MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ILONA FALEVIČ

UAB „AUGVITRA“ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS PAGAL N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJĄ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. *Ramūnas Vanagas*

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

UAB „AUGVITRA“ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS PAGAL N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJĄ

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *621N90003*

Vadovas
_____ Doc. dr. *Ramūnas Vanagas*
2019-11-28

Recenzentas
_____
2019

Atliko
_____ stud. Ilona Falevič
2019-11-28

VILNIUS
2019

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
ĮVADAS 6
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI 9
1.1. Paslaugų kokybės samprata 9
1.2. Paslaugų kokybės gerinimas įmonėse 12
1.3. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai 15
1.4. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai 17
2. N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJA IR MODELIS 26
2.1. N.Kano patraukliosios kokybės teorijos modelio naudojimas 26
2.2. N. Kano teorijos modelio integravimas į SERVQUAL 34
2.3. N. Kano teorijos modelio privalumai ir trūkumai 36
2.4. N. Kano teorijos modelio taikymas 38
3. UAB „AUGVITRA“ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO TYRIMAS 40
3.1. Tyrimo metodologija 40
3.2. UAB „AUGVITRA“ įmonės aprašymas 45
3.3. UAB „AUGVITRA“ paslaugų kokybės tyrimo rezultatų analizė 46
3.3.1. Demografinių rodiklių analizė 46
3.3.2. Respondentų laukiamos kokybės įvertinimas 49
3.3.3. UAB „AUGVITRA“ faktinės suteikiamos paslaugų kokybės įvertinimas 50
3.3.4. Laukiamos ir patirtos kokybės konstruktų palyginimas 51
3.3.5. N. Kano modelio kokybės savybių priskyrimas kategorijoms 53
IŠVADOS 58
REKOMENDACIJOS 61
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 63
SANTRAUKA 70
SUMMARY 72
PRIEDAI 74

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės spragų pašalinimo priemonės 22
2 lentelė. N. Kano 5 lygių klausimyno pavyzdys 30
3 lentelė. N. Kano 5 lygių klausimyno atsakymų vertinimo lentelė.....31
4 lentelė. Produkto savybių vertinimas, remiantis N. Kano teorijos modeliu. 32
5 lentelė. Kokybę sudarančių veiksnių konstruktas.....51
6 lentelė. Tyrime naudojamų kokybės įvertinimo konstruktų patikimumas 51
7 lentelė. Paslaugų laukiamos ir patirtos kokybės palyginimas 52
8 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijų rezultatai (proc.).....54
9 lentelė. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo atskiromis paslaugos savybėmis koeficientai (vidurkiai) 55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Paslaugos apibūdinimo žemėlapis. 10
2 pav. J. M. Juran kokybės gerinimo spiralė 13
3 pav. Ch. Grönroos bendrai suvokiamos kokybės modelis 19
4 pav. 4Q kokybės vertinimo modelis 20
5 pav. GAP modelis arba paslaugų kokybės spragų modelis 21
6 pav. SERVQUAL modelis 23
7 pav. Meyer ir Mattmuller kokybės modelis 24
8 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis 27
9 pav. Sėkmingos kokybės gyvavimo ciklo požymiai 29
10 pav. Trumpalaikio pripažinimo kokybės gyvavimo ciklo požymiai 29
11 pav. Stabilios kokybės gyvavimo ciklo požymiai 29
12 pav. N. Kano modelio integravimas į SERVQUAL....35
13 pav. Patraukliosios kokybės produkto vystymosi procesas....38
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus kategorijas (proc.)....46
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.) 47
16 pav. Respondentų paslaugų užsakymo dažnis UAB „AUGVITRA“ (proc.) 47
17 pav. Respondentų perkamos paslaugos (proc.) 48
18 pav. Respondentų vidutinė išleidžiama suma vieno užsakymo metu (proc.)....48
19 pav. Respondentų prioritetinių aspektų renkantis betono transportavimo įmonę įvertinimas (vidurkiai)....49
20 pav. UAB „AUGVITRA“ faktinės suteikiamos paslaugų kokybės įvertinimas (vidurkiai)...50
21 pav. Laukiamos ir patirtos betono transporto kokybės palyginimas 52

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena organizacija, norinti įsitvirtinti, išlikti ir būti matoma šiuolaikinėje verslo sistemoje, privalo imtis tam tikrų strategijų. Nors mokslininkai teigia, kad svarbiausia – tinkamas veiksmų planas ir užtikrintas jo vykdymas, vis dėlto viena svarbiausių strategijų – teikti kokybiškas paslaugas (Bau, 2016). Didėjant statybų plėtrai kartu auga ir statybinių medžiagų paklausa bei jų transportavimo mastas. Teikiant paslaugas sparčiai augančio vartotojiškumo visuomenėje, kartu auga pareiga bei atsakomybė gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Pastaraisiais metais transportas Lietuvoje sukuria kiek daugiau nei 8% bendrojo vidaus produkto (BVP), o antrąjį 2019 m. ketvirtį Lietuvos keliais buvo pervežta daugiau nei 27 tūkst. tonų krovinių, įskaitant ir statybines medžiagas (https://osp.stat.gov.lt/). Kasdien Lietuvoje pervežama šimtai tonų betono gaminių, kas lemia didžiulį šios srities transporto konkurencingumą.

Pastaraisiais metais betono gaminių transportavimo poreikis augo – tai lėmė tokio pobūdžio įmones investuoti į transporto modernizavimą, taip pildant klientų poreikius, atsižvelgiant į patogumą ir laiko taupymą. Nepaisant to, pastebimas ne tik nuolatinis paklausos, tačiau ir klientų reikalavimų augimas perkamai paslaugai, todėl įmonės turi gerokai pasistengti, norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą. Siekiant toliau tobulinti organizacijos veiklą, vadovybė imasi įvairiausių strategijų, norėdama užtikrinti sėkmingą paslaugų tiekimą, atlieka teikiamų paslaugų analizę, siekiant išsiaiškinti lūkesčių atitikimą bei tobulinimo galimybes. Įmonei veikiant tokioje konkurentų pripildytoje rinkoje susiduriama su įvairiais iššūkiais: kaip padidinti paslaugų efektyvumą, kaip racionaliai panaudoti turimus išteklius, kaip maksimaliai sumažinti išlaidas, o svarbiausia – kaip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Literatūroje gausiai aprašomi paslaugų kokybės vertinimo modeliai, kurie yra pritaikomi įvairiose srityse. Norint išsiaiškinti įmonės veiklos teikiamų paslaugų kokybę, naudojami paslaugų kokybės vertinimo modeliai, kurie atskleidžia organizacijos veiklos sėkmingumą, tobulintinas sritis. Atradus tokias sritis, atsiranda galimybė pagerinti organizacijos veiklą.

Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Paslaugų kokybės vertinimas organizacijoje privalomas, norint įgyti konkurencinį pranašumą. Mokslinėje literatūroje gausu kokybės vertinimo ir gerinimo koncepcijų, padėsiančių įmonei atrasti tobulintinas veiklos sritis, tačiau pirmiausia derėtų įvertinti teikiamų paslaugų kokybės reikšmę. Paslaugos sampratą ir jos apibūdinimo aspektus išskyrė I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018). A. Leskauskaitė ir S. Pivoras (2012) tyrė paslaugų kokybės gerinimo standartus, užtikrinančius vartotojui tokią

kokybę, kokia yra deklaruojama tiekėjo. Vartotojų pasitenkinimo aspektus bei jų poreikius nagrinėjo mokslininkai J. Bloomberg ir C. Darrah (2015). R. Kinderis, L. Talys ir I. Talienė (2011) teoriškai apžvelgė kokybės vertinimo įvairovę, išskirdami kokybės vertinimo modelius, o autoriai I. Pawłyszyn (2017), J. R. X. Alves ir J. M. Alves (2015), A. Trnka (2016), A. R. Costa, C. Barbosa, G. Santos, M. R. Alves, (2019) analizavo plačiai organizacijose taikomas kokybės gerinimo koncepcijas; mokslininkai M. Löfgren, L. Witell ir A. Gustafsson (2011) apžvelgė N. Kano patraukliosios kokybės teorijos principus ir modelio panaudojimo galimybes.

Darbo tikslas – atskleisti N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelio integravimo su SERVQUAL galimybes vertinant paslaugų kokybę, siekiant atrasti tobulintinas sritis ir jų gerinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti paslaugų kokybės sampratą bei reikšmę;
2. Išanalizuoti literatūroje pateikiamus kokybės vertinimo modelius;
3. Ištirti klientų pasitenkinimą lemiančias UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybės savybes pagal integruotą N. Kano kokybės vertinimo modelį;
4. Atlikti gautų rezultatų analizę ir pateikti apibendrinimą, išskiriant UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

Darbo metodai: darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant atskleisti paslaugos apibrėžimą, aprašyti paslaugų kokybės gerinimo standartus bei vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius; pasitelkus loginę bei palyginamąją ir sisteminę sintezes, ištirti N. Kano patraukliosios kokybės teoriniai aspektai ir jų pritaikymas praktikoje, paslaugų kokybės vertinimo modelių lyginamoji analizė. Tiriamąjai daliai atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos, patalpintos internetinėje svetainėje, aprašomasis kiekybinis tyrimo metodas, klausimų sudarymas, paremtas SERVQUAL metodika bei N. Kano modelio penkių lygių klausimynu. Statistinių duomenų apdorojimo programinis paketas (SPSS) panaudotas anketinės apklausos duomenims apdoroti. Aprašomąja statistika įvertinti kokybės kriterijai, kurių reikšmingumas nustatytas panaudojus porinį t-test; atskirų komponentų reikšmei įvertinti panaudotas nepriklausomo atvejo t-test. Likert skalės patikimumas nustatomas įvertinus Cronbachsalpha. Statistinės modos, t-test ir atsakymų dažnio įvertinimu nustatomos N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelio kategorijos.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje nagrinėjami teoriniai paslaugų kokybės vertinimo aspektai, jų samprata, principai bei atliekama lyginamoji teorinių šaltinių analizė, supažindinama su kokybės vertinimo modeliais. Antroje darbo dalyje aptariami N. Kano patraukliosios kokybės teoriniai aspektai ir modelis, jų pritaikomumas praktikoje. Trečioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologinė dalis: tyrimo objektas, tikslai, uždaviniai, tyrimo metodas,

duomenų surinkimo specifika. Gauti tyrimo rezultatai analizuojami pateikiant vizualizavimus. Padaromos išvados bei rekomendacijos įmonės paslaugų kokybės savybių gerinimo galimybėms.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Kokurencijos augimas – neišvengiamas procesas, kurio metu vyksta įmonių tarpusavio kova už išlikimą. Įmonės konkuruoja tarpusavyje norėdamos įrodyti, kuri iš jų yra geresnė, kuri yra verta stipriausios vardo. Stiprios ir konkurencingos įmonės privalo nuolat vykdyti kokybišką paslaugų tiekimą, kreipti didelį dėmesį į gaminių kokybę bei palaikyti ryšį su klientais, stiprinti jų pasitikėjimą įmone. Klientai, subjektyviai vertinantys teikiamų paslaugų kokybę, skatina įmones ieškoti strategijų, kurios padėtų optimizuoti kokybišką veiklą bei teikiamas paslaugas. Kokybiškai teikiamos paslaugos – vienas svarbiausių veiksnių, nurodančių sėkmingą organizacijos veiklą. Todėl nesvarbu, kokias paslaugas teikia įmonė, svarbiausia yra gerai apgalvotas veiksmų planas ir kokybiškas to plano vykdymas – būtent nuo to priklauso pardavimų sėkmė (Bau, 2016, p. 39). Tad norint išlikti konkurencingoje rinkoje, privalu nuolat tobulėti.

1.1. Paslaugų kokybės samprata

Plati paslaugų kokybės samprata kelia keblumų, norint tiksliai įvardyti paslaugos sąvoką. Vadybos literatūroje akcentuojami kitokie paslaugą apibūdinantys aspektai**.** N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2008, p. 74) paslaugos apibrėžime išskiria *neapčiuopiamumą* ir *neapibrėžtumą*. Neapčiuopiamumas čia apibūdinamas kaip fizinės veiklos nebuvimas, neperdirbimas. Pasak autorių, paslauga negali būti apčiuopiama, nes ji – nematerialus objektas, kurio negalima nei transportuoti, nei įgyti.

Nors paslaugos apibrėžimuose yra tam tikrų bendrumų, mokslinėje literatūroje taip pat yra išskiriamos pagrindinės jų savybės:

- A. Šimkus ir L. Pilelienė (2010, p. 99) kaip vieną iš paslaugų apibrėžimų kriterijų įvardija *netvarumą*. Pasak autorių, tai reiškinys, pateiktas ir suvartotas gavimo metu – priešingai nei prekė, kurią galima apčiuopti, pajausti.
- P. Vanago (2004, p. 16) iškiriamas paslaugos *įvairiapusiškumas*, taip pat pabrėžiama, kad paslaugą sunkiau apčiuopti, pamatuoti nei materialius daiktus. Kadangi paslauga yra įvairi, ją sunku apibrėžti ar kitaip suformuluoti.
- Autorės L. Bagdonienė ir R. Hopienė (2009, p. 105) taip pat ir užsienio autoriai G. Tocquer ir M. Langlois (1992, p. 174) paslaugą įvardijo kaip *trumpalaikę ir neišsaugojamą*, apibūdindami ją kaip potyrį, įgaunamą klientui bendradarbiaujant su paslaugų tiekėju ar jų teikiamomis materialiomis priemonėmis.

- B. Vengrienė (2006, p. 135-138) kaip vieną iš paslaugų savybių išskyrė tai, kad ji yra *daugiafazė* ir įvardijo kaip nuolat kintantį procesą, priklausomą nuo kliento ir tiekėjo tarpusavio susitarimo. Tai yra subjektyvus veiksmas, kadangi paslauga gali būti pateikta visiškai kitaip nei buvo pateikta kitam vartotojui.

I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018, p. 1-9) straipsnyje aprašė užsienio autorių paslaugos sampratą ir identifikavo šešis paslaugos apibūdinimo aspektus, pateikiamus literatūroje:

1) paslauga – tai procesas;

2) paslauga įvardijama kaip mainai;

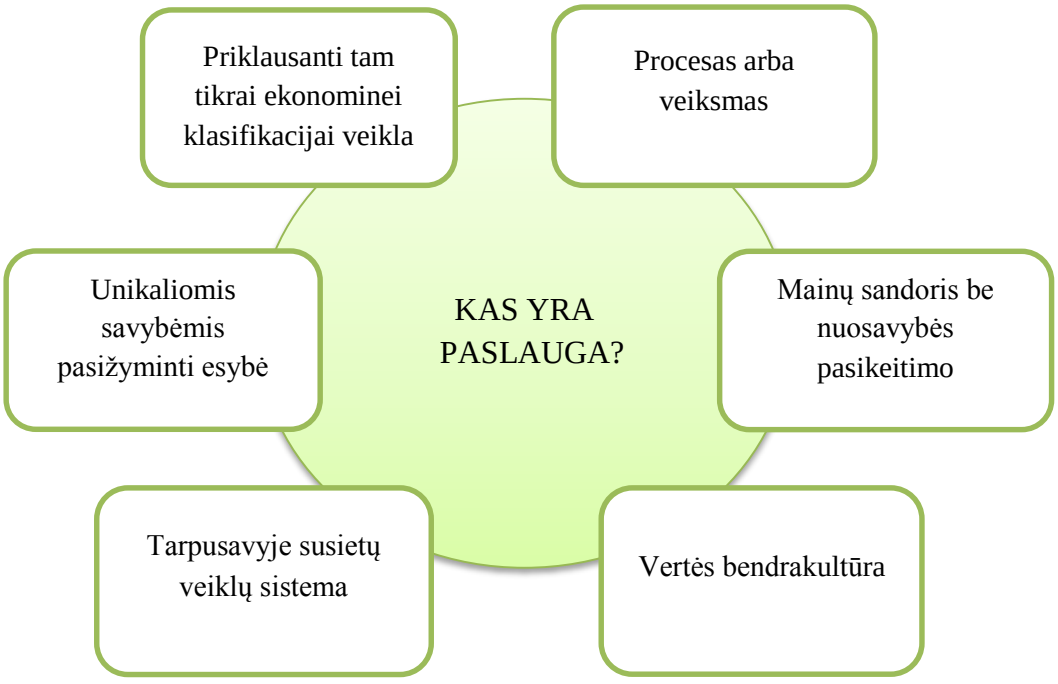
3) paslauga – vienas iš dėmenų, kuriančių vertę;

4) paslaugą galima išskirti kaip atskirą sistemą;

5) paslauga pasižymi unikaliomis savybėmis;

6) paslauga – tai veikla, kurią galima klasifikuoti.

Išskyrusios šiuos aspektus, straipsnio autorės sudarė paslaugos apibrėžimo žemėlapį (1 pav.), kuriame išryškinami mokslinėje literatūroje apibūdinamos paslaugos sąvokos:



Šaltinis: Skačkauskienė ir Vestertė, 2018

1 pav. Paslaugos apibūdinimo žemėlapis.

Taigi, pagal autorių apibrėžimų bendrumus galima formuluoti sąvoką, apimančia pagrindines paslaugos savybes: paslauga – tai veikla, kuri yra neapčiuopiama, nematoma; tiekėjo ir vartotojo santykiai, kurių tikslas – tiekėjui patenkinti vartotojų norus (Langvinienė, Vengrienė, 2008, p . 80-81). Taip pat galima daryti prielaidą, jog paslauga – tiekėjo teikiama gavėjui nauda,

kurią sunku apibrėžti, pamatuoti, paskaičiuoti; paslaugą apmoka gavėjas; paslauga teikiama tuomet, kai paslaugos gavėjas neturi galimybės ar negali kokybiškai padaryti to, ką už užmokestį gali padaryti tiekėjas.

Mokslinėje literatūroje autoriai (Kinderis ir kt. 2011, p. 21) išskiria paslaugų kokybės vertinimo kategorijas, į kurias skirstomos savybės, siekiant atlikti paslaugų kokybės įvertinimą:

- Pirmiausia atkreipiamas *dėmesys į klientą* – šioje kategorijoje svarbiausia vykdyti klientų – vartotojų norus;
- Antroje kategorijoje išskiriamas *profesionalumas*, t.y. profesionali kokybė. Čia svarbiausi teisingi, su kokybe susiję metodai, kuriuos taikant tenkinami vartotojų poreikiai;
- Kai pildant vartotojų norus efektyviai panaudojami įmonės ištekliai – savybės skiriamos trečiajai kategorijai – *vidinei kokybei*.

Ch. Grönroos (2008, p. 298-314) pateikia keturias paslaugų kokybės būkles, pagal kurias galima nustatyti tolesnius vartotojų santykius su tiekėjais: *bloga, priimtina, gera* ir *aukšta*. *Bloga kokybė* – kai gaunama kokybė yra prastesnė už tą, kurią tikėtasi gauti. *Priimtinos* kokybės atveju – klientas gauna iš tiekėjo tai, ko ir tikėjosi. *Gera* kokybė – nedaug viršyti kliento lūkesčiai gavus paslaugą. *Aukšta* kokybė – daug viršyti kliento lūkesčiai. Aukštos kokybės atveju klientas visada teigiamai vertins bei skleis teigiamus atsiliepimus apie tiekėjo teikiamas kokybiškas paslaugas ir palaikys su juo ryšius. Taip pat šitoks aukštos kokybės paslaugos tiekimas visuomet nustebins klientą, sukurdamas įspūdį, jog tiekėjas žino neišsakytus kliento norus. Teigiamai nustebindamas klientą tiekėjas tarsi sukuria su juo nematomą ryšį, jis jaučiasi išklausytas ir patenkintas. Toks apibūdinimas, kai pateikiamos stebinančios paslaugų tiekėjų savybės, autorių R. Furlan ir R. Cordetti (2010, p. 25) teigimu, klientų akimis tiekėją padaro išskirtiniu.

L. Simanauskienė (2007) paslaugų kokybės vertinimui išskiria *funkcionalumo, reputacijos, kompetentingumo, dėmesio, betarpiškumo, lankstumo, prieinamumo, patikimumo* ir *sąžiningumo* kriterijus. Daugiausia kokybės kriterijų mokslinėje literatūroje randami vadybos srityje: *patikimumas, prieinamumas* bei *kompetentingumas*. Anot autorės, didelis dėmesys atitenka tam, kaip paslauga yra pateikiama iš anksto neatsiskaičius ir nesuderinus paslaugos gavimo laiko. Taip pat svarbu, kaip tiekėjas tęsi pažadus ir užmezga kontaktus neveikiamas išorinių neigiamų faktorių. Pabrėžiama ir tai, ar tiekėjas teigiamai atsiliepia į personalo norus, svarbus vartotojo aptarnavimo pasirengimas, personalo lavinimas ir žinių gilinimas.

Apibendrinus, nors sunku atrasti vieną tinkamą paslaugos apibrėžimą, dažnas vartotojas paslaugą renkasi pagal jos pateikimo kokybę. Mokslinėje literatūroje gausiai aprašomi kokybės vertinimo kriterijai, leidžiantys įvertinti paslaugos kokybę. Bet kurios paslaugas teikiančios įmonės siekiamybė – išlaikyti klientus. Kad klientai būtų patenkinti, svarbu garantuoti teikiamų paslaugų kokybę. Plačiau išnagrinėjus paslaugos esmę ir dažniausiai moksliniuose šaltiniuose

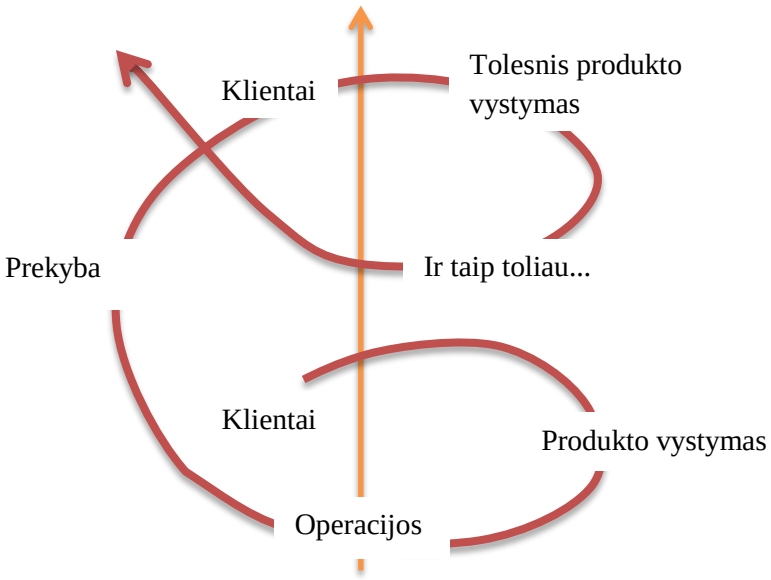
pasitaikančius apibrėžimus, svarbu atkreipti dėmesį į paslaugų kokybės gerinimo vadybos sistemos principus.

1.2. Paslaugų kokybės gerinimas įmonėse

Paslaugos vertė matuojama paklausos – pasiūlos dydžiu. Kuo mažesnė pasiūla – tuo didesnė paklausa (šiuo atveju, kuo geresnė kokybė, tuo didesnės paklausos sulaukiama) ir atvirkščiai. Paslaugų kokybės vertinimo metu įmonės veikloje dažnai atrandama spragų, dėl kurių nukenčia teikiamos paslaugos kokybė, kuri gali neatitikti kliento lūkesčių. Vartotojas turi teisę reikalauti kokybiškai atliktos paslaugos, kadangi už ją sumoka. Pasitelkiant kokybės vadybos sistemą (QMS) padidinama galimybė koordinuoti įmonės veiksmus, siekiant tiekti kuo kokybiškesnes paslaugas. Autorių įvardintos plačiai naudojamos ISO 9001 serijos standartas – tarptautinės organizacijos kokybės vadybos standartas, kurio esminis tikslas – užtikrinti, kad paslaugų ar prekių gavėjas gaus tokią kokybę, kuri yra deklaruojama tiekėjo, ir siekti nuolatinio darbo veiklos kokybės gerinimo, užtikrinant abiejų pusių poreikių patenkinimą (Leskauskaitė, Pivoras, 2012, p. 71-84).

ISO sistemų standartai naudojami norint pamatuoti ir įvertinti kokybę, taip pat sertifikuoti. Sertifikavimas svarbus įmonės veikloje tuo, kad jis atspindi sėkmingą įmonės veiklą, juo sustiprinamas įmonės įvaizdis. Kadangi nepakanka vien atrasti paslaugų kokybę gerinančių būdų, yra suformuotos kokybės vadybos schemos, kuriomis siūloma pasinaudoti, siekiant užtikrinti tikslingą veiklos stebėjimą bei vykstančius aplinkos pokyčius. Kokybę užtikrina iš įmonės reikalaujama kontrolė, kai reguliuojamos visos veiklos, darančios įtaką užsakymų vykdymui ir kiti įmonėje atliekami veiksmai bei funkcijos (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2009, p. 214-222).

Nuo 1980 metų J. M. Juran suformuotas požiūris, teigiantis, kad kokybės gerinimas pirmiausia priklauso nuo vadovybės. Todėl norint neprarasti klientų, svarbu nuolat gerinti veiklos ir teikiamų paslaugų kokybės valdymą. Juran taip pat pateikė *kokybės trilogiją*, apimančią tris įmonės veiklas: *kokybės planavimą* – tai produktų, paslaugų kūrimas, plėtojimas pagal vartotojo reikalavimus, padėsiantis įgyvendinti kliento poreikius; *kokybės kontrolę* – procesą, leidžiantį įgyvendinti užsibrėžtus kokybės tikslus kūrimo metu; *kokybės gerinimą* – kokybės veikla vykdoma aukštesniame lygyje (Bisgaard, 2008, p. 394). Juran taip pat pavaizdavo nuolatinį kokybiškos produkcijos vystymą, atkurtą *kokybės spiralėje* (žr. 2 pav.).



Šaltinis: http://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_gurues.pdf

2 pav. J. M. Juran kokybės gerinimo spiralė

Tobulėjant pasauliui, organizacijos privalo išlaikyti tikslingas strategijas, todėl svarbu nuolat stebėti išorės pokyčius. Įvertinus pakitimus, organizacija atnaujinama remdamasi vertybėmis, kurios pagrįstos darbiniais principais ir kokybės gerinimo naujovėmis. V. Adomėnas (2011, p. 151) išskyrė aštuonis vadybos sistemos principus, pagal kuriuos turėtų būti vykdoma organizacijos veikla:

1. Orientavimasis į klientą – įmonės priklausomos nuo klientų, todėl turi suprasti jų poreikius, tenkinti norus ir viršyti lūkesčius;
2. Lyderystė – įmonės aukščiausios vadovybės nustatoma vieninga veiklos kryptis, kai sukuriama vidinė aplinka skatina darbuotojus vieningai siekti organizacijos tikslų. Tikslingos įmonės veiklos įgyvendinimui svarbu nustatyti įmonės misiją, viziją, politiką bei tikslus;
3. Darbuotojų įtraukimas – visi darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklą taip, kad galėtų panaudoti savo gebėjimus įmonės naudai. Čia svarbus darbuotojų skatinimas: premijos, mokymai, karjeros planavimas ir kt.;
4. Procesinis požiūris – procesiškai valdomi ištekliai. Kai ištekliai naudojami paversti produkcijai, juos galima traktuoti kaip procesą. Kad veikla būtų efektyvi ir sėkminga, vadovybė nustato veiklos procesų kryptis ir tikėtinus rezultatus;
5. Sisteminis požiūris į vadybą – visi įmonės procesai suvokiami kaip viena sistema – tai priklauso nuo veiklos bei tikslų specifikos;
6. Nuolatinis vadybos sistemos gerinimas – siekiant gerinti įmonės veiklą, siūloma taikyti Demingo veiklos gerinimo modelį, kurio principas „PLANUOK (tikslų nustatymas) –

DARYK (tikslų įgyvendinimas) – TIKRINK (proceso stebėjimas) – VEIK (naujų tikslų nustatymas).

7. Faktais pagrįsti sprendimai – sprendimai grindžiami analizuojant duomenis, pvz. taikant statistinius metodus;

8. Abiems pusėms naudingi santykiai – bendradarbiaujant klientui ir tiekėjui atsiranda didesnės vertės produkto sukūrimo galimybė.

Remiantis šiais kriterijais atliekamas įmonės tiekiamų paslaugų kokybės vertinimas gali atskleisti organizacijos silpnąsias vietas, kartu atveriant galimybę atrasti būdų, kaip jas paversti privalumais, t.y. formuojant bei tobulinant individualų paslaugų tiekimo kokybės vertinimą.

Plačiau nagrinėjant įmonės procesų veiklą, svarbu išskirti organizacijos darbuotojų atsidavimo daromą įtaką paslaugų kokybės tiekimo veikloje. Norint pasiekti maksimalių įmonės veiklos rezultatų, visi tos įmonės darbuotojai privalo būti kuo labiau atsidavę įmonės vykdomai veiklai. Pagal A. Ruusila ir E. Lindroos (2016, p. 121), įdarbinimas siejamas su frazeologizmu „conditio sine qua non“[1], reiškiančiu atliekamo darbo būtinybę. Darbuotojas dažnai palaikomas įmonės atspindžiu. Autorės N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005, p. 80-81) išskyrė Ch. Grönroos vartotojo įmonės veiklos kokybės vertinimo kriterijus, iš kurių galima spręsti, kad didelį vaidmenį vartotojo paslaugos kokybės įvertinimui turi darbuotojo profesionalumas – kai darbuotojas apmokytas ir įtrauktas į įmonės veiklą, t.y. darbuotojas suvokia įmonės veiklos principus ir jiems pritaria, taip pat supranta teikiamos paslaugos esmę. Šie darbuotojo kriterijai atsispindi bendravime su klientu. Kuo labiau darbuotojas bus atsidavęs bandydamas suprasti kliento poreikius, tuo didesnė tikimybė patenkinti jo lūkesčius.

Taip pat anksčiau minėtas organizacijos ryšys su vartotoju yra neatsiejamas veiksnys, siekiant įgyti įmonei svarbų kliento lojalumą. Subjektyvus kliento įmonės teikiamų paslaugų vertinimas, norint, kad kliento lūkesčiai būtų patenkinti, verčia tiekėjus stengtis kuo geriau atlikti darbą. Kuo dažniau paslauga bus tiekiama kokybiškai, tuo didesnė tikimybė įgyti kliento lojalumą. Galima teigti, kad aptarnavimas yra vienas svarbiausių veiksnių, nurodančių, ar klientas norės pakartotinai naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis. Tiesa, kliento pasitenkinimas nėra pagrindinė sąlyga norint įgyti kliento lojalumą. To neužtenka, nes galima tik tikėtis, kad patenkintas klientas sugrįš pakartotinai pasinaudoti paslauga, bet tikrai žinoma, jog nepatenkintas klientas nebenorės to daryti, todėl įmanoma patenkinti kliento lūkesčius jam netampant lojaliu, kita vertus, lojalumas ir klientų pasitenkinimas – vienas be kito neįmanomas (Bonyuet, 2019, p. 6).

[1] Conditio sine qua non - (lot.; sk. kondicijo sine kva non) - būtina sąlyga, be kurios neįmanoma ką nors pradėti. Šaltinis: https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Conditio_sine_qua_non [žiūrėta 2019-10-02]

Apibendrinant aptartą mokslinę literatūrą galima teigti, kad svarbu atsižvelgti į įmonės viduje vykstančius procesus, kadangi tikslingai vykdoma įmonės veikla lemia naudingus rezultatus, o laikantis aukščiau aprašytų kokybės vadybos sistemų principų, bet kurioje organizacijoje galima kurti paslaugų kokybės pamatus. Taip pat išsiskiriama ir tai, kad sistemų atsiradimas buvo pagrįstas siekiant išlaikyti konkurencingumą tarp organizacijų. Išlikti konkurencingoje rinkoje – tai bet kurios įmonės pagrindinis tikslas, todėl svarbu įmonės teikiamų paslaugų kokybės sistemą kurti remiantis pagrįstais principais.

1.3. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Įmonės pasiekimus galima nustatyti pagal klientų skaičių. Panašu, kad kuo didesnis klientų skaičius, tuo sėkmingesnė įmonė. Tai priklauso nuo įmonės gebėjimo išlaikyti klientus, tiekiant kokybiškas paslaugas. Todėl kuo didesnis vartotojų pasitenkinimo lygis gavus kokybišką paslaugą, tuo didesnė tikimybė, kad klientas ir toliau norės palaikyti ryšius su įmone. Tiesa, iškyla sunkumų vertinant klientų pasitenkinimą, vien dėl anksčiau aptartos paslaugos savybės – netvarumo, įvairiapusiškumo. Pagal I. Fečikovą (2004, p. 57-66), išskiriami dažniausiai moksliniuose šaltiniuose pasitaikantys pasitenkinimo apibrėžimai:

- pasitenkinamas įgaunamas tik tuomet, kai viskas buvo atlikta tinkamai;
- pasitenkinimas jaučiamas, kai yra patenkinami vartotojo poreikiai;
- pasitenkinimas – jaučiamas malonumas, džiaugsmas;
- pasitenkinimas – vartotojų įvertinta paslaugų kokybė.

Autorė taip pat pabrėžia, kad daugiausiai literatūroje teko aptikti pasitenkinimo apibrėžimų, reiškiančių jausmą, atsiradusį gavus paslaugą, palyginus su tuo, ką gauti buvo tikimasi, kartu įvertinant ir sprendimą pirkti bei poreikių patenkinimą. H. Olson (2016, p. 33-37) įvardijo vartotojo pasitenkinimą, kaip rezultatą, gautą įsigijus paslaugą, tuo pačiu įvertinus tikėtiną naudą bei išlaidas. Tad pasitenkinimas – tai iš anksto suformuotų vartotojo lūkesčių įgyvendinimas gavus paslaugą.

Vartotojų pasitenkinimas priklausomas nuo poreikių tenkinimo ir reikalavimų įvykdymo. Norint tinkamai įvykdyti vartotojo keliamus reikalavimus, privalu suprasti, kaip jį veikia tiekiama paslauga. Pasak autorių J. Blomberg ir C. Darrah (2015, p. 171-192), vartotojų reikalavimai gali būti tiek akivaizdūs, tiek nutylėti, tačiau norint, kad klientas liktų patenkintas, svarbu įgyvendinti juos visus – tai reikš visapusišką vartotojo pasitenkinimą gaunama paslauga. Kita vertus, negana apibrėžti vien vartotojų poreikių, turi būti nustatyta ir poreikio svarba – ar prekės ar paslaugos svarba atitinka vartotojo norimos kokybę. Todėl I. Fečikova (2004, p. 61)

suskirstė poreikius pagal svarbą į pirminius, antrinius ir tretinius, norint tikslingiau nustatyti savybę, tenkinančią vartotoją, kuri iš tiesų turi svarbos.

Vartotojų poreikiai ir norai nėra pastovūs ir nuolat kinta dėl kelių priežasčių: vartotojai pripranta prie esamų paslaugų tiekimo sąlygų ir konkurentams atrandant būdų pasiūlyti tą pačią paslaugą, tik patobulintą. Dėl šių priežasčių neužtenka vien nustatyti paslaugos savybės svarbą vartotojams ir jomis remiantis teikti paslaugas, tačiau kur kas svarbiau nuolat stebėti vartotojų norų bei poreikių kaitą, siūlyti aukštesnės bei patrauklesnės paslaugos kokybę, taip suteikiant klientui didesnį pasitenkinimo lygį (Tontini, 2007, p. 604**).** Todėl įdėtos pastangos gerinant paslaugos kokybę padidins vartotojų pasitenkinimą teikiama paslauga.

Laikantis teiginio, kad vartotojų poreikių įgyvendinimas yra vienas pagrindinių aspektų, siekiant užtvirtinti įmonės ir kliento santykius, norint pasiekti klientų pasitenkinimą privalu (Fečikova, 2004, p. 607):

- orientuotis į klientų kultūrų skirtumus;
- užtikrinti, kad įmonė susitelkia į klientą;
- darbuotojų įgalinimas;
- apdairiai valdyti įmonės procesus;
- atidžiai formuoti komandą;
- bendradarbiauti su vartotojais.

Patenkinus vartotojų lūkesčius atsiranda didelė tikimybė įgyti lojalių klientų, taip pat – padidinti įmonės pelningumą ir užtikrinti vietą rinkoje. Visiškai patenkinus klientų lūkesčius užtikrinamas įmonės ilgalaikis finansinis stabilumas. Kuo atidžiau paslaugos tiekėjas pildo vartotojo lūkesčius, tuo didesnė tikimybė išlaikyti tvirtus tiekėjo ir vartotojo santykius. Toks artimas ryšys dažnai atneša daugiau pelno, nes lojalus vartotojas linkęs (Fečikova, 2004, p. 608):

- labiau išlaidauti teikiamoms paslaugoms;
- skleisti informaciją, skatinančią kitus vartotojus išbandyti įmonės teikiamas paslaugas;
- būti įsitikinęs, kad kainos ir kokybės santykis yra optimalus.

Didelis dėmesys turi būti skiriamas klientui ir jo poreikių tenkinimui. Pagal „Ford“ kompaniją išvesta „42-jų“ taisyklė teigia, kad vieno nepatenkinto kliento pakanka, kad nuo įmonės nusisuktų dar apie 40 potencialių klientų, t.y. nepatenkintas įmonės klientas dėl nekokybiškai jam suteiktos paslaugos gali pasakyti šešiems asmenims, kurie apie tokį potyrį pasakys dar bent septyniems asmenims, todėl vieno nepatenkinto kliento nuomonė gali įmonei kainuoti apie 40 potencialių klientų. Pasak P. Vanago (2004, p. 34), seno kliento išlaikymas įmonei kainuoja penkis kartus mažiau nei surasti naują.

Apibendrinus, vartotojai – neatsiejama sėkmingai veikiančios organizacijos dalis, todėl svarbu nuolat sekti jų poreikių patenkinimą ir jų kaitą. Rinkoje vyraujant didelei konkurencijai, įmonės turi teikti kuo kokybiškesnes paslaugas, taip pritraukiant kuo daugiau lojalių klientų. Klientų lojalumas ir ryšys tarp kliento ir paslaugos tiekėjo – tai pagrindiniai faktoriai, lemiantys įmonės pelningumą bei finansinį stabilumą, todėl, pasak autorių, svarbu sekti vartotojų pasitenkinimo lygį. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, jog kokybiška paslauga – tai pasitenkinimo pagrindas, dėl kurio formuojasi kliento paslaugos vertės suvokimas, todėl svarbu daugiau gilintis į tai, ko organizacija turėtų imtis, kad pateiktų kokybišką, klientą patenkinančią paslaugą.

1.4. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Literatūroje galima rasti įvairių kokybės vertinimo modelių. Siekiant užtikrinti tikslingą veiklą, pravartu stebėti realią įmonės veiklos situaciją. Todėl taikomi įvairūs veiklos vertinimo modeliai, kurių pritaikymo rezultatus vėliau galima panaudoti praktinėje veikloje – paversti silpniausius veiklos elementus privalumais. R. Kinderis ir kt. (2011, p. 88) išskyrė kokybės vertinimo įvairovę – kokybė gali būti vertinama pagal lygmenis, kategorijas, kriterijus, veiksnius, rodiklius tipus, būklę. Siekiant užtikrinti patikimesnius rezultatus, įmonėse dažnai analizuojami konkretūs veiklos elementai. Pagal L. Bagdonienę ir R. Hopienę (2009, p. 105-113), kokybės vertinimo modeliai gali būti suskirstyti grupėmis:

a) Pirmoji atskleidžia, kaip vartotojas supranta kokybę, t.y. kokius reikalavimus kelia paslaugai ir kaip jas vertina. Iš to suprantama, jog svarbu, kad paslaugų kokybės vertinimo modelis būtų sudarytas iš vartotojo perspektyvos;

b) Antroje grupėje nurodomas paslaugų tiekimo procesas – kai kokybė suprantama ir įvertinama paslaugos tiekimo metu. Čia svarbus organizacijos kultūros vaizdas, t.y. darbuotojų elgsena, estetinis vaizdas;

c) Trečioji grupė – paslaugų tiekimo sistema. Šioje grupėje svarbu viskas: organizacijos kultūra, personalas, aplinka, prisitaikymas prie situacijų ir pan.

Literatūroje aptinkama įmonės kokybės valdymo sistemų gausa, tačiau galima išskirti kelias, plačiai organizacijos kokybės valdyme taikomas koncepcijas, gerinančias įmonės veiklos procesus, pvz., nuo 1920 m. pradėta taikyti „Lean“ koncepcija, kurios tikslas – mažinti įmonės išteklius, kurie neatneša pakankamai naudos, tačiau kartu kurti vartotojui didesnės vertės produktus, taip užtikrinant konkurencinį pranašumą (Pawłyszyn, 2017, p. 43-55; Alves, Alves, 2015, p. 5325). Vystantis pramonei atsirado poreikis sukurti geresnių valdymo metodų, todėl 1980 m. kompanija „Motorola“ sukūrė „Six Sigma“ koncepciją, paremtą nuolatiniu įmonės

veiklos procesų gerinimu: mažinami įmonės veikloje esantys neatitikimai tol, kol jie tampa priimtini ir toleruotini. Išskiriami šios koncepcijos įgyvendinimo projektai, iš kurių dažniausiai minimi du – DMAIC[2] ir DMADV[3]. Pirmasis šių projektų naudojamas sumažinti įmonės veikloje esančius neatitikimus, antrasis – sukurti naujam produktui ar paslaugai (Trnka, 2016, p. 303-308; Costa, Barbosa, Santos, Alves, 2019, p. 83-100).

Taip pat praktinėje veikloje išskiriami bei taikomi kokybės gerinimo modeliai: bendrai suvoktos kokybės modelis, Gummesson ir Grönroos integruotas kokybės modelis, 4Q kokybės modelis, paslaugų kokybės spragų modelis, Meyer ir Mattmuller kokybės modelis, SERVQUAL kokybės modelis ir pan (Kinderis ir kt., 2011, p. 87). Pasak autorių, tokia kokybės vertinimo modelių gausa atskleidžia proceso sudėtingumą ir tai, kad nėra patvirtinto vieno tinkamiausio praktikoje taikytino kokybės vertinimo modelio. Toliau bus trumpai aptarti aukščiau išvardinti kokybės vertinimo modeliai.

Bendrai suvokiamos kokybės modelis. Ch. Grönroos kokybės vertinimo modelis apima patirtos kokybės *techninį rezultato įvaizdį* ir *funkcinį proceso įvaizdį*. Vėliau šis modelis buvo integruotas įvertinus išorinius veiksnius – vartotojo vertybes ir poreikius, komunikaciją, pardavimus, ryšius ir kt. Integruotame Ch. Grönroos ir E. Gummesson kokybės modelyje bendrai suvokiama kokybė priklauso nuo *laukiamos kokybės* ir *patirtos kokybės* (Bagdonienė, Hopienė, 2005, p. 92; Vengrinė, 2006, p. 136 ; Williams, Buswell, 2003, p. 27). Pažymėtina, kad šiame modelyje didelę svarbą turi įmonės įvaizdis. Tikslingas įvaizdžio formavimas padeda vartotojui sudaryti teigiamą nuomonę apie organizaciją: „Jei paslaugos tiekėjui vartotojas jaučia simpatiją, tai nedidelės klaidos bus užmirštos.“ (Vitkienė, 2008, p. 28). Kita vertus, nepertraukiamas didesnių klaidų darymas gali sugadinti įvaizdį.

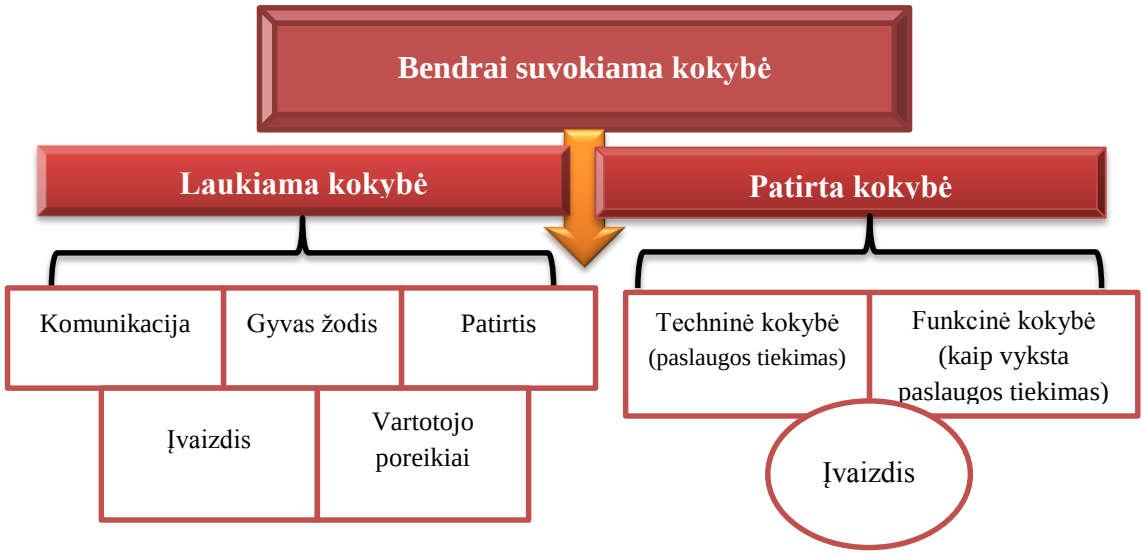
Komunikacijos procesas, gyvasis žodis, įvaizdis, *patirtis* ir *vartotojo poreikiai* įeina į laukiamos kokybės kriterijus. Jie svarbūs tiek pastarajai, tiek bendrai suvoktai kokybei, todėl svarbu juos suvaldyti (Bagdonienė, Hopienė, 2009, p. 106-107):

- *Komunikacija*. Tai, kaip pateikiama informacija, gali padėti pritraukti klientus. Kuo daugiau įdėta pastangų skleidžiant informaciją apie produktą ar paslaugą, tuo labiau padidėja kliento lūkesčiai geresnei kokybei gauti.
- *Gyvas žodis* turi įtakos išankstiniam įmonės įvaizdžio sudarymui. Klientų ir darbuotojų tiesioginis bendravimas, taip pat ir tarpusavis vartotojų bendravimas formuoja suvokimą apie įmonės veiklą.
- *Patirtis* – ankstesnė vartotojo patirtis gaunant paslaugą.

[2] DMAIC – iš angl. k. vert. Define *liet.* nustatyti; Measure *liet.* pamatuoti.; Analyse *liet.* analizuoti, Improve *liet.* pagerinti; Control *liet*. kontroliuoti.
[3] DMADV – iš angl. k. vert. Define liet. nustatyti; Measure liet. pamatuoti; Analyse liet. analizuoti; Design liet. sukurti; Verify liet. patikrinti

- *Įvaizdis.* Kaip anksčiau minėta, teigiamas įmonės įvaizdis užgožia minimalias klaidas nesukeliant didelio nepasitenkinimo, tačiau esant neigiamam įvaizdžiui išryškėja ir menkiausi tiekimo sutrikimai.
- *Vartotojo poreikiai* lemia paslaugos kokybę ir skatina jos gerinimą.

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005, p. 106) teigia, kad Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelio taikymas tinkamas siekiant sužinoti vartotojų nuomonę apie teikiamas paslaugas:



Šaltinis: Langvinienė ir Vengrienė, 2005

3 pav. Ch. Grönroos bendrai suvokiamos kokybės modelis

C. Williams ir J. Buswell (2003, p. 59-60) pateikia ir Ch. Grönroos išskirtus kokybiškai atliktos paslaugos kriterijus, suskirstytus į tris dalis:

1. Pasiekimai:
   a) darbuotojų profesionalumas bei kompetencija.
2. Procesas:
   a) personalo požiūris į jų teikiamas paslaugas;
   b) tiekėjo lankstumas ir prieinamumas prie paslaugos;
   c) pasitikėjimas tiekėju;
   d) greitas reagavimas į nepalankias situacijas.
3. Įvaizdis:
   a) kaina atitinkanti kokybę bei tiekėjo reputacija ir išradingumas.

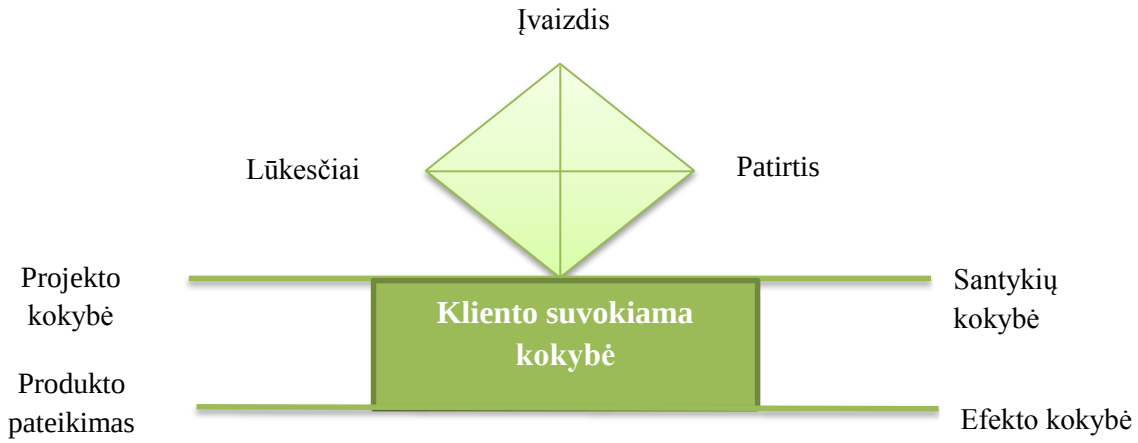
Ch. Grönroos ir E. Gummesson integruotas kokybės modelis nesudėtingai pritaikomas praktikoje, įvairia veikla užsiimančiose įmonėse. Šio modelio privalumas – pritaikomumas tiek

prekių, tiek paslaugų teikimo įmonėse, tačiau atlikus vertinimą pagal šį modelį, nėra aišku, kaip turėtų būti įvertinta laukiama ir patirta kokybė.

4Q kokybės vertinimo modelis. E. Gummesson (1994, p. 85), pateikiamas 4Q modelis, kurį sudaro: *įvaizdžio kokybė*, t.y. prekės ir paslaugos įvaizdis turi būti patrauklus klientui; *prekės ir paslaugos kokybė*, atitinkanti vartotojo norus; *prekės ir paslaugos teikimo kokybė* – tiekėjas privalo tesėti žodį klientui; *racionalių santykių kokybė* – kliento ir įmonės darbuotojų santykiai.

Pagrindinė šio kokybės vertinimo modelio savybė ta, kad kokybė yra grindžiama kliento patirtimi, norais bei įmonės įvaizdžiu. Šio modelio pritaikymas yra apribotas, kadangi gali būti vertinama tik paslauga, kuri turi galutinį rezultatą. Modelio išskirtinumas tas, kad orientuojasi į klientą bei paslaugos teikimo procesą – gera paslaugos kokybė turi būti teikiama nuo pradžios iki kliento įvertinimo (Bagdonienė, Hopienė, 2009, p. 111).

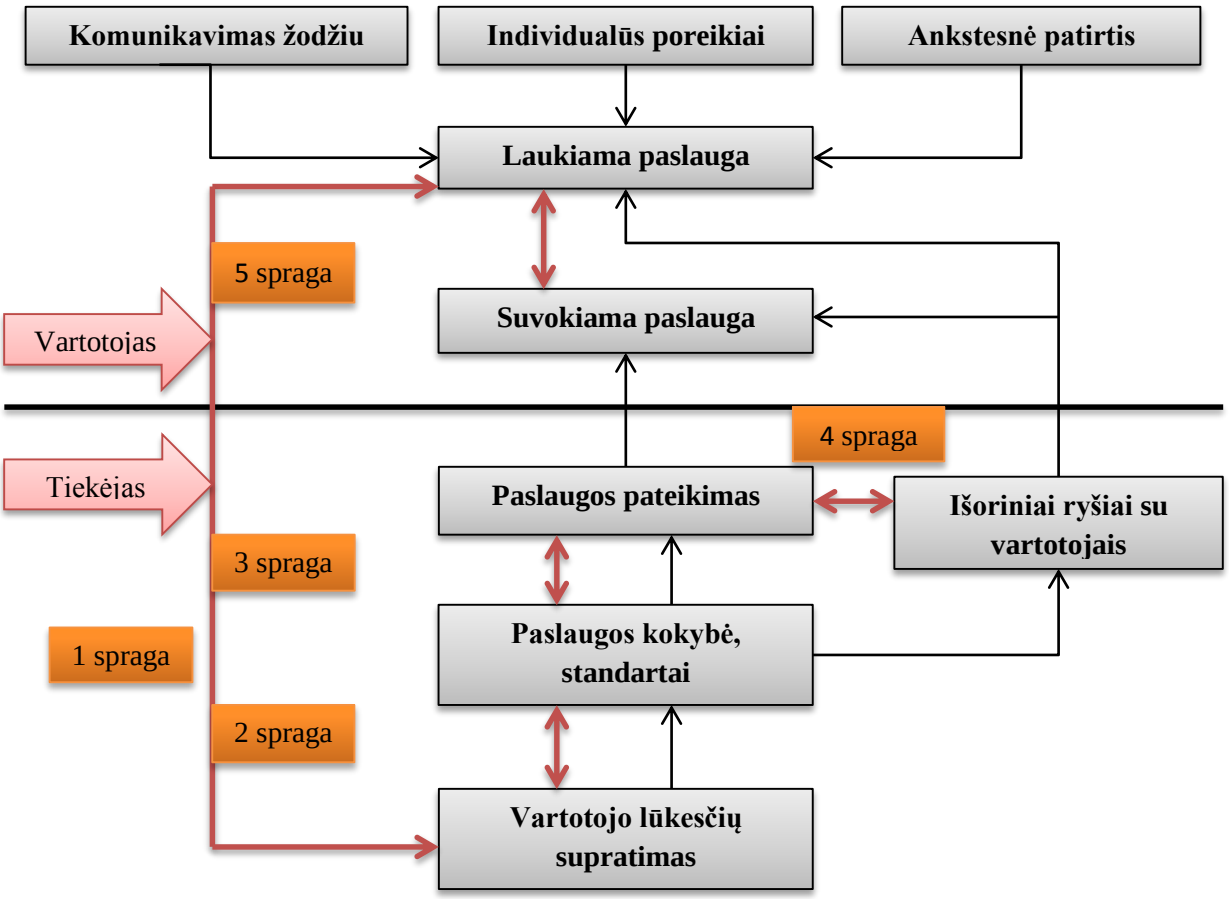
Apačioje vaizduojamas E. Gummesson (1993) 4Q modelis:



Šaltinis: Williams, Buswell, 2003

4 pav. 4Q kokybės vertinimo modelis

GAP modelis arba paslaugų kokybės spragų modelis. Remiantis šiuo modeliu, paslaugų kokybės veiksnius atspindi įmonės bei klientų požiūris. Kitame puslapyje, 5 paveiksle, pateikiamas kokybės spragų modelis, kurio turinyje nagrinėjamos galimos priežastys, darančios įtaką paslaugos kokybei:



Šaltinis: Vitkienė, 2008

5 pav. GAP modelis arba paslaugų kokybės spragų modelis

A. Parasuraman, V.A. Zeitham ir L.L. Berry (1988, p. 41-46) identifikavo penkis spragų kriterijus, apimančius tiek organizacijos ketinimus suvokti vartotojų lūkesčius, tiek jų patirtį gavus paslaugą:

- *1 spraga* – distancija tarp konkretaus vartotojo lūkesčių ir tiekėjų žinių apie tai. Dažnai tiekėjai mano, kad žino, ko nori vartotojas nors realybė gali neatitikti.
- *2 spraga* – klaidingi kokybės kriterijų nustatymai. Vadovų netinkamai nustatyti kokybės kriterijai neatitinka vartotojų norų.
- *3 spraga* – netinkamai pateiktos paslaugos patirtis. Nesilaikant paslaugos kokybės standartų, pasitaiko klaidų teikiant paslaugą, todėl svarbu įsiklausyti į vartotojų patirtį.
- *4 spraga* – paslauga teikiama ne taip, kaip yra teigiama. Dažnai tiekėjai, norėdami pritraukti kuo daugiau klientų, hiperbolizuoja esamų prekių ar paslaugų įvaizdį, taip padidindami klientų lūkesčius, tačiau dažnu atveju juos nuvilia. Todėl svarbu neatitrūkti nuo realybės – kokybė turi atitikti realią situaciją.
- *5 spraga* – klientų lūkesčiai neatitinka gautos paslaugos kokybės. Dažnai vartotojai pasikliauja rekomendacijomis ir aklai užsako paslaugą, tikėdamiesi aukščiausios kokybės.

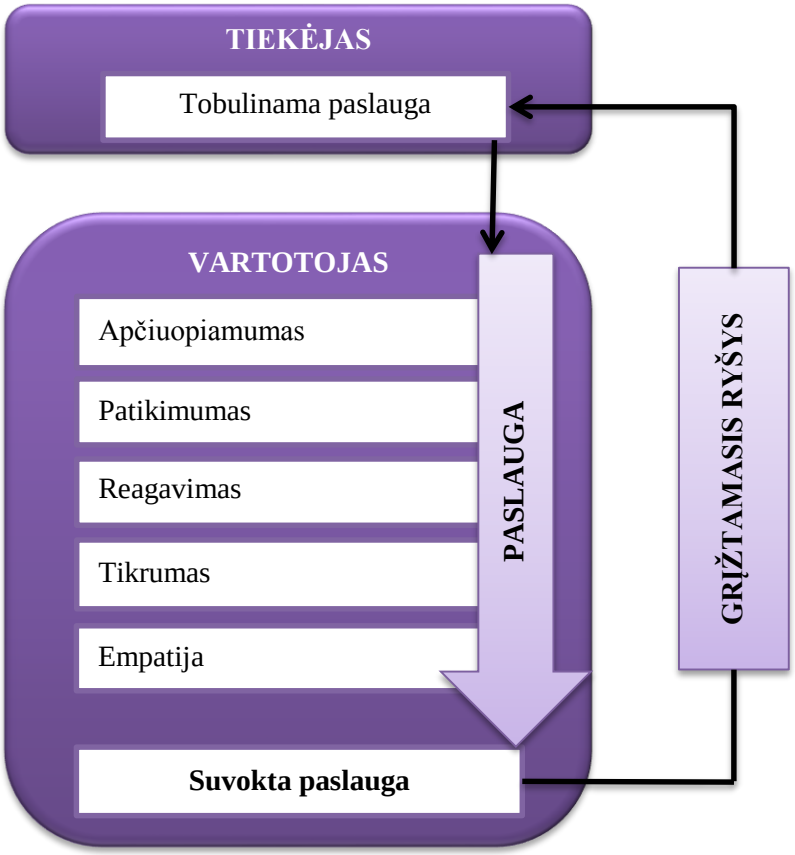
Atsiradus kokybės spragoms tiekiant paslaugą ar produktą, galima tikėtis silpnos kokybės vartotojui. 1 lentelėje pateikiamos V. A. Zeithalm ir M. J. Bitner siūlomos priemonės, kurios padėtų išvengti paslaugų tiekime pasitaikančių spragų:

1 lentelė. Kokybės spragų pašalinimo priemonės

Kokybės spraga	Kokybės spragų pašalinimo priemonės
1 spraga – tiekėjų negebėjimas suvokti vartotojų lūkesčius	1. Vadovo ir personalo komunikacijos gerinimas; 2. tiesioginis vadovo bendravimas su klientais; 3. klientų poreikių išaiškinimas: • ką tikisi gauti iš paslaugos; • tikslai ir norai.
2 spraga – tiekėjo suvokti vartotojo lūkesčiai neatitinka kokybės standartų	1. Vadovo ir personalo kompetencijos didinimas; 2. kliento poreikiai, pagal kuriuos nustatomi veiklos standartai; 3. pažadų tesėjimas; 4. pozityvus požiūris į klientą; 5. personalo skatinimas siekiant padidinti kokybę.
3 spraga – tiekiant paslaugą nesilaikoma nustatytų standartų	1. Turi būti laikomasi nustatytų standartų; 2. tinkamos techninės sąlygos; 3. samdomi kompetentingi darbuotojai; 4. personalo apmokymai; 5. komandinis darbas 6. stengiamasi išvengti personalo konkurencijos.
4 spraga – teikiamos paslaugos neatitinka marketingo skleidžiamos informacijos	1. Viešųjų ryšių gerinimas; 2. informacijos patikimumo įvertinimas; 3. klientų apmokymai ir švietimas; 4. pažadų tesėjimas.
5 spraga – gauta paslauga neatitinka vartotojų lūkesčių	Tinka visos išvardintos priemonės, kadangi kliento poreikiai turi būti patenkinti.

Šaltinis: Bagdonienė ir Hopienė, 2009

SERVQUAL modelis. Šis modelis atsirado susisteminus P. Parasuraman, V. A. Zeithalm ir L.L. Berry (1988, p. 64) 5 spragų arba GAP modelį. Remiantis šiuo modeliu, galima nustatyti skirtumus tarp vartotojų lūkesčių ir realios paslaugos gavimo metu. Vartotojo vertinama paslaugų kokybė suskirstyta dimensijomis, kurios turi vartotojui atitinkamą svarbą. Pirminiame variante modelis buvo sudarytas iš dešimties dimensijų, tačiau atlikus daugiau tyrimų, dimensijų skaičius buvo dvigubai sumažintas. Šiandien SERVQUAL modeliu (žr. 6 pav.) matuojamas *apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas, tikrumas, empatija*. A. Šimkus ir L. Pilelienė (2010, p. 101) teigimu, paslaugos kokybę galima nustatyti skirtumu tarp vartotojo lūkesčių ir realiai gautos paslaugos.



Šaltinis: Šimkus, Pilelienė, 2010

6 pav. SERVQUAL modelis

Autoriai P. A. Korda ir B. Snoj (2010, p. 190-192) žemiau pateikė penkių kokybės dimensijų apibrėžimus:

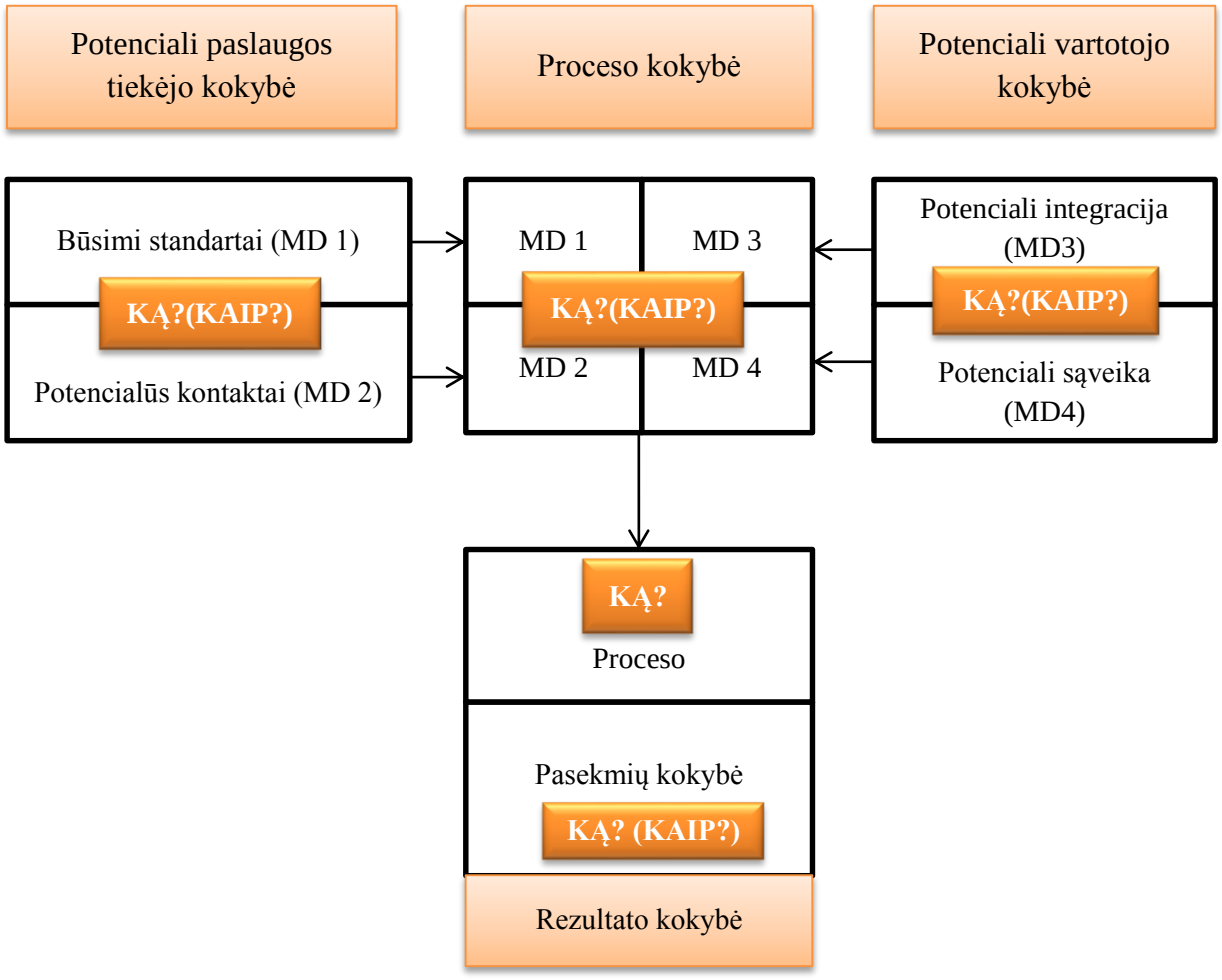
- Apčiuopiamumo dimensijai priskiriami įmonės darbuotojai, techninė įranga, aplinka, komunikacija, namai ir kt.
- Patikimumo, pasak autorių, yra pažadų vykdymas, atidžiai vykdomos paslaugos, kruopštumas ir pan.
- Reagavimo – darbuotojų kvalifikacija, kompetencija, bendravimas ir pan.
- Tikrumo – operatyvus paslaugos tiekimas; noras kuo greičiau suteikti paslaugą, mandagumas.
- Empatijos – dėmesys klientui; dedamos pastangos siekiant suprasti kliento poreikius.

Pasak M. Bahadori, J. Sadeghifar, M. Nejati, P. Hamouzadeh, ir M. Hakimzadeh (2011, p. 85), svarbu matuoti ir kliento pasitenkinimo lygi, kadangi, aukščiau išvardintos penkios dimensijos daro įtaką paslaugų kokybei, taip pat, kaip kliento pasitenkinimui turi reikšmės paslaugos ir prekės kokybės santykis su kaina. Pasak autorių, SERVQUAL modelio išskirtinumas tas, kad kiekviena dimensija leidžia pamatuoti neatitikimą tarp vartotojo poreikio ir

realiai gautos paslaugos, apskaičiuojant reikšmigumo santykį ir įvertinant įmonės teikiamų paslaugų kokybės spragas bei privalumus.

Meyer ir Mattmüller kokybės modelyje autoriai išskiria keturis kriterijus, pagal kuriuos vertinama paslaugų kokybė (Ramanauskienė ir kt. 2011, p.197-198):

1. Potenciali paslaugos tiekėjo kokybė – įmonės darbuotojų kompetencija ir pasirengimas;
2. Potenciali vartotojo kokybė – kaip kontaktinis personalas sugebėjo įtraukti vartotoją į paslaugų kūrimo procesą;
3. Proceso kokybė – sąveika tarp potencialios paslaugų tiekėjo kokybės ir potencialos vartotojo kokybės;
4. Rezultato kokybė – vartotojo pasitenkinimo lygis gaunama paslauga.



Paaiškinimai:
MD 1 – individualizuoti vidinių veiksnių deriniai;
MD 2 – sureguliuota vidinių kontaktų orientacija į marketingą;
MD 3 – integruoti išoriniai veiksniai;
MD 4 – ryšys tarp išorinių veiksnių

Šaltinis: Bagdonienė, Hopienė, 2009

7 pav. Meyer ir Mattmuller kokybės modelis

Šio kokybės modelio autoriai išskiria tiekėjo ir tiekimo bei vartotojo, kaip išorinio veiksnio svarbą, kuomet tiekėjai greitai reaguoja į neigiamus vartotojų atsiliepimus, taip siekdami užtikrinti vartotojų lojalumą. Priešingai nei pastaruose kokybės vertinimo modeliuose, šiame įmonės įvaizdis nėra toks svarbus.

Nėra nustatyta, kokiu vienu modeliu įmonė turi naudotis, norėdama įvertinti ir atrasti būdų pagerinti paslaugų kokybę. Kiekviena įmonė gali pasirinkti jai tinkamiausią vertinimo modelį pagal tai, kokių rezultatų siekiama gauti. Bet kuris gerinimo modelis atveria galimybę įvertinti teikiamų paslaugų veiklą iš skirtingų perspektyvų, tačiau dažniausiai vertinama vartotojo laukiama kokybė ir patirta kokybė. Įvertinus skirtumą tarp šių dviejų faktorių, atskleidžiamas vartotojo pasitenkinimo lygis ir gerintinos paslaugų sritys. Kita vertus, auksčiau aptarti modeliai nepadės išmatuoti paslaugų kokybės svarbą, mat dažnai visų paslaugos kokybės savybių svarba laikoma vienoda. Kitame skyriuje aptariamas N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelis, padėsiantis atskleisti vartotojų kiekvienos pasirinktos paslaugos suvokimą apie kokybės svarbą.

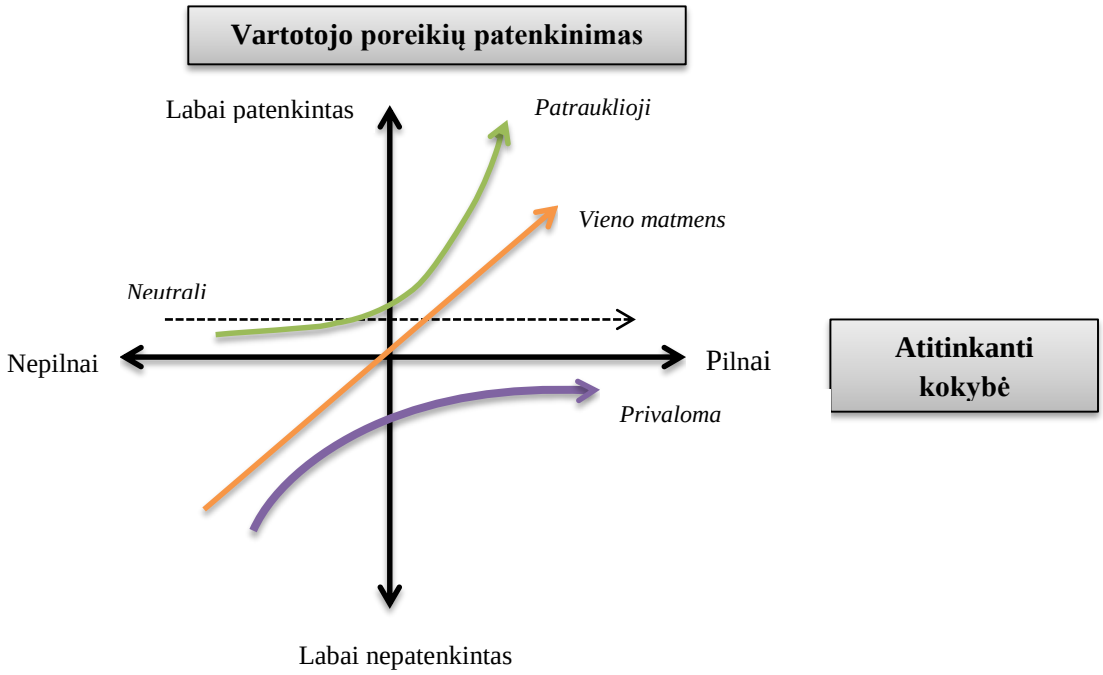
2. N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJA IR MODELIS

Kadangi šio darbo tiriamoji dalis paremta taikant Noriaki Kano patraukliosios kokybės teoriją, toliau bus gilinamasi į šio modelio išskirtumus, savybes bei taikymą, aprašytą mokslinėje literatūroje. Ši teorija atsirado iš F. Herzberg dviejų faktorių teorijos (motyvacijos – higienos), kur pirmiausiai buvo kreipiamas dėmesys į pasitenkinimo ir nepasitenkinimo skirtumus. Pagal šią teoriją, darbe keliantys nepasitenkinimą veiksniai nelygūs sukeliantiems pasitenkinimą. Pasitenkinimą darbu, anot autoriaus, sukelia pripažinti darbuotojo pasiekimai, palaikymas, o nepasitenkinimą – darbui suteikiamos sąlygos. Galima teigti, kad šiuo atveju, nepasitenkinimas neprieštarauja pasitenkinimui, tačiau nepasitenkinimą sukelia pasitenkinimo nebuvimas (Löfgren, Witell ir Gustafsson, 2011, p.235-236). Nors ši teorija pripažinta kaip pirminė, siekiant analizuoti darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkimą, vėliau šį modelį pradėta taikyti ir vartotojams. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos pavadinimas kilo siekiant atskirti ją nuo Herzberg teorijos dėl savo skirtingų metodų, kai vartotojo pasitenkimas kokybe priklauso nuo jos savybių (Lee, Lin ir Yang, 2011, p. 9).

2.1. N.Kano patraukliosios kokybės teorijos modelio naudojimas

Pagal N. Kano apibrėžimą, patrauklioji kokybė – tai kokybę lemiantys veiksniai, kurių vykdymas sukelia vartotojų pasitenkinimą, tačiau jei tie patys veiksniai nėra vykdomi – vartotojams tai yra priimtina; kokybės išskiriamos savybės turi būti patrauklios vartotojams (Bandyopadhyay, 2015, p. 458). Tiesa, teorijoje patraukliosios kokybės apibrėžimai varijuoja ir yra pateikiami skirtingai. J. Lilja ir H. Wiklund (2006, p. 55-57) išskiria ir kitų autorių sąvokas: K. Ishikawa, patraukliąją kokybę apibrėžė kaip teigiamus produkto privalumus, jų savybes, suteikiančias pranašumą prieš konkurentus, o B. Edvardsson kokybės patrauklumą apibūdino kaip netikėtą ir malonią savybę, žavinčią bei jaudinančią klientus, kurie, prieš įsigydami prekę, nežino apie išvardintų savybių buvimą, tačiau atradus jas prekėje ar paslaugoje, tampa patenkinti. Literatūroje galima aptikti ir daugiau patraukliosios kokybės sąvokos apibrėžimų, tačiau daugumą galima susieti su pranašumu, buvimą geresniu, išskirtiniu iš kitų arba suteikiančiu klientui teigiamų emocijų.

N. Kano teorijoje išryškinami ryšiai tarp objektyvių kokybės savybių ir klientų pasitenkinimo jomis (Lee ir kt., 2011, p. 184). Norinti aiškiau suvokti kokybės savybių svarbą, Kano modelyje pateikiama kokybės struktūra, kuri yra paremta vartotojų pasitenkinimu:



Šaltinis: Moorman, 2012

8 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis

Modelyje paaiškinamas ryšys tarp kokybės pakankamumo ir kliento patenkinimo lygio gauta kokybe. Horizontali diagramos ašis vaizduoja fizines kokybės savybės pakankamumą, o vertikali ašis nurodo tos kokybės savybės pasitenkinimo dydį. Kano modelyje prekės ar produkto pakankamumą galima išreikšti dviem kriterijais: *pakankamas* ir *nepakankamas*. Vartotojo pasitenkinimą išreiškia trys lygiai – *patenkintas, neutralus ir nepatenkintas* (Kano, 2001, p. 1). Modelyje matomas asimetriškas teigiamas ir neigiamas, neegzistuojantis, tiesinis teigiamas ir neigiamas ryšys tarp savybių, pagal kuriuos klasifikuojamos kokybės kategorijos (Löfgren ir kt., 2011, p. 235-237):

- **Privaloma kokybė** – šioje kategorijoje yra būtiniausi produkto ar tiekiamos paslaugos kriterijai, kurie nesukelia pasitenkinimo, bet jiems nesant, atsiranda nepasitenkinimas. Kadangi šios savybės yra būtinos, apie jų buvimą nėra kalbama. Norint užtikrinti šios kategorijos išsaugojimą, įmonėje turi būti vykdoma kokybės kontrolė.
- **Vieno matmens kokybė** – čia vartotojui suteikiamas pasitenkinimas esant konkrečiai kokybės savybei, tačiau jai nesant – atsiranda nepasitenkinimas. Kuo labiau įgyvendinami vartotojo lūkesčiai – tuo labiau jis bus patenkintas. Todėl kokybės savybės įgyvendinimo lygis

proporcingai atitinka klientų pasitenkinimui. Šios kokybės pagrindinė savybė – konkurencinis pranašumas, todėl šios kategorijos užtikrinimui privalus paslaugų kokybės gerinimas.

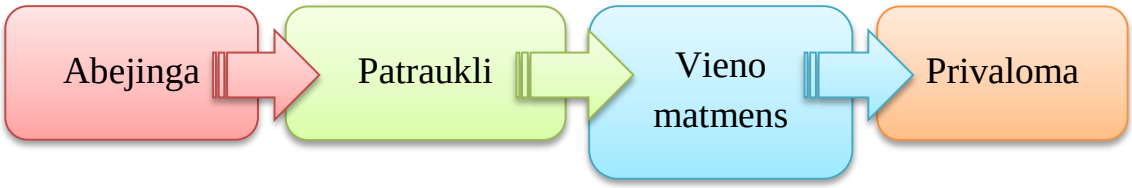
- **Patrauklioji kokybė** – pagal anksčiau aptartus apibrėžimus, kurie išskyrė netikėtumą, kaip teigiamą faktorių, šis kriterijus apibūdina tokias kokybės savybes, kurios suteikia vartotojui malonumo pojutį. Pasitenkinimas jaučiamas tik esant šiai kokybės savybei, tačiau jai nesant – nepasitenkinimas nesukeliamas. Norint sukelti vartotojui kuo daugiau teigiamų pojučių, pasitelkiant inovacijas, ieškoti, kaip patenkinti kliento poreikius.
- **Atvirkštinė kokybė** – šios kokybės savybė savo buvimu sukelia nepasitenkinimą ir priešingai – jų nebuvimas – pasitenkinimo jausmą.
- **Abejinga kokybė** – neutralumas sietinas su abejingumu charakterizuojant prekės ypatybes, todėl šios kokybės savybės buvimas nesukelia nei pasitenkinimo, nei nepasitenkimimo.

Pirmos trys kokybių kategorijos laikomos pagrindinėmis – moksliniuose straipsniuose autoriai dažnai sutelkia dėmesį tik į jas. Galima teigti, kad tokį pasiskirstymą lemia tai, kad minėtose kategorijose esančių kokybės savybių išpildymas pelno klientų lojalumą ir konkurencinį pranašumą. Derėtų paminėti, kad šio modelio naudojimas atskleidžia tik apytikslius klientų pasitenkinimo ir prekės ar paslaugos ryšius, todėl vėliau buvo ne kartą bandoma pagerinti modelį įtraukiant kliento pasitenkinimo matavimo skales, įtraukiant kokybės išskleidimo metodą (KFI, angl. QFD – quality Function Deployment). Taip pat buvo pasiūlytas Kano modelio integravimas naudojant SERVQUAL modelį.

Patraukliosios kokybės teorijoje taip pat išskiriama ir produkcijos savybių dinamika, reiškianti, kad kokybės savybių kategorijos po kurio laiko kinta. Produktų ir paslaugų kokybės savybės nuolat progresuoja dėl laiko, vartotojų poreikių kitimo bei nuolatinės konkurencijos. Numatoma, kad savybės kinta dėl produkto gyvavimo trukmės, dėl to M. Löfgren ir kt. išskiria N. Kano teorijos **tris kokybės savybių tipus**: *sėkminga, trumpalaikio pripažinimo, stabili* (Löfgren ir kt., 2011, p. 239):

Sėkminga kokybė – kai savybė pradeda gyvuoti neutraliame lygmenyje, pereinamuoju laikotarpiu tampa patraukli, tuomet tampa privaloma, t.y., iš pradžių iš vartotojų rinkoje nesulaukia dėmesio, tačiau rinkos augimas gali padaryti įtakos produkto savybės galimybėms patenkinti vartotoją, bet jeigu produktas neturės šios savybės, tai nesuteiks vartotojui neigiamų emocijų. Kita vertus, vartotojas naudojantis šią produkto savybę, jai dingus, pajus nepasitenkinimą. Jei savybė naudojama dažniau, ji tampa savaime suprantama – vieno matmens

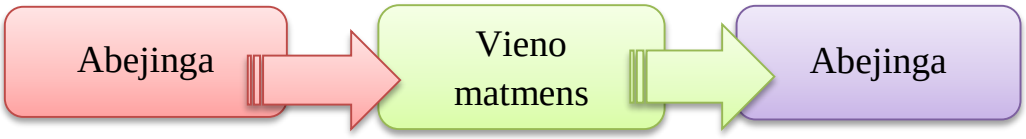
kokybe, o vėliau, vis daugiau vartotojų sužinant apie šios savybės vertę, ši tampa privaloma:



Šaltinis: Löfgren ir kt., 2011

9 pav. Sėkmingos kokybės gyvavimo ciklo požymiai

Kitas kokybės savybių tipas – *trumpalaikio pripažinimo*. Neutraliame lygmenyje esanti produkto savybė kurį laiką tampa aktuali, tačiau vėliau vėl grįžta į neutralią padetį. Toks gyvavimo ciklas praeina labai greitai, kadangi iš neutralios kokybės savybės padeties produktas tampa aktualus atsiradus prekyboje. Po kurio laiko vartotojams ši savybė tampa nebeįdomi, todėl iš vienamtės vėl grįžta į nautralią padetį. Nėra nustatyta, kiek laiko produkto savybė išliks vieno matmens:



Šaltinis: Löfgren ir kt., 2011

10 pav. Trumpalaikio pripažinimo kokybės gyvavimo ciklo požymiai

Stabilios kokybės savybės tipo atveju gyvavimo ciklas yra kur kas ilgesnis už pastarųjų ir nepanašu, kad laikui bėgant kistų. Šios savybės gyvavimas neprasideda neutraliame lygmenyje, gyvavimo tempas lėtas – stabilus, pastovus, visiškai kitoks, lyginant su ankstesnių kokybės savybių tipų gyvavimu. Šio tipo kokybės savybė yra privaloma vos jai atsiradus prekyboje, tokia lieka ir toliau. Privaloma kokybė vartotojams tampa būtinybe, remiantis ankstesnių pirkimų patirtimi:



Šaltinis: Löfgren ir kt., 2011

11 pav. Stabilios kokybės gyvavimo ciklo požymiai

Kokybės savybes suskirsčius į kategorijas, toliau svarbu atkreipti dėmesį į tas kategorijas, kurių gyvavimo ciklas atspindėtų geriausius rezultatus ir ateityje. Pasak autorių, efektyvią prekių ar paslaugų kokybės strategiją užtikrina privalomos kokybės išpildymas, jai sąveikaujant su vieno matmens kokybe, taip vėliau atskleidžiant patraukliosios kokybės veiksnius.

Norint N. Kano patraukliosios kokybės modelį pritaikyti praktiškai, derėtų atlikti keturis žingsnius: nustatyti produkto ar paslaugos savybių reikalavimus, sudaryti N. Kano klausimyną, atlikti apklausą, įvertinti ir analizuoti apklausos atsakymus.

Pirmiausia, svarbu nustatyti vartotojų reikalavimus produktui ar paslaugai. Paprasčiausiais būdas tai padaryti, pasitelkti apklausą:

- tikslinės grupės apklausa – taip suteikiama galimybė atrasti produkto savybės reikalavimų įvairovę;
- klientų apklausa – atskleidžia esančio produkto problemines vietas.

Toks tyrimas tinkamesnis siekiant išsiaiškinti vartotojų požiūrį į jau egzistuojančią paslaugą ar produktą, o norint išsiaiškinti vartotojų požiūrį į potencialias naujos prekės ar paslaugos kokybės savybes, derėtų ištirti vartotojų lūkesčius bei keliamus reikalavimus naujai prekei ar paslaugai.

Toliau siekiant tikslingai įvertinti vartotojų suvokimą apie teikiamos paslaugos ar produkto kokybės savybes, jiems pateikiamas **N. Kano penkių lygių klausimynas.** Suformuluojami du kiekvienai savybei priskiriami klausimai, atliekantys funkcinę ir disfunkcinę paskirtį. Funkcinė dalis skirta nustatyti vartotojo jausmus, kai prekė ar paslauga turi įvardintą savybę. Disfunkcinėje dalyje – klausimas vartotojui skamba neigiama forma. Klientų klausiama apie vartotojo pojūčius prekei ar paslaugai stokojant savybės. Į kiekvieną atsakymą vartotojas turi atsakyti pažymėdamas po vieną iš 5 atsakymų: *patinka, privalu, neturi reikšmės, priimtina, nepatinka*. Apačioje pateikiamas N. Kano penkių lygių klausimyno pavyzdys:

2 lentelė. N. Kano 5 lygių klausimyno pavyzdys

Klausimas	Atsakymas
Funkcinis: kaip jaučiatės, jei įmonėje galima įsigyti betono gaminių?	1. Patinka 2. Privaloma 3. Neturi reikšmės 4. Priimtina 5. Nepatinka
Disfunkcinis: kaip jaučiatės, jei įmonėje negalima įsigyti betono gaminių?	1. Patinka 2. Privaloma 3. Neturi reikšmės 4. Priimtina 5. Nepatinka

Šaltinis: sudaryta pagal Löfgren, Wittel, 2007

Tinkamai suformuluoti funkciniai ir disfunkciniai klausimai respondentui paprasčiau suprantami, o tai lemia atsakymų rezultatų teisingumą. Išaiškinus nagrinėjamas savybes, respondentai atsako į funkcinį ir disfunkcinį klausimus, iš kurių lentelėje sudaromi 25 kokybės supratimo variantai, pagal kuriuos suskirstomi į anksčiau minėtas patrauklumo, vieno matmens, privalomosios kokybės, neutralumo, atvirkštinės kokybės kategorijas. Čia atsiranda ir šeštoji kategorija – ginčytina – į kurią patenka atsakymai, kurių klausimų respondentas, greičiausiai, nesuprato.

3 lentelė. N. Kano 5 lygių klausimyno atsakymų vertinimo lentelė

	Disfukcinis klausimas					
Funkcinis klausimas	**Vartotojo reikalavimai**	Patinka	Privalu	Neturi reikšmės	Priimtina	Nepatinka
	Patinka	G	P	P	P	V
	Privalu	A	G	N	N	PR
	Neturi reikšmės	A	N	N	N	PR
	Priimtina	A	N	N	G	PR
	Nepatinka	A	A	A	A	G
	Čia: P-patrauklioji; V-vieno matmens; PR- privalomoji; N- neutralioji; A-atvirkštinė, G- ginčityna					

Šaltinis: sudaryta pagal Moorman, 2012.

Respondentų atsakymai vertinami taip: žiūrima į funkcinio ir disfunkcinio klausimų susikirtimo vietą. Pagal sudarytą pavyzdį matome, kad vartotojui į funkcinį ir disfunkcinį klausimą atsakius „patinka“ (pirmos eilutės funkcinio ir pirmo stulpelio disfunkcinio klausimų susikirtimo vieta), atsakymas atsiranda ginčytinoje kategorijoje, kadangi respondentas į turimos savybės buvimą ir nebuvimą atsakė taip pat. Tačiau, jei žiūrėsime į funkcinio klausimo pirmą eilutę ir disfunkcinio klausimo antro stulpelio susikirtimą, pamatysime, kad vartotojui ši savybė yra patraukli – klientui patinka savybė ir jos buvimas yra privalomas.

Analizuojant ir vertinant produkto reikalavimams priskiriamas kokybės kategorijas, vėliau, įvartinant tai iš vartotojų pusės, kiekvienam atvejui sudaroma matrica. Toliau lentelės pavyzdyje matomas autorių sudarytas produkto savybių vertinimas (4 lentelė kitame puslapyje):

4 lentelė. Produkto savybių vertinimas, remiantis N. Kano teorijos modeliu.

Reikalaujama savybė	P	V	PR	N	A	G	Viso:	Kategorija
1	59,4	13,1	15,7	7,5	2,8	1,5	100%	Patrauklioji
2								
3								
Čia: P- patrauklioji; V- vieno matmens; PR – privalomoji; N- neutralioji; A – atvirkštinė; G – ginčytina								

Šaltinis: sudaryta pagal Lee ir kt., 2011, p. 23.

Lentelėje matoma procentinė vartotojų savybės priskyrimo kategorijai išraiška. Šiuo atveju, daugiausia respondentų pasirinko kokybės savybę kaip patrauklią, tad tokia bus ir šios produkto ar paslaugos savybės kategorija. Jeigu kelios kategorijos turi panašius ar vienodus rodiklius, tokiu atveju klausimai detalizuojami. Tokį rodiklių panašumą gali paaiškinti skirtingi vartotojų lūkesčiai produktui ar paslaugai. Autorių pateikiamos dvi Berger indekso formulės, kurių rodikliai atskleidžia vidutiniškai apskaičiuotus kiekvieno produkto ar paslaugos reikalavimus, išreikštus pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koeficientais, kurie apskaičiuojami fomulėmis (Matzler ir kt., 1996, p. 27):

$$\textit{Pasitenkinimo indeksas}\ (\text{PI}) = \frac{P+V}{P+V+PR+V}$$

$$\textit{Nepasitenkinimo indeksas}\ (\text{NI}) = \frac{V+PR}{(P+V+PR+N)x\ (-1)}$$

Pasitenkinimo koeficintui esant arčiau +1 reiškia, kad išpildyta kokybės savybė turi reikšmę kliento pasitenkinimui. Nepasitenkinimo koeficientui esant šalia -1 parodoma, kad neišpildyta savybė lems kliento nepasitenkinimą. Koeficiento reikšmei esant arti 0, kokybės savybės išpildymas ar neišpildymas neturi didelės įtakos vartotojo pasitenkinimo lygiui.

Vis labiau plintant Kano teorinio modelio naudojimui, mokslininkai pateikė ir alternatyvių patraukliosios kokybės savybių klasifikacijų. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys N. Kano patraukliosios kokybės teorijai alternatyvūs klasifikavimo būdai, tokie kaip klaisfikacija pagal svarbą, naudojant tiesioginius klausimus bei N. Kano supaprastintas trijų lygių klausimynas (Löfgren, Witell, 2007, p. 54).

Klasifikacija pagal svarbą. Šiuo metodu klasifikuojama remiantis tuo, kaip respondentai suvokia savybę. Anot M. Löfgren ir L. Witell, toks metodas žymėtinas kaip „dvigubos svarbos tinklelis“, kuris matuojamas bendru vartotojų pasitenkinimu, pareiškiama svarba ir motyvacija. Bendrasis vartotojų pasitenkinimas vertinamas žymėjimu „labai nepatenkintas“ ir „labai patenkintas“ skaitine išraiška. Kokybės savybės svarba vertinima „visiškai nesvarbu“ ir „labai svarbu“ išraiškomis. Motyvacijos svarba gaunama panaudojus statistinės analizės duomenis, iš kurių išryškėja tokie įvertinimai, kaip bendrasis vartotojų pasitenkinimas ir savybių įvykdymo reitingas (Löfgren, Witell, 2007, p. 55).

Mokslinių straipsnių autorių nuomone, kokybių savybės tinkelyje žymėtinos panaudojus „tiesioginės svarbos“ vidutinio balo ir motyvacijos svarbos koordinačių taškus. Pažymėtina, kad šaltinyje minimos kokybės dimensijos, reiškiančios *sujaudinimą, atlikimą* bei *pagrindą*, atitinka N. Kano *patraukliąją kokybę, vieno matmens kokybę ir privalomąją kokybę* (Löfgren, Witell, 2007, p. 56).

Klasifikacija pagal tiesioginius klausimus. Šiuo kokybės klasifikavimo principu nenaudojami tradiciniai vartotojams teikiami klausimai bei vertinimo lentelės, tačiau siūloma, kad respondentui būtų pirmiausia paaiškinti patraukliosios kokybės teorijos principai, vėliau jų paprašoma kiekvieną kokybės savybę priskirti kategorijoms, pagal dimensijas (Löfgren, Witell, 2007, p. 57):

- baziniai poreikiai;
- patenkinantys poreikiai;
- džiuginantys poreikiai.

Šių dimensijų atitikmuo gali būti pagal N. Kano teorijos terminus, išreikštos *privalomoji*, *vieno matmens* bei *patrauklioji kokybė*.

Toliau, kaip ir klasifikuojant pagal N. Kano kokybės savybių metodą, apskaičiuojama, kiek vartotojų suvokia kokybės savybių priskiriamumą dimensijoms; statistiškai ir t-testo pagalba ištiriama klasifikacijos imtis (Löfgren, Witell, 2007, p. 57). Remiantis šiuo klasifikavimo būdu nėra skirtingų anksčiau aprašytų N. Kano kategorijų, nevertinamos numanomos prielaidos, nėra netiesioginio vertinimo. Kita vertus, šis būdas gali būti nepatikimas tyrėjui netinkamai respondentui paaiškinus teorinius aspektus, dėl ko jis gali neteisingai suprasti informaciją. Nors modelis ir plačiai naudojamas, gali būti nepatikimas dėl apribojimų nebuvimo: klasifikavimas taikomas tiek realioms, tiek nesamoms savybėms, netaikomi techniniai apribojimai analizuojamų savybių skaičiui. Išskiriant praktinius trūkumus – teoriją paaiškinti užima daug laiko ir ne visi respondentai gali būti pajėgūs ją suprasti (Mikulic ir Pabežac, 2011, p. 48). Lyginant šį metodą su N. Kano metodu, panašu, kad taikant patraukliosios kokybės modelį, nereikalaujamas išankstinis pasirengimas nei tyrėjui, nei respondentui.

N. Kano trijų lygių klausimynas. Supaprastinus pirminį penkių lygių klausimyną, N. Kano pateikė supaprastintą, trijų lygių klausimyno versiją. Šiuo atveju, respondentui paprasčiau, kadangi gali rinktis iš trijų pasirinkimų, vietoj ankstesnių penkių. Pagal N. Kano, vartotojas supranta kokybę trimis lygiais (Löfgren ir Witell, 2007, p. 59):

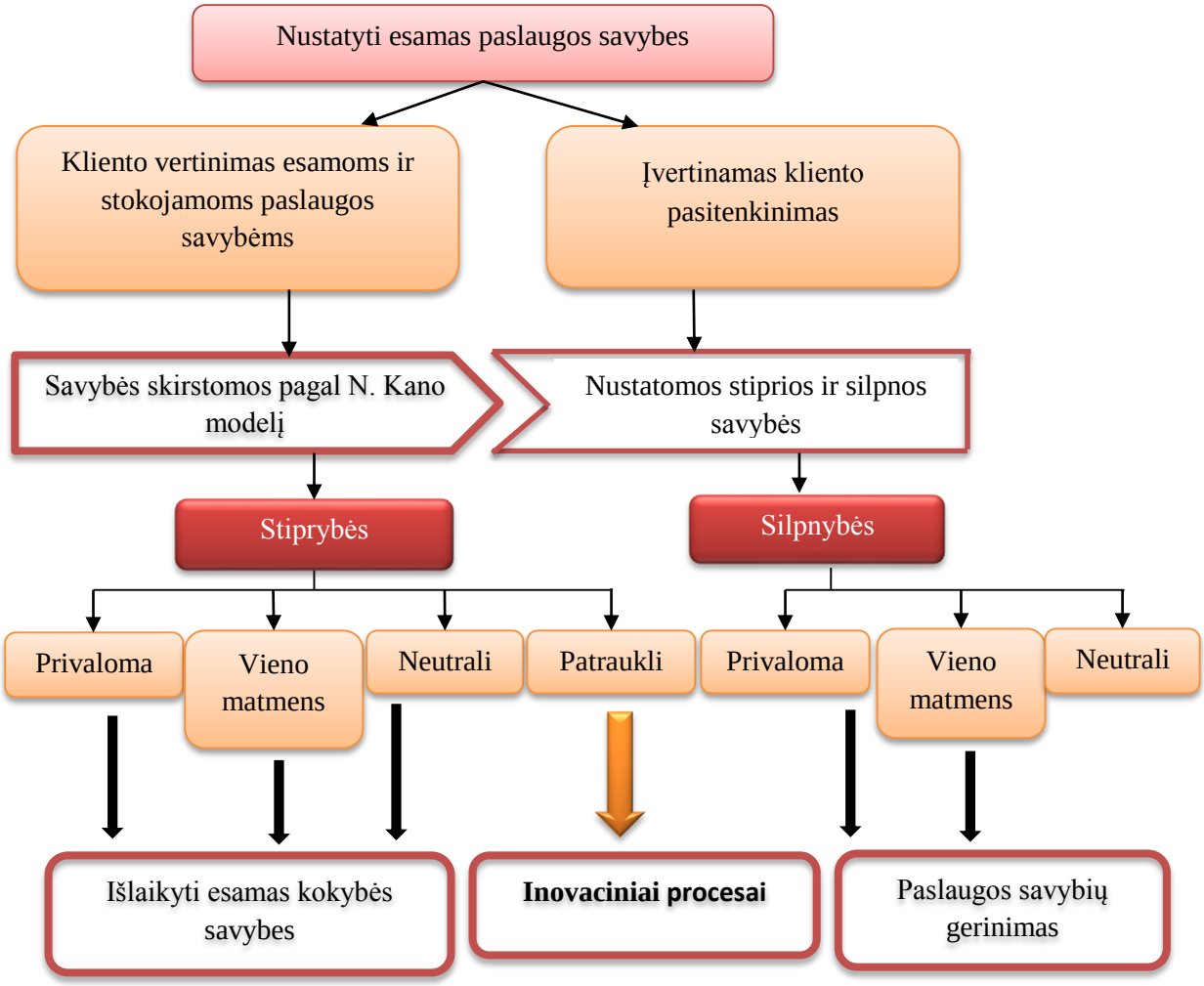
- Patenkintas;
- Neutralus;
- Nepatenkintas.

Išvardintų lygių pakanka norint užfiksuoti kokybės savybių dimensijas, taip pat klasifikacijos pagalba palengvinamas klausimyno pildymas (Löfgren ir Witell, 2007, p. 59). Nors trijų lygių klausimynas pagrįstas pirminiu penkių lygių N. Kano klausimynu, tačiau sumažintas klausimynas teikia kitokią klasifikacijos schemą, kurioje yra penkios kokybės dimensijos ir iš jų kylantys devyni atsakymai vertinimo lentelėje.

Norint apibendrinti kokybės savybių klasifikavimo metodų alternatyvas, galima teigti, jog kiekvienas būdas gali padėti klasifikuojant kokybės savybes, tačiau turi savų trūkumų, ribotumų, kurie nepateiktų panašių rezultatų palyginus su N. Kano 5 lygių klausimynu. Kadangi kiekvienas metodas reikalauja išsamesnių tyrimų, abejotina, ar juos galima taikyti praktikoje kaip alternatyvas, kadangi jų pateikta informacija gali iš esmės skirtis lyginant su esamais kokybės savybių klasifikavimo metodais. Nagrinėjant N. Kano patraukliosios kokybės teorinius aspektus išryškėja vartotojų paslaugos ar produkto savybių kokybės svarba ir jų vertinimo kriterijai. Modelis atskleidžia tai, kad kiekviena paslaugos kokybės savybė klientams vertinama subjektyviai ir gali turėti skirtingą svarbą.

2.2. N. Kano teorijos modelio integravimas į SERVQUAL

Kaip minėta ankstesniame skyriuje, N. Kano teorijos modelis nėra pagrįstas konkrečiais skaičiavimais, tačiau galimi šio modelio sujungimai su kitais metodais leidžia perspektyviau apžvelgti paslaugų kokybės atvejus. Autoriai K. Tan ir T. Pawitra (2001, p. 418-430) pasiūlė sujungti N. Kano patraukliosios kokybės modelį su SERVQUAL. Toks sujungimas sąlygoja aiškesnį ryšį tarp produkto savybės poreikio klientui. Žemiau paveiksle pateikiamas autorių sukurtas integruotas Kano ir SERVQUAL modelis (žr. 12 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Pheng, Rui, 2016.

12 pav. N. Kano modelio integravimas į SERVQUAL

Pirmiausia identifikuojamos paslaugų savybės: ši informacija pasiekiama apklausus esamus vartotojus interviu metodu arba atsižvelgus į atsiliepimus į įmonės teikiamas paslaugas. Toliau surinkti klientų pasitenkinimo duomenys sisteminami ir atrenkami svarbiausi paslaugų kriterijai, kurie apklausos būdu vertinami suskirstant juos pagal prioritetus. Vėliau apskaičiuojamas klientų pasitenkinimo koeficientas pagal formulę, kurioje padauginamas paslaugų svarbos lygis su laukiamos paslaugos ir gautos paslaugos kriterijais. Pasak autorių, toks modelių sujungimas sąlygoja įmonės silpnų ir stiprių savybių nustatymą. Silpnosios savybės priklauso nuo to, kuriai pagal Kano klausimyną kategorijai priskiriamos kiekvienos savybės. N. Kano klausimynu klientai įvertina paslaugos savybės buvimą ir jos stoką, toliau tos savybės klasifikuojamos į ankstesniame poskyryje aptartas patraukliosios, privalomosios, vieno matmens, neutralios, atvirkštinės ir ginčitynos kokybės savybių kategorijas. Pasak autorių, svarbiausias dėmesys skiriamas silpnosioms įmonės savybėms, kurios patenka į patrauklios kokybės savybės

kategoriją, kadangi jų eliminavimas sąlygoja įmonės veiklos pagerinimą. Vieno matmens ir privalomosios kokybės savybių kategorijos teikiama mažesnė svarba.

Apibendrinant, tokia N. Kano ir SERVQUAL modelių sąveika plačiau atskleidžia įmonės veiklos stipriąsias ir silpnąsias puses. Silpnųjų savybių nustatymas palengvina įmonės veiklos gerinimo procesų veiklą, o stipriųjų savybių palaikymas lemia lojalių klientų ištikimybę bei skatina juos ir toliau naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis.

2.3. N. Kano teorijos modelio privalumai ir trūkumai

Platus patraukliosios kokybės teorijos modelio taikymas praktikoje tik pagrindžia teorijos nesudėtingą pritaikomumą atliekant kokybės tyrimus. Mokslinėje literatūroje išskiriami N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelio taikymo privalumai patvirtina gautų duomenų patikimumą, aiškumą (Furlan ir Corrdetti, 2010, p. 45-46):

- tiekėjui tampa aiškesni vartotojų keliami produktų kriterijai. Kuo aiškiau tiekėjas supranta kliento reikalavimus, tuo didesnė tikimybė jam patenkinti jo lūkesčius. Norint tai padaryti, naudinga suklasifikuoti kokybės savybes į dimensijas, dėl ko išryškėtų prekės ar paslaugos išvystymo lygis. Pagal N. Kano tris klasifikavimo dimensijas (privalomąją, vieno matmens, patraukliąją) galima išskirti veiksnius, kurie leistų pagerinti produkto ar paslaugos kokybę.
- Taikant N. Kano modelį, lengviau atrandamas kompromisas ginčijamose situacijose: jei kelios prekės ar paslaugos savybės tuo metu neatitinka keliamų reikalavimų, bet dėl kokių nors kliūčių negali būti patenkinama, Kano modelio pritaikymas padeda nustatyti tokį kriterijų, kuris atskleistų, kurios paslaugos savybės patenkinimo pirmumas yra svarbesnis ir labiau patenkintų vartotoją.
- Skiriantis vartotojų lūkesčiams, taip pat įvairėja ir privalomų, vieno matmens ir patraukliųjų kokybės reikalavimų segmentai. Taikantis prie skirtingų vartotojų poreikių, galima pašalinti iškilusias kliūtis, atrasti palankiausią sprendimą sprendžiant klientų pasitenkinimo veiksnius.
- Norint tikslesnių, vartotojo poreikius atskleidžiančių tyrimų atsakymų, N. Kano modelį nesunku suderinti su SERVQUAL. Taip hierarchiškai identifikuojami vartotojo poreikiai, išryškinami prioritetai, taip pat, pagal svarbą nustatomi individualūs vartotojui prekės ar paslaugos savybių elementai, lemiantys didesnį kliento pasitenkinimą, todėl atsiranda galimybė prekei ar paslaugai vystytis ir tobulėti.

- Išgryninus patrauklius produkto ar paslaugos reikalavimus, tampa paprasčiau pakeisti bazines ar vieno matmens savybes į patrauklias, taip patobulinant prekės ar paslaugos kokybę.
- Šios teorijos atlikimas nereikalauja daug skaičiavimų, be to, privalumu laikoma ir tai, kad informacija surenkama greitai.

Nors N. Kano teorijos panaudojimas atskleidžia naudingą informaciją apie produkto ar paslaugos kokybės savybių gerinimą, taip pat atrandami ir trūkumai, tokie, kaip (Shahin, Pourhamidi, Antony, Park, 2013, p. 341-358):

- Nėra atliekamų nei kiekybės, nei kokybės matavimų. Nors šios teorijos esmė – suklasifikuoti kliento pasitenkinimą pagal kokybės savybių svarbą, čia pateikiami apytikriai vartotojo pasitenkinimo rodikliai. Šiuo atveju kokybės įvertinimas yra tik numatomas, negalintis atskleisti vartotojų patenkinamumo masto. Norint tiksliau nustatyti tikslesnius vartotojų pasitenkinimo lygio rezultatus, galimas kiekybinių vertinimo priemonių įtraukimas – pavyzdžiui, skalių nustatymas.
- Nėra aiškaus klasifikavimo kriterijų apibrėžtumo, t.y., vartotojų poreikių klasifikacijoje taikant skirtingus kriterijus (stebėjimo, statistikos, koeficiento) ima trūkti aiškumo. Kadangi vartotojo poreikių reikšmės apibrėžiamos kvadrantuose – toks klasifikavimo būdas pateikia gan subjektyvų vertinimą, todėl trūksta loginio pagrindo.
- N. Kano teorija gali padėti labiau suprasti tiekėjų suvokimą klientų poreikių tenkinimui, tačiau konkretūs sprendimo būdai taikant šį metodą nepateikiami. Kadangi Kano modeliu išskiriami prioritetai produkto kūrimo procese, šios teorijos klasifikacijų nepakanka norint atrasti būdus, lengvinančius kūrimo procesus.
- Taikant šią teoriją, nepaaiškinama, kodėl klientui tam tikros savybės yra svarbios bei nežinomi vartotojo elgesio tikslai, nepaaiškinamas ir jų suvokimas apie savybę šaltinis.
- Neužpildyti N. Kano klausimyno klausimai neturi reikšmės.
- Vartotojai, netinkamai supratę Kano klausimyno principus, t.y. kai kategorijų skalė suprantama kaip tradicinė, kurioje vadovaujamasi žymėjimu nuo blogesnio iki geresnio, sutrikdo rezultatų teisingumą.
- Kano modelis yra visiškai orientuotas į klientą ir jo poreikių tenkinimą. Dažnai kliento lūkesčiai viršija realybės normas, todėl prekės ar paslaugos tiekėjui atsiranda sunkumų tenkinant vartotojų poreikius. Todėl N. Kano modelio įvertinimas nesupaprastina paslaugos tiekėjui pagerinti produkto kokybės dėl apribotų finansų.

Nepaisant kritiško įvertinimo, N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas išlieka plačiai naudojamas tiek moksliniuose viešąjame sektoriuje, tiek privačiame. Tačiau orientavimasisi į vartotoją įrodo, kad klientų pasitenkinimas – vienas svarbiausių faktorių, pagal

kurį galima vertinti įmonės teikiamų paslaugų veiklos kokybę. Dėl to svarbu atlikti tyrimus orientuotus į vartotojų patenkinimą tam, kad būtų užtikrinamas kokybiškas bei inovuotas organizacijos paslaugų tiekimas. Platus N. Kano modelio pritaikymas patvirtina šio lankstumą. Plačiau apie modelio taikymą aprašoma kitame poskyryje.

2.4. N. Kano teorijos modelio taikymas

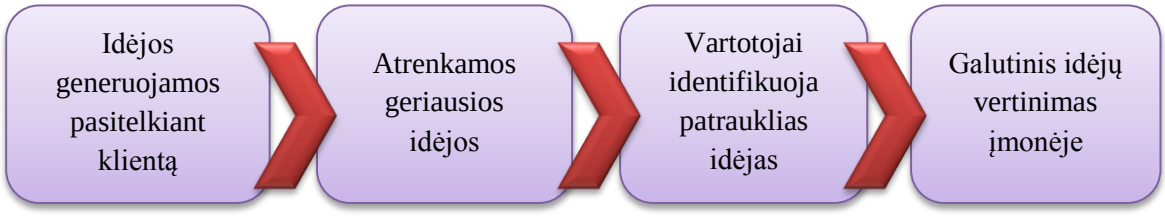
Patraukliosios kokybės teorija atsirado 1979 m. ir iki šiol yra plačiai taikoma įvairiose srityse. Nuo teorijos pristatymo, literatūros šaltiniuose galima rasti įvairių šios teorijos taikymo atvejų tiek privačiame, tiek viešąjame sektoriuose. Patraukliosios kokybės teorija taikyta moksliniams tyrimams atlikti, pramonėje dar vadinama instrumentu, siekiant įvardinti vartotojų pasitenkinimo lygi tiek kokybės valdymo, prekės ar paslaugos vystymo, strateginio mąstymo, planavimo ir pan. srityse. Šios teorijos esmė – pateikti inovacijų, prekės ar paslaugos gerinimo gaires konkurenciniam pranašumui įgauti (Löfgren ir Witell, 2007, p.73).

Pasak A. Gustafsson (2011, p. 238), teoriją taikant keliais būdais, atsiranda galimybė išspręsti klientų nepasitenkinimo veiksnių neatitikimą su poreikiu atrasti idėjų, patrauklių vartotojui. Pasak autoriaus, N. Kano teorija gali būti panaudota:

a) konceptualaus modelio išskyrimui, apibrėžiančiam patraukliosios kokybės sąvoką;

b) tyrimui, kaip metodologinė dalis, padėsianti atskleisti vartotojų atvirumą naujoms, su produktu susijusiomis idėjomis.

N. Kano (2001, p. 8), teorija teigia, kad naujas produktas turi būti sukurtas taip, kad savo kokybe išsiskirtų iš esančių prekės savybių ir pritrauktų vartotoją. M. Löfgren ir kt. (2011), pateikė produkto plėtojimą žingsniais, kurių pirmasis yra idejų generavimas, iš kurių vystosi sekantys etapai:



Šaltinis: sudaryta pagal Löfgren ir kt. 2011

13 pav. Patraukliosios kokybės produkto vystymosi procesas

Pirmiausia, generuojama idėja, pasitelkus vartotojų inovatyvias mintis; kitame etape atrenkamos geriausios idėjos: įmonės specialistų atlikta atranka, kurios metu nustatomos idėjos, turinčios daugiausiai potencialo. Vėliau, pasitelkus vartotojus, nustatomos patrauklios idėjos,

atrinktos įmonės ekspertų. Vartotojai įvertina idėjas pasitelkus patraukliosios kokybės teorijos klausimyną. Galiausiai, įdėjos įvertinamos organizacijoje, ten atliekami tyrimai, ir, įvertinus technologines galimybes bei įmonės pajamas, išrenkamos idėjos, kurios bus toliau plėtojamos (Löfgren ir kt., 2011, p. 239).

N. Kano patraukliosios kokybės teorija taikyta įvairiose srityse: logistikoje, kai 1998 m. J. Huiskonen ir T. Pirttila atliko tyrimą teikiamų paslaugų planavimui, kurio tikslas – skirtingų logistikos firmų vartotojų lūkesčių klasifikavimas. Kitais metais, Kano modelis buvo panaudotas informacinių technologijų tyrime, kuriuo buvo atskleisti vartotojų poreikiai internetiniam tinklapiui. 2002 m. Kano teorijos modelis buvo panaudotas Y. C. Lee, S. B. Lin ir Y.L. Wang, siekiant išsiaiškinti virtualaus mokymosi, paremto studentų nuomone, rengimui. Kitais metais, C. C. Yang N. Kano teorijos modelį pritaikė buitinių prietaisų tyrimui. 2004 m. S. Bhattacharyya ir Z. Rahman patraukliosios kokybės modelį panaudojo rengiant mokslinį darbą apie bankų veiklą. Tais pačiais metais, Y. Kuo pateikė gilesnį virtualių vartotojų suvokimą apie ieškomas paslaugas ir jų kokybės savybių santykį. Kiek vėliau, 2007 m. Y. Sireli, P. Kauffmann ir E. Ozan modelį pritaikė orlaivių sistemos kūrimui. Taip pat, remiantis N. Kano modeliu, (Gregory ir Parsa, 2013, p. 25-46).

Svarbu paminėti, kad autoriai K. Matzler ir H. Hinterhuber, 1998-ais m. N. Kano patraukliosios kokybės modelį susiejo su KFI – funkcijos išskleidimo metodu. Toks metodų sujungimas atskleidžia klientų poreikių svarbą gamyboje, siekiant įrodyti, kad šių dviejų modelių derinimas atneštų geresnių rezultatų projektų vykdyme. Vėliau, 2000 m., K. Tan ir X. Shen Kano modelį pritaikė planavimo proceso gerinimui, atsižvelgdami į vartotojų nuomones. Taip pat, D. Solisworo, 2012 m. pritaikė Kano patraukliosios kokybės teoriją integruojant į SERVQUAL modelį, atliekant paslaugų kokybės gerinimo tyrimą Indonezijos ligoninėje. Tais pačiais metais, atliktas tyrimas ir viešajam transportui gerinti Taivane (Lin, Hsieh ir Huang, 2012). 2017 m. modelis pritaikytas išsiaiškinti patrauklioms dviračio savybėms išaiškinti, siekiant padėti dviračių rengėjams sukurti vartotojui patrauklią prekę (Lin, 2017, p. 9), o 2019 m. buvo atliktas tyrimas biudžetinių ro linijų paslaugų kokybės gerinimui (Wong, Ho, 2019, p. 5).

Apibendrinant, galima teigti, kad N. Kano patraukliosios kokybės modelis plačiai taikomas atliekant įvariems tyrimams: modelis taikomas vartotojui patrauklaus produkto gamyboje, aptarnavimo, turizmo sferose, logistikoje, švietimo bei informacinių technologijų tobulinimui ir pan. Kano teorijos integravimas su kitais metodais atskleidžia modelio lankstumą, kurio pagalba išryškinamos paslaugų kokybės gerinamos sritys remiantis vartotojų nuomone.

3. UAB „AUGVITRA“ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašomi tyrimo metodai, jų tinkamumas, eiga, taip pat išgryninamas tyrimo tikslas, uždaviniai, aptariama autorinio tyrimo objekto – UAB „AUGVITRA“ veiklos specifika. Toliau aptariami tyrimo rezultatai, kurie vėliau sisteminami į kriterijus, pagal kuriuos vertinama įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir iš to išryškėjantys įmonės teikiamų paslaugų kokybės gerinimo būdai.

3.1. Tyrimo metodologija

Graikiškas žodis *metodologija* (*methodos + logos)* gali būti aiškinamas kaip:

- Mokslo metodų teoriniai aspektai arba mokslas, kuriuo aiškinami mokslinio tyrimo metodai;
- Mokslinis mąstymas ir jo būdai bei principai, tiriami pagal tikrovės pažinimo teoriją. (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 628).

K. Kardelis žodžiu metodologija vadina teoriją, nagrinėjančią mokslinio pažinimo procesą, jo principus, mokslinio tyrimo metodus ir techniką (Kardelis, 2016, p. 14).

Tuo tarpu R. Tidikio nuomone, metodologija yra teorija apie tikrovės pažinimą, mokslas, kuris aiškina mokslinio tyrimo metodus, jų teoriją. Jo suvokimu tai – bendra tyrimų strategija, kur instrumentais galime laikyti tyrimo metodus, kurie padeda pažinti tiesą, atskleidžia dėsningus objektyviojo pasaulio reiškinių ryšius. Autorius teigia, jog metodologija naudojama kelti ir aiškintis mokslinėms problemoms, ir mano, kad metodologija – naujo požiūrio į mokslą šaltinis (Tidikis, 2003, p. 167-168).

Tyrimo objektas. Betono gaminių transportavimo paslaugas teikiančios įmonės UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybė.

Tyrimo tikslas. Įvertinti UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybę bei nustatyti paslaugos kokybės savybes, darančias didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui, siekiant atskleisti įmonės tobulintinas sritis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti pagrindines įmonės teikiamų paslaugų kokybės savybes, lemiančias klientų pasitenkinimą;
2. Ištirti, kaip klientai vertina UAB „AUGVITRA“ įmonės teikiamų paslaugų kokybę.
3. Suklasifikuoti įmonės paslaugų kokybės savybes pagal N. Kano patraukliosios kokybės teoriją.

4. Atskleisti UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

Tyrimo pagrįstumas. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelis įmonės kokybės vertinimui pasitelktas norint atskleisti stipriąsias ir silpnąsias UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų savybes, žvelgiant iš klientų perspektyvos, nes klientai – pagrindinis rodiklis, lemiantis įmonės sėkmingą veiklą. Mokslinėje literatūroje dažnai įvardijamas N. Kano patraukliosios kokybės modelio integravimas į SERVQUAL, kurio naudojimas padeda nustatyti ryšį tarp įmonės kliento lūkesčių bei realiai patirtos paslaugos. Galima daryti prielaidą, kad šio tyrimo rezultatai padės atskleisti, kaip UAB „AUGVITRA“ klientai vertina teikiamų paslaugų kokybę ir atrasti būdų klientų nepastenkinimą sukeliančių paslaugos savybių gerinimui. Iki šiol įmonės teikiamų paslaugų kokybės vertinimas buvo atliekamas abstrakčiai, vertinant įmonės gaunamą pelną, o ne klientų pasitenkinimą perkama paslauga.

N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelis šiam tyrimui pasirinktas ir dėl siekio apskaičiuoti kliento pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koeficientų vidurkius, atskleidžiant įmonės paslaugų kokybės savybių išpildymą, ko negalima padaryti remiantis kitais kokybės vertinimo modeliais. Taikant integruotą N. Kano ir SERVQUAL modelį klientų apklausos rezultatams analizuoti, yra palengvinamas teikiamos paslaugos gerinimo procesas kartu palaikant stipriąsias organizacijos savybes bei patobulinant silpnąsiais, taip išlaikant klientų lojalumą ir konkurencinį pranašumą.

Anketinės apklausos metodas. Siekiant įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo metodu galutinis tyrimo rezultatas išreiškiamas skaičiais. Anot R. Tidikio, tai yra visuma, susidedanti iš procedūrų, įvairių būdų ir aprašymo metodų, leidžianti gauti naujų sociologinių žinių, pertvarkytų ir formalizuotų šiuolaikinės matematikos ir skaičiavimo technikos pasiekimų lygiu (Tidikis, 2003, p. 356).

Kiekybinio tyrimo atlikimui buvo pasirinkta anketinė apklausa raštu, kuri yra laikoma viena dažniausiai taikomų kokybinio tyrimo metodų (Cambridge: MIT Press, 2010). Kiekybinę apklausą galima vertinti kaip išsamų, validų, patikimą empirinio tyrimo metodą, kuris padeda atskleisti visą būtiną informaciją (Tidikis, 2003, p. 474). Pasak V. Dikčiaus „anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų”. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje“ (Dikčius, 2011, p. 3). Anketą galima laikyti aiškiu, nedviprasmišku, patikimu klausimų lapu tam tikroms žinioms surinkti (Tidikis, 2003, 475). Pasak K. Kardelio (2016, p. 86), apklausa padeda atskleisti pirkėjo įsitikinimų ir nuostatų įtaką požiūriui. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai padeda atskleisti žmonių elgseną, vertinimo kriterijus, sprendimų priemimo priežastis. Autorius išskyrė tokius anketinės apklausos privalumus:

- duomenys surengami greitai, lengvai ir pigiai;
- nesunkiai galima surinkti didelį anketų skaičių, kuomet laikas naudojamas efektyviau (lyginant su interviu);
- respondentas gali laikytis savo tempo ir anketą pildyti, kai jam patogu;
- efektyvus duomenu apdorojimas bei analizė pasitelkiant statistiniais kompiuteriniais metodais.

Vis dėlto, mokslinėje literatūroje galima aptikti ir tokius jos trūkumus:

- analizuojant duomenis sunku suvokti neaiškius atsakymus;
- respondentai gali vengti ir neatsakyti tam tikrų klausimų;
- sunkiai kontroliuojamas atsakymo laikas (Kardelis, 2016, p. 88).

Nors skirtingų autorių nuomone anketinė apklausa nėra vertinama vienareiškmiškai, sunku būtų nesutikti, jog taikant šį metodą duomenys gali būti surinkti ir apdoroti itin operatyviai, o rezultatai pateikti greitai. Autoriai sutinka, jog tai – patikimas empirinio tyrimo metodas, leidžiantis respondentams jaustis saugiai reiškiant savo mintis.

Anketinės apklausos dalyviai. UAB „AUGVITRA“ klientai. UAB „AUGVITRA“ – įmonė, teikianti betono brodukciją bei betono transportavimo paslaugas, galinti pasigirti nuolatinių klientų ratu, kur klientų skaičius yra augantis. Tyrime buvo pasirinkta apklausti 50 klientų. Apklausiami buvo tik klientai, naudojęsi įmonės paslaugomis bent 10 kartų, todėl yra susipažinę su įmonės teikiamomis paslaugomis ir jų kokybe.

Anketinės apklausos imtis. Sudarius klausimyną buvo apskaičiuota tyrimo imtis. Ją sudarė viena tikslinė grupė – nuolatiniai UAB „AUGVITRA“ klientai. Skaičiuojant imtį buvo naudojama ši formulė (Prakapas, Butvilas, 2011, p. 59-60):

$$\mathbf{n = 1 / (\Delta 2 + 1 / N)}$$

n – imties atrankos dydis

Δ – paklaida

N – generalinė aibė

Imties paklaida buvo pasirinkta standartinė – 0,05 proc. Ši imtis yra dažniausiai naudojama socialinių mokslų tyrimuose. Pagal turimus duomenis tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal žemiau pateiktą formulę:

$$\mathbf{n = 1 / (0{,}05^2 + 1 / 50) = 44{,}4 = \textit{44}}$$

n – imties atrankos dydis

0,05 – paklaida

Nuolatinių klientų skaičius – generalinė aibė

Anketos klausimyno sudarymas. Sudarant anketą buvo remiamasi K. Kardelio bendraisiais reikalavimais ir rekomendacijomis (Kardelis, 2016, p. 93):

- turi būti paaiškinimas, kodėl tyrimas yra vykdomas;
- pateikta trumpa užpildymo instrukcija;
- respondentų nuomone, anonimiškumas bus išlaikomas sudarant galimybę jiems kuo mažiau rašyti;
- pildant ilgą anketą galima sulaukti paviršutiniškų atsakymų – svarbu atkreipti dėmesį į anketos apimtį;
- vengtini klausimai: nukreipiantys į konkretų atsakymą, sudėtingi, erzinantys.

Autorinio tyrimo anketa sudaryta iš keturių dalių: įvadinės, bendrojo pobūdžio klausimų, pagrindinės ir demografinės. Kadangi atviri klausimai sunkiau klasifikuojami bei palyginami bei kiekybiškai išmatuojami, pateikta uždarų klausimų forma. Išskiriami sekantys uždarų klausimų privalumai:

- lengviau pasirinkti esant alternatyviems variantams;
- nėra atsakymų klasifikavimo;
- paprasčiau kiekybiškai apdorojami duomenys;
- paprastesnis palyginimas ir gretinimas;
- patikimesni duomenys.

Įvadinėje klausimyno dalyje respondentai supažindinami su autorinio tyrimo tikslais ir tvarka.

Bendrojo pobūdžio klausimais siekiama išsiaiškinti UAB „AUGVITRA“ klientų užsakymų ypatybes naudojant nominalinė skalę: užsakymo dažnis, užsakymo tendencijos, vidutinė paslaugų užsakymo suma.

Pagrindinėje dalyje sudaryti klausimai suskirstyti į tris blokus: pirmuoju klausimų bloku įvertinama *svarba* – tai leido atskleisti kliento pasirinkimo kriterijus renkantis betono transportavimo įmonę ir įvertinti tokių įmonių paslaugų kokybės svarbą. Nustatyti svarbiausi paslaugų kriterijai, remiantis teorinėje dalyje aprašytomis penkiomis SERVQUAL instrumento dimensijomis, pagal kurias buvo sudaryta 20 klausimų apie įmonės veiklą bei jos teikiamų paslaugų tendencijas.

Apčiuopiamumo dimensijai buvo priskiriama – geografinė įmonės padėtis, darbuotojų išvaizda, krovininių automobilių išvaizda, teikiamų paslaugų kokybė.

Patikimumo – darbo laikas, atsižvelgimas į kliento poreikius, krovininių automobilių gausa.

Reagavimo – darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų paslaugumas, aptarnavimas, nuolaidų taikymas.

Tikrumo – operatyvumas, informacijos prieinamumas, iškilusių problemų sprendimas, kainos ir kokybės santykis, kompensacija, platus paslaugų pasirinkimas.

Empatijos – galimybė užsakyti paslaugas iš anksto, punktualumas, pristatymo greitis.

N. Kano klausimynas, sudarytas remiantis SERVQUAL modeliu. Tam buvo panaudota Likert penkiabalė skalė, kurios pagalba buvo įvertintos nurodytos savybės joms priskiriant reikšmes nuo vieno balo (niekada) iki penkių (visada), kur atsakymai žymimi individualios svarbos laipsniu atspindinčia reikšme. Tokių klausimų pateikta 20. Kaip buvo aptarta ankstesniame skyriuje, klausimynui suformuluojami du klausimai, susiję su kliento patirtimi naudojantis įmonės paslaugomis pagal N. Kano modelį – funkcinis (teigiamas) klausimas ir disfunkcinis (neigiamas). Todėl iš antroje dalyje sudarytų 20 klausimų, kiekvienai savybei kilo po du klausimus, tad trečioje klausimyno dalyje iš viso yra 40 klausimų. Siekiant išvengti netikslių atsakymų rezultatų, pridėta „kita“ atsakymų skiltis, jei klientas nėra tikras dėl savo atsakymo. Tokie rezultatai nebuvo įtraukiami į N. Kano klausimyno apskaitą, kadangi jų negalima priskirti jokiai kokybės savybių kategorijai. Apskaičiuojami Berger pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koeficientų vidurkiai, atskleidžiantys įmonės paslaugų kokybės savybių išpildymą.

Demografinėje dalyje respondento klausiamas amžius, lytis, išsilavinimas. Pagal šiuos klausimus atskleidžiamos demografinės žinios apie respondentus, o šiuos atsakymus galima nagrinėti siekiant apžvelgti demografinių savybių reikšmingumą įmonės kokybės savybių priskyrimui. Atsakymai sisteminami naudojant ranginę bei nominalinę skales.

Tyrimo etika. Anketinės apklausos sudarymo metu buvo stengiamasi užduoti tik būtinus tyrimui klausimus, respondentus apsaugoti nuo bet kokio nepatogumo, laikytis konfidencialumo. Vykdyta apklausa buvo anoniminė, todėl nebuvo sunku išsaugoti tiriamųjų saugumą ir privatumą. Tyrimo metu gauti rezultatai nebuvo koreguoti ar klastoti iš savanaudiškų paskatų. Tyrimo metu gauta informacija naudota tik tyrimo tikslui. Tyrimas buvo atliktas laikantis pagarbos orumui principo.

Tyrimo etikos buvo laikomasi taip:

- visi tyrime dalyvavę tiriamieji dalyvavo laisvanoriškai, niekeno neverčiami;
- tiriamieji buvo informuoti apie galimą tyrimo riziką, jiems buvo atskleista tyrimo esmė;
- tiriamieji visuose tyrimo etapuose buvo apsaugoti nuo galimos žalos;
- tyrėjas užtikrino, jog tyrimo metu gauta informacija išliktų konfidenciali;
- užtikrintas tiriamųjų anonimiškumas (Trochim, 2006).

Duomenų surinkimas. Tyrimo apklausa vyko 2019 m. spalio 20-29 dienomis, anketos klausimai buvo patalpinti www.apklausa.lt internetiniame puslapyje. Nuoroda į apklausą buvo išsiųsta UAB „AUGVITRA“ klientams el. paštu, sutikusiems naudoti jų duomenis tiesioginės rinkodaros tikslu. Iš viso tyrime dalyvavo 46 respondentai.

Duomenų apdorojimas. Šio darbo anketinės apklausos metu gauti duomenys apdorojami atliekant statistinę duomenų analizę naudojant Microsoft Excel bei SPSS statistinių duomenų apdorojimo programinį paketą ir mokslinėje literatūroje išskirtais N. Kano patraukliosios kokybės teorijoje aprašytu paslaugų savybių klasifikavimo ir vertinimo kriterijais. Rezultatai vizualizuoti pasitelkus Microsoft Excel programą.

Sunkumai vykdant tyrimą. Planuojant atlikti kiekybinį tyrimą ir apskaičiavus tyrimo imtį paaiškėjo, jog reprezentatyviam tyrimui atlikti reikia apklausti beveik visus nuolatinius UAB „AUGVITRA“ klientus, tačiau ir tyrimo atlikimo metu buvo pastebimas pasyvus tiriamųjų požiūris – prašymą atsakyti į anketinę apklausą teko kartoti.

3.2. UAB „AUGVITRA“ įmonės aprašymas

Vykstant nepertraukiamai statybų veiklai, atsiranda vis didesnė paklausa betono gaminiams bei jų transportavimo paslaugoms. Lietuvoje galima aptikti betono gaminių tiekimo bei įvairių transporto paslaugas teikiančių įmonių, specifiškai, betono gaminius transportuojančių krovininių automobilių, tačiau, nedaugelis tokių įmonių teikia abi paslaugas iš karto. Toks yra šio darbo tiriamos įmonės UAB „AUGVITRA“ išskirtumas – teikti betono produkciją ir transportavimo paslaugas pagal klientų poreikius. Įmonės veikla paremta įmonės įstatais. Taip pat verta paminėti, kad UAB „AUGVITRA“ neturi sukūrusi savo misijos, vizijos, nėra nustatytos vertybės.

UAB „AUGVITRA“ veikla prasidėjo nuo 1997 metų direktoriui įsigijus pirmąjį savivartį, įmonė teikė tik šio krovininio automobilio transporto paslaugas. Vėliau įmonės transporto paslaugų paklausa didėjo, įmonė įsigijo daugiau skirtingų automobilių (betonvežių), samdė vairuotojus. 2000 metais įmonė pasirašė sutartį su UAB „Betono centras“ ir kartu su transporto paslaugomis pateikė klientams galimybę kartu įsigyti ir betono gaminių. Bendradarbiavimas su tiekėjais atvėrė UAB „AUGVITRAI“ didesnes galimybes padidinti veiklos efektyvumą. Šiuo metu įmonė turi įsigijusi 26 krovininius automobilius, iš kurių: savivarčiai, betono kriaušės, betono siurbliai (skirtingų ilgių strėlių), traktoriai. Per metus įmonė vidutiniškai įsigija 2 krovininius automobilius. Tokį krovininių automobilių pasirinkimą lėmė noras patenkinti kliento poreikius: tenka betoną išpilti tiek 5 aukšte, tiek siaurose, sunkiai pravažiuojamose senamiesčio gatvėse.

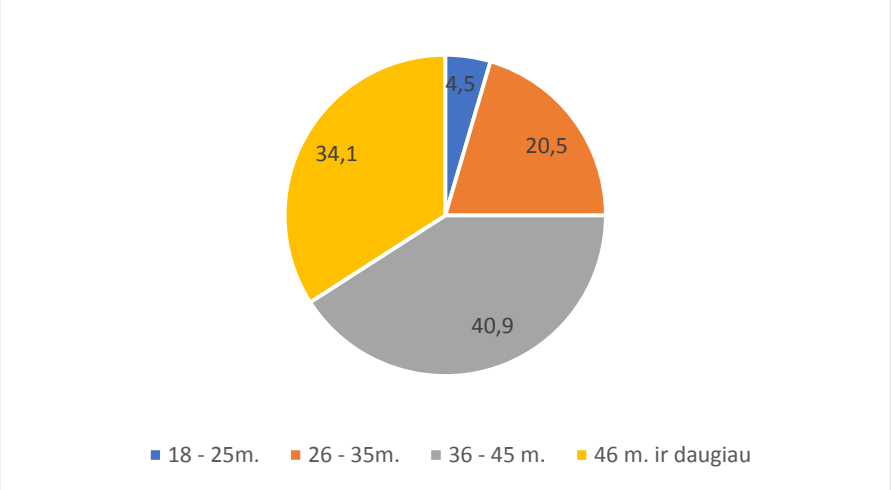
Šiuo metu įmonėje dirba 28 darbuotojai: direktorius, direktoriaus pavaduotoja, vyr. buhalterė, administratorė-apskaitininkė, transporto vadybininkas, 20 – vairuotojų-ekspeditorių ir 3 mechanikai. Nuo įmonės atsidarymo užsakymus priima ir krovinių kelią kontroliuoja direktorius. Užsakymai priimami telefonu, įmonė dirba 6 dienas per savaitę. Įmonės klientai yra teik, fiziniai, tiek jurinidiai asmenys.

Atrodytų, kad įmonė sėkmingai vykdo savo veiklą – tą įrodo besiplečiantis automobilių asortimentas, klientų gausa, tačiau, „Verslo žinių“ duomenimis, UAB „AUGVITRA“ reitingas siekia 7 iš 10, vadinasi yra neaiškių paslaugų tiekimo spragų, kurias bus siekiama išaiškinti kitame poskyryje.

3.3. UAB „AUGVITRA“ paslaugų kokybės tyrimo rezultatų analizė

3.3.1. Demografinių rodiklių analizė

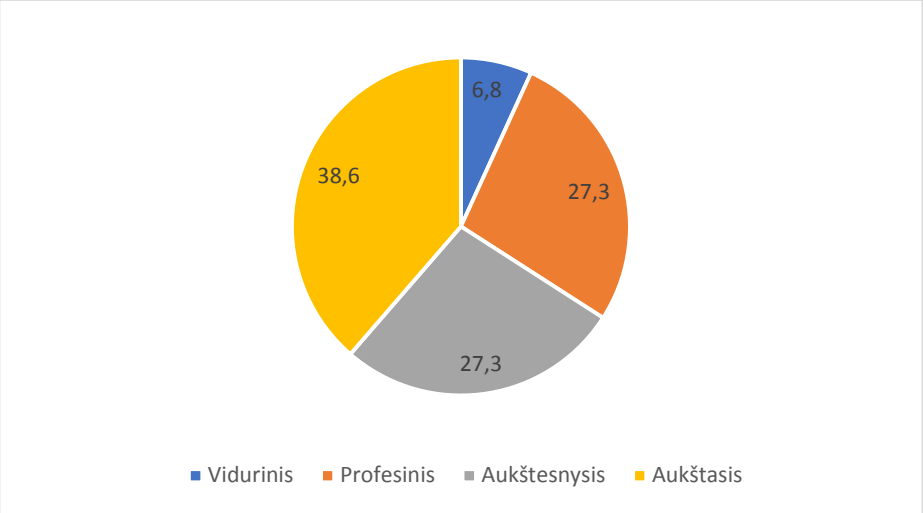
Tyrime dalyvavo 63,6 % vyrų bei 36,4% – moterų. Norint įsitikinti ar skirtumas tarp vyrų ir moterų apklausoje skiriasi statistiškai reikšmingai, atliekamas Binomial testas, kuris parodė, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp lyčių atstovų nėra ($p=0,09$, $p>0,05$). Nagrinėjant apklaustųjų amžių, kategorijos buvo suskirstytos į 4 galimus pasirinkimus. 4,5% apklaustųjų priklausė 18 – 25 metų kategorijai, 20,5% – 26 – 35 metų kategorijai, 40,9% – 36 – 45 metų kategorijai bei 34,1% – vyresnei nei 46 metų kategorijai (14 pav). Atlikus Kolmogorov–Smirnov testą nustatyta, jog statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžiaus kategorijas nėra ($p=0,19$, $p>0,05$).



Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus kategorijas (proc.)

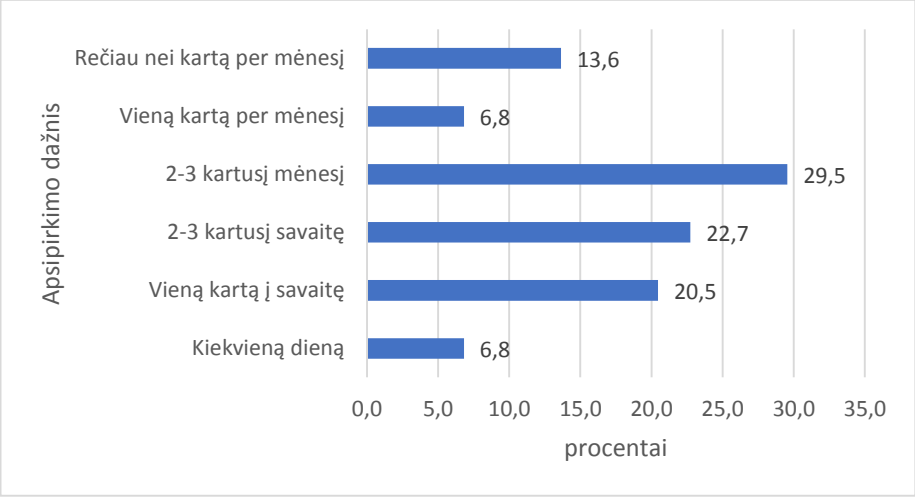
Atsižvelgiant į tyrime dalyvavusių respondentų išsilavinimą, nustatyta, jog 6,8% respondentų turi vidurinį išsilavinimą, po 27,3% – profesinį ir aukštesnyjį, o 38,6% – aukštąjį (15 pav.). Atlikus Kolmogorov–Smirnov testą nustatyta, jog statistiškai reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą kategorijas nėra (p=0,651, p>0,05).



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

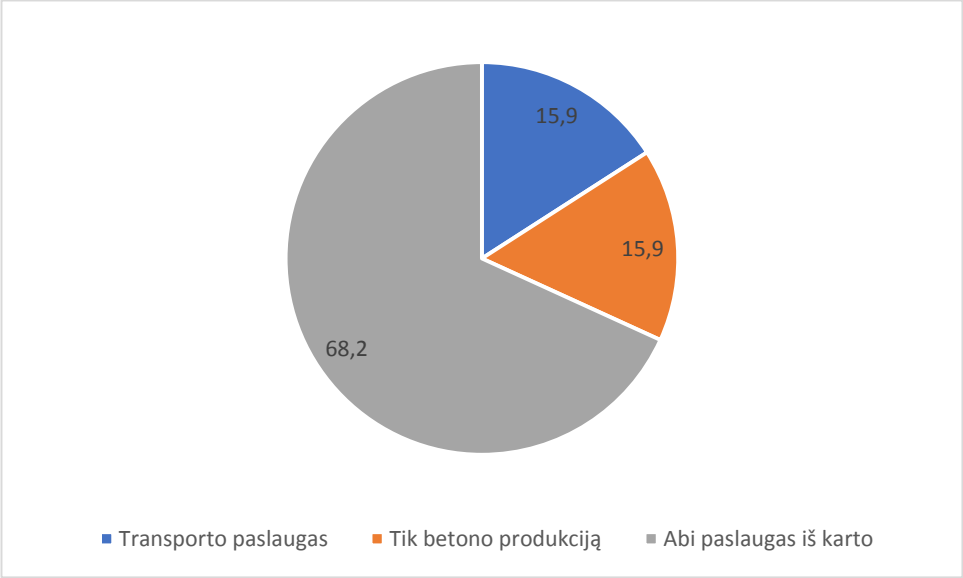
Respondentai buvo apklausti ne tik apie demografinius rodiklius, tačiau ir apie jų pirkimo įpročius UAB „AUGVITRA“ įmonėje. Atsižvelgiant į apsipirkimo dažnį, pastebėta, jog kiekvieną dieną apsipirkinėja 6,8% respondentų, kartą į savaitę – 20,5%, 2–3 kartus į savaitę – 22,7%, 2 – 3 kartus į mėnesį 29,5%, vieną kartą per mėnesį – 6,8% bei rečiau nei kartą per mėnesį – 13,6% (16 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Respondentų paslaugų užsakymo dažnis UAB „AUGVITRA“ (proc.)

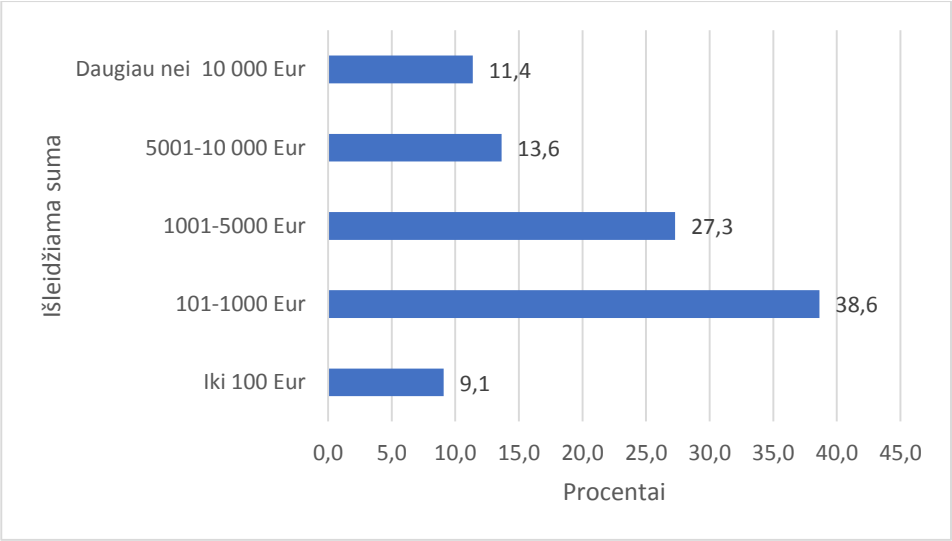
Išnagrinėjus apie perkamų paslaugų spektrą, nustatyta, jog po 15,9% respodentų perka tik betono arba transporto paslaugas, tačiau didžioji dauguma – 68,2 % – abi paslaugas kartu (17 pav).



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Respondentų perkamos paslaugos (proc.)

Galiausiai, įsivertinus respondentų išleidžiamų sumų įmonėje UAB „AUGVITRA“ nustatyta, jog 9,1% vidutiniškai išleidžia iki 100 Eur, 38,6% – 101 – 1000 Eur, 27,3% – 1001–5000 Eur, 13,6% – 5001 – 10 000 Eur, o 11,4% – daugiau nei 10 000 Eur vieno užsakymo metu (18 pav).

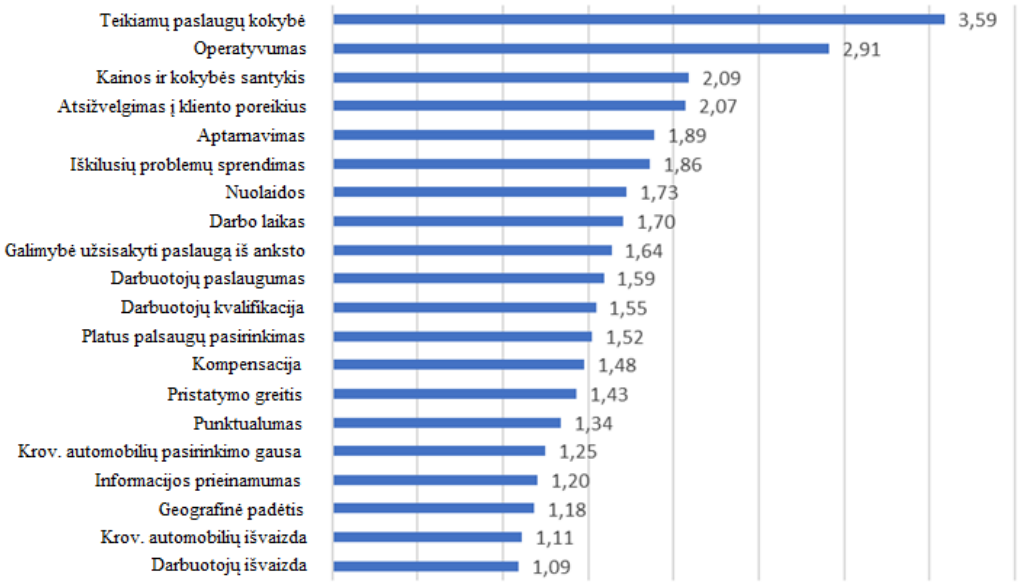


Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Respondentų vidutinė išleidžiama suma vieno užsakymo metu (proc.)

3.3.2. Respondentų laukiamos kokybės įvertinimas

Respondentų buvo paprašyta įvertinti svarbiausius aspektus renkantis betono transportavimo įmonę (1 – visada, 5 – niekada). Atsižvelgiant į gautus rezultatus matoma, kad darbuotojų išvaizda (1,09 iš 5) yra prasčiausiai įvertinamas aspektas renkantis betono transportavimo priemonę. Antras prasčiausiai vertinamas aspektas – krovininių automobilių išvaizda (1,11 iš 5). Iš to galima daryti prielaidą, kad respondentams nėra svarbu vizualinis betono gabenimo priemonės atrodymas ir tai nėra tas veiksnys, kuris nusveria, kokią įmonę pasirinkti, nes tai tiesiogiai nesusiję su gabenama produkcija. Trečiasis ir ketvirtasis aspektai, kurių vertinimas yra labai panašus (1,18 bei 1,20) – geografinė padėtis bei informacijos apie įmonę prieinamumas. Atsižvelgiant į šituos aspektus daromos prielaidos, kad geografinė padėtis nėra tiesiogiai susijusi su kaina įskaičiuojant atvežimą iki nurodyto adreso, o informacijos prieinamumas nėra svarbus tuo, nes paprastai visos įmonės pateikia informaciją apie savo paslaugas. Analizė leido nustatyti, kad aspektas, į kurį dažniausiai atsižvelgia respondentai rinkdamiesi betono transportavimo įmonę, yra teikiamų paslaugų kokybė (3,59), operatyvumas (2,91) bei kainos ir kokybės santykis (2,09). Tai irgi leidžia daryti prielaidas, kad rinkoje visų įmonių kokybė nėra vienoda, operatyvumo prasme visos įmonės yra skirtingos ir užsakovui operatyvumas yra svarbus, ko pasekoje kainos ir kokybės santykis kaip išvestinis kokybės bei operatyvumo matas irgi yra dažnai įtraukiamas į prioritetinių priežasčių renkantis betono transportavimo įmonę sąrašą (19 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Respondentų prioritetinių aspektų renkantis betono transportavimo įmonę įvertinimas (vidurkiai)

3.3.3. UAB „AUGVITRA“ faktinės suteikiamos paslaugų kokybės įvertinimas

Respontų buvo paprašyta įvertinti ir faktinę UAB „AUGVIRTA“ suteikiamų paslaugų kokybę. Nereikšmingiausias įmonės kokybės įvertinimo kriterijus yra tai, kad informacija apie įmonę yra lengvai aptinkama ir aiškiai suprantama (1,18 iš 5). Informacijos aiškumas bei pateikimas, remiantis respondentų atsakymais, nėra traktuojamas kaip konkurencinis pranašumas. Be to, respondentai neišskiria ir to, jog darbuotojai privalo atrodyti estetiškai (1,27) bei galimybės gauti kompensaciją, jeigu paslauga yra suteikta nekokybiškai (1,30). Atsižvelgiant į labiausiai vertinanamus faktinės kokybės matavimo kriterijus, pastebima, kad užsakymų priėmimas ir vykdymas iš karto (3,55), galimybė įsigyti daugiau nei vieną paslaugą iš karto (2,27) bei užsakymų vykdymo greitis (2,27) yra tie veiksniai, kurių vertinimas yra geriausias. Tai leidžia daryti prielaidas, kad greitas užsakymų greitis, užsakymų įvairovė yra konkurenciniai įmonės pranašumas prieš kitus (20 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

20 pav. UAB „AUGVITRA“ faktinės suteikiamos paslaugų kokybės įvertinimas (vidurkiai)

3.3.4. Laukiamos ir patirtos kokybės konstruktų palyginimas

Siekiant geriau įsigilinti į laukiamos ir patirtos betono transportavimo kokybės kriterijus bei juos palyginti, autorė sudarė konstruktus, kurie struktūrizuoja kokybę nusakančius veiksnius. (5 lent.) Apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas, tikrumas, empatija – konstruktai, apibendrinantys kokybę.

5 lentelė. Kokybę sudarančių veiksnių konstruktas

Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Tikrumas	Empatija
Teikiamų paslaugų kokybė	Darbo laikas	Kompensacija	Operatyvumas	Galimybė užsakyti paslaugą iš anksto
Geografinė padėtis	Atsižvelgimas į kliento poreikius	Darbuotojų paslaugumas	Informacijos prieinamumas	Punktualumas
Darbuotojų išvaizda	Krovininių autobilių pasirinkimo gausa	Aptarnavimas	Iškilusių problemų sprendimas	Pristatymo greitis
Krovininių automobilių išvaizda	Darbuotojų kompetencija	Nuolaidos	Kainos ir kokybės santykis	Operatyvumas

Šaltinis: sudaryta autorės

Įvertinant sudarytų konstruktų patikimumą, SPSS pagalba yra patikrinami Cronbachalpha koeficientai (6 lent.)

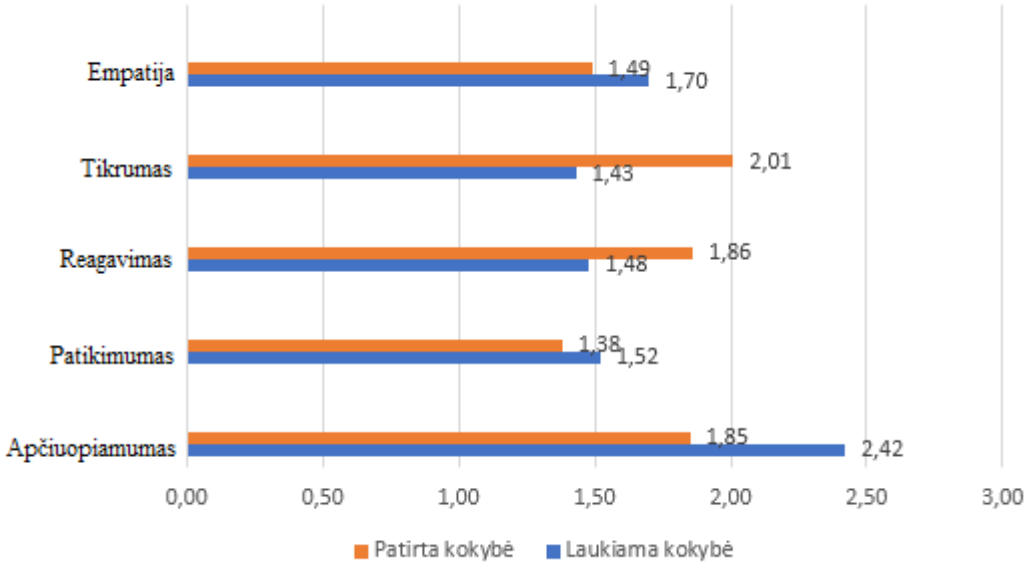
6 lentelė. Tyrime naudojamų kokybės įvertinimo konstruktų patikimumas

Konstruktas	Cronbachalpha	Veiksnių kiekis konstrukte
Apčiuopiamumas	0,78	4
Patikimumas	0,63	4
Reagavimas	0,81	4
Tikrumas	0,77	4
Empatija	0,69	4

Šaltinis: sudaryta autorės

Išnagrinėjus apčiuopiamumo, patikimumo, reagavimo, tikrumo, empatijos patikimumą (Cronbachalpha), matoma, kad žemiausias Cronbachalpha yra tikrumo konstrukte 0,63. Tačiau, net ir pašalinus kintamuosius, patikimumas nepadidėja. Nors patikimumo rodiklis yra šiek tiek žemesnis už reikiamą minimalų 0,7, tačiau priimamas sprendimas tęsti analizę su turimu patikimumo lygmeniu. Visų kitų konstruktų patikimumo lygmuo yra tinkamas tolimesnei analizei.

Sudarius konstruktą, tolesniame laukiamos ir patirtos kokybės analizės etape yra padaromas palyginimas (20 pav). Matoma, kad apčiuopiamumo (0,57), tikrumo (0,14) bei emaptijos (0,21) patirta kokybė buvo didesnė nei laukiama. Tuo tarpu reagavimo (–0,38) ir tikrumo (–0,58) patirta kokybė buvo mažesnė nei laukiama.



Šaltinis: sudaryta autorės

21 pav. Laukiamos ir patirtos betono transporto kokybės palyginimas

7 lentelėje matomas atskirų paslaugų laukiamos ir patirtos kokybės palyginimas bei paslaugos savybės (silpnybė/stiprybė) priskyrimas. Sulyginus laukiamą ir patirtą kokybę, nustatyta, jog aptarnavimas, atsižvelgimas į kliento poreikius, iškilusių problemų sprendimas, nuolaidos, kompensacija, teikiamų paslaugų kokybė, darbo laikas, kainos ir kokybės santykis, informacijos prieinamumas, darbuotojų kvalifikacija, darbuotojų paslaugumas bei operatyvumas yra silpnosios UAB „AUGVITRA“ savybės, o darbuotojų išvaizda, platus paslaugų pasirinkimas, galimybė užsakyti paslaugą iš anksto, krovininių automobilių išvaizda, automobilių pasirinkimo gausa, pristatymo greitis, punktualumas yra stipriosios savybės.

7 lentelė. Paslaugų laukiamos ir patirtos kokybės palyginimas. Sudaryta autorės. Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Paslauga	Laukiama kokybė	Patirta kokybė	Skirtumas tarp patirtos ir laukiamos kokybės	Paslaugos savybė
Aptarnavimas	1,25	1,50	**-0,25**	Silpnybė
Atsižvelgimas į kliento poreikius	1,20	1,80	**-0,59**	Silpnybė
Iškilusių problemų sprendimas	1,34	1,59	**-0,25**	Silpnybė
Darbuotojų išvaizda	3,59	2,27	**1,32**	Stiprybė

Platus paslaugų pasirinkimas	1,64	1,27	**0,36**	Stiprybė
Galimybė užsakyti paslaugą iš anksto	1,52	1,34	**0,18**	Stiprybė
Krovininių automobilių išvaizda	2,91	1,93	**0,98**	Stiprybė
Krovininių autobilių pasirinkimo gausa	1,89	1,39	**0,50**	Stiprybė
Geografinė padėtis	2,09	1,77	**0,32**	Stiprybė
Nuolaidos	1,43	1,98	**-0,55**	Silpnybė
Kompensacija	1,70	2,27	**-0,57**	Silpnybė
Teikiamų paslaugų kokybė	1,09	1,43	**-0,34**	Silpnybė
Darbo laikas	1,48	1,57	**-0,09**	Silpnybė
Kainos ir kokybės santykis	1,18	1,61	**-0,43**	Silpnybė
Pristatymo greitis	1,73	1,30	**0,43**	Stiprybė
Punktualumas	1,86	1,59	**0,27**	Stiprybė
Informacijos prieinamumas	2,07	3,55	**-1,48**	Silpnybė
Darbuotojų kvalifikacija	1,59	1,61	**-0,02**	Silpnybė
Darbuotojų paslaugumas	1,55	1,68	**-0,14**	Silpnybė
Operatyvumas	1,11	1,18	**-0,07**	Silpnybė

7 lentelės tęsinys

Atlikus paslaugų laukiamos ir patirtos kokybės palyginimą nustatyta, kad tam tikros savybės perkant betono transportavimo paslaugą UAB "AUGVITRA" yra vertinamos kaip stiprybės, bet kai kurios – silpnybės, mažinančios gaunamą pasitenkinimą. Tam, kad galima būtų dar labiau įsigilinti į kiekvieną iš paslaugos kokybę nusakančių savybių, kitame skyriuje bus atliekamas N. Kano modelio kokybės savybių kategorijų pritaikymo tyrimas bei nustatyti kiekvienos iš savybių pasitenkinimo/nepasitenkinimo koeficientai, leisiantys dar labiau išsigryninti vartotojo vertinimą perkant paslaugą.

3.3.5. N. Kano modelio kokybės savybių priskyrimas kategorijoms

Respondentų pagal N.Kano klausimyną buvo paprašyta atsakyti į teiginius, suformuluotus pagal hipotetinį įsivaizdavimą, kad tam tikri kokybės kriterijai egzistuoja ir vėliau, jeigu jų nėra. Atsižvelgiant į funkcinius ir disfunkcinius klausimus kiekvieno respondento atsakymui buvo priskirta kokybės savybė. Apklaustųjų procentinis pasiskirstymas yra nurodomas 8 lentelėje (lentelė kitame puslapyje).

8 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijų rezultatai (proc.) Sudaryta autorės

Paslauga	Patrauklioji	Vieno matmens	Privalomoji	Neutrali	Atvirkštinė	Ginčijama	Iš viso	N.Kano kategorija
Aptarnavimas	4,55%	**86,36%**	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	Vieno matmens
Atsižvelgimas į kliento poreikius	0,00%	9,09%	**86,36%**	4,55%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Iškilusių problemų sprendimas	9,09%	11,36%	**45,45%**	34,09%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Darbuotojų išvaizda	20,45%	**54,55%**	11,36%	11,36%	2,27%	2,27%	100,00%	Vieno matmens
Platus paslaugų pasirinkimas	0,00%	9,09%	**86,36%**	4,55%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Krovininių automobilių išvaizda	**68,18%**	11,36%	0,00%	11,36%	9,09%	0,00%	100,00%	Patrauklioji
Krovininių autobilių pasirinkimo gausa	2,27%	9,09%	**88,64%**	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Geografinė padėtis	20,45%	11,36%	11,36%	**54,55%**	2,27%	2,27%	100,00%	Neutrali
Nuolaidos	**68,18%**	11,36%	11,36%	9,09%	0,00%	0,00%	100,00%	Patrauklioji
Kompensacija	**65,91%**	6,82%	9,09%	15,91%	2,27%	4,55%	100,00%	Patrauklioji
Teikiamų paslaugų kokybė	20,45%	**54,55%**	11,36%	11,36%	2,27%	2,27%	100,00%	Vieno matmens
Darbo laikas	2,27%	**79,55%**	9,09%	4,55%	2,27%	2,27%	100,00%	Vieno matmens
Kainos ir kokybės santykis	0,00%	9,09%	**86,36%**	4,55%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Pristatymo greitis	9,09%	0,00%	**86,36%**	4,55%	0,00%	0,00%	100,00%	Privalomoji
Punktualumas	**68,18%**	11,36%	11,36%	9,09%	13,64%	0,00%	100,00%	Patrauklioji
Informacijos prieinamumas	4,55%	**86,36%**	9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	Vieno matmens
Darbuotojų kvalifikacija	4,55%	**75,00%**	9,09%	11,36%	0,00%	0,00%	100,00%	Vieno matmens
Darbuotojų paslaugumas	11,36%	**63,64%**	9,09%	11,36%	4,55%	0,00%	100,00%	Vieno matmens
Operatyvumas	**68,18%**	22,73%	0,00%	0,00%	9,09%	0,00%	100,00%	Patrauklioji

Aptarnavimas (86,36), darbuotojų išvaizda (54,55), teikiamų paslaugų kokybė (54,55), darbo laikas (79,55), informacijos prieinamumas (86,36), darbuotojų kvalifikacija (75), darbuotojų paslaugumas (63,64) – šitų kokybės kriterijų vertinimas daugiausiai buvo vertinamas *„patinka kai yra ir nepatinka kai nėra“*. Jos sukelia pasitenkinimą, kai jos yra bei nepasitenkinima tuo atveju, kai jų nėra. Šios savybės yra priskiriamos ***vieno matmens*** kokybės kategorijai.

Atsižvelgimas į kliento poreikius (86,36), iškilusių problemų sprendimas (45,45), platus paslaugų pasirinkimas (86,36), krovinių automobilių pasirinkimo gausa (88,64), kainos ir kokybės santykis (86,36), pristatymo greitis (86,36) – šitų kokybės kriterijų vertinimas daugiausiai buvo įvertintas „*jos turi būti ir nepatinka kai jų nėra“*. Šios savybės yra priskiriamos ***privalomajai*** kokybės kategorijai. Šių savybių priskyrimas privalomai kategorijai dar kartą pabrėžia betono transportavimo sektoriaus specifiką, kurioje labai svarbu platus paslaugų pasirinkimas, didelio kiekio automobilių pasirinkimo galimybė susijusi su pristatymo greičiu bei tai, kad kainos ir kokybės santykis būtų adekvatus.

Nuolaidos (68,18), kompensacija (65,91), punktualumas (68,18) bei operatyvumas (68,18) – kriterijai, įvertinti „*patinka kai yra, bet galiu susilaikyti kai nėra“* bei yra priskirti ***patraukliajai*** kategorijai. Geografinė padėtis (54,55) – kriterijus, kurį respondentai vertina *„nesvarbu ar yra ar nėra“* ir priskiriamas ***neutraliai*** kategorijai. Papildomai patikrinus geogradinės padėties kriterijaus skirtumus atsižvelgiant į amžių, lytį, užsakymų kiekio parduotuvėje kriterijus – statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

Siekiant nustatyti vidutinę kiekvienos savybės įtaką vartotojui (betono transportavimo paslaugų pirkėjui), apskaičiuojamas pasitenkinimo bei nepasitenkinimo koeficientas (5 lent.). Pasitenkinimo koeficientas svyruoja nuo 0 iki +1, o nepasitenkinimo – nuo 0 iki –1. Kuo pasitenkinkimo koeficientas yra arčiau 1, tuo vertinama kokybės savybė suteikia daugiau pasitenkinimo. Analogiškai, kuo nepasitenkinimo koeficiento absoliuti reikšmė yra arčiau 1, tuo didesnis nepasitenkinimas kai tos savybės nėra.

9 lentelė. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo atskiromis paslaugos savybėmis koeficientai (vidurkiai). Sudaryta autorės. Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Paslauga	Pasitenkinimo koeficientas	Nepasitenkinimo koeficientas	Patikslinta paslaugos kokybės kategorija
Aptarnavimas	0,52	-0,47	Vieno matmens
Atsižvelgimas į kliento poreikius	0,27	**-0,91**	Privalomoji
Iškilusių problemų sprendimas	0,36	**-0,86**	Privalomoji
Darbuotojų išvaizda	0,42	0,49	Vieno matmens
Platus paslaugų pasirinkimas	0,19	**-0,96**	Privalomoji

Krovininių automobilių išvaizda	**0,84**	-0,34	Patrauklioji
Krovininių autobilių pasirinkimo gausa	0,33	**-0,88**	Privalomoji
Geografinė padėtis	0,34	-0,27	Neutrali
Nuolaidos	**0,89**	-0,16	Patrauklioji
Kompensacija	**0,92**	-0,31	Patrauklioji
Teikiamų paslaugų kokybė	0,51	-0,39	Vieno matmens
Darbo laikas	0,49	-0,31	Vieno matmens
Kainos ir kokybės santykis	0,24	**-0,84**	Privalomoji
Pristatymo greitis	0,31	**-0,87**	Privalomoji
Punktualumas	**0,79**	-0,31	Patrauklioji
Informacijos prieinamumas	0,41	-0,50	Vieno matmens
Darbuotojų kvalifikacija	0,39	-0,52	Vieno matmens
Darbuotojų paslaugumas	0,47	-0,56	Vieno matmens

Gauti rezultatai patvirtina N. Kano sudėliotas kokybės savybių kategorijas. Didžiausiais pasitenkinimo koeficientais buvo įvertinti krovininių automobilių išvaizda (0,84), nuolaidos (0,89), kompensacija (0,92), punktualumas (0,79) bei operatyvumas (0,72). Šios savybės dar kartą priskiriamos patrauklių kategorijai bei dideli pasitenkinimo koeficientai leidžia teigti, jog jų būvimas sukelia didelį pasitenkinimą vartotojui.

Įsivertinus nepasitenkinimo koeficientą matoma, kad artimais –1 reikšmei koeficientais buvo įvertinti atsižvelgimas į kliento poreikius (–0,91), iškilusių problemų sprendimas (–0,86), platus paslaugų pasirinkimas (–0,96), krovininių automobilių gausa (–0,84), kokybės ir kainos santykis (–0,84) bei pristatymo greitis (–0,87). Kadangi nepasitenkinimo koeficientai yra labai dideli, tai leidžia daryti įžvalgą, kad jų nebuvimas perkant paslaugą sukelia labai didelį nepasitenkinimą. Dėl to šitos savybės yra priskiriamos privalomųjų kategorijai. Be to, įmonėms reikėtų atsižvelgti būtent į šitas savybes, kadangi jų nebuvimas sukelia neigiamas emocijas ir prastą paslaugos įvertinimą.

Verta paminėti ir vieno matmens kategorijai priskirtas savybes. Šiai kategorijai priskirtos aptarnavimo, darbuotojų išvaizdos, darbo laiko, teikiamų paslaugų kokybės, informacijos prieinamumo, darbuotojų kvalifikacijos bei darbuotojų paslaugumo savybės. Kadangi vartotojai

vertina šias savybes kaip „patinka kai nėra, nepatinka kai nėra“, patariama į šias kategorijas irgi atkreipti dėmesį siekiant sukurti didesnį vartotojų pasitenkinimą paslaugą.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybę; pagal SERVQUAL modelį išgrynintos paslaugų savybės išskyrė klientų lūkesčių atitikimą ir jų išpildymo trūkumą. Remiantis N. Kano patraukliosios kokybės modeliu, paslaugų savybės suskirstytos kategorijomis parodo, kurios savybės ir kokiu laipsniu turi įtakos vartotojų pasitenkinimui pasiekti. Išaiškinus, kuriai kategorijai priklauso tam tikra paslaugos savybė atveria tolesnes galimybes: įmonės vadovybė sprendžia, ar išlaikyti paslaugos kokybę tokią, kokia ji yra, ar ji turėtų būti gerinama arba patobulinta.

Apibendrinus, šio darbo tyrimo rezultatai atskleidžia, jog naudojant abu kokybės gerinimo metodus, galimas aiškesnis paslaugų kokybės įvertinimas. Nepaisant to, kad modeliai nesiūlo konkrečių įmonės paslaugų gerinimo sprendimų, gauta vartotojų informacija gali būti panaudota kaip paslaugų gerinimo proceso indikatorius. Tikslingai suformuota įmonės kokybės gerinimo veiksmų eiga padeda greičiau įgyvendinti klientų reikalaujamą paslaugos savybės kokybę. Kuo labiau patenkinamas klientas, tuo didesnė tikimybė įgyti jo lojalumą įmonei, o tai yra naudinga abiems pusėms.

IŠVADOS

1. Norint išlikti konkurencingoje rinkoje, privalu nuolat tobulėti. Konkurencingumo didinimo būdai, nagrinėjami mokslinėje literatūroje, dažnai pritaikomi ir praktikoje. Plati paslaugų kokybės samprata kelia keblumų, siekiant tiksliai įvardyti paslaugos sąvoką. Mokslinėje literatūroje autoriai paslaugą įvardija kaip netvarią, įvairiapusišką, neapčiuopiamą, neišsaugojamą. Nors atrasti vieną tinkamą paslaugos apibrėžimą keblu, tačiau vartotojai dažniausiai paslaugą renkasi pagal kokybę, todėl kiekviena organizacija privalo užtikrinti kokybiškai teikiamas paslaugas, taip patenkinant kliento lūkesčius ir aplenkiant konkurentus.

2. Patenkinti klientai – sėkmingos įmonės veiklos priežastis, todėl svarbu įvertinti klientų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą lemiančius veiksnius, užtikrinti pastarųjų pašalinimą. Plečiantis rinkai, įmonėms svarbu įvertinti įmonės viduje vykstančius procesus – įmonėse vyraujanti harmonija padeda vykdyti kokybiškai teikiamų paslaugų tiekimą. Darni įmonės veikla ir vartotojų lūkesčių tenkinimas ir paslaugų kokybės sistemų laikymasis užtikrina ne tik paslaugų kokybę, bet ir išlikimą konkurencingoje rinkoje.

3. Vartotojų pasitenkinimas priklausomas nuo poreikių tenkinimo ir reikalavimų įvykdymo, jų poreikiai nėra pastovūs ir nuolat kinta. Patenkinus vartotojų lūkesčius, atsiranda didelė tikimybė įgyti lojalių klientų. Rinkoje vyraujant didelei konkurencijai, įmonės turi teikti kuo kokybiškesnes paslaugas, taip pritraukiant kuo daugiau lojalių klientų. Kokybiška paslauga – tai pasitenkinimo pagrindas, dėl kurio formuojasi kliento paslaugos vertės suvokimas, todėl svarbu daugiau gilintis į tai, kokių veiksmų organizacija turėtų imtis, kad pateiktų kokybišką, klientą patenkinančią paslaugą.

4. Mokslinėje literatūroje pateikiama paslaugų kokybės gerinimo modelių gausa, kiekvienas jų papildo kitą tam tikrose srityse, todėl įmonėms svarbu tinkamai, pagal savo vykdomą veiklą arba norimus gauti rezultatus, įvertinti, kuriuo modeliu turėtų remtis siekiant teikiamų paslaugų gerinimo. Nors kokybės gerinimo modelių daug, dažniausiai atskleidžiamas ryšys tarp kliento laukiamos ir faktiškai patirtos kokybės, kas atskleidžia paslaugų kokybės gerintinas sritis. Tačiau išryškėja kritinis kokybės vertinimas – pastebėta, kad visos kokybės savybės vertinamos kaip vienodai svarbios.

5. N. Kano patraukliosios kokybės teorija ir modelis siūlo naują požiūrį į kokybės savybių vertinimą. Teorija padeda atskleisti vartotojų kiekvienos pasirinktos paslaugos suvokimą apie kokybės svarbą. N. Kano teorijoje išryškinami ryšiai tarp objektyvių kokybės savybių ir klientų pasitenkinimo jomis, kokybės savybes skirstant į atskiras kategorijas. Paslaugos ar produkto savybės skirstomos į N. Kano patraukliosios kokybės teorijos kategorijas, pagal kurias atskleidžiama, į ką derėtų atkreipti dėmesį siekiant išlaikyti, pagerinti ar patobulinti paslaugos

kokybės savybes. N. Kano teorijos pritaikymas plačiai naudojamas įvairiose srityse, siekiant atskleisti vartotojų poreikius ir teikiamos kokybės pasitenkinimo lygį. Nors modelis neatskleidžia kiekybinių skaičiavimų, paprastas jo pritaikymas leidžia sujungti su kitais kokybės gerinimo modeliais, tokiais kaip SERVQUAL ir kokybės funkcijos išskleidimo (KFI) metodu. Toks sujungimas padidina tyrimų rezultatų naudą. Mokslinės literatūros autoriai pasiūlė alternatyvius kokybės klasifikavimo metodus N. Kano patraukliosios kokybės teorijai, tačiau atlikti tyrimai parodė skirtingus kokybės klasifikacijos rezultatus, todėl taikant šiuos metodus svarbu atlikti išsamesnę analizę, siekiant gauti teisingus rezultatus.

6. Tyrime nustatyti esminiai betono transportavimo įmonės vartotojų pasirinkimui įtaką darantys veiksniai: teikiamų paslaugų kokybė, operatyvumas, kainos ir kokybės santykis, atsižvelgimas į kliento poreikius, aptarnavimas, iškilusių problemų sprendimas. Šių savybių priskyrimas privalomai kategorijai pagal N. Kano teoriją pabrėžia betono transportavimo sektoriaus specifiką, kurioje labai svarbus platus paslaugų pasirinkimas, didelio kiekio automobilių pasirinkimo galimybė, susijusi su pristatymo greičiu bei tai, kad kainos ir kokybės santykis būtų adekvatus.

7. Mažiausiai klientai kreipia dėmesį į UAB „AUGVITRA“ informacijos prieinamumą, geografinę įmonės padėtį, krovininių automobilių išvaizdą ir darbuotojų išvaizdą. Matuojant klientų laukiamą ir patirtą paslaugos kokybę išaiškėja, kad daugeliui kriterijų klientų lūkesčiai buvo neišpildyti. Labiausiai neatitinka atsižvelgimas į kliento poreikius, o klientų lūkesčius pateisina krovininių automobilių išvaizda.

8. Įvertinus klientų lūkesčių kokybės savybėms išpildymą išryškėja privalomosios (iškilusių problemų sprendimas), neutralios (geografinė padėtis) ir dvi vieno matmens (darbuotojų išvaizda ir teikiamų paslaugų kokybė) kategorijų savybės, kurios, remiantis N. Kano teoriją, išvardintoms savybėms pakitimų atlikti nereikia, kadangi klientams toks paslaugų tiekimas yra priimtinas ir nėra akivaizdžios naudos investuojant į tokios kokybės gerinimą

9. Klientų įvertintas ryšys tarp laukiamų betono transportavimo įmonės paslaugų savybių ir faktiškai gautos paslaugų kokybės UAB „AUGVITRA“ skirtumas atskleidė klientų lūkesčių išpildymo lygį. Pagal N. Kano modelį, įmonėje išryškėja 6 privalomosios (atsižvelgimas į kliento poreikius, iškilusių problemų sprendimas, platus paslaugų pasirinkimas, krovininių automobilių pasirinkimo gausa, kainos ir kokybės santykis ir pristatymo greitis), 6 vieno matmens (aptarnavimas, darbuotojų išvaizda, teikiamų paslaugų kokybė, darbo laikas, informacijos prieinamumas ir darbuotojų kvalifikacija) savybių suskirstymas į kategorijas. Pagal N. Kano kategorijų vertinimą, privaloma imtis veiksmų tokių savybių gerinimui, kadangi išvardintų savybių stoka sukelia klientams nepasitenkinimą.

10. Išskiriamos 5 į patraukliosios (krovininių automobilių išvaizda, nuolaidos, kompensacija, punktualumas ir operatyvumas) kokybės kategoriją įeinančios savybės, kurios daro didelę įtaką vartotojų pasitenkinimo lygiui, todėl tokių savybių išlaikymas arba investicija į jų tobulinimą atneša naudą įmonei suteikdama konkurencinį pranašumą.

11. Šio darbo tyrimo rezultatai atskleidžia, jog integruojant N. Kano modelį į SERVQUAL, galimas aiškesnis paslaugų kokybės įvertinimas. Nepaisant to, kad modeliai nesiūlo konkrečių įmonės paslaugų gerinimo sprendimų, gauta vartotojų informacija gali būti panaudota kaip paslaugų gerinimo proceso indikatorius. Tikslingai suformuota įmonės kokybės gerinimo veiksmų eiga padeda greičiau įgyvendinti klientų reikalaujamą paslaugos savybės kokybę. Kuo labiau patenkinamas klientas, tuo didesnė tikimybė įgyti jo lojalumą įmonės teikiamoms paslaugoms, taip pat įgyjant konkurencinį pranašumą.

REKOMENDACIJOS

Kliento ir tiekėjo suvokiamos kokybės sutapimas atneša naudą abiems pusėms. Tyrime išnagrinėtus N. Kano patraukliosios kokybės modelio rezultatų analizę autorė siūlo papildyti tyrime pritaikant ir KFI metodą, kuris padėtų atskleisti svarbiausius klientų poreikių tenkinimo reikalavimus ir įvertintų įmonės konkurencingumą ir galimybes išpildyti klientų lūkesčius. Pagal esamus rodiklius, galima pateikti preliminarius įmonės gerinimo būdus:

1. Skirti daugiau dėmesio mandagiam aptarnavimui kontroliuojant su klientais dirbančiais darbuotojais, juos apmokyti.

2. Atsižvelgti į klientų poreikius reguliariai vykdant atviro tipo apklausas, kurių metu vartotojo būtų teiraujamasi apie teikiamų paslaugų kokybę ir idėjas inovacijoms.

3. Kadangi didžiausia tikimybė, kad problemos susijusios su transportu arba objekto prieinamumu, turėtų būti iš anksto numatyti galimos kliūtys ir jų išvengimo būdai – tai tarsi kliento ir tiekėjo bendradarbiavimas, kai klientas turi pateikti informaciją apie objektą, o tiekėjui įvertinus, sudaromas optimali transportavimo paslauga.

4. Nuolaidas taikyti klientams, kurie paslaugas užsako ne rečiau kaip vieną kartą per savaitę ir tiems, kurie vieno užsakymo metu išleidžia vadovybės nustatytą pinigų sumą.

5. Kompensacija už prastai įvykdytą paslaugą teikti tuomet, jeigu klientas pateikė visą informaciją apie objektą, o tiekėjas, įvertinęs galimybes, nesugebėjo tinkamai suteikti paslaugos. Toks abipusis susitarimas naudingas abiems šalims, kadangi esant nesutarimui lengviau išsiaiškinti, kuris iš jų buvo neteisus.

6. Užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Įmonė atsako tiek už kokybišką betono gaminių transportavimą, tiek už betono produkciją, todėl svarbu reguliariai tikrinti krovininių automobilių stovį ir atsirinkti patikimus betono produkcijos tiekėjus.

7. Pristatymo greitį ir punktualumą įtakoja aplinkos veiksniai, tokie, kaip eismo sąlygos, grūstys. Klientui, norinčiam paslaugą gauti greitai ir pageidaujamu laiku siūloma paslaugą užsisakyti iš anksto, taip paslaugos teikėjas galės suplanuoti transportavimo maršrutą taupant tiek laiką, tiek kuro sąnaudas.

8. Šiuo metu informaciją apie UAB „AUGVITRA“ teikiamas paslaugas galima sužinoti tik susisiekus ant įmonės krovininių automobilių esančiu direktoriaus numeriu, kuriuo paskambinus suteikiama informacija ir priimami užsakymai arba el. paštu. Siekiant sutaupyti laiko, įmonei derėtų sukurti internetinę svetainę, kurioje galima būtų rasti informacijos apie vykdomą veiklą bei turimų krovininių automobilių aprašymus, galimybė pateikti užsakymo

užklausą, sužinoti kainas ir laisvus laikus betono produkcijos gabenimui arba transporto paslaugų užsakymui.

9. Siūloma UAB „AUGVITRA“ sukurti savo misiją, viziją bei vertybes ir užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų su jomis susipažinę, taip užtikrinant darnią įmonės veiklą ir tikslų vykdymą, dėl ko galimai pagerėtų ir paslaugų kokybės savybės, susijusios su aptarnavimo sritimi (remiantis MBO, valdymo tikslų pagrindu).

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
2. Albani, A., Terlouw, L., Hardjosumarto, G. & Dietz, & J. L. G. (2009). *Enterprise ontology based service definition. Proceedings of the 4th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies.* VMBO 2009.
3. Alves, J. R. X. & Alves, J. M. (2015). *Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company*. International Journal of Production Research, 53(17).https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/00207543.2015.1033032
4. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bahadori, M., Sadeghifar, J., Nejati, M., Hamouzadeh, P. & Hakimzadeh, M. (2011). *Assessing Quality of Educational Service by the SERVQUAL model: Viewpoints of Paramedical Students at Tehran University of Medical Science*. TTEM- Technics Technologies Education Management. Vol. 6 Issue 4. https://www.researchgate.net/publication/289627095_Assessing_Quality_of_Educational_Service_by_the_SERVQUAL_model_Viewpoints_of_Paramedical_Students_at_Tehran_University_of_Medical_Science
6. Bandyopadhyay, N. (2015). *Classification of service quality attributes using Kano's model, International Journal of Bank Marketing*. Vol. 33, Issue 4, https://www.researchgate.net/publication/277971124_Classification_of_service_quality_attributes_using_Kano's_model_A_study_in_the_context_of_the_Indian_banking_sector
7. Bau, A. (2016). *Massive sales success the 3-step formula*. *Retirement Advisor*, *17*(2). http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=112750029&site=ehost-live
8. Bisgaard, S. (2008). *Quality Management and Juran's Legacy. Quality Engineering*, *20*(4), https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08982110802317398
9. Blomberg, J. & Darrah, C. (2015). *Towards an anthropology of services. Design Journal*. 18(2). https://doi.org/10.2752/175630615X14212498964196
10. Bonyuet, D. (2019). Price Delegation and the Impact on Customer Loyalty. *Journal of Instructional Pedagogies*, *22*. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1216829&site=ehost-live

11. Bryson, J., Rubalcaba, L., & Ström, P. (2012). Services, innovation, employment and organisation: research gaps and challenges for the next decade. *Service Industries Journal*, 32(4). https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596531
12. Costa, A. R., Barbosa, C., Santos, G., & Alves, M. R. (2019). Six Sigma: Main Metrics and R Based Software for Training Purposes and Practical Industrial Quality Control. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, *23*(2). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.12776/QIP.V23I2.1278
13. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p.3
14. Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1). https://doi.org/10.1108/09564230510587177
15. Enea, C. (2010). Bussines Strategy or Bussines Policy Management Applied in Modern Firms. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, *3*. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=58688509&site=ehost-live
16. Fečikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, Vol. 16, No. 1. https://www.researchgate.net/publication/235287817_An_index_method_for_measurement_of_customer_satisfaction
17. Furlan, R. & Cordetti, R. (2010). *An Alternative Approach to Analyze Customer or Employee Satisfaction Data Based on Kano Model*. Quality Technology & Quantative Management, Vol. 7, No. 1. https://doi.org/10.1080/16843703.2010.11673215
18. Gregory, A. M. & Parsa, H. G., (2013). Kano's Model: An Integrative Review of Theory and Applications to the Field of Hospitality and Tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 22, No. 1., https://doi.org/10.1080/19368623.2011.641073
19. Grisaffe, D. (1999). Ultimately, CS just a spoke in the business strategy wheel. *Marketing News*. Vol. 33 Issue 9.
20. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), https://doi.org/10.1108/09555340810886585
21. Gurevičius R., Savickas A., Urbanavičius D. (2012). *Verslo akademija. Kokybė*. Prieiga per internetą: http://www.ziniur.lt/archyvas/2012/260/verslo-akademija/17236/apie-kokybe.
22. Holden, J. (2016). Elevating the sales profession: what sellers crave and sales managers need for success. *Industrial & Commercial Training*, *48*(4). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/ICT-12-2015-0081

23. Įmonės rekvizitai https://rekvizitai.vz.lt/ru/company/augvitra/
24. Hulthén, H., Näslund, D., & Norrman, A. (2016). Framework for measuring performance of the sales and operations planning process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *46*(9). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/IJPDLM-05-2016-0139.
25. Yang, C. C. (2005). *The Refined Kano's Model and it's Application*. Total Quality Management, Vol. 16, No. 10.
26. Kano, N. (2001*). Life cycle and creation of attracive quality*. Proceeding of 4th International QMOD conference.
27. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
28. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: MRU.
29. Kinderis, R., Talys, L., Talienė, I. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
30. Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015. (2016). Lietuvos standartizacijos departamentas.
31. Korda, P. A. & Snoj, B. (2010). Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction. http://web.ebscohost.com/Legacy/Views/static/html/Error.htm?aspxerrorpath=/ehost/pdfviewer/pdfvie-wer
32. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. KTU leidykla: Technologija.
33. Lau, T., Wang, H. C., & Chuang, C. C. (2011). *A definition of service as base for developing service science*. Proceedings – 2011 International Joint Conference on Service Sciences, IJCSS 2011. Žiūrėta 2019m. spalio 4d. https://doi.org/10.1109/IJCSS.2011.18
34. Lee, Y. C., Lin, S. B., & Wang, Y. L. (2011). A new Kano's evaluation sheet. *TQM Journal*, *23*(2). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/17542731111110230 179–195
35. Leskauskaitė, A., Pivoras, S. (2012). *Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
36. Lilja, J. & Wiklund, H. (2006). Obstacles to the creation of attractive quality. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 1.
37. Lin F.H, Tsai S.B, Lee Y-C, Hsiao C.F, Zhou J, Wang J, et al. (2017) Empirical research on Kano's model and customer satisfaction. PLoS ONE 12(9): e0183888. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183888

38. Lin H.S., Hsieh L.Y. & Huang C.C., (2012). Applying Kano's Model to Analyze the Tourism Region of the Public Transportation Service Quality. *Liujia Railway Station to Neiwan Scenic Area Case Study*. http://www.aicit.org/AISS/ppl/AISS1736PPL.pdf
39. Löfgren M. & Witell L., (2007). *Classification of quality attributes*. Managing Service Quality, Vol. 17, Issue 1.
40. Löfgren M., Witell L. & Gustafsson A., (2011). Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes, *The TQM Journal*, Vol. 23, Issue 2. https//:doi.org/10.1108/17542731111110267
41. Madhani, P. M. (2013). Managing Sales Compensation: A Sales Force Configuration Approach. *Compensation & Benefits Review*, *45*(2). https://doi.org/10.1177/0886368713490639
42. Matzler K. &, Hinterhuber H.H., (1998*). How to Make Product Development Projects more Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment*. Technovation.
43. Meyer, A. & Mattmuller, R. (1987). *The quality of services. Outline of a practice oriented quality model.* Marketing.
44. Mikulic J., & Prebežac D. (2011). A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model. *Managing Service Quality*, *21*(1). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/09604521111100243
45. Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5). https://doi.org/10.1108/08876041011060468
46. Moorman J., (2012). Leveraging the Kano Model for Optimal Results.*UX Magazine*. Article No :882 | October 9, 2012 | by https://uxmag.com/articles/leveraging-the-kano-model-foroptimal-results.
47. Olson, H. L. (2016). How to keep clients after an accounting practice sale. *Journal of Accountancy*, *222*(3).http://search.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117666507&site=ehost-live
48. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2009). *Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas*.Verslas: teorija ir praktika. 10(3).
49. Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). Aconceptual model of service quality and it simplication. *Journal of Marketing*. Vol. 49, Fall.
50. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*.

51. Parasuraman. A., Zeithalm, V. A & Berry L. L. (1994). Reassessement of expectations as a comarison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1.
52. Parry, G., Newnes, L., & Huang, X. (2011). Goods, products and services. *In B. Hefley, & W. Murphy, Service science: Research and innovations in the service economy*. Žiūrėta 2019d. Spalio 1d. https://doi.org/10.1007/978–1-4419–8321–3_2
53. Pawłyszyn, I. (2017). Lean Management Concept in the Environment of Cluster Enterprises. *Logistics & Transport*, *36*(4), http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128873285&site=ehost-live
54. Prakapas R., Butvilas T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Vilnius: Mykolo Romerio universisteto leidybos centras.
55. Quality Management // Rural Development (2011). http://content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2011/B404/01Dec11/70147272.pdf?EbscoContent=dGJyMNLr40SeqK84v%2BvlOLCmr0qep7BSsKm4S7SWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPHq43zz5OeOuePfgeyx7H312%2BKL3%2Bbn&T=P&P=AN&S=R&D=a9h&K=70147272
56. Quality. UK Government Department of Trade & Industry. http://orion2020.org/archivo/calidad/1a/calidad_gurues.pdf
57. Ramanauskienė, J., Gargasas, A., Rimkienė, I. (2011). Solutions for Rural Turism Service. http://dspace.lzuu.lt/jspui/bitstream/1/2902/1/rural_developmen_2011_book1.pdf
58. Ruusila, A. & Lindroos, E. (2016) Conditio sine qua non Language and Law / Linguagem e Direito, Vol. 3(1).
59. Sampson, S. E. (2010). A unified service theory. *In G. Salvendy & W. Karwowski, Introduction to Service Engineering*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1007/978–1-4419–1628–0_7
60. Shahin A., Pourhamidi M., Antony J. & Park S. H. (2013). Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 30, Issue 3. https://doi.org/10.1108/02656711311299863.
61. Simanauskienė, L. (2007). Konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Simanauskiene_Laima.pdf
62. Sireli Y., Kauffmann P. & Ozan E. (2007). Integration of Kano's model into QFD for multiple product design. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 54. No. 2.

63. Skačkauskienė, I., Vestertė J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje / Redefining service notion in contemporary management. *Mokslas - Lietuvos ateitis*. 10. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.3846/mla.2018.364
64. Storbacka, K., Polsa, P., & Sääkjärvi, M. (2011). Management Practice S in Solution Sales--A Multilevel and Cross-Functional Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 31*(1). https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2753/PSS0885-313431010.
65. Sui Pheng L., Rui Z. (2016) *SERVQUAL, the Kano Model and QFD. In: Service Quality for Facilities Management in Hospitals.* Springer, Singapore.
66. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
67. Tan K.C. & Pawitra T. A. (2001). *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development*. Managing Service Quality, Vol. 11, No 6.
68. The World Bank. (2017). World development indicators: structure of output http://wdi.worldbank.org/table/4.2
69. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
70. Tontini, G. (2007). Integrating the Kano Model and QFD for Designing New Products. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 6.
71. Trnka, A. (2016). Six Sigma for Marketing. *Marketing Identity*, (part 2), http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=123080295&site=ehost-live
72. Vaitkevičiūtė V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vilnius: leidykla Žodynas.
73. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
74. Vasiliauskas, A. 2011. *Verslo akademija. Skundai*. Prieiga per internetą: http://www.ziniur-.lt/archyvas/2011/260/verslo-akademija/13653/apie-skundus-ir-ju-valdymo-metodus.
75. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
76. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universitetas
77. Williams, C. & Buswell, J. (2003). *Service quality in Leisure and turism*. CABI Publishing is a division of CAB International. http://books.google.lt/books?id=0zyt7SBkhCMC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=gummesson+4q+model&source=bl&ots=KGwLRlC1Hz&sig=BZpU0F4k9X_6T6uFjVilAE2eCHU&hl=lt&sa=X&ei=qkdwT9ewCqGp4gSCubS4BQ&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=gummesson%204q%20model&f=false
78. Witell L. N. & Fundin A., (2005). Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, Issue 2.

79. Wong, A., & Ho, M. (2019). Service Quality and Customer Satisfaction on Budget Airlines: Kano Model Approach. *Journal of Economics, Management and Trade*, *24*(5). https://doi.org/10.9734/jemt/2019/v24i530178
80. World Wide Research: Reshaping the Sciences and Humanities. (2010) Cambridge: MIT Press.

SANTRAUKA

Falevič I. UAB „AUGVITRA“ paslaugų kokybės vertinimas pagal N. Kano patraukliosios kokybės teoriją / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. R. Vanagas – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, 2019 – p. 80.

Šio magistro darbo tikslas – atskleisti, kaip UAB „Augvitra“ klientai vertina įmonės teikiamų paslaugų kokybės savybes ir pagal tai atskleisti tobulintinas veiklos sritis, remiantis N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modeliu su SERVQUAL modelio metodika.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje nagrinėjami teoriniai paslaugų kokybės vertinimo aspektai, jų samprata, principai bei atliekama lyginamoji teorinių šaltinių analizė, supažindinama su kokybės vertinimo modeliais. Antroje darbo dalyje aptariami N. Kano patraukliosios kokybės teoriniai aspektai ir modelis, pritaikomumas paraktikoje. Trečioje darbo dalyje aprašoma tyrimo metodologinė dalis: tyrimo objektas, tikslai, uždaviniai, tyrimo metodas, duomenų surinkimo specifika. Gauti tyrimo rezultatai analizuojami pateikiant vizualizavimus. Padaromos išvados bei rekomendacijos įmonės paslaugų kokybės savybių gerinimo galimybėms.

Pirmoje darbo literatūros analizės dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra atskleidžia paslaugų kokybės sampratą, veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą bei pateikiami kai kurie paslaugų kokybės vertinimo modeliai, jų nauda bei trūkumai, pritaikomumas praktikoje. Antroje dalyje išnagrinėta N. Kano patraukliosios kokybės teorija ir modelis: modelio esmė, naudojimas, pateikiami alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai. Išskiriamas ir aprašomas mokslininkų pasiūlytas N. Kano modelio integravimas į SERVQUAL; nagrinėjami modelio privalumai ir trūkumai bei apžvelgiami moksliniai tyrimai paremti N. Kano teorijos modeliu.

Trečioji darbo dalis – autorinis tyrimas, kurio tikslas – įvertinti UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybę bei nustatyti įmonės paslaugos kokybės savybes, darančias didžiausią įtaką klientų lūkesčių išpildymui, siekiant atskleisti įmonės tobulintinas sritis. Tyrimo metodas – anketinė apklausa, kurios klausimyno sudarymas paremtas SERVQUAL modeliu, nustatančiu vartotojo laukiamos ir patirtos kokybės santykį, atskleidžiantį įmonės paslaugų kokybės silpnąsias sritis. Siekiant įvertinti paslaugos kokybės savybes pagal vartotojų pasitenkinimą įmonės teikiamų paslaugų kokybe, respondentai taip pat turėjo atsakyti į klausimus, paremtus N. Kano teorijos modelio klausimyno principais. Šio modelio pagalba buvo nustatytos stipriosios ir silpnosios UAB „AUGVITRA“ įmonės teikiamų paslaugų kokybės savybės, kurios vėliau buvo suskirstytos į keturias N. Kano modelio kategorijas, susijusias su klientų suvokiama įmonės

teikiamų paslaugų kokybe ir jų pasitenkinimo lygiu: privalomoji, vieno matments, patrauklioji ir neutrali. UAB „AUGVITRA“ klientai paslaugų kokybės savybes po lygiai priskyrė privalomąjai ir vieno matmens kategorijoms. Taip pat išskirtos ir 5 kokybės savybės, priskiriamos patraukliąjai kategorijai.

Paskutinėje darbo dalyje autorė pateikia nagrinėtos literatūros analizės ir tyrimo rezultatų išvadas bei rekomendacijas tyrino metu atskleistoms silpnosioms įmonės teikiamų paslaugų sritims, kurias derėtų patobulinti, siekiant patenkinti klientų lūkesčius ir užtikrinti konkurencinį pranašumą prieš kitas betono transportavimo įmones.

Raktiniai žodžiai: Paslaugų kokybė, N. Kano modelis, Patraukliosios kokybės teorija, SERVQUAL, įmonės paslaugų vertinimas, įmonės veiklos gerinimas

SUMMARY

Falevič I. Private limited liability company AUGVITRA service quality evaluation based on N. Kano‘s attractive quality theory/ Master‘s Thesis of Strategic Organization Management. Academic Advisor - doc.dr. R. Vanagas - Vilnius: Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University, 2019 - p.80.

The purpose of this master thesis is to reveal customer evalutation of Augvitra‘s provided service quality and to identify areas for improvement based on N. Kano's of attractive quality theory model used with SERVQUAL methods.

The structure of this work consists of three parts. The first part deals with theoretical aspects of service quality assessment, its conception, principles and comparative analysis of theoretical sources, introduction of the quality assessment models. The second part of the work discusses the theoretical aspects and model of N. Kano's attractive quality, its applicability in practical researches.

The third part of the work describes the methodological part of the research: the object of research, aims, tasks, research method, specifics of data collection. The obtained research results are analyzed by providing visualizations. For service quality features improvement of the company there were made conclusions and recommendations.

In the first part of the literature review scientific literature reveals the concept of service quality, factors that determine customer satisfaction and presents some models of service quality evaluation, their benefits and drawbacks, applicability in practice. The second part examines N. Kano's theory and model of attractive quality: the essence of the model, its use, and alternative ways of classifying quality properties. Integration of N. Kano model with SERVQUAL were proposed by scientists is highlighted and described; the advantages and disadvantages of the model are examined and the research review is based on the Kano‘s theory model.

The third part of the work - author's research, which aims to evaluate the quality of services provided by Private limited liability company Augvitra and to determine the quality of service quality of the company, which has the greatest influence on the fulfillment of customer expectations in order to reveal areas of improvement. The research method is a questionnaire survey, based on the SERVQUAL model, which determines the relationship between the expected and experienced quality of the user, revealing the weak areas of the company's service quality. Respondents also had to answer questions based on the principles of the Kano‘s theory model questionnaire to assess service quality characteristics in terms of customer satisfaction with the quality of service provided by the company. This model identifies strengths and

weaknesses of Augvitra service quality, which were later categorized into four categories of N. Kano model related to customer perception of service quality and satisfaction: mandatory, one-dimensional, attractive, and neutral. Clients of Augvitra attributed the quality of service features to mandatory and one-dimensional categories. There are also 5 quality features that are classified as attractive.

The last part of the work presents conclusions and recommendations based on the literature analysis, Recommendations were made in order to improve weak areas of company services, which were revealed during the research, to meet customer expectations and ensure competitive advantage over other concrete transportation companies.

Keywords: Service Quality, N. Kano Model, The Theory of Attractive Quality, SERVQUAL, Company Service Evaluation, Company Performance Improvement

PRIEDAI

ANKETINĖ APKLAUSA

Gerb. Respondente,

esu Mykolo Romerio Universiteto, viešojo valdymo fakulteto Strateginio organizacijų valdymo magistro studijų studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti UAB „AUGVITRA“ teikiamų paslaugų kokybę siekiant atskleisti įmonės teikiamų paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

Kiekvienas Jūsų atsakymas yra svarbus, todėl prašau atidžiai perskaityti anketos klausimus ir pažymėti Jums tinkamą atsakymą. Ši anketa yra anoniminė, o jos rezultatai bus panaudoti tik šio tyrimo tikslui pasiekti. Užtruksite 5 – 10 min.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

1) **Kaip dažnai naudojatės UAB „AUGVITRA“ teikiamomis paslaugomis?**
   - Kiekvieną dieną
   - 2-3 kartus į savaitę
   - Vieną kartą per savaitę
   - 2-3 kartus į mėnesį
   - Vieną kartą į mėnesį
   - Rečiau nei vieną kartą į mėnesį

2) **Dažniausiai užsakote:**
   - Transporto paslaugas
   - Perkate tik betono gaminius
   - Užsakote abi paslaugas iš karto
   - Kita (įrašyti) .....

3) **Kokią pinigų sumą išleidžiate vieno užsakymo metu?**
   - Iki 100 Eur
   - Nuo 101 iki 1000 Eur
   - Nuo 1001 iki 5000 Eur
   - Nuo 5001 iki 10000 Eur
   - Daugiau nei 10001 Eur

4) Įvertinkite svarbiausius aspektus renkantis betono transportavimo įmonę:

Nr.		Visada	Dažnai	Retkarčiais	Beveik niekada	Niekada	Kita
1.	Aptarnavimas	5	4	3	2	1	0
2.	Atsižvelgimas į kliento poreikius	5	4	3	2	1	0
3.	Iškilusių problemų sprendimas	5	4	3	2	1	0
4.	Darbuotojų išvaizda	5	4	3	2	1	0
5.	Platus paslaugų pasirinkimas	5	4	3	2	1	0
6.	Galimybė užsakyti paslaugą iš anksto	5	4	3	2	1	0
7.	Krovininių automobilių išvaizda	5	4	3	2	1	0
8.	Krovininių autobilių pasirinkimo gausa	5	4	3	2	1	0
9.	Geografinė padėtis	5	4	3	2	1	0
10.	Nuolaidos	5	4	3	2	1	0
11.	Kompensacija	5	4	3	2	1	0
12.	Teikiamų paslaugų kokybė	5	4	3	2	1	0
13.	Darbo laikas	5	4	3	2	1	0
14.	Kainos ir kokybės santykis	5	4	3	2	1	0
15.	Pristatymo greitis	5	4	3	2	1	0
16.	Punktualumas	5	4	3	2	1	0
17.	Informacijos prieinamumas	5	4	3	2	1	0
18.	Darbuotojų mokumas	5	4	3	2	1	0
19.	Darbuotojų paslaugumas	5	4	3	2	1	0
20.	Operatyvumas	5	4	3	2	1	0

5) Įvertinkite realią UAB „AUGVITRA“ paslaugų tiekimo situaciją:

		Visada	Dažnai	Retkarčiais	Beveik niekada	Niekada	Kita
1.	UAB „AUGVITRA“ aptarnavimas mandagus	5	4	3	2	1	0

2.	UAB „AUGVITRA“ atsižvelgiama į visus klientų poreikius	5	4	3	2	1	0
3.	UAB „AUGVITRA“ iškilusios problemos sprendžiamos greitai	5	4	3	2	1	0
4.	UAB „AUGVITRA“ darbuotojai atrodo estetiškai	5	4	3	2	1	0
5.	UAB „AUGVITRA“ yra galimybė įsigyti daugiau nei vieną paslaugą iš karto	5	4	3	2	1	0
6.	UAB „AUGVITRA“ yra galimybė iš anksto užsisakyti paslaugas norimu laiku	5	4	3	2	1	0
7.	UAB „AUGVITRA“ krovininiai automobiliai yra techniškai tvarkingi	5	4	3	2	1	0
8.	UAB „AUGVITRA“ yra didelis krovininių automobilių rūšių pasirinkimas	5	4	3	2	1	0
9.	UAB „AUGVITRA“ yra patogioje vietoje susisiekimo atžvilgiu	5	4	3	2	1	0
10.	UAB „AUGVITRA“ taikomos nuolaidos	5	4	3	2	1	0
11.	UAB „AUGVITRA“ yra galimybė gauti kompensaciją, jei paslauga buvo suteikta netinkamai	5	4	3	2	1	0
12.	UAB „AUGVITRA“ teikia kokybiškas paslaugas	5	4	3	2	1	0
13.	UAB „AUGVITRA“ darbo laikas yra patogus klientams	5	4	3	2	1	0
14.	UAB „AUGVITRA“ paslaugų kokybė atitinka nustatytas kainas	5	4	3	2	1	0
15.	UAB „AUGVITRA“ užsakymus vykdo greitai	5	4	3	2	1	0
16.	UAB „AUGVITRA“ paslaugas vykdo sutartu laiku	5	4	3	2	1	0
17.	Informacija apie UAB „AUGVITRA“ yra lengvai aptinkama	5	4	3	2	1	0
18.	UAB „AUGVITRA“ dirba apmokyti darbuotojai	5	4	3	2	1	0
19.	UAB „AUGVITRA“ dirba paslaugūs darbuotojai	5	4	3	2	1	0
20.	UAB „AUGVITRA“ krovininiai automobiliai yra techniškai tvarkingi	5	4	3	2	1	0

6) Kaip aš jaučiuosi, kai:

	Man taip patinka	Taip ir turėtų būti	Man tai nesukelia pojučių	Man tai nepatinka, tačiau galiu ištverti	Man tai nepatinka ir negaliu susitaikyti	Kita
UAB „AUGVITRA“ klientus aptarnauja mandagiai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ atsižvelgia į visus klientų poreikius	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ iškilusios problemos sprendžiamos 0neskubant	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ yra galimybė įsigyti daugiau nei vieną paslaugą iš karto	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbuotojai atrodo netvarkingai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ priima išankstinius užsakymus	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ klientų aptarnavimas būna atšiaurus	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbuotojai atrodo estetiškai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ skurdi teikiamų paslaugų pasiūla	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ yra didelis krovininių automobilių rūšių pasirinkimas	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ krovininiai automobiliai turi išskirtinį dizainą	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ neįsiklauso į kliento poreikius	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ greitai sprendžia iškilusias problemas	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ užsakymai priimami stovėjimo eilėje principu	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbo laikas yra lankstus	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ paslaugų kokybė atitinka nustatytas kainas	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ neskuba vykdyti užsakymų	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ vykdo paslaugas neatsižvelgdami į	5	4	3	2	1	0

kliento pageidaujamą laiką						
Norint rasti informacijos apie UAB „AUGVITRA“ teikiamas paslaugas užtrunka daug laiko	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ kainos viršija paslaugų kokybę	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ nesuteikia jokių kompensacijų	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ netaiko nuolaidų	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ investuoja į darbuotojų apmokymą	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ būveinė sunkiai pasiekiama	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ turi keletą krovininių automobilių rūšių	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ krovininių automobilių dizainas neišskirtinis	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ yra įsikūrusi patogioje vietoje susisiekimo atžvilgiu	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ taiko lanksčią kainodarą	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ yra galimybė gauti kompensaciją, jei paslauga buvo suteikta netinkamai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ teikia kokybiškas paslaugas	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbo laikas nėra patogus klientams	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ užsakymus vykdo greitai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ paslaugas vykdo sutartu laiku	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ dirba paslaugūs darbuotojai	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ krovininių automobilių prastas stovis	5	4	3	2	1	0
Informacija apie UAB „AUGVITRA“ teikiamas paslaugas yra lengvai aptinkama	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbuotojai per mažai	5	4	3	2	1	0

apmokyti tinkamai atlikti savo darbą						
UAB „AUGVITRA“ nesistengia teikti kokybiškų paslaugų	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ darbuotojai prireikus nesuteikia pagalbos	5	4	3	2	1	0
UAB „AUGVITRA“ krovininiai automobiliai yra techniškai tvarkingi	5	4	3	2	1	0

9) Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

10) Jūsų amžius:

- 18 – 25m.
- 26 – 35m.
- 36 – 45 m.
- 46 m. ir daugiau

11) Jūsų išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis