgūdžių, supažindinimo su paslaugomis faktorius. Paskutinis faktorius yra ypatingai diskutuotinas, nes personale vertinimu, supažindinimo su paslaugomis lygis yra aukštas (4.90 balo), o klientai vidutiniškai teskiria 3,95 balo.

Su aptarnaujančiu personalu susijusių faktorių pasireiškimo laipsnio vertinimai aiškiai rodo, jog 3 iš 6 faktorių kontaktinės zonos personalas vienbalsiai skyrė maksimalią balų sumą- 5 balus. Tai rodo itin didelį personalo pasitikėjimą savo darbo kokybe ir ne visuomet adekvatų savo veiksmų aptarnaujant klientus, vertinimą.

Stebėjimo metu surinkti duomenys apie klientų poreikių patenkinimo lygį parodė, jog iš stebėtų 228 kontaktų, tik 11 kartų klientų poreikiai buvo nepatenkinti. Tai sudaro 4,82 % visų kontaktų. Vadinasi, aptarnaujantis personalas yra iš tikrųjų nusiteikęs padėti ir tai įrodo realiais darbais - yra nepatenkinama tik mažiau nei 5 % visų klientų poreikių.

Reagavimo į nusiskundimus faktoriai tirti dviem metodais - naudojant apklausą ir

atliekant vidinių banko duomenų analizę.

Apklausoje metu gautų duomenų interpretacija pateikta 5 lentelėje. Joje matyti, jog klientų ir personalo vertinimai yra labai skirtingi. Personalas skundų aptarnavimą vertina žymiai geriau nei klientai - personalo suminis vidutinis vertinimas yra 4,78 balo, o klientų - tik 4,04 balo.

5 lentelė

Reagavimo į nusiskundimus vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai

Faktorius	Klientų vertinimas			Personalo			Bendras vert.		
	X	a	v	X	a	v	X	a	v
skundų pateikimo sudėtingumas	3,95	1,40	35,3	4,70	1,04	22,0	3,99	1,38	34,5
reagavimo į skundus forma	4,48	0,59	13,2	4,90	0,52	10,6	4,50	0,59	13,0
reagavimo į skundus greitis	3,73	0,95	25,5	4,70	1,08	22,9	3,78	0,95	25,2
tikimybė, jog problema bus išspręsta	4,00	1,26	31,6	4,80	1,05	21,9	4,05	1,25	30,9
Suminis vertinimas	4,04	1,13	28,0	4,78	0,93	19,5	4,08	1,12	27,4

Šaltinis: sukurta autoriaus

Daugiausiai problemų kyla su skundų pateikimu ir reagavimu į skundus greičiu. Klientų nuomone, šių faktorių teigiama pusė pasireiškia vidutiniškai (nesiekia 4 balų). Vadinasi, klientams neretai kyla problemų su skundų aptarnavimu - jų nuomone, dažnai reagavimo į skundus reikia laukti per ilgai ir pati skundo pateikimo procedūra yra pernelyg sudėtinga.

Banko pateikti vidiniai duomenys apie skundų valdymą prieštarauja atliktos apklausos rezultatams. Banko duomenų analizė parodė, jog skundų valdymo sistema veikia efektyviai ir užtikrinamas greitas ir rezultatyvus reagavimas į nusiskundimus. Šie duomenys (gautų ir patenkintų skundų statistika 2005 m.) pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Skundų valdymo statistika AB banke „NORD/LB“ Lietuva, 2005 m.

Skundų pobūdis	Vidutinis skundų skaičius per mėn.	Vidutinis patenkintų skundų skaičius per mėn.	Vidutinė patenkintų skundų dalis, %
Aptarnaujantis personalas	14,7	12,3	83,7
Paslaugos teikimo procesas	23,2	19,8	85,3
Paslaugos pobūdis:	34,6	31,5	91,0
sąskaitos aptarnavimas	7,5	7,3	97,3
mokėjimai	19,2	16,4	85,4
valiutos keitimas	3,2	3	100,0
kita	4,7	4,6	97,9
Kita	7,8	6,8	87,2
Iš viso	80,3	70,4	87,7

Šaltinis: AB „NORD/LB“ Lietuva vidiniai duomenys, 2006

Banko duomenys (6 lentelė) rodo, jog daugiausiai skundų susiję su paslaugos teikimo pobūdžiu. Čia išskiriamos tokios pagrindinės nusiskundimų sritys: sąskaitos aptarnavimas (patenkinama 97,3 % skundų), mokėjimai (85,4 %) valiutos keitimas (100,0 %).

Taip pat nemažai nusiskundimų yra susiję su paslaugos teikimo procesu (šioje srityje patenkinama 85,3 % visų skundų) ir aptarnaujančiu personalu (patenkinama 83,7 %).

Iš viso 2005 m. vidutiniškai per mėnesį buvo gauta po 80,3 nusiskundimų, iš kurių vidutiniškai 87,7 % buvo patenkinta. Tai yra pakankamai geras rodiklis, rodantis, jog nagrinėjama įmonė skiria pakankamai dėmesio skundų valdymui ir šis valdymas yra efektyvus.

Eilių, kaip vieno iš faktorių, susijusių su kontakto tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybe, vertinimas atliktas kompleksiskai - duomenys šio faktoriaus vertinimui gauti apklausos būdu, stebėjimo metu bei naudojami banko vidiniai statistiniai duomenys. Šioje faktorių grupėje analizuoti keturi esminiai faktoriai: laukimo eilėje laikas, komfortas laukimo metu, erdvumas laukimo salėje, eilių valdymo sistema.

Kiekybiniai eilių charakteristikas nusakantys duomenys gauti stebėjimo metu bei iš banko statistinių duomenų bazių.

Banko vidiniai duomenys, susiję su eilių valdymu, pateikiami 7 lentelėje. Joje pateikiami statistiniai laukimo eilėje nagrinėjamame banke duomenys - vidutinis laukimo laikas ryte (8-10 val.), piko metu (10- 18 val.) ir vakare (19 - 20 val.).

7 lentelė.

Laukimo eilėje laiko statistika AB banke „NORD/LB“ Lietuva, min.

Mėnuo	Paros metas		
	Rytas	Pikas	Vakaras
2005 rugsėjis	8,7	17,4	10,8
2005 spalio	8,6	17,6	10,6
2005 lapkritis	8,6	17,7	10,3
2005 gruodis	8,1	17,6	9,8
2006 sausis	7,9	18,2	9,6
2006 vasaris	7,8	18,4	9,1

Šaltinis: AB „NORD/LB“ Lietuva vidiniai duomenys, 2006

7 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog vidutinis laukimo eilėje laikas turi mažėjimo tendenciją, tačiau tik ryte ir vakare. Piko metu per analizuojamą laikotarpį (2005 m. rugsėjo - 2006 m. vasario mėn.) vidutinis laukimo laikas padidėjo 1 minute. Tai gali būti susiję su aktyviu banko skverbimosi į rinką, kurio pasekmė - didesni klientų srautai. Pateikti duomenys rodo, jog vidutinis laukimo eilėje laikas yra gana ilgas.

Stebėjimo metu surinkti duomenys apie vidutinį eilių ilgį ir vidutinę laukimo

trukmę.

Stebėjimas vykdytas tik piko metu, todėl surinkti duomenys gali būti palyginti su banko statistine informacija. Apibendrinti stebėjimo rezultatai pateikti 8 lentelėje. Vertinant eilių ilgį, buvo pasirinktos trys klientų aptarnavimo vietos ir laukiančiųjų skaičius jose fiksuotas kas 15 minučių.

Stebėjimo rezultatai rodo, jog vidutinis eilės ilgis piko metu nagrinėjamame banko filiale yra 8,3 žmogaus. Atskirais stebėjimo etapais surinkti duomenys yra pakankamai panašūs, kad būtų galima daryti tam tikrus apibendrinimus.

8 lentelė

Vidutinis eilių ilgis - stebėjimo duomenys, žm.

Stebėjimas	Vidutinis eilės ilgis	Ilgiausia eilė	Trumpiausia eilė
1	8,3	16	4
2	7,6	15	4
3	7,6	14	4
4	9,5	17	6
Iš viso	8,3	17	4

Šaltinis:sukurta autoriaus

Kokybiškai eilių charakteristikos įvertintos atliktos apklausos pagalba. Surinkti klientų ir darbuotojų atskirų faktorių vertinimo rezultatai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Eilių vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai

Faktorius	Klientų vertinimas			Personalo vertinimas			Bendras vertinimas		
	X	a	v	X	a	v	X	a	v
laukimo eilėje laikas	3,05	1,05	34,3	4,25	1,56	36,7	3,12	1,08	34,7
komfortas laukimo metu	3,45	1,24	36,1	4,40	1,16	26,3	3,51	1,24	35,3
erdvumas laukimo salėje	4,33	0,82	18,9	4,80	0,62	12,9	4,35	0,81	18,5
eilių valdymo sistema	2,62	1,03	39,3	3,60	1,31	36,3	2,67	1,05	39,1
Suminis vertinimas	3,36	1,22	36,3	4,26	1,25	29,4	3,42	1,22	35,7

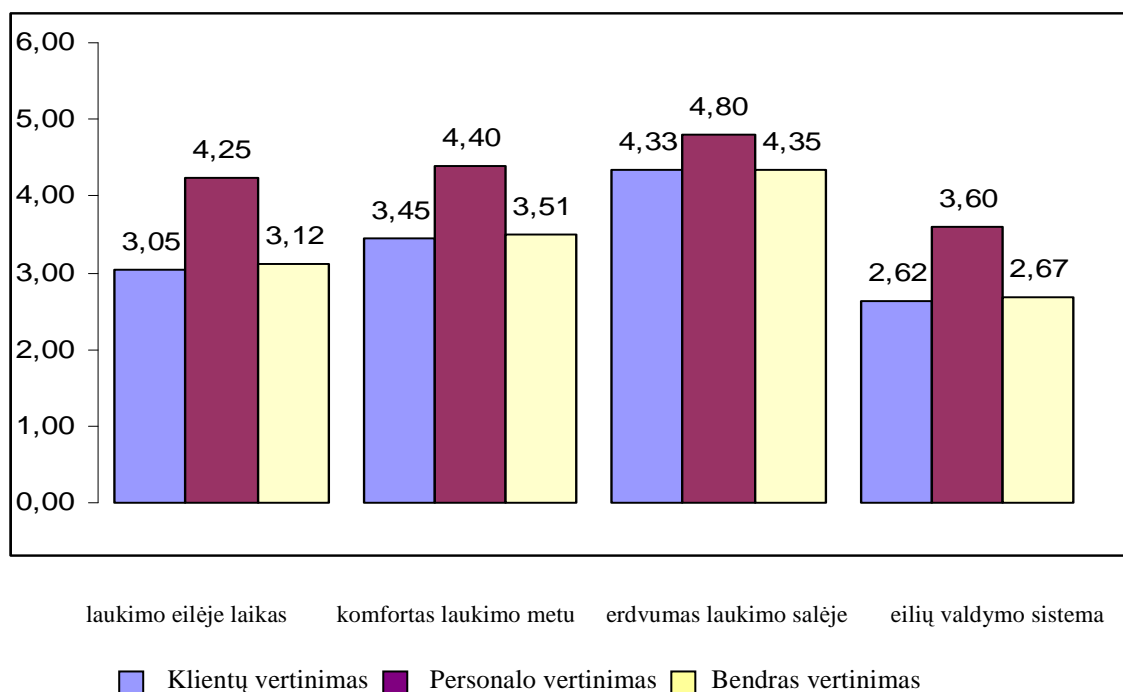
Šaltinis:sukurta autoriaus

Klientų nuomone, laukimo eilėje laikas ir komfortas laukimo metu nagrinėjamame banke nėra labai teigiami faktoriai. Klientai laukimo eilėje laiką vertina santykinai neigiamai (lyginant su kitų faktorių vertinimo rezultatais) - vidutinis vertinis siekia tik 3,05 balo. Taip pat santykinai neigiamai vertinamas ir komfortas laukimo metu - vidurkis tesudaro 3,45 balo. Tuo tarpu personalo vertinimai yra pastebimai geresni - laukimo eilėje laikas vertinamas 4,25 balo, komfortas laukimo metu - 4,40 balo. Prasčiausiai vertinama eilių valdymo sistema, kurią klientai vidutiniškai įvertino tik 2,62 balo, o darbuotojai - 3,60 balo (tai yra prasčiausias vertinimas iš visų nagrinėtų sąveikos faktorių). Šie trys minėti faktoriai yra vertinami prasčiausiai iš visų faktorių, susijusių su eilėmis banke. Tačiau gana dideli abiejų faktorių standartiniai nuokrypiai (laukimo eilėje laikas - 1,08 balo (bendras), komfortas laukimo metu -

1,24 balo, eilių valdymo sistema - 1,05 balo) rodo pakankamai skirtingą šių faktorių interpretavimą tiek klientų, tiek ir darbuotojų tarpe.

Erdvumas laukimo yra vertinamas pakankamai gerai -vidutiniškai 4.35 balo. Reikėtų pastebėti, jog erdvumo faktorius apklausoje yra vertinamas du kartus - kaip patalpų ir kaip eilių charakteristika. -ir kad šie vertinimai klientų labai skiriasi: vertinant erdvumą kaip patalpų charakteristiką, jis vertinamas nelabai gerai (vidutiniškai 3,03 balo), o vertinant kaip eilių charakteristiką erdvumas vertinamas pastebimai geriau - vidutiniškai 4,33 balo. Standartinis nuokrypis erdvumo, kaip patalpų charakteristikos vertinimu, yra santykinai didelis - 1,27 balo (variacijos koeficientas - 42,1 %), todėl, kaip jau minėta, galima daryti išvadą, jog erdvumo sąvoka yra interpretuojama skirtingai ir erdvumo poreikis atskiriems klientams labai skiriasi.

Eilių faktorių vidutiniai vertinimai grafiškai pavaizduoti 2 pav.



Šaltinis:sukurta autoriaus.

2 pav. Eilių faktorių vidutiniai vertinimai

2 pav. matyti, jog prasčiausiai vertinama eilių charakteristika - tai eilių valdymo sistema, kuri trukdo efektyviai valdyti klientų srautus, išvengiant subjektyvių laukimo laiką lemiančių faktorių. Vidutinis įdiegtos eilių valdymo sistemos vertinimas - 2,67 balo.

Techninės priemonės vertinamos klientų ir darbuotojų pagal šias charakteristikas (10 lentelė):

- mokesčių kvitai;

- kvitų pildymo pavyzdžiai;
- rašymo priemonės;
- galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose.

Iš paminėtų charakteristikų, klientų prasčiausiai vertinama galimybė naudotis informacinėmis technologijomis (3,55 balo), nors apklausti darbuotojai mano, jog tokia galimybė nėra labai menka (4,44 balo), tačiau jie šią charakteristiką taip pat vertina prasčiausiai. Taip pat gana žemas yra kvitų pavyzdžių, kaip faktoriaus, pasireiškimo vertinimas (bendras 3,86 balo), tačiau gana didelis variacijos koeficientas (29,7 %) rodo respondentų nuomonių nevienodumą šiuo klausimu.

10 lentelė

Techninių priemonių vertinimo, naudojant apklausą, rezultatai

Faktorius	Klientų vertinimas			Personalo vertinimas			Bendras vertinimas		
	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v		a	v
mokesčių kvitai	4,33	1,21	28,0	4,70	0,81	17,2	4,35	1,19	27,4
kvitų pildymo pavyzdžiai	3,83	1,14	29,7	4,35	1,27	29,1	3,86	1,15	29,7
rašymo priemonės	4,20	0,90	21,4	4,65	0,91	19,6	4,23	0,90	21,3
galimybė naudotis informacinėmis technologijomis	3,55	0,97	27,4	4,05	1,05	25,9	3,58	0,98	27,3
Suminis vertinimas	3,98	1,11	27,8	4,44	1,05	23,7	4,00	1,10	27,6

Šaltinis:sukurta autoriaus

Reikėtų pastebėti, jog techninių priemonių - mokesčių kvitų, jų pildymo pavyzdžių, rašymo priemonių paklausos užtikrinimas nėra sudėtingas uždavinys, todėl santykinai žemi šių faktorių vertinimai rodo per mažą atsakingų asmenų skiriamą dėmesį šiems veiksniams. Todėl banko administracijai reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos vertinimus ir imtis priemonių padėčiai pagerinti.

Informacijos gavimo vertinimo apklausos metu rezultatai pateikiami 11 lentelėje. Šie vertinimai iš klientų pusės nėra labai geri - informacijos pateikimo aiškumas vidutiniškai įvertintas tik 3,43 balo, pateiktos informacijos kiekis - 3,63 balo. Tačiau dideli variacijos koeficientai (atitinkamai 33,9 % ir 34,2 %) rodo, jog dalis respondentų pasigenda informacijos arba jos aiškiai nesuvokia, o kitai daliai respondentų pateikiamos informacijos visiškai užtenka. Tokį pasiskirstymo netolygumą galima sieti su skirtingais klientų tipais - žmonėms, kurie retai lankosi banke ir nesinaudoja dauguma teigiamų paslaugų, trūksta aiškios informacijos, susijusios su teikiamų paslaugų specifika, įkainiais ir pan.; žmonės, kurie

nuolat lankosi banke (daugiausia tai - įmonių finansų skyrių darbuotojai), žino visas pagrindines ir daugumą papildomų banko siūlomų paslaugų, jų ypatybes ir įkainius, todėl jiems išsami informacija nėra būtina. Tokiems žmonėms reikalinga informacija paprastai turi specifinį pobūdį ir ji suteikiama asmeniškai banko darbuotojo.

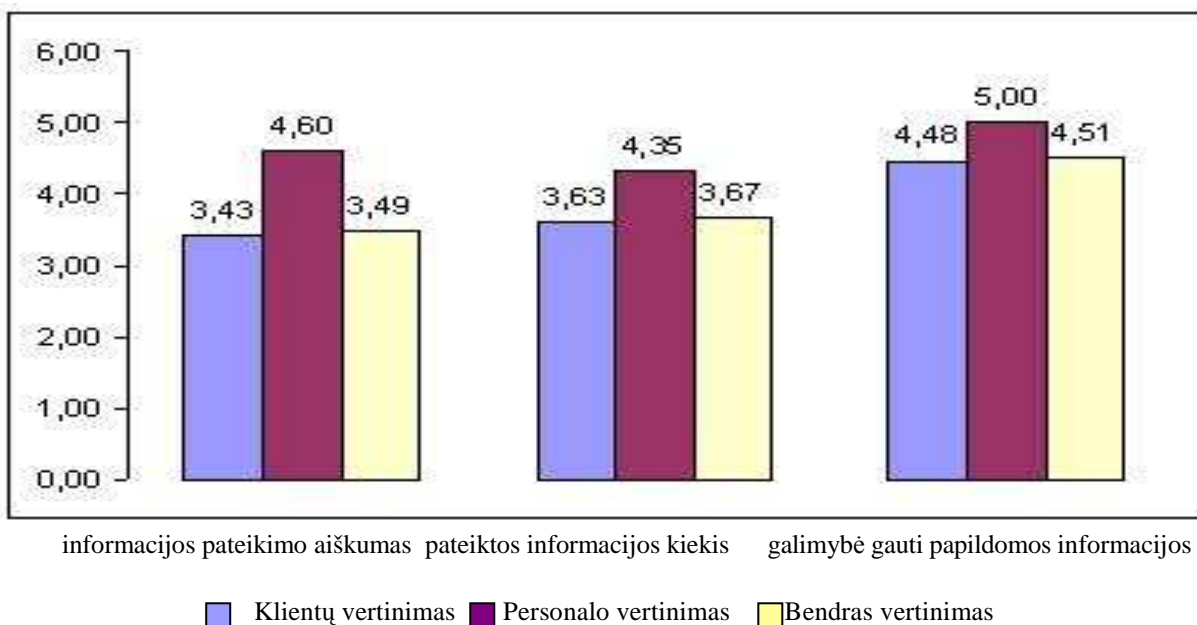
11 lentelė

Informacijos gavimo vertinimo, naudojant apklausą rezultatai

Faktoriaus	Klientų vertinimas			Personalo vertinimas			Bendras vertinimas		
	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v	\bar{X}	a	v
informacijos pateikimo aiškumas	3,43	1.16	33,9	4.60	1.27	27.7	3.49	1,16	33,3
pateiktos informacijos kiekis	3,63	1.24	34.2	4.35	0.92	21.2	3,67	1.22	33.3
galimybė gauti papildomos informacijos	4,48	0.74	16,6	5.00	0.53	10.5	4.51	0,73	16,2
Suminis vertinimas	3.84	1.16	30,2	4.65	0.96	20.6	3.89	1,15	29.6

Šaltinis:sukurta autoriaus

Daromas prielaidas patvirtina faktoriaus - galimybės gauti papildomos informacijos - aukštas vertinimas (vidutiniškai 4,51 balo su nedideliu - 16,2 % variacijos koeficientu), kuris parodo, jog esant reikalui, reikiama informacija gali būti gaunama nesunkiai - paklausus banko tarnautojų. Grafiškai informacijos gavimo faktorių vidutiniai vertinimai pavaizduoti 4 pav.



Šaltinis:sukurta autoriaus.

3 pav. Informacijos gavimo faktorių vidutiniai vertinimai

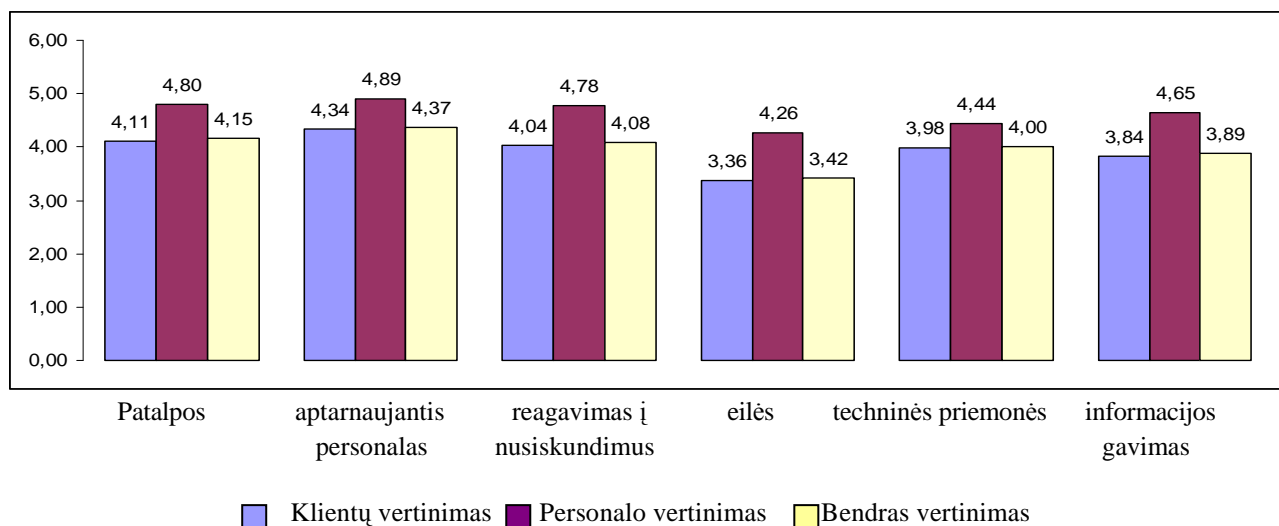
Stebėjimo metu buvo vertinama, kaip personalas nusiteikęs suteikti papildomos informacijos suinteresuotam asmeniui. Šis tyrimas parodė, jog personalas labai geranoriškai ir paslaugiai reaguoja į visus klientų paklausimus, tačiau kartais darbuotojai nesugeba prisitaikyti prie kliento būdo - tokiu atveju klientas gali nevisiškai suvokti gaunamą informaciją. Tokia situacija

dažniausiai pastebima, kuomet papildomos informacijos siekia gauti pensinio amžiaus žmonės.

Apklausoje rezultatų apibendrinimas pavaizduotas grafiškai 4 pav. Jame pateikiami suminiai vidutiniai analizuotų faktorių grupių vertinimai. Grafike aiškiai matyti, jog visų faktorių grupių vidutiniai vertinimai yra panašūs - svyruoja tarp 3,80 ir 5,00 balų. Geriausiai visais atžvilgiais (tiek klientų, tiek darbuotojų, tiek ir bendru vertinimu) vertinamas aptarnaujantis personalas (bendras vidutinis vertinimas - 4,37 balo). Taip pat gerai vertinama patalpos (vidutiniškai 4,15 balo) ir reagavimas į skundus (4,08 balo). Prasčiausiai vertinamos eilės (tik 3,86 balo) ir informacijos gavimas (3,89 balo).

Apskaičiuotus suminius respondentų vertinimus (13 pav.) palyginus su jų įvertinta kiekvienos faktorių grupės svarba (6 pav.), galima pastebėti, jog banko pasirinkta sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo efektyvumo užtikrinimo kryptis yra teisinga tik dalinai - respondentų vertinimu, svarbiausia faktorių grupė yra aptarnaujantis personalas, kurio pasireiškimo lygis, apklausos duomenimis, ir yra didžiausias. Eilės respondentų taip pat laikomas svarbiu faktoriumi, tačiau eilių charakteristikų analizė parodė, jog šiam faktoriui skiriama per mažai dėmesio. Mažiausiai svarbiu faktoriumi laikomos patalpos, tačiau respondentų vertinimai rodo, jog patalpoms skiriama gerokai daugiau dėmesio nei kitoms, svarbesnėms, sąveikos sritims.

Analogiškai vertintinas ir reagavimo į nusiskundimus faktorius - jo pasireiškimo lygis yra beveik toks pats kaip ir patalpų (4,78 balo), tačiau svarba, respondentų vertinimu, nėra didelė - tai yra ketvirtas pagal svarbumą faktorius.



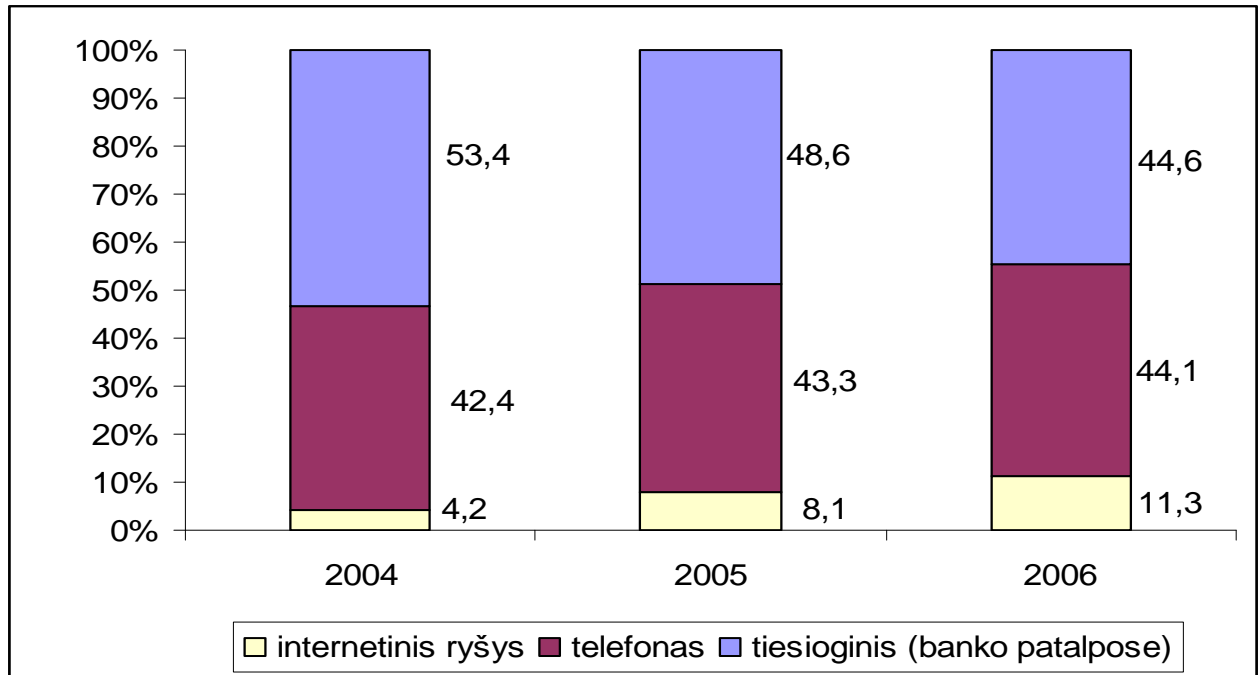
Šaltinis: sukurta autoriaus.

4pav. Suminiai faktorių grupių vertinimai

Be aukščiau aptartų sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo elementų, į atliekamą tyrimą įtraukti ir šie paslaugų teikimo kokybę atspindintys duomenys:

- kontaktų tipų pasireiškimo dažnumas;
- kontaktinės zonos darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis (darbuotojų kaita).

Atliekant šių paslaugų kokybės faktorių analizę, naudojami nagrinėjamo banko statistiniai duomenys. Kontaktų tipų pasireiškimo dažnumas leis įvertinti, kokie sąveikos tipai (tiesioginis, netiesioginis ar nutolęs kontaktas) yra dažniausi ir į kuriuos reikėtų kreipti daugiausiai dėmesio. Klientų kontaktų pasiskirstymas pateiktas 6 pav.

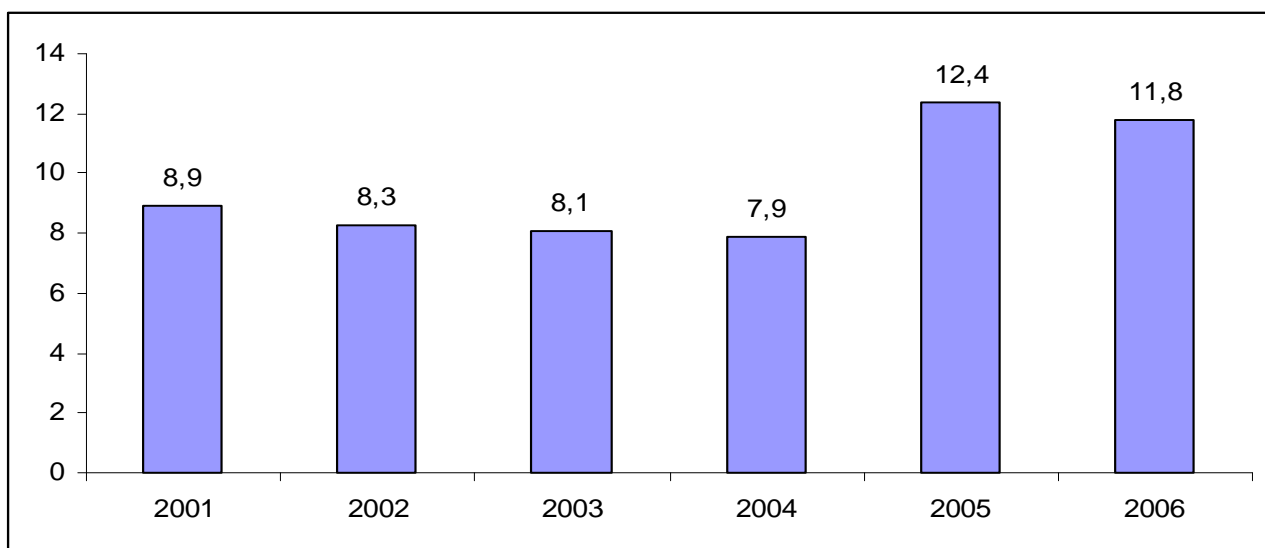


Šaltinis: sukurta autoriaus.

5 pav. Klientų kontaktų pasiskirstymas pagal tipus

Kontaktų tipų pasireiškimo dažnumo duomenys rodo, jog populiariausias yra tiesioginis kontaktas (44,6 % visų kontaktų 2006 m.), kuomet klientas atvyksta į banką ir tiesiogiai kreipiasi į banko darbuotoją, prašydamas atlikti vieną ar kitą paslaugą. Tačiau reikia pastebėti, jog tiesioginio kontakto dalis visoje kontaktų sumoje turi mažėjimo tendenciją (2004 m. buvo 53,4 %, o 2006 m. tik 44,6 %). Vis dažniau klientai sąveikauja su banku telefono (netiesioginis kontaktas) ar internetinio ryšio (nutolęs kontaktas) pagalba. Ypač spartus yra internetinio ryšio panaudojimo didėjimas - 2004 m. internetinis ryšys sudarė tik 4,2 % visų kontaktų, o 2006 m. - jau **11,3** %. Tai siejama su bendru informacinių technologijų panaudojimo plitimu įvairiose srityse.

Kontaktinės zonos darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis atspindintis rodiklis - darbuotojų kaita. 7 pav. pavaizduota klientų aptarnavimo padalinio darbuotojų kaitos dinamika 2001 - 2006 m. ši dinamika rodo, jog darbuotojų kaita turėjo mažėjimo tendenciją iki 2004 m., kuomet nagrinėjamas bankas buvo privatizuotas. Po privatizacijos vyko tam tikri pertvarkymai tiek banko veiklos, tiek ir organizacinės struktūros srityse. Tai sąlygojo pastebimai padidėjusią darbuotojų kaitą, kurią lėmė mažinami etatai ir keičiamos pareigybės.



Šaltinis: sukurta autoriaus.

6 pav. Klientų aptarnavimo padalinio darbuotojų kaitos dinamika 2001 - 2006 m.

Taigi, atlikta sąveikos tarp klientų ir paslaugų teikėjo analizė parodė, jog didžiausias banko vadovybės dėmesys sukoncentruotas į aptarnaujančio personalo veiklos kokybę, kuri yra itin vertinama tiek klientų, tiek ir pačių darbuotojų.

Aptarnaujantis personalas stengiasi atlikti savo pareigas kiek galima geriau, nuolat yra pasirengęs padėti klientui, todėl ir šio sąveikos faktoriaus pasireiškimo lygis yra aukščiausias iš visų nagrinėtų faktorių (4,53 balo iš 5 galimų).

Tačiau nagrinėjant kitas faktorių grupes, pastebėta nemažai trūkumų, kurie neigiamai veikia sąveikos kokybę:

Antras pagal svarbumą sąveikos faktorius - eilės, tačiau, tiek klientų, tiek ir darbuotojų vertinimas yra negatyvūs - prasčiausiai vertinamo charakteristikos yra eilių valdymo sistema, laukimo eilėje laikas ir komfortas laukimo metu. Nepakankamai aukštas šių charakteristikų kokybės lygis pastebėtas ir analizuojant atlikto stebėjimo banko vidinius duomenis.

Atsižvelgus į tai, jog techninių priemonių svarba įvertinta 4,01 balo (trečias pagal svarbumą faktorius), neigiamai turėtų būti vertinamos dvi charakteristikos - kvitų pildymo

pavyzdžiai ir galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose. Šios charakteristikos vertinamos santykinai neigiamai.

Nors patalpų svarba, respondentų nuomone, nėra labai didelė, tačiau erdvumo trūkumas yra pastebimai žemai vertinama charakteristika, į kurią reikėtų atkreipti dėmesį. Reagavimo į nusiskundimus greitis taip pat vertinamas santykinai žemu balu, todėl šią skundų valdymo charakteristiką reikėtų pagerinti. Santykinai neigiamai vertinamos charakteristikos informacijos gavimo srityje – tai informacijos pateikimo aiškumas ir pateiktos informacijos kiekis.

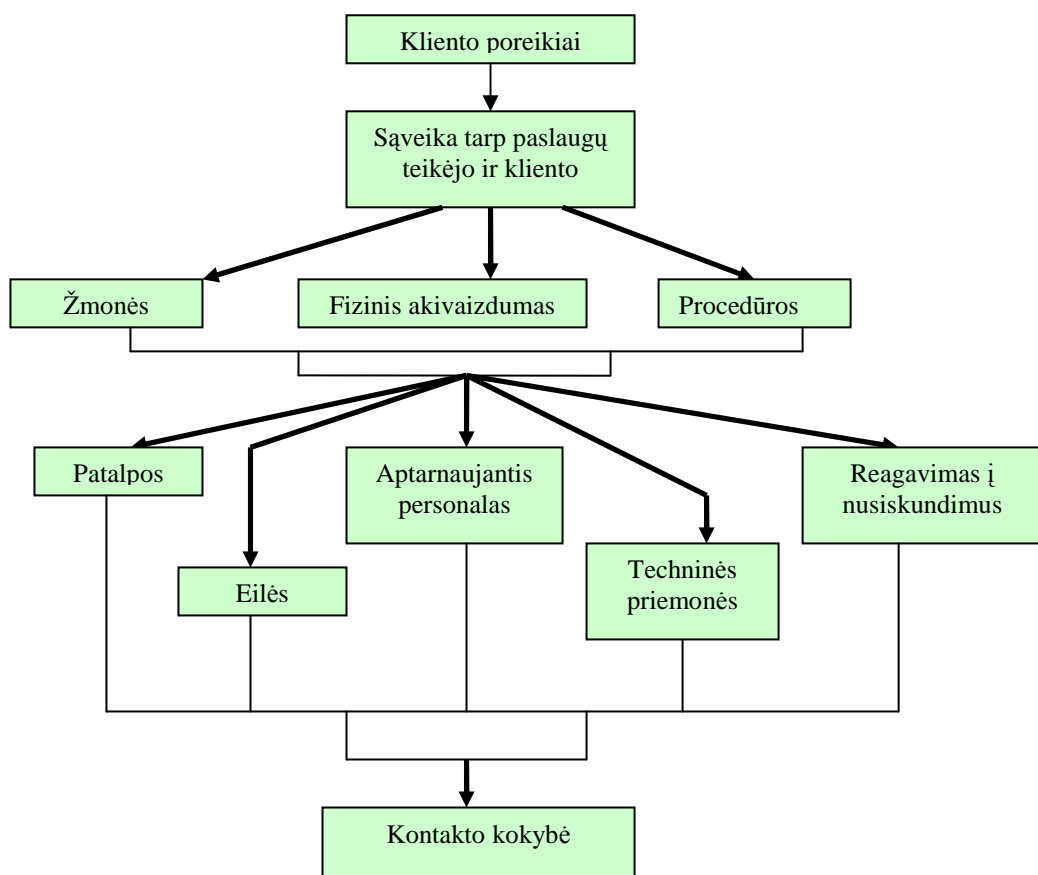
Atlikus sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo kokybės tyrimą ir tyrimo duomenų analizę, galima parengti konkrečias sąveikos kokybės gerinimo priemones, kurios sąlygotų didesnę klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, o tuo pačiu ir pasitikėjimo banku, kuris yra labai svarbus faktorius finansinių paslaugų sektoriuje, laipsnį. Šios priemonės pateikiamos kitoje darbo dalyje.

3. SĄVEIKOS TARP AB BANKO „NORD/LB“ LIETUVA IR JO KLIENTŲ TOBULINIMAS

Sąveikos marketingą bei jo ypatybes analizuoja įvairūs marketingo specialistai, tačiau nei vienas iš jų nepateikia konkretaus kliento ir banko paslaugų teikėjo sąveikos modelio, kurį būtų galima panaudoti tiriant AB banko „NORD/LB“ Lietuva ir jo klientų sąveiką.

Tyrimo tikslas yra išanalizuoti AB banko „Nord/LB“ Lietuva darbuotojų ir klientų sąveiką bei pateikti šios sąveikos gerinimo būdus.

Todėl ši sąveika tiriama remiantis 7 paveikslėlyje grafiškai pavaizduotu kliento ir banko paslaugų teikėjo sąveikos modeliu, suformuotu remiantis atlikta sąveikos marketingo teorine analize ir apibendrinus šioje analizėje minėtų autorių teiginius. Suformuotas modelis pagrįstas tuo, jog sąveikos pagrindu yra laikomas kliento poreikis. Būtent nuo jo priklauso atskirų sąveikos elementų svarba ir reiškimosi ypatybės.



Šaltinis: AB „NORD/LB“ Lietuva vidiniai duomenys, 2006

7 pav. Paslaugų teikėjo ir kliento sąveikos modelis

Įvertinus kliento poreikį, galima formuoti sąveikos tarp paslaugų teikėjo ir kliento

konkretų modelį pritaikytą konkrečioms paslaugoms ir atitinkamam vartotojų ratui.

Formuojamas sąveikos modelis apima tris esminius elementus, kuriuos išskiria V. Kinduryš (1998):

- Žmonės;
- Fizinį akivaizdumą;
- Procedūras.

Per pateiktus sąveikos elementus suformuotas konkrečios įmonės paslaugų teikėjos ir kliento sąveikos modelis paslaugų teikimo proceso metu leidžia realiai įvertinti esamos sąveikos privalumus ir trūkumus. Esant tokiai sistemai, atsiranda galimybė koreguoti sąveikos modelio principines nuostatas ir atskirus sąveikos elementus. Tai įgalina esantis grįžtamasis ryšys, kurio viena iš įgyvendinimo formų yra klientų ir paslaugų teikėjo sąveikos tyrimas, kuriam gali būti naudojami įvairūs metodai: apklausa, stebėjimas, antrinių duomenų analizė.

Įvertinus banko paslaugų specifiškumą, sudarant modelį minėti esminiai sąveikos elementai išskaidomi į konkrečius veiksnius, lemiančius sąveikos banko paslaugą teikimo sektoriuje kokybę:

- Patalpos;
- Aptarnaujantis personalas;
- Reagavimas į nusiskundimus;
- Eilės;
- Techninės priemonės;
- Informacijos gavimas.

Sudarytas modelis rodo, jog sąveikos atsiradimą lemia kliento poreikis. Banko paslaugose kliento poreikiai gali būti įvairūs - grynųjų pinigų išėmimas, mokesčių mokėjimas, sąskaitos tvarkymas ir pan. Tačiau visi šie poreikiai yra susiję su kliento finansiniais srautais. Atsiradus poreikiui, automatiškai atsiranda sąveika tarp banko paslaugų teikėjo ir kliento - klientas kreipiasi į banką. Šią sąveiką, kaip ir bet kokios paslaugos teikimo atveju, sudaro trys esminiai elementai: fizinis akivaizdumas, procedūros, žmonės. Tačiau banko paslaugų atveju šie trys elementai transformuojami į konkrečius banko paslaugų kokybę lemiančius faktorius: patalpas, aptarnaujantį personalą, reagavimą į nusiskundimus, eiles, informacijos gavimą ir technines priemones. Nuo šio faktorių komplekso priklauso kontakto tarp kliento ir kontaktinės zonos darbuotojo kokybė, kuri kliento sąmonėje yra analogiška sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo kokybei.

Ankstesniame skyriuje atlikta klientų ir paslaugų teikėjo sąveikos AB banke „NORD/LB“ Lietuva analizė parodė, jog yra trys silpnos sąveikos sritys:

Eilės. Į šią sritį įeina laukimo eilėje laikas, komfortas laukimo metu, eilių valdymo sistema bei su šiais faktoriais susijęs erdvumo trūkumas (sumažėjus eilėms, patalpose atsirastų

daugiau erdvės). Taip pat prie šios sąveikos srities priskirtinas ir reagavimo į skundus greitis, kadangi šis faktorius priklauso nuo kontaktinės zonos personalo apkrovimo (kuo labiau apkrautas personalas, tuo lėčiau reaguojama į skundus), kuris sumažėtų, išsprendus kitas su eilėmis susijusias problemas.

Informacija. Pagrindiniai trūkumai - nepakankamas informacijos pateikimo aiškumas ir pateiktos informacijos kiekis. Prie šios srities priskiriamas ir kvitų pildymo pavyzdžių trūkumas, kadangi tai - viena iš informacijos trūkumo pasireiškimo formų.

Galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose. Siekiant pagerinti silpnąsias klientų ir paslaugų teikėjo sąveikos sritis, siūlomos tokios sąveikos kokybės gerinimo priemonės:

- Elektroninė klientų srauto valdymo sistema;
- Elektroninės bankininkystės populiarinimas;
- Informacinių stendų ir reklaminių bukletų naudojimo intensyvinimas;
- Papildomo bankomato bei kompiuterinių aptarnavimo vietų įrengimas laukimo salėje.

Šių išvardintų priemonių įgyvendinimas turėtų teigiamos įtakos visoms minėtoms sąveikos silpnosioms sritims.

Siūlomos priemonės klientų aptarnavimo kokybei gerinti:

Elektroninė klientų srauto valdymo sistema. Kaip minėta, pagrindiniai trūkumai, pastebėti tyrimo metu, yra ilgas laukimo laikas, komforto ir erdvumo trūkumas bei neegzistuojanti efektyvi eilių valdymo sistema. Visi šie neigiami faktoriai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl juos pagerinti galima vienos priemonės - elektroninės klientų srauto valdymo sistemos - pagalba.

Elektroninė klientų srauto valdymo sistema - tai efektyviausia eilių valdymo priemonė, kurios pagalba išvengiama spūsties prie klientų aptarnavimo vietos, klientams nereikia stovėti eilėje ir sekti prieš juos ir už jų stovinčius žmones. Tokia sistema automatiškai reguliuoja žmonių srautą, taip panaikinant trumpiausios eilės pasirinkimo problemą (klientui nereikia spręsti, kuri eilė yra trumpiausia - visi klientai rikiuojami į vieną eilę ir elektroninės sistemos pagalba paskirstomi po aptarnavimo punktus).

Siūloma elektroninė klientų srauto valdymo sistema padėtų išspręsti visus su eilėmis susijusius sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo trūkumus: sistema efektyviai paskirstytų klientų srautus, užtikrindama tolygų visų aptarnavimo taškų apkrovimą (tai leistų sumažinti eilių dydį ir laukimo eilėje laiką), padidintų laukimo eilėje komfortą (klientai, laukdami savo eilės, galėtų sėdėti ant minkštasuolių, išeiti pasivaikščioti ir pan.), o tai tuo pačiu padidintų ir banko patalpų erdvumą bei palengvintų klientų skundų sprendimą.

Elektroninės klientų srauto valdymo sistemos sudėtinės dalys ir jų apibūdinimai

pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Elektroninės klientų srauto valdymo sistemos sudėtinės dalys

Sistemos dalis	Apibūdinimas
<i>Bilietu spausdintuvas</i>	Spausdintuvas statomas netoli įėjimo į įstaigą ar jos padalinį. Klientui siūloma pasirinkti paslaugą. Pavyzdžiui - kasa, pašalpų išmokėjimas, informacija, dokumentų priėmimas ir panašiai. Net ir pačiame paprasčiausiame spausdintuve gali būti nurodyta iki 9 skirtingų paslaugų rūšių. Pasirinkus paslaugą ir paspaudus atitinkamą klavišą, klientui spausdinamas bilietas su eilės numeriu. Jame gali būti patalpinta ir kita informacija - salės numeris, aukštas ir panašiai. Po minėtos procedūros, klientas prašomas atsisėsti laukimo zonoje arba eiti pas tarnautoją. Laukdami klientai gali laisvai judėti po salę ar laukiamąjį, vartyti reklamą ir pan. Prie spausdintuvo gali būti prijungtas magnetinių kortelių nuskaitymo mazgas specializuotam servisui ir interaktyvus ekranas.
<i>Centrinė švieslentė</i>	Centrinei švieslentėi parenkama gerai matoma vieta klientų laukimo salėje. Joje dega informacija su tuo metu aptarnaujamų klientų eilės numeriais. Elektroninis varpelis atkreipia kliento dėmesį, kai užsidega kitas kviečiamas numeris centrinėje švieslentėje. Greta kviečiamo numerio centrinėje švieslentėje užsidega ir darbo vietos, į kurią kviečiamas klientas, numeris. Sistema automatiškai parenka vieną ar kelis tarnautojus, kurie pagal savo darbų pobūdį gali atlikti kliento pasirinktą operaciją. Klientas pastatomas į bendrą visų klientų, laukiančių tos operacijos atlikimo, eilę. Matydamas centrinėje švieslentėje aptarnaujamų klientų numerius ir turėdamas savo eilės numerį, klientas gali orientuotis, kokia jo laukimo trukmė.
<i>Klientų iškvietimo pultas</i>	Kiekvienoje darbo vietoje yra klientų iškvietimo pultas. Darbuotojui paspaudus mygtuką „Next“, į jo darbo vietą nukreipiamas pirmas eilėje laukiantis tos operacijos atlikimo klientas. Darbuotojo pulte užsidega to kliento eilės numeris. Jeigu darbuotojas paspaudžia mygtuką „Close“, jo darbo vieta uždaroma ir klientai automatiškai eilės tvarka skirstomi į kitas darbo vietas. Pultas gali išduoti ir kitą informaciją - kiek klientų laukia eilėje, kokia jų laukimo trukmė ir pan. Jo pagalba galima perduoti ar gauti žinutes iš kitų pultų.
<i>Darbo vietos švieslentė</i>	Sumontuojama kiekvienoje darbo vietoje. Kai centrinėje švieslentėje užsidega naujas kliento numeris, darbo vietoje, kurioje bus aptarnaujamas šis klientas, tuo pat metu užsidega tas pats numeris. Tokiu būdu prie darbo vietų klientai prieina po vieną, kas garantuoja konfidencialumą.
<i>Centrinis kompiuteris</i>	Sistema yra valdoma ir kontroliuojama kompiuterio pagalba. Kompiuterinė programa išduoda informaciją apie vartotojų srautus, priklausomai nuo keliamų reikalavimų. Kiekvieno kliento veikla įstaigoje nuo bilieto paėmimo iki galutinio aptarnavimo išsaugoma kompiuterio atmintyje. Šie duomenys gali būti panaudoti pagal poreikius norimai statistikai gauti. Pavyzdžiui, kiek klientų aptarnavo kiekvienas darbuotojas, kiek laiko sugaištama vieno kliento aptarnavimui, kokia laukimo trukmė ir pan. Tokia statistinė informacija puikiai parodo, kaip galima gerinti klientų aptarnavimą. Sistema generuoja informaciją, kurios dėka vadovybė gali planuoti ir efektyviai valdyti įmonės personalą bei išteklius, klientų laukimo laiką.

Šaltinis: Bankservis. Valiutų švieslentės ir klientų srauto valdymo sistemos.

< [http://www.bankservis.lt/index.php7pageHt jroductai_švieslentes](http://www.bankservis.lt/index.php7pageHt%20jroductai_%20svieslentes)>, 2005 m. kovo 15 d.

Elektroninės bankininkystės populiarinimas. Elektroninė bankininkystė apibūdinama kaip moderni, patogi ir patikima klientų banko sąskaitų tvarkymo sistema, leidžianti gauti

informaciją ir atlikti operacijas iš savo darbo vietos [Levickas A., 2001]. Elektroninės bankininkystės paslauga gali būti teikiama dviem būdais: kaip programa, įdiegiama kiekvieno pageidaujancio kliento asmeniniame kompiuteryje arba naudojantis internetiniu ryšiu, visą elektroninės bankininkystės sistemą patalpinus banko serveryje. Pastaroji elektroninės bankininkystės forma yra populiariausia Lietuvoje, kadangi klientas pasinaudoti elektroninės bankininkystės paslaugomis gali bet kurioje vietoje, iš bet kokio kompiuterio.

Visame pasaulyje bankai elektroninę bankininkystę naudoja dėl tokių priežasčių:

- noras apsaugoti ar sustiprinti organizacijos reputaciją naujovių atžvilgiu;
- naujų paslaugų pateikimas;
- teikiamų paslaugų kokybės gerinimas;
- pridėtinės vertės klientams suteikimas;
- naujų klientų pritraukimas;
- esamų klientų paklausos patenkinimas;
- visuotinai pritaikytinų paslaugų vystymas.

Elektroninės bankininkystės intensyvesnis naudojimas turi didelės įtakos visoms silpnosiomis tiriamos sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo sritims - elektroninė bankininkystė automatiškai sumažina eilių ilgį ir laukimo eilėje laiką, kadangi sumažėja klientų, kuriems reikalingas tiesioginis kontaktas, skaičius. Be to, elektroninė bankininkystė įgalina pateikti didelį informacijos kiekį. Ši informacija gali būti lengvai pasiekama, be to, egzistuoja įvairios jos pateikimo formos - galima informaciją pateikti grafiniu būdu, galima sukurti elektronines skaičiuokles, kurios padėtų klientui tiksliai įvertinti laukiamą naudą ar išlaidas. Elektroninė bankininkystė taip pat sumažina informacinių technologijų naudojimo banko patalpose poreikį, kadangi į banko patalpas užėina mažiau klientų (klientai, kurie naudojami elektronine bankininkyste, banko patalpose lankosi gerokai rečiau).

Papildomo bankomato bei kompiuterinių aptarnavimo vietą įrengimas laukimo salėje. Ši priemonė padidintų klientų galimybes naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose. Šiuo metu prie analizuojamo banko filialo (lauke) yra įrengtas bankomatas, kurio pagalba galima išsigrūninti pinigus, pervesti pinigus. Tačiau banko patalpose bankomato nėra, todėl dalis klientų linkę laukti eilėje, kad juos aptarnautų banko darbuotojas, kadangi jiems nepriimtina bankomato įrengimo vieta (žiemą naudotis bankomatu būna šalta, dalis klientų jaučia konfidencialumo stoką, ypač kuomet norima išgrūninti didelę pinigų sumą).

Kompiuterinių aptarnavimo vietų įrengimas ne tik padidintų klientų galimybes naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose, bet ir sumažintų eilių ilgį bei laukimo eilėje laiką. Kompiuterinė aptarnavimo vieta - tai kompiuteris, kuriame įdiegta banko elektroninės bankininkystės sistema. Šia paslauga galėtų naudotis žmonės, kurie namuose neturi kompiuterio ar priėjimo prie interneto. Pasinaudoję kompiuteriu banko patalpose, jie galėtų

atlikti jiems reikalingus darbus - sumokėti mokesčius, pervesti pinigus bei pasinaudoti visomis kitomis elektroninės bankininkystės funkcijomis. Tiems, kurie pasinaudotų tokia galimybe, nereikėtų laukti eilėje prie aptarnavimo punktų.

Informacinių stendų ir reklaminių bukletų naudojimo intensyvinimas. Kadangi pastebimas informacijos kiekio ir aiškumo trūkumas, tai akivaizdu, jog reikėtų intensyviau naudoti tradicines informacijos skleidimo priemones - informacinius stendus ir reklaminius bukletus. Šių priemonių paruošimas ir pateikimas klientams priimtinoje vietoje nėra sudėtingas ir nereikalauja didelių investicijų, todėl gali būti greitai ir lengvai įgyvendintas. Stenduose reikėtų pateikti klientams aktualią informaciją- mokesčių kvitų pildymo pavyzdžius, teikiamų paslaugų charakteristikas, įkainius bei kitą informaciją, kurios klientai dažniausiai teiraujasi kontaktinės zonos darbuotojų.

Norint pateikti visą klientams aktualią informaciją, reikėtų rinkti duomenis apie tai, ko dažniausiai klientai klausia pas juos aptarnaujančių asmenų. Kontaktinės zonos darbuotojai turėtų pateikti tokius duomenis savo vadovams, kurie juos susistemintų ir parengtų reikalingos informacijos paketą.

Taigi, įgyvendinus apibūdintas sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybės gerinimo priemones, tikėtinas didesnis klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis ir aptarnavimu, o tai turi didelę įtaką banko teikiamų paslaugų populiarumui ir klientų skaičiui. Vadinasi, siūlomų priemonių įgyvendinimas turėtų teigiamą įtaką klientų skaičiaus, o tuo pačiu ir užimamos rinkos dalies, didėjimui. Tai šiuo metu yra pagrindinis analizuojamo banko - AB „NORD/LB“ Lietuva - tikslas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus literatūros, nagrinėjančios sąveiką tarp kliento ir paslaugų teikėjo, analizę, galima daryti šias išvadas:

1. Paslaugų svarba šiuolaikinėje ekonomikoje sparčiai didėja. Lietuvoje šiuo metu paslaugos dar neturi tokios įtakos bendrajam vidaus produktui, kaip išsivysčiusiose Vakarų Europos valstybėse ar JAV, tačiau pastebimas nuolatinis ir spartus paslaugų sektoriaus įtakos bendrajam vidaus produktui didėjimas (2005 m. paslaugų sektoriaus pajamos padidėjo 8,7 %). Todėl vis dažniau marketingo literatūroje analizuojami paslaugų marketingo ypatumai.

2. Pagrindinės paslaugų marketingo ypatybės yra susijusios su išskirtinėmis paslaugų savybėmis: neapčiuopiamumu, nekaupiamumu, neatskiriamumu, heterogeniškumu. Šios savybės lemia išskirtinio marketingo komplekso poreikį paslaugų valdyje, į kurį, be tradicinių marketingo elementų (prekė, kaina, paskirstymas, rėmimas). Įtraukiami žmonės, fizinis akivaizdumas ir procedūros, lemiantys paslaugos teikimo proceso kokybę, kuri yra ne mažiau svarbi nei pati paslaugos kokybė.

3. Vienas iš svarbiausių elementų paslaugų valdyje yra sąveika tarp kliento ir paslaugų teikėjo. Ši sąveika ypatingai išryškėja teikiant banko paslaugas, kurios pasižymi abstraktumu, sandorio savybėmis, ypatingu patikimumo poreikiu, kuri lemia banko paslaugų objektas - pinigai. Todėl banko paslaugų teikimo atveju sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybė yra sutapatinama su paslaugos kokybe, kuri yra ypatinga svarbi teikiant banko paslaugas.

4. Skiriami trys sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo sąveikos tipai: nutolęs kontaktas, netiesioginis kontaktas ir tiesioginė sąveika. Banko paslaugų sektoriuje, didėjant informacinių bei telekomunikacinių priemonių panaudojimo sąveikai, populiariausia yra tiesioginė sąveika, kurios kokybės užtikrinimui reikia atsižvelgti į visus pagrindinius sąveikos elementus.

5. Svarbiausiais faktoriais sąveikos tarp kliento ir banko paslaugų teikėjo respondentai laiko aptarnaujantį personalą (4,53 balo iš 5 galimų), eiles (4,25 balo) bei technines priemones (4,01 balo). Likusiems trimis faktoriams (iš visų tirtų) respondentai suteikia mažesnę svarbą: informacijos gavimas - 3,93 balo, reagavimas į nusiskundimus - 3,56 balo, patalpos - 3,01 balo.

6. Siekiant užtikrinti aukštą sąveikos, o tuo pačiu ir paslaugų kokybę, AB banke „NORD/LB“ Lietuva didžiausias dėmesys skiriamas: aptarnaujančio personalo bei patalpų faktoriams (jų kokybė, arba atitikimas kliento lūkesčiams, įvertinta atitinkamai 4,37 ir 4,15

balų iš 5 galimų), tačiau neįvertinama tai, jog patalpų faktorius nėra laikomas ypatingai svarbiu teikiant banko paslaugas (klientų vertinimu, patalpos yra mažiausiai svarbus faktorius iš visų tyrinėtų - jo svarba įvertinta tik 3,01 balo iš 5 galimų).

7. AB banko „NORD/LB“ Lietuva marketingo specialistai faktoriaus svarbai adekvatų dėmesį skyrė tik vienam iš analizuotų sąveikos faktorių - aptarnaujančiam personalui. Šis faktorius respondentų įvertintas kaip pats svarbiausias (4,53 balo iš 5 galimų) ir jis taip pat geriausiai atitinka klientų lūkesčius (4,7 balo iš 5 galimų).

8. Pagrindiniai sąveikos trūkumai kokybės požiūriu yra eilės (laukimo eilėje laikas - 3,12 balo, komfortas laukimo metu - 3,51 balo, eilių valdymo sistema - 2,67 balo bei su šiais faktoriais susijęs erdvumo trūkumas - 3,13 balo), informacija (nepakankamas informacijos pateikimo a iškurnas - 3,49 balo ir pateiktos informacijos kiekis -3,67 balo) ir mažos galimybės naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose (3,58 balo).

Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus, pasiūlytos šios sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybės gerinimo priemonės, apimančios visas tyrimo metu išskirtas problemines sritis:

1. Elektroninė klientų srauto valdymo sistema, kuri optimaliai paskirstytų klientų srautus ir sumažintų laukimo eilėje laiką bei padidintų laukimo komfortą (šiuos teigiamus pokyčius lemtų automatinis srauto reguliavimas, leidžiantis išvengti trumpiausios eilės pasirinkimo problemų ir klientams nereikėtų laukti stovint eilėje).

2. Elektroninės bankininkystės populiarinimas, kuris taip pat lemtų eilių banko filiale sumažėjimą ir paprastesnę klientams reikalingos informacijos pateikimą (dalis klientų galėtų savo poreikius patenkinti elektroninių priemonių pagalba ir jiems nereikėtų nuolat lankytis banke).

3. Informacinių stendų ir reklaminių bukletų naudojimo intensyvinimas, užtikrinantis optimalų klientams reikalingos informacijos kiekį bei aiškumą.

4. Papildomo bankomato bei kompiuterinių aptarnavimo vietų įrengimas laukimo salėje, kuris patenkintų galimybės naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose poreikį bei sumažintų eiles ir kontaktinės zonos darbuotojų apkrovimą (dalį operacijų klientai galėtų atlikti naudodamiesi elektroninėmis priemonėmis).

Siūlomų priemonių įgyvendinimas padėtų užtikrinti aukštą sąveikos tarp kliento ir paslaugų teikėjo kokybę, o tai savo ruožtu garantuotų vartotojų lūkesčių patenkinimą, kuris lemtų didesnę klientų skaičių bei didesnę užimamos rinkos dalį.

SUMMARY

GALVONAITĖ, Alina. (2006) *Improving service management in the bank „Nord/LB“ Lietuva*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, 63 p.

Services are one of the fastest growing economical sectors in all worlds, including Lithuania. One of the most important parts of this sector is financial services, which produces more than 25 % of all services' sector income. One of the financial services main characteristics - money and time, requiring total assurance between services' conveyor and customer. So, a very important thing in financial services is quality of process, based on interaction between services' conveyor and customer.

The purpose of this work is to make the instruments to improve the quality of interaction between "NORD/LB" Lietuva bank and its individual customers after the determination of current quality level.

Based on this purpose, in the first part of this work was analyzed the current situation in Lithuania's financial services and the perception level of services quality. The analysis showed that the interaction between services' conveyor and customer is one of the main factors to success in banking sector, influencing the trust of current and potential customers and directly with this connected market share growth.

In the second part of this work was made the analysis of scientific literature, with the purpose to estimate theoretical background of interaction marketing use in banking services sector. Based on this analysis was made the client's and banking services' conveyor interaction model, which was used in "NORD/LB" Lietuva services quality analysis.

The analysis of "NORD/LB" Lietuva and its client interaction was made in the third part of this work. It showed that average level of interaction level is high enough, but there are several problems: big queues, to little information and no possibilities to use the infarmational technologies in bank hall. Trying to solve these problems, there were offered four quality improvement instruments: electronic clients flow control system, electronic banking popularization, more intensive use of information stands and flyers and additional cash dispensers' installation.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AB „Vilniaus bankas“. Lietuvos makroekonomikos apžvalga, Nr. 4 (16), 2004 m. sausis.
2. Adomėnas V., Kumpikaitė V. Personalo vadybos svarba kokybės valdymo požiūriu // *Ekonomika ir vadyba-99: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 1999, 9-11 psl.
3. Apalainienė A. Paslaugų sektoriaus vystymosi tendencijos // *Ekonomika ir vadyba*, 2000, 30-31 psl.
4. Gerson V. Courting the Current Customer // *BankMarketing 2000* gegužė, 23-26 psl.
5. Gerson V. Service With More Than a Smile // *BankMarketing 2005* rugpjūtis, 32-36 psl.
6. Hisrich R.D. *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. USA, Homewood, 1989.
7. Hoffman D.K., Bateson J.E.G. *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. USA: Harcourt Inc. 2002.
8. Yakhlef A. Does the Internet compete with or complement bricks - and - mortar bank branches? // *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2001, Vol. 29, No 6.
9. Keiningham T.L., Rust R.T., Zahorik A. *Service Marketing*. - New York, Harper Collins college publishers, 1996.
10. Kinduryš V. *Paslaugų marketingas: teorija ir praktika (monografija)*. Vilnius: VU leidykla.
11. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Principles of Marketing (Third European Edition)*. - Financial Times Prentice Hall, An imprint of Pearson Education, 2001.
12. Kurlianskaitė E. Bankinių paslaugų kokybės veiksniai // *Ekonomika ir vadyba*, Kaunas, Technologija, 2001, 163-165 psl.
13. Lietuvos statistikos departamentas. *Lietuvos statistikos metraštis*. - Vilnius, 2005.
14. Mudie P., Cottam A., *The Management and Marketing of Services*. Second edition. Butterworth Heinemann, 2000.
15. Paulavičienė E. Strateginis žmogiškojo kapitalo formavimas // *Ekonomika ir vadyba*, 2002.
16. Piligrimienė Ž. Paslaugų kokybės tyrimo metodai ir jų taikymo ypatumai // *Ekonomika ir vadyba: magistrantų konferencijos pranešimų medžiaga*, Kaunas, Technologija,

2001, 177-182psl.

17. Pranulis V. Marketingo tyrimai. - Vilnius, Kronta, 1998.

18. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. - UAB "The Baltic Press", 2000.

19. Ramonas K. Komerciniai bankai ir jų priežiūros raida Lietuvoje // Pinigų studijos, 2002 Nr. 3.

20. Vitkienė E. Paslaugų kokybės valdymas // Ekonomika ir vadyba, 1999, 389-392 psl.

21. AB banko „NORD/LB“ Lietuva vidiniai dokumentai.

PRIEDAI

Klientų nuomonės tyrimo anketa

Gerbiamas Kliente,

AB bankas „NORD/LB“ Lietuva - šiuolaikinis bankas, pasirengęs išpildyti visus Jūsų pageidavimus Jums labiausiai tinkamu būdu.

Siekdami kuo geriau patenkinti Jūsų poreikius, prašome atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai padės mums pagerinti paslaugų teikimo kokybę ir užtikrinti visiškai kokybišką klientų aptarnavimą.

1. PRAŠOME ĮVERTINTI ŠIŲ FAKTORIŲ SVARBĄ APTARNAVIMO KOKYBEI:

(pažymėkite, Jūsų nuomone, kiekvienam faktoriui tinkantį balų skaičių 5 balų skalėje. 1 balas - svarba minimali, 5 balai - svarba labai didelė).

1. Patalpos	1	2	3	4	5
2. Aptarnaujantis personalas	1	2	3	4	5
3. Reagavimas šį nusiskundimus	1	2	3	4	5
4. Eilės	1	2	3	4	5
5. Techninės priemonės	1	2	3	4	5
6. Informacijos gavimas	1	2	3	4	5

2. PRAŠOME ĮVERTINTI ŠIŲ FAKTORIŲ KOKYBĖS LYGĮ AB BANKE „NORD/LB“ Lietuva:

PATALPOS					
• tvarka	1	2	3	4	5
• apipavidalinimo atitikimas teikiamoms paslaugoms	1	2	3	4	5
• konfidencialumo užtikrinimas	1	2	3	4	5
• saugumo užtikrinimas	1	2	3	4	5
• erdvumas	1	2	3	4	5

APTARNAUJANTIS PERSONALAS!					
• išvaizda	1	2	3	4	5
• nusiteikimas padėti	1	2	3	4	5
• žinios apie paslaugas	1	2	3	4	5
• bendravimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
• mandagumas	1	2	3	4	5

REAGAVIMAS Į NUSISKUNDIMUS					
• skundų pateikimo sudėtingumas	1	2	3	4	5
• reagavimo į skundus forma	1	2	3	4	5
• reagavimo į skundus greitis	1	2	3	4	5
• tikimybė, jog problema bus išspręsta	1	2	3	4	5

EILĖS					
• laukimo eilėje	1	2	3	4	5
• komfortas	1	2	3	4	5
• erdvumas	1	2	3	4	5
• eilių valdymo	1	2	3	4	5

TECHNINĖS PRIEMONĖS					
• mokesčių kvitai	1	2	3	4	5
• kvitų pildymo pavyzdžiai	1	2	3	4	5
• rašymo priemonės	1	2	3	4	5
• galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose	1	2	3	4	5

INFORMACIJOS GAVIMAS					
• informacijos pateikimo aiškumas	1	2	3	4	5
• pateiktos informacijos kiekis	1	2	3	4	5
• galimybė gauti papildomos informacijos	1	2	3	4	5

Dėkojame už Jūsų atsakymus

Darbuotojų nuomonės tyrimo anketa

Gerbiamas darbuotojau,

AB bankas „NORD/LB“ Lietuva - šiuolaikinis bankas, pasirengęs išpildyti visus savo darbuotojų pageidavimus ir užtikrinti puikias darbo sąlygas.

Siekdami, pagerinti paslaugų teikimo kokybę ir užtikrinti visiškai kokybišką klientų aptarnavimą, prašome atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai padės mums sukurti kuo palankesnes Jūsų darbo sąlygas ir patenkinti svarbiausius Jūsų poreikius, susijusius su darbine veikla.

1. PRAŠOME ĮVERTINTI ŠIŲ FAKTORIŲ SVARBĄ APTARNAVIMO KOKYBEI:

(pažymėkite, Jūsų nuomone, kiekvienam faktoriui tinkantį balų skaičių 5 balų skalėje. 1 balas svarba minimali, 5 balai - svarba labai didelė).

1.Patalpos	1	2	3	4	5
2.Aptarnaujantis personalas	1	2	3	4	5
3.Reagavimas šį nusiskundimus	1	2	3	4	5
4.Eilės	1	2	3	4	5
5.Techninės priemonės	1	2	3	4	5
6.Informacijos gavimas	1	2	3	4	5

2. PRAŠOME ĮVERTINTI ŠIŲ FAKTORIŲ KOKYBĖS LYGĮ AB BANKE „NORD/LB“ Lietuva:

PATALPOS					
• tvarka	1	2	3	4	5
• apipavidalinimo atitikimas teikiamoms paslaugoms	1	2	3	4	5
• konfidencialumo užtikrinimas	1	2	3	4	5
• saugumo užtikrinimas	1	2	3	4	5
• erdvumas	1	2	3	4	5

APTARNAUJANTIS PERSONALAS					
• išvaizda	1	2	3	4	5
• nusiteikimas padėti	1	2	3	4	5
• žinios apie paslaugas	1	2	3	4	5
• bendravimo įgūdžiai	1	2	3	4	5
• mandagumas	1	2	3	4	5

REAGAVIMAS Į NUSISKUNDIMUS					
• skundų pateikimo sudėtingumas	1	2	3	4	5
• reagavimo į skundus forma	1	2	3	4	5
• reagavimo į skundus greitis	1	2	3	4	5
• tikimybė, jog problema bus išspręsta	1	2	3	4	5

EILĖS					
• laukimo eilėje laikas	1	2	3	4	5
• komfortas laukimo metu	1	2	3	4	5
• erdvumas laukimo salėje	1	2	3	4	5
• eilių valdymo sistema	1	2	3	4	5

TECHNINĖS PRIEMONĖS					
• mokesčių kvitai	1	2	3	4	5
• kvitų pildymo pavyzdžiai	1	2	3	4	5
• rašymo priemonės	1	2	3	4	5
• galimybė naudotis informacinėmis technologijomis banko patalpose	1	2	3	4	5

INFORMACIJOS GAVIMAS					
• informacijos pateikimo aiškumas	1	2	3	4	5
• pateiktos informacijos kiekis	1	2	3	4	5
• galimybė gauti papildomos informacijos	1	2	3	4	5

Dėkojame už Jūsų atsakymus