

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**Justė AKELAITYTĖ**

*Kokybės vadybos programa*

MAGISTRO DARBAS

**N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJOS  
TAIKYMAS PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMUI**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. **R. Adomaitienė**

Darbo įteikimo data:  
Registracijos Nr.

Vilnius, 2014

# TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. PASLAUGOS KOKYBĖ IR JOS GERINIMAS.....	7
1.1. Paslaugos samprata ir savybės.....	7
1.2. Vartotojų pasitenkinimas ir jį lemiantys veiksniai.....	9
1.3 Paslaugų kokybė ir jos ypatumai.....	11
2. N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJA.....	16
2.1. Patraukliosios kokybės teorija ir modelis.....	16
2.2. Alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai.....	21
2.3. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas.....	24
2.3.1. N. Kano patraukliosios teorijos taikymas su SERVQUAL.....	27
2.3.2. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas su Kokybės funkcijos išskleidimu.....	30
2.4. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymo privalumai ir trūkumai.....	33
3. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS.....	36
3.1. Tyrimo metodologija.....	36
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	43
3.3. Integruotas paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis.....	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	65
SUMMARY.....	69
PRIEDAI.....	71

## ĮVADAS

Šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos yra tapusios dominuojančia veiklos rūšimi tiek kiekybine išraiška tiek, savo poveikiais kasdieniniam žmonių gyvenimui. Poslinkį į paslaugų ekonomiką pirmiausia lėmė kylanti gyvenimo gerovė, įvairesnės laisvalaikio galimybės ir vis sudėtingesni produktai, kuriuos būtina aptarnauti. Kiekybiniu požiūriu išvystytose šalyse paslaugų sektoriuje dirba apie du trečdalius darbuotojų pagaminančių 60-70% BNP (bendrojo nacionalinio produkto). Šiuo metu paslaugų rinkoje svarbią vietą užima maitinimo paslaugos. Beveik visose didesnėse gyvenvietėse yra restoranai, kavinės, barai, valgykla ar kita maitinimo įstaiga. Šių įmonių paslaugos yra reikšmingos kiekvieno žmogaus gyvenime, nes tai alkio bei troškulio mažinimo būdas, socialinių poreikių patenkinimo ir laisvalaikio praleidimo galimybė, todėl dėmesys bus skiriamas šioms paslaugoms.

Pagrindinis iššūkis augančiam paslaugų sektoriui vis dar yra paslaugų kokybė – tai vienas iš labiausiai klientų laukiamų aspektų. Daugelis teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti, faktais. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris. Svarbus dar vienas paslaugų kokybės aspektas – ją įvertinti galima tik vartojimo metu, nes paslaugos, skirtingai nei prekės, yra patirties produktas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Šiuolaikiniam vartotojui kokybė yra pagrindinis paslaugos įsigijimo kriterijus. Vartotojai tampa vis sąmoningesni maisto kokybės atžvilgiu. Kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui, todėl atskiros organizacijos vieta priklauso nuo to, ar ji savo teikiamomis paslaugomis gali pritraukti vartotoją ir jį išlaikyti, garantuodama geresnę paslaugų kokybę, negu tai gali padaryti konkurentas. Vartotojų reikšmingumas įpareigoja paslaugų teikėjus išsamiai išanalizuoti visus veiksniai, lemiančius paslaugų kokybę, ir kartu priimti reikiamus sprendimus, sudarančius galimybes paslaugų teikėjui tinkamai atlikti savas funkcijas/įsipareigojimus (Bagdonienė ir Hopenienė, 2005).

Viena iš kritiškų pastabų kalbant apie kokybę yra ta, jog neretai visos kokybės savybės yra laikomos vienodai svarbiomis, tačiau nesugebėjimas priskirti atitinkamos svarbos kiekvienai savybei atskirai, sąlygoja vidutiniškos paslaugos sukūrimą. Kokybės guru, prof. N. Kano iš Tokijo pasiūlė kitokį požiūrį į kokybę, kuriame kokybės požymiai yra apibrėžti skirtingose kokybės kategorijose, pagrįstose ryšiu tarp produkto kokybės savybių fizinio išpildymo ir suvokto pasitenkinimo ta savybe. Ryšys nėra vienodas visoms kokybės savybėms

ir kinta laikui bėgant. Šis požiūris į kokybę neturi jokių bendrų kokybės dimensijų, vietoj to, produkto požymiai yra skirstomi į penkias kategorijas pagal patraukliosios kokybės teoriją (Lofgren ir Witell, 2005).

Taigi, siekiant aukštesnės kokybės ir didesnio klientų pasitenkinimo, labai svarbu teisingai paskirstyti išteklius skirtingoms kokybės savybėms. O tokiam sprendimui priimti reikia žinoti kaip klientai vertina ir suvokia skirtingas kokybės savybes ir koks yra ryšys tarp kiekvienos šios savybės ir kliento pasitenkinimo. Minėti argumentai leidžia teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas įmonėje yra aktualus ir reikalingas. Kita vertus, kuo didesnė konkurencija tarp įmonių, tuo svarbesni ir aktualesni tampa paslaugų kokybės tyrimai, atskleidžiantys paslaugų vertinimą.

Paslaugų kokybės tyrimams plačiai taikomi įvairūs modeliai, sujungiantys teoriją ir praktiką. Modelyje apsiribojama nuo tyrimui mažai reikšmingų elementų ir analizuojami tie, kurie daro didžiausią poveikį kokybei. Kokybės modelio pasirinkimą lemia paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai. Tirdama kokybę, paslaugų organizacija turėtų taikyti ne vieną, o kelis modelius. Jei naudojamosi tik vienu modeliu, sutaupoma lėšų ir greitai gaunami rezultatai, tačiau jie išsamiai neatspindi, kokia yra paslaugos kokybė. (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

SERVQUAL metodas pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse. Šis metodas sukurtas remiantis požiūriu, kad svarbiausia yra tai, kaip paslaugų kokybę supranta vartotojai.

Neretai paslaugų organizacija pirma sugalvoja naują paslaugą, o vėliau ieško jos vartotojo arba tobulina paslaugą savo nuožiūra. Tokių eksperimentų rezultatai būna prasti – vartotojų netenkina pasiūla, o organizacija negauna planuotos naudos. Taigi, pirmiausia teikėjui derėtų išsiaiškinti, kokių paslaugų vartotojas pasigenda arba kokias paslaugas reikėtų tobulinti, kad pasitaikantys trūkumai neapsunkintų vartojimo. Bet kokias naujoves diegti ar esamą pasiūlą modifikuoti privalu apgalvotai ir atsargiai. Kokybės funkcijos išskleidimo metodas įgalina organizaciją suvokti ir išspręsti esminius uždavinius vartotojų poreikiams patenkinti ir rinkai išsaugoti, įvertinant konkurentų ir organizacijos vidines galimybes, siekiant sukurti ir pagaminti produktą pagal vartotojų reikalavimus.

**Mokslinė problema.** N. Kano patraukliosios kokybės teorijos ir jos taikymo, kartu su SERVQUAL modeliu ir KFI metodu paslaugų kokybės vertinimui ir gerinimui, galimybių nepakankamas išnagrinėjimas ir naudojimas mokslinėje literatūroje.

**Darbo tikslas** - atkleisti N. Kano patraukliosios kokybės teorijos integravimo su SERVQUAL ir KFI galimybes bei jų panaudojimą paslaugų kokybės gerinimui.

### **Darbo uždaviniai:**

- 1) Išnagrinėti paslaugos, jos kokybės ir vartotojo pasitenkinimo sampratas;
- 2) Išanalizuoti N. Kano patraukliosios kokybės teoriją ir modelį, jų taikymo sritis ir galimybes sujungti kartu su kitais kokybės vadybos metodais: SERVQUAL ir KFI;
- 3) Autorinio tyrimo metu nustatyti svarbiausias klientų pasitenkinimą apibūdinančias picerijų teikiamų paslaugų kokybės savybes bei pateikti apibendrintus rezultatus;
- 4) Parengti integruotą paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelį.

**Darbo metodai.** Teorinėje darbo dalyje siekiant išsiaiškinti paslaugos ir jos kokybės bei klientų pasitenkinimo sampratas, išanalizuoti N. Kano patraukliosios kokybės teoriją ir apibrėžti jos taikymo galimybes buvo naudojama mokslinės literatūros palyginamoji ir sisteminė analizė bei loginė sintezė. Tiriamajai daliai pasirinktas aprašomojo kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas, pritaikant ir panaudojant N. Kano patraukliosios kokybės modelio ir SERVQUAL klausimyną. Statistinei internetinės vartotojų apklausos būdu gautų duomenų analizei buvo naudojama viena iš labiausiai paplitusių statistinių duomenų apdorojimo programinių paketų SPSS (Statistical Package For Social Sciences). Kokybės kriterijų įvertinimui buvo naudojama aprašomoji statistika, jų reikšmingumui nustatyti buvo naudojamas porinis t-testas, atskirų kriterijų tarpusavio reikšmingumo palyginimui bei priklausomybei nuo demografinių kintamųjų – nepriklausomų atvejų t-testas. Likert'o skalių patikimumui - Cronbach's alpha įvertinimas. Kokybės savybių kategorijos nustatymui pagal N. Kano patraukliosios kokybės modelį naudojama statistinė moda, atsakymų dažnumas ir t-testas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys, iš kurių pirmosios dvi apima mokslinės literatūros palyginamąją ir sisteminę analizę bei loginę sintezę. Pirmojoje dalyje detaliau nagrinėjama paslaugos samprata ir ją apibūdinančios savybės, vartotojų pasitenkinimas ir jį lemiantys veiksniai bei paslaugų kokybės sąvoka ir jos ypatumai. Antrojoje dalyje analizuojama N. Kano patraukliosios kokybės teorija ir modelis, apžvelgiami mokslinėje literatūroje pateikti alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai ir jų palyginimas su N. Kano patraukliosios kokybės teorija, išnagrinėjamas N. Kano patraukliosios kokybės teorijos ir modelio taikymas su kitais kokybės vadybos metodais: SERVQUAL modeliu ir kokybės funkcijos išskleidimo metodu bei pateikiami N. Kano patraukliosios kokybės teorijos ir modelio mokslinėje literatūroje išskirti privalumai ir trūkumai. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama atlikto autorinio tyrimo metodologija, išskiriamas tyrimo objektas – picerijų paslaugų kokybė ir tyrimo tikslas, aprašomas tyrimo metodas, duomenų surinkimo ir apdorojimo būdai, analizuojami ir apibendrinami tyrimo metu gauti rezultatai bei pateikiamas integruotas paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis.

Pažymėtina, jog neįskaičiuojant pateiktų priedų, darbą sudaro 70 puslapis, pateiktos 9 lentelės, 14 paveikslų ir 49 literatūros šaltiniai. Iš jų 7 lentelės ir 8 paveikslai sukurti autorės, remiantis nagrinėta literatūra bei autorinio tyrimo rezultatais.

# 1. PASLAUGOS KOKYBĖ IR JOS GERINIMAS

## 1.1. Paslaugos samprata ir savybės

Viena iš pagrindinių pastarojo meto pasaulio ekonomikos tendencijų yra fenomenali paslaugų plėtra. Poslinkį į paslaugų ekonomika pirmiausia lėmė kylanti gyvenimo gerovė, įvairesnės laisvalaikio galimybės ir vis sudėtingesni produktai, kuriuos būtina aptarnauti. Išsivysčiusiose šalyse paslaugų sektoriuje veikia daugybė įvairaus profilio ir dydžio įmonių, kuriose dirba apie du trečdalius visų darbuotojų ir kuriose sukuriama nuo 60 iki 75 procentų bendrojo nacionalinio produkto. Tarptautinėje prekyboje paslaugoms tenka beveik ketvirtadalis visos tarptautinių mainų vertės. Prognozuojama, jog kai kuriose šalyse per artimiausius penkerius metus darbo vietų skaičius didės vien tik naujų paslaugų plėtojimo dėka. Taigi, šiuo metu paslaugos atsidūrė ekonominės veiklos dėmesio centre: tampa privaloma priemone, siekiant patenkinti pagrindinius norus ir reikmes bei kelti visuomenės gerovę.

Paslauga yra suvokiama subjektyviai, todėl apibūdinti ją nėra taip paprasta. Bet koks paslaugos apibrėžimas gali būti sukritikuotas todėl, kad visuomet atsiras reiškinių, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į tą apibrėžimą. Galimi paslaugų apibrėžimai (Langvinienė, Vengrienė, 2005):

- Paslauga – veiksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui (Lethinen, 1983).
- Paslauga vadinama veikla, kurios viena iš funkcinių paskirčių – pagalba vartotojui. Antroji paslaugos paskirtis – tai vartojimo prekių taisymas.
- Paslauga – bet kokia nauda ar veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu (Ketler, Bloom, 1984).
- Paslauga – tai veikla, nauda ar pasitenkinimas, pateikiami pardavimui kaip tokie arba kartu su parduodama preke (JAV marketingo asociacija, 1960).
- Paslauga – tai veiklos, skirtos vartotojų sunkumams įveikti ir vykstančios jam ir personalui arba organizacijai priklausančioms fizinėms gėrybėms sąveikaujant, visuma.
- Paslauga – veiksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti (Grönroos, 1989).

- Paslauga yra aiškios (suvokiamos) ir neapibrėžtos naudos bei prekių, reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti arba jį palengvinti, derinys.
- Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas (Hill, 1977). Šis apibrėžimas pripažintas vienu geriausiai atspindinčių paslaugų reikšmę

Taigi, paslaugų apibrėžimuose išryškintos tokios pagrindinės jų savybės (Langvinienė, Vengrienė, 2005):

- paslauga – tai veikla;
- ji neapčiuopiama;
- paslauga – tai santykiai tarp savarankiškų ūkio subjektų, nors ne visuomet akivaizdžiai matomi;
- klientų poreikių tenkinimas;
- veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas;
- būtina dalyvauja ir paslaugos teikėjas, ir vartotojas.

Vadinasi, sudėjus visas šias labiausiai dominuojančias savybes, galima sakyti, kad paslauga yra veiksmas ar daugiafazis veiklos procesas, neturintis materialaus apčiuopiamo rezultato, ir kuris skiriamas patenkinti kito ūkinio subjekto poreikius (Vengrienė, 2006).

Nepaisant didžiulės įvairovės, paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis paslaugų veiklos savitumą. Pagrindinės paslaugų savybės yra (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Vengrienė, 2006; Bagdonienė, Hopenienė, 2005):

- **Neapčiuopiamumas.** Paslauga paprastai suvokiama subjektyviai. Klientas, aprašydamas paslaugą, paprastai remiasi tokiais sąvokomis kaip savijauta, patirtis, saugumas, patikimumas. Nors daugelis paslaugų turi ir gana apčiuopiamų elementų, tačiau ne jie sudaro paslaugos esmę, esmė lieka neapčiuopiama.
- **Heterogeniškumas.** Paslauga paprastai yra daugiafazis procesas, pasižymintis kintamumu, priklausomai nuo kliento, vietos, laiko, aplinkos, teikėjo nusiteikimo, veiksnių bei sprendimų, kuris atsiranda iš to, kad paslaugą kuria ir teikėjas, ir klientas, o ji pati yra šios sąveikos rezultatas. Todėl paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra visiškai tokia pati kaip kad kitam.
- **Teikimo ir vartojimo neatskiriamumas.** Paslauga – ne daiktas, o procesas arba veiksnių eilė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu. Kai kurie veiksniai, susiję su paslauga gali būti atliekami be vartotojo, o vartotojas patiria tik paslaugos rezultatą,



tačiau būtent toji dalis, kurioje dalyvauja vartotojas, pageidaujamas tam tikros paslaugos ir atlikdamas jos kontrolę, yra esminė pačiai paslaugai atsirasti.

- **Kliento dalyvavimas.** Paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė nulemia kliento dalyvavimą gamybos procese. Klientas dalyvauja šiame procese kaip būtinas gamybos veiksnys, kaip pilnateisis paslaugų proceso dalyvis. Nėra pardavimo paslaugos be pirkėjo vienokio ar kitokio dalyvavimo.
- **Neįmanomas kaupimas ir sandėliavimas.** Paslauga yra nemateriali ir suvartojama jos teikimo momentu, neįmanoma kaupti jos rezervų vartotojui nedalyvaujant ir pasiūlyti tada, kada tų paslaugų prireikia.
- **Nuosavybės nekeičiamumas.** Paslauga - tai procesas, ji neturi nuosavybės. Paslaugų teikėjai laikinam vartotojų naudojimuisi perduoda kai kurias materialines vertybes, bet ne pačią paslaugą.

Išnagrinėjus pačių paslaugų esmę ir joms būdingus bruožus galima kalbėti apie reikalavimus, keliamus paslaugų kokybei bei lemiančius vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą jomis.

## 1.2. Vartotojų pasitenkinimas ir jį lemiantys veiksniai

Įmonės laimėjimas ar pralaimėjimas priklauso nuo klientų skaičiaus. Sėkmę daugiausia lemia gebėjimas išsaugoti klientus, priklausantis nuo jų pasitenkinimo lygio. Paslaugų įmonei įvertinti savo vartotojų pasitenkinimą nėra lengva jau vien dėl pačios paslaugos neapčiuopiamumo.

Žodis „pasitenkinimas“ yra pagrindinis daugelyje apibrėžimų ir dažniausiai suprantamas kaip (Fecikova 2004):

- pasitenkinimas yra tik rezultatas, to, kad niekas nebuvo padaryta blogai;
- vartotoju poreikių ir pageidavimų tenkinimas;
- pasitenkinimas kaip malonumas;
- klientų įvertinta poreikių ir paslaugų kokybė.

Dažniausiai pasitaikantis aiškinimas, kad pasitenkinimas yra jausmas, kuris atsiranda lyginant tai, kas buvo gauta su tuo, ko buvo tikimasi, vertinant patį pirkimo sprendimą ir norų, poreikių įgyvendinimą (Fečikova, 2004).

Klientų pasitenkinimas taip pat apibrėžiamas kaip įsigijimo ir vartojimo rezultatas, gautas pirkėjui palyginus įsigijimo naudą ir išlaidas, kurios buvo tikėtinos. Pasitenkinimas – tai prieš vartojimą, susiformavusių individualių vartotojo lūkesčių patvirtinimas. (Nagel ir Ciliers, 1990).

Pasitenkinimas yra vartotojo reakcija į įvykdymą. Tai yra vertinimas, kai prekės ar paslaugos savybė, ar pati prekė ar paslauga suteikia su vartojimu susijusį malonų pasitenkinimą, įskaitant ne visiško ar viršyto įvykdymo lygį (Oliver, 1997).

Klientų pasitenkinimas yra susijęs su klientų poreikių patenkinimu. Šių poreikių patenkinimas priklauso nuo tam tikrų kliento reikalavimų buvimo ir įvykdymo prekės ar paslaugos atžvilgiu (Tontini, 2007). Norint suprasti klientų reikalavimus reikia žinoti, kaip prekė ar paslauga veikia klientą. Kliento reikalavimų gali būti vos keli ar daug, matomi ar numanomi. Sulaukti visapusiško klientų pasitenkinimo reiškia įvykdyti juos visus (Asher, 1989). Taip pat, nepakanka tik apibrėžti klientų poreikius, bet reikia nustatyti ir jų santykinę svarbą, t.y. produkto savybės svarbos lygį, kokios kokybės klientas tikrai nori. Svarbos atžvilgiu, poreikius galima suskirstyti į pirminius, antrinius ir tretinius, tam, kad būtų galima teisingai nustatyti kliento pasitenkinimą savybe, kuri iš tikrųjų svarbi. (Fečikova, 2004).

Klientų reikalavimai ir poreikiai keičiasi laikui bėgant dėl to, kad klientai pripranta prie jų, dėl pakaitalų pasiūlos ar dėl konkurentų veiksmų, susijusių su esamos paslaugos pagerinimu. Dėl šių priežasčių, konkurencinėje aplinkoje nepakanka tik išsiaiškinti skirtingų paslaugos savybių svarbą klientams ir įdiegti šias svarbias savybes teikiant paslaugą, bet taip pat svarbu nuolat sekti klientų poreikių pokyčius, gerinti teikiamų paslaugų kokybę. ir pasiūlyti aukštos ir patrauklios kokybės paslaugas, kurios suteiks malonumą klientui (Tontini, 2007). Taigi, kokybės gerinimo pastangos atves prie aukštesnės paslaugų kokybės, o tai savo ruožtu padidins vartotojų patenkinimą.

Klientų poreikių tenkinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmingus organizacijos santykius su klientais, todėl labai svarbu jį įvertinti. Visuotinė kokybės vadyba paremta vartotojų pasitenkinimo idėja – tai vadovavimo organizacijai požiūris, sutelktas į kokybę ir besiremiantis visų jos narių dalyvavimu siekiant ilgalaikio klientų pasitenkinimo ir naudos visiems organizacijos nariams ir visuomenei. Vartotojų pasitenkinimui pasiekti reikia (Fecikova 2004).:

- į klientus orientuotos kultūros;
- organizacijos, susitelkusios į klientą;
- suteikti daugiau galios darbuotojams;
- procesų valdymo;
- komandos formavimo;
- bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais.

Vartotojų patenkinimas turi įtakos vartotojų išlaikymui, o tuo pačiu organizacijos pelningumui ir konkurencingumui. Visiškas vartotojų patenkinimas yra raktas į užtikrintą vartotojų lojalumą ir ilgalaikį finansinį stabilumą. Taip pat akivaizdu, kad aukštas

virtutesniems santykiams tarp vartotojo ir organizacijos, o kaip yra nustatyta, šis gilus bendradarbiavimas yra pelningas, kadangi lojalūs klientai yra linkę (Fecikova 2004).:

- išleisti daugiau produktams ir paslaugoms;
- skatinti kitus asmenis kreiptis į pamėgtą įmonę;
- mano, kad tai, ką jie perka yra verta mokamos kainos.

Pagrindinis organizacijos išlikimo veiksnys yra patenkintų klientų išlaikymas. Būti į klientus orientuota įmone šiandien ne tiek priimtina, kiek būtina norint vykdyti bet kokią veiklą. „Fordo” kompanija išvedė „42-jų taisyklę”, kuri teigia, kad vienas nepatenkintas vartotojas dėl savo skriaudos pasiguodžia artimiausiems šešiams asmenims, o šie apie tai informuoja vidutiniškai dar po septynis asmenis. Vienas nepatenkintas vartotojas gali sudaryti blogą nuomonę apie organizaciją keturiasdešimčiai esamų arba būsimų vartotojų. Šiuo atveju pravartu prisiminti dar vieną – vienos penktosios taisyklę: surasti naują pirkėją kainuoja penkis kartus brangiau nei išlaikyti esamą (Vanagas, 2004).

Apibendrinant, vartotojai yra kiekvienos įmonės veiklos priežastis, todėl jos turi žinoti, kaip jaučiasi patenkinti klientai. Dauguma rinkų vyrauja stipri konkurencija ir, norėdamos išgyventi, organizacijos turi teikti labai geros kokybės produktus ir paslaugas, kurie pritrauktų patenkintus ir lojalius klientus. Nustatyti ir siekti klientų pasitenkinimo yra pagrindinis šiuolaikinio verslo tikslas, nes yra labai aiškus ir tvirtas ryšys tarp paslaugos kokybės, klientų pasitenkinimo ir įmonės pelningumo (Fecikova 2004).

Vartotojo pasitenkinimo požiūriu paslaugos kokybė yra pagrindinis veiksnys, formuojantis pasitenkinimą ir sudarantis vartotojo suvokiamos vertės pagrindą, todėl naudinga labiau pasigilinti į jos esmę.

### **1.3. Paslaugų kokybė ir jos ypatumai**

Pagrindinis iššūkis augančiam paslaugų sektoriui vis dar yra paslaugų kokybė – tai vienas iš labiausiai klientų laukiamų aspektų. Daugelis teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti, faktais. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris. Svarbus dar vienas paslaugų kokybės aspektas – ją įvertinti galima tik vartojimo metu, nes paslaugos, skirtingai nei prekės, yra patirties produktas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Taip pat, paslaugų kokybės koncepcijos sudėtingumas kyla iš komplikotos paslaugų prigimties - neapčiuopiamumo, teikimo ir vartojimo momentų sutapimo bei teikėjo ir vartotojo sąveikos. Be to, paslaugų kokybės samprata formuojama tiek vartotojo, tiek teikėjo požiūriu, todėl svarbu, jog jų suvokiamas požiūris į kokybę sutaptų. Tik tokiu atveju paslaugų kokybė atitiks kiekvieno poreikius ir sąlygos abipusę naudą.

Manoma, kad pirmieji analizuoti paslaugos kokybę ėmėsi Aristotelis III a. prieš mūsų erą ir Hėgelis XIX a. Jie teigė, kad kokybė tai kompleksinė sąvoka, apimanti visumą objekto savybių, kurios turi atitikti nustatytus ir numanomus poreikius.

Didžiausio dėmesio paslaugų teorijoje susilaukė Ph. Crosby bei J. Juran suformuluotos kokybės apibrėžtys. Ph. Crosby kokybę apibūdina kaip reikalavimų, kurie gali būti formalizuoti ar neformalizuoti, sąmoningi ar juntami, subjektyvūs ar išreikšti tam tikrais techniniais parametrais, atitikimą. Tačiau tokia, tiesiogiai iš pramonės perimta, kokybės samprata ne visiems priimtina. Paslaugų savitumas lemia tai, jog jų kokybė yra momentinė būseną, todėl paslaugų kokybė, skirtingai nei prekių, gali būti įvertinta tik jų vartojimo metu. Taigi kokybės sutapatinimas su reikalavimų atitiktimi ne itin tinkamas paslaugoms (Vengrienė, 2006).

J. Juran kokybę apibrėžia kaip tinkamumą vartoti. Tokia kokybės apibrėžtis leidžia suprasti, kad vartotojas sprendžia, ar siūloma paslauga tenkina jo poreikius, ir pagal tai pasirenka paslaugos teikėją. Taigi, pagal J. Juran, vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras, todėl paslaugų įmonė turi stengtis pasiūlyti tokį produktą, kuris kuo tiksliau atitiktų vartotojo poreikius (Vengrienė, 2006).

Anot A. Feigenbaum ir D. Feigenbaum kokybė yra tam tikras organizacijos valdymas: kokybė yra produkto, paslaugos ar proceso savybių ir charakteristikų visuma, kuri grindžiama jo galimybe patenkinti tam tikrą poreikį.

Amerikiečių ekonomistas D. A. Garvin į paslaugų kokybės sampratą pasiūlė pažvelgti remiantis penkiais aspektais:

- **Transcendentiniu požiūriu.** Šiuo požiūriu stengiasi akcentuoti tai, jog žmonės, pakartotinai vartodami tam tikrą paslaugą, įgyja patirties ir tokiu būdu tarsi išmoksta pažinti kokybę. Deja, vadovautis šiuo požiūriu yra pakankamai sudėtinga;
- **Produkto kokybė.** Šis požiūris teigia, jog kokybė gali būti apibūdinama tiksliai nusakomais ir išmatuojamais kintamaisiais (pavyzdžiui, paslaugos atlikimo trukme). Tai objektyvus kokybės suvokimas, susijęs su išoriniais apčiuopiamais dalykais. Tačiau pagrindinė jo problema yra ta, jog lieka neįvertinti individualaus vartotojo poreikiai bei lūkesčiai;

- **Kokybė vartotojui.** Čia akcentuojamas vartotojas kaip pagrindinis kokybės arbitras. Šiuo atveju kokybė yra suvokiama subjektyviai (kokybė vertinama remiantis vartotojo emocijomis, išgyvenimais, lūkesčiais);
- **Kokybė paslaugos teikimo procese.** Šiuo požiūriu akcentuojama tai, kad paslaugų kokybę nusako nustatytų paslaugų teikimo standartų atitikimas. Paslauga čia tapatinama su technologiniu procesu, kurio efektyvi kontrolė garantuoja reikiamą kokybę
- **Vertės požiūriu.** Čia kokybės samprata apima vertę ir kainą. Paslauga laikoma kokybiška tik tuomet, kai paslaugos suteikimo procese gautas rezultatas ir vartotoją tenkinanti kaina dera tarpusavyje (Vengrienė, 2006).

Holistinis požiūris į kokybę atspindi tarptautiniame standarte ISO 9001 pateiktame kokybės apibrėžime, teigiančiame, jog kokybė - turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis. Tačiau standarte numatyti reikalavimai yra tik minimalūs komponentai užtikrinantys paslaugos kokybę. Pati kokybė turi būti kaip garantas, jog prekė ar paslauga yra tinkami vartoti, o pats vartotojas nusprendžia ar prekė/paslauga atitinka jo poreikius ir lūkesčius bei gautą rezultatą.

Kaip matyti iš pateiktų požiūrių, vienareikšmiškai nusakyti kokybę yra sudėtinga, yra daug ir įvairių kokybės apibrėžčių. Populiariausi paslaugos kokybės apibrėžimai atskleidžiantys šiuolaikinių mokslininkų požiūrius į paslaugų kokybės sąvoką (Langvinienė ir Vengrienė, 2005):

- B. Edvardsson apibrėžimas – kokybė yra tai kas padeda suprasti vartotojo įgeidžius ir padeda daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti. Tam yra svarbu suprasti vartotoją ir esamą situaciją. Ypač svarbu teisingai apibrėžti vartotojo poreikius. Jeigu tai nėra padaryta, nepasieksite geros kokybės.
- J. E. Swan ir L. J. Combs apibrėžimas apibūdina dvi svarbias paslaugų kokybės dimensijas – „instrumentinė“ kokybė, apibūdinanti fizinius paslaugos aspektus, o „ekspresinė“ dimensija – susijusi su neapčiuopiamais ar psichologiniais aspektais.
- E. Gummesson išskyrė dizaino kokybę – paslaugos patrauklumą; paslaugos produkto kokybę – kaip paslauga suteikta; pristatymo kokybę – paslaugos pateikimo būdas; ir, pagaliau, santykių kokybę, parodančią kliento ir įmonės santykius.

Daug tyrimų atlikta siekiant nustatyti paslaugų kokybės sudedamąsias dalis, t. y. tuos aspektus, kuriuos vartotojai vertina susiformuodami bendrą nuomonę apie paslaugą. Pagal Ch. Grönroos patirta kokybė turi dvi dimensijas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005):

- **Techninė kokybė** atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu; tai kokybės išorinė išraiška. Ji paprastai susijusi su materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis ir

technologijomis, atitinkančiomis nustatytais standartais. Šių priemonių kokybė veikia būsimos paslaugos lūkesčius.

- **Funkcinė kokybė** atspindi tai, kaip teikiama paslauga. Vartotojo nuomonę apie kokybę formuoja teikėjo elgsena, kitų vartotojų teigiamas ar neigiamas poveikis, žinios apie paslaugą ir kiti veiksniai bei aplinkybės, kuriomis suteikiama paslauga.

Ch. Grönroos taip pat pabrėžė įvaizdžio svarbą sprendžiant apie paslaugų kokybę. Klientai prisimena savo ankstesnę patirtį ir bendrą supratimą apie paslaugų įmonę, nes daugeliu atvejų jie gali pamatyti paslaugų įmonės išteklius, veikimo metodus bei atliekamus procesus. Tai leidžia klientui susidaryti vietinį įvaizdį apie paslaugų įmonę, kuris gali daryti vienokį ar kitokį poveikį paslaugų kokybės suvokimui. Techninė ir funkcinė kokybė, gauta ir suvokta vartotojo, remiantis jo susiformuotu įvaizdžiu apie paslaugą, suformuoja vartotojo patirtą kokybę.

Paslaugų vartotojas paslaugų kokybę vertina kitais būdais nei paslaugos teikėjas. Paprastai vartotojas, apibūdinamas paslaugų kokybę, jos neskaido ir neanalizuoja, o išreiškia tam tikromis savybėmis, kurios, jo požiūriu, atrodo svarbios. Pagal Berry, Parasuraman ir Zeithaml (1996) išskiriamos tokios pagrindinės paslaugų kokybės savybės, kurios vėliau buvo sėkmingai panaudotos paslaugų kokybės modelyje SERVQUAL:

- **Patikimumas** (*angl.: reliability*) – tai paslaugos teikėjo sugebėjimas tinkamai atlikti klientui pažadėtą paslaugą, pateikti patikimą informaciją. Tai reiškia, jog vartotojas tikisi, kad paslauga iš pirmo karto bus suteikta be klaidų, numatytu laiku ir sutartu būdu. Patikimumas vartotojų laikomas vienu svarbiausiu paslaugų kokybės suvokimą lemiančiu veiksmu.
- **Jautrumas** (*angl.: responsiveness*) – paslaugos teikėjo pasiruošimas padėti klientui nedelsiant išspręsti iškilusias problemas, gebėjimas išpildyti jo poreikius, skubiai atsakyti į jo prašymus bei pageidavimus bei laiku informuoti klientą apie paslaugos suteikimą. Viskas turi būti atliekama tiksliai ir savu laiku.
- **Užtikrintumas** (*angl.: assurance*) – tai paslaugą teikiančio personalo kompetentingumas, sugebėjimas savo elgesiu sukelti klientui pasitikėjimą bei garantuoti saugumą, paslaugumas, mandagumas, pagarba klientui. Šio požymio egzistavimas padeda paslaugų įmonei išlaikyti gerą vardą.
- **Įsijautimas** (*angl.: empathy*) – tai gebėjimas suprasti klientą, jo pageidavimus, problemas, domėjimasis kliento poreikiais ir visais įmanomais būdais suteikti didžiausią naudą. Labai svarbu klientams skirti individualų dėmesį - tai klientui leidžia pasijusti ypatingu ir svarbiu įmonei.

- **Apčiuopiamumas** (*angl.: tangibles*) – tai paslaugos akivaizdumo apraiškos, kurias sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės. Remiantis šiuo požymiu, bene greičiausiai susiformuoja klientų, ypač naujų, suvokimas apie paslaugų įmonės teikiamų paslaugų kokybę (Vengrienė, 2006).

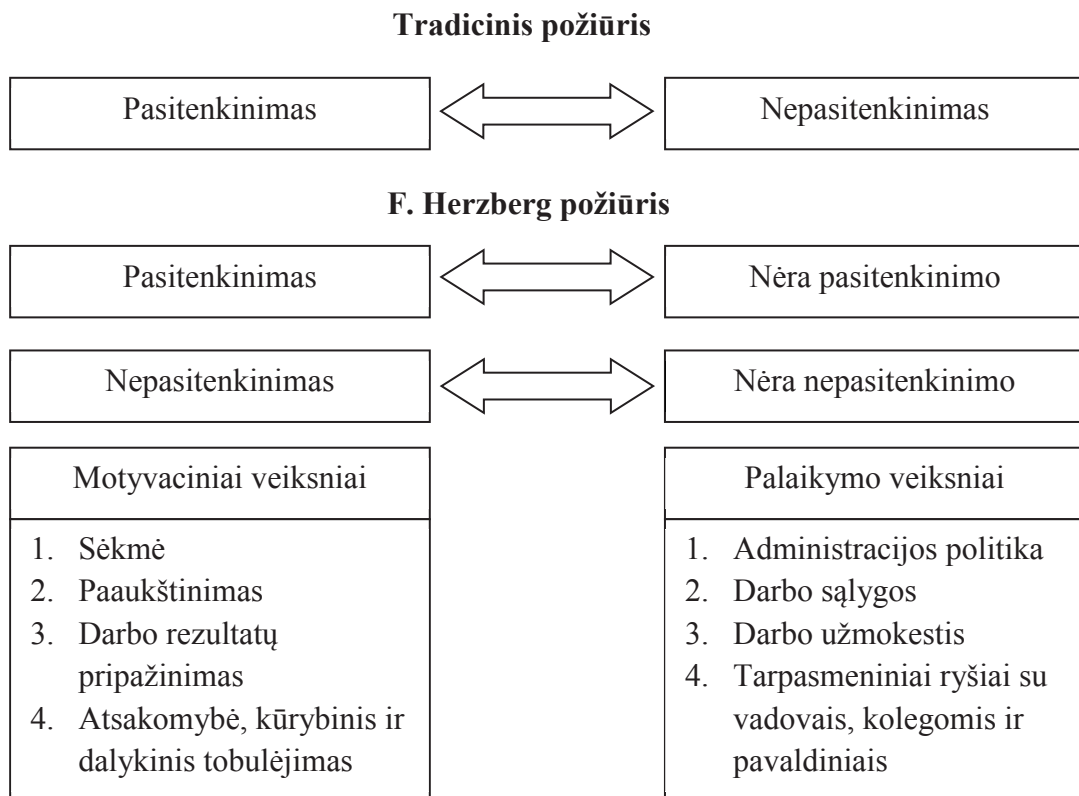
Taigi, reikia pripažinti, kad kokybės sąvoka plati ir įvairiapusė. Dėl neapčiuopiamos paslaugų prigimties, teikėjo ir gamintojo sąveikos, gamybos ir vartojimo momentų sutapimo paslaugų kokybė yra momentinė būseną. Apibūdinant paslaugų kokybę, dažnai remiamasi asmeniniu požiūriu, todėl galima išvardinti daug kokybę nusakančių ypatybių. Šiuolaikiniam vartotojui kokybė yra pagrindinis paslaugos įsigijimo kriterijus, todėl atskiros organizacijos vieta bei jos komercinė sėkmė priklauso nuo to, ar ji savo teikiamomis paslaugomis gali pritraukti vartotoją ir jį išlaikyti, garantuodama geresnę paslaugų kokybę, negu tai gali padaryti konkurentas. Kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui.

Viena iš kritiškų pastabų kalbant apie kokybę yra ta, jog neretai visos kokybės savybės yra laikomos vienodai svarbiomis, tačiau nesugebėjimas priskirti atitinkamos svarbos kiekvienai savybei atskirai, sąlygoja vidutiniško produkto sukūrimą. Kokybės guru, prof. Naraoki Kano iš Tokijo pasiūlė kitokį požiūrį į kokybę, kuriame kokybės požymiai yra apibrėžti skirtingose kokybės kategorijose, pagrįstose ryšiu tarp produkto kokybės savybių fizinio išpildymo ir suvokto pasitenkinimo ta savybe. Ryšys nėra vienodas visoms kokybės savybėms ir kinta laikui bėgant. Šis požiūris į kokybę neturi jokių bendrų kokybės dimensijų, vietoj to, produkto požymiai yra skirstomi į penkias kategorijas pagal patraukliosios kokybės teoriją (Lofgren ir Witell, 2005).

## 2. N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS TEORIJA

### 2.1. Patraukliosios kokybės teorija ir modelis

N. Kano patraukliosios kokybės teorijos atsiradimo ištakos buvo F. Herzberg dviejų faktorių pasitenkinimo darbu teorija, žinoma kaip Herzberg motyvacijos - higienos teorija, kuri pirmoji pateikė skirtumą tarp pasitenkinimo ir nepasitenkinimo. Ši F. Herzberg teorija teigė, kad faktoriai, kurie sukelia nepasitenkinimą darbu, skiriasi nuo tų, kurie sukelia pasitenkinimą darbu (Lofgren, Witell ir Gustafsson, 2011). Teorija teigia, kad tokie motyvaciniai veiksniai kaip pasiekimų pripažinimas yra pagrindinės priežastys, dėl kurių atsiranda pasitenkinimas darbu, tuo tarpu tokie palaikymo veiksniai, kaip darbo sąlygos, sukelia nepasitenkinimą darbu. Kitaip tariant, pasitenkinimo darbu priešingybė yra ne nepasitenkinimas darbu, bet labiau pasitenkinimo darbu nebuvimas ir panašiai nepasitenkinimo darbu priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o nepasitenkinimo darbu nebuvimas. F. Herzberg teorijos ir tradicinio požiūrio palyginimas pateiktas 1 paveiksle.



1 pav. Tradicinio ir Herzberg požiūrio palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Furlan ir Corradetti, 2010)

Motyvacijos – higienos teorija buvo plačiai pripažinta ir naudojama kaip atskaitos taškas, kuriant dviejų veiksnių klientų pasitenkinimo teoriją marketingo moksle (Lofgren ir Witell, 2008). Nepaisant to, kad F. Herzberg sukurta dviejų veiksnių teorija skirta



analizuoti konkrečiai darbuotojų pasitenkinimą, modelis buvo sumaniai pritaikytas ir klientų pasitenkinimui. Tačiau F. Herzberg nepateikė efektyvios ir tikslios reikalingos informacijos surinkimo metodologijos, kad tinkamai būtų iširtas pasitenkinimo reiškinys remiantis jo teorija (Furlan ir Corradetti, 2010).

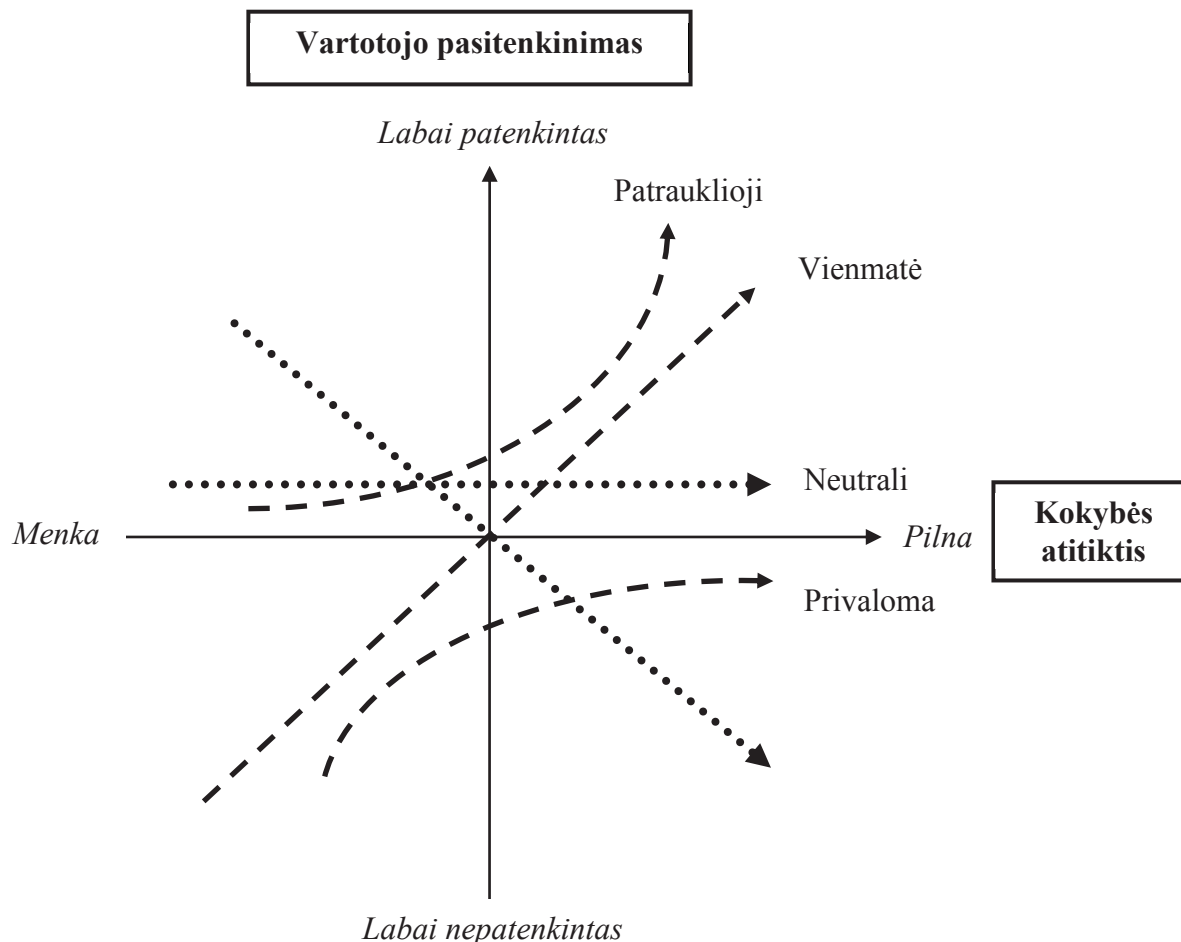
Įkvėpti F. Herzberg, N. Kano ir jo kolegos sukūrė koncepciją, teigdami, kad vartotojų pasitenkinimas kokybės savybėmis yra ne tik tiesinė funkcija, t.y. vienmatė, bet ir netiesinė funkcija, kai kokybės apibūdinimas priklauso nuo jos savybių. N. Kano ir kt. pavadino savo teoriją patraukliosios kokybės teorija, taip atskirdami ją nuo motyvacijos - higienos teorijos (Lee, Lin ir Wang, 2011).

Šiuo metu sąvokai „patrauklioji kokybė“ mokslininkai suteikia labai skirtingas reikšmes. Kai kurie apibrėžimai sieja panašumus su konkurenciniu pranašumu ir diferenciacija, ir juose akcentuojama buvimo geresniu ir išskirtiniu iš kitų produktų svarba. Kituose apibrėžimuose nurodomas sugebėjimas nustebinti ir pradžiuginti klientą, o dar kituose išreiškiamas tam tikro tipo poreikio patenkinimas (Lilja ir Wiklund, 2006). Mokslinėje literatūroje naudojami patraukliosios kokybės sąvokos aprašymai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Patraukliosios kokybės sąvokos apibrėžimai (šaltinis: Lilja ir Wiklund, 2006)

<b>Autorius</b>	<b>Patraukliosios kokybės sąvokos apibrėžimas</b>
Kano ir kt. (1996)	Tai kokybės elementai, kurie jei yra įvykdomi sukelia pasitenkinimą, bet jų neįvykdymas yra priimtinas.
Ishikawa (1990)	Tai savybės, laikomos produkto teigiamais privalumais, t.y. ypatingos savybės, kurios suteikia pranašumo prieš konkuruojančius produktus ir gali būti naudojamos kaip pardavimo privalumas.
Berger ir kt. (1993)	Patrauklumo kreivė nurodo vietas, kuriose vartotojai yra labiau patenkinti kai produktas turi daugiau galimybių, bet nesukelia nepasitenkinimo, kai produktas yra mažiau funkcionalus.
Edvardsson (2000)	Šie reikalavimai yra produkto vertinimo kriterijai, kurie turi didžiausią įtaką vartotojo pasitenkinimui įsigytu produktu. Patrauklieji reikalavimai nėra nei vartotojų aiškiai išreikšti, nei laukiami. Šių reikalavimų išpildymas leidžia pasiekti didesnę negu proporcingas pasitenkinimą.
Edvardsson (2000)	Netikėtos ir malonios savybės žavi ir jaudina vartotojus. Vartotojai paprastai nežino apie šių savybių egzistavimą prieš raskdami jas produkte, bet būna labai patenkinti atradę jas.
Kondo (2000)	Nurodo teigiamas savybes, pardavimo privalumus ir produkto ypatybes kaip naudojimo paprastumas, kuris suteikia pranašumo prieš kitų įmonių siūlomus gaminius. Šių kokybės elementų įvykdymas sukelia teigiamą vartotojų pasitenkinimą, nors produkto kokybė, kuri neatitinka šių elementų, taip pat yra priimtina.
Kano (2001)	Kokybė, kuri ne tik gali būti išskiriama iš esamų produkto savybių, bet taip pat ir patraukli vartotojams.
Bergman ir Klefsjo (2003)	Patraukli kokybė yra nelauktas elementas ir patenkina jaudinamuosius poreikius.

N. Kano patraukliosios kokybės teorija aiškina ryšius tarp objektyvaus duotų kokybės savybių atlikimo ir vartotojų pasitenkinimo tomis savybėmis (Lee, Lin ir Wang, 2011). Siekdamas suprasti kokybės savybių vaidmenį, N. Kano ir kt. pristatė modelį (2 pav.), kuris pateikė kokybės struktūrą paremtą vartotojų pasitenkinimu konkrečiomis kokybės savybėmis ir jų pakankamumo laipsniu.



2 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis (šaltinis: Kano 2001; Witell ir Lofgren, 2007)

Šis modelis paaiškina kaip ryšys tarp pakankamumo laipsnio ir vartotojo pasitenkinimo kokybės savybe skiriasi įvairių savybių tipų atžvilgiu. Horizontalioje N. Kano modelio diagramos ašyje vaizduojamas fizinis tam tikros kokybės savybės pakankamumas, o vertikaliajoje ašyje parodomas pasitenkinimas tam tikra kokybės savybe. Fizinis prekės ar paslaugos pakankamumas išreiškiamas dviem lygiais: nepakankamas ir pakankamas. Vartotojo pasitenkinimas išreiškiamas trimis lygiais: patenkintas, neutralus (nei patenkintas nei nepatenkintas) ir nepatenkintas (Kano, 2001). Kai kurių savybių ryšys yra asimetriškai teigiamas, tiesinis teigiamas, asimetriškai neigiamas, neegzistuojantis ir tiesinis neigiamas. Priklausomai nuo ryšio pobūdžio, kokybės savybės yra klasifikuojamos į penkias suvokiamas kokybės kategorijas (Lofgren, Witell ir Gustafsson, 2011):

- **Privaloma kokybė** – tai pagrindiniai produkto kriterijai, kurių buvimas nesukelia daugiau pasitenkinimo, tačiau jų nebuvimas sąlygoja nepasitenkinimą. Šios savybės vartotojų nėra garsiai įvardinamos ir traktuojamos kaip būtinos. Kokybės kontrolė yra pagrindinė funkcija organizacijoje, užtikrinanti šią dimensiją.
- **Vienmatė kokybė** – tai kokybės savybės, kurios sukelia pasitenkinimą, kai jos yra ir nepasitenkinimą kai jų nėra. Vartotojų pasitenkinimas yra proporcingas savybių išpildymo lygiui – kuo aukštesnis jų išpildymo lygis, tuo labiau bus patenkinti klientai. Tai savybės, kurias vartotojai įvardija garsiai ir tai sritis, kurioje vyksta pagrindinė konkurencija. Pagrindinė funkcija įmonėje užtikrinant šią dimensiją yra kokybės gerinimas.
- **Patraukioji kokybė** – tai kokybės savybės, kurios apibūdinamos kaip netikėtos ir malonios ir savybės, kurios sukelia pasitenkinimą kai jos yra, bet nesukelia nepasitenkinimo, kai jų nėra. Šių savybių vartotojai paprastai neįvardina ir nesitiki. Inovacijos yra pagrindinė funkcija įmonėje, užtikrinant ši dimensiją. Naujų būdų patenkinti kliento poreikius ieškojimas.
- **Atvirkštinė kokybė** – tai kokybės savybės, kurių buvimas sukelia nepasitenkinimą, o tuo tarpu jų nebuvimas – pasitenkinimą, kadangi šių savybių egzistavimas sukelia vartotojo nepasitenkinimą.
- **Neutrali kokybė** – tai kokybės savybės, kurių buvimas nesukelia nei pasitenkinimo nei nepasitenkinimo. Neutrali kokybė atspindi vartotojo abejingumą sietiną su produkto charakteristikos ypatybėmis.

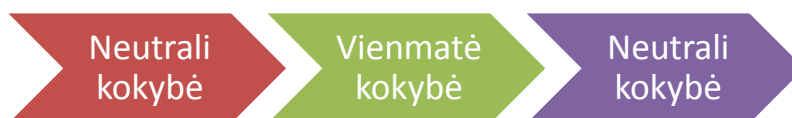
N. Kano patraukliosios kokybės teorija teigia, kad produktų ir paslaugų savybės yra dinamiškos dėl laiko, klientų reikalavimų keitimosi ir konkurentų imitavimo. Kitaip tariant, teorija numato, kad skirtingų kokybės savybių vaidmuo keičiasi per produkto gyvavimo ciklą. Išskiriami trys kokybės savybių tipai: *sėkmingos*, *trumpo populiarumo*, *pastovios*.

N. Kano (2001) teigia, kad *sėkmingos* kokybės savybės sukasi tokiu gyvavimo ciklu, kuriame kokybės savybė prasideda būdama neutrali, tada pereina į patrauklią, iš jos – į vienmatę ir galiausiai tampa privaloma. Įvedus į rinką, savybė dažnai nebūna labai įdomi vartotojams – jie jaučia abejingumą naujai savybei. Rinkai augant, savybė gali suteikti galimybę klientui pasijusti patenkintam, tačiau jie jaučiasi abejingi, jei produktas šios savybės neturi. Tačiau klientai, kurie dažnai naudoja produktą turintį šią patrauklią savybę, bus labai nepatenkinti, jei ši savybė vėliau dings. Dažnai naudojant, savybės suvokimas pasikeičia į vienmatę kokybę. Be to, laikui bėgant, vienmatė savybė subręsta, daug žmonių sužino jos vertę ir ji tampa privaloma savybe (Witell ir Fundin, 2005).



3 pav. Sėkmingos kokybės savybės gyvavimo ciklas (šaltinis: Lofgren ir kt., 2011)

Vienas iš alternatyvių kokybės savybių gyvavimo ciklų yra tas, kad savybė tampa *trumpam populiaria* kol visai išnyksta iš rinkos. Šios kokybės savybės, būdamos neutraliomis pereina į vienmatę ir po to vėl grįžta į neutralią. Kokybės savybių, kurių gyvavimo ciklas toks, pokytis nuo neutralios iki vienmatės įvyksta greitai: kokybės savybė tampa produkto pardavimo privalumu netrukus po įvedimo į rinką. Pagrindinis kokybės savybės vaidmuo pradeda blėsti, ir po kurio laiko kokybės savybė tampa neutrali vartotojams. Kai kuriais atvejais kokybės savybė išlieka vienmatė vieną sezoną, kitais atvejais vaidina pagrindinį vaidmenį produkto atžvilgiu daugiau kaip keletą sezonų (Lofgren ir kt., 2011).



4 pav. Trumpo populiarumo kokybės savybės gyvavimo ciklas (šaltinis: Lofgren ir kt., 2011)

N. Kano (2001) taip pat apibūdina savybes, kurių vaidmuo neatrodo, kad keistųsi laikui bėgant. Pagal N. Kano (2001), tokios savybės turi ilgesnį gyvavimo ciklą nei daugelis kitų savybių; t.y. eina sėkmingos kokybės savybės gyvavimo ciklu – daug lėtesniu tempu – ir jos nepradedą nuo pirmos gyvavimo ciklo pozicijos. Šias savybes galima laikyti kaip trečiuoju gyvavimo ciklu: *pastovios* kokybės savybės. Tai reiškia, kad šių savybių klasifikacija nepasikeis artimoje ateityje. Jei nėra kokių empirinių įrodymų apie koki judėjimą, pastovus, atrodo, yra tinkamas terminas. Kokybės savybė suvokiama kaip privaloma, kai produktas yra įvedamas į rinką, ir kokybės savybės vaidmuo nesikeičia laikui bėgant. Privalomos kokybės savybės tikriausiai prasidės nuo kitos gyvenimo ciklo pozicijos, nes vartotojai remiasi ankstesne įvairių produktų tipų naudojimo patirtimi. Šios savybės palyginus su dauguma kitų turi skirtingą gyvavimo ciklo trukmę (Lofgren ir kt., 2011).



5 pav. Pastovios kokybės savybės gyvavimo ciklas (šaltinis: Lofgren ir kt., 2011)

Taigi, patraukliosios kokybės teorija padeda geriau suprasti skirtingus aspektus, pagal kuriuos vartotojai vertina prekę arba paslaugą. Populiarėjant N. Kano modeliui, mokslininkai pasiūlė keletą alternatyvų N. Kano patrauklios kokybės teorijai kokybės savybių klasifikavimo būdų, kuriuos verta aptarti išsamiau.

## 2.2. Alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai

Mokslinėje literatūroje yra pateikta įvairių koncepcinių metodų klasifikuoti kokybės savybes modelyje. Remiantis išnagrinėta literatūra, galima išskirti tris alternatyvius kokybės savybių klasifikavimo būdus tokius kaip trijų *lygių N. Kano klausimynas, klasifikacija naudojant tiesioginius klausimus, klasifikacija pagal svarbą*.

**Trijų lygių N. Kano klausimynas.** N. Kano (2001) pateikė supaprastintą pirminio penkių lygių N. Kano klausimyno versiją. Supaprastinimas yra tas, kad respondentas renkasi iš trijų alternatyvų, vietoj pirminių penkių, atsakydamas į vartotojo reikalavimo klausimų porą. Vartotojo kokybės savybių suvokimas pagal N. Kano gali būti apibūdintas trimis lygiais (Witell ir Lofgren, 2007):

- Patenkintas
- Neutralus
- Nepatenkintas

Šių trijų lygių turėtų pakakti siekiant užfiksuoti kokybės dimensijas patraukliosios kokybės teorijoje. Trijų lygių klasifikacija teikia tokios papildomos naudos: palengvina klausimyno užpildymą ir kokybės savybių klasifikavimą (Witell ir Lofgren, 2007).

Apskritai, trijų lygių N. Kano klausimyno naudojimas remiasi pirminio penkių lygių Kano klausimynu, bet galimų vartotojo suvokimų skaičiaus sumažinimas pateikia pakitusią klasifikavimo schemą, pateiktą 2 lentelėje.

2 lentelė. N. Kano vertinimo lentelė (sudaryta autorės, remiantis Witell ir Lofgren, 2007)

Vartotojo reikalavimai		Disfunkcinis klausimas		
		Patenkintas	Neutralus	Nepatenkintas
Funkcinis klausimas	Patenkintas	G	P	V
	Neutralus	A	N	PR
	Nepatenkintas	A	A	G
Kai reikšmės yra: P – patraukioji, V – vienmatė, PR – privaloma, N – neutrali, A - atvirkštinė, G – ginčijamas				

Trijų lygių N. Kano klasifikavimo schemeje yra devyni galimi rezultatai apimantys penkias kokybės dimensijas. Reikšmės atitinka tas pačias kokybės dimensijas kaip ir aprašytos penkių lygių klasifikacijos schemeje. Kaip ir penkių lygių N. Kano klausimyne, statistinė moda ir t-testas yra naudojami siekiant patikrinti savybių klasifikavimo stiprumą, t.y. palyginti vartotojų skirstančių kokybės savybes į tam tikras kokybės dimensijas, proporcijas (Witell ir Lofgren, 2007):

**Klasifikacija naudojant tiesioginius klausimus.** Emery ir Tian pasiūlė daug lengvesnį kokybės savybių klasifikavimo būdą. Užuo naudoję tradicines vartotojo reikalavimo klausimų poras ir vertinimo lentelę, jie pasiūlė, kad tyrėjas turėtų respondentams paaiškinti patraukliosios kokybės teoriją ir tada paprašyti jų kiekvieną savybę tiesiogiai priskirti tam tikrai kategorijai, remiantis tokiomis kokybės dimensijomis (Witell ir Lofgren, 2007):

- Baziniai poreikiai;
- Patenkinantys;
- Džiuginantys.

Naudojant N. Kano terminologiją, šios kokybės dimensijos galėtų atitinkamai reikšti: privaloma kokybė, vienmatė kokybė ir patraukli kokybė.

Kiti žingsniai sutampa su N. Kano kokybės savybių klasifikavimo būdu. Pirma, yra apskaičiuojamas vartotojų, kurie suvokė kokybės savybės priklausymą tam tikrai kokybės dimensijai, skaičius. Antra, statistinė moda ir t-testas yra naudojamas tiriant klasifikavimo proceso stiprumą (Witell ir Lofgren, 2007).

Toks tiesioginis klasifikavimas yra vienintelis būdas, kuris nesiremia skirtingų N. Kano kategorijų, pagrįstų numanomomis prielaidomis, netiesioginiu vertinimu. Be to, patikimumo problema gali iškilti tik tuo atveju, jei tyrėjas gerai nepaaiškins teorijos arba jei respondentas gerai jos nesupras. Taip pat, gali būti naudojamas, klasifikuojant tiek egzistuojančias, tiek neegzistuojančias savybes ir neturi jokių techninių apribojimų, dėl savybių, galimų analizuoti, skaičiaus. Tačiau tiesioginio klasifikavimo metodo praktiniai

trūkumai yra tai, kad teorijos aiškinimas respondentui gali užimti daug laiko ir kai kuriems respondentams gali būti sunku ją suprasti (Mikulic ir Prebežac, 2011).

Apibendrinant, tiesioginio klasifikavimo metodo taikymas tipiškosiose klientų pasitenkinimo apklausose yra ribotas ir gali atsirasti patikimumo problemų. Kadangi N. Kano metodas nereikalauja specialaus pasirengimo nei iš tyrėjo, nei iš respondento pusės, atrodo, jis yra labiau priimtinas nei tiesioginis klasifikavimas (Mikulic ir Prebežac, 2011).

**Klasifikacija pagal svarbą.** Jacobs pasiūlė būdą klasifikuoti kokybės savybes remiantis respondentų suvokimo svarba. Šis būdas yra žymimas „dvigubos svarbos tinkleliu“ ir yra paremtas „bendro pasitenkinimo“, „pareikštos svarbos“ ir „motyvacinės svarbos“ matavimais. Pirma, „bendrasis pasitenkinimas“ yra įvertinamas skaičių skalėje nuo „labai nepatenkintas“ iki „labai patenkintas“. „nurodyta svarba“ yra matuojama klausiant respondentų, kiek svarbi yra tam tikra savybė skaičių skalėje nuo „visiškai nesvarbu“ iki „labai svarbu“. Tada „motyvacinė svarba“ tada gali būti išvesta iš santykio tarp savybės įvykdymo reitingo ir „bendro pasitenkinimo“ įvertinimo, naudojant statistinę analizę. gali būti naudojami įvairūs statistinės analizės būdai – koreliacinė analizė, regresinė analizė, dalinis mažiausių kvadratų metodas (Witell ir Lofgren, 2007).

Pagal Jacobs, tinklelio kvadrantai dvigubos svarbos tinklelyje turėtų būti atskirti viduriniais brūkšniais nustatytais pagal „tiesioginės svarbos“ reikšmių ir „motyvacinės svarbos“ koeficientų dažnumo pasiskirstymą. Kiekviena kokybės savybė pažymima tinklelyje – naudojant jos „tiesioginės svarbos“ vidutinį balą ir „motyvacinės svarbos“ koeficientą kaip koordinates. Jacobs naudoja tokias kokybės dimensijas: „sujaudinimas“, „atlikimas“, „pagrindas“, kurios pagal N. Kano atitinkamai reiškia „patrauklioji kokybė“, „vienmatė kokybė“ ir „privaloma kokybė“ (Witell ir Lofgren, 2007).

Siekiant apibendrinanti aukščiau pateiktus N. Kano patraukliosios kokybės teorijai alternatyvius kokybės savybių klasifikavimo metodus, jie buvo palyginti pagal klasifikavimo pagrindą, klausimų sudarymo tvarką, teikiamus privalumus ir turimus trūkumus (3 lentelė).

3 lentelė. Kokybės savybių klasifikavimo būdų palyginimas (šaltinis: Witell ir Lofgren, 2007)

	<b>Penkių lygių N. Kano klasimynas</b>	<b>Trijų lygių N. Kano klasimynas</b>	<b>Tiesioginis klausias</b>	<b>Reikšmingumo tinklelis</b>
<i>Klasifikacijos pagrindas</i>	Penkių lygių klasifikacijos schema	Trijų lygių klasifikacijos schema	Pačių respondentų įvertinimas	Motyvacinis ir tiesioginis reikšmingumas
<i>Klausimai</i>	Vartotojų reikalavimų klausių poros	Vartotojų reikalavimų klausių poros	Tiesioginiai klausių susiję su kokybės dimensijomis	Bendras ir savybės pasitenkinimas ir nustatytas savybės reikšmingumas
<i>Stiprybės</i>	Parodo, kad kokybė negali būti suvokiama kaip vienmatė struktūra	Yra galimybė, kad dalis respondentų mano, kad šis metodas yra mažiau sudėtingas nei penkių lygių	Gali būti greitas ir efektyvus būdas klasifikuoti kokybės savybes, jei respondentai yra labai gerai susipažinę su N. Kano metodika.	Suteikia aiškų grafinį supratimą apie kokybės savybes
<i>Silpnybės</i>	Klausiųynas gali atrodyti smulkmenišką	Reikalauja daugiau metodologinio ir praktinio tyrinėjimo	Per didelė atsakomybė respondentams ir jų metodikos žinojimui.	Negalima iširti kokybės savybių, su kuriomis respondentai nesusipažinę Negalima iširti visų paslaugų.
<i>Autorius</i>	Kano <i>et al.</i> (1984)	Kano (2001)	Emery ir Tian (2002); Zhang ir von Dran (2002)	Jacobs (1999); Martensen ir Gronholdt (2001)

3 lentelėje pateikti Witell ir Lofgren (2007) atliko tyrimo, kuriame palygino tradicinį N. Kano savybių klasifikavimo požiūrį su alternatyviais metodais rezultatai. Tyrimas rezultatai parodė, kad šie alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai: dvigubos svarbos tinklelis, tiesioginio klausimo metodas nepateikė panašių rezultatų, lyginat su tradiciniu N. Kano kokybės savybių klasifikavimo metodu, todėl jų taikymas yra ribotas. Reikalinga išsamesnė šių metodų analizė, nes kyla abejonių ar šie metodai tikrai gali būti realios alternatyvos esamiems metodams, jei pateikia visiškai skirtingus rezultatus.

### 2.3. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas

N. Kano patraukliosios kokybės teorija įgyja vis daugiau dėmesio ir pripažinimo nuo to laiko, kai ji buvo pirmą kartą pristatyta 1979 metais. Per daugiau nei du dešimtmečius šia tema buvo publikuota labai daug straipsnių įvairiuose marketingo, visuotinės kokybės vadybos moksliniuose žurnaluose. Ši teorija jau yra perimta daugelio mokslininkų ir pramonės atstovų kaip naudinga priemonė, analizuojant klientų poreikius ir pasitenkinimą bei pritaikyta įvairiose srityse: kokybės valdyme, produkto vystyme, strateginiame mąstyme,

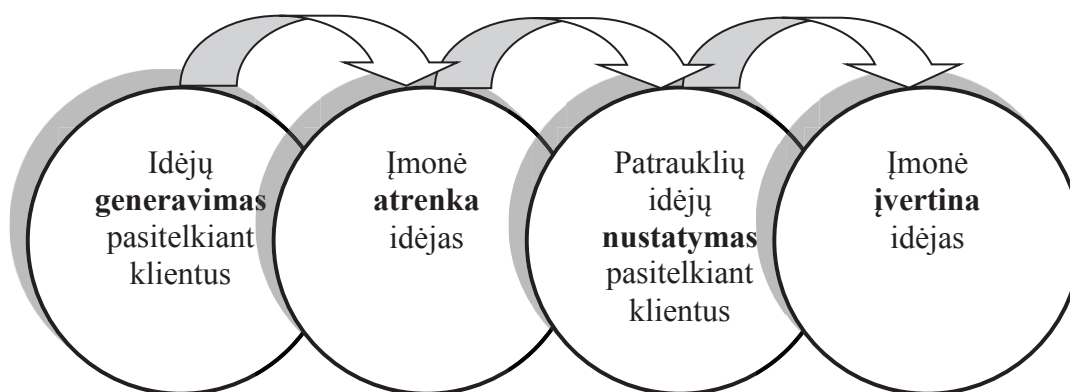


žmogiškųjų išteklių valdyme, verslo planavime ir paslaugų valdyme. Taip pat ši teorija pateikia gaires, kaip gerinti inovacijas, konkurencingumą ir produkto atitiktį (Witell ir Lofgren, 2007).

Pagal Witell, Lofgren ir Gustafsson (2011) N. Kano patraukliosios kokybės teorija gali būti taikoma dviem būdais, kuriais pasinaudojant būtų sprendžiamas neatitikimas tarp klientų nepasitenkinimo pašalinimo ir poreikio atrasti patrauklias idėjas. Ji gali būti naudojama kaip:

- konceptualus modelis, apibrėžiantis, kas yra patrauklioji kokybė;
- tyrimo metodologija, padedanti išsiaiškinti, kaip vartotojai priima naujas idėjas, susijusias su produkto savybėmis, jo funkcijomis ar pačiu produktu.

Lilja ir Wiklund (2006) pateikė kaip galima sukurti patraukliąją kokybę, kuri patenkintų paslėptus klientų norus ir poreikus Pagal Kano (2001) patraukliosios kokybės kūrimas yra apibrėžiamas taip: sukurti naują produktą, tokios kokybės, kuri ne tik galėtų būti išskirta iš esamų produkto savybių, bet taip pat būtų patraukli klientams. Pirmieji produkto vystymo proceso žingsniai dažnai apima idėjų generavimo etapą. Idėjų generavimas susideda iš keturių pagrindinių veiklų pateiktų 6 paveiksle.



6 pav. Patraukliosios kokybės kūrimo procesas (šaltinis: Witell, Lofgren ir Gustafsson, 2011)

Pirma veikla yra idėjų generavimas, pasitelkiant vartotojus ir siekiant iš jų išgauti novatoriškas idėjas. Antra veikla būtų idėjų atrinkimas įmonėje. Inžinieriai ir marketingo specialistai atlieka preliminarią atranką, siekdami nustatyti idėjas, turinčias didžiausią inovacinį potencialą. Po to, seka patrauklių idėjų nustatymas pasitelkiant klientus, specialistų atrinktos idėjos yra įvertinamos klientų, naudojant patraukliosios kokybės teorija paremtą apklausą. Paskutinė veikla yra idėjų įvertinimas pačioje įmonėje. Produkto kūrėjai atlieka tyrimus ir, kartu įvertindami technologinius ir finansinius įmonės apribojimus, priima sprendimą, kokios idėjos turi būti vystomos toliau (Witell, Lofgren ir Gustafsson, 2011).

1998 m. Huiskenen ir Pirttila pritaikė N. Kano modelį logistikos įmonių klientams teikiamų paslaugų planavimo procesui, siekdami suklasifikuoti skirtingus logistikos įmonių klientų reikalavimus logistikos paslaugai. 1999 m. Zhang ir Dran panaudojo N. Kano modelį klientų lūkesčių, susijusių su tinklapio kūrimu, tyrimuose. Lee ir kt. 2002 m. pritaikė N. Kano modelį e-mokymuisi paremto virtualios mokymo aplinkos, pagrįstos studentų poreikiais, kūrimui. 2002 m. Emery ir Tian panaudojo N. Kano modelį tiriant dėstytojų pasitenkinimą studentų darbu. 2003 m. Yang įtraukė N. Kano kategorijų klasifikavimo modelį į mokslinį darbą apie buitinius prietaisus. 2007 m. Sireli ir kolegos panaudojo N. Kano modelį lakūno kabinos informacinės sistemos apie orą kūrimui. N. Kano modelis gali būti pritaikytas ne tik vystant naujus produktus, bet ir kuriant naujas paslaugas. 2004 m. Bhattacharyya ir Rahman pritaikė N. Kano modelį moksliniame darbe apie banko paslaugas. Taip pat, tais pačiais metais Kuo perėmė N. Kano modelį, norėdamas pateikti gilesnį supratimą apie virtualios bendruomenės ieškomų paslaugų kokybės savybes (Gregory ir Parsa, 2013).

Matzler ir Hinterhuber (1998) N. Kano modelį sujungė su kokybės funkcijos išskleidimu (KFI) metodu, leidžiančiu paversti vartotojų poreikius labai konkrečiais gamybos proceso elementais. Matzler ir Hinterhuber (1998) pritaikė šiuos metodus produkto kūrimo srityje, norėdami parodyti, kad projektai gali būti sėkmingesni, naudojant šiuos du modelius. Tan ir Shen (2000) N. Kano modelį įtraukė į KFI planavimo procesą siekiant kokybės pagerinimo tikslų, atsižvelgdami į klientų pageidavimus ir pabrėždami klientų grįžtamąjį ryšį. 2003 m. Tan ir Pawitra pateikė būdą kaip N. Kano modelis gali būti integruotas į SERVQUAL ir pripažino stipriąsias N. Kano modelio savybes, palyginus su SERVQUAL tiriant turizmo paslaugas. Visi nagrinėtoje mokslinėje literatūroje rasti moksliniai tyrimai naudojant N. Kano patraukliosios kokybės modelį pateikti 2 priede.

Taigi, remiantis pateiktais duomenimis, galime daryti išvadą, kad N. Kano patrauklioji teorija sulaukė itin didelio susidomėjimo tarp marketingo specialistų ir mokslininkų įvairiose srityse: plataus vartojimo prekių sferoje, klientų aptarnavime, transporte, švietime, sveikatos apsaugoje, turizme, informacinėse technologijose ir kitose srityse. Taip pat, atskleistas N. Kano patraukliosios kokybės teorijos ir modelio integravimo į SERVQUAL paslaugų kokybės modelį ir kokybės funkcijos išskleidimo metodą galimybės, todėl naudinga plačiau nagrinėti šių metodų sujungimo būdus ir pritaikymą paslaugų kokybės vertinimui ir gerinimui.

### 2.3.1. N. Kano patraukliosios teorijos taikymas su SERVQUAL

Paslaugų sferoje populiariausias yra SERVQUAL kokybės modelis. Literatūroje SERVQUAL metodo populiarumas aiškinamas tuo, kad jis yra lengvai naudojamas ir jį galima pritaikyti skirtingiems paslaugų sektoriams.

SERVQUAL – tai paslaugų kokybės įvertinimo priemonė, įvertinanti tiek paslaugos suvokimą, tiek lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. Modelio esmė ta, kad suvokiama paslaugų kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Lūkesčiai sietini ne su konkrečiu, o idealiu paslaugos teikėju. Pasiūlytas kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės savybes pagal kokybės kriterijus.

SERVQUAL metodikos atsiradimą sąlygojo A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry sukurtas paslaugų kokybės spragų modelis, atskleidžiantis, jog, dėl to, kad kokybė yra formuojama dviejų subjektų – paslaugos vartotojo ir jos teikėjo – paslaugos teikimo procese atsiranda spragų, galinčių paveikti vartotojo kokybės suvokimą. Autoriai išskiria tokias pagrindines spragas (Vengrienė, 2006):

- **Neatitikimas tarp vartotojų lūkesčių ir paslaugos teikėjo suvokimo apie vartotojų lūkesčius (1 spraga)** – tai įmonės vadovų klaidingas suvokimas apie klientų lūkesčius. Pagrindinės to priežastys – netiksli rinkos tyrimų bei paklausos analizės informacija, nepakankama įmonės vadovų ir jos klientų sąveika ar pernelyg sudėtinga įmonės organizacinė struktūra, kuri iškraipo kontakto zonos darbuotojų surinktą informaciją bei stabdo jos judėjimą įmonės viduje.
- **Neatitikimas tarp paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir nustatytų kokybės standartų (2 spraga)** - tai įmonėje taikomų paslaugos kokybės normatyvų bei įmonės vadovų suvokiamos kokybės neatitikimas. Dažniausiai šio neatitikimo atsiradimą lemia planavimo klaidos, netinkamai valdomas kokybės planavimo procesas, neaiškiai suformuluoti organizacijos tikslai arba jų trūkumas, nepakankami įsipareigojimai teikti kokybiškas paslaugas, suvokimas apie neįgyvendinamumą, neadekvatus užduočių standartizavimas bei nepakankamas aukščiausiųjų vadovų dėmesys paslaugų kokybės klausimams.
- **Paslaugos teikimo nukrypimas nuo standartų (3 spraga)** – tai kokybės normatyvų nesilaikymas paslaugos teikimo proceso metu. Pagrindinė šio neatitikimo atsiradimo priežastis - darbuotojų nesutikimas su nustatytais kokybės reikalavimais bei jų nepaisymas, vaidmenų neaiškumas ir konfliktas, darbuotojo ar naudojamos

technologijos nepakankamas atitikimas darbui, netinkamos priežiūros kontrolės sistemos ir komandinio darbo trūkumas.

- **Neatitikimas tarp realaus paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijos pažadų (4 spraga)** - tai neatitikimas tarp įmonės teikiamos paslaugos ir to, kas skelbiama vartotojams jos komunikacijos priemonėmis. Marketingo komunikacija daro įtaką klientų lūkesčių formavimuisi, o šie veikia kokybės suvokimą, todėl įmonės pažadai turi atitikti tikrovę. Pagrindinės to priežastys - polinkis žadėti per daug, nepakankamas horizontalus bendravimas ir už komunikacijos programų įgyvendinimą atsakingų darbuotojų klaidos.
- **Neatitikimas tarp vartotojo lūkesčių ir suteiktos paslaugos (5 spraga)** yra pagrindinė paslaugų kokybės spraga, reiškianti neatitikimą tarp kliento laukiamos ir patirtos kokybės. Ji daro didžiausią poveikį paslaugų kokybės vertinimui. Ši spraga atsiranda dėl įtakos iš vartotojų pusės ir trūkumų (spragų) iš paslaugų teikėjo pusės, todėl, norint ją panaikinti, būtina ištaisyti klaidas, sąlygojančias anksčiau minėtų spragų atsiradimą

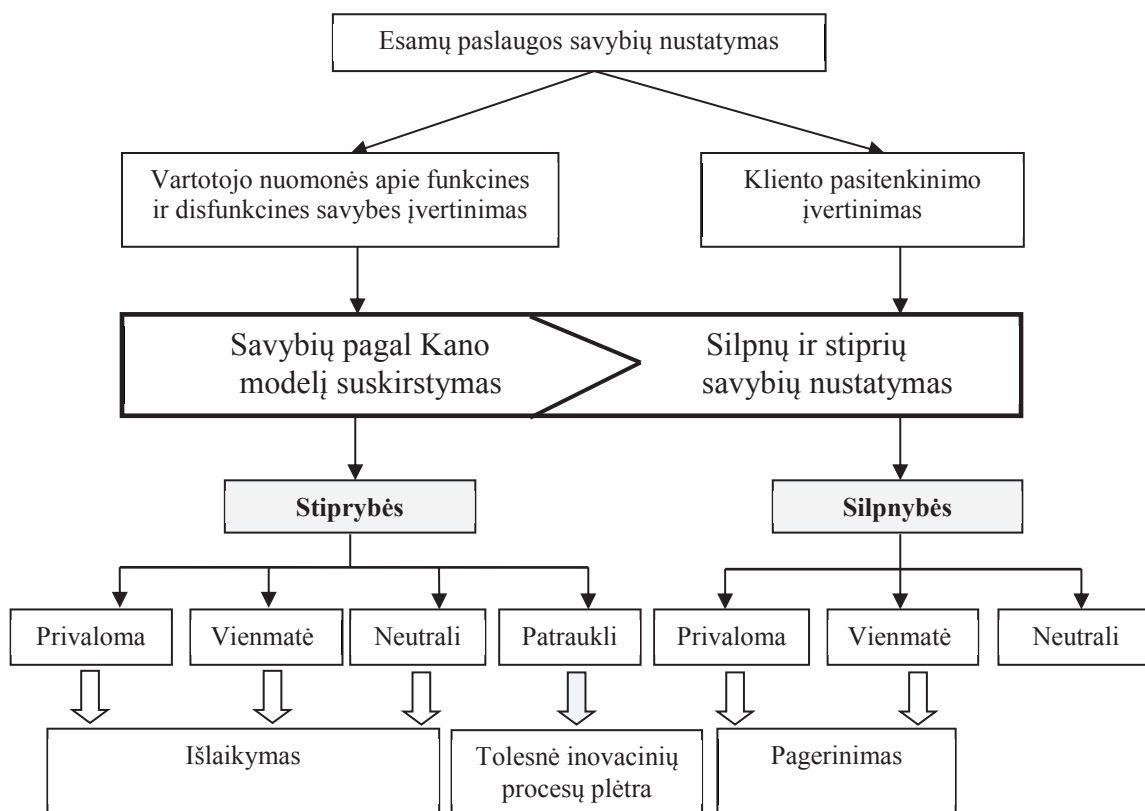
Apibendrinant, SERVQUAL paslaugų kokybės modelis padeda:

- Nustatyti neatitikimus tarp suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojų lūkesčių pagal kiekvieną kokybės dimensijos teiginį;
- Įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę pagal kiekvieną paslaugų kokybės dimensiją;
- Palyginti dviejų konkuruojančių įmonių paslaugų kokybę;
- Nustatyti atskirų paslaugos vartotojų segmentų suvoktos paslaugų kokybės vertinimo skirtumus (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

SERVQUAL modelis yra plačiai naudojamas, tačiau gana stipriai kritikuojamas dėl naudojamų vertinimo taškų, dimensijų, modelio taikymo aplinkybių ir tinkamumo, ypač dėl penkių pagrindinių kintamųjų priklausomybės ar nepriklausomybės ir dėl to, jog pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų teikimo procesui. Taip pat, SERVQUAL modelyje atskleidžiamas tik paprastas tiesinis ryšys tarp įvykdymo ir suvokimo, kai bet koks paslaugos teikimo pagerėjimas (bet kurio nurodyto veiksnio) sukelia suvokimo apie paslaugą kokybės pagerėjimą, ir atvirkščiai. Tačiau šis ryšys yra per daug supaprastintas. SERVQUAL modelio sujungimas su N. Kano patraukliosios kokybės modeliu galėtų užpildyti šiuos SERVQUAL trūkumus.

Pagal Tan ir Pawitra (2001) N. Kano modelio sujungimas su SERVQUAL geriau apibūdintų produkto – savybės ir kliento – poreikio ryšį. Taip pat, N. Kano modelis gali pateikti numatytos ir suvoktos paslaugos struktūrą ir nuo laiko priklausomą sąryšį tarp

savybės išpildymo ir klientų pasitenkinimo. Tan ir Pawitra (2001) pasiūlė būdą kaip N. Kano patraukliosios kokybės modelis gali būti integruotas į SERVQUAL paslaugų kokybės modelį, kuris pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. N. Kano modelio integravimas į SERVQUAL (šaltinis: Tan ir Pawitra, 2001)

Pagal Tan ir Pawitra (2001) pirmas žingsnis apima paslaugos savybės identifikavimą. Ši informacija gali būti gauta iš klientų ir jų nusiskundimų interviu metu. Kitas žingsnis yra klientų pasitenkinimo duomenų surinkimas. Tai paprastai pasiekama apklausų pagalba, kurių metu klientų prašoma įvertinti kiekvienos paslaugos savybės numatymą ir suvokimą. Po to, klientų yra prašoma priskirti ir sudėlioti prioritetus kiekvienai avybei pagal svarbos lygį. Pabaigoje yra apskaičiuojamas klientų pasitenkinimas, dauginant svarbumo lygį su skirtumu tarp laukiamos paslaugos ir gautos paslaugos.

Tan ir Pawitra (2001) teigimu, vienas iš šio N. Kano ir SERVQUAL metodų apjungimo rezultatų yra organizacijos stipriųjų ir silpnųjų savybių nustatymas. Pirmenybės teikimas silpnųjų savybių pagerinimui gali priklausyti nuo to, kuriai N. Kano kategorijai kiekviena savybė yra priskiriama. Apklausos pagalba yra įvertinama klientų nuomonė apie savybės funkcinį ir disfunkcinį aspektą, naudojant N. Kano klausimyną. Remiantis gautais rezultatais savybės yra suklasifikuojamos į privalomas, vienmates, patrauklias, neutralias, ginčijamas ir atvirkštines. Tan ir Pawitra (2001) požiūriu, pirmiausia dėmesio reikia skirti

silpnosioms savybėms patenkančioms į patraukliąją kategoriją. Silpnosioms savybėms vienmatėje ir privalomoje kategorijoje turi būti teikiami žemesni prioritetai.

Taigi, pasiūlytas N. Kano modelio ir SERVQUAL integravimo metodas gali padėti suklasifikuoti paslaugos kokybės savybes į stiprybes ir silpnybes pagal skirtingas N. Kano kategorijas.

### **2.3.2. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymas su Kokybės funkcijos išskleidimu**

Dar vienas kokybės vadybos metodas kokybės funkcijos išskleidimo metodas (KFI). Kokybės funkcijos išskleidimo metodas pradėjo formuotis Japonijoje. 1960 metais ją sukūrė profesoriai Yoji Akao ir Shigeru Mizuno. Ši metodologija buvo sukurta tam, kad į vartotojų poreikius ir lūkesčius būtų atsižvelgiama projektavimo ir gamybos kūrimo metu. KFI metodas pradžioje buvo įgyvendinamas gamybos, o vėliau ir paslaugų sektoriuje.

KFI metodas įgalina organizaciją suvokti ir išspręsti esminius uždavinius vartotojų poreikiams patenkinti ir rinkai išsaugoti, įvertinant konkurentų ir organizacijos vidines galimybes, siekiant sukurti ir pagaminti produktą pagal vartotojų reikalavimus. KFI metodas skirtas produkto kūrimo planavimui struktūrizuoti, sudarantis sąlygas produkto kūrimo komandai išsiaiškinti, ko nori vartotojas, po to sistemiškai įvertinti, ar kuriamas produktas atitinka vartotojų poreikius, ir keisti jo kokybę iki tokio lygmens, kad jis patenkintų esamus ir numatomus vartotojo poreikius mažiausiais kaštais (Vanagas, 2008).

Tradicinį kokybės funkcijos išskleidimo metodą sudaro du pagrindiniai instrumentai: kokybės planavimo komanda ir kokybės namas (House of Quality). Kokybės planavimo komanda – tai pagrindinė grupė tikslingai suburtų darbuotojų, kurie turi bendrą tikslą – produkto gerinimą ir tobulinimą. Komanda sudaroma iš įvairių sričių specialistų. Svarbu, kad darbuotojai būtų hierarchiškai lygūs ir vienas nuo kito nepriklausomi. Komandos priima sprendimus dėl tolesnių veiksmų kuriant ar tobulinant produktą.

Kitas KFI metodo instrumentas yra kokybės namas (House of Quality), kurio pagalba atliekama duomenų analizė įkomponuojant turimas žinias apie klientus, konkurentus, procesus, sistemas, technologijas ir t.t. Kokybės namas – tai konkurencingo produkto kūrimo priemonė, kuri padeda užtikrinanti vartotojo poreikių įvertinimą ir jų įgyvendinimą kuriant produktą.

KFI metodas yra tam tikrų veiksmų procesas, kuris apima projektavimą nuo vartotojų poreikių iki galutinio produkto:

1. Nustatomi klientų poreikiai ir įvertinama jų svarba klientams.

2. Atliekamas produkto konkurencinis palyginimas.
3. Surašomos klientų reikalavimus atitinkančios produkto savybės.
4. Nustatomi ryšiai (įvertinama koreliacija) tarp klientų reikalavimų ir produkto dizaino charakteristikų.
5. Nustatomos tikslios kiekybinės produkto savybių vertės.
6. Įmonės požiūriu (atlieka ekspertai) įvertinami konkuruojantys produktai pagal pasirinktas produkto savybes.
7. Skaitinių charakteristikų apskaičiavimas ir kritinių požymių įvertinimas (santykinis).
8. Produkto dizaino savybių (namo stogas) tarpusavio koreliacijos ir konfliktų įvertinimas.

Mokslinėje literatūroje pateikti net keli būdai kaip N. Kano modelis gali būti taikomas kartu su kokybės funkcijos išskleidimo metodu, taip padedant planavimo komandai geriau suprasti klientų poreikius ir tinkamai sutelkti į juos dėmesį.

Matzler ir Hinterhumber (1998) pasiūlė naudoti Bergen klientų pasitenkinimo indeksą kaip papildomą priemonę kokybės funkcijos išskleidimo procese. Jie teigė, kad produktas turi atitikti privalomų reikalavimų lūkesčius, būti konkurencingas vienmačių reikalavimų atžvilgiu ir išsiskirti patraukliaisiais reikalavimais. Tačiau, Matzler ir Hinterhumber nepateikė metodikos kaip N. Kano modelio rezultatus integruoti į KFI procesą (Tontini, 2007).

Tan ir Shen (2000) pateikė kitą metodą kaip integruoti N. Kano modelį į KFI, įvedant vartotojų poreikių patenkinimo gerinimo laipsnį pagal tokią formulę:

$$\text{Pagerinimo laipsnis} = \left( \frac{\text{Siektinas vartotojų poreikių patenkinimo laipsnis}}{\text{Esamas vartotojų pasitenkinimo lygis}} \right)^{1/k} \quad (1)$$

Kur: k – N. Kano kategorijos reikšmė

Koeficiento k vertė kinta pagal N. Kano kategorijas. N. Kano kategorijos nustatomos naudojant N. Kano klausimyną, prieš tai pateikiant klientui trumpą informaciją apie N. Kano modelį. Autoriai paliko galimybę projektavimo komandai nusistatyti koeficiento k vertę, tačiau pasiūlė k reikšmes, kurios galėtų būti 0,5, 1, 2 atitinkamai pagal privalomus, vienmačius ir patrauklius reikalavimus (Chaudha ir kt., 2011).

Planavimo komanda turi dėti papildomas pastangas privalomų reikalavimų gerinimui, bet gali prarasti galimybę sutelkti dėmesį į patrauklius reikalavimus. Vartotojai yra linkę patrauklius reikalavimus laikyti ne tokiais svarbiais dėl žinių ir ankstesnės patirties apie juos trūkumo. Kai patraukliesiems reikalavimams  $k = 2$ , planavimo komanda

gali užbaigti prekę ar paslaugą puikiai atitinkančią privalomus reikalavimus, tačiau, tai, dėl patrauklių reikalavimų trūkumo, nesuteiks didesnio pasitenkinimo klientams (Tontini, 2007)..

Taip pat autoriai teigia, kad koeficientas  $k$ , naudojamas tik šitiems trimis reikalavimų tipams, nėra pritaikytas kitoms galimoms kategorijoms  $N$ . Kano modelyje. Tan ir Shen pasiūlymas padidina privalomų reikalavimų svorį ( $k = 0,5$ ) ir sumažina patrauklių reikalavimų ( $k = 2$ ) svorį. Šis metodas nepadedą išspręsti problemų, susijusių su tradiciniu svarbos vertinimu. Priešingai, šis metodas gali kai kuriais atvejais sukelti problemų. Tarkim, kai privalomų reikalavimų atlikimas prilygsta konkurentų atlikimui, šis metodas dar labiau pabrėžia sprendimo juos pagerinti svarbą (Chaudha ir kt., 2011).

Tontini (2007) pasiūlė Bergen klientų pasitenkinimo indeksą tiesiogiai panaudoti KFI kokybės name. Šis indekso panaudojimas gali sumažinti problemas, kylančias iš tradicinio svarbos vertinimo ir aukščiau pateiktų  $N$ . Kano modelio integravimo į KFI metodų. Taikant šį metodą, KFI svarbos stulpelis pakeičiamas koregavimo koeficientu:

$$\text{Koregavimo koeficientas} = \text{Max} (|PI|, |NI|) \quad (2)$$

Kur: PI – klientų pasitenkinimo indeksas

NI – klientų nepasitenkinimo indeksas

Koregavimo koeficientas yra didesnė absoliuti pasitenkinimo arba nepasitenkinimo reikšmė, suteikiant daugiau svorio tiems reikalavimams, kurie atneša daugiau pasitenkinimo, kai jie yra, arba sukelia daugiau nepasitenkinimo kai jų nėra. Šiuo atveju į privalomus, vienmačius ir patrauklius reikalavimus atsižvelgiama priklausomai nuo to, kiek pasitenkinimo ir nepasitenkinimo jie sukelia klientams.  $N$ . Kano modelio integravimas į KFI procesą, taikant koregavimo koeficientą, remiantis ankstesne patirtimi turi mažesnę įtaką nei Tan ir Shen (2000) metodas, kadangi jis nenaudoja savarankiškai nurodytos svarbos apskaičiuoti galutinį svorį ir  $N$ . Kano modelio klausimyne vartotojai nėra prašomi pareikšti savo pasitenkinimą ir nepasitenkinimą įsivaizduojamoje situacijoje. Taip pat vietoj iš anksto apibrėžtų verčių, naudojamų Tan ir Shen (2000), šis metodas objektyviai nustato  $N$ . Kano kategorijų parametrų reikšmes (Tontini, 2007). Tačiau, jei pagal tipinę analizę nustatoma, kad pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koordinatės yra surandamos jų susidūrimo taške, tai skirtingoms reikalavimų kategorijoms priskiriamas tas pats svoris, todėl keliems reikalavimams yra suteikiama vienoda svarba, o tai nėra pageidautina (Chaudha ir kt., 2011).



Chaudha ir kt. (2011) pasiūlė metodą, kuriuo perėmė svarbius parametrus iš N. Kano teorijos ir panaudojo KFI matricoje, įvedant pakoreguotą vartotojų poreikių patenkinimo gerinimo laipsnį pagal tokią formulę:

$$\text{Koreguotas pagerinimo laipsnis} = (1 + \text{Koregavimo koeficientas})^k \times \text{Pagerinimo laipsnis} \quad (3)$$

Kur: k – N. Kano kategorijos reikšmė

Koeficiento k vertė gali būti nustatoma pagal skirtingas N. Kano kategorijas, o reikšmės gali būti 0, 0,5, 1 ir 1,5 atitinkamai pagal neutralius, privalomus, vienmačius ir patraukliuosius reikalavimus. Šioje lygtyje patraukliosios savybės turi didžiausią svarbą, o neutralios - mažiausią. N. Kano parametras k neutraliems reikalavimams yra lygus nuliui, o to nebuvo pateikta ankstesnėje literatūroje. Kai šis koreguotas pagerinimo laipsnis padauginamas iš savarankiškai nurodytos svarbos, gaunama galutinė koreguota svarba (Chaudha ir kt., 2011).

Taigi, kokybės funkcijos išskleidimą derinant su N. Kano modeliu tam, kad suprastume kliento apibrėžtą kokybę, galima gauti tokios naudos (Govers, 1994):

- giliau suprantami kliento reikalavimai ir problemos;
- efektyviau valdomos kompromisinės situacijos, kuriant produktą;
- mažiau pradinių problemų;
- lengvesnė konkurentų analizė (geresnis rinkos tyrimas);
- išaiškinami valdymo taškai (sumažinamas kūrimo laikas, geresnis planavimas);
- palengvinamas efektyvus bendravimas tarp padalinių (departamentų);
- projektavimo tikslas perduodamas gamybai (kokybė nukreipta „aukštyn“).

Taigi, N. Kano ir kokybės funkcijos išskleidimo metodų sujungimas galėtų padėti geriau suprasti klientų norus, poreikius ir reikalavimus, jų hierarchiją bei prioritetus ir suplanuoti paslaugos kokybės gerinimo veiksmus.

#### **2.4. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos taikymo privalumai ir trūkumai**

N. Kano patraukliosios kokybės teorijos populiarumą galima paaiškinti tuo, kad šios teorijos taikymas suteikia ne vieną privalumą (Matzler ir Hinterhuber, 1998, Furlan ir Corradetti, 2010):

1. Geriau suprantami reikalavimai produktui, t.y. produkto kriterijai, kurie turi didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui gali būti nustatyti. Produktų reikalavimų klasifikavimas į privalomas, vienmatės ir patraukliosios kokybės dimensijas gali būti naudojamas siekiant susikoncentruoti į produkto vystymo prioritetus, nes nėra labai naudinga investuoti į privalomų reikalavimų gerinimą, kurie yra jau patenkinamo lygio, bet geriau pagerinti vienmačius ir patrauklius reikalavimus, nes jie turi didesnę įtaką atsižvelgiant į produkto kokybę ir klientų pasitenkinimo lygį.
2. N. Kano metodas suteikia vertingą pagalbą susitarimo reikalaujančiose situacijose produkto vystymo stadijoje. Jeigu du produkto reikalavimai negali būti patenkinti tuo pačiu metu dėl techninių ar finansinių priežasčių, tai metodo pagalba gali būti nustatytas kriterijus, kuris turi didesnę įtaką klientų pasitenkinimui.
3. Privalomi, vienmačiai ir patrauklieji reikalavimai skiriasi, paprastai dėl skirtingų vartotojų segmentų lūkesčių. Prisitaikant prie klientų poreikių, tam tikros problemos gali būti išspręstos, taip, kad garantuotų optimalų pasitenkinimo lygį skirtinguose vartotojų segmentuose.
4. N. Kano klientų pasitenkinimo modelis gali būti optimaliai sujungtas su kokybės funkcijos išskleidimo metodu ir SERVIQUAL modeliu. Tikslas yra identifikuoti klientų poreikius, jų hierarchiją ir prioritetus. N. Kano modelis yra naudojamas nustatyti individualaus produkto savybių svarbumą klientų pasitenkinimui, ir taip jis sukuria optimalią prielaidą į procesą orientuotai produkto vystymo veiklai.
5. Patrauklių reikalavimų atradimas ir patenkinimas sukuria plačias galimybes diferencijavimui. Produktas, kuris atitinka tikrai bazinius ir vienmačius reikalavimus, suvokiamas kaip vidutinis ir, aišku, pakeičiamas.
6. N. Kano patraukliosios kokybės teorijos modelis apima mažai matematinių skaičiavimų ir reikalinga informacija gali būti greitai gaunama.

Nors N. Kano patraukliosios kokybės teorija suteikia didelę naudą tyrėjams ir specialistams, mokslinėje literatūroje yra išskiriama keletas šios teorijos trūkumų (Shahin ir kt., 2013, Furlan ir Corradetti, 2010):

1. Modelis klasifikuoja, tačiau neišmatuoja savybės atlikimo nei kiekybiškai nei kokybiškai. N. Kano modelis pateikia apytikrius kliento pasitenkinimo, susijusio su prekės/paslaugos atlikimo lygiu, metmenis. Tokiu būdu, jis numato tik kokybinį prekės/paslaugų įvertinimą. Tinkamas būdas įtraukti kiekybines įvertinimo priemones būtų nustatyti tam tikras skales vertinant klientų pasitenkinimo/nepasitenkinimo lygį. N. Kano kategorijos vis dar yra kokybinio pobūdžio, todėl jos negali tiksliai atspindėti, koku mastu klientai yra patenkinti.

2. Klasifikuojant klientų poreikius, yra taikomi skirtingi kriterijai, pvz., empirinis stebėjimas, statistika ir klientų pasitenkinimo koeficientas. Tai reiškia, kad klasifikavimo kriterijai nėra aiškiai apibrėžti šiame modelyje. Kiekvienas kliento poreikis gali būti apibūdintas kaip pasitenkinimo ir nepasitenkinimo reikšmių pora. Kliento poreikio tipas gali būti apibrėžtas kvadrantu, į kurį tos reikšmės patenka, tačiau taip klasifikuoti klientų poreikius yra labai subjektyvu ir trūksta loginio klasifikavimo kriterijaus.
3. Pagrindinis klientų poreikių analizės tikslas yra pagrįsti prekės/paslaugos kūrimo sprendimus. Nors N. Kano kategorijos gali padidinti projektuotojų supratimą apie klientų poreikius, jos nėra pakankamos, kalbant apie konkrečius sprendimų kriterijus. Bendrai, N. Kano modelio kategorijos reiškia skirtingus produktų kūrimo prioritetus. Toks požiūris neišskiria poreikių tos pačios kategorijos ribose, todėl, N. Kano klasifikacija laikoma nepakankama, siekiant palengvinti prekių/paslaugų kūrimo sprendimus.
4. N. Kano modelis nepaaiškina kas skatina klientų suvokimą, kodėl tam tikras savybės yra svarbios vartotojams ir kokie yra vartotojų elgesio ketinimai.
5. Pildant N. Kano klausimyną daugelis respondentų nėra patenkinti kai reikia atsakyti į tuos pačius klausimus suformuluotus dviem skirtingais būdais, todėl neužpildytų klausimynų procentas nėra nereikšmingas.
6. Respondentus, kurie nėra susipažinę su N. Kano klausimynu, trikdo formuluotės ir penkių standartinių atsakymų tvarka, nes šie šią kategorišką skalę supranta kaip įprastą skalę, kurioje einama nuo geresnio iki blogesnio, naudojamą tradicinėse apklausose.
7. N. Kano modelis iš esmės yra kliento valdomas, t.y. jis yra orientuotas tik į klientų problemas. Kaip projektuotojų naudojamas sprendimų priėmimo įrankis, N. Kano modelis neatlieka gamintojo/paslaugų teikėjo funkcijos patenkinti kliento poreikius. Prekės/paslaugos kūrimo komanda, remdamasi įvertinimu, paprastai suteikia tokius kainų apribojimus, kad produktas turi tik tas savybes, kurios yra prieinamos gamintojui/paslaugos teikėjui.

Nepaisant mokslininkų pateiktos kritikos, N. Kano patraukliosios kokybės teorija ir modelis yra populiarus ne tik mokslininkų tarpe, bet ir tarp verslo atstovų, konsultantų bei plačiai naudojamas įvairiose srityse analizuojant klientų poreikius ir pasitenkinimą. N. Kano modelis buvo pritaikytas autoriniame tyrime, picerijų paslaugų kokybei vertinti ir gerinti.

### 3. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Šiuo metu paslaugų rinkoje svarbią vietą užima maitinimo įmonių paslaugų kokybė. Beveik visose didesnėse vietovėse, kuriose gyvena daugiau nei 1000 gyventojų yra restoranas, kavinė, baras, valgykla ar kita maitinimo įstaiga. 2012 m. Lietuvoje veikė 3179 maitinimo ir gėrimų teikimo veikla užsiimančios įmonės, kuriuose buvo 201,3 tūkst. vietų. Net 31,1 procento visų šalies maitinimo vienetų bei 38,9 procento maitinimo vienetų vietų 2012 m. pabaigoje buvo Vilniaus mieste. Maitinimo įmonių veiklą apibūdina jų paslaugų pardavimų apyvarta: 2012 m. sudarė 1,4 mlrd. litų ir, palyginti su 2011 m., padidėjo 5,7 procento palyginamosiomis kainomis. Didžiausia maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių apyvarta 2012 m. buvo Vilniaus apskrityje ir sudarė 0,6 mlrd. litų, arba 45,8 procento visos šalies apyvartos (Lietuvos statistikos departamentas, 2013). Svarbiausi maitinimo įmonių veiklos rodikliai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Maitinimo įmonių veiklos rodikliai (sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2013)

<b>Rodikliai</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Maitinimo vienetų skaičius, vnt	3170	2961	3080	3107	3179
Maitinimo vienetų vietų skaičius, tūkst.	173,8	165,8	186,4	193,3	201,3
Apyvarta to meto kainomis, mln. litų	1443,0	1145,3	1091,9	1254,9	1374,7

Maitinimo paslauga – tai labai aiškiai suvokiamos (alkio, troškulio numalšinimo) ir neapibrėžtos (estetikos poreikio (gražiai pateikus maistą) patenkinimo, bendravimo su žmonėmis, prasiblašymo ir kt.) naudos maitinimo paslaugų vartotojui bei prekių (maisto produktų, gėrimų, indų, įrankių, interjero detalių ir kt.), reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti ar jį palengvinti) derinys, kuriam privalomas vartotojo dalyvavimas (nes niekas kitas negali suvartoti maitinimo paslaugos už konkretų vartotoją) bei vartotojo ir teikėjo (kontaktinio personalo – padavėjų, administratorių, barmenų) kontaktas. Maitinimo paslaugos, kaip ir kitos paslaugos pasižymi šiomis savybėmis: neapčiuopiamumu, heterogeniškumu, teikimo ir vartojimo neatskiriamumu, kliento dalyvavimu paslaugos teikimo procese, nepatvarumu, nuosavybės nekeičiamumu.

Paslaugos heterogeniškumas pasireiškia tuo, kad tai yra sudėtinis procesas, kurį kuria picerijos klientas, ir aptarnaujantis personalas. Neįmanoma maitinimo paslaugos visada suteikti vienodai, nes tam turi įtakos daugybė veiksnių: aptarnaujančio ir paramos personalo

nuotaika, pervargimas, produktai reikalingi maitinimo paslaugai suteikti ir kliento nusiteikimas. Vartotojas yra neatskiriama paslaugų kūrimo, teikimo ir vartojimo, tai yra paslaugos, kaip proceso, dalis. Vartotojas dalyvauja suteikiant maitinimo paslaugą, pateikdamas užsakymą, išsakydamas savo pageidavimus, valgydamas ir gerdamas paruoštus patiekalus bei gėrimus. Taip pasireiškia maitinimo paslaugų kliento dalyvavimo paslaugos teikimo procese. savybė.

Maitinimo paslaugos nėra teikiamos ir vartojamos visiškai tuo pačiu metu. Nuo paslaugos suteikimo (užsakymo priėmimo, patiekalo pagaminimo ir patiekimo vartotojui) iki vartojimo turi praeiti tam tikras laiko tarpas, reikalingas kiekvienam iš paminėtų veiksmų atlikti, taigi vienalaikiškumo savybė reiškiasi kiek kitaip negu kitoms paslaugoms. Vartotojas gauna iš maitinimo paslaugų teikėjo tam tikras priemones (įrankius, indus) bei patiekalus/gėrimus, bet ne pačią paslaugą – tuo pasireiškia maitinimo paslaugų nuosavybės nekeičiamumo savybė.

**Tyrimo objektas.** Autoriniam tyrimui buvo pasirinkta tirti picerijos paslaugų kokybę. Rinkos tyrimų bendrovės SIC („Socialinės informacijos centras“) 2012 m. atliko tyrimo duomenimis picerijose lankosi 46% 18-74 metų amžiaus Lietuvos gyventojų. Dar dažniau picerijose lankosi penkių didžiųjų šalies miestų gyventojai. Per pastarąjį ketvirtį daugiau nei pusė (55%) Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio gyventojų lankėsi picerijose. Tipinis picerijos lankytojas – jaunas didmiesčio gyventojas. Tarp 18-30 metų amžiaus žmonių, gyvenančių didžiuosiuose Lietuvos miestuose, picerijose lankosi 88%. Šią tendenciją patvirtina ir respondentų, dalyvavusių autoriniame tyrime, amžiaus pasiskirstymas.

Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos prezidentė E. Šiškauskienės teigimu, palyginti su ankstesniais metais, vartotojai yra sąmoningesni maisto kokybės atžvilgiu, dėl to svarbiausiu pranašumu tampa geras kainos ir kokybės santykis. Taip pat, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos teigimu, viešojo maitinimo įmonių veiklos kokybę iš dalies atspindi ir gauti vartotojų skundai. Gerai besitvarkančios įmonės jų gauna rečiau. Dažniausiai žmonės skundžiasi dėl maisto patiekalų kokybės ir higienos reikalavimų nesilaikymo. Auga ir vartotojų reiklumas, jų netenkina aptarnavimo kokybė, kai patiekalai ilgai neatnešami ar pateikiami atšalę (Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, 2012). Taigi, nuo to kaip maitinimo įstaigos skiria dėmesį savo paslaugų kokybei priklauso įmonių konkurencingumas ir vartotojų pasitenkinimo lygis. Maitinimo paslaugų kokybės tyrimas leidžia nustatyti kuriems kokybės aspektams vartotojas teikia pirmenybę ir kurie vartotojo poreikiai yra tenkinami geriausiai.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti picerijų teikiamų paslaugų kokybę ir nustatyti svarbiausias picerijų paslaugos kokybės savybes, kurios turi didžiausios įtakos klientų pasitenkinimui.

Norint išmatuoti klientų pasitenkinimą picerijų teikiamomis paslaugomis, reikia įvardinti svarbiausius picerijų paslaugų kokybę apibūdinančius aspektus. Vartotojas, apibūdinamas paslaugų kokybę, ją vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Dažniausiai išskiriami maitinimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Maitinimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (sudaryta autorės, remiantis Langviene, Vengriene, 2005)

<b>Kriterijus</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Fizinė aplinka	Vartotojų pasitenkinimui įtakos turi aplinkos veiksniai (patalpų temperatūra, švarumas, komfortas, kvapas, garsas) bei interjero ir eksterjero detalės (pastatas, kuriame įsikūrusi įmonė, patalpų išplanavimas, baldai, vyraujančios spalvos, indai ir įrankiai)
Socialiniai veiksniai	Vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą, turi reikšmės ir personalo išvaizda, kalba, nuolatinių klientų pažinimas.
Komunikacijos priemonės	Įmonės reklama įvairiose žiniasklaidos priemonėse, šeimos narių, draugų ir kitų klientų rekomendacijos.
Kaina	Vartotojams didelę reikšmę teikia paslaugų įmonės pasirengimui pateikti vertę atitinkančią, adekvačią sumokėtiems pinigams, taikomos nuolaidos ir akcijos.
Asortimentas	Platus patiekalų ir gėrimų pasirinkimas, pusryčių ir dienos pietų meniu.
Įmonės vieta	Apima, tai kaip paslauga pasiekiamą, telefono, transporto ryšio su įmone būklę. Klientas vertina darbo laiko patogumą, trumpą užsakymo laukimo laiką, patogią įmonės vietą geografiniu požiūriu.

Kaip matyti iš 5 lentelės maitinimo paslaugų kokybės vertinimo kriterijų tikrai nemažai. Klientai kokybę apibūdina labai abstrakčiomis, sunkiai kiekybiškai pamatuojamomis savybėmis. Kiekvienas vartotojas turi savus kokybės vertinimo kriterijus ir kiekvienam kriterijui suteikia individualų turinį ir svarbą. Šiais kriterijais buvo remiamasi sudarant picerijų paslaugų kokybės vertinimo klausimyną.

**Tyrimo metodika.** Autoriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas *anketinės apklausos metodas*. Šiuo metu tai populiariausias tyrimų metodas, kuris dažniausiai yra naudojamas apklausiant pirkėjus, norint sužinoti jų požiūrį, įsitikinimus bei nuostatas. Apklausos tyrimas leidžia išsiaiškinti, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, vertina atitinkamus kriterijus, koku būdu ir dėl kokių priežasčių priima tam tikrus sprendimus. Anketinės apklausos privalumai (Kardelis, 2002):

- Lengvas, greitas, pigus duomenų surinkimas;

- Statistiniai kompiuteriniai metodai įgalina efektyvų duomenų apdorojimą, analizę, pateikimą.

**Anketos sudarymo principai.** Tyrimo anketą (1 priedas) sudarė 4 dalys: įvadinė dalis, bendro pobūdžio klausimų dalis, pagrindinė dalis ir demografinė dalis. Klausimai buvo pateikiami uždarų klausimų forma, nes pasak Kardelio (2002), atvirus klausimus sunku suklasifikuoti, palyginti ir kiekybiškai išmatuoti. Kardelis išskiria tokius uždarų klausimų privalumus:

- Kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti objektyvumo;
- Lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- Lengviau lyginti, gretinti;
- Didesnis indikatoriaus patikimumas.

**Įvadinė dalis.** Šioje anketos dalyje siekiama supažindinti būsimus respondentus su atliekamo tyrimo pobūdžiu ir tikslais.

**Bendro pobūdžio klausimų dalis.** Tai klausimai, skirti išsiaiškinti respondento lankymosi picerijose įpročius: ar apskritai lankosi kavinėse/restoranuose, kaip dažnai lankosi picerijose, ir kokią vidutinę pinigų sumą vieno apsilankymo metu išleidžia picerijoje. Naudojama nominalinė skalė.

**Pagrindinė dalis.** Ši dalis sudaryta iš trijų klausimų blokų: svarbos įvertinimo, SERVQUAL ir N. Kano klausimynų. *Svarbos įvertinimo* klausimų blokas (1 priedas, 4 klausimas) leido išsiaiškinti picerijos pasirinkimo kriterijus ir santykinę atskirų picerijos paslaugų kokybės savybių svarbą. Pagal Sauerwein ir kt. (1996), yra naudinga turėti vartotojo surikiuotus individualius dabartinius prekės/paslaugos kriterijus ir nustatyti santykinę atskirų prekės/paslaugos kriterijų svarbą, nes tai padeda nustatyti prioritetus, tobulinant ar kuriant naujas prekes/paslaugas. Įvertinimui buvo naudojama intervalinė 5 balų Likert'o skalė, leidžianti įvertinti nurodytas savybes priskiriant joms atitinkamas reikšmes nuo 1 balo už atsakymą „Visiškai nesvarbu“ iki 5 balų už atsakymą „Labai svarbu“ bei pažymėti savo svarbos laipsnį atspindinčią reikšmę.

*SERVQUAL klausimynas* (1 priedas, 5 ir 6 klausimai) leido įvertinti kaip klientai suvokia paslaugų kokybę. SERVQUAL metodikos pagrindą sudaro penkios anksčiau aptartos paslaugų kokybės savybės: apčiuopiamumas, patikimumas, jautrumas, užtikrintumas ir įsijautimas, kuriomis remiantis yra palyginama kliento laukiama kokybė, siejama su idealiu paslaugos teikėju, su konkrečiai patirta kokybe. Klausimyną sudaro dvi dalys, kuriose išdėstyta po 22 svarbiausias kokybės savybes apibūdinančius klausimus. Pirmoje dalyje buvo bandoma išsiaiškinti, kokių paslaugos savybių tikisi klientas. Tuo tarpu antroje dalyje klientas

vertino jau realiai patirtos paslaugos analogiškas kokybės savybes. Įvertinimui buvo naudojama intervalinė 5 balų Likert'o skalė, leidžianti įvertinti nurodytas picerijos paslaugų kokybės savybes priskiriant joms atitinkamas reikšmes nuo 1 balo už atsakymą „Visiškai nesutinku“ iki 5 balų už atsakymą „Visiškai sutinku“ bei pažymėti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį atspindinčią reikšmę. Iš vartotojo kokybės suvokimo įvertinimo atėmus lūkesčių įvertinimą, buvo gautas balas, kuris rodo, ar suvokiama kokybė yra aukštesnė nei laukiama kokybė.

N. Kano klausimynas (1 priedas, 7 klausimas) leido priskirti kiekvieną picerijos paslaugų kokybės savybę tam tikrai kategorijai ir įvertinti kaip pateiktos picerijos paslaugų kokybės savybės prisideda prie suvokiamos kokybės ir vartotojo pasitenkinimo. Kiekvienai paslaugos savybei buvo suformuluoti du klausimai: pirmas klausimas susijęs su vartotojo reakcija jei paslauga šią savybę turi (funkcinė arba teigiama klausimo forma), antrasis – jei paslauga šios savybės neturi. Atsakydamas į kiekvieną klausimo dalį, respondentas galėjo pasirinkti vieną iš penkių alternatyvių atsakymų: *patinka*; *turi būti*; *nesvarbu*; *galiu susitaikyti*; *nepatinka*. Remiantis atsakymais į teigiamą ir neigiamą klausimą, kiekviena paslaugų kokybės savybė pagal N. Kano įvertinimo lentelę (6 lentelė) buvo suskirstyta į penkias kategorijas: patrauklioji, vienmatė, privaloma neutrali ir atvirkštinė.

6 lentelė. N. Kano vertinimo lentelė (sudaryta autorės, remiantis Lofgren ir Witell, 2005)

Vartotojo reikalavimai		Disfunkcinis (neigiamas) klausimas				
		1. Patinka	2. Turi būti	3. Nesvarbu	4. Galiu susitaikyti	5. Nepatinka
Funkcinis (teigiamas) klausimas	1. Patinka	G	P	P	P	V
	2. Turi būti	A	N	N	N	PR
	3. Nesvarbu	A	N	N	N	PR
	4. Galiu susitaikyti	A	N	N	N	PR
	5. Nepatinka	A	A	A	A	G

*Kai reikšmės yra: P – patrauklioji, V – vienmatė, PR – privaloma, N – neutrali, A – atvirkštinė, G – ginčijama*

Nustačius kiekvienos savybės rezultatą buvo sudaryta klasifikuota lentelė, kuri parodo bendrą visų kokybės savybių pasiskirstymą ir priklausymą vienai kategorijai. Lyginant respondentų kokybės savybių klasifikavimo proporcijas ir jas priskiriant vienai kokybės kategorijai buvo naudojamas atsakymų dažnumas, statistinė moda, t-testas ir kt.

Siekiant geriau suklasifikuoti paslaugos savybes pagal N. Kano kategorijas, buvo pritaikytas Berger *klientų pasitenkinimo indeksas*. Šis indeksas parodo, kaip stipriai produkto savybė gali paveikti vartotojo pasitenkinimą arba nepasitenkinimą tuo atveju, kai ji



yra neįvykdoma (Chaudha ir kt., 2011). Vartotojų pasitenkinimo indeksas gali būti apskaičiuojamas pagal šias formules:

$$\text{Pasitenkinimo indeksas (PI)} = \frac{P+V}{(P+V+PR+N)} \quad (4)$$

$$\text{Nepasitenkinimo indeksas (NI)} = -\frac{PR+V}{(P+V+PR+N)} \quad (5)$$

čia: P – reiškia patrauklių savybių atsakymo dažnumą;

V – reiškia vienmačių savybių atsakymo dažnumą;

PR – reiškia privalomų savybių atsakymo dažnumą;

N – reiškia neutralių savybių atsakymo dažnumą.

Neigiamas ženklas (-) rodo nepasitenkinimą. Šių indeksų reikšmės gali kisti nuo 0 iki 1. Teigiamo vartotojų pasitenkinimo intervalas yra nuo 0 iki 1, kuo reikšmė yra arčiau 1, tuo didesnė įtaka klientų pasitenkinimui. Teigiamas vartotojo pasitenkinimo indeksas, kuris artėja prie 0, reiškia, kad įtaka yra labai maža. Tačiau, tuo pačiu metu, turi būti atsižvelgta ir į neigiamą vartotojo pasitenkinimo indeksą. Jei jis artėja prie -1, įtaka vartotojų nepasitenkinimui yra ypač stipri, jei analizuojamo produkto savybė nėra įvykdyta. Reikšmė artima 0 reiškia, kad ši savybė neturi sukelti nepasitenkinimo, jei nėra išpildyta (Chaudha ir kt., 2011).

*Demografinė dalis.* Tai klausimai skirti nustatyti demografines savybes, tokias kaip lytis, amžius, išsilavinimas, asmeninės pajamos per mėnesį. Šie klausimai suteikia bendrą demografinių žinių apie respondentą, kurios leido atsakymus nagrinėti įvairiais pjūviais pagal lytį, amžių, išsilavinimą bei gaunamas pajamas. Naudojamos ranginė ir nominalinė skalės.

**Duomenų surinkimas.** Reikalingi tyrimui duomenys buvo surinkti naudojantis iš anksto parengtu klausimynu, kuris buvo patalpintas internetiniame tinklapyje <http://www.publika.lt/>, o nuoroda buvo skelbiama populiariuose socialiniuose tinklalapiuose, bei nusiųsta respondentams elektroniniu paštu. Siekiant kuo didesnio objektyvumo ir respondentų nuoširdumo, anketą buvo prašoma užpildyti anonimiškai. Tuo tarpu norint sulaukti kuo didesnio atsakomumo, buvo siūloma respondentams supažindinti su atlikto tyrimo apibendrintais rezultatais, kuomet respondentai galėtų palyginti savo poziciją ir patirtį kitų respondentų atžvilgiu.

**Imties apskaičiavimas** Tikslaus šiam tyrimui reikalingos visumos sąrašo sudaryti nebūtų jokių praktinių galimybių. Apklausiant picerijų lankytojus retai galima

užtikrinti pakankamą visumos reprezentavimą, kadangi dažniausiai atrenkami tie respondentai, kuriuos tyrimo duomenų rinkimo metu patogiausia ir lengviausia pasiekti. Atsižvelgiant į biudžeto apribojimus, liečiančius laiko ir pinigų išteklius, picerijos paslaugų kokybei įvertinti buvo naudojamas *netikimybinis parankinės atrankos metodas*, kadangi šiai atrankai reikia mažiau laiko, ji yra paprastesnė bei pigesnė, o tinkamai parinkti respondentai gali pakankamai atspindėti visumą.

Apklauskos būdu apklausiamų respondentų skaičius pasirenkamas atsižvelgiant į populiacijos dydį. Kadangi, remiantis Lietuvos statistiko departamento duomenimis, daugiausia maitinimo įmonių veikia ir lankytojų susilaukia Vilniaus mieste tyrimo tikslinė visuma buvo pasirinkti Vilniaus miesto gyventojai turintys 15 metų ir vyresni. Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis šiuos kriterijus 2013 m. pradžioje atitiko 455623 gyventojai.

Imtis tyrimui buvo apskaičiuota remiantis internetine imties dydžio skaičiuokle (Creative Research Systems), kurioje reikia pasirinkti patikimumo lygį, atrankos klaidą bei visumos dydį. Skaičiuoklėje įrašomas tyrime pasirinktas 95 % patikimumo lygis, atrankos klaida 10%, visumos dydis 2 979 310. Minėtoje skaičiuoklėje (Creative Research Systems) yra naudojamos dvi, viena nuo kitos priklausomos, formulės:

- Imties dydis:

$$n_1 = \frac{z^2 \times p \times (1-p)}{e^2} \quad (6)$$

kur  $n_1$  – imties dydis,  $z$  – standartinės paklaidos dydžio vienetai normaliaame pasiskirstyme, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį,  $p$  – visumos proporcijos, atitinkančios norimas charakteristikas ir  $e$  – atrankos klaida;

- Imties dydis koreguotas pagal populiacijos dydį:

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1 - 1}{pop}} \quad (7)$$

kur  $n$  – imties dydis koreguotas pagal populiacijos dydį,  $pop$  – visos populiacijos dydis.

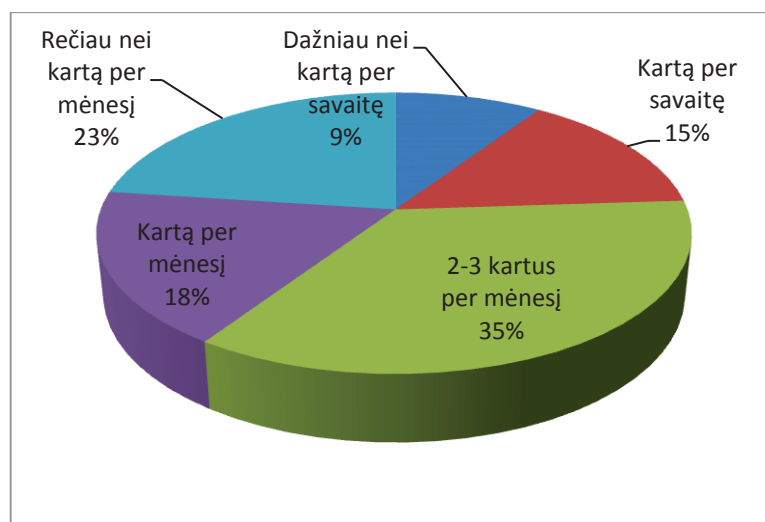
Remiantis turimais duomenimis šio tyrimo imtis lygi 96. Taigi, tyrimo metu reikės apklausti iš viso 96 respondentus.

**Duomenų apdorojimas.** Visų pirma buvo patikrinta užpildytų anketų informacija (ar į visus klausimus respondentas atsakė, ar įvertinti visi pateikti teiginiai), netinkamai ar nepilnai užpildytos anketos buvo pašalintos iš tolimesnio apdorojimo. Statistinei duomenų analizei buvo naudojama viena iš labiausiai paplitusių statistinių duomenų apdorojimo programinių paketų SPSS (Statistical Package For Social Sciences) bei

mokslinėje literatūroje išnagrinėtais N. Kano patraukliosios kokybės teorijos ir paslaugų kokybės įvertinimui taikomais metodais. Rezultatų vizualizavimas (duomenų pateikimo lentelės, diagramos) buvo atliekamas Microsoft Excel programa.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Apklausoje dalyvavo 96 respondentai, kurie lankosi picerijose. Tarp apklaustųjų 11,5% buvo vyrų ir 88,5% moterų. Iš jų 65,6% yra 18-25 metų, 15,6% - 26-35 amžiaus grupėje, 7,3% - 36-45 metų, 6,3% - 46-55 metų, 5,2% - virš 55 metų. Didžioji dauguma turintys aukštąjį (72,9%) ir vidurinį (22,9%) išsilavinimą asmenys. Pagal gaunamas pajamas pasiskirstė taip: iki 1000 Lt (34,4%), 1001-1500Lt (25%), 1501-2500Lt (32,3%), daugiau nei 2500Lt (8,3%).

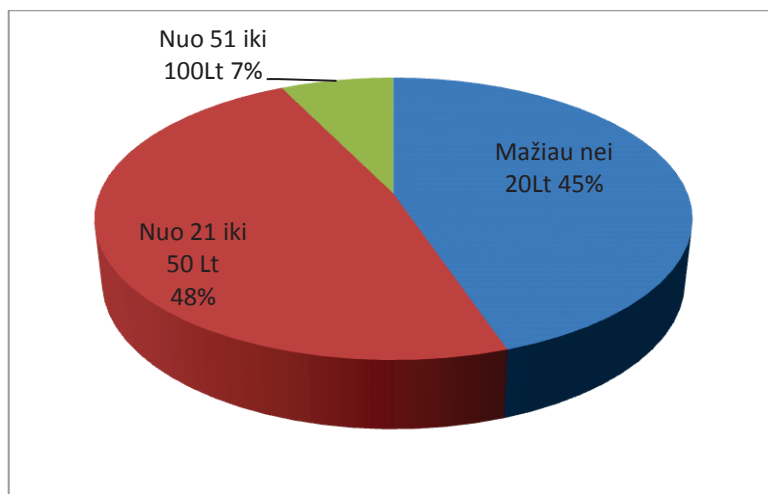


8 pav. Lankymosi picerijoje dažnumas, % (sudaryta autorės)

Į klausimą „Kaip dažnai lankotės picerijose?“ didžioji dauguma respondentų (35%) atsakė 2-3 kartus per mėnesį, ir tik 9% respondentų lankosi picerijoje dažniau nei kartą per savaitę. Galime daryti išvadą, kad respondentai yra linkę lankyti picerijose norėdami pavalgyti bei susitikti su artimaisiais ar verslo partneriais, tačiau tik retas respondentas picerijoje lankosi kiekvieną dieną. Pagal reikšmingumo lygį (p) atsakymai pagal lytį (0,414), amžių (p=0,074), išsilavinimą (p=0,394) ar pajamas (p=0,231) reikšmingai nesiskiria.

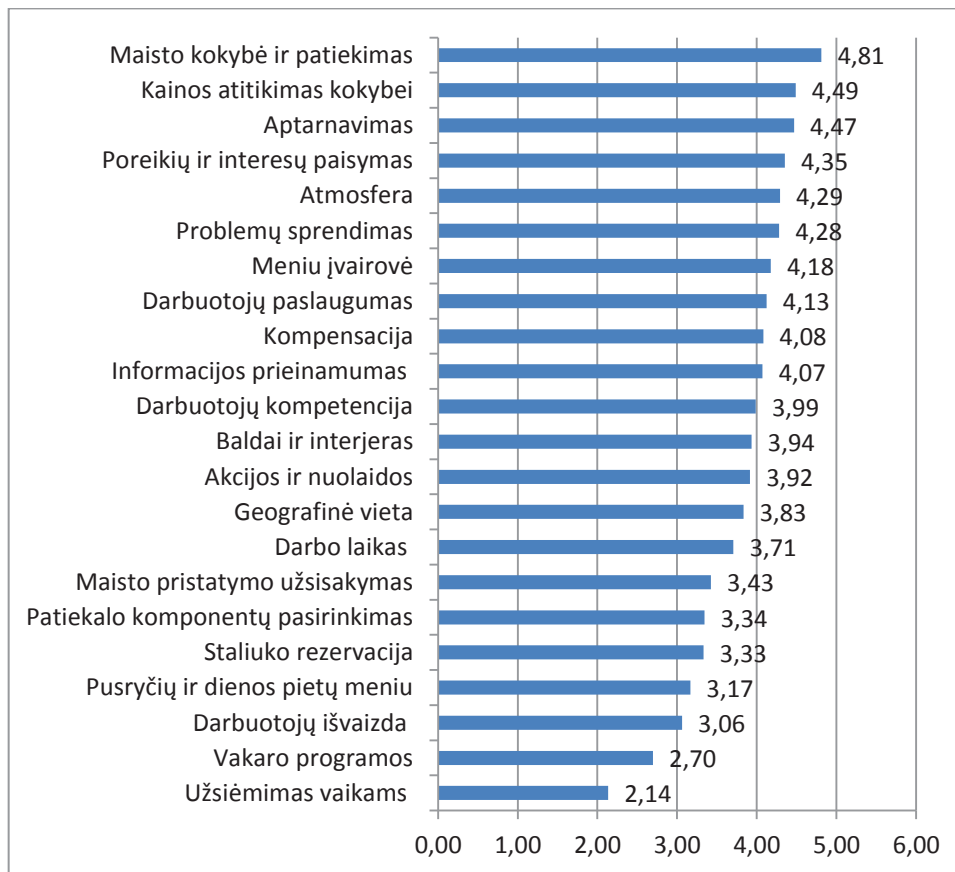
Į klausimą „Kokią pinigų sumą vieno apsilankymo metu dažniausiai išleidžiate picerijoje?“ dauguma respondentų 48% respondentų atsakė, kad išleidžia nuo 21 iki 50 Lt ir nei vienas respondentas nepažymėjo, kad išleidžia daugiau nei 100 Lt vieno apsilankymo picerijoje metu. Galime daryti išvadą, kad respondentai nėra linkę išleisti didelę sumą pinigų

vienam apsilankymui picerijoje, tad tikėtina, kad svarbesnėms progoms paminėti renkasi kito tipo restoraną. Pagal reikšmingumo lygį (p) atsakymai pagal lytį (0,306), amžių (p=0,109) ir išsilavinimą (p=0,402) reikšmingai nesiskiria. Reikšmingai skiriasi tik išleidžiama vieno apsilankymo picerijoje metu pinigų suma priklausomai nuo gaunamų pajamų (p=0,044).



9 pav. Vieno apsilankymo picerijoje metu išleidžiama pinigų suma, % (sudaryta autorės)

Svarbiausi picerijos paslaugų kokybės kriterijai, respondentų nuomone, yra maisto kokybė ir patiekimas (pasirinkimo vidurkis – 4,81), kainos atitikimas kokybei (4,49) ir aptarnavimas (4,47). Mažiausiai svarbūs kriterijai, respondentų nuomone, yra užsiėmimas vaikams (2,14), vakaro programos (2,70) ir darbuotojų išvaizda (3,06).

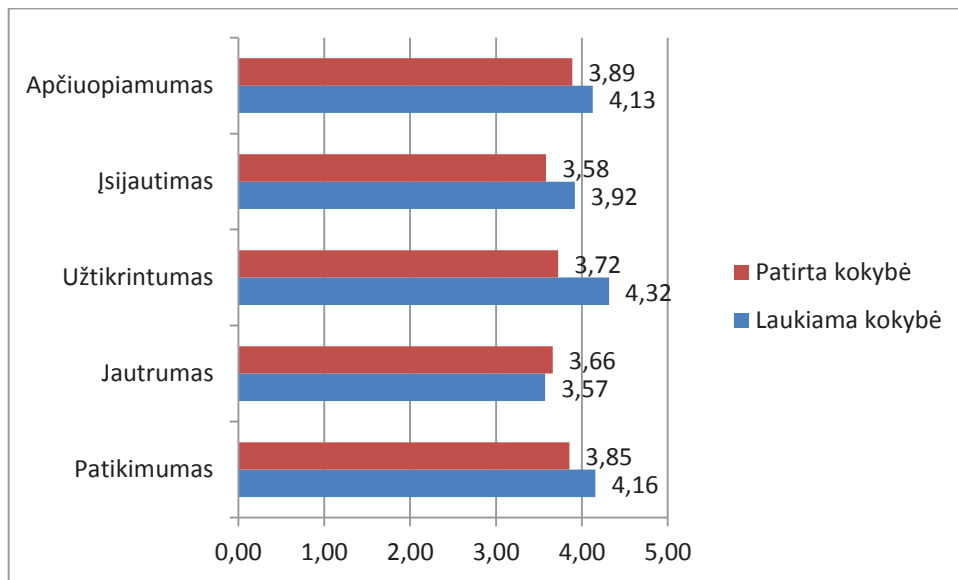


10 pav. Picerijos paslaugų kokybės kriterijų svarba, vidurkiai (sudaryta autorės)

Atlikus porinio t-test patikrinimą, gautas reikšmingumas lygis ( $p=4,159$ ) rodo, kad maisto kokybės ir patiekimo kriterijaus svarba reikšmingai skiriasi nuo kainos atitikimo kokybei ir aptarnavimo kriterijų. Taip pat kainos atitikimo kokybei ir aptarnavimo kriterijai reikšmingai skiriasi nuo kitų kriterijų, todėl galime teigti, kad šie trys kriterijai yra patys svarbiausi vertinant picerijos paslaugų kokybę. Mažiausią svarbos reikšmę turintis užsiėmimas vaikams kriterijus reikšmingai skiriasi nuo vakaro programų ir darbuotojų išvaizdos kriterijų svarbos įvertinimo, todėl darome išvadą šis kriterijus yra mažiausiai svarbus vertinant picerijos paslaugų kokybę.

Vertinant bendrą šios skalės patikimumą buvo apskaičiuotas Cronbach's alpha koeficientas, kuris yra lygus 0,764 (patikimai skalei turi būti didesnis nei 0,6), todėl galime teigti, kad visi skalėje pateikti teiginiai yra patikimi, o bet kurį kriterijų pašalinus, skalės patikimumas sumažėtų. Pagal reikšmingumo lygį atsakymai pagal lytį, amžių, išsilavinimą ar pajamas reikšmingai nesiskiria.

SERVQUAL klausimyno pagalba respondentai galėjo įvertinti kaip suvokia picerijos paslaugų kokybę. Laukiamos ir patirtos paslaugos kokybės vertinimo vidurkiai pagal penkias SERVQUAL kokybės savybes: patikimumą, jautrumą, užtikrintumą, įsijautimą ir apčiuopiamumą, pateikti 10 paveiksle.



11 pav. Picerijų paslaugos kokybės vertinimas pagal SERVQUAL kokybės kriterijus, vidurkiai (sudaryta autorės)

Lyginant respondentų paslaugos kokybės vertinimų vidurkius pagal kiekvieną SERVQUAL modelio kokybės kriterijų: patikimumą, jautrumą, užtikrintumą, įsijautimą ir apčiuopiamumą daugumos kriterijų laukiama paslaugos kokybė buvo didesnė nei patirta kokybė apsilankius picerijoje. Didžiausias skirtumas tarp respondento lūkesčių ir suvoktos kokybės gautas vertinant užtikrintumo kriterijų (0,6 balo), klientų lūkesčiai pasitvirtino vertinant jautrumo kriterijų (0,09 balo). Respondentų laukiamos ir patirtos paslaugos kokybės įvertinimai pagal kiekvieną paslaugos kokybę apibūdinančią savybę pateikti 7 lentelėje.

7 Lentelė. Patirta ir laukiama paslaugos kokybė pagal kiekvieną paslaugos kokybę apibūdinančias savybes, vidurkiai (sudaryta autorės)

		Patirta kokybė	Laukiama kokybė	Patirtos ir lauktos paslaugos skirtumas	Paslaugos savybė
Apčiuopiamumas	Maisto kokybė ir patiekimas	3,89	4,63	<b>-0,74</b>	Silpnybė
	Baldai ir interjeras	3,58	4,06	<b>-0,48</b>	Silpnybė
	Geografinė vieta	4,07	3,89	<b>0,19</b>	Stiprybė
	Darbuotojų išvaizda	4,01	3,93	<b>0,08</b>	Stiprybė
Įsijautimas	Atmosfera	3,66	4,36	<b>-0,71</b>	Silpnybė
	Darbo laikas	4,31	4,21	<b>0,10</b>	Stiprybė
	Poreikių ir interesų paisymas	3,93	4,48	<b>-0,55</b>	Silpnybė
	Patiekalo komponentų pasirinkimas	3,89	3,57	<b>0,31</b>	Stiprybė
	Vakaro programos	2,13	2,96	<b>-0,83</b>	Silpnybė
Užtikrintumas	Aptarnavimas	3,61	4,66	<b>-1,04</b>	Silpnybė
	Akcijos ir nuolaidos	3,84	3,71	<b>0,14</b>	Stiprybė
	Darbuotojų paslaugumas	3,76	4,48	<b>-0,72</b>	Silpnybė
	Darbuotojų kompetencija	3,68	4,41	<b>-0,73</b>	Silpnybė
Jautrumas	Staliuko rezervacija	4,01	3,74	<b>0,27</b>	Stiprybė
	Pusryčių ir dienos pietų meniu	4,04	3,65	<b>0,40</b>	Stiprybė
	Užsiėmimas vaikams	2,52	3,14	<b>-0,61</b>	Silpnybė
	Maisto pristatymo užsisakymas	4,07	3,76	<b>0,31</b>	Stiprybė
Patikimumas	Menu įvairovė	3,88	3,71	<b>0,17</b>	Stiprybė
	Kainos atitikimas kokybei	3,71	4,34	<b>-0,64</b>	Silpnybė
	Informacijos prieinamumas	4,27	3,94	<b>0,33</b>	Stiprybė
	Problemų sprendimas	3,77	4,47	<b>-0,70</b>	Silpnybė
	Kompensacija	3,64	4,33	<b>-0,70</b>	Silpnybė

Vertinant paslaugos apčiuopiamumą apibūdinančias kokybės savybes, visų savybių laukiama paslaugos kokybė buvo didesnė nei patirta kokybė. Tyrimo metu nustatyta, kad didžiausias neatitikimas tarp lūkesčių ir suvoktos kokybės buvo įvertint maisto kokybę ir patiekimą (skirtumas 0,74 balai). Šis kriterijus labai svarbu ir jo kokybė turi būti aukščiausiai, nes tai lemia picerijos pasirinkimą. Geriausiai iš šio kriterijaus savybių buvo įvertinta darbuotojų išvaizda (0,08 balai). Galime teigti, kad darbuotojų išvaizda yra tvarkinga ir atitinkanti lūkesčius.

Vertinant paslaugos įsijautimą apibūdinančias kokybės savybes, ne visomis savybės respondentai buvo nepatenkinti. Didžiausias skirtumas tarp laukiamos ir patirtos kokybės respondentų pastebėtas įvertinant vakaro programą (skirtumas 0,83 balai). Galime

teigti, kad lankytojai tikisi dažniau išgirsti gyvos muzikos picerijose. Geriausiai klientų lūkesčius atitiko patiekalo komponentų pasirinkimas (0,31 balas). Klientai yra patenkinti galėdami pasirinkti patiekalo padažą ar atsisakyti tam tikro ingrediento.

Vertinant paslaugos užtikrintumą apibūdinančias kokybės savybes, respondentų lūkesčius viršijo viena savybė – picerijos siūlomos akcijos ir nuolaidos (0,14 balo), visų kitų savybių laukiama paslaugos kokybė buvo didesnė nei patirta kokybė. Galime daryti išvadą, kad klientams patinka gauti papildomą nuolaidą ir tai skatina juos dažniau lankytis picerijose. Blogiausiai respondentų įvertintas aptarnavimas (1,04 balai). Aptarnavimui picerijose turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, nes jis turi didelės įtakos picerijos įvaizdžiui.

Vertinant paslaugos jautrumą apibūdinančias kokybės savybes, daugumos savybių suvoktos kokybės įvertinimai viršijo respondentų lūkesčius. Geriausiai įvertintas pusryčių ir dienos pietų meniu (0,4 balo). Galime teigti, kad picerijos gali pasiūlyti platų patiekalų ir gėrimų pasirinkimą. Neatitikimas tarp laukiamos ir patirtos kokybės buvo gautas vertinant užsiėmimą vaikams (0,61 balas). Galime daryti išvadą, kad picerijose yra mažai dėmesio skiriama šiems lankytojams – šeimoms su vaikais.

Vertinant paslaugos patikimumą apibūdinančias kokybės savybes, ne visomis savybės respondentai buvo nepatenkinti. Didžiausias neatitikimas tarp respondento lūkesčių ir suvoktos kokybės gautas vertinant kompensaciją ir problemų sprendimą (0,7 balai). Šie kriterijai yra labai svarbūs ir jei jie nebus įvykdyti, klientai gali pasirinkti kitą paslaugos teikėją. Geriausiai respondentų buvo įvertintas informacijos prieinamumas (0,33 balai). Galime teigti, kad klientams svarbi informacija picerijose pateikta aiškiai ir suprantamai. Pagal reikšmingumo lygį atsakymai pagal lytį, amžių, išsilavinimą ar pajamas reikšmingai nesiskiria.

N. Kano klausimyno pagalba respondentai galėjo priskirti kiekvieną picerijos paslaugų savybę tam tikrai kategorijai. Bendras visų paslaugos kokybės savybių pasiskirstymas ir priklausymas N. Kano kategorijai pateiktas 8 lentelėje.



8 lentelė. Picerijos paslaugų kokybės įvertinimo pagal Kano modelį rezultatų lentelė, %  
(sudaryta autorės)

	Patraukioji	Vienmatė	Privaloma	Neutrali	Atvirkštinė	Iš viso	N. Kano kategorija
Maisto kokybė ir patiekimas	2,08	<b>58,33</b>	33,33	5,21	1,04	100%	Vienmatė
Baldai ir interjeras	20,83	<b>30,21</b>	20,83	28,13	0,00	100%	Vienmatė
Geografinė vieta	17,71	<b>34,38</b>	15,63	32,29	0,00	100%	Vienmatė
Darbuotojų išvaizda	16,67	21,88	<b>36,46</b>	25,00	0,00	100%	Privaloma
Atmosfera	14,58	<b>50,00</b>	26,04	8,33	1,	100%	Vienmatė
Darbo laikas	14,58	<b>33,33</b>	26,04	26,04	0,0004	100%	Vienmatė
Poreikių ir interesų paisymas	7,29	34,38	<b>51,04</b>	6,25	1,04	100%	Privaloma
Patiekalo komponentų pasirinkimas	31,25	17,71	8,33	<b>40,63</b>	2,08	100%	Neutrali
Vakaro programos	26,04	11,46	8,33	<b>42,71</b>	11,46	100%	Neutrali
Aptarnavimas	5,21	<b>62,50</b>	29,17	3,13	0,00	100%	Vienmatė
Akcijos ir nuolaidos	<b>37,50</b>	19,79	9,38	31,25	2,08	100%	Patraukioji
Darbuotojų paslaugumas	10,42	31,25	<b>48,96</b>	8,33	1,04	100%	Privaloma
Darbuotojų kompetencija	7,29	34,38	<b>40,63</b>	17,71	0,00	100%	Privaloma
Staliuko rezervacija	22,92	18,75	8,33	<b>47,92</b>	2,08	100%	Neutrali
Pusryčių ir dienos pietų meniu	23,96	17,71	15,63	<b>42,71</b>	0,00	100%	Neutrali
Užsiėmimas vaikams	15,63	10,42	7,29	<b>62,50</b>	4,17	100%	Neutrali
Maisto pristatymo užsisakymas	26,04	21,88	8,33	<b>43,75</b>	0,00	100%	Neutrali
Menu įvairovė	21,88	22,92	15,63	<b>39,58</b>	0,00	100%	Neutrali
Kainos atitikimas kokybei	2,08	34,38	<b>51,04</b>	12,50	0,00	100%	Privaloma
Informacijos prieinamumas	9,38	32,29	<b>33,33</b>	22,92	2,08	100%	Privaloma
Problemų sprendimas	8,33	37,50	<b>42,71</b>	11,46	0,00	100%	Privaloma
Kompensacija	9,38	33,33	<b>37,50</b>	17,71	2,08	100%	Privaloma

Maisto kokybė ir patiekimas (58,33%), baldai ir interjeras (30,21%), geografinė vieta (34,38%), atmosfera (50%), darbo laikas (33,33%) ir aptarnavimas (62,5%) respondentų dažniausiai buvo įvertinti „patinka kai yra ir nepatinka kai nėra“ atsakymų deriniu. Tai savybės, kurios respondentams sukelia pasitenkinimą, kai jos yra ir nepasitenkinimą kai jų nėra, kuo aukštesnis išpildymo lygis tuo labiau bus patenkintas klientas. Šias savybes, pagal N. Kano teoriją, galime priskirti vienmatės kokybės kategorijai.

Vertinant darbuotojų išvaizdą (36,46%), poreikių ir interesų paisymą (51,04%), darbuotojų paslaugumą (48,96%) ir kompetenciją (40,63%), kainos atitikimą kokybei (51,04%), informacijos prieinamumą (33,33%), problemų sprendimą (42,71%) ir kompensaciją (37,5%) suteikus netinkamą paslaugą dažniausiai respondentai pasirinko „*jie turi būti ir nepatinka kai nėra*“ atsakymų derinį. Šiuos kriterijus, kurių buvimas nesukelia daugiau pasitenkinimo, tačiau nebuvimas sąlygoja nepasitenkinimą, pagal N. Kano teoriją galime priskirti privalomos kokybės kategorijai.

Kriterijus akcijos ir nuolaidos (37,5%) respondentų dažniausiai buvo įvertintas „*patinka kai yra, bet galiu susitaikyti kai nėra*“ atsakymų deriniu. Akcijos ir nuolaidos respondentams sukelia pasitenkinimą, kai jos yra, bet nesukelia nepasitenkinimo, kai jų nėra, todėl šį kriterijų pagal N. Kano teoriją galime priskirti patraukliosios kokybės kategorijai.

Vertinant patiekalo komponentų pasirinkimą (40,63%), vakaro programas (42,71%), staliuko rezervaciją (47,92%), pusryčių ir dienos pietų meniu (42,71%), užsiėmimą vaikams (62,5%), maisto pristatymo užsisakymo galimybę (43,75%) ir meniu įvairovę (39,58%), respondentai dažniausiai pasirinko „*nesvarbu ar yra ar nėra*“ atsakymų derinį. Šiuos kriterijus, kurių buvimas respondentams nesukelia nei pasitenkinimo nei nepasitenkinimo, pagal N. Kano teoriją galime priskirti neutralios kokybės kategorijai. Pagal reikšmingumo lygį atsakymai pagal lytį, amžių, išsilavinimą ar pajamas reikšmingai nesiskiria.

Apskaičiavus Bergen klientų pasitenkinimo indeksą buvo patikslintas paslaugų kokybės savybių priklausymas tam tikrai N. Kano kategorijai. Pagal Bergen, jei paslaugos savybės pasitenkinimo rodiklis didesnis arba lygus 0,5, o nepasitenkinimo rodiklio absoliuti reikšmė mažesnė nei 0,5, šios savybės gali būti apibūdintos kaip patraukliosios. Paslaugos savybės, kurių tiek pasitenkinimo tiek nepasitenkinimo indeksų absoliučios reikšmės yra mažos priskiriamos neutraliai kategorijai. Apskaičiuotos Bergen pasitenkinimo indekso reikšmės ir patikslintos N. Kano kategorijos pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. Paslaugų kokybės savybių pasiskirstymas pagal Bergen klientų pasitenkinimo indeksą (sudaryta autorės)

	Pasitenkinimo indeksas	Nepasitenkinimo indeksas	Patikslinta N. Kano kategorija
Maisto kokybė ir patiekimas	0,6	0,9	Vienmatė
Baldai ir interjeras	0,5	0,5	Vienmatė/
Geografinė vieta	0,5	0,5	Vienmatė/
Darbuotojų išvaizda	0,4	0,6	Privaloma
Atmosfera	0,7	0,8	Vienmatė
Darbo laikas	0,5	0,6	Vienmatė
Poreikių ir interesų paisymas	0,4	0,9	Privaloma
Patiekalo komponentų pasirinkimas	0,5	0,3	Patrauklioji
Vakaro programos	0,5	0,2	Patrauklioji
Aptarnavimas	0,7	0,9	Vienmatė
Akcijos ir nuolaidos	0,6	0,3	Patrauklioji
Darbuotojų paslaugumas	0,4	0,8	Privaloma
Darbuotojų kompetencija	0,4	0,7	Privaloma
Staliuko rezervacija	0,4	0,3	Neutrali
Pusryčių ir dienos pietų meniu	0,5	0,3	Patrauklioji
Užsiėmimas vaikams	0,3	0,2	Neutrali
Maisto pristatymo užsisakymas	0,5	0,3	Patrauklioji
Menu įvairovė	0,4	0,4	Neutrali
Kainos atitikimas kokybei	0,4	0,8	Privaloma
Informacijos prieinamumas	0,4	0,7	Privaloma
Problemų sprendimas	0,5	0,8	Privaloma
Kompensacija	0,4	0,7	Privaloma

Kaip matome iš 9 lentelės kriterijai: patiekalo komponentų pasirinkimas, vakaro programos, pusryčių ir dienos pietų meniu, maisto pristatymo užsisakymas, kurie remiantis atsakymų dažnumu buvo apibūdinti kaip neutralūs, pagal Bergen klientų pasitenkinimo indeksą galime priskirti patraukliosios kokybės kategorijai.

Pagal N. Kano modelį stipriosios paslaugų kokybės savybės patenkančias į privalomas, vienmatės ir neutralios kokybės kategorijas yra priimtinos kokybės, atlikti jokių pakeitimų nereikia, jei bus išlaikyta esama kokybė, kadangi nėra labai naudinga investuoti į savybių gerinimą, kurios jau yra patenkinamo lygio.

Didžiausią dėmesį reikėtų skirti silpnosioms paslaugų kokybės savybėms, kurios patenka į privalomas ir vienmatės kokybės kategorijas, kadangi šių savybių neišpildymas sukelia klientų nepasitenkinimą. Šios silpnosios savybės turėtų būti gerinamos tol, kol paslaugos kokybė atitiks klientų lūkesčius.

Taip pat siekiant dar geriau patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius reikėtų dalį pastangų skirti stipriosioms paslaugos kokybės savybėms patenkančios į patraukliosios kokybės kategoriją, kadangi šių savybių atradimas ir išpildymas turi didelės įtakos vartotojų pasitenkinimui ir tai leidžia įmonei išsiskirti iš kitų rinkos dalyvių ir sėkmingai konkuruoti rinkoje.

Silpnųjų privalomų ir vienmačių paslaugos kokybės savybių gerinimui bei patrauklių savybių tobulinimui buvo pasitelktas KFI metodas ir pagrindinis jo instrumentas kokybės namas. Šis metodas padeda geriau suprasti vartotojo norus ir jais pagrįsti paslaugų gerinimo sprendimus. Kokybės namas pradėtas formuoti nuo vartotojų poreikių ir naudos matricos sudarymo, kadangi ši matrica yra pagrindas kitoms matricoms sudaryti ir joje pateiktų duomenų kokybė lemia visos paslaugos tobulinimo proceso ir pačios paslaugos kokybę. Vartotojų poreikių ir naudos matricoje buvo pateiktos tyrimo metu išsiaiškintos silpnosios privalomos ir vienamatės bei visos patraukliosios picerijos paslaugų kokybės savybės.

Vėliau buvo pereita prie planavimo matricos sudarymo. Šioje matricoje buvo nustatyti kiekvienos picerijos paslaugos kokybės savybių svarbumo laipsniai remiantis apklausos duomenimis, kur respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek jiems svarbi kiekviena savybė. Šie savybių svarbos įvertinimai vėliau buvo panaudoti paslaugos techninių charakteristikų prioritetams nustatyti. Kitame stulpelyje buvo pateikta kiekvienos paslaugos kokybės savybės kategorija pagal N. Kano modelį, kuri buvo nustatyta pasinaudojant N, Kano klausimynu. Koeficiento  $k$  reikšmė buvo pasirinkta pagal Chaudha (2011) pasiūlytą būdą:  $k$  reikšmė lygis 0 jei tai neutrali savybė, 0,5 – privaloma, 1 – vienmatė ir 1,5 – patrauklioji savybė.

Vartotojų patenkinimo laipsnis, kuris yra klientų supratimas (nuojauta) kaip gerai paslauga patenkina jų poreikius, buvo nustatytas remiantis SERVQUAL klausimynu, kur respondantai turėjo įvertinti kaip suvokia gautą paslaugos kokybę. Ši reikšmė svarbi, kadangi norit geriau patenkinti klientų poreikius reikia pagerinti paslaugos kokybės savybes. Buvo atsisakyta galimybės planavimo matricoje patikrinti kaip dabartinė paslauga ir konkurentų teikiama paslauga atitinka klientų poreikius, kadangi autoriniame tyrime buvo nagrinėta picerijų paslaugų kokybė apskritai, neapsiribojant konkrečiu paslaugos teikėju.

Svarbu, bet sudėtinga išsiaiškinti, kokį klientų pasitenkinimo laipsnį norima pasiekti. Vartotojų poreikių patenkinimo tikslas buvo išsikeltas vėl gi remiantis SERVQUAL klausimynu, kuriame buvo bandoma išsiaiškinti respondento lūkesčius picerijų paslaugų kokybei. Jei paslaugos kokybės savybės įvertinimas atitiko ar viršijo klientų reikalavimus, buvo išsikeltas aukščiausias tikslas – 5. Mažiausias tikslas (2,96) pasirinktas savybei – vakaro

programos. Pagal Tan ir Shen (2000) palyginus klientų poreikių patenkinimo tikslus su esamu patenkinimo laipsniu buvo nustatytas pagerinimo laipsnis – labai svarbus paslaugos tobulinimo rodiklis. Kai klientų patenkinimo laipsnis mažas, pasiekti aukštesnį laipsnį ne taip sunku, tačiau kai esamas laipsnis labai didelis, dar geriau patenkinti klientų poreikius sunkiau. Tai galima paaiškinti tuo, kad kai esamas klientų patenkinimo laipsnis mažas, lengviau išsiaiškinti problemas ir jas spręsti, o kai kokybė yra ganėtinai aukšta – sunkiau (Vanagas, 2008). Kadangi įmonės išteklių yra riboti ir neįmanoma pasiekti, kad teikiama paslauga visais atžvilgiais būtų pranašesnė už konkurentų siūlomą paslaugą, tenka nuspręsti, kurioms paslaugos savybėms skirti didžiausią dėmesį ir išteklius ir kur tai nebūtina. Šiam tikslui ir buvo nustatytas paslaugos savybių gerinimo lygis.

Pagal Tontini (2007) ir Chaudha (2011) pasiūlytus N. Kano modelio taikymo KFI matricoje metodus apskaičiuoti koregavimo koeficientas ir koreguotas pagerinimo laipsnis. Koreguotą pagerinimo laipsnį padauginus iš paslaugos kokybės savybės svarbumo laipsnio buvo gauta koreguota svarba, kuri rodo vartotojų poreikių svarbumą, pasiektą jo pasitenkinimą ir įgyvendintas pastangas patenkinti vartotojų poreikius. Šiuo rodikliu yra užbaigiama planavimo matrica. Remiantis koreguota svarba buvo nustatyti picerijų paslaugų kokybės savybių gerinimo prioritetai, t.y. į kurias paslaugos kokybės savybes paslaugos kokybės gerinimo komanda privalo patenkinti visiškai, iš dalies, o į kurias savybes nebūtina atsižvelgti.

Toliau buvo užpildyta technikos reikalavimų (kokybės charakteristikų pakeitimo) matrica, kurioje tobulinamos paslaugos kokybės savybės buvo aprašytos technine kalba. Paprastai kūrėjai šį techninį aprašymą vadina paslaugos reikalavimais ar paslaugos gerinimo reikalavimais. Šie reikalavimai buvo gauti iš vartotojų poreikių ir naudos matricos. Šioje matricoje išsikeltas picerijų paslaugų kokybės savybes buvo nuspręsta gerinti šiais būdais: apmokant darbuotojus, įsigyjant kokybiškesnę maisto gaminimo įrangą, geresnę vaizdo ir garso įrangą ir transportą su specialia įranga, parengiant maisto paruošimo standartus, pasirašant kontraktus su patikimais tiekėjais, sukuriant tinkamą užsakymų priėmimo sistemą.

Po to, buvo sudaryta santykių matrica, kuri parodo, kaip paslaugos techninės charakteristikos tenkina klientų poreikius. Kiekviename santykių matricos langelyje buvo pateiktas atskirų paslaugos techninių charakteristikų ir klientų pageidaujamų paslaugos kokybės savybių santykio stiprumo įvertinimas. Kliento poreikio ir bet kurios paslaugos charakteristikos silpnas ryšys rodo, kad klientų poreikių patenkinimas tikriausiai susijęs su paslaugos kokybės charakteristikomis. Tai reiškia, kad palyginti didelis techninės charakteristikos pokytis mažai keičia arba nekeičia kliento pasitenkinimo laipsnio. Vidutinio

stiprumo ryšys parodo, kad klientų patenkinimo pasiekimas, atspindintis poreikį, yra vidutiniškai susijęs su paslaugos techninėmis charakteristikomis. Tai reiškia, kad šių charakteristikų pasikeitimas tokiu pat dydžiu keičia klientų pasitenkinimą paslauga. Jei ryšys yra stiprus tai reiškia, kad kliento tam tikro poreikio patenkinimas labai susijęs su paslaugos techninėmis charakteristikomis. Kitaip tariant, santykinai mažas šių charakteristikų pokytis labai keičia vartotojų patenkinimo laipsnį. Tuščias, neužpildytas langelis reiškia, kad klientų poreikio patenkinimas nėra susijęs su paslaugos techninėmis charakteristikomis. Kitaip tariant, šių charakteristikų pasikeitimai (dideli ar maži) neturi pastebimos įtakos klientų poreikio patenkinimui (Vanagas, 2008). Pildant šią matricą buvo pasirinkta, kad silpniausias ryšys žymimas 1, vidutinio stiprumo – 3, o stipriausias – 9.

Pabaigoje buvo sudaryta paskutinė kokybės namo dalis – technikos matrica, kurioje nustatomos prioritetinės paslaugos techninės charakteristikos. Šioje matricoje sugretinamos techninės paslaugos savybės su klientų poreikiais ir jos išranguojamos pagal svarbumą. Paslaugos kokybės savybių svarbą klientams padauginus iš santykių matricoje nustatyto ryšio stiprumo tarp kiekvienos paslaugos kokybės savybės ir techninės charakteristikos buvo gauta kiekvienos paslaugos techninės charakteristikos absoliutus svoris. Absoliuti svarba gautas koreguotą svarbą padauginus iš ryšio stiprumo santykių matricoje tarp kiekvienos paslaugos savybės. Remiantis abejomis šiomis reikšmėmis buvo nustatyti picerijų teikiamų paslaugų techninių charakteristikų gerinimo prioritetai atsižvelgianti į paslaugos kokybės savybių svarbumą klientams. Picerijos paslaugų kokybės savybių gerinimo kokybės namas pateiktas 12 paveiksle.

Techninės paslaugos charakteristikos	Svarba	Darbuotojų mokymas	Maisto gaminimo įranga	Maisto paruošimo standartai	Vaizdo ir garso įranga	Kontraktai su tiekėjais	Transportas su specialia įranga	Užsakymo priėmimo sistema	N. Kano kategorija	Koeficientas k	Vartotojo pasitenkinimas	Tikslas	Pagerinimo laipsnis	Koregavimo koeficientas	Koreguotas pagerinimo laipsnis	Koreguota svarba
Maisto kokybė ir patiekimas	4,81	9	9	9		1		1	V	1	3,89	4,63	1,19	0,91	1,74	<b>8,36</b>
Kainos atitikimas kokybei	4,49		9	3					PR	0,5	3,71	4,34	1,17	0,84	1,14	<b>5,12</b>
Aptarnavimas	4,47	9						3	V	1	3,61	4,66	1,29	0,91	1,74	<b>7,77</b>
Poreikių ir interesų paaisymas	4,35	9	1		1	1	1		PR	0,5	3,93	4,48	1,14	0,87	1,19	<b>5,18</b>
Atmosfera	4,29	1			3			1	V	1	3,66	4,36	1,19	0,77	1,36	<b>5,85</b>
Problemų sprendimas	4,28	9							PR	0,5	3,77	4,47	1,19	0,81	1,09	<b>4,67</b>
Darbuotojų paslaugumas	4,13	9						1	PR	0,5	3,76	4,48	1,19	0,81	1,09	<b>4,50</b>
Kompensacija	4,08	9		9				3	PR	0,5	3,64	4,33	1,19	0,7	0,91	<b>3,73</b>
Darbuotojų kompetencija	3,99	9		3				1	PR	0,5	3,68	4,41	1,20	0,74	0,98	<b>3,89</b>
Baldai ir interjeras	3,94				1	1			V	1	3,58	4,06	1,13	0,53	0,81	<b>3,19</b>
Akcijos ir nuolaidos	3,92		3			9		1	P	1,5	3,84	5	1,30	0,62	1,28	<b>5,01</b>
Maisto pristatymo užsisakymas	3,43	1	3	3		3	9	9	P	1,5	4,07	5	1,23	0,52	0,97	<b>3,34</b>
Patiekalo komponentų pasirinkimas	3,34	3	9	9		3		9	P	1,5	3,89	5	1,29	0,5	0,92	<b>3,07</b>
Pusryčių ir dienos pietų meniu	3,17	9	9	9		3		9	P	1,5	4,04	5	1,24	0,46	0,81	<b>2,57</b>
Vakaro programos	2,7				9	9			P	1,5	2,13	2,96	1,39	0,47	0,84	<b>2,26</b>
<i>Absoliutus svoris</i>	<b>280,55</b>	<b>168,71</b>	<b>137,63</b>	<b>45,47</b>	<b>102,50</b>	<b>35,22</b>	<b>124,01</b>									
<i>Absoliuti svarba</i>	<b>349,61</b>	<b>167,55</b>	<b>161,86</b>	<b>46,28</b>	<b>105,28</b>	<b>35,26</b>	<b>139,08</b>									

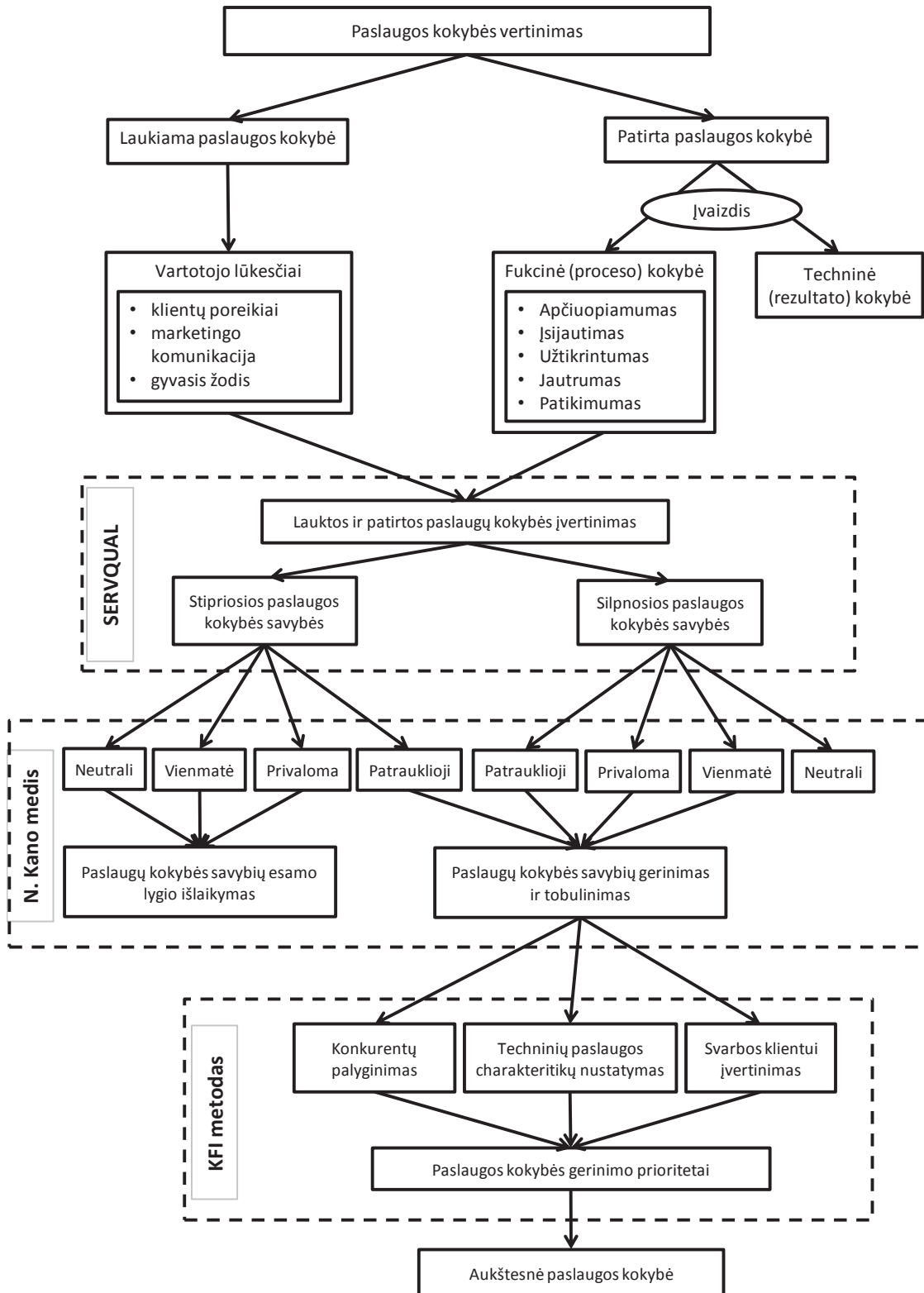
P – patraukloji, V – vienmatė, PR – privaloma

12 pav. Picerijos paslaugos kokybės savybių gerinimo kokybės namas (sudaryta autorės)

Remiantis 12 paveiksle pateiktu picerijos paslaugos kokybės savybių gerinimo kokybės namu buvo padarytos paslaugos kokybės gerinimo išvados. Daugiausia įtakos klientų pasitenkinimui paslaugos kokybe turi maisto kokybė ir patiekimas bei aptarnavimas. Į šias savybes paslaugų gerinimo komanda turėtų atkreipti didžiausią dėmesį ir įdėti daugiausiai pastangų, kad šie klientų reikalavimai būtų įvykdyti. Pusryčių ir dienos pietų meniu ir vakaro programų pasiūlymas nėra tokios svarbios paslaugos kokybės savybės klientų pasitenkinimo pasiekimui. Darbuotojų mokymas, kokybiška maisto gaminimo įranga ir maisto gaminimo standartai bei patikima užsakymų priėmimo sistema yra efektyviausios priemonės picerijų paslaugų kokybės gerinimui. Mažiausiai naudos atnešančios techninės paslaugos charakteristikos gerinant picerijų paslaugos kokybę yra vaizdo ir garso įranga bei transportas su specialia įranga. Į šias rekomendacijas turėtų būti atsižvelgta siekiant geresnės picerijų paslaugų kokybės ir aukštesnio klientų pasitenkinimo.

### 3.3. Integruotas paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir gautais autorinio tyrimo rezultatais buvo sudarytas paslaugų kokybės vertinimo modelis pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Integruotas paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis (sudarytas autorės)



Kliento pasitenkinimas ar nepasitenkinimas paslaugų kokybe priklauso nuo to, kokią paslaugą jis gavo. Norit įvertinti paslaugos kokybę pirmiausia reikia išsiaiškinti iš ko ji susideda. Kliento suvokta paslaugos kokybė susiformuoja kaip vartotojo patirtos ir laukiamos kokybės santykis. Tinkama paslaugos kokybė yra pasiekama tik tokiu atveju kai patirta kokybė sutampa su laukiama kokybe. Lūkesčiai labiausiai įtakoja vartotojo pasitenkinimą paslauga, kadangi jei suteikta paslauga viršijo kliento lūkesčius, tai jis vertina kaip idealią kokybę, o jei paslauga nepasiekia net minimalaus lygio – kaip nepriimtina. Svarbiausi veiksniai, dažniausiai įtakojantys lūkesčius (Bagdonienė ir Hopenienė, 2005):

- **Kliento poreikiai** - tai kokią problemą nori išspręsti vartotojas. Kiekvienas klientas ar paslaugos vartotojas turi tam tikrų poreikių, kuriuos, kaip jis tikisi, paslauga patenkins. Šie poreikiai kinta priklausomai nuo paslaugų. Norint sukurti tinkamą paslaugą, būtina aiškiai suvokti poreikius. Šio veiksnio įmonė negali tiesiogiai kontroliuoti, tačiau gali paveikti marketingo komunikacijos priemonėmis.
- **Marketingo komunikacija** – tai reklama, įvairios populiarinimo formos, pardavimų skatinimas ir kt. Komunikacijos priemonės formuoja kliento paslaugos lūkesčius. Paslaugų organizacija tiesiogiai kontroliuoja rinkos komunikacijos procesą, todėl gali keisti ir komunikacijos tikslą ir priemones, Tačiau, jei komunikacijos tikslas neaiškus arba naudojamos netinkamos priemonės, gali būti suformuoti paslaugos neatitinkantys lūkesčiai.
- **Gyvasis žodis** – tai keitimasis informacija apie paslaugą asmeninio bendravimo metu. Lūkesčius suformuoja informacija iš kitų šaltinių, ne tik iš paties paslaugų teikėjo. Tai gali būti šeimos nariai, draugai ar kolegos, taip pat masinės informacijos priemonės ir kitos organizacijos. Taip pat, tai apima kontaktus tarp klientų, ieškančių ir besikeičiančių informacija, susijusia su juos dominančių paslaugų savybėmis bei tų paslaugų teikėjų veikla. Gyvojo žodžio poveikis turi ypatingą galią, labiausiai paveikia kliento požiūrį ir sprendimus.

Kliento patirta kokybė turi du aspektus: techninę (rezultato) kokybę, kuri atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu ir funkcinę (proceso) kokybę, kuri apibrėžia, kaip yra teikiama paslauga. Kliento patirtos paslaugos techninės ir funkcinės kokybės suvokimą sustiprina arba susilpnina susidaręs paslaugų teikėjo įvaizdis. Klientai prisimena savo ankstesnę patirtį ar bendrą supratimą apie paslaugų įmonę, ir tai leidžia klientui susidaryti vietinį įvaizdį apie paslaugų įmonę, kuris gali daryti vienokį ar kitokį poveikį paslaugų kokybės suvokimui. Taigi, įvaizdis tampa savotišku filtru, klientui suvokiant patirtos paslaugos kokybės tiek technines, tiek ir funkcines ypatybes.

Techninė kokybė, kuri paprastai yra susijusi su paslaugos teikimo fizinėmis priemonėmis bei technologijomis gali būti nustatoma įprastiniais prekių kokybės vertinimo metodais. Tačiau, techninės kokybės parametrai savaime negarantuoja, kad klientui suteikta paslauga bus kokybiška, net jei ji atitiktų išankstinius teikėjo įsipareigojimus. Pagrindinė to priežastis - klientui be galo svarbu, kaip tam tikra paslauga bus suteikta. Taigi, funkcinė kokybė gali būti apibūdinta šiomis paslaugos kokybės savybėmis: apčiuopiamumu, įsijautimu, užtikrintumu, jautrumu ir patikimumu. Iki paslaugos vartojimo klientui gali būti žinomos tik dvi kokybės savybės – paslaugos apčiuopiamumas ir pasitikėjimas jos tiekėju. Visi kiti kriterijai suvokiami paslaugą vartojant.

Visų pirma, siekiant įvertinti kliento suvoktą paslaugų kokybę gali būti naudojamas SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo metodas, kuris leidžia palyginti kliento laukiamą kokybę, siejamą su idealiu paslaugos teikėju, su konkrečiai patirta kokybe per penkias SERVQUAL modelio kokybės savybes. Šio metodo pagalba yra nustatomos stipriosios (jei vartotojo lūkesčiai pasitvirtino) ir silpnosios (jei vartotojo lūkesčiai nepasitvirtino) paslaugų kokybės savybės.

Antra, siekiant įvertinti kaip paslaugų kokybės savybės prisideda prie suvokiamos paslaugos kokybės ir vartotojo pasitenkinimo gali būti pasirinktas N. Kano modelis. N. Kano modelis padeda išskirti aspektus, pagal kuriuos vartotojai vertina paslaugą. N. Kano modelio pagalba stipriosios ir silpnosios paslaugų kokybės savybes suskirstytomos į keturias kokybės kategorijas pagal ryšį tarp paslaugos atlikimo laipsnio ir kliento pasitenkinimo: privalomą, vienmatę, patrauklią ir neutralią.

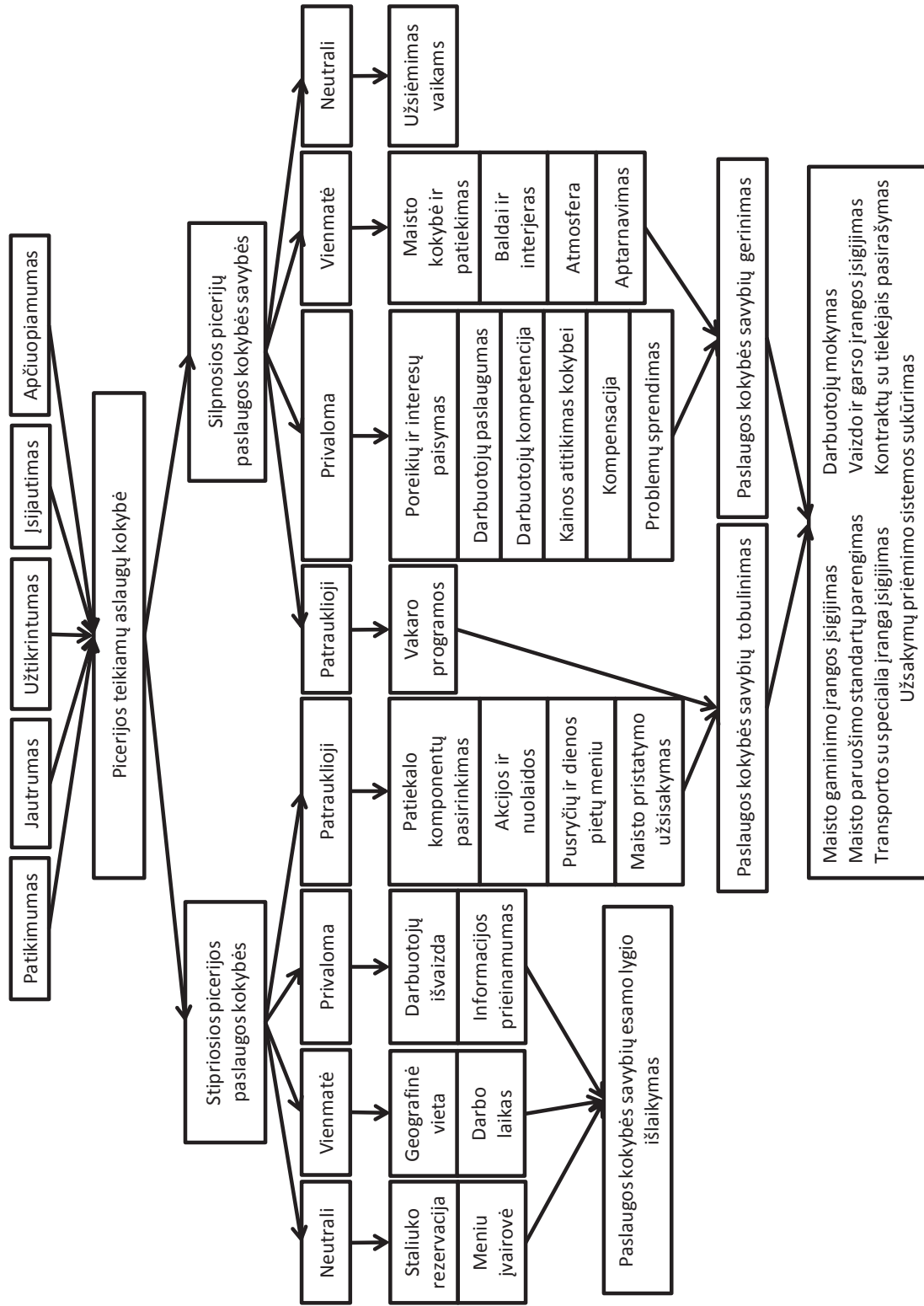
Stipriąsias paslaugų kokybės savybes patenkančias į privalomas, vienmatės ir neutralios kokybės kategorijas, rekomenduojama tik išlaikyti esamo lygio, kadangi nėra labai naudinga investuoti į šių savybių gerinimą, kurios jau yra patenkinamo lygio. Paslaugos teikėjai turėtų daugiausiai pastangų skirti silpnosioms paslaugų kokybės savybėms, kurios patenka į privalomas ir vienmatės kokybės kategorijas ir imtis visų priemonių, kad paslauga būtų suteikta geriau nei vartotojai tikėjosi, kadangi šių savybių neišpildymas sukelia klientų nepasitenkinimą. Siekiant dar geriau patenkinti vartotojų poreikius, taip pat, didelį dėmesį reikėtų skirti stipriosioms paslaugos kokybės savybėms patenkančios į patraukliosios kokybės kategoriją, kadangi šių savybių atradimas ir išpildymas turi didelės įtakos vartotojų pasitenkinimui, o įmonei suteikia konkurencinį pranašumą.

Silpnosios privalomos ir vienmatės bei visos patraukliosios paslaugos kokybės savybės gali būti toliau gerinamos ir tobulinamos pasitelkiant KFI metodą. KFI taikymo tikslas – padėti organizacijai suvokti esminius reikalavimus klientų poreikiams patenkinti ir

rinkai išsaugoti įvertinant konkurentų ir organizacijos vidines galimybes siekiant pateikti vartotojui pageidaujamą paslaugą.

Vadovaujantis KFI metodu, pirmiausia, surenkami duomenys apie kiekvienos paslaugų kokybės svarbą klientams. Įvertinus klientų reikalavimų svarbą, yra nustatoma koku būdu, kokiomis techninėmis paslaugos charakteristikomis bus pasiektos klientų reikalaujamos paslaugų kokybės savybės. Įmonės paslaugos kokybė gali būti palyginama su konkurentų teikiama paslauga, kaip ji atitinka klientų poreikius, taip siekiant užsibrėžti aiškų paslaugos kokybės gerinimo tikslą. Atsižvelgiant į ryšį tarp kiekvienos paslaugos kokybės savybių ir techninių paslaugos charakteristikų bei savybių svarbą klientams, nustatomi paslaugos kokybės gerinimo prioritetai. Pagerinta paslaugos kokybė vėl turi būti vertinama.

Paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis paremtas autorinio tyrimo metu gautais duomenimis ir rezultatais pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Picerijų paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo modelis (sudarytas autorės)

Atlikus tyrimą ir rezultatus susidėliojus į struktūrizuotą modelį labai aiškiai matosi kas sudaro ir kaip yra vertinama picerijų paslaugos kokybė. Pagal SERVQUAL nustatytos paslaugų kokybės savybės, kurios yra priimtinos kokybės, t.y. išpildo klientų reikalavimus, o kurios savybės neatitinka klientų lūkesčių. Remiantis N. Kano kategorija išsiaiškintos kokios paslaugų kokybės savybės ir koku laipsniu turi įtakos klientų pasitenkinimui. Paslaugos kokybės savybės priklausymas tam tikrai kategorijai nurodo tolesnį veiksma: paslaugų kokybės esamo lygio išlaikymą, gerinimą ar tobulinimą. KFI metodo pagalba išskirtos prioritetingos paslaugų kokybės savybės ir įgyvendinimo būdai – techninės paslaugos charakteristikos, kuriomis bus pasiektas paslaugų kokybės gerinimas ir tobulinimas.

Apibendrinant, autorinio tyrimo rezultatai patvirtino egzistuojantį ryšį tarp šių trijų kokybės vadybos metodų: N. Kano modelio, SERVQUAL ir KFI bei galimybę pritaikyti juos visus paslaugų kokybės vertinimui ir gerinimui. Šie metodas nesiūlo konkrečių veiksma ar techninių sprendimų, tačiau padeda tam tikru būdu susidėlioti turimą informaciją, gautą klientų apklausų metu, kuri po to yra naudojama paslaugų gerinimo ir tobulinimo procese. Svarbiausia yra prioritetiškai susidėlioti sprendimus ir suplanuoti paslaugos kokybės gerinimo veiksmus taip, kad paslauga atitiktų klientų reikalavimus ir būtų kokybiška. Kokybiška paslauga lemia vartotojo pasitenkinimą ir ugdo jo ištikimybę paslaugų teikėjui. Tai sudaro prielaidas plėtoti ilgalaikius ir abiemis šalims naudingus ryšius.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Viena iš pagrindinių pastarojo meto pasaulio ekonomikos tendencijų yra fenomenali paslaugų plėtra. Pagrindinis iššūkis augančiam paslaugų sektoriui vis dar yra paslaugų kokybė – tai vienas iš labiausiai klientų laukiamų aspektų. Paslaugų kokybės koncepcijos sudėtingumas kyla iš komplikotos paslaugų prigimties - neapčiuopiamumo, teikimo ir vartojimo momentų sutapimo bei teikėjo ir vartotojo sąveikos. Dažnam vartotojui kokybė yra pagrindinis paslaugos įsigijimo kriterijus, todėl atskiros organizacijos vieta bei jos komercinė sėkmė priklauso nuo to, ar ji savo teikiamomis paslaugomis gali pritraukti vartotoją ir jį išlaikyti, garantuodama geresnę paslaugų kokybę, negu tai gali padaryti konkurentas.
2. Vartotojai yra kiekvienos įmonės veiklos priežastis, todėl jos turi žinoti, kaip jaučiasi patenkinti klientai. Vartotojų reikšmingumas įpareigoja paslaugų teikėjus išsamiai išanalizuoti visus veiksnius, lemiančius paslaugų kokybę, ir kartu priimti reikiamus sprendimus, sudarančius galimybes paslaugų teikėjui tinkamai atlikti savas funkcijas/įsipareigojimus. Tai leidžia teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas ir gerinimas įmonėje yra aktualus ir reikalingas. Nustatyti ir siekti klientų pasitenkinimą turėtų būti pagrindinis šiuolaikinio verslo tikslas, nes yra labai aiškus ir tvirtas ryšys tarp paslaugos kokybės, klientų pasitenkinimo ir įmonės pelningumo.
3. Viena iš kritiškų pastabų kalbant apie kokybę yra ta, jog neretai visos kokybės savybės yra laikomos vienodai svarbiomis. N. Kano pasiūlė kitokią požiūrį į kokybę, kuriame kokybės požymiai yra apibrėžti skirtingose kokybės kategorijose, pagrįstose ryšiu tarp produkto kokybės savybių fizinio išpildymo ir suvokto pasitenkinimo ta savybe. Ryšys nėra vienodas visoms kokybės savybės ir kinta laikui bėgant. Šis požiūris į kokybę neturi jokių bendrų kokybės dimensijų, vietoj to, produkto požymiai yra skirstomi į penkias kategorijas pagal patraukliosios kokybės teoriją
4. Mokslinėje literatūroje buvo pasiūlyta N. Kano patraukliosios kokybės teorijai alternatyvių kokybės klasifikavimo metodų, tačiau remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais šie alternatyvūs kokybės savybių klasifikavimo būdai pateikia skirtingus rezultatus, todėl jų taikymas yra ribotas. Reikalinga išsamesnė šių metodų analizė, nes kyla abejonių ar šie metodai tikrai gali būti realios alternatyvos esamiems metodams, jei pateikia visiškai skirtingus rezultatus.
5. N. Kano patraukliosios kokybės teorija įgyja vis daugiau dėmesio ir pripažinimo. Ši teorija jau yra perimta daugelio mokslininkų ir pramonės atstovų kaip naudinga priemonė, analizuojant klientų poreikius ir pasitenkinimą bei pritaikyta įvairiose srityse: kokybės

valdyme, produkto vystyme, strateginiame mąstyme, žmogiškųjų išteklių valdyme, verslo planavime ir paslaugų valdyme. Taip pat ši teorija pateikia gaires, kaip gerinti inovacijas, konkurencingumą ir produkto atitiktį. Siekiant dar geriau identifikuoti klientų poreikius, jų hierarchiją ir prioritetus buvo tyrinėtas N. Kano modelio sujungimas su kitais kokybės vadybos metodais: SERVQUAL ir kokybės funkcijos išskleidimu (KFI), kadangi integruotas požiūris padidina bet kurio atskirai taikomo metodo naudingumą.

6. Tyrimo metu nustatyta, svarbiausi picerijos teikiamų paslaugų kokybę apibūdinantys kriterijai yra maisto kokybė ir patiekimas, kainos atitikimas kokybei ir aptarnavimas, mažiausiai svarbūs – užsiėmimas vaikams, vakaro programos ir darbuotojų išvaizda. Aiškinantis kaip klientai suvokia paslaugos kokybę, lyginant kliento laukiamą paslaugos kokybę su konkrečiai patirta kokybe pagal SERVQUAL modelio kokybes savybes, klientų lūkesčiai daugumai paslaugų savybių nepasitvirtino. Didžiausias neatitikimas gautas vertinant aptarnavimą, geriausiai klientų reikalavimus atitiko pusryčių ir dienos pietų meniu.
7. Vertinant ryšį tarp picerijų paslaugos kokybės savybių išpildymo ir klientų pasitenkinimo buvo nustatytos 2 privalomos (darbuotojų išvaizda ir informacijos prieinamumas), 2 vienmatės (geografinė vieta ir darbo laikas ir 2 neutralios (staliuko rezervacija ir meniu įvairovė) picerijų paslaugų kokybės savybės pagal N. Kano modelį, kurios yra priimtinos kokybės ir jokių pakeitimų atlikti nereikia, jei bus išlaikytas esamas paslaugos kokybės lygis, nes nėra naudinga investuoti į patenkinamos kokybės gerinimą.
8. Tyrimo metu buvo įvardintos 6 privalomai (poreikių ir interesų paisymas, darbuotojų paslaugumas, darbuotojų kompetencija, kainos atitikimas kokybei, kompensacija ir problemų sprendimas) 4 vienmatei (maisto kokybė ir patiekimas, baldai ir interjeras, atmosfera ir aptarnavimas) N. Kano kategorijai priklausančios picerijų paslaugų kokybės savybės, kurios neatitiko klientų reikalavimų ir turėtų būti imtasi priemonių, kad paslaugos kokybės atitiktų klientų lūkesčius, kadangi šių savybių neišpildymas sukelia klientų nepasitenkinimą. Taip pat, buvo atrastos 5 patraukliosios (patiekalo komponentų pasirinkimas, akcijos ir nuolaidos, pusryčių ir dienos pietų meniu, maisto pristatymo užsisakymas ir vakaro programos) picerijų paslaugų kokybės savybės, kurių išpildymas turi didelės įtakos klientų pasitenkinimui, o įmonei suteikia konkurencinį pranašumą, šios paslaugos savybės turėtų būti toliau vystomos.
9. Silpnųjų privalomų ir vienmačių paslaugos kokybės savybių gerinimui bei patrauklių savybių tobulinimui rekomenduojama pasitelkti KFI metodą. Šis metodas gali padėti organizacijai suvokti esminius reikalavimus klientų poreikiams patenkinti ir rinkai išsaugoti įvertinant konkurentų ir organizacijos vidines galimybes siekiant pateikti

virtotojui pageidaujama paslauga. Piceriju paslaugu kokybes savybes buvo nuspresta gerinti šiais būdais: apmokant darbuotojus, isigyjant kokybiskesne maisto gaminimo iranga, geresne vaizdo ir garso iranga ir transporta su specialia iranga, parengiant maisto paruosimo standartus, pasirasant kontraktus su patikimais tiekėjais, sukuriant tinkama uzsakymu priemimo sistema.

10. Autorinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad N. Kano patraukliosios kokybės teorija ir modelis, SERVQUAL ir kokybės funkcijos išskleidimo metodas gali būti naudojami paslaugos kokybės vertinimui ir gerinimui. Šie metodai nesiūlo konkrečių veiksmų ar techninių sprendimų, tačiau padeda tam tikru būdu susidėlioti turimą informaciją, gautą klientų apklausų metu, kuri po to yra naudojama paslaugų gerinimo procese: prioritetiškai susidėlioti klientų reikalavimus ir suplanuoti paslaugos kokybės gerinimo veiksmus, taip, kad paslauga atitiktų klientų reikalavimus ir būtų kokybiška. Kokybiška paslauga lemia virtotojo pasitenkinimą ir ugdo jo ištikimybę paslaugų teikėjui. Tai sudaro prielaidas plėtoti ilgalaikius ir abiem šalims naudingus ryšius.
11. Paslaugų kokybės samprata formuojama tiek virtotojo, tiek teikėjo požiūriu, todėl svarbu, jog jų suvokiamas požiūris į kokybę sutaptų. Tik tokiu atveju paslaugų kokybė atitiks kiekvieno poreikius ir sąlygos abipusę naudą. Autorė siūlo darbe nagrinėtus metodus (N. Kano modelį, SERVQUAL ir KFI) bei sukurta paslaugos kokybės vertinimo ir gerinimo modelį pritaikyti darbuotojų požiūriu į teikiamų paslaugų kokybę įvertinimui. Tai leis palyginti virtotojo ir paslaugos teikėjo, tiesiogiai dalyvaujančių tame pačiame paslaugos teikimo procese nuomones apie paslaugos kokybę.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Asher, M. (1989). Measuring customer satisfaction. *The TQM Magazine*, Vol. 1, No. 2, p. 93-96.
2. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
3. Chaudha, A., Jain, R., Singh, A. R., Mishra, P. K. (2011). Integration of Kano's Model into quality function deployment (QFD). *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 53, p. 689–698.
4. Dimitrova, V., Kaneva, M., Gallucci, T. (2009). Customer knowledge management in the natural cosmetics industry. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 9, p. 1155 – 1165.
5. Fečikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 1, p. 57-66.
6. Furlan, R., Corradetti, R. (2010). An Alternative Approach to Analyze Customer or Employee Satisfaction Data Based on Kano Model. *Quality Technology & Quantitative Management*, Vol. 7, No. 1, p. 1-13.
7. Garvin, D. (1984). What does “product quality” really mean? *Sloane Management Review*, Vol. 26, No. 1, p. 25-43.
8. Gregory, A. M., Parsa, H. G. (2013). Kano's Model: An Integrative Review of Theory and Applications to the Field of Hospitality and Tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol 22, No. 1, p. 25-46.
9. Grönroos, Ch. (2000). Customer relationship management approach. *Service management and marketing. Second Edition*, John Wiley & Sons.
10. Hogstrom, C. (2011). The theory of attractive quality and experience offerings. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 2, p. 111-127.
11. Yang, C. C. (2005). The Refined Kano's Model and its Application. *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 10, p. 1127-1137.
12. Johri, L. M., Sahasakmontri, K. (1998). Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, No. 3, p. 265 – 281.
13. Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. *Proceeding of 4th International QMOD conference*, p. 1–12.
14. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.

15. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
16. Lee, Y. C., Lin, S. B., Wang, Y. L. (2011). A new Kano's evaluation sheet. *The TQM Magazine*, Vol. 23, No. 2, p. 179-195.
17. Lietuvos statistikos departamentas (2013). Mažmeninė ir didmeninė prekyba 2012. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistikos-leidiniu-katalogas?eventId=1119> (žiūrėta 2013 rugsėjo 15 d.)
18. Lilja, J., Wiklund, H. (2006). Obstacles to the creation of attractive quality. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 1, p. 55-66.
19. Lofgren, M., Witell, L. (2005). Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging. *Quality Management Journal*, Vol. 12, No. 3, p. 7-20.
20. Lofgren, M., Witell, L. (2008). Two decades of using Kano's theory of attractive quality: a literature review. *Quality Management Journal*, Vol. 15 No. 1, p. 59-75.
21. Löfgren, M., Witell, L., Gustafsson, A. (2011). Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes. *The TQM Magazine*, Vol. 23, No. 2, p. 235-246.
22. Luor, T., Lu, H. P., Chien, K. M., Wu, T. C. (2012). Contribution to quality research: a literature review of Kano's model from 1998 to 2012. *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-14.
23. MacDonald, E., Backsell, M., Gonzalez, R., Papalambros, P. (2006). The Kano Method's Imperfections, and Implications in Product Decision Theory. *International Design Research Symposium*, p. 1-12.
24. Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, Vol. 18, No. 1, p. 25-38.
25. Mikulic, J., Prebežac, A. (2011). A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano modelį. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 1, p. 46-66.
26. Nagel, P., Cilliers, W. (1990). Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 6, p. 2-46.
27. Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, pp. 420-50.
28. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 3, pp. 41-50.

29. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perception of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-37.
30. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 111-24.
31. Pukėnas, K. (2004). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
32. Sauerwein, E. ir kt. (1996). The Kano model: how to delight your customers. *IXth International Working Seminar on Production Economics*, Vol. 1, p. 313 -327.
33. Sebastianelli, R., Tamimi, N. (2002). How product quality dimensions relate to defining quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, p. 442-453.
34. Seth, N., Deshmukh, S. G., Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, p. 913-949.
35. Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., Park, H. S. (2013). Typology of Kano Models: A Critical Review of Literature and Proposition of a Revised Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30, No. 3, p. 1-22.
36. Shen, X. X., Tan, K. C., Xie, M. (2000). An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 2, p. 91 -99.
37. Siu, N. Y. M., Wong, H.Y. (2002). The impact of product-related factors on perceived product safety. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 3, p. 185 – 194.
38. Tan, K. C., Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 6, p. 418-430.
39. Tan, K. C., Shen, X. X. (2000). Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, p. 1141-1151.
40. Tontini, G. (2007). Integrating the Kano Model and QFD for Designing New Products. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 6, p. 599–612.
41. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. (2012). Lankytojų skundai iš dalies atspindi viešojo maitinimo įmonių darbą. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/lt/naujienos/2451/> (žiūrėta 2013 balandžio 30 d.)
42. Van Dyke, T.P., Kappelman, L.A., Prybutok, V.R. (1997), Measuring information systems service quality: concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire. *MIS Quarterly*, No. June, p.195-207.

43. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
44. Vanagas, P. (2008). *Kokybės funkcijos išskleidimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.
45. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
46. Wang, T., Ji, P. (2010). Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 2, p. 173-184.
47. Witell, L., Fundin, A. (2005). Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 2, p. 152-168.
48. Witell, L., Lofgren, M. (2007). Classification of quality attributes. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 1, p. 54-73.
49. Witell, L., Löfgren, M., Gustafsson, A. (2011). Identifying ideas of attractive quality in the innovation process. *The TQM Magazine*, Vol. 23, No. 1, p. 87-99.

# APPLICATION OF N. KANO ATTRACTIVE QUALITY THEORY TO SERVICES QUALITY IMPROVEMENT

**Justė AKELAITYTĖ**

**Paper for the Master's degree**

***Quality Management Master's Program***

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – Assoc. Prof. Dr. R. Adomaitienė

Vilnius, 2014

## **SUMMARY**

70 pages, 9 charts, 14 pictures and 49 references.

The aim of the Master Thesis is to analyze and to systematize the scientific literature on N. Kano's Attractive Quality Theory and to introduce the possibilities of its application to evaluation and improvement of services quality together with SERVQUAL and Quality Function Deployment (QFD).

The project consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, the development of an integrated model for services quality evaluation and improvement, the conclusion and the recommendation.

The literature analysis deals with the conception of the service and the qualities which characterize it, with user satisfaction and the factors predetermining this as well as with the notion of service quality and its peculiarities. N. Kano's Attractive Quality Theory and the model as well as its application together with other quality management methods such as SERVQUAL and QFD, alternative ways of quality features classification and their comparison to N. Kano's Attractive Quality Theory are examined in it. In addition, advantages and disadvantages of N. Kano's Attractive Quality Theory and the model are described.

After the literature analysis the author has carried out the study aimed at assessment of the quality of pizzeria services and at determination of the most important attributes of the quality of pizzeria services which have impact on customer satisfaction. The study was performed by using the questioning survey method of descriptive quantitative research. The research data were processed with the help of the statistical analysis program SPSS. Descriptive statistics methods were used for data analysis (means calculations, correlation analysis, etc.). The experienced service quality and customer expectations were assessed by SERVQUAL. This method was used for determination of the strong (if service quality met customer expectations) and the weak (if service quality did not satisfy customer requirements) features. The Kano model was chosen in order to evaluate how service quality features contribute to the perceptible service quality and user satisfaction. With the help of the Kano model the strong and the weak points of service quality were divided into four quality categories taking the relation between the degree of service performance and customer satisfaction into account: must-be, one-dimensional, attractive and indifferent. The attribution of the feature of services quality to a certain category indicate the next action: maintenance of the current level of service quality or improvement and development. For further service quality improvement and development the QFD was selected. This method helps to perceive basic requirements for customer demand satisfaction and market maintenance by evaluating inner possibilities of competitors and organization with the purpose of presenting desired services to a user. On the grounds of the literature analysis and research results an integrated

model for service quality evaluation and improvement has been developed which does not offer specific actions or technical solutions but helps in a certain way to lay out the possessed information which was obtained from customers during surveys and which in its own turn is used in the service improvement process.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the companies which are going to assess the quality of the services rendered and could help the companies to plan the actions of service quality improvement in order the service would meet customer demands and would be qualitative. Qualitative services predetermine user satisfaction and develop his loyalty to a service provider. This makes prerequisites for development of long-term and mutually beneficial relations.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Tyrimo anketos pavyzdys

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto, ekonomikos fakulteto kokybės vadybos magistrantūros studijų krypties I kurso studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti neatitikimą tarp lauktos ir gautos picerijos paslaugų kokybės bei picerijų paslaugos kokybės gerinimo galimybes.

Jūsų atsakymai į kiekvieną šios anketos klausimą yra labai svarbūs. Užtikrinu, kad ši anketa yra anoniminė ir rezultatai bus panaudoti tik šio tyrimo analizei atlikti. Anketai užpildyti užteks 5 - 10 minučių.

Labai vertinu Jūsų pagalbą. Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir linkiu geros dienos!

### 1. Ar lankotės kavinėse/restoranuose?

- Taip
- Ne

### 2. Kaip dažnai lankotės picerijose?

- Dažniau nei kartą per savaitę
- Kartą per savaitę
- 2-3 kartus per mėnesį
- Kartą per mėnesį
- Rečiau nei kartą per mėnesį
- Nesilankau

### 3. Kokią pinigų sumą vieno apsilankymo metu dažniausiai išleidžiate picerijoje?

- Mažiau nei 20 Lt
- Nuo 21 iki 50 Lt
- Nuo 51 iki 100 Lt
- Daugiau kaip 101 Lt

**4. Įvertinkite kiek svarbios Jums šios savybės renkantis piceriją:**

Nr.		Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1.	Aptarnavimas	5	4	3	2	1
2.	Maisto kokybė ir patiekimas	5	4	3	2	1
3.	Patiekalų ir gėrimų įvairovė	5	4	3	2	1
4.	Kaina	5	4	3	2	1
5.	Akcijos, nuolaidų ir lojalumo programos	5	4	3	2	1
6.	Atmosfera	5	4	3	2	1
7.	Baldų patogumas ir interjeras	5	4	3	2	1
8.	Darbo laikas	5	4	3	2	1
9.	Picerijos geografinė vieta	5	4	3	2	1
10.	Picerijos darbuotojų išvaizda	5	4	3	2	1
11.	Darbuotojų paslaugumas ir pasiruošimas padėti	5	4	3	2	1
12.	Darbuotojų kompetencija ir turimos žinios	5	4	3	2	1
13.	Reikiamos informacijos prieinamumas ir aiškumas	5	4	3	2	1
14.	Klientų poreikių ir interesų paisymas	5	4	3	2	1
15.	Problemų sprendimo greitis	5	4	3	2	1
16.	Kompensacija suteikus netinkamą paslaugą	5	4	3	2	1
17.	Galimybė iš anksto rezervuoti staliuką	5	4	3	2	1
18.	Galimybė pasirinkti patiekalo komponentus	5	4	3	2	1
19.	Siūlomi pusryčių meniu ir dienos pietūs	5	4	3	2	1
20.	Vakaro programos (gyva muzika ir pan.)	5	4	3	2	1
21.	Užsiėmimas vaikams (žaidimo aikštelės ir pan.)	5	4	3	2	1
22.	Maisto pristatymas į pageidaujamą vietą	5	4	3	2	1



**5. Remdamiesi savo kaip picerijų paslaugų vartotojo patirtimi, pagalvokite apie piceriją, teikiančią kokybišką paslaugas. Nurodykite, kaip, Jūsų manymu, tokia picerija galėtų atitikti kiekvieną klausimyne nurodytą apibūdinimą.**

Nr.		Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje aptarnavimas malonus ir greitas	5	4	3	2	1
2.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje maistas yra kokybiškas ir estetiškai patiekiamas	5	4	3	2	1
3.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje siūlomas platus patiekalų ir gėrimų meniu	5	4	3	2	1
4.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje kaina atitinka teikiamų paslaugų kokybę	5	4	3	2	1
5.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje vykdomos įvairios akcijos ir veikia nuolaidų ir lojalumo programos	5	4	3	2	1
6.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje atmosfera yra maloni ir jauki	5	4	3	2	1
7.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra patogūs baldai ir tinkamas interjeras	5	4	3	2	1
8.	Kokybiškai dirbančios picerijos darbo laikas yra patogus klientams	5	4	3	2	1
9.	Kokybiškai dirbančios picerijos vieta yra patogi susisiekimo atžvilgiu, yra automobilių stovėjimo aikštelė	5	4	3	2	1
10.	Kokybiškai dirbančios picerijos darbuotojų išvaizda tvarkinga ir patraukli	5	4	3	2	1
11.	Kokybiškai dirbančios picerijos darbuotojai yra paslaugūs ir pasiruošę padėti	5	4	3	2	1
12.	Kokybiškai dirbančios picerijos darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamą paslaugą	5	4	3	2	1
13.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje reikiama informacija yra prieinama ir aiški	5	4	3	2	1
14.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje paisoma klientų poreikių ir interesų	5	4	3	2	1
15.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje greitai sprendžiamos iškilusios problemos	5	4	3	2	1
16.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra kompensuojama suteikus netinkamą paslaugą	5	4	3	2	1
17.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra galimybė iš anksto rezervuoti staliuką	5	4	3	2	1
18.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra galimybė pasirinkti patiekalo komponentus (garnyrą, padažą ir pan.)	5	4	3	2	1
19.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje siūlomi pusryčių meniu ir dienos pietūs	5	4	3	2	1
20.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje vyksta vakaro programos, groja gyva muzika	5	4	3	2	1
21.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra užsiėmimas vaikams (žaidimo aikštelės ir pan.)	5	4	3	2	1
22.	Kokybiškai dirbančioje picerijoje yra galimybė užsisakyti maisto pristatymą į pageidaujamą vietą (namus, darbovietę)	5	4	3	2	1

**6. Prisiminkite paskutinį savo apsilankymą picerijoje ir įvertinkite realią situaciją toje picerijoje.**

Nr.		Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Picerijoje aptarnavimas buvo malonus ir greitas	5	4	3	2	1
2.	Picerijoje maistas buvo kokybiškas ir estetiškai patiektas	5	4	3	2	1
3.	Picerijoje buvo siūlomas platus patiekalų ir gėrimų meniu	5	4	3	2	1
4.	Picerijoje kaina atitiko teikiamų paslaugų kokybę	5	4	3	2	1
5.	Picerijoje vyko įvairios akcijos ir veikė nuolaidų ir lojalumo programos	5	4	3	2	1
6.	Picerijoje atmosfera buvo maloni ir jauki	5	4	3	2	1
7.	Picerijoje buvo patogūs baldai ir tinkamas interjeras	5	4	3	2	1
8.	Picerijos darbo laikas buvo patogus	5	4	3	2	1
9.	Picerijos vieta buvo patogi susisiekimo atžvilgiu, buvo automobilių stovėjimo aikštelė	5	4	3	2	1
10.	Picerijos darbuotojų išvaizda buvo tvarkinga ir patraukli	5	4	3	2	1
11.	Picerijos darbuotojai buvo paslaugūs ir pasiruošę padėti	5	4	3	2	1
12.	Picerijos darbuotojai buvo kompetentingi ir turėjo pakankamai žinių apie teikiamą paslaugą	5	4	3	2	1
13.	Picerijoje reikiama informacija buvo prieinama ir aiški	5	4	3	2	1
14.	Picerijoje buvo paisoma Jūsų poreikių ir interesų	5	4	3	2	1
15.	Picerijoje buvo greitai sprendžiamos iškilusios problemos	5	4	3	2	1
16.	Picerijoje buvo kompensuojama suteikus netinkamą paslaugą	5	4	3	2	1
17.	Picerijoje buvo galimybė iš anksto rezervuoti staliuką	5	4	3	2	1
18.	Picerijoje buvo galimybė pasirinkti patiekalo komponentus (garnyrą, padažą ir pan.)	5	4	3	2	1
19.	Picerijoje buvo siūlomi pusryčių meniu ir dienos pietūs	5	4	3	2	1
20.	Picerijoje vyko vakaro programa, grojo gyva muzika	5	4	3	2	1
21.	Picerijoje buvo užsiėmimas vaikams (žaidimo aikštelės ir pan.)	5	4	3	2	1
22.	Picerijoje buvo galimybė užsisakyti maisto pristatymą į pageidaujamą vietą (namus, darbovietę)	5	4	3	2	1

## 7. Įvertinkite, kaip jaučiatės, kai:

Nr.		Man tai patinka	Taip ir turėtų būti	Man tai nesvarbu	Galėčiau su tuo susitaikyti	Man tai nepatinka
1.	Picerijoje aptarnavimas malonus ir greitas	5	4	3	2	1
	Picerijoje aptarnavimas nemalonus ir lėtas	5	4	3	2	1
2.	Picerijoje maistas yra kokybiškas ir estetiškai patiekiamas	5	4	3	2	1
	Picerijoje maistas nėra kokybiškas ir estetiškai patiekiamas	5	4	3	2	1
3.	Picerijoje siūlomas platus patiekalų ir gėrimų meniu	5	4	3	2	1
	Picerijoje siūlomas menkas patiekalų ir gėrimų meniu	5	4	3	2	1
4.	Kaina atitinka picerijoje teikiamų paslaugų kokybę	5	4	3	2	1
	Kaina neatitinka picerijoje teikiamų paslaugų kokybės	5	4	3	2	1
5.	Picerijoje vykdomos įvairios akcijos ir veikia nuolaidų ir lojalumo programos	5	4	3	2	1
	Picerijoje nevykdomos akcijos ir neveikia nuolaidų ir lojalumo programos	5	4	3	2	1
6.	Picerijoje atmosfera yra maloni ir jauki	5	4	3	2	1
	Picerijoje atmosfera yra nemaloni ir nejauki	5	4	3	2	1
7.	Picerijoje patogūs baldai ir tinkamas interjeras	5	4	3	2	1
	Picerijoje nepatogūs baldai ir netinkamas interjeras	5	4	3	2	1
8.	Picerijos darbo laikas yra patogus klientams	5	4	3	2	1
	Picerijos darbo laikas yra nepatogus klientams	5	4	3	2	1
9.	Picerijos vieta yra patogi susisiekimo atžvilgiu, yra automobilių stovėjimo aikštelė	5	4	3	2	1
	Picerijos vieta yra nepatogi susisiekimo atžvilgiu, nėra automobilių stovėjimo aikštelės	5	4	3	2	1
10.	Picerijos darbuotojų išvaizda tvarkinga ir patraukli	5	4	3	2	1
	Picerijos darbuotojų išvaizda netvarkinga ir nepatraukli	5	4	3	2	1
11.	Picerijos darbuotojai yra paslaugūs ir pasiruošę padėti	5	4	3	2	1
	Picerijos darbuotojai yra nepaslaugūs ir nepasiruošę padėti	5	4	3	2	1
12.	Picerijos darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamą paslaugą	5	4	3	2	1
	Picerijos darbuotojai yra nekompetentingi ir neuri pakankamai žinių apie teikiamą paslaugą	5	4	3	2	1
13.	Picerijoje reikiama informacija yra prieinama ir aiški	5	4	3	2	1
	Picerijoje reikiama informacija yra neprieinama ir neaiški	5	4	3	2	1
14.	Picerijoje paisoma klientų poreikių ir interesų	5	4	3	2	1
	Picerijoje nepaisoma klientų poreikių ir interesų	5	4	3	2	1
15.	Picerijoje greitai sprendžiamos iškilusios problemos	5	4	3	2	1
	Picerijoje nesprenđžiamos iškilusios problemos	5	4	3	2	1

Nr.		Man tai patinka	Taip ir turėtų būti	Man tai nesvarbu	Galėčiau su tuo susitaikyti	Man tai nepatinka
16.	Picerijoje yra kompensuojama suteikus netinkamą paslaugą	5	4	3	2	1
	Picerijoje nėra kompensuojama suteikus netinkamą paslaugą	5	4	3	2	1
17.	Picerijoje yra galimybė iš anksto rezervuoti staliuką	5	4	3	2	1
	Picerijoje nėra galimybės iš anksto rezervuoti staliuko	5	4	3	2	1
18.	Picerijoje yra galimybė pasirinkti patiekalo komponentus (garnyrą, padažą ir pan.)	5	4	3	2	1
	Picerijoje nėra galimybės pasirinkti patiekalo komponentų (garnyrą, padažą ir pan.)	5	4	3	2	1
19.	Picerijoje siūlomas pusryčių meniu ir dienos pietūs	5	4	3	2	1
	Picerijoje nesiūlomas pusryčių meniu ir dienos pietūs	5	4	3	2	1
20.	Picerijoje vyksta vakaro programos, groja gyva muzika	5	4	3	2	1
	Picerijoje nevyksta vakaro programos, negroja gyva muzika	5	4	3	2	1
21.	Picerijoje yra užsiėmimas vaikams (žaidimo aikštelės ir pan.)	5	4	3	2	1
	Picerijoje nėra užsiėmimo vaikams (žaidimo aikštelės ir pan.)	5	4	3	2	1
22.	Picerijoje yra galimybė užsisakyti maisto pristatymą į pageidaujamą vietą (namus, darbovietę)	5	4	3	2	1
	Picerijoje nėra galimybės užsisakyti maisto pristatymo į pageidaujamą vietą (namus, darbovietę)	5	4	3	2	1

#### 8. Lytis:

- Vyras
- Moteris

#### 9. Jūsų amžius:

- Iki 18 m.
- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- Daugiau nei 55 m.

#### 10. Jūsų įgytas išsilavinimas:

- Nebaigtas vidurinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

**11. Jūsų asmeninės pajamos per mėnesį (atskaičiavus mokesčius):**

- Iki 1000 Lt
- 1001-1500 Lt
- 1501-2500 Lt
- Daugiau nei 2500 Lt

**2 priedas.** Atlikti moksliniai tyrimai naudojant N. Kano patraukliosios kokybės modelį 1984-2010 m. (sudaryta autorės, remiantis Gregory ir Parsa, 2013)

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Tyrimo sritis</b>
Kano, N.	1984	Plataus vartojimo prekės
Brandt	1987	Transportas
Miyakawa, N.; Wong, C.	1989	Plataus vartojimo prekės
Silvestro, R.; Johnston, R.	1990	Transportas
Schvaneveldt, S.; Enhawa, T.; Miyakawa, N.	1991	Klientų aptarnavimas
Bharadway, S.; Menon, A.	1997	Kosmoso technologijos
Matzler, K.; Hinterhuber, H.	1998	Plataus vartojimo prekės
Huiskonen, J.; Pirttila, T.	1998	Logistikos paslaugos
Von Dran, G.; Zhang, P.; Small, R.	1999	Internetiniai puslapiai
Tan, K.; Shen, X.	2000	Informacinės technologijos
Emery, C.; Tian, R.	2002	Švietimas
Ting, S.	2002	Plataus vartojimo prekės
Lee, W.; Shih, B. Y.; Tu, L. J.	2002	Švietimas
Emery, C.; Tolbert, S.	2003	Organizacijos elgsena
Jane, A.; Dominguez	2003	Sveikatos apsauga
Orsingher, C.	2003	Klientų aptarnavimas
Pawitra, T.; Tan, K.	2003	Turizmas
Yang, C.	2003	Plataus vartojimo prekės
Bhattacharyya, S.; Rahman, Z.	2004	Bankininkystė
Kuo, Y.	2004	Internetiniai puslapiai
Matzler, K., Fuchs, M.; Schubert, A. K.	2004	Žmogiškieji ištekliai
Shahin, A.	2004	Turizmas
Poon, W.	2005	Apgyvandinimas
Yang, C.	2005	Klientų aptarnavimas
Emery, C.	2006	Švietimas
Fuller, J.; Matzler, K.	2007	Turizmas
Ryan, C.	2007	Apgyvandinimas
Sireli, Y.; Kauffmann, P.; Ozan, E.	2007	Transportas
Tontini, G.	2007	Klientų aptarnavimas
Tontini, G.; Silveira, A.	2007	Maitinimo paslaugos
Lee, Y.	2008	Pramoninė gamyba
Liu, M.	2008	Švietimas
Baki, B.; Basfirinci, C.; Cilingir, Z.	2009	Logistikos paslaugos
Hejaili, F.	2009	Sveikatos apsauga
Lee, Y.	2009	Klientų aptarnavimas
Liu, M.; Wu, S.	2009	Švietimas
Mean-Shen, L.	2009	Švietimas
Shahin, A.	2009	Transportas
Yang, C.; Cheng, L.; Sung, D.; Withiam, G.	2009	Apgyvandinimas
Wang, T.	2010	Klientų aptarnavimas

