MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

SIMONAS JUOZAPAS RAIŠYS

KLIENTŲ PASITENKINIMAS KONSULTAVIMO PASLAUGOMIS „VERSLAS VERSLUI“ MODELIO KONTEKSTE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Vilnius, 2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

KLIENTŲ PASITENKINIMAS KONSULTAVIMO PASLAUGOMIS „VERSLAS VERSLUI“ MODELIO KONTEKSTE

Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX072

Recenzentas
(parašas)

Vadovė
(parašas) prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

Atliko
PRVvmis-20-1 gr. stud.
(parašas) Simonas Juozapas Raišys

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS 7

1. TEORINIAI VERSLO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR KLIENTŲ PASITENKINIMO ASPEKTAI 11

1.1. Paslaugų kokybės samprata ir kriterijai 11

1.2. Klientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijai 19

1.3. „Verslas verslui“ veiklos modelis ir jo ypatumai 21

1.4. Verslo konsultavimo paslaugų specifika 26

2. KLIENTŲ PASITENKINIMO KONSULTAVIMO PASLAUGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA 30

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai 30

2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas 30

2.3. Tyrimo dalyviai 35

2.4. Tyrimo vidinis ir išorinis validumas, patikimumas ir etika 36

3. TYRIMO REZULTATAI IR MOKSLINĖ DISKUSIJA 39

3.1. Tyrimo rezultatai 39

3.2. Teorinio ir empirinio modelių palyginimas 42

3.3. Mokslinė diskusija 44

IŠVADOS 46

REKOMENDACIJOS 48

LITERATŪROS ŠALTINIAI 49

ANOTACIJA 56

ABSTRACT 57

SANTRAUKA 58

SUMMARY 60

PRIEDAI 61

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ 64

LENTELĖS

1 lentelė. Prioritetai pasitenkinimo kriterijams iš klientų ir pirkėjų pusės. 12
2 lentelė. Paslaugų kokybės užtikrinimo modeliai. 13
3 lentelė. Paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. 14
4 lentelė. Penkios kategorijos pagal Kano modelį. 17
5 lentelė. Organizacijų paslaugų kokybės kriterijai. 20
6 lentelė. „Verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ apibrėžimai remiantis įvairiais autoriais. 23
7 lentelė. Santykinės svarbos lygių lentelė. 32
8 lentelė. Atsitiktinio indekso RI reikšmės. 34
9 lentelė. Informacija apie ekspertus. 36
10 lentelė. Kontrolinės respondentų grupės informacija. 36
11 lentelė. Ekspertų vertinimu paremta kriterijų reikšmingumo eilė, išreikšta natūraliaisiais skaičiais. 39
12 lentelė. Kriterijų suskirstymas į reikšmingumo grupes pagal procentinius balus ir skirtumus tarp pozicijų. 41

PAVEIKSLAI

1 pav. Tradicinio ir QFD paslaugų teikimo modelio palyginimas. 16
2 pav. Svarbos-pasitenkinimo modelis. 18
3 pav. Organizacijų paslaugų kokybės veiksnių modelis. 21
4 pav. Tiekėjo (verslo) ir užsakovų (klientų) santykių keliai. 22
5 pav. „Verslas verslui“ sandorio eiga. 24
6 pav. „Verslas verslui“ verslo sandorių grupavimas. 25
7 pav. „Verslas verslui“ verslo santykių modelio charakteristika. 26
8 pav. Kriterijų reikšmingumo eilė pagal procentines dalis. 40
9 pav. Teorinio ir empirinio modelių palyginimas. 42
10 pav. Teoriškai ir empiriškai grįstas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ paslaugomis modelis. 44

SANTRUMPOS

AHP – analitinis hierarchinis procesas (*angl.* Analytic Hierarchic Process)

B2B – verslas verslui (*angl.* Business-to-Business)

B2C – verslas vartotojui (*angl.* Business-to-Consumer)

C2C – vartotojas vartotojui (*angl.* Consumer-to-Consumer)

IPA – svarbos-veiklos analizė (*angl.* Importance-Performance Analysis)

I-S – svarbos-pasitenkinimo modelis (*angl.* Importance-Satisfaction)

KPI – pagrindiniai veiklos rodikliai (*angl.* Key Performance Index)

QFD – kokybės funkcijų diegimo modelis (*angl.* Quality Function Deployment)

TPE – trečiųjų šalių rekomendacija (*angl.* Third-Party Endorsement)

ĮVADAS

Verslo modelis pagal sąveikaujančias šalis, kai viena įmonė teikia produktus, paslaugas arba informaciją kitoms įmonėms, vadinamas „verslas verslui“ (*angl.* Business-to-Business arba B2B). Šio modelio išskirtinumas yra tas, kad paslaugos galutinis vartotojas yra ne individas, o kitos įmonės. Tai, žinoma, kelia savų iššūkių. Yra manoma, kad „verslas verslui“ klientas ne tiek reikalauja ypatingo aptarnavimo, kiek „verslas vartotojui“ (*angl.* Business-to-Consumer arba B2C) klientas. Tačiau įmonės-paslaugų gavėjos yra sudarytos iš tokių pačių žmonių, kuriems yra daugiau svarbesnių užsakymo kriterijų nei tik darbų atlikimo laikas ar kaina (Rodionova ir Vasilienė-Vasiliauskienė, 2017). Paminėtiems ir kitiems standartiniams kriterijams užtikrinti, „verslas verslui“ paslaugų teikėjai ir klientai paprastai sudaro sutartis dėl unikalių, klientui pritaikytų pagrindinių veiklos rodiklių (*angl.* Key Performance Index arba KPI), susijusių su bendrai apibrėžtais rezultatais. Nors taip bandoma pasiruošti galimiems pokyčiams ir į tai reaguoti, COVID-19 krizė aiškiai parodė, kad verslo klientų poreikiai vystėsi greičiau nei daugelis verslo sprendimų teikėjų ir klientų tikėjosi (Bond ir kt., 2020). Tai parodo, kad įmonių-klienčių pasitenkinimas paslaugomis grindžiamas daugiau svarbių kriterijų, nei yra numatoma standartiniais paslaugų teikimo-priėmimo sutarčių matais. Nuolatinis verslo klientų pasitenkinimo paslaugų kokybe stebėjimas ir vertinimas yra svarbus, siekiant kryptingai tobulinti įmonės veiklos kokybę, koreguoti strategiją, diegti inovacijas, gerinti klientų pasitenkinimą paslaugomis ir pasitikėjimą (Haming, Murdifin, Syaiful ir Putra, 2019; Leninkumar, 2017; Mittal, Han, Lee, Im ir Sridhar, 2017; Milner ir Furnham, 2017).

Dar vienas iššūkis „verslas verslui“ modeliu veikiančioms įmonėms yra tas, kad jos daugiau ar mažiau turi atsižvelgti į įmonės-klientės savitumus ir specifinius poreikius. Klientai nenori būti laikomais tam tikros grupės dalimi, o nori, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individais (Kuhl ir Krause 2019). Palankus to sprendimas yra masinio personalizavimo metodų taikymas, kuris suteikia galimybę patenkinti klientų poreikių įvairovę, išlaikant aukštą efektyvumą (Ozdemir ir Cascini, 2020). Taigi, nors vykdant veiklą „verslas verslui“ modeliu įmonės klientas yra įmonė, o ne individas, kai kuriose srityse, kaip konsultavimas, dėl skirtingų įmonių-klienčių poreikių ir savitumų atsiranda tam tikra samplaika tarp „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ veiklos modelių. Kadangi, kaip minėta aukščiau, įmonės-klientės yra valdomos individų bei tikisi būti aptarnaujamos kaip individai, sudarant pasitenkinimo paslaugomis modelį reikia įvertinti ir individualią elgseną „verslas verslui“ kontekste (Nath, Saha ir Salehi-Sangari, 2019).

Pastarąjį dešimtmetį Europos Sąjungoje, o taip pat ir daugelyje kitų pasaulio šalių mokslo publikacijų kokybės kriterijai unifikuojami. Siekdami tarptautinio atliktų mokslinių tyrimų pripažinimo

mokslininkai deda pastangas savo tyrimų rezultatus publikuoti kuo geriau atitinkant minėtus kriterijus. Konkrečiai Lietuvoje mokslininkai skatinami „siekti vykdyti kuo aukštesnės kokybės mokslinius tyrimus ir jų rezultatus publikuoti prestižiškiausiuose ir skaitomiausiuose moksliniuose žurnaluose“, kai „mokslinio žurnalo cituojamumo rodiklio santykis su agreguotojo kryptinės kategorijos cituojamumo rodikliu yra žurnalo prestižo ir skaitomumo matas“ („Kasmetinio universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų...“ 2020/Nr. V-747). Kitais žodžiais tariant, Lietuvos mokslininkai yra skatinami publikuoti tyrimų rezultatus tarptautiniuose žurnaluose ir dėl to galimybė pasaulinėje mokslo publikacijų erdvėje rasti Lietuvoje atliktus mokslinius tyrimus yra itin ribota. Dėl šios priežasties mokslinė literatūra MBD tema nagrinėjama neskirstant tyrimų į atliktus Lietuvoje ir atliktus užsienyje.

Galima pastebėti, jog klientų pasitenkinimas paslaugų kokybe tyrinėjamas rinkotyros ir rinkodaros tikslais (Kanten ir Sri Darma, 2017; Otto, Szymanski ir Varadarajan, 2019; Yeh, Chen ir Chen, 2019; Mezgebe, 2020), veiklos kokybės tobulinimo tikslais (Farooq, Salam, Fayolle, Jaafar ir Ayupp 2018; Afthanorhan, Awang, Rashid, Foziah ir Ghazali, 2019; Nunkoo, Teeroovengadum, Ringle ir Sunnassee, 2019), inovacijų diegimo tikslais (Hong ir Lee, 2018; Blagojevic, Athanassiadis, Spinelli, Raitila ir Vos, 2020) ir verslo plėtros tikslais (Ilias ir Shamsudin, 2020). Vis dėlto galima pastebėti, kad klientų pasitenkinimas konsultavimo paslaugomis „verslas verslui“ kontekste tiriamas gerokai rečiau. Čia paminėtini Mittal ir kt. (2017), Askariazad ir Babakhani (2015), Madaleno, Wilson ir Palmer (2007), Rauyruen ir Miller (2007), Yuan, Moon, Kim, Wang ir Yu (2020) darbai, kuriuose tyrėjai pabrėžia tokias problemas ir iššūkius kaip: a) itin mažas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ kontekste ištirtumas, palyginti su „verslas vartotojui“; b) nėra vieno modelio, kuris išsamiai apimtų visus svarbius „verslas verslui“ klientų lojalumą lemiančius veiksnius; c) trečiųjų šalių rekomendacijos (*angl*. Third-Party Endorsement arba TPE) „verslas verslui“ kontekste yra įvairesnių tipų, yra sudėtingesnis ir išsamesnis nei „verslas vartotojui“, todėl yra mažiau mokslinės literatūros, tai aptariančios; ir kt. Taip pat galima pastebėti, kad pastaraisiais metais aktualizuojamas paslaugų individualizavimas ir personalizavimas (Baranauskas, Raišienė ir Korsakienė, 2020), kuris įmonėms teikiant paslaugas kitoms įmonėms yra bene svarbiausias klientų pasitenkinimo veiksnys.

„Verslas verslui“ veikla vykdoma įmonių bendradarbiavimo arba paslaugų suteikimo-įsigijimo sutarties bei darbų vykdymo plano pagrindu. Sutartimis bei planais apibrėžiamas vienos įmonės kitai suteikiamų paslaugų turinys, numatoma paslaugų teikimo apimtis, trukmė, galimos rizikos ir jų valdymo atsakomybės, nustatoma paslaugų teikimo kaina ir kiti įsipareigojimai bei apibrėžiamos ribos. Reikalinga atkreipti dėmesį, jog tipinė „verslas verslui“ paslauga faktiškai atitinka projekto apibrėžimą, kuris sako, kad projektas – tai laikina veikla, kurios metu sukuriamas unikalus produktas per apibrėžtą laiką, pagal kontroliuojamą biudžetą ir pagal nustatytą darbo bei rezultatų turinį. Taigi, veiksniai, kurie turi įtakos klientų pasitenkinimui konsultavimo paslaugų kokybe „verslas verslui“ modelio kontekste, galioja ir projektinėje aplinkoje. Projektai gali būti vykdomi tiek „verslas verslui“, tiek „verslas

vartotojui“ kontekste, atsižvelgiant į paslaugos užsakovą, tačiau pasitenkinimas paslaugų kokybe dažniau tiriamas ne juridinio, o fizinio asmens kaip paslaugos gavėjo atžvilgiu. Siekiant ištirti klientų pasitenkinimą konsultavimo paslaugomis projekto metu ir po jo, tikslinga tirti „verslas verslui“ veiklos srityje kylančius klientų lūkesčius, problemas, rizikas ir kitus glaudžiai susijusius su paslaugų kokybės vertinimu veiksnius.

Šiame magistro baigiamajame darbe teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagalba siekiama apibrėžti kriterijus, kuriais vadovaujantis konsultavimo paslaugas teikiančios įmonės galėtų įvertinti ir prognozuoti verslo klientų pasitenkinimą teikiamomis konsultavimo paslaugomis.

Tyrimo objektas. Klientų pasitenkinimas konsultavimo paslaugų kokybe.

Darbo tikslas. Teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu apibrėžti klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijus įmonėse, savo veiklą vykdančiose „verslas verslui“ modeliu.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijus, remiantis mokslinės literatūros analize.
2. Empirinio tyrimo pagalba įvertinti klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijų reikšmingumą.
3. Parengti teorinio ir empirinio tyrimo rezultatais pagrįstą klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį, taikytiną įmonėms, savo veiklą vykdančioms „verslas verslui“ modeliu.
4. Parengti „verslas verslui“ klientų pasitenkinimo vertinimo rekomendacijas.

Darbo metodai:

1. Pirmas uždavinys realizuotas taikant teorinės analizės metodą.
2. Antras uždavinys įgyvendintas derinant kiekybinį-kokybinį metodą AHP ir ekspertinį interviu įmonėse, kurių veikla remiasi „verslas verslui“ modeliu.
3. Trečias ir ketvirtas uždaviniai įgyvendinti sudarant klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį, pritaikius sintezės, sisteminimo ir loginio struktūravimo metodus.

Praktinė reikšmė. Šio magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatai yra tiesiogiai potencialiai taikytini įmonėms. Naudojantis šiame darbe pristatytu klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modeliu, paslaugas teikiančios įmonės gali efektyviai paskirstyti dėmesį svarbiausioms „verslas verslui“ paslaugų teikimo sritims bei pasirūpinti klientams reikšmingiausiomis

paslaugų ypatybėmis. Sudarytas modelis taip pat leidžia paslaugas gaunančioms įmonėms („verslas verslui“ klientams) atsirinkti aukštą paslaugų kokybę užtikrinančias įmones-paslaugų teikėjas, kurios gebėtų užtikrinti sudaryto modelio reikšmingose grupėse esančių kriterijų išpildymą. Tyrėjams šiame darbe pristatytas modelis gali suteikti papildomas įžvalgas į besikeičiančius „verslas verslui“ klientų poreikius ir prioritetus.

1. TEORINIAI VERSLO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR KLIENTŲ PASITENKINIMO ASPEKTAI

1.1. Paslaugų kokybės samprata ir kriterijai

Paslaugų, skirtingai nuo produktų, apibrėžimas formuluojamas palyginti plačiai. Pagal Gronroos (1988, p. 10) galima išskirti keturis pagrindinius paslaugos požymius: 1) paslaugos daugiausia neapčiuopiamos; 2) paslauga yra vykstanti veikla arba veiklų serija; 3) paslaugos, bent maža dalimi, yra teikiamos ir vartojamos tuo pačiu metu; 4) paslaugos gavėjas, bent maža dalimi, prisideda prie paslaugos kūrimo. Kadangi paslaugos apibrėžimas yra ganėtinai platus, jos kokybės vertinimas taip pat literatūroje apibrėžiamas plačiąja prasme, kai tiriama nepriklausomai nuo industrijos, sektoriaus, verslo modelio ar kitų konkrečiai veiklai būdingų aspektų. Paslaugų kokybės tema literatūroje plačiai nagrinėjama, kadangi „paslaugų kokybė yra vienas iš svarbiausių įmonių veiklos rodiklių“ (Ou, Mak ir Pan, 2017, p. 185). Siekiant užtikrinti sėkmingą verslo veiklą labai svarbu apsibrėžti siektinos kokybės kriterijus, pagal kuriuos būtų galima įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir tobulinti verslo veiklos procesus, taip išlaikant įmonę konkurencingą rinkoje. Kokybė gali būti suprantama labai subjektyviai, todėl yra labai svarbu prieš matuojant paslaugų kokybę apsibrėžti, kokiais aspektais ji bus vertinama. Klientų pasitenkinimo kriterijus mokslininkai savo darbuose tiria per tam tikros suinteresuotosios šalies prizmę. Tyrimai apie klientų pasitenkinimą angliškai įvardijami kaip „Client Satisfaction“ ir „Customer Satisfaction“, tačiau Rashvand ir Zaimi abd Majid (2014) tyrimas atskleidė, jog klientui (*angl*. Client) ir pirkėjui (*angl.* Customer) tie patys kokybės kriterijai užima skirtingą svarbą pasitenkinimui. Klientas šiame kontekste yra asmuo arba įmonė, kuri užsako profesionalias paslaugas iš įmonių bei palaiko su ja tam tikrą santykį paslaugos įsigijimo metu ir po jo. Tuo tarpu pirkėjas tai yra asmuo ar įmonė, kuri naudojasi paslaugomis ar perka produktus vieną kartą, neužmezga santykių su tiekėju ir dažniausiu atveju nepalaiko ryšių ir po sandorio įvykdymo. Kadangi šiame MBD yra nagrinėjamas konkrečiai verslo klientų pasitenkinimas, t. y. pirkėjų, su kuriais siekiama užmegzti ilgalaikius ryšius, gauti atgalinį ryšį, siekti jų lojalumo, toliau šiame magistro baigiamajame darbe koncentruojamasi į klientų pasitenkinimo kriterijus.

Rashvand ir Zaimi abd Majid (2014) ištyrė 33 mokslinius šaltinius nuo 1981 m. iki 2011 m., kuriuose nagrinėjami ir pateikiami klientų ir pirkėjų (darbe autoriai šias šalis įvardija suinteresuotomis šalimis) pasitenkinimo kriterijai projektų kontekste. Tyrimo autoriai surinko šiuos kriterijus, minimus

moksliniuose darbuose, ir išrikiavo pagal šaltiniuose teikiamą svarbą (žr. 1 lent.). Prioritetas kriterijams skiriasi pagal suinteresuotąsias šalis.

1 lentelė. Prioritetai pasitenkinimo kriterijams iš klientų ir pirkėjų pusės.

Kriterijai	**Prioritetas pagal klientus**	**Prioritetas pagal pirkėjus**
Lūkesčiai	27%	22%
Komunikacija	23%	11%
Suvokimas	16%	16%
Pelningumas	11%	21%
Įsipareigojimas	9%	8%
Ginčų mažinimas	9%	6%
Kompetencijos	5%	16%

Šaltinis: Adaptuota darbo autoriaus pagal Rashvand ir Zaimi abd Majid (2014, p. 14).

Pagal lentelės duomenis matyti, jog bendri svarbiausi kriterijai klientams ir pirkėjams yra lūkesčiai ir suvokimas. Lūkesčiai nusako kokio rezultato paslaugą perkanti šalis tikisi – tai yra ar vartotojo norai ir poreikiai bus išpildyti taip, kaip jis to tikisi, su rezultatu, kurį įsivaizdavo prieš įgyvendinant projektą (gaunant paslaugą). Suvokimas yra vartotojo supratimas apie projekto (paslaugos) įgyvendinimo sėkmę. Šioje vietoje svarbu, kad tiekėjas būtų informuotas apie kliento supratimą, kokie yra projekto sėkmės kriterijai, kad galėtų kliento supratimo kriterijų atitinkamai išpildyti. Kadangi Rashvand ir Zaimi abd Majid (2014) atliko tyrimą statybos projektų kontekste, vienas iš vidutiniškai svarbių abejoms suinteresuotosioms šalims kriterijų yra pelningumas. Pelningumą kiekvienas klientas ir pirkėjas vertina skirtingai – tai gali būti papildomos naudos, atsirandančios dėl projekto įgyvendinimo, o gali būti investicinės grąža per tam tikrą laiko tarpą po projekto įgyvendinimo. Klientai linkę suteikti žemesnį prioritetą pelningumo kriterijui nei pirkėjai, kurie šį kriterijų tik vieno procento skirtumu įvertino žemiau nei lūkesčius – svarbiausią pirkėjų pasitenkinimo kriterijų. Autorių išvardinti septyni kriterijai gali būti suskirstyti į dvi dalis – projekto rezultatų ir projekto eigos kriterijus. Klientai projekto rezultatus vertina per lūkesčius, suvokimą ir pelningumą. Tuo tarpu projekto eiga vertinama per komunikaciją, įsipareigojimą, ginčų mažinimą ir kompetencijas. Komunikaciją autoriai apibrėžia kaip kriterijų, padedantį gerinti tarpusavio pasitikėjimą tarp suinteresuotųjų šalių. Anot Rashvand ir Zaimi abd Majid (2014), įsipareigojimas apibrėžiamas kaip „norminis spaudimas veikti taip, kad atitiktų organizacijos tikslus ir interesus“ (p. 12). Ginčų mažinimas reiškia galimybę sumažinti atsirandančių ginčų dažnumą. Autoriai kompetencijas apibrėžia kaip suinteresuotųjų šalių techninius gebėjimus, kuriuos galima įvertinti pagal naudojamus įrankius bei personalo patirtį ir gebėjimą valdyti projektus. Tai leidžia daryti

išvadą, jog norint pasiekti aukščiausią klientų pasitenkinimo lygį neužtenka tik pasiekti klientus tenkinantį projekto rezultatą, nes klientui yra svarbi ir patirtis projekto įgyvendinimo eigoje.

Durdyev, Ihtiyar, Banaitis, ir Thurnell (2018) ištyrė penkių paslaugų kokybės faktorių įtaką klientų pasitenkinimui statybos projektų vykdymo sferoje: patikimumo, reagavimo, užtikrinimo, empatijos ir apčiuopiamumo. Tyrimo metu autoriai atskleidė, kad visi penki paslaugų kokybės faktoriai turi teigiamą įtaką klientų pasitenkinimui, o tai lemia kliento elgseną ateityje. Autoriai patikimumą įvardina kaip tiekėjo norą padėti spręsti problemas, paslaugų suteikimą laiku ir forma, kaip buvo sutarta bei periodišką darbo progreso ataskaitą klientui. Reagavimas papildo patikimumo faktorių – tai yra noras padėti klientams ir jų informavimas apie paslaugos suteikimo trukmę bei darbų neatidėliojimas. Užtikrinimo faktorius įvardina tokius tiekėjo bruožus kaip: klientui pasitikėjimą tiekėju keliantys darbuotojai, aukštas darbų atlikimo standartas, mandagumas, pakankamos žinios atsakyti į kliento klausimus ir kompetentingumas sprendžiant problemas. Empatija pabrėžia tiekėjo gebėjimą suprasti specifinius kliento poreikius, patogias darbo valandas klientams, aptarnavimo darbus po projekto įgyvendinimo ir personalizuotą dėmesį klientams. Apčiuopiamumo faktorius būdingas paslaugoms su fiziškai apčiuopiamu rezultatu. Šiuo atveju autoriai tyrė statybų projektų paslaugas, tad šį faktorių apibūdino kaip gebėjimą užtikrinti reikiamą įrankių ir darbo jėgos kiekį, tvarkos palaikymą, nuodugnią dokumentaciją ir įstatymus atitinkančią darbuotojų aprangą vykdomai veiklai įgyvendinti. Išvardinti faktoriai skirtingų autorių yra skirtingai apibūdinami, tačiau esminės sąvokos kartojasi.

Milner ir Furnham (2017) apžvelgė įvairius klientų aptarnavimo kokybės matavimo instrumentus. Tarp apžvalgoje minimų kokybės matavimo instrumentų yra tokie paslaugų kokybės vertinimo modeliai kaip SERVQUAL, SERVPERF, SERVQUAL(R) ir SERV*OR. Lentelėje žemiau pateikiami minėtų vertinimo modelių kriterijai, kuriais vertinama paslaugų kokybė (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Paslaugų kokybės užtikrinimo modeliai.

Paslaugų kokybės vertinimo modelis	**Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai**
SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml ir Berry, 1985)	1. Apčiuopiamumas 2. Patikimumas 3. Reagavimas 4. Užtikrinimas 5. Empatija
SERVPERF (Parasuraman ir kt., 1985; Parasuraman, Zeithaml ir Berry, 1988)	1. Apčiuopiamumas 2. Patikimumas 3. Reagavimas 4. Užtikrinimas 5. Empatija
SERVQUAL(R) (Parasuraman, Berry ir Zeithaml, 1991)	1. Prieiga 2. Komunikacija 3. Kompetencija

	4. Mandagumas 5. Tikėtinumas 6. Patikimumas 7. Reagavimas 8. Saugumas 9. Apčiuopiamumas 10. Supratimas
SERV*OR (Lytle, Hom ir Mokwa, 1998)	1. Rūpinimasis klientais 2. Darbuotojų įgalinimas 3. Paslaugų technologijos 4. Paslaugų gedimų prevencija 5. Paslaugos gedimų taisymas 6. Paslaugų standartų komunikavimas 7. Paslaugos vizija 8. Tarnavimo lyderystė 9. Paslaugos apdovanojimai 10. Paslaugos mokymai

Šaltinis: Sudaryta pagal Milner ir Furnham (2017).

Kaip galima pastebėti pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis, SERVQUAL ir SERVPERF modeliai vadovaujasi tais pačiais kriterijais. Tai yra todėl, kad visi šie modeliai remiasi SERVQUAL pagrindu, tačiau per skirtingas perspektyvas – SERVPERF modelis orientuotas į paslaugų suteikimo procesą, o SERVQUAL į paslaugų rezultatų kokybę (Rodrigues, Barkur, Varambally ir Motlagh, 2011). Tuo tarpu SERVQUAL(R) yra patobulintas ir papildytas naujais kriterijais originalus SERVQUAL modelis. SERV*OR yra organizacinės orientacijos modelis. Skirtingai nuo kitų 2 lentelėje išvardintų paslaugų kokybės vertinimo modelių, pastaruoju modeliu siekiama įvertinti organizacijos gebėjimą suteikti kokybiškas paslaugas, įsivertinant išvardintus kriterijus pačioje įmonėje. Nors kriterijų dėsningumas ir pasikartojimas pastebimas tarp daugumos nagrinėtų paslaugų kokybės vertinimo modelių, SERV*OR išsiskiria kokybės vertinimo perspektyva. Kaip teigia SERV*OR modelio autoriai Lytle ir kt. (1998, p. 456), „kai organizacijos vadovaujasi (2 lentelėje pateiktais) išvardintais kriterijais, šie daro jas labiau orientuotas į paslaugas ar pajėgesnes teikti paslaugas - labiau gebančias kurti ir teikti išskirtinę paslaugų kokybę, o tai lemia didesnį pelną, augimą, klientų pasitenkinimą ir lojalumą“.

Ghobadian, Speller ir Jones (1994) modifikavo Parasuraman ir kt. (1985) sudarytą paslaugų kokybės vertinimo modelį SERVQUAL ir siūlo (žr. 3 lent.) tokius paslaugų kokybę lemiančius veiksnius: patikimumas; reagavimas; pritaikymas; tikėtinumas; kompetencija; prieiga; mandagumas; saugumas; komunikacija; apčiuopiamumas; kliento pažinimas.

3 lentelė. Paslaugų kokybę lemiantys veiksniai.

Paslaugų kokybę lemiantis veiksnys	Reikšmė
Patikimumas	Sugebėjimas suteikti paslaugas per sutartą laiką, patikimai ir kruopščiai.

Reagavimas	Operatyvumas; sugebėjimas efektyviai susitvarkyti su skundais.
Pritaikymas	Pasiryžimas ir sugebėjimas pritaikyti siūlomas paslaugas pagal kliento poreikius.
Tikėtinumas	Demonstruojamos savybės, dėl kurių klientas galėtų pasitikėti paslaugos teikėju – reputacija, vardas, asmeninės aptarnaujančio personalo savybės.
Kompetencija	Turimi paslaugų teikėjo įgūdžiai, žinios ir informacija, kurių pagalba paslauga galėtų būti suteikta efektyviai.
Prieiga	Paslaugų teikėjo pasiekiamumo ir kontakto užmezgimo lengvumas.
Mandagumas	Klientui rodoma pagarba, rūpestis ir draugiškumas.
Saugumas	Fizinis ir finansinis saugumas bei konfidencialumas visų darbinių santykių metu.
Komunikacija	Kliento informavimas laiku ir suprantamai. Taip pat įsiklausymas į kliento poreikius.
Apčiuopiamumas	Apčiuopiami produktai, jų būklė, atitikimas iškeltiems reikalavimams. Tai labiau būdinga kontaktinio pobūdžio paslaugoms.
Kliento pažinimas	Paslaugų teikėjo siekis išsiaiškinti kliento poreikius, supratimas, skiriamas dėmesys.

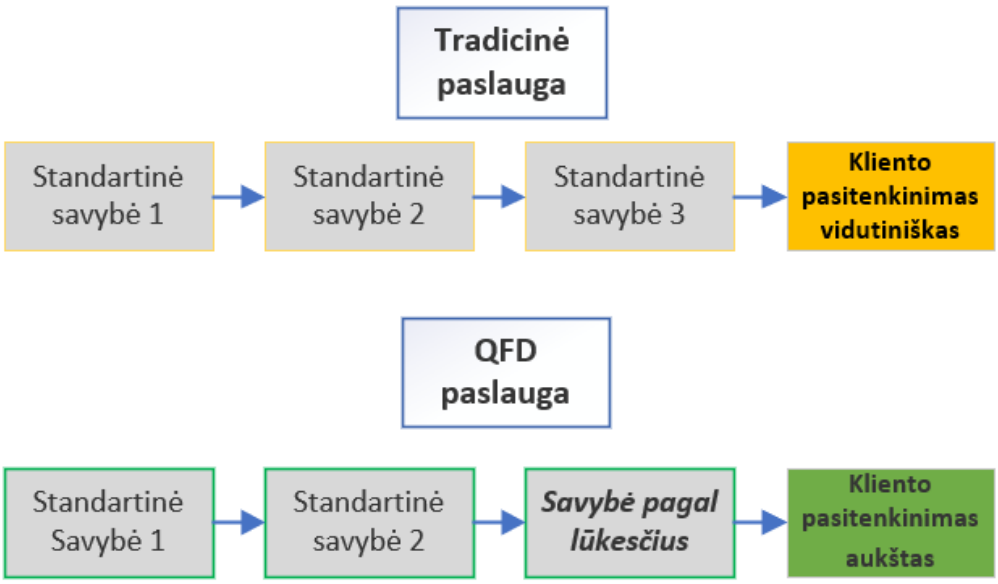
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal Ghobadian ir kt. (1994).

Kaip galima pastebėti 3 lentelėje, paslaugų kokybę lemia paslaugų teikėjo ir gavėjo santykis – pagal pasiūlytą modelį galima teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas priklauso nuo kliento – kuo daugiau dėmesio skiriama klientui ir jeigu yra laikomasi susitarimų tarp šalių, tuo labiau linkstama prie teigiamo paslaugos kokybės įvertinimo. Remiantis paslaugų savybe, kad jos nėra apčiuopiamos, išskiriami paslaugų kokybės vertinimo aspektai taip pat neapčiuopiami. Išimtis taikoma apčiuopiamumo aspektui, tačiau šis aspektas gali būti suprantamas dvejopai. Pavyzdys – odontologų teikiamos paslaugos: jeigu klientui įstatomi protezai, paslaugos rezultatas fiziškai apčiuopiamas, tačiau jeigu skaudantis dantis yra išraunamas, yra tikėtina, kad paslaugą klientas įvertins teigiamai, nors apčiuopiamumo aspektas neatitinka žymimos reikšmės – paslaugos rezultatas neapčiuopiamas; klientas fizinį objektą praranda, o ne gauna.

Ghobadian ir kt. (1994) siūlomi paslaugų kokybės vertinimo aspektai sudaryti prieš beveik tris dešimtmečius, o šių pasiūlytų aspektų originalus pagrindas SERVQUAL sudarytas prieš beveik keturis dešimtmečius, tačiau šių dienų mokslinėje literatūroje vis dar plačiai yra remiamasi SERVQUAL kokybės vertinimo modeliu (Teeroovengadum, 2020; Giao ir Trang, 2021; Akdere, Top ir Tekingündüz, 2020; Durdyev ir kt., 2018) ir ieškomas pagrindinės su šiuo modelio pritaikymu susijusios problemos sprendimas – šis kokybės vertinimo modelis yra pagrindas, kuriuo atsižvelgiama į suvokiamą paslaugų

kokybę iš klientų pusės, tačiau jis tinka ne visiems paslaugų tipams, verslo modeliams ar industrijoms (Teeroovengadum, 2020; Nguyen, 2021), todėl mokslininkai dar šiais laikais nagrinėja paslaugų kokybės vertinimo temą ir siekia pritaikyti SERVQUAL modelį skirtingoms verslo sritims bei pasiūlyti alternatyvių, tikslesnių kokybės vertinimo metodų, kriterijų ir modelių.

Nors SERVQUAL modelis dešimtmečius vyrauja kaip pagrindas paslaugų kokybės vertinimo aspektams skirtingose industrijose formuluoti, mokslinėje literatūroje randama ir daugiau plačiai naudojamų paslaugų kokybės vertinimo ir užtikrinimo rinkinių, tokių kaip QFD (*angl.* Quality Function Deployment) modelis, Kano modelis, ir I-S (svarbos-pasitenkinimo) modelis (*angl.* Importance-Satisfaction) (Kano, 1984; Yang, 2003; Ou ir kt., 2017; Bolar, Tesfamariam ir Sadiq, 2017; Južnik-Rotar ir Kozar, 2017; Chen, Hsu ir Lee, 2019; Chen, Pai ir Yeh, 2019). Kokybės funkcijų diegimo modelis (QFD) buvo sukurtas 1972 metais profesorių Shigeru Mizuno ir Yoji Akao Japonijoje. Anot mokslininkų Han, Chen, Ebrahimpour ir Sodhi (2001), QFD modelis apibūdinamas kaip „komunikacijos ir planavimo įrankis, pagal kurį struktūruojamas produkto kūrimo ciklas“ (p. 796). Kaip teigia Mazur (1993), kokybės funkcijų diegimo modelis QFD „sukurtas prieš dvidešimt metų kaip kokybės sistema, orientuota į klientus tenkinančių produktų ir paslaugų teikimą. Šiuo modeliu siekiama klientui suteikti laisvę rinkis teikiamos paslaugos ar produkto prioritetus taip užtikrinant, kad klientas gaus produktą ar paslaugą atitinkančią lūkesčius“ (p. 1). Pažymėtina, jog nuo QFD modelio sukūrimo iš tiesų jau praėjo daugiau nei penkiasdešimt metų.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

1 pav. Tradicinio ir QFD paslaugų teikimo modelio palyginimas.

1 paveiksle vaizduojamas palyginimas tarp tradicinio paslaugos įgyvendinimo ir įgyvendinimo pagal QFD modelį, atsižvelgiant į kliento norus ir pagal juos pritaikant paslaugos savybes. Kaip ir

siekdami SERVQUAL modelį pritaikyti prie šiuolaikinių kylančių iššūkių ir problemų, mokslininkai kelių dešimtmečių senumo QFD modelį ir jo teikiamas naudas klientui ir verslui derina su šiais laikais vis populiarėjančiu ir vis daugiau versluose naudojamu masiniu paslaugų pritaikymu pagal kliento norus, vadinamu individualizavimu (*angl.* Mass Customization) (Kuo, 2012; Vidor, Medeiros, Fogliatto ir Tseng, 2015). Imantis strategijos pritaikyti paslaugas pagal klientų norus pasiekiamas ne tik didesnis klientų pasitenkinimas paslauga, bet ir gaunama nauda verslui – neeikvojama energija mažai įtakos kliento norams turinčioms sritims.

Verslų dėmesio paskirstymą į klientų norus siekiant užtikrinti klientų pasitenkinimą teikiama paslauga ar produktu taip pat akcentuoja Kano modelis. Sukurtas 1984 metais daktaro Noriaki Kano, šis modelis, skirtingai nuo QFD modelio, skatina produkto ar paslaugos teikėją patį įvertinti produkto ar paslaugos savybes. Šis modelis plačiai nagrinėjamas moksliniame kontekste ir pripažįstamas veiksmingu (Rubin, Pronovost ir Diette, 2001; Nilsson-Witell ir Funding, 2005; Yang, 2005; Löfgren ir Witell, 2008). Verslas pagal Kano modelį turėtų įvertinti siūlomo produkto ar paslaugos savybes pagal penkias kategorijas (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Penkios kategorijos pagal Kano modelį.

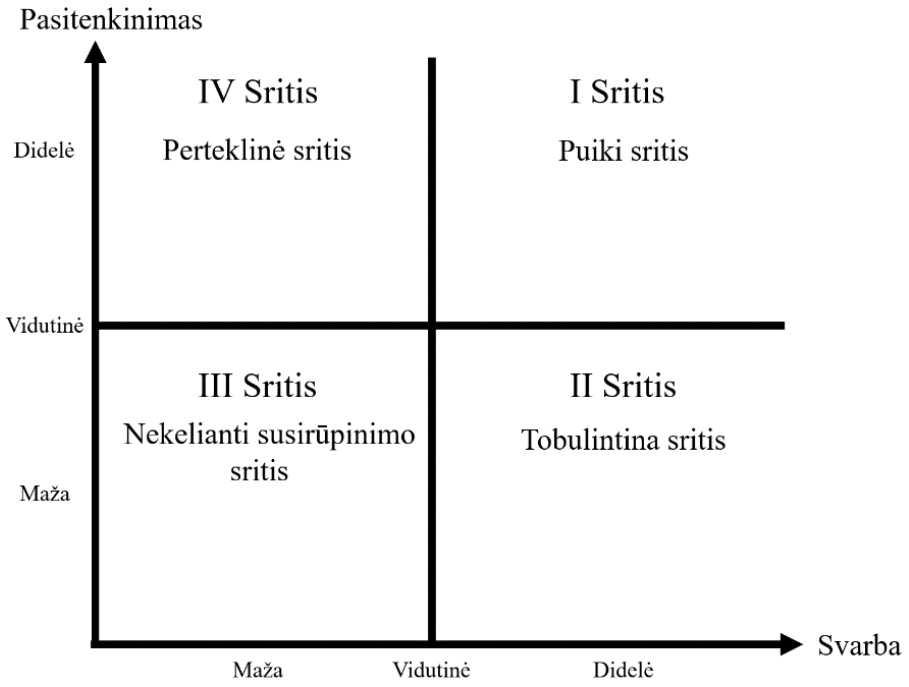
Kategorija	**Reikšmė**
Pagrindinės savybės	Pagrindiniai privalomi produkto ar paslaugos reikalavimai. Neutralus klientų pasitenkinimas, kai šie reikalavimai įgyvendinti ir ypač neigiamas pasitenkinimas, kai neįgyvendinti.
Vienos dimensijos savybės	Savybės, kurias įgyvendinus klientai patenkinti, o neįgyvendinus – šiek tiek nepatenkinti.
Patrauklios savybės	Savybės, kurias įgyvendinus klientų pasitenkinimas teigiamas, o neįgyvendinus nesukelia nepasitenkinimo.
Neutralios savybės	Dažnai kliento nepastebimos savybės, kurios nekelia nei pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo.
Atvirkštinės savybės	Savybės, kurias įgyvendinus klientų pasitenkinimas gali būti neigiamas, jeigu klientas siekia paprastumo

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal Kano (1984).

Kaip matosi 4 lentelėje, produkto ar paslaugos savybės pagal Kano modelį skirstomos į tris kategorijas, kurias įgyvendinus klientai galėtų likti patenkinti paslauga ir dvi kategorijas, kurias įgyvendinus yra tikėtina neutrali arba netgi neigiama įtaka kliento pasitenkinimui. Kadangi, kaip aptarta aukščiau, paslaugos kokybę lemia kliento įvertinimas, paslaugos savybių paskirstymas į šias penkias kategorijas gali padėti verslui, siekiančiam teikti kiek įmanoma kokybiškesnes paslaugas, užsitikrinti

dėmesio skyrimą tik toms paslaugos savybėms, kurios teiktų teigiamą atsaką iš kliento pusės ir sutaupyti finansų bei laiko svarbioms savybėms vystyti.

Kano ir QFD modeliai neretai yra kombinuojami, siekiant aukščiausio paslaugų kokybės užtikrinimo (Tontini, 2007; Tan ir Shen, 2000). Pasak Lai, Xie ir Tan (2004, p. 1089) „pagal QFD modelį klientų pasitenkinimas ir nusivylimas yra vertinami tolygiu stipriu kai atitinkamai paslaugos ar produkto savybės įgyvendinamos arba neįgyvendinamos. QFD modelį papildant Kano modeliu, įvertinamas skirtumas tarp pagrindinių ir patrauklių paslaugos savybių“ (žr. 4 lent.). Kadangi paslaugą laikyti kokybiška galima tuomet, kai ją kokybiška laiko klientai, atrinkus klientus galimai tenkinančias paslaugos ar produkto savybes pagal Kano modelį su klientų išreikštais poreikiais pagal QFD modelį, gaunamas tikslesnis paslaugos savybių rinkinys, potencialiai leidžiantis siekti aukščiausio kokybės įvertinimo. Kaip ir QFD apjungimu su Kano modeliu pavyzdžiu, yra daugiau paslaugų kokybę siekiančių užtikrinti modelių ir junginių tarpusavyje. Jungiant skirtingus modelius ir tokių junginių veiksmingumą tikrinant skirtingose paslaugų srityse, gaunamas itin didelis variacijų skaičius iš kurio vienas junginys taikomas vienoje srityje.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus pagal Yang (2003).

2 pav. Svarbos-pasitenkinimo modelis.

Platus ir dažnas modelių kombinavimas rodo, kad dauguma modelių nebūtinai kaskart veiksmingi, tačiau sudaro tvirtą pagrindą atsirasti naujiems modeliams. Pavyzdžiui, Kano modelis neatsirado be pagrindo, bet buvo patobulinta svarbos-veiklos analizės (*angl.* Importance-Performance Analysis, IPA) modelio (Martilla ir James, 1977) versija, ištaisiusi kai kuriuos IPA modelio apribojimus (Chen, Yeh,

Pai ir Chen, 2018). Vėliau IPA analizės modelio pagrindu buvo sudarytas itin panašus analizės modelis, kuriame įtraukiamas klientų pasitenkinimo faktorius. Toks analizės modelis pavadintas svarbos-pasitenkinimo modeliu (I-S) (Graf, Hemmasi ir Nielsen, 1992; Yang, 2003). Kaip matoma 2 paveiksle, I-S modelis itin panašus į jau aptartą Kano modelį. Skirstomas į keturis ketvirčius, pavadintus sritimis, I-S modelis taip pat kaip ir Kano modelis padeda įvertinti paslaugos ar produkto savybes, tačiau matyti, kad, lyginant su Kano modeliu, I-S analizės metu neapsvarstomos minėtos „atvirkštinės“ ir „patrauklios“ paslaugos savybės.

Apžvelgus mokslinę literatūrą pastebima, kad klientų pasitenkinimo modeliai kuriami, kombinuojami, tobulinami bei taikomi skirtingoms verslo sritims, siekiant užtikrinti didžiausią efektyvumą ir pasiekti aukščiausią paslaugų kokybę, kuria klientai būtų kiek įmanoma labiau patenkinti. Iš tokios modelių gausos ir nuolatinių pakeitimų aiškiai matyti, kad universalaus visiems atvejams ir verslo sritims klientų pasitenkinimo analizės metodo nėra sudaryta, tačiau kiekviena versija tobulina praeitąją, taip prisitaikant prie skirtingų industrijų, veiklos sričių ir verslo modelių bei atsižvelgiant į laiko lemiamus pokyčius verslų ir klientų santykių kontekste. Nuolat kuriant, pritaikant ir atnaujinant klientų pasitenkinimo vertinimo modelius įmonėms sudaroma galimybė pasivyti besikeičiantį verslo pasaulį, užtikrinant galimybę naudotis naujausia patikrinta informacija. Kaip ir nagrinėtuose paslaugų kokybės vertinimo modelių pavyzdžiuose, šiame magistro baigiamajame darbe sudarytas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis grindžiamas jau sudarytais paslaugų kokybės vertinimo modeliais, teikiančiais įžvalgas konkrečiai verslo sričiai – konsultavimo paslaugoms „verslas verslui“ kontekste.

1.2. Klientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijai

Remiantis ankstesniame skyriuje pateikta 2 lentele, kai kurie esminiai kriterijai, bėgant laikui, nekinta. Kaip paaiškėjo mokslinių darbų teorinės analizės metu, pagrindinis paslaugų kokybės kriterijų modelis, kuriuo plačiausiai ir dažniausiai remiamasi, yra SERVQUAL, sudarytas dar 1985-aisiais metais. Šių dienų moksliniuose darbuose apie klientų pasitenkinimą dažniausiai remiamasi būtent šiuo modeliu arba jo atmainomis, kurios taip pat skaičiuoja nebe pirmą dešimtmetį. Vis dėlto, kaip matoma ankstesniame poskyryje pateiktoje 1 lentelėje, mokslininkai ištyrė 33 mokslinius šaltinius nuo 1981 m. iki 2011 m., kuriuose pateikiami svarbiausi klientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijai – paaiškėjo, jog per šį laikmetį svarbiausi kriterijai nepakito ir kartojasi beveik kiekviename moksliniame darbe, kuriame tiriamas klientų pasitenkinimo paslaugomis užtikrinimas. Tai leidžia manyti, jog kai kurie klientų pasitenkinimo kriterijai yra nekintantys, esminiai; klientų pasitenkinimo paslaugomis užtikrinimo pamatas, epicentras. Kita kriterijų grupė – specifiniai kriterijai. Tai yra tie, kurie kartojasi kai kuriuose moksliniuose darbuose, o jų apibrėžimas, supratimas ir svarba, pagal skirtingus autorius, kinta. Šie

kriterijai pastiprina esminius kriterijus, bet jiems nėra suteikiama tokia svarba ir dėmesys mokslinėje literatūroje, kad patektų į pamatinę klientų pasitenkinimo kriterijų grupę. Trečiosios grupės kriterijai, gretutiniai, dažnai nesikartoja moksliniuose darbuose, o jų svarba priklauso nuo laikmečio ir paslaugų srities. Gretutiniai kriterijai patenka tarp svarbių kokybiškos paslaugos parametrų, tačiau dėl to, kad nesikartoja skirtinguose moksliniuose šaltiniuose, jie negali būti įvardijami kaip esminiai ar juos pastiprinantys kriterijai – tai yra papildomi rėžiai, kurie turi potencialo užtikrinti kliento pasitenkinimą paslauga (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Organizacijų paslaugų kokybės kriterijai.

Esminiai	Apčiuopiamumas Patikimumas Reagavimas Komunikacija Kompetencija
Specifiniai	Užtikrinimas Empatija Prieiga Mandagumas Tikėtinumas Saugumas Supratimas
Gretutiniai	Lūkesčiai Pelningumas Ginčų mažinimas Pritaikymas Kliento pažinimas Rūpinimasis klientais Darbuotojų įgalinimas Paslaugų technologijos Paslaugų gedimų prevencija Paslaugos gedimų taisymas Paslaugų standartų komunikavimas Paslaugos vizija Tarnavimo lyderystė Paslaugos apdovanojimai Paslaugos mokymai

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Per laiką esminiai kriterijai išlieka aktualūs, specifiniai ir gretutiniai kriterijai keičiasi, yra papildomi. Teorinės analizės metu išrinkti svarbiausi ir aktualiausi kriterijai šių dienų paslaugų sektoriui. Empirinio tyrimo pagalba tiriamas teorinės analizės pagrindu sudarytas modelis (žr. 3 pav.). Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip šis modelis veikia, atsiskleidžia realybėje įmonių, teikiančių paslaugas kitoms įmonėms, atveju.

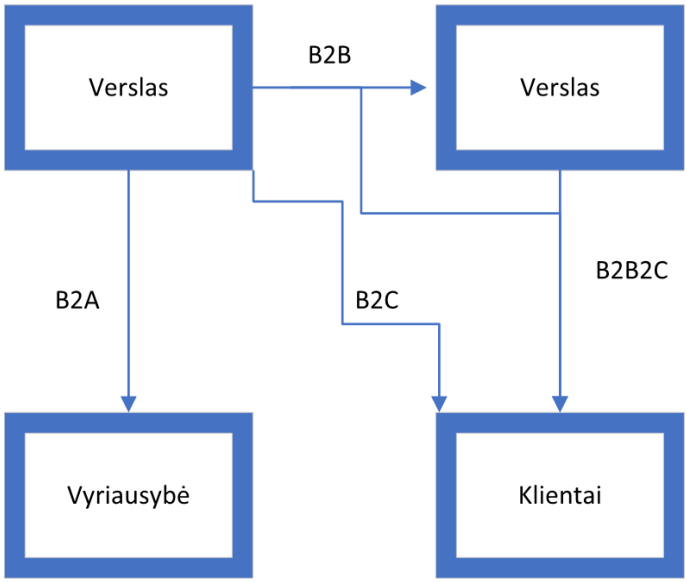


Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

3 pav. Organizacijų paslaugų kokybės veiksnių modelis.

1.3. „Verslas verslui“ veiklos modelis ir jo ypatumai

Užsiimančios verslu įmonės gali turėti įvairius santykių modelius su klientais. Įmonės savo prekes ir paslaugas gali teikti fiziniams, juridiniams asmenims arba vyriausybei, o taip pat gali palaikyti ir mišraus tipo santykius su klientais (Iankova, Davies, Archer-Brown, Marder ir Yau, 2019) (žr. 4 pav.). Priklausomai nuo klientų, į kuriuos verslas orientuojasi, bei nuo prekių ir paslaugų tipo, verslo santykių modelį apibrėžia įmonės vykdoma veikla ir atvirkščiai – veikla turi būti pritaikyta prie tikslinio kliento tipo, ar tai bus fizinis, juridinis ar administracinis asmuo. Žodį „asmuo“, kalbant apie verslo santykių modelį, yra ypač svarbu naudoti kontekste teisingai, kadangi prekės ar paslaugos užsakymas dažniausiai inicijuojamas vieno asmens, nepriklausomai nuo atstovaujamos šalies (asmeninės, verslo ar administracinės), bet tiekėjo suteikiamų naudų gavėjai gali būti nuo vieno iki daugelio asmenų.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

4 pav. Tiekėjo (verslo) ir užsakovų (klientų) santykių keliai.

Kaip pastebi Nath ir kt. (2019), kai kuriais atvejais riba tarp „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ klientų dėka interneto bumo negali būti lengvai atskiriama – autoriai kaip pavyzdį pateikia turistinių vietų apžvalgos internetinius puslapius, kurių turinį pildo kiti vartotojai. Tokiu atveju tiesioginis verslo klientas yra fizinis asmuo ir yra palaikomas „verslas vartotojui“ verslo santykių modelis, tačiau visas paslaugos aktualumas ir sėkmė priklauso nuo tiesioginių klientų įsitraukimo (Park, Lee ir Han, 2007), t. y. C2C (*angl.* Consumer-to-Consumer, *liet.* Vartotojas vartotojui) santykio. Taigi, jeigu verslo santykių modelis apibrėžia prekės ar paslaugos tiekėjo ir pirminio šių naudų gavėjo santykį, pastaruoju atveju riba tarp dviejų modelių sunkiai išskiriama, nes vieno santykio stipris priklauso nuo kito. Kaip pastebi Gummerson ir Polese (2009), Vakarų socialiniuose moksluose dažnai pasireiškia ekstremumų išskyrimas: leidžiama suprasti, kad „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ yra du nesiejami modeliai ir turi būti analizuojami atskirai. Autoriai į tokią situaciją žvelgia neigiamai, kadangi ne visada verslo santykiai būna grįsti griežtai vienokiu modeliu. „Verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ turi bendrų bruožų, todėl galima giliau panagrinėti tam tikrus verslo santykių niuansus, neįspraudžiant analizės į netinkamus rėmus.

Vienas iš dažnai pastebimų „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ panašumų yra bendros vertės kūrimas kartu su užsakovu. Nors mokslinė literatūra plačiau aptaria „verslas vartotojui“ santykio metu vykdomą jungtinį vertės kūrimą (Pee, 2016; Polo Pena, Frias Jamilena ir Rodríguez Molina, 2014; Cambra-Fierro, Melero-Polo ir Sese, 2018), „verslas verslui“ atveju toks procesas taip pat vyksta palyginti dažnai (Hein ir kt., 2019). Veikiant „verslas verslui“ principu, įmonės-užsakovės dažnu atveju ne tik užsako standartines siūlomas prekes ir paslaugas iš įmonių-tiekėjų, bet ir nurodo pageidautinas specifikacijas, reikalavimus, o esant poreikiui, kad tiekėjai galėtų geriau atliepti užsakovų poreikius,

užsakovai teikia informaciją tiekėjams, taip prisidėdami prie produkto ar paslaugos vertės kūrimo. „Verslas vartotojui“ atveju klientai (fiziniai asmenys) įmonėms taip pat gali teikti reikalavimus įsigyjamai prekei ar paslaugai. Masinio personalizavimo (*angl.* Mass Personalisation) pagalba sukuriama bendra vertė – tiekėjo produktas ar paslauga yra suderinami su unikaliais užsakovo poreikiais. Masinis personalizavimas geriausiai pastebimas automobilių industrijoje (Wang, Ma, Yang ir Wang, 2017), kai užsakovas pasirenka norimus automobilio atributus, išvaizdą ir technines specifikacijas pagal gamintojo iš anksto numatytas personalizavimo galimybes.

Kadangi „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ turi daug panašumų, verta panagrinėti mokslininkų požiūrį į tai, kaip apibrėžiami šie du skirtingi verslo santykių modeliai bei kas šiuose junginiuose atstovauja „B“ ir „C“ (žr. 6 lent.).

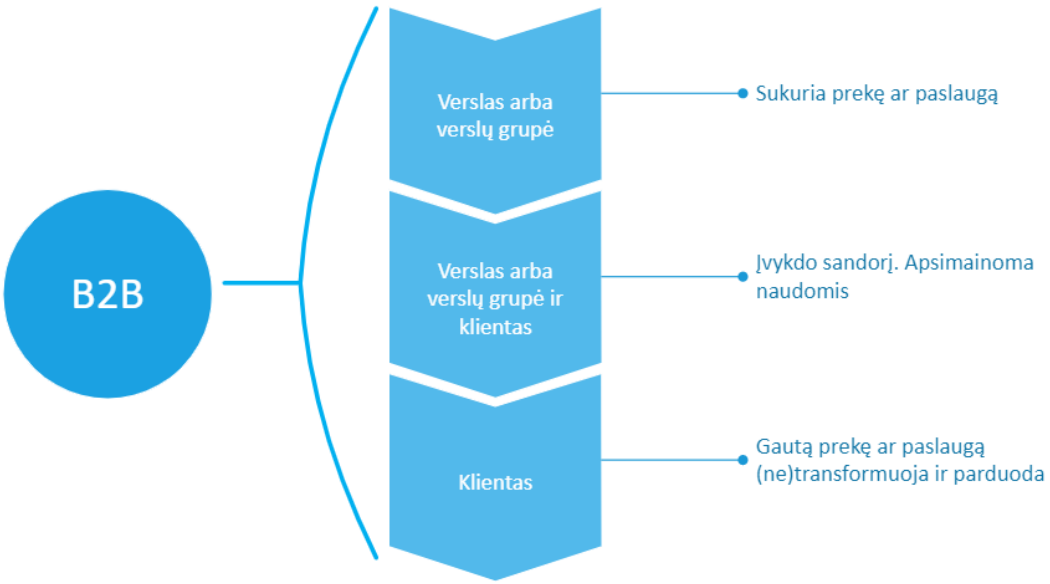
6 lentelė. „Verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ apibrėžimai remiantis įvairiais autoriais.

Šaltinis	**„Verslas verslui“ apibrėžimas**	**„Verslas vartotojui“ apibrėžimas**
Vargo ir Lusch (2011)	-	Verslas suteikia prekę ar paslaugą klientui, kurio tikslas yra suvartoti suteiktas naudas be tolesnio papildomų naudų kūrimo.
Fjeldstad ir Snow (2018)	Verslas teikia naudą klientams, kurie atsilygina už suteiktą naudą ir kartu prisideda prie produkto ar paslaugos bendros vertės kūrimo. Vertės kūrime dalyvauja tiekėjai, klientai, partneriai.	-
Lilien (2016)	Kliento užsakymas tiekėjui yra kilęs iš paskatų suteikti gautą naudą kitam klientui.	Kliento užsakymas tiekėjui yra kilęs iš asmeninio poreikio, dėl asmeninio skonio, remiantis asmeniniais norais.
LR civilinio kodekso 6.228-1 str.	Fizinis arba juridinis asmuo ar kita organizacija, jų padalinys, savo prekybos, verslo, amato arba profesijos tikslais siekiantys sudaryti ar sudarantys sutartis.	Fizinis asmuo, su savo verslu, prekyba, amatu ar profesija nesusijusiais tikslais (vartojimo tikslais) siekiantis sudaryti ar sudarantis sutartis.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Kadangi tiekėjas turi galimybę bendradarbiauti, kurti bendrą naudą abejoms šalims, teikti abipusius reikalavimus viena kitai tiek tarp verslų („verslas verslui“), tiek tarp verslo ir vartotojo

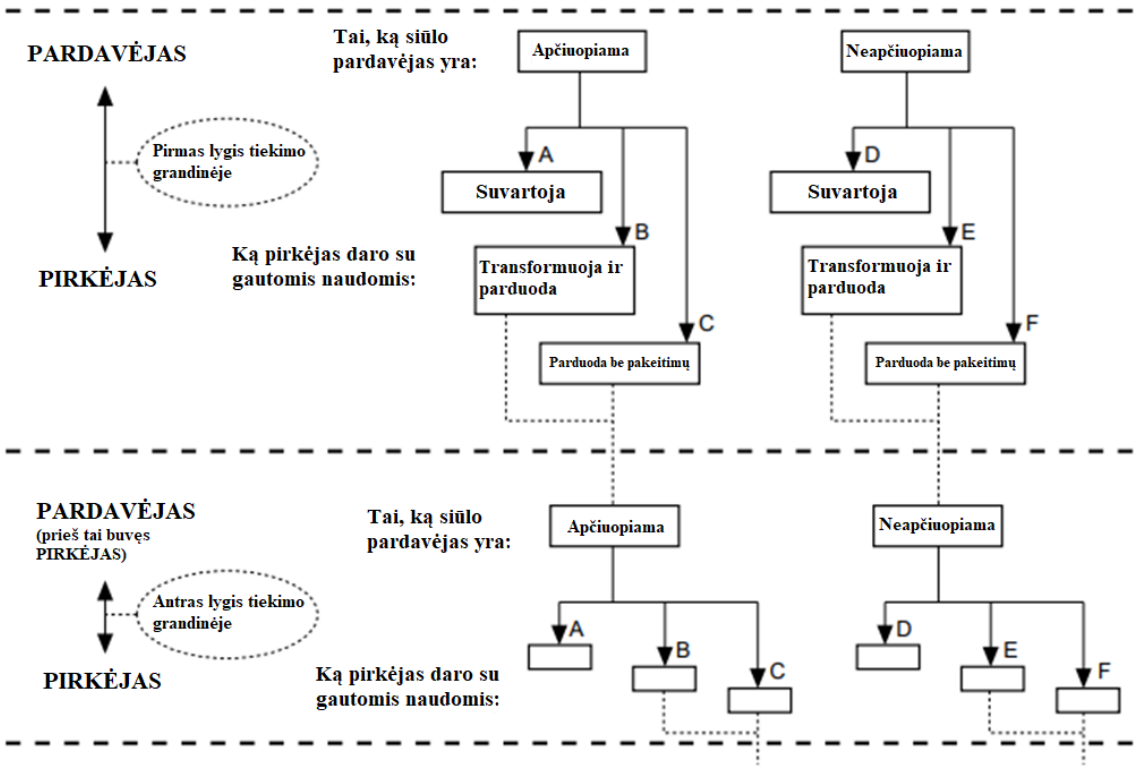
(„verslas vartotojui“), Nath ir kt. (2019) minimą miglotą ribą tarp „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ apibrėžimų nustato kiti mokslininkai savuose darbuose. Kaip teigia Vargo ir Lusch (2011, p. 181), „B“ (*angl.* Business; *liet.* verslas, tiekėjas) laikomas versliąja puse, kuriančia naudą (produktą ar paslaugą), skirtą vartoti, o „C“ (*angl.* Consumer; *liet.* vartotojas) dažniausiai laikoma pasyviąja puse, turinčia pagrindinį tikslą suvartoti „B“ teikiamą naudą vietoje bendros vertės kūrimo ir prisidėjimo prie produkto ar paslaugos suteikimo“. Fjeldstad ir Snow (2018) teigia, kad verslu galima vadinti įmonę, kuri derina savo produktus ir paslaugas prie tam tikrų klientų grupės. Verslas teikia naudą klientams, o šie pasiruošę atsilyginti už suteiktą naudą. Fjeldstad ir Snow (2018) pažymi, kad vertės kūrimas yra įmonės ir jos klientų, tiekėjų ir partnerių bendros gamybos procesas. Bendros vertės kūrimo rezultatas – organizaciniai tinklai, kuriuose įmonės-narės bendradarbiauja kurdamos ir pristatydamos produktus ir paslaugas klientams. Tai antrina Vargo ir Lusch (2011) minčiai, jog klientas-vartotojas nedalyvauja bendros vertės kūrime, kadangi klientu gali būti kita įmonė, verslas, toliau vystantis produkto ar paslaugos suteiktą vertę ir siekiantis iš pirminės naudos gavimo sukurti didesnę dar didesnę to produkto ar paslaugos vertę ir pristatyti ją tolesniems klientams. Taigi, vertę sukuria verslas ar verslų grupė, nustato jos įkainį, atsižvelgiant į kliento-vartotojo vertės įvertinimą atsiskaitymo vienetais (valiuta, mainais ar kt.), ta verte yra apsimainoma tarp verslo ir vartotojo, o naudą gauna abi pusės – vartotojas gauna verslo suteikiamą prekę ar paslaugą, o verslui už tai atlyginama abipusiai sutarta atsiskaitymo forma. Jeigu naudos gavėjas nėra galutinis vartotojas, t. y. naudos rezultatas yra papildomas, jos pagrindu kuriamos papildomos naudos, gauta nauda yra kitaip transformuojama ar net kai išlieka tokia pati, bet skiriama kitoms įmonėms ar vartotojams siekiant naudos sau, tuomet toks pirminis naudų apsikeitimas vyksta „verslas verslui“ verslo santykių forma, kadangi naudos gavėjas nėra vartotojas (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

5 pav. „Verslas verslui“ sandorio eiga.

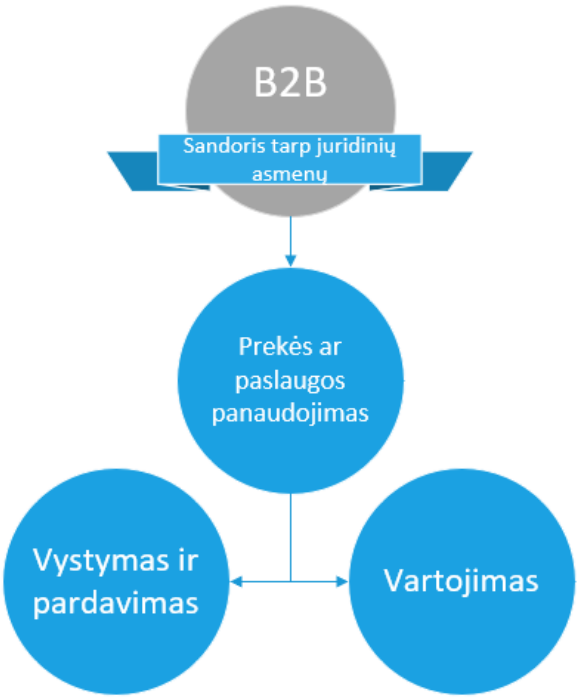
Lilien (2016), panašiai, tačiau iš kitos pusės, identifikuoja ir klasifikuoja sandorius į „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ kategorijas ne pagal galutinį tikslą ar kliento formą (verslas arba fizinis asmuo), bet per sandorio sudarymo paskatas iš kliento pusės. Ribą autorius tarp „verslas verslui“ ir „verslas vartotojui“ sandorių išaiškina per kliento poreikio kilmę – ar poreikis gauti prekę arba paslaugą buvo paskatintas dėl tikslo šią naudą perteikti savo klientams ir gauti naudos sau („verslas verslui“), ar paskata asmeninė, besiremianti asmeniniais norais ir tikslais („verslas vartotojui“). Parasuraman (1998) aiškinasi „verslas verslui“ pardavimo procesus, sudėdamas santykius į vieno sandorio rėmus tarp tiekėjo ir kliento (žr. 6 pav.). Tiekėjas suteikia apčiuopiamą arba neapčiuopiamą naudą klientui, o nuo kliento sprendimo, ką su gauta nauda daryti, priklauso ar atsiras naujas sandoris – perpardavusi gautą naudą kitiems, prieš tai buvusi įmonė-klientė tampa naudos teikėja savo klientui, išskyrus atvejį, jeigu gautą naudą įmonė suvartoja savoms reikmėms. LR civilinio kodekso 6.228-1 str. vartotoją apibrėžia kaip fizinį asmenį, su savo verslu, prekyba, amatu ar profesija nesusijusiais tikslais (vartojimo tikslais) siekiantis sudaryti ar sudarantis sutartis. Tuo tarpu verslininkas yra fizinis arba juridinis asmuo ar kita organizacija, jų padalinys, savo prekybos, verslo, amato arba profesijos tikslais siekiantys sudaryti ar sudarantys sutartis.



Šaltinis: Parasuraman (1998).

6 pav. „Verslas verslui“ verslo sandorių grupavimas.

Kaip galima pastebėti, „verslas verslui“ apibrėžimuose figūruoja bendri panašumai pagal skirtingus autorius, nors yra ir išimčių. Apibendrinus mokslinių šaltinių pateikiamą informaciją galima teigti, jog „verslas verslui“ verslo santykių modelis yra palaikomas, kai juridinis asmuo kitam juridiniam asmeniui teikia paslaugas ar parduoda produktus. Esminis „verslas verslui“ požymis yra tęstinumas – dauguma nagrinėtų publikacijų pažymi, kad gautą prekę ar paslaugą įmonė-klientė parduoda kitoms šalims tokią, kokią gavo iš tiekėjo, arba ją parduoda modifikavusi, taip sukurdama papildomos vertės ar pritaikydama pagal verslo poreikius (žr. 7 pav.). Išimtis yra prekės ar paslaugos, kurias įmonė-klientė suvartoja savoms reikmėms, tačiau tęstinumo kriterijus lieka galioti – suvartota prekė ar paslauga buvo suteikta juridinio asmens juridiniam asmeniui. Taigi, siekiant aiškiau apibrėžti „verslas verslui“ modelio bruožus, apibrėžimui sudaryti reikalinga, kad dviejų šalių santykis atitiktų ne vieną, o kelis kriterijus, kadangi vertinant tik pagal kurį nors vieną kriterijų negalima tiksliai įvardinti ar tai „verslas verslui“, ar „verslas vartotojui“, ar kitoks modelis.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

7 pav. „Verslas verslui“ verslo santykių modelio charakteristika.

1.4. Verslo konsultavimo paslaugų specifika

Konsultacinės įmonės stiprina savo klientų konkurencingumą inovatyviais sprendimais, padeda išspręsti kilusias problemas bei gali pasiūlyti, kaip užkirsti kelią potencialių problemų susidarymui (Soriano, 2001). Verslo konsultacijų paslaugos yra „verslas verslui“ paslaugos, kurias verslo organizacijos naudoja įvairioms verslo problemoms spręsti (Benazic ir Varga, 2018). Konsultacinės

įmonės specializuojasi nuo tam tikros srities iki daug sričių, o bendrai egzistuoja beveik kiekvienoje industrijoje ir srityje, tokiose kaip IT, inžinerijos, finansų, sveikatos apsaugos, žmogiškųjų išteklių, politikos, operacijų, vadovavimo ir kt. Skirtingai nuo tradicinių paslaugų teikimo būdų, dažniausiai klientai patys kreipiasi į konsultacines įmones susidūrę su problema arba numatantys artėjančią problemą. Toks kontakto tarp dviejų šalių užmezgimas gali turėti įtakos klientų pasitenkinimui, kadangi bendradarbiavimas tarp šių dviejų šalių yra dėl kliento poreikio ir iniciatyvos, o ne konsultacinės įmonės rinkodaros strategijos pasiekimų. Tačiau verta pabrėžti, kad „dažniausiai“ dar nereiškia, kad visada. Kiekviena įmonė turi tam tikrų veiklos sričių, kuriose efektyvumas galėtų būti padidintas, rizikos suvaldytos ir problemos išspręstos. Konsultacinės įmonės paslaugas teikti gali ne tik kitoms įmonėms, bet ir privatiems klientams. Vienas iš scenarijų, kai individai naudojasi konsultacinių įmonių paslaugomis yra finansų klausimais – strategija asmeninių finansų valdymui. Taigi, konsultacinės įmonės taip pat kaip ir dauguma kitų, kitomis veiklomis užsiimančių įmonių, gali aktyviai siūlyti savo paslaugas klientams – ar tai būtų individas, ar kita įmonė.

Schabacker, Gericke, Szélig ir Vajna (2015) pristatė sisteminės konsteliacijos metodą, kuriuo konsultacinės įmonės didesnį paslaugų efektyvumą galėtų užtikrinti integruodamos *koučingą* (*angl.* Coaching) ir konsultacijas, siekiant greitai ir kokybiškai išsiaiškinti silpnąsias įmonės vietas (tuo pačiu pagerinant įmonės vidinę komunikaciją, lyderystę), taip sudarant galimybę pastebėti ne tik esančius faktus, esamas problemas. Schabacker ir kt. (2015) mini, jog konsultacinėms įmonės taikant koučingo metodus, klientai pastebi, jog yra padidinamas darbuotojų pasitenkinimas, pagerinamas našumas ir sustiprinami jų rezultatai. Racionali analizė parodo problemos pėdsakus arba nurodo tik jos dalį, bet neparodo bendro vaizdo. Sumaniai naudojant sisteminės konsteliacijos metodą, galima atrasti paslėptą dinamiką, kuri veikia organizacijose ir įmonėse. Nors toks teiginys gali leisti galvoti, jog konsultacinės įmonės atranda tai, ko nežino klientas, Soriano (2001) teigia, kad konsultavimas yra planuojamas įsitraukimas į įmonę, kurio tikslas yra nustatyti esamas problemas ir pristatyti tinkamiausius jų sprendimo būdus. Vienas bendrai pastebimas dalykas, kurį mini Schabacker ir kt. (2015) ir Soriano (2001) yra tai, jog konsultavimo įmonės pagrindinė užduotis yra padėti klientams padėti patiems sau, o ne klientų problemų sprendimas ar ekspertų patarimų teikimas. Schmuk (2020) įvardina konsultavimą kaip paslaugą, kuria konsultantai skatina savo klientus atlikti pokyčius. Būsima sėkmė yra svarbi, tačiau ankstesnės konsultantų žinios gali suteikti tam tikrų „garantijų“ geroms idėjoms ir pasiūlymams.

Vukotić, Aničić, ir Vukotić (2017) konsultavimą įvardina kaip procesą, kuris gali turėti daug formų – resursų, finansų, marketingo, pardavimų, produktyvumo skatinimo – ir kuriuo įvertinamos rizikos, pasiekiamas konsensusas arba vykdomas arbitražas. Autoriai išryškina keturis pagrindinius konsultavimo paslaugų bruožus:

1. Konsultavimas yra nepriklausoma paslauga.

2. Konsultavimo paslaugos pagrinde yra skirtos patarti, o ne priimti sprendimus už organizacijų vadovus ar vadovauti įmonei.
3. Konsultavimas yra paslauga, kuri suteikia įžvalgų ir žinių, kad įmonės vadyba taptų efektyvesnė.
4. Konsultavimas nėra paslauga, kuri suteikia paprastą ir lengvai įgyvendinamą sprendimą sunkioms vadybinėms problemoms.

Konsultantas dirba organizacijoje kartu su komanda, tačiau neturi galios savarankiškai nuspręsti įgyvendinti pokyčius. Klientas turi būti aktyvus ir pasitikintis konsultantu bei nepamiršti, kad kadangi konsultantas neturi galios priimti įmonės lygio sprendimų už klientą, klientas pats neša pilną atsakomybę už priimamus sprendimus ir veiksmus. Kliento priimtų sprendimų neigiamos pasekmės yra paties kliento atsakomybė, o laimėjimų nuopelnai gali būti pasidalinti tarp dviejų šalių. Taigi, pasitikėjimas konsultantu yra svarbu, tačiau neturėtų būti aklai pasitikima konsultantu ir be atsakomybės įsivertinimo būti priimami patarimų pagrindu grįsti sprendimai, esant galimiems neigiamiems padariniams.

Konsultavimo paslaugų teikimas turi specifinę ypatybę, kuri leidžia konsultantams atnešti naudos klientams. Tai yra konsultantas dirbdamas kartu su kiekvienu klientu vis pildo savo žinių bagažą, įgauna naujų įgūdžių, gali tam tikra prasme būti jungtimi tarp teorijos ir praktikos bei gali patikrinti sukauptą patirtį vis naujose situacijose, taip atsirenkant efektyviausius savo veiklos metodus. Konsultantas tampa vis geresniu savo konsultuojamos srities specialistu su kiekvienu aptarnautu klientu – įsivertina „išmoktas pamokas“ praktikoje ir gali pritaikyti naujai susiformavusias įžvalgas būsimiems klientams. Klientai taip pat turi gebėti priimti konsultanto idėjas bei vertinti patirtį, kad konsultanto ir kliento sąveika būtų efektyvi ir grįsta abipusiu supratimu bei pasitikėjimu. Tai viena esminių konsultavimo paslaugų idėjų – konsultantas nėra tik tos srities ekspertas, kurioje teikia paslaugas, bet kartu pasižymi papildoma nauda klientui – yra sukaupęs įžvalgų darbo su kitomis įmonėmis metu. Tuo tarpu klientas pats neturi galimybės iš kitų įmonių vidaus pamatyti su kokiomis vadybos problemomis jos susiduria, kokius sprendimus priima bei kokios to pasekmės. Vukotić ir kt. (2017) atkreipia dėmesį, kad konsultacijos yra sunkus ir sistemingas ir darbas, pagrįstas tvirtų faktų analize ir visų galimų sprendimų tyrimu, todėl konsultanto ir kliento turi abipusis įsipareigojimas ir bendradarbiavimas yra kritiškai svarbūs konsultacijų kokybei ir galutiniam rezultatui.

Apie kokybę Soriano (2001) rašo, jog kokybės vertinimas grindžiamas kliento patirtimi dirbant su konsultantu, o sėkmė šiuose santykiuose slypi pasitikėjimo poreikyje, aukšto lygio sąveikoje ir taikomų metodų tinkamume. Iš esmės klientai vertina paslaugas pagal santykius su paslaugų tiekėjais tarpusavio sąveikos laikotarpiu. McGivern (1983) tyrimo metu atskleidė, kad konsultavimo paslaugų kokybę klientai linkę vertinti pagal buvusį santykį tarp konsultanto ir kliento paslaugų proceso metu, nei pagal pasiekimus ir rezultatus. Ibatova, Kuzmenko ir Klychova (2018) pabrėžia, kad konsultavimo

paslaugomis įmonės naudojasi siekdamos teigiamo ekonominio efekto, nes klientą domina rezultato kokybė, o ne konsultavimo procesas, tačiau konsultavimo paslaugų kokybė vertinama per pačios įmonės mikroklimatą, konsultanto kvalifikaciją, tikslus ir motyvaciją, bei kliento patirtį ir pasaulėžiūrą.

Cameran, Moizer ir Pettinicchio (2010) pažymi, kad kliento lūkesčiai konsultacinės įmonės atžvilgiu taip pat turi įtakos konsultavimo kokybės supratimui - kuo yra mažesnis atotrūkis tarp konkrečios konsultuojančios įmonės ir pagal kliento nuomonę idealios konsultavimo įmonės, tuo galiausiai pasiekiamas didesnis pasitenkinimas paslaugomis. Momparler, Carmona ir Lassala (2015) teigia, kad konsultuojančios komandos savybės yra svarbesnės paslaugų kokybei nei konsultacinės firmos savybės. Konsultacinės paslaugos yra „patikimumo“ paslaugos, sunkiai įvertinamos net po atlikimo, todėl klientų ir konsultavimo komandų santykiai yra ypač svarbūs teikiant „patikimumo“ paslaugas. Benazic ir Varga (2018) įvardina, kad „verslas verslui“ paslaugos, tokios kaip verslo konsultacijos, turi daug požymių, kurie, atsižvelgiant į informacijos ir ekonomikos paradigmą, priklauso pasitikėjimo ir patirties požymiams, kuriuos vartotojui gali būti sunku įvertinti dar nepasinaudojus paslaugomis. Momparler ir kt. (2015) tyrimo išvadose teigia, kad konsultavimo įmonės užtikrina klientų pasitenkinimą per konsultantų kvalifikaciją, patirtį, žinias ir iniciatyvą, o konsultavimo įmonių sėkmė priklauso nuo jų sugebėjimo pritraukti ir išlaikyti darbo jėgą kaip vertingiausią turtą ir pagrindinį konkurencingumo šaltinį. Pasak McLachlin (2000), paslaugų kokybė svarbi konsultantams, o taip pat ir klientams, nes konsultantai daugiausia vertinami pagal žodinę reputaciją, perduodamą iš lūpų į lūpas.

Cameran ir kt. (2010) ištyrė, jog klientų pasitenkinimui konsultavimo paslaugomis daugiausia įtakos turi paslaugos efektyvumas, idėjų naudingumas, kliento atstovo asmeninės savybės. Taip pat pastebėta, kad pasitenkinimui įtakos turi konsultanto darbo su konkrečiu klientu stažas, o tai susiję su lojalumu – lojalumas, kaip aptarta aukščiau šiame darbe, yra vienas iš klientų pasitenkinimo dedamųjų.

2. KLIENTŲ PASITENKINIMO KONSULTAVIMO PASLAUGOMIS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti ir įvertinti teorinės analizės pagrindu nustatytų klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų reikšmingumą praktikoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pasitelkus anketinės ekspertų apklausos ir analitinio hierarchinio proceso (*angl*. Analytic Hierarchic Process – AHP) metodus, ištirti ekspertų požiūrį į klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų reikšmingumą;
2. Susisteminti gautuosius ekspertų apklausos rezultatus ir palyginti juos su teorinės analizės rezultatais, išryškinant klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų galimus skirtumus teorijoje ir praktikoje;
3. Sudaryti teoriškai ir empiriškai pagrįstą klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modelį, kuris įgalintų praktikus ir tyrėjus geriau suvokti klientams svarbiausius paslaugų kokybės aspektus.

2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Tyrimo metodas ir instrumentas Magistro baigiamajame darbe taikomas standartizuotos ekspertų apklausos kombinuotasis kokybinis-kiekybinis metodas – analitinio hierarchinio proceso metodas (toliau tekste – AHP). AHP kokybinė tyrimo pusė yra ekspertų apklausa-kriterijų vertinimas, o kiekybinė – struktūrizuota vertinimo forma be galimybės įvesti naujų duomenų patiems respondentams; renkami skaitiniai duomenys, jie analizuojami. Tai leidžia atlikus apklausą mažoje imtyje gauti reikšmingų ir patikimų tyrimo rezultatų (Abduh ir Omar, 2012; Melillo ir Pecchia, 2016). Dėl šių priežasčių AHP metodas priskiriamas tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo metodo tipui.

AHP tyrimo metodas gali būti taikomas bet kokiam scenarijui, kai reikia įvertinti kriterijų svarbą alternatyvoms. AHP taikomas įvairiomis paskirtimis: marketinge, šalies resursų paskirstyme, teroristinių konfliktų sprendime, sporto rezultatų prognozavime, švietimo sistemos planavime, pirkėjų elgsenoje ir dar daug kitų sričių sprendimams priimti (Wind ir Saaty, 1980).

Šiame darbe tyrimas atliktas pasitelkus kiekybinį-kokybinį tyrimo metodą AHP. Tyrimas paremtas ekspertiniu interviu, taikant „verslas verslui“ paslaugų kriterijų porinį palyginimą lentelėje (matricoje). Gautų rezultatų pagrindu atliekami skaičiavimai, tiriamos tendencijos ir remiantis gautais rezultatais konstruojamas tyrimo objekto empirinis modelis, kurį būtų galima palyginti su teoriniu.

Porinio palyginimo būdu vertinant paslaugų kokybės kriterijus gaunamas didesnis informacijos prisotinimas vieno respondento atžvilgiu, palyginus su paprastu kriterijų reitingavimu. Mokslinės literatūros analizės metu buvo identifikuoti ir suskirstyti pagal svarbą 27 paslaugų kokybės kriterijai (žr. 3 pav.). Remiantis AHP metodika, sudaryta matrica poriniam palyginimui turi 27 kriterijus tiek horizontaliai, stulpelių pavadinimuose, tiek vertikaliai, pirmame stulpelyje.

AHP metodas suteikia galimybę priskirti reikšmes kriterijams, kuriomis nustatoma kriterijų pirmenybė arba reitingas tam tikrai alternatyvai. Tokios reikšmės gali būti naudojamos pasirenkant alternatyvas pagal hierarchinę struktūrą (Leal, 2020). Dažniausiai AHP naudojamas sureitinguoti kriterijų svorį renkantis iš kelių alternatyvų, tačiau esant vienai alternatyvai yra fokusuojamasi į pačių kriterijų svorį. Šiame baigiamajame darbe alternatyva yra viena – tai klientų pasitenkinimas „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis, tad šiame darbe AHP metodu siekiama nustatyti kriterijų reikšmingumą, turint tikslą apibūdinti klientų pasitenkinimo kriterijų svarbą empiriniame kontekste.

Formuojant tyrimo instrumentą, renkant ir analizuojant duomenis skiriami šie žingsniai:

1. Sudaroma porinio palyginimo matrica, kurioje kriterijai pirmame stulpelyje ir pirmoje eilutėje yra identiški. Kiekvienas kriterijus lyginamas poromis su kiekvienu kitu kriterijumi, tačiau palyginimai nedubliuojami – palyginus eilutėje esantį kriterijų su esančiu stulpelyje, palyginimas nekartojamas su identiškais kriterijais atvirkštine tvarka, kai tie patys kriterijai apsikeitę vietomis ir atsiduria eilutėje buvęs kriterijus stulpelyje, o stulpelyje buvęs – eilutėje. Taip pat kriterijai patys su savimi nelyginami, kadangi lyginant kriterijų patį su savimi svarba visada bus vienoda.
2. Respondentai užpildo porinio palyginimo reikšmes lentelėje (matricoje) pagal santykinės svarbos lygių lentelę, kitaip moksliniuose šaltiniuose vadinamą Saaty lentelę (Saaty, 2008). Saaty lentelės reikšmės pateiktos žemiau (žr. 7 lent.). Dėl priežasčių, paaiškintų pirmame žingsnyje, respondentai pildo ne visą lentelę, bet tik *(n*n-n)/2* langelius (čia *n* – kriterijų skaičius).
3. Vertinimų nesuderinamumo pašalinimas, jeigu tai yra reikalinga ir jeigu tai yra įmanoma. Esant daugiau nei 2 pasirinkimo galimybėms (kriterijams) gali atsirasti vertinimo nuokrypių, pvz. $a > b > c > a$, kas reikštų, kad *a* yra svarbiau už *b*, *b* svarbiau už *c*, o *c* svarbiau už *a*. Nesuderinamumas sprendžiamas pritaikant $a > c$, vietoje $a < c$. Tačiau ne visuomet yra įmanoma vertinimo nesuderinamumą pašalinti, ypač kai pasirinkimo galimybių yra daugiau nei 7 (Miller, 1956).
4. Gauta informacija apdorojama matematiniais metodais pagal Saaty (2008).

7 lentelė. Santykinės svarbos lygių lentelė.

Reikšmė	Lingvistinė reikšmė	Paaiškinimas
1	Vienoda kriterijų svarba	Eilutėje ir stulpelyje lyginami kriterijai vienodai svarbūs
3	Šiek tiek svarbesnis	Kriterijus eilutėje šiek tiek svarbesnis už kriterijų stulpelyje
5	Svarbesnis	Kriterijus eilutėje svarbesnis už kriterijų stulpelyje
7	Žymiai svarbesnis	Kriterijus eilutėje žymiai svarbesnis už kriterijų stulpelyje. Jo svarba pasireiškia praktikoje.
9	Absoliučiai svarbesnis	Kriterijus eilutėje absoliučiai svarbesnis už kriterijų stulpelyje. Renkantis tik vieną iš dviejų kriterijų palyginimo poroje, kriterijus stulpelyje visiškai nesvarbus (tačiau tai nereiškia, kad jis nesvarbus lyginant su kitais kriterijais).
2, 4, 6, 8	Tarpinės reikšmės aukščiau pateiktoms reikšmėms.	Tarpinės reikšmės naudojamos, kai respondentui sunku apsispręsti tarp aukščiau pateiktų reikšmių; kai pagrindiniai vertinimo skalės žingsniai yra per dideli.
Aukščiau pateiktų reikšmių atvirkštiniai skaičiai; t. y. *1/x*	Visos reikšmės identiškos aukščiau pateiktoms reikšmėms.	Atvirkštiniai skaičiai naudojami siekiant nurodyti, jog kriterijus stulpelyje yra svarbesnis už kriterijų eilutėje.

Šaltinis: Saaty (2008).

Pagal Antanasova-Pacemska, Lapevski ir Timovski (2014, p. 375), kai yra lyginami *n* elementai, yra sudaroma matrica ***A***, su dimensija *n*x*m*:

$$\mathbf{A} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nm} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Lyginamų elementų santykis išreiškiamas:

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \quad (2)$$

Remiantis Saaty (2008) matematiniu modeliu, jei elementas A yra *n* kartų svarbesnis už elementą B, tada elementas B yra 1/*n* kartų svarbesnis už elementą A:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad (3)$$

Užpildžius matricos ***A*** reikšmes, yra rengiama normalizuota matrica ***B [B_{ij}]***, kurios elementai apskaičiuojami:

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} a_{ij}} \quad (4)$$

Normalizuotos matricos B elementų svorių, t. y. tikrinio vektoriaus $\boldsymbol{w} = [w_i]$ apskaičiavimas atliekamas skaičiuojant kiekvienos matricos eilutės aritmetinį vidurkį pagal formulę:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{n} \quad (5)$$

Tuomet reikia apskaičiuoti vertinančiojo respondento nuomonės nuoseklumą. Kaip teigia Saaty ir Ozdemir (2003, p. 238), matematiškai matrica $\boldsymbol{A} = (a_{ij})$ yra nuosekli, kai $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$, tačiau labai retai pasitaiko praktikoje, kad ši formulė būtų visiškai teisinga. Pagal Antanasova-Pacemska ir kt. (2014, p. 375), kai matrica ***A*** yra visiškai nuosekli, yra sudaroma matrica ***C***, kurioje visi elementai ***w*** yra identiški:

$$C = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \cdots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \cdots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \cdots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \quad (6)$$

Taigi, idealioje situacijoje, pagal Saaty ir Ozdemir (2003, p. 238), $\boldsymbol{Aw} = \boldsymbol{nw}$:

$$Aw = \begin{array}{c} \\ A_1 \\ \vdots \\ A_n \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccc} A_1 & \cdots & A_n \end{array} \\ \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \cdots & \frac{w_1}{w_n} \\ \vdots & \cdots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \cdots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \end{array} \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = nw, \quad (7)$$

Tačiau, kaip teigia Antanasova-Pacemska ir kt. (2014, p. 375), tuo atveju, kai matrica ***A*** nėra nuosekli, santykinis svoris w_i yra apytiksliai apskaičiuojamas normalizuotos ***C*** matricos ***i*** eilutės *n* elementų vidurkiu. Kai $\overline{w}$ yra apskaičiuotas vidutinis vektorius, tuomet:

$$A\overline{w} = \lambda_{max}\overline{w}, \lambda_{max} \geq n \quad (8)$$

λ_{max} apskaičiuojamas:

$$\sum_{i=1}^{n}\left(\sum_{j=1}^{n} a_{ij}\bar{w}\right) = \lambda_{max}\sum_{i=1}^{n}\bar{w}_i = \lambda_{max} \quad (9)$$

Kuo λ_{max} skaičius yra arčiau elementų kiekio *n*, tuo vientisesnė yra matrica ***A***. Remiantis tuo, suderinamumo santykis **CR** (*angl*. Consistency Ratio) apskaičiuojamas:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (10)$$

Čia: **RI** – atsitiktinis indeksas (*angl.* Random Index);

CI – suderinamumo indeksas (*angl.* Consistency Index).

Atsitiktinio indekso reikšmės priklauso nuo elementų kiekio *n* ir yra pateiktos žemiau (žr. 8 lent.).

CI apskaičiuojamas:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (11)$$

8 lentelė. Atsitiktinio indekso RI reikšmės.

n	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59
n	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
RI	1,60	1,60	1,61	1,62	1,63	1,64	1,65	1,65	1,66	1,66	1,66	1,67	1,67	1,68	1,68

Šaltinis: Sudaryta pagal Saaty ir Ozdemir (2003, p. 241) ir Alonso ir Lamata (2006, p. 454).

Pagal autorius Saaty ir Ozdemir (2003, p. 242), leistinas aukščiausias nuomonės suderinamumo santykis CR = 0,10. Kuo daugiau elementų *n* yra matricoje, tuo didesnė tikimybė, jog CR > 0,10, o tai reikštų, kad pildančiojo matricą nuomonė varijuoja ir gali būti nenuosekli. Autoriai tai paaiškina remdamiesi Miller (1956) darbu, kuriame nagrinėjama žmogaus psichologija. Autoriai teigia, jog įvertinti daugiau nei 7 elementus (*n*) žmogui gali būti sudėtinga dėl negebėjimo atsiminti daugiau nei 7 dalykų vienu metu, o to reiktų vertinant daugiau nei 7 elementus (*n*). Tačiau kituose moksliniuose darbuose apie leistiną nuomonės suderinamumo santykį CR bei suderinamumo indeksą CI skirtingi autoriai mano kitaip. Lane ir Verdini (1989) savo tyrimu priėjo prie išvados, jog Saaty nustatytas CR ≤ 10 limitas yra per griežtas, kai kalbama apie didesnes matricas, kurias sudaro *n* > 10 elementų. Dodd, Donegan ir McCaster (1993) teigia, kad suderinamumo indeksas CI tiesiogiai priklauso nuo elementų skaičiaus *n* matricoje, todėl kuo daugiau elementų matricoje yra, tuo didesnis nesuderinamumas yra

galimas. Pastarąją mintį pagrindžia ir paties Saaty (2000) pasiūlymas taikyti suderinamumo santykį CR ≥ 0,05 matricoms iš 3 elementų bei CR ≥ 0,08 matricoms iš 4 elementų. Šis pasiūlymas demonstruoja matricos elementų skaičiaus ir suderinamumo santykio atvirkštinį proporcingumą. Kaip teigia Byun (2001), suderinamumo santykis CR matuoja tikimybę, kad matrica buvo užpildyta visiškai atsitiktiniu būdu, todėl CR ≤ 0,2 paprastai laikoma toleruotina, tačiau kartais neįmanoma gauti nuoseklių atsakymų iš ekspertų, nes pildant porinio palyginimo matricą jie gali neatsakyti į klausimus, kurie jiems atrodo sudėtingi. Todėl kai kurios porinės palyginimo matricos negali būti atmetamos, net jei CR ≥ 0,2. Remiantis išdėstytomis mokslininkų mintimis ir pasiūlymais bei grindžiant Saaty (2000) pasiūlytu suderinamumo santykio CR proporcingumo matricos elementams taikymu, šiame darbe suderinamumo santykio CR didžiausia leistina riba matricos elementų skaičiui n = 27 nustatyta pasitelkiant proporcijos skaičiavimą: kai CR ≥ 0,05 su n = 3, tai su n = 27, CR ≥ 0,45 ir kai CR ≥ 0,08 su n = 4, tai su n = 27, CR ≥ 0,54. Apskaičiavus aritmetinį vidurkį skaičių CR ≥ 0,45 ir CR ≥ 0,54 yra gaunama CR ≥ 0,5. Taigi, šiame darbe didžiausia leistina suderinamumo santykio CR riba laikoma CR ≥ 0,5.

2.3. Tyrimo dalyviai

Tyrimo imtis – 6 ekspertai, atrinkti kriterinės atrankos principu – vadovavimo poziciją užimantys asmenys, kurie yra atsakingi už įmonių-tiekėjų teikiamų paslaugų atitikimo sutarčiai užtikrinimą bei paslaugų priėmimo-perdavimo akto tvirtinimą ir turi sukaupę didelę darbo su paslaugų tiekėjais patirtį. Taip pat atsižvelgta į atstovaujamos įmonės gyvavimo trukmę, kuri leidžia įvertinti sėkmingą patirtį dirbant „verslas verslui“ paslaugų sferoje.

Ekspertų atrankos kriterijai:

- Turintys ne mažesnę nei 5 metų patirtį dirbant su įmonėmis „verslas verslui“ paslaugų sferoje
- Tyrimo metu dirba „verslas verslui“ paslaugų projektuose
- Atstovaujamos įmonės gyvavimo trukmė ne mažesnė nei 15 metų
- Atstovaujama įmonė remiasi „verslas verslui“ paslaugomis
- Yra atsakingi už įmonių-tiekėjų teikiamų paslaugų atitikimo sutarčiai užtikrinimą ir paslaugų priėmimo-perdavimo akto tvirtinimą
- Užimantys vadovo poziciją

Pasirinktų ekspertų darbo patirtis varijuoja tarp 5 ir daugiau nei 20 m. Visi ekspertai dirba vadovaujantį darbą ir yra atsakingi už tiekėjų suteiktų paslaugų priėmimo-perdavimo aktų tvirtinimą. Ekspertams suteikti kodai E1, E2, E3, E4, E5, E6. Duomenys apie ekspertus pateikti žemiau (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Informacija apie ekspertus.

Ekspertai	***E1***	***E2***	***E3***	***E4***	***E5***	***E6***
Ekspertiškumo kriterijai	**Ekspertiškumo rodikliai**					
Darbo su paslaugų teikėjais patirtis „verslas verslui“ paslaugų sferoje metais	17 m.	5 m.	19 m.	20 m.	>20 m.	12 m.
Tyrimo metu dirba „verslas verslui“ paslaugų projektuose	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
Atstovaujamos įmonės gyvavimo trukmė	30 m.	30 m.	24 m.	28 m.	29 m.	16 m.
Atstovaujama įmonė savo veikloje remiasi „verslas verslui“ paslaugomis	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
Atsakingas asmuo įmonėje už paslaugų, kurias eksperto įmonei teikia kitos įmonės, atitikimą sutarčiai ir priėmimo-perdavimo akto tvirtinimą	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
Pareigos	Projektų vadovas/-ė	Skyriaus vadovas/-ė	Projektų ir kokybės vadovas/-ė	Pokyčių direktorius/-ė	Vyr. Projektų vadovas/-ė	Projektų direktorius/-ė

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

2.4. Tyrimo vidinis ir išorinis validumas, patikimumas ir etika

Tyrimo vidinis validumas. Tyrimas atliktas respondentams vertinant kriterijus, kurie, pasak įvairių akademinių šaltinių autorių, turi didžiausią įtaką konkrečiai klientų pasitenkinimui „verslas verslui“ paslaugomis. Kriterijų svarba vertinta iš verslo klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis, kaip siektino rezultato, perspektyvos. Siekiant užtikrinti vidinį validumą, tyrimu metu buvo pasirinkta kontrolinė tyrimo grupė, kuri neatitiko vieno ar daugiau ekspertų atrankos kriterijų (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Kontrolinės respondentų grupės informacija.

Respondentai	**R1**	**R2**	**R3**	**R4**
Ekspertiškumo kriterijai	**Ekspertiškumo rodikliai**			
Darbo su paslaugų teikėjais patirtis „verslas verslui“ paslaugų sferoje	15 m.	14 m.	10 m.	9 m.
Tyrimo metu dirba „verslas verslui“ paslaugų projektuose	Taip	Taip	Taip	Taip

Atstovaujamos įmonės gyvavimo trukmė	24 m.	11 m.	24 m.	18 m.
Atstovaujama įmonė savo veikloje remiasi „verslas verslui“ paslaugomis	Taip	Taip	Taip	Taip
Atsakingas asmuo įmonėje už paslaugų, kurias respondento įmonei teikia kitos įmonės, atitikimą sutarčiai ir priėmimo-perdavimo akto tvirtinimą	Ne	Ne	Ne	Ne
Pareigos	Projektų valdymo skyriaus vadovas/-ė	Komandos vadovas/-ė	Projektų valdymo skyriaus patarėjas/-a	IT skyriaus vadovas/-ė

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Šios kontrolinės grupės nuomonių suderinamumo santykis CR svyravo nuo 0,505 iki 1,004; vidutiniškai 0,72. Tuo tarpu ekspertų grupėje nuomonių suderinamumo santykis CR svyravo nuo 0,181 iki 0,457; vidutiniškai 0,35. Remiantis tyrimo metodo ir instrumento poskyryje išdėstytomis mokslininkų įžvalgomis, šiame magistro baigiamajame darbe pasirinkta didžiausia leistina suderinamumo santykio riba $CR \leq 0{,}5$. Matyti, jog kontrolinės grupės respondentų nuomonių suderinamumo santykis viršija nustatytą suderinamumo santykio ribą, o ekspertiškumo kriterijus atitinkančių respondentų nuomonių suderinamumo santykis neviršija nustatytos ribos, todėl galima teigti, kad ekspertiškumo rodikliai, panaudoti ekspertų atrankai, veiksmingi.

Tyrimo **išorinis validumas** užtikrinamas tyrimo priemonės pasirinkimu, kuriuo galima pasiekti tikslesnių tyrimo rezultatų. Pasak Pakalniškienės (2012, p. 30), konstrukto validumas rodo, ar pasirinkta metodika matuoja konkretų konstruktą, t. y. ar matuojama tai, kas numatyta. Kaip teigia Pauer ir kt. (2016), AHP Thomas L. Saaty sukūrė siekdamas išspręsti sudėtingas kelių kriterijų sprendimų priėmimo problemas, remiantis idėja, kad patikimiau įvertinti santykinę kelių kriterijų svarbą naudojant atitinkamą porinį palyginimą hierarchinėje struktūroje, nei vertinti jų absoliučią svarbą. Pasak Wind ir Saaty (1980), atliekant bendrąją kriterijų analizę, respondentas susiduria su kompromiso užduotimi, tačiau pasitelkiant analitinės hierarchijos būdą, kompromisas randamas vertinant serijas paprastų porinio palyginimo matricų.

Tyrimo etika. Ekspertai tyrime dalyvavo laisva valia. Prieš pradedant apklausą, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, metodu ir tyrimo etikos principais. Tyrimo dalyviai neprieštaravo, kad jiems – ekspertams – būtų priskirtas unikalus kodas turint tikslą apibūdinti jų ekspertiškumo rodiklius. Ekspertų anonimiškumui užtikrinti, duomenų kaupimo etape matricos su ekspertų įvestais kriterijų vertinimais buvo saugomi Microsoft Excel dokumente nenurodant eksperto vardo ir/arba kitų asmenį identifikuoti leidžiančių duomenų ar kodų. Kadangi ekspertai vertino kriterijus matricoje naudodamiesi skaitinėmis vertėmis dešimties balų skalėje, tyrimo duomenų rinkinyje jautrios arba asmenį leidžiančios identifikuoti informacijos surinkta nebuvo. 9 lentelėje, kurioje apibūdinamas tyrimo

dalyvių atitikimas ekspertų atrankos kriterijams, nenurodoma informacija, kurios pagalba būtų galima identifikuoti respondentų lytį.

3. TYRIMO REZULTATAI IR MOKSLINĖ DISKUSIJA

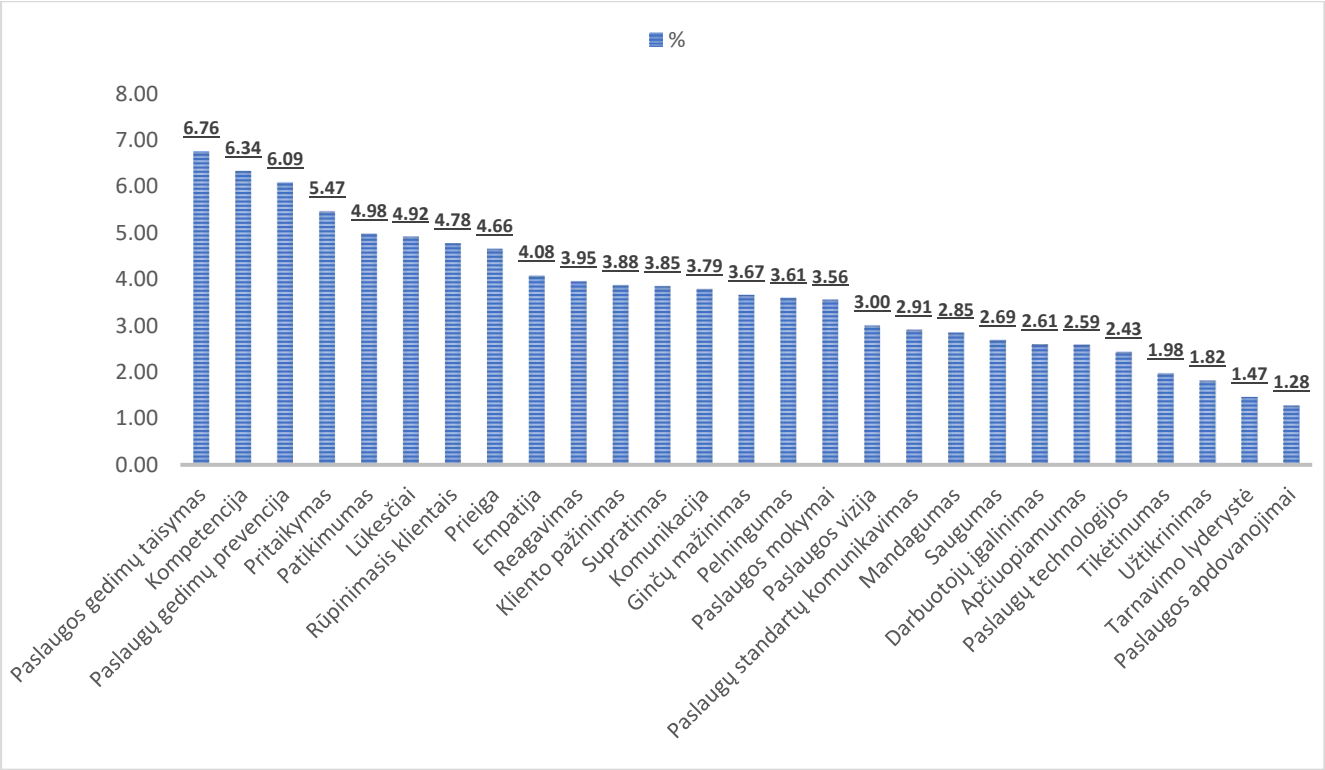
3.1. Tyrimo rezultatai

Ekspertams porinio palyginimo būdu įvertinus klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ paslaugų kokybe kriterijus (toliau tekste – kriterijus), o šiuos vertinimus apskaičiavus AHP metodu, buvo gauti kiekvieno iš kriterijų procentiniai svoriai. Agregavus šiuos svorius geometrinio vidurkio apskaičiavimo būdu, visi ekspertų vertinti kriterijai įgijo vidutinius procentinius svorius, kuriais remiantis gauta kriterijų reikšmingumo eilė. Toliau pateiktose diagramose matomi ekspertų vertinimo rezultatai. Procentinis kriterijų reikšmingumo pasiskirstymas atvaizduotas 8 paveiksle, kuriame žymimos reikšmės, kokį procentinį balą pagal svarbą užima kiekvienas iš kriterijų (žr. 8 pav.). Pagal procentinį pasiskirstymą, kriterijams priskirtos eilės vietos – nuo daugiausia procentų reikšmės turinčio kriterijaus (priskiriamo pirmai vietai pagal reikšmingumą) iki turinčio mažiausiai. Gauta kriterijų eilė, išreikšta natūraliaisiais skaičiais, pateikiama žemiau (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Ekspertų vertinimu paremta kriterijų reikšmingumo eilė, išreikšta natūraliaisiais skaičiais.

Eilės Nr.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kriterijus	Paslaugos gedimų taisymas	Kompetencija	Paslaugų gedimų prevencija	Pritaikymas	Patikimumas
Eilės Nr.	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Kriterijus	Lūkesčiai	Rūpinimasis klientais	Prieiga	Empatija	Reagavimas
Eilės Nr.	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Kriterijus	Kliento pažinimas	Supratimas	Komunikacija	Ginčų mažinimas	Pelningumas
Eilės Nr.	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Kriterijus	Paslaugos mokymai	Paslaugos vizija	Paslaugų standartų komunikavimas	Mandagumas	Saugumas
Eilės Nr.	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**
Kriterijus	Darbuotojų įgalinimas	Apčiuopiamumas	Paslaugų technologijos	Tikėtinumas	Užtikrinimas
Eilės Nr.	**26**	**27**			
Kriterijus	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai			

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

8 pav. Kriterijų reikšmingumo eilė pagal procentines dalis.

Kaip galima pastebėti 8 paveiksle, skirtumas tarp kriterijų svorių yra kintantis, nepastovus. Tai reiškia, kad vieni kriterijai išsiskyrė savo reikšmingumu stipriau už kitus, o dėl to susidarė didesni ir mažesni skirtumai tarp kriterijams priskirtų procentinių balų. Nors 11 lentelėje kriterijams priskirti natūraliaisiais skaičiais išreikšti eilės numeriai nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, visgi ne visi eilės numeriai yra vienodai nutolę vienas nuo kito. 12 lentelėje atvaizduoti kriterijų eilės numeriai pagal reikšmingumą, procentiniai balai (visų 27-ių kriterijų procentinių balų suma lygi 100%) ir aritmetinis skirtumas tarp aukštesnės ir sekančios pozicijos (pagal eilės numerį), pvz. skirtumas tarp pirmo ir antro kriterijaus yra 0,42, tarp antro ir trečio – 0,25 ir t. t. Tokiu būdu susidaro kriterijų grupės pagal reikšmingumą. Didžiausias skirtumas tarp pozicijų yra 0,62, o mažiausias 0,01. Verta manyti, kad tarp trečio ir ketvirto kriterijaus esantis 0,62 atotrūkis reikšmingas – ketvirtas ir visi kiti žemesnės eilės kriterijai yra gerokai mažiaus svarbūs už pirmus tris. Kitu, dvidešimt pirmo ir dvidešimt antro kriterijaus atveju, atotrūkis 0,01 indikuoja itin mažą dvidešimt pirmojo kriterijaus persvarą pagal reikšmingumą – esant vienos šimtosios procento persvarai sudėtinga būtų teigti, kad vienas kriterijus žymiai lenkia kitą savo svarba. Visgi remiantis gauta informacija, 12 lentelėje kriterijai suskirstyti į keturias grupes pagal reikšmingumą, atskiriant pagal tris didžiausius atotrūkio taškus: reikšmingiausi (1-3 kriterijai, pažymėti žaliai), vidutinės reikšmės (4-8 kriterijai, pažymėti geltonai), mažos reikšmės (9-16 kriterijai, pažymėti oranžine) ir nereikšmingi (17-27 kriterijai, pažymėti raudonai) (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kriterijų suskirstymas į reikšmingumo grupes pagal procentinius balus ir skirtumus tarp pozicijų.

Eil. Nr.	Kriterijus	Procentinis balas, %	Pokytis nuo aukštesnės pozicijos kriterijaus	Reikšmingumo grupė
1	Paslaugos gedimų taisymas	6,76	-	**Reikšmingiausi**
2	Kompetencija	6,34	0,42	
3	Paslaugų gedimų prevencija	6,09	0,25	
4	Pritaikymas	5,47	***0,62***	**Vidutinės reikšmės**
5	Patikimumas	4,98	0,49	
6	Lūkesčiai	4,92	0,06	
7	Rūpinimasis klientais	4,78	0,14	
8	Prieiga	4,66	0,12	
9	Empatija	4,08	***0,58***	**Mažos reikšmės**
10	Reagavimas	3,95	0,13	
11	Kliento pažinimas	3,88	0,07	
12	Supratimas	3,85	0,03	
13	Komunikacija	3,79	0,06	
14	Ginčų mažinimas	3,67	0,12	
15	Pelningumas	3,61	0,06	
16	Paslaugos mokymai	3,56	0,05	
17	Paslaugos vizija	3,00	***0,56***	**Nereikšmingi**
18	Paslaugų standartų komunikavimas	2,91	0,09	
19	Mandagumas	2,85	0,06	
20	Saugumas	2,69	0,16	
21	Darbuotojų įgalinimas	2,61	0,08	
22	Apčiuopiamumas	2,60	0,01	
23	Paslaugų technologijos	2,43	0,17	
24	Tikėtinumas	1,98	0,45	
25	Užtikrinimas	1,82	0,16	
26	Tarnavimo lyderystė	1,47	0,35	
27	Paslaugos apdovanojimai	1,28	0,19	

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Taigi, gaunamos empirinio klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelio reikšmingumo grupės, kurių spalvinis vientisumas svarbus lyginant teorinį ir empirinį modelį, nes tai leidžia identifikuoti empirinio modelio kriterijų grupes.

3.2. Teorinio ir empirinio modelių palyginimas

Sudarytą empirinį klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį dera palyginti su teoriniu modeliu (žr. 9 pav.). Šiame paveiksle vaizduojamas teorinis kriterijų svarbos modelis (žr. 3 pav.), kuriame kriterijai suskirstyti pagal teorinio modelio svarbos grupes, ir yra pateikti spalviniu kodavimu pagal empirinio tyrimo metu ištirtą reikšmingumą: žalia – reikšmingiausi, geltona – vidutinės reikšmės, oranžine – mažos reikšmės ir raudona – nereikšmingi.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

9 pav. Teorinio ir empirinio modelių palyginimas.

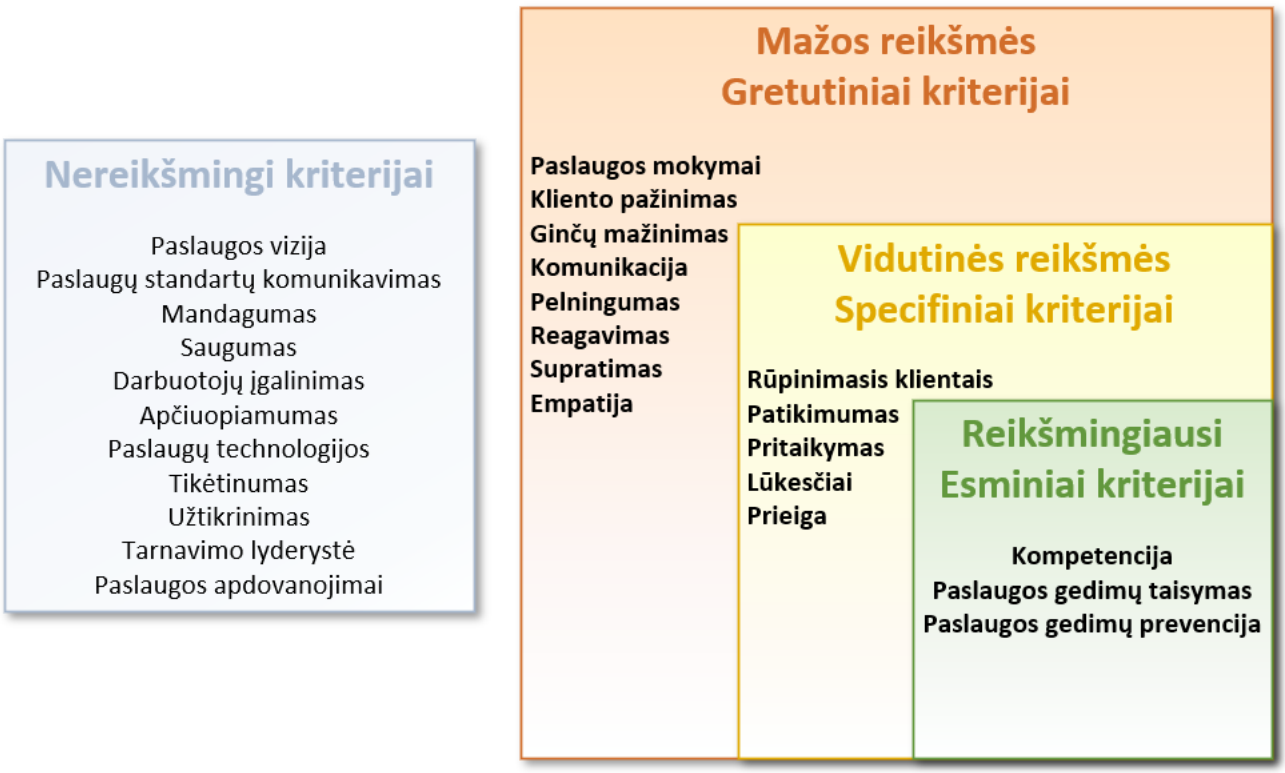
Pastarajame paveiksle matosi skirtumas tarp teorinio ir empirinio modelių. Svarbiausių kriterijų yra trys, tačiau tik vienas iš jų, kompetencija, patenka į esminių kriterijų aibę. Kiti trys iš penkių kriterijų pasiskirsto kitose dvejose aibėse, o vienas apskritai nereikšmingas. Stebina tai, kad teoriniu pagrindu sudarytame modelyje paslaugos gedimų taisymas ir paslaugos gedimų prevencija įvardinti kaip

gretutiniai kriterijai, neturintys itin didelės svarbos lyginant su kitais kriterijais. Tačiau empiriniu pagrindu remiantis galima teigti, jog šie du kriterijai kur kas svarbesni – remiantis tyrimo rezultatais tai yra du iš trijų svarbiausių kriterijų. Specifinių kriterijų aibėje pastebimas stiprus kriterijų sumažėjimas – net keturi iš septynių kriterijų, remiantis tyrimo rezultatais, yra nereikšmingi. Šie keturi kriterijai – mandagumas, tikėtinumas, užtikrinimas, saugumas – ekspertų nuomone nėra reikšmingi, o empatija ir supratimas turėtų atsidurti gretutinių kriterijų aibėje kaip pagalbiniai kriterijai klientų pasitenkinimui „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis. Iš penkiolikos gretutinių kriterijų aibėje esančių kriterijų šeši ekspertų įvardinti kaip nereikšmingi. Keturi atitinka poziciją šioje aibėje, esantys įvardinti kaip mažos reikšmės, o dar trys svarbesni ir yra priskirtini specifinių kriterijų aibei, kaip vidutiniškai reikšmingi. Likę du šioje aibėje, kaip aptarta aukščiau, yra vieni svarbiausių kriterijų.

Iš 9 paveiksle pateikto teorinio ir empirinio modelių palyginimo pašalinus, ekspertų nuomone, nereikšmingus kriterijus, gaunamas tikrasis kriterijų persidengimas teorijoje ir praktikoje. Neskaičiuojant vienuolikos nereikšmingų kriterijų, esminių kriterijų aibėje lieka keturi 4 kriterijai: kompetencija, patikimumas, komunikacija ir reagavimas, trys specifiniai: prieiga, supratimas ir empatija, ir devyni gretutiniai: paslaugų gedimų prevencija, paslaugos gedimų taisymas, rūpinimasis klientais, pritaikymas, lūkesčiai, kliento pažinimas, ginčų mažinimas, paslaugos mokymai ir pelningumas. Nors teoriniuose šaltiniuose, kaip matėme, teigiama, kad įvairūs kriterijai gali būti reikšmingi, visgi praktika rodo, kad kai kurie yra reikšmingesni, ir įmonių vadovai turėtų į juos susitelkti, siekdami geresnio „verslas verslui“ klientų pasitenkinimo jų teikiamomis paslaugomis.

Nagrinėjant teorinio ir empirinio modelio sutapimą pastebima, kad esminių kriterijų sutapimas tarp modelių – 25% (vienas iš keturių), specifinių 20% (vienas iš penkių), o gretutinių 50% (keturi iš aštuonių). Jeigu visi kriterijai teoriniame ir empiriniame modelyje visiškai atitiktų pozicijas aibėse, tai sudarytų 100% atitikimą. Šiuo atveju iš trijų aibių (sudarančių sveikąjį skaičių 3) atitikimas yra 1/4 + 1/5 + 1/2 = 0,95. Taigi, suskaičiavus aritmetinį vidurkį gaunamas 0,95 / 3 = 31,6% atitikimas. Tai reiškia, jog teorinis ir empirinis modeliai persidengia 31,6 procentų juose esančiuose kriterijuose. Galima teigti, kad trečdaliui kriterijų praktiniame kontekste suteikiama tokia pati svarba, kaip ir teoriniame. Likusi dalis (68,4%) kriterijų teorijoje ir praktikoje pagal svarbą nesutampa. Šiuos kriterijus, remiantis jų reikšmingumu, priskyrus į atitinkamas svarbos aibes, gaunamas teoriškai ir empiriškai pagrįstas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modelis (žr. 10 pav.).

10 pav. Teoriškai ir empiriškai grįstas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modelis.



Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

3.3. Mokslinė diskusija

Plačiai praktikoje naudojamas Parasuraman ir kt. (1985) sudarytas paslaugų kokybės vertinimo modelis SERVQUAL yra tinkamas taikyti ir pastarosiomis dienomis. Remiantis tyrimo rezultatais, tik du kriterijai – apčiuopiamumas ir užtikrinimas – pripažinti nereikšmingais. Tačiau kiti trys iš penkių SERVQUAL modelio kriterijų atsidūrė mažos ir net vidutinės reikšmės kriterijų grupėse. Tai parodo, jog pamatiniai principai, kai kalbama apie siekį suteikti kokybiškas paslaugas klientams, stipriai nekinta. Galima teigti, kad per beveik keturiasdešimt metų šio modelio kriterijų reikšmės kardinaliai nepasikeitė bendrame klientų pasitenkinimo ir paslaugų kokybės vertinimo kontekste. Šių trijų kriterijų – patikimumo, reagavimo ir empatijos – atsidūrimą vidutinės ir mažos reikšmės aibėse, o ne reikšmingiausių ar nereikšmingų kriterijų aibėje, galima paaiškinti tuo, kad patys modelio autoriai neatlieka kriterijų rangavimo, o tik išskiria svarbiausius. Tačiau SERVQUAL nėra ir nebuvo įvardijamas kaip vienintelis pačių svarbiausių paslaugų kokybės užtikrinimo kriterijų rinkinys, kuris vieningai mokslininkų būtų laikomas pagrindiniu raktu į kokybiškų paslaugų suteikimą.

Lytle ir kt. (1998) sudarytas SERV*OR modelis į kokybiškų paslaugų teikimą orientuotas kitokia perspektyva – autoriai teigia, kad siekiant suteikti kokybiškas paslaugas ir tuo pasiekti klientų pasitenkinimą, reikia tam pasiruošti iš anksto, t. y. pirmiausia pradėti nuo savo įmonės darbuotojų paruošimo teikti paslaugą kokybiškai. Pagal tyrimo rezultatus, iš šio modelio dešimties kriterijų penki pripažinti nereikšmingais, o tai yra pusė SERV*OR modelio kriterijų. Kadangi pusė kriterijų nereikšmingi, galėtų atrodyti, jog savo reikšmingumu SERV*OR modelis nusileidžia SERVQUAL modeliui, nes pastarojo modelio mažiau kriterijų įvardinti nereikšmingais (tik du iš penkių, lyginant su SERV*OR penkiais iš dešimties). Tačiau taip nėra – kaip paaiškėjo atlikus tyrimą, iš trijų reikšmingiausių kriterijų net du priklauso SERV*OR modeliui. Taigi, nors didesnė dalis SERV*OR kriterijų pripažinti nereikšmingais, lyginant su SERVQUAL, vis dėlto didžiausią poveikį klientų pasitenkinimui turintys kriterijai pagrinde priklauso būtent šiam modeliui.

Kaip aptarta anksčiau šiame darbe, 1985-ųjų metų SERVQUAL modelis 1991 metais buvo papildytas autorių Parasuraman ir kt. (1991), kitaip vadinamas SERVQUAL(R). Prie jau buvusių penkių kriterijų buvo pridėti dar penki, viso sudarydami dešimties kriterijų rinkinį. Vienas iš naujai papildytų kriterijų, kompetencija, šio darbo tyrimo metu užėmė antrą vietą ir pateko į reikšmingiausių kriterijų grupę. Iš dešimties naujojo SERVQUAL(R) modelio kriterijų keturi nepateko tarp reikšmingų kriterijų, o likę šeši pasiskirstė per visas tris reikšmingumo aibes. Taigi, prabėgus šešiems metams nuo originalaus SERVQUAL modelio sudarymo, naujasis, papildytas, modelis labiau atitinka prioritetus šių dienų praktikoje. Tai byloja, jog norint pasitelkti veiksmingus metodus verslo klientų pasitenkinimui konsultavimo paslaugomis užtikrinti, kriterijų rinkiniai turi būti kas tam tikrą laiko periodą pakartotinai vertinami, papildomi, pakeičiami pagal nuolat besikeičiančius prioritetus. Nors mokslininkai laikas nuo laiko sudaro atnaujintų kriterijų rinkinius, skirtingai nei šiame darbe, dažniausiai šie rinkiniai būna sudaromi nenustatant kriterijų tarpusavio santykio pagal jų svarbą. Kad būtų galima ištirti, ar atnaujintas kriterijų modelis yra aktualesnis nūdienai už sudarytus anksčiau, reikalinga kriterijus reitinguoti. Kaip liudija papildomai įtrauktų į modelį kriterijų aktualumo pastariesiems metams padidėjimas atnaujinus Parasuraman ir kt. (1985) sudarytą modelį, tikėtina, jog šiame darbe sudarytas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų rinkinys dar tiksliau atitinka ir leidžia geriau suprasti dabartinių verslų poreikius ir prioritetus.

IŠVADOS

1. Teorinės analizės metu nagrinėtos paslaugų kokybės ir vertinimo metodikos, kurių pagalba identifikuoti klientų pasitenkinimą veikiantys kriterijai. Kriterijai pagal svarbą suskirstyti į tris grupes: esminius, specifinius ir gretutinius.

2. Empiriniu tyrimu įvertinta teorinės analizės metu identifikuotų kriterijų svarba ir nustatyta, kad praktikai linkę suteikti labai nevienodą reikšmingumą kriterijams, o tai leidžia atkreipti dėmesį į keturias reikšmingumo grupes: reikšmingiausius, vidutinės reikšmės, mažos reikšmės ir nereikšmingus kriterijus. Į reikšmingiausių kriterijų grupę pateko: paslaugos gedimų taisymas, kompetencija ir paslaugų gedimų prevencija, į vidutinės reikšmės kriterijų grupę: pritaikymas, patikimumas, lūkesčiai, rūpinimasis klientais ir prieiga, į mažos reikšmės kriterijų grupę: empatija, reagavimas, kliento pažinimas, supratimas, komunikacija, ginčų mažinimas, pelningumas ir paslaugos mokymai. Svarbu pastebėti tai, kad į žemiausio reikšmingumo kategoriją pakliuvo net 11 mokslinėje literatūroje minimų kriterijų.

3. Remiantis mokslinių šaltinių analizės ir ekspertų apklausos rezultatais palyginus kriterijus trijose grupėse pagal svarbą (teoriniu požiūriu) ir reikšmingumą (empiriniu požiūriu), paaiškėjo, jog empiriškai pagrįsti galima tik kiek daugiau nei trečdalį teorinio modelio kriterijų. Tuo tarpu du trečdaliai kriterijų teoriniame ir empiriniame modeliuose skiriasi. Labiausiai stebinantis pokytis pastebėtas tarp mažiausios svarbos kriterijų teoriniame ir reikšmingiausių kriterijų grupės empiriniame modelyje. Paaiškėjo, kad empiriniame modelyje net du iš trijų *reikšmingiausiųjų* kriterijų teoriniu požiūriu buvo *mažiausios* svarbos, t. y. teoriniame modelyje pakliuvo į tik gretutinių kriterijų grupę. Ir atvirkščiai, dalis akademinėje literatūroje itin svarbiais įvardijami klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ paslaugomis kriterijai nepateko į reikšmingiausiųjų kriterijų grupę empiriniu požiūriu. Taigi, nors teorinis ir empirinis modeliai persikloja šiek tiek daugiau nei trečdaliu kriterijų, visgi esminga kriterijų dalis empiriniame modelyje pakeitė savo reikšmingumo pozicijas, lyginant su teoriniu modeliu. Tai rodo poreikį atnaujinti kriterijų rinkinius, kad būtų išlaikytas aktualumas praktikoje.

4. Darbe pasiūlytas teoriškai ir empiriškai pagrįstas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis pasižymi potencialu įgalinti praktikus ir tyrėjus geriau suvokti klientams svarbiausius paslaugų kokybės aspektus. Pasitelkdamos minimą modelį, paslaugas teikiančios įmonės gali efektyviau paskirstyti dėmesį svarbiausioms „verslas verslui“ paslaugų teikimo sritims bei pasirūpinti klientams reikšmingiausiomis paslaugų ypatybėmis. Sudarytas modelis taip pat leidžia paslaugas gaunančioms įmonėms („verslas verslui“ klientams) atsirinkti aukštą paslaugų kokybę užtikrinančias įmones-paslaugų teikėjas. Galima manyti, kad įmonės, kurios geba užtikrinti modelio

reikšmingose grupėse minimų kriterijų išpildymą, geriau gebės tenkinti kliento poreikius, nei kitos įmonės. Savo ruožtu, tyrėjams minėtasis teoriškai ir empiriškai pagrįstas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis gali suteikti papildomas įžvalgas besikeičiančių „verslas verslui“ klientų poreikių ir prioritetų atžvilgiu. Taip pat šiame darbe atliktas kriterijų rangavimas pasitelkus AHP metodą įgalina tyrėjus į kokybės ir pasitenkinimo kriterijus žvelgti ne tik kaip į visumą ar bendrinius rinkinius, bet ir pasigilinti į pačių kriterijų tarpusavio santykį ir svarbą. Vertinant kriterijų svarbą ne lingvistinėmis, bet matematinėmis reikšmėmis, kriterijai pasiskirsto į reikšmingumo grupes pagal klientų išsakytus prioritetus. Tai sudaro galimybę tyrėjams analizuoti prioritetų tendencijas bėgant laikui ir geriau prognozuoti aktualius klientų pasitenkinimo valdymo pokyčius.

REKOMENDACIJOS

I. Siekiant užtikrinti šiame darbe sudaryto klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modelio lankstumą, pritaikomumą ir galimai aukštesnį efektyvumą praktikoje, viešojo ir privataus sektoriaus įmonėms, teikiančioms paslaugas „verslas verslui“ modeliu, rekomenduojama:

1. Pasitelkti šiame darbe sudarytą klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį, atkreipiant dėmesį į reikšmingiausių ir vidutinės reikšmės kriterijų grupes – tobulinti kompetencijas teikiamų paslaugų srityje, nustatyti potencialias paslaugų teikimo sutrikimų sritis, joms numatyti prevencinius ir atstatymo veiksmus, įsiklausyti į kliento poreikius, pritaikyti paslaugą pagal kliento poreikius kiek tai leidžia apribojimai, suteikti paslaugas laiku bei laikytis duoto žodžio klientui, būti greitai ir lengvai pasiekiamiems klientui. Užtikrinus, jog paslaugos atitinka šiuos kriterijus, įmonės gali pagrįstai tikėtis klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis užtikrinimo ir klientų lojalumo.
2. Įmonėms-klientėms rinktis paslaugų teikėjus remiantis šiame darbe sudarytu klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modeliu, kurio pagalba būtų galima preliminariai nustatyti, ar paslaugų teikėjas pasirengęs rūpintis teikiamų paslaugų kokybe atsižvelgdamas į tai, kas reikšmingiausia klientui.

II. Siekiant spręsti MBD tyrimu nustatytus iššūkius, suformuluotos tokios rekomendacijos tyrėjams ir verslo konsultantams:

1. Klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį patikrinti kitose nei konsultavimo paslaugų veiklą vykdančiose įmonėse.
2. Patikrinti, kaip klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis veikia tiesiogines paslaugas klientams teikiančiose įmonėse „verslas vartotojui“ kontekste.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Abduh, M., & Omar, M. A. (2012). Islamic-bank selection criteria in Malaysia: An AHP approach. *Business Intelligence Journal (19182325)*, *5*(2).
2. Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, *9*(1), 13-24.
3. Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total quality management & business excellence*, *31*(3-4), 342-352.
4. Alonso, J. A., & Lamata, M. T. (2006). Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach. *International journal of uncertainty, fuzziness and knowledge-based systems*, *14*(04), 445-459.
5. Askariazad, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
6. Atanasova-Pacemska, T., Lapevski, M., & Timovski, R. (2014). Analytical Hierarchical Process (AHP) method application in the process of selection and evaluation.
7. Baranauskas, G., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2020). Mapping the scientific research on mass customization domain: a critical review and bibliometric analysis. *Journal of risk and financial management*, *13*(9), 220.
8. Benazic, D., & Varga, N. (2018). Service quality and customer satisfaction in business consulting services: An importance-performance analysis based on the partial least square method. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 380-391.
9. Blagojevic, B., Athanassiadis, D., Spinelli, R., Raitila, J., & Vos, J. (2020). Determining the relative importance of factors affecting the success of innovations in forest technology using AHP. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, *27*(1-2), 129-140.
10. Bolar, A. A., Tesfamariam, S., & Sadiq, R. (2017). Framework for prioritizing infrastructure user expectations using Quality Function Deployment (QFD). *International Journal of Sustainable Built Environment*, *6*(1), 16-29.
11. Bond III, E. U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., ... & Ulaga, W. (2020). The future of B2B customer solutions in a post-COVID-19 economy: managerial issues and an agenda for academic inquiry. *Journal of Service Research*, *23*(4), 401-408.
12. Byun, D. H. (2001). The AHP approach for selecting an automobile purchase model. *Information & management*, *38*(5), 289-297.

13. Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2018). Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory and Practice*.
14. Cameran, M., Moizer, P., & Pettinicchio, A. (2010). Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services. *The service industries journal*, *30*(3), 421-435.
15. Chen, K. J., Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Chen, D. F. (2018). Integrating refined kano model and QFD for service quality improvement in healthy fast-food chain restaurants. *International journal of environmental research and public health*, *15*(7), 1310.
16. Chen, M. C., Hsu, C. L., & Lee, L. H. (2019). Service quality and customer satisfaction in pharmaceutical logistics: an analysis based on Kano model and importance-satisfaction model. *International journal of environmental research and public health*, *16*(21), 4091.
17. Chen, S. H., Pai, F. Y., & Yeh, T. M. (2019). Using the Importance–Satisfaction Model and Service Quality Performance Matrix to Improve Long-Term Care Service Quality in Taiwan. *Applied Sciences*, *10*(1), 85.
18. Dodd, F. J., Donegan, H. A., & McMaster, T. B. M. (1993). A statistical approach to consistency in AHP. *Mathematical and computer modelling*, *18*(6), 19-22.
19. Durdyev, S., Ihtiyar, A., Banaitis, A., & Thurnell, D. (2018). The construction client satisfaction model: a PLS-SEM approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, *24*(1), 31-42.
20. Farooq, M. S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, *67*, 169-180.
21. Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long range planning*, *51*(1), 32-39.
22. Ghobadian, A., & Speller, S. Jones. M. (1994). Service Quality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *11*(9), 43-66.
23. Giao, H. N. K., & Trang, N. D. (2021). Developing dimensions to measure the quality of construction project management service.
24. Graf, L. A., Hemmasi, M., & Nielsen, W. (1992). Importance-satisfaction analysis: a diagnostic tool for organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
25. Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, *9*(3), 10.
26. Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an island!. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
27. Haming, M., Murdifin, I., Syaiful, A. Z., & Putra, A. H. P. K. (2019). The application of SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. *Journal of Distribution Science*, *17*(2), 25-34.

28. Han, S. B., Chen, S. K., Ebrahimpour, M., & Sodhi, M. S. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
29. Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, *29*(3), 503-518.
30. Hong, K. S., & Lee, D. (2018). Impact of operational innovations on customer loyalty in the healthcare sector. *Service Business*, *12*(3), 575-600.
31. Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Marder, B., & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, *81*, 169-179.
32. Ibatova, A., Kuzmenko, V., & Klychova, G. (2018). Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, *8*(5), 475-482.
33. Ilias, S., & Shamsudin, M. F. (2020). Customer satisfaction and business growth. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, *2*(2).
34. Južnik-Rotar, L., & Kozar, M. (2017). The use of the Kano model to enhance customer satisfaction. *Organizacija*, *50*(4).
35. Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, *14*, 39-48.
36. Kanten, I. K., & Darma, G. S. (2017). Consumer behaviour, marketing strategy, customer satisfaction, and business performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *14*(2), 143-165.
37. Kuhl, J., & Krause, D. (2019). Strategies for customer satisfaction and customer requirement fulfillment within the trend of individualization. *Procedia CIRP*, *84*, 130-135.
38. Kuo, T. C. (2013). Mass customization and personalization software development: a case study eco-design product service system. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *24*(5), 1019-1031.
39. Lai, X., Xie, M., & Tan, T. C. (2004, October). Optimizing product design using the Kano model and QFD. In *2004 IEEE International Engineering Management Conference (IEEE Cat. No. 04CH37574)* (Vol. 3, pp. 1085-1089). IEEE.
40. Lane, E. F., & Verdini, W. A. (1989). A consistency test for AHP decision makers. *Decision Sciences*, *20*(3), 575-590.
41. Leal, J. E. (2020). AHP-express: A simplified version of the analytical hierarchy process method. *MethodsX*, *7*, 100748.
42. Leninkumar, V. (2017). The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(4), 450-465.
43. Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, *33*(3), 543-556.

44. Löfgren, M., & Witell, L. (2008). Two decades of using Kano's theory of attractive quality: a literature review. *Quality Management Journal*, *15*(1), 59-75.
45. *LR civilinio kodekso 6.228-1 straipsnis.* (2022). Prieiga per internetą: http://www.infolex.lt/ta/12755:str6.228-1#
46. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV∗ OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of retailing*, *74*(4), 455-489.
47. Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinants of customer satisfaction in a multi-channel B2B environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, *18*(8), 915-925.
48. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, *41*(1), 77-79.
49. Mazur, G. H. (1993, June). QFD for service industries. In *The Fifth Symposium on QFD, Michigan*.
50. McGivern, C. (1983). Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*, *20*(3), 367-386.
51. McLachlin, R. (2000). Service quality in consulting: what is engagement success?. *Managing Service Quality: An International Journal*.
52. Melillo, P., & Pecchia, L. (2016, August). What is the appropriate sample size to run analytic hierarchy process in a survey-based research. In *Proceedings of the The International Symposium on the Analytic Hierarchy Process, London, UK* (pp. 4-8).
53. Mezgebe, A. (2020). Effect of electronic marketing on customer satisfaction: the case of four star hotels in Addis Ababa. *Int. J. Manag. Account*, *2*(4), 74-95.
54. Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological review*, *63*(2), 81.
55. Milner, R., & Furnham, A. (2017). Measuring customer feedback, response and satisfaction. *Psychology*, *8*(3), 350-362.
56. Mittal, V., Han, K., Lee, J. Y., Im, B., & Sridhar, S. (2017). Attribute-level satisfaction, overall customer satisfaction, and performance outcomes in business-to-business firms. *Mays Business School Research Paper*, (2964334).
57. Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of business research*, *68*(7), 1458-1462.
58. Nath, A., Saha, P., & Salehi-Sangari, E. (2019). Blurring the borders between B2B and B2C: a model of antecedents behind usage of social media for travel planning. *Journal of business & industrial marketing*.
59. NGUYEN, P. H. (2021). A Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) Based on SERVQUAL for Hotel Service Quality Management: Evidence from Vietnam. *The Journal Of Asian Finance, Economics, And Business*, *8*(2), 1101-1109.

60. Nilsson-Witell, L., & Fundin, A. (2005). Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International journal of service industry management*, *16*(2), 152-168.
61. Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102414.
62. Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(3), 543-564.
63. Ou, D., Mak, C. M., & Pan, S. (2017). A method for assessing soundscape in urban parks based on the service quality measurement models. *Applied Acoustics*, *127*, 184-193.
64. Ozdemir, M., & Cascini, G. (2020, May). An experiment-driven mass-personalisation model: Application to saxophone mouthpiece production. In *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference* (Vol. 1, pp. 1037-1046). Cambridge University Press.
65. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla*, *36*.
66. Parasuraman, A. (1998). Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of business & industrial marketing*.
67. Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (2002). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, *67*(4), 114.
68. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, *64*(1), 12-40.
69. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, *49*(4), 41-50.
70. Park, D. H., Lee, J., & Han, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. *International journal of electronic commerce*, *11*(4), 125-148.
71. Pauer, F., Schmidt, K., Babac, A., Damm, K., Frank, M., von der Schulenburg, J., & Graf, M. (2016). Comparison of different approaches applied in analytic hierarchy process–An example of information needs of patients with rare diseases. *BMC medical informatics and decision making*, *16*(1), 1-11.
72. Pee, L. G. (2016). Customer co-creation in B2C e-commerce: does it lead to better new products?. *Electronic Commerce Research*, *16*(2), 217-243.
73. Polo Pena, A. I., Frias Jamilena, D. M., & Rodríguez Molina, M. Á. (2014). Value co-creation via information and communications technology. *The Service Industries Journal*, *34*(13), 1043-1059.

74. Rashvand, P., & Zaimi Abd Majid, M. (2014). Critical criteria on client and customer satisfaction for the issue of performance measurement. *Journal of management in engineering*, *30*(1), 10-18.
75. Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, *60*(1), 21-31.
76. Rodionova, V., & Vasilienė-Vasiliauskienė, V. (2017, April). Klientų patirčių valdymo taikymo ypatumai transporto įmonėse veikiančiose B2B verslo modeliu. In *20th Conference for Lithuanian Junior Researchers" Science-Future of Lithuania. Transport Engineering and Management"*.
77. Rodrigues, L. L., Barkur, G., Varambally, K. V. M., & Motlagh, F. G. (2011). Comparison of SERVQUAL and SERVPERF metrics: an empirical study. *The TQM Journal*.
78. Rubin, H. R., Pronovost, P., & Diette, G. B. (2001). The advantages and disadvantages of process-based measures of health care quality. *International Journal for Quality in Health Care*, *13*(6), 469-474.
79. Saaty, T. L. (2000). *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process* (Vol. 6). RWS publications.
80. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, *1*(1), 83-98.
81. Saaty, T. L., & Ozdemir, M. S. (2003). Why the magic number seven plus or minus two. *Mathematical and computer modelling*, *38*(3-4), 233-244.
82. Schabacker, M., Gericke, K., Szélig, N., & Vajna, S. (2015). Modelling and management of engineering processes. *Berlin, Heidelberg*.
83. Schmuck, R. (2020). Strategic management consulting in Hungary. *Strategic Management*, *25*(3), 45-53.
84. Soriano, D. R. (2001). Quality in the consulting service–evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality: An International Journal*.
85. Tan, K. C., & Shen, X. X. (2000). Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total quality management*, *11*(8), 1141-1151.
86. Teeroovengadum, V. (2020). Service quality dimensions as predictors of customer satisfaction and loyalty in the banking industry: moderating effects of gender. *European Business Review*.
87. Tontini, G. (2007). Integrating the Kano model and QFD for designing new products. *Total Quality Management*, *18*(6), 599-612.
88. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B… and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, *40*(2), 181-187.
89. Vidor, G., Medeiros, J. F. de, Fogliatto, F. S., & Tseng, M. M. (2015). Critical characteristics for the implementation of mass-customized services. *European Business Review*.

90. Vukotić, S., Aničić, J., & Vukotić, R. (2017). The importance of consulting in contemporary business management. *Journal of process management and new technologies*, *5*(3).
91. Wang, Y., Ma, H. S., Yang, J. H., & Wang, K. S. (2017). Industry 4.0: a way from mass customization to mass personalization production. *Advances in Manufacturing*, *5*(4), 311-320.
92. Wind, Y., & Saaty, T. L. (1980). Marketing applications of the analytic hierarchy process. *Management science*, *26*(7), 641-658.
93. Yang, C. C. (2003). Improvement actions based on the customers' satisfaction survey. *Total Quality Management & Business Excellence*, *14*(8), 919-930.
94. Yang, C. C. (2005). The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, *16*(10), 1127-1137.
95. Yeh, T. M., Chen, S. H., & Chen, T. F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation, and customer satisfaction—A case study of tourism factories in Taiwan. *Sustainability*, *11*(4), 1041.
96. Yuan, C. L., Moon, H., Kim, K. H., Wang, S., & Yu, X. (2020). Third-party organization endorsement impacts on perceived value and B2B customer loyalty. *Industrial Marketing Management*, *90*, 221-230.
97. „Kasmetinio universitetų ir mokslinių tyrimų institutų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir meno veiklos vertinimo reglamentas, 2020/Nr. V-747“. TAR. Žiūrėta 2021 m. sausio 8 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/69270ef0a8d411e78a4c904b1afa0332/tKSQeNDmaO.

Raišys, S. J. (2022). *Klientų pasitenkinimas konsultavimo paslaugomis „verslas verslui“ modelio kontekste* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti paslaugų kokybės vertinimo modeliai, išskirti klientų pasitenkinimo paslaugų kokybe kriterijai, sudarytas teorinis klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis modelis, kuris ekspertinio interviu ir kiekybinio-kokybinio metodo AHP pagrindu tikrinamas empiriškai. Pirmame skyriuje nagrinėjama paslaugų kokybės samprata ir vertinimas akademiniame kontekste, nagrinėjama „verslas verslui“ verslo modelio ir konsultavimo paslaugų specifika, aprašomas sudarytas teorinis klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis. Antrame skyriuje atliktas tyrimo metodikos pagrindimas, aprašomas iškeltas tikslas, tyrimo uždaviniai ir tyrimo dalyviai. Trečiame skyriuje pateikiamas ekspertinio interviu ir kiekybinio-kokybinio metodo AHP pagrindu atlikto empirinio tyrimo metu sukurtas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis, kuris lyginamas su teorinės analizės pagrindu sudarytu modeliu. Mokslinės diskusijos dalyje aptariama empirinio tyrimo pagrindu sudaryto modelio vertė ir reikšmė moksliniame kontekste. Galiausiai pateikiamos darbo išvados bei rekomendacijos tyrėjams ir praktikams.

Raktiniai žodžiai: klientų pasitenkinimas; „verslas verslui“; paslaugų kokybė; konsultavimo paslaugos; AHP.

Raišys, S. J. (2022). *Client satisfaction with consulting services in B2B context.* (Master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris university.

ABSTRACT

In the master's thesis the models of service quality evaluation are analysed, the criteria of client satisfaction with service quality are identified, a theoretical model of B2B client satisfaction with consulting services is developed, which is empirically tested based on expert interviews and the quantitative-qualitative method AHP. The first chapter examines the concept and assessment of service quality in an academic context, the specifics of the B2B business model and consulting services and describes a theoretical model of customer satisfaction criteria for B2B services. The second chapter provides a grounding of the research methodology, describes the aim, objectives, and participants of the study. The third chapter presents an empirical model of customer satisfaction with B2B consulting services, developed based on expert interviews and the quantitative-qualitative method AHP, which is then compared with the model previously constructed according to theoretical analysis. The value and significance of the empirical model in the scientific context is discussed in the discussion section. Finally, the thesis draws conclusions and makes recommendations for scientists and practitioners.

Keywords: client satisfaction; B2B; service quality; consulting services; AHP.

Raišys, S. J. (2022). *Klientų pasitenkinimas konsultavimo paslaugomis „verslas verslui“ modelio kontekste* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Projektų vadybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali visoms įmonėms, teikiančioms paslaugas kitoms įmonėms (t. y. „verslas verslui“ modeliu). Įmonių-klienčių pasitenkinimas paslaugomis grindžiamas daugiau svarbių kriterijų, nei yra numatoma standartiniais paslaugų teikimo-priėmimo sutarčių matais. Nuolatinis verslo klientų pasitenkinimo paslaugų kokybe stebėjimas ir vertinimas yra svarbus, siekiant kryptingai tobulinti įmonės veiklos kokybę, koreguoti strategiją, diegti inovacijas, gerinti klientų pasitenkinimą paslaugomis ir pasitikėjimą. Mokslininkai, nagrinėjantys „verslas verslui“ klientų pasitenkinimą pastebi, jog klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ kontekste ištirtumas itin mažas, palyginti su „verslas vartotojui“, bei tai, kad nėra vieno modelio, kuris išsamiai apimtų visus svarbius „verslas verslui“ klientų pasitenkinimą lemiančius veiksnius. Pagal tai suformuluota pagrindinė tyrimo problema, išreikšta klausimu: kokie kriterijai lemia „verslas verslui“ klientų pasitenkinimą konsultavimo paslaugomis?

MBD tyrimo objektas – klientų pasitenkinimas konsultavimo paslaugų kokybe.

Tyrimo tikslas – teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu apibrėžti klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijus įmonėse, savo veiklą vykdančiose „verslas verslui“ modeliu.

Iškelti tyrimo uždaviniai: 1) identifikuoti klientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijus, remiantis mokslinės literatūros analize; 2) empirinio tyrimo pagalba įvertinti klientų pasitenkinimo paslaugomis kriterijų reikšmingumą; 3) parengti teorinio ir empirinio tyrimo rezultatais pagrįstą klientų pasitenkinimo konsultavimo paslaugomis kriterijų modelį, taikytiną įmonėms, savo veiklą vykdančioms „verslas verslui“ modeliu; 4) parengti „verslas verslui“ klientų pasitenkinimo vertinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodika: teorinė analizė, kiekybinis-kokybinis metodas AHP, ekspertinis interviu, sintezė, sisteminimas ir loginis struktūravimas. Ekspertų apklausai pasirinkti vadovai, kurie turi patirties „verslas verslui“ konsultavimo paslaugų srityje. Ekspertinėje apklausoje dalyvavo 6 asmenys.

Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu sudarytas klientų pasitenkinimo „verslas verslui“ konsultavimo paslaugomis kriterijų modelis, kuriame kriterijai suskirstyti į 4 reikšmingumo grupes pagal duomenis iš ekspertinio interviu, juos apdorojus AHP metodu.

Pagrindinė tyrimo įžvaga ta, jog literatūroje ir praktikoje prioritetai klientų pasitenkinimo kriterijams stipriai skiriasi. Teorinis modelis susideda iš 27 kriterijų, suskirstytų į 3 svarbos grupes, tuo tarpu empirinis modelis iš tų pačių 27 kriterijų skirstytinas į 4 reikšmingumo grupes. Teorinio ir empirinio modelių persiklojimas pagal įtrauktų kriterijų svarbą ir reikšmingumą sudaro tik 31,6%.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos tyrėjams ir praktikams.

Raišys, S. J. (2022). *Client satisfaction with consulting services in B2B context.* (Master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris university.

SUMMARY

The topic of the master's thesis in Project Management is relevant for all companies that provide services to other companies (i.e., in a B2B model). The satisfaction of client companies with their services is based on more relevant criteria than the standard measures of SLAs (Service Level Agreements). Continuous monitoring and evaluation of business clients' satisfaction with the quality of services is important for targeted improvements in the company's performance, adjustments in strategy, innovation and customer satisfaction and trust. Researchers studying B2B client satisfaction note that the level of research on client satisfaction in the B2B context is very low compared to B2C, and that there is no single model that comprehensively covers all the important determinants of B2B client satisfaction. This leads to the formulation of the key question of the study: what are the criteria that determine B2B customer satisfaction with consulting services? The object of the study is client satisfaction regarding the quality of consulting services. The aim of this study is to define, based on a theoretical analysis and empirical study, the criteria of client satisfaction with consulting services in companies that operate in B2B model. The objectives of the study are: 1) to identify client satisfaction criteria based on the analysis of scientific literature; 2) to assess the significance of client satisfaction criteria through an empirical study; 3) to develop a model of client satisfaction criteria, based on the results of the theoretical and empirical study, to be applied to companies operating in the B2B model; 4) to develop recommendations for the evaluation of B2B client satisfaction. Research methodology: theoretical analysis, quantitative-qualitative method AHP, expert interview, synthesis, systematisation, and logical structuring. Executives with experience in B2B consulting services were selected for the expert interview. 6 people participated in the expert interview.

The empirical study developed a criteria model of client satisfaction with B2B consulting services, where the criteria were divided into 4 groups of significance according to the data from the expert interviews, after processing them using the AHP method. The study showed that in literature and in practice the priorities for client satisfaction criteria differ significantly: the theoretical model consists of 27 criteria divided into 3 importance groups, while the empirical model consists of the same 27 criteria divided into 4 significance groups. The consistency between the theoretical and empirical models in terms of importance and significance is only 31.6%.

At the end of the master's thesis, conclusions and recommendations for researchers and practitioners are presented.

PRIEDAI

1 Priedas. Empirinio tyrimo ekspertų pateikti duomenys, skirti skaičiavimui AHP metodu.

Comparative matrices of evaluator E1:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1.00	0.2	0.2	1	1	1	1	1	1	3	0.333	0.2	0.2	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	3	1	1	0.333	1	0.333	1	5	3
Patikimumas	5.00	1.00	1	3	3	3	1	1	1	3	0.333	0.333	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	9	5
Reagavimas	5.00	1.00	1.00	3	3	3	1	1	3	3	1	0.333	1	0.333	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	5	1
Komunikacija	1.00	0.33	0.33	1	0.333	3	1	0.333	1	3	1	1	0.333	0.333	0.333	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	7	3
Kompetencija	1.00	0.33	0.33	3.00	1.00	3	1	1	3	5	1	1	1	0.333	1	0.333	0.333	1	3	1	1	0.333	3	1	1	9	3
Užtikrinimas	1.00	0.33	0.33	0.33	0.33	1	0.333	0.333	1	1	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	1	0.333	1	3	0.333	0.333	1	0.333	0.2	3	1
Empatija	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1	3	3	0.333	0.333	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	1	1	5	5
Prieiga	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1	3	3	0.333	1	1	0.333	1	1	1	0.333	3	5	1	1	3	3	3	7	3
Mandagumas	1.00	1.00	0.33	1.00	0.33	1.00	0.33	0.33	1	1	0.333	0.333	0.333	0.2	1	0.333	1	0.333	1	3	0.333	1	1	1	3	5	7
Tikėtinumas	0.33	0.33	0.33	0.33	0.20	1.00	0.33	0.33	1.00	1.00	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	1	3	1	1	0.333	1	3	5	5
Saugumas	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1	1	1	1	1	1	0.333	0.333	3	3	0.333	0.333	0.333	1	3	5	5
Supratimas	5.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	7	5
Lūkesčiai	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1	1	1	1	3	1	5	3	1	1	1	1	3	7	7
Pelningumas	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	5.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	5	3
Ginčų mažinimas	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	5	5	5
Pritaikymas	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	1	3	1	1	3	1	3	5	5	5
Kliento pažinimas	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Rūpinimasis klientais	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	3	1	1	1	3	5	3	7
Darbuotojų įgalinimas	0.33	0.33	0.33	1.00	0.33	1.00	0.33	0.33	1.00	1.00	0.33	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	1	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333	3	3
Paslaugų technologijos	1.00	0.33	0.33	1.00	1.00	0.33	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	0.33	3.00	1.00	1	3	5	3	7	7	3
Paslaugų gedimų prevencija	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1	1	5	3	5	5	3
Paslaugos gedimų taisymas	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	0.33	1.00	1.00	5	5	5	5	5
Paslaugų standartų komunikavimas	1.00	1.00	1.00	0.33	0.33	1.00	0.33	0.33	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	0.20	0.20	0.20	1.00	1	3	3	1
Paslaugos vizija	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.33	0.33	1.00	0.33	3.00	0.33	0.33	0.20	1.00	1.00	1	3	1
Tarnavimo lyderystė	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	0.20	0.20	1.00	0.20	3.00	0.14	0.20	0.20	0.33	1.00	1.00	3	3
Paslaugos apdovanojimai	0.20	0.11	0.20	0.14	0.11	0.33	0.20	0.14	0.20	0.20	0.20	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	0.14	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	0.143
Paslaugos mokymai	0.33	0.20	1.00	0.33	0.33	1.00	0.20	0.33	0.14	0.20	0.20	0.20	0.14	0.33	0.20	0.20	0.33	0.14	0.33	0.33	0.33	0.20	1.00	1.00	0.33	7.00	1.00

Comparative matrices of evaluator E2:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1.00	0.111	0.111	0.2	1	1	0.2	0.2	1	5	1	0.143	0.2	1	3	0.111	0.2	1	0.2	0.333	1	0.2	0.111	0.143	3	1	0.2
Patikimumas	9.00	1.00	1	3	0.333	5	5	1	7	7	5	1	3	1	7	5	5	1	7	5	3	1	3	1	7	5	1
Reagavimas	9.00	1.00	1.00	3	1	1	0.2	0.111	5	7	1	1	0.333	1	3	1	1	1	5	5	0.333	0.143	3	1	7	1	0.333
Komunikacija	5.00	0.33	0.33	1.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kompetencija	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1	0.2	1	1	1	1	1	7	1	5	1	7	5	5	5	3	1	1	7	9	1	1
Užtikrinimas	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2	0.143	1	1	1	0.2	0.143	1	0.143	0.111	0.111	0.143	0.2	0.143	0.2	0.111	0.143	0.143	7	1	1
Empatija	5.00	0.20	5.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	7	9	1	5
Prieiga	5.00	1.00	9.00	1.00	1.00	7.00	1.00	1.00	7	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	9	1	1
Mandagumas	1.00	0.14	0.20	1.00	1.00	1.00	0.20	0.14	1.00	5	1	0.333	0.143	1	1	0.143	0.2	1	0.143	0.333	1	0.143	0.333	0.2	7	1	1
Tikėtinumas	0.20	0.14	0.14	1.00	1.00	1.00	1.00	0.14	0.20	1.00	1	1	1	1	0.2	0.333	0.333	0.111	0.143	0.143	0.111	0.111	0.2	0.2	3	1	0.2
Saugumas	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2	0.2	1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	0.2
Supratimas	7.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	5.00	1.00	1	1	1	1	0.333	1	1	1	0.333	0.333	1	1	9	1	1
Lūkesčiai	5.00	0.33	3.00	1.00	0.14	7.00	1.00	1.00	7.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1	1	3	5	1	0.2	1	0.333	0.2	1	1	7	1	5
Pelningumas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2	0.143	0.143	0.2	0.2	0.333	0.2	0.111	0.2	0.2	1	1	0.2
Ginčų mažinimas	0.33	0.14	0.33	1.00	0.20	7.00	0.33	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1	1	1	0.143	1	1	1	0.2	1	9	1	1
Pritaikymas	9.00	0.20	1.00	1.00	1.00	9.00	1.00	1.00	7.00	3.00	5.00	1.00	0.33	7.00	1.00	1.00	1	1	0.2	5	1	1	3	9	1	5
Kliento pažinimas	5.00	0.20	1.00	1.00	0.14	9.00	1.00	1.00	5.00	3.00	5.00	3.00	0.20	7.00	1.00	1.00	1	1	0.143	1	0.2	0.2	1	5	7	1	1
Rūpinimasis klientais	1.00	1.00	1.00	1.00	0.20	7.00	1.00	1.00	1.00	9.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.2	5	1	1	1	7	9	1	1
Darbuotojų įgalinimas	5.00	0.14	0.20	1.00	0.20	5.00	0.33	1.00	7.00	7.00	5.00	1.00	5.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00	1.00	1	1	1	1	1	9	1	5
Paslaugų technologijos	3.00	0.20	0.20	1.00	0.20	7.00	0.33	0.20	3.00	7.00	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	0.20	1.00	0.20	1.00	1	1	0.111	0.143	0.2	9	1	0.2
Paslaugų gedimų prevencija	1.00	0.33	3.00	1.00	0.33	5.00	1.00	1.00	1.00	9.00	5.00	3.00	3.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1	1	1	9	1	1
Paslaugos gedimų taisymas	5.00	1.00	7.00	1.00	1.00	9.00	1.00	1.00	7.00	9.00	5.00	3.00	5.00	9.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	9.00	1.00	1.00	9	9	9	1	9
Paslaugų standartų komunikavimas	9.00	0.33	0.33	1.00	1.00	7.00	1.00	1.00	3.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	5.00	0.33	1.00	1.00	1.00	7.00	1.00	0.11	1	1	9	1	1
Paslaugos vizija	7.00	1.00	1.00	1.00	0.14	7.00	0.14	1.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	0.33	0.20	0.14	1.00	5.00	1.00	0.11	1.00	1.00	9	1	1
Tarnavimo lyderystė	0.33	0.14	0.14	1.00	0.11	0.14	0.11	0.11	0.14	0.33	5.00	0.11	0.14	1.00	0.11	0.11	0.14	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.00	1	0.111
Paslaugos apdovanojimai	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	0.2
Paslaugos mokymai	5.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	0.20	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00	0.20	5.00	1.00	0.20	1.00	1.00	0.20	5.00	1.00	0.11	1.00	1.00	9.00	5.00	1.00

Comparative matrices of evaluator E3:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1.00	3	3	3	3	1	3	3	0.333	5	5	0.333	1	1	0.333	1	1	1	5	1	0.333	0.2	1	1	0.2	0.2	1
Patikimumas	0.33	1.00	5	3	0.333	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	3	1	5	1	0.333	1	0.333	1	1	3	3
Reagavimas	0.33	0.20	1.00	0.333	0.2	3	1	0.333	0.333	0.333	0.2	0.2	0.333	0.333	1	1	0.333	1	3	1	0.333	1	5	3	3	3	0.333
Komunikacija	0.33	0.33	3.00	1	1	3	3	3	1	1	0.333	0.333	1	0.2	0.333	1	0.2	0.333	1	1	0.333	1	1	3	5	5	1
Kompetencija	0.33	3.00	5.00	1.00	1.00	7	1	5	5	1	1	1	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
Užtikrinimas	1.00	0.33	0.33	0.33	0.14	1.00	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1	1	0.2
Empatija	0.33	1.00	1.00	0.33	1.00	5.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1
Prieiga	0.33	0.33	3.00	0.33	0.20	5.00	1.00	1.00	1	1	0.143	1	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	5	5	0.333	0.2	1	1	5	5	1
Mandagumas	3.00	0.33	3.00	1.00	0.20	5.00	1.00	1.00	1.00	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.143	0.2	0.2	0.143	0.143	0.2	0.2	1	1	0.333
Tikėtinumas	0.20	0.33	3.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	5	7	0.143	0.143	0.2	0.2	0.2	5	0.333
Saugumas	0.20	1.00	5.00	3.00	1.00	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5
Supratimas	3.00	0.33	5.00	3.00	1.00	5.00	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	5	5	1
Lūkesčiai	1.00	0.33	3.00	1.00	0.20	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	0.2	3	0.333	0.2	0.143	0.2	9	0.2	1	0.2	0.143	0.333	9	1
Pelningumas	1.00	1.00	3.00	5.00	1.00	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	5	1	1	1	5	5	1	1	3	3	5	5	5
Ginčų mažinimas	3.00	0.33	1.00	3.00	0.33	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	1.00	1.00	0.33	0.20	1	1	1	5	5	5	1	1	1	3	1	3	0.2
Pritaikymas	1.00	1.00	1.00	1.00	0.20	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1	1	5	5	1	1	1	3	3	5	1
Kliento pažinimas	1.00	0.33	3.00	5.00	0.20	5.00	0.20	7.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	3	3	1	1	3	3	5	5	5
Rūpinimasis klientais	1.00	1.00	1.00	3.00	0.20	5.00	0.20	7.00	7.00	5.00	1.00	1.00	7.00	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	5	3	1	1	1	1	3	3	1
Darbuotojų įgalinimas	0.20	0.20	0.33	1.00	0.20	5.00	0.20	0.20	5.00	0.20	0.20	0.33	5.00	0.20	0.20	0.20	0.33	0.20	1	5	0.2	0.2	3	3	3	3	0.333
Paslaugų technologijos	1.00	1.00	1.00	1.00	0.20	5.00	0.20	0.20	5.00	0.14	0.20	0.20	0.11	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	0.20	1.00	0.2	0.2	1	1	3	7	3
Paslaugų gedimų prevencija	3.00	3.00	3.00	3.00	0.20	5.00	0.20	3.00	7.00	7.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1	1	1	3	5	5
Paslaugos gedimų taisymas	5.00	1.00	1.00	1.00	0.20	5.00	0.20	5.00	7.00	7.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1	1	5	5	5
Paslaugų standartų komunikavimas	1.00	3.00	0.20	1.00	0.20	5.00	0.33	1.00	5.00	5.00	0.20	1.00	5.00	0.33	1.00	1.00	0.33	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	1	1	5	5	1
Paslaugos vizija	1.00	1.00	0.33	0.33	0.20	5.00	0.33	1.00	5.00	5.00	0.20	1.00	7.00	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1	3	1
Tarnavimo lyderystė	5.00	1.00	0.33	0.20	1.00	1.00	0.33	0.20	1.00	5.00	0.20	0.20	3.00	0.20	1.00	0.33	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	0.20	0.20	1.00	1.00	3	0.333
Paslaugos apdovanojimai	5.00	0.33	0.33	0.20	1.00	1.00	0.33	0.20	1.00	0.20	0.20	0.20	0.11	0.20	0.33	0.20	0.20	0.33	0.33	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	0.333
Paslaugos mokymai	1.00	0.33	3.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	3.00	3.00	0.20	1.00	1.00	0.20	5.00	1.00	0.20	1.00	3.00	0.33	0.20	0.20	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00

Comparative matrices of evaluator E4:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1.00	0.333	0.2	0.143	1	3	0.333	0.2	0.333	3	5	3	3	5	5	1	0.333	1	5	1	1	1	1	0.333	1	3	0.2
Patikimumas	3.00	1.00	1	1	1	1	5	1	1	5	5	7	7	3	7	1	1	1	9	9	1	1	7	7	9	7	1
Reagavimas	5.00	1.00	1.00	1	3	5	5	1	1	5	5	7	5	7	7	1	1	7	9	7	1	1	7	7	9	7	5
Komunikacija	7.00	1.00	1.00	1.00	3	7	5	1	1	7	5	5	7	7	5	1	1	7	9	9	3	1	7	9	9	7	3
Kompetencija	1.00	1.00	0.33	0.33	1.00	3	3	0.2	0.333	5	5	3	5	5	5	1	0.333	3	9	7	0.333	1	7	7	9	7	1
Užtikrinimas	0.33	1.00	0.20	0.14	0.33	1.00	0.333	0.333	0.333	1	7	7	3	5	3	3	0.333	3	9	7	0.333	0.333	7	7	9	7	1
Empatija	3.00	0.20	0.20	0.20	0.33	3.00	1.00	0.2	0.333	3	3	3	3	5	7	1	1	5	9	5	0.143	0.333	7	7	9	7	0.333
Prieiga	5.00	1.00	1.00	1.00	5.00	3.00	5.00	1.00	1	7	7	7	7	3	7	7	1	7	9	9	1	1	7	7	9	7	3
Mandagumas	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	7	7	7	3	3	7	7	1	7	9	9	1	1	7	9	9	7	9
Tikėtinumas	0.33	0.20	0.20	0.14	0.20	1.00	0.33	0.14	0.14	1.00	3	3	3	3	7	3	0.333	3	9	1	0.2	0.333	7	5	9	7	1
Saugumas	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.14	0.33	0.14	0.14	0.33	1.00	0.333	0.333	0.333	1	0.2	0.143	5	9	0.2	0.143	0.143	7	5	7	3	0.2
Supratimas	0.33	0.14	0.14	0.20	0.33	0.14	0.33	0.14	0.14	0.33	3.00	1.00	1	0.333	1	0.2	0.143	3	9	0.2	0.2	0.143	7	1	5	5	1
Lūkesčiai	0.33	0.14	0.20	0.14	0.20	0.33	0.33	0.14	0.33	0.33	3.00	1.00	1.00	1	3	0.333	0.143	3	9	0.143	0.111	0.333	7	3	5	7	0.333
Pelningumas	0.20	0.33	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	3.00	3.00	1.00	1.00	3	1	0.333	3	9	0.333	0.143	0.333	7	3	9	5	0.333
Ginčų mažinimas	0.20	0.14	0.14	0.20	0.20	0.33	0.14	0.14	0.14	0.14	1.00	1.00	0.33	0.33	1.00	0.333	0.333	1	9	0.333	0.143	0.143	7	7	9	3	0.143
Pritaikymas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.33	1.00	0.14	0.14	0.33	5.00	5.00	3.00	1.00	3.00	1.00	0.333	0.333	9	0.333	0.333	0.143	7	3	9	3	1
Kliento pažinimas	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	7.00	7.00	7.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1	9	5	0.2	0.2	7	1	9	3	1
Rūpinimasis klientais	1.00	1.00	0.14	0.14	0.33	0.33	0.20	0.14	0.14	0.33	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	3.00	1.00	1.00	9	0.2	0.333	0.333	7	3	9	3	5
Darbuotojų įgalinimas	0.20	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.00	0.2	0.111	0.111	7	0.143	9	1	0.2
Paslaugų technologijos	1.00	0.11	0.14	0.11	0.14	0.14	0.20	0.11	0.11	1.00	5.00	5.00	7.00	3.00	3.00	3.00	0.20	5.00	5.00	1.00	0.2	0.2	5	0.2	9	7	1
Paslaugų gedimų prevencija	1.00	1.00	1.00	0.33	3.00	3.00	7.00	1.00	1.00	5.00	7.00	5.00	9.00	7.00	7.00	3.00	5.00	3.00	9.00	5.00	1.00	1	9	9	9	9	7
Paslaugos gedimų taisymas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	3.00	7.00	7.00	3.00	3.00	7.00	7.00	5.00	3.00	9.00	5.00	1.00	1.00	9	9	9	9	3
Paslaugų standartų komunikavimas	1.00	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.20	0.11	0.11	1.00	1	9	7	1
Paslaugos vizija	3.00	0.14	0.14	0.11	0.14	0.14	0.14	0.14	0.11	0.20	0.20	1.00	0.33	0.33	0.14	0.33	1.00	0.33	7.00	5.00	0.11	0.11	1.00	1	9	1	0.333
Tarnavimo lyderystė	1.00	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.20	0.20	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.00	1	0.143
Paslaugos apdovanojimai	0.33	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.33	0.20	0.14	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	0.14	0.11	0.11	0.14	1.00	1.00	1.00	0.143
Paslaugos mokymai	5.00	1.00	0.20	0.33	1.00	1.00	3.00	0.33	0.11	1.00	5.00	1.00	3.00	3.00	7.00	1.00	1.00	0.20	5.00	1.00	0.14	0.33	1.00	3.00	7.00	7.00	1.00

Comparative matrices of evaluator E5:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1.00	0.143	0.111	0.2	1	5	1	0.143	1	5	5	0.2	0.333	1	0.333	0.143	0.2	1	0.2	0.143	0.143	0.2	3	0.2	0.333	7	0.333
Patikimumas	7.00	1.00	0.2	0.2	0.333	3	0.333	0.143	0.333	1	3	0.143	0.2	3	0.333	0.2	1	1	5	5	1	0.2	3	1	5	5	1
Reagavimas	9.00	5.00	1.00	0.2	0.2	1	0.333	0.143	1	1	3	0.143	0.143	3	3	1	0.333	0.2	0.333	3	0.2	0.2	1	1	5	7	0.333
Komunikacija	5.00	5.00	5.00	1.00	0.143	5	3	0.2	3	3	3	0.2	0.2	3	3	0.143	0.2	1	5	7	1	0.143	1	0.2	3	3	1
Kompetencija	1.00	3.00	5.00	7.00	1	5	5	1	5	1	7	3	3	3	5	1	5	5	5	9	5	1	1	1	5	5	1
Užtikrinimas	0.20	0.33	1.00	0.20	0.20	1.00	0.2	0.143	0.333	0.2	1	0.2	0.2	0.333	0.143	0.143	0.2	0.2	0.333	0.143	0.143	0.143	1	3	0.333	1	0.333
Empatija	1.00	3.00	3.00	0.33	0.20	5.00	1.00	0.2	3	3	1	1	3	1	0.333	0.2	1	1	1	5	0.333	0.333	1	1	5	5	3
Prieiga	7.00	7.00	7.00	5.00	1.00	7.00	5.00	1.00	3	5	5	1	0.333	1	3	1	7	5	5	5	3	1	5	5	0.333	0.333	1
Mandagumas	1.00	3.00	1.00	0.33	0.20	3.00	0.33	0.33	1.00	1	1	0.333	0.2	1	0.2	0.2	1	0.333	0.333	1	0.2	0.143	1	1	0.2	0.333	0.333
Tikėtinumas	0.20	1.00	1.00	0.33	1.00	5.00	0.33	0.20	1.00	1	1	0.2	0.2	0.2	0.333	0.2	0.333	1	0.333	5	0.2	0.143	1	1	0.333	1	1
Saugumas	0.20	0.33	0.33	0.33	0.14	1.00	1.00	0.20	1.00	1.00	1	0.333	0.333	1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.333	0.2	0.2	0.333	1	0.2	0.2	0.2
Supratimas	5.00	7.00	7.00	5.00	0.33	5.00	1.00	1.00	3.00	5.00	3.00	1.00	0.333	1	0.333	0.333	1	0.2	0.2	3	0.2	0.2	1	1	1	5	5
Lūkesčiai	3.00	5.00	7.00	5.00	0.33	5.00	0.33	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00	1.00	1	1	1	5	1	5	5	0.2	0.2	5	5	3	5	5
Pelningumas	1.00	0.33	0.33	0.33	0.33	3.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.333	0.143	5	0.2	3	3	0.2	0.143	3	3	3	3	1
Ginčų mažinimas	3.00	3.00	0.33	0.33	0.20	7.00	3.00	0.33	5.00	3.00	5.00	3.00	1.00	3.00	1	1	1	1	5	7	0.333	1	7	5	3	3	3
Pritaikymas	7.00	5.00	1.00	7.00	1.00	7.00	5.00	1.00	5.00	5.00	5.00	3.00	1.00	7.00	1.00	1.00	1	1	5	5	0.143	0.143	5	1	3	3	1
Kliento pažinimas	5.00	1.00	3.00	5.00	0.20	5.00	1.00	0.14	1.00	3.00	5.00	1.00	0.20	0.20	1.00	1.00	1.00	0.2	0.2	3	0.143	0.143	1	0.2	1	3	0.2
Rūpinimasis klientais	1.00	1.00	5.00	1.00	0.20	5.00	1.00	0.20	3.00	1.00	5.00	5.00	1.00	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	3	1	0.143	0.143	5	1	5	5	3
Darbuotojų įgalinimas	5.00	0.20	3.00	0.20	0.20	3.00	1.00	0.20	3.00	3.00	5.00	5.00	0.20	0.33	0.20	0.20	5.00	0.33	1	5	0.2	0.2	3	3	5	5	5
Paslaugų technologijos	7.00	0.20	0.33	0.14	0.11	7.00	0.20	0.20	1.00	0.20	3.00	0.33	0.20	0.33	0.14	0.20	0.33	1.00	0.20	1.00	0.143	0.143	5	0.2	0.2	3	1
Paslaugų gedimų prevencija	7.00	1.00	5.00	1.00	0.20	7.00	3.00	0.33	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	7.00	7.00	7.00	5.00	7.00	1.00	0.2	5	5	5	5	1
Paslaugos gedimų taisymas	5.00	5.00	5.00	7.00	1.00	7.00	3.00	1.00	7.00	7.00	5.00	5.00	5.00	7.00	1.00	7.00	7.00	7.00	5.00	7.00	5.00	1.00	5	5	5	1	1
Paslaugų standartų komunikavimas	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.20	1.00	1.00	3.00	1.00	0.20	0.33	0.14	0.20	1.00	0.20	0.33	0.20	0.20	0.20	1	1	1	1	1
Paslaugos vizija	5.00	1.00	1.00	5.00	1.00	0.33	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	0.20	0.33	0.20	1.00	5.00	1.00	0.33	5.00	0.20	0.20	1.00	1.00	1	1	1
Tarnavimo lyderystė	3.00	0.20	0.20	0.33	0.20	3.00	0.20	3.00	5.00	3.00	5.00	1.00	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	0.20	0.20	5.00	0.20	0.20	1.00	1.00	1.00	3	1
Paslaugos apdovanojimai	0.14	0.20	0.14	0.33	0.20	1.00	0.20	3.00	3.00	1.00	5.00	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	0.20	0.20	0.33	0.20	1.00	1.00	1.00	0.33	1.00	0.2
Paslaugos mokymai	3.00	1.00	3.00	1.00	1.00	3.00	0.33	1.00	3.00	1.00	5.00	0.20	0.20	1.00	0.33	1.00	5.00	0.33	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.00

Comparative matrices of evaluator E6:

Criteria	Apčiuopiamumas	Patikimumas	Reagavimas	Komunikacija	Kompetencija	Užtikrinimas	Empatija	Prieiga	Mandagumas	Tikėtinumas	Saugumas	Supratimas	Lūkesčiai	Pelningumas	Ginčų mažinimas	Pritaikymas	Kliento pažinimas	Rūpinimasis klientais	Darbuotojų įgalinimas	Paslaugų technologijos	Paslaugų gedimų prevencija	Paslaugos gedimų taisymas	Paslaugų standartų komunikavimas	Paslaugos vizija	Tarnavimo lyderystė	Paslaugos apdovanojimai	Paslaugos mokymai
Apčiuopiamumas	1	0.2	0.2	0.333	0.2	0.333	0.2	0.2	0.2	3	1	0.2	0.111	0.2	0.2	0.2	0.333	0.2	0.333	0.2	0.2	0.2	0.333	1	9	7	5
Patikimumas	5.00	1.00	3	1	0.2	3	1	1	0.333	1	1	0.143	0.143	1	1	0.333	3	1	7	1	0.2	0.2	1	3	9	5	5
Reagavimas	5.00	0.33	1.00	1	0.2	0.333	1	3	1	3	1	1	0.2	1	0.333	0.143	1	0.2	5	1	0.143	0.333	1	3	5	5	0.2
Komunikacija	3.00	1.00	1.00	1	0.143	0.143	1	3	0.2	0.333	0.2	0.2	0.143	0.333	0.143	0.2	1	0.2	3	0.333	0.2	0.333	0.333	0.2	7	7	1
Kompetencija	5.00	5.00	5.00	7.00	1.00	3	5	5	3	5	3	1	1	1	3	0.333	5	1	7	5	3	5	3	3	9	9	1
Užtikrinimas	3.00	0.33	3.00	7.00	0.33	1	0.333	5	3	1	1	0.2	0.143	0.333	1	0.2	1	0.333	3	3	0.333	0.333	1	0.2	7	5	0.333
Empatija	5.00	1.00	1.00	1.00	0.20	3.00	1.00	1	0.333	1	0.2	0.143	0.143	0.2	0.2	0.2	1	0.2	5	0.333	0.143	0.2	0.2	1	7	5	0.2
Prieiga	5.00	1.00	0.33	0.33	0.20	0.20	1.00	1	0.2	0.2	0.333	0.2	0.143	0.2	0.2	0.143	1	0.2	5	0.2	0.143	0.143	0.143	0.143	5	5	0.143
Mandagumas	5.00	3.00	1.00	5.00	0.33	0.33	3.00	5.00	1.00	0.333	1	0.333	0.2	0.2	0.333	0.2	0.2	0.2	3	0.333	0.333	0.333	0.333	0.2	7	9	0.333
Tikėtinumas	0.33	1.00	0.33	3.00	0.20	1.00	1.00	5.00	3.00	1	1	0.333	0.2	0.2	0.2	0.143	0.2	0.2	3	1	0.333	0.2	0.2	0.2	7	5	0.2
Saugumas	1.00	1.00	1.00	5.00	0.33	1.00	5.00	3.00	1.00	1.00	1.00	0.2	0.143	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	3	0.333	0.333	0.2	0.2	0.2	5	5	0.2
Supratimas	5.00	7.00	1.00	5.00	1.00	5.00	7.00	5.00	3.00	3.00	5.00	1.00	0.2	0.333	1	0.2	3	0.333	3	3	0.333	1	1	1	7	7	0.2
Lūkesčiai	9.00	7.00	5.00	7.00	1.00	7.00	7.00	7.00	5.00	5.00	7.00	5.00	1	3	3	1	5	1	7	5	3	5	5	1	9	9	1
Pelningumas	5.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	0.33	1.00	1	0.2	1	0.2	3	1	0.333	0.2	0.2	0.2	7	5	0.2
Ginčų mažinimas	5.00	1.00	3.00	7.00	0.33	1.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	1.00	0.33	1.00	1.00	0.2	0.333	0.2	3	3	0.2	0.2	0.333	0.2	7	5	0.2
Pritaikymas	5.00	3.00	7.00	5.00	3.00	5.00	5.00	7.00	5.00	7.00	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	1	5	1	7	5	3	5	5	3	9	9	5
Kliento pažinimas	3.00	0.33	1.00	1.00	0.20	1.00	1.00	1.00	5.00	5.00	5.00	0.33	0.20	1.00	3.00	0.20	1	0.333	3	3	0.2	0.333	1	1	7	7	0.2
Rūpinimasis klientais	5.00	1.00	5.00	5.00	1.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	1.00	5.00	5.00	1.00	3.00	1.00	9	5	3	5	5	5	9	9	3
Darbuotojų įgalinimas	3.00	0.14	0.20	0.33	0.14	0.33	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	0.33	0.14	0.33	0.33	0.14	0.33	0.11	1	0.2	0.143	0.2	0.2	0.143	7	5	0.143
Paslaugų technologijos	5.00	1.00	1.00	3.00	0.20	0.33	3.00	5.00	3.00	1.00	3.00	0.33	0.20	1.00	0.33	0.20	0.33	0.20	5.00	1.00	0.143	0.143	0.143	0.143	5	5	0.143
Paslaugų gedimų prevencija	5.00	5.00	7.00	5.00	0.33	3.00	7.00	7.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0.33	3.00	5.00	0.33	5.00	0.33	7.00	7.00	1	1	3	3	7	7	0.333
Paslaugos gedimų taisymas	5.00	5.00	3.00	3.00	0.20	3.00	5.00	7.00	3.00	5.00	5.00	1.00	0.20	5.00	5.00	0.20	3.00	0.20	5.00	7.00	1.00	1.00	0.333	0.333	7	7	5
Paslaugų standartų komunikavimas	3.00	1.00	1.00	3.00	0.33	1.00	5.00	7.00	3.00	5.00	5.00	1.00	0.20	5.00	3.00	0.20	1.00	0.20	5.00	7.00	0.33	3.00	1	1	7	7	0.2
Paslaugos vizija	1.00	0.33	0.33	5.00	0.33	5.00	1.00	7.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	5.00	0.33	1.00	0.20	7.00	7.00	0.33	3.00	1.00	1.00	9	7	0.333
Tarnavimo lyderystė	0.11	0.11	0.20	0.14	0.11	0.14	0.14	0.20	0.14	0.14	0.20	0.14	0.11	0.14	0.14	0.11	0.14	0.11	0.14	0.20	0.14	0.14	0.14	0.11	1	1	0.111
Paslaugos apdovanojimai	0.14	0.20	0.20	0.14	0.11	0.20	0.20	0.20	0.11	0.20	0.20	0.14	0.11	0.20	0.20	0.11	0.14	0.11	0.20	0.20	0.14	0.14	0.14	0.14	1.00	1.00	0.111
Paslaugos mokymai	0.20	0.20	5.00	1.00	1.00	3.00	5.00	7.00	3.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	0.20	5.00	0.33	7.00	7.00	3.00	0.20	5.00	3.00	9.00	9.00	1.00