
4.3.

Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

*Jurgita Adomaitytė,
SPECT (UAB „Slapto pirkėjo tyrimai“) vadovė, konsultantė
MRU lektorė
jurgita.adomaityte@spect.lt*

- Ar vis dar galioja tiesa, kad kompanijos strategija ir prioritetai, skirti klientų aptarnavimo kokybei gerinti, padeda daugiau parduoti?
- Ar teiginys „siekiamo aukštos klientų aptarnavimo kokybės“ vis dar vertas kompanijos strateginio tikslo punkto?
- Kodėl labai suprastėjo klientų aptarnavimo kokybė didžiuosiuose Lietuvos prekybos tinkluose?
- Galbūt šios stambios Lietuvos įmonės padarė išvadą, kad nebėra tikslo investuoti į klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, nes vis tiek pavyksta parduoti?
- Kokia yra tiesa ir kokios politikos geriausia laikytis?

4.3.1. 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 atlik-

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

tas 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.

Ne paslaptis, kad gerus santykius su klientais ir jų lojalumą formuoja būtent geras klientų aptarnavimas, nes tai yra viena iš pardavimą vykdančio personalo funkcijų. Geras klientų aptarnavimas, paprastai šnekant, padeda pardavėjui lengviau parduoti prekes ar paslaugas klientams. Pirkėjas išsigydamas prekę esant geram aptarnavimui lengviau priima sprendimą – pirkti ar ne, jaučia didesnę pasitenkinimą pirkiniu. Šis pasitenkinimas pirkėjui sukuria didesnę savo investicijos vertę, formuoja pasitikėjimą aplankyta prekybine ar paslaugų organizacija bei norą sugrįžti. Todėl, kaip žvejys negali būti geras žvejys be meškerės, taip ir paprastas pardavėjas niekada nebus geras pardavėjas, jei nesugebės gerai aptarnauti kliento. Pardavimo funkcija negali būti atsiejama nuo aptarnavimo funkcijos, todėl norint daugiau parduoti – akivaizdu, kad reikia geriau aptarnauti, o tai reiškia, kad reikia ugdyti pardavimų personalo klientų gero aptarnavimo įgūdžius.

Kad geras bendrovės klientams teikiamas aptarnavimas – akivaizdi ekonominė nauda jai, įrodo ir oro linijų „Air France“ pavyzdys: geresnio klientų aptarnavimo strategija jų metinę apyvartą padidino net 3% (*plačiau apie šį pavyzdį skaitykite straipsnio pabaigoje*). Kitos apklausos ir tyrimai rodo, kad dauguma ne tik užsienio, bet ir

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

Lietuvos pirmaujančių organizacijų bei jų vadovų aukštą klientų aptarnavimo kokybę įvardija kaip strateginį savo kompanijos tikslą. (žr. 2005 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“ leidžiamame žinyne „Verslo santykių valdymas“, 6.2. dalyje).

Atrodo, viskas teisinga: Lietuvos ekonomika auga, lygiagrečiai didėja ir dėmesys klientų aptarnavimui, nes tai rodo šalies išsivystymo lygį. Tačiau 2006 m. gegužės–birželio mėnesiais atliktas bandomasis visuomenės nuomonės tyrimas rodo, kad klientų aptarnavimo kokybė auga ne visose veiklos srityse, o kai kuriose netgi labai blogėja. Pavyzdžiui, Lietuvos pirkėjai teigia, kad didžiuosiuose Lietuvos prekybos centruose per pastaruosius dvejus metus klientų aptarnavimo kokybė labai suprastėjo.

Ši susiklosčiusi situacija verčia suabejoti, ar iš tiesų visuotinai pripažįstama pamatinė tiesa – kad geras klientų aptarnavimas yra būtinas organizacijos ekonominės sėkmės veiksnys – dar galioja. Žinome, kad neskiriant deramo dėmesio šiai sričiai verslo ar veiklos sėkmė bus kur kas kuklesnė nei priešingu atveju, tačiau kodėl klientų aptarnavimo kokybė suprastėja tuo metu, kai turėtų tik augti? Galbūt nebėra tikslo investuoti į klientų aptarnavimo kokybės gerinimą, nes vis tiek pavyksta parduoti, o tai supratę didieji prekybos tinklai pakeitė savo strategijas?

Šiame straipsnyje, pasitelkdama būtent stambiųjų prekybos kompanijų darbo patirtį, panagrinėsiu organizacijų pardavimus skatinančių strateginių tikslų ir klientų aptarnavimo politikų formavimo sąsajas bei efektyviausias darbo su klientų aptarnavimu praktikas. Stambios prekybos bendrovės, t. y. didieji maisto ir ne maisto prekybos tinklai „Maxima“, „Rimi“, IKI, „Norfa“, „Se-

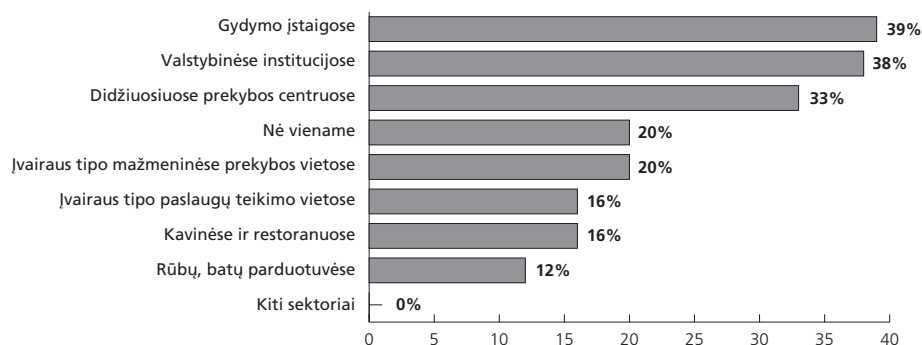
4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

nukai“ Lietuvoje neretai sulaukia didelio visuomenės, žiniasklaidos, valdžios ir kitų institucijų dėmesio. Aki vaizdu – tai gerai matomos kompanijos, nes jos Lietuvoje formuoja bendras socialines ekonomines tendencijas. Būtent dėl šių priežasčių, norėdama išanalizuoti pastarųjų metų klientų aptarnavimo kokybės transformacijos kryptis ir įtaką pardavimams Lietuvoje, pasirinkau būtent šį verslo sektorių.

- ◆ Bandysime išsiaiškinti, **kokios yra aptarnavimo prastėjimo jame priežastys**;
- ◆ Apibrėšime, **kokie** gali būti tokio prastėjančio klientų aptarnavimo **padariniai ir grėsmė organizacijoms**;
- ◆ Galiausiai analizuosime praktinius penkių didžiųjų Lietuvos prekybos tinklų bei vienos analogiškos Kroatijos bendrovės bei Prancūzijos oro linijų darbo su klientų aptarnavimu aspektus, kurie atskleis patirtį, iš kurios galima būtų pasimokyti ir sužinoti, ką reikėtų daryti, kad aptarnavimo kokybė gerėtų ir padėtų siekti geresnių kokybinių bei finansinių rezultatų.

4.3.2. Visuomenės nuomone, klientų aptarnavimo kokybė didžiuosiuose Lietuvos prekybos centruose pablogėjo

2006 m. gegužės–birželio mėnesiais bendromis SPECT ir UAB „Verslo žinios“ jėgomis atliktas bandomasis visuomenės nuomonės tyrimas „Klientų aptarnavimo kokybės situacija ir pokyčiai Lietuvoje“. Šiame tyrime buvo apklausti daugiausia Lietuvos didžiųjų miestų gyventojai; jis atskleidė įdomius faktus: būtent prekybos centrai (33%), valstybinės institucijos (38%) ir gydymo įstaigos (39%) iš įvairių veiklos sektorių buvo išskirti kaip sektoriai, kuriuose, žmonių nuomone, per pastaruosius dvejus metus klientų aptarnavimo kokybė labiausiai pablogėjo (žr. 1 schemą).



1 schema. Bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo rezultatas atsakant į klausimą: kuriame iš išvardytų sektorių per pastaruosius dvejus metus jūs pajutote ženkliausią klientų aptarnavimo kokybės pablogėjimą? [schemoje pateikiamos tik pagrindinį rezultatą rodančios pozicijos]

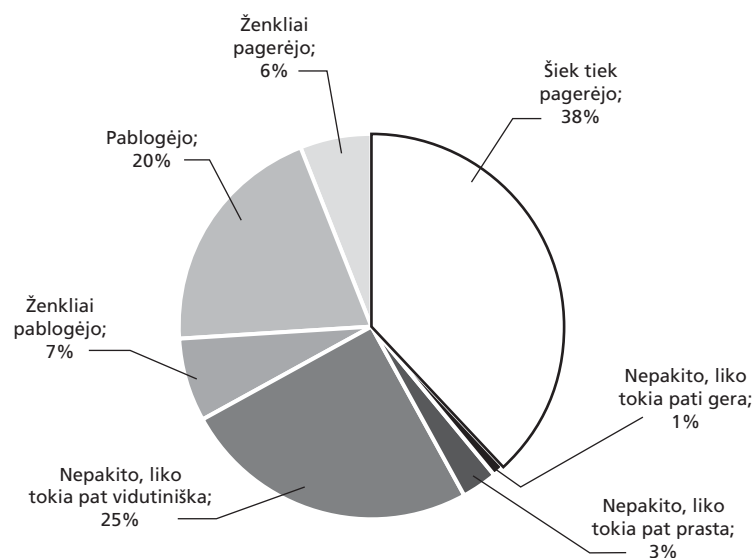
Siekdama palyginti pateiksiu sritis, kurios buvo įvardytos kaip tos, kuriose pastebėtas didžiausias klientų aptarnavimo kokybės pagerėjimas. Respondentų nuomone, per pastaruosius dvejus metus klientų aptarnavimo kokybė augo:

- ◆ Bankuose – mano 74% respondentų
- ◆ Kavinėse ir restoranuose – mano 45% respondentų
- ◆ Telekomunikacijų bendrovėse bei drabužių (avalynės) parduotuvėse – mano po 42% respondentų

Daugiau negu pusė respondentų apie didžiųjų prekybos centrų klientų aptarnavimo kokybės kitimo tendencijas atsiliepė neigiamai (žr. 2 schemą):

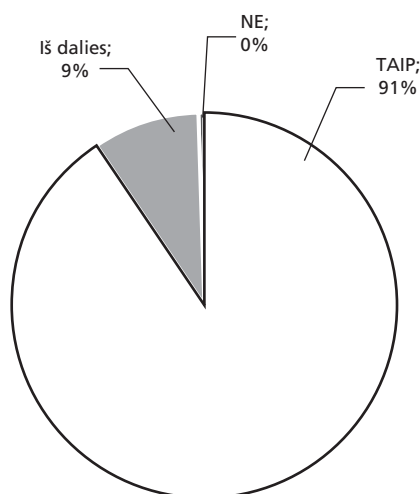
- ◆ Net 20% respondentų teigė, kad aptarnavimas ten pablogėjo, o dar 7% – kad ženkliai.
- ◆ Dar 25% respondentų teigė, kad aptarnavimas nepakito ir liko toks pats vidutiniškas, o dar 3% teigė, kad liko toks pats prastas.

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti



2 schema. Bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo rezultatas atsakant į klausimą: ar, jūsų nuomone, aptarnavimo kokybė didžiuosiuose prekybos centruose per pastaruosius dvejus metus pakito? Jei taip – į kurią pusę?

Įdomu tai, kad net 91% visų respondentų sakė, kad jiems aktualu, jog prekybos centruose juos aptarnautų gerai. Likę 9% teigė, kad iš dalies, tačiau nė vienas respondentas nepareiškė, kad geras aptarnavimas prekybos centre yra nereikalingas (žr. 3 schemą).



3 schema. Bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo rezultatas atsakant į klausimą: ar jums aktualu, kad prekybos centruose jus aptarnautų gerai?

Kitas dėmesio vertas faktas yra tas, kad bendrą klientų aptarnavimo kokybę Lietuvoje pirkėjai įvertino 6,87 balo. Įdomiausia, jog bendrovės SPECT (UAB „Slapto pirkėjo tyrimai“) 2005–2006 metų duomenimis, objektyviai vertinant klientų aptarnavimo kokybę (tiriant slapto pirkėjo tyrimo metodu) bendras visų tirtų organizacijų aptarnavimo kokybės bei aptarnavimo reikalavimų išpildymo vidurkis yra 68%, kas prilygsta 6,8 balo. Vadinasi, objektyvusis (6,8 balo) ir subjektyvusis (6,87 balo) matavimai sutampa. Remiantis pasauline praktika tai rodo, kad Lietuvos didmiesčių pirkėjai situaciją vertina ne per reikliai (kuo bando prisidengti daugelis prekybininkų), o realiai. Objektyvaus tyrimo metu gautas kokybinis procentas rodo, kiek vadovų keliamų reikalavimų personalas išpildo. O pastaruosius vadovų sukurtus reikalavimus atitinka įmonės standartai, kurie dažnai kuriami remiantis ne tik bendra logika, bet ir ilgamete užsienio šalių praktika, bendromis nusistovėjusiomis pasaulinėmis aptarnavimo tradicijomis. Remdamiesi šiuo faktu galime daryti prielaidą, kad Lietuvos

pirkėjas pamažu virto civilizuotu ir niekuo nuo Vakarų šalių nesiskiriančiu pirkėju ir (arba) klientu.

4.3.3. Pažvelkime giliau – Lietuvos didžiųjų prekybos tinklų praktikos analizė

Atsižvelgiant į bandomojo tyrimo rezultatus ir straipsnio pradžioje pateiktas prielaidas, buvo apklausti penkių didžiųjų prekybos tinklų („Maxima“, „Rimi“, IKI, „Norfa“, „Senukai“) už klientų aptarnavimo kokybę atsakingi asmenys.

Klientų aptarnavimo strateginė politika

Apibendrinus pokalbio metu surinktą medžiagą paaiškėjo pirmasis ir pagrindinis faktas – situacija, kurią bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo metu išvelgė pirkėjai, anaip tol nėra susijusi su mūsų prielaida, kad formuojant ilgalaikę kompanijos strategiją klientų aptarnavimas nebėra aktualus. Pasirodo, klientų aptarnavimas buvo, yra ir liks šių apklaustų kompanijų strateginiuose planuose. Visi kalbinti atstovai vieningai teigia, kad dėmesys klientų aptarnavimui tik didėja. Visi ne tik išvelgia ir supranta klientų aptarnavimo svarbą, įtaką pardavimams, įvaizdžiui, bet ir deklaruoja, kad didėjant konkurencijai klientų aptarnavimo kokybė yra vienas esminių veiksnių, kuris gali padėti jiems išsiskirti konkurencinėje kovoje.

Tačiau greta to kalbinti atstovai vieningai sutaria, kad jų prekybos centrų klientų aptarnavimo kokybė per pastaruosius dvejus metus pablogėjo: vieni atstovai sako, kad ženkliai, kiti – kad šiek tiek.

Kodėl neverta prastai aptarnauti?

Sutariama dar ir dėl to, kad dėmesio į klientų aptarnavimo kokybę nekreipimas šiandien kelia *didelę grėsmę*, nes prastas klientų aptarnavimas gali atbaidyti nemenką skaičių pirkėjų bei labai sumažinti pardavimus dėl kelių priežasčių:

- ◆ Nors klientų nedaugėja, tačiau šiandien pastebimas pirkėjo krepšelio (vidutinė suma, išleista pirkiniui prekybos vietoje) augimas, nes lietuviai ėmė pirkti daugiau kokybiškesnių bei brangesnių prekių, produktų ir (arba) paslaugų. Akivaizdu (tą rodo ir vidiniai apklaustų kompanijų tyrimai), kad *pirkėjo dėmesys nebėra sutelkiamas tik į kainą*.
- ◆ Todėl tiek prekės, tiek aptarnavimo kokybė turi vis daugiau įtakos mūsų pirkėjų elgsenai. Šiandien *klientų aptarnavimo brokas pirkėją išeidžia kur kas daugiau negu pirktos prekės brokas* – teigia patys atstovai. Juk prekę galima lengvai pakeisti kita ar išsirinkti panašią, o susidūręs su aptarnavimo broku pirkėjas yra linkęs pakeisti įprastą apsipirkimo vietą.

Taigi šiandien Lietuvos pirkėjas renkasi tą prekybos centrą, kuriame randa ne tik reikiamų ir kokybiškų prekių, bet ir yra greitai bei maloniai aptarnaujamas. Tad norintis pirmauti prekybos centras turi užtikrinti gerą kainos ir kokybės (prekių bei aptarnavimo) santykį, ir tą reikia padaryti nedelsiant. Nes jei pirkėjo sąmonėje prekybos tinklas suformuoja prastą įvaizdį – tokiam pirkėjui susigražinti, t. y. pakeisti jo požiūrį ir elgseną prekės ženklo atžvilgiu į teigiamą, gali prireikti ne vienerių metų ir nemažų papildomų investicijų.

Strategija sau – veiksmi sau

Grįžkime prie to, kad visi pakalbinti bendrovių atstovai teigia strategiškai besiorientuojantys į geresnę klientų aptarnavimą. Čia kyla dar viena abejonė – jei visi vieningai formuoja strategiją, tad turėtume ne tik nepastebėti blogėjančios klientų aptarnavimo kokybės, bet apskritai susidurti vien tik su puikiu klientų aptarnavimu VISOSE prekybos vietose. Bet juk tai, remiantis atliktu bandomuoju visuomenės nuomonės tyrimu, toli gražu nėra tiesa.

Čia reikėtų paminėti du svarbius faktus, kurie leidžia suabejoti vienodos strategijos galimybe:

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

- ◆ pirma, vienoda konkurentų strategija – ekonomiškai nenaudinga
- ◆ antra, daugelyje kompanijų vieningai deklaruojama, jog klientų aptarnavimas turi ypatingą reikšmę organizacijos veikloje, tačiau dažniausiai tai būna tik žodžiai, lozungai dokumentuose, o reali situacija yra priešinga. Kad tai dažnai pasitaikanti tiesa, anksčiau įrodė jau minėti Danijos ir Lietuvos tyrimai, o po šios analizės tą patį patvirtina ir prekybos centrų praktika.

Taigi galime išskirti pirmąją ir vieną pagrindinių problemų, kuri prekybos tinkluose turi įtakos klientų aptarnavimo kokybės nuosmukiui: „strategija sau – veiksmai sau“. Deklaruojamas požiūris dažniausiai būna geras, bet grėsmė atsiranda tuomet, kai veiksmai jo neatitinka. O tai tik įrodo, kad tikrasis kompanijos požiūris nėra teisingas, nes jis nėra realus, o tik deklaruojamas. O kai požiūris nėra teisingas, negalima tikėtis ir atitinkamų rezultatų.

Žinoma, tokia situacija, kai teiginiai neatitinka realybės, yra ne visur: lyginant apklaustų prekybos tinklų praktiką matyti, kad 3 iš 5 tinklų tiek deklaruoja, tiek iš tiesų daug dirba tobulindami savo klientų aptarnavimo kokybę. Tačiau ne žymų pagerėjimą, o pablogėjimą matome todėl, kad susiduriama su kitomis ne menkesnėmis problemomis, kurios „pakiša koją“ ir rezultatai nėra tokie geri, kaip norėtųsi.

4.3.3.1. Problemos, su kuriomis tobulindami klientų aptarnavimo kokybę prekybos centrai šiandien susiduria

Jau minėto bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo metu pirkėjai įvardijo šias pagrindines, jų manymu, klientų aptarnavimo kokybę bloginančias priežastis (žr. 4 schemą):

- ◆ darbo jėgos kaita (mano 83% pirkėjų)
- ◆ žemas pragyvenimo lygis -> maži aptarnaujančio personalo atlyginimai (mano 75% pirkėjų)
- ◆ požiūrio į savo darbuotoją problema, nesiekiamas jų pasitenkinimas darbu bei bendras žemas kultūros lygmuo (mano po 67% pirkėjų)
- ◆ požiūrio ir (arba) nuostatų problema – tiek vadovų, tiek personalo (mano 57% pirkėjų)
- ◆ motyvacinių, skatinimo, komandos kūrimo (angl. *teambuilding*) programų nebuvimas arba neefektyvus jų taikymas (mano 57% pirkėjų)
- ◆ gero klientų aptarnavimo tradicijų neturėjimas, jos tik formuojasi (mano 54% pirkėjų)
- ◆ jei aptarnavimo kokybė matuojama, rezultatai naudojami personalo muštrui ir kontrolei, o ne tobulinimui (mano 45% pirkėjų)
- ◆ prastas požiūris į aptarnavimo profesiją, kaip į neprestižinę profesiją (mano 43% pirkėjų)
- ◆ mažas ar visiškas neinvestavimas į vadovų ir (arba) personalo tobulėjimą (mažai ir (ar) neorientuoti ir (ar) neefektyvūs mokymai) – mano 42% pirkėjų

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti



4 schema. Bandomojo visuomenės nuomonės tyrimo rezultatas atsakant į klausimą: jūsų nuomone, kokios priežastys turi daugiausia įtakos šiandiniam klientų aptarnavimo lygiui didžiuosiuose prekybos centruose? [schemoje pateikiamos tik pagrindinį rezultatą rodančios pozicijos]

Klientų aptarnavimo kokybės nuosmukiui įtakos turinčios priežastys, tiek tinklų atstovų, tiek apklaustų pirkėjų nuomone, yra panašios. Galima išvelgti dvi grupes problemų, su kuriomis susiduriama:

1. Pagrindinė – bendros socialinės ekonominės mūsų šalies problemos.
2. Neišbaigta ir (arba) neteisinga klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo praktika.

Be viso to, pokalbių metu paaiškėjo, kad kai kurias problemas tinklai patys identifikuoja, o kai kurių iš dalies arba visai neidentifikuoja.

Problemos, kurias prekybos tinklai identifikuoja:

- ◆ **Po įstojimo į ES atsiradusi itin didelė šalies gyventojų emigracija, kuri turėjo įtakos didelei personalo kaitai ir darbo jėgos trūkumui.** Per 2005 metus kalbinti bendrovių atstovai užfiksavo nuo 30% iki (net) 90% personalo kaitos mastą. Dažniausiai buvo įvardijama 50% personalo kaitos riba per praėjusius metus (anksčiau ji būdo vos apie kelis procentus). O nuolat dirbant su naujokais neįmanoma išlaikyti aukšto klientų aptarnavimo kokybės lygio, nes kol žmonės išmoksta profesinių įgūdžių ir įsidirba, juos jau pakeičia kiti, vėl nauji darbuotojai. Natūralu, kad pirkėjai, matydami vis besikeičiančius veidus (kai, anot pašnekovų, jie priešingai – yra labiau linkę į asmeninį aptarnavimą ir dažnai lankomame prekybos centre nori matyti tuos pačius įprastus aptarnaujančiųjų veidus), pastebi, kad to aptarnavimo, kurį buvo įpratę gauti, nebėra.
- ◆ **Vyrauja visuotinė (galima sakyti, nacionalinė) prasto požiūrio ir nuostatų į klientą (klientų aptarnavimą) problema.** Pašnekovai sutinka, kad tai visos Lietuvos mastu ir įvairiuose veiklos sektoriuose (ne tik prekybos centruose) ryški problema. Lietuvoje visada buvo ir dar nežinia kurį laiką bus sunku rasti į gerą aptarnavimą linkusių darbuotojus. Kelios prielaidos paaiškina, kodėl situacija pas mus yra tokia:
 - *Lietuvoje žmonės mažai užtikrinti savo ateitimi, todėl sunkiau sugeba prisiversti rūpintis kito žmogaus gerove.* Lietuvos (ypač didmiesčių) visuomenė yra nuvarginta didelio gyvenimo tempo, didelio darbo krūvio, tačiau menkos gražos, t. y. mažų atlyginimų. Šiandien aptarnavimo srityje dirbantys žmonės bandomi motyvuoti tikėjimu, kad jei jie stengsis dirbti našiau, nuo to bus visiems geriau. Tačiau tuo juos įtikinti itin sunku, nes tiek ekonominė, tiek politinė situacija ne tik nepateikia apčiuopiamų teigiamų pokyčių, bet ir nieko gera nežada ateityje.
 - *Lietuvoje nėra gilių klientų aptarnavimo tradicijų.* Dabartinė darbo jėga (kelios žmonių kartos)

nebuvo mokomos aptarnavimo profesijos paslapčių: nei tėvai atitinkamai auklėjo, nei matė gerų pavyzdžių, nei švietimo įstaigose to mokė. Priešingai, jie daugiausia yra matę prastus sovietinių laikų pavyzdžius, kurių įtaką ir padarinius būtent dabar bandome taisyti. Ir netgi dabar, kai visuotinai pripažįstama klientų aptarnavimo svarba šalies ūkiui, o aptarnavimo srityje dirba didžioji dauguma piliečių, bendrųjų aptarnavimo subtilybių studentai universitetuose nėra mokomi. Vienintelė vieta, kur to mokoma, – tik kelios profesinio ugdymo įstaigos arba tai daro patys darbdaviai, kurie savo lėšomis dabar turi išsiugdyti didžiąją dalį šalies visuomenės.

- *Galiausiai – požiūriui ir nuostatomis keisti reikia didelių investicijų, laiko bei kantrybės, ko būtent ir trūksta.* Ilgalaikės pastangos anksčiau ar vėliau ima duoti vaisių, tik reikia iniciatyvos, o jos yra per mažai. Vyrauja orientacija į greitą pelną ir saugumą dabar, o ne į ilgalaikę perspektyvą ar siekį spręsti ne tik savo, bet ir šalies socialines problemas.

◆ **Dėl personalo trūkumo dauguma bendrovių ėmėsi daryti dideles „nuolaidas“ klientų aptarnavimo kokybės reikalavimams.** Aptarnavimo standartai labai paprastinami, o tai rodo, kad klientų aptarnavimo kokybės blogėjimas bus ne trumpalaikis, o ilgalaikis reiškinys (pirkėjo poreikiai ir lūkesčiai – atvirksčiai – auga). Pavyko užfiksuoti šiuos pokyčius:

- Dabar įdarbinami ir teistumą turėję žmonės
- Kai kur nebekeliamas reikalavimas kalbėti tik valstybine kalba
- Kur kas daugiau didmiesčiuose dirbančio personalo atsivežama iš provincijos (vienintelis neturintis neigiamo atspalvio reiškinys)
- Atrenkamam personalui nekeliami aukšti nei darbo patirties, nei išsilavinimo reikalavimai
- Dabar įdarbinami ir nepilnamečiai (ypač vasaros metu)
- Toleruojamas ir vyrauja trumpalaikis įsidarbinimas

- ◆ **Maži atlyginimai.** Trys iš penkių apklaustų tinklų atstovų teigia, kad jie aptarnaujančiam personalui moka aukščiausius atlyginimus rinkoje (be administracijos darbuotojų), kas, jų teigimu, šiek tiek padeda išlaikyti personalą bei klientų aptarnavimo kokybės lygį. Taip pat vieningai sakoma, kad tik atlyginimų didinimas nei emigracijos, nei klientų aptarnavimo kokybės prastėjimo problemos tikrai neišspręs – nes vienam tinklui padidinus, kiti irgi padidins ir t. t. Galiausiai vėl vyraus panašūs atlyginimai, o tai nepadės sulaikyti personalo. Atstovai neslepia, kad tas didesnis atlyginimas – viso labo 50–100 Lt didesnė užmokesčio suma, tačiau daugiau nei dabar mokama salės darbuotojams, bendrovės mokėti negali. Be to, beveik visos bendrovės susiduria su sezoniniu darbuotojų paradimu, kai atėjus vasarai didžioji dauguma personalo išeina dirbti arba į statybas Lietuvoje, nes ten gali uždirbti bent apie 1500 Lt „į rankas“, arba sezonui išvažiuoja į užsienį.
- ◆ **Mažas pirkėjo krepšelis + didelis klientų srautas = per didelis darbo krūvis aptarnaujančiam personalui.** Lietuvoje vis dar yra sąlygiškai mažas pirkėjo krepšelis. Norint pasiekti panašią apyvartą, kurią pasiekia analogiškos kompanijos Vakaruose, tenka aptarnauti kur kas daugiau pirkėjų: automatiškai pardavėjams tenka nežmoniškai didelis darbo krūvis. O esant dideliame klientų sraute, sunku užtikrinti ir išlaikyti aukštą aptarnavimo lygį. Tačiau nenorėdamos atsisakyti dabar uždirbamo pelno, o ir dėl darbo jėgos Lietuvoje trūkumo bendrovės neplečia aptarnaujančių žmonių skaičiaus. Atstovai sutinka, kad geriau aptarnaudami vieną pirkėją – jo pirkėjo krepšelį (be to, kad jis pats didėja) galėtų dar padidinti perkančiam klientui pasiūlydami įsigyti ir (arba) parduodami papildomų prekių.
- ◆ **Visiškas savo darbo vietos nevertinimas.** Maži atlyginimai, prasta darbinė atmosfera, nežmoniškai didelis darbo krūvis, kartais net išnaudojimas, konkurencijos darbe nebuvimas ir galimybė emigruoti lėmė visišką aptarnaujančio personalo nenorą stengtis dirbti geriau. Beveik visi prekybos tinklai,

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

nors ir iš esmės „norėdami aptarnauti geriau“, susiduria su visišku savo personalo abejingumu, o kartais netgi piktybiškai priešingu nei reikalaujama elgesiu.

- ◆ **Personalas nelinkęs mokytis – vyrauja nuostata „mes viską ir taip žinome“.** Ši nuostata pamažu keičiasi, bet ji glaudžiai susijusi su nuostatų ir požiūrio problema bei darbo vietos nevertinimu.

Problemos, kurių prekybos tinklai iš dalies arba visai neidentifikuoja:

- ◆ **Trūksta gerų aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovų.** Ši personalo grandis – pagrindinis raktas bei šaltinis į geresnį aptarnavimą, nes vadovas yra ta prekybos centro vidinė „varomoji jėga“, kuri gali turėti didelės įtakos pokyčiams. Šie vadovai turi būti gyvi pavyzdžiai salės darbuotojams (angl. *front line personnel*). Tačiau bėda ta, kad jie ne tik patys dažnai būna per mažai kvalifikuoti, bet dar ir netiki, kad klientų aptarnavimo kokybė gali pagerėti. Toks darbe viešinamas „antipavyzdys“ yra tarsi „kamštis“, kuris uždaro kelius visoms kitoms klientų aptarnavimo tobulinimo iniciatyvoms.
- ◆ **Vienur yra prastai išvystytas klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo valdymas aukščiausioje ir vidurinėje vadovų grandyje, kitur apskritai nėra atsakingos struktūros ar pareigybės, kuri rūpintųsi bendra tinklo klientų aptarnavimo kokybe.** Pastebėta, kad daugiausia (bet tikrai ne visur) klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo valdymas būna nesistemiškas, kiekvieno prekybos centro vadovas tvarkosi savarankiškai. Akivaizdu – jei visi tvarkosi skirtingai, dėl to skirtinguose prekybos centruose vyrauja skirtinga klientų aptarnavimo kokybė, nes kiekvieno vadovo skirtinga kompetencija ir suvokimas inicijuoja skirtingas priemones: ne visur būna organizuojami reguliarūs susirinkimai su salės darbuotojais, ne visur *front line* darbuotojas gali pasitarti su vadovais, ne visur vienodai vadovai išvelgia mokymų poreikį, o dėl to skirtingų prekybos centrų darbuotojai gauna skirtingą jų kiekį, ne visur vienodai

vadovas sugeba žmogiškai skatinti ir įkvėpti personalą, o juolab nevienodai patys supranta klientų aptarnavimo reikalavimus, kas lemia nevienodą ir nereguliarų komunikavimą su *front line* personalu. Daugiausia klientų aptarnavimo kokybė – tai aukščiausio administracijos lygmens noras, tačiau žemesnioji vadovų grandis šį tikslą suvokia kiek kitaip, savaip arba nesuvokia. Tą vėlgi jaučia *front line* personalas. Jei tiesioginiai vadovai nelabai stengiasi ir nerodo pavyzdžio aptarnaudami, kaip galima tikėtis, kad stengsis žemesnės grandies pavaldiniai?

- ◆ **Ne visur rūpinamasi darbuotojo gerove: ne visur siekiama (arba per mažai į tai investuojama) sukurti darbuotojo pasitenkinimą darbu ir (arba) darbovieta, kas būtent ir skatintų darbuotojo lojalumą bei padėtų jį išlaikyti ilgus metus.** Juk geras požiūris į darbuotoją tiesiogiai padeda gerinti klientų aptarnavimą, nes pasitenkęs ir laimingas žmogus lengviau laimingus padaro kitus, nei tas, kuris yra nuskriaustas. Akivaizdžiai matyti, kad dažniausiai dedama mažai pastangų, mažai investuojama – ši sritis tarsi apeinama, tik du iš penkių prekybos centrų turi veikiančias darbuotojų gerovės kūrimo sistemas ir (arba) programas. Darbuotojų gerovės kūrimas susideda iš šių punktų:
 - Geros darbo sąlygos ir priemonės
 - Konkreti atsakomybės sritis
 - Laiku mokamas, oficialus, motyvuojantis stengtis ir išlaikyti darbo vietą atlyginimas
 - Vidinės karjeros galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės
 - Nesekinant darbo grafikas
 - Nuolatinis švelnus informavimas ir supažindinimas su tyrimų ir (arba) veiklos rezultatais, įmonės tikslais bei keliamais reikalavimais
 - Geras kultūrinis klimatas (žmogiškas elgesys, demokratiškas valdymo stilius, lygia-teisiškumas, sąžiningumas, skaidrumas, skatini-mas vietoj baudimo)
 - Komandinio jausmo kūrimas
 - Privilegijos, priklausančios nuo išdirbtų metų ir darbo kokybės: subsidijos atostogoms, kai kurių

- sveikatos priežiūros ar draudimui skirtų išlaidų dengimas, subsidijos išorės mokslams (jei reikalinga darbui)
- Darbuotojų įtraukimas į su jais susijusių sprendimų priėmimo procesą bei bendros įmonės strategijos, procesų ir standartų kūrimą
- Bendros laisvalaikio programos
- Bendrai švenčiamos šventės, kuriamos kitos jaukios tradicijos

- ◆ **Prekybos centrų personalo vadyboje dar gyvas rykštės – stiprios kontrolės ir bausmės principas.** Trys iš penkių prekybos tinklų naudoja nuobaudų sistemas darbuotojams: atlyginimo mažinimą, baudas už prastus klientų atsiliepimus ar slapto pirkėjo tyrimo rezultatus. Šis faktas sutampa su kitu faktu, kad prekybos centruose dažniausiai įdarbinami žemiausios kvalifikacijos žmonės, o su šiuo segmentu kitaip dirbti sunku, be to, su juo dirbant apskritai sunku užtikrinti aukštą aptarnavimo kokybę, nes iš mažiausiai apmokamo segmento neįmanoma daug reikalauti. Taip įmonė pati sau sukuria uždarą ratą – šis rykštės principas ne tik nepadeda gerinti klientų aptarnavimo kokybės, o jai tik kenkia – žlugdo vidinę žmonių motyvaciją, o ji yra be galo svarbi siekiant užtikrinti gerus aptarnavimo rezultatus. Be to, šis principas ypač kenkia tuo, kad atbaido bent kiek sąmoningesnius žmones nuo pastangų: jie dažniausiai ima priešintis, išėina arba tiesiog tokių kompanijų nepasirenka kaip potencialių darbdavių. Tik skatinant geriausiai pasirodžiusius darbuotojus galima priversti prasčiau dirbančius pasitempti.
- ◆ **Ne visur veikia sistemingos mokymų programos tiek *front line* personalui, tiek vadovams, o kai kur mokymų yra tiesiog per mažai.** Nepakanka tik įvadinių mokymų pradedant darbą (pvz., klientų aptarnavimui skirti 1 valandą ir viskas) – žmogus turi būti nuolat ir reguliariai mokomas savo profesijos (vidurinio lygmens vadovai taip pat, nes jie dirba sudėtingesnę darbą), turi būti nuolat mokomi gero klientų aptarnavimo įgūdžių, reguliariai primenamas aptarnavimo standartas, kitos profesinės

žinios ir pan. Tik dviejuose iš penkių prekybos tinklų veikia sistemingos mokymų programos: vienoje iš bendrovių įkurta vidinė mokymų akademija, kitoje labai intensyviai tuo rūpinasi personalo skyrius – čia darbuotojas yra išsamiai parengiamas ne tik pradėdamas darbą, bet ir per metus jam nuolat suteikiami mokymai ne tik apie parduodamas prekes, bet ir apie praktinius pardavimo bei aptarnavimo įgūdžius.

- ◆ **Ne visi centrai matuoja savo klientų aptarnavimo kokybę arba jei matuoja, dažnai ši praktika yra neteisinga.** Būtina išsimatuoti savo klientų aptarnavimo kokybę. Kaip galima ją tobulinti nežinant, kuriose vietose yra spragos? Tie, kas matuoja klientų aptarnavimo kokybę:

- **nebūtinai pasirenka būtinas ir (ar) geriausias klientų aptarnavimo kokybės matavimo priemones:**

- Būtina vykdyti ne tik standarto išpildymo, t. y. objektyvius klientų aptarnavimo kokybės tyrimus (slapto pirkėjo), bet ir klientų pasitenkinimo, t. y. subjektyvius tyrimus, kurių metu tikri klientai išsako savo nuomonę;

- Išorės tyrimo kompanijų samdymas yra daug efektyvesnis nei tyrimų vykdymas savo jėgomis – tai ne tik profesionaliau ir objektyviau atspindi situaciją, bet ir tokius tyrimus personalas teigiamiau reaguoja (ypač kalbant apie standarto išpildymo, t. y. slapto pirkėjo tyrimus). Pasirinkus neteisingą metodiką personalas dažniausiai nepriima ir (arba) nesutinka su rezultatais – tokiu atveju šių tyrimų efektyvumas yra itin žemas, nes vyksta ne rezultatų adaptavimas, o nuolatinis atmetimas.

- **ne visi tai daro sistemingai ir reguliariai** – šis kriterijus būtinas norint pasiekti apčiuopiamų rezultatų. Pavienės atsitiktinės iniciatyvos tik sukuria veltui leidžiamų pinigų išpūdį, nes negali daryti įtakos pokyčiams. Tik nuolatinės ir ilgalaiinės pastangos atneša apčiuopiamų rezultatų, o tą patvirtina praktika (žr. *straipsnio pabaigoje aprašomą pavyzdį*). Reikia kantrybės, tikėjimo ir pakankamų investicijų, nes dažniausiai pigiai

perkamos klientų aptarnavimo kokybės matavimo ir tobulinimo paslaugos tik sukuria nuostolius.

– **dažniausiai neefektyviai išnaudojama tyrimų metu surinkta informacija:**

- dažnai matavimų rezultatai nėra integruojami su mokymų programomis: matavimai daromi sau, mokymai sau, o turi veikti tokia formulė: *matmuo -> atitinkamas tobulinimo veiksmas – maža pertrauka -> matmuo -> atitinkamas tobulinimo veiksmas*
- Kaip minėta, tyrimų rezultatai naudojami baudimui, kas ne padeda, o kenkia.

- ◆ **Neproporcingai paskirstomos lėšos tarp klientų aptarnavimo kokybės matavimo (kai kur tik kontrolės) ir pagal tai vėliau vykdomų tobulinimo veiksmų.** Dažniausiai didžioji dalis (~85–90%) tobulinimo investicijų skiriama tik vienai iš sričių – arba tik tobulinimui pamirštant matavimą, arba tik matavimui siekiant nuolatinės kontrolės, pamirštant paskesnę tobulinimą. O strategiškai siekiant klientų aptarnavimo kokybės, turėtų vyrauti racionalus pasiskirstymas: ~35–40% biudžeto turi būti skiriama klientų aptarnavimo kokybės matavimams, o likusi ~60–65% biudžeto – mokymams ir kitiems tobulinimo veiksams (darbuotojų gerovei kurti, motyvavimo programoms), be to, pastarieji turi glaudžiai sietis ir turi būti orientuoti pagal išmatuotą situaciją.
- ◆ **Yra įdiegtos motyvavimo sistemos (dovanos, premijos, kintamosios atlyginimo dalys nuo rezultatų ir kt.), jų netgi daug, tačiau jos efektyviai neveikia. Kodėl?** Ši problema glaudžiai susijusi su visomis kitomis jau išvardytomis problemomis, kurios turi tiesioginės įtakos programų neefektyvumui – nes, be išorinių motyvacijos programų, darbuotojai turi jausti vidinę motyvaciją ir savaiminį norą naudotis išorinėmis programomis.

4.3.4. Apibendrinimas

Kaip matome, situacija – ne paprasta, tačiau tikrai nėra neišsprendžiama. Vienos iš apibrėžtų problemų gana nesunkiai keičiamos, taisomos, yra ir tokių, kurias pakeis tik netrumpas laikas.

Paaikškėjo, kad vieni prekybos tinklai kovoja su situacija šalyje, stengiasi eiti į priekį, tuo tarpu kiti prisitaiko prie aplinkybių ir bando gauti maksimalią naudą sau. Dauguma teigia įgyvendinantys aukšto klientų aptarnavimo lygio tikslą, investuojantys nemažai, bet detaliau analizuojant praktiką, kaip plėtojamas klientų aptarnavimas, matyti, kad investicijos nėra didelės, nes šioje srityje daroma daug nesistemingų dalykų arba daug kas, kas turėtų būti daroma, – tiesiog nebuvo ar nebėra daroma.

Matoma bendra tendencija – bendrovės nedega noru investuoti į klientų aptarnavimą daugiau nei dabar, nes tai sritis, kurioje visada siekiama verčiau sutaupyti, nei daugiau išleisti. Tai sritis, kuri sunkiai apčiuopiama, sunkiai valdoma, todėl nuolat manoma, kad investicijos jai – tai į orą paleisti pinigai, ji kažkaip turėtų susitvarkyti savaime. Dabar netgi neslepama, kad investicijos šiai sričiai dar mažėja, nes situacija dėl emigracijos tiek beviltiška, kad neverta investuoti. Džiugu, kad kelios kompanijos kovoja su tuo – daug dirba ir turi sistemas, kurios padeda bent šiek tiek sulaikyti personalą, sumažinti kaitą ir išlaikyti žmones, tačiau yra ir tokių, kurios žino, kad yra kaita, ir tiesiog leidžia jai vykti. Pripažįstama, kad tai kliudo tobulinti kokybę, bet nekuriamos jokios strategijos, kad būtų kitaip. Taigi klientų aptarnavimo strategija sau – veiksmai sau... Toks požiūris vyrauja daugelyje verslo segmentų, tik visuomet kyla klausimas – kodėl tada visi vieningai teigia, kad geras klientų aptarnavimas būtinas?

Taip užmiršamas vienas dalykas – kai užleidi sritį, kai leidi situacijai diktuoti sąlygas – „traukinys nuvažiuoja“

4.3. Geresnė klientų aptarnavimo kokybė padeda daugiau parduoti

negrižtamai. Ir susigražinti gero aptarnavimo vardą bus kur kas sunkiau, nei išlaikyti tai, kas jau buvo sukurta. Kitos bendrovės, kurios per tą laiką kovojo su aplinkybėmis, bus keliasdešimčia žingsnių priekyje, kai situacija šalyje ims normalizuotis ir stabilizuotis. O visų svarbiausia, kad tokios bendrovės ir uždirbs daugiau.

Pastebima dažna prisitaikymo prie susidariusios šalies ekonominės situacijos politika. Tačiau jei ji ir toliau vyraus, pažangos nebus arba ji bus labai lėta – nes ne verslas (noras pakeisti, pagerinti situaciją) stums ir darys įtaką šalies ekonominei pažangai, o susiklosčiusi situacija ir (arba) aplinka turės įtakos verslo regresui. Šiame verslo segmente reikia vieno aiškaus pažangaus lyderio – kuris drąsiai imtųsi keisti situaciją iš pagrindų ir tokiu būdu ne tik padėtų spręsti savo bei šalies problemas, bet kartu susikurtų tvirtą lyderio poziciją. Nes tas, kas pirmas, – visada turės konkurencinį pranašumą.

Viena tiesa nepakito – aukštas klientų aptarnavimo lygis padeda uždirbti daugiau ir išlieka strateginio tikslo pozicijoje. Tik, kaip rodo analizuoti pavyzdžiai, labai svarbu jam skirti pakankamai dėmesio ir realiai imtis tai įgyvendinti pasirenkant tinkamas priemones. Tik tuomet orientacija į geresnį klientų aptarnavimą atneš apčiuopiamų finansinių rezultatų.

O kad pagerinus klientų aptarnavimo kokybę galima pasiekti daug, įrodo pora tarptautinių pavyzdžių:

1 pavyzdys

Anot didžiausio Kroatijos prekybos tinklo KONZUM generalinio direktoriaus Dragano Munjizos (Dragan Munjiza), prieš dvejus metus ši bendrovė savo strategijoje apsibrėžė tikslą būti stipriausi rinkoje. Vienas iš tikslo įgyvendinimo punktų – siekti aukščiausio klientų aptarnavimo lygio ir tuo labai išsiskirti iš kitų keturių konkurentų.

Antrasis iškeltas tikslas – padaryti taip, kad strategija nebūtų tik lozungų dokumentas, o skirti reikiamą kiekį lėšų ir imtis realių priemonių.

Nors šalyje vyrauja panaši emigracijos į labiau išsivysčiusias šalis problema kaip ir Lietuvoje, jie pastebi, kad jų tinklas sėkmingai su tuo tvarkosi – kituose verslo sektoriuose personalo kaita nuolat auga, tuo tarpu jų tinkle personalo kaita yra minimali, t. y. nekelianti rūpesčio ir nebloginanti klientų aptarnavimo lygio.

Pasitelkusi pagrindinius klientų aptarnavimo kokybės gerinimo būdus ši bendrovė daug su jais dirbo ir per dvejus metus LABAI pagerino savo aptarnavimo kokybę (ją išreiškus objektyviais rodikliais – nuo 60% iki 95%), o kartu susikūrė daug stipresnes pozicijas savo rinkoje, dabar jau sparčiai plečiasi ir į užsienio rinkas. Būtina atsižvelgti į tai, kad laikui bėgant aptarnavimo kokybės reikalavimai personalui tik augo, standartas tapo sudėtingesnis, tačiau nuosekliai augo ir išpildymo rodikliai.

Išvardysiu kelias pagrindines šios bendrovės pasitelktas priemones:

- ◆ Kruopščiai atsirenkamas tik tinkamiausias personalas, tačiau jam mokamas daug didesnis atlyginimas rinkoje (30–40%).
- ◆ Ypač didelis dėmesys ir investicijos buvo sutelktos į personalo pasitenkinimo darbu kūrimą:
 - gerų darbo sąlygų kūrimą,
 - darbo krūvio normalizavimą, racionalų paskirstymą,
 - komandinio sutelktumo formavimą,
 - motyvavimo programas – reguliariai atsižvelgiant į prekybos ir aptarnavimo kokybės rezultatus, piniginėmis priemonėmis skatinami gerai dirbantys (tiek asmenys, tiek visa parduotuvė),
 - nėra baudų prastai dirbantiems.
- ◆ Buvo pradėti ir reguliariai vykdomi klientų aptarnavimo kokybės tyrimai – klientų pasitenkinimo ir

slapto pirkėjo. Kas mėnesį tinkle įvykdoma 200 slaptų pirkėjų vizitų. Po tyrimų itin kruopščiai analizuojami rezultatai – yra sukurta visa struktūrinė rezultatų komunikavimo įmonėje sistema, per kurią rezultatai pasiekia kiekvieną vidurinio lygmens, skyriaus vadovą bei žemiausios grandies darbuotoją. Greta to – atsižvelgiant į rezultatus buvo ir yra kuriamos tikslingos bei orientuotos mokymų programos, vyksta reguliarūs aptarimai.

- ◆ Įmonėje įkurta efektyviai veikianti vidinių mokymų akademija, kurios atsakingi asmenys organizuoja mokymus ne tik grupėms (kai jos susidaro), bet ir individualiai. Mokymų vadovai (angl. *training manager*) važinėja po centrus, stebi situaciją, kalbasi, atsižvelgdami į tyrimų rezultatus planuoja, kokių mokymų reikia – o jei būtina, juos organizuoja tiek masiškai, tiek lokaliai.

2 pavyzdys

Oro linijų „Air France“ geresnio klientų aptarnavimo strategija jų apyvartą padidino net 3%.

Prieš ketverius metus ši bendrovė išsikėlė strateginį tikslą geriau aptarnauti savo klientus, nes iki tol gaudavo daug blogų klientų atsiliepimų, o be viso to – kas metus apyvarta ne didėjo, o mažėjo.

Išsikėlusį tokį strateginį tikslą – pagerinti klientų aptarnavimo kokybę, bendrovė pirmiausia įdiegė visos organizacijos mastu vieningus klientų aptarnavimo standartus. Po to, kai visa įmonė jį įsisavino, trejus metus iš eilės vykdė tyrimus: slapto pirkėjo ir klientų pasitenkinimo. Daug dirbo tobulindama aptarnavimo kokybę ir po kelerių metų pastangų patys apskaičiavo savo rezultatai: kai 1% pagerėjo klientų pasitenkinimo rodiklis – 3% pakilo apyvarta. Kompanija atsigavo ir toliau sėkmingai dirba laikydamasi tos pačios geresnio klientų aptarnavimo kokybės siekimo strategijos.