



Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti



Jurgita ADOMAITYTĖ
SPECT (UAB „Slapto pirkėjo
tyrimai“) vadovė, konsultantė
MRU lektorė



Nuotr. iš asmeninio archyvo

- Ar žinojote, kad net 69 proc. atvejų klientai prarandami dėl prasto aptarnavimo?
- Kokia yra klientų aptarnavimo kokybės ir finansinių rezultatų tarpusavio priklausomybė?
- Kokias priemones vertėtų rinktis siekiant efektyviai valdyti (matuoti, tobulinti ir palaikyti) savo klientų aptarnavimo kokybę?
- Koks yra teisingiausias (efektyviausias) pasirinktų priemonių panaudojimas?

Šiuos aktualius Jums dalykus atskleis serija straipsnių:

1. Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę?
2. Slapto pirkėjo tyrimo metodas ir jo nauda.
3. Profesionalus slapto pirkėjo tyrimas *versus* savamokslis: nauda ir grėsmės.

Įvadas

Ne vienas paskutiniu metu atliktas tyrimas rodo, kad yra aiškus ryšys tarp santykių su klientais kokybės ir pelningumo. Pagerinus santykių kokybę, pagerėja ir finansiniai rezultatai – ir įmonės pajamos, ir grynasis pelnas. Kaip įrodė Danijoje „Stig Jorgensen & Partners A/S“ kartu su Kopenhagos aukštąja verslo mokykla atliktas tyrimas, santykių su klientais kokybės indeksui padidėjus 1 punktu, grynasis pelnas padidėja 0,86 punkto¹. Panašius įrodymus pateikia ir EFQM klientų pasitenkinimo (angl. *EFQM Customer Satisfaction*) tyrimo grupės atliktas tyrimas. Jis rodo, kad būtent klientų lojalumas daro tiesioginį poveikį verslo rezultatams – didina gaunamą įmonių pelną. Įrodyta, kad pagrindines įmonės pajamas užtikrina būtent lojalus klientas, kuris yra atlaidus, nepyksta už įmonės klaidas ir, susiklosčius nepalankioms aplinkybėms, nepuola bėgti pas konkurentus. Pagal *Balanced Scorecard* valdymo sistemos teoriją, prastas klientų aptarnavimo kokybės rodiklis yra vienas pagrindinių indikatorių, rodančių, kad ilgainiui įmonės pajamos ir pelningumas

mažės, nors einamuoju momentu finansiniai rodikliai ir yra geri².

Ne paslaptis, kad gerus santykius su klientais ir jų lojalumą formuoja būtent geras klientų aptarnavimas, nes tai yra viena iš pardavimą vykdančio ir pagrindinė paslaugas teikiančio (aptarnaujančio) personalo funkcijų. Geras klientų aptarnavimas, paprastai šnekant, padeda lengviau parduoti prekes ar teikti paslaugas klientams.

Pirkėjas (klientas), išgydamas prekę ar gaudamas paslaugą, esant geram aptarnavimui lengviau priima sprendimą: pirkti ar ne, sugrįžti čia dar kartą ar ne, jaučia didesnę pasitenkinimą pirkiniumi ar gauta paslauga.

Šis pasitenkinimas pirkėjui (klientui) sukuria didesnę savo investicijos vertę, kelia pasitikėjimą aplankyta prekybine ar paslaugų organizacija ir norą sugrįžti. Kaip žvejys negali būti geras žvejys be meškerės, taip ir paprastas pardavėjas niekada nebus geras pardavėjas, jei nesugebės gerai aptarnauti kliento.

Pardavimo ar paslaugų teikimo funkcija negali būti atsiejama nuo aptarnavimo funkcijos, todėl akivaizdu, kad norint daugiau parduoti, reikia geriau aptarnauti, o tai reiškia, kad reikia ugdyti gero klientų aptarnavimo įgūdžius.

Kad geras bendrovės klientų aptarnavimas – akivaizdi ekonominė nauda jai, įrodo ir oro linijų „Air France“ pavyzdys: geresnio klientų aptarnavimo strategija jų metinę apyvartą padidino net 3 proc. Kiti tyrimai rodo, kad dauguma ne tik užsienio, bet ir Lietuvos pirmaujančių organizacijų ir jų vadovų aukštą klientų aptarnavimo kokybę įvardija kaip strateginį savo kompanijos tikslą. (Žr. 2005 m. spalio 20–29 d. „TNS Gallup“ atliktą Lietuvos bendrovių tyrimą ir 2003 m. pavasarį „Future Lab Business Consulting“ atliktą Danijos bendrovių tyrimą, aptartus „Verslo žinių“ leidžiamo žinyno „Verslo santykių valdymas“ 6.2 dalyje).

¹ Žinynas „Verslo santykių valdymas“, 6.2 dalis. Leidėjas – UAB „Verslo žinios“.

² *Balanced Scorecard management system: the Customer Perspective* (www.balancedscorecard.org)

Apibendrinat svarbu paminėti, kad vien klientų aptarnavimo kokybės įtakos veiklos rezultatams svarbos suvokimo ir jos įvardijimo neužtenka. Būtinios pastangos ir realūs kryptingi veiksmai, nes tai inicijuoja pokyčius ir padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų. Ironiška, bet ne viskas, ko galite imtis, būtinai bus efektyvu. Todėl būtina rinktis tinkamiausias ir didžiausią naudą teikiančias priemones bei jas teisingai panaudoti. Šioje straipsnių serijoje bus nagrinėjamos pagrindinės efektyvaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo (matavimo, tobulinimo, palaikymo) priemonės ir jų panaudojimo ypatumai.

I dalis. Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimo kokybę?

Šios temos analizę pradėsiu pasakodama vieną prasto klientų aptarnavimo atvejį.

Nuėjau į žinomą siuntų pristatymo bendrovę (pavadinkime ją A), kad supakuotų ir išsiųstų mano siuntinį. Užpildžiau dokumentus, aptarėme, kaip greitai jie turėtų pristatyti siuntinį, sutikau mokėti 100 litų už pristatymą per tris dienas ir papildomai už supakavimą. Mane aptarnaujantis šios kompanijos darbuotojas nuliūdino pasakęs, kad siuntinį jie supakuos ir išsiųs tik rytoj. Pasisiūliau supakuoti pati, tačiau vaikinai buvo kategoriškas: „Net jei taip ir padarytumėte, vis tiek negalėsime sutvarkyti likusių formalumų, tad šiandien išsiųsti negalėsime“. Jis nė neapgailestavo dėl to, kad negalėjo man padėti. Pažvelgiau į laikrodį – 4 valanda po pietų. Aš turėjau

skubiai išsiųsti siuntinį. Nusprendžiau ieškoti kito varianto.

Netoliese įsikūrusios kitos greityjų siuntų pristatymo firmos B patalpose mane pasitiko maloni darbuotoja plačiai šypsodamasi. Ji padėjo išsirinkti dėžę, pati užpildė siuntinio dokumentus, paklausė, kada siuntinys turi pasiekti gavėją. Kiek visa tai kainavo? 96 litus. Darbuotoja garantavo, kad viskas bus pristatyta per dvi dienas. Dėžutė, be abejo, nemokamai.

Turbūt jau žinote, kas pristatys mano siuntinį kitą kartą? A ilgam prarado klientą. Ne dėl to, kad negalėjo padaryti, ko man reikėjo, ir ne dėl to, kad jų kainos man atrodė per didelės, – jie prarado klientą, nes MAN svarbiu momentu neturėjo tinkamo darbuotojo, mokačio ar iš anksto pamokyto įsijauti į mano padėtį.

Mėginkime įvertinti, kiek šis vienas atvejis atnešė žalos kompanijai A:

- Neįvyko garantuotai turėjęs įvykti paslaugos pardavimas – negauta pajamų.
- Prarasta galimybė šį klientą padaryti lojalų – prarastos galimos ateities pajamos.
- Šio atvejo rezultatas tapo ne žodine rekomendacija, o kompanijos A antireklama – dėl to prarasta galimybė šiam klientui padedant padidinti klientų skaičių.
- Naujų klientų pritraukimas užtruks ilgiau, nes šiuo vienu aptarnavimu buvo atstumta nemaža grupė potencialių klientų – juk pritraukti vieną naują pirkėją kainuoja apie penkis kartus brangiau negu išlaikyti vieną nuolatinį.

- Galų gale pakenkta kompanijos įvaizdžiui (reputacijai) – jam sukurti kompanija išleido didelius pinigus. Dėl šio atvejo netiesiogiai vienam klientui skirti pinigai buvo išleisti veltui.

Šiuo atveju kompanija patyrė nemažai nefinansinės ir finansinės žalos. Būtų įdomu žinoti, kiek tokių atvejų šioje kompanijoje būna per dieną, per savaitę, per mėnesį, per metus. Ar šios kompanijos vadovai žino apie tokius atvejus, ar jie įsivaizduoja, kiek lėšų dėl to praranda?

Kalbant apie klientų aptarnavimo kokybę, vertėtų prisiminti CRM (angl. *Client Relationship Management*), jo taikymo būtinybę ir svarbą. CRM – tai bendras visos organizacijos požiūris, dar vadinamas įmonės filosofija, kuri remiasi į klientą orientuota vadyba, t. y. kai organizacija savo sėkmės siekia pirmiausia padėdama savo klientams tapti sėkmingais. Šiuo požiūriu turi vadovautis ir remtis be išimties visos organizacijos personalas ir vadovai. CRM turėtų būti verslo koncepcija, padedanti užmegzti ir skatinti ilgalaikius ir pelningus santykius su klientais.

Ar galėtume teigti, kad aptartuoju atveju įmonė savo veikloje vadovavosi CRM principais? Atsakymas dviprasmiškas: regis, akivaizdu, kad ne. Bet ar tai buvo bendra kompanijos klientų vadybos politika, ar tik šio vieno darbuotojo nuostatų problema?

Šią minutę kiekvienas vadovas gali užduoti sau iškart kelis klausimus:



- Ar bent įsivaizduoju, kiek per vieną darbo dieną mano kompanijoje yra sukuriama tokių lemiamų momentų (angl. *Moments of Truth*)?

- Ar žinau, kaip yra aptarnaujami mūsų kompanijos klientai?

- Ar esu garantuotas, kad mano kompanija dėl aptarnavimo nepatiria jokios žalos?

- Ar valdau mūsų organizacijos klientų aptarnavimo kokybę?

- Kaip savo kompanijoje matuoju kokybę?

- Ar turiu nuolatines ataskaitas apie tai, kaip yra aptarnaujami mūsų klientai?

- Ar turiu sistemą, kuri nuolat užtikrintų aukštą aptarnavimo lygį?

Jei matote, kad negalite aiškiai, objektyviai ir vienareikšmiškai atsakyti, galite daryti išvadą, kad jūsų kompanijoje klientų aptarnavimo kokybė nėra matuojama, o tai reiškia – ji nėra valdoma. Marketingo guru Tomas Petersas sako: „Ko negali pamatuoti – negali valdyti“ (angl. *What gets measured, gets done*). Ši frazė yra gerai žinoma ir be galo teisinga. Siekiant valdyti klientų aptarnavimo kokybę, būtina operuoti šios srities matavimo rezultatais.

I. 1. Tradicinio klientų aptarnavimo kokybės valdymo problematika

Tradiciškai yra susiformavusi nuostata, kad klientų aptarnavimas – tai ta

kompanijos veiklos sritis, kuri turi būti gera ir veikti savaime. Dažniausiai atsakomybė už šios srities kokybę yra „nuleidžiama“ aptarnaujančiam personalui ir būtent iš jo tikimasi, kad jis vienas atliks visą šį darbą – stengsis ir aptarnaus gerai ir parduos daug.

Dažniausiai vadovai nedaug žino apie tai, kas kasdieną vyksta aptarnavimo salėse. Didžiausias dėmesys kreipiamas į galutinius ketvirčio, pusmečio ar metų pardavimo rezultatus, ir remiantis šiais rezultatais priimami sprendimai, manant, kad tai vienintelė ar pagrindinė veiklos kokybės matavimo išraiška. Tačiau tokiu būdu nėra nepaaiškėja, kiek „lemiamų momentų“ kliento patenkinimui sukurti buvo neišnaudota ir kokios yra aptarnavimo spragos, „leidžiančios“ klientui ir jo pinigams „išeiti“, galbūt net nebesugrįžti, ar netgi vėliau išorėje skleisti antireklamą. O tiksliai žinant spragas ir jas eliminavus galbūt tą galutinį finansinį rezultatą būtų galima matyti visai kitokį, t. y. kur kas didesnį. Žodžiu, tik galutinio rezultato sekimas užkerta kelią neišnaudotoms galimybėms įžvelgti.

Be to, matoma bendra tendencija – nenoras investuoti į klientų aptarnavimą ar jo matavimą. Tai sritis, kurioje visada siekiama verčiau sutaupyti. Visuotinai žinoma, kad klientų aptarnavimas yra sunkiai apčiuopiama sritis, todėl tik dėl to daugeliui atrodo, kad ji taip pat yra ir nepasiduodanti valdymui. Dėl to pastebima, kad vadovai, nežinodami, jog klientų aptarnavimas yra indeksais ir rodikliais išmatuojamas, jaučiasi

nesaugiai ir linkę manyti, kad investicijos klientų aptarnavimui – tai į orą paleisti pinigai ir ši sritis kažkaip turėtų susitvarkyti savaime.

Pažvelkime, kokie yra pagrindiniai grėsmę keliantys tradicinio klientų aptarnavimo kokybės valdymo probleminiai aspektai.

Tiesiogiai klientus aptarnaujantis personalas (angl. *front line*) savarankiškai atlieka pagrindinį įmonės nefinansinius ir finansinius rezultatus lemiančių vaidmenį.

Bendravimo su klientu minutę vadovas negali stovėti šalia ir patarinėti darbuotojui, ką reikia sakyti ir kaip elgtis. Todėl tai, ar kompanija parduos ir užtikrins ilgalaikį kontaktą (lojalumas) su klientu, savarankiškai lemia aptarnaujantis personalas. Kitaip tariant, jis tiesiogiai daro didžiausią įtaką organizacijos nefinansiniams ir finansiniams rezultatams (žr. 1 schemą).

Siekiant išvengti didelių grėsmių, nerekomenduotina visą atsakomybę už lemiamus įmonės rezultatus atiduoti TIK *front line* personalui, nes dažniausiai tai nėra pati kompetentingiausia ir patikimiausia įmonės personalo grandis (dažnai tai pigiausiai įmonėje apmokamo personalo segmentas). Jei taip ir nėra, jei *front line* personalas yra skatinamas pakankamai, šie žmonės turi jausti, kad jie nėra vieninteliai atsakingi už „viską“ – kad atsakomybė dalijamasi visos įmonės mastu (nes aptarnavimo kokybei didelę įtaką daro ir vidiniai įmonės procesai) ir kad visų grandžių atsakomybės dalis ir jos išpildymas yra nuolat matuojamas.

Klientų aptarnavimas – vadovui sunkiai matoma verslo grandis.

Pagrindinis iššūkis vadovui – sugebėti efektyviai valdyti ir užtikrinti nuolatinį gerą klientų aptarnavimą nebūnant nuolat šalia. Aptarnavimo interakcija vyksta tarp dviejų žmonių, į kurią jam „įsikišti“ neįmanoma. Jam sunku sužinoti, ar viskas tikrai veikia taip, kaip



◀ *Ceresnio klientų aptarnavimo strategija „Air France“ metinę apyvartą padidino net 3 proc.*

1 pav. Aptarnaujančio darbuotojo įtaka organizacijos rezultatams



kompanija sumanė. Ar išorinė kompanijos komunikacija sutampa su vidine, t. y. ar darbuotojai klientams skleidžia tą žinią (plačiąją prasme), kurią buvo tartasi skleisti.

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

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

Viena sudėtingiausių problemų – objektyvių klientų aptarnavimo kokybės matmenų trūkumas. Vadovas, priimdamas sprendimus, dažniausiai remiasi ne objektyviais (kaip turėtų), o subjektyviais faktais ir (ar) nuomone.

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

- susijusių su kliento patyrimu:

– klientai nėra linkę kalbėti apie prastą patirtį, skystis tiesiogiai pačiai įmonei – iš penkiasdešimties nepatenkintų pirkėjų tik vienas tiesiogiai pasiskundžia ir įvardija patirtus aptarnavimo trūkumus;

– kliento įvardytas nepasitenkinimas vadovui atskleidžia tik kliento jausmą, tačiau objektyviai ir tiksliai klientas nepasakys, ar darbuotojas pasielgė blogai ir kiek blogai, palyginti su kompanijos reikalavimais ir politika: jo komentaras nebūtinai bus tiksliai atspindintis situaciją, nes jis gali būti per švelnus arba per griežtas;

– pačių darbuotojų ar vidurinio lygio vadovų suteikiama informacija dažnai būna šališka, t. y. paveikta subjektyvių veiksmų: asmeninių draugysčių, simpatijų ir antipatijų, nenoro atskleisti realių problemų ir pan.

Klientų blogų atsiliepimų slėpimo banke pavyzdys

Kaip pavyzdį pateiksiu patirtį vieno banko, šiai informacijai surinkti savo banko skyrių filialuose naudojusio klientų atsiliepimo korteles. Vadovybė džiaugėsi, kad beveik nėra blogų klientų atsiliepimų, ir manė, kad jų kompanijos klientų aptarnavimas yra aukšto lygio. Tačiau ilgainiui kilus abejonoms, buvo atliktas specialus tyrimas, kuris parodė, kad kortelės su blogais klientų atsiliepimais tiesiog nepasiekdavo aukščiausiųjų vadovų. Paaiškėjo, kad filialų vadovai,

saugodami savo kailį, išrinkdavo blogus atsiliepimus, o į centrinę būstinę nusiųdavo tik geruosius.

Nerimas, abejonės, spėlionės – vadovo kasdienybė

Taigi visa tai – vadovo kasdieniai rūpesčiai ir nerimas, kurie jį nuolat kamuoja. Vadovas suvokia, kad bendras įmonės rezultatas yra jo rūpestis. O kiek su tuo susijusių sprendimų tenka priimti remiantis ne visa informacija, o daugiau nuojauta ir spėliojimu. Be to, tam sugaištama nemažai laiko. Ir vėliau dar tenka abejoti, ar priimtas sprendimas buvo teisingas. O juk kiekvienas vadovas nori jaustis visiškai atsakingas už tai, kas vyksta jo organizacijoje, už tai, kaip aptarnaujami jo organizacijos klientai, ir nori ne tik gerai dirbti, bet ir būti savo verslo srities lyderis.

Taigi klientų aptarnavimas pačiam vadovui **savarankiškai** sunkiai vertinimo rodikliais išmatuojamas ir palyginamas procesas. Galima daryti **išvadą**, kad vadovas niekada nežino realios jo įmonės klientų aptarnavimo kokybės. O kaip gi nematant ir nežinant tikros padėties galima ją valdyti: kaip žinoti, kur kompanijos aptarnavimo silpnosios ir stipriosios vietos? Į ką atkreipti dėmesį kitame personalo susitikime? Kokius tolesnius personalo mokymus organizuoti? Ką apdovanoti ar pagirti, o kam pasakyti pastabą?

Norint valdyti, t. y. išmatuoti, nuolat tobulinti ir išsaugoti, gerą klientų aptarnavimą, reikia pakeisti tradicinį mąstymą ir pasitelkti šiuolaikines, efektyvias, Vakarų pasaulyje jau plačiai naudojamas klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemones.

I. 2. Klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemonės

Tam, kad vadovas MATYTŲ klientų aptarnavimą ir galėtų įvertinti jo kokybę, jam reikia pasitelkti kokybės matavimo priemones. Klientų aptarnavimo

kokybės matavimas yra kompanijos bendros veiklos kokybės matavimo sudedamoji dalis. Kompanijos *Service Intelligence* (JAV, NY) vadovas Arcadio Roselli apie šias matavimo sistemas sako štai ką: „Ar kompanija yra sėkminga, galima pasakyti vien pažiūrėjus į jos veiklos kokybės matavimo sistemą, t. y. priemones, matuojamas sritis, ir rezultatų sąsają su galimybe realizuoti tolesnius pokyčius ir tobulinimo procesus. Kodėl? Todėl, kad gilumas, platumas ir matavimo sistemoje glūdinti logika atspindi vadovybės suvokimą apie patį verslą ir gebėjimą jį valdyti“.

Jis taip pat teigia, kad „jei paklausus įmonės vadovas gali lengvai atsakyti į klausimus, susijusius su jo atsakomybės sritimi, ir jei tuos atsakymus gali pagrįsti objektyviais skaičiais, vadinausi, tokia kompanija savo veiklą išmatauja pakankamai; jei ne, galima daryti prielaidą, kad kai kurie priimami „geri“ sprendimai nebūtinai yra efektyvūs, o galbūt netgi žalingi“.

Egzistuoja nemažai tarptautiniu mastu naudojamų veiklos kokybės matavimo sistemų – tai *TQM, Lean, Six Sigma, ISO 9001, MBNQA, EFQM, USK, Balanced Scorecard* ir kitos. Yra sukurtos ir konkrečiam verslo sektoriui skirtos sistemos, pavyzdžiui, Skandinavijos aptarnavimo ir kokybės apdovanojimas (angl. *Scandinavian Service and Quality Award*), skirtas tik viešbučių rinkos kokybei vertinti. Greta visuotinių matavimo sistemų, organizacijos dažnai taiko vidinių vertinimų apdovanojimus, skiriamus, pavyzdžiui, už geriausią ar profesionaliausią aptarnavimą ir pan. Kiekviena organizacija turi pasirinkti savo veiklai tinkamiausią bendrą matavimo sistemą arba bent jau iš pradžių imtis atskirų veiklos segmentų matavimo. Klientų aptarnavimą galima išskirti kaip būtiną matuoti segmentą, nes jis daro reikšmingą įtaką kompanijų sėkmei ilguoju periodu, todėl delsti nevertėtų. Toliau pristatysiu būtent klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemones.

Tam, kad būtų galima matuoti kokybę, pirmiausia reikalingi vienodai apibrėžti

ir vienodai interpretuojami kriterijai, kuriais matavimas būtų paremtas. Tokia veiklos kokybės kriterijų visuma sudaro organizacijos standartus.

Kokybės standartai

Viena pagrindinių vienodo veiklos procesų (tarp jų ir aptarnavimo) užtikrinimo visos įmonės mastu priemonių yra naudojami įmonės sukurti veiklos, arba kokybės, standartai. Jie apibendrina įvairių organizacijos veiklos etapų pagrindines normas ir reikalavimus visam personalui (ir vadovams). Juose konkrečiai ir vienareikšmiškai išvardijami svarbiausi organizacijos darbo kokybės rodikliai (angl. KPI – *Key Performance Indicators*). Daugelyje įmonių yra sukurti pardavimo, komunikacijos, klientų aptarnavimo ir kiti standartai (pvz., pareiginės instrukcijos). Jie turėtų būti parengti rašytine, visam personalui prieinama forma, tačiau lietuviškojo kapitalo įmonėse kol kas vyrauja „žodiniai standartai“, t. y. daugiau į bendrą organizacijos kultūrą „įsipynę“ reikalavimai. Tačiau pastarasis būdas negali užtikrinti vienodų kokybės normų paisymo visoje organizacijoje, nes žodiniai reikalavimai yra skirtingai komunicuojami, dėl to skirtingai suvokiama ir jų reikšmė.

Aptarnavimo kokybės valdymo kontekste aktualiausia kalbėti apie rašytinius standartus. Daugiau ar mažiau visi tokie standartai parengti „darbo su klientu“ aspektu. Jie reikalingi tam, kad be

išimties visam įmonės personalui būtų aišku, kas yra puikus klientų aptarnavimas mūsų verslo srityje ir mūsų organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, kaip jam elgtis, kad vadovas galėtų pasakyti, jog jis klientą aptarnavo puikiai. Juk akivaizdu, kad skirtinguose verslo segmentuose vieni dalykai klientui yra svarbesni už kitus. Kiekviena organizacija turi žinoti, kas svarbu jos versle – ar pakanka, kad graži mergina už prekystalio maloniai šypsotųsi, ar reikia, kad ji išsamiai ir profesionaliai atsakytų klientui į daugelį specifinių klausimų? Maža to, svarbu, kad standartai „veiktų“, t. y. būtų realūs ir išpildomi.

Tačiau vien gerų kokybės standartų sukūrimo neužtenka, nes jų buvimas dar negarantuoja jų išpildymo. Tam, kad standartuose užfiksuoti reikalavimai būtų realizuojami, būtina ne tik skirti pakankami dėmesio juos kuriant, diegiant bei nuolat tobulinant, bet ir nuolat gauti grįžtamąjį ryšį apie jų išmanymą ir panaudojimą. Standartas yra „paveikslas“, kurį jūs, kaip vadovas, norėtumėte organizacijos veikloje matyti nuolat, o matavimas – yra priemonė sužinoti, ar tas „paveikslas“ yra labai iškraipytas.

Galimi matavimo būdai klientų aptarnavimo kokybei įvertinti:

(!) *Šių priemonių nerekomenduojama naudoti atskirai, pavieniui. Norint pamatyti bendrą vaizdą, jų rezultatus būtina jungti, derinti.*

Vadovui būtina nuolat gauti grįžtamąją informaciją apie tai, kaip kokybės standartai suprantami ir taikomi.



1. Organizacijos vidiniai vertinimai (matavimai)

Vidinio vertinimo būdai gali būti patys įvairiausi, nes juos, atsižvelgdama į savo veiklos ypatumus, susikuria pati organizacija, pavyzdžiui:

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

2. Finansinių rezultatų vertinimai

Tai finansinių planų įgyvendinimo arba bendro esamo finansinio rezultato įvertinimas. Žinoma, finansiniai rezultatai aptarnavimo kokybės tiesiogiai neatspindi, nes, pavyzdžiui, geri pardavimai ne visada reiškia gerą aptarnavimą, bet finansinių rezultatų vertinimas turi būti matavimo sudedamoji dalis, nes vis tiek tai parodo bendrą galutinį veiklos rezultatą. O šį rodiklį apjungus su kitais informacijos šaltiniais, t. y. kitais matmenimis, galima pamatyti bendrą vaizdą ir priežastines sąsajas.

3. Išoriniai tyrimai

Apie juos būtina plačiau kalbėti, nes tai viena stambiausių ir didžiausių „tiesioginiam klientų aptarnavimo kokybės matymui“ įtaką darančių priemonių. Šiais tyrimais galima tirti:

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

Egzistuoja dviejų tipų klientų aptarnavimo kokybės tyrimų grupės:

1. Subjektyvūs tyrimai – tikrųjų klientų atsiliepimų pagrindu nustatoma aptarnavimo kokybė.

2. Objektvūs tyrimai – faktinis aptarnavimo proceso kokybės matavimas (vertinimas) pagal darbuotojams keliamus reikalavimus.

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

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

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

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

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

* * *

Klientų aptarnavimo matavimo priemonės mūsų šalyje dar nėra visiškai pri-gijusios, todėl yra mažai naudojamos. Tačiau šios priemonės turi tik teigiamą tikslą – jos naudojamos siekiant gerinti klientų aptarnavimo kokybę. Be to, pati „matavimo“ sąvoka nėra tokia nepriimtina, kaip „kontrolė“ – teisingai naudojant šias priemones formuojasi teigiamas požiūris, o tai lemia gerus pokyčius. Buvęs SAS prezidentas yra pasakęs: „Vadovai ne tik turi galimybę, bet ir privalo matuoti organizacijos veiklos kokybę“.

2 ir 3 straipsnio dalys bus pateikiamos kituose numeriuose.

Kalba autorės pageidavimu netaisyta.

