

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Eva Ignatovič
Komunikacijos mokslų studijų programos studentė

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS INFORMACIJOS VALDYMO ĮTAKA
KLIENTŲ LOJALUMUI**

Magistrinis darbas

Darbo vadovė: asist.. Ingrida Gečienė

Vilnius, 2006

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)	

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)	

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.	

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.	

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Magistro baigiamąjį darbą ginti _____	
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)	
_____	_____
(data)	(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Magistro baigiamasis darbas įregistruotas	

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	

_____	_____
(data)	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____	
(recenzento vardas, pavardė)	

_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____	

(data)	
(recenzento parašas)	

Eva Ignatovič

Ig29 Ryšių su klientais informacijos valdymo įtaka klientų lojalumui : magistro darbas / Eva Ignatovič ; mokslinis vadovas asist. Ingrida Gečienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2006. – 65, lap. : lent. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 56-58 (30 pavad.).

UDK 659.2:659.1

Ryšių su klientais valdymas, klientų informacijos valdymas, orientuota į klientą įmonės strategija, klientų segmentavimas ir vertės nustatymas, klientų lojalumas.

Darbo objektas – ryšių su klientais informacijos valdymas.

Darbo tikslas - įrodyti ryšių su klientais informacijos valdymo svarbą klientų lojalumui, pagal klientų lojalumo tyrimo duomenis, konkrečios produktų ir paslaugų įmonės pagrindu.

Pagrindiniai darbo uždaviniai -

- Išsiaiškinti CRM esmę, apžvelgus marketingo, informacijos išteklių bei procesų valdymo teoriją, susipažinus su naujausia šios srities tyrimų medžiaga.
- Išanalizuoti ryšių su klientais valdymo sąryšį su klientų lojalumu, bei jo svarbą organizacijos veiklai.
- Ištyrę konkrečios produktų ir paslaugų įmonės CRM patirtį, atlikti CRM proceso analizę bei atlikti pasirinktos įmonės klientų lojalumo tyrimą.
- Sukurti efektyvų ryšių su klientais valdymo modelį produktų ir paslaugų įmonei, tinkantį įmonėms dirbančioms B2B (ang. *business to business*) srityje ir siekiančioms ilgalaikių santykių su savo klientais, patobulinančių tiriamos įmonės CRM procesą.

Metodai - literatūros apžvalga, kiekybiniai tyrimai, statistinis duomenų apdorojimas bei grafinis duomenų pateikimas.

Išvados - Efektyvus ryšių su klientais valdymas įtakoja klientų lojalumą, kadangi yra geriau patenkinami kliento poreikiai ir lūkesčiai, tai didina klientų pasitenkinimą ir įtakoja pakartotinius pirkimus. Klientų lojalumas yra svarbus įmonės konkurencinis pranašumas, kadangi lojalūs klientai ne tik generuoja didesnes pajamas ir pelną, bet yra puiki reklama įmonei ir veiksmingas būdas pritraukti naujiems klientams.

Magistro darbas gali būti naudingas – daugeliui B2B sektoriuje veikiančių įmonių siekiančių ilgalaikių santykių su savo klientais.

TURYNYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS INFORMACIJOS VALDYMO IR KLIENTŲ LOJALUMO	
TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Klientų informacijos valdymas	8
1.2. Ryšių su klientais valdymas	10
1.3. Ryšių su klientais valdymo strategijos įgyvendinimas	12
1.3.1. Klientų vertės nustatymas ir segmentavimas	14
1.3.2. Komunikacijos ir pardavimų procesų automatizavimas	20
1.4. Ryšių su klientais informacijos valdymo ir klientų lojalumo sąsaja bei svarba įmonei	23
2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS INFORMACIJOS VALDYMAS IR KLIENTŲ LOJALUMAS	
ĮMONĖJE X.....	30
2.1. Įmonės X ryšių su klientais valdymo strategija ir procesas	30
2.2. Ryšių su klientais valdymo infrastruktūra.....	34
2.3. Klientų informacijos valdymas	35
2.4. Klientų segmentavimas ir vertinimas	37
2.5. Kompanijos X klientų lojalumas ir jį lemiantys veiksniai	38
3. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO MODELIS PRODUKTŲ IR PASLAUGŲ ĮMONEI	47
3.1. Ryšių su klientais valdymo proceso tobulinimas	47
3.2. Ryšių su klientais proceso valdymo modelis	51
IŠVADOS.....	54
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	56
PRIEDAI	59
1 priedas. Kompanijos X klientų lojalumo tyrimo klausimynas	59
SUMMARY	64

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

CRM – ryšių su klientais valdymas.

IRM – informacijos išteklių valdymas.

B2B – verslas verslui.

IVADAS

Šiandienos versle daugeliui pelno siekiančių organizacijų klientai tampa svarbiausia suinteresuota šalimi. Šiuolaikinių verslo strategijų tikslas yra ilgalaikių, abipusiai naudingų, santykių kūrimas. Vis dažniau įmonių veiklos strategijos kuriamos orientuojantis į klientus, o ne į produktus ar pardavimo procesus, šis pasikeitimas turėjo įtakos kuriant naujausias vadybos koncepcijas. Viena iš tokių koncepcijų yra ryšių su klientais valdymas (*angl. Customer Relationship Management – CRM*). Šiandien ryšių su klientais valdymo strategija pateikiama kaip viena prioritetinių organizacijų veiklos sričių. Gerai organizuota ryšių su klientais valdymo strategija duoda rezultatus įvairiose organizacijos funkcionavimo srityse. Ji gali ne tik padidinti pardavimus bei užtikrinti didesnę pelną organizacijai, bet ir pagerinti klientų išlaikymą bei didinti jų lojalumą. Nors ši vadybos teorijos idėja yra pakankamai sena, CRM pradžia laikomi paskutiniai praėjusio šimtmečio metai [3, p.5]. Dėl šios priežasties, Lietuvoje CRM yra pradiniam tyrimo lygyje, o ir pasaulyje, dar nėra nusistovėjusi vieninga praktika. Tai ir nulėmė susidomėjimą ryšių su klientais valdymu, klientų lojalumo svarba organizacijai, bei magistro darbo temos – “Ryšių su klientais informacijos valdymo įtaka klientų lojalumui” – pasirinkimą.

Tyrimų objektu pasirinkta viena didžiausių šalyje savo šakos bendrovių – UAB “X”. Ši įmonė leido analizuoti turimą ryšių su klientais valdymo sistemą bei atlikti jos klientų lojalumo tyrimą, tačiau siekiant išlaikyti konfidencialumą šiame darbe nebus atskleidžiamas įmonės pavadinimas bei tiksli produktų ir paslaugų rinkos dalis, kurioje veikia ši įmonė. Įmonė susikūrė 1993 m. ir yra viena sparčiausiai augančių savo šakoje produktų bei paslaugų įmonė Lietuvoje.

Ši įmonė yra įdomi tuo, kad:

- Ji ne tik parduoda platų spektrą produktų ir paslaugų, bet taip pat kuria produktų ir paslaugų integravimo į verslo procesus sprendimus bei taikomuosius ir infrastruktūros sprendimus.
- Nuo 2004-ųjų metų bendrovė yra įdiegusi kokybės vadybos sistemą ir dirba pagal tarptautinius kokybės vadybos standartus - ISO 9000: 2001.
- Įmonė savo veikloje vadovaujasi į klientus orientuota veiklos strategija, o taip pat 2005 metais pradėjo diegti ryšių su klientais valdymo sistemą.

Magistro darbo tikslas yra įrodyti ryšių su klientais informacijos valdymo svarbą klientų lojalumui. Šiam tikslui pasiekti yra iškeliami tokie darbo uždaviniai:

1. Įsigilinti į CRM esmę, apžvelgus marketingo, informacijos išteklių bei procesų valdymo teoriją, susipažinus su naujausia šios srities tyrimų medžiaga.
2. Išanalizuoti ryšių su klientais valdymo sąryšį su klientų lojalumu, bei jo svarbą organizacijos veiklai.

3. Ištirti minėtos įmonės CRM patirtį, atlikti CRM proceso analizę bei atlikti pasirinktos įmonės klientų lojalumo tyrimą.
4. Sukurti efektyvų ryšių su klientais valdymo modelį produktų ir paslaugų įmonei, tinkantį įmonėms dirbančioms B2B (ang. *business to business*) srityje ir siekiančioms ilgalaikių santykių su savo klientais, patobulinanti tiriamos įmonės CRM procesą.

Iškelti uždaviniai nulėmė darbo struktūrą – magistro darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmame skyriuje, apimančiame CRM teorijos apžvalgą, pateikiami pažangiausi CRM modeliai bei analizės metodai taip pat analizuojamas klientų lojalumo fenomenas, jo sąryšis su CRM procesu bei svarba organizacijai. Antrame skyriuje yra pateikiamas realios įmonės X CRM veiklos įvertinimas, siekiant nustatyti ar įmonėje yra ryšių su klientais valdymo procesas bei pristatyta svarbiausių įmonės klientų lojalumo tyrimo rezultatų analizė. Trečiame skyriuje yra teikiami pasiūlymai tiriamos įmonės X ryšių su klientais valdymo proceso tobulinimui bei pateikiamas ryšių su klientais valdymo modelis produktų ir paslaugų kompanijai, tinkantis įmonėms dirbančioms B2B srityje, kuris buvo sukurtas remiantis išnagrinėta literatūra bei konkrečioje produktų ir paslaugų įmonėje atlikta CRM proceso analize, o taip pat atsižvelgiant į klientų lojalumo tyrimo rezultatus.

Pagrindiniai darbe naudojami metodai buvo šie: literatūros apžvalga, kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai, statistinis duomenų apdorojimas bei grafinis duomenų pateikimas ir kt.

Darbo metu buvo išstudijuota apie 30 literatūros šaltinių, kurių svarbiausi buvo tarptautinių konferencijų metu pristatyta medžiaga, žymių tarptautinių konsultacijų ir tyrimų kompanijų publikuoti straipsniai, naujausia marketingo bei informacijos išteklių valdymo literatūra ir kt.

Pagrindinis magistro darbo rezultatas – CRM elementų modelis, bei CRM proceso tobulinimo rekomendacijos, pagal kuriuos bus tobulinamas kompanijos X ryšių su klientais valdymo procesas.

Magistro darbo bibliografinių nuorodų sąrašas yra sunumeruotas ir pateikiamas abėcėlės tvarka. Cituojant laužtiniuose skliaustuose pateikiamas atitinkamas literatūros šaltinio numeris iš bibliografinių nuorodų sąrašo. Lentelės, schemas yra sunumeruotos ir pateikiamos nuosekliai tekste. Papildoma medžiaga – tyrimo anketos pavyzdys – pateikiama prieduose. Nesant tikslaus ir apibrėžto sąvokos vertimo į lietuvių kalbą, skliaustuose rašomas terminas originalo kalba.

Šis magistro darbas gali būti naudingas daugeliui B2B sektoriuje veikiančių įmonių siekiančių ilgalaikių santykių su savo klientais.

1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS INFORMACIJOS VALDYMO IR KLIENTŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje bus siekiama atskleisti, kad ryšių su klientais valdymas turi įtakos klientų lojalumui remiantis moksliniais šaltiniais. Tuo tikslu bus nagrinėjama ryšių su klientais informacijos valdymo svarba pagal įvairių mokslininkų teorijas bei analizuojant jų pasiūlytus ryšių su klientais valdymo modelius. Taip pat nagrinėjamas ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo procesas įmonėje ir kaip įdiegus CRM sistemą pasikeistų pagrindiniai organizacijos veiklos procesai. Atskleidžiama ryšių su klientais informacijos valdymo sąsaja su klientų lojalumu bei įtaka norint pritraukti naujus ir išlaikyti jau esamus klientus. Nagrinėjama klientų lojalumo, kliento vertės nustatymo ir klientų segmentavimo svarba organizacijos veikloje.

1.1. Klientų informacijos valdymas

Bendravimo su klientais metu, vykstant komunikacijai tarp įmonės darbuotojų ir klientų, gaunama strateginė informacija apie klientus, kuri užima labai svarbią vietą ryšių su klientais valdymo procese. Kad šis procesas vyktų sklandžiai būtina užtikrinti informacijos apie klientus apsikeitimą tarp įmonės darbuotojų, apimančią ne tik dalinimąsi formaliais klientų duomenimis (pvz.: klientų kontaktinė informacija, sutarčių istorija), bet ir neformalia informacija apie klientus (pvz.: potencialus kliento pelningumas, lojalumas, kliento atsiliepimai, priimančios sprendimus asmenys).

Devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje informacija kaip išteklius tapo mokslinių tyrimų objektu. Informacijos išteklių valdymo (angl. information resource management – IRM) koncepcija remiasi prielaida, kad informacija, su ja susijusi veikla, technologijos ir personalas, yra svarbūs organizacijos ištekliai, kurie turėtų būti valdomi kaip bet kurie kiti ištekliai organizacijoje, pvz., žmonės, pinigai, įranga [15]. Informacija kaip išteklius skiriasi nuo kitų išteklių: informacijos vertė neišreiškiama kiekybiškai, ji priklauso nuo naudojimo konteksto. Tačiau kaip ir kiti ištekliai informacija gali turėti kaštus ir vertę.

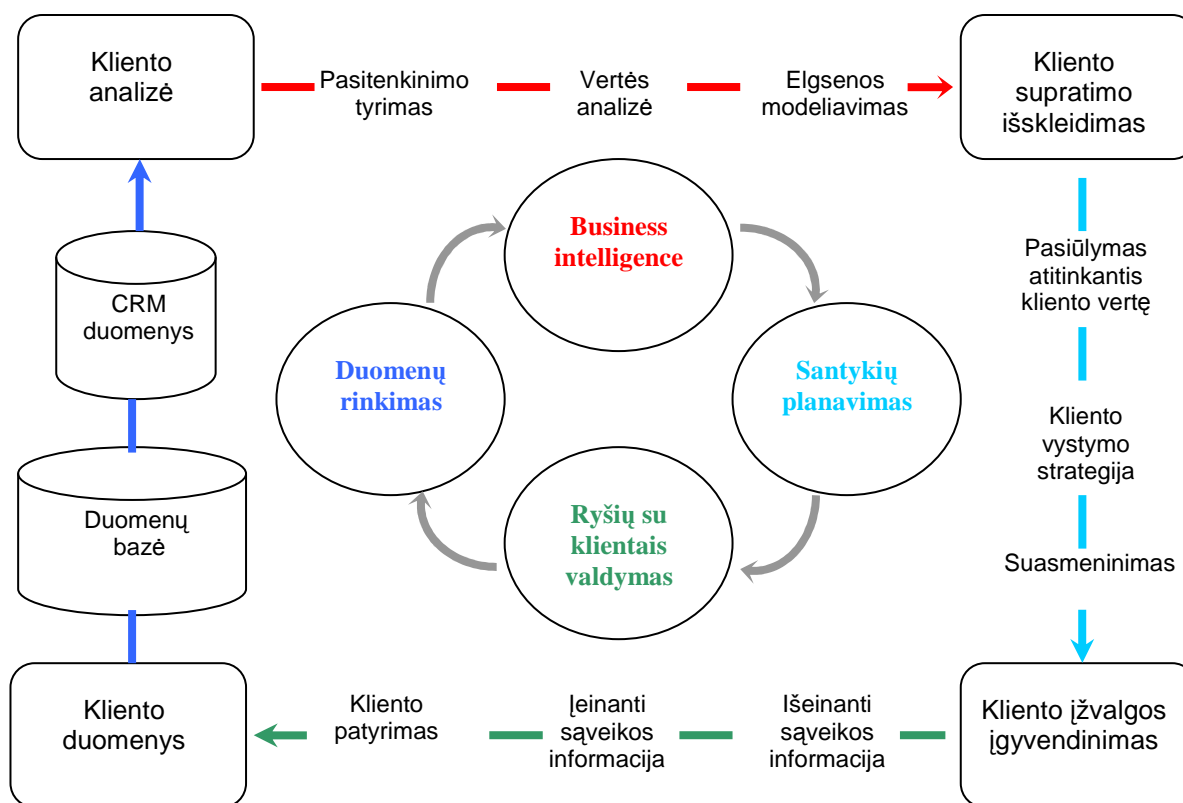
Vystantis IRM teorijai kilo informacijos kaip turto (angl. *information assets*) koncepcija. *Informacija kaip turtas – tai duomenys kurie yra ar turėtų būti dokumentuoti, ir kurie turi vertę arba potencialią vertę* [19, p. 5]

Įmonės informacinis turtas apima:

- informaciją apie rinką ir klientus;
- informaciją apie produktus;
- specialistų žinias ir informaciją apie veiklą ypatingoje sferoje;
- informaciją apie verslo procesus;

- vadovybės informaciją;
- informaciją apie įmonėje esančius žmogiškuosius išteklius;
- informaciją susijusią su įmonės tiekėjais;
- teisinę informaciją ir kt. [19, p.9-10].

Įmonės informacijos poreikius apsprendžia nauda, kurią tikimasi gauti panaudojus tam tikrą informaciją. Turima informacija apie klientų poreikius gali būti panaudojama įmonės procesų ir produktų tobulinimui, konkurencinio pranašumo įgijimui bei ekonominių rezultatų gerinimui. Informacijos apie klientus svarba ir panaudojimo galimybės pateiktos Gartner Research klientų vertės grandinės modelyje:



1 pav. Gartner Research klientų vertės grandinė [3, p.2]

Duomenų apie klientus rinkimas, kaupimas bei vėlesnis jų panaudojimas analizei modernių informacinių technologijų sistemų pagalba, leidžia geriau suprasti klientą ir pateikti jam tinkamesnį pasiūlymą. Nuo ko pradėti kaupti klientų duomenis? Bazinė informacija apie verslo klientus yra organizacijos tipas, veiklos sektorius, dydis (personalo skaičius, metinė apyvarta) bei kontaktiniai duomenys, pagrindiniai poreikiai. Strateginio lygio informacija, pvz., veiksniai, įtakojantys kliento pasitenkinimą ir lojalumą, paprastai gaunama tyrimų metu. Tuo tarpu operatyvinio lygio informacija – klientų grįžtamasis ryšys – kaupiama palaipsniui atliekant teigiamų ir neigiamų atsiliepimų monitoringą ir analizę. Monitoringo metu gaunama informacija palengvina klientų

poreikių nustatymo procesą, bei padidina įmonės galimybes maksimizuoti klientui teikiamą bei iš jo gaunamą naudą. Tačiau reikia nepamiršti to, kad nors šiuolaikinės informacijos technologijos (IT) palengvina informacijos kaupimą, apdorojimą ar analizę, bet ne technologijos, o žmonės, esantys ne tik informacijos šaltiniai, bet ir jos skirstytojai ir naudotojai, lemia informacijos pateikimo kokybę [23, p.16]. Kad kaupiami duomenys būtų naudingi, ir vėliau galėtų būti paverčiami vertingomis žiniomis apie klientą, reikalinga efektyvi duomenų gavimo strategija. Tuo tikslu, į duomenų rinkimą turi būti įtraukiami žmonės pasižymintys tiek analitiniais įgūdžiais, tiek kūrybiniais sugebėjimais, pajėgūs gaunamą informaciją pritaikyti įmonės procesų tobulinimui.

1.2. Ryšių su klientais valdymas

Istoriškai įmonėse visas dėmesys buvo skiriamas produktui (“kaip pagaminti”) ir pardavimams (“kaip parduoti tai, ką turime”). CRM filosofija liepia įmonei pažvelgti į savo veiklą iš kitos pusės – “kas yra mūsų klientas ir ko jam iš tiesų reikia? Ką turime jam duoti, kad jis nepabėgtų pas konkurentą ir mūsų įmonę mėgtų vis labiau?”. Ši filosofija tinka tiek stambiam tiek vidutiniam verslui, žinoma keliasdešimt klientų turinčios parduotuvėlės savininkas dažniausiai kur kas daugiau žino apie kiekvieno kliento poreikius, nei modernaus prekybos centro vadovas, tačiau tai nekeičia ryšių su klientais informacijos valdymo svarbos įmonei. Konkurencinio spaudimo didėjimas skatina susimąstyti ne tik apie naujų klientų pritraukimą, bet ir esamų klientų išlaikymo galimybes, klientų lojalumo ugdymą. Šie veiksniai įtakojo ir ryšių su klientais valdymo koncepcijos naujos eros pradžią paskutiniame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Nors pati “rūpinimosi klientu” idėja yra jau gerai žinoma, tačiau šiandien, sparčiai vystantis technologijoms, ji įgyja naujų bruožų ir visai kitą mastą.

Pagrindinė CRM idėja yra klientų pelningumo didinimas sukuriant jiems vertę, t.y. pateikiant klientui pasiūlymą, atitinkantį jo poreikius. Koncepcijos pagrindą sudaro teiginys, kad pelningiausi yra lojalūs klientai, nes jie perka didžiausiais kiekiais ir nereikalauja beveik jokių marketingo pastangų. Todėl klientų lojalumo didinimo principas skverbiasi į marketingo ir pardavimų strategijas, įmonės vidaus taisykles, o per įmonės kultūrą, ir į tiesioginį bendravimą su klientais. Siekiant nustatyti strategiją, sukurti ir palaikyti pelningesnius santykius su klientais, įmonės pirmiausia turi suvokti kas yra santykių su klientais valdymas? Viena žymiausių pasaulio tyrimų ir konsultacijų kompanijų, Gartner, pateikia tokį apibrėžimą:

CRM yra verslo strategija, skirta optimizuoti pelningumą, pajamas ir klientų pasitenkinimą, skirstant klientus į segmentus, keičiant organizacijos struktūrą, skatinant į klientus orientuotą elgesį bei įgyvendinant į klientus orientuotus procesus [26, p. 2].

Skirtingas informacijos technologijų tyrimų bei konsultacinių paslaugų lyderės, META Group, modelio CRM Ekosistema (*angl. CRM Ecosystem*) autorės, CRM suvokimas:

CRM yra pirma ir svarbiausia verslo strategija, siekiant didinti pelningumą bei konkurencinį pranašumą. [...] CRM integruoja žmones, procesus ir technologiją, tam kad būtų optimizuotas santykių valdymas su visu klientų spektru, apimančiu vartotojus /gyventojus, verslo partnerius, kitus paskirstymo kanalus. CRM programos architektūra turi suderinti operatyvines bei analitines technologijas [25, p. 1].

Cap Gemini Ernst&Young CRM apibrėžia kaip “kompanijos sugebėjimą nenutrūkstamai maksimizuoti klientų privilegijų vertę, efektyviai išdėstant ribotus išteklius atitinkamiems klientams ar klientų segmentams, tose srityse, kurios turi didžiausią poveikį pelną lemiančiam klientų ar jų segmentų elgsenai” [5, p.3].

Taigi apibendrinant visus paminėtus apibrėžimus galima teigti, kad CRM – tai strategija leidžianti pritraukti naują ir išlaikyti jau esamą klientą. Ši strategija leidžia kurti efektyvesnius santykių su klientais valdymo būdus, apimanti visą kompanijos veiklą.

Pagal savo pobūdį CRM skirstomas į “operatyvinį” ir “analitinį”: operatyviniame lygyje vykdomas santykių monitoringas, o analitiniame – santykių planavimas [**Klaida! Nerastas nuorodos šaltinis.**; 26].

Operatyvinis CRM apima sritis, kuriose įmonė turi tiesioginių “sąlyčio taškų” su klientu. Sąlyčio tašku gali būti “įeinanti” komunikacija, pavyzdžiui, kliento skambutis įmonės darbuotojui, arba “išeinanti” komunikacija, tarkime, elektroniniu paštu klientui išsiųstas reklaminis pranešimas. Operatyvinis CRM apima:

- komunikaciją,
- klientų aptarnavimą,
- pardavimų veiklą,
- marketingo veiksmus, įskaitant įvairių kampanijų vykdymą,
- klientų pasitenkinimo monitoringą, įskaitant teigiamus ir neigiamus atsiliepimus,
- su įvykiais susietą klientų patyrimo nustatymą.

Šių procesų kontekste vyksta kasdienis bendravimas su klientu, kurio metu gaunamas grįžtamasis ryšys – didžioji dalis klientų informacijos, kuriai tvarkyti pasitelkiama programinė ir techninė įranga. Vėliau šie duomenys gali būti tikslingai analizuojami, ir tai jau analitinis CRM, leidžiantis geriau suprasti ir pažinti klientą. Jis apima klientų ir jų elgesio įvairių aspektų analizę, bei tos analizės rezultatų panaudojimą įmonės veiklos tobulinimui. Pagrindiniai analitinio CRM elementai yra:

- klientų vertės nustatymas,
- segmentavimas,

- klientų pelningumo analizė,
- poreikių analizė,
- pardavimų analizė,
- klientų elgsenos modeliavimas,
- klientų pasitenkinimo ir lojalumo tyrimai, įvertinimas,
- kampanijų analizė,
- santykių planavimas ir t.t.

1.3. Ryšių su klientais valdymo strategijos įgyvendinimas

Įmonės galimybės tapti rinkos lyderiu paprastai remiasi į vieną iš šių sričių:

- 1) darbo/procesų efektyvumą, dažniausiai reiškiantį įmonės vidinės darbo sistemos ir procesų efektyvumą, kaštų privalumą;
- 2) produktų lyderystę, reiškiančią, kad įmonei sekasi užkariauti/išlaikyti rinką stipriais produktais ar paslaugomis;
- 3) klientų artumą, reiškiantį, kad įmonė sugeba būti arti savo klientų ir yra sukūrusi labai stiprius santykius.

Visos įmonės siekia tam tikros šių trijų sričių kombinacijos; įsisavinti visas sritis galima tik turint neribotus išteklius, kas praktikoje retai pasitaiko. Efektyviausias būdas dominuoti trečiojoje srityje – sukurti ir įgyvendinti tinkamą CRM strategiją [7].

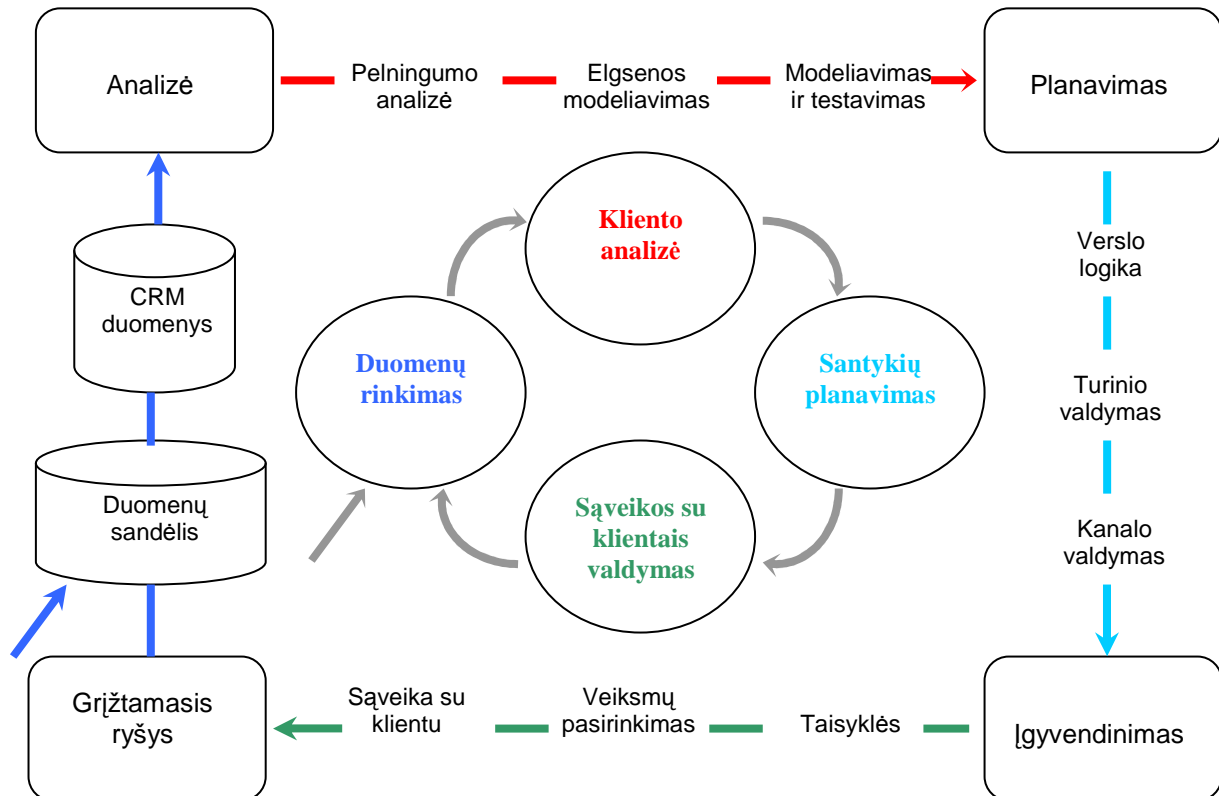
CRM strategijos įgyvendinimas turi apimti tiek vidinius įmonės procesus, kurie nėra tiesiogiai susiję su ryšių su klientais valdymu, tiek išorines įmonės veiklos sritis, kurios tiesiogiai dalyvauja santykių su klientais informacijos valdyme. Labai svarbu, kad įmonės strategija pakeistų tiek komunikaciją įmonės viduje tiek išorinę komunikaciją su įmonės klientais.

Galima išskirti tokius CRM elementus [13]:

- 1) CRM vizija;
- 2) CRM strategija;
- 3) Klientų poreikių ir lūkesčių nustatymas;
- 4) Vidinė organizacijos struktūra ir veikla, nukreipta į vertės klientams sukūrimą,
- 5) CRM procesų (pvz., klientų gyvavimo ciklo) valdymas;
- 6) Klientų informacijos valdymas (duomenys, analizė, tyrimai);
- 7) CRM technologija (programos, informacijos sistemos architektūra);
- 8) Matavimai (klientų vertė, pasitenkinimas, lojalumas, darbuotojų pasitenkinimas).

Vidiniai CRM elementai susiję su bendradarbiavimu įmonės viduje, siekiant CRM strategijos tikslų. Prie vidinių elementų priskiriama organizacinė struktūra, žmonės, procesai, darbuotojų skatinimo sistema, duomenų valdymas ir sistemos, IT infrastruktūra ir kt. Išorinių CRM strategijos elementų paskirtis – sužinoti ir gerinti klientų patyrimą. Tai klientų nustatymas ir segmentavimas, klientų reikalavimų, lūkesčių suvokimas, grįžtamasis ryšys, komunikacija ir kt.

Gartner Research siūlo tokį santykių su klientais optimizavimo modelį:



2 pav. Gartner Research santykių su klientais optimizavimo modelis [22, p.1]

Gerų santykių su klientais kūrimui ir stiprinimui turi būti atliekama:

- kliento individualių savybių, pageidavimų nustatymas;
- esamų ir potencialių pirkimų ir kitos elgsenos modeliavimas, tendencijų nustatymas;
- įmonės veiklos sutvarkymas tokiu būdu, kad būtų sukurti glaudesni santykiai tarp kompanijos ir kliento;
- pastovus duomenų rinkimas ir savalaikis atnaujinimas ne tik apie savo, bet ir dominančius konkurentų klientus;
- klientų segmentavimas į kuo daugiau skirtingų grupių pagal reikšmingus požymius – tai leis geriau tenkinti kiekvienos grupės poreikius, efektyviau panaudoti kaštus šiems poreikiams tenkinti bei taikliau siūlyti prekes ar paslaugas;

- galimų krizių prognozavimas ir prevencija;
- nuolatinis bendravimas su klientais tiek tradiciniais informacijos perdavimo būdais, tiek internetu, trumpųjų žinučių (SMS), elektroninio pašto pagalba.

Taip pat yra būtina nustatyti išmatuojamus CRM tikslus ir atlikti CRM rodiklių monitoringą. Ką konkrečiai matuoti yra individualu, tačiau egzistuoja bendrieji rodikliai, tai: pajamos, pelnas, akcijų vertė, darbuotojų kvalifikacija, procesų rezultatai, klientų pasitenkinimo ir vertės rodikliai.

1.3.1. Klientų vertės nustatymas ir segmentavimas

Bendro klientų pelningumo apskaičiavimų praėjusiame dešimtmetyje pirmiausia ėmėsi finansinės institucijos. Tai padaryti buvo nelengva, kadangi reikėjo tiksliai suprasti daugelio skirtingų produktų savikainą, tada susieti tuos produktus su klientų sąskaitomis, galiausiai surišti šias sąskaitas su konkrečiu klientu arba namų ūkiu. Prireikė nemažų investicijų į specializuotus pelningumo modeliavimo produktus ir didelių išteklių duomenų apdorojimui. Tačiau tą kelią praėjusios bendrovės gavo pirmą progą skaičiavimais įsitikinti, kad kainoms jautrūs klientai su plonytėmis pelningumo maržomis gali niekada neatpirkti jų pritraukimui skiriamų investicijų, net jei perka kasdien - tuo tarpu tam tikra dalis retai perkančių klientų atneša žymią bendrovės pelno dalį. Tačiau kliento pelningumas – tik dalis pajamų galvosūkio. Net pats būdamas nepelningas, klientas gali rekomenduoti įmonę trims labai vertingiems klientams, tuo būdu ir pats tapdamas vertingu.

Modeliuojant klientų vertę, tenka daug dirbti su duomenimis. Vertės modeliavimo tikslumas tiesiogiai priklauso nuo kliento duomenų pilnumo ir tikslumo bei nuo analizėje naudojamų statistinių metodų stiprumo. Skaičiuojant bendrą kliento vertę, būtina atsižvelgti į istorinę kliento elgseną, jo perkamų produktų kaštus, aptarnavimo kaštus, kliento pelningumą ir jo bendraujant su įmone naudojamus kanalus [14].

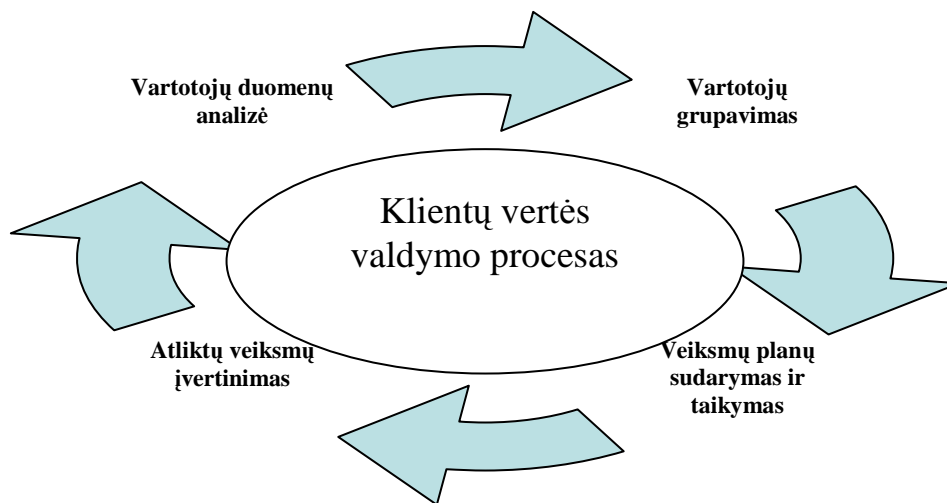
Į klientus orientuota verslo strategija negali būti suprantama tik kaip nauja rinkodaros koncepcija, kadangi į klientus orientuota veikla apima visas įmonės sritis. Tokia įmonės strategija pirmiausia prasideda nuo savo vartotojų pažinimo. Visu pirma, svarbu nustatyti įmonei kliento kuriamą vertę pagal jų atnešamą naudą įmonei, o tik vėliau galima imtis kitų priemonių, kurios padeda nustatyti vartotojų elgseną, tendencijas, suvokiamą naudą ir poreikius teikiamomis prekėmis ir paslaugoms. Nustačius kliento vertę, galima suprasti, kurie vartotojai įmonei yra pelningi, o kurie- ne. Tampa aiškiau, su kuriais vartotojais toliau verta plėtoti santykius, o kuriems gali būti skiriamas mažesnis dėmesys.

Įmonė, kuri nesiekia įvertinti savo vartotojų, netenka labai svarbaus konkurencinio pranašumo, kadangi nežinodama, į kokius vartotojus orientuotis, ji susidurs su išlaidų didėjimu ir pajamų mažėjimu dėl neteisingai orientuotų veiksmų.

Vien tik nustačius kliento vertę ir nesukūrus visos jos valdymo grandinės, negalima tikėtis pastebimo rezultato. Tradiciškai klientų vertės valdymas apima keturias stadijas:

1. klientų duomenų analizę, reikšmingų požymių nustatymą ir „vertės“ apskaičiavimą.
2. vartotojų grupavimą pagal vertę;
3. veiksmų planų sudarymą ir taikymą skirtingą vertę turintiems klientams;
4. atliktų veiksmų įvertinimą.

Šioje schemoje pavaizduotas klientų vertės valdymo procesas, kuris remiasi „uždaro rato“ principu.



3 pav. Klientų vertės valdymo modelis [23, p.41]

Panagrinėkime visus šiuos etapus atskirai:

- Klientų duomenų analizė, kurią atlikus apskaičiuojama „kliento vertė“. Dažniausiai vertė išreiškiama įvairiais finansiniais rodikliais, pavyzdžiui, nustatant kliento atneštą pelną ar pelningumą. Tačiau kliento vertei nustatyti įmonė turi pasirinkti ne tik finansinius rodiklius, bet įvertinti kliento pirkimo dažnumą, laiką nuo paskutinio pirkimo, prekių kategoriją ir pan. Pirkimo dažnumas turi tiesioginę sąsają su kliento lojalumu - kuo dažniau klientas perka, tuo labiau jis pasitiki įmone, yra patenkintas jos produktais ar paslaugomis. Laikas nuo paskutiniojo pirkimo gali padėti nuspręsti, kada klientui teikti kitą pasiūlymą. Produkto kategorijos požymis parodo, kokio lygio produktais ar paslaugomis naudojasi vartotojas.

- Vartotojų segmentavimas. Kiekvienam vartotojui priskyrus „vertės“ rodiklį, kitas žingsnis - sugrupuoti vartotojus pagal vienodus ar panašius vertės rodiklius.

- Veiksmų planų sudarymas. Turint priskirtą vertės rodiklį, individualų vartotojui ar jų grupei, galima pradėti planuoti veiksmų planus ir sudaryti tikslines grupes. Skirtingi planai

skirtingoms grupėms užtikrina efektyvų galimų išlaidų paskirstymą, o tai padeda nustatyti tikėtinas pelno maržas ir investicijų grąžą.

- Atliktų veiksmų įvertinimas. Šis etapas užbaigia visą kliento vertės valdymo ciklą, kurio rezultatas - atliktų veiksmų įvertinimas. Kadangi kliento vertės nustatymas yra naudojamas efektyvesniems rinkodaros veiksams, būtina įvertinti taikytus veiksmus.

Klientų vertės valdymo procesas naudingas tuo, jog jis aiškiai nurodo pagrindinius veiksmus, ką turi atlikti įmonė, siekianti perorientuoti savo procesus ir pradėti kiek galima pelningiau plėtoti savo veiklą. Šis procesas turi būti nenutrūkstantis, kadangi tokiu būdu išlaikomas veiksmų nuoseklumas. Kas kiek laiko kartoti vieną ar kitą etapą - kiekvienos įmonės individualus sprendimas. Tai gali priklausyti nuo šių objektyvių veiksnių:

- Konkurentų skaičiaus rinkoje. Jei rinkoje veikia didelis konkurentų skaičius ir jis auga, kliento vertės nustatymas turėtų būti atliekamas nuolat. Jei konkurentų skaičius nėra didelis, kliento vertė gali būti perskaičiuojama rečiau. Tai paaiškinama tuo, jog didelė konkurencija skatina vartotojų kaitą tarp įmonių.

- Rinkos dinamiškumo. Jei veikla plėtojama dinamiškoje rinkoje, kliento vertės rodiklio perskaičiavimas turėtų būti atliekamas nuolat. Mažiau besikeičiančiose rinkose - rečiau, kadangi rinkos dinamiškumas sietinas su konkurencijos, produktų ar paslaugų spektro didėjimu - visa tai lemia pokyčius apskaičiuotai kliento vertei.

- Prekių ar paslaugų asortimento. Jei įmonės produktų ar paslaugų asortimentas yra ribotas, kliento vertės nustatymas gali būti atliekamas rečiau nei įmonėse, kurios siūlo platų produktų ar paslaugų asortimentą. Tai paaiškinama tuo, jog pirkimo dažnumo, prekių kategorijų požymiai tiesiogiai lemia kliento vartojimo įpročių kaitą [23, p.42].

Kliento vertės valdymo procesas leidžia nustatyti įmonės pelningiausius klientus, jų lojalumą tikėtiną kliento vertę ateityje ir pan. Atsakymai į šiuos klausimus gali būti gauti, tik įvertinus klientų sukuriame vertę įmonei. Tuo pasinaudodami, įmonės rinkodaros specialistai gali plėtoti skirtingas klientų išlaikymo ar pritraukimo strategijas.

CRM idėjos, pateikti kiekvienam klientui jo vertę ir poreikius atitinkantį pasiūlymą, realizavimas tampa gana problemiškas esant dideliame klientų skaičiui. Viena vertus, kiekvienos įmonės tikslas yra kaip galima geriau tenkinti klientų norus, kita vertus, tai turi teikti ekonominę naudą ir pačiai įmonei: šių, vienas kitam prieštaraujančių, tikslų derinimas ir nulemia įmonės pastangų, klientų tenkinimo srityje, apimtį. Norint geriau pažinti savo klientus ir juos įvertinti yra naudojami trys pagrindiniai rodikliai:

- Gyvenimo trukmės vertė (*angl. Customer life-time value*) – busimų piniginių srautų, kuriuos generuoja kompanijos klientai, dabartinė vertė (numatomos pajamos iš

virtotojo). Šis rodiklis suteikia galimybę pažvelgti į kliento vertę iš perspektyvos, ką įmonė patirtų praradusi tokį klientą: ilgalaikį pelną ar nuostolį.

- Kliento dalis – kiek klientas iš viso įsigyja mūsų tiekiamo prekės ženklo produktų. Šis rodiklis suteikia galimybę perskirstyti sąnaudas taip padidinant kliento pelningumą.
- Strateginė vertė – ilgalaikė potenciali vertė, kurią klientas gali sukurti įmonei (pvz. virtotojui padidinus vartojimo apimtį).

Siekiant optimizuoti santykių su klientais valdymą, rekomenduojama klientus pagal tam tikrus požymius skirstyti į grupes, t.y. segmentus, ir veiksmus adresuoti atitinkamiems segmentams [11].

Įmonės gali segmentuoti savo klientus pagal daugybę įvairiausių kriterijų, priklausomai nuo jų veiklos ir klientų segmentavimo tikslų. Įmonei teikiančiai produktus ar paslaugas B2B srityje naudingiausia derinti dviejų tipų segmentaciją [1]:

- 1) pagrįstą klientų vertę (įmonės požiūris į klientą) ir
- 2) pagrįstą klientų poreikiais (klientų požiūris į įmonę).

Pirmojo tipo segmentacijai dažniausiai taikomi kriterijai yra:

- pirkėjo ilgalaikiškumas (laiko tarpas kiek jis naudojasi įmonės produktu/ paslaugomis);
- atnešamos pajamos (arba pirkimų dydis ir dažnumas);
- pelningumas;
- teigiamų rekomendacijų skaičius (skaičius klientų kurie apsilankė firmoje to kliento patarimu).

Klientų pelningumo rodiklis leidžia atlikti dar smulkesnę finansinę klientų diferenciaciją, pagal šį kriterijų klientai skirstomi į tris pagrindines grupes:

1. Klientai žemiau nulio: juos aptarnauti kainuoja daugiau, nei galima kada nors tikėtis sugrįžtant pelno pavidalu.
2. Vertingiausi klientai: didžiausios realios vertės klientai, kurie yra lojalūs ir noriai bendradarbiauja.
3. Antraeiliai klientai: tai klientai, kurie einamuoju momentu nėra labai vertingi, tačiau jų vertė dar gali būti padidinta [17, p.238].

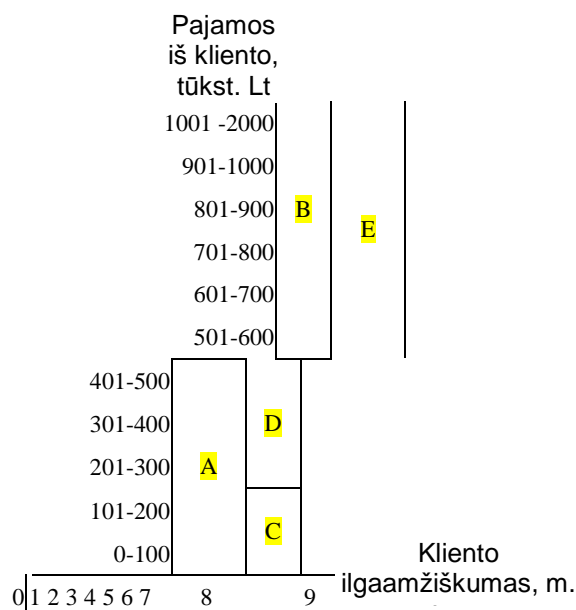
Pagal šiuos parametrus įmonė gali atsirinkti tuos klientus, kurie turi didžiausią vertę, siekti kaip galima didesnio jų poreikių patenkinimo (stengtis numatyti jų būsimus poreikius).

Klientų pelningumas remiasi į tris pagrindinius elementus [6]:

- 1) santykių trukmę,
- 2) sandorių apimtį ir kiekį bei

3) produktų ir paslaugų kaštus.

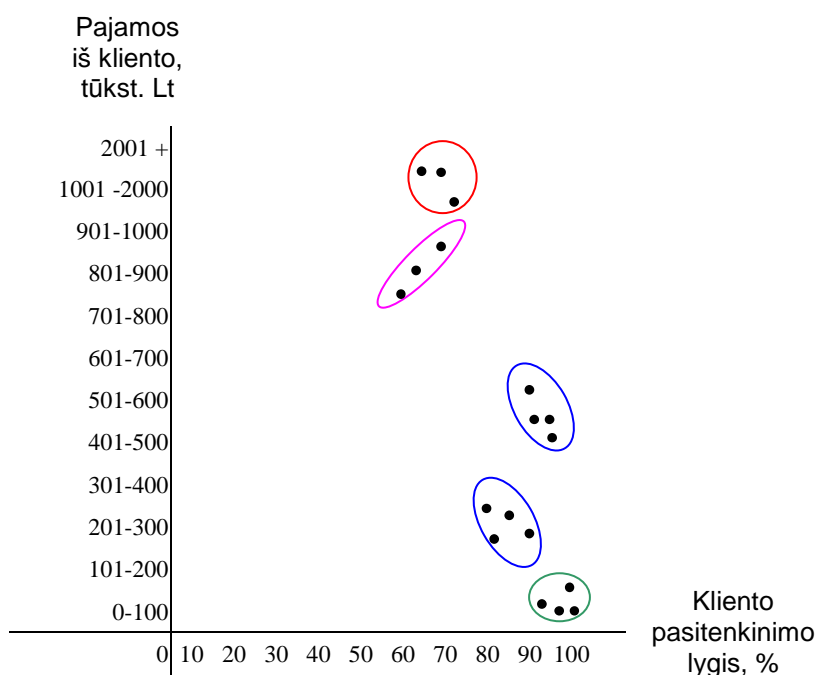
Todėl vienas iš klientų vertės nustatymo metodų – grafinė analizė pagal du pasirinktus kriterijus, pvz., iš kliento gaunamas pajamas ir kliento ilgaamžiškumą:



4 pav. Klientų segmentavimas pagal pajamas iš kliento bei kliento ilgaamžiškumą

Sudarius žemėlapi, galima suskirstyti klientus į atitinkamus segmentus bei taikyti tiems pvz.: B grupė – svarbiausi klientai, kuriems reikia skirti ypatingą dėmesį, investuoti į gerų santykių kūrimą; C grupės klientams taikyti kryžminį pardavimą ar kitai būdais didinti pajamas; E – palaikyti gerus santykius ir t.t.





Tolimesnė analizė turėtų apimti klientų poreikių ir požiūrio į įmonę nustatymui.



5 pav. Klientų segmentavimas pagal pajamas iš kliento bei pasitenkinimą

Atlikus klientų pasitenkinimo tyrimą bei gautus rezultatus susiejus su klientų verte, gaunamos pasitenkinimo didinimo gairės – pirmiausia pradėti derėtų nuo didžiausią pajamų dalį atnešančių klientų (raudona spalva apvestas segmentas). Atlikus analogišką klientų pasitenkinimo analizę sąryšyje su pelningumu, galima atrasti klientų pelningumo didinimo galimybes ir pan.

Klientų segmentavimas pagal produktus – turimus arba pageidaujamus – palengvina įmonės produktų portfelio valdymą. Pavyzdžiui, įmonės produktų portfelį sudaro 5 produktai (P1-P5), kuriuos ji tradiciškai siūlo klientams (K1-K6). Pažymėjus sutartinėmis spalvomis ar kitais simboliais klientų santykį su konkrečiais produktais, t.y. segmentavimo kriterijų, pvz.:

-  - įmonės produktai, kuriuos yra įsigijęs klientas;
-  - kliento pageidaujami įmonės produktai (Pn gali būti produktas kurio įmonė neturi);
-  - produktai, kuriuos reikėtų pasiūlyti klientui;
-  - produktai, kuriuos klientas yra įsigijęs iš konkurentų ir t.t.,

sudaroma lentelė, kurios spalvos (ar kiti simboliai) ir identifikuoja tam tikrus segmentus:

	P1	P2	P3	P4	P5	Pn
K1						
K2						
K3						
K4						
K5						
K6						
Kn						

6 pav. Klientų segmentavimas pagal produktus

Ši analizė, paremta klientų poreikių tyrimais gali būti naujų produktų kūrimo ar kryžminių pardavimų pagrindas.

Visi aukščiau aptarti metodai padeda valdyti turimą klientų bazę. Klientų bazė, turinti tam tikrą lojalumo laipsnį, tampa įmonės vertingiausiu turtu, ir vienintelis būdas pasiekti tai – yra klientų pažinimas bei jų poreikių ir lūkesčių nustatymas.

Nustatant klientų poreikius, lūkesčius, pasitenkinimą, svarbiausia šią informaciją gauti tiesiai iš kliento. Plačiausiai paplitę tyrimo metodai šiam tikslui yra:

- interviu arba tikslinės grupės (kokybiniai tyrimai),
- produkto naudojimo stebėjimas bei
- apklausa (kokybinis tyrimas).

Vertinga informacija gali būti gaunama ne tik specialių tyrimų, bet ir klientų grįžtamojo ryšio monitoringo metu. Pagrindinės grįžtamojo ryšio formos yra:

- 1) klientų teigiami ir neigiami atsiliepimai;
- 2) kliento elgsenos analizė.

Grįžtamojo ryšio kategorijai galima priskirti ir sistemingus klientų tyrimus, “prižiūrinčius” pasitenkinimą, lojalumą, reikalavimus, naudojimą ir požiūrį ir kt. Šių tyrimų metu gauti rezultatai gali būti panaudojami procesų ir produktų tobulinimui.

1.3.2. Komunikacijos ir pardavimų procesų automatizavimas

Kiekvienas tiesioginis ar netiesioginis kontaktas su klientu informuoja jį apie įmonę bei jos produktus, todėl komunikacijos valdymui dera skirti pakankamai dėmesio. Kiekvienas darbuotojas yra įmonės įvaizdžio pardavėjas ir klientų aptarnavimo lygio atstovas.

Į klientus nukreiptos komunikacijos valdymas apima:

- komunikacijos kanalo pasirinkimą (tai gali būti susitikimas, telefoninis pokalbis, paprastas laiškas, elektroninis laiškas, interneto svetainė, žiniasklaidos pranešimas),
- pranešimo pobūdžio nustatymą (pvz.: informavimas apie įmonės veiklą, produktus, paslaugas, komercinis pasiūlymas, sveikinimas, kvietimas ir kt.) bei
- pranešimo turinio valdymą.

Komunikacija ypač svarbi asmeninio (tiesioginio) pardavimo, kuris yra plačiausiai paplitęs pardavimo būdas B2B srityje, metu. Į klientus orientuotas pardavimas paprastai apima tokius etapus [16, p. 137]:

1. *Sisteminga informacijos paieška.* Pirmiausiai atliekama perspektyvių, potencialių klientų, kurie norėtų organizacijos siūlomo produkto, paieška. Ši veikla įmonėje yra pastovi. Jos metu galima gauti svarbios informacijos tiek apie konkretų klientą, tiek bendrai apie rinką, tendencijas.
2. *Tikslo pasirinkimas.* Objektivių priežasčių, kodėl perspektyvus klientas galėtų tapti pirkėju, analizė. Šiame etape analizuojama kiek organizacija gali būti naudinga konkrečiam klientui.
3. *Klientų įtikinimas.* Tai pats pardavimas, apimantis produktų/paslaugų pristatymus tiksliniams klientams, derybas ir sutarties pasirašymą.
4. *Santykių kūrimas.* Po pardavimo (sutarties pasirašymo) yra kuriamas ir stiprinamas kliento pasitikėjimas įmone.

5. *Santykių palaikymas ir stiprinimas* Santykių palaikymas paprastai vyksta teikiant personalizuotus produktus/ paslaugas, kurių kūrimui būtina gerai suprasti kliento poreikius – turėti žinių apie klientą. Net ir po pardavimo vienas svarbiausių organizacijos tikslų yra išlaikyti artimą kontaktą su klientu ir kurti kliento lojalumą per komunikaciją ir produkto palaikymą.

Šiuo metu, kai prekių gaminama labai daug ir skirtingų gamintojų prekės mažai skiriasi, o klientai patys gali lengvai surasti išsamią informaciją apie prekes per Internetą ir palyginti jų kainas, svarbiausia pardavimo proceso dalimi tampa ne pačios prekės, o kliento poreikių pildymas.

Kad parduoti prekes ir paslaugas, reikalinga žinoti kuo daugiau informacijos apie klientus, greičiau ir geriau juos aptarnauti. Tam padeda pardavimo vadybininkų darbo automatizavimas ir klientų vieningos informacinės duomenų bazės sukūrimas.

Šiuo metu pardavimo proceso automatizavimas (sales force automatization) dažnai siejamas arba net laikomas sinonimu ryšių su klientais valdymui, kadangi abiem atvejais vienas iš tikslų yra surinkti kuo daugiau informacijos apie klientus, kad juos geriau aptarnauti. Tačiau tai nėra visiškai tas pats, pardavimų proceso automatizavimas yra tik viena iš ryšių su klientais valdymo dalių. Pardavimo proceso automatizavimo tikslas – sumažinti vadybininkų darbo sąnaudas, panaudojant tam prekių ir klientų duomenų bazes, bei racionalizuojant pardavimo procesą.

Šios strategijos esmė:

- 1) Vadybininkams daugiau aprėpti klientų ir geriau žinoti jų poreikius.
- 2) Surinkti visus reikalingus duomenis apie klientus į vieną duomenų bazę.
- 3) Pateikti išsamesnę informaciją apie prekes ir paslaugas klientams.
- 4) Klausyti ir atsakyti į klientų poreikius.
- 5) Kiekvieną komunikaciją panaudoti kaip galimybę parduoti [6].

Vadybininkų darbo automatizavimas - tai viena iš priemonių kaip pasiekti CRM tikslus. Automatizavus vadybininkų darbą lengviau surinkti informaciją apie klientą, taupomas pardavimo vadybininkų darbo sąnaudos informacijos apie klientus paieškai ir komercinių pasiūlymų ruošimui. Vadybininkams daugiau laiko lieka skirti klientams,- jų poreikių išsiaiškinimui ir kontaktams. Geriau organizuojamas darbo laikas, lengviau kontroliuoti vadybininkų darbą. Siekiant palengvinti vadybininkų darbą ir sukaupti informaciją apie klientus geresniam jų aptarnavimui bei vadybininkų darbo kontrolei automatizuojami šie pardavimo proceso etapai:

- 1) Prekių ir paslaugų aprašymų ir kainų duomenų bazės sudarymas.
- 2) Vadybininkų registracija.
- 3) Kontaktų su klientų registracija.
- 4) Tolimesnių kontaktų su klientu planavimas.

- 5) Komercinio pasiūlymo paruošimas, registravimas, spausdinimas arba siuntimas elektroniniu paštu.
- 6) Išsiųstų komercinių pasiūlymų paieška, keitimas pagal klientų pageidavimus, naujo pakeisto komercinio pasiūlymo registravimas, spausdinimas arba siuntimas elektroniniu paštu.
- 7) Sąskaitų išankstiniam mokėjimui arba pardavimo sutarčių paruošimas, spausdinimas arba siuntimas elektroniniu paštu.
- 8) Užsakymų vykdymui perdavimas.
- 9) Informacijos apie kreditus ir apmokėjimus už sąskaitas registravimas ir apmokėjimo kontrolė.
- 10) Prekių išdavimo dokumentų spausdinimas ir išduotų prekių apskaita [6].

Daugeliui iš šių funkcijų atlikti šiuo metu yra naudojami kompiuteriai, tačiau jų vykdymo metu atsiradusi informacija nesuvedama į vieningą duomenų bazę, todėl duomenys kiekviename etape dažnai vedami iš naujo, o tai didina darbo sąnaudas, pardavimo procesas pailgėja, dėl to blogiau aptarnaujami klientai. Vienas iš pagrindinių būdų kaip išvengti bereikalingo informacijos dubliavimo įvairiuose pardavimo etapuose ir tarp vadybininkų, yra vieningos prekių ir paslaugų aprašymų ir kainų duomenų bazės sukūrimas.

Į tokią duomenų bazę informacija apie parduodamas prekes ir paslaugas įvedama tik vieną kartą ir toliau ja naudojasi visi įmonės vadybininkai visuose pardavimo ir, kaip matysime toliau, kituose užsakymų vykdymo etapuose.

Tokios bazės sukūrimo privalumas ne tik tai, kad išvengiama informacijos dubliavimo ir taip taupomas laikas, bet ji padeda ir daugiau sužinoti vadybininkams apie prekes ir paslaugas, skatindama, taip vadinamus, kryžminius pardavimus, kada vadybininkas pardavęs vieną prekę, gerai žinodamas kitas prekes gali jas pasiūlyti pirkėjui.

Be to, prekių ir paslaugų duomenų bazę galima panaudoti ne tik pardavimo proceso automatizavimui, bet ir kitoms funkcijoms realizuoti - marketingui, elektroninei komercijai, pirkimų proceso automatizavimui ir gamybos valdymui. Taip dar labiau padidėja vieningos prekių ir paslaugų duomenų bazės sukūrimo vertė, o jos sukūrimo sąnaudų dalis pardavimų procese dar labiau sumažėja [6].

1.4. Ryšių su klientais informacijos valdymo ir klientų lojalumo sąsaja bei svarba įmonei

Šiuo metu rinkoje daugelis įmonių kovoja už išlikimą, kadangi konkurencija rinkoje auga, atsiranda vis daugiau vienodų produktų, o kainos mažėja. Kitas svarbus veiksnys yra trumpesnis produkto gyvavimo rinkoje laikas. Naujų technologijų vystimasis sutrumpina produktų gyvavimo ciklą, tokiu būdu tampa sunkiau susigrąžinti investicijas. Tokių prekių pavyzdžių galima paminėti labai daug: tai kompiuterinė technika, mobilūs telefonai, buitinė technika ir t.t. Klientai nuolatos reikalauja patobulinimų, kurių šiuo metų vystantis naujausioms technologijoms tiesiog apstu. Tuo pačiu metu organizacijai pristačius naują produktą, konkurentai bando pasiūlyti analogišką produktą tik mažesne kaina. Taigi pagrindinė problema atsirandanti įmonėse yra pelningumo mažėjimas, todėl ryšių su klientais valdymas tampa itin svarbus daugeliui organizacijų [12].

Efektyvus ryšių su klientais valdymas padeda geriau pažinti savo klientus bei pateikti naujus produktus ar paslaugas atitinkančius jų poreikius ir lūkesčius, taip didinant prekių pasirinkimą tam pačiam vartotojui, o ne mažinant kainas jau esamų prekių ar paslaugų stengiantis pritraukti vis daugiau naujų pirkėjų. Tokiu būdu galima ne tik išlaikyti įmonės pelningumą, bet ir didinti klientų lojalumą įmonei. Šiandieninės rinkos sąlygomis lojalūs klientai tampa daugelio organizacijų strateginiu pranašumu, kadangi lojalus klientas yra mažiau jautrus kainų pokyčiams bei pelningesnis įmonei [5]. Tačiau klientų lojalumas gali būti skirtingas, dažniausiai lojalumo sąvoka yra suvokiama kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė ir pan., todėl daugelis vadovų ir marketingo specialistų klaidingai įsivaizduoja klientų lojalumą. Dažnai manoma, kad klientai turėtų būti atsidavę įmonei, deja, šis principas negalioja įmonės klientams. Gali būti daug klientų tariamo lojalumo įmonėms priežasčių. Panagrinėkime penkis pagrindinius klientų lojalumo tipus:

1. Lojalumas monopoliui. Tai pati paprasčiausia lojalumo priežastis, kai klientas neturi kito pasirinkimo. Pavyzdžiui, šiandien daugelis esame priversti būti lojalūs elektros energijos, vandens tiekėjams, kabelinės televizijos paslaugų teikėjams.

2. Lojalumas, kai nėra paprasta pakeisti paslaugų teikėją. Teoriškai rinkoje yra alternatyvų, bet pakeisti paslaugų teikėją yra labai sudėtinga, nes tai dažnai susiję su papildomais kaštais ar rūpesčiais. Tiekėjas keičiamas tik blogiausiu atveju, kai nėra kitos išeities. Pavyzdžiui, klientui brangu keisti telekomunikacijų paslaugų teikėją, jei nesibaigęs ilgalaikio įsipareigojimo naudotis paslaugomis sutarties terminas. Įmonėms gali būti sudėtinga pakeisti biuro nuomos paslaugų teikėją ir pan.

3. Skatinamas lojalumas. Tai šiuo metu itin populiarī lojalumo forma. Klientai perka produktus ar naudojami paslaugomis, nes už tai gauna taškų, kurie vėliau virsta nuolaidomis. Toks lojalumas būdingas maisto parduotuvių tinklų, oro linijų, telekomunikacijų paslaugų klientams.

4. Lojalumas dėl įpratimo. Klientai dažnai perka maistą toje pačioje parduotuvėje netoli namų ar darbo, nes prie jos yra įpratę – žino, kur pastatyti mašiną, kaip išdėliotos prekės. Tačiau jeigu šalia atsirado konkurentas, klientas gali lengvai pakeisti įpročius.

5. Atsidavimas. Tai tikrasis lojalumas. Atsidavimas – tai daugiau negu pakartotinis pirkimas ar naudojimas įmonės paslaugomis. Atsidavę klientai naudojami įmonės paslaugomis, nes mano ją esant pačią geriausią, rekomenduoja įmonę savo draugams ir pažįstamiems. Būtent šio tipo klientų lojalumo įmonės turėtų siekti, nes visų kitų rūšių lojalumas yra lengvai pažeidžiamas konkurentų [28].

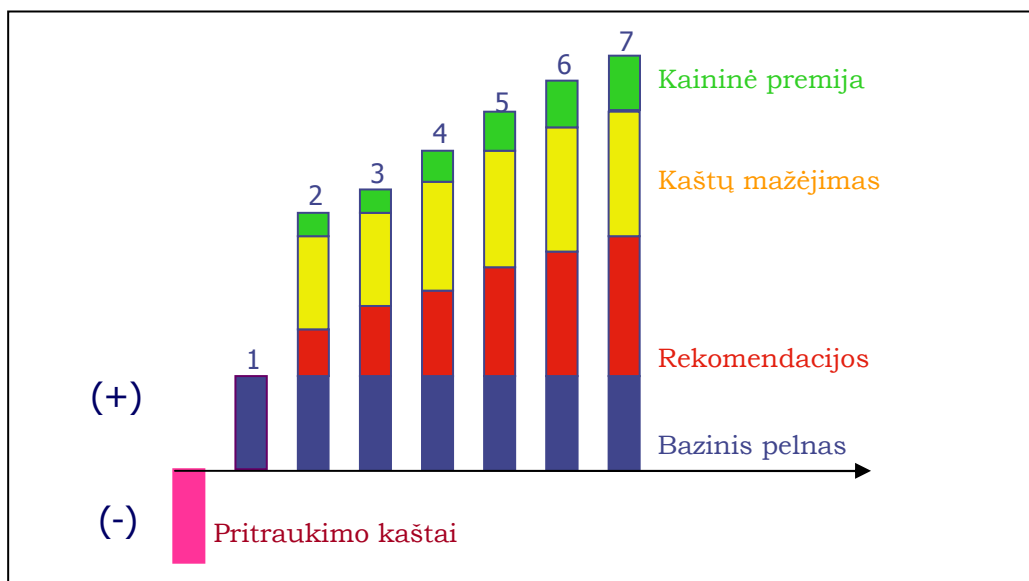
Ryšų su klientais valdymo tikslas yra išugdyti ir stiprinti penktojo tipo lojalumą įmonei, kadangi daugelio kompanijų tikslas ilgalaikėje perspektyvoje yra didinti lojalių, atsidavusių tai kompanijai klientų skaičių. Kompanijos, skiriančios ypatingą dėmesį klientų lojalumui palaikyti ir didinti įgyja klientus, kurie ne tik generuoja didesnes pajamas ir pelną, bet ir didina žinomumą apie organizacijos veiklą ir siūlomus produktus ar atliekamas paslaugas. Sėkminga klientų valdymo sistema užtikrina, kad klientas bus atlaidesnis įvykus nesusipratimui, kada klientas nėra visiškai patenkintas aptarnavimo ar produkto kokybe. Tai nulemia situaciją, kada iš šio bendradarbiavimo laimi abi pusės: iš vienos klientas, nes gauna kokybišką paslaugą ar produktą ir aptarnavimą, iš kitos organizacija, nes ji gauna pelną ir turi patikimą klientą [17, p. 354].

Labai dažnai organizacijos kuria strategijas naujiems klientams pritraukti, ir neskiria pakankamai dėmesio ir pastangų jau esamų klientų išlaikymui. Tačiau finansinė analizė rodo, kad toks požiūris yra klaidingas, bent jau finansiniu požiūriu. Analizė rodo, kad beveik visais atvejais pritraukti naują klientą yra žymiai brangiau nei išlaikyti jau esamą. Tai rodo, kad požiūris į klientus turi keistis, įmonė turi skirti vienodai dėmesio tiek naujų klientų pritraukimui tiek ryšių su esamais klientais palaikymui. Suma, kurią kompanija vidutiniškai turi išleisti pritraukdama naują klientą, yra 4-7 kartus didesnė nei suma jau esamam klientui išlaikyti [13]. O taip pat yra pamirštama nauda gaunama iš įmonei lojalaus kliento atsiliepimų. Paslaugomis, produktais ir požiūriu į klientą patenkintas klientas, organizacijai atlieka netiesioginę reklamą. Tai pasireiškia tuo, jog jis apie tai papasakoja savo giminėms, šeimos nariams ar draugams. Tokiu būdu klientas “išreklamuoja” organizaciją vidutiniškai 3-4 žmonėms. Priešingu atveju, jei klientas nepatenkintas organizacija, jis atlieka vadinamąją “antireklamą”, papasakodamas apie nepasitenkinimą vidutiniškai 7-10 savo pažįstamiems [13].

Siekdami išsiaiškinti kokią įtaką įmonės pelningumui turi klientų lojalumas galima paminėti mokslininkų Reichheld ir Sasser atliktą tyrimą, kuriuo buvo nustatyti trys pagrindiniai veiksniai lemiantys kliento pelningumo didėjimą per ilgą vartojimo laikotarpį. Šie veiksniai yra tokie:

- Rekomendacijos. Vienas teigiamas kliento atsiliepimas ar rekomendacija gali atnešti įmonei tris pardavimus, kas netiesiogiai didina kliento pelningumą įmonei.
- Kaštų mažėjimas. Laikui bėgant klientas įgyja vis daugiau patirties todėl jam reikia vis mažiau informacijos ar pagalbos norint naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis ar produktais.
- Kaininė premija. Lojaliems klientams nereikia taikyti nuolaidų, skirtingai nei norint pritraukti naujus klientus, taip pat jie nėra tokie jautrūs kainų augimui [17, p. 353].

Žemiau esančiame paveiksle yra pateikiamas santykinis šių veiksnių pasiskirstymas per septynerių metų laikotarpį, pagrįstas analize, atlikus 19 skirtingų produktų kategorijų tyrimą.



7 pav. Frederick F.Reichheld ir W.Earl Sasser, Klientų lojalumo įtaka įmonės pelningumui per ilgą laikotarpį [17, p. 354].

Taigi galima teigti, kad lojalūs klientai yra lyg nematerialus įmonės turtas. Tačiau norint išsiugdyti lojalius klientus reikia efektyviai valdyti ryšius su jais, kas sąlygoja įmonės strategijos perorientavimą į klientą, nustatant kiekvieno kliento poreikius ir pageidavimus, tai reiškia, kad būtina sukaupti nors ir menką informaciją apie klientą. Būtina turėti jo kontaktinę informaciją, darbo profilį bei pagrindinius pageidavimus, nes tai padeda suskirstyti prioritetus pagal kuriuos reikia aptarnauti klientus. Jei įmonėje nėra pakankamai išvystytas klientų aptarnavimo lygis būtinas

įmonės reorganizavimas, nes santykiai su klientais turi būti valdomi efektyviai visose įmonės veiklos srityse. Įmonės pertvarkymas turi prasidėti nuo įmonės strategijos orientacijos į klientą ir apimti visus įmonės procesus, kuriuose dalyvauja klientas, taip pat turi būti tobulinama įmonės motyvacijos sistema. Ypatingai svarbu yra efektyvus komunikacijos proceso valdymas, kadangi daugiausiai informacijos apie klientus yra gaunama tiesiogiai per grįžtamąjį ryšį iš klientų. Taip pat tobulinant ryšių su klientais valdymą galima įsigyti kontaktų valdymo programas, leidžiančias kaupti informaciją apie klientus bei atlikti sukauptos informacijos analizę. Tokių programų pagalba, analizuojant klientų pirkimų istoriją, tampa lengviau prognozuoti būsimus klientų pirkimus, todėl programinė įranga taip pat yra svarbi reorganizuojant įmonės veiklą siekiant didinti lojalių klientų skaičių.[13].

Pabandykime išsiaiškinti kaip lojalumas veikia kliento elgesį ir išanalizuokime kelias situacijas:

Pirmoji situacija. Tarkime, klientas yra patenkintas įsigytu produktu, bet nepatenkintas aptarnavimo lygiu. Įsivaizduokime, kad jam buvo neaiški produkto vartojimo instrukcija ir jis kreipėsi į įmonės darbuotoją su iškilusiais klausimais apie produktą, tačiau įmonės darbuotojui trūko kompetencijos atsakyti į kliento klausimus ir klientui nebuvo paaiškinta produkto vartojimo instrukcija, o taip pat jis nebuvo nukreiptas pas kitą specialistą, buvo ignoruojamas ir konsultacijos negavo. Lojalus įmonės klientas bus linkęs atleisti blogą aptarnavimą jo mėgstamai įmonei jeigu šis veiksnys nesikartos nuolatos. Tačiau naujas įmonės klientas tampa potencialus pirkėjas ieškantis kitos įmonės, kurioje galės ne tik nusipirkti kokybišką produktą, bet ir sužinoti kur kas daugiau nei parašyta instrukcijose.

Antroji situacija. Klientas nėra visiškai patenkintas įsigytu produktu, tačiau aptarnavimas ir požiūris į klientą iš organizacijos pusės yra nepriekaištingas. Šiuo atveju tiek lojalus įmonės klientas tiek naujas įmonės klientas yra linkę atleisti nusivylimą dėl nepakankamai kokybiško daikto, nes santykis su klientu buvo labai geras. Tokiu atveju pirkėjai tikrai pabandys dar kartą nusipirkti kokį nors produktą, nes jie yra linkę manyti, kad tai tik atsitiktinumas.[17, p. 364-365].

Išanalizavus šias situacijas galima aiškiai matyti, kad kliento ir organizacijos tarpusavio santykiai yra labai svarbūs. Žmogaus linkęs atleisti menkus nesusipratimus, dėl kokybės ar klaidos, jei jam patinka bendravimas, jam rodomas dėmesys, bei žmonės dirbantys toje organizacijoje. Iš šių situacijų matome, kad lojalus klientas yra linkęs atleisti savo mėgstamai įmonei nesklandumus susijusius tiek su produktų kokybe tiek su aptarnavimu, jeigu jie neturi tendencijos kartotis. Tuo tarpu naujas įmonės klientas yra linkęs atleisti įmonei trūkumus susijusius su produkto ar paslaugos kokybe, tačiau labai sunkiai pamiršta blogą aptarnavimą.

Šių situacijų analizės rezultatus gali patvirtinti ir vieno iš CRM konsultantų, **eLoyalty** klientų pasitenkinimo nustatymu paremtas modelis, eLojalumo matrica (eLoyalty Matrix). Šis

modelis padeda nukreipti santykių gerinimo pastangas (bei investicijas) tinkamiausiai. Modelio esmė – klientų pozicionavimas pagal du požymius: klientų pasitenkinimą produktu ir klientų pasitenkinimą santykiais su įmone.

Ištirus klientų pasitenkinimą įmonės produktais bei santykiais su jos darbuotojais, klientai suskirstomi į keturias sąlygines grupes:

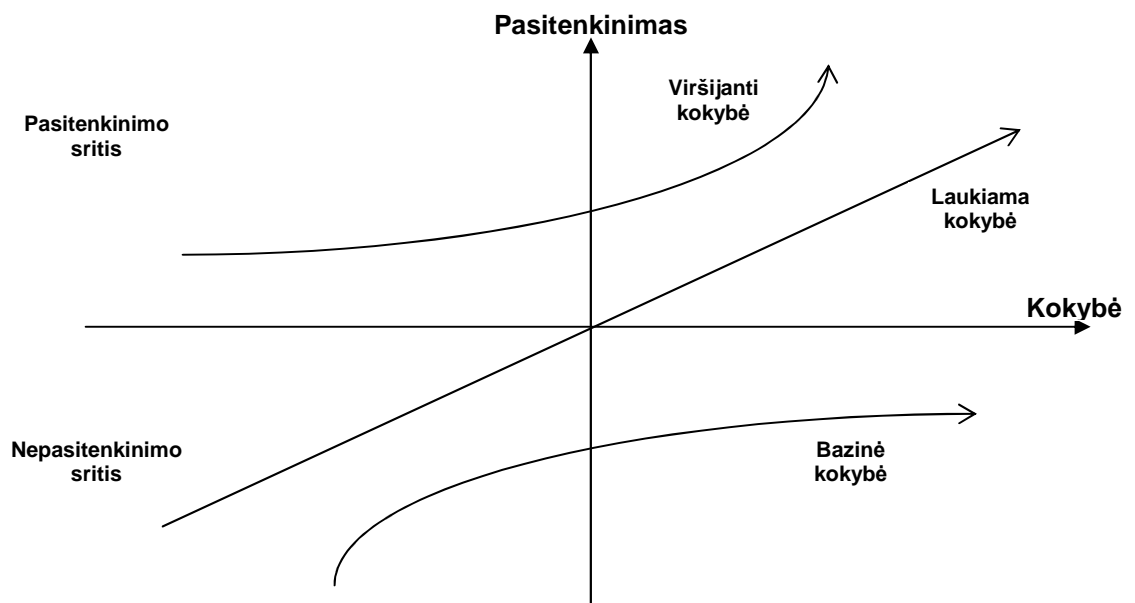
1. Pažeidžiami klientai – patenkinti produktu, tačiau nepatenkinti įmonės požiūriu į klientus ir santykiais su jais, dėl pastarosios priežasties gali lengvai atsisakyti įmonės produktu, todėl labai svarbu yra gerinti santykius su šios grupės klientais, skatinti jų lojalumą.
2. Lojalūs klientai – patenkinti tiek produktu, tiek santykiais. Šie klientai yra ne tik pelningiausi, bet dažnai yra gera rekomendacija naujiems klientams.
3. Kenkėjai – klientai, nepatenkinti tiek produktu, tiek santykiais. Iš šios grupės atstovų paprastai reikia tikėtis ne pakartotinių pirkimų, o antireklamos, skleidžiamos potencialiems klientams.
4. Optimistai yra tie, kurie nors yra nepatenkinti produktu, tikisi, kada kitas pirkimas bus patenkinantis, nes iš esmės yra patenkinti santykiais su įmone. Įmonė turi išnaudoti jai suteikiamą “antrą galimybę”[4, p. 5-6].



8 pav. eLojalumo matrica [4, p. 5]

eLojalumo matrica atskleidžia, gerų santykių su klientais svarbą: trumpuoju laikotarpiu tai gali kompensuoti kitus svarbius įmonės veiklos trūkumus, pvz.: nepakankamą produkto kokybę.

Kliento pasitenkinimas ir lojalumas nėra lygiavertės sąvokos: lojalumas – tai elgsena, kiek ilgai vartotojai yra kompanijos klientai, o pasitenkinimas – tai nuostata, ką jie galvoja apie kompaniją ir kaip vertina kompanijos pasiūlymus lyginant su konkurentų pasiūlymais. Vienas iš svarbiausių veiksnių įtakančių klientų lojalumą yra jų pasitenkinimas tiek produktu ar paslauga tiek santykiais su organizacija [10]. Klientų pasitenkinimas įmonei tampa svarbus tuomet, kai tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja kliento sprendimus įsigyti įmonės kuriamą produktą ar teikiamą paslaugą bei kliento lojalumą. Kliento pasitenkinimas siejamas su jo lūkesčiais bei suvokiama produkto ar paslaugos kokybe.



9 pav. Kano modelis [21]

Klientas nejaučia pasitenkinimo kai įsigyto produkto ar paslaugos kokybė atitinka jo lūkesčius, jis yra patenkintas kai jo įsigyto produkto ar paslaugos kokybė viršija jo suvokiamą ir laukiamą kokybę, t.y. lūkesčius, o pastarieji yra įtakovami tokių veiksnių:

1. Produktui keliamų reikalavimų, kurie priklauso nuo klientų norų ir poreikių. Objektīvūs ir akivaizdūs reikalavimai produktui paprastai numatomi produkto specifikacijose, sutartyse ir pan. Tačiau yra dalis subjektyvių reikalavimų, kurie nėra niekur nusakomi, ir dažnai yra tik nujaučiami pačių klientų. Šie reikalavimai, nors ir neakivaizdūs, gali nulemti bendrą produkto vertinimą ir klientų pasitenkinimą.

2. Įmonės komunikacinės veiklos ir įvaizdžio, sukuriančio tam tikrą suvokimą apie įmonę bei formuojančio atitinkamus lūkesčius. Komunikacija ir įvaizdis gali sukurti produkto prototipą, su kuriuo klientas lygina faktišką gaunamą vertę.
3. Patirties, susijusios su produkto ar paslaugos naudojimu praeityje [21].

Jeigu kliento įsigytas produktas ar paslauga viršija kliento lūkesčius ir jo reikalavimus produkto ar paslaugos kokybei, bei kiti du veiksniai yra teigiami, toks klientas jaučia pasitenkinimą įsigytu produktu ar paslauga, kas sąlygoja jo lojalumą įmonei. Įmonės sugebančios suvokti savo klientų poreikius, lūkesčius bei patenkinti juos ugdo patenkintą bei atsidavusį klientą, kuris yra lojalus [9].

Šiame skyriuje išnagrinėta medžiaga leido suprasti, kad ryšių su klientais valdymas tai nėra tik CRM programinė įranga, tačiau tai yra įmonės strategija orientuota į klientą, kuri apima visus įmonės procesus ir atsispindi įmonės veikloje. Ryšių su klientais valdymui įgyvendinti labai svarbus tampa klientų segmentavimas, jų vertės nustatymas bei poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas. Visus šiuos veiksmus palengvina pagrindinių įmonės procesų automatizavimas diegiant ryšių su klientais valdymo sistemą, kuri palengvina informacijos apie klientą kaupimą ir apdorojimą bei santykių su klientais valdymą. Efektyvus ryšių su klientais valdymas įtakoja klientų lojalumą, kadangi leidžia tiksliau išsiaiškinti kliento poreikius ir lūkesčius bei pateikti juos atitinkantį pasiūlymą, sukuriant pridėtinę vertę klientui. Klientų lojalumas tampa labai svarbiu veiksniumi įmonės veikloje, kadangi lojalūs klientai ne tik generuoja didesnes pajamas ir pelną, bet ir didina įmonės žinomumą, gerina jos įvaizdį, atveda naujus klientus bei kitokiais būdais įtakoja abipusiai naudingus santykius.

2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS INFORMACIJOS VALDYMAS IR KLIENTŲ LOJALUMAS ĮMONĖJE X

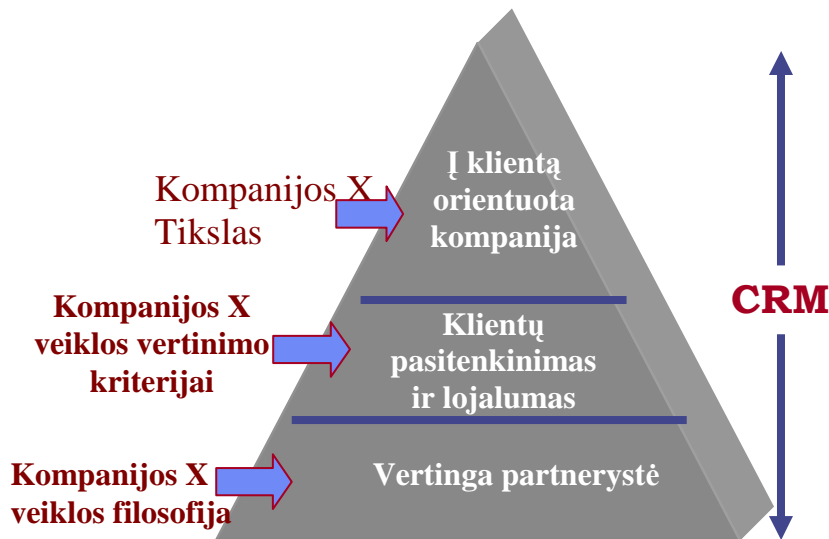
Šioje dalyje bus atliekamas dviejų pakopų tyrimas: iš pradžių yra atliekamas atvejo tyrimas turinio analizės būdu, t.y. atliekamas konkrečios Lietuvos produktų ir paslaugų įmonės X CRM įvertinimas, o paskui atliekama apklausa siekiant nustatyti įmonės X klientų lojalumą ir tai įtakojančius veiksnius, tokiu būdu siekiant patobulinti tiriamos įmonės CRM procesą.

Ryšų su klientais valdymo įvertinimas tiriamoje įmonėje bus atliekamas analizuojant įmonės procesus bei juos reglamentuojančius dokumentus. Analizės tikslas yra įvertinti įmonės X ryšių su klientais valdymą. Tikslui pasiekti bus atliekami tokie uždaviniai: 1) aiškinamasi ar tiriamoje įmonėje yra CRM strategija ir kokia ji; 2) nustatomos strategijos sąsajos su kitais įmonės procesais: pardavimų, marketingo, informacijos valdymo, komunikacijos, logistikos ir kt.; 3) analizuojami klientų segmentavimo principai bei klientų poreikių, lūkesčių, pasitenkinimo nustatymo metodai ir kt. Tokia išsami analizė padės patvirtinti arba paneigti, kad įmonėje X yra įgyvendintas ryšių su klientais valdymo procesas.

Klientų lojalumo tyrimui atlikti bus apklausiami svarbiausi įmonės X klientai. Tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti klientų santykį su tiriamąja įmone, o taip pat bus siekiama nustatyti svarbiausius klientų lojalumą įtakojančius veiksnius. Šis tyrimas padės nustatyti stipriąsias ir silpnąsias ryšių su klientais valdymo puses tiriamoje įmonėje remiantis klientų nuomone. Tyrimo pagalba bus siekiama įrodyti, kad klientų lojalumas yra tiesiogiai įtakojamas ryšių su klientais valdymo veiksmų.

2.1. Įmonės X ryšių su klientais valdymo strategija ir procesas

Nagrinėjamos įmonės tikslas yra žinoti ir patenkinti klientų poreikius. Visa kompanijos veikla orientuota į pridėtinės vertės klientui sukūrimą efektyviai valdant ryšius su klientais bei nuolatos gerinant klientų aptarnavimo kokybę kas įtakoja klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Visus šiuos veiksnius galima sudėlioti tokia seka:



10 pav. Nagrinėjamos kompanijos veiklą įtakančių veiksnių išsidėstymas

Kompanija X vadovaujasi išskirtinumo strategija ir vienas iš jos išskirtinumų yra santykių su klientais valdymas. Kompanijos ryšių su klientais strategija yra pagrįsta ilgalaikiais santykiais, kurie turi būti kuriami su pridėtinės vertės siekiančiais klientais. Santykiai su klientais yra kuriami kompanijos X vertybių ir darbo principų pagrindu:

Vertybės:

- Atsakingumas, pasitikėjimas ir supratimas bendraujant tarpusavy ir su klientais.
- Atsidavimas kiekvieno kliento sėkmei.
- Atvirumas pokyčiams ir nuolatinis siekis tobulėti.
- Visų smulkių kliento veiklos niuansų žinojimas taip sukuriant pridėtinę vertę.
- Pasitenkinimas darbu ir šypsena veide.

Darbo principai:

- Profesionalumas.
- Komandinis darbas.
- Aktyvumas.
- Lankstumas.
- Atsakingumas.
- Pagarba klientams.
- Kliento poreikių patenkinimas.
- Pažadų vykdymas.
- Kliento sėkmės siekimas.
- Šypsena.

Visi išvardintieji kompanijos X darbo principai ir vertybės yra svarbūs siekiant geresnio klientų aptarnavimo, efektyvesnio ryšių su klientais valdymo bei didesnio klientų pasitenkinimo ir lojalumo. Nagrinėjamoje įmonėje yra suprantama, kad siekiant išsiugdyti ir išlaikyti klientą, kuris būtų lojalus kompanijai neužtenka pateikti kliento poreikius atitinkantį pasiūlymą, labai svarbu yra kurti ir išlaikyti gerus santykius su klientais bei efektyviai valdyti ryšius su jais. Šie santykiai turi būti paremti abipusiu pasitikėjimu, pagarba, atsakomybe ir daugelio kitų veiksnių leidžiančių paprastus kliento ir tiekėjo santykius paversti abipusiai naudingu bendradarbiavimu.

Visi procesai vykstantys kompanijoje X yra aprašyti procedūrose pagal ISO kokybės sistemos reikalavimus. Su klientais susijusių procesų kompanijoje X yra dešimt ir jie yra tokie:

- **Pardavimų procesas:** šiame procese nurodyti pagrindiniai dalykai, kurie yra būtini parduodant kompanijos X produktus ir paslaugas, dirbant su klientais, kaupiant informaciją apie pardavimus. Pardavimų procesas apima:
 - reikalingos procesui informacijos rinkimą;
 - darbą su klientais;
 - pasiūlymų rengimą;
 - sutarčių rengimą;
 - atsiskaitymų už prekes ir paslaugas kontrolę;
 - prioritetinių klientų vadybą.
- **Logistikos procesas:** šio proceso tikslas yra užtikrinti klientų užsakymų efektyvų įvykdymą. Logistikos procesas apima:
 - prekių užsakymą iš tiekėjų,
 - importo/eksporto procedūras,
 - prekių pajamavimą,
 - prekių pristatymą klientams,
 - prekių skolinimą klientams,
- **Planavimo procesas:** šis procesas apima įmonės pardavimų plano paruošimą, tvirtinimą, analizę ir pakeitimų valdymą.
- **Projektų valdymo procesas:** šis procesas apima projekto inicijavimo ir uždarymo tvarką, projekto priežiūrą, darbo valandų projektuose bei kitoje veikloje apskaitą projektų vykdymo analizę ir projektų patirties pristatymą.
- **Komunikacijos procesas:** šis procesas apima darbus, susijusius su marketingo veikla:

- kompanijos X įvaizdžio kūrimą ir palaikymą,
 - rinkos tyrimus,
 - viešųjų ryšių veiklą,
 - renginių bei seminarų organizavimą,
 - informacijos apie įmonę kūrimą ir priežiūrą,
- Klientų lojalumo procesas: Šis procesas yra skirtas svarbiausių kompanijos X klientų sistemingai priežiūrai, pastovaus dėmesio rodymui bei atsiliepimų iš klientų apie parduotus produktus ar atliktas paslaugas surinkimui.
 - Sistemų priežiūros procesas: šis procesas apima sistemų priežiūros paslaugų teikimą vidiniams ir išoriniams klientams bei kreipinių dėl sistemų priežiūros valdymą.
 - Programavimo procesas: šio proceso tikslai yra gerinti kompanijos X kuriamų programų kokybę, didinti programų kūrimo efektyvumą. Šis procesas apima programos versijos sukūrimą, pilną ištestavimą, instaliavimą ir bandomąją eksploataciją, perdavimą eksploatacijai bei pakeitimų valdymą.
 - Paslaugų kūrimo procesas: šis procesas apima idėjų, skirtų verslo plėtrai surinkimą, įvertinimą, įdiegimą, komercinį diegimą, pakeitimus, ir esant reikalui, paslaugos arba produkto nutraukimą.
 - Sistemų analizės procesas: šis procesas apima sistemų analizės darbų valdymą ir analizę bei sistemų projektavimo darbų valdymą ir analizę.

Išanalizavus visus įmonės X procesus kuriuose yra svarbus ryšių su klientais informacijos valdymas išaiškėjo, kad šie procesai yra orientuoti į efektyvų proceso vykdymą, o ne efektyvų klientų poreikių patenkinimą procesų pagalba ir tik keli įmonės procesai yra orientuoti į klientą ir vertės jam sukūrimą, tačiau ir tuos pačius dar reikia tobulinti. Siekiant, kad visuose šiuose procesuose atsispindėtų kompanijos X ryšių su klientais valdymo strategiją reikia išskirti kokios ryšių su klientais valdymo informacijos juose trūksta bei kaip pasiekti procesų orientacijos į klientą. Išsamios šių procesų analizės rezultatas yra pateiktas trečioje darbo dalyje: CRM proceso tobulinimui buvo išskirta kokios ryšių su klientais informacijos trūksta, o pateiktame CRM proceso valdymo modelyje atsispindi procesų orientacija į klientą ir vertės jam sukūrimą.

2.2. Ryšių su klientais valdymo infrastruktūra

Kompanijoje X santykių su klientais valdymas dar tik formuojasi ir yra labiau operatyvinio pobūdžio, nors jau atsiranda ir analitinio CRM elementų. Ryšių su klientais valdymas įmonėje yra realizuotas dviem būdais:

- 1) struktūriškai – kiekvienam įmonės klientui paskiriamas atsakingas darbuotojas, dažniausiai tai pardavėjas, kuris yra atsakingas už ryšių su klientais palaikymą ir atstovauja kliento interesus įmonėje;
- 2) technologiškai – automatizuotas įmonės duomenų valdymo bazėje (Navision CRM).

Nagrinėjamos įmonės darbuotojams siekiantiems efektyviai valdyti ryšius su klientais yra reikalingi su klientais susiję duomenys kontaktiniai duomenys, įrašai apie susitikimus, pardavimų eigą ir kita svarbi ryšių su klientais valdymo informacija, kuri yra kaupiama specialioje duomenų bazėje – Navision CRM. Šios sistemos tikslas – minimizuoti pastangas pardavimų srityje: vykdant pardavimus, nustatant galimybes pakartotiniams ir kryžminiams pardavimams. Technologinis santykių su klientais valdymo sprendimas apima:

- klientų duomenų bazę, kurioje kaupiami svarbiausi duomenys apie klientą;
- kontaktų su klientais valdymo automatizavimą:
 - susitikimų planavimą bei jų metu gaunamos informacijos fiksavimą,
 - iš kliento gaunamos ir klientui siunčiamos informacijos fiksavimą,
 - užduočių, susijusių su klientais paskyrimus;
- pardavimų valdymo proceso automatizavimą, kuris suteikia galimybę:
 - fiksuoti santykių su klientais vystimąsi,
 - nustatyti pardavimo tipą, apimtį, sėkmės tikimybę,
 - stebėti pardavimų vystymo eigą,
 - analizuoti pardavimų proceso rezultatus.

Navision CRM naudojimo tvarka yra aprašyta nagrinėjamos įmonės vidaus procedūrose, o tai teigiamai veikia sistemos naudojimo efektyvumą, kadangi yra aiškūs sistemos naudojimo principai. Tačiau dėl riboto darbuotojų, naudojančių Navision CRM, skaičiaus, informacija apie pardavimus ir jų eigą nėra prieinama visiems įmonės darbuotojams kas lemia komunikacijos trūkumą apie įmonėje vykstančius užsakymus ir pardavimus. Tai, kad ne visi darbuotojai gali laisvai naudotis Navision CRM sistema įtakoja informacijos apie klientus apsikeitimo bei koordinuoto darbo trūkumą įmonės viduje, kadangi su vienu klientu dažniausiai dirba ne vieno skyriaus darbuotojai, o sistema naudojasi tik keli iš tų darbuotojų. Šis veiksnys neigiamai veikia ryšių su klientais informacijos valdymą, kadangi įmonėje nėra vieningo klientų informacijos valdymo ir apsikeitimo proceso. Dar vienas veiksnys, į kurį reikia atkreipti dėmesį, yra sistemos

duomenų kokybė – nėra iki galo aiškiai nustatyta jos palaikymo tvarka bei atsakomybė. Tai nulemia neteisingų ar pasikartojančių įrašų atsiradimą, taigi reikia ne tik pačios sistemos, kur gali būti suvedami visi reikalingi duomenys, bet ir vieno ar daugiau atsakingų darbuotojų, kurie patikrintų suvedamos informacijos kokybę ir teisingumą. Taigi, Navision CRM, kaip pagrindinės klientų informacijos saugojimo priemonės, naudojimas kaip ir joje kaupiama informacija galėtų būti valdomi dar efektyviau, užtikrinant duomenų teisingumą joje bei siekiant visų įmonės darbuotojų įsitraukimo keičiantis informacija apie klientus, kas užtikrintų efektyvesnę ryšių su klientais informacijos valdymą.

2.3. Klientų informacijos valdymas

Produktų ir paslaugų versle svarbiausias išorinės komunikacijos kanalas bendraujant su klientais B2B srityje pardavimų tikslais yra tiesioginis bendravimas susitikimų metu. Tačiau, kadangi įmonės klientai yra išsidėstę visoje Lietuvoje, o įmonės padaliniai yra tik Vilniuje ir Klaipėdoje efektyviam tiesioginiam bendravimui su klientais lieka mažiau laiko, taigi labai svarbi vieta tenka telefoniniams pokalbiams ir bendravimui elektroniniais laiškais. Nepaisant informacinių technologijų vystimosi ir jų paskirties plėtros kvietimai į renginius bei sveikinimai klientams įmonėje yra siunčiami paprastuoju, o ne elektroniniu paštu, kadangi yra siekiama parodyti didesnę dėmesį klientams.

Vidinė komunikacija santykių su klientais valdymo kontekste vykdoma:

- įmonės lygyje – per Navision CRM, apimančią ir klientų duomenų bazę;
- klientų lygyje – tarp pardavimuose dalyvaujančių darbuotojų, taikant įvairius komunikacijos metodus bei kanalus;
- procesų lygyje – per įmonės procesų analizės rezultatų apibendrinimą.

Nors tiesioginis bendravimas išlieka svarbiausias ir vidinėje įmonės komunikacijoje, dalinantis informacija apie klientus, tačiau čia atsiranda kitas svarbus elementas – ryšių su klientais informacijos valdymo sistema, kurioje kaupiami klientų duomenys. Be kaupimo ši sistema atlieka ir kitas svarbias funkcijas: keitimosi informacija, informacijos rinkimo koordinavimo, kaupiamų duomenų kokybės užtikrinimo ir kt. Kadangi įmonėje dirba virš šimto darbuotojų ir jų darbas vyksta skirtingose patalpose labai svarbūs komunikacijos kanalai informacijos apie klientus keitimuisi yra ir telefonas bei el. paštas.

Svarbu, kad sukaupti duomenys būtų naudojami tikslingai siekiant pagerinti santykių su klientais kokybę. Būtina analizuoti klientų informaciją, CRM analizė yra tiek pat svarbi, ar net svarbesnė, nei operatyvinė santykių su klientais veikla. Dar svarbiau, atlikus informacijos analizę,

įgytas žinias panaudoti įmonės procesų ir produktų tobulinimui. Svarbiausia yra kaupti, analizuoti ir dalintis ta informacija, kuri padeda:

- 1) efektyviau parduoti didinant įmonės pelningumą,
- 2) pateikti klientams produktus/paslaugas geriau atitinkančius jų poreikius,
- 3) efektyviau aptarnauti klientus, tuo būdu didinant jų pasitenkinimą bei lojalumą.

Siekiant visų šių tikslų yra ypatingai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš klientų nes ši informacija geriausiai atspindi klientų poreikius ir lūkesčius. Grįžtamasis ryšys iš klientų leidžia pajauti klientų nuotaikas, sužinoti vertinimus, nuomones, pasitenkinimą. Sugebėjimas tai valdyti – greitai reaguoti į neigiamus signalus ir stiprinti teigiamus – yra raktas į kliento lojalumą. Todėl grįžtamojo ryšio monitoringas vyksta kasdienėje įmonės veikloje. Paprastai grįžtamasis ryšys gaunamas per įmonės darbuotojus tiesiogiai bendraujančius su klientais, todėl ypač svarbu, kad šie įmonės darbuotojai būtų orientuoti į klientą. To pasiekti galima atrenkant tinkamus darbuotojus bei aktyviai naudojant motyvacijos sistemą, kuri būti organizuota taip, kad darbuotojai būtų linkę operatyviai reaguoti į gautą informaciją iš klientų bei spręsti jiems kylančias problemas.

Taip pat tiriamoje įmonėje yra sukurta speciali programa priklausanti klientų lojalumo procesui, kuri yra skirta grįžtamajam ryšiui iš klientų gauti. Ši programa vadinasi „Darbo kokybės vertinimas“ ir yra skirta visiems klientams perkantiems produktus ar paslaugas iš įmonės X ar besinaudojantiems šios įmonės serviso centru. Programos tikslas yra gauti kliento atsiliepimus įvykus pardavimui ar aptarnavimui techniniame centre apie vadybininkų, inžinierių ir logistikos darbą bei pasiūlymo paruošimą, klientų poreikių patenkinimą ir kitus įmonę dominančius aspektus. Ši programa yra vykdoma nuolatos, jos metu gaunami rezultatai yra analizuojami ir pagal gautus klientų atsiliepimus yra tobulinamas įmonės darbuotojų darbas didinant jų kompetenciją ir gerinant komunikacinius įgūdžius. Jeigu šios programos metu yra gaunami klientų nusiskundimai, problema yra iš karto sprendžiama ir sutelkiamos pastangos, kad panaši problema daugiau nesikartotų.

Savo nuomonę apie analizuojamą įmonę klientai gali išreikšti ir rašydami laiškus el. paštu adresu nuomones@x.lt, arba užpildydami įmonės internetinėje svetainėje esantį klausimyną.

Dalis labai svarbios informacijos apie klientų pasitenkinimą bei jų prisirišimą yra gaunama atliekant tyrimus. Kompanija X periodiškai užsako savo klientų pasitenkinimo bei prisirišimo tyrimus, šiuos tyrimus atlieka išorinės tyrimų kompanijos siekiant gauti kuo daugiau ir tikslesnių duomenų bei profesionalios jų analizės. Šių tyrimų rezultatai panaudojami įmonės paslaugų, procesų bei darbuotojų veiklos tobulinimui.

2.4. Klientų segmentavimas ir vertinimas

Marketingo teorija teigia, kad klientų segmentavimas, t.y. skirstymas į grupes pagal panašius požymius, leidžia efektyviau tenkinti jų poreikius. Kompanijos X veiklos specifika lemia:

- klientų skaičių ir pobūdį – klientų nėra labai daug ir tai yra verslo įmonės,
- paskirstymo kanalus – dominuoja asmeninis pardavimas, tiesiogiai bendraujant aukščiausio lygio vadovams ir pardavimų vadybininkams,
- glaudų bendradarbiavimą su klientu, aiškinantis jo poreikius ir atitinkamų produktų ar paslaugų pateikimą.

Segmentavimo tikslais atliekama analizė yra vertinga priemonė kliento vertės nustatymui. Kaip ir pardavimo proceso metu yra nustatomi kliento poreikiai, o tai tampa vertingomis žiniomis kuriant ir tobulinant paslaugas. Tačiau nors tiriamoje įmonėje ir yra atliekamas kliento vertės nustatymas, trūksta gaunamų žinių apie klientus susistemavimo.

Klientų segmentavimo užuomazgos realizuotos Navision CRM sistemoje – joje yra kaupiami, kontaktiniai klientų duomenys (įmonės ir jos svarbiausių darbuotojų), be to, sistema leidžia identifikuoti:

- kliento tipą (pirkėjas, potencialus pirkėjas);
- kliento potencialą ir galimus poreikius, nurodant įmonės darbuotojų skaičių, apyvartą, kompiuterių ir serverių skaičių, apskaitos programą;
- numatomus pardavimus.

Tačiau segmentavimas pagal tokius svarbius kriterijus kaip kliento veiklos pobūdis, poreikiai kompiuterinei, programinei įrangai bei paslaugoms, įdirbis su klientu, kliento lojalumo lygis ir pan. lieka už sistemos ribų. Šiuo atveju problema yra ne tik sistemos funkcionalume, bet ir pačios informacijos pagal minėtus kriterijus trūkume.

Kompanija X segmentuoja ne tik esamus, bet ir potencialius įmonės klientus.

Esami klientai yra segmentuojami pagal du pagrindinius kriterijus:

- 1) kliento potencialą,
- 2) kliento poreikius.

Pirmasis kriterijus priklauso ne tik nuo kliento užsakymų dažnumo ir apimties, bet taip pat ir nuo užsakymų pelningumo bei abipusio patyrimo įgyto pardavimo metu.

Antrasis kriterijus yra labai svarbus siekiant pateikti kuo vertingesnį sprendimą klientui, kuris atitiktų įmonės galimybes bei turimus resursus.

Taip pat tiek potencialūs tiek esami klientai yra segmentuojami pagal kompiuterizuotų darbo vietų skaičių, o tada skiriami į dvi pagrindines grupes: privačios įmonės ir valstybinės institucijos, esant poreikiui tolimesnė segmentacija vykdoma pagal šiuos kriterijus:

- 1) serverių skaičių,
- 2) apyvartą,
- 3) finansų valdymo sistemą,
- 4) jeigu žinoma, pagal poreikį produktams ar paslaugoms.

Šis segmentavimas yra labai naudingas ir organizuojant renginius ar seminarus klientams, kadangi suskirsčius klientus į segmentus pagal anksčiau išvardintus kriterijus galima tiksliau nustatyti galimus kliento poreikius bei susidomėjimą produktais ir paslaugomis. Taip pat klientų segmentavimas gali sutaupyti vadybininkų laiką, kurį jie gali sugaišti siūlydami produktus ar paslaugas neatitinkančius įmonės ar įstaigos turimų resursų, galimybių ar poreikių.

2.5. Kompanijos X klientų lojalumas ir jį lemiantys veiksniai

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – klientų apklausa telefonu. Apklausiai atlikti buvo sudaryta anketa iš uždarų klausimų, kurių daugumos atsakymų pasirinkimo variantai yra sugrupuoti rangine skale (žr. psl. 54). Tyrimo imtis – 100 Lietuvos įmonių, esančių kompanijos X klientais. Atrankos metodas – tikimybinė atranka, kadangi buvo pasirinkti svarbiausi įmonės klientai t.y. didžiausi įmonės klientai pagal 2005 ir 2004 metų finansinius duomenis. Tyrimo tikslas yra sužinoti klientų santykį su kompanija X, t.y. pamatuoti klientų lojalumą kompanijai X ir ištirti lojalumą įtakojančius veiksniai.

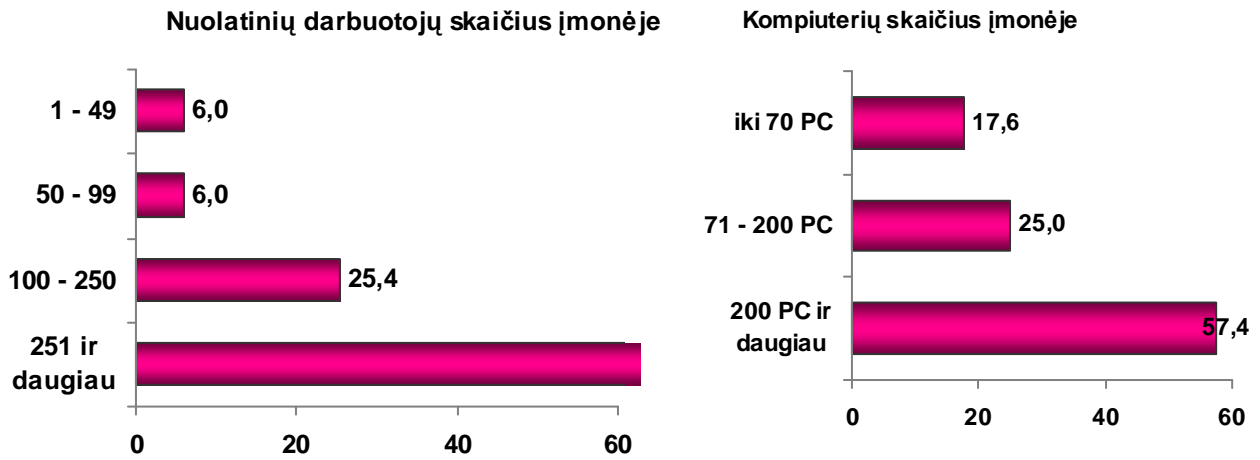
Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti pagal kokius kriterijus bendrovės renkasi produktų ir paslaugų kompanijas, su kuriomis ketina bendradarbiauti.
- Išskirti faktorius, kurie lemia kompanijos X klientų prisirišimą ir lojalumą.
- Išsiaiškinti klientų ketinimus ateities bendradarbiavimui su tiriama įmone.

Tyrimo hipotezė – klientų lojalumas yra tiesiogiai įtakojamas ryšių su klientais valdymo veiksmų.

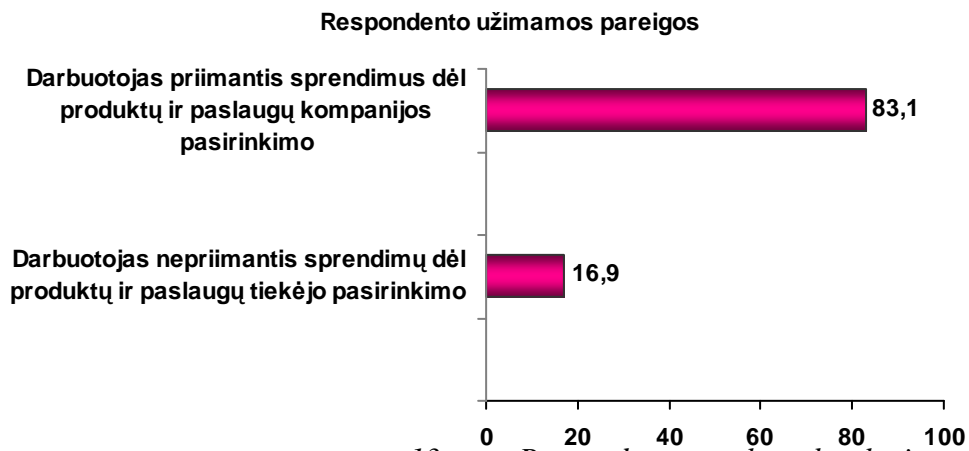
Tyrimo rezultatai ir analizė:

Respondentų charakteristikos



11 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje

12 pav. Kompiuterizuotų darbo vietų skaičius įmonėje



13 pav. Respondentų atsakomybės lygis

Šios respondentų charakteristikos parodo, kad tyrime dalyvavo daugiausiai vidutinės ir didžiosios Lietuvos įmonės turinčios daugiau negu 250 darbuotojų ir 200 kompiuterizuotų darbo vietų. Taip pat matome, kad net 83% apklausoje dalyvavusių respondentų priima sprendimus dėl produktų ir paslaugų tiekėjo pasirinkimo, šis procentas parodo, kad buvo apklausta tikslinė auditorija ir gauti reikšmingi duomenys.

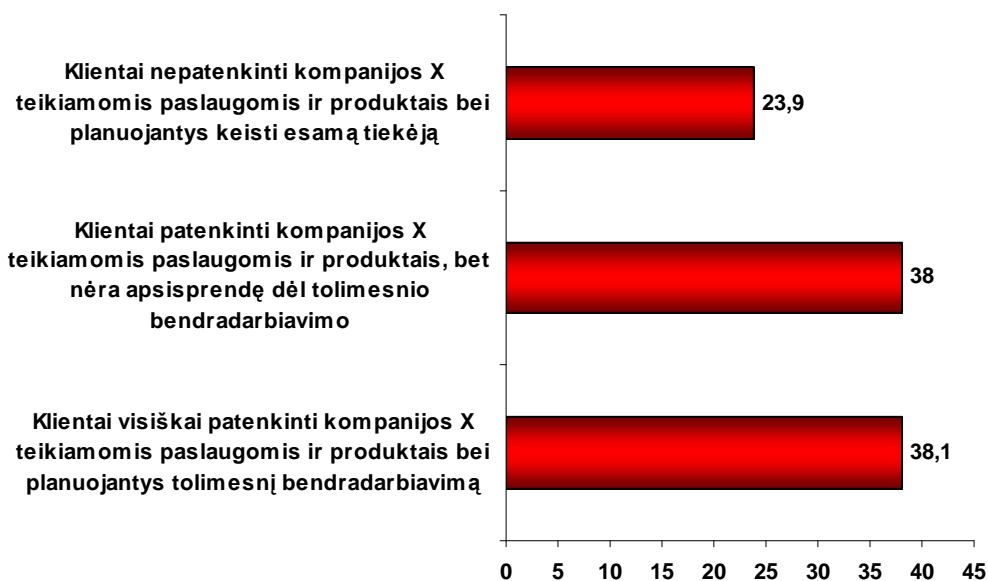
Kaip klientai apibūdinta savo santykius su kompanija X:



14 pav. Respondentų santykis su kompanija X

Beveik 34% respondentų teigia, kad kompanija X konkrečioje produktų ir paslaugų srityje jiems yra pagrindinė tiekėja, 42% respondentų, kad kompanija X yra viena iš pagrindinių produktų ir paslaugų tiekėjų ir net 24% respondentų teigia, kad kompanija X yra tik viena iš daugelio konkrečios srities produktų ir paslaugų tiekėjų. Šie skaičiai parodo, kad net pagrindiniai įmonės klientai turi ne po vieną tos pačios srities produktų ir paslaugų tiekėjų, o kai kuriems klientams įmonė X net nėra tarp pagrindinių tiekėjų. Taigi norint pagerinti santykius su esamais klientais iš pradžių reikia išsiaiškinti veiksnius lemiančius jų lojalumą produktų ir paslaugų kompanijai bei kompanijos X trūkumus.

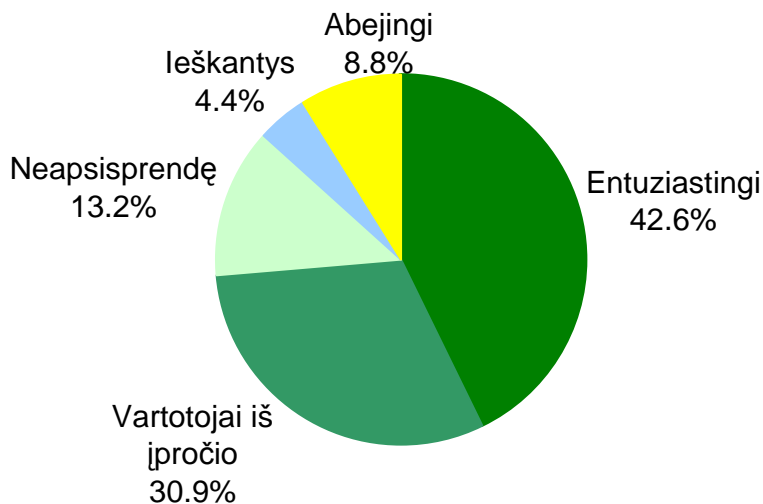
Klientų nuomonė apie kompaniją X:



15 pav. Respondentų pasitenkinimas kompanijos X teikiamais produktais ir paslaugomis

38,1% respondentų teigia, kad yra visiškai patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais ir planuoja toliau bendradarbiauti su šia kompanija. Kiti 38% respondentų teigia kad yra patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais, tačiau nėra tikri dėl tolimesnio bendradarbiavimo. Net 23,9% respondentų yra nepatenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais ir ateityje planuoja keisti tiekėją. Rezultatai rodo, kad ne visi klientai yra patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais, todėl itin svarbu yra išsiaiškinti tai įtakančius veiksnius ir atitinkamai patobulinti kompanijos X veiklą, kitu atveju gali vykti klientų kaita ir įmonė rizikuoja prarasti nuo 24% iki 62% esamų klientų.

Klientų polinkis prisirišti prie produktų ir paslaugų tiekėjo:

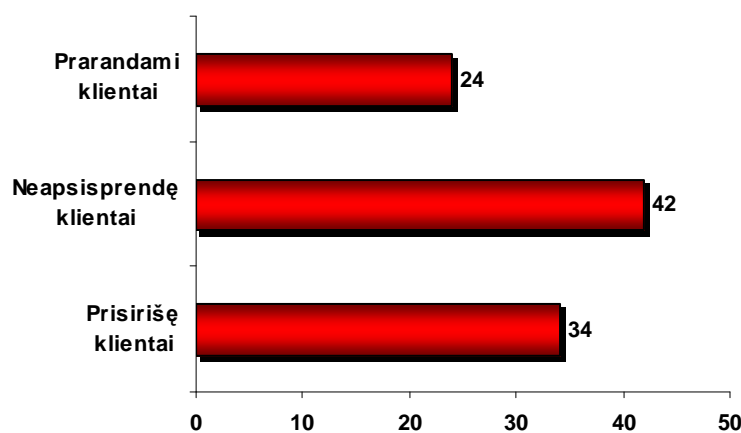


17 pav. Respondentų polinkis prisirišti prie produktų ir paslaugų tiekėjo

- **Entuziastingi klientai:** prisirišę prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos; vertina ją žymiai geriau nei kitas;
- **Klientai iš įpročio:** prisirišę, kadangi jau yra pasirinkę tiekėją ir šis sprendimas yra nesvarstomas;
- **Neapsisprendę klientai:** gali būti ir prisirišę; palankiai nusiteikę kelių tiekėjų atžvilgiu, jie mano, kad kelios produktų ir paslaugų kompanijos yra panašios, arba jie turi skirtingus poreikius, kuriuos patenkina skirtingos produktų ir paslaugų kompanijos.
- **Abejingi klientai:** nėra prisirišę nei prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos – jiems nerūpi, kokios kompanijos paslaugomis jie naudojami;
- **Ieškantys klientai:** neprisirišę nei prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos; vis dar ieško “geresnės” produktų ir paslaugų kompanijos.

Ši diagrama parodo kompanijos X esamų klientų polinkį prisirišti prie produktų ir paslaugų tiekėjo. Net 42% respondentų atsakė, kad yra linkę prisirišti prie vieno tiekėjo, taigi kompanija X gali išsiugdyti pakankamai nemažai lojalių klientų. Tačiau kompanija X turi atkreipti dėmesį, kad virš 10% klientų nėra linkę prisirišti prie produktų ir paslaugų tiekėjų arba nuolatos ieško naujų tiekėjų, taigi tikėtina, kad tokie klientai nebus lojalūs jokiai produktų ir paslaugų kompanijai. Taigi labai sunku yra tikėtis, kad visi klientai gali būti lojalūs savo produktų ir paslaugų tiekėjui, tačiau reikia nuolatos tobulėti siekiant padidinti lojalių klientų skaičių.

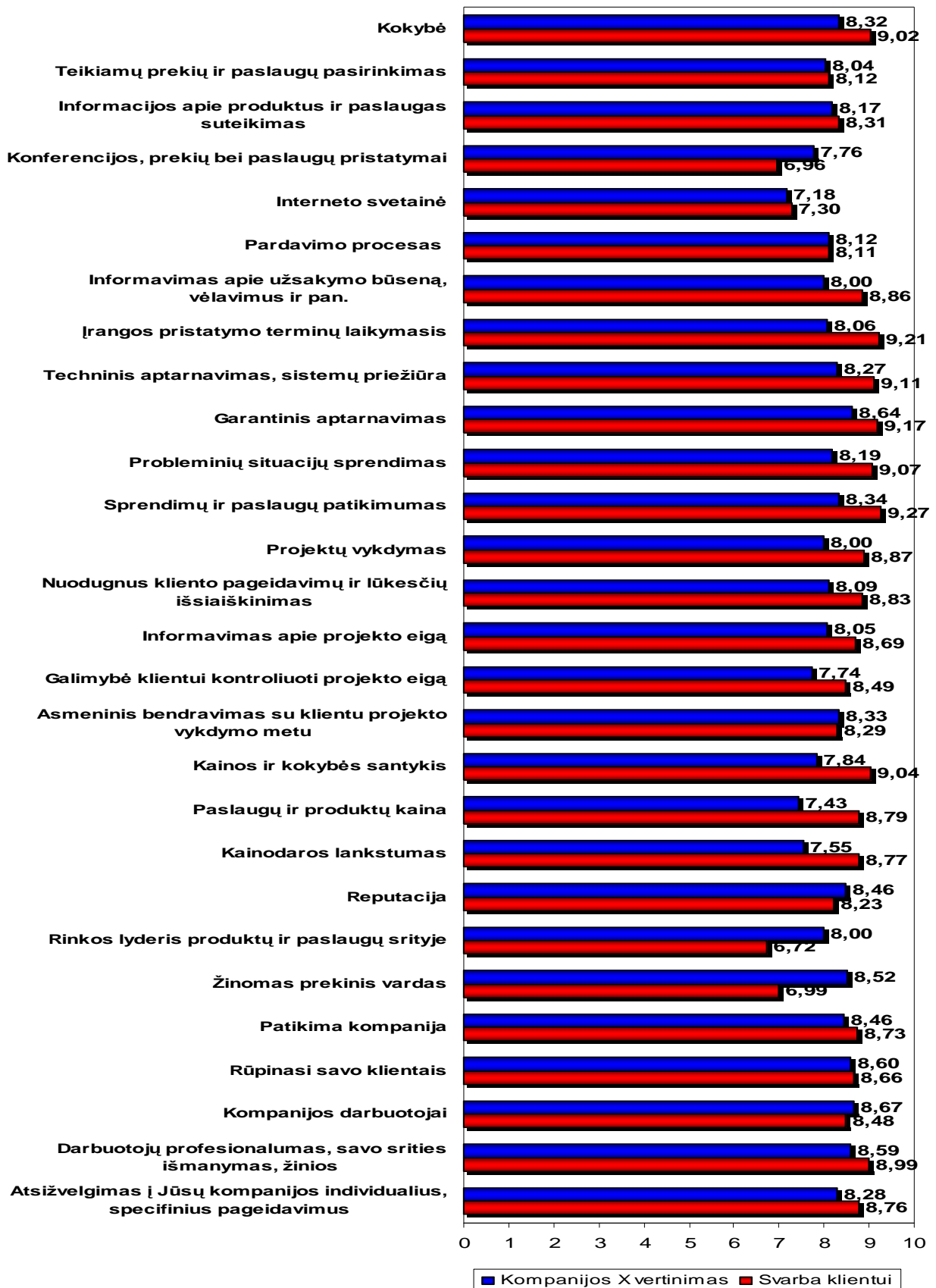
Klientų prisirišimas prie kompanijos X:



18 pav. Respondentų prisirišimas prie kompanijos X

24% respondentų teigia, kad yra prisirišę prie kompanijos X mažiau negu prie kitų savo kompanijos tos pačios srities produktų ir paslaugų tiekėjų. 42% klientų teigia, kad prie kompanijos X yra prisirišę panašiai kaip ir prie kitų tos pačios srities produktų ir paslaugų tiekėjų. 34% respondentų yra prisirišę prie kompanijos X labiau negu prie kitų tos pačios srities produktų ir paslaugų tiekėjų. Šie skaičiai parodo lojalių ir prisirišusių prie kompanijos X klientų skaičių. Šis skaičius sutampa su procentu klientų teigusių, kad kompanija X jiems yra pagrindinis konkrečios srities produktų ir paslaugų tiekėjas, tačiau yra šiek tiek mažesnis už procentą klientų, kurie teigė, kad yra visiškai patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais ir planuoja toliau bendradarbiauti su šia kompanija. Galima daryti prielaidą, kad patenkinti klientai nebūtinai yra lojalūs klientai ir, kad klientai tampa lojaliais per ilgą laikotarpį. Taip pat sutampa neprisirišusių klientų procentas su nepatenkintų klientų procentu ir su procentu tų klientų, kurie teigė, kad kompanija X yra tik viena iš daugelio konkrečios srities produktų bei paslaugų tiekėjų. Tačiau iš diagramos matome, kad yra nemažas procentas neapsisprendusių klientų, kuriuos dar galima paversti lojaliais klientais išsiaiškinus, kokie veiksniai įtakoja jų lojalumą ir sustiprinus juos.

Kriterijai, kurie įtakoja klientų lojalumą produktų ir paslaugų kompanijai, jų svarba klientams ir kompanijos X vertinimas pagal juos:



19 pav. Klientų lojalumą įtakančių veiksnių pasiskirstymas ir kompanijos X vertinimas pagal juos

Kompanijos X vertinimas: bendras faktorių vertinimo vidurkis yra 8.13 balo iš 10 galimų.

Ši diagrama parodo, kiekvieno faktoriaus, įtakančio klientų lojalumą, svarbą klientams bei kompanijos X vertinimą pagal juos. Ji leidžia išskirti svarbiausius veiksnius įtakančius klientų lojalumą bei palyginti jų svarbą su kompanijos X įvertinimu konkrečiais kriterijais, tokiu būdu nustatant kompanijos X stipriąsias bei silpnąsias puses. Labai svarbu yra išskirti tuos veiksnius, kurie yra labai svarbūs klientams, tačiau blogiau vertinami kompanijoje X, o taip pat nepamiršti ir kompanijos privalumų. Toliau yra pateikiama diagramos analizė, išryškinanti ryšių su klientais valdymo aspektus.

Svarbūs ryšių su klientais valdymo veiksniai įtakoiantys klientų lojalumą:

- Informacijos apie produktus ir paslaugas suteikimas
- Informavimas apie užsakymo būseną ir vėlavimus
- Probleminių situacijų sprendimas
- Nuodugnus klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas
- Informavimas apie projekto eigą
- Asmeninis bendravimas su klientu projekto vykdymo metu
- Rūpinimasis savo klientais
- Atsižvelgimas į kompanijos individualius, specifinius pageidavimus

Kompanijos X privalumai ryšių su klientais valdyme:

- Asmeninis bendravimas su klientu projekto vykdymo metu
- Rūpinimasis savo klientais

Kiti kompanijos X privalumai:

- Kompanijos darbuotojai
- Darbuotojų profesionalumas, savo srities išmanymas
- Reputacija
- Žinomas prekinis vardas

Kompanijos X trūkumai ryšių su klientais valdyme:

- Nepakankamas informavimas apie užsakymo būseną ir vėlavimus
- Nepakankamai efektyvus probleminių situacijų sprendimas

- Nepakankamas kliento pageidavimų bei lūkesčių išsiaiškinimas
- Nepakankamas kliento informavimas apie projekto eigą
- Nepakankamas dėmesys individualiems, specifiniams kliento pageidavimams

Kiti kompanijos X trūkumai:

- Garantinis aptarnavimas
- Įrangos pristatymo terminai
- Paslaugų ir produktų kaina
- Kainodaros lankstumas

Siūlomi gerinimo veiksmai ryšių su klientais valdyme:

- Gerinti klientų informavimo kokybę susijusią su užsakymo ir projekto eiga bei vėlavimais, tuo tikslu sudaryti klientų informavimo instrukcijas, kuriose būtų nurodyta kas kiek laiko ir kokiais atvejais klientai turi būti informuojami.
- Operatyviau reaguoti į iškilusias problemas bei efektyviau vykdyti jų sprendimą. Mokyti iš padarytų klaidų ir siekti išvengti problemų pasikartojimo.
- Detaliau išsiaiškinti kliento poreikius, lūkesčius, reikalavimus ir galimybes, siekiant pateikti pasiūlymą sukuriantį kuo daugiau pridėtinės vertės klientui.
- Rodyti papildomą asmeninį dėmesį savo klientams projekto vykdymo metu ir po jo, taip pat suteikti galimybę pačiam klientui kontroliuoti projekto eigą.
- Ruošiant pasiūlymą atsižvelgti į individualius, specifinius kliento pageidavimus taip didinant jo pasitenkinimą.
- Palaikyti santykių su klientais valdymą bei apmokyti kompanijos X darbuotojus efektyviau komunikuoti su klientais.

Kiti patarimai:

- Išsamiau informuoti klientus apie produktų ir paslaugų kainas bei pridėtinę vertę kurią klientas gauna bendradarbiaudamas su kompanija X, kainas skaičiuoti atsižvelgiant į kiekvieno kliento išskirtinumą.
- Susitarti su gamintojais bei logistika dėl palankesnių prekių pristatymo terminų, kas padidintų klientų pasitenkinimą prekių pristatymo terminais ir garantiniu aptarnavimu.
- Nuolatos kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją jų veiklos srityje.
- Palaikyti ir komunikuoti kompanijos stipriąsias puses.

Tyrimo išvados:

34% kompanijos X klientų teigia, kad yra prisirišę prie šios kompanijos ir beveik visiems ji yra pagrindinė partnerė produktų ir paslaugų rinkoje, taigi galima teigti, kad šie klientai yra lojalūs kompanijai, kadangi daugiausiai tam tikros rūšies produktų ir paslaugų jie įsigyja iš šio tiekėjo. Šis procentas nėra pakankamas, kadangi analizuojant tyrimo rezultatus matome, kad iš esamų įmonės klientų beveik 43% yra linkę prisirišti prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos. 42% kompanijos X klientų yra neapsisprendę ir vienodai prisirišę prie kelių produktų ir paslaugų tiekėjų, tačiau net 24% klientų yra labiau prisirišę prie kitų produktų ir paslaugų tiekėjų. Taigi labai svarbu yra sutelkti visas ryšių su klientais valdymo pastangas ir neapsisprendusius klientus paversti lojaliais klientais, bei pabandyti išlaikyti praradimus klientus. Tam, kad išlaikyti ir padidinti esamų klientų lojalumą reikia efektyviau valdyti ryšius su klientais atsižvelgiant ir tobulinant visus įmonės procesus ir stiprinant silpnąsias įmonės ryšių su klientais valdymo vietas.

Analizuojant faktorius įtakojančius klientų lojalumą produktų ir paslaugų tiekėjui matome, kad labai svarbūs klientams yra ne tik tokie racionalūs kriterijai kaip garantinis ir techninis aptarnavimas, įrangos pristatymo terminai, sprendimų ir paslaugų patikimumas, prekių bei paslaugų kokybė. Tačiau ne mažiau, o gal net ir labiau svarbūs yra ryšių su klientais valdymo veiksniai tokie kaip informacijos apie produktus ir paslaugas suteikimas, informavimas apie užsakymo būseną ir vėlavimus, efektyvus problemų sprendimas, klientų poreikių išsiaiškinimas, informavimas apie projekto eigą bei asmeninis bendravimas su klientu projekto metu, individualių klientų pageidavimų tenkinimas ir kt. Todėl galime teigti, kad kompanijos X klientams yra labai svarbu, kad ryšiai su klientais būtų valdomi efektyviai ir tai įtakoja jų lojalumą produktų ir paslaugų tiekėjui. Šie rezultatai patvirtina išsikeltą hipotezę, kad klientų lojalumas yra tiesiogiai įtakojamas ryšių su klientais valdymo veiksmų. Deja pagal daugelį iš anksčiau išvardintų ryšių su klientais valdymo veiksmų kompanija X buvo įvertinta žemesniais balais negu jų svarba klientams.

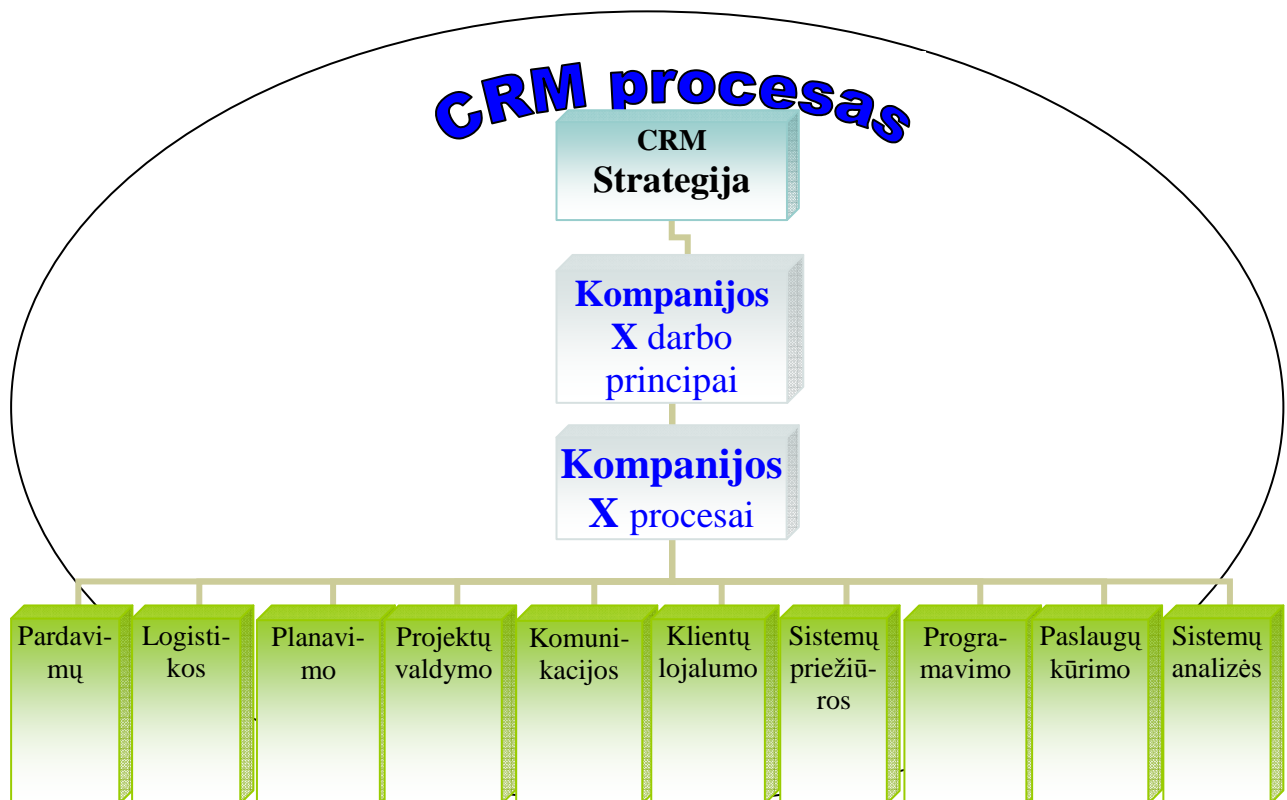
Tyrimo rezultatai parodė, kad kompanijos X klientų lojalumas nėra aukštas, o daugelis tai lemiančių veiksmų yra susiję su ryšių su klientais valdymo stoka įmonėje, ką įrodo ir duomenys gauti tyrimo analizės metu. Kadangi klientų lojalumas yra įtakojamas ryšių su klientais valdymo, galima teigti, kad žemas kompanijos X klientų lojalumas yra įtakotas CRM proceso įmonėje nebuvimo. Tampa aišku, kad norėdama padidinti lojalių klientų skaičių kompanija X turi sutelkti pastangas efektyvesniam ryšių su klientais valdymui. Tuo tikslu, kompanijos ryšių su klientais valdymo strategiją integruojant į visus įmonėje vykstančius procesus, kurie yra susiję su klientais, siekiant pagrindinio kompanijos X tikslo – į klientą orientuotos kompanijos.

3. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO MODELIS PRODUKTŲ IR PASLAUGŲ ĮMONEI

Ankstesniame skyriuje atlikta tyrimo analizė parodė, kad kompanijos X klientų lojalumas yra vidutinis ir tai lemia ryšių su klientais valdymo proceso nebuvimas įmonėje. Taip pat tyrimo analizė parodė kokie veiksniai yra svarbiausi klientams bendradarbiaujant su produktų ir paslaugų kompanija. Buvo išsiaiškinta, kad siekiant į klientą orientuotos kompanijos, kurioje yra efektyviai valdomi ryšiai su klientais neužtenka sukurti CRM strategiją, bet reikia ją ir įgyvendinti, tuo tikslu reikia papildyti visus įmonės procesus efektyviais ryšių su klientais valdymo aspektais. Šioje dalyje, remiantis kompanijos X procesų analize bei klientų lojalumo tyrimo analizės pagrindu yra pateikiamas pasiūlymas tiriamos kompanijos ryšių su klientais valdymui gerinti. Taip pat teorijos analizės metu įgytų žinių pagalba, tiriamos įmonės pagrindu buvo sudarytas CRM modelis pritaikytas B2B įmonėms siekiančioms ilgalaikių santykių su klientais.

3.1. Ryšių su klientais valdymo proceso tobulinimas

Autorės nuomone kompanijai X atskiro ryšių su klientais valdymo proceso kurti nereikia, kadangi kompanijos veikla jau yra organizuota remiantis procesais, kurie yra susiję su klientais ir pagal kuriuos vyksta kompanijos darbas. Atskiras procesas užkrautų tik papildomą našą įmonės darbuotojams, efektyvesnis kelias autorės nuomone yra integruoti tiriamoje įmonėje esančią CRM strategiją ir darbo su klientais principus į visus jau esamus įmonės procesus, kad juose atsirastų orientacija į klientą. Siekiant išmatuoti šios integracijos efektyvumą, reiktų sukurti rodiklius leidžiančius nustatyti ryšių su klientais valdymo efektyvumą kiekviename procese atskirai. Tokią CRM strategijos integracijos į įmonės procesus schemą, siekiant sukurti vieningą ryšių su klientais valdymo procesą, galima būtų pavaizduoti sekančiai:



20 pav. CRM strategijos skvarba į nagrinėjamos įmonės veiklos procesus

Visuose šiuose įmonės procesuose klientas užima tam tikrą vietą, tačiau ne visi procesai yra orientuoti į klientą ir pridėtinės vertės jam kūrimą. Taip pat ne visi šie procesai ir jų rodikliai yra susieti tarpusavyje, ir ne visuose procesuose atsispindi ryšių su klientais valdymo strategija. Atlikus visų procesų analizę buvo nustatyta kokios ryšių su klientais valdymo informacijos trūksta kiekviename procese ir kaip jie gali būti patobulinti:

- **Pardavimų procesas:** reikalinga vieninga informacija apie klientą, kuri būtų saugoma vienoje sistemoje. Duomenų bazėje turi būti saugoma informacija ne tik apie kliento pirkimus, bet ir apie kliento poreikius ir lūkesčius, jo teigiami ir neigiami atsiliepimai, o taip pat ir bendra informacija apie klientą. Taip pat turi būti nustatyta aiški klientų informavimo apie užsakymo eigą tvarka. Pardavimas turi būti vykdomas siekiant kuo geriau patenkinti klientų produktų ir paslaugų poreikius, atsižvelgiant į klientų individualius, specifinius pageidavimus, pagal turimą informaciją apie juos, bei sukuriant kuo daugiau pridėtinės vertės klientui.
- **Logistikos procesas:** reikalinga informacija apie produktų pristatymo eigą bei vėlavimą, ši informacija turi būti fiksuojama ne tik X duomenų bazėje, bet ir perduodama klientui. Produktų pristatymo terminai turi būti derinami su tiekėjais atsižvelgiant į kliento poreikius ir specifinius reikalavimus.

- **Planavimo procesas:** norint planuoti įmonės veiklą ir pardavimus reikia nuolatos fiksuoti ir atnaujinti duomenis apie klientų poreikius bei jų pelningumą, o taip pat nuolatos sekti vykstančių pardavimų ir projektų eigą bei niuansus.
- **Projektų valdymo procesas:** reikia kaupti ir saugoti informaciją apie kiekvieno projekto eigą duomenų bazėje, taip pat nustatyti klientų informavimo apie projekto eigą tvarką. Projektas turi būti vykdomas siekiant įgyvendinti visus klientų poreikius ir lūkesčius. Projekto metu būtinas asmeninis bendravimas su klientu, klientui pageidaujant leisti dalyvauti projekto eigoje.
- **Komunikacijos procesas:** reikia fiksuoti ir saugoti informaciją duomenų bazėje apie klientą dominančias temas, kadangi klientai turi būti kviečiami tik į tuos seminarus ir renginius, kurie jiems yra aktualiausi atsižvelgiant į turimą informaciją. Taip pat reikia fiksuoti klientų dalyvavimą įvairiuose renginiuose ir seminaruose, siekiant sužinoti kiek surandama naujų klientų tokių renginių metu bei susiejant juos su po seminaro ar renginio įvykusiais pirkimais, taip nustatant jų efektyvumą bei atsipirkimą.
- **Klientų lojalumo procesas:** reikia rinkti ir asmeninę informaciją apie klientus (gimimo data, pomėgiai) bei saugoti ją duomenų bazėje prie bendros informacijos apie klientą, taip pat reikia tiksliau išsiaiškinti vertingiausius klientus, kurių lojalumo didinimui reikia skirti daugiausiai pastangų ir nešvaistyti laiko tiems klientams, kurie nėra pelningi įmonei. Klientų lojalumas didinamas jiems priimtinausiais būdais: sveikinimais, dovanomis, kvietimais į renginius ir kt. Išsiaiškinami klientų teigiami ir neigiami atsiliepimai, atliekama jų analizė ir pašalinamos klientų nepasitenkinimą sukeliančios priežastys.
- **Sistemų priežiūros procesas:** reikia rinkti ir fiksuoti informaciją apie kliento aptarnavimo poreikius ir lūkesčius duomenų bazėje prie informacijos apie kliento poreikius. Klientų aptarnavimas turi atitikti kliento lūkesčius susijusius su aptarnavimo kaina ir terminais, probleminių situacijų sprendimu ir gedimų šalinimu.
- **Programavimo procesas:** siekiant kuo geriau atlikti programavimo darbus reikia rinkti duomenis apie klientų turimas sistemas ir programas bei tiksliai išsiaiškinti kliento poreikius. Programavimo darbai atliekami atsižvelgiant į ankstesnę programavimo ir darbo su klientu patirtį.
- **Paslaugų kūrimo procesas:** norint pateikti į rinką naujas paslaugas visų pirma reikia žinoti jos poreikius. Tam tikslui turi būti renkama ir saugoma informacija apie klientų paslaugų poreikius, o taip pat reikia analizuoti konkurentų siūlomas

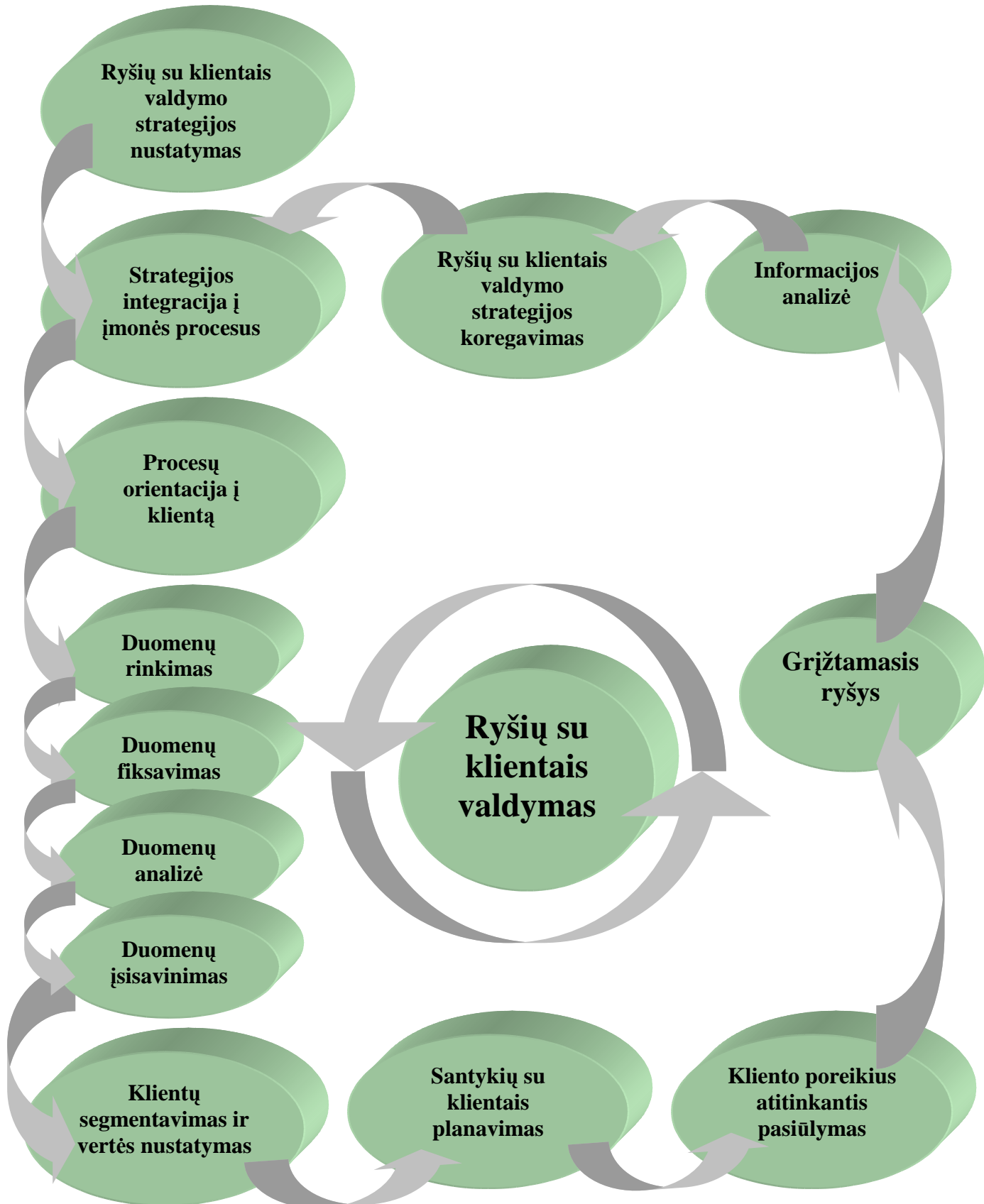
paslaugas siekiant pateikti unikalų produktą į rinką. Kurti kliento poreikius atitinkančias paslaugas ir pritaikyti pagal kiekvieno kliento specifiką.

- **Sistemų analizės procesas:** projektuojant naujas sistemas reikia nuolatos kaupti duomenis apie klientų poreikius, o taip pat apie ankstesnių sistemų privalumus bei trūkumus. Sistemų tobulinimas atsižvelgiant į klientų atsiliepimus bei reikalavimus susijusius su sistemos funkcionalumu.

Visiems procesams patobulinti ir susieti reikalinga vieninga ryšių su klientais valdymo strategija įmonėje, kuri atspindėtų darbo su klientais principuose bei būtų integruota į visus įmonės procesus. Visuose įmonės procesuose turi atsirasti matavimo rodikliai, kurie parodytų ryšių su klientais valdymo efektyvumą ir skatintų darbuotojus siekti kompanijos tikslų ir įgyvendinti ryšių su klientais valdymo strategiją. Taip pat labai svarbi yra duomenų bazė, kurioje būtų fiksuojami ne tik bendrieji duomenis apie klientą, bet ir visa pirkimų ir projektų istorija, jo poreikiai bei lūkesčiai, jo dalyvavimas X organizuojamuose renginiuose, bei asmeniniai klientų duomenys ir taikyti lojalumo programos veiksmai. Tik visapusės informacijos apie klientą valdymas gali užtikrinti visišką jo poreikių patenkinimą ir pridėtinės vertės sukūrimą.

3.2. Ryšių su klientais proceso valdymo modelis

Produktų ir paslaugų įmonei X siūlomas santykių su klientais valdymo modelis, apjungiantis pagrindinius CRM elementus, kuris gali būti pritaikomas daugeliui B2B kompanijų:



21 pav. Ryšių su klientais proceso valdymo modelis

Šis modelis nustato tokį proceso valdymą:

1. CRM proceso valdymas prasideda nuo įmonės vadovybės suformuluotos į klientus orientuotos įmonės strategijos. Įmonės vadovai turi integruoti CRM į bendrą verslo strategiją, skirti išteklių CRM įgyvendinimui, remti reikalingus struktūrinius bei procesinius pasikeitimus.
2. Siekiant įgyvendinti ryšių su klientais strategiją įmonėje reikia ją integruoti į visus įmonės procesus, kurie yra susiję su klientais. Atliekant CRM integraciją į įmonės procesus reikia užtikrinti, kad visuose procesuose atsirastų reikalinga ryšių su klientais valdymo informacija ir procesai taptų orientuoti į klientų poreikių patenkinimą bei vertės jiems sukūrimą.
3. Visi įmonės procesai, kurie yra susiję su klientais tokie kaip: pardavimų, logistikos, planavimo, projektų vykdymo, komunikacijos, klientų lojalumo ir t.t. yra papildomi svarbiais ryšių su klientais valdymo aspektais, kurie padidintų procesų orientaciją į klientą.
4. Patobulinus įmonės procesus ir aprašius juose ryšių su klientais informacijos valdymo tvarką tampa aiškesnis informacijos apie klientą rinkimo, duomenų fiksavimo, analizės, informacijos įsisavinimo bei apsikeitimo įmonės viduje procesas. Reikia kaupti duomenis apie klientų pirkimus, dalyvavimą komunikacijos procesuose, įmonės kompetenciją, išteklius ir t.t.
5. Sukaupytų duomenų pagrindu atliekamos klientų analizės metu, nustatoma konkretaus kliento vertė bei poreikiai, pagal kuriuos klientas gali būti priskiriamas vienam ar kitam segmentui. Turint tikslią klientų informaciją tampa ne tik lengviau segmentuoti klientus ir nustatyti jų vertę bet tai palengvina ir potencialių klientų paiešką todėl įmonė gali skirti daugiau dėmesio jau esamiems klientams ir bendradarbiavimui su vertingais klientais.
6. Nustačius potencialų klientų segmentą bei išskyrus vertingiausias klientus vyksta gilesnis kliento pažinimas, parenkama jo vystymo strategija, planuojama kas ir kaip bus siūloma klientui, tai palengvina įmonės pardavimų veiklos planavimą bei skverbimosi į rinką strategijos sukūrimą.
7. Nustačius įmonės svarbiausius klientus ir turint informaciją apie klientus ir jų poreikius galima efektyviai valdyti ryšius su klientais ir pateikti daugiausiai vertės klientui sukuriantį pasiūlymą kas įtakotų ilgalaikį bendradarbiavimą su įmone.
8. Įvykus pardavimui klientas ir toliau išlieka dėmesio centre aktyviai valdant ryšius su klientu, siekiant užtikrinti jo lojalumą ir tolimesnį bendradarbiavimą. Siekdama nuolatos tobulinti savo veiklą kompanija turi rinkti ir analizuoti grįžtamąjį ryšį iš klientų. Iš klientų gauta informacija gali įtakoti įmonės ryšių su klientais valdymo strategijos koregavimą siekiant dar efektyviau palaikyti santykius su klientais.

Šis ryšių su klientais proceso valdymo modelis yra lyg uždaras proceso tobulinimo ratas dar vadinamas Demingo ratu. Dabartinės rinkos sąlygomis, įmonėms tampa sunku išlaikyti visus klientus, o taip pat atsiranda ir daug naujų klientų. Keičiasi ne tik įmonės klientai, bet ir jų poreikiai, todėl reikia nuolatos tobulinti ryšių su klientais valdymo strategiją bei įmonės procesus atsižvelgiant į klientų specifiką ir lūkesčius. Tokiomis sąlygomis turi vykti nuolatinis duomenų rinkimas, fiksavimas, analizė ir įsisavinimas, o tai įtakoja ir poreikį nuolatos atnaujinti informaciją apie klientus, kadangi su laiku gali keistis klientams priskirti rinkos segmentai bei jų vertė. Atitinkamai vyksta santykių su klientais planavimas siekiant nuolatos didinti įmonės pelningumą. Norint vykdyti pelningus užsakymus klientams turi būti pateikiami didžiausią vertę sukuriantys pasiūlymai pagal esamus poreikius. Kad įmonė keistųsi kartu su rinka ir nuolatos tobulėtų reikia nuolatos rinkti ir analizuoti grįžtamąjį ryšį iš klientų, kadangi klientų poreikių žinojimas ir sugebėjimas juos patenkinti ilgalaikėje perspektyvoje įtakoja klientų lojalumą kompanijai. Nenutrūkstamas ryšių su klientais valdymas įmonei suteikia vieną iš svarbiausių konkurencinių pranašumų rinkoje t.y. klientų lojalumą.

IŠVADOS

Šiuo darbu buvo siekiama įrodyti, kad ryšių su klientais valdymas turi įtakos klientų lojalumui. Ši hipotezė buvo patvirtinta įrodžius, kad efektyvus ryšių su klientais valdymo procesas įmonėje gali padidinti klientų lojalumą. Siekiant šio tikslo buvo išnagrinėti darbe išsikelti uždaviniai ir prieita tokių pagrindinių išvadų:

1. Ryšių su klientais valdymas tai yra įmonės strategija orientuota į klientą, kuri apima visus įmonės procesus ir atsispindi įmonės veikloje. Ši strategija yra skirta optimizuoti įmonės pelningumą, padidinti pajamas ir klientų pasitenkinimą, keičiant organizacijos struktūrą, skatinant į klientus orientuotą elgesį bei įgyvendinant į klientus orientuotus procesus. Efektyviai valdyti ryšius su klientais padeda duomenų apie klientus rinkimas ir jų analizė, klientų segmentavimas, jų vertės nustatymas bei poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas. Taigi apibendrinant galima teigti, kad ryšių su klientais valdymo strategija – tai strategija leidžianti pritraukti naują ir išlaikyti jau esamą klientą, strategija leidžianti kurti efektyvesnius santykių su klientais valdymo būdus, apimanti visą kompanijos veiklą.
2. Efektyvus ryšių su klientais valdymas įtakoja klientų lojalumą, kadangi yra geriau patenkinami kliento poreikiai ir lūkesčiai, tai didina klientų pasitenkinimą ir įtakoja pakartotinius pirkimus. Klientų lojalumas yra svarbus įmonės konkurencinis pranašumas, kadangi lojalūs klientai ne tik generuoja didesnes pajamas ir pelną, bet yra puiki reklama įmonei ir veiksmingas būdas pritraukti naujiems klientams. Turimų duomenų apie klientus analizavimas, sudaro pagrindą organizacijos procesų, produktų ir paslaugų tobulinimui, ir tuo būdu prisideda prie organizacijos pelningumo bei verslo sėkmės. Svarbiausia informacija apie klientą, teikianti įmonei konkurencinį pranašumą, yra kliento poreikiai, lūkesčiai, kadangi jų įgyvendinimas suteikia klientui pasitenkinimą ir įtakoja pakartotinius pirkimus bei ugdo lojalų klientą.
3. Produktų bei paslaugų įmonės, veikiančios B2B sektoriuje, verslo sėkmę lemia sugebėjimas efektyviai valdyti ryšių su klientais informaciją, kurti, palaikyti ir stiprinti gerus santykius su klientais. Pasiiekti tai padeda į klientus orientuota kompanijos strategija ir jos integracija į įmonės procesus, kurios dėka galima kurti abipusiai vertingą bendradarbiavimą. Konkrečios produktų bei paslaugų įmonės X analizės metu buvo nustatyta, kad tiriamoje įmonėje esama ryšių su klientais valdymo strategija nėra integruota į visus įmonės procesus ir nepakankamai atsispindi jos veikloje. Atlikta, konkrečios įmonės X, klientų lojalumo tyrimo rezultatų analizė parodė, kad kompanijos X klientų lojalumas nėra aukštas (34%), o daugelis tai lemiančių veiksnių yra susiję su ryšių su klientais valdymo stoka įmonėje. Pagrindiniai klientų lojalumą

įtakojantys ryšių su klientais valdymo faktoriai nulėmę tokius rezultatus yra šie: klientų informavimas apie užsakymo būseną ir vėlavimus, probleminių situacijų sprendimas, kliento pageidavimų bei lūkesčių išsiaiškinimas, kliento informavimas apie projekto eigą, dėmesys individualiems, specifiniams kliento pageidavimams. Visi šie veiksniai yra ypatingai svarbūs klientams, tačiau nepakankamai aukštai įvertinti tiriamoje kompanijoje. Galima daryti prielaidą, kad toks neaukštas klientų lojalumas yra įtakotas ryšių su klientais valdymo proceso nebuvimo įmonėje ir tai dar kartą įrodo išsikeltą hipotezę, kad ryšių su klientais valdymas turi įtakos klientų lojalumui.

4. Pagal autorės sukurtą ryšių su klientais proceso valdymo modelį, tinkantį B2B įmonėms siekiančioms ilgalaikių santykių su savo klientais, ryšių su klientais valdymo įgyvendinimą reikia pradėti nuo orientuotos į klientą strategijos sukūrimo įmonėje. Tolesni veiksmai turi apimti strategijos integraciją į įmonės procesus bei jų orientaciją į klientą. Siekiant efektyvaus ryšių su klientais informacijos valdymo visuose procesuose reikia kaupti ir apdoroti duomenis apie klientus, kadangi tik turint pakankamai duomenų klientus galima suskirstyti į segmentus bei nustatyti jų vertę. Nustačius svarbiausius ir potencialius įmonės klientus galima efektyviau planuoti įmonės veiklą. Turima informacija apie klientų poreikius įgalina pateikti daugiausiai pridėtinės vertės klientui sukuriantį pasiūlymą. Siekiant kuo geriau įgyvendinti ryšių su klientais valdymo procesą būtina rinkti grįžtamąjį ryšį iš klientų, kadangi ši informacija yra vienas iš pagrindinių veiksnių įtakojančių įmonės veiklos tobulėjimą ir klientų aptarnavimo gerinimą. Šis modelis išsiskiria tuo, kad siekiant ilgalaikių santykių su klientais labai svarbu tampa ne tik pateikti jų poreikius atitinkantį pasiūlymą bet ir nuolatos palaikyti santykius su klientais. Pateiktame modelyje ryšių su klientais valdymo procesas neužsibaigia įvykūžius sėkmingą pardavimą, jis vyksta nuolatos renkant informaciją iš klientų, ją analizuojant ir atitinkamai tobulinant įmonės CRM strategiją bei procesus. Taigi ryšių su klientais valdymas yra nenutrūkstamas procesas, kuris įtakoja klientų lojalumą įmonei.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ANDERSON Kristin, KERR Carol. *Customer Relationship Management*. New York: The McGraw-Hill Company, Inc. 2002. -14 p. ISBN 0-07-139412-5
2. BUTENDIJK Fee. *Performance Management in CRM: Metrics That Counts*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2002. Florence, 2002. 18 p.
3. BUTENDIJK Fee., KIRKBY John. *Customer Relationship Planning: Understanding and Optimizing Customer Value*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2001. Florence, 2001. 14p.
4. CONWAY Kelly D., FITZPATRICK Julie M. *The Customer Relationship Revolution – A Methodology for Creating Golden Customers*. – [interaktyvus], eLoyalty Corporation, 1999 [žiūrėta 2005 m. gruodžio 17d.].

Prieiga per internetą: < <http://www.crm2day.com/library/docs/wp0076.pdf>>

5. CIGLIANO James, GEORGIADIS Margaret, PLEASANCE Darren, WHALLEY Susan. *The Price of Loyalty*. The McKinsey Quarterly. [interaktyvus]. 2000, [Nr.] 2 [žiūrėta 2006 m. sausio 9d.].

Prieiga per internetą:

<http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=19&ar=1176>

6. COYLES Stephanie, GOKEY Timothy C. *Customer Retention is not enough*. The McKinsey Quarterly. [interaktyvus]. 2002, [Nr.] 2 [žiūrėta 2006 m. sausio 10d.].

Prieiga per internetą:

<http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=16&L3=19&ar=1176>

7. GALBREATH Jeremy, RODGERS Tom. *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for twenty-first century business*. MCB UP Ltd, 1999. The TQM Magazine [Issue] 3. ISSN: 0954-478X
8. HAWKES Abram Valoris. *Creating Value in the New Economy: Measuring Customer Loyalty*. [interaktyvus]. London. 2000 [žiūrėta 2005 m. gruodžio 5d.].

Prieiga per internetą: < <http://www.ittoolbox.com/peer/Measuring.pdf> >

9. HOTHUM Ch., SPINTIG S. *Customer satisfaction research: The ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research*, 4th Revised Edition – 1998.
10. HOFMEYR Jan, RICE Butch. *Commitment-Led Marketing: The Key to Brand Profits is in the Customer's Mind*. Great Britain: British Library, 2001. 85-107 p. ISBN 0-471-49574-3
11. KĖDAITIENĖ A. *Marketingo tyrimų informacija*. Vilnius: Metodinis leidybinis centras, 1999. – 106 p.

12. KIRKBY John. *Developing CRM Strategy*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2002. Florence, 2002. -24 p.
13. KUPRYS Mindaugas. *Klientų valdymas ir pardavimai, paremti CRM strategija* [interaktyvus]. [Vilnius]: 2002-05-22 [žiūrėta 2006 m. sausio 10d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3387/1>>
14. KIRVAITIS Aldas. *CRM keičia rinkodarą - tinkamas pasiūlymas tinkamam klientui*. [interaktyvus]. [Vilnius]: 2002-03-12 [žiūrėta 2006 m. sausio 15d.].
Prieiga per internetą: < <http://www.ebiz.lt/article.php3/22/2871/5>>
15. LARIBEE Janet F., NANTZ Karen S. *Information Resources Management: Topics, Concepts, and Resources for Teaching IRM to Business Students*. Journal of information systems education. – [interaktyvus], 1992. [žiūrėta 2006 m. sausio 6d.].
Prieiga per internetą: <<http://gise.org/JISE/Vol1-5/INFORM1.htm>>
16. LAMBIN Jean-Jacques. *Market-driven management: Strategic & Operational Marketing*. Macmillan press LTD, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and London. Printed by Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire, 2000. – 740 p. ISBN 0-333-79319-6
17. LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen. *Services Marketing, People, Technology, Strategy: Managing relationships and building loyalty*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004. 351-379 p. ISBN 0-13-113865-0
18. NELSON Scott. *The Eight Building Blocks of CRM*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2002. [interaktyvus] Florence, 2002. [žiūrėta 2006 m. sausio 8d.].
Prieiga per internetą: <<http://www2.cio.com/analyst/report1483.html>>
19. OPPENHEIM Charles, STENSON Joan, WILSON Richard M. S. *The attributes of information as an asset, its measurement and role in enhancing organisational effectiveness*. [interaktyvus] Hawley Report. London: KPMG Impact Group.1995 [žiūrėta 2005 m. sausio 5 d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.libqual.org/documents/admin/stenson.pdf>>
20. PORTER Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1998. 233-247 p. ISBN 0-684-84146-0
21. PYZDEK Thomas. *Customer Expectations, Priorities, Needs, And "Voice"*. [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. sausio 13d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.pyzdek.com/beyondsixsigma.htm>> – p. 287-288.
22. RADCLIFE John. *Leveraging Customer Insight Into the Customer Interaction*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2002. Florence, 2002. –21 p.
23. RYTEL Tomas. *Reklama ir marketingo idėjos: Klientų vertės valdymo principai*. Vilnius, Nr.10/2005, p.40-42. ISSN – 1648-9241

24. SHAPIRO Carl., VARIAN Hal R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Pr., 1999 – 297 p. ISBN 0-87584-863
25. SHAHNAM Elizabeth. *The Customer Relationship Management Ecosystem*. [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. sausio 17d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.metagroup.com/communities/crm/ads724.htm>>
26. SERTVYTIS Robertas. *Pardavimų automatizavimas ir kontaktų su klientais valdymas* [interaktyvus]. [Vilnius]: 2004-11-18 [žiūrėta 2006 m. sausio 12d.].
Prieiga per internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/6808/6>>
27. THOMPSON E. *The CRM Scenario – Strengthen Your Business by Satisfying Your Customers*. Gartner European Spring Symposium ITxpo 2001. Florence, 2001. – 16p.
28. VEZBERGIENĖ Agnė. *Klientų lojalumas: kaip jį suprasti ir išmatuoti*. [interaktyvus], 2005 [žiūrėta 2006 m. sausio 18d.].
Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/43aaee98afcf4>>

PRIEDAI

1 priedas. Kompanijos X klientų lojalumo tyrimo klausimynas

Laba diena, mano vardas Eva, šiuo metu aš atlieku kompanijos X svarbiausių klientų apklausą. Šios anketos pagalba įmonė X siekia išsiaiškinti savo klientų lūkesčius ir poreikius susijusius su produktų ir paslaugų tiekėju. Ar galėtumėte mūsų pokalbiui skirti apie 10 minučių ir atsakyti į keletą klausimų. Visi duomenys gauti šios apklausos metu bus konfidencialūs.

1. Kaip galėtumėte apibūdinti savo santykius su kompanija X:

- Ši kompanija yra pagrindinis produktų ir paslaugų tiekėjas Jūsų įmonei;
- Ši kompanija yra viena iš pagrindinių Jūsų įmonės produktų ir paslaugų tiekėjų;
- Ši kompanija yra tik viena iš daugelio produktų ir paslaugų tiekėjų Jūsų įmonei.

2. Kuris iš šių teiginių geriausiai apibūdina Jūsų nuomonę apie įmonę X?

- Esate visiškai patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais, todėl ir ateityje išliksite šios produktų ir paslaugų kompanijos klientu.
- Esate patenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais, bet yra taip pat priešasčių, dėl ko galėtumėte keisti šią kompaniją.
- Esate nepatenkinti kompanijos X teikiamomis paslaugomis ir produktais, todėl artimiausiu metu planuojate pakeisti savo produktų ir paslaugų tiekėją.

3. Įvardinkite savo polinkį prisirišti prie įmonių teikiančių produktus ir paslaugas:

- esate prisirišę prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos ir vertinate ją žymiai geriau nei kitas;
- esate prisirišę, nes jau pasirinkę produktų ir paslaugų tiekėją ir šis sprendimas yra nesvarstomas;

- esate palankiai nusiteikę kelių produktų ir paslaugų kompanijų atžvilgiu, nes manote, kad kelios kompanijos gali geriau patenkinti Jūsų įmonės produktų ir paslaugų poreikius;
- nesate prisirišę nei prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos – jums nerūpi, kokios produktų ir paslaugų kompanijos paslaugomis naudojasi Jūsų įmonė;
- nesate prisirišę nei prie vienos produktų ir paslaugų kompanijos, kadangi vis dar ieškote “geresnės” produktų ir paslaugų kompanijos.

4. Įvardinkite savo prisirišimą prie kompanijos X:

- esate prisirišę prie šios produktų ir paslaugų kompanijos mažiau nei prie kitų Jūsų įmonės tiekėjų;
- esate prisirišę prie šios produktų ir paslaugų kompanijos panašiai kaip ir prie kitų Jūsų įmonės produktų ir paslaugų tiekėjų;
- esate prisirišę prie šios produktų ir paslaugų kompanijos stipriau nei prie kitų Jūsų įmonės produktų ir paslaugų tiekėjų;

5. Dabar Jums perskaitysiu įvairius kriterijus, pagal kuriuos galima įvertinti produktų ir paslaugų kompanijas. Prašome įvertinkite, kurie kriterijai Jums atrodo svarbūs bendradarbiaujant su produktų ir paslaugų kompanija ir įtakoja Jūsų lojalumą? Vertinkite kiekvieną charakteristiką 10 balų skalėje, kurioje 10 reiškia, kad kriterijus Jums labai svarbus pasirenkant kompaniją, o 1 – visiškai nesvarbus

	Visiškai nesvarbu ⇒ Labai svarbu									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kokybė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Teikiamų prekių ir paslaugų pasirinkimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informacijos apie produktus ir paslaugas suteikimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konferencijos, prekių bei paslaugų pristatymai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interneto svetainė (funkcionalumas, naudojimosi patogumas, informacijos gausa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pardavimo procesas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informavimas apie užsakymo būseną, vėlavimus ir pan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Įrangos pristatymo terminų laikymasis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Techninis aptarnavimas, sistemų priežiūra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Garantinis aptarnavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Probleminių situacijų sprendimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprendimų ir paslaugų patikimumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Projektų vykdymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuodugnus kliento pageidavimų ir lūkesčių išsiaiškinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informavimas apie projekto eigą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Galimybė klientui kontroliuoti projekto eigą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asmeninis bendravimas su klientu projekto vykdymo metu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kainos ir kokybės santykis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paslaugų ir produktų kaina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kainodaros lankstumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reputacija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rinkos lyderis produktų ir paslaugų srityje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Žinomas prekinis vardas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Patikima kompanija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rūpinasi savo klientais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompanijos darbuotojai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojų profesionalumas, savo srities išmanymas, žinios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atsižvelgimas į Jūsų kompanijos individualius, specifinius pageidavimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Dabar prašome Jūsų įvertinti kompaniją X pagal įvairius aspektus. Vertinkite kiekvieną aspektą 10 balų skalėje, kurioje 10 reiškia puikų įvertinimą, o 1- labai blogą įvertinimą.

	Blogas įvertinimas ⇒ Puikus įvertinimas									
Kokybė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Teikiamų prekių ir paslaugų pasirinkimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informacijos apie produktus ir paslaugas suteikimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konferencijos, prekių bei paslaugų pristatymai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interneto svetainė (funkcionalumas, naudojimosi patogumas, informacijos gausa)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pardavimo procesas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informavimas apie užsakymo būseną, vėlavimus ir pan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Įrangos pristatymo terminų laikymasis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Techninis aptarnavimas, sistemų priežiūra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Garantinis aptarnavimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Probleminių situacijų sprendimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprendimų ir paslaugų patikimumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Projektų vykdymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuodugnus kliento pageidavimų ir lūkesčių išsiaiškinimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Informavimas apie projekto eigą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Galimybė klientui kontroliuoti projekto eigą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asmeninis bendravimas su klientu projekto vykdymo metu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kainos ir kokybės santykis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paslaugų ir produktų kaina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kainodaros lankstumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reputacija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rinkos lyderis produktų ir paslaugų srityje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Žinomas prekinis vardas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Patikima kompanija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rūpinasi savo klientais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompanijos darbuotojai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojų profesionalumas, savo srities išmanymas, žinios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atsižvelgimas į Jūsų kompanijos individualius, specifinius pageidavimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Klausimai apie respondentus

Kiek nuolatinių darbuotojų šiuo metu dirba Jūsų įmonėje?:

- 1 – 49
- 50 – 99
- 100 – 250
- 251+

Kiek Jūsų įmonė turi kompiuterių?

- Iki 70
- Nuo 70 iki 200
- Virš 200

Ar Jūs priimate sprendimus, su kuria produktų ir paslaugų kompanija bendradarbiauti?

- Darbuotojas, priimantis sprendimus, su kuria produktų ir paslaugų kompanija bendradarbiauti (direktorius, skyriaus vadovas ir pan.).
- Darbuotojas, tiesiogiai bendraujantis su produktų ir paslaugų kompanijomis, tačiau nepriimantis sprendimų dėl bendradarbiavimo.

Nuoširdžiai dėkojome už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką!

THE INFLUENCE OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT INFORMATION ON CUSTOMER LOYALTY

Eva Ignatovič

SUMMARY

The purpose of this master thesis is to approve that customer relationship management (CRM) has influenced on customer loyalty.

In order to achieve this purpose the work was divided into four main tasks: review of the relevant literature; analyze the influence of customer relationship management on customer loyalty and approve its importance for companies, research of the concrete business-to-business (B2B) Company CRM process and its customer loyalty, and the development of the customer relationship management model which would enable to improve the CRM process of B2B companies which seek long-term relationship with customers.

Literature review covers the customer relationship management theory and advanced CRM models and analysis methods, later applied in development of the author's model and set of the rules for effective CRM process implementation. The analysis of literature clarified that customer relationship management it is not only the software, it is an organization strategy which should be implemented into all organization processes. Effective customer relationship management has positive influence on customer loyalty, because it enables to satisfy customer needs and expectations and has influence on customer satisfaction that leads to future purchases. Loyal customers generates bigger incomes and are more profitable, also satisfied and loyal customers helps to attract new customers witch is extremely important for all B2B organizations.

The analysis of the company's customer relationship management process unveiled that company's CRM strategy is not integrated with all the processes in organization and it lacks the orientation to customer needs. These shortcomings confirmed the necessity for the systematic view on the complex of the main CRM elements. The results of organization customer loyalty research showed that its customer loyalty seeks only 34%, and the main factors of it are related with lack of customer relationship management in organization. All these findings influenced the final structure of the presented model.

The main result of the master thesis is CRM model with the recommendations for the process improvement. The customer relationship management model starts with the developing of CRM strategy in organization. Next step is the integration of CRM strategy into company's

processes and their orientation to customers needs. For effective customer relationship management it is very important to collect and analyze information about the customers, because this information enables customer definition and segmentation. This segmentation is important for planning relationship with customers and future sales. The information about customer requirements and expectations helps to create the most valuable offer which leads to customer satisfaction and influence on customer loyalty. For more effective customer relationship management it is necessary to get and analyze the feedback from the customers, because it is a very important factor for the development of CRM process in organization.