

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS INFORMATIKOS FAKULTETAS
ELEKTRONINIO VERSLO KATEDRA

AUDRIUS RIMGAILA
Elektroninio verslo vadyba

KLIENTŲ APTARNAVIMO ELEKTRONINIŲ PAŠTŲ
TOBULINIMO GALIMYBĖS LIETUVOS ĮMONĖSE
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
doc. dr. Mindaugas Kiškis

VILNIUS, 2009

Turinys

ĮVADAS.....	3
1. KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1.1 Organizacijos kultūra.....	6
1.2 Santykių su klientais rinkodara.....	10
1.2.1 Santykių su klientais valdymo sistemos.....	11
1.3 Klientų aptarnavimas.....	14
1.3.1 Klientų aptarnavimo kokybė.....	15
1.3.2 Slapto pirkėjo metodas.....	20
1.4 Elektroninis klientų aptarnavimas.....	22
1.4.1 Elektroninio klientų aptarnavimo kokybė.....	22
1.4.2 Klientų aptarnavimas elektroniniu paštu.....	25
2. KLIENTŲ APTARNAVIMO ELEKTRONIU PAŠTU LIETUVOJE TYRIMAS.....	28
2.1 Empirinio tyrimo metodologija ir organizavimas.....	28
2.2 Interneto naudojimas Lietuvoje.....	31
2.2.1 Privačių asmenų naudojimas internetinėmis technologijomis.....	32
2.2.2 Interneto naudojimas verslo struktūrose.....	34
2.3 Eksperimentinio tyrimo rezultatai.....	35
2.3.1 Hipotezės tikrinimas.....	39
3. KLIENTŲ APTARNAVIMO ELEKTRONINIU PAŠTU TOBULINIMAS.....	41
3.1 Problemų identifikavimas.....	41
3.2 Problemų sprendimo būdai.....	42
3.3 Tolimesni tyrimai.....	44
IŠVADOS.....	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	48
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	55
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	56
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	58
PRIEDAI.....	60
Priedas 1.....	61

ĮVADAS

Verslui labai svarbu užkariauti rinkas. Išleidžiamos didelės lėšos rinkų tyrimams, siekiant padidinti pardavimus. Ieškoma dalykų, kurie padėtų sukurti ar atrasti dar neužimtas rinkas, privilioti klientus bei juos išlaikyti. Inovacijos yra vienas iš įrankių, kuriuos diegiant bandoma privilioti klientus suteikiant patogesnes priemones, lengvesnes naudojimui, padarant paslaugas draugiškesnes vartotojui, o vartotojui lengvesnį gyvenimą.

Klientai – tai elementas, be kurio negyvuotų nei viena organizacija. Nuo klientų priklauso įmonių pelnas, kaip sėkmingai jos veikia, kokio dydžio jos yra ir pan. Tačiau tik nuo pačių organizacijų priklauso kiek jos turi klientų. Šiais laikais nebeužtenka vien tik parduoti prekes ar paslaugas. Negana pardavus prekę ar paslaugą palydėti klientą pro duris ir užmiršti, kad jis toks buvo, reikia palaikyti bei stiprinti ryšius su klientu, norint, kad jis nenuėitų pas konkurentus norėdamas pakartoti pirkimą. Visa tai padaryti padeda tinkamas klientų aptarnavimas.

Organizacijos įvaizdis priklauso nuo blogiausio sutikto darbuotojo. Klientų aptarnavimas atspindi kompanijos viduje esančią vadybinę kultūrą. Kuo aptarnavimas prastesnis, tuo kultūra įmonėje žemesnė, tuo didesnė galimybė pasitaikyti klaidoms bei netekti klientų. Klientų aptarnavimo formų yra įvairių. Jos pasirenkamos pagal patogumą klientui bei įmonei. Turbūt populiariausi klientų aptarnavimo būdai yra telefonu, bei šiais laikais įmanomu ir vis populiarėjančiu elektroniniu paštu. Telefonu aptarnavimas pranašesnis nei elektroninio pašto aptarnavimas tuo, kad žmonės gali girdėti gyvą žmogų kito ragelio gale. Veikia psichologinis veiksnys. Elektroninis aptarnavimas pranašesnis tuo, kad juo galima perduoti įvairią skaitmeninę informaciją, jis patogesnis laiko atžvilgiu. Veikia 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę. Klientų aptarnavimo perkėlimas į elektroninę erdvę suteikia įmonei ir klientui daug patogesnę terpę informacijos apsikeitimui. Todėl darbe bandysiu išsiaiškinti kaip sėkmingai Lietuvos įmonės naudojami elektroniniu paštu klientų aptarnavimui.

Pastaruoju metu vis populiarėja santykiams su klientais valdyti skirtos sistemos. Jos remiasi kompiuterinėmis technologijomis. Labai integruotos sistemos, vadinamos CRM (angl. *customer relationship management*), savyje turi ir klientų aptarnavimo el. paštu funkciją. Kiekvienas kompanijos susidūrimas su klientu yra registruojamas. Yra sudarinėjama visų kompanijos klientų duomenų bazė ir analizuojamas klientų požiūris į kompaniją. Tai labai patogus įrankis santykiams su klientais fiksuoti, ir po to analizuoti. Tačiau sistema reikalauja išsamių techninių žinių apie jos panaudojimą. Sistemas dažniausiai naudoja stambios įmonės.

Temos aktualumas. Magistro darbe nagrinėjama klientų aptarnavimo kokybė. Tema yra aktuali, nes daugelis įmonių turi elektroninį paštu informacijai keistis. Čia iškyla klausimas, ar visos įmonės tuo paštu naudojami tinkamai, bendrauti su klientais, ar jis turimas tik dėl to, kad visi kiti jį turi, ir

nesvarbu jis veikiantis ar ne. Pats klientų aptarnavimas yra labai svarbus reiškinys Lietuvos įmonėms, nes tai tikrai dar laukia savo geriausių laikų. Dauguma vidutinių bei mažų įmonių yra lietuviško kapitalo, todėl jose nėra nusistovėjusios organizacijos kultūros, bei nėra naudojami užsienyje paplitę klientų aptarnavimo standartai. Jei kompanijoje nėra nustatyti vadybiniai standartai, tai ir klientų aptarnavimas yra vangus. Norint išsiaiškinti kokia yra elektroninio klientų aptarnavimo situacija Lietuvoje atliekamas eksperimentinis tyrimas. Darbas turi ir praktinę reikšmę, nes pateikiami praktiniai pasiūlymai, kaip pagerinti savo įvaizdį tarp klientų, o tuo pačiu ir visuomenėje. Su visuomene tinkamai sąveikaujanti įmonė vertinama pozityviai, todėl ir pelnas auga. Kiekvienos įmonės veiklos siekiamas rezultatas yra pelnas. Tačiau mažoms įmonėms tik būnant konkurencingoms, teikiant atitinkamą klientų aptarnavimą galima užsitikrinti nenuostolingą veiklą.

Šiame darbe nagrinėjama idėja yra viena iš galimybių priartinti įmones prie geresnio klientų aptarnavimo įrankio išnaudojimo. Tinkamas problemos sprendimas turėtų pagerinti klientų aptarnavimo procesą, sumažinti nusivylusių klientų skaičių bei išlaikyti ir padidinti lojalių klientų ratą ir įmonės pajamas.

Bendrai klientų aptarnavimo kokybės klausimą nagrinėja daug pasaulio autorių, tokių kaip Adler I., Zeithaml V.A., Cumby J. A., Bauer H. H, Bertagnoli L., Karimi J. R., Tan I., Newell F., Szymanski D.M., Hill D. J. ir kiti. Išsivysčiusiose šalyse klientų aptarnavimo klausimas gana plačiai aprašytas. Lietuvos autoriai, kurie rašo apie kokybišką klientų aptarnavimą: Mikalauskiene A., Jurkauskas A., Vitkienė E., Vengrienė B., Banytė J. ir kt. Adomaitytė J. parašė keletą straipsnių, tarp jų „Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti“. Labiau specifinėmis temomis apie klientų aptarnavimą elektroniniais kanalais rašo autoriai Reichheld F.F. ir Schefter P., Semeijn J., Van Riel A.C.R., Murphy J., Streukens S. Šitie autoriai rašo apie elektroninį klientų lojalumą, jo kūrimą.

Tyrimo problema – bet kuris klientas nori gauti nepriekaištingas paslaugas. Klientui svarbu ar pateikiama paslauga atitinka jo lūkesčius. Norint patenkinti klientų lūkesčius, pirmiausia, svarbu juos tinkamai aptarnauti, išsiaiškinti jų poreikius, nes ne visada klientas lieka patenkintas gautu aptarnavimu. Kokios yra klientų aptarnavimo elektroniniu paštu kokybės tobulinimo galimybės? Kaip Lietuvos įmonės gali patobulinti savo elektroninių laiškų kokybę?

Tyrimo objektas – klientų aptarnavimo elektroniniu paštu praktika Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti klientų aptarnavimo elektroniniu paštu kokybės tobulinimo galimybes Lietuvos įmonėse. Tikslui pasiekti formuluojami tokie **tyrimo uždaviniai** –

- išanalizuoti, kaip mokslinėje literatūroje traktuojamas klientų aptarnavimas elektroninėje erdvėje;
- išskirti ir susisteminti kokybiško klientų aptarnavimo elektroninėje erdvėje bruožus, kurie aptariami mokslinėje literatūroje;

- padaryti „slapto potencialaus kliento“ eksperimentinį tyrimą, siunčiant testinį klausimą atitinkamam kiekiui Lietuvos įmonių;
- nustatyti pagrindines klientų aptarnavimo klaidas bei jų taisymo galimybes;
- įvertinti Lietuvos įmonių taikomą klientų aptarnavimą elektroniniu paštu;
- apibendrinti išvadas ir pateikti pasiūlymus įmonėms, bei tolesniems tyrimams.

Hipotezė – Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai aptarnauja klientus elektroniniu paštu.

Tyrimo metodas. Tiriant ir analizuojant klientų aptarnavimo teorinę dalį bei jų įtaką įmonės veiklos procesams, panaudoti bendrieji mokslų tyrimo metodai – mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė loginė analizė. Kadangi darbo autorius dirba klientų aptarnavimo sferoje, pasitelkti ir praktiniai sugebėjimai. Empiriniams duomenims surinkti naudotas „slapto pirkėjo metodas“. Tyrimo duomenims apdoroti naudota programinė įranga „Microsoft Excel“, „Microsoft Access“ bei statistinių rodiklių skaičiavimo programa „EViews“.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėjamos mokslinėje literatūroje sutinkamos su klientų aptarnavimu susijusios temos. Pradedama nuo organizacijos kultūros, kuri yra pagrindinis veiksnys lemiantis santykių su klientais vystymą. Aptariami autorių nagrinėjusių elektroninį klientų aptarnavimą darbai. Išnagrinėjama kas lemia kokybišką aptarnavimą elektroniniu būdu.

Antroji dalis yra tyrimas. Dalies pradžioje aprašoma tyrimo metodologija, kokie metodai bus naudojami, duomenų rinkimo ir jų analizavimo būdai. Detaliai aprašomas atliktas tyrimas. Aprašoma bendra el. laiškų siuntimo bei interneto naudojimo situacija Lietuvoje bei palyginama su Europos šalių rodikliais. Toliau apibendrinami tyrimo duomenys, empiriniais duomenimis vertinamas hipotezės tikrumas.

Darbą užbaigiantis akcentas tai viso darbo išvadų pateikimas, praktiniai pasiūlymai įmonėms kaip pagerinti klientų aptarnavimą el. paštu bei nubrėžiamas maršrutas tolimesniems tyrimams.

1. KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išsiaiškinti klientų aptarnavimo reikšmę organizacijai bei vartotojui buvo atlikta literatūros analizė. Šioje darbo dalyje apžvelgiamos autorių rašiusių apie klientų aptarnavimą nuomonės, jos palyginamos. Aptariama kas lemia gerą klientų aptarnavimą, kokius būdus aptarnavimo problemoms spręsti siūlė šių dienų, ir jau, kone, klasikais tapę klientų aptarnavimo knygų bei straipsnių autoriai. Apžvelgiami atliktų panašaus pobūdžio darbų atvejai. Skyrius sudarytas iš keturių poskyrių, pradedant nuo bendrosios organizacijų kultūros, tęsiant santykių su klientais rinkodara bei bendru klientų aptarnavimu, ir baigiant šiam darbui aktualiausia tema – elektroniniu klientų aptarnavimu.

Skyriaus tikslas yra aprašyti klientų aptarnavimą, ir nuodugniai išanalizuoti mokslinėje literatūroje sutinkamus tinkamo klientų aptarnavimo vertinimo aspektus.

1.1 Organizacijos kultūra

Kiekviena organizacija yra unikali. Net jeigu dvi organizacijos yra to paties dydžio, panašios struktūros ir gamina tas pačias prekes ar paslaugas, jos abi turi savų ypatumų. Tie neapčiuopiami, bet visą organizaciją persmelkiantys bruožai vadinami organizacijos kultūra arba jos individualumu.

Terminas organizacijos kultūra apibrėžiamas labai įvairiai: tai susiję su sąvokos kultūra apibrėžimais. Plačiau prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmokytų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma. Organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje, kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Šis organizacinės kultūros apibūdinimas išryškina jos svarbą organizacijos vidinio identiteto išlaikymui ir jos adaptacijai aplinkoje. Kultūros koncepcija apima organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, ideologiją, mitus, žinias ir kultūros materialiosios išraiškos pavidalus. Apimdama narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, organizacijos kultūra yra organizacijos vadovybės veiklos pagrindas ir drauge tos veiklos aktyvatorius (Jewell, 2002).

Organizacijos kultūros koncepcija gali būti traktuojama kaip žmonių santykių pagrindas organizacijoje. Pasak Smircich (1983) akademiniai visuomenei kultūra suteikia koncepcinį tiltą tarp mikro ir makro analizės lygių. Tyrinėtojai kartu su praktikais naudoja šitą terminą, jeigu nori pabrėžti, kad kiekviena organizacija turi savo charakterį, kaip ir žmogus.

Organizacinės kultūros apibrėžimas kinta nuo labai trumpo „tai būdas, kaip mes tai darome čia“ (Deal, Kennedy, 1982, p.13) iki labiau sudėtingų. Schein (1992) rašo, kad kultūra yra dinaminis fenomenas, kuris supa mus visą laiką, būdamas visuomet priimtinas ir kuriamas mūsų sąveikavimo su kitais, bei formuojamas lyderių elgesio. Tuo pačiu tai yra rinkinys struktūrų, rutinų, taisyklių ir normų, kurios išlaisvina bei suvaržo elgesį. Kai kultūra yra tiriama organizacijų bei grupių organizacijose lygmenyje, galima aiškiai matyti kaip kultūra yra kuriama, įliejama, išvystoma ir manipuluojama. Tuo pačiu metu, kaip kultūra varžo, stabilizuoja bei suteikia struktūrą ir prasmę grupės nariams.

Pasak Kvedaravičiaus (2006), žodis organizacija yra kilęs iš graikiško žodžio „organ“, reiškusio „instrumentas“. Galbūt todėl organizacijos ėmė suvokti save kaip galingą darbo įrankį bei perėmė labiausiai išsilavinusių savo darbuotojų, inžinierių ir buhalterių, požiūrį į darbą. Pagal Kvedaravičių (2006) organizacija – tai save organizuojanti sistema, smegenų metafora. Tai neturėtų būti painiojama su kokio nors individo, dirbančio organizacijoje, smegenimis. Morgan (1980) organizaciją įvardijo kaip techninę sistemą – „mašiną“ ir kaip socialinę sistemą – „organizmą“.

Organizacijos turi tokį sisteminį kintamąjį, kuris egzistuoja, nors ir sunku jį tiksliai apibrėžti ar apibūdinti. Darbuotojai jį apibūdina bendraisiais terminais. Šis kintamasis vadinamas organizacijos kultūra (Robbins, 2003). Smircich (1983) pastebėjo, kad organizacijos kultūra gali būti laikoma kaip metafora arba kaip kintamasis. Kai į organizacijų kultūrą žiūrima kaip į kintamą dydį, ji gali būti įvertinta.

Jucevičienė (1996) organizacijos kultūrą apibrėžė kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija, ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius.

Organizacija gali būti suvokiama kaip vientisa socialinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupės. Pasak Zakarevičiaus (2003), organizacija gali būti apibūdinama kaip socialinė kultūrinė sistema ir kaip ekonominė sistema. Organizacija, kaip socialinė kultūrinė sistema, yra žmonių, turinčių bendrų interesų ir tikslų, laiduojančių veiksmų vienybę jų siekiant ir įgyvendinant, sistema. Organizacija, kaip socialinė kultūrinė sistema (Zakarevičius, 2003), turi dvejopą pradą:

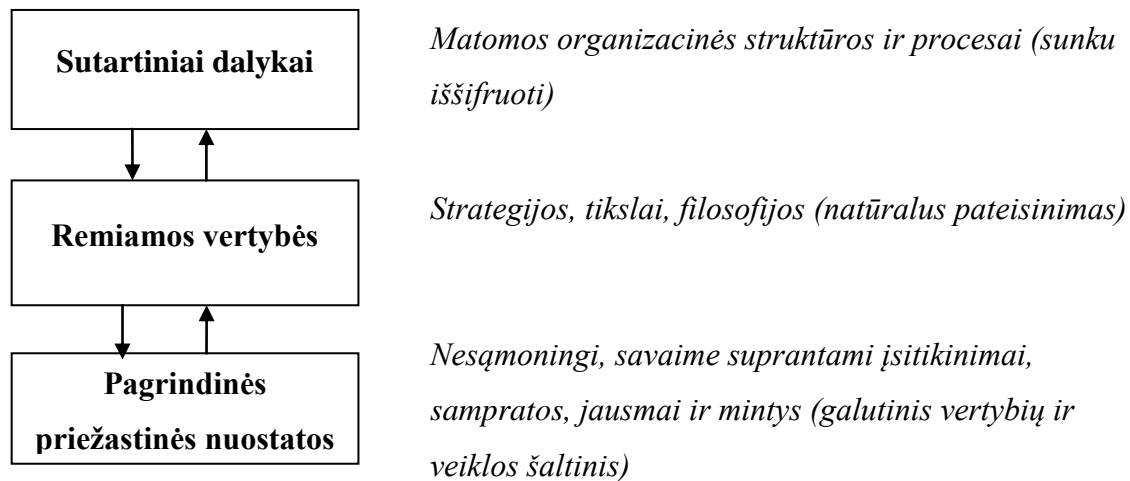
- natūralų – žmonių ir konkrečią žmonių grupę, kurios sukurtos ne žmogaus;
- dirbtinį – kultūrą, kuri kuriama valingomis ir nevalingomis žmonių pastangomis.

Schein (1992) teigia, jog kultūra tarnauja tam, kad išspręstų pagrindines grupės problemas: 1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos bei 2) integruoti vidinius procesus, kad būtų užtikrintas sugebėjimas išgyventi ir prisitaikyti.

Anot Schein (1992), organizacijos kultūra atsispindi elgesio įpročiuose, normose, dominuojančiose vertybėse, filosofijoje, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate, tačiau tai nėra kultūros esmė. Autorius teigia, jog dažnai diskutuojame apie įvairius kultūros

„elementus“, kuriais jis vadina organizacijos fizinį išdėstymą, bendravimo taisykles, pagrindines vertybes, kurios laikomos organizacijos ideologija ar filosofija, ir slypinčias koncepcines kategorijas bei prielaidas, įgalinančias žmones bendrauti ir interpretuoti kasdieninius įvykius.

Schein (1992) tvirtina, kad organizacijos kultūra egzistuoja trimis lygmenimis, kurie apima visas organizacijos gyvavimo sritis. Pirmajame paveiksle pavaizduoti organizacijos kultūros lygmenys: sutarti dalykai, remiamos vertybės ir pagrindinės priežastinės nuostatos.



Šaltinis: Schein, 1992, p. 17

1 pav. E.H. Schein kultūros lygiai.

Sutartiniais dalykais vadinama tai, ką žmogus mato, girdi ir jaučia, kai susiduria su nauja nepažįstamos kultūros grupe (Schein, 1992). Sutartiniais dalykais gali būti darbuotojų apranga, uniformos, ar identifikacinės kortelės. Sutartinio dalyko pavyzdys galėtų būti organizacijos rengiama kasmetinė išvyka į gamtą ar pan.

Remiamos vertybės – tai priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome (Schein, 1992). Stoškus ir Beržinskienė (2005) remiamomis vertybėmis vadina grupės lyderių įsitikinimus apie realybės prigimtį bei veikimo principus. Pavyzdys, kuris čia tinka yra organizacijos vadovo skatinimas visiems būti punktuoliems.

Pagal Schein (1992) trečiasis organizacijos kultūros lygis – pagrindinės priežastinės nuostatos – tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. Sunkiai įsivaizduojama, kad kuri nors paslauga būtų neprieinama visiems klientams. Pagal Stoškų ir Beržinskienę (2005) pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Šios savaime suprantamos prielaidos faktiškai reguliuoja organizacijos narių elgesį, parodant, kaip bendradarbiai turi suvokti, jausti ir galvoti. Tokiu būdu kultūra nukreipia organizaciją vieninga linkme.

Kultūra gali ir riboti, ir paskatinti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą ir taikymą organizacijoje. Anot Gimžauskienės (2007) kiekvienos organizacijos kultūra yra savitas ir

nepakartojamas fenomenas, ir vertinant skirtingas organizacijas reikia ne giluminio kiekvienos organizacijos kultūros pažinimo, o apibendrintų kriterijų, padedančių išskirti būdingas vertybes, kurios ir lems žmonių santykius, ir organizacijai būdingų procesų pobūdį. Stoner et al. (1999) organizacijos kultūrą lygina su ledkalniu. Paviršiuje matyti aiškūs kontūrai – organizacijos tikslai, struktūra, technologija, procedūros ir net finansiniai ištekliai. Po paviršiumi stūkso uždari, paslėpti aspektai – neformalūs organizacijos gyvenimo aspektai, tai požiūriai ir jausmai, supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykius, bei vidines organizacijos integracijos problemas. Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas.

Atrodo, jog beveik visi sutinka, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Atidžiau panagrinėjus, vienodų įsitikinimų sistema yra rinkinys savybių, kurias vertina organizacija (Vanagas, 2004).

Šiuolaikiškos organizacijos visame pasaulyje labai stengiasi įdiegti „rūpinimąsi klientu“ kaip vieną iš organizacijos kultūros dalių. Kliento išlaikymas yra suprantamas kaip esminis kiekvienos organizacijos strategijos punktas, užtikrinant didesnius pardavimus (Peters, Waterman, 1982).

Doherty ir Perry (2001) aprašė atvejį, kuriame darbo procesų valdymo sistema yra naudojama organizacijoje, kad orientuotų organizacijos kultūrą į geresnį aptarnavimą. Tuo tarpu Hofstede (1998) pristatė organizacijos kultūros kliento sąsajos komponentą, kuris skatino tęstinį bendravimą ir akis į akį kontaktą su klientu. Jis teigė, kad sąsajos su klientais kultūra yra orientuota į rezultatus. Bellou (2007) savo tyrime išsiaiškino, jog organizacinė kultūra stipriai įtakoja darbuotojų norą padėti klientams. Svarbus dalykas yra tai, kad organizacijos atstovai formuoja kultūrą efektyviai, per agresyvumą, ryžtingumą, inovatyvumą ir skatinimus, tačiau mažinant orientaciją į rezultatus. Skatinant orientaciją į klientus tarp pirmosios linijos darbuotojų, tiesiogiai įtraukia darbuotojo išitraukimo praktiką, palengvinti valdymo stiliai ir decentralizuotas sprendimų priėmimas. Be to efektyvi komunikacija visomis kryptimis ir per visus šaltinius yra gyvybiškai svarbi.

Gillespie ir Consulting (2008) studijoje pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra stipriai ir teigiamai susijusi su klientų patenkinimu. Analizuojant bei keičiant organizacijos kultūrą galima stipriai pagerinti klientų pasitenkinimą.

Terminas „konkurencinga organizacinė kultūra“ yra naudojamas daugelio kompanijų pastaraisiais metais. Tai idėjų, žinių ir įgūdžių kombinacija, kuri padeda kurti pasitikėjimą ir atsidavimą. Konkurencinga organizacinė kultūra žino savo vertybes ir įsitikinimus (Wilenius, 2006). Kompetentinga organizacinė kultūra gali būti apibūdinta kaip teisingo elgesio, požiūrio ir politikos rinkinys, kuris sudaro sistemą (Saldana, 2001).

Vaisingi santykiai tarp organizacinės kultūros ir orientacijos į klientą yra puoselėjami toliau per aukštus tikslus. Organizacijos kultūra turi didelį poveikį darbuotojų moralei ir jų bendravimui su klientais, kurių aptarnavimas turėtų būti nagrinėjamas (Hax, Majlof, 1996). Todėl orientacija į klientus

turėtų būti dominuojantis ir aiškus organizacijos kultūros siekis, kurio neišvengiamumas yra kultūrinė transformacija organizacijoje, laikant klientą aukščiausia vertybe bei svarbiausiu įsipareigojimu organizacijai (Dunnett, 2007).

1.2 Santykių su klientais rinkodara

Organizacija neturi prasmės egzistuoti jeigu ji veikia atsiskyrus nuo visuomenės. Tik įsiliejus į visuomenės ekosistemą organizacija tampa prasminga. Geresniam įsitvirtinimui reikia stiprinti ryšį su visuomenės atstovais, tai yra su klientais. Jeigu organizacija tinkamai sąveikauja su klientais, jiniai yra prisitaikius išlikti versle. Pastangos stiprinti ryšius su aplinka yra vadinamos santykių rinkodara.

Per pastaruosius du dešimtmečius vyko marketingo mąstymo ir veikimo evoliucija. Pradžioje kokybiškas postūmis įtvirtino klientų pasitenkinimą kaip aukščiausią marketingo programų siekį. Tačiau, kai patenkinti klientai dezertyravo į kitas kompanijas gan reikšmingais kiekiais, strategai pradėjo ieškoti tinkamesnio bendravimo su klientais. Du būdai to pasiekti buvo teisingo prekės ženklo ugdymas (pirmiausia greito vartojimo produktams) ir santykių su klientais kūrimas (pirmiausia pramonės produktams). Teisingo prekės ženklo stiprinimui naudotos žiniasklaidos reklamos, bei viešųjų renginių rėmimas (Sorce, 2002).

Santykių su klientais valdymas įgavo kitą atspalvį, nuo sandorių prie santykių. Šitas dvidešimt pirmo amžiaus rinkodaros metodas turi dvigubą orientaciją: klientų radimas bei jų išlaikymas (Wang et al., 2000). Kadangi pritraukti naujus klientus kainuoja daugiau nei išlaikyti jau esančius, santykių su klientais rinkodara koncentruojasi į esamų klientų išlaikymą.

Reichheld (1996) tvirtino, jog netgi maži klientų užlaikymo patobulinimai gali padvigubinti įmonės pelną. Taip yra nes:

- Mažiau kainuoja išlaikyti ilgalaikius klientus.
- Lojalus klientas mokės kainos priedą.
- Lojalus klientas skleis gerą reklamą potencialiems klientams.

Santykių rinkodara apima platų veiklos spektrą. Ji gali plėtotis nuo aktyvios klientų paieškos į informacijos parūpinimą klientams, po to plėtojant ryšius su šiais smalsiais klientais (Schultz, 2002).

Daugelio rinkodaros strategijų tikslas per pastarąjį dešimtmetį buvo orientuotas į vartotojų prisirišimą prie pardavėjo ar prekės ženklo. To buvo siekiama trimis formomis (Sorce, 2002):

- *Ugdant klientų pasitenkinimą* – pristatant aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas (Gale, Chapman, 1994).
- *Teisingo prekės ženklo darymas* – neapčiuopiamų prekės ženklo vertybių krepšelis. Dalykai, kurie sudaro neapčiuopiamų vertybių krepšelį: vardo žinomumas, žinoma kokybė, lojalumas

prekės ženklui, asociacijos, kurias vartotojai turi prekės ženklui, įpakavimas, rinkodaros kanalas (Aaker, 1991).

- *Santykių su klientais kūrimas ir stiprinimas* (Peppers, Rogers, 1993).

Bent vieno iš šių strategijų įgyvendinimas, duotų didelius pasikartojančius pardavimus, klientų abejingumą kainų kilimui bei padidintą reagavimą į rinkodaros kampanijas.

Santykių rinkodara siekė sukurti priklausomybę tarp partnerių ir pasiklovi vienas su vienu bendravimu, istoriškai atėjusiu iš pardavimų skatinimo. Su rinkodaros duomenų bazių ir interneto augimu, galimybė pasiekti klientus asmeniškai tapo pasiekiamas tikslas daugeliui kompanijų (Sorce, 2002).

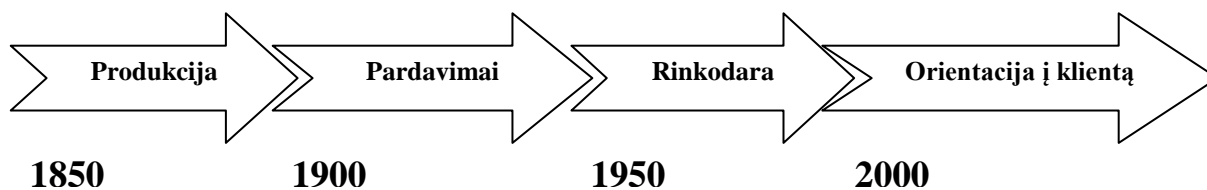
Technologijos papildė santykių rinkodaros įgyvendinimo metodus, leisdamos kompanijoms perorientuoti verslo modelius nuo pardavimų prie santykių su klientais. Internetas padeda surinkti klientų informaciją, sukurti klientų duomenų bazę, pagerinti aptarnavimą po pardavimo ir pagerinti santykį su klientais (Bertagnoli, 2001). Tinkamai padaryta šio tipo rinkodara yra pirmas žingsnis į visapusiškai pelningus santykius, kadangi pasitikėjimas ir tikėjimas auga per laiką.

Integruotos interneto technologijos į sandorius, įtakoja tikėjimą kompanija, o po to klientų pasitenkinimą (Bauer et al., 2002). Pavyzdžiui firminiai interneto vardai tokie kaip ford.com, priklausantis Ford Motor Company, perkelia kompanijos vardą į internetą ir taip sustiprina tikėjimą ir pasitenkinimą santykiais tarp organizacijos ir jos klientų (Hanson, 2000). Atsargesnis požiūris teigia, jog jei internetas yra santykių su klientais formavimo įrankis, tuomet tai nėra tinkamiausias kompanijų tikslų pasiekimo kanalas. Žmonės gaudami aptarnavimą mėgsta bendrauti su žmonėmis akis į akį, o ne su mašinomis (Zemke, Connellan, 2001). Tai yra vienas iš argumentų, kurie stabdo paslaugų perkėlimą į internetinę erdvę. Žmonių konservatyvus nusistatymas lėtina ir įmonių klientų aptarnavimo perkėlimą į elektroninę erdvę, bei jo puoselėjimą. Kaip ten bebūtų auga nauja vartotojų karta, kuri vis palankiau žiūri į technologijas ir jų daromą poveikį, todėl galima teigti, kad santykių rinkodaros ateitis priklauso elektroninei erdvei.

1.2.1 Santykių su klientais valdymo sistemos

Atsiradus technologiniams įrankiams, kurie padeda kaupti, apdoroti bei perduoti duomenis, santykių su klientais valdymas tapo lengvesnis ir labiau įmanomas. Informacinės technologijos įgalino organizacijas kitaip suprasti santykių su klientais valdymą.

Šiandien verslo širdis yra jos klientai, ir kompanijos sėkmė priklauso nuo to kaip ji rūpinasi geru santykių su klientais palaikymu. Tai yra todėl, kad kompanija negali gyvuoti be savo klientų (Nguyen et al., 2007). Santykių su klientais rinkodara buvo rinkos pasikeitimo rezultatas. Orientuojamasi į ilgalaikių santykių palaikymą tarp parduodančių kompanijų ir suinteresuotų asmenų (Grönroos, 2004). Antrajame paveikslėlyje atvaizduota, organizacijų orientaciją per paskutinius 150 metų.



Šaltinis: Bose, 2002, p. 90

2 pav. Verslo orientaciją per paskutinius 150 metų.

Verslo pasaulio permainos, tokios kaip internetas, el. paštas, el. verslas ir el. komercija verčia kompanijas labiau keistis. Jėgos verčiančios organizacijas keistis yra globalizacija, decentralizacija ir pramonės šakų susilieėjimas. Nauji dalyviai ateina į senas rinkas, ir yra sukuriamos visiškai naujos pramonės šakos (Brown, 2000).

Daugelis sutinka, kad santykių su klientais valdymo sistemos (toliau CRM) yra būdas kompanijoms palaikyti ryšius su savo klientais. Yra daug skirtingų CRM apibrėžimų, štai keletas:

- Tai visos organizacijos strategija, siekianti į klientus orientuotų tikslų, pasiremiant į klientus orientuotais veiksmais (Peppers, Rogers, 2004).
- CRM yra bendra verslo strategija, tai daugiau nei funkcinė strategija. Ji įtakoja verslą kaip visumą: rinkodarą, informacines technologijas, paslaugas, logistiką, finansus, produkciją bei plėtrą, žmogiškuosius išteklius, vadovavimą ir pan. (Peelen, 2005).
- CRM yra technologijų bei verslo procesų integracija, naudojama patenkinti klientų poreikius kiekviename žingsnyje (Bose, 2002).
- CRM yra informacinis terminas, apibrėžiantis metodus, programinę įrangą bei internetines galimybes, kurie padeda verslui organizuotai valdyti santykius su klientais (Xu et al., 2002).

Pirmieji du apibrėžimai yra apimantys visą kompaniją. Kiti du apibrėžimai yra labiau koncentruoti apie naudojamas technologijas.

CRM suteikia daug procesų patobulinimo galimybių prekių ir paslaugų pardavimų padidinimui. Verslas turi gauti pelną, antraip nėra prasmės jį vykdyti. Esminis CRM siekis yra padidinti organizacijos pelningumą, per efektyvius ir sklandžius santykius su klientais (Bull, 2003). Efektyvumas yra pasiekiamas įdiegiant valdymo sistemą, analizuojant ir didinant klientų duomenų bazę (Bose, 2002). Tinkamai naudojama CRM sustiprina kompanijos galimybes išlaikyti klientus, ir to pasėkoje strateginį pranašumą prieš savo konkurentus. Taip pat tai būdas pasiekti rinkodaros tikslą – aptarnauti klientus geriau (Nguyen et al., 2007).

Informacinės technologijos yra labai svarbios norint, kad CRM veiktų korektiškai. Norint palaikyti komunikaciją tarp klientų ir verslo, atsiranda infrastruktūros poreikis. Naudojant bendrą duomenų bazę, kiekvienas verslo atstovas gali pasiekti reikiamą informaciją apie klientą (Xu et al.,

2002). Nors informacinės technologijos yra svarbios naudojant CRM, tačiau kompanijos daro klaidą pasikliaudamos vien technologijomis. Nesiorientuojant į klientą visa CRM įgyvendinimo idėja sužlunga (Zikmund et al., 2003). Kiekviena kompanija turi turėti sau parengtą strategiją, kad CRM veiktų rezultatyviai. Todėl yra svarbu, kad klientai būtų įtraukti kuriant strategiją. Sistema turi būti sukurta atsižvelgiant į klientų mąstymą (Greenberg, 2004).

Organizaciniai pasikeitimai kartu su informacinių technologijų pritaikymu nuveda prie santykių su klientais valdymo strategijos, CRM. Žmonės, procesai ir technologijos yra suvienyti sukuriant CRM, viskas tam, kad geriau suprastume klientų poreikius (Chen, Popovich, 2003). Kuomet tai yra įliejama į kompaniją, sistema reikalauja gilios verslo procesų analizės. Dėl kompiuterinės įrangos, programinės įrangos ir aplikacijų integracijos, sistemos vykdymas gali būti komplikuoatas. Paleisti CRM sėkmingam darbui reikia ne tik daug darbo, bet taip pat skirtingų žinių, projekto priežiūros bei detalaus plano (Bose, 2002).

Suteikti klientams gerą aptarnavimą gali būti sunki užduotis, pirmasis dalykas, kurį kompanijos daro kurdamos CRM, yra klientų aptarnavimo gerinimas. Turint omenyje santykius, svarbu suteikti klientams kuo geresnę aptarnavimo patirtį. Todėl nepriekaištingas aptarnavimas kiekvieną kartą tampa esminiu dalyku (Dyché, 2001). Technologijos padeda kompanijoms bendrauti su klientais personaliniame lygyje, kuris yra svarbus susipažįstant su klientais bei išsiaiškinant jų poreikius (Peppers, Rogers, 2004). Susilietimo taškai, kurie yra tikrieji bendravimo būdai tarp kompanijų ir klientų, gali būti skambučių centrai, internetas, el. paštas, pardavimai, tiesioginė rinkodara, telemarketingo operacijos, reklamos, faksas, parduotuvės ir terminalai (Chen, Popovich, 2003). Kiekvieną kartą kai kompanija ir klientas bendrauja, kompanija turi galimybę sužinoti kliento poreikius ir organizacijos reikšmę klientui (Peppers, Rogers, 2004).

Klientams esant svarbiausiu CRM veiksmu, Brown (2000) ragina, kad nuo momento kai gauname klientą, darytume viską ką galime, kad išlaikytume jį ir darytume verslą su juo. Iš to galima suprasti, kad padidėjęs klientų pasitenkinimas turi didelę reikšmę klientų lojalumui ir išlaikymui, kurie veda prie pelningumo ir pastovaus pajamų šaltinio.

Nors pirmoji internetinių puslapių banga buvo kompanijos bukletas tinkle, svarbu, kad kompanijos suteiktų daugiau paslaugų tinkle. Prieiga prie interneto suteikia klientams skirtingas susisiekimo su kompanija alternatyvas, viena iš jų yra el. paštas (Bradshaw, Brash, 2001). Sands (2003) aiškina kaip svarbu mažoms ir vidutinėms įmonėms pakeisti savo požiūrį nuo statinio bukletų į dinaminį puslapį, jeigu jie nori tapti orientuoti į klientą, kas yra didelis žingsnis į sėkmę.

1.3 Klientų aptarnavimas

Versle labai svarbūs yra organizacijos ir klientų sąlyčio taškai. Tai vadinamas klientų aptarnavimas. Tai svarbiausias matmuo, formuojantis klientų nuomonę apie organizaciją.

Klientų gauta patirtis, kuri išvysto juose lojalumą yra naujausias ir sunkiausias mūšis, su kuriuo verslas yra susidūręs. Šiandien tai yra pats svarbiausias dalykas versle. Pagal Shaw ir Ivens (2002) gerus klientų išpūdžius galima suteikti remiantis septyniomis filosofijomis:

- Pripažinti sėkmingą kliento patirtį kaip ilgalaikį konkurencinį pranašumą.
- Sėkminga kliento patirtis yra kuriama pastoviai duodant klientui tai ko nori jo emocinės ir psichologinės viltys.
- Sėkminga kliento patirtis yra laikoma atsižvelgiant į planuotų emocijų gavimą.
- Sėkminga kliento patirtis yra pasiekama per įkvepiančią lyderystę, kuriančią aukštesnę organizacijos kultūrą ir darančią darbuotojus laimingesnius.
- Sėkminga klientų patirtis yra kuriama iš išorės į vidų daugiau, nei iš vidaus į išorę.
- Sėkminga klientų patirtis yra pajamas generuojantis dalykas ir gali reikšmingai sumažinti išlaidas.
- Sėkminga klientų patirtis yra susieta su prekės ženklu.

Šios septynios tezės sėkmingai klientų patirčiai puoselėti tampa uždaru ratu, paremdamos viena kitą (Smith, Wheeler, 2002).

Vienintelis būdas sukurti pozityvią klientų patirtį yra turint puikų balansą ir integraciją tarp procesų (produktų ir paslaugų kūrimas), aplinkybių (aplinkos, kurioje patirtis yra formuojama) ir darbuotojų (žmonių, kurie formuoja organizacijos įvaizdį tarp klientų). Šių trijų veiksmų integracija ir balansas turi būti suderinti su puikaus aptarnavimo siekiais (Disney Institute, 2001). Shaw ir Ivens (2002) teigia jog, vienas iš aspektų formuojančių klientų patirtį yra lyderystė. Church (1995) taip pat pabrėžia ypatingą ryšį tarp lyderio pozicijos ir gero klientų aptarnavimo bei gero organizacijos funkcionavimo. Darbuotojų savarankiškumo įgalinimas turi didelę reikšmę klientų pasitenkinimo reitingui. Autoriai teigia, kad darbuotojai elgsis su klientais tinkamiau, kai jie bus paskatinti charizmatiško lyderio, kuris turi gebėjimą perduoti savo stiprią motyvaciją bei entuziazmą.

Klientų aptarnavimas yra stipriai susijęs su klientų pasitenkinimu, kuris po to išaugina klientų lojalumą ir ilgalaikį pelningumą (Szymanski, Henard, 2001). Kiekvienas bendravimo atvejis prisideda prie kliento nuomonės apie organizaciją ir suteikia organizacijai daugiau žinių apie klientų poreikius (Bruening, 2001).

Efektyvus klientų aptarnavimas turi tokius aspektus kaip standartizuotas aptarnavimas, išsamus atsakymas, aptarnavimo standartų bei garantijų suderinimas, atsakymas laiku, tiksli informacija, bei

aptarnavimas prieš, per ir po pirkimo (Scott, 2001). Sėkmingi verslai siūlo geresnius produktus, tačiau kai produktai ir kainos yra panašios, klientų aptarnavimas yra lemiamas faktorius (McKenna, 1991).

Nepaisant didžiulių pastangų ir investicijų į klientų aptarnavimą ir į santykių su klientais rinkodarą, daug įmonių susiduria su mažėjančiu klientų pasitenkinimu (Karimi et al., 2001). Efektyvus ir veiksmingas klientų aptarnavimas dažnai nesiejamas su praktiniais dalykais, tokiais kaip pelningumas, aiškus bendravimas, strateginis planavimas, savipagalbos technologijos ir apmokyti klientų aptarnavimo darbuotojai. Be to, klientų aptarnavimo skyrius gali būti pelno centras labiau nei išlaidų centras, kadangi jis gali pritraukti, skatinti bei sulaikyti vartotojus (Bruening, 2001).

Verslo klišė „vartotojas visada teisus“ yra klaidinga. Koncentruojantis į per daug reikalaujančius ar nepelningus klientus, resursai yra nukreipiami nuo svarbesnių klientų. Kompanijos įveikia šią problemą komunikuodamos su klientais aiškiai ir pilnai, taip pat įvertindamos investicijų grąžą kiekvienam klientui (Adler, 2001).

Pareto principas arba 80/20 taisyklė sako, jog 80 procentų visų verslo pardavimų yra sukuriama 20 procentų klientų, tačiau ir 80 procentų išlaidų yra padaroma 20 procentų klientų, greičiausiai ne tų, kurie sukuria didžiąją dalį pelno (Christopher et al., 2002).

Informacinės technologijos padeda įvertinti investicijų grąžą ir suteikia įmonėms klientų aptarnavimo privalumą. Technologijos, kaip interaktyvios balso atsakymo sistemos, kalbos atpažinimo, kompiuterio-telefono integracijos, žiniatinklis, internetiniai pokalbiai ir elektroninis paštas suteikia naujų kanalų klientų aptarnavimui. Technologijų planavimas, turėtų papildyti strateginį planavimą, kadangi technologijos įtakoja klientų aptarnavimą, kainuoja pinigus ir turi apribojimų (Karimi et al., 2001).

Kompanijos internetinis puslapis ar elektroninio pašto adresas, nėra pakankamas efektyviam klientų aptarnavimui, kadangi ne visi klientai turi interneto prieigą arba pageidauja kalbėti tiesiogiai su asmeniu (Bruening, 2001). Dar daugiau, klientai tikisi patikimumo, jausmingumo ir jautrumo iš klientų aptarnavimo technologijų (Zeithaml, Bitner, 2000). Elektroninis klientų aptarnavimas šiandien nepateisina šitų lūkesčių. Klientų aptarnavimas elektroniniu paštu gali būti labiausiai paplitusio skurdaus elektroninio aptarnavimo pavyzdys (Zeithaml, 2002).

1.3.1 Klientų aptarnavimo kokybė

Vien suprasti, jog klientų aptarnavimas yra svarbus dalykas organizacijai neužtenka. Reikia turėti priemonių jam išmatuoti, bei, pastoviai matuojant, stebėti kitimą. Matavimui įgalinti reikia nusistatyti, kas tai yra aptarnavimo kokybė, bei kas ją lemia.

Kokybės supratimas ilgainiui plėtojosi nuo produkto kokybės, per proceso kokybę ir sistemų kokybę, iki organizacinės bei ryšių su aplinkiniais kokybės. Tendencija nuo organizacinės kokybės

prie santykių su klientais kokybės yra žingsnis nuo vidaus stebėjimo (vidaus vadybos sistemos plėtojimas) prie suinteresuotų asmenų organizacijos išorėje. Tuo pačiu metu yra tendencija teikti daugiau dėmesio klientams dėl dviejų priežasčių. Pirmoji, paslaugos tapo svarbesnės išsivysčiusioje visuomenėje ir klientų vaidmuo yra žinomesnis paslaugose. Antra, stiprūs santykiai su klientais tampa vienintelis būdas varžytis su konkurentais (Dale, 2003).

Klientų aptarnavimo kokybė yra išreiškiama klientų pasitenkinimu. Orientacija į klientą visuomet buvo kokybės vadybos bazinis dalykas. Padidintas dėmesys kokybės vadybai per pastaruosius du dešimtmečius, privertė teikti daugiau dėmesio klientų pasitenkinimui užtikrinti. Dale (2003) pabrėžią klientų pasitenkinimo reikšmę. Autorius išskiria įvairias priežastis kodėl klientų pasitenkinimas toks svarbus. Tos priežastys:

- Patenkintas klientas perka daugiau ir tampa lojalus.
- Patenkintas klientas perka papildomus produktus ir paslaugas.
- Patenkintas klientas skleidžia teigiamą nuomonę aplinkiniams apie organizaciją.
- Patenkintas klientas mažiau kreipia dėmesio į konkurentų pasiūlymus.
- Patenkintas klientas pateikia daugiau idėjų ir pasiūlymų.
- Patenkintas klientas kainuoja mažiau, nes klientas jau turi ryšį su kompanija, ir kai kurie procesai bendraujant jau gali būti standartizuoti.

Šiomis dienomis tapo labai svarbi orientacija į klientą. Norint išlaikyti atitinkamą klientų aptarnavimo lygį, būtina matuoti klientų gaunamą pasitenkinimą. Dažnai naudojamas klientų pasitenkinimo matavimas apklausomis, tačiau yra ir radikaliai skirtingų būdų aptarnavimo kokybei matuoti. Organizacijos gali pasinaudoti slaptojo pirkėjo metodu, kuriame gerai apmokyti asmenys besielgiantys kaip eiliniai klientai, tačiau stebintys kiekvieną gaunamo aptarnavimo žingsnį. Anketos apžvalgos tipas susitelkia daugiausia ties vidutinėmis vertėmis apibūdžiant kliento pasitenkinimą. Ilgainiui vidutinės vertės dažnai būna minimalios ir neatspindi kaip organizacija sugeba susitvarkyti. Todėl, atrodo labai naudinga sujungti kitus metodus su apžvalga, pavyzdžiui kraštutinumų matavimas (gera ir bloga paslaugos kokybė) per kritinių situacijų analizę ar per slaptojo pirkėjo metodą (Wilson, 1998).

Grönroos (1984) siūlė tris paslaugos kokybės dimensijas:

- Techninė kokybė – tai yra, ką gauna aptarnaujamas klientas. Tai dažnai gali būti matuojama paties vartotojo.
- Funkcinė kokybė – tai kaip aptarnavimas yra atliekamas. Tai yra psichologinis bendravimas tarp pardavėjo ir pirkėjo, suprantamas labai subjektyviai. Įtraukiami tokie elementai: darbuotojo požiūris ir elgesys, darbuotojo ir kliento tarpusavio ryšiai, darbuotojų santykiai, personalo išvaizda ir asmeniškumai, personalo nusiteikimas aptarnavimui, aptarnavimo pasiekiamumas klientui bei personalo prieinamumas.

- Organizacijos įvaizdis – tai yra kaip klientas supranta organizaciją. Supratimas yra formuojamas iš techninės bei funkcinės kokybės, kurios labai įtakoja paslaugos suvokimą.

Kokybiškas aptarnavimas gali būti laikomas „gerai jaučiuosi“ faktorius, kuris yra suvokiamas kliento kai jis yra aptarnaujamas. Aukštos kokybės klientų aptarnavimu įmonė gali parodyti, kad jai tikrai yra svarbūs klientai. Parasuraman et al. (1988) sukūrė modelį pavadinimu SERVQUAL, kuriame teigiama, jog klientai vertina aptarnavimo kokybę pagal tokius kriterijus:

- Materialiniai dalykai – fiziniai dalykai, įranga ir personalo išvaizda.
- Patikimumas – galimybė išpildyti pažadus laiku ir tinkamai.
- Jautrumas – noras padėti klientui ir suteikti greitą aptarnavimą.
- Užtikrintumas – darbuotojų žinios ir mandagumas, bei jų sugebėjimas suteikti pasitikėjimą.
- Supratimas – rūpinimasis, individualizuotas dėmesys klientams.

Aptarnavimo kokybė gali būti suprasta kaip geriausios organizacijos pastangos, kurios pateisina klientų lūkesčius, ir patenkina juos įvairiose situacijose, teikiant aptarnavimą (Chakrabarty, 2006). Aptarnavimo kokybė teigiamai įtakoja klientų pasitenkinimą, kuris savo ruožtu lemia pagerintą organizacijos veikimą (Lee, Hwan, 2005). Teikiant aukštą aptarnavimo kokybę galima gauti privalumus kaip padidinta rinkos dalis, pajamos, pardavimai ir pelningumas (Parasuraman et al., 1988).

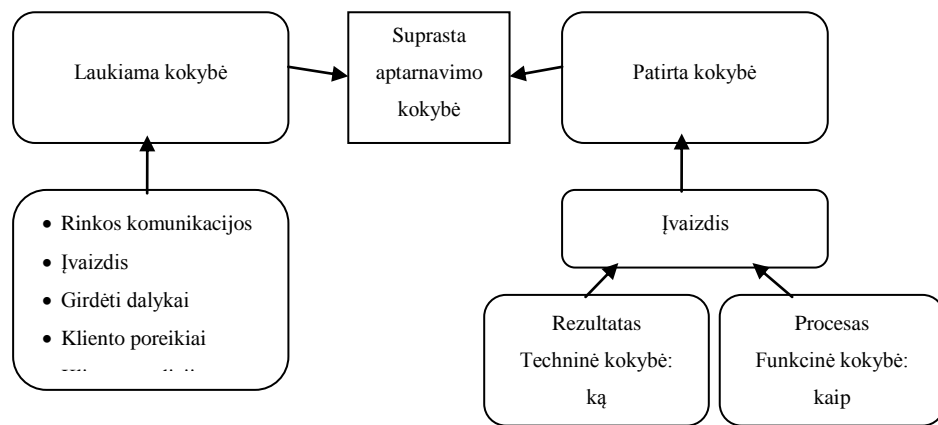
Aptarnavimo kokybės suvokimas įtakoja klientų elgesį, jie teikia rekomendacijas ir teigiamus atsiliepimus apie aptarnavimą (Boulding et al., 1993). Todėl organizacijos dirba sunkiai ir teikia daug reikšmės aptarnavimo kokybei, kad strategiškai užkariautų rinkos dalį (Parasuraman et al., 1988).

1.3.1.1 Aptarnavimo kokybės modeliai

Žymesni ir daugelyje literatūros šaltinių sutinkami keturi pagrindiniai aptarnavimo kokybės modeliai. Tai Grönroos sukurtas modelis, Zeithaml GAP modelis, Kano modelis bei SERVQUAL modelis. Pastarasis aprašytas anksčiau.

- **Grönroos suprastos aptarnavimo kokybės modelis**

Grönroos (2001) suprastos aptarnavimo kokybės modelyje (žiūr. 3 pav.) laukiama kokybė yra funkcija, kurios kintamieji yra rinkodara, įvaizdis, girdėti dalykai, klientų poreikiai bei jų erudicija. Patirtos kokybės dedamosios dalys yra techninė kokybė bei funkcinė kokybė. Autorius parodo atotrūkio tarp laukiamos kokybės bei patirtos kokybės egzistavimą. Modelis turi praktinę reikšmę, kadangi parodo faktorius, kurie įtakoja atotrūkio abiejuose galuose esančius veiksnius. Matoma, kad pardavėjas gali įtakoti abi puses – labiausiai ribodamas klientų viltis.



Šaltinis: Grönroos, 2001, p. 150 ir 152

3 pav. Grönroos suprastos aptarnavimo kokybės modelis

Christopher et al. (1991) siūlo formulę paslaugos kokybei matuoti:

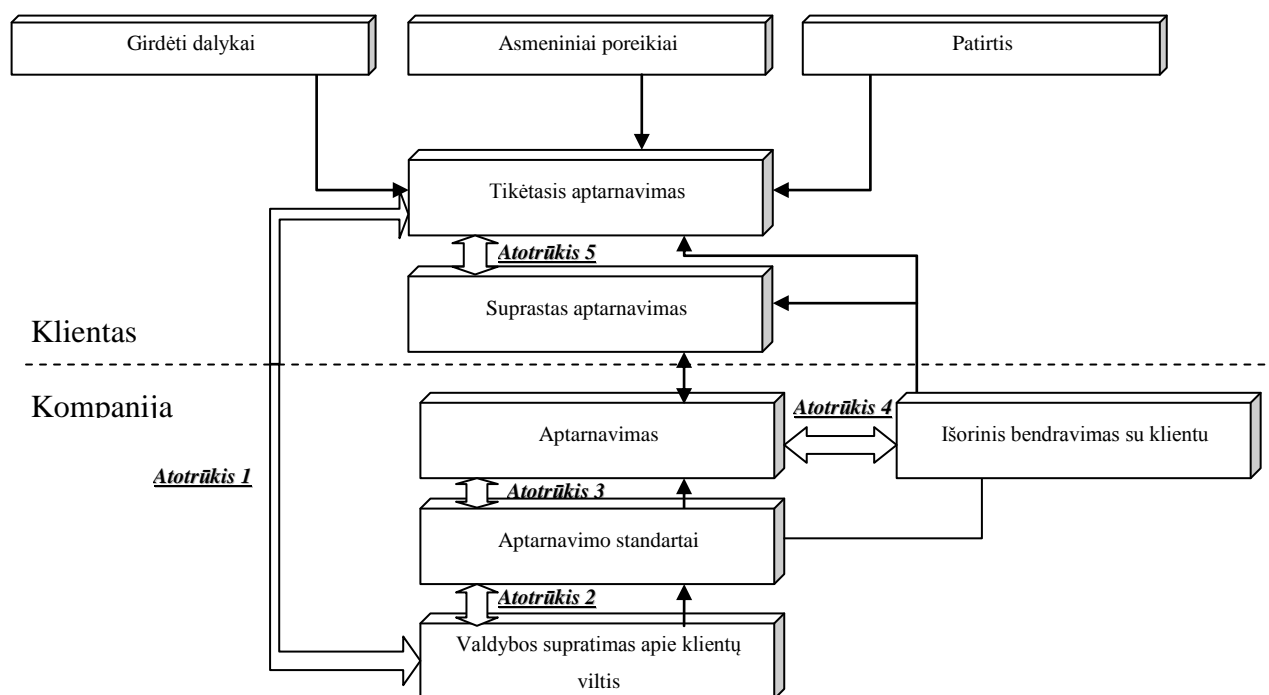
$$\text{Paslaugos kokybė} = \frac{\text{Suprasta kokybė} * 100}{\text{Norėta kokybė}}$$

Pagal šią formulę, bet koks rezultatas žemesnis nei 100 procentų yra skaitomas kaip paslaugos kokybės nebuvimas. Paslaugos kokybės iššūkis paprastas: reikia duoti klientui tai ko jis tikisi.

- **GAP modelis**

4 paveikslėlyje matomas Parasuraman et al. (1985) sukurtas aptarnavimo kokybės GAP modelis. Modelis rodo integruotą kompanijos ir kliento bendravimo vaizdą. Šis modelis yra pagrįstas ankstesnių darbų analizėmis. Šitas modelis yra panašus į Grönroos modelį, kadangi atotrūkis pažymėtas numeriu 5, skirtumas tarp suprasto aptarnavimo ir aptarnavimo, kurio tikėtasi, yra aptariamas abiejuose modeliuose. Kaip ir Grönroos modelyje, taip ir čia laukiamos aptarnavimo kokybės funkcijos kintamieji yra girdėti dalykai, kliento patirtis, kliento poreikiai bei rinkodara. GAP modelis plačiau nagrinėja atotrūkius tarp dalykų vienodumo.

Atotrūkis 1 atsiranda dėl sekančių problemų: netinkama rinkos tyrimų orientacija, gilesnės komunikacijos trūkumas, nepakankamas dėmesys santykiams su klientais. Atotrūkis 2 kyla dėl šių problemų: klientų aptarnavimo standartų nebuvimas, netinkamas vadovavimas aptarnavimui, skurdus aptarnavimo planas. Trečiojo atotrūkio priežastys yra nestandartiniai klientų poreikiai, pasiūlos ir paklausos nesutapimas bei žmogiškųjų išteklių politikos trūkumai. Pagrindas, kodėl atsiranda ketvirtasis atotrūkis yra neefektyvus vilčių klientams suteikimo mechanizmas, neadekvati komunikacija bei pažadų netesėjimas.



Šaltinis: Parasuraman et al., 1985, p. 45 ir 50

4 pav. GAP aptarnavimo kokybės modelis

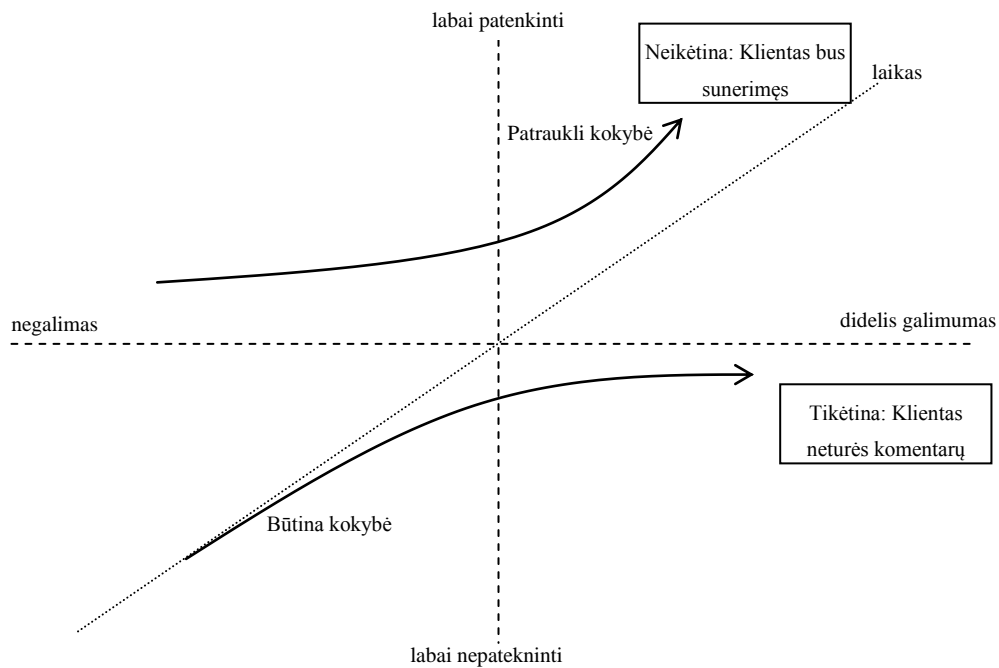
Modelis rodo rinkodaros, verslo lyderystės bei žmogiškųjų išteklių svarbą valdant aptarnavimo kokybę.

- **Kano dviejų faktorių modelis**

1984 metais profesorius Kano pristatė dviejų faktorių kokybės modelį žinomą kaip Kano kreivė (žiūr. 5 pav.). Kreivė rodo skirtumą tarp būtinos ir patrauklios kokybės elementų. Vertikali ašis žymi klientų pasitenkinimą nuo labai nepasitenkinusio iki labai patenkinto. Horizontali ašis atspindi kokybės egzistavimą, nuo visiško kokybės nebuvimo iki jos pilno buvimo. Trečioji ašis žymi laiką, per kurį pasiekiamas kokybės bei klientų pasitenkinimo derinys.

Būtina kokybė yra elementas, kurio klientas tikisi kaip savaime suprantamo. Jei jo nėra klientas bus paprasčiausiai nusivylęs. Tai yra minimalus priimtinas standartas. Pavyzdžiui jei klientas skambina į skambučių centrą, jis tikisi greito žmogaus ragelio pakėlimo, jei to nėra klientas tampa labai nepatenkintas. Kita vertus jei ragelis bus pakeltas greitai, klientas nepagirs, jog geras aptarnavimas, nes tai yra savaime suprantamas standartas.

Patraukli kokybė yra produkto ar paslaugos aspektas, kuris yra aukščiau už klientų viltis. Jei naujas kokybiškas dalykas duoda klientams naudą, kurios jie nori, klientas bus sujaudintas, jei tos naudos nebus, klientas neturės priekaištų. Pavyzdžiui siuntų kompanijų suteikiama paslauga sekti siuntas internetu. Jei kitos kompanijos neturi tokios paslaugos, klientas tai matys kaip konkurencinį pranašumą.



Šaltinis: Kano et al., 1984, p. 39 ir 48

5 pav. Kano kreivė

Kompanijos turi nusistatyti būtinos kokybės standartus. Jie užpildys atotrūkį tarp kliento tikėtiosios ir suprastos aptarnavimo kokybės. Suteikdamos patrauklią kokybę kompanijos parodys klientams, kad jos yra geresnės už konkurentus.

Kano modelio stiprybė yra, kad jis parodo aspektus, kurie reikalingi išlikti rinkoje bei įgyti pranašumą, kai tuo tarpu kiti modeliai orientuojasi tik į būtiną kokybę. Tačiau Kano nepateikia būdų kokybei išmatuoti, nei sureikšmina kokybės kitimą per laiko vienetą.

1.3.2 Slapto pirkėjo metodas

Vienas iš objektyvių būdų išmatuoti aptarnavimo kokybę yra slapto pirkėjo metodas. Ne veltui yra sakoma, kad geriausias būdas suprasti kitą žmogų, šiuo atveju klientą, yra atsidurti jo batuose. Todėl, geriausias būdas matuoti aptarnavimo kokybę yra pačiam patirti ją bei įvertinti pagal stropiai nustatytus kriterijus.

Kaip apibrėžia Wilson (2001), slapto pirkėjo metodas yra stebėjimo dalyvaujant forma, kai tyrėjas priverčia aptarnaujantį personalą manyti, kad jie aptarnauja esamą ar potencialų klientą. Aptarnaujančio personalo stebėjimas yra labai svarbus, nes 90 procentų nepatenkintų klientų nusigręžia nuo organizacijos dėl neatidumo, bei nemandagių darbuotojų (Semenak, 2005).

Kitaip nei kliento pasitenkinimo apklausoje, slaptojo pirkėjo metodas labiau naudojamas matuoti pačiam procesui, nei paslaugos kokybei. Dėmesys skiriamas aptarnavimo patirčiai, koncentruojantis

ties veiksmais ir procedūromis, kurie yra arba jų trūksta, labiau nei renkant nuomones apie aptarnavimo patirtį. Paslaugų kompanijos teigia, kad klientų pasitenkinimo anketos nesuteikia pakankamai detalizuotos informacijos, kad vadovai galėtų identifikuoti ir ištaisyti silpnąsias vietas aptarnavime. Klientas neatsimena aptarnavimo detalių, jis gali pateikti tik bendrą aptarnavimo įspūdį (Wilson, 2001).

Aptarnavimo vadovai pabrėžia, kad klientų pasitenkinimo lygis išlieka sąlyginai statiškas, ir todėl anketos nesuteikia pakankamos informacijos darbuotojų paskatinimui. Jei organizacija kontaktuoja su klientais, valdyba tikisi, jog tai bus daroma laikantis aptarnavimo standartų, todėl atsiranda poreikis matuoti aptarnavimo atitikimo standartams lygį. Slapto pirkėjo metodas suteikia tokią galimybę, nes jis labiau linkęs išanalizuoti faktus, o ne suvokimą. Šie faktai gali būti susiję su paprastomis užklausomis, pirkimų bei sandorių dalykų, tokių kaip suskambėjimų skaičius iki ragelio pakėlimo, eilės ilgis ar aptarnaujančio personalo pasisveikinimo forma (Wilson, 2001).

Slapto pirkėjo metodas gali būti naudojamas įvairiems dalykams. Daugeliu atvejų tikslas yra išmatuoti kliento aptarnavimo kokybę. Slapto pirkėjo metodas taip pat gali būti naudojamas konkurentų aptarnavimui ištirti. Kiti slapto pirkėjo metodo panaudojimai:

- Matuoti mokymo programos naudingumą (Morrison et al., 1997);
- Matuoti ar klientai yra toleruojami vienodai (pvz. rasės, lyties diskriminacijos požiūriu) (Morrall, 1994).

Svarbus slapto pirkėjo metodo privalumas yra matavimo kokybė. Slapti svečiai yra gerai apmokyti bei žino visus procesus, ir turi gebėjimą pastebėti visus kritinius atvejus. Pirmasis žingsnis į slaptojo pirkėjo metodo taikymą yra tikslų apibrėžimas. Tikslai turi būti aiškūs ir naudojami kaip vertinimo lentelė. Daugeliu atveju geriau padaryti keletą apsilankymų pas tą patį tiriamąjį per laiko tarpą. Tai sumažins specialių situacijų efektą, taipogi parodys kaip gerėja aptarnavimas lyginant su praėjusiais kartais. Kitas žingsnis taikant slaptojo pirkėjo metodą yra duomenų rinkimas. Asmuo, kuris atlieka slaptojo pirkėjo vaidmenį turi būti nepriklausomas, kritiškas, objektyvus bei anonimiškas. Paskutinis žingsnis taikant slaptojo pirkėjo tyrimo metodą yra rezultatų atskleidimas (Leeds, 1992).

Daug publikacijų buvo išleista slaptojo pirkėjo tematika. Van der Wiele (2005) ir kiti slaptojo pirkėjo metodo literatūrą kategorizuoja taip:

- *Bankų*: daug publikacijų yra prieinamų apie slaptojo pirkėjo metodo pritaikymą bankinėse sistemose.
- *Turizmas*: slaptojo pirkėjo metodas yra naudingas instrumentas aplinkose kaip viešbučiai, kelionių agentūros.
- *Premijavimo sistemos*: kaip santykis tarp slaptojo pirkėjo įvertinimo ir premijavimo. Slaptojo pirkėjo pateiktos išvados įtakoja premijų dydį ir pan.
- *Rinkodara*: galima rasti publikacijų su reikalavimais slaptojo pirkėjo metodui įgyvendinti.

1.4 Elektroninis klientų aptarnavimas

Atsiradus naujoms technologijoms, atsirado ir nauji būdai klientams kontaktuoti su organizacija. Todėl įmonės turi pasinaudoti to teikiama nauda ir aptarnauti klientus, jiems patogiausiais kanalais.

Priklausomai nuo verslo strategijų, kurių siekia organizacija, skiriasi ir klientų aptarnavimo vaidmuo. Įmonėms, kurios siekia pagerinti klientų aptarnavimo procesą, internetas suteikia galimybes sumažinti išlaidas klientų aptarnavimui, tuo pačiu ir gerinant santykius su klientais (Zeithaml, 2002).

Didinant tinklu paremtų technologijų naudojimą, klientams yra suteikiama daugiau būdų aptarnavimui gauti (Armistead, Kiely, 2003). Pasak McGaughey (2003), šiandienos klientas nesitiki aukšto aptarnavimo lygio, jis jo reikalauja. Klientai tinkle tikisi surasti informaciją apie produktus ir paslaugas, jų prieinamumą, kainas ir užsakymą, apmokėjimą, užsakymo stebėjimą, įsigijimą ir pristatymą, taip pat aptarnavimą po pardavimo (Soh et al., 1997).

Žiniatinklis, internetiniai pokalbiai, forumai, el. formos ir el. paštas yra pagrindiniai elektroninio klientų aptarnavimo įrankiai.

1.4.1 Elektroninio klientų aptarnavimo kokybė

Kaip ir klientų aptarnavime tradiciniais kanalais taip ir elektroniniais kanalais, kokybiškas aptarnavimas yra būtinybė. Žmonėms vis labiau išnaudojant technologijų teikiamas galimybes, bendravimas su organizacijomis elektroniniais kanalais taip pat auga. Todėl labai svarbu, būti pasiruošus aptarnauti elektronines užklausas kokybiškai.

Pradžioje, kompanijos gali sau leisti elektroninio pašto adresą klientų aptarnavimui. Tolimesnė elektroninio aptarnavimo plėtra įtraukia statinį internetinį puslapį, pridėdant elektroninį paštą ar elektroninės užklauso formą. Naudojamas firminis interneto adresas, bei firminis elektroninio pašto adresas. Firminiai adresai yra lengviau įsimenami, nei kitų tiekėjų (Hanson, 2000) bei suteikia daugiau pasitikėjimo kompanija. Studija parodė, jog naudojant firminį elektroninio pašto adresą vyksta sklandesnis klientų aptarnavimas elektroniniu paštu (Murphy, Tan, 2003).

Elektroninio pašto adresai, internetiniai puslapiai bei firminis žymėjimas internete rodo pirmuosius žingsnius elektroninio aptarnavimo link. Veikiančio internetinio puslapio neišlaikymas ar neatsakymas į elektroninius laiškus rodo skurdų elektroninio aptarnavimo egzistavimą, ar jo visišką nebuvimą. Kompanijos dažnai pasidaro pradinius elektroninio klientų aptarnavimo elementus, elektroninį paštą bei internetinį puslapį, tačiau jų neatnauja ir neaptarnauja. Tai gali būti dėl populiarėjančio vartojimo efekto („bandos efekto“, autoriaus pastaba) arba bijojimo būti kitokiems (Srinivasan et al., 2002).

Kadangi elektroninės erdvės naudojimas plinta visame pasaulyje, rinkodaros kompanijos bando įgauti konkurencinį pranašumą bendraudamos su klientais internetu. Tos kompanijos naudoja internetą bendravimo su klientais pakėlimui į kitą lygį, parduoti daugiau produktų ir paslaugų per alternatyvų kanalą, bei sumažinti bendravimo su klientais kaštus. Labiausiai patyrusios bei sėkmingai veikiančios įmonės, kurios naudoja internetines technologijas bendravimui su klientais pradeda suprasti, kad pagrindiniai faktoriai nėra pats internetinių paslaugų naudojimas ar maži kaštai, bet tiekiamo aptarnavimo kokybė. Pakartotinių pirkimų paskatinimui bei lojalių klientų rato plėtimui kompanijos turi sutelkti dėmesį į elektroninį aptarnavimą t.y. į visus kontaktavimo atvejus su klientu prieš, per ir po sandėrio. To pasiekimui vadovai turi atsakyti į sekančius klausimus:

- Kas yra geras aptarnavimas internetu?
- Koks yra fundamentalus tobulo elektroninio aptarnavimo pagrindas?
- Kaip gali elektroninio aptarnavimo kokybė būti aprašyta, išmatuota bei pasiekta?
- Kokių veiksnių reikia imtis, kad pasiektume aukštą elektroninio aptarnavimo kokybę?
- Kokios technologijos patenkins klientų norus aptarnavimui internetu?

Didelė dalis kompanijų neatsakinėja aukštos kokybės elektroniniais laiškas, nes tiesiog nesupranta ko reikia vartotojams (Zeithaml, 2002).

Kalbėdamas apie klientų aptarnavimo kokybę iš įmonių vykdančių elektroninę komerciją Zeithaml (2002) išskiria 7 kintamuosius, kurie grupuojami į dvi grupes: pagrindinė elektroninių paslaugų kokybės grupė ir atstatomoji paslaugų grupė. Pagrindinę grupę sudaro:

- *Efektivumas* – galimybė klientui patekti į internetinį puslapį, gauti norimą informaciją apie produktą ar paslaugą, bei naršyti su minimaliomis pastangomis.
- *Išpildymas* – pažadų tesėjimas, turėti prekių ir pristatyti jas laiku.
- *Patikimumas* – tai internetinio puslapio tinkamas techninis funkcionavimas.
- *Privatumas* – užtikrinimas, surinkti vartotojų duomenys nėra niekur viešinami ar dalijami.

Tai pavadinta pagrindine grupe, nes tai yra pagrindiniai dalykai, kurių nori vartotojas pirksdamas internete.

Kai klientai susiduria su problemomis ar bando gauti atsakymus, jiems nebėra įdomūs kiti aptarnavimo kokybės požymiai. Tuomet reikalingi kiti trys kintamieji, kurie sudaro atstatomąją grupę. Tai yra:

- *Reagavimas* – kompanijos gebėjimas pateikti tinkamą informaciją kai problema atsiranda.
- *Kompensacijos* – kompanijos pinigų gražinimo politika.
- *Aptarnavimo kanalai* – galimybė klientams kalbėti su gyvu asmeniu.

Duncan (2002) išskiria keletą elementų, kurie yra reikalingi geram klientų aptarnavimui tinkle:

- **Išsami ir lengva naudojimui informacija tinklapyje.** Aiškus ir paprastas tinklapis suteikia lengvą priėjimą prie dažnai užduodamų klausimų sąrašo, kuris atsako į galimus klientų klausimus iš kart. Labiau išvystyti puslapiai dažniausiai turi paieškos funkciją, kuri minimizuoja paieškos laiką.
- **Pritaikomi produktai ir paslaugos.** Klientams suteikiama galimybė susikurti produktus ir paslaugas, kokių jie nori. Tokie lengvai naudojami tinklapiai suteikia vartotojams reikalingas funkcijas.
- **Žmogaus sąveika.** Suteikiant žmonėms greitas ir lengvas priemones gauti informacijos padedant aptarnaujančiam personalui. Šita informacija gali būti gaunama nemokamu telefono numeriu, el. paštu ar internetiniais pokalbiais.

Duncan (2002) rašo, kad yra keletas faktorių įtakančių aptarnavimo kokybę. Jie yra:

- **Pasiekiamumas.** Yra daug galimybių kaip pagerinti klientų pasitenkinimą. Vienas iš būdų yra pasiūlyti įvairių būdų susisiekti su kompanija, pvz. nemokamas telefono numeris, faksas, el. pašto adresas arba pateikiant tradicinio pašto adresą, kad klientai galėtų atsiųsti laišką.
- **Produkto žinojimas.** Kompetencija yra dalykas, kuris sukuria arba sunaikina kompaniją. Todėl kompanijai reikia turėti gerai apmokytus darbuotojus. Mokėjimas atsakyti į klientų klausimus yra dalykas, kuris prideda vertės organizacijai taip pat kaip ir suteikia pasitikėjimo reikalingo išlikimui viršuje. Žinojimas kaip atsakyti į klientų klausimus yra gero klientų aptarnavimo požymis.
- **Požiūris ir elgesys.** Kompanijos atstovavimui turi būti atrinkti tinkami darbuotojai. Jie turi būti linksmi, pozityvaus požiūrio, profesionalūs, lankstūs, patikimi, mokantys išklaudyti ir suprantantys. Bendravimas su klientais nėra lengviausia užduotis, nes klientai su nusiskundimais dažniausiai kreipiasi nepagarbiu gynybiniu tonu, kuris gali peraugti į puolimą jei su klientu dirba nekvalifikuotas atstovas.
- **Reagavimas.** Darbuotojai turi būti gerai apmokyti, kad priimtų tinkamus sprendimus tinkamu laiku. Per laiką darbuotojas susiduria su situacijomis kai reikia nuspręsti ar prarasti klientą, ar organizacijai prisiimti nuostolius. Darbuotojų mokymas būti pasiruošusiems situacijose kai nepritaikomos taisyklės. Bendros darbuotojų nuostatos ir instinktai gali būti raktas į sėkmę. Tinkamas reagavimas gali sukurti ilgalaikius santykius su klientais, išvengiant nuostolių ir blogų atsiliepimų.

1.4.2 Klientų aptarnavimas elektroniniu paštu

Vienas iš būdų klientams pasiekti organizaciją elektroniniu kanalu yra el. paštas. Tai turbūt patogiausia ir populiariausia šių dienų bendravimo su organizacijomis priemonė. Kadangi taip svarbu tinkamai aptarnauti klientus, tinkamų atsakymų davimas el. paštu yra neatsiejamas dalykas nuo gerų santykių su klientais palaikymo ir tuo pačiu jų išlaikymo bei potencialių pritraukimo.

Jau daugiau nei pusę amžiaus, mokslininkai studijavo inovacijų įsisavinimą. Šitas planuotas ir kartu spontaniškas įsisavinimas yra procesas, kai laikui bėgant inovacija yra naudojama konkrečiu kanalu tarp socialinės sistemos narių (Rogers, 1995). Dvi pagrindinės šios idėjos kryptys yra paplitimas tarp individų ir paplitimas tarp organizacijų. Kuomet individai gali laisvai rinktis inovacijas, organizacijos nusprendžia aukščiausiam lygmenyje arba bendrai. Tokie faktoriai kaip lyderio charakteristika bei vidinė ar išorinė struktūra įtakoja organizacijos inovatyvumą (Srinivasan et al., 2002).

Organizaciniai tyrėjai siekia plačiau ištirti inovacijų asimiliavimą. Populiarėjančio judėjimo efektas (Fichman, 2000), kilmė, amžius, dydis, tipas, strateginė kryptis bei inovacijų aprėptis yra dalykai glaudžiai susiję su inovacijų įsisavinimu (Soutar et al., 2000).

Išoriniai faktoriai taip pat įtakoja naujovių įsisavinimą organizacijose. Baimė būti kitokiu arba veikti žemiau vidutinio lygio dažnai verčia kompanijas diegti naujas technologijas, netgi tada kai pelningumas yra neaiškus (Srinivasan et al., 2002).

Su populiarėjančio naudojimo efektu yra susijęs naudojamų technologijų įsisavinimas. Technologijų paplitimas organizacijose tęsiasi nuo žinojimo apie inovaciją iki sėkmingo technologijos įliejimo į organizacinę bei vadybinę darbo sistemas (Fichman, 2000).

Technologijos suteikia naujas veikimo galimybes naujoms rinkoms ir komunikacijos būdams. Taip pat, kaip internetas gali būti vaizduojamas kaip informacijos super greitkelis, taip elektroninis paštas gali būti laikomas elektroninės komunikacijos pagrindas (Rudnick, 1996). Šitas modelis sugriauna laiko ir vietos barjerus, kadangi technologijos bei jomis besinaudojantys asmenys gali bendrauti tarpusavyje, bet kurioje pasaulio vietoje realiu laiku. Kadangi internetinio bendravimo procesas klesti ir yra sparčiai plėtojamas, technologinis pagrindas elektroniniam bendravimui paskatins jo naudojimą kaip verslo-vartotojo komunikacijos priemonę. Elektroninio pašto terminas yra apibrėžtas kaip kompiuteriu paremtas pranešimas, kuris gali būti elektroniškai paveiktas, išsaugotas, sujungtas su kita informacija bei apsikeistas tarp kompiuterių (Turban et al., 1999). Tai vienas iš lengviausių būdų suteikti klientams informaciją apie produktus ir paslaugas. Klientams ne visada reikia pasiekti kompaniją visą parą, tačiau jiems reikia tikėti, kad gali sulaukti dėmesio, bet kuriuo paros metu. Suteikiant aukščiausios kokybės klientų aptarnavimą elektroniniu paštu yra vienas iš būdų pasiekti šį tikslą (Holden et al., 2008).

Elektroninis paštas tarnauja kaip gyvybiškai svarbus instrumentas verslo-kliento bendravime, paskutiniaisiais metais (Feinberg, Kadam, 2002). Adam (2002) elektroninį paštą suprato kaip komunikacijos priemonę, kuri pakeitė žmonių darbą radikaliausiai. Jis veikia bei susilieja su kitais dalykais. Dar daugiau, Ingham (2003) teigia, kad elektroninis paštas pakeitė kiekvieno mąstymą ir darbą su aplinkiniais. Todėl tai nebėra tik komunikacijos procesas, tai tapo verslo dalis.

Kadangi klientai pereina nuo telefoninio prie elektroninio pašto bendravimo formos, kompanijos vis labiau naudoja elektroninį paštą klientų aptarnavimui (Yang et al., 2001). Nors pasiektas technologijos naudingumas skiriasi įmonėse (Srinivasan et al., 2002), elektroninio pašto atributai yra patikimumas, jautrumas, prieiga, asmeniškumas, patogumas, bendradarbiavimas, minimalūs kaštai, greitesnis bendravimo greitis nei įprastu paštu, bei manipuliacija (Marinova et al., 2002).

Elektroninis paštas yra pagrindinis klientų aptarnavimo bei santykių su klientais įrankis (Newell, 2000), tačiau įmonės susiduria su praktinėmis problemomis naudojant elektroninį paštą, o skurdus elektroninis aptarnavimas atrodo lyg norma. Klientų pasitenkinimas yra svarbus aspektas santykių rinkodarai tinkle (Bauer et al., 2002), tačiau organizacijos užtrunka dienas laiškam atsakyti, nesugeba suprasti problemos, pateikia tik telefono numerį arba visai neatsako (Murphy, Tan, 2003). Vartotojai tinkle gali lengvai „spragtelėti kitur“ pas konkurentus (Singh, 2002).

Šiandienos, daugiau reikalaujantys ir labiau išprusę, vartotojai tikisi tinkamo elektroninio aptarnavimo. Kadangi elektroninis paštas yra verslo susirašinėjimas, atsakymai klientams turi būti mandagūs ir prasidėti asmeniniu pasisveikinimu bei atitinkama pabaiga su siuntėjo vardu, kontaktine informacija ir pareigomis (Singh, 2002). Organizacijos turi išvystyti strategijas greitam, dažnam ir jautriam aptarnavimui elektroniniu paštu (Bertagnoli, 2001). Dvi strategijos yra koncentravimasis į egzistuojančius klientus ir greitas atsakymas filtruojant užklausas, paruošiant automatinius atsakymus bei persiunčiant laiškus atitinkamam darbuotojui (Sinha, 1999).

Integruojant elektroninio pašto valdymo programinę įrangą su jau egzistuojančiomis klientų aptarnavimo sistemomis gali sumažinti elektroninio klientų aptarnavimo išlaidas ir padidinti jautrumą (Anton, 2000). Šitai integracijai yra reikalingas nepastovus balansas tarp asmeninio ir automatizuoto elektroninio pašto. Automatizacija yra greitesnė, tačiau dažnai ignoroja kliento asmeninius norus, kai tuo tarpu rankinis atsakymas yra imlus darbuotojo laikui (Zemke, Connellan, 2001).

Mokslinėje literatūroje yra aprašyti, mokslininkų atlikti tyrimai apie klientų aptarnavimą el. paštu. Daugiausia tyrimai yra atliekami vienos verslo šakos įmonėse. Šitas darbas orientuojasi į plataus profilio įmones. Konkrečiau į visos šalies organizacijas, su tikslu patikrinti kiek profesionaliai yra atsakinėjama klientams el. paštu.

Nguyen, Murphy ir Olaru (2003) savo tyrime apie elektroninį klientų aptarnavimą Australijos versluose vertina bendrą priemonių klientams aptarnauti elektroniniais kanalais stovį.

Visas tyrimas susideda iš dviejų dalių. Analizuojama el. dabartis – tai yra kokios elektroninės priemonės klientų aptarnavimui turimos, neatsižvelgiant ar jos funkcionalios. Iš pradžių jie įvertina internetinio puslapio funkcionalumą. Žiūri ar puslapis visai egzistuoja, ir ar jis yra veikiantis. Kaip lengvai vartotojas gali surasti informaciją. Žiūrima ar naudojamas firminis internetinis adresas.

Antroji tyrimo dalis yra el. atsakomumas. Šioje dalyje yra tiriama kaip turimos elektroninio klientų aptarnavimo priemonės funkcionuoja, ar jos panaudojamos. Jei puslapyje randama užklausa forma, ji yra užpildoma ir žiūrima ar sulaukiama atsakymo. Išsamiausiai yra išanalizuotas el. pašto panaudojimas, atsakymų kokybiškumas. Yra siunčiamas testinis el. laiškas ir analizuojami atsakymai.

Murphy ir Tan (2003) tyrime apie Singapūro kelionių agentus, kaip jie aptarnauja klientus el. paštu. Tyrimas orientuotas į vieną verslo šaką. Siunčiamas testinis el. laiškas daug kelionių agentų su užklausa apie kelionę, ir vertinama gautus atsakymus pagal jų turinį bei atsakymo laiką.

Frey et al. (2002) darbe apie Šveicarijos viešbučių klientų aptarnavimą el. paštu iškelia daug hipotezių, kurias tikrina iš gautų atsakymų į testinį laišką. Metodas labai panašus į anksčiau aprašytų darbų metodus.

Visuose darbuose klientų aptarnavimui el. paštu matavimui yra siunčiamas testinis el. laiškas ir vertinami gauti atsakymai. Murphy yra visų paminėtų darbų bendraautorius, todėl galima teigti, kad jis, kaip ir Zeithaml, specializavosi į klientų aptarnavimą elektroniniais kanalais kokybės gerinimą. Lietuvos autoriai klientų aptarnavimą elektroniniais kanalais nagrinėja minimaliai.

2. KLIENTŲ APTARNAVIMO ELEKTRONIŲ PAŠTU LIETUVOJE TYRIMAS

Šioje dalyje atliekamas tyrimas apie Lietuvos įmonių naudojimąsi interneto teikiamomis galimybėmis verslui plėtoti, bei išlikti konkurencingiems. Pirmame poskyryje aprašomas tyrimo instrumentarijus. Sekančiame poskyryje nagrinėjama dabartinė interneto panaudojimo situacija Lietuvoje bei kitose Europos šalyse. Viena iš priežasčių, kodėl imami Europos šalių duomenys, yra kad ne visų Lietuvos įmonių klientai yra Lietuvoje. Be to bendram vaizdui susidaryti Europos kontekste toks palyginimas labai tinkamas. Tolesniame poskyryje pateikiami atlikto klientų aptarnavimo tyrimo rezultatai bei hipotezės tikrinimas.

Skyriaus tikslas yra apžvelgti interneto panaudojimo paplitimą Lietuvoje bei empiriniais duomenimis išmatuoti klientų aptarnavimo elektroniniu paštu situaciją Lietuvoje.

2.1 Empirinio tyrimo metodologija ir organizavimas

Šioje dalyje aptariami metodai skirti įvertinti klientų aptarnavimo kokybę. Koncentruojamasi į klientų aptarnavimą elektroniniu paštu. Pateikiami skirtingų autorių metodai kokybei nustatyti. Poskyri sudaro kelios dalys, skirtos duomenų rinkimo metodui aprašyti, imties pasirinkimo problemoms.

Poskyrio tikslas susisteminti bei aprašyti elektroninio klientų aptarnavimo tyrimo metodus bei matavimo skalę, kuria galima kokybiškai bei kiekybiškai įvertinti aptarnavimo kokybę elektroniniu paštu.

Tyrimo etapai. Kaip jau teorinėje dalyje rašyta, yra keli atlikti darbai analizuojantys klientų aptarnavimą el. paštu. Šitas modelis remsis nagrinėtais darbais.

Metodo esmė:

- Surinkti atitinkamą kiekį įmonių kontaktų, kuriems bus siunčiamas testinis el. laiškas;
- Išsiųsti užklauso laišką visoms atrinktoms įmonėms el. paštu;
- Sulaukus galutinio gavimo termino (dvi savaitės), visus gautus atsakymus užregistruoti duomenų bazėje;
- Gautus laiškus įvertinti pagal kriterijus (atsakymo laikas, pasisveikinimas, atsakymas ir t.t.), kiekvienam iš kriterijų priskiriant skaitinę reikšmę;
- Naudojant statistinę programinę įrangą paskaičiuoti statistinius koeficientus (vidurkius, koreliacija ir pan.);
- Apdoroti gautus rezultatus, suvesti juos į lenteles bei grafikus vaizdžiam pateikimui, ir apibūdinti juos;

- Pateikti vertinimus susijusius su hipotezės tenkinimu arba netenkinimu;
- Padaryti tyrimo išvadas bei pasiūlymus tolimesniems tyrimams;

Kadangi darbo tema yra klientų aptarnavimas el. paštu Lietuvos įmonėse, tai tiriamieji yra Lietuvoje veikiančios įmonės. VĮ Registrų centro duomenis Lietuvoje 2009 metų paskutiniame ketvirtyje veikė 180652 neišregistruoti ūkio subjektai. Surinkti duomenis iš aibės, kuri atspindėtų visą populiaciją būtų gan sudėtinga. Vienas dalykas, kad tai būtų daug laiko reikalaujantis darbas. Kita priežastis, nes nėra tikslų duomenų, kiek Lietuvos įmonių turi elektroninį paštą. Be to darbo apimtis bei darbo atlikimo laikas riboja išsamaus tyrimo galimybę. Todėl šitame darbe yra pasirinkta mažesnė imtis, kuri pagal teorinius reikalavimus atspindės tik tiriamos imties duomenis, o ne visos populiacijos. Ir šituo atveju, kai pasirinkta aibė statistiškai neatspindi visos populiacijos, manau, galima daryti pagrįstas išvadas dėl klientų aptarnavimo gerinimo elektroniniais kanalais. Surinkta iš viso 300 įmonių el. pašto adresų.

Tiriamieji parinkti iš įmonių katalogo internete (imones.lt) bei iš pačių įmonių internetinių puslapių. Iš tokių skilčių kaip: Susisiekite su mumis, Kontaktai ir pan. Kompanijos pasirinktos neatsižvelgiant į jų dydį, amžių, finansinę situaciją. Parinktos įmonės atspindi įvairiausių požymių organizacijas.

Duomenų rinkimas. Pirmasis tyrimo žingsnis yra duomenų rinkimas. Šiuo atveju reikėjo surinkti adresatus, kam bus išsiųsti testiniai el. laišakai. Tyrimas yra paremtas testinių el. laiškų siuntimu ir gautų atsakymų analizavimu. Laiškų siuntimui pasirinktos darbo dienos. Laiškai buvo išsiųsti trečiadienį, ketvirtadienį ir penktadienį iš ryto. Kasdien siunčiant po 100 laiškų skirtingoms kompanijoms. Laiškai siųsti tarp standartinės darbo pradžios (8:00 val.) ir pietų pertraukos (12:00 val.), kad kompanijos turėtų galimybę dar kitos dienos ryte, arba po savaitgalio atsakyti į laišką ir patekti į 24 valandų atsakymo intervalą. Iš viso išsiųsta 300 laiškų. Į adreso laukelį buvo įvedamas vienos įmonės el. pašto adresas, o visų kitų adresai įkeliami į nematomo gavėjo adreso laukelį.

Duomenų rinkimui naudotas slaptojo pirkėjo metodas, aprašytas teorinėje dalyje. Vienas iš dalykų privalomas taikant šį metodą yra anonimiškumas, kuris ir buvo išlaikomas neatskleidžiant siuntėjo tapatybės, bei laiško paskirties.

Sukurta nauja Gmail.com pašto dėžutė, iš kurios buvo siunčiamas laiškas. Laiškas buvo pasirašytas tik vardu ir pirmąją pavardės raide. Neprisistatyta pilna pavarde, nes autorius dirba klientų aptarnavimo srityje ir dažnai tenka rašyti laiškus įmonėms Lietuvoje pasirašant vardu ir pavarde, todėl gavėjai galėjo atpažinti siuntėją, ir taip įtakojami kažkokių veiksmų iškreipti tyrimo duomenis. Siųstas testinis laiškas pateiktas 1 priede.

Atsakymo laiškų buvo laukiama dvi savaites, po to tai jau dažniausiai būna nebe aktualu.

Siunčiamas laiškas, turi būti kuo paprastesnis, reikėjo sugalvoti neutralų klausimą, kurį galėtų atsakyti bet kuri įmonė.

Priežastys kodėl įmonės galėjo sąmoningai neatsakyti į laišką:

- Galėjo pamatyti, jog gavėjo adresas nesutampa su jų adresu ir tiesiog ignoruoti laišką, manydami, jog jis skirtas ne jiems.
- Tiesiog pamanyti, kad tai blogos žinios ir neatsakinėti į laišką.
- El. pašto dėžutė yra pasikeitus, o senosios niekas nebepriziūri, nors ji dar egzistuoja.

Atsakymų vertinimo kriterijai pasirinkti pagal mokslinėje literatūroje išnagrinėtų panašių tyrimų vertinimo kriterijus. Kai kurie vertinimo kriterijai nėra priklausantys nuo atsakymo turinio, tai yra firminis el. pašto adresas, įmonės įkūrimo data.

Gautų atsakymų kokybiškumui tikrinti naudojami autorių Voss (2000), Strauss ir Hill (2001), Heuchan ir kt. (2001), Yang ir kt. (2001), Singh (2002), Zemke ir Connellan (2001), Murphy ir kt. (2003), Schultz (2002) pasiūlyti vertinimo kriterijai:

- *Atsakė per 24 val.* Ar atsakymas buvo gautas per mažiau nei 24 valandas? Kadangi klientai darosi vis aktyvesni tinkle, organizacijos turi būti įgalios suteikti jiems 24/7 klientų aptarnavimą, kad išliktų konkurencingi. Tai įtraukia ir el. pašto panaudojimą, antra vertus šita paslauga neturėtų būti teikiama, jei atsakymo greitis yra nedidelis. Teigiama, kad nė vienas tinklo klientas neturėtų laukti el. pašto atsakymo ilgiau nei 24 valandas (Duncan, 2002).
- *Malonus pasisveikinimas.* Ar pradėdant laišką naudojami žodeliai „Gerb.“ „P.“ ir jų variacijos? Pasisveikinimai kaip „Laba diena“ ar „Sveiki“ nelaikomi malonaus pasisveikinimo kriterijų išpildančiais atvejais.
- *Kreipėsi į klientą vardu.* Ar kreipėsi į recipientą vardu? Žmonės dažniausiai didžiuojasi savo vardu, ir jaučiasi pamaloninti kai tarnautojas pavadina juos vardu (Timm, 2002).
- *Padėkojo už laišką.* Ar siuntėjas padėkojo už gautą laišką klientui? Klientams žodžio „ačiū“ niekada nebus per daug. Reikia naudotis kiekviena galimybe padėkoti klientui. Tai paskatina klientą pasijusti pripažintu ir vertinamu, tai du galingiausi ir reikalingi jausmai, bet kuriam žmogui (Schneider, 2002).
- *Atsakė į klausimą.* Ar suprato ir teisingai atsakė į užduotą klausimą?
- *Pateikė papildomos informacijos.* Ar pateikė papildomos informacijos recipientui? Jei atsakyme bus pasiūlomas alternatyvus informacijos pateikimo būdas arba bus nurodoma, kad informacija bus perduota atsakingam asmeniui, tai užskaitoma kaip papildoma informacija.
- *Pabaigė laišką mandagiai.* Ar laišką pabaigė mandagiai, tokiais žodžiais kaip „Pagarbiai“, „Geros dienos“ ir pan.?
- *Prisistatė pilnu vardu.* Ar pabaigoje identifikavo laiško autorių? Ar prisistatė pilnai, vardu ir pavarde?
- *Parašė pareigas.* Ar parašė kokias pareigas asmuo užima įmonėje?

- *Identifikavo įmonę.* Ar paminėjo kokią įmonę atstovauja?

Darbo autoriaus siūlomas vertinimo kriterijus:

- *Firminis el. pašto adresas.* Tai reiškia, ar įmonė naudojami savo firminiu domeno vardu, bei turi nuosavą el. pašto adreso galūnę. Firminis el. paštas skatina klientų pasitikėjimą kompanija.

Kiekvienam kriterijui yra priskiriamas vienas taškas. Maksimalus galimas taškų skaičius yra 11.

Hipotezės tikrinimui bus žiūrima bendras surinktų taškų skaičiaus vidurkis.

Gana sunku suformuluoti kokybinio tyrimo vertinimo skalę, todėl naudojama Lietuvos švietimo sistemoje taikoma dešimtbalė skalė, su jos interpretacija į kokybinę skalę (žiūr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kiekybinių ir kokybinių vertinimo kriterijų susiejimas

Kiekybinis kriterijus	Kokybinis kriterijus	Procentinė išraiška
10	Puikiai	100 %
9	Labai gerai	≥ 90 %
8	Gerai	≥ 80 %
7	Vidutiniškai	≥ 70 %
6	Patenkinamai	≥ 60 %
5	Silpnai	≥ 50 %
4,3,2,1	Nepatenkinamai	< 50 %

Šaltinis: Švietimo ir mokslo ministerija, 2009

Hipotezės pagrindimas. Hipotezė – Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai aptarnauja klientus elektroniniu paštu. Galima matuoti daugybės įvairių kriterijų kokybiškumą, tačiau šiam darbui reikalinga bendra situacija, todėl imamas visų kriterijų vidurkio vertinimas. Darbo tikslas yra patikrinti ar hipotezė pasitvirtina, ir jei ji nėra pagrindžiama, pateikti metodinius nurodymus kaip būtų galima pagerinti situaciją.

Duomenų apdorojimas. Gauti duomenys susistemunami duomenų bazėje, naudojant Microsoft Access programą. Susisteminti duomenys perkeliama į Microsoft Excel programą tolimesniems skaičiavimams. Galutiniai rezultatai gaunami pasitelkiant Microsoft Excel bei Eviews programų statistinėmis funkcijomis.

Įmonės, kurios atsakė gavo trumpą laišką su informaciją apie atliktą tyrimą, bei trumpas išvadas su metodiniais nurodymais kokybiškam klientų aptaravimui elektroniniu paštu.

2.2 Interneto naudojimas Lietuvoje

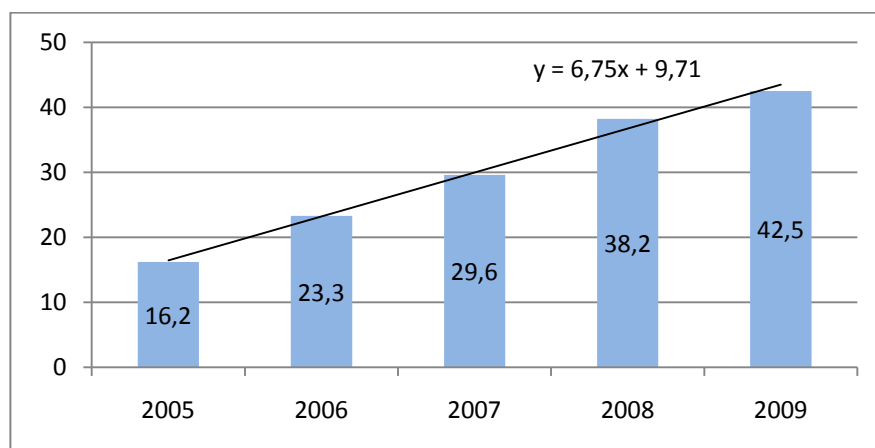
Infrastruktūra yra labai svarbus dalykas veikloms vykti. Internetas yra terpė, kurioje el. paštas operuoja. Visų pirma turi būti įvertinta terpė, kurioje el. paštas yra siunčiamas. Reikia įvertinti ar namų vartotojai – potencialūs klientai, pakankamai naudojami internetu bei el. paštu. Be to reikia nustatyti

kaip paplitęs bei kiek pasiekiamas internetas yra įmonėse. Kadangi elektroninė erdvė labai įtakoja globalizacijos mastus, Lietuvos atvejis yra pateikiamas Europos kontekste.

2.2.1 Privačių asmenų naudojimas internetinėmis technologijomis

Privatūs asmenys gali naudotis internetu ne tik namie, darbe, bibliotekoje, bet ir kitur, todėl vien namų ūkių interneto panaudojimas pilnai neatspindėtų realių duomenų. Asmenų interneto naudojimą reikia apžvelgti, nes pagrindiniai bei labiausiai reikalaujantys priežiūros įmonių klientai yra privatūs asmenys. Todėl reikia ištirti ar vartotojai turi priėjimą prie klientų aptarnavimo elektroninio kanalo bei jo naudojimo dažnumo.

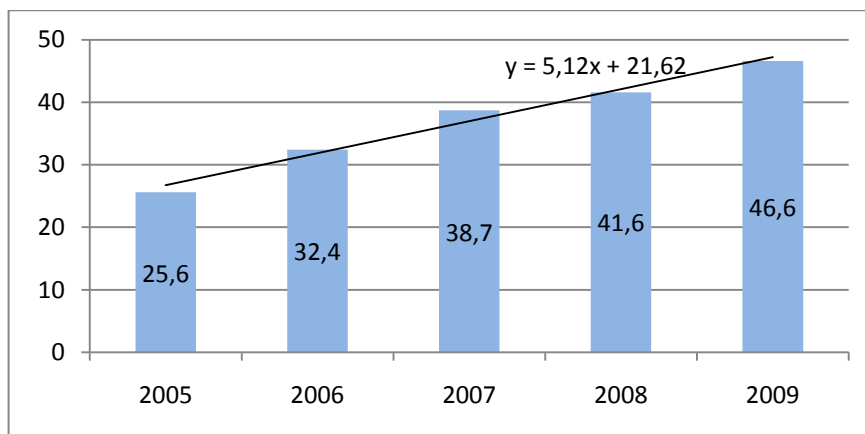
6 paveikslėlyje matome procentus apklaustųjų, kurie naudojami internetu kasdien. Tai procentas apklaustųjų, kurie naudojami internetu įvairiems tikslams. El. laiškų skaitymui, naujienų skaitymui, bilietų pirkimui ir pan. Augimas matomas akivaizdus - 6,75 procento kasmet. Tokiu augimu, kitais metais kasdien naudojančių internetą asmenų skaičius pasieks beveik 50 procentų. Tai reiškia, kad beveik kas antras Lietuvos 16 – 74 metų amžiaus privatus asmuo naudosis internetu kasdien. Toks rodiklių augimas pranašauja ateitį internetiniams sprendimams. Vienas iš jų klientų aptarnavimo dalinis perkėlimas į internetinę erdvę.



Šaltinis: Statistikos departamentas, 2009. Autoriaus skaičiavimai.

6 pav. Lietuvos privatūs asmenys (16-74 metų), kurie naudojami internetu kasdien. Procentais.

Kaip rodo 7 paveikslėlis, vis daugiau 16 – 74 metų amžiaus privačių asmenų kasmet naudojami el. paštu. Duomenys yra apskaičiuoti remiantis kiekvienų metų pirmojo ketvirčio duomenimis. 2009 metų pirmą ketvirtį 46,6 procentų apklaustųjų naudojami el. paštu. Pagal apskaičiuotą kilimo lygtį matome, jog kasmet naudojančių el. pašta padaugėja apie 5,12 procento. Tai reiškia, kad jau kitais metais privačių asmenų besinaudojančių el. paštu skaičius turėti būti didesnis nei 50 procentų.

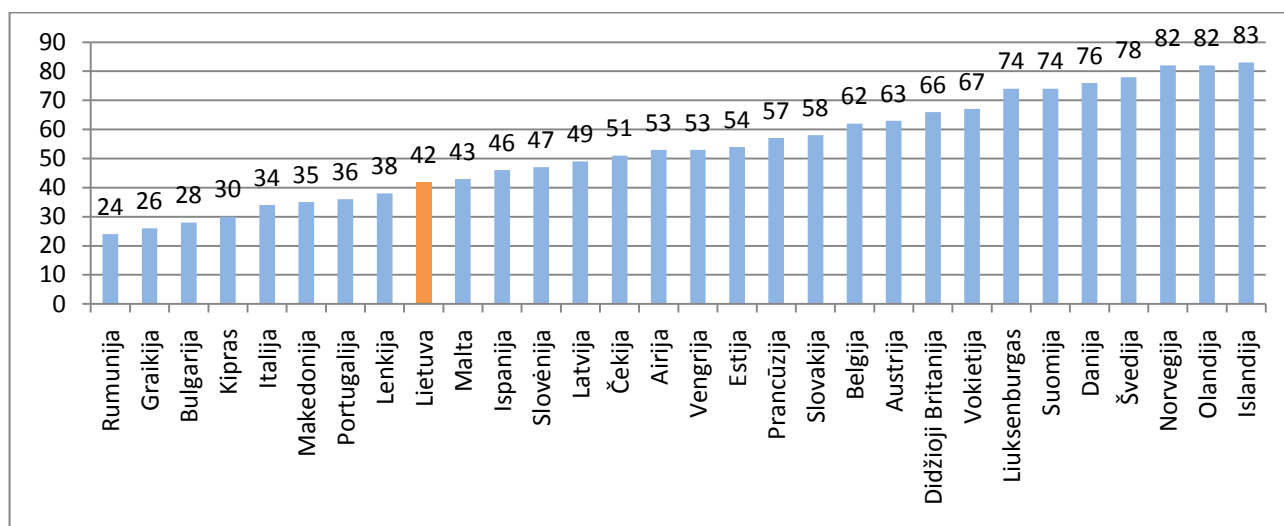


Šaltinis: Statistikos departamentas, 2009. Autoriaus skaičiavimai.

7 pav. Lietuvos privatūs asmenys (16 - 74 metų), kurie siuntė bei gavo el. laiškus. Procentais.

Kadangi asmuo negali egzistuoti be visuomenės, taip ir šalis negali gyvuoti be kitų šalių. Todėl Lietuvos el. pašto naudojimas yra lyginamas su kitomis Europos šalimis.

8 paveikslėlyje pateikti Europos šalių duomenys apie privačių asmenų el. pašto naudojimą. Kaip matome Lietuva tikrai nėra iš pirmaujančių šalių Europoje, kur privatūs asmenys naudojami el. pašto teikiamais privalumais. Lietuva nepatenka į labiau naudojančių šalių pusę. Baltijos šalys lenkia Lietuvą. Latvija – 7 procentais, Estija – 12 procentų.

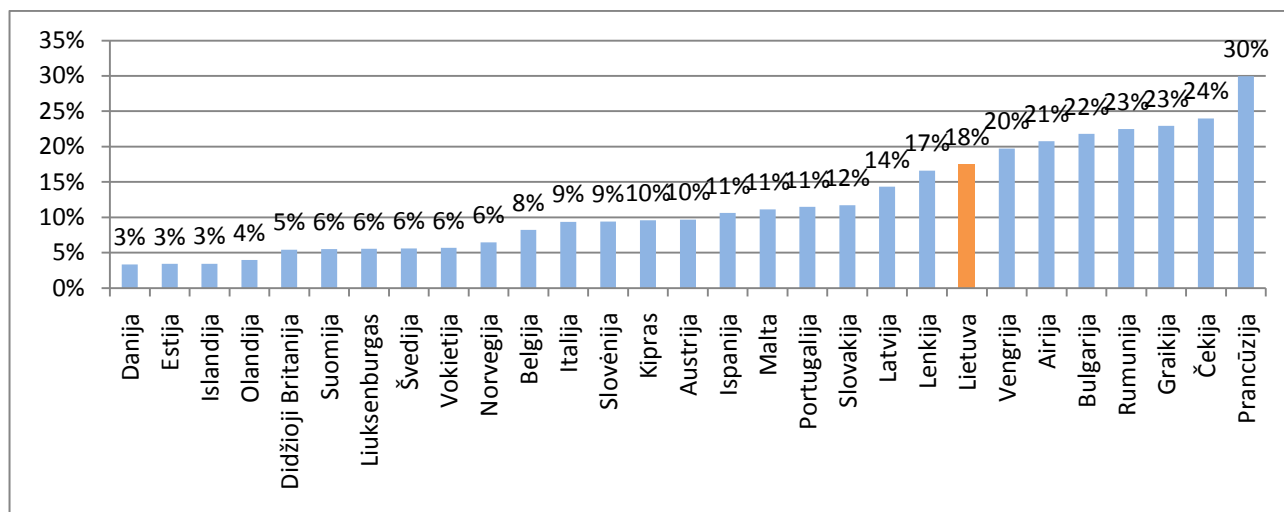


Šaltinis: Eurostat, 2009

8 pav. 2008 metų privačių asmenų (16 - 74 metų) el. pašto naudojimas Europos šalyse.

Tačiau kai žiūrime į metinio pokyčio grafiką (žiūr. 9 pav.), Lietuva patenka tarp labiausiai besivystančių šitoje srityje valstybių. Šioje kategorijoje Lietuvos rodiklis yra vidutiniškai 18 procentų padaugėjančių el. pašto naudotojų kasmet, kai tuo tarpu Latvija turi 14 procentų, o Estija 3 procentus. Bendras visų šalių vidutinio pokyčio vidurkis yra 12 procentų. Lietuvai lenkiant privačių asmenų el.

pašto naudojimosi Europos vidurkj, galime teigti, jog el. pašto reikšmė Lietuvos visuomenėje vis sparčiai auga.



Šaltinis: Eurostat, 2009. Autoriaus skaičiavimai.

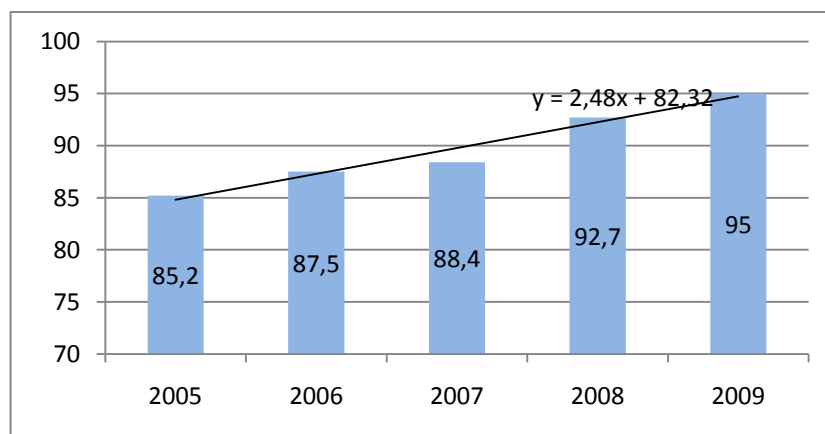
9 pav. 2005 - 2008 metų privačių asmenų el. pašto vartojimo metinių pakitimų vidurkis.

2.2.2 Interneto naudojimas verslo struktūrose

Visos įmonės, kurios orientuojasi į klientus, supranta interneto svarbą. Labai svarbu turėti kiek įmanoma daugiau alternatyvių būdų, klientams bendrauti su įmone. Tuo labiau, kad elektroninis būdas yra patogesnis ir pigesnis, kas įmonėms yra ypač svarbu.

Interneto naudojimas įmonėse svarbus ne tik klientų aptarnavimo kanalui, bet ir užklausų bei pasiūlymų teikimui kitoms įmonėms.

Iš 10 paveikslėlio matome, jog Lietuvos verslo struktūros supranta interneto reikšmę šių dienų rinkoje.



Šaltinis: Statistikos departamentas, 2009.

10 pav. Interneto prieiga Lietuvos įmonėse 2005 – 2009 metų laikotarpiu.

2009 metų pirmąjį ketvirtį Lietuvoje interneto prieigą turėjo 95 procentai įmonių. Atvaizduojamu laikotarpiu metinis interneto vartojimo Lietuvos įmonėse prieaugis buvo 2,48 procentai per metus.

Kaip matome iš atliktos infrastruktūros analizės, terpė el. paštui yra greitai vystoma, ir jau pasiekusi tokią stadiją, kai įmonėms reikia pradėti rūpintis klientų aptarnavimu el. paštu.

2.3 Eksperimentinio tyrimo rezultatai

Poskyrio tikslas yra apibendrinti atlikto tyrimo rezultatus. Pradžioje pateikiami bendri rezultatai, atspindintys Lietuvos įmonių klientų aptarnavimą elektroniniu paštu. Toliau tiriama hipotezė.

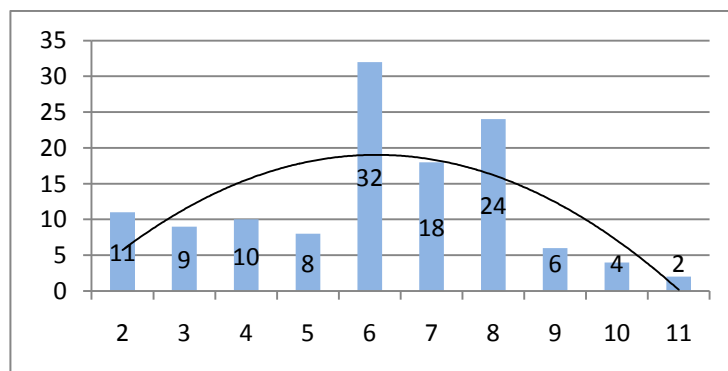
Iš 300 išsiųstų laiškų, iš karto buvo gauti 55 automatiškai sugeneruoti atsakymai, kad laiškai nepasiekė gavėjų. Taigi 245 laiškai teoriškai pasiekė gavėjus. Per dvi savaites buvo gauti 124 atsakymai. Tai sudaro 50,61% laiškų pasiekusių recipientą. Antroje lentelėje matome visą išsiųstų ir gautų laiškų statistiką. Iš visų siųstų laiškų sulaukta 41,3 procentų atsakymų. Tai tikrai nemažas atsakomumo lygis.

2 lentelė. Suvestinė gautų atsakymų lentelė

	Atsakymų	Nepasiekė gavėjo	Neatsakė	Iš viso
Vienetai	124	55	121	300
Procentai	41,3 %	18,3 %	40,3 %	100 %

Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

Atsakymų kokybės įvertinimo pasiskirstymas pagal surinktų taškų sumą, kaip matoma 11 paveikslėlyje sudaro natūralųjį skirstinį, kurio kairysis šonas yra per daug iškilęs. Per daug laiškų yra žemiausios kokybės, todėl skirstinys turi labiau koncentruotis viduryje bei labiau į dešinę. Tai reiškia, kad dar labai dažnai įmonės neišpildo reikalingų kokybės aspektų. Nesiorientuoja į kliento pasitenkinimą.



Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

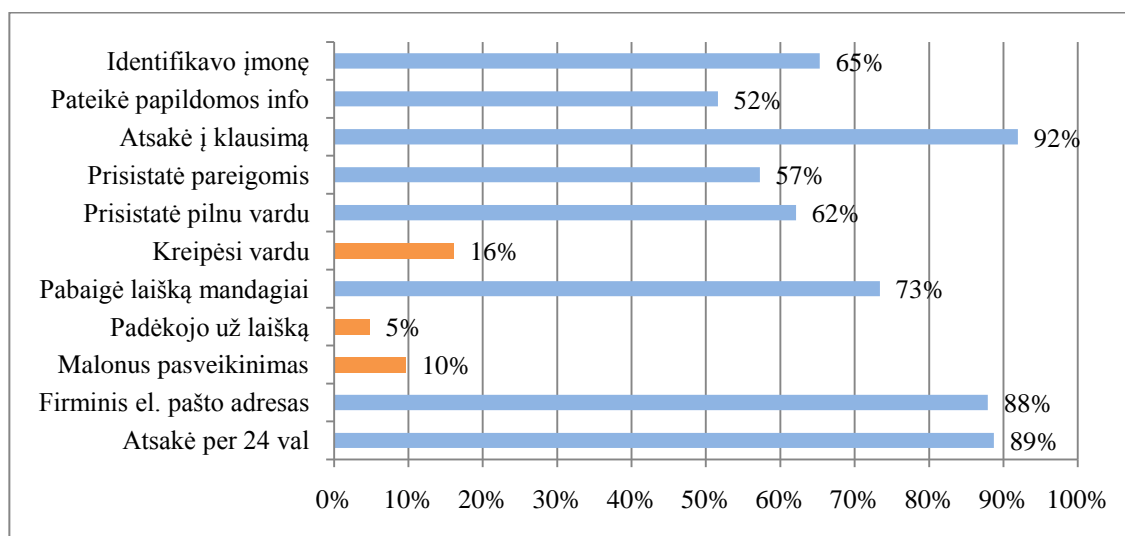
11 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal surinktų taškų sumą.

12 paveikslėlyje matome, kad labiausiai nemėgstamas kokybiško laiško atributas yra padėka už laišką. Tik 5 procentai siuntėjų padėkojo už gautą laišką. Tai rodo, kad tiriamos Lietuvos įmonės nėra pasirengusios ar linkusios tobulinti savo veiklos pagal klientų atsiliepimus. Ar bent jau neišreiškia skatinančio padėti dėkingumo už tai.

Antrasis mažiausiai pasitaikantis atributas – tai malonus pasisveikinimas. Tik 10 procentų laiškų sutinkamas malonus pasisveikinimas rodo, jog įmonės vertina savo klientus kaip lygius, ar net kaip žemesnės klasės atstovus. Toks išpūdis, kad įmonė įsivaizduoja, kad ji yra reikalinga klientui labiau, nei jai klientas. O tai nerodo orientacijos į klientą. Dauguma laiškų buvo pradėti žodžiais „Laba diena“ arba „Sveiki“.

Trečiasis rečiausias atributas rastas laiškuose yra kreipimasis vardu. Lietuvos įmonės nemėgsta į klientą kreiptis vardu. Nesuprantama kaip svarbu yra suasmeninti laišką. Kreipimasis vardu suteikia klientui pasitikėjimo, laiškas tampa unikaliu, ne šiaip sistemos sugeneruotu.

Visi kiti kriterijai buvo sutikti daugiau nei 50 procentų laiškų. Todėl anksčiau paminėtus tris kriterijus reiktų labiausiai akcentuoti.



Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

12 pav. Vertinimo kriterijų atitikimas laiškuose.

Labiausiai vyravęs atributas – tai atsakymas į klausimą, sutinkamas 92 procentų laiškų. Svarbiausia el. pašto paskirtis atsakyti į klausimą per daug dėmesio nekreipiant į kitus laiško atributus. Matosi, kad Lietuvos įmonėse vyrauja praktiškumas, jei yra klausimas tai svarbiausia pateikiamas atsakymas, o dėl kliento pasitenkinimo nėra galvojama. Suprantama, klientui svarbiausias dalykas yra atsakymas, tačiau kai pateikiamas tik atsakymas, laiškas nebūna pilnavertiškas, ir jaučiama asmeniškumo stoka.

Požymis, kuris buvo antras dažniausiai naudojamas (89 proc.), tai nuo laiško turinio kokybės nepriklausantis dalykas – atsakymo laikas. 89 procentai atsakymų buvo gauta per 24 valandas nuo išsiuntimo. Nors tai ir nepriklauso nuo laiško turinio kokybės, tačiau bendrai aptarnavimo kokybei yra labai svarbus matas. Žmonės dažniausiai skambina telefonu, nes nori žaibiško atsakymo. Neatsakant į elektronines užklausas per atitinkamą laiką, klientų aptarnavimas el. paštu netenka prasmės. Visi kiti privalumai lyginant su telefoniniu bendravimu nebetenka savo prasmės. Tokie kaip pigumas, rašymo laiko nesvarbumas ir pan. Atsakymo laiko požiūriu Lietuvos įmonės pilnai pateisino lūkesčius.

Trečiasis daugiausiai balų surinkęs kriterijus tai firminis el. pašto adresas. Tai yra įvaizdžio dalis. Klientų psichologija yra veikiama įvaizdžio formavimo. Taip pat kaip ir gražus įmonės pastatas taip ir firminis el. pašto adresas suteikia pirmą įspūdį apie įmonę. Šitoj vietoj kriterijus buvo sutiktas pas 88 procentus atsakiusiųjų. Tai nėra mažas procentas, bet iš kitos pusės tai nėra daug. Kadangi unikalaus su įmone susieto domeno vardo įsigijimas ir išlaikymas tikrai nekainuoja daug, o prisideda prie įmonės reprezentavimo svariu indėliu.

3 lentelėje matome, kad įmonės turinčios firminius el. pašto adresus atsakinėja greičiau bei kokybiškiau, nei įmonės naudojančios kitų tiekėjų teikiamas el. pašto paslaugas. Tai gali būti aiškinama, kad jei įmonė rūpinasi kokybišku klientų aptarnavimu ji turės įsigijusi firminį internetinį adresą kaip svarbią įvaizdžio formavimo priemonę.

3 lentelė. Firminio ir ne firminio el. pašto adresų rezultatų palyginimas.

	Vidutinis		Atsakymų skaičius
	balų skaičius	atsakymo laikas	
Firminis el. paštas	6,45	13:41	109 (88%)
Ne firminis el. paštas	3,47	17:54	15 (12%)

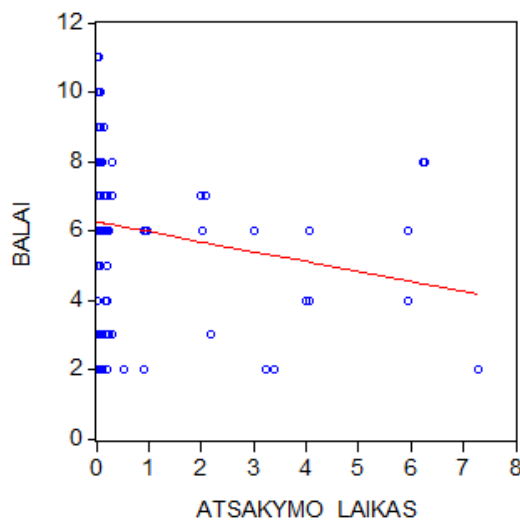
Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

Pagal statistinį įvertinimą, galima sakyti, kad surinktų balų skaičius priklauso nuo to ar laiškas iš firminio el. pašto adreso ar ne, koreliacijos tarp firminio el. pašto adreso ir surinktų balų skaičiaus koeficientas yra 0,07 (žiūr. 4 lentelę). Tai reiškia, kad kiekviena įmonė turinti firminį el. pašto adresą surinko vidutiniškai 0,07 balo daugiau nei įmonė, kuri naudojasi kitų įmonių tiekiamomis el. pašto paslaugomis. Tačiau, nors ir vidutinis atsakymo laikas yra daug mažesnis įmonių su firminiais el. pašto adresais, pagal statistinį įvertinimą negalima pagrįstai teigti, kad tirtos aibės įmonės be firminio el. pašto adreso atsakinėja lėčiau nei įmonės su firminiu el. pašto adresu.

13 paveikslėlyje matome kaip atsakymo laikas siejasi su surinktų balų skaičiumi. Grafiškai atvaizdavus pastebima tendencija, jog kuo vėliau gaunamas atsakymas tuo mažiau kokybės kriterijų jis tenkina. Tai reiškia, kuo vėliau atsakoma, tuo kokybiško atsakymo tikimybė žemesnė.

Empiriniais duomenimis įvertinus koreliacija tarp šitų dviejų kintamųjų pastebėta, kad statistiškai tai yra pagrindžiama. Koreliacijos koeficientas yra -0,29 (žiūr. 4 lentelę). Tai reiškia, kad

delsiant atsakyti laišką, maždaug kas tris dienas nebus įtrauktas vienas iš 11 kokybiško laiško elementų.

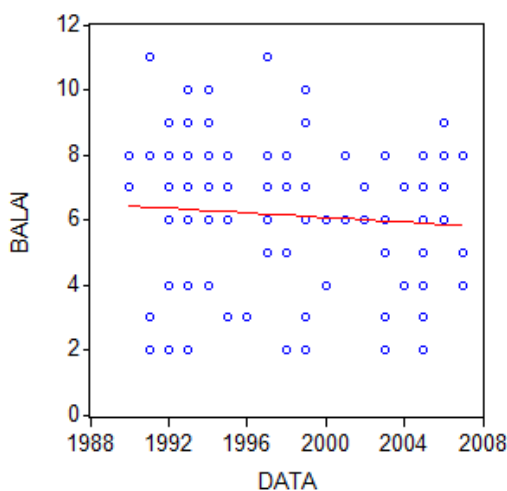


Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

13 pav. Surinktų atsakymų balų bei atsakymo laiko koreliacija.

Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad įmonės, kurių strateginis tikslas yra geras klientų aptarnavimas, prižiūri el. pašto dėžutę ir atsakinėja laiškus nedelsiant. Įmonės, kurios nemato reikalo ar dėl kitokių priežasčių nestebi įmonės pašto dėžutės pakankamai dažnai greičiausiai neturi susiformavę klientų aptarnavimo kultūros elementų kaip tinkamai atsakinėti į klientų laiškus. Kitas šitos situacijos paaiškinimas būtų, kad įmonė gauna daug laiškų, kurių didžioji dalis nesusijusi su organizacijos veikla. Tačiau brukalų gavimas gali būti pažabotas technologinėmis priemonėmis.

14 paveikslėlyje pavaizduota priklausomybė tarp įmonės įkūrimo datos bei surinktų balų skaičiaus.



Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

14 pav. Surinktų balų bei įmonės įkūrimo datos koreliacija

Grafiškai matosi mažėjanti tendencija, kuri reiškia, jog jaunesnės tirtos įmonės surinko vidutiniškai mažiau balų klientų aptarnavime el. paštu nei senesnės įmonės. Tačiau, iš 4 lentelės matome, kad koreliaciją tarp įmonės įkūrimo datos bei surinktų balų skaičiaus nėra statistiškai reikšminga. Todėl negalime teigti, kad tirtos aibės jaunos įmonės klientus elektroniniu paštu aptarnauja kokybiškiau nei senesnės įmonės.

4 lentelėje pateikti visų vertintų kriterijų tarpusavio priklausomybė. Pavaizduoti tik koreliacijos koeficientai, kurie yra statistiškai reikšmingi.

4 lentelė. Kriterijų tarpusavio koreliacija.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Atsakė į klausimą													
2 Atsakymo laikas	-												
3 Surinkti balai	2,38	-0,29											
4 Įmonės įkūrimo data	-	-	-										
5 Firminis pašto adresas	-	-	0,07	-									
6 Nurodė įmonės pavadinimą	0,38	-	0,15	-	0,44								
7 Kreipėsi vardu	-	-	0,09	-	-	0,21							
8 Malonus pasisveikinimas	-	-	0,07	-	-	0,15	0,60						
9 Mandagiai pabaigė laišką	-	-	0,12	-	-	0,38	-	-					
10 Padėkojo už laišką	-	-	0,02	-	-	-	-	0,13	-				
11 Pateikė papildomos informacijos	-	-	0,09	-0,02	-	-	-	-	0,25	-			
12 Atsakė per 24 valandas	-	-0,19	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
13 Prisistatė pareigomis	-	-	0,16	-	0,35	0,48	-	-	0,41	-	-	-	
14 Prisistatė vardu	-	-	0,16	-	0,55	0,52	-	0,33	0,43	-	-	-	0,72

Šaltinis: autoriaus skaičiavimai. **Pastaba:** Nurodyti tik koreliacijos koeficientai, kurie tenkina į 5 procentų paklaidą.

2.3.1 Hipotezės tikrinimas

Darbo pradžioje suformuluota hipotezė, jog Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai aptarnauja klientus el. paštu. Žodis patenkinamai, kaip aprašyta metodologinėje darbo dalyje (žiūr. 1 lentelę) reiškia, kad bus surinkta 60 ir daugiau procentų iš bendro kokybės įvertinimo. Kadangi maksimalus kiekybinio įvertinimo balų skaičius yra 11 tai 60 procentų būtų 6,6 balo. Arba kitaip tariant 7 yra balas, kuris leidžia teigti, jog tai yra patenkinama kokybė. 5 lentelėje matome, kad 6 ir mažiau balų surinko 56 procentai tiriamosios aibės. Tai rodo, jog didžioji dalis laiškų buvo susikoncentravusi kairiojoje skirstinio pusėje. Tai galima grafiškai pamatyti 15 paveikslėlyje.

5 lentelė. Suminis sukauptų balų pasiskirstymas.

Surinktų balų skaičius	Atsakymų skaičius	Suminis atsakymų vienetų skaičius	Suminis procentinis skaičius
2	11	11	9%
3	9	20	16%

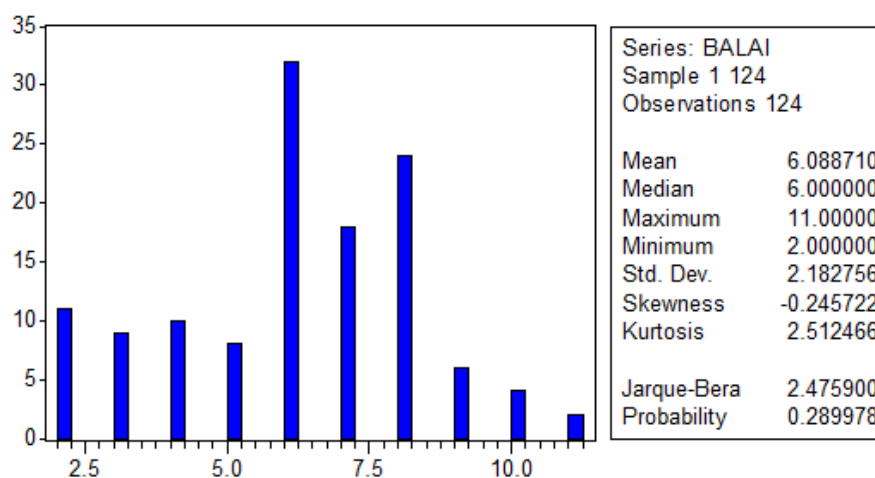
5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Surinktų balų skaičius	Atsakymų skaičius	Suminis atsakymų vienetų skaičius	Suminis procentinis skaičius
4	10	30	24%
5	8	38	31%
6	32	70	56%
7	18	88	71%
8	24	112	90%
9	6	118	95%
10	4	122	98%
11	2	124	100%

Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

15 paveikslėlyje matome, kad bendras balų vidurkis lygus 6,089. Kadangi maksimalus balų skaičius yra 11, tai surinktų balų vidurkis sudaro 55,35% galimo įvertinimo. Pagal vertinimo skalę tai yra silpnas klientų aptarnavimas. Todėl hipotezė, jog Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai aptarnauja klientus elektroniniu paštu yra atmetama.



Šaltinis: autoriaus skaičiavimai.

15 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal surinktų taškų sumą bei statistiniai įvertinimai.

Neigiama rodiklio „Skewness“ reikšmė rodo, kad skirstinio viršūnė yra pasislinkusi į kairę, tai reiškia, kad didesnė koncentracija yra kairėje pusėje, kur mažesnės reikšmės.

Rodiklis „Kurtosis“ rodo ar skirstinys yra smailus ar plokščias, šiuo atveju tai yra smailus skirstinys. Tai reiškia, kad vidutinių reikšmių yra per daug.

Taigi iš šių dviejų rodiklių matome, kad skirstinys yra smailus ir viršūnė nuslinkusi į kairę. To pasėkoje reikia gerinti vidutiniokų bei nekokybiškai aptarnaujančių įmonių klientų aptarnavimo procesus, kad skirstinys taptų normalusis.

3. KLIENTŲ APTARNAVIMO ELEKTRONINIU PAŠTU TOBULINIMAS

Šiame skyrelyje apžvelgiami probleminiai momentai, kurie iškeliami remiantis analizės dalyje nagrinėta medžiaga bei pateikiami praktiniai nurodymai kaip galima pagerinti klientų aptarnavimą el. paštu. Pateikiami nuo abstrakčių būdų iki konkrečių pasiūlymų kaip pagerinti ryšius su klientais per el. laiškus. Apibudinus problemas, siūlomi būdai joms spręsti.

Skyriaus tikslas yra identifikuoti problemas ir pateikti metodinius nurodymus, problemų sprendimui. Pateikti metodinius nurodymus kaip pagerinti įmonių el. laiškų valdymą gerinant santykius su klientais.

3.1 Problemų identifikavimas

- Įmonių požiūris į klientą nėra tinkamas. Įmonės kultūra nėra orientuota į klientą, tai rodo ir analizės rezultatai. Buvo sulaukta atsakymų, kurie ne tik neatsakė į klausimą, bet dar ir nepagarbiai atrašė. Įmonės daugiausia kaimo vietovėse yra vadovaujamos žmonių, kurie įmonėse netaiko pasaulyje žinomų aptarnavimo metodų. Viskas yra daroma iš patirties, todėl ir klientų aptarnavimas nėra toks geras, tuo labiau, kad nėra suprantama, kad labiausiai nepatenkintas klientas yra pats geriausias mokytojas.
- Laiškuose pasitaikydavo siūlymų paskambinti, arba atvykti susitikti. Pirmumo teikimas susitikimui ar telefoniniam pokalbiui. Tai iš dalies yra netinkamo elektroninio aptarnavimo požymis, kadangi nėra sulaukiama greito bei išsamaus atsakymo el. paštu todėl vienintelė galimybė per atstumą gauti atsakymą yra telefonas.
- Lietuvoje palyginus su Europos Sąjungos šalimis pakankamai mažai privačių asmenų naudojami el. paštu. Santykinai mažai žmonių naudojami internetu kasdien, todėl įmonėms nėra motyvacijos atsakinėti laiškus per 24 valandas. Įmonės nemato būtinybės suteikti kokybiškas el. paslaugas klientams.
- Nežinomybė ar laiškas buvo gautas ar negautas, net 40,3 procento išsiųstų laiškų, kurie teoriškai turėjo pasiekti gavėją, nebuvo atsakyti. Technologijos toks dalykas, kad jos ne visada yra nuspėjamos, tas laiškas galėjo automatiškai būti nusiųstas į šlamšto katalogą, galėjo dėl darbuotojų neapdairumo būti ištrintas ar tiesiog ignoruotas, pagalvojus, kad tai gali būti neigiami atsiliepimai apie jų veiklą, kurie iš tiesų yra tikrai reikalingi šiais laikais.
- Psichologiniai aspektai. Žmonės nenori prisistatyti vardu, nekalbant apie pavardę. Lietuvoje žmonės turi tokį įsitikinimą, kad geriau neatskleisti savo tikrosios pavardės. Todėl nemaža dalis laiškų buvo pasirašyti tik kompanijos vardu, ar kompanijos administracijos vardu. Tačiau norint

atrašyti vėliau ar paskambinti, ir norint kalbėti su žmogumi, kuris jau skaitė kliento laišką tai padaryti nebūtų lengva, nebent atsilieptų tas pats žmogus. Atliktame tyrime pasitaikė laiškų, kuriuose nebuvo identifikuota nei įmonė, nei asmuo rašantis atsakymą.

- Žmonių požiūris į technologijas. Visuomenė tik pradeda pasitikėti technologijomis, todėl jų naudojimo intensyvumas dar nėra didelis. Tai stabdo ir el. paslaugų pasiūlą.
- Dažnai yra naudojama paslaugų tiekėjo pašto dėžutė (gmail.com takas.lt ir t.t.). Tai nesuteikia didelio pasitikėjimo įmone bent kiek technologijose išprususių žmonių tarpe.
- Laiškai rašomi tiesiog iš galvos, negalvojant apie aiškumą bei patrauklumą skaityti. Nėra naudojami standartiniai, visuomet vienodi, laiškų formatai.
- Organizacijos klientų aptarnavimas būna susiskaldęs. Daugelyje atsakymų buvo rašoma, kad sukonkretintume užklausa, kad galėtų nusiųsti tinkamam organizacijos skyriui. Gaunasi kaip žaidimas, kad dar reikia tikslintis kokiam skyriui reikia siųsti pastabas, jos iškarto nepriimamos. Tai ne kliento problema, kad jie turi kelis skyrius, kompanija tai ta pati. Klientų aptarnavimas dažnai būna decentralizuotas, ar bent jau toks požiūris yra perteikiamas klientui.

3.2 Problemų sprendimo būdai

Labai svarbu taikomojo pobūdžio darbe yra ne tik identifikuoti problemas, bet ir pateikti pasiūlymus toms problemoms spręsti. Žemiau pateikiami būdai, mano manymu, padėsiantys išspręsti bent dalį, jei ne visas su klientų aptarnavimu el. paštu susijusias problemas.

Įmonės kultūros puoselėjimas ir orientacija į klientą. Įmonės kultūra, kaip nagrinėta teorijoje prasideda ir yra stiprinama nuo lyderio savybių. Jeigu stiprus ir patyręs lyderis tai jis lengvai gali išauginti aukštą kultūrą organizacijoje. Organizacija turi orientuotis į klientus. Klientai turi tapti organizacijos prioritetas. Tik orientaciją į klientą gali pagerinti aptarnavimo procesus. Įmonės turi suprasti, kad šiais laikais klientas yra geriausias jų draugas.

Kaip vienas iš principų geresniam klientų aptarnavimui turi būti centralizuotas visos įmonės klientų aptarnavimas. Įmonė yra visuma, todėl kiekvienas darbuotojas turi atstovauti visos įmonės interesus ir ieškoti sprendimo viduje, o ne užkrauti klientui rūpestį, į kuri skyrių pateikti pastabą.

Reikia rengti kvalifikuotus specialistus ir nuolat juos kontroliuoti, ar klientai patenkinti teikiamomis paslaugomis, naudojant skundų ir pasiūlymų sistemą, taip pat klientų apklausas, padėsiančias išaiškinti jų nepasitenkinimo aptarnavimu priežastis. Taip pat taikyti ir naujas klientų aptarnavimo kokybės reguliavimo priemones: slauto pirkėjo tyrimų vykdymą bei klientų aptarnavimo kokybės standarto diegimą įmoneje.

CRM naudojimas. Pasinaudojant specialiomis programomis galima tvarkingai vesti klientų žurnalą, sekti visą bendravimo istoriją su senesniais klientais. Pasitelkiant kompiuterines technologijas klientų aptarnavimas yra labai palengvintas. Įmonei tereikia įvesti duomenis, sistemai nurodyti ką su jais daryti ir pasiimti reikiamus rezultatus.

Taupant pinigus svarbiausias dalykas yra programinės įrangos pigumas, tačiau kai kalbama apie nemokamus produktus susiduriama su kokybės ir patikimumo klausimu. Turbūt geriausias receptas yra toks, kad jei įmonė yra tik pradėdanti naudoti klientų valdymo sistemas tai pradžia joms užtenka nesudėtingų, nemokamų programų. Kai įmonės poreikiai yra didžiuliai, klientų kiekis yra didelis, ir norima kritinių situacijų valdymo pagalbos tada joms reikia komercinių produktų.

Nesudėtingų, ne per daug integruotų CRM sistemų yra nemokamų, kaip Thunderbird su begale verslui pritaikytų įskiepių, ar pačioje Windows operacinėje sistemoje galima rasti elektroninio pašto bei kontaktų valdymo programėlių. Jos puikiausiai tinka kontaktams valdyti.

Turint bent minimalių praktinių žinių darbui su duomenų bazėmis galima pasidaryti klientų duomenų bazę su nemokamo biuro paketo OpenOffice duomenų bazių valdymo sistema Base.

Yra ir darbui tinkle skirtų programų, pavyzdžiui gmail.com suteikia galimybę naudoti patogią vartotojo sąsają laiškų gautų į firminį adresą tvarkymui.

Sudėtingesnės, tačiau jau ir mokamos programos yra skirtos aukštus reikalavimus keliančioms įmonėms. Tokios sudėtinės programos kaip Microsoft Dynamics CRM, Oracle CRM, salesforce.com lietuvių gamybos sistema Aiva ir t.t.

Naudojant klientų valdymo sistemas galima įgyvendinti visus žemiau pateiktus klientų aptarnavimo tobulinimo būdus.

Klientų aptarnavimo procesų standartų įvedimas. Šablonų naudojimas labai supaprastina ir sustandartina klientų aptarnavimą el. paštu. Standartų įvedimas sumažina ir darbuotojų užimtumą atsakinėjant laiškus, kadangi jiems tereikia įkelti šabloną ir užpildyti reikiamas vietas.

Šablono pasiūlymas:

Gerb. <Kliento vardas>,

Ačiū, kad susisiektė su <įmonės pavadinimas>.

<atsakymas į klausimą>

<alternatyvos pateikimas>

<papildoma informacija>

Jei turėsite klausimų maloniai prašome susisiekti su mumis dar kartą, Jums patogiu būdu.

Pagarbiai,

<pilnas darbuotojo vardas pavardė>

<darbuotojo pareigos>

<Pilni įmonės kontaktai>

Kompanijos turėtų pasidaryti klientų aptarnavimo procesų prioritetinį sąrašą. Kuriame vienas iš punktų būtų el. laiškų atsakymas per 24 valandas. Firminis el. pašto adresas tai pat pridės neapčiuopiamos vertės klientų aptarnavime, bei puoselėjant įmonės įvaizdį.

Nemažai kompanijų naudoja, vadinamą parašo paruoštukę, todėl galima prie parašo paruoštukės pridėti ir viso laiško struktūros šabloną.

Autoatsakiklio naudojimas. Nežinomybei panaikinti, galima pasinaudoti el. pašto autoatsakiklio funkcija. Kiekvienam gautam laiškui sistema gali sugeneruoti automatinį atsakymą su informacija, kad laiškas buvo gautas, ir kad jis bus atsakytas iki tam tikro laiko. Žinoma šitos funkcijos egzistavimas priklauso nuo techninių dalykų, todėl įmonėms reikia išsiaiškinti ar tai įmanoma padaryti su jų turimomis priemonėmis.

Šiandien, dauguma žmonių turi elektroninio pašto dėžutes. Kaip bebūtu, verslo atstovas turi labiau išmanyti elektroninio pašto naudojimo taisykles nei eilinis vartotojas. Kuo daugiau verslininkas išmano apie technines elektroninio pašto galimybes, tuo geresnį klientų aptarnavimą elektroniniu paštu jis gali suteikti. Viena iš tų galimybių yra autoatsakiklis, kuris gali būti naudojamas nusiųsti automatinį laišką siuntėjui, su patvirtinimu, jog laiškas jau gautas, ir informuoti siuntėją apie atsakymo laiką ir pan. (Holden et al., 2008).

3.3 Tolimesni tyrimai

El. paštas – tai tik vienas iš daugelio aptarnavimo elektroniniu būdu priemonių, dar galima paminėti el. formas, internetinius pokalbius, forumus. Nors pastarieji bendravimo su klientais būdai Lietuvoje dar nėra plačiai taikomi tačiau yra verti dėmesio, juos reikia skatinti. Tolimesniuose tyrimuose būtų galima surasti mokslinės metodinės medžiagos apie kitus elektroninio klientų aptarnavimo būdus, juos išanalizuoti, aprašyti Lietuvos atvejį bei pateikti nurodymus kaip skatinti ir gerinti alternatyvius klientų aptarnavimo būdus.

Daug kitų šalių yra daromi indeksai, kasmet daromas tas pats testas ir žiūrima kaip pagerėjo ar pablogėjo klientų aptarnavimo kokybė. Tačiau tuo užsiima ne privatūs asmenys, o specializuotos rinkos tyrimų organizacijos. Galima organizuoti kasmetinį testą, panaudojant slaptojo pirkėjo metodą, stebėti kasmetinį aptarnavimo pokytį. Viešai supažindinti visuomenę su organizuojamu testu, tai paskatintu įmones aptarnauti kiekvieną klientą kaip išskirtinį, kadangi jos nežino kada kreipsis testuojantis jų aptarnavimo kokybę asmuo.

Galima įvertinti gautus rezultatus ir kitais aspektais. Tie kiti punktai, šiek tiek mažiau reikšmingi, bet įdomūs: ar atsakė iš to paties pašto adreso į kurį siūsta, kokio sektoriaus įmonės kaip

aptarnauja klientus. Vidutinį atsakymo laiką galima suskirstyti pagal pramonę. Galima iširti įvairiausiai kriterijais, pažiūrėti kaip jie koreliuoja tarpusavyje.

Nepriklausomi kintamieji galėtų būti, kompanijos dydis pagal apyvartą, pagal darbuotojų skaičių. Tačiau šitie duomenys nėra pateikiami viešai vienoje vietoje, VŠĮ Registrų centras turi tokius duomenis tačiau jie yra mokami. Todėl reikia didesnio masto projekto, kad būtų prieinami visi reikalingi duomenys.

Galima įvertinti įmones pagal veiklos sritis (žuvininkystės, medienos apdirbimo, transportavimo, keleivių vežimo ir pan.) ir parengti išvadas konkrečiai šakai. Tuomet būtų aiškiau kiekvienai verslo šakai kokie standartai yra taikomi pasaulyje ir ko trūksta šalies viduje veikiančioms įmonėms.

Kalbant konkrečiai apie tyrimą, tai šiame darbe apžvelgiama labai siaura aptarnavimo sritis, kaip galutinis procesas. Koks yra gaunamas rezultatas. Būtų tikslinga apklausti įmonių atstovus kaip jie vertina klientų aptarnavimą el. paštu bei kitais elektroniniais ir tradiciniais kanalais. Kokios yra jų organizacijos nuostatos tais klausimais. Prie to paties, būtų galima apklausti ir žmones kaip klientus, kokia yra jų nuomonė apie klientų aptarnavimą, kaip jie norėtų būti aptarnauti, ko tikisi ir pan., nes teorinėje dalyje pateikiama medžiaga daugiausia yra iš vakarų valstybių, todėl šalių mentalitetai gali skirtis. Pavyzdžiui Jungtinėse Amerikos Valstijose yra taikomas kreipimasis į asmenį pavarde, tačiau Lietuvoje tai gali nuskambėti kaip įžeidimas, todėl reikia išsiaiškinti kaip įsivaizduoja gerą klientų aptarnavimą patys klientai.

IŠVADOS

- Organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Įtakojama organizacijos kultūros yra vykdoma visa veikla, santykiai tarp darbuotojų, darbdavių ir klientų. Organizacinė kultūra yra pamatinis akmuo tinkamam klientų aptarnavimui tarp jų ir aptarnavimui elektroniniu paštu. Shein siūlo organizacijos kultūrą klasifikuoti trimis lygiais: sutartiniai dalykai (matomos organizacinės struktūros ir procesai), remiamos vertybės (strategijos, tikslai, filosofijos) bei pagrindinės priežastinės nuostatos (nesąmoningi, savaime suprantami įsitikinimai, sampratos, jausmai ir mintys).
- Santykių su klientais valdymas ėgavo kitą atspalvį, nuo sandorių prie santykių. Santykiai gali plėtotis nuo aktyvios klientų paieškos į informacijos parūpinimą klientams ir po to plėtojant ryšius su jais. Tai naujo tipo rinkodara, kurioje svarbiausias tikslas yra susirasti ir išlaikyti klientus, išryškinant klientų reikšmę organizacijos išlikimui.
- Santykiams su klientais yra pasitelkiama programinė įranga. Tai vadinamos santykių su klientais valdymo sistemos (CRM). Jos palengvina klientų apskaitą įmonėse, nesunku sekti kiek klientas yra įsigijęs prekių ar paslaugų, stebėti lojalumą, bei sekti kas domina klientą, kokius klausimus jis uždavinėja el. laiškais, bei tinkamai juos aptarnauti. Pirmasis dalykas, kurį kompanijos daro kurdamos CRM, yra klientų aptarnavimo gerinimas.
- Klientų ir kompanijos sąlyčio taškas yra klientų aptarnavimas. Tai yra labai svarbus procesas siekiant pelningos įmonės veiklos. Literatūroje pabrėžiamas ypatingas ryšys tarp lyderio pozicijos ir gero klientų aptarnavimo bei gero organizacijos funkcionavimo. Lyderio pozicija yra labai svarbi formuojant klientų aptarnavimo standartus. Klientų aptarnavimas yra stipriai susijęs su klientų pasitenkinimu, kuris po to išaugina klientų lojalumą ir ilgalaikį pelningumą. Santykiai su klientais tampa vienintelis būdas varžytis su konkurentais.
- Vien klientų aptarnavimo egzistavimas neužtikrina klientų pasitenkinimo, jis turi būti kokybiškas. Kokybės supratimas ilgainiui plėtojosi nuo produkto kokybės, per proceso kokybę ir sistemų kokybę, iki organizacinės bei ryšių su aplinkiniais kokybės. Teorijoje sutinkami keli klientų aptarnavimo kokybės modeliai, tai Grönroos suprastos aptarnavimo kokybės modelis, kuriame kokybė yra suprantama kaip laukiamos ir patirtos kokybių skirtumas. Antrasis yra GAP (angl. *tuštuma*) modelis. Jo pagrindinė mintis yra skirtumai tarp įmonės teikiamos/suprantamos kokybės bei kliento gautos/suprastos kokybės įvairiuose aspektuose. Trečiasis modelis tai Kano dviejų faktorių modelis. Autorius išskiria kokybę kaip būtiną, kad išlaikytų klientą, ir papildomą vertę suteikiančia kokybę.

- Klientų aptarnavimas elektroniniu paštu tai vienas iš būdų elektroniniais kanalais patenkinti klientų poreikius. Freinberg teigia, kad elektroninis paštas tarnauja kaip gyvybiškai svarbus instrumentas verslo-kliento bendravime.
- Autoriai Nguyen, Murphy, Olaru, Tan, Frey ir Schegg atliko panašius tyrimus apie klientų aptarnavimą el. paštu.
- Lietuvos gyventojai nuo 16 iki 74 metų amžiaus 2009 metų pirmą ketvirtį naudojami internetu gan intensyviai. Kasdien internetu naudojosi 42,5 procento apklaustų privačių asmenų bei 95 procentai įmonių. Tuo tarpu el. paštu naudojosi 46,6 procento apklaustų privačių asmenų.
- Sulaukus atsakymų į testinį el. laišką matoma, kad rečiausiai sutinkamas elementas yra padėka už laišką, po jo seka malonus pasisveikinimas bei kreipimasis vardu. Dažniausiai sutinkami elementai yra atsakymas per 24 valandas, firminis el. pašto adresas bei atsakymas į klausimą.
- Įmonės turinčios firminius el. pašto adresus surinko daugiau kokybės elementų atsakymuose, nei įmonės su kitų tiekėjų el. pašto adresais. Taip pat atsakymų kokybė mažėja delsiant atsakyti į laišką. Statistiškai matoma, kad kas tris dienas netenkama po vieno kokybiško el. laiško elemento. Tačiau negalime teigti, kad jaunesnės įmonės prasčiau aptarnauja klientus nei senesnės įmonės, nors ir grafiškai tai pastebima.
- Hipotezė, kad Lietuvos įmonės aptarnauja klientus el. paštu patenkinamai kokybiškai yra paneigta, kadangi visų gautų laiškų kokybės vidurkis yra žemesnis nei 60 procentų, kurie buvo reikalingi hipotezės patvirtinimui. Tirtos aibės kokybės vidurkis yra 55,35 procento.
- Analizuojant teorinę medžiagą bei atlikus tyrimą išskirtos šios probleminės sritys: įmonių požiūris į klientą nėra tinkamas, klientų prioriteto teikimas pokalbiams telefonu, įmonių motyvacijos trūkumas, laiško pristatymo neaiškumas, psichologiniai aspektai, žmonių požiūris į technologijas, standartizuotų procesų nenaudojimas, decentralizuotas klientų aptarnavimas.
- Problemoms spręsti siūloma tokios priemonės: įmonės kultūros puoselėjimas ir orientacija į klientą. Tai gali būti pasiekama per stiprų lyderį. Kitas pasiūlymas yra naudoti santykių su klientais valdymo sistemas, jos palengvina aptarnavimo procesus. Toliau pateikiama procesų standartų įvedimas. Siūlomas el. laiško šablonas įmonėms, kuriuo pasinaudodamos įmonės gali labai pagerinti aptarnavimo kokybę. Papildoma priemonė santykiams su klientais pagerinti yra autoatsakiklio panaudojimas. Jis padės panaikinti nežinią ar laišką buvo pristatytas.
- Tolimesniems tyrimams siūloma atlikti platesnio pobūdžio analizę, įvertinti visą elektroninį klientų aptarnavimą, įtraukiant el. formas, internetinius pokalbius bei forumus. Siūloma padaryti anketinę apklausą tiek įmonių atstovų tiek klientų pusėse, kad būtų išsiaiškinta reali situacija, ką apie klientų aptarnavimą mano patys dalyviai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Aaker D. A.** Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. - New York: Free Press, 1991. - ISBN 0029001013
2. **Adam R.** Is e-mail addictive? // Aslib Proceedings. – 2002, Vol. 54, No. 2, p. 85-94. - ISSN 0001-253X
3. **Adler I.** Customer (lip) service // Business Mexico. – 2001, Vol. 11, No. 4, p.17. - ISSN 01871455
4. **Anton J.** Customer connections // Electric Perspectives. – 2000, Vol. 25, No. 4, p. 14-21. - ISSN 0364-474X
5. **Armistead C., Kiely J.** Creating strategies for managing evolving customer service // Managing Service Quality. – 2003, Vol. 13, No. 2, p. 164-72. - ISSN 0960-4529
6. **Asmenų naudojimas kompiuteriu ir internetu.** Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės.
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=M9020204> [žiūrėta 2009 10 10]
7. **Bauer H. H. et al.** Customer relations through the Internet // Journal of Relationship Marketing. – 2002, Vol. 1, No. 2, p. 39-56. - ISSN 1533-2675
8. **Bellou V.** Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture // Managing Service Quality. – 2007, Vol. 17(5), p. 510-522. - ISSN 0960-4529
9. **Bertagnoli L.** Getting satisfaction // Marketing News. – 2001, Vol. 35, No. 10, p. 11. – ISSN 0025-3790
10. **Bose R.** Customer relationship Management: key components for IT success // Industrial Management & Data Systems. – 2002, Vol. 102, p. 89-97. - ISSN 0263-5577
11. **Boulding W. et al.** A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions // Journal of Marketing Research. – 1993, Vol. 30, p.7–27. - ISSN 1547-7193
12. **Bradshaw D., Brash C.** Managing customer relationships in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2001, Vol. 29, No. 12, p. 520-529. - ISSN 0959-0552
13. **Brown S.A.** Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business. - Etobicoke, Ontario: John Wiley & Son Canada Limited, 2000. - ISBN 0471644099
14. **Bruening M.** Make the most out of CS's front lines // Marketing News. – 2001, Vol. 35, No. 10, p.12. - ISSN 0025-3790
15. **Bull C.** Strategic issues in customer relationship Management (CRM) implementation // Business Process Management Journal. – 2003, Vol. 9, p. 592-602. - ISSN 1463-7154

16. **Chakrabarty S.** (2006) 'A conceptual model for bidirectional service, information and product quality in an IS outsourcing collaboration environment', Paper presented in the Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-39), Hawaii. ISSN 1530-1605
17. **Chen I. J., Popovich, K.** Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology // *Business Process Management Journal*. – 2003, Vol. 9, p. 672-688. - ISSN 1463-7154
18. **Christopher M. et al.** *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991. - ISBN 0750609788
19. **Christopher M. et al.** *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value / 2nd edition*. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. - ISBN 0750648392
20. **Church A. H.** Linking leadership behaviors to service performance: do managers make a difference? // *Managing Service Quality*. - 1995, Vol. 5(6), p. 26–31. - ISSN 0960-4529
21. **Dale B. G.** *Managing Quality / 4th edition*. - Oxford: Blackwell, 2003. - ISBN 0631236147
22. **Deal T. E., Kennedy A. A.** *Corporate Culture*. - Reading: Addison Wesley, 1982. - ISBN 0201102773
23. **Disney Institute.** *Be our Guest; Perfecting the Art of Customer Service*. - New York: Disney Enterprise, 2001. - ISBN 0786853948
24. **Doherty N. F., Perry I.** The cultural impact of workflow management systems in the financial services sector // *The Services Industries Journal*. – 2001, Vol. 21, p.147–166. - ISSN 1743-9507
25. **Duncan, T.** *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. - New York, NY: McGraw-Hill Companies Inc., 2002. – ISBN 025621476X
26. **Dunnet A.J.** The role of organizational culture in customer service // *The Business Review*. – 2007, Vol. 7, No. 1, p. 38-44. - ISSN 1553 - 5827
27. **Dyché J.** *The CRM handbook: a business guide to customer relationship managements*. - Boston: Addison-Wesley, 2001. - ISBN 0201730626
28. **Fichman R.G.** The diffusion and assimilation of information technology innovations // *Framing the domains of IT management. Projecting the Future through the Past / Editor: Zmud R.* – Cincinnati: Pinnaflex Publishing, 2000. – 105 p. - ISBN 1893673065
29. **Freinberg R., Kadam R.** E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites // *International Journal of Service Industry Management*. - 2002, Vol. 13, No. 5, p. 432-451. - ISSN 0956-4233
30. **Frey S. et al.** E-mail customer service in the Swiss hotel industry // *Tourism and Hospitality Research*. Henry Stewart Publications. – 2002, Vol. 4, No. 3, p.197-212. - ISSN 1467-3584
31. **Gale B.T., Chapman R.W.** *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customer Can See*. - New York: Free Press, 1994. – ISBN 0029110459

32. **Gillespie M.A. et al.** Linking organizational culture and customer satisfaction: Business-unit results from two companies in different industries // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2008, Vol. 17(1), p. 112-132.. – ISSN 1464-0643
33. **Gimžauskienė E.** Organizacijos veiklos vertinimo sistemos. - Kaunas: Technologija, 2007. – ISBN 978-9955-25-282-5
34. **Greenberg P.** CRM at the speed of light, essential customer strategies for the 21st century. - New York: McGraw-Hill/Osbourne, 2004. – ISBN 9780072231731
35. **Grönroos C.** Strategic Management and Marketing in the Service Sector. - UK: Chartwell-Bratt, 1984. – ISBN 0862380596
36. **Grönroos C.** The perceived service quality concept - a mistake? // *Managing Service Quality*. – 2001, Vol. 11, No. 3, p. 150-152. - ISSN 0960-4529
37. **Grönroos C.** The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2004, Vol. 19, p. 99-113. - ISSN 0885-8624
38. **Gujarati D. N.** Basic econometrics / 4th edition. - The McGraw-Hill Companies, 2004. - ISBN 0072335424
39. **Hanson W.** Principles of Internet Marketing. – Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000. – ISBN 0538875739
40. **Hax A. C., Majlof N. S.** The strategy concept and process: A pragmatic approach / 2nd Edition. – New York: Prentice - Hall Inc., 1996. - ISBN 0134588940
41. **Heuchan J. et al.** (2001), „An investigation of Australian organizations' online customer service“, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference Proceedings, Massey University, Auckland, pp. 1-8.
42. **Hofstede G.** Identifying organizational subcultures: an empirical approach // *Journal of Management Studies*. – 1998, Vol. 35, p.1–12. - ISSN 1467-6486
43. **Holden G. et al.** Wiley Pathways E-Business. – Ontario: Wiley, John & Sons Inc., 2008. - 293 p. - ISBN 9780470198575
44. **Individuals using the Internet for sending/receiving e-mails.** Eurostat
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00094
[žiūrėta 2009 10 16]
45. **Ingham J.** E-mail overload in the UK workplace // *Aslib Proceedings*. – 2003, Vol. 55, No. 3, p. 166-180. - ISSN 0001-253X
46. **Įsakymas dėl studijų rezultatų vertinimo sistemos patvirtinimo.** Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija. http://www.smm.lt/smt/docs/priemimas/Isak_Vert_skale.pdf [žiūrėta 2009 10 13]
47. **Jewell B. R.** Verslo integracijos studijos. - The Baltic Press, 2002. - ISBN 9955-9318-1-7
48. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. - ISBN 9986-13-433-1

49. **Kano N. et al.** Attractive quality and must-be quality // *Hinshitsu. Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control.* – 1984, Vol. 14, No.2, p.39-48. - ISSN 0386-8230
50. **Karimi J. R. et al.** Impact of information technology management practices on customer service // *Journal of Management Information Systems.* – 2001, Vol. 17, No. 4, p. 125-158. - ISSN 0742-1222.
51. **Kvedaravičius J.** Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto spaustuvė, 2006. - ISBN 9955-12-129-7
52. **Lee M. C., Hwan I. S.** Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese banking industry // *International Journal Management.* – 2005, Vol. 22, p.635–648.- ISSN 1820-0222
53. **Leeds B.** Mystery shopping offers clues to quality service // *Bank Marketing.* – 1992, Vol. 24(11), p. 24–26. - ISSN 0265-2323
54. **Lietuvos įmonių katalogas.** <http://www.imones.lt/imones/detali> [žiūrėta 2009 09 15]
55. **Marinova A. et al.** Permission e-mail marketing as a means of targeted promotion // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* – 2002, Vol. 43, No. 1, p. 61-69. - ISSN 0010-8804
56. **McGaughey R. E.** Internet editorial // *Benchmarking.* – 2003, Vol. 10, No. 1, p. 73. - ISSN 1463-5771
57. **McKenna R.** Relationship Marketing, Successful Strategies for the Age of the Customer. - Addison-Wesley, 1991. - ISBN 0201622408
58. **Morgan G.** Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory // *Administrative Science Quarterly.* – 1980, Vol. 25, No 4. - ISSN 0001-8392
59. **Morrall K.** Mystery shopping tests service and compliance // *Bank Marketing.* – 1994, Vol. 26(2), p. 13–23. - ISSN 0265-2323
60. **Morrison L. J. et al.** Mystery customer research: processes affecting accuracy // *Journal of the Market Research Society.* - 1997, Vol. 39(2), p. 349–361. - ISSN 0025-3618
61. **Murphy J. et al.** Jumping on the bandwagon: relationships between Web site features and eService // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* – 2003, Vol. 43, No. 1, p. 71-87. - ISSN 0010-8804
62. **Murphy J., Tan I.** Journey to nowhere? E-mail customer service by travel agents in Singapore // *Tourism Management.* – 2003, Vol. 24, No. 5, p. 543-550. - ISSN 0261-5177
63. **Neišregistruotų juridinių asmenų skaičius.** Valstybės įmonė Registrų centras. <http://www.registrucentras.lt/jar/stat/neisreg.php> [žiūrėta 2009 10 19]
64. **Newell F.** Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing. - New York: McGraw Hill Professional Book, 2000. - ISBN 0071357750
65. **Nguyen D. et al.** Investigating the adoption of electronic customer service // *Managing Service Quality.* – 2003, Vol. 13, No. 6, p. 492-503. - ISSN 0960-4529

66. **Nguyen T.H. et al.** Strategies for successful CRM implementation // Information Management & Computer Security. – 2007, Vol. 15, p. 102-115. - ISSN 0968-5227
67. **Parasuraman A. et al.** A conceptual model of service quality and its implication of future research // Journal of Marketing. – 1985, No. 4, p. 45-50. - ISSN 1547-7185
68. **Parasuraman A. et al.** SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality // Journal of Retailing. – 1988, Vol. 64, p.12–40. - ISSN 0022-4359
69. **Peelen E.** Customer relationship management. - Harlow, New York: FT Prentice Hall, 2005. – 6 p. - ISBN 027368177X
70. **Peppers D., Rogers M.** Managing customer relationships: a strategic framework. - Hoboken: John Wiley & Sons, 2004. – 6 p. - ISBN 047148590X
71. **Peppers D., Rogers M.** The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. - New York: Doubleday, 1993. - ISBN 0-385-42528-7
72. **Peters T. J., Waterman R. H.** In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. - New York: Harper & Row, 1982. - ISBN 0060150424
73. **Reichheld, F. F.** The Loyalty Effect. - Boston: Harvard Business School Press, 1996. - ISBN 0875844480
74. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. - ISBN 9986137365
75. **Rogers E. M.** Diffusion of innovations / 4th edition. - New York: The Free Press, 1995. - ISBN 0029266718
76. **Rudnick M.** Employee communications: how technology impacts on practices // Managing Service Quality. – 1996, Vol. 6, No. 2, p. 45-48. - ISSN 0960-4529
77. **Saldana D.** Cultural competency a practical guide for mental health service providers. Hogg Foundation for Mental Health. The university of Texas at Austin, 2001.
<http://www.hogg.utexas.edu/PDF/Saldana.pdf> [žiūrėta 2009 10 17]
78. **Sands M.** Integrating the Web and e-mail into a push-pull strategy // Qualitative Market Research: An International Journal. – 2003, Vol. 6, No. 1, p. 27-37. - ISSN : 1352-2752
79. **Schein E. H.** Organizational Culture and Leadership / 2nd edition. - Hoboken: Jossey Bass Publishers, 1992. - ISBN 1555424872
80. **Schneider M.** Total customer relationship management. - Florence: Cengage Learning, 2002. - ISBN 1401826571
81. **Schultz D.** Marcom model reverses traditional pattern // Marketing News. - 2002, 1 April, p. 8. – ISSN 0025-3790
82. **Scott G.** Accountability for service excellence // Journal of Healthcare Management. – 2001, Vol. 46, No. 3, p. 152-155. - ISSN 1096-9012

83. **Semenak S.** Mystery shopper keeps retailers on their toes // The Star Phoenix. - 2005, October 29.
84. **Shaw C., Ivens J.** Building Great Customer Experiences. - New York: Palgrave Macmillan, 2002. - ISBN-10: 0333990137
85. **Singh M.** E-services and their role in B2C e-commerce // Managing Service Quality. – 2002, Vol. 12, No. 6, p. 434-46. - ISSN 0960-4529
86. **Sinha G.** E-mail: crucial to the customer support mix // Call Center Solutions. – 1999, Vol. 17, No. 8, p. 96-101. - ISSN 1521-0774
87. **Smircich L.** Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. – 1983, No. 28, p. 339–358. - ISSN 0001-8392
88. **Smith S., Wheeler J.** Managing the Customer Experience. - London: Prentice Hall/Financial Times, 2002. - ISBN-10: 0273661957
89. **Soh C. et al.** The use of the internet for business: the experience of early adopters in Singapore // Internet Research. – 1997, Vol. 7, No. 3, p. 217-228. - ISSN-1066-2243
90. **Sorce P.** Relationship Marketing Strategy. New York: Printing Industry Center at RIT, 2002. http://www.edsf.org/includes/downloads/02_04_sorce.pdf [žiūrėta 2009 10 15]
91. **Soutar G. et al.** (2000), „Does the pace of e-commerce adoption reflect considered strategy or revolutionary fervor? Indications from Western Australia and Western Europe“, paper presented at the 5th International Conference on Global Business and Economic Development, Beijing.
92. **Srinivasan R. et al.** Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business // Journal of Marketing. – 2002, Vol. 66, No. 3, p. 47-60. - ISSN 0022-2429
93. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. - ISBN 9986-850-28-2
94. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2005. - ISBN 9955-09-860-0
95. **Strauss J., Hill D. J.** Consumer complaint by e-mail: an explanatory investigation of corporate responses and customer reactions // Journal of Interactive Marketing. - 2001, Vol. 15, No. 1, p. 63-73. - ISSN 1520-6653
96. **Szymanski D. M., Henard D. H.** Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence // Journal of the Academy of Marketing Science. - 2001, Vol. 29, No. 1, p. 16-35. - ISSN 1552-7824
97. **Timm P. R.** 50 powerful ideas you can use to keep your customers / 3rd ed. – New Jersey: Career Press Inc, 2002. -ISBN 1564145999
98. **Turban, E. et al.** IT for Management / 2nd edition. - New York: John Wiley & Sons, 1999. - ISBN 0471354171
99. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2004. - ISBN 9955-09-748-5
100. **Voss C.** Developing an eService strategy // Business Strategy Review. – 2000, Vol. 11, No. 1, p. 21-33. - ISSN 0955-6419

101. **Wang F. et al.** A relationship-building model for the Web retail marketplace // *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. – 2000, Vol. 10, No. 5, p 374-384. - ISSN 1066-2243
102. **Wiele Van Der T. et al.** Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision // *Total Quality Management*. – 2005, Vol. 16, No 4, p. 529-541. - ISSN 0954-4127
103. **Wilenius M.** Cultural competence in the business world: a Finnish perspective // *Journal of Business Strategy*. – 2006, Vol. 27, No. 4, p. 43-49. - ISSN 0275-6668
104. **Wilson A. M.** The use of mystery shopping in the measurement of service delivery // *Service Industries Journal*. - 1998, Vol. 18(3), p. 148–163. - ISSN 0264-2069
105. **Wilson A.M.** Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance // *Psychology and Marketing*. – 2001, Vol. 18(7), p. 721-734. - ISSN 1520-6793
106. **Xu Y. et al.** Adopting customer relationship Management technology // *Industrial Management & Data Systems*. – 2002, Vol. 102, p. 442-452. - ISSN 0263-5577
107. **Yang Z. et al.** Taking the pulse of Internet pharmacies // *Marketing Health Services*. – 2001, Vol. 21, No. 2, p. 4-10. - ISSN 0737-3252
108. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003. - 176 p. - ISBN 9955-530-58-8
109. **Zeithaml V.A.** Service excellence in electronic channels // *Managing Service Quality*. – 2002, Vol. 12, No. 3, p. 135-138. - ISSN 0960-4529
110. **Zeithaml, V. A., Bitner, M. J.** *Services Marketing: Integrating Customer Focus across The Firm* / 2nd ed. - New York: McGraw-Hill, 2000. - ISBN 9780077107956
111. **Zemke R., Connellan T.** *E-Service: 24 ways to keep your customers – when the competition is just a click away*. - New York: American Management Association, 2001. – ISBN 0814406068
112. **Zikmund W. G. et al.** *Customer relationship management: integrating marketing strategy and information technology*. - Hoboken, New Jersey: Wiley, 2003. - ISBN 0471271373

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Rimgaila A. Klientų aptarnavimo elektroniniu paštu tobulinimo galimybės Lietuvos įmonėse / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. M. Kiškis. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2009. – 59 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta Lietuvos įmonių klientų aptarnavimo elektroniniu paštu patirtis. Aprašytos problemos susijusios su netobulu klientų aptarnavimu bei pateikti nurodymai toms problemoms spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama organizacijos kultūros poveikis klientų aptarnavimui, santykių su klientais rinkodarai bei konkrečiai elektroniniam klientų aptarnavimui bei jo kokybei. Antroje dalyje aptariama metodologinė tyrimo struktūra bei aprašomi tyrimo rezultatai, analizuojamos ir vertinamos kokybiškų laiškų kriterijų priklausomybės nuo kitų veiksnių, atsakoma į klausimą ar tiriamos Lietuvos įmonės pakankamai kokybiškai aptarnauja klientus elektroniniu paštu. Trečiojoje dalyje išskiriamos problemos kokybiškam klientų aptarnavimui, duodami pasiūlymai joms panaikinti, bei pasiūlymai tolimesniems tyrimams atlikti.

Pagrindiniai žodžiai: klientų aptarnavimas, elektroninis paštas, klientų aptarnavimo kokybė, organizacijos kultūra, elektroninis klientų aptarnavimas, santykiai su klientais.

Rimgaila A. Possibilities to Improve E-mail Customer Service in Lithuanian Companies / Master's Thesis in Electronic Business management. Supervisor assoc. prof. dr. M. Kiškis. – Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Riomeris University, 2009. – 59 p.

ANOTATION

Paper analyses and evaluates e-mail customer service experience in Lithuanian companies. Described problems about lack of quality in customer service and how to improve it. First part of thesis is dedicated to describe and analyze theoretical aspect of the situation. Concerns are about customer relationship, customer service quality and organizational culture. Second part is for examining results of the research. Many criteria, which influence customer service quality are being analyzed and evaluated. Third part of the paper is for making conclusions. Found problems are listed and solutions for them are suggested. Additionally some guidelines for future research.

Key Words: customer service, e-mail, customer service quality, organizational culture, e-mail customer service, customer relationship, CRM.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Rimgaila A. Klientų aptarnavimo elektroniniu paštu tobulinimo galimybės Lietuvos įmonėse / Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. M. Kiškis. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Socialinės informatikos fakultetas, 2009. – 59 p.

SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas. Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes dauguma įmonių turi elektroninį pašta informacijai keistis. Iškyla klausimas, ar visos įmonės tuo paštu naudojasi tinkamai, bendrauti su klientais, ar jis turimas tik dėl to, kad visi kiti jį turi, ir nesvarbu jis veikiantis korektiškai ar ne. Lietuvos autoriai klientų aptarnavimą elektroniniai kanalais nagrinėja minimaliai. Trūksta teorinės bazės lietuvių kalba.

Tyrimo problema – bet kuris klientas nori gauti nepriekaištingas paslaugas. Klientui svarbu ar pateikiama paslauga atitinka jo lūkesčius. Norint patenkinti klientų lūkesčius, pirmiausia, svarbu juos tinkamai aptarnauti, išsiaiškinti jų poreikius, tačiau ne visada klientas lieka patenkintas gautu aptarnavimu. Kokios yra klientų aptarnavimo elektroniniu paštu kokybės tobulinimo galimybės? Kaip Lietuvos įmonės gali patobulinti savo elektroninių laiškų kokybę?

Tyrimo objektas – klientų aptarnavimo elektroniniu paštu praktika Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti klientų aptarnavimo elektroniniu paštu kokybės tobulinimo galimybes Lietuvos įmonėse. Tikslui pasiekti formuluojami tokie **tyrimo uždaviniai** –

- išanalizuoti, kaip mokslinėje literatūroje traktuojamas klientų aptarnavimas elektroninėje erdvėje;
- išskirti ir susisteminti kokybiško klientų aptarnavimo elektroninėje erdvėje bruožus, kurie aptariami mokslinėje literatūroje;
- padaryti „slapto potencialaus kliento“ eksperimentinį tyrimą, siunčiant testinį klausimą atitinkamam kiekiui Lietuvos įmonių;
- nustatyti pagrindines klientų aptarnavimo klaidas bei jų taisymo galimybes;
- įvertinti Lietuvos įmonių taikomą klientų aptarnavimą elektroniniu paštu;
- apibendrinti išvadas ir pateikti pasiūlymus įmonėms, bei tolesniems tyrimams.

Hipotezė – Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai aptarnauja klientus elektroniniu paštu.

Tyrimo metodas. Tiriant ir analizuojant klientų aptarnavimo teorinę dalį bei jų įtaką įmonės veiklos procesams, panaudoti bendrieji mokslų tyrimo metodai – mokslinės literatūros lyginamoji ir sisteminė loginė analizė. Kadangi darbo autorius dirba klientų aptarnavimo sferoje, pasitelkti ir praktiniai sugebėjimai. Empiriniams duomenims surinkti naudotas „slapto pirkėjo metodas“. Tyrimo

duomenims apdoroti naudota programinė įranga „Microsoft Excel“, „Microsoft Access“ bei statistinių rodiklių skaičiavimo programa „EViews“.

Darbo rezultatai. Vis daugiau Lietuvos žmonių kasdien naudojami internetu ir el. paštu. Atlikus tyrimą gauta, jog labiausiai nemėgstami el. laiško atributai yra padėka už laišką, kreipimasis vardu bei malonus kreipinys. Hipotezė, jog Lietuvos įmonės patenkinamai kokybiškai klientus aptarnauja el. paštu buvo atmesta.

Situacijai gerinti yra siūloma gerinti organizacijos kultūrą, orientuotis į klientą, o ne į rezultatus. Naudoti el. laiško šabloną. Bei viskam automatizuoti naudoti santykių su klientais valdymo sistemą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėjamos mokslinėje literatūroje sutinkamos su klientų aptarnavimu susijusios temos. Antroji dalis yra tyrimas. Dalies pradžioje aprašoma tyrimo metodologija. Detaliai aprašomas atliktas tyrimas. Toliau apibendrinami tyrimo duomenys, empiriniais duomenimis vertinamas hipotezės priimtinumai. Darbą užbaigiantis akcentas tai viso darbo išvadų pateikimas, praktiniai pasiūlymai įmonėms kaip pagerinti klientų aptarnavimą el. paštu bei nubrėžiamas maršrutas tolimesniems tyrimams.

Darbo rezultatų panaudojimas. Darbo rekomendacijos ir išvados bus išsiųstos visoms įmonėms, kurios atsiuntė atsakymus į testinį klausimą, taip įmonės galės pagerinti savo klientų aptarnavimą el. paštu.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

SUMMARY

Rimgaila A. Possibilities to Improve E-mail Customer Service in Lithuanian Companies / Master's Thesis in Electronic Business management. Supervisor assoc. prof. dr. M. Kiškis. – Vilnius: Faculty of Social Informatics, Mykolas Riomeris University, 2009. – 59 p.

Electronic business management master's final paper's topic is up to date, because most of the companies have e-mail for exchanging information. Question arises, do all the companies use e-mail in appropriate way, to satisfy customers needs the most? Authors in Lithuania have not made any significant researches on this topic yet.

The problem. Every customer wants to get perfect service. What matters to customer is to get service he is expecting. Willing to provide perfect service, firstly it is important to know customer needs. What are e-mail customer service improving possibilities? How companies in Lithuania could improve their e-mail quality?

Research object – e-mail customer service practice in Lithuania.

The purpose – to find out possibilities to improve e-mail customer service in Lithuanian companies. To reach the goals, such **steps are taken** –

- Analyze electronic customer service approach in scientific literature;
- To find and to classify the quality measurements of electronic customer service;
- To make experiment by using mystery shopping method;
- To explore main customer service mistakes and how to correct them;
- To measure e-mail customer service by Lithuanian companies;
- To make conclusion and to give suggestions for better e-mail customer service, and future research.

Hypothesis – Lithuanian companies provide well enough e-mail customer service.

The method. While making research on e-mail customer service quality, scientific literature was analyzed. Sources were compared, and structured. For estimating indexes statistical software were used: Eviews. For database solution Microsoft Access were used, additionally for calculating total sums - Microsoft Excel.

The results. More and more people in Lithuania use internet and e-mail on everyday basis. Results of research showed that mostly missing quality element of e-mails was: thanking for email, addressing customer by name and using polite greeting. Hypothesis that Lithuanian companies use e-mail customer service well enough were rejected.

To improve the situation paper suggests developing organizational culture, priority field should be orientation to customer. To organize contacts and communications with customer companies might use CRM solutions. Additionally paper gives readymade template for answering inquiries.

Paper structure. Paper consists of three parts. First part is for literature overview. Second part is for research itself, for calculating indexes and testing hypothesis. Last part is for identifying problems and recommendations how to solve those problems.

Practical value of the paper. The conclusion and recommendations will be sent to all the companies which replied to test email. Most of them will find it useful.

PRIEDAI

**MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIMO METU SIŪSTAS TESTINIS LAIŠKAS
LIETUVOS ĮMONĖMS**

Nuo: Audrius R audr.rima@gmail.com

Kam: neuždaras gavėjų ratas

Tema: Pastaba dėl Jūsų veiklos

Laba diena,

Norėjau pasiteirauti, kam ir kaip galėčiau pateikti pastabą dėl Jūsų veiklos?

Pagarbiai,

Audrius R.