

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STUDIJŲ PROGRAMA (VERSLO PROCESŲ VALDYMAS)

Justas Galvanauskas
MAGISTRO BAIGIAMASIS
DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ ĮTAKA PASLAUGŲ KOKYBEI MAŽMENINĖJE PREKYBOJE	THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ON SERVICE QUALITY IN RETAIL TRADE
---	--

Darbo vadovas Aida Mačerinskienė
(Prof. Dr. Aida Mačerinskienė)

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS	7
1. TEORINIAI PASLAUGŲ KOKYBĖS DIDINIMO ASPEKTAI	9
1.1 Paslaugų kokybės samprata.....	9
1.2 Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas.....	11
1.2.1 SERVQUAL	12
1.2.2 Minkštieji standartai.....	15
1.2.3 Kietieji standartai	17
1.3 Paslaugų kokybės ryšys su organizacijos standartizavimu.....	21
1.3.1 TQM.....	21
1.3.2 ISO 9000	23
1.3.3 Six Sigma.....	26
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA	30
2.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	30
2.2 Tyrimo metodikos parengimas ir pagrindimas.....	32
2.3 Apklauskos administravimas ir platinimas	34
2.4 Statistinio tyrimo duomenų analizės būdai	36
2.5 Tyrimo ribotumas	37
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	38
3.1 Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos.....	38
3.2 Demografinių charakteristikų poveikis paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui	39
3.3 SERVQUAL metodikos analizė.....	41
4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	46
DISKUSIJA	49
IŠVADOS.....	51
PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	53
SANTRAUKA	58
SUMMARY	59
PRIEDAI.....	60
1 priedas	60
2 priedas	61

3 priedas	62
------------------------	-----------

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Paslaugų kokybės vertinimo metodikų palyginimas</i>	14
2 lentelė <i>Grįžtamojo ryšio rinkimo priemonių palyginimas</i>	16
3 lentelė <i>Pagrindiniai veiksniai akcentuojami TQM kokybės vertybių sistemos</i>	21
4 lentelė <i>Standartizavimo priemonių palyginimas</i>	29
5 lentelė <i>Orientacinės apklausos imties nustatymas</i>	34
6 lentelė <i>Normalumo pasiskirstymo testavimo rezultatai</i>	36
7 lentelė <i>Respondentų demografinės charakteristikos</i>	38
8 lentelė <i>Demografinių charakteristikų įtaka paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui</i>	39
9 lentelė <i>Respondentų lūkesčiai apsiperkant hypermarket formato parduotuvėse</i>	41
10 lentelė <i>Respondentų lūkestis ir patirtis</i>	42
11 lentelė <i>Suporuotas t-testas</i>	43
12 lentelė <i>Daugialypė regresinė analizė tarp TQM ir SERVQUAL porų</i>	43
13 lentelė <i>Faktorinė latentinių kintamųjų analizė</i>	44
14 lentelė <i>Daugialypė regresinė analizė tarp latentinių kintamųjų</i>	44
15 lentelė <i>Hipotezių patvirtinimas/paneigimas</i>	46
16 lentelė <i>Servqual modelio dimensijų pritaikymas mažmeninei prekybai</i>	60
17 lentelė <i>Klausimynas lietuvių kalba</i>	61
18 lentelė <i>Klausimynas anglų kalba</i>	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas <i>21 veiksnio kokybės veiksnio modelis</i>	10
2 paveikslas <i>Paslaugos koncepcijos ir veikimo vertinimo schema</i>	11
3 paveikslas <i>Paslaugų Ishikawos diagrama</i>	18
4 paveikslas <i>Demingo ciklas</i>	24
5 paveikslas <i>DMAIC metodologija ir procesų įrankiai</i>	27
6 paveikslas <i>Tyrimo modelis</i>	30

SANTRUMPŲ ŽODYNĖLIS

Santrumpa	Reikšmė
SERVQUAL	Metodika, per kurią paslaugos kokybė matuojama per penkias kokybės dimensijas. Šis rodiklis išreiškiamas per skirtumą tarp paslaugos vartotojo lūkesčių ir faktinio rezultato (paslaugų kokybė = paslaugos rezultatas – vartotojo lūkesčiai) (Bruhn, 2023).
SERPERVF	Modifikuota SERVQUAL metodika, kuri skirta matuoti teikiamos paslaugos našumą. Ši metodika labiau tinkamesnė siekiant išmatuoti teikiamos paslaugos kokybės rodiklius ir yra mažiau šališkas, lyginant su standartiniu SERVQUAL modeliu (Faria, Carvalho ir Vale, 2022).
RSQS	Mažmeninės prekybos paslaugų kokybės skalės metodika, skirta mažmeninės prekybos paslaugų kokybei matuoti (Kim 2012, Ming 2022).
ORSQ	Internetinės mažmeninės prekybos paslaugų kokybės metodika, skirta išmatuoti teikiamą internetinių paslaugų kokybę ir vartotojo pasitenkinimą (Swar ir Panda 2021).
TRIZ	Sisteminio mąstymo metodas, kurio pagrindas - naudingų žinių bazė, leidžianti kurti proveržio idėjas ir sprendimus. (Lee., Zhao ir Lee, Y, 2019).
TQM	(angl. Total quality management) buvo sukurta Japonijoje gamybos pramonei, kadangi jos pagrindinė idėja – nuolatinis tobulėjimas, bet buvo vėliau imta naudoti ir paslaugų sektoriaus įmonėse. (Writz, 2023). Lietuviškas atitikmuo, VKV – visuotinės kokybės vadyba.
PDCA	Kaizen ir TQM vartojamas įrankis kasdienybėje, lietuviškai žinomas kaip Demingo ciklaskuris remiasi nuolatiniu tobulėjimu mažais žingsneliais (planuok-daryk-tikrink-veik). (Suriad, Abadi, Jasiyah, Hardin, Dahniar, Jusni ir Alputila, 2019).
DMAIC	Six Sigma įrankis, mąstymo modelis, (apibrėžk-matuok-analizuok-sukurk-tikrink), skirtas analizei ir įmonės verslo procesų tobulinimui. (Bruhn, 2023).
DMADV	Six Sigma įrankis, mąstymo modelis, (apibrėžk-matuok-analizuok-sukurk-tikrink), skirtas analizei ir įmonės verslo procesų tobulinimui. (Bruhn, 2023).

IVADAS

Darbo temos aktualumas: paslaugos vartotojas yra vienas iš pagrindinių kokybės vertintojų paslaugų sektoriuje, ypač šiuo metu, kai daugelio žmonių reiklumas kokybei yra itin aukštas. Įmonės tai supranta ir, norėdamos prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos ir vartotojų poreikių, teikiamai paslaugų kokybei kelia vis aukštesnius standartus. Verslo procesų ir kokybės standarto nustatymui pasitelkiamos kokybės vadybos sistemos ir jas papildančios metodikos. Tačiau dažnai norima suprasti, kokią įtaką kokybės vadybos sistemos turi teikiamų paslaugų kokybei, mažmeninės prekybos sektoriuje? Išsiaiškinus, kaip suvokiama paslaugos kokybė, kokie metodai naudojami jai tirti, kokios yra kokybės vadybos sistemos, galima atlikti tyrimą, siekiant nustatyti, kaip kokybės vadybos sistema veikia mažmeninės prekybos sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę per kliento pasitenkinimą.

Temos ištyrimo lygis: rašto darbe paslaugų kokybės sampratos dalyje naudojami naujesni straipsniai (Bryson, Sundbo, Fuglsang ir Daniels, 2021; Martin, Gremyr, 2020; Cheng, Nielsen ir Cutler, 2018; Giovanni, 2024) ir kt. Siekiant išsiaiškinti, kaip paslaugų kokybė suvokiama šių laikų kontekste. Nagrinėjant paslaugų kokybės tyrimų ir kaip ją veikia standartizacija, pasitelkiant kokybės vadybos sistema taip pat naudojami ne senesni negu 5-7 metų straipsniai (Saleem, Taib ir Mehmood, 2024; Faria, Carvalho ir Vale, 2022, Writz, 2023; Nors Lee., Zhao ir Lee, Y.) ir kt. Tyrimui pasirinkta atlikti TQM kokybės vadybos sistemą, kartu pasitelkiant paslaugų kokybei vertinti naudojamą SERVQUAL metodiką, kadangi tokio tipo mokslinių tyrimų ar straipsnių buvo rasta nedaug. Kituose moksliniuose straipsniuose buvo tiriamas LEAN/Six Sigma ir SERVQUAL poveikis paslaugų kokybei. SERVQUAL ir kitų kokybės vadybos apjungimo moksliniuose darbuose nebuvo rasta.

Darbo naujumas: kokybės vadybos sistemų įtaką paslaugų kokybei yra gana plačiai ištirta ir tirama tema, tačiau darbų, kuriuose būtų apjungta kokybės vadybos sistema, kartu su SERVQUAL metodika buvo rasta sąlyginai nedaug. TQM kokybės vadybos sistemos ir SERVQUAL metodikos kombinacijos tyrimų atlikta nedaug, dauguma jų ne senesni negu 5 metai, todėl tikslinga teikti, kad tema nėra plačiai ištirta ir yra aktuali, kadangi rašto darbe bus tiriamas reikšmingas – mažmeninės prekybos sektorius.

Tyrimų objektas: pasirinktos kokybės vadybos sistemos poveikis paslaugų kokybei mažmeninės prekybos sektoriuje. Mažmeninės prekybos paslaugų sektorius pasirinktas, nes jis užima pirmą vietą Lietuvos ekonomikoje (mažmeninė ir didmeninė prekyba sudaro 28.3 % BVP). (Lietuvos bankas, 2023). O pasaulinėje ekonomikoje mažmeninė ir didmeninė prekyba sudaro ~17 % BVP. (Passport, 2023). Taip pat mažmeninė prekyba pasižymi dažna sąveikia tarp paslaugos vartotojo ir paslaugos tiekėjo, o dėl didelio konkurencingumo rinkoje, klientų išlaikymas yra itin svarbus. Paslaugų kokybė šiame sektoriuje yra neatsiejama nuo paslaugos vartotojo patirties ir vertinimo, todėl itin svarbu gebėti suprasti kaip kokybės vadybos sistemos daro įtaką teikiamai paslaugų kokybei.

Darbo problema: kokią įtaką pasirinktos kokybės vadybos sistemos turi teikiamų paslaugų kokybei mažmeninės prekybos sektoriuje?

Magistro baigiamojo darbo tikslas: atlikus skirtingų kokybės vadybos sistemų naudojimą paslaugų sektoriuje apžvalgą, nustatyti pasirinktų kokybės vadybos sistemų įtaką teikiamų paslaugų kokybei mažmeninė prekyboje, siekiant įvertinti jų efektyvumą paslaugos vartotojo suvokiamai kokybei gerinti ir pateikti rekomendacijas kaip kokybės vadybos sistemas pritaikyti praktikoje.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Atlikti paslaugų kokybės sampratos teorinę analizę, pasirinkti kurių iš jų sąsaja su kokybės vadybos sistemomis mažmeninės prekybos paslaugų sektoriuje, galėtų būti aktualūs dabar.
2. Įvertinti kaip kokybės vadybos sistemos veikia mažmeninės prekybos paslaugų kokybę.
3. Atlikti tyrimą, įvertinant kokybės vadybos sistemų įtaką teikiamų paslaugų kokybei mažmeninėje prekyboje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas.

Raktiniai žodžiai: paslaugų kokybė, paslaugų kokybės vertinimas, standartizavimas, kokybės vadyba, mažmeninė prekyba, TQM, SERVQUAL.

1. TEORINIAI PASLAUGŲ KOKYBĖS DIDINIMO ASPEKTAI

1.1 Paslaugų kokybės samprata

Paslaugų kokybės apibrėžimų yra daug ir labai įvairių. Kaip ir daugelis dalykų, paslaugų apibrėžimai bėgant laikui keitėsi kaip ir suvokimas, kas yra paslauga, jos savybės ir kitos ypatybės, bet pagrindiniai du paslaugose privalomai dalyvauti turintys aspektai išlieka aktualūs ir šiuo metu – paslaugos vartotojas ir paslaugų tiekėjas.

Paslaugos vartotojas kokybę linkęs vertinti atsižvelgdamas į objektyvius faktus ir subjektyvius įspūdžius. Norint tiekti aukštos kokybės paslaugas, itin svarbu teisingai apibrėžti būsimo arba esamo vartotojo poreikius. Tai pabrėžia ir Bryson, Sundbo, Fuglsang ir Daniels (2021), teikdami, kad vartotojo paslaugų kokybės suvokimas yra pagrindinis rodiklis verslui, teikiančiam paslaugas. Paslaugos kokybė yra nustatoma norminiais reikalavimais, kurių būtina laikytis, siekiant pasiekti aukštos kokybės rezultatą.

Skirtingai negu seniau išskirdavo Gronroos, paslaugų kokybė nebėra skirstoma tik į techninę, kurioje apibrėžiama, ką vartotojas gauna paslaugos teikimo metu (prekybos centre – prekę, sporto klube - galimybę naudotis klubo inventoriu) ir funkcinę (procesą) – techninius paslaugos teikimo aspektus, bet pabrėžiama ir paslaugos vartotojo svarba, kuris yra laikomas kaip dedamoji dalis, kurianti paslaugos kokybę (Vargo ir Lusch, 2016). Taip pat vis labiau aktualus tampa ir įmonės teikiamų paslaugų tvarumas, kuris irgi yra priskiriamas paslaugų kokybės vertinimui. Teikiamų paslaugų tvarumą galima užtikrinti naudojant kokybės vadybos sistemas ir standartus (Martin, Gremyr, 2020) kaip TQM, ISO 9000, Six Sigma ir kt.

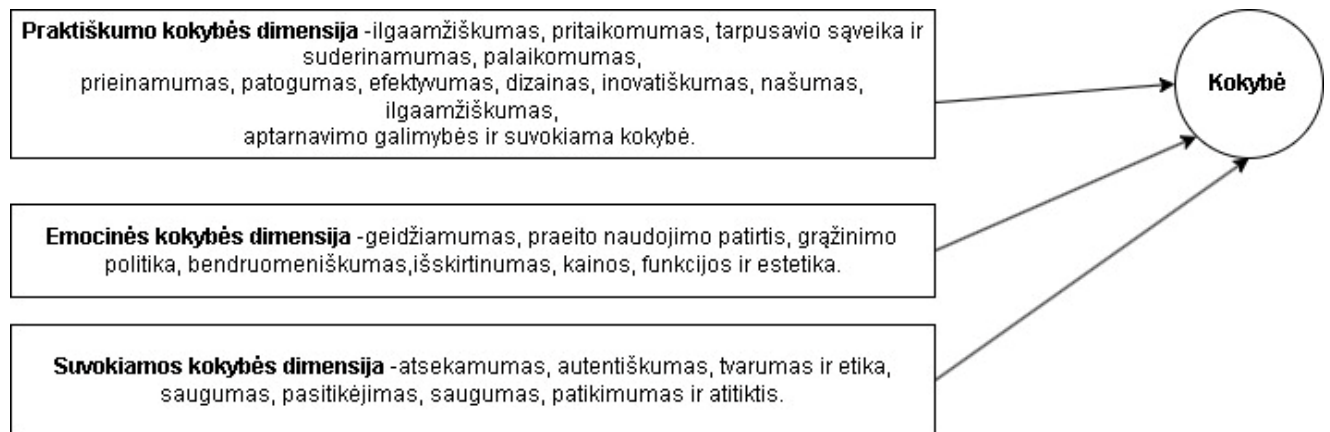
Darbuotojo indėlis į paslaugos kokybę mažmeninėje prekyboje irgi yra itin svarbus, kadangi įmonės darbuotojas dažnu atveju turi tiesioginį kontaktą su klientu. Jeigu darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis – paslaugos kokybė taip pat veikiama teigiamai. Paslaugų sektoriuje darbuotojo elgesys ir tinkamas aptarnavimas dažniausiai tiesiogiai veikia paslaugos vartotoją, todėl paslaugų kokybė labai priklauso šios sąveikos. Kai darbuotojai yra įsitraukę ir turi bendrą suvokimą apie paslaugų kokybę jų padalinyje, tikimasi, kad jie tinkamai dirbs su klientais, o jie praneš apie palankią darbuotojų veiklą ir išliks lojalūs paslaugos tiekėjui, todėl įmonė gaus didesnę pelną (Tomic, Tesic, Kuzmanovic ir M., Tomic, 2017). Australijos mokslininkai atlikę tyrimą išsiaiškino, kad darbuotojo suvokimas apie tinkamą darbo kokybę daro didelę įtaką jo darbo ir asmeniniams rezultatams (Cheng, Nielsen ir Cutler, 2018).

Pačią paslaugos kokybę galima sutalpinti pasitelkiant 21 kokybės veiksnio modelį, kuriuo remiantis galima teigti, jog paslaugos teikėjas užtikrina savo teikiama paslauga besinaudojančio paslaugos vartotojo pasitenkinimą. Šis 21 kokybės veiksnio modelis yra patobulintas ir pritaikytas šių laikų paslaugų sektoriui, remiantis senesniu, 8 veiksniais Garvin modeliu. Šie veiksniai skirstomi į tris pagrindines kategorijas (Giovanni, 2024):

1. Praktiškumo kokybės dimensija – visos praktinės paslaugos savybės, kurios suteikia paslaugos vartotojui praktišką, taikomąją vertę.
2. Emocinės kokybės dimensija – visos paslaugos savybės, kurios suteikia arba veikia paslaugos vartotojo emocijas, jausmus per paslaugos vartojimo patirtį.
3. Suvokiamos rizikos kokybės dimensija – paslaugos savybės, kurios tampa aktualios paslaugos vartotojui įsigijus arba suvartojus produktą, paslauga.

1 paveikslas

21 veiksnio kokybės veiksnio modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Giovanni, 2024.

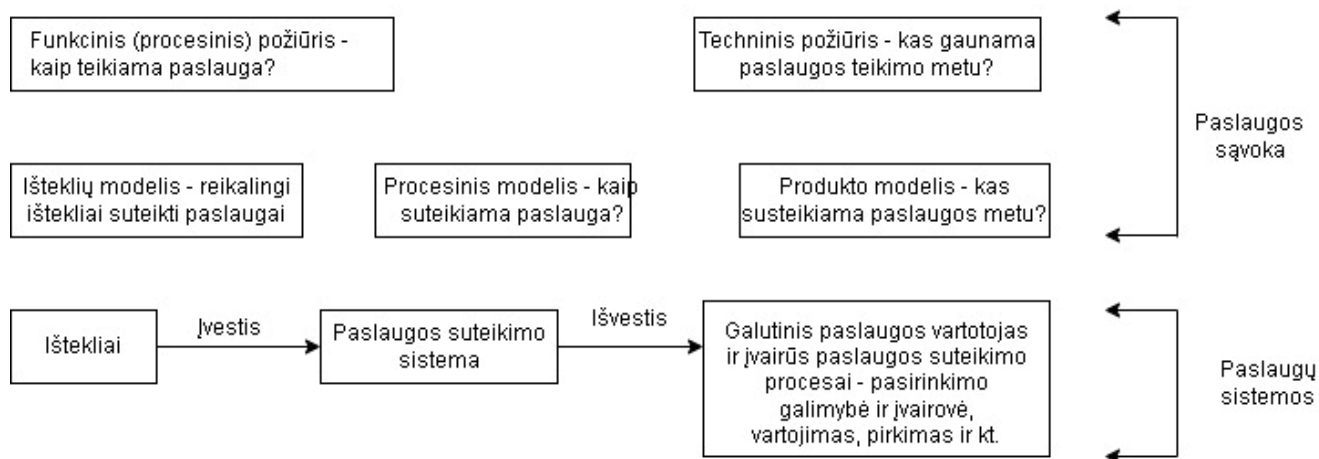
Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybės sampratoje ir jos vertinime dalyvauja du veiksniai – paslaugos vartotojas ir jos tiekėjas. Paslaugos vartotojas paslaugą linkęs vertinti pagal objektyvius faktus ir subjektyvius įspūdžius, todėl paslaugos tiekėjui itin svarbu teisingai apibrėžti teisingus būsimos arba esamos paslaugos vartotojo poreikius. Paslaugos kokybė skirstoma į tris svarbias dalis – techninę, funkcinę ir patį vartotojo indėlį, kuriant paslaugos kokybę. Taip pat vis labiau aktualus tampa ir įmonės teikiamų paslaugų tvarumas, kuris irgi yra priskiriamas paslaugų kokybės vertinimui. Teikiamų paslaugų tvarumą galima užtikrinti naudojant kokybės vadybos sistemas ir standartus, o pačią paslaugos kokybę suvokti per 21 veiksnį, kuris skirstomas į tris kategorijas – praktiškumo, emocinę ir rizikos suvokiamos rizikos kokybės dimensijas (Giovanni, 2024). Paslaugos vartotojo suvokiamai kokybei turi ir su juo kontaktuojantis darbuotojas. Jeigu darbuotojas yra motyvuotas ir suvokiantis savo teikiamos paslaugos kokybės svarbą, yra didelė tikimybė, kad klientas išliks lojalus paslaugos tiekėjui, sugrįš dar kartą, o darbuotojo ir kliento veiksmai teigiamai paveiks įmonės pelningumo rodiklius. Šiuos teorinius aspektus būtina žinoti siekiant atlikti tinkamą paslaugos kokybės vertinimą.

1.2 Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas

Nors paslaugų kokybė yra vertinama gana subjektyviai, kadangi daugelis paslaugų nėra apčiuopiamos ar galimos įvertinti pagal specifinį standartą, kaip gamybos sektorių. Nepaisant to, paslaugas vis tiek galima įvertinti pagal funkcinę (proceso) kokybę, kurioje vertinama kaip suteikiama paslauga, techninę kokybę, kurioje vertinama kas gaunama paslaugos teikimo metu arba pasitelkiant įvairias paslaugų kokybės sistemas arba vertinimo priemones.

2 paveikslas

Paslaugos koncepcijos ir veikimo vertinimo schema



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Prakash, 2019.

Paslaugų kokybę taip pat galima vertinti remiantis (Prakash, 2019).

- Paslaugos savybės – heterogeniškumu, neapčiuopiamumu, vienalaikiškumu ir kt.
- Kas įeina į teikiamą paslaugą – lojalumo programos, įvairūs priedai, informacijos aiškumas paslaugos vartotojui.
- Paslaugos teikimo iššūkiai – paslaugos pobūdis (materiali-nemateriali), intensyvumas ir pritaikomumas (aukštas-žemas), paslaugos teikimo būdas (diskretiškumas-nepertraukiamumas) ir kt.
- Paslaugos kokybė – teikiamos paslaugos pranašumas lyginant su kitomis paslaugomis rinkoje, kaip ją vertina, suvokia paslaugos vartotojas arba paslaugos tiekėjas.
- Nepatvirtinimo paradigma – lūkesčiai ir paslaugos vartotojo suvokimas apie teikiamą paslaugą (daugiau taikoma produkto, paslaugų sistemoms).
- Išmatuojamais rodikliais – daugiau taikoma patirtį suteikiančioms paslaugoms.

Ši schema ir pateikti galimi paslaugos vertinimo būdai teoriniam pagrindui yra tinkami, bet informacija ir žinios, kaip ir rinkos ar verslo tendencijos greitai kinta, todėl būtina atsižvelgti kokius standartus, modelius ar priemones naudojama šių laikų tendencijose.

Paprastai kliento iškeltus lūkesčius ir paslaugos tiekėjo kokybės suvokimą galima grupuoti į dvi pagrindines kategorijas: „minkštus“ ir „kietus“ standartus. Minkšti standartai ir jų duomenys dažniausiai negali būti lengvai paskaičiuojami ir dažniausiai surenkami bendraujant su klientu. Kieti standartai – veiklos, kurias galima išmatuoti, suskaičiuoti ar pamatuoti (Wirtz, 2023)

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugos kokybę galima verti per funkcinės (procesinės) ir techninės paslaugos savybes. Taip pat paslaugos kokybės vertinimas paprastai skirstomas į minkštus ir kietus standartus. Minkšti standartai ir jų duomenys dažniausiai negali būti lengvai paskaičiuojami ir dažniausiai surenkami bendraujant su klientu. Kieti standartai – veiklos, kurias galima išmatuoti, suskaičiuoti ar pamatuoti (Wirtz, 2023).

1.2.1 SERVQUAL

Vienas populiariausių modelių, siekiant tirti paslaugų kokybę ir priskiriamas minkštųjų standartų kategorijai yra SERVQUAL metodika. Remiantis straipsniu, kuriame buvo atlikta įvairių mokslinių straipsnių, literatūros analizė, siekiant ištirti kaip yra tiriama paslaugų kokybė. Straipsnyje, naudojant PRISMA metodiką, iš beveik 10000 tūkstančių skirtingų dokumentų buvo atrinkti 1984-2023 m. 98, labiausiai cituojami straipsniai, kuriuose rašoma apie paslaugų kokybę. SERVQUAL raktažodis užėmė 2 vietą, po paslaugų kokybės raktažodžio (Saleem, Taib ir Mehmood, 2024). Tai parodo, kad SERVQUAL metodika šių laikų paslaugų kokybės tyrimuose yra vis dar plačiai naudojama.

SERVQUAL metodika apibūdinamas kaip rodiklis, kuris matuojamas per penkias kokybės dimensijas. Šis rodiklis išreiškiamas per skirtumą tarp paslaugos vartotojo lūkesčių ir faktinio rezultato (paslaugų kokybė = paslaugos rezultatas – vartotojo lūkesčiai) (Bruhn, 2020). Pagrindines penkias šio rodiklio dimensijas sudaro – patikimumas, apčiuopiamumas, operatyvumas, empatija ir užtikrinimas). (Park ir Lee, 2018). Kadangi SERVQUAL metodiką galima pritaikyti daugeliui ekonomikos sektorių, mažmeninė prekyba taip pat nėra išimtis. Pirmame priede esančioje lentelėje pavaizduotos išplėstinio SERVQUAL modelio dimensijos, pritaikytos mažmeninės prekybos sektoriui. Ši metodika naudojama matuoti reikalavimus paslaugų kokybei, nepaisant paslaugų šakos specifiškumo ir yra laikoma metodologiniu pagrindu. SERVQUAL vertinimas taip pat yra kritikuojamas dėl savo subjektyvumo, kadangi remiasi paslaugos vartotojo patirtimi. Taip pat vėlesni tyrimai parodė, jog šios penkios dimensijos nėra visiškai universalios ir turėtų būti pritaikomos kiekvienai paslaugų šakai unikaliai (Bruhn, 2023). Kad ir ši metodika buvo pristatyta prieš 30 metų, jos patobulinimas ir šiais laikais suteikia aktualumo. Ne išimtis ir mažmeninės prekybos sektorius, kuriame, tiriant tiekiamų paslaugų kokybę, SERVQUAL metodika arba jos atmainos naudojamos ir iki šiol.

Pavyzdžiui, Faria, Carvalho ir Vale (2022) atliktame tyrime, kuriame buvo siekiama ištirti paslaugų vartotojų lojalumą prekės ženklui mažmeninėje prekyboje remiantis jų teikiama paslaugų

kokybe ir parduotuvės dizainu buvo naudojamas SERVPERF modelis, kuris pasak tyrimo autorių yra labiau tinkamesnis siekiant išmatuoti teikiamos paslaugos kokybės rodiklius ir yra mažiau šališkas, lyginant su standartiniu SERVQUAL modeliu.

Nors Lee., Zhao ir Lee, Y. (2019) atliktame tyrime apie mažmeninės prekybos paslaugų kokybę grindžiama požiūrį į naujoviškos mažmeninės prekybos paslaugų sistemos kūrimą ir vertinimą prieštarauja ir siūlo naudoti ne tik SERVQUAL metodiką, jos išplėstinį modelį ar modifikacijas, bet siūlo SERVQUAL išplėstinį modelį kombinuoti su TRIZ požiūriu. TRIZ, tai sisteminio mąstymo metodas, kurio pagrindas - naudingų žinių bazė, leidžianti kurti proveržio idėjas ir sprendimus. Anot tyrimo autorių, pagrindinis šio mąstymo metodo privalumas, kartu jį apjungus su išplėstine SERVQUAL metodika yra galimybė įvertinti teikiamas mažmeninės prekybos paslaugas, jas tobulinti nesiremiant praeitomis kliento patirtimis naudojantis paslauga, ką daro didžioji dalis paslaugų kokybės vertinimo metodikų.

SERVQUAL (paslaugų kokybės) metodika buvo bandoma pritaikyti ir ne mažmeninės prekybos paslaugoms, kurios vykdomos internetu. Poreikis paslaugų kokybei matuoti internetu vykdomoms paslaugoms atsirado, dėl vis labiau augančių klientų reikalavimų kokybei, kurios nepatenkinus imdavo drastiškai mažėti paslaugos vartotojų skaičius. Tačiau SERVQUAL metodikos pritaikymas internetiniams paslaugų verslams nebuvo itin sėkmingas. 1996 m. Dabholkar sukurtą RSQS (mažmeninės prekybos paslaugų kokybės skalė) metodika, skirta mažmeninės prekybos paslaugų kokybei matuoti taip pat nepasiteisino, nes joje trūko pritaikomumo visiems planetos regionams. Vėliau, būtent internetu teikiamoms paslaugoms buvo sukurta ORSQ (internetinės mažmeninės prekybos paslaugų kokybė) metodika (Kim 2012, Ming 2022), kuri padėjo didinti informuotumą apie pačią paslaugų kokybę ir ORSQ metodiką.

Swar ir Panda (2021) atliko tyrimą siekdami ištirti internetinių parduotuvių kokybę bei plėtrą ir jame nustatė, kad ORSQ metodika yra itin svarbi šių laikų internetinės mažmeninės prekybos sektoriui, siekiant ištirti teikiamų paslaugų kokybę ir paslaugos vartotojų pasitenkinimą. Autoriai teigia, jog tinkamas ORSQ metodikos pritaikymas paslaugos teikėjams padės pagerinti klientų aptarnavimą, suteiks papildomų įrankių tobulinti esamai įmonės strategijai.

Singh, Jasial, Misra ir Bansal (2024) atliktame tyrime apie tai, kas svarbiausia paslaugos vartotojui mažmeninės prekybos sektoriuje internete taip pat pabrėžė, kad ORSQ metodika yra naudinga siekiant ištirti, kas yra aktualiausia paslaugos vartotojui internete, tačiau pastebėjo, jog ORSQ gali turėti įtakos kitiems kintamiesiems (ketinimui pirkti, pasitikėjimui, lojalumui, pakartotiniam apsilankymui ketinimus ir t. t.). Tyrimo autoriai tyrimuose skatina naudoti išsamesnį ORSQ modelį.

Literatūroje taip pat iki šiol trūksta vieningos nuomonės ar šią koncepciją reikėtų vertinti hipotetiškai, ar kiekybiškai. Ši metodika taip pat yra kritikuojama dėl savo empirinių ir koncepcinių pagrindų trūkumo, taip pat modelyje esančių skalių pritaikymo internetinės mažmeninės prekybos sektoriuje. (Singh, Jasial, Misra ir Bansal, 2024)

1 lentelė

Paslaugų kokybės vertinimo metodikų palyginimas

Metodika	Vertinimo pagrindimas	Privalumai	Trūkumai	Tinkamumas vertinti mažmeninei prekybai
SERVQUAL	Paslaugos vartotojo lūkesčiai-reali patirtis	Universali, nesunkiai pritaikoma kiekvienam sektoriui	Subjektyvi, sunkiai pritaikoma internetinėms paslaugoms vertinti	Tinkama
SERVPERF	Išplėsta SERVQUAL metodika, nesiremia paslaugos vartotojo patirtimi	Mažiau šališka, negu SERVQUAL	Nepaisomi paslaugos vartotojo lūkesčiai	Tinkama
RSQS	Matuoja mažmeninės prekybos paslaugas	Pritaikyta fizinės prekybos taškams	Nepritaikoma globaliai, sunku pritaikyti internetinėms paslaugoms vertinti	Tinkama su apribojimais
ORSQ	Matuoja internetines paslaugas	Orientuota būtent į internetinių paslaugų kokybės matavimą	Trūksta vieningos nuomonės, gali turėti įtakos kitiems kintamiesiems.	Tinkama internetinei mažmeninei prekybai vertinti

Šaltinis sudaryta autoriaus, remiantis Bruhn, 2020; Park ir Lee, 2018; Faria, Carvalho ir Vale, 2022; Kim 2012, Ming 2022; Swar ir Panda, 2021; Singh, Jasial, Misra ir Bansal, 2024.

Apibendrinant galima teigti, jog, nors SERVQUAL metodika nėra naujausia, bet iki šiol išlieka aktuali priemonė, kurią galima pritaikyti ir tiriant mažmeninės prekybos sektoriuje teikiamų paslaugų kokybę. Fazinei prekybai vertėtų taikyti SERVQUAL, SERVPERF arba išplėstinį SERVQUAL metodiką, kartu su TRIZ mąstymo metodika, jeigu siekiama, kad paslaugų kokybė būtų tiriama nesiremiant ankstesnėmis respondento patirtimis. Siekiant tirti elektroninę prekybą, vertėtų pasitelkti ORSQ arba RSQS metodikas, kurios buvo pritaikytos tobulinant originalią SERVQUAL metodiką, kadangi jos nebuvo įmanoma pritaikyti norint ištirti elektroninių paslaugų kokybę, tačiau derėtų atminti, jog literatūroje iki šiol trūksta vieningos nuomonės kaip reikėtų vertinti šią koncepciją - hipotetiškai ar kiekybiškai. Ši metodika taip pat yra kritikuojama dėl savo empirinių ir koncepcinių pagrindų trūkumo, taip pat modelyje esančių skalių pritaikymo internetinės mažmeninės prekybos sektoriuje. (Singh, Jasial, Misra ir Bansal, 2024). SERVQUAL metodika ketinama panaudoti ir tyrimo dalyje, kartu apjungiant su viena iš nagrinėjamu kokybės vadybos sistemų, siekiant išsiaiškinti kaip kokybės vadybos sistema veikia mažmeninės prekybos įmonių teikiamų paslaugų kokybę. SERVQUAL ir kokybės vadybos sistemos apjungimo derinys atrodo itin tinkamas pritaikyti mažmeniniam prekybos sektoriui, kadangi šiame sektoriuje sąvoka tarp paslaugos vartotojo ir paslaugos tiekėjo yra dažna, o SERVQUAL metodika yra orientuota į subjektyvų kokybės vertinimą remiantis paslaugos vartotojo įspūdžiais ir savo dimensijomis kaip operatyvumas, empatija ar užtikrintumas, kurios yra dažnai susijusios su kiekvienos

dienos paslaugos vartotojo apsipirkimo patirtimi. Kokybės vadybos sistemos siūlomi sprendimai galėtų padėti išspręsti SERVQUAL metodikos pagalba nustatytus trūkumus iš paslaugos vartotojo perspektyvos.

1.2.2 Minkštieji standartai

Matavimas remiantis klientų pateikiamu grįžtamoju ryšiu yra bene pagrindinis įrankis, naudojamas minkštųjų standartų kategorijoje. Klientų grįžtamasis ryšys yra itin svarbus mažmeninėje prekyboje, siekiant patobulinti, gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Siekiant gauti kokybišką grįžtamąjį ryšį iš klientų pirmiausia reikėtų rinkti iš klientų atsiliepimus apie teikiamos paslaugos kokybę ir jos rezultatus, taip atsakant į sau iškeltą klausimą „ar klientai yra patenkinti?“ įmonės teikiamomis paslaugomis. Svarbu nepamiršti įmonėje kurti atitinkamą darbo kultūrą, kurios pagrindinis siekis yra mokytis, tobulėti ir orientuotis į klientą, jo poreikius. (Writz, 2023).

Ne ką mažiau svarbūs yra ir tinkami įrankiai, sukurti klientų grįžtamajam ryšiui rinkti. Vienas iš jų – apklausa. Įmonė gali atlikti bendrines ir reguliarias, kliento pasitenkinimo apklausas, siekiant išsiaiškinti bendrinį jos klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis ir produktais. Pagrindinis bendrinio pobūdžio apklausų trūkumas – tokio tipo apklausa apima visas įmonės paslaugas, procesus, todėl 1-2 klausimai, užduodami vienai sričiai, nesuteikia pakankamai išsamumo apie konkrečią paslaugą. Taip pat egzistuoja apklausa, kurios atliekamos klientui ką tik pasinaudojus teikiama paslauga, kitaip vadinamos momentinėmis apklausomis, pavyzdžiui į kliento elektroninį paštą arba po apmokėjimo internete prašoma užpildyti trumpą apklausą, įvertinti įmonės veiklą dešimtbalėje sistemoje ir kt. Tokio tipo apklausa gali būti konkretesnė, siejama su konkrečia paslauga, lyginant su metinėmis ar bendrinėmis apklausomis. Automatinės reitingavimo sistemos. Tokio tipo sistemos dažniausiai naudojamos didelių klientų skaičiumi ir specifine paslauga siūlančiose įmonėse. Pavyzdžiui „Bolt“, „Wolt“ ir panašių įmonių veiklose. Šie reitingai yra puikus indikatorius apie paslaugų procesų kokybę ir suteikia įmonei specifinį grįžtamąjį ryšį apie tai kas veikia ir kas ne. (Writz, 2023).

Klientų skundai, pagyrimai ir pasiūlymai arba kitaip „neprašyti atsiliepimai“ taip pat yra puikus informacijos šaltinis, kurį įmonė gali išnaudoti teikiamos paslaugos kokybės stebėjimui ir bendro įspūdžio susidarymui, ką reikėtų, būtų galima patobulinti teikiamoje paslaugoje. Kaip ir automatinėse reitingavimo sistemose, taip ir remiantis klientų skundais, pagyrimais ar pasiūlymais reikėtų atminti, kad tokio tipo informacija nėra patikima matuojant bendrą klientų pasitenkinimą, bet yra puikus šaltinis idėjų kūrimui, skirtų tolimesniam paslaugos tobulinimui. (Writz, 2023). Įmonė grįžtamąjį ryšį taip pat gali rinkti remiantis internetu teikiamais atsiliepimais, diskusijomis socialiniuose tinkluose. Tai tinkamas šaltinis, siekiant savo teikiamas paslaugas palyginti su konkurentų teikiamomis paslaugomis, taip pat diskusijos socialiniuose tinkluose suteikia daugiau informacijos, vykstančiu realiu metu. Tokio grįžtamojo ryšio trūkumas – ne visi žmonės turi pakankamai laiko diskutuoti socialiniuose tinkluose ir dažniausiai atranda jo siekiant palikti neigiamą įvertinimą. (Writz, 2023). He, Tian, Hung, Akula ir Zhang (2018) taip pat pažymi, kad nepaisant to, kad dalis atsiliepimų yra nevertingi arba parašomi pačių

konkurentų, kitų asmenų, kurie siekia rašydami neigiamus atsiliepimus apie konkurentus reklamuoti savo produktą, socialinių paieškų, interneto paieškos sistemose esantys atsiliepimai gali būti išnaudoti naudingai, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, svarbu nepamiršti išsigryninti, kokius rodiklius norima matuoti. Taip pat tokio tipo grįžtamojo ryšio priemonės yra daug pigesnės ir apima didesnę kiekį grįžtamojo ryšio, lyginant su daugiau tradicinėmis priemonėmis – fokus grupėmis ar įvairaus tipo apklausomis.

Slapto pirkėjo paslaugos yra tinkamas įrankis, siekiant patikrinti įmonės darbuotojų darbą, aptarnavimo kokybę, dirbančiu priešakinėje linijoje – darbuotojai, kurie pirmieji, tiesiogiai aptarnaujantys klientą. Tai geras įrankis vadovams, siekiant nuspręsti apie darbuotojo darbą, remiantis nešališka, slaptojo pirkėjo pateikta ataskaita. (Writz, 2023). Fokus grupės ir paslaugų peržiūra vykdomos surinkus specifinius reikalavimus atitinkančią žmonių grupę, siekiant išsiaiškinti potencialių klientų poreikius. Ši priemonė yra puikus būdas mokytis – ypač, kai visų apklaustųjų atsiliepimai jau yra išanalizuoti. Įmonės paslaugų peržiūra dažniausiai vykdoma kartą per metus, į apklausą kviečiant pačius lojaliausius ir daugiausiai pridėtinės vertės kuriančius klientus. Dažniausiai tokio tipo klientus lanko aukštas pareigas užimantys įmonės darbuotojai, siekdami išsiaiškinti ką lyginant su praeitais veiklos metais reikėtų išlaikyti, tobulinti ar keisti. Tokio tipo klientų grįžtamasis ryšys yra galimybė, suteikianti potencialiai pagerinti arba „ištraukti“ įmonės teikiamą paslaugą iš prastų rezultatų „duobės“. (Wirtz, 2023).

2 lentelė

Grįžtamojo ryšio rinkimo priemonių palyginimas

Priemonė	Kas matuojama			Priemonės savybės		
	Bendrinė veikla	Procesas	Operacija	Praktiškumas	Patikimumas	Ekonomiškumas
Bendrinės apklausos	+	-	-	-	+	-
Kliento pasitenkinimo apklausos	+	+-	-	-	+	-
Momentinės apklausos	+-	+	+	+	+	-
Automatinės reitingavimo sistemos	+-	+	+	+	+-	+
Neprašyti atsiliepimai	+-	+-	+	+	+-	+
Diskusijos soc. medijoje	+-	+-	+	+	+-	+
Slaptas klientas	-	+-	+	+	-	-
Fokus grupės	-	+-	+	+	-	-
Paslaugų peržiūra	-	+-	+	+	-	+-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Writz, 2023, psl. 446.

Minkštųjų standartų kategorijoje taip pat yra įtraukiamos tokios kategorijos kaip įmonės vadybininkų, vadovų įsitraukimas į procesą siekiant užsibrėžto tikslo, socialinė etika ir įmonės nešama atsakomybė prieš jos darbuotojus ir jos teikiamų paslaugų vartotojus, komandinis darbas, darbuotojų apmokymai ir orientacija į paslaugos vartotoją (Nasim, 2017). Šios minkštųjų standartų kategorijos taip pat daro teigiamą poveikį vykdomo verslo veiklai. Šį teiginį patvirtina ir atliktas tyrimas įvairiose startuolių tipo organizacijose, kuriame buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką turi minėti standartai įmonės veiklos rodikliams. Atlikus apklausą 171 organizacijoje buvo nustatyta, kad didžiausią tiesioginę įtaką tiriamų įmonių veiklos rodikliams, žvelgiant iš statistinės perspektyvos turėjo procesinis požiūris ir komandinis darbas (Utami, Sutrisno, Teofilus ir Ardyan, 2021). Kitame tyrime, kuriame buvo apklausta 300 skirtingų paslaugų sektoriaus įmonių, siekiant išsiaiškinti ar minkštieji standartai turi įtakos teikiamai paslaugų kokybei taip pat buvo nustatyta, kad didžiausią tiesioginę įtaką turėjo vadybininkų ir vadovų tiesioginis palaikymas kuruojamoms komandoms/skyriams ir orientacija į klientą/įmonės aptarnavimo standartai, diegiama kultūra (Ratny, Mohammad ir Gaoling, 2018). Nors kitoje, įvairių tyrimų studijoje apie minkštųjų standartų įtaką įmonės veiklai (Wahi ir Berenyi, 2023), teikiamų paslaugų kokybei, remiantis skirtingais sektoriais, vykdoma veikla pagal svarbą, skirtingų autorių išskiriami skirtingi, didžioji dalis tyrimų autorių sutinka, kad nepaisant gautų rezultatų skirtumo galima teigti, kad minkštųjų standartų kategorijose įtraukti įvairūs veiksniai yra vienareikšmiškai svarbūs ir verti įmonių dėmesio

Apibendrinant galima teigti, jog dalis minkštųjų standartų kategorijų, skirtos įsivertinti ir tobulinti teikiamą paslaugą, yra tiesiogiai susijusios su grįžtamuju ryšiu, gaunamu iš paslaugos vartotojų. Nors daugelis šių priemonių yra žinomos ir pakankamai tradicinės, tačiau aktualios išlieka iki šiol, siekiant išsiaiškinti kaip paslaugos vartotojai vertina gaunamą paslaugą ir kaip, atsižvelgiant į gautą grįžtamąjį ryšį, šias teikiamas paslaugas būtų galima tobulinti. Įvairiose atliktuose tyrimuose taip pat buvo įrodyta, kad minkštųjų standartų kategorijos turi įtakos teikiamoms paslaugoms ir įmonės veiklos rodikliams. Nepaisant gautų rezultatų skirtumo galima teigti, kad minkštųjų standartų kategorijose įtraukti įvairūs veiksniai yra vienareikšmiškai svarbūs ir verti įmonių dėmesio. Tyrimo dalyje taip pat planuojamas naudoti minkštųjų standartų kategorijos įrankis - bendrinio tipo apklausa, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką mažmeninės prekybos sektoriaus paslaugų vartotojui vertinant kokybę.

1.2.3 Kietieji standartai

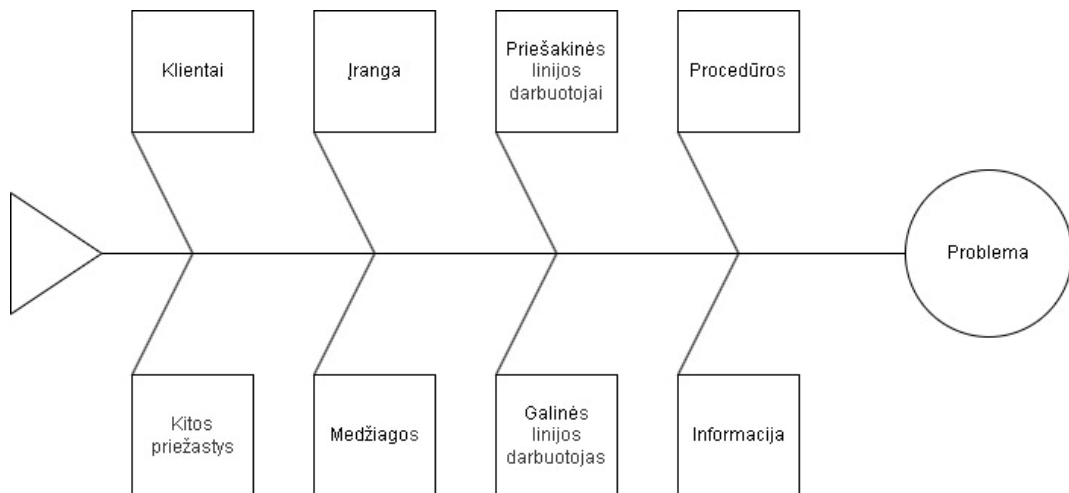
Lyginant su minkštaisiais, yra duomenys, kuriuos galima išmatuoti. Tai įvairūs rodikliai, tokie kaip užsakymo surinkimo greitis, užsakymo priėmimo greitis, laiku neįvykdyti užsakymai ir kt. Svarbu pabrėžti, kad mažmeninėje prekyboje kiekviena organizacija matuojamus rodiklius atsirenka individualiai, remiantis vykdomu verslo modeliu, turimais ištekliais ir kt. Tokių rodiklių vizualizacijai pasitelkiamos programos kaip „Microsoft Excel“, „SPSS“, „R“ ir kt. Kietuosius standartus apima ne tik apyvartumo, pelningumo, nuostolių ar kiti rodikliai, bet ir giluminės priežastys, kurios daro įtaką teikiamos paslaugos kokybei. Pagrindiniai 4 kietuosius standartus veikiantys veiksniai yra – statistinė procesų kontrolė, gamybinio, paslaugos proceso vadyba, kokybės vadybos užtikrinimo įrankiai ir

produkto/paslaugos dizainas (Tanjoyo, Harianto ir Sutrisno, 2021).

Pagrindinėms, giluminėms priežastims analizuoti tinka ir dažnai yra naudojama Kaoru Ishikawos žuvies kaulų diagrama. Pagrindinės priežastys, kurios gali sukelti tariamą problemą yra suskirstomos į penkias kategorijas – žmones, įrangą, medžiagas, procedūras ir kita. Nors iš pradžių ši diagrama buvo sukurta naudoti pramonėje, šiais laikais taip pat yra dažnai naudojama ir paslaugų sektoriuje. Pats Ishikawa teikdavo, kad šie paprasti įrankiai kaip ir kontrolinės lentelės, histogramos ir kt., gali išspręsti iki 95 % kylančių kokybės problemų (Barraza ir Gonzalez, 2019). Siekiant šią diagramą geriau pritaikyti naudojimui paslaugų sektoriuje, diagramoje prie penkių minėtų kategorijų buvo pridėtos dar trys – priešakinės ir galinės linijos personalas, informacija ir klientai. Priešakinės linijos darbuotojai tiesiogiai susiduria su klientų problemomis, o galinės linijos darbuotojai yra dažniau priversti pajusti sukeltą „bangavimo“ efektą. Informacija buvo atskirta nuo procedūrų, kadangi pagrindinės paslaugų problemos sukeliamos dėl informacijos sklaidos trūkumų. Klientai buvo priskirti prie giluminių priežasčių dėl savo svarbios rolės priešakinėje linijoje. Jeigu klientas yra sudėtingas, jis gali sukelti problemas ne tik paslaugos kokybei, bet ir kitiems klientams. (Writz, 2023).

3 paveikslas

Paslaugų Ishikawos diagrama



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis Writz, 2023.

Atlikus 8 kategorijų analizę, kartu su žuvies kaulų diagrama galima naudoti Pareto diagramą, kuri skirta siekiant išsiaiškinti kylančių problemų dažnumo mastą. Ši Vilfredo Pareto sukurta diagrama skirta identifikuoti pagrindines priežastis minėtiems atvejams. Naudojant Pareto diagramą, galima nustatyti prioritetus problemoms ar priežastims, kurios inicijavo didžiąją dalį spontaniško poveikio ar rezultatų tam tikrame scenarijuje. Pareto diagramos sudarymo principuose teigiama, kad dauguma padarinių yra santykinai nedidelio skaičiaus priežasčių rezultatas. Todėl nustačius šias pagrindines priežastis ir nustačius jų prioritetus, galima sutelkti pastangas į taisomuosius ar gerinimo veiksmus, kurie turės didžiausią poveikį (Inacio, Avelino, Sanjuliano ir kt., 2023). Žuvies ir Pareto diagramų

pagalba galima identifikuoti kylančias paslaugos problemų priežastis ir užkirsti kelią tolimesnėms, tokio pačio tipo klaidoms. (Writz, 2023).

Vertėtų paminėti, kad šie pateikti įrankiai nėra vieninteliai, kuriuos būtų galima išnaudoti. Priklausomai nuo situacijos ir teikiamo prioriteto taip pat galima rinktis Matricos diagramą, kuri yra suteikia galimybę identifikuoti stiprybes ir ryšį tarp dviejų kintamųjų, medžio pasirinkimo diagrama, kurios pagalba galima apsispręsti ar yra naudinga įgyvendinti pasirinktą funkciją, kritinio kelio analizė, kuri yra naudinga siekiant išsiaiškinti pačias svarbiausias funkcijas, veiklas, kuriamo produkto ar paslaugos savybes organizacijoje ir daugelis kitų (Nasim, 2017). Kaip ir minkštųjų standartų kategorija, taip pat ir kietųjų standartų kategorijoje buvo atliekami įvairūs tyrimai, siekiant išsiaiškinti ar kietuosiuose standartuose esančių įrankių naudojimas daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai ar jos teikiamai paslaugai. Viename iš tyrimų, kuriame buvo apklausta 50 įmonių, siekiant ištirti kaip kietieji ir minkštieji standartai veikia įvairius įmonės rodiklius buvo nustatyta, kad naudojant kietųjų standartų teikiamus įrankius yra tiesiogiai gerinama/veikiama įmonės veikla (Tanjoyo, Harianto ir Sutrisno, 2021). Kietųjų standartų tiesioginei įtakai įmonės veiklos rodiklių gerinimui pritaria ir (Alkhaldi ir Abdallah, 2014). Autoriai apklausė 312 respondentų sveikatos sektoriuje ir nustatė, kad kietųjų standartų įrankių naudojimas turi tiesioginę, teigiamą įtaką gydymo įstaigų veiklos rodikliams. Tačiau (Gnan, Lamba, Palumbo ir Rocco, 2024) atliktame tyrime, kuriame buvo ištirtos 23 ISO:9000 standartu sertifikuotos įmonės buvo pastebėta, kad ir minkštieji ir kietieji standartai turi įtakos įmonės veiklos rodikliams ir teikiamų paslaugų kokybei/produktui, tačiau išskirta, kad minkštieji standartai vis dėlto turėjo reikšmingesnę įtaką ir yra pagrindas sukurti terpei tinkamai išnaudoti kietųjų standartų siūlomus įrankius.

Apibendrinant galima teigti, kad per paskutinius penkerius metus atliktų paslaugų kokybės tyrimų, mažmeninės prekybos sektoriaus paslaugų kokybę, vis dar yra populiariu vertinti taikant SERVQUAL metodiką ir jos atmainas, o internetinės mažmeninės prekybos verslo vertinimui vertėtų pasitelkti ORSQ metodiką. SERVQUAL metodika ketinama panaudoti ir tyrimo dalyje, siekiant išsiaiškinti, kaip kokybės vadybos sistema veikia mažmeninės prekybos įmonių teikiamų paslaugų kokybę. Klientų suvokiama kokybė ir paslaugų kokybės matavimas yra skirstomi į dvi kategorijas – minkštuosius ir kietuosius standartus. Kliento teikiamas grįžtamasis ryšys yra bene svarbiausias šaltinis, siekiant vertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę minkštųjų standartų kategorijoje. Įvairiose atliktuose tyrimuose taip pat buvo įrodyta, kad minkštųjų standartų kategorijos turi įtakos teikiamoms paslaugoms ir įmonės veiklos rodikliams. Kietieji standartai - duomenys, kuriuos galima išmatuoti. Kietieji standartai turi įtakos įmonės veiklos rodikliams ir teikiamų paslaugų kokybei/produktui, tačiau išskirta, kad minkštieji standartai vis dėlto turėjo reikšmingesnę įtaką ir yra pagrindas sukurti terpei tinkamai išnaudoti kietųjų standartų siūlomus įrankius. Iš minkštųjų standartų šiame darbe yra planuojama naudoti bendrinės apklausos metodą, siekiant ištirti mažmeninės prekybos sektoriaus teikiamų paslaugų vartotojo pasitenkinimą gaunama paslauga, o iš kietųjų standartų – statistinės analizės metodą, siekiant

atlikti apklausos respondentų atsakymą, interpretaciją ir apibendrinimą. Atliktuose įvairių autorių tyrimuose taip pat pabrėžiama, kad pagrinde TQM skiria didžiausią dėmesį paslaugos vartotojui ir įmonės rezultatų gerinimui.

1.3 Paslaugų kokybės ryšys su organizacijos standartizavimu

Gronroos (2015) teigia, jog įmonė savo organizacinę piramidę apvertė aukštyn kojomis – fiziškai ir dvasiškai, kadangi jos klientai tai padarė jau seniai. Tyrimai teigia, kad kokybės vadybos sistemos suteikia svarbią, nusistovėjusią struktūrą organizacijose, galinčią kurti grynąją turto vertę, prisidėti prie paslaugos ar kokybės veiklos rezultato ir sukurti sąlygas nuolatiniam tobulėjimui. Įmonės, kurios turi įdiegusios kokybės vadybos sistemą/as savo veiklą vykdo geriau, užtikrinčiau, užtikrina nuoseklesnę teikiamų produktų/paslaugų kokybę, trumpesnį pristatymo laiką ir geresnį reagavimą į klientų skundus, kas yra laikoma vienu iš svarbiausių sertifikuotų įmonių pokyčių. (Zgirskas, Ruževičius ir Ruželė, 2021).

Egzistuoja ne viena kokybės vadybos sistema. Tai puiki galimybė įmonėms pagerinti savo siūlomų prekių, gaminių kokybę. Ne išimtis ir paslaugų sektoriaus įmonės. Vieni iš pagrindinių, paslaugų sektoriaus įmonėse diegiamų kokybės vadybos standartų yra TQM, ISO 9000 ir Six Sigma kokybės vadybos standartai.

1.3.1 TQM

TQM (angl. Total quality management) buvo sukurta Japonijoje gamybos pramonei, kadangi jos pagrindinė idėja – nuolatinis tobulėjimas, tačiau vėliau buvo imtasi naudoti ir paslaugų sektoriaus įmonėse, ne išimtis ir mažmeninės prekybos paslaugų sektoriaus įmonės. TQM kokybės vadybos vertybės gali būti pritaikytos siekiant tobulinti teikiamų paslaugų procesus, gerinti kokybę ir kurti vertę nuolatos tobulinant ir diegiant naujus, inovatyvius procesus įmonėje. (Writz, 2023). Pagrindinis TQM vertybių tikslas – sujungti ir tobulinti įmonės procesus. (Stravinskienė, I ir Serafinas, D, 2020). Į šią kokybės vertybių sistemą įeina ir anksčiau paminėtos Ishikavos, Pareto ir kitos diagramos (Writz, 2023). Lentelėje apžvelgiama kokiems veiksniams TQM sistema skiria ypatingą dėmesį, bet jais neapsiriboja ir į kokiems pagrindiniams veiksniams skiriamas dėmesys, ją įdiegus įmonėje.

3 lentelė

Pagrindiniai veiksniai akcentuojami TQM kokybės vertybių sistemos

Pagrindiniai veiksniai, svarbiausi vertybių sistemai	Dėmesys, skiriamas šiems veiksniams
Produkto/paslaugos kokybė	Produkto/paslaugos kokybė
Efektyvumas	Iškelti tikslai
Klientų segmento išmanymas	Personalo mokymai, darbuotojų tobulinimas
Rinkos išmanymas	Kaštų mažinimas nuolatinio tobulėjimo pagalba
Įmonės vidinių procesų išmanymas	Nuolatinės prasmės atmosferos išlaikymas įmonėje

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Ibidapo, 2022, psl. 376.

Siekiant organizacijoje įdiegti TQM kokybės vertybių sistemą, organizacijoje reikėtų vadovautis 7 žingsnių sistema:

1. Paslaugos vartotojo poreikių, reikalavimų ir specifinių detalių nustatymas;
2. Produkto/paslaugos sukūrimas remiantis duomenimis iš pirmojo žingsnio;
3. Proceso, technologijos sukūrimas, kuris užtikrins sukurto produkto/paslaugos atlikimą be klaidų, laiku ir teisingai;
4. Įrengti reikalingą įrangą reikalingą kurti produktui/paslaugai, kuri išpildys ar pranoks paslaugos vartotojo lūkesčius ir suteikti reikalingus apmokymus personalui;
5. Stebėti kuriamo produkto/teikiamos paslaugos įgyvendinimo procesus, nustatyti tobulintinas vietas ir užtikrinti, kad patobulinto proceso dėka bus išvengta pasikartojančių klaidų;
6. Dokumentuoti procesų auditavimo pateiktus rezultatus ir tobulinti sistemą;
7. Organizacijai, sėkmingai pritaikius TQM sistemą kreiptis į savo partnerius ir tiekėjus, siekiant užtikrinti vienodą, aukšto reiklumo kokybės lygį iš jų pusės. (Ibidapo, 2022).

Paslaugų sektoriui naudinga pritaikyti minėtąją kokybės vadybos sistemą, kadangi tinkamai įdiegus ir vadovaujantis TQM kokybės vertybių sistemos standartais užtikrinama:

- TQM suteikia galimybę puoselėti ir gerinti tarpusavio darbuotojų santykius;
- TQM suteikia efektyvų pavienių įmonės veiklų integravimą į vieną bendrą sistemą;
- TQM ugdo sisteminių požiūrį susidūrus su kokybės problemomis;
- Tinkama TQM sistemos naudojimas palengvina pastangas siekiant nustatytų kokybės tikslų;
- TQM didina tikimybę ir nuoseklumą siekiant sukurti kokybiškus produktus/paslaugas.

Remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais tiriant paslaugų sektorių buvo nustatyta, kad TQM sistemą įdiegusiose paslaugų įmonėse:

- Apklausus 220 paslaugų sektoriaus įmonėse dirbančių ir vadovaujančias pareigas užimančių asmenų paaiškėjo, kad TQM kokybės vadybos vertybių pagalba, ženkliai sumažėjo klientų skundų kiekis, kuris itin veikia paslaugų įmonės veiklą (Shabir, Zammer, Javed, Salman ir Ahmad, 2017).
- Apklausus 800 telekomunikacijų įmonių darbuotojų ir jų klientų, buvo nustatyta, kad po TQM kokybės vadybos vertybių įdiegimo įmonėse, padidėjo klientų išlaikymas ir lojalumas (Kyei, Kong, Akomeach, ir Afriyie, 2023).
- Atlikus tyrimą ir apklausus 304 paslaugų sektoriaus įmones, kuriose dirba daugiau nei 100 darbuotojų buvo nustatyta, kad įmonėje taikant TQM kokybės vadybos vertybių siūlomas praktikas, įmonėse, klientai tampa labiau patenkinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybe (Koval, Nabaresh, Chromjakova, ir Marcinak, 2018).
- Apklausus viešbučius, kuriuose dirbo 150-200 darbuotojų buvo nustatyta, kad TQM kokybės vadybos vertybių pagalba pagerėjo viešbučių teikiamų paslaugų kokybė, operacijų greitis ir pelningumas (Khan, Mirza, ir Khushnood, 2019).

TQM kokybės vertybių sistema taip pat puikiai galima pritaikyti ir mažmeninės prekybos sektoriuje, kartu integruojant SERVQUAL metodiką, siekiant įvertinti teikiamų paslaugų kokybę pagal paslaugų vartotojo lūkesčius ir realius paslaugos teikimo rezultatus. Pavyzdžiui, atliktame Kyei, Kong, Akomeah ir Afriyie (2023) atliktame tyrime apie TQM vertybių sistemos įtaką klientui pasitenkinimui telekomunikacijų paslaugų sektoriaus srityje buvo panaudotas TQM-SERVQUAL konstruktas, kurio pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką TQM kokybės vertybių sistema turi telekomunikacijų teikiamoms paslaugoms ir jų poveikį klientams, o SERVQUAL metodika buvo pasitelkta siekiant ištirti vartotojų elgsenos pasitenkinimą per paslaugų kokybę. TQM ir SERVQUAL metodikos pritaikymas gali būt naudingas ir tyrimo dalyje, siekiant išsiaiškinti, kokie mažmeninės prekybos ypatumai yra reikalingi klientui, kad jis paslaugą laiktų kokybiška, kadangi paslaugos kokybės sampratos skyriuje buvo išskirta, jog paslaugos vartotojas yra pagrindinis kokybės vertintojas.

Apibendrinant galima teigti, kad TQM kokybės vertybių sistemą galima pritaikyti ne tik pramonėje, bet ir paslaugų sektoriuje. Tinkamai įdiegus ir pritaikius TQM kokybės vertybių sistemos principus paslaugų sektoriaus įmonėse pagerėtų įmonės teikiamų paslaugų kokybė, operacijų greitis, pelningumas ir sumažėtų klientų skundų, padidėtų jų lojalumas. Šią kokybės vertybių sistemos prizmę svarstyti naudinga naudoti tyrimo dalyje, kadangi TQM sistema skiria ypatingą dėmesį teikiamos paslaugos kokybėms ir vartotojo poreikiams, o ją kombinuojant su prieš tai nagrinėta SERVQUAL metodika galima ištirti kokius reikalavimus paslaugos vartotojas turi mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms, jog jų gaunamas paslaugas jis laiktų kokybiškomis.

1.3.2 ISO 9000

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) yra atsakinga už standartų ir įvairių gairių kūrimą, kuriomis remiantis organizacijos gali priimti įvairiais tikslais, kartu į tai įtraukiant ir kokybės vadybos sistemų sertifikavimą ir rengimą. Populiariausios ISO standartų grupė yra ISO 9000, kuria sudaro keturi standartai: ISO 9000:2015, ISO 9001:2015; ISO 9004:2009 ir ISO 19011:2011. Šiuose standartuose pateikiamos sąvokos, reikalavimai ir priemonės, kuriomis vadovaujasi įmonės, norinčios įdiegti kokybės vadybos sistemas, kad galėtų patenkinti savo klientų poreikius ir lūkesčius (Camango ir Candido, 2023). Pagrindinis ISO 9000 standarto tikslas – kokybės vadybos reikalavimų, gidų, paaiškinimų ir sertifikatų kūrimas įmonėms, siekiant patvirtinti joje taikomą kokybės vadybos sistemą. ISO 9000 naudoja daugelį TQM kokybės vertybių sistemos įrankių ir skatino šių įrankių naudojimą įmonėje. Taip pat šioje sistemoje naudojamas ir žymusis Demingo ciklas (planuok-daryk-tikrink-veik). (Writz, 2023). Naudojant ISO standartą galima suderinti du svarbius dalykus – kokybės vadybą ir verslo procesų vadybą (Stravinskienė ir Serafinas, 2020).

Siekdamos atitikti ISO 9000 standartą įmonės turi atitikti šiuos kokybės vadybos principus:

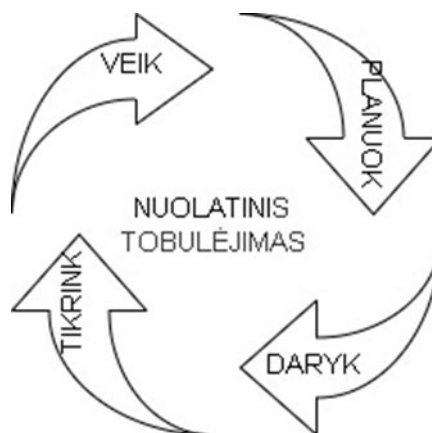
- Orientacija į klientą – viena iš pagrindinių vertybių įmonėse, nepaisant jų veiklos rūšies,

teikiamų paslaugų ar gaminamos produkcijos. Siekdamos atitikti ISO 9000 standartą įmonės turi turėti aiškią klientų aptarnavimo politiką, išskeltus ilgalaikius tikslus ir siekius tobulinti minėtąją politiką;

- Lyderystė – nepaisant hierarchijos turi būti užtikrinta visapusė lyderystė, kurios pagalba įmonės personalas gali ir nori pasiekti įmonės užsibrėžtus kokybės tikslus, reikalavimus;
- Darbuotojų įtraukimas – kompetentingi, įtraukti ir motyvuoti darbuotojai yra pajėgūs kurti įmonės pridėtinę vertę. Įmonės darbuotojai yra pagrindinis organizacijos sėkmės elementas, todėl įmonė turi organizuoti reguliarius mokymus, kurie ne tik tobulintų darbuotojų turimus įgūdžius, bet ir įtrauktų juos į sprendimų priėmimą ;
- Procesinis požiūris – reguliarūs ir prognozuoti rezultatai pasiekiami tik tada, kai įmonėje vykdomos veiklos yra suprantamos ir valdomos kaip vienas kitam koreliuojantys procesai vientisoje sistemoje. Kartu taip didinamas ir organizacijos efektyvumas;
- Tobulėjimas – nuolatinis organizacijos tobulėjimas grindžia kelią į sėkmę. Nuolatinis tobulėjimas yra vykdomas remiantis Demingo ciklu - planuok-daryk-tikrink-veik. Tai irgi vienas iš fundamentalių kokybės vadybos principų;

4 paveikslas

Demingo ciklas



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Saida ir Taibi, 2021.

- Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas – sprendimai pagrįsti remiantis duomenų analize ir surinkta informacija turi ženkliai didesnę tikimybę atnešti norimų rezultatų. Įrodymais grįstų sprendimų priėmimas mažina neaiškumą sprendimų priėmimo ir suteikia galimybę lengviau prognozuoti tikėtinus veiklos rezultatus. (Saida ir Taibi, 2021).

Teigiama, kad dažniausiai įmonėje įdiegus ISO 9000 standartą galima tikėtis:

- Aukšto klientų išlaikymo ir pasitenkinimo lygio – įmonei įdiegus šį standartą, dažniausiai yra pagerinama įmonės produktų ir kliento aptarnavimo kokybė;

- Pagerėjusios produktų ir paslaugų kokybės – kadangi įmonės darbuotojai yra labiau orientuoti į gaminio ar paslaugos kokybę, natūraliai mažėja defektų skaičius, ko pasekoje išauga produktų ir teikiamos paslaugos kokybės rodikliai;
- Didesnis klientų ir sutarčių potencialas – tokio lygio sertifikato gavimas įmonei, dažniausiai byloja, kad įmonė yra kompetentinga ir atsakinga savo profesinėje srityje, o būsimi įmonės klientai tai mato kaip didelį privalumą;
- Pagerėjęs duomenų srauto valdymas – kadangi ISO 9000 standartas propaguoja duomenų rinkimą ir analizę, įmonės turi daugiau naudingos informacijos, kuria gali remtis kurdamos ateities planus ar strategiją.
- Procesų pastovumas – ISO 9000 standarto vertybės ir politika įpareigoja įmones standartizuoti jose vykstančius procesus, taip sumažindama ne tik klaidų skaičių, bet ir suvienodindama, supaprastindama jų suvokimą, kiekvienam įmonės darbuotojui (Ahmed ir Ruth, 2024).

Kaip ir kiekviena vadybos sistema, taip ir ISO 9000 standartus, turi savų trūkumų arba priežasčių, dėl kurių įmonės atsisako diegti minėtąjį standartą:

- Kai kurios įmonės ieško geresnės kokybės vadybos sistemos, kadangi ISO 9000 standarto diegimas yra pakankamai brangus dėl išorinių konsultantų samdymo, kokybės auditų. Kai kurios įmonės nusprendžia taupyti lėšas ir ieškoti pigesnių alternatyvų;
- Kartais įmonės klientai nemato naudos iš ISO sertifikavimo arba jo turėjimas nebeturi itin reikšmingo strateginio pranašumo, pasikeitus situacijai rinkoje;
- Kai kurios įmonės nepaėjusios audito nusprendžia, kad samdyti konsultantus ir bandyti dar kartą nėra verta ir dėl to pasitraukia;
- Dažnai įmonėse ISO standartas yra pakankamai dažnai diegiamas dėl išorinio veiksnių keliamo spaudimo – verslo partnerių, valstybės reguliacinės politikos, o ne dėl įmonės poreikio kokybės kultūrai, todėl jo poveikis gali būti ribotas (Candido, 2023).

Mažmeninės prekybos sektoriuje gali būti naudinga gauti ISO 9000 standartą, kadangi juo vadovaujantis įmonėje turėtų išaugti pardavimai ir teikiamos paslaugos, produkto kokybė. Tačiau dėl tiesioginės ISO 9000 standarto įtakos įmonės pelningumui įvairūs autoriai bendros nuomonės neturi. Chen, Wu ir Zhai, (2019) atliktame tyrime, kuriame po atrankos buvo atlikta 89024 skirtingų paslaugų sektoriaus analizė, kurioje teigiama, kad įmonės kuriose buvo įdiegtas ISO 9000 standartas išaugdavo pardavimai ir produktyvumo apimtys. Daugelis kitų autorių darbų ISO 9000 standarto taikymą siūlo pritaikyti gamybinėms, fizinių produktą gaminančioms įmonėms, šio standarto taikymas penkerių metų laikotarpyje paslaugų sektoriuje nebuvo populiarus. ISO 9000 standartas daugiau dėmesio skiria dokumentacijai ir nėra pakankamai lankstus, kas yra itin svarbu greitai besikeičiančiose sektoriuose, kaip mažmeninė prekyba, kur reikalingas greitis, lankstumas, emocinis ryšys su klientu ir kt. Taip pat

ISO 9000 standartas neskiria pakankamai dėmesio minkštiesiems standartams ar dimensijoms – empatija, pasitikėjimas, užtikrinimas ir kt, kas yra svarbu paslaugos vartotojui, o jis yra vienas iš pagrindinių kokybės vertintojų paslaugų srityje. Dėl šios priežasties, tyrime ISO 9000 standartas nuspręstas nenagrinėti, kadangi trūksta vieningos autorių nuomonės, o paslaugų, mažmeninės prekybos sektoriuje šis standartas retai arba sunkiai pritaikomas ir dažniau taikomos kitos kokybės vadybos sistemos, standartai ir yra dažniau taikomas patiems paslaugų įmonių tiekėjams kaip reikalavimas, bet nėra tiesiogiai būtinas pačioms paslaugų įmonėms. Nors hipotetiškai SERVQUAL metodika galėtų būti taikoma ISO 9000 kokybės standarte kaip įrankis, vertinti klientų patirtį ir nustatyti paslaugų tobulinimo galimybes, praktiškai tokio tipo tyrimų nebuvo rasta.

Apibendrinant galima teigti, kad ISO 9000 daugiau naudos teikia gamybinio, fizinį produktą kuriančio sektoriaus įmonėms, bet ne paslaugų sektoriaus įmonėms. Dėl jo tiesioginės įtakos paslaugų sektoriaus įmonių pelningumo, kokybės rodikliams trūksta vieningos autorių nuomonės, šį standartą didžioji dalis jų siūlo pritaikyti, jeigu įmonė užsiima gamyba arba tiekimu, ko dažniau savo tiekėjų atrankoje reikalauja mažmeninės prekybos įmonės. Taip pat mažmeninės prekybos įmonėms ISO 9000 standartas gali būti nelabai naudingas, kadangi šis standartas daugiau dėmesio skiria dokumentacijai, jam trūksta lankstumo, pakankamai lankstus, kas yra itin svarbu mažmeninėje prekyboje, kur reikalingas greitis, lankstumas, emocinis ryšys su klientu ir kt. ISO 9000 standartas neskiria pakankamai dėmesio minkštiesiems standartams ar dimensijoms – empatija, pasitikėjimas, užtikrinimas ir kt, kas yra svarbu paslaugos vartotojui, o jis yra vienas iš pagrindinių kokybės vertintojų paslaugų srityje.

1.3.3 Six Sigma

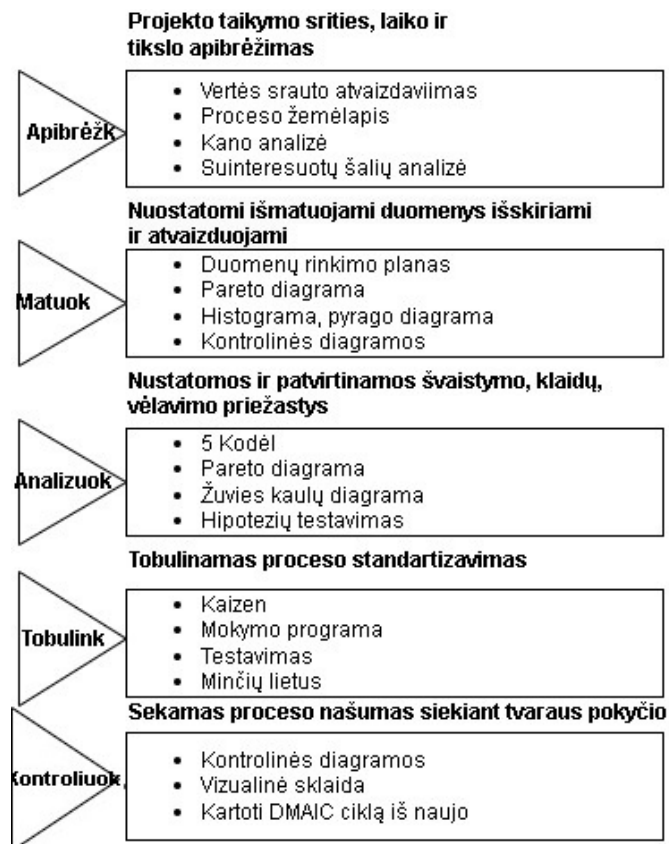
Pagrindinis Six Sigma siekis – įmonės procesų tarpusavio skirtumų mažinimas, taip siekiant strateginių tikslų ir gerinant įmonės rezultatus. (Bruhn, 2023). Six Sigma kokybės gerinimo programa pagrinde yra naudojama įmonių, kurios teikia didelės apimties paslaugas, siekiant sumažinti broką, paslaugų ciklo trukmę ir padidinti produktyvumą. (Writz, 2023). Six Sigma koncepcija apima pagrindinis keturis elementus:

1. Įmonės vadybos įsipareigojimas;
2. Suinteresuotų šalių įtraukimas – klientų, tiekėjų ir klientų;
3. Mokymasis ir tobulėjimas;
4. Analizės sistema – identifikavimas ir matavimas pagrindinių kokybės rodiklių.

Šiems keturiems elementams, kurie dažniausiai yra įgyvendinami per projektinę prizmę, sėkmingam įgyvendinimui į pagalbą dažnai pasitelkiami įrankiai ir mąstymo modeliai kaip DMADV (apibrėžk-matuok-analizuok-sukurk-tikrink) ir vienas populiariausių Six Sigma įrankių, skirtų analizei ir įmonės verslo procesų tobulinimui yra DMAIC modelis (apibrėžk-matuok-analizuok-tobulink-kontroliuok). (Bruhn, 2023).

5 paveikslas

DMAIC metodologija ir procesų įrankiai



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Monday, 2022.

Siekiant įgyvendinti Six Sigma kokybės gerinimo programą, reikėtų vadovauti 5 procesinių žingsnių programa:

1. Pristatymas apie Six Sigma programos įgyvendinimą įmonės viduje ir kitoms suinteresuotoms šalims;
2. Pilotinių projektų pasirinkimas ir reikalingų išteklių paskirstymas, darbuotojų apmokymų pradžios įgyvendinimas;
3. Six Sigma įgyvendinimas, pradžioje pagrįstas bandomaisiais projektais, palaipsniui diegiamas visoje įmonėje;
4. Tvarumas – ilgalaikis Six Sigma prioretizavimas;
5. Pokyčiai kompanijoje – nuolatinis vystymas ir įtvirtinimas įmonės vidinėje kultūroje. (Bruhn, 2023).

Remiantis atlikta literatūros analize, teigiama, kad įmonės sėkmingai įdiegus Six Sigma kokybės gerinimo programą galėtų tikėtis:

- Sąnaudų sumažėjimo, didesnio dėmesio gaminio arba paslaugos kokybei ir lengvesnio prisitaikymo prie besikeičiančių rinkos sąlygų;
- Didesnio klientų išlaikymo ir lojalumo, kadangi šių laikų klientas tikisi, kad įmonės ne tik patenkins, bet ir viršys jo poreikius;
- Diegiant Six Sigma kokybės gerinimo programą, kartu ją derinant su kitomis kokybės vadybos gerosiomis praktikomis, galima tikėtis sukelti laipsniškai gerėjančių rezultatų (Patel.A ir Patel.K. 2020).

Remiantis atliktu tyrimu, tarp 77 įmonių, paslaugų sektoriaus įmonėms įdiegus Six Sigma kartu su naudojama kokybės vadybos sistema yra naudinga, nes:

- Pagerėja problemų sprendimas (sutinka 63.4 % apklaustų įmonių);
- Sumažėja švaistymas (sutinka 41,56 % apklaustų įmonių);
- Pagerėja vidinė įmonės komunikacija (sutinka 40,26 % apklaustų įmonių). (Sa, Vaz, Carvalho, Lima, Morgado, Fonseca ir Santos, 2020).

Lyginant su prieš tai nagrinėtu ISO 9000 standartu, Six sigma kokybės gerinimo programa yra mažiau apibrėžta ir nėra vertinama kaip tarptautinėje erdvėje pripažįstamas įrankis problemoms spręsti, apimantis visus su paslaugų ir gaminių kokybės kontrole susijusius elementus, tačiau dažniau laikomas kaip įvairių priemonių ir metodų rinkinys, kurio pagalba galima spręsti problemas, susijusias su įmonės paslaugų teikimo procesais į kuriuos įeina klientais, prekėmis, paslaugomis, dokumentais ir ištekliais (Kyei, Kong, Akomeah ir Afriyie, 2023).

Nors Six sigma kokybės gerinimo programa nėra tokia orientuota į dokumentaciją, kaip ISO 9000 standartas, šis programa irgi yra dažniausiai naudojama pramonės srityje, kadangi ji yra labiau skirta pasiekti kliento pasitenkinimą per švaistymo ir papildomų nesusipratimų mažinimą, taip siekdama sumažinti gaminio kainą, patenkindama kliento poreikius (Tissir, Cherafi, Chiarini, Elfezazi, shokri ir Antony, 2024). Kadangi Six sigma kokybės gerinimo programa yra daugiau orientuota tikslinę, konkrečią, išmatuojamą problemą, ji sunkiai sąveikauja su kokybės samprata per paslaugos vartotojo prizmę, į kurią įeina ir jo emociniai poreikiai ir lūkesčiai (Tissir, Cherafi, Chiarini, Elfezazi, shokri ir Antony, 2024). Pavyzdžiui: Six sigma kokybės gerinimo programa puikiai tiktų siekiant kasų ir savitarnos terminalų srautus ir pagerinti jų efektyvumą ar užtikrinti nuolatinį tinkamo prekių srauto užpildymo palaikymą, bet ji negalėtų išspręsti darbuotojų abejingumo klientui problemos. Šiuo atveju TQM kokybės vertybių sistema mažmeninėje prekyboje yra universalesnė ir pritaikoma iš įvairesnių pusių, sprendžiant įvairesnes problemas.

Tyrimo dalyje Six Sigma nuspręsta toliau nenagrinėti, kadangi Six Sigma kokybės gerinimo programa yra dažniau naudojama Šiaurės Amerikoje, o ne Europoje ir dažniau derinama su Lean kokybės vadybos sistema, negu kitomis kokybės vadybos sistemomis. Six Sigma programa dažniausiai yra naudojama pramonės srityje, kadangi ji yra labiau skirta pasiekti kliento pasitenkinimą per švaistymo ir papildomų nesusipratimų mažinimą, taip siekdama sumažinti gaminio kainą,

patenkindama kliento poreikius (Tissir, Cherafi, Chiarini, Elfezazi, shokri ir Antony, 2024). Taip pat nebuvo rasta tyrimų, kuriame buvo integruojama Six Sigma kokybės gerinimo programa ir SERVQUAL metodika, ar kartu, todėl nuspręsta tyrimo dalyje apsistoti ties TQM kokybės vertybių sistema, kadangi ji puikiai sąveikauja su SERVQUAL.

4 lentelė

Standartizavimo priemonių palyginimas

	TQM	ISO 9000	Six Sigma
Pagrindinis tikslas	Visos įmonės kultūrinės kokybės vadybos valdymas	Procesų standartizavimas	Įmonės procesų tarpusavio skirtumo mažinimas
Metodinis pagrindimas	Vertybinėmis paremta sistema, visų organizacijos narių įtraukimas	Norminiai reikalavimai, standartų atitikimas	Statistinė analizė, DMAIC metodologija
Preiga	Visai organizacijai	Dokumentinė, procedūrinė	Projektinė (priėjimas tik projekto nariams)
Pritaikymas	Ilgalaikė įmonės kokybės vadybos kultūra	Sertifikavimui ir kontrolei	Konkrečių problemų identifikavimas ir šalinimas

Šaltiniai s: sudaryta autoriaus, remiantis Ibidapo, 2022; Saidą ir Taibi, 2021; Ahmed ir Ruth, 2024; Candido, 2023; Bruhn, 2023; Patel.A ir Patel.K. 2020; Tissir, Cherafi, Chiarini, Elfezazi, shokri ir Antony, 2024.

Apibendrinat galima teigti, kad paslaugų kokybė apibrėžiama įvairiai ir priklauso nuo pagrindinių dviejų aspektų - paslaugos vartotojo ir jos tiekėjo suvokimo vertinant paslaugą, jos kokybę. Darbuotojas taip pat turi didelę, tiesioginę įtaką paslaugų kokybei ir kliento paslaugos kokybės vertinimui per funkcinės paslaugos kokybės prizmę. Gerinti teikiamų paslaugų kokybę įmonėje galima įvedant ir nuolatos tobulinant įvairias kokybės vadybos sistemas ir joms skirtus įrankius. Gerinti paslaugų kokybei vertinti galima pasitelkti minkštuosius ir kietuosius standartus. Minkštieji standartai – priemonės, kurios paslaugą vertina remdamiesi paslaugų vartotojų teikiamu grįžtamuju ryšiu – apklausos, fokus grupės ir kt. Kietieji standartai – priemonės, kurios paslaugą vertina per išmatuojamus rodiklius - užsakymo rinkimo greitis, skenuojamų prekių kiekis per minutę ir kt. Taip pat teikiamų paslaugų kokybę galima vertinti remiantis SERVQUAL metodiką, kurią individualiai galima pritaikyti konkrečiam sektoriui. Kokybės vadybos sistemos ne tik propaguoja teigiamai vertinamas vertybes, bet ir standartizuoja paslaugos teikimo procesus, taip mažindamos klaidų, finansinių, laiko, žmogiškųjų išteklių kaštus ir kt. Kai kurias kokybės vadybos sistemas galima apjungti ir su SERVQUAL metodika. Viena iš jų – TQM kokybės vertybių sistema, kurią apjungus kartu su SERVQUAL metodika, galima iširti TQM kokybės vertybių sistemos daromą įtaką teikiamų paslaugų kokybei, o SERVQUAL metodika – analizuoti vartotojo pasitenkinimą gaunama paslauga.

Remiantis prieš tai atliktų autorių darbais galima patvirtinti, jog nagrinėjama tyrimo tema yra aktuali ir per paskutinius penkerius metus.

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO METODOLOGIJA

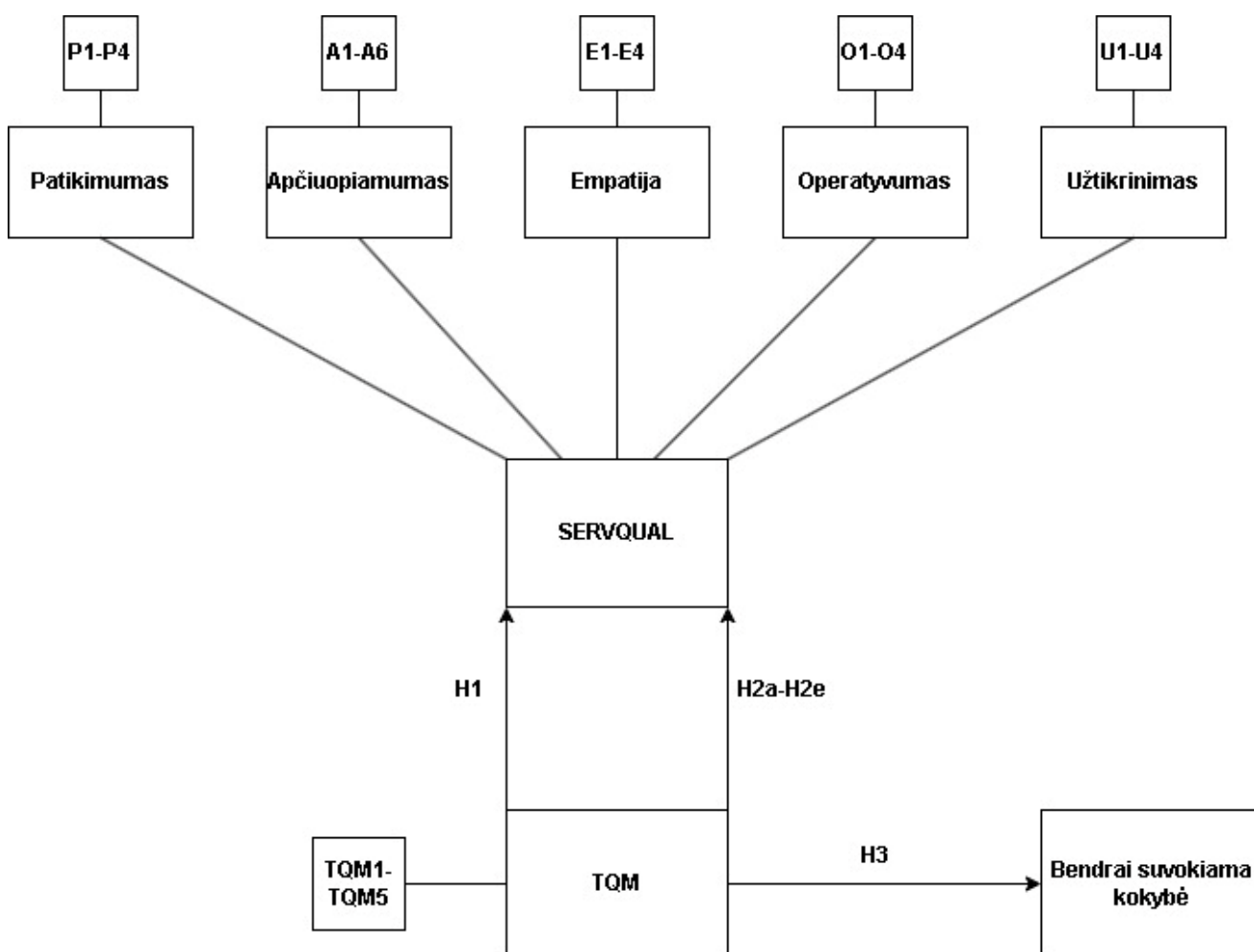
2.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Tyrimo tikslas: ištirti, kaip TQM kokybės vadybos sistema ir SERVQUAL metodika veikia teikiamų paslaugų kokybę ir vartotojo pasitenkinimą paslauga.

Modelis: tyrimo modelis buvo sukurtas pasitelkiant tris tyrimus ir juos apjungus į vieną. Pirmame tyrime buvo siekiama tirti elektroninės komercijos sektoriaus klientų pasitenkinimą remiantis TQM kokybės vadybos sistema ir SERVQUAL metodika per Covid – 19 pandemiją (Siallagan, 2023). Antrame tyrime buvo siekiama ištirti TQM kokybės vertybių sistemos ir SERVQUAL metodikos įtaką klientų pasitenkinimui „Netflix“ paslaugomis (Putera ir Padmakusumah, 2025). Trečiame tyrime buvo siekiama ištirti paslaugų kokybės ir parduotuvės dizaino svarbą konkurencijos kontekste (Faria, Carvalho ir Vale (2022)).

6 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Siallagan, 2023; Putera ir Padmakusumah, 2025; Faria, Carvalho ir Vale, 2022

- Priklausomi kintamieji: Paslaugos vartotojo pasitenkinimas, priklauso nuo SERVQUAL ir TQM.
- Nepriklausomi kintamieji: Patikimumas, Apčiuopiamumas, Empatija, Operatyvumas, Užtikrinimas.
- Mediatorius: SERVQUAL.
- Moderatorius: TQM.

Hipotezės: tyrimo modelyje sąveikauja iškeltos 3 hipotezės.

- H1 – TQM kokybės vadybos vertybių sistema teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę.
- H2a – TQM teigiamai veikia paslaugų patikimumą.
- H2b – TQM teigiamai veikia paslaugų apčiuopiamumą.
- H2c – TQM teigiamai veikia empatiją.
- H2d – TQM teigiamai veikia paslaugų operatyvumą.
- H2e – TQM teigiamai veikia paslaugų užtikrinimą.
- H3 – TQM teigiamai veikia bendrą suvokiamą kokybę.

2.2 Tyrimo metodikos parengimas ir pagrindimas

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkti anketinės apklausos, statistinės analizės ir faktorinės analizės darbo metodai. Anketinė apklausa atliekama siekiant sukurti aprašomąsias ir aiškinamąsias išvadas apie pasirinktą populiacijos imtį (Kalibaitienė, Simanavičienė, 2019). Anketinei apklausai platinti pasirinktas vienas populiariausių duomenų rinkimo būdų – klausimynas, kuris buvo platinamas socialinių tinklų, įvairiausių forumų pagalba ir gyvai apklausiant respondentus. Apklausos respondentams buvo taikomas vienintelis kriterijus – būti apsilankius hypermarket tipo parduotuvėse. Kiti kriterijai kaip specifiniai amžiaus grupės, lyties, išsilavinimo ar panašūs – nebuvo taikomi.

Aprašomoji statistinė duomenų analizė buvo pasitelkta siekiant tikrinti iškeltas hipotezes ir apdoroti gautus tyrimo duomenis. Ši metodika naudojama kaip pagalbinė priemonė loginiams samprotavimams pagrįsti (Kardelis, 2017). Tyrimo duomenys buvo apdoroti pasitelkiant SPSS programinę įrangą.

Klausimynas sudarytas remiantis 4 skirtingais tyrimais anglų kalba ir remiantis juose pateiktais klausimynais apjungiant į vieną šio tyrimo klausimyną.:

- Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022): šių autorių tyrimo tikslas - nustatyti, suskirstyti į kategorijas ir reitinguoti mažmeninės prekybos parduotuvių atributus, atsižvelgiant į jų poveikį klientų pasitenkinimui.
- Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016): šiame tyrime autoriai siekia išsiaiškinti kaip vertinamas klientų lojalumas ir pasitenkinimas konkrečiame mažmeninės prekybos sektoriaus kontekste, nes šis sektorius susiduria su dideliais konkurencijos iššūkiais, o klientų pasitenkinimo ir lojalumo pastangos yra akivaizdesnės.
- Grancea, A ir Balasescu, M (2024): šiame tyrime autoriai siekia inicijuoti rinkodaros tyrimo projektą, kurio tikslas - įvertinti bendrovės „Kaufland“ teikiamų paslaugų kokybę. Pagrindinis šio tyrimo tikslas - nustatyti klientų pasitenkinimo lygį, susijusį su „Kaufland“ teikiamų paslaugų kokybe.
- Chiguvi, D (2016): šio autoriaus tyrimas yra skirtas išsiaiškinti, kaip vietiniai prekybos centrai gali pagerinti klientų pasitenkinimą, taikydami visuotinės kokybės vadybą, kad išliktų konkurencingi tokių garsių prekybos centrų atžvilgiu.

Klausimynas sudarytas iš 5 skirtingų blokų, paremtų SERVQUAL metodika:

1. Patikimumas: šis blokas sudarytas iš 4 klausimų, paremtų Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024) ir Chiguvi, D (2016) tyrimuose naudotais klausimynais.
2. Apčiuopiamumas: šis blokas sudarytas iš 6 klausimų, paremtų Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024) ir Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022); tyrimuose naudotais klausimynais.

3. Empatija: šis blokas sudarytas iš 4 klausimų, paremtų Grancea, A ir Balasescu, M (2024); Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022) tyrimuose naudotais klausimynais.
4. Operatyvumas: šis blokas sudaryta iš 4 klausimų, paremtų Grancea, A ir Balasescu, M (2024) tyrime naudotu klausimynu.
5. Užtikrinimas: šis blokas sudarytas iš 4 klausimų, paremtų Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024) ir Chiguvi, D (2016) tyrimuose naudotais klausimynais.

Taip pat TQM kokybės vertybių sistemos svarbai įvertinti buvo sudarytas blokas iš 5 klausimų, paremtų minėtų autorių darbų gairėmis. Kadangi tyrimas rengiamas bendrinio pobūdžio, neklausiant respondentų apie konkretų prekybos tinklą, TQM bloko dalyje jų prašoma prisiminti paskutinį apsilankymą hypermarket formato parduotuvėje. Remiantis respondento patirtimi, taip siekiama įvertinti TQM kokybės vertybių sistemos gerųjų praktikų svarbą respondentui, apsilankant hypermarket formato parduotuvių tinkluose.

Demografinėms charakteristikoms nustatyti buvo įtraukti 3 klausimai:

- Lytis – siekiant procentaliai nustatyti kokios lyties respondentai dalyvavo atsakant į užduotus klausimus.
- Amžius – siekiant išsiaiškinti kokio amžiaus grupei savo priskiria respondentai, atsakantys į užduotus klausimus. Iš viso pasirinkimui buvo sukurtos 6 amžiaus kategorijos: iki 18; 19-26; 27-34; 35-42; 43-55; 56 ir daugiau.
- Išsilavinimas – siekiant išsiaiškinti kokį aukščiausią išsilavinimą yra įgiję respondentai, atsakantys į užduotus klausimus. Dėl skirtingose šalyse vyraujančių skirtingų išsilavinimo standartų buvo sukurti 5 pasirinkimai – pagrindinis, vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis išsilavinimas.

Klausimynas iš viso turi 30 klausimų, jame naudojamos nominalios ir ranginės skalės ir jis buvo sudarytas lietuvių ir anglų kalbomis. Šis sprendimas priimtas, kadangi tyrimo klausimai yra bendrinio pobūdžio, o jame esantys klausimai yra nėra specifiškai skirti/būdingi tik Lietuvos rinkai. Tokių būdu platinant anketą siekta pasiekti didesnę skaičių potencialių respondentų, vėliau anketų atsakymus apjungiant į vieną ir rezultatų apibendrinimą pateikiant lietuvių kalba. Klausimynai lietuvių ir anglų kalbomis pateikiami antrame ir trečiame prieduose.

2.3 Apklausos administravimas ir platinimas

Tyrimų imtis: buvo nustatyta remiantis klausimyne naudotų autorių darbų tyrimų imtimi, vėliau apskaičiuojant aritmetinį vidurkį, taip gaunant orientacinę tyrimo imtį. Tyrimo imties atrankos tipas – tikslinė imtis, kadangi apklausoje buvo kviečiame dalyvauti tik hypermarket formato parduotuvėse apsilankę respondentai.

5 lentelė

Orientacinės apklausos imties nustatymas

Tyrimo autorius/autoriai	Darbo pavadinimas	Tyrime naudota imtis
Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022)	Service quality assessment and enhancement using Kano model	400
Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016)	Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector	117
Grancea, A ir Balasescu, M (2024)	EVALUATING CUSTOMER SATISFACTION LEVEL AT KAUF LAND: THE SERVQUAL METHOD	223
Chiguvi, D (2016)	Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Retail Sector: Case of indigenous Supermarkets in Botswana.	128

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022); Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024); Chiguvi, D (2016).

Atlikus autorių darbų tyrimų imties analize, nustatyta, kad orientacinis kiekis yra 217 respondentų. Atliktoje apklausoje buvo surinkti 406 atsakymai, todėl tikslinga teigti, kad nustatytas kiekis buvo pasiektas ir praaugo nustatytus lūkesčius.

Patį tyrimą iš viso sudarė 3 etapai:

1. Tyrimo metodologijos sudarymas;
2. Tyrimo duomenų rinkimas;
3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Tyrimo etika: tyrimo klausimynas buvo platinamas ir kuriamas atsižvelgiant į socialinių tyrimų etikos normas, kadangi tyrimuose yra svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp noro gauti objektyvią informaciją ir respondento saugos (Kardelis, 2017). Tyrimas buvo sudaromas atsižvelgiant į šias socialinių tyrimų normas: (Kardelis, 2017 ir Kalibaitienė, Simanavičienė, 2019).

1. Tyrimo dalyviai bet kuriuo metu galėjo pasitraukti iš tyrimo, gerbiama jo, kaip dalyvio apsisprendimo teisė;
2. Pats tyrimas turi mokslinę vertę, kuri suteikia respondentams stimulą dalyvauti tyrime, net jeigu numatoma minimali rizika;

3. Tyrimo dalyviai nebuvo įtraukiami be jų sutikimo, žinios, prievarta nebuvo sukeltas fizinis ar emocinis diskomfortas, jų atsakymai nebuvo išgauti apgaulės būdu;
4. Tyrimo klausimyne nebuvo prašoma atskleisti jokių jautrių duomenų, kuriais būtų galima identifikuoti apklausos respondentus (vardas, pavardė, gimimo metai, elektroniniai paštai ir kt.).

Tyrimo validumas: skirtas suprasti, kad matuojama yra būtent tai, ką ir norima matuoti. Apklausos atveju bene svarbiausia suprasti, kad tyrimo dalyvis nemeluoja. Tam galima pasitelkti tą patį klausimą skirtingose klausimyno vietose arba paprašyti užpildyti klausimyną to paties respondento dar kartą, siekiant palyginti gautų atsakymų dėsningumą abiejuose užpildytuose klausimynuose (Kardelis, 2017). Šio tyrimo atveju buvo pasirinkta stebėti ar gauti atsakymai nėra dėsningi ir klausimynas nėra pildomas atmetinai (stebint gautų atsakymų vertinimus, ieškant loginių klaidų). Apklausiant kai kuriuos respondentus gyvai buvo užduotas tas pats klausimas, skirtingose vietose. Taip pat apklausa buvo platinama ir platformose, kurios atlieka respondento atsakymų sąžiningumą, stengdamasi ieškoti dėsningumo arba per greitai pildomo klausimyno, taip atmetant nenuoširdžius atsakymus. Rankiniu būdu ir apskaičiuojant Mahalanobis atstumo analizę, kuri skirta patikrinti ir išskirti respondentų atsakymus skirtingų klausimų blokų poruose, kurie buvo itin skirtingi, lyginant su bendrąjį respondentų imtimi. Remiantis šiais metodais buvo pašalinti 19 respondentų atsakymų, kurie nebuvo visiškai arba tik dalinai užpildę klausimyną, arba kurių atsakymai nebuvo logiški – visur pateikiamas tas pats vertinimas, lyties skyriuje įrašomi įžeidžiantys atsakymai ir kt. Duomenims analizuoti pasitelkta 406 anketų atsakymai.

Anksčiau iškeltoms hipotezėms paneigti arba patvirtinti pasitelkta anketinė apklausa ir statistinė aprašomoji analizė. Apklausa platinta gyvai, socialinių tinklų, įvairių puslapių ir forumų pagalba. Apklausa pradėta platinti 2025 metų balandžio 14 dieną ir pasiekus nustatytą respondentų skaičių nutraukta 2025 metų gegužės 12 dieną.

2.4 Statistinio tyrimo duomenų analizės būdai

Tyrimo rezultatams susisteminti ir apskaičiuoti norimus rodiklius pasirinkta SPSS programinė įranga. Analizei atlikti ir paneigti ar patvirtinti iškeltas hipotezes ir atliktu užsibrėžtus uždavinius pasirinkti šie statistinės analizės metodai:

1. Atsakymų validumui patikrinti pasitelkta Mahalanobis atstumo analizė, kuri skirta patikrinti ir išskirti respondentų atsakymus skirtingų klausimų blokų poruose, kurie buvo itin skirtingi, lyginant su bendrąją respondentų imtimi.
2. Duomenų normalumo pasiskirstymui nustatyti atlikti Kolmogorovo-Smirnov ir Šapiro-Vilk testai. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad kintamieji normaliai nesiskirsto pagal normalųjį dėsningumą. Tačiau esant didelei imčiai ($N > 200$), galima taikyti ir parametrinius testus (Pallant, 2020).

6 lentelė

Normalumo pasiskirstymo testavimo rezultatai

	Kolmogorovo-Smirnov		Šapiro-Vilk	
	Reikšmė	p vertė	Reikšmė	p vertė
1. P1-P4	0.168	<0.01	0.890	<0.01
2. A1-A6	0.999	<0.01	0.971	<0.01
3. E1-E4	0.141	<0.01	0.920	<0.01
4. O1-O4	0.150	<0.01	0.894	<0.01
5. U1-U4	0.156	<0.01	0.935	<0.01
6. TQM1-TQM5	0.138	<0.01	0.947	<0.01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

3. Demografinių charakteristikų poveikis paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui vertinti pasitelktas crosstabs metodas, Chi kvadrato testas, kuris parodo ar yra ryšis tarp kintamųjų. Taip pat naudojamas Phi Cramers V testas, kuris parodo ryšių tarp kintamųjų stiprumą;
4. Servqual metodika naudojama siekiant ištirti kaip respondentų lūkesčiai atitiko jų realią patirtį, paskutinį kartą lankantis hypermarket tipo parduotuvėje. Apskaičiuotas standartinis nuokrypis, kuris parodo vidurkio reprezentatyvumą visai grupei. Taip pat atliktas suporuotas t-testas, kuris buvo naudojamas siekiant nustatyti, kiek koreliuoja respondentų lūkesčiai ir reali patirtis.
5. Iškeltoms hipotezėms paneigti arba paneigti atliekama daugialypė regresinė analizė tarp anksčiau minėtųjų porų, pasitelkiant Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą (R^2) ir p (<0.001) reikšmės rezultatus, prieš tai atliekant faktorinę analizę KMO ir Barlett testais, kadangi prieš kuriant latentinius kintamuosius, svarbu žinoti ar viename klausimų bloke esantys kintamieji tarpusavyje koreliuoja.

2.5 Tyrimo ribotumas

1. Tyrime dėl klaidų sudarant klausimyną nebuvo panaudotas Kano modelis, kuris galėjo papildyti SERVQUAL klausimyną, kadangi pagrindinė Kano modelio funkcija – sudėlioti teikiamos paslaugos savybes į atskiras kategorijas, siekiant sužinoti, ko pagrinde reikia paslaugos vartotojui, kad jis gaunamą paslaugą vertintų teigiamai (Ardilla ir Hartono, 2023). Tinkamai taikant SERVQUAL metodiką ir Kano modelį, už paslaugų kokybę atsakingi vadovai gali sudėlioti tinkamą veiksmų planą, sukurti strategiją ir įgyti konkurencinį pranašumą (Dewi, 2019). Taikant Kano modelį galima išspręsti finansinius sunkumus įmonėje, kadangi šis modelis padeda identifikuoti teikiamos paslaugos savybes, kurios suteikia maksimalią finansinę naudą, investuojant minimalų kiekį reikalingų išteklių.
2. Tyrime remtasi subjektyviu paslaugų vartotojų vertinimu, taikant SERVQUAL metodiką, kuris gali būti paveiktas paslaugos vartotojo nuotaikos, praeities įvykių, asmeninių nuostatų ir kt. Tai gali paveikti tyrimo rezultatus, ypač tiriant minkštuosius kokybės standartus, jos dimensijas – empatiją, užtikrintumą.
3. Tyrimas vykdytas pakankamai trumpai, ko pasekoje nebuvo galima tinkamai įvertinti mažmeninę prekybą ir jos paslaugų kokybę veikiančių laiko aspektų – sezoniškumo, pokyčių įvedus kokybės vadybos sistemą ir kt.
4. Tyrimo modelis yra gan ribotas, kadangi nebuvo įtraukti vidiniai organizaciniai ar išoriniai veiksniai, kurie galėjo paveikti TQM kokybės vertybių sistemą, pavyzdžiui: darbuotojų motyvacija, vidinė komunikacija tarp darbuotojų, IT sistemų efektyvumas, personalo mokymai ir kt.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti apklausos respondentų demografinės charakteristikos rodiklius – amžių, lytį ir aukščiausią įgytą išsilavinimą, siekiant išsiaiškinti charakteristikų potencialios įtakos svarbą respondentų atsakymų pasirinkimui. Iš viso tyrime dalyvavo 406 respondentai.

7 lentelė

Respondentų demografinės charakteristikos

Tiriamųjų duomenys	Kiekis	Procentali reikšmė
Lytis		
Vyras	139	34.2 %
Moteris	267	65.8 %
Amžius		
Iki 18	6	1.5 %
19-26	236	58.1 %
27-34	72	17.7 %
35-42	56	13.8 %
43-55	26	6.4 %
56 ir daugiau	9	2.2 %
Išsilavinimas		
Pagrindinis	6	1.5 %
Profesinis	9	2.2 %
Vidurinis	101	24.9 %
Aukštasis neuniversitetinis	51	12.6 %
Aukštasis universitetinis	239	58.9 %

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Remiantis gautais duomenimis, didžioji dalis respondentų buvo moteriškos lyties (65.8 %), o likusi dalis moteriškos lyties (34.2%). Amžiaus kategorijoje, didžioji dalis respondentų save priskyrė 19-26 metų amžiaus kategorijai (58.1 %). Antra pagal dydį sudarė 27-34 metų amžiaus kategorija (17.7%), trečioje vietoje 35-42 metų amžiaus kategorija (13.8%), ketvirtoje 43-55 metų amžiaus kategorija (6.4 %), penktoje vietoje 56 ir daugiau metų amžiaus kategorija (2.2 %) ir šeštoji iki 18 metų amžiaus kategorija (1.5) %. Išsilavinimo kategorija, didžioji dalis respondentų priskyrė save turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (58.9%), antroje pagal dydį sudarė vidurinį išsilavinimą turinti kategorija (24.9%), trečioje aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinti kategorija (12.6%), ketvirtoje profesinį išsilavinimą turinti kategorija (2.2 %) ir penktoje pagrindinį išsilavinimą turinti kategorija (1.5%).

Remiantis gautais duomenimis galima daryti išvadą, kad didžioji dalis respondentų buvo moteriškos lyties, 19-26 metų ir turintys aukštąjį išsilavinimą.

3.2 Demografinių charakteristikų poveikis paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui

Siekiant sužinoti demografinių charakteristikų įtaką, kurios buvo panaudotos tyrime – lytis, amžius, išsilavinimas, buvo pasitelkti Chi kvadrato ir Phi Cramers V testai, kadangi kintamųjų grupių yra daug, dažniau naudojami Anova ir Multianova testai nebuvo pasirinkti naudoti, bet vietoje to pasirinkta naudoti Crosstabs metodiką. Chi kvadrato testas padeda nustatyti ar yra ryšis tarp kintamųjų, o Phi Cramers V parodo ryšių tarp kintamųjų stiprumą. Šie testai yra interpretuojami remiantis gauta reikšme nuo 0 iki 1: (Ramojus, M, 2024).

- 0.0-0.1: asociacijos nėra arba jos labai silpnos;
- 0,1 - 0,2: silpna asociacija;
- 0,2–0,4: vidutinio sunkumo asociacija;
- 0,4–0,6: santykinai stipri asociacija;
- 0,6–0,8: stipri asociacija;
- 0,8–1,0: Labai stipri asociacija.

8 lentelė

Demografinių charakteristikų įtaka paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui

	Lytis		Amžius		Išsilavinimas	
	Chi kvadrato reikšmė	Phi Cramers V reikšmė	Chi kvadrato reikšmė	Phi Cramers V reikšmė	Chi kvadrato reikšmė	Phi Cramers V reikšmė
P1	0.119	0.119	0.91	0.91	0.615	0.615
P2	0.17	0.17	0.93	0.93	0.482	0.482
P3	0.239	0.239	0.415	0.415	0.168	0.168
P4	0.009	0.009	0.003	0.003	0.10	0.10
A1	0.57	0.57	0.254	0.254	0.256	0.256
A2	0.118	0.118	0.829	0.829	0.141	0.141
A3	0.372	0.372	0.001	0.001	0.003	0.003
A4	0.604	0.604	0.57	0.57	0.21	0.21
A5	0.003	0.003	0.25	0.25	0.63	0.63
A6	0.73	0.73	0.342	0.342	0.607	0.607
E1	0.193	0.193	0.947	0.947	0.489	0.489
E2	0.35	0.35	0.43	0.43	0.611	0.611
E3	0.579	0.579	0.274	0.274	0.56	0.56
E4	0.416	0.416	0.496	0.496	0.185	0.185
O1	0.29	0.29	0.008	0.008	0.143	0.143
O2	0.704	0.704	0.409	0.409	0.284	0.284
O3	0.541	0.541	0.09	0.09	0.001	0.001
O4	0.125	0.125	0.299	0.299	0.69	0.69
U1	0.605	0.605	0.288	0.288	0.368	0.368
U2	0.93	0.93	0.33	0.33	0.692	0.692

U3	0.126	0.126	0.001	0.001	0.01	0.01
U4	0.51	0.51	0.542	0.542	0.423	0.423

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Lentelėje, remiantis reikšmių reikšmingumo vertėmis, reikšmingi ryšiai lentelėje buvo paryškinti. Remiantis lentelėje apskaičiuotais rodikliais, galima interpretuoti, kad tyrimo anketos teiginiai:

- P4 - Man svarbu, kad parduotuvės lojalumo kainodara nebūtų klaidinanti;
- A3 - Man yra svarbi parduotuvės darbuotojų išvaizda yra svarbus;
- A5 - Man yra svarbus parduotuvės prieinamumo užtikrinimas pirkėjams su negalia;
- O1 - Man svarbu, kad eilės prie savitarnos/reguliarių kasų būtų ne ilgesnės, negu 5 min;
- O3 - Man svarbu, kad parduotuvės savitarnos kasos veiktų greitai, nestrigtų;
- U3 - Man svarbu, kad parduotuvė turėtų savo nuolaidų kortelę, siūlytų papildomas naudas.

Nors ir ryšys statistiškai egzistuoja tarp šių kintamųjų ir amžiaus, lyties ar išsilavinimo kategorijų, tačiau jis nėra praktiškai itin reikšmingas. Galima teigti, kad nėra aiškios tendencijos tarp apklausos respondentų amžiaus, lyties ar išsilavinimo ir atsakymo į užduotus klausimus dėsningumo, tendencingumo. Todėl galima teigti, kad nėra aiškaus demografinės tendencijos poveikio paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui.

3.3 SERVQUAL metodikos analizė

Sudarinėjant klausimyną, buvo pasitelkiami konstruktai ir tyrimai autorių, kurie savo tyrimuose naudojo SERVQUAL metodiką, kuri garsėja savo universalumu ir galimybe įvertinti teikiamas mažmeninės prekybos paslaugas, jas tobulinti nesiremiant praeitomis kliento patirtimis naudojantis paslauga, ką daro didžioji dalis paslaugų kokybės vertinimo metodikų.

Pirmiausia, buvo apskaičiuotas aritmetinis apklausoje pateiktų respondentų teiginių vidurkis ir pateiktas hierarchiniu principu – nuo didžiausio iki mažiausio, taip siekiant suprasti, kas yra svarbiausia apklausos respondentams, apsipirkinėjant hypermarket formato parduotuvėse.

9 lentelė

Respondentų lūkesčiai apsiperkant hypermarket formato parduotuvėse

Klausimo kodas	Klausimas	Vidutinis įvertinimas	Std.
P3	Man svarbu, kad kainos parduotuvės reklaminiuose lankstinukuose, svetainėje sutaptų su fizinėse vietose esančiomis kainomis.	4.54	0.745
O3	Man svarbu, kad parduotuvės savitarnos kasos veiktų greitai, nestrigtų.	4.50	0.726
P4	Man svarbu, kad parduotuvės lojalumo kainodara nebūtų klaidinanti.	4.50	0.775
A1	Man yra svarbi parduotuvės patalpų švara.	4.39	0.765
O2	Man svarbu, kad paslaugos būtų suteikiamos laiku.	4.34	0.762
P2	Man svarbu, kad parduotuvės administracija reaguotų į pirkėjų atsiliepimus.	4.34	0.839
O4	Man svarbu, kad parduotuvės lojalumo programėlė veiktų be trikdžių.	4.30	0.871
A2	Man yra svarbi greito vartojimo prekių kokybė.	4.28	0.888
E1	Man svarbus parduotuvės personalo draugiškumas, paslaugumas.	4.23	0.936
O1	Man svarbu, kad eilės prie savitarnos/reguliarių kasų būtų ne ilgesnės, negu 5 min.	4.15	1.004
E2	Man svarbu, kad parduotuvės personalas esant poreikiui skirtų pakankamai laiko konsultacijai.	4.08	0.931
P1	Man svarbu, kad parduotuvės lentynose būtų užtikrinamas pakankamas priekis prekių.	4.08	0.844
U2	Man svarbu, kad parduotuvėje būtų pakankamai stovėjimo vietų automobiliui.	4.06	1.203
A6	Man yra svarbu, kad parduotuvės darbo laikas būtų pakankamai ilgas.	4.06	0.933
E4	Man svarbus parduotuvės darbuotojų prieinamumas.	4.03	0.933
E3	Man svarbi parduotuvės darbuotojų kompetencija.	3.99	0.956
U1	Man svarbu, kad parduotuvės darbuotojai suprastų mano poreikius.	3.98	0.992
U3	Man svarbu, kad parduotuvė turėtų savo nuolaidų kortelę, siūlytų papildomas naudas.	3.97	1.041
A4	Man yra svarbus parduotuvės išplanavimas.	3.84	1.003
A5	Man yra svarbus parduotuvės prieinamumo užtikrinimas pirkėjams su negalia.	3.83	1.156
U4	Man svarbu, kad parduotuvė turėtų savo privačią, pigesnių prekių liniją.	3.60	1.268
A3	Man yra svarbi parduotuvės darbuotojų išvaizda.	3.34	1.196

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Šalia aritmetinio vidurkio taip pat buvo apskaičiuotas standartinis nuokrypis, kuris parodo vidurkio reprezentatyvumą visai grupei. Kadangi standartinis nuokrypis nuo 0.6 iki 1 parodo vidutinį atsakymų pasiskirstymą, o virš 1 parodo didelį respondentų nuomonių išsiskyrimą, galima teigti, kad

labiausiai respondentų nuomonė sutapo ties pirmais 5 klausimais, o daugiausiai išsiskyrė ties U4, U2, O1, A3 IR U3 ir A5 klausimais. Remiantis aritmetiniu vidurkiu, galima teigti, kad labiausiai respondentams yra svarbi parduotuvės kainų sutapimas su reklaminiiais leidiniais, kad savitarnų kasos veiktų greitai, lojalumo kainodara nebūtų klaidinanti, patalpos būtų švarios, o paslaugos suteikiamos laiku. Analogiškai, remiantis aritmetiniu vidurkiu galima teigti, kad mažiausiai respondentams rūpi parduotuvės siūlomos papildomos naudos, jos išplanavimas, prieinamumo užtikrinimas pirkėjams su negalia, parduotuvių privačių prekių linijos turėjimas ir jos darbuotojų išvaizda.

Kadangi tyrimas nebuvo atliktas apklausiant prezidentus apie konkretų prekybos tinklą, o daugiau siekiant sužinoti kas svarbiausia tyrimo respondentams apsiperkant hypermarket tipo parduotuvėms, o ir pati TQM kokybės vertybių sistema neturi konkrečių reikalavimų, bet daugiau kokybės vadybos gaires ir rekomendacijas, respondentų buvo paprašyta prisiminti paskutinį savo apsilankymą hypermarket tipo parduotuvėje ir atsakyti į 4 bendrinio pobūdžio klausimus (TQM1-TQM4) ir juos sulyginti su Servqual metodikos bloko klausimynais, apskaičiuojant skirtumą, spragos balą ir nusprendžiant ar TQM kokybės vertybių sistemos vertybės yra svarbios apklausos respondentams lankantis hypermarket tipo parduotuvėse ir pateisina jų lūkesčius.

10 lentelė

Respondentų lūkestis ir patirtis

Respondento lūkestis	Balas	Respondento patirtis	Balas	Spragos balas
E1 Man svarbus parduotuvės personalo draugiškumas, paslaugumas.	4.23	TQM1 Parduotuvės darbuotojai buvo prienami ir pasiruošę man padėti.	3.80	-0.43
P1 Man svarbu, kad parduotuvės lentynose būtų užtikrinamas pakankamas priekis prekių.	4.08	TQM2 Parduotuvės prekių kiekis lentynose buvo pakankamas.	4.02	-0.06
A2 Man yra svarbi greito vartojimo prekių kokybė.	4.28	TQM3 Parduotuvėje esančios prekės buvo užtektinai aukštos kokybės.	4.09	-0.19
A1 Man yra svarbi parduotuvės patalpų švara.	4.39	TQM4 Parduotuvės patalpos buvo švarios ir higieniškos.	4.12	-0.27

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Remiantis SERVQUAL spragų vertinimo skalės normomis galima teigti, kad:

- Personalo draugiškumo lūkestis laikomas vidutiniškai neįgyvendintu, kadangi spragos balas siekė (-0.43), o vidutiniško neįgyvendinimo ribos tolerancija laikoma nuo -0.6 iki -0.31;
- Pakankamas prekių kiekio užtikrinimas parduotuvėse buvo beveik įgyvendintas arba laikomas neutraliu (-0.06), o ši ribos tolerancija laikoma nuo -0.3 iki 0;
- Prekių kokybės lūkestis laikomas šiek tiek neįgyvendintu (-0.19), o ši ribos tolerancija yra nuo -0.3 iki 0;
- Parduotuvės švaros patalpų švaros užtikrinimas buvo beveik įgyvendintas arba laikomas neutraliu

(-0.06), o ši ribos tolerancija laikoma nuo -0.3 iki 0.

Statistiniam šių atsakymų reikšmingumui buvo atliktas suporuotas t-testas

11 lentelė

Suporuotas t-testas

Pora	p reikšmė
E1-TQM1	<0.001
P1-TQM2	0.342
A2-TQM3	<0.001
A1-TQM4	<0.001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Remiantis p reikšme, E1-TQM1; A2-TQM3 ir A1-TQM4 poros yra laikomos statistiškai reikšmingos, tai reiškia, kad respondentų lūkesčiai buvo žymiai aukštesni, negu reali patirtis. Remiantis praeitais atliktais testais ir suporuotu t-testu galima teigti, kad respondentų lūkesčiai atitiko tik dėl pakankamo prekių kiekio parduotuvėse, o kiti jų lūkesčiai paskutinį kartą lankantis hypermarket formato parduotuvėse nebuvo pasiekti/įgyvendinti. Iš šių gautų duomenų galima teigti, kad TQM kokybės vertybių sistemos gairės ir rekomendacijos yra reikšmingos ir svarbios apklausos respondentams, o prekybos tinklams šias gaires ir rekomendacijas stengtis pritaikyti ir jų laikytis.

Taip pat galutinai patikrinti ar TQM ryšys yra reikšmingas su SERVQUAL dimensijomis ir patikrinti H1 hipotezei, buvo atlikta daugialypė regresinė analizė tarp anksčiau minėtųjų porų, pasitelkiant Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą ir p reikšmės rezultatus.

12 lentelė

Daugialypė regresinė analizė tarp TQM ir SERVQUAL porų

Pora	R^2	p reikšmė
TQM1- E1	0.077	<0.01
TQM2 - P1	0.013	0.10
TQM3- A2	0.026	<0.01
TQM4- A1	0.048	<0.01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Remiantis apskaičiuotai duomenimis galima teigti, kad nors TQM reikšmingumas patvirtintas E1-TQM1; A2-TQM3; A1-TQM4 porose, nes $p < 0.05$, tačiau žemas determinacijos koeficientas parodė, kad šie modeliai, poros tik ribotai paaiškina TQM įtakos variaciją, o tai reiškia, kad reikėtų įtraukti daugiau elementų arba patikslinti patį tyrimo modelį. Iš gautų rezultatų bendrai galima teigti, kad H1 hipotezę - **TQM kokybės vadybos vertybių sistema teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę**, galima laikyti **iš dalies patvirtinta**, tačiau yra išlyga tarp TQM2-P1 poros, taip pat vertėtų atkreipti dėmesį, kad determinacijos koeficientas yra žemas, o tai parodo, kad egzistuoja ir kiti veiksniai, veikiantys paslaugos kokybę.

Siekiant patvirtinti arba paneigti H2 subhipotezes:

- H2a – TQM teigiamai veikia paslaugų patikimumą.
- H2b – TQM teigiamai veikia paslaugų apčiuopiamumą.
- H2c – TQM teigiamai veikia empatiją.
- H2d – TQM teigiamai veikia paslaugų operatyvumą.
- H2e – TQM teigiamai veikia paslaugų užtikrinimą.

Iš pradžių siekiama sukurti latentinius, bendrus kintamuosius – vieną bendrą latentinį TQM kintamąjį ir 5 latentinius kintamuosius Servqual dimensijoms – patikimumas, apčiuopiamumas, empatija, operatyvumas ir užtikrinimas. Prieš tai atliekant pasitelkta faktorinė analizė su KMO ir Barlett testais.

13 lentelė

Faktorinė latentinių kintamųjų analizė

Latentinis kintamasis	KMO reikšmė	Barlett reikšmė
TQM	0.731	<0.01
Patikimumas	0.710	<0.01
Apčiuopiamumas	0.727	<0.01
Empatija	0.799	<0.01
Operatyvumas	0.746	<0.01
Užtikrinimas	0.674	<0.01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Remiantis pateiktais rezultatais galima teigti, kad atskiri kintamieji tarpusavyje turi pakankamai stiprią koreliaciją, kadangi KMO reikšmė 0.7-0.8 yra laikoma gera, tik užtikrinimo kintamųjų koreliacija yra laikoma vidutine. Pagal Barlett testą, visų latentinių kintamųjų reikšmė yra mažesnė už 0.01, o tai parodo, kad yra pakankamai stiprių koreliacijų tarp kintamųjų. Taip pat atlikta daugialypė regresinė analizė tarp minėtųjų kintamųjų, pasitelkiant Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą ir p reikšmės rezultatus.

14 lentelė

Daugialypė regresinė analizė tarp latentinių kintamųjų

Pora	R ²	p reikšmė
TQM - Patikimumas	0.115	<0.01
TQM - Apčiuopiamumas	0.126	<0.01
TQM- Empatija	0.118	<0.01
TQM- Operatyvumas	0.074	<0.01
TQM - Užtikrinimas	0.026	<0.01

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

Gauti rezultatai **patvirtina** visas iškeltas H2 subhipotezes, kadangi $p < 0.01$ reikšmė parodo, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp TQM ir SERVQUAL dimensijų, tačiau žemas determinacijos

koeficientas pabrėžia, kad įtaką daro ir kiti veiksniai.

Siekiant patvirtinti arba paneigti H3 hipotezę - TQM teigiamai veikia bendrą suvokiamą kokybę siekiama sukurti bendrą latentinį paslaugų Servqual bloko kokybės kintamąjį. Prieš tai atliekant pasitelkta faktorinė analizė su KMO ir Barlett testais, kuri parodė, kad sudėjus visus pavienius paslaugų kokybės į bendrą paslaugų kokybės kintamąjį yra galima, kadangi KMO reikšmė siekė 0.908, kas parodo labai gerą tarpusavio kintamųjų koreliaciją. Barlett testo reikšmė siekė <0.01 , kas parodo, kad yra pakankamai stiprių koreliacijų tarp kintamųjų.

Pasitelkus Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą ir p reikšmės rezultatus H3 hipotezę **patvirtinta**, kadangi $p < 0.01$ reikšmė parodo, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp TQM ir bendros paslaugų kokybės kintamųjų, tačiau žemas regresinės lygties determinacijos koeficientas, kuris buvo lygus 0.129 parodo, kad egzistuoja ir kiti veiksniai, veikiantys paslaugos kokybę.

4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBEI IR VARTOTOJO PASITENKINIMUI TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Atlikus kokybės vadybos sistemos įtaka teikiamų paslaugų kokybei ir vartotojo pasitenkinimui tyrimo rezultatų analizę nustatyta:

1. Nors ir ryšys statistiškai egzistuoja tarp kai kurių kintamųjų ir amžiaus, lyties ar išsilavinimo kategorijų, tačiau jis nėra praktiškai itin reikšmingas. Matyti aiškos tendencijos tarp apklaustos respondentų amžiaus, lyties ar išsilavinimo ir atsakymo į užduotus klausimus dėsningumo, tendencingumo.
2. Atlikus SERVQUAL metodikos analizę ir Remiantis respondentų atsakymų aritmetiniu vidurkiu, galima teigti, kad labiausiai respondentams yra svarbus parduotuvės kainų sutapimas su reklaminiais leidiniais, kad savitarnų kasos veiktų greitai, lojalumo kainodara nebūtų klaidinanti, patalpos būtų švarios, o paslaugos suteikiamos laiku. Mažiausiai respondentams rūpi parduotuvės siūlomos papildomos naudos, jos išplanavimas, prieinamumo užtikrinimas pirkėjams su negalia, parduotuvių privačių prekių linijos turėjimas ir jos darbuotojų išvaizda.
3. Hipotezėms paneigti arba patvirtinti faktoriinės analizės tarp sukurtų latentinių kintamųjų ir atlikus daugialypę regresinę analizę galima teikti, kad:

15 lentelė

Hipotezių patvirtinimas/paneigimas

Hipotezė	Patvirtina/paneigta
• H1 – TQM kokybės vadybos vertybių sistema teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę.	• Patvirtinta iš dalies
• H2a – TQM teigiamai veikia paslaugų patikimumą.	• Patvirtinta
• H2b – TQM teigiamai veikia materialinius aspektus.	• Patvirtinta
• H2c – TQM teigiamai veikia personalo empatiją.	• Patvirtinta
• H2d – TQM teigiamai veikia paslaugų efektyvumą.	• Patvirtinta
• H2e – TQM teigiamai veikia vertės pasiūlymo suvokimą.	• Patvirtinta
• H3 – TQM teigiamai veikia bendrą suvokiamą kokybę.	• Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SPSS programinės įrangos gautais duomenimis.

H1 hipotezė patvirtinta iš dalies, nes galima laikyti iš dalies patvirtinta, tačiau yra išlyga tarp TQM2-P1 poros, taip pat vertėtų atkreipti dėmesį, kad determinacijos koeficientas yra žemas, o tai parodo, kad egzistuoja ir kiti veiksniai, veikiantys paslaugos kokybę.

H2 hipotezė ir subhipotezės patvirtintos, kadangi $p < 0.01$ reikšmė parodo, kad yra statistiškai

reikšmingas ryšys tarp TQM ir SERVQUAL dimensijų, tačiau žemas determinacijos koeficientas pabrėžia, kad įtaką daro ir kiti veiksniai. H3 hipotezė irgi patvirtinta, nes pasitelkus Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą ir p reikšmės rezultatus

H3 hipotezė patvirtinta, kadangi $p < 0.01$ reikšmė parodo, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp TQM ir bendros paslaugų kokybės kintamųjų, tačiau žemas regresinės lygties determinacijos koeficientas, kuris buvo lygus 0.129 parodo, kad egzistuoja ir kiti veiksniai, veikiantys paslaugos kokybę.

Remiantis gautais tyrimų rezultatais galima teigti, kad įmonėms naudojant SERVQUAL metodiką, ją būtų galima traktuoti ne tik kaip apklausos įrankį, bet kaip diagnostinę priemonę, kuri padėtų nustatyti mažmeninės prekybos įmonėms jų teikiamų paslaugų silpnąsias vietas, pavyzdžiui: tyrimas parodė, kad klientams yra svarbu, kad kainos parduotuvės reklaminiuose lankstinukuose, svetainėje sutaptų su fizinėse vietose esančiomis kainomis (4.54/5) arba klientams taip pat svarbu, kad parduotuvės savitarnos kasos veiktų greitai, nestrigtų (4.5/5). Hypermarket formato parduotuvių tyrimo atveju, įmonėms reikėtų atkreipti dėmesį, kad keičiant parduotuvių lentynose esančias kainas, jeigu jos nėra elektroninės, o popierinės, po salės darbuotojų atlikto darbo, dar kartą skanerio pagalba jas turėtų patikrinti kiekvieno skyriaus vadybininkas/viršininkas (-ė). Parduotuvės savitarnų atveju ir kasų, parduotuvės direktorius turėtų įpareigoti vyr. kasininką (-ę), kad savitarnos kasose visada būtų darbuotojas, kuris laiku galėtų patikrinti ir patvirtinti klientų energinių gėrimų, alkoholio pirkinius, sutvarkytų svorio neatitikimus ar padėtų apsipirkti žmonėms, kuriems sunkiai sekasi naudotis savitarnos kasomis. Taip pat parduotuvės vyr. kasininkas (-ė), turėtų užtikrinti, kad kasose būtų pakankamas darbuotojų kiekis, po darbo valandų ir kitomis piko valandomis, kad pirkėjai galėtų užtrukti kuo mažesni laiką laukdami eilėse.

TQM kokybės vertybių sistema, remiantis gautais tyrimų rezultatais galėtų remtis SERVQUAL metodikos pateiktais duomenimis ir pritaikydama gerąsias kokybės vadybos praktikas gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi TQM vertybės statistiškai koreliuoja su SERVQUAL dimensijos, pavyzdžiui: TQM- Operatyvumas (0.074) ir TQM – Užtikrinimas (0.026) parodo, kad jeigu įmonė nuspręstų įdiegti TQM kokybės vertybių sistemą ir remiantis šiais pateiktais rodikliais personalui organizuotu mokymus, skirtus orientacijai į klientą – galėtų reikšmingai sumažėti paslaugos vartotojų nepasitenkinimo ir skundų dėl parduotuvės personalo abejingumo, nenoro padėti, ilgo laukimo eilėse ir kt. Taip pat integravus SERVQUAL dimensijas į nuolatinę klientų grįžtamojo ryšio rinkimo sistemą ir pasinaudojus TQM rutininio tobulėjimo ciklu (PDCA) būtų galima nustatyti dažniausiai pasikartojančias problemas ir jas spręsti per kas mėnesinius ar kas savaitinius ar kasdieninius susirinkimus. Pavyzdžiui: gaunami klientų nusiskundimai, kad eilės savitarnos kasose yra per ilgos, nes ilgai neprieina darbuotojas, kad galėtų patvirtinti amžiaus ribojimą turinčias klientų prekes. Parduotuvės direktoriaus pavaduotojas (-a), kartu su vyr. kasininku (-e), galėtų peržiūrėti kasos darbuotojų grafikus. Arba klientams skundžiantis dėl nesutampančių kainų, parduotuvės direktoriaus pavaduotojas (-a)

galėtų įpareigoti skyriaus vadybininkus (-es), reguliariai tikrinti parduotuvės tinklo kainodaros skyriaus siunčiamus kainų pasikeitimus, su esančiomis salėje popierinio ar elektroninio formato kainų juostomis.

DISKUSIJA

Paslaugų sektorius pasaulyje sugeneruoja didžiąją dalį bendro vidaus produkto (BVP). Nuo 2012 iki 2022 metų, pasaulinio BVP dalį paslaugų sektorius sudarė nuo 61.05 iki 65.05 % (Statista, 2025). Paslaugų sektoriui priklauso ir mažmeninė prekyba, kuri kartu su didmenine prekyba užima pirmą vietą Lietuvos ekonomikoje (mažmeninė ir didmeninė prekyba sudaro 28.3 % BVP). (Lietuvos bankas, 2023). O pasaulinėje ekonomikoje mažmeninė ir didmeninė prekyba sudaro ~17 % BVP. (Passport, 2023). Susidomėjimas mažmeninės prekybos tema aktualus ir tyrimo autoriui, kadangi šis sektorius jam yra gerai pažįstamas ir artimas, o remiantis pateiktais duomenimis, jis mato prasmę toliau domėtis ir gilinti žinias būtent apie šį sektorių.

Šis tyrimas buvo atliekamas iš subjektyvios paslaugos vartotojo perspektyvos mažmeninėje prekyboje, kadangi sąveika tarp paslaugos vartotojo ir paslaugos tiekėjo yra dažna, o paslaugų sektoriuje, paslaugos vartotojas yra laikomas kaip vienas iš pagrindinių kokybės vertintojų. Būtent dėl šių priežasčių tyrimui vykdyti pasirinkta SERVQUAL metodika, kuri dėl savo pritaikomumo ir lyginimo tarp vartotojo lūkesčių ir realios patirties yra geras įrankis nustatyti vartotojo patirčiai, nepaisant savo anksčiau minėtų trūkumų. Kokybės vadybos sistemos apjungimas su SERVQUAL metodika buvo pasirinktas dėl išskirtinumo ir unikalumo, kadangi tokio tipo tyrimų buvo rasta labai nedaug, lyginant su panašaus tipo tyrimais, kai tyrimų autoriai tyrime naudojo išskirtinai SERVQUAL metodiką. Pasirinkta būtent TQM kokybės vertybių sistema, kadangi kito tipo vadybinių sistemų su SERVQUAL metodika nebuvo pavykę rasti, išskyrus Lean kokybės vadybos sistema, kuri šiame darbe nebuvo nagrinėta, kadangi ji dažniau taikoma gamybinėse įmonėse. Kadangi klausimynas per klaidą buvo sudarytas neteisingai, tyrime nebuvo pritaikytas Kano modelis, kuris galėjo papildyti SERVQUAL klausimyną, kadangi pagrindinė Kano modelio funkcija – sudėlioti teikiamos paslaugos savybes į atskiras kategorijas, siekiant sužinoti, ko pagrinde reikia paslaugos vartotojui, kad jis gaunamą paslaugą vertintų teigiamai (Ardilla ir Hartono, 2023). Tą norėtusi įtraukti kituose tyrimuose ar pamatyti kitų autorių darbuose, kadangi tokio tipo tyrimas padėtų detaliau išanalizuoti vartotojo patirtį ir suteiktų daugiau praktinės naudoms įmonėms, kadangi tokio tipo tyrimas padėtų pasiekti didžiausią galimą rezultatą, investuojant minimalų kiekį finansinių, žmogiškųjų ir laiko išteklių.

Šiame tyrime dalyvavo 406 respondentai (139 – vyrai ir 267 – moterys). Nors tyrimo metu platinant anketa nebuvo apsiribota tik Lietuva, tolimesniuose tyrimuose būtų galima didinti tyrimo imtį siekiant reprezentuoti didesnę auditoriją, taip pat tyrimą atlikti ilgiau, siekiant ištirti kaip paslaugos vartotojų nuotaiką ir TQM kokybės vertybių sistemą gali paveikti sezoniskumas, pokyčiai diegiant minėtąją sistemą ir kt. Panašiuose tyrimuose, kuriais remiantis buvo kuriamas anketos klausimynas, apklaustų respondentų kiekis buvo mažesnis: Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022) atliktame tyrime dalyvavo 400 respondentų, Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016) atliktame tyrime dalyvavo 117 respondentų, Grancea, A ir Balasescu, M (2024) atliktame tyrime dalyvavo 223 respondentai ir Chiguvi, D (2016) atliktame tyrime dalyvavo 128 respondentai. Kaip ir minėta prieš tai,

tyrimo anketa buvo galima papildyti Kano modeliui tinkamais klausimais, praplėsti TQM klausimų bloką ir užduoti daugiau demografinės respondentų charakteristikas nustatančių, grupuojančių klausimui, kurie suteikti pagrindo ieškoti tolimesnių korelacijų tarp skirtingų respondentų ir jų kokybės suvokimo, pavyzdžiui: tarp skirtingo lygio pajamas gaunančių ar mieste ar kaime gyvenančių respondentų. Nors atliktame tyrime ryšys statistiškai egzistuoja tarp šių kintamųjų ir amžiaus, lyties ar išsilavinimo kategorijų, tačiau jis nėra praktiškai itin reikšmingas. Galima teigti, kad nėra aiškios tendencijos tarp apklausos respondentų amžiaus, lyties ar išsilavinimo ir atsakymo į užduotus klausimus dėsningumo, tendencingumo, šiam ryšiui toliau tyrinėti galėtų padėti anksčiau minėti papildomi demografinių charakteristikų bloko klausimai.

Tyrime buvo nustatyta, kad TQM kokybės vadybos vertybių sistema dalinai teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę ir teigiamai veikia jų patikimumą, materialinius aspektus, personalo empatiją, paslaugų efektyvumą, vertės pasiūlymo suvokimą ir bendrą suvokimo kokybę.

Kitiems tyrėjams taip pat rekomenduotina į ateities tyrimus įtraukti ir kokybinio tyrimo metodus (interviu su tiriamų hypermarket formato parduotuvių darbuotojais, atlikti stebėjimą), siekiant giliau suprasti kaip TQM ar kitos kokybės vadybos sistemos yra taikomos praktiškai, siekiant patenkinti paslaugos vartotojo lūkesčius. Taip pat galima tirti apjungiant kokybės vadybos sistemas ir ORSQ metodiką, siekiant ištirti jų poveikį internetinės mažmeninės prekybos verslams.

Tikimasi, kad TQM ir SERVQUAL ar kitų vadybos sistemų ar SERVQUAL metodikos atmainų kombinavimo tema išliks aktuali ir šis darbas galėtų tapti pavyzdžiu ateities tyrėjams, kurie svarstytų apie tokio tipo tyrimą.

IŠVADOS

1. Atlikus paslaugų kokybės sampratos analizę nustatyta, kad paslaugų kokybės sąvoka bėgant laikui keitėsi ir yra interpretuojama skirtingai. Paslaugų kokybę dažniausiai vertinama per pagrindines dvi dimensijas – iš paslaugos vartotojo arba paslaugos tiekėjo perspektyvos, bet darbuotojas taip pat turi nemažą įtaką paslaugų kokybės įvertinimui. Paslaugų kokybei vertinti iki šiol yra naudojama SERVQUAL metodika dėl savo lankstumo ją pritaikant skirtingiems sektoriams, taip pat remiamasi minkštaisiais ir kietaisiais standartais – vertinant, remiantis paslaugos vartotojo grįžtamuju ryšiu arba duomenimis, kuriuos galima apskaičiuoti, įvertinti remiantis statistinės analizės metodu. Daugelis kokybės vadybos sistemų gali būti pritaikytos mažmeninės prekybos paslaugų sektoriuje, nes pagrindinės jų propaguojamos vertybės išlieka panašios – nuolatinis tobulėjimas, orientacija į paslaugos vartotoją, procesų optimizavimas ir kt. Jų nauda taip pat yra įrodoma ir aprašoma ne viename moksliniame darbe ar atliktame tyrime.
2. Atlikus kokybės vadybos sistemų įtaką mažmeninės prekybos paslaugų kokybei, nustatyta, kad klientai tampa labiau patenkinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybe (Koval, Nabaresh, Chromjakova, ir Marcinak, 2018), pagerėja teikiamų paslaugų kokybė, operacijų greitis ir pelningumas (Khan, Mirza, ir Khushnood, 2019), ženkliai sumažėjo klientų skundų kiekis, kuris itin veikia paslaugų įmonės veiklą (Shabir, Zammer, Javed, Salman ir Ahmad, 2017), padidėjo klientų išlaikymas ir lojalumas (Kyei, Kong, Akomeach, ir Afriyie, 2023). Mažmeninės prekybos sektoriuje gali būti naudinga gauti ISO 9000 standartą, kadangi juo vadovaujantis įmonėje turėtų išaugti pardavimai ir teikiamos paslaugos, produkto kokybė. Dėl tiesioginės ISO 9000 standarto įtakos įmonės pelningumui įvairūs autoriai bendros nuomonės neturi, kadangi daugelis kitų autorių darbų ISO 9000 standarto taikymą siūlo pritaikyti gamybinėms, fizinį produktą gaminančios įmonėms, šio standarto taikymas penkerių metų laikotarpyje paslaugų sektoriuje nebuvo populiarus. Įdiegus Six Sigma kartu su naudojama kokybės vadybos sistema pagerėja problemų sprendimas sumažėja švaistymas, pagerėja vidinė įmonės komunikacija (Sa, Vaz, Carvalho, Lima, Morgado, Fonseca ir Santos, 2020).
3. Atlikus tyrimą apie TQM kokybės vertybių sistemos įtaką mažmeninei prekybai, nustatyta, kad TQM kokybės vadybos vertybių sistema teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų patikimumą, apčiuopiamumą, empatiją, operatyvumą, užtikrinimą ir bendrą suvokiamą paslaugų kokybę.

PASIŪLYMAI

1. Mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms rekomenduojama skirti kuo didesnę dėmesį paslaugos vartotojui (taikant TQM ar SERVQUAL), kadangi jis yra laikomas vienu iš pagrindinių kokybės vertintojų ir nepamiršti skatinti jo grįžtamojo ryšio, kadangi tai vienas iš svarbesnių būdų, galinčių padėti įvertinti teikiamos paslaugos kokybę.
2. Mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms vertėtų atkreipti dėmesį, kad siekiant įdiegti kokybės vadybos sistemą, reikėtų atsižvelgti į tai, kad ISO 9000 standartas mažmeninės prekybos sektoriuje yra retai arba sunkiai pritaikomas ir dažniau taikomas patiems paslaugų įmonių tiekėjams kaip reikalavimas, bet nėra tiesiogiai būtinas pačioms paslaugų įmonėms. Six Sigma kokybės gerinimo programa yra dažniau naudojama Šiaurės Amerikoje, o ne Europoje ir dažniau derinama su Lean kokybės vadybos sistema, negu kitomis kokybės vadybos sistemomis, kas nėra savaime blogas variantas. TQM kokybės vertybių sistema yra taip pat geras pasirinkimas, kadangi TQM kokybės vertybių sistemą galima pritaikyti ne tik pramonėje, bet ir paslaugų sektoriuje. Tinkamai įdiegus ir pritaikius TQM kokybės vertybių sistemos principus paslaugų sektoriaus įmonėse pagerėtų įmonės teikiamų paslaugų kokybė, operacijų greitis, pelningumas ir sumažėtų klientų skundų, padidėtų jų lojalumas.
3. Įmonės siekdamas analizuoti paslaugos vartotojo grįžtamąjį ryšį gali pasinaudoti SERVQUAL metodika, dėl jos universalumo ir pritaikomumo, pasinaudoti 2, 3 prieduose nurodytu klausimynu, jį papildydamos vartotojo patirties klausimais ir Kano modelio klausimynais, kad galėtų dar aiškiau suprasti ir labiau įsigilinti į vartotojo patirtį.
4. Šis magistrinis darbas gali būti naudingas nesenai susikūrusioms mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms, kurios svarsto kokią kokybės vadybos sistemą pasirinkti, kaip galima įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir kokias rodikliais būtų galima remtis siekiant jį tinkamai įvertinti.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abdul Wahi, N. S., & Berényi, L. (2023). *Soft TQM Elements for Digital Transformation in the Public Sector*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 11(3), 29–48. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.3.2>
2. Adeel Ahmed, Dr. S., & Ruth, D. (2024). *THE BENEFITS OF ISO 9001 CERTIFICATION FOR SMALL TO MEDIUM-SIZED ENGINEERING FIRMS*. Performance Improvement Journal, 63(2), 58–61. <https://doi.org/10.56811/PFI-24-0010>
3. Alkhalidi, R. Z., & Abdallah, A. B. (2021). *The influence of soft and hard TQM on quality performance and patient satisfaction in health care: Investigating direct and indirect effects*. Journal of Health Organization and Management. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0416>
4. Ardilla, A. S., & Hartono, M. (2023). Framework of service quality evaluation in supply chain management using integration of SERVQUAL, Kano and QFD in Cigarette company XYZ: A literature review. 130002. <https://doi.org/10.1063/5.0105342>
5. Biscaia, A. R., Rosa, M. J., Moura E Sá, P., & Sarrico, C. S. (2017). *Assessing customer satisfaction and loyalty in the retail sector*. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(9), 1508–1529. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0039>
6. Bryson, J. R., Sundbo, J., Fuglsang, L., & Daniels, P. (2020). *Service Management: Theory and Practice*. Springer International Publishing.
7. Bruhn, M. (2023). *Quality Management for Services: Handbook for Successful Quality Management. Principles – Concepts – Methods*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67032-3>
8. Cândido, C. J. F. (2024). *Strategies for the ISO 9001 certification life cycle (StrategISO)*. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(6), 1856–1884. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0224>
9. Camando, C. J. F. ir Camango, C. (2023). *ISO 9001 maintenance, decertification and recertification: a systematic literature review*. Total Quality Management & Business Excellence, 34:13-14, 1764-1796, : <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2203379>
10. Chen, Y., Wu, L., & Zhai, Q. (2019). *Does ISO 9000 Certification Benefit Service Firms? Sustainability*, 11(21), 5886. <https://doi.org/10.3390/su11215886>
11. Chiguvi, D. (2016). *Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Retail Sector: Case of indigenous Supermarkets in Botswana*.
12. De Giovanni, P. (2024). *The modern meaning of “quality”: Analysis, evolution and strategies*. The TQM Journal, 36(9), 309–327. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2023-0413>

13. Dewi, S. K. (2019). *Service Quality Assessment using Servqual and Kano Models*. Jurnal Teknik Industri, 20(1), 94–104. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol20.No1.94-104>
14. Department of Management Sciences, COMSATS University, Islamabad, Pakistan, Aamir Khan, R., Mirza, A., & Khushnood, M. (2020). *THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON OPERATIONAL PERFORMANCE OF THE SERVICE INDUSTRY*. International Journal for Quality Research, 14(2), 439–454. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.02-07>
15. Faria, S., Carvalho, J. M. S., & Vale, V. T. (2022). *Service quality and store design in retail competitiveness*. International Journal of Retail & Distribution Management, 50(13), 184–199. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2022-0005>
16. Gnan, L., & Palumbo, R. (2024). *Guest editorial: What does combining soft and hard TQM take to achieve organizational excellence?* The TQM Journal, 36(3), 665–678. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-425>
17. Grancea, A., & Balasescu, M. (2024). *Evaluating Customer Satisfaction Level at Kaufland: The Servqual Method*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences, 17–26. <https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.1.2>
18. He, W., Tian, X., Hung, A., Akula, V., & Zhang, W. (2018). *Measuring and comparing service quality metrics through social media analytics: A case study*. Information Systems and E-Business Management, 16(3), 579–600. <https://doi.org/10.1007/s10257-017-0360-0>
19. Ibidapo, T. A. (2022). *From Industry 4.0 to Quality 4.0: An Innovative TQM Guide for Sustainable Digital Age Businesses*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-04192-1>
20. Inácio, L. C. D. R., Avelino, S. F., Sanjulião, L.-R. K. A., Reis, M. J., Borges, V. D. O., Piantino, L. F. M., Pinto, R. A. N., & Da Silva, H. M. (2023). *Ferramentas básicas da qualidade: Folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H*. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 14(10), 17413–17427. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2890>
21. Kalibatiėnė, D ir Simanavičienė, R (2021). *Moksliniai tyrimai ir inovacijos informatikos moksluose*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla.
22. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
23. Kermanshachi, S., Nipa, T. J., & Nadiri, H. (2022). *Service quality assessment and enhancement using Kano model*. PLOS ONE, 17(2), e0264423. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264423>
24. Koval, O., Nabareseh, S., Chromjakova, F., & Marciniak, R. (2018). *Can continuous improvement*

lead to satisfied customers? Evidence from the services industry. The TQM Journal, 30(6), 679–700. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2018-0021>

25. Lecturer Department of Business Administration BZU Sahiwal, Iqbal, J., Shabbir, M. S., The Orbit Institute of Management and Technology, Lahore, Zameer, H., Nanjing University of Aeronautics and Astronautics Nanjing, China, Tufail, M. S., Department of Business Administration BZU Sahiwa, Ahmad, M., Department of Business Administration BZU Sahiwa, Ali, W., & Department of Business Administration BZU Sahiwal. (2017). *TQM practices and firm performance of Pakistani service sector firms*. Paradigms, 11(1), 87–96. <https://doi.org/10.24312/paradigms110114>
26. Lee, C.-H., Zhao, X., & Lee, Y.-C. (2019). *Service quality driven approach for innovative retail service system design and evaluation: A case study*. Computers & Industrial Engineering, 135, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.06.001>
27. Lietuvos bankas (2024). *Bendroji pridėtinė vertė pagal sektorius (nominalieji duomenys), 2023 m.* <https://www.lb.lt/lt/bvp>
28. Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). *The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations*. Total Quality Management & Business Excellence, 1–14. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1844564>
29. Monday, L. M. (2022). *Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Methodology as a Roadmap in Quality Improvement*. Global Journal on Quality and Safety in Healthcare, 5(2), 44–46. <https://doi.org/10.36401/JQSH-22-X2>
30. Nasim, K. (2018). *Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework*. International Journal of Quality & Reliability Management, 35(5), 1014–1033. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2016-0180>
31. Owusu-Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023). *Assessing the Influence of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Telecom Industry: A TQM–SERVQUAL Perspective*. Businesses, 3(2), 251–271. <https://doi.org/10.3390/businesses3020017>
32. Park, S.-J., Yi, Y., & Lee, Y.-R. (2021). *Heterogeneous dimensions of SERVQUAL*. Total Quality Management & Business Excellence, 32(1–2), 92–118. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1531700>
33. Passport (2023). *Global industrial trends 2023*. N.a.
34. Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
35. Patel, A. S., & Patel, K. M. (2021). *Critical review of literature on Lean Six Sigma methodology*. International Journal of Lean Six Sigma, 12(3), 627–674. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2020-0043>

36. Prakash, G. (2019). *Understanding service quality: Insights from the literature*. Journal of Advances in Management Research, 16(1), 64–90. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2018-0008>
37. Ratny, S., Arshad, A. M., & Gaoliang, T. (2018). *Studying The Relationship Of „Soft“ And „Hard“ TQM Elements With Service Quality In Service Firms*. The Journal of Developing Areas, 52(4), 213–226. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0061>
38. Sá, J. C., Vaz, S., Carvalho, O., Lima, V., Morgado, L., Fonseca, L., Doiro, M., & Santos, G. (2022). *A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved*. Total Quality Management & Business Excellence, 33(1–2), 218–242. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1829969>
39. Saida, E., & Taibi, N. (2021). *ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review*. European Scientific Journal ESJ, 17(1). <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p128>
40. Saleem, S. M. U., Taib, C. A., Ikram, M., & Mehmood, W. (2024). A comprehensive analysis of service quality: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(9–10), 1124–1166. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2357805>
41. Tanjoyo, C., Harianto, E., *THE ROLE OF TQM AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON OPERATIONAL PERFORMANCE*. JURNAL APLIKASI MANAJEMEN, 19(4), 938–948. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.20>
42. Tissir, S., Cherrafi, A., Chiarini, A., Elfezazi, S., Shokri, A., & Antony, J. (2024). *Lean Six Sigma and Industry 4.0 implementation framework for operational excellence: A case study*. Total Quality Management & Business Excellence, 35(9–10), 1015–1053. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2351979>
43. Siallagan, S. (2023). *Customer Satisfaction of Technopreneurs Based on TQM and Servqual During the Covid-19 Pandemic*. Asian Journal of Business and Accounting, 16(1), 255–269. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol16no1.9>
44. Singh, S., Jasial, S. S., Misra, R., & Bansal, A. (2024). *Online Retail Service Quality: What Matters Most for Customer Satisfaction?* FIIB Business Review, 13(5), 600–615. <https://doi.org/10.1177/23197145231151736>
45. Statista (2025). *Share of economic sectors in the global gross domestic product (GDP) from 2013 to 2023*. <https://www.statista.com/statistics/256563/share-of-economic-sectors-in-the-global-gross-domestic-product/>
46. Stravinskiene, I., & Serafinas, D. (2020). *The Link between Business Process Management and Quality Management*. Journal of Risk and Financial Management, 13(10), 225. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>
47. Suárez-Barraza, M. F., & Rodríguez-González, F. G. (2019). Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them?: A first research approach. International

Journal of Quality and Service Sciences, 11(2), 302–316. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0113>

48. Suriadi, Abadi, I., Jasiyah, R., Hardin, Dahniar, N., Jusni, & Alputila, M. J. (2019). *The consciousness of excellent quality service to improve effectiveness of TQM and kaizen-PDCA quality management*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 343(1), 012138. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/343/1/012138>
49. Swar, B. N., & Panda, R. (2023). *Online Retail Service Quality: Scale Development and Validation*. Vision: The Journal of Business Perspective, 27(3), 376–385. <https://doi.org/10.1177/09722629211011282>
50. Utami, C. W. (2021). *Can Start-up Businesses Achieve Business Performance? An Overview of the “Soft” Total Quality Management Concept*. QUALITY MANAGEMENT, 22(181). <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=616202d9-9e3b-376c-9f1f-9617eaf9620e>
51. Vainienė, R (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Tyto Alba.
52. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). *Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic*. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
53. Zgirskas, A., Ruževičius, J., & Ruželė, D. (2021). *Benefits of Quality Management Standards in Organizations*. Standards, 1(2), 154–166. <https://doi.org/10.3390/standards1020013>
54. Wahyudi Putera, F., & Ramdan Padmakusumah, R. (2025). *The Influence of Total Quality Management (TQM) and Service Quality (Servqual) on Customer Satisfaction of Netflix Services*. Journal of Accounting and Finance Management, 5(6), 1487–1498. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i6.1358>

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ ĮTAKA PASLAUGŲ KOKYBEI
MAŽMENINĖJE PREKYBOJE
GALVANAUSKAS JUSTAS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo procesų valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir Verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - Prof. Dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

Darbo dydis: 59 puslapių, 6 paveikslai, 18 lentelių, 54 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis darbo tikslas – atlikti mokslinės literatūros analizę, parengti kiekybinio tyrimo metodologiją, atlikti kiekybinį tyrimą, nustatyti ryšius tarp kintamųjų. Darbą sudaro trys dalys: mokslinės literatūros apžvalga, tyrimo metodologija, tyrimo analizė ir pateikiami rezultatai, apibendrinimas ir išvados.

Mokslinės literatūros apžvalgoje pateikta paslaugų kokybės samprata, jos vertinimas, SERVQUAL metodikos pritaikymas, apžvelgiamos skirtingos kokybės vadybos sistemos ir nagrinėjama jų įtaką mažmeninės prekybos paslaugų sektoriuje. Pasirinktą atlikti kiekybinį tyrimą sudarė 3 konstruktai, iš viso tyrime dalyvavo 406 respondentai. Tyrimo analizėje apibendrinta tyrimo dalyvių demografijos ypatybės, nustatyti ryšiai tarp demografijos ir skirtingų atsakymų blokų, atlikta SERVQUAL analizė. Hipotezėms pagrįsti arba paneigti naudota faktorinė analizė su KMO ir Barlett testais, daugialypė regresija, pasitelkiant Anova, regresinės lygties determinacijos koeficientą ir p reikšmės rezultatus.

Išvadose pateikiami rezultatai, įrodytos iškeltos hipotezės, atlikti tyrimo pradžioje iškelti magistrinio darbo uždaviniai. Baigiamasis darbas gali toliau būti naudojamas kaip pagalbinė priemonė nesenai susikūrusioms mažmeninės prekybos sektoriaus įmonėms, kurios svarsto kokią kokybės vadybos sistemą pasirinkti, kaip galima įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir kokias rodikliais būtų galima remtis siekiant jį tinkamai įvertinti

THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ON SERVICE QUALITY IN RETAIL TRADE

GALVANAUSKAS JUSTAS

Master thesis

Business process management

Vilnius University, Faculty of economics and business administration, business department

Supervisor - Prof. Dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

The work is 59 pages long, it has 6 figures, 18 tables and 54 references.

The main objective of the thesis is to analyze scientific literature, develop a methodology for quantitative research, conduct quantitative research and determine the relationships between the variables. The thesis consists of three parts: Literature review, research methodology, analysis of the study and the results presented, summary and conclusions.

The literature review presents the concept of service quality, its evaluation, the application of the SERVQUAL methodology, an overview of the different quality management systems and their impact on the retail service sector. The quantitative study chosen for the research consisted of 3 constructs with a total of 406 respondents. In analyzing the study, the demographic characteristics of the participants were summarized, the relationships between the demographic characteristics and the different response blocks were determined, and a SERVQUAL analysis was conducted. Factor analysis using KMO and Bartlett's tests, multiple regression using Anova, the coefficient of determination of the regression equation and the results of the p-values were used to support or refute the hypotheses.

The conclusions present the results, prove the hypothesis and fulfill the objectives of the master thesis. The work can also serve as an aid for newly established companies in the retail sector who are considering which quality management system to choose, how to assess the quality of the services provided and which indicators can be used for an appropriate assessment.

PRIEDAI

1 priedas

16 lentelė

Servqual modelio dimensijų pritaikymas mažmeninei prekybai

Išplėstinės SERVQUAL dimensijos	Bendrinė reikšmė	Interpretavimas mažmeninėje prekyboje
Patikimumas	Gebėjimas teikti paslaugas laiku, tiksliai ir patikimai.	Informacija apie prekės ženklo pristatymą, parduotuvės vietą, informacija apie įrenginius.
Operatyvumas	Gebėjimas veiksmingai nagrinėti skundus ir operatyvumas.	Užklausų apie parduotuves arba produktų pristatymą ir bandymus veiksmingumas. Taip pat ir laukimo laikas renkantis gaminio specifikacijas, gaminio prekės ženklą ir kainas.
Saugumas	Apsauga nuo pavojaus ir rizikos.	Saugumas viešuose vietose, aplinkose, kuriose naudojama ugnis, elektroninėse patalpose ir informacinėse sistemose.
Prieinamumas	Lengvas prieinamumas ir galimybė susisiekti.	Klientų aptarnavimo stalai ir klientų aptarnavimo telefonai. Prekybos centro grindų ar ploto gairės. Savitarnos kioskas, parduotuvių informacija.
Komunikacija	Informuoti klientus apie paslaugas jiems suprantama kalba. Suprasti ir išklausti klientus	Daugiakalbis klientų aptarnavimo personalas, daugiakalbiai užrašai ir kitas informacinis turinys.
Klientų pažinimas	Tai reiškia, kad reikia stengtis suprasti kliento poreikius ir konkrečius reikalavimus, skirti individualų dėmesį ir pripažinti nuolatinius klientus.	Gebėjimas įsiklausyti į klientų grįžtamąjį ryšį, kortelės, personalo komunikacija ar lojalumo programos.
Patikimumas	Kiek tikima paslaugomis ir pasitikima jomis. Paslaugos paslaugų teikėjo vardas ir reputacija ir asmeninės pirmosios linijos darbuotojų savybės. Darbuotojai - visa tai prisideda prie patikimumo.	Kultūringas ir sąžiningas klientų aptarnavimas, aiški grąžinimo politiką.
Materialumas	Jie apima palengvinančių prekių būklę, fizinę būklę pastatų ir aplinkos būklę, personalo išvaizdą ir įrangos būklę.	Paslaugos teikimo vietos išvaizda, aplinkos būklė, personalo išvaizda ir įrangos būklė.
Mandagumas	Mandagumą, pagarbą, dėmesį ir draugiškumą, rodomą kontaktinio personalo klientams.	Paslaugos teikimo vietos personalo mandagumas, kultūringumas.
Kaina	Fiksuota ko nors vertė.	Specialūs pasiūlymai arba naujas produktų pristatymas už prieinamą kainą.
Kompetencija	Darbuotojai turėtų turėti reikiamų įgūdžių, žinių ir informacijos, kad veiksmingai teikti paslaugas.	Gebėjimas reaguoti į klientų prašymus ir reikalavimus.
Lankstumas	Noras ir gebėjimas pritaikyti paslaugą prie klientų poreikių Kliento.	Atsiliepimai arba paslaugos pagal klientų aktyvius reikalavimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Lee, C.-H., Zhao, X., & Lee, Y.-C. (2019).

17 lentelė

Klausimynas lietuvių kalba

Klausimo kodas	Klausimas
	Įvardinkite kiek jums svarbus kiekvienas aspektas, lankantis maisto prekių parduotuvėje? (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu).
P1	Man svarbu, kad parduotuvės lentynose būtų užtikrinamas pakankamas priekis prekių.
P2	Man svarbu, kad parduotuvės administracija reaguotų į pirkėjų atsiliepimus.
P3	Man svarbu, kad kainos parduotuvės reklaminiuose lankstinukuose, svetainėje sutaptų su fizinėse vietose esančiomis kainomis.
P4	Man svarbu, kad parduotuvės lojalumo kainodara nebūtų klaidinanti.
A1	Man yra svarbi parduotuvės patalpų švara.
A2	Man yra svarbi greito vartojimo prekių kokybė.
A3	Man yra svarbi parduotuvės darbuotojų išvaizda.
A4	Man yra svarbus parduotuvės išplanavimas.
A5	Man yra svarbus parduotuvės prieinamumo užtikrinimas pirkėjams su negalia.
A6	Man yra svarbu, kad parduotuvės darbo laikas būtų pakankamai ilgas.
E1	Man svarbus parduotuvės personalo draugiškumas, paslaugumas.
E2	Man svarbu, kad parduotuvės personalas esant poreikiui skirtų pakankamai laiko konsultacijai.
E3	Man svarbi parduotuvės darbuotojų kompetencija.
E4	Man svarbus parduotuvės darbuotojų prieinamumas.
O1	Man svarbu, kad eilės prie savitarnos/reguliarių kasų būtų ne ilgesnės, negu 5 min.
O2	Man svarbu, kad paslaugos būtų suteikiamos laiku.
O3	Man svarbu, kad parduotuvės savitarnos kasos veiktų greitai, nestrigtų.
O4	Man svarbu, kad parduotuvės lojalumo programėlė veiktų be trikdžių.
U1	Man svarbu, kad parduotuvės darbuotojai suprastų mano poreikius.
U2	Man svarbu, kad parduotuvėje būtų pakankamai stovėjimo vietų automobiliui.
U3	Man svarbu, kad parduotuvė turėtų savo nuolaidų kortelę, siūlytų papildomas naudas.
U4	Man svarbu, kad parduotuvė turėtų savo privačią, pigesnių prekių liniją.
	Pagalvokite apie paskutinį kartą, kai apsilankėte maisto prekių parduotuvėje ir įvertinkite penkių balų skalėje ar jūsų apsilankymo metu buvo išpildyti žemiau pateikti teiginiai (1- visiškai neįpildyti, 5 – visiškai išpildyti).
TQM1	Parduotuvės darbuotojai buvo prienami ir pasiruošę man padėti.
TQM2	Parduotuvės prekių kiekis lentynose buvo pakankamas.
TQM3	Parduotuvėje esančios prekės buvo užtektinai aukštos kokybės.
TQM4	Parduotuvės patalpos buvo švarios ir higieniškos.
BK1	Jūsų lytis?
BK2	Jūsų amžius?
BK3	Jūsų išsilavinimas?

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022); Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024); Chiguvi, D (2016).

18 lentelė

Klausimynas anglų kalba

Klausimo kodas	Klausimas
How important is each aspect of your grocery shopping experience? (1 - not important at all, 5 - very important).	
P1	It is important to me that there is enough of product stock on store shelves.
P2	It is important to me that the store management responds to customer feedback.
P3	It is important to me that the prices in store advertisements or website match the prices in physical stores.
P4	It is important to me that the store's loyalty pricing is not misleading.
A1	The cleanliness of the store premises is important to me.
A2	The quality of fast-moving consumer goods is important to me.
A3	The appearance of store employees is important to me.
A4	The store layout is important to me.
A5	Accessibility for customers with disabilities is important to me.
A6	It is important to me that the store has long opening hours.
E1	The friendliness and helpfulness of the store staff is important to me.
E2	It is important to me that the store staff dedicates enough time to consultation when needed.
E3	The competence of store employees is important to me.
E4	The availability of store employees is important to me.
O1	It is important to me that queues at self-service/regular checkouts do not exceed 5 minutes.
O2	It is important to me that services are provided on time.
O3	It is important to me that the self-service checkouts work quickly and without issues.
O4	It is important to me that the store's loyalty app works without issues.
U1	It is important to me that store employees understand my needs.
U2	It is important to me that there is sufficient parking space at the store.
U3	It is important to me that the store has a loyalty card and offers additional benefits.
U4	It is important to me that the store has its own private, lower-cost product line.
Think about the last time you visited a grocery store and rate on a five-point scale whether the following statements were fulfilled during your visit (1 - not fulfilled at all, 5 - fulfilled completely).	
TQM1	Store employees were available and ready to help me.
TQM2	The amount of products on the shelves was sufficient.
TQM3	The products in the store were of sufficiently high quality.
TQM4	The store premises were clean and hygienic.
BK1	Your gender?
BK2	Your age?
BK3	Your education level?

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Kermansachi, S., Nipa, T ir Nadiri, H. (2022); Biscaia, A., Rosa, M., Sa, P ir Sarrico C. (2016); Grancea, A ir Balasescu, M (2024); Chiguvi, D (2016).