

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

**Žilvinas Bružas,**  
Ryšių su visuomene studijų programos studentas

**PASITIKĖJIMAS ORGANIZACIJOS RYŠIUOSE SU KLIENTAIS**

Magistro darbas

Vadovė lekt. R. Matkevičienė

Vilnius, 2006

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
<b>Žilvinas Bružas</b> (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)	
<b>Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais</b> (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)	
_____	
_____	
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
<b>Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b>	
_____	
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<b>Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b>	
_____	
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<b>Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti</b> _____	_____
	(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)
_____	_____
(data)	(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<b>Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b>	
_____	
(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<b>Recenzentu skiriu</b> _____	_____
	(recenzento vardas, pavardė)
_____	_____
(data)	(instituto/ katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
<b>Darbą recenzuoti gavau.</b> _____	_____
(data)	(recenzento parašas)

**Bružas, Žilvinas**

Br-361 Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais: magistro darbas / Žilvinas Bružas; mokslinė vadovė lekt. R. Matkevičienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2006. – 89 lap. 7: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 75-79 (51 pavad.).

UDK 06 (659.4)

**Reikšminiai žodžiai:** *Pasitikėjimas organizacija, ryšiai su klientais, pasitikėjimo kūrimas, pasitikėjimą lemiantys veiksniai*

Magistro darbo objektas – pasitikėjimas organizacija. Darbo tikslas - atskleisti pasitikėjimo pozicijas organizacijos santykiuose su klientais, apibrėžti pasitikėjimo vertę organizacijai ir jo siekimo būdus. Šiame darbe siekiama atsakyti į klausimus, kas yra pasitikėjimas, kodėl jis svarbus organizacijos ryšiuose su klientais ir kaip jį įgyti. Pagrindiniai darbo uždaviniai: apibrėžti pasitikėjimo sampratą; pateikti pasitikėjimo suvokimą organizacijos komunikacijoje su suinteresuotomis grupėmis; argumentuoti, kodėl pasitikėjimas ir rūpinimasis santykiais su klientais yra itin svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai; išskirti, kaip palaipsniui organizacija gali įgyti klientų pasitikėjimą; pateikti pasitikėjimą organizacija ryšiuose su klientais lemiančius veiksnius bei apibendrinti juos sukuriant naują teorinį modelį; patikrinti sukurto teorinio modelio veikimą praktikoje ir rekomenduoti, į ką organizacijos turėtų atkreipti didžiausią dėmesį siekdamas stiprinti klientų pasitikėjimą jomis.

Iškelto tikslo buvo siekiama naudojantis informacijos šaltinių kiekybinės ir kokybinės analizės metodais. Išskirti klientų pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai ir jų pasirinktas grupavimo metodas buvo vertinamas tiriant du sektorius bankus ir mobiliojo ryšio operatorius. Respondentai apklausti kiekybiniu anketavimo metodu, duomenys analizuoti SPSS programa.

Teorijos sintezė parodė, kad pasitikėjimui šiandien skiriamas gerokai didesnis dėmesys nei prieš pusšimtį metų. Pasitikėjimas organizacijos santykiuose su klientais geriau suvokiamas organizacijos vadovų ir pradedama suprasti jo naudą pačiai organizacijai (lemia klientų lojalumą, iki tam tikro lygio apsaugo nuo konfliktų, vysto rekomendacijų sklaidimą). Pasitikėjimą lemiantys veiksniai apibendrinti ir susikirstyti į tris grupes – organizacijos kokybę, klientų aptarnavimo lygį ir organizacijos reputaciją. Tyrimas, kurio metu tikrinamas veiksnių suskirstymas ir įtaka klientų pasitikėjimui organizacijomis, pagrindžia veiksnių suskirstymo teisingumą bei atskleidžia organizacijoms, priklausomai nuo jų veiklos srities, svarbius pasitikėjimą lemiančius veiksnius. Gauti rezultatai yra svarbūs organizacijoms, kurios ieško sprendimų, kaip sutvirtinti klientų pasitikėjimą organizacija.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>5</b>
<b>1 PASITIKĖJIMO SAMPRATA</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pasitikėjimo sąvoka.....	7
1.1.1 Pasitikėjimo socialiniai lygmenys.....	8
1.1.2 Pasitikėjimas kaip psichologijos mokslo objektas .....	8
1.2 Pasitikėjimas organizacijų komunikacijoje.....	9
1.2.1 Pasitikėjimas organizacijų vadyboje .....	9
1.2.2 Pasitikėjimas marketinge.....	11
1.2.3 Pasitikėjimas ryšiuose su visuomene .....	14
<b>2 PASITIKĖJIMAS ŠIUOLAIKINIUOSE RYŠIUOSE SU KLIENTAIS</b> .....	<b>17</b>
2.1 Klientų įtakos augimas .....	17
2.2 Reakcijos į klientų įtakos stiprėjimą .....	19
2.2.1 Tradicinių marketingo strategijų taikymas.....	19
2.2.2 Santykių stiprinimas .....	20
2.3 Klientų pasitikėjimo organizacija svarba .....	24
2.3.1 Pasitikėjimo svarba ryšiuose su klientais .....	24
2.3.2 Pasitikėjimo nauda organizacijai.....	24
<b>3 PASITIKĖJIMO KŪRIMAS</b> .....	<b>28</b>
3.1 Klientų pasitikėjimo organizacija stadijos .....	28
3.1.1 Santykių vystymasis.....	28
3.1.2 R. Fisher pasitikėjimo modelis.....	30
3.1.3 Trys pasitikėjimo stadijos.....	32
3.2 Pasitikėjimą ryšiuose su klientais lemiantys veiksniai.....	35
3.2.1 Morgan ir Hunt išsipareigojimo-pasitikėjimo teorija .....	35
3.2.2 Ryšių su visuomene koalicijos modelis .....	39
3.2.3 Trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių modelis.....	42
<b>4 TRIJŲ PASITIKĖJIMĄ ORGANIZACIJA LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ MODELIO TYRIMAS</b> ....	<b>51</b>
4.1 Tyrimo analizės metodika .....	53
4.2 Tyrimo rezultatai .....	55
4.2.1 Demografinis respondentų pasiskirstymas.....	55
4.2.2 Klientų pasitikėjimas bankų sektoriuje .....	57
4.2.3 Klientų pasitikėjimas mobiliojo ryšio operatoriais .....	63
4.3 Tyrimo išvados .....	70
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>75</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>80</b>
1 Priedas Tyrimo anketos .....	80
2 Priedas Tyrimo rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų demografiją .....	85
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>88</b>

## ĮVADAS

Pasitikėjimo istorinį atsiradimą galima sieti su pirmųjų žmonių tarpusavio santykių užmezgimu. Jau pradiniuose individų ryšiuose egzistavo tam tikras pasitikėjimas, kuris buvo priimamas sąžiningai bei nesigilinant į šių procesų aiškinimą. Pasitikėjimas, kaip mokslo objektas, dėl savo prigimties pirmiausia sudomino psichologijos disciplinos specialistus – šie pirmieji bandė argumentuoti, kuo remdamiesi mes priimame tam tikrus sprendimus.

Aktyviau kalbėti apie pasitikėjimą organizacijos moksluose pradėta tik XX amžiaus pabaigoje. Tuo laikotarpiu pradėjo ryškėti tam tikros naujos tendencijos rinkoje – kompanijų konkurencijos intensyvėjimas, alternatyvų gausėjimas, auganti informacijos išteklių kokybė bei kiekiai ir pan. Šie procesai paskatino organizacijas daugiau dėmesio skirti santykiams su suinteresuotų asmenų grupėmis. Organizacijų komunikacijos ir marketingo specialistai išvėlgė, kad pasitikėjimas santykiuose su klientais yra vienas sėkmingos įmonės veiklos garantų.

Aktyvesnis pasitikėjimo klausimų nagrinėjamas jaučiamas ir literatūros šaltiniuose. Įvairūs užsienio autoriai diskutuoja apie pasitikėjimo svarbą ir naudą organizacijai, bando išskirti tam tikrus jį lemiančius veiksnius. Matydami teorinį pagrindimą, pasitikėjimo ryšiuose su klientais būtinybe ir nauda vis labiau domisi ir organizacijų vadovai. Santykių stiprinimas, kurio pagrindą sudaro tarpusavio pasitikėjimas, tampa vienas svarbiausių strategiškai mąstančių įmonių orientyrų. Juolab, kad įvairūs atlikti tyrimai rodo, jog šiandien pasitikėjimas organizacija yra svarbus kliento sprendimus veikiantis faktorius. Kadangi klientai yra kiekvienos organizacijos pragyvenimo šaltinis, galime teigti, kad nuo to, kaip ji sugebės sukurti pasitikėjimu grindžiamus ilgalaikius santykius su klientu, priklausys organizacijos veiklos rezultatai.

Taigi šio darbo tikslas – atskleisti pasitikėjimo pozicijas organizacijos santykiuose su klientais, apibrėžti pasitikėjimo vertę organizacijai ir jo siekimo būdus. Šiame darbe siekiama atsakyti į klausimus, kas yra pasitikėjimas, kodėl jis svarbus organizacijos ryšiuose su klientais ir kaip jį įgyti.

Tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai:

- apibrėžti bendrąją pasitikėjimo sampratą;
- pateikti pasitikėjimo suvokimą organizacijos komunikacijoje su suinteresuotomis grupėmis;
- argumentuoti, kodėl pasitikėjimas ir rūpinimasis santykiais su klientais yra itin svarbūs sėkmingai organizacijos veiklai;
- išskirti, kaip palapsniui organizacija gali įgyti klientų pasitikėjimą,
- pateikti pasitikėjimą organizacija ryšiuose su klientais lemiančius veiksnius,

- ištirti, kokie veiksniai svarbiausi ir labiausiai lemia pasitikėjimą bei pateikti rekomendacijas, kam organizacijos turėtų skirti didžiausią dėmesį siekdamos stiprinti klientų pasitikėjimą jomis.

Darbą sudaro teorinė ir praktinė dalys. Teorinėje dalyje pristatytos pasitikėjimo sampratos, šiuolaikinių ryšių su klientais ir pasitikėjimo kūrimo temos. Pirmajame skyriuje aptariama pasitikėjimo sąvoka bei jo „vieta“ skirtingose mokslo šakose – psichologijoje, organizacijų vadyboje, marketinge ir ryšiuose su visuomene. Antrajame skyriuje trumpai pristatomi šiuolaikinių ryšių su klientais ypatumai, kurie atskleidžia poreikį stiprinti klientų pasitikėjimą bei jo naudą organizacijai. Trečiojoje teorinėje darbo dalyje kalbama apie pasitikėjimo kūrimą – kokios yra jo stadijos bei kokie veiksniai lemia pasitikėjimą.

Praktinė darbo dalis – tai tyrimas, kuriuo siekiama patikrinti, kokie veiksniai reikšmingiausi klientų pasitikėjimui organizacija bei nustatyti, kam skirdama dėmesį ji gali įgyti pasitikėjimą santykiuose su klientais. Tyrimas atliekamas dviejuose industriniuose sektoriuose – bankų ir mobiliojo ryšio operatorių. Visuomenės apklausa vykdyta anketavimo būdu. Apklaustų respondentų atsakymai buvo sumuojami ir analizuojami statistinei analizei skirta SPSS programine įranga.

Šio darbo mokslinė vertė – tai informacijos apie pasitikėjimą organizacijos santykiuose su klientais susisteminimas, teorinė analizė ir sintezė – svarbiausių pasitikėjimą lemiančių veiksnių išskyrimas ir sugrupavimas. Darbo praktinė vertė – tai pasitikėjimą lemiančių veiksnių modelio patikrinimas ir pagrindimas, parodantis, kaip veikdamos organizacijos gali didinti klientų pasitikėjimą jomis.

## 1 PASITIKĖJIMO SAMPRATA

Įvairios mokslo disciplinos savaip aiškina pasitikėjimo sąvoką ir pateikti savus apibrėžimus bei požiūrius kaip jis pasiekiamas ir kodėl reikalingas. Šiame skyriuje bus pažvelgta į pasitikėjimo sąvokos įvairovę, pristatytos skirtinguose moksluose naudojamos pasitikėjimo sampratos, didžiausią dėmesį skiriant pasitikėjimo sampratai organizacijos komunikacijoje.

### 1.1 Pasitikėjimo sąvoka

Kai kurių autorių nuomone, pasitikėjimo sąvoka atsirado kartu su pirminėmis žmonių asociacijų formomis, t.y. nuo pat tuomet, kai žmonės pradėjo priskirti objektams tam tikras savybes ir asocijuoti jas būtent su tais objektais. Goffmano (1963) studijos apie kasdieninę socialinę sąveiką pasitikėjimą apibūdino kaip vieną svarbiausių ir įprastinių veiksnių, lemiančių socialinius procesus ir santykių kokybę. Möllering (2004) teigia, kad žodžio "pasitikėti" prasmė grąžina mus į XIII a., kada ji buvo išsakijusi į patikimumą ir lojalumą išreiškiančias frazes. O šiuo laikotarpiu svarbiausias gilus psichologinis pasitikėjimo priėmimas (44).

Įvairiuose spausdintiniuose ir internetiniuose žodynuose galime rasti daugybę žodžio „pasitikėjimas“ apibrėžimų. Čia pateikiama keletas pavyzdžių:

- Pasitikėjimas – tai visiškas užtikrintumas dėl to, kad kažkas yra vertas pasitikėjimo (36).
- Pasitikėjimas – tai tikėjimas, užtikrintumas kito asmens ar daikto sąžiningumu, dorumu, patikimumu, teisingumu. Pasikliovimas (45).
- Pasitikėjimas susideda iš dviejų dalių: (1) faktas, kad kažkuo pasitikima ir (2) iš šio pasitikėjimo kylanti atsakomybė ar pareiga (46).
- Pasitikėjimas – tai užtikrintas pasikliovimas asmeniu ar dalyku: įtikėta priklausomybė tam tikram bruožui, sugebėjimui, stiprybei ar kažkieno tiesai.
- Pasitikėjimas – tai tikėjimas, kad neapvils, pasikliovimas (9).
- Pasitikėti – tai be baimės leisti ką nors daryti (50).

Kaip matyti iš šių apibrėžimų, pasitikėjimas atsiranda santykiuose, t.y. ten, kur sąveikauja bent keli dalyviai – žmogus, jų grupė, organizacija, galiausiai, daiktas, kuriuo pasitikima ir asmenys ar jų grupės, kurios pasitiki. Pasitikėjimas yra tikėjimo, užtikrintumo jausmas dėl kito santykių dalyvio pozicijos ar elgesio.

### **1.1.1 Pasitikėjimo socialiniai lygmenys**

Nepaisant situacijos, kurioje mes esame, galime pasitikėti skirtingais dalykais. Dažniausiai pirmas objektas, kuriuo žmogus pasitiki yra jis pats. Šis, taip vadinamas *asmeninis* ar *individualusis pasitikėjimo lygmuo* dažnai yra izoliuotas ir atskleidžia priežastį, kodėl du individai net ir tomis pačiomis sąlygomis gali padaryti skirtingus pasitikėjimo sprendimus (38). Individualus pasitikėjimas arba pasitikėjimo charakteris kalba apie individo asmenines charakteristikas, kurios lemia su pasitikėjimu susijusių sprendimų priėmimą. Iš esmės tai yra bendras asmeninis pasitikėjimo požiūris ir jis priklauso nuo konteksto, kuriame pasitikėjimo sprendimai turi būti vykdomi.

Antrasis objektas, į kurį mes nukreipiame savo pasitikėjimą, yra kitas asmuo. Šiame lygmenyje pasitikima kitu žmogumi, o skirtingais žmonėmis bus pasitikima skirtingai. *Tarpasmeninis pasitikėjimas* yra orientuotas į pasitikėjimo santykių tarp individų kūrimą ar naikinimą. Rempel (Rempel 1985) teigia, kad pasitikėjimas – tai bendro pobūdžio viltis, susijusi su subjektyvia galimybe, kurią individas priskiria tam tikrų įvykių ateityje atsiradimui. Mui et al (Mui 2001) savo kiekybiniame pasitikėjimo modelyje teigia, kad pasitikėjimas yra grindžiamas patirtimi.

Trečiasis objekto tipas, kuriuo galime pasitikėti, yra organizacija. Kiekviena organizacija yra susijusi su tam tikra naryste ir prekės ženklais. Mes dažnai *pasitikime organizacijomis* gana bendrame lygmenyje, kadangi turime per mažai žinių apie visus organizaciją sudarančius komponentus (38). Dauguma mokslininkų pastebi, kad pasitikėti gali tik žmonės, o ne organizacijos. Pasitikėjimas tarp organizacijų yra pasitikėjimas tarp individų arba nedidelių individų grupių. Taigi, galime kalbėti ir apie tarpasmeninį ir tarporganizacinį pasitikėjimą, tačiau bet kuriuo atveju pasitikėti gali tik žmonės, net ir organizacijoje.

Zaheer, McEvily ir Perrone (1998) teigimu, tarporganizacinis pasitikėjimas (taip pat kartais vadinamas išoriniu pasitikėjimu) gali pagerinti organizacijos santykius įvairiuose kontekstuose, tarp jų ir su organizacija-kliente, marketingo srityje, bendrų įmonių, vidinių kooperatyvinių aljansų ir pan. (38).

Daug mokslininkų orientuojasi į pasitikėjimo modelį, sudarytą iš trijų pasitikėjimo lygių, kurie skirstomi pagal objektus, kuriais pasitikima. Manoma, kad galima atskirti asmens pasitikėjimą savimi, kitu individu ir žmonių grupe (organizacija).

### **1.1.2 Pasitikėjimas kaip psichologijos mokslo objektas**

Kadangi pasitikėjimas yra žmogaus sąmoningai ar nebūtinai sąmoningai jaučiamas pojūtis, jis pirmiausia patraukė psichologijos mokslo disciplinos dėmesį.



Psichologijos tyrinėtojai pasitikėjimą mato kaip vieną labiausiai trokštamų artimų santykių ypatybių bei dažnai sieja jį su meile ir įsipareigojimais. Pasitikėjimas įvardijamas kaip kertinis pagrindas idealiems santykiams arba integralus žmogiškųjų ryšių bruožas.

Psichologijos srityje atliktos studijos buvo labiausiai orientuotos į motyvacinę pasitikėjimo koncepcijos dimensiją. Tai siejama su nuomone, jog komunikacijos partnerio elgesys yra motyvuojamas palankių ir pozityvių ketinimų. Pasitikėjimas šiuo atveju labiausiai atspindi tikėjimą, jog neketinama meluoti, laužyti duotą žodį ar pasinaudoti kito asmens pažeidžiamumu (44).

Psichologijos mokslo literatūroje bene dažniausiai aptinkamas Rotter pateiktas pasitikėjimo apibrėžimas. Šis mokslininkas pasitikėjimą apibūdina kaip asmens turimą tikėjimą, viltį ar jausmą, kuri individualas įgauna dar ankstyvoje vystymosi stadijoje. Rotter teigia, kad pasitikėjimas bus pranašiškas situacijose, nes individams santykinai nepažįstant vienas kito, lems bendrą jų tikėjimą kitais santykių dalyviais (44).

Dažnai cituojamas ir Deutsch (1958) pateiktas pasitikėjimo apibrėžimas. Šis mokslininkas teigė, kad pasitikėjimą atspindi veiksmai, kurie padidina vieno asmens, grupės ar organizacijos pažeidžiamumą kito atžvilgiu (39).

Larzelere ir Huston pasitikėjimą įvardija kaip dvalentį dalyką ir teigia, kad pasitikėjimas egzistuoja tol, kol asmuo galvoja, jog kitas komunikacijos partneris yra sąžiningas ir geranoriškas (40). Larzelere ir Huston apibūdintas geranoriškumas yra dvalenčio pasitikėjimo pagrindas, kuris apibūdinamas pagal tai, ar asmuo yra motyvuotas savo naudos, tikslų siekimu, ar siekia sukurti šiltesnius santykius su partneriu (44).

Psichologijoje pabrėžiamas psichologinis pasitikėjimo motyvas bei akcentuojamas vidinis individo jausmas. Tai pat psichologai didelį dėmesį skiria tarpasmeniniam individų pasitikėjimui, bet ne pasitikėjimui individo – organizacijos lygmenyje.

## **1.2 Pasitikėjimas organizacijų komunikacijoje**

Kaip jau buvo minėta, pasitikėjimas yra viena iš siekiamų santykių savybių. Kitos mokslo kryptys – organizacijų vadyba, marketingas, ryšiai su visuomene – taip pat yra orientuotos į santykių su individualais stiprinimą, todėl pasitikėjimo aktualumas vis labiau pabrėžiamas ir šiuose moksluose.

### ***1.2.1 Pasitikėjimas organizacijų vadyboje***

Organizacijos tyrinėjimų ir vadybos mokslų srityje atlikti tyrimai rodo, kad pasitikėjimas yra svarbus organizacijos aplinkoje egzistuojančių santykių elementas. Nors didelis pasitikėjimo sampratos ir svarbos

pagrindas yra perimtas iš psichologijos mokslo disciplinos (33), organizaciniuose santykiuose pasitikėjimo pagrindas yra kiek platesnis nei psichologijoje, akcentuojančioje asmeninius ir individualius ryšius.

Vadybos tyrimuose didelę reikšmę turėjo Zando (1972) publikacijos. Jis pasitikėjimą įvardina kaip laipsniškai kintantį, save sustiprinantį fenomeną. Norėdamas parodyti, kaip pasitikėjimas veda link didesnio pasitikėjimo, arba nepasitikėjimas – link didesnio nepasitikėjimo, Zandas naudoja informacijos atskleidimo, pasidavimo įtakai ir kontrolės sąvokas, kurios yra tiesiogiai susijusios su pasitikėjimu. Šio autoriaus tvirtinimu, naudinga konceptualizuoti pasitikėjimą kaip elgesį, kuris perduoda reikiamą informaciją, sudaro sąlygas abipusei įtakai, pagerina savikontrolę ir leidžia išvengti piktnaudžiavimo kitų asmenų pažeidžiamumu (44).

Mayer, Davis ir Schoorman (1995) manymu, pasitikėjimas priklauso ne tik nuo asmens, kuris yra arba vertas, arba nevertas pasitikėjimo, bet ir nuo tą asmenį supančios aplinkos. Jų manymu, pasitikėjimą sudaro trys pagrindiniai aspektai:

- Sugebėjimai;
- Geranoriškumas;
- Sąžiningumas.

Sugebėjimai – tai gabumų, kompetencijos grupės, arba bruožai, kurie leidžia individui daryti įtaką tam tikroje srityje. Šis aspektas yra lyg kompetencija ar suvokiamas ekspertiškumas, profesionalumas.

Geranoriškumas parodo ar asmuo, kuriuo pasitikima, siekia daryti gera tam, kuris juo pasitiki. Čia dažniausiai lyginami vienos pusės egoistiniai pelno siekimo tikslai bei jų santykis su tuo, kiek siekiama veikti atsižvelgiant į pasitikinčių asmenų interesus. Kitaip tariant, asmenį ir juos pasitikintį kitą žmogų sieja protegavimo/auklėjimo santykiai.

Sąžiningumas įtraukia pasitikinčio asmens suvokimą, kad jo principai ir vertybės yra svarbios ir į jas atsižvelgiama.

Kaip ir Mayer, McAllister sutinka, kad pasitikėjimas yra tarpasmeninių santykių objektas (44). Visgi, priešingai Mayer'io vienos dimensijos apibrėžimui, McAllister išskyrė dvi pasitikėjimo rūšis:

- pažintinis pasitikėjimas – remiasi kognityvinėmis nuomonėmis apie kito asmens kompetenciją ar patikimumą;
- emocinis pasitikėjimas – remiasi emociniais ryšiais tarp individų.

McAllister teigimu, šios dvi pasitikėjimo rūšys yra tarpusavyje susijusios, o pažintinis pasitikėjimas skatina emocinio pasitikėjimo vystymąsi (29). Emocinis pasitikėjimas savo ruožtu akivaizdžiai veikia poreikius ir pilietišką elgesį, kurie yra tampriai susiję su vadybos procesais organizacijose.

Cummings ir Bromiely (1996) teigia, kad žmogus pasitiki grupe tuomet, kai tiki, kad grupė (44):

- a. stengiasi elgtis, kad suderintų vidinius ir išorinius įsipareigojimus;
- b. yra sąžininga, nepriklausomai nuo nesutarimų, kuriuos sukelia šie įsipareigojimai;
- c. nepiktinaudžiauja savo pranašumais ir piktybiškai neišnaudoja kitų, net susiklosčius tokiems veiksams palankioms aplinkybėms.

Bendraja prasme, organizacijų vadyboje pasitikėjimas yra daugiau siejamas su lūkesčiais ir tikėjimu, kad organizacija sąžiningai vykdys savo įsipareigojimus. Pasitikėjimas tarp organizacijos narių leidžia stiprinti kolektyvą ir kelti darbo našumą.

### ***1.2.2 Pasitikėjimas marketinge***

Marketingo literatūroje teigiama, jog pasitikėjimas yra svarbus faktorius, norint pereiti nuo atsitiktinių sąveikų į ilgalaikius mainų santykius (Dwyer et al., 1987). Dwyer rašo, kad “pasitikėjimas nusipelno prioritetinio dėmesio”. Taigi pasitikėjimas yra esminis marketinginių santykių, kurie apima visas veiklas, nukreiptas į abipusiai naudingų santykių su klientais sukūrimą, vystymą ir išlaikymą, plėtojimo veiksnys (34).

Schurr and Ozanne (1985) pirmieji į marketingo mokslą įtraukia pasitikėjimo sąvoką ir jo aspektus. Jie iškėlia hipotezę, kad pasitikėjimas yra svarbus siekiant sukurti ilgalaikius kliento ir organizacijos santykius, kurie veda į konstruktyvų dialogą ir padeda ieškoti organizacijų problemų sprendimo galimybių. Šie mokslininkai daugiausiai tyrinėjo, kaip pasitikėjimas ir derybos veikia organizacijos-kliento sąveiką.

Pagrindinį dėmesį marketinge autoriai skiria organizacijos santykiams su verslo partneriais – klientais, tiekėjais ir kt. Pasitikėjimas yra suvokiamas kaip šių santykių pagrindas ir vienas esminių elementų. Pasitikėjimo ir apskritai žmogiškųjų santykių iškilimas XX a. pabaigoje paskatino naujo požiūrio į marketingą – santykių marketingo – atsiradimą.

#### ***1.2.2.1 Santykių marketingo atsiradimas***

Pačiu paprasčiausiu suvokimu, santykių marketingas praplečia tradicinio marketingo sampratą. Santykių marketingas sukuria naują vertę klientams, tačiau ši vertė nėra skirta vienkartiniam pardavimui ar sandoriui, bet yra ilgalaikis, besitęsiantis procesas, apimantis klientų identifikavimą, vertės kūrimą ir dalinimąsi bendra nauda tarpusavio santykiuose (34).

Anksčiau marketingo literatūroje plačiai naudoti modeliai turėjo trūkumą – jie daugiau kalbėjo apie 4P marketingo modelį (kaina, produktas, vieta ir rėmimas – angl. *price, product, place, promotion*), kuris yra

susijęs su operacija – vienkartinu mainų sandoriu. Tačiau šis modelis ignoruoja besitęsiančius santykius tarp organizacijos ir jos klientų, pamirštama ilgalaikio bendradarbiavimo ryšių svarba ir nauda (23).

Santykių marketingas šiuo metu yra gana plačiai pripažįstamas kaip ilgalaikės verslo įmonės veiklos sėkmės faktorius, ypač paslaugų sektorių bendrovėms, kadangi čia pabrėžiamas asmeninis kontaktas tarp pardavėjo ir pirkėjo.

Santykių marketingo srityje teoretikai dažniausiai pabrėžia ilgalaikių santykių su klientais ir kitomis suinteresuotų asmenų grupėmis sukūrimą ir išsaugojimą. Grönroos (1990) santykių marketingą apibūdina kaip *“ryšių su klientais ir kitomis suinteresuotų asmenų grupėmis identifikavimą, užmezgimą, palaikymą, plėtojimą ir, esant reikalui, nutraukimą. Šie ryšiai turi būti naudingi – turi tenkinti abiejų sąveikaujančių dalyvių tikslus, o tai įvyksta kuomet abi pusės įneša lygiaverčius indėlius į santykius ir įgyvendina duotus pasižadėjimus”* (23). Tai pakankamai bendras apibrėžimas, parodantis, kad santykiai turi būti užmezgami ir palaikomi ne tik tarp organizacijos ir jos klientų, bet ir su kitomis suinteresuotų asmenų grupėmis. Grönroos savo sampratoje tiesiog pabrėžia ir organizacijos, ir kito suinteresuoto asmens gaunamą pelną bei ryšius, kaip vieną esminių strategijos *“abi pusės laimi”*, dalių.

Apie abiejų mainų dalyvių laimėjimą kalba ir Ballantyne (1991). Daugelis santykių marketingo apibrėžimų užsimenta apie ryšių vertybių sukūrimą, priežiūrą ir išlaikymą. Morgan ir Hunt, kurių modelis vėliau darbe nagrinėjamas, šį fenomeną apibūdina kaip *“visas marketingines veiklas, nukreiptas į sėkmingų santykiais pagrįstų mainų užmezgimą, vystymą ir išsaugojimą”*. Priešingai nei Grönroos, Morgan ir Hunt į savo apibrėžimą įtraukia visas organizacijas, netgi tas, kurios veikia nepelningai.

Gummesson (2002) apibrėžimas taip pat įtraukia bendradarbiavimo ir sąveikos konceptus: *“Santykių marketingas yra toks marketingas, kuris rūpinasi ryšių tinkle egzistuojančiomis sąveikomis”* (23).

*Santykių marketingo* terminas pirmą kartą buvo paminėtas 1983 metais Berry, nors pati jo koncepcija buvo svarbi nuo pat prekybos atsiradimo (32). Santykių marketingo reikšmė yra pripažįstama ne tik paslaugų, bet ir pramonės ar prekybos srityje, kurias nagrinėję užsienio autoriai pabrėžia ir pardavėjo, ir pirkėjo savybių svarbą.

Vis daugiau į klientus orientuotų kompanijų keičia savo praktikuojamą marketingo strategiją, pergalvoja ir išplečia jau nusistovėjusią 4P marketingo komplekso sampratą. Santykių marketingo specialistai naudojami nauju *“kintamųjų”* rinkiniu – *“11 C”* marketingo kompleksu. Jis apima (34):

- **Klientas** (angl. *customer*). Apibūdina, su kuriais klientais užmegzti artimesnius santykius, kokių tikslų siekti ir kokios strategijos laikytis.
- **Kategorijos** (angl. *categories*). Nusako klientams siūlomų prekių ir paslaugų spektrą.
- **Sugebėjimai** (angl. *capabilities*). Apibrėžia, kokių kompetencijų organizacijai reikia, kad galėtų sukurti klientų pageidaujamą vertę.

- **Kaštai ir vertė** (angl. *cost and value*). Siūlyti naudą vartotojams sukuriant naują vertę.
- **Kontrolė ir procesai** (angl. *control and processes*). Efektyvus kontakto su klientu valdymas, ypač kuomet susijęs su grynųjų pinigų įplaukomis.
- **Bendradarbiavimas** (angl. *collaboration*). Aktyvus darbas su pagrindiniais sprendimus priimančiais asmenimis kompanijoje, kad būtų kuriamos strategijos ir kitose jos veiklos srityse.
- **Pritaikymas individualiam vartotojui** (angl. *customization*). Siekiant sukurti klientui pridėtinę vertę, gali tekti individualiai jam pritaikyti tam tikrus prekės ar paslaugos vystymo aspektus, gamybą ir/ar pristatymą.
- **Komunikacija** (angl. *communication*). Nuolat kontaktuoti su klientu, palaikyti prasmingą ir interaktyvų, reguliarių bendravimą.
- **Klientų analizė** (angl. *customer measurement*). Nuolatinis santykių su klientais tyrimas, siekiant įvertinti jų ir organizacijos ryšius.
- **Rūpinimasis klientais** (angl. *customer care*). Sukurti ir išlaikyti nuolatinis rūpinimosi klientais procesus, kuriais būtų teikiama savalaikė informacija, mokymai ir gaunamas grįžtamasis ryšys.
- **Tinklas** (angl. *chain*). Aktyvus tinklo, į kurį yra įsitraukęs klientas, valdymas. Į tinklą, be kliento, patenka išorinės suinteresuotų asmenų grupės, tiekėjai, paskirstymo kanalai.

Iš esmės, visi šie išskirti punktai rodo naują požiūrį į tai, kokia kryptimi turėtų vystytis organizacija. Akivaizdu, kad marketingo specialistai turėtų rūpintis ne tik produkto, vietos, kainos ir rėmimo strategijos parinkimu, bet ir kur kas fundamentalesniais dalykais, nuo kurių didžiąja dalimi priklauso organizacijos sėkmė.

#### 1.2.2.2 Pasitikėjimas santykių marketinge

Šiandien pasitikėjimas vertinamas kaip strateginės partnerystės esminis bruožas ir kaip tarpinis elementas organizacijos ir kliento santykiuose. Įvairiose studijose teigiama, kad pasitikėjimas yra svarbiausia santykių požiūrio dalis ir daugiausiai lemia išsipareigojimo organizacijos-klientų santykiuose vystymą. Pasitikėjimas vertinamas kaip esminis elementas siekiant sukurti ilgalaikius santykius su klientais ir išsaugoti verslo bendrovės užimamą rinkos dalį.

Priklausomai nuo to, kokioje srityje atliekami tyrimai, skiriasi ir pasitikėjimo apibrėžimas. Marketingo literatūroje, vietoje to, kad būtų ginčijamasi, kaip išmatuoti pasitikėjimą bei nuomonių įvairovę, pasiektas konsensusas, kad pasitikėjimas yra individo tikėjimas, jog kito asmens raštu ar žodžiu suteikti pažadai, teiginiai, žodžiai yra patikimi, arba klientų tikėjimas, kad paslaugos teikėjas laikysis savo pažadų (17).

Pasitikėjimas yra dažnai matomas kaip daugialypis objektas. Daugybė straipsnių išskiria dvi pasitikėjimo dimensijas: tikėtinumo ir geranoriškumo. Raoul Graf ir Jean Perrien, atlikę marketingo literatūros apžvalgą pastebi, kad iš 46 straipsnių pasitikėjimo pagrindu net 31-ame šaltinyje įvardijamas geranoriškumas, 38-ioose – tikėtinumas, o 25-ioose įvardijamos abi dimensijos. Akivaizdu, kad abi dimensijos yra itin svarbios, nepaisant to, koks sektorius nagrinėjamas.

Marketingo tyrimuose išskiriama daugybė pasitikėjimą lemiančių priežasčių, kurios priklauso nuo to ar mes kalbame apie tarporganizacinį, organizacinį ar tarpasmeninį pasitikėjimą. Be to, organizacijų personalas atspindi produktą siūlančios organizacijos vertybes ir požiūrius. Kliento, neturinčio patirties sąveikaujant su organizacija, pasitikėjimas ja priklauso nuo to, kaip jie jaučiasi bendraudami su organizacijos personalu. Tai vienas iš pavyzdžių, kaip skirtingai gali priklausyti pasitikėjimas organizacija pereinant nuo institucinio prie tarpasmeninio pasitikėjimo (17).

Macneil teigia, kad siekdami ištraukti į abipusiai naudingus mainus, abu jų dalyviai turi gerbti vienas kitą. Paulin ne tik pritarė šiam teiginiui, tačiau ir identifikavo 5 santykių normas, kurios veikia mainų dalyvių pasitikėjimą vienas kitu:

- vaidmens sąžiningumas;
- kontraktinis solidarumas;
- santykių konfliktų harmonizavimas (lankstumas);
- socialinės matricos harmonizavimas;
- virš-kontraktinės normos (angl. *supra-contract norms*).

Marketingo literatūroje, šalia normų dažnai pastatomos ir organizacijų charakteristikos, kurios taip pat svarbios siekiant sukurti pasitikėjimo ryšius tarp organizacijos ir klientų. Galima būtų paminėti paslaugos teikėjo reputaciją, su klientais kontaktuojančio personalo ekspertiškumą, personalo galią apskritai ir kt.

### ***1.2.3 Pasitikėjimas ryšiuose su visuomene***

2003 metais organizacijų koalicija, atstovaujanti maždaug 50 tūkstančių komunikacijos profesionalų iš Ryšių su visuomene koalicijos (angl. *Public Relations Coalition*) paragino Amerikos korporacijas pasitikėjimą priskirti prie pagrindinių organizacijos valdymo principų (44).

Pasitikėjimo sąvoka ir svarba ryšiuose su visuomene atsiskleidžia jau nagrinėjant šios veiklos apibrėžimuose. Toliau pateikiama keletas literatūroje dažnai minimų ryšių su visuomene veiklos apibrėžimų:

- pastangos įtikinti vadovus elgtis taip, kad organizacija būtų teigiamai vertinama visuomenėje, o visuomenę - kad organizacija yra verta palaikymo (28);

- ryšiai su visuomene yra speciali vadybos funkcija, kuri padeda sukurti ir išlaikyti abipusę komunikaciją, pritarimą ir bendradarbiavimą tarp organizacijos ir visuomenės (37);
- menas ir mokslas nustatyti ir apibrėžti organizacijos įsipareigojimus visuomenei, palaikyti grįžtamąjį ryšį, suvokti, įvertinti ir valdyti permainas (16);
- 1978 m. Tarptautinė ryšių su visuomene asociacija (International Public Relations Association - IPRA) apibrėžė ryšius su visuomene kaip *meną ir socialinį mokslą analizuoti tendencijas, numatyti jų pasekmes, konsultuoti organizacijų vadovus ir įdiegti suplanuotas veiklos programas, tarnaujančias ir organizacijos, ir visuomenės interesams* (28).
- Ryšiai su visuomene institutas (Institute of Public Relations – IPR) 1987 m. pateikė tokią definiciją: *planingos nuolatinės pastangos sukurti ir palaikyti gera valia bei tarpusavio supratimu pagrįstą organizacijos ir jos publikų komunikaciją* (28).

Kaip rodo apibrėžimai, ryšiai su visuomene yra susiję su dialogine komunikacija, bendradarbiavimu tarp organizacijos ir jos publikų. Šiuose procesuose atsiranda tarpusavio santykis, kuriame egzistuoja ir didesnis ar mažesnis dalyvaujančių šalių pasitikėjimas vienas kitu. Ryšiai su visuomene savo veikla siekia stiprinti šį santykį, kad jo pagalba būtų galima geriau pasiekti pagrindinius ryšių su visuomene veiklos tikslus.

Visgi, pasitikėjimas ryšiuose su visuomene nėra tik prielaida, reikalinga aukštesniems tikslams pasiekti. Dėl šios mokslo krypties specifikos, jis pats yra kaip vienas iš tikslų. Bendruoju atveju, ryšių su visuomene tikslas yra pakeisti neigiamą požiūrį į teigiamą, nežinojimą pakeisti žinojimu (37). Tačiau yra išskiriami ir keli smulkesni tikslai, kurių turėtų būti siekiama įgyvendinti vykdant daugumą projektų:

- Kurti ir stiprinti pasitikėjimą ir palankumą organizacijai;
- Įgyti supratimą ir pritarimą organizacijos veiklai;
- Kurti ir palaikyti komunikaciją ir bendradarbiavimą su visuomene;
- Didinti visuomenės susidomėjimą, atsižvelgiant į interesus ir poreikius;
- Organizacijos interesų išreiškimas, pristatymas ir koregavimas;
- Visuomenės nuomonės veikimas;
- Konfliktų sprendimas ir derybos;
- Sutarimo, dermės sukūrimas.

(37)

Kaip matyti iš pateiktų ryšių su visuomene veiklos tikslų, pirmasis tiesiogiai žymi publikų pasitikėjimo organizaciją siekiamybę, kaip tikslą. Jeigu atidžiau pažvelgtume į kitus ryšių su visuomene veiklos tikslus, pamatytume, kad suinteresuotų asmenų grupių pasitikėjimas organizacija taip pat padėtų siekti

šių ryšių su visuomene tikslų. Pavyzdžiui, jeigu klientas pasitiki organizacija, tuomet jai lengviau veikti visuomeninę nuomonę, spręsti konfliktus ir pan. Kitaip tariant, pasitikėjimas tampa kitų tikslų siekimo pagrindu.

Pasitikėjimas ryšiuose su visuomene yra suvokiamas kaip multidimensinė, apimanti daug lygių, kylanti iš kultūros, pagrįsta komunikacija ir dinaminė koncepcija. Ji apima kompetencijos, integralumo, priklausomybės/tikrumo, atvirumo/sąžiningumo, pažeidžiamumo, rūpinimosi, identifikacijos, pasitenkinimo, išsipareigojimo ir abipusės kontrolės dimensijas.

Svarbu pažymėti ir tai, kad buvo pastebėta, jog pasitikėjimas įtraukia mainų santykius (kai vienas dalyvis vykdo kitam dalyviui naudingus veiksmus tikėdamasis, kad šis atsilygins atitinkamos vertės paslaugomis) ir bendruomeninius ryšius (kai abi pusės vykdo kitai pusei naudingą veiklą nes rūpinasi jų gerove, netgi tokiu atveju, kai atitinkamos vertės gražos nesulaukiama).

Apibendrinant pasakytina, kad nors pasitikėjimo sąvokos tarpdiscipliniškumas suteikė jai tam tikrą papildomą vertę, sunku integruoti įvairias pasitikėjimo sąvokas į visumą bei nustatyti jo prigimtį (44). Tačiau, reziumuojant galima būtų išskirti šiuos pagrindinius požiūrius į pasitikėjimą:

- Racionalus (objektyvus) požiūris, grindžiamas ekonomine perspektyva, pabrėžiančia užtikrintumą dėl kieno nors lūkesčių prognozuotumo. Akcentuojamas užtikrintumas ir tikėjimas patikimumu, kurie kyla iš kito santykių dalyvio ekspertiškumo, sugebėjimų, patikimumo ir ketinimų.
- Santykių (subjektyvus) požiūris, grindžiamas socialine perspektyva, pabrėžiančia tikėjimą dalyvio geranoriškumu. Geranoriškumas yra orientuotas į ištikimybę ir moralinę integraciją (33).

Toliau, kalbėdami apie pasitikėjimą organizacijos ir klientų santykiuose, vertinsime jį integruodami ir objektyvųjį, ir subjektyvųjį požiūrį. Tai reiškia, kad laikysime, jog klientų pasitikėjimą organizacija sudaro dviejų tipų tikėjimas – tai tikėjimas organizacijos ir jos darbuotojų sugebėjimais, profesionalumu ir nuspėjamumu, bei tikėjimas organizacijos geranoriškumu ir sąžiningumu.



## 2 PASITIKĖJIMAS ŠIUOLAIKINIUOSE RYŠIUOSE SU KLIENTAIS

Kompanijos vis dažniau pastebi, kad ryšiai su klientais yra daugiau nei puikus paslaugos suteikimas ar produkto pardavimas sandorio metu. Ryšiai, jau vien savo žodžio prasme, žymi tam tikrą laikiną trukmę: jie turi pradžią, vidurį ir pabaigą. Santykiams sukurti reikalingos pastangos, jos yra būtinos ir siekiant ryšius išlaikyti. Pats žodis „ryšiai“ yra neutralus: santykiai gali būti ir geri, ir blogi, galima mylėti ir galima nekęsti, tačiau net ir kraštutinumus vis dar galėsime vadinti santykiais. Tačiau, norėdamos kurti sėkmės istorijas, organizacijos turėtų siekti ne bet kokių, bet gerų santykių. (5)

### 2.1 Klientų įtakos augimas

Turbūt vienas dažniausiai klientų aptarnavimo versle sutinkamų pasakymų – „klientas visada teisus“ – buvo ištartas dar 1860 metais John Wonnemaker, vienos Filadelfijos parduotuvės savininko. Mažmeniniai mainai, kurie kaip ir anksčiau, taip ir dabar daug priklauso nuo gero asmeninio, tęstinio ryšio su klientais, greitai perėmė klientų pasitenkinimą ir jų traktavimą, kaip visuomet teisius asmenis (5).

Įvairios naujosios technologijos, tokios kaip internetas, suteikia klientams kur kas paprastesnę priėjimą prie didžiulių informacijos kiekių, o tai paskatino žmones išnaudoti šias galimybes ir tapti „protingesniais“ pirkėjais. Jie naudoja skaitmenines technologijas informacijos rinkimui, ieškodami alternatyvių produktų ir siekdami bendrauti su kitais klientais.

Egzistuoja penki, jau ne kartą patvirtinti ir pripažinti didėjančios klientų jėgos šaltiniai (42):

- 1. Didėjantis prieinamumas prie informacijos.** Šiais laikais klientai informacijos apie kompaniją arba jos produktus gali gauti remdamiesi daugybe šaltinių. Internete egzistuoja svetainės, kuriose galima rasti nepriklausomų trečiųjų šalių įvertinimus, ankstesnių klientų nuomones, komentarus, tad žmonės gali gauti nešališką informaciją apie kompaniją ir jos produktus. Pavyzdžiui, 64 proc. automobilių pirkėjų naudojami internetu ieškodami informacijos apie automobilio modelius, savybes ir kainas. Daugiau nei du trečdaliai naujų automobilių pirkėjų teigia, kad trečiųjų šalių tinklapiu yra svarbūs informacijos šaltiniai ir aplanko vidutiniškai septynias skirtingas svetaines. Tokių tendencijų poveikis toks, kad tradicinis marketingas tampa nebe tokiau efektyviu, nes klientai turi daugiau galimybių patikrinti tai, ką organizacija sako ir gauti objektyvią informaciją.
- 2. Priėjimas prie daugiau alternatyvų.** Šiandien klientai gali rasti daugiau konkuruojančių produktų. Paieškos varikliai, palyginamieji tinklalapiai, „online“ apžvalgos suteikia galimybę klientams aptikti geriausius produktus už žemiausią kainą. Pavyzdžiui, keliautojai dažnai naudojami įvairiomis bilietų paieškos svetainėmis, kurios leidžia surasti tinkamus bilietus už mažiausią kainą.

3. **Daugiau paprastesnių tiesioginių sandorių.** Klientai vis dažniau gali pirkti būdami bet kurioje vietoje. Internetas supaprastina pirkimus tiek fiziniams asmenims – klientams, tiek klientams – įmonėms. Klientai gali pirkti prekes ir paslaugas tiesiai iš jų tiekėjų. Pavyzdžiui, prekyba internete elektroniniais aviakompanijų bilietais suteikia keleiviams galimybę nebesirūpinti popierine bilieto versija, tad žmonių priklausomybė nuo vietinių turizmo agentūrų sumažėja. Paprastesni sandoriai leidžia lengviau keisti ir tiekėją – internetas suteikia galimybę klientams daugiau naršyti ir ieškoti alternatyvių produkto pardavėjų.
4. **Didesnė komunikacija tarp klientų.** Vėlgi, internetas sudaro sąlygas įmonės klientams sužinoti, kokie yra organizacijos ir jos klientų santykiai. Tarptautinio tinklo pagalba susikuria tarsi kiekvieno produkto bendruomenės, kuriose keičiamasi informacija. Didėjanti komunikacija tarp klientų padidina ir paspartina žodinę komunikaciją iš lūpų į lūpas. Praeityje, bendrovės netekdavo tik nepatenkintų vartotojų ir kelių jų įtikintų draugų. Tačiau šiandien yra sudarytos kur kas geresnės sąlygos savo nepasitenkinimui viešai pareikšti, paskelbti ir teigiamus, ir neigiamus komentarus apie produktus ir pan. Paplitę vertinimai žvaigždutėmis dažnai būna labai reprezentatyvūs ir lemia vartotojų pasirinkimus.
5. **Didėjanti kontaktų kontrolė.** Klientai gali sėkmingiau apsisaugoti nuo organizacijų reklaminių pastangų. Jie turi didesnes galimybes kontroliuoti marketinginių pranešimų patekimą į savo namus. Klientų nepasitenkinimas pašto “šiukšlėmis” (angl. *junk mail*), telefoniniais reklamiais skambučiais, nepageidaujamos informacijos persiutinėjimu, reklamomis iššokančiuose languose ir pan. dažnai sukelia didesnę susierzinimą nei realią naudą.

Klientai siekia pasinaudoti šiomis penkiomis stiprybėmis tam, kad būtų stipresni. Jie „pavargo“ nuo vienakrypčio organizacijų informacijos teikimo ir vėliau dėl jos neatitikimo tikrovei kylančių skandalų. 2002 metais atlikta apklausa parodė, kad daugiau nei du trečdaliai (69 proc.) amerikiečių sutinka su teiginiu ”Aš nebežinau kuo galima pasitikėti” (42).

Remiantis Pasaulio ekonomikos forumo (angl. *World Economic Forum*) kasmet atliekamu įvairių organizacijų tyrimu, pasitikėjimas tarptautinėmis ir didelėmis vietinėmis kompanijomis 2001-2005 metų laikotarpiu smarkiai nukrito. Dar didesnis nepasitikėjimas atsiskleidė žmonių požiūryje į nevyriausybinės organizacijas, prekybos sąjungas, žiniasklaidos organizacijas (15).

2003 metais du trečdaliai amerikiečių tikėjo, kad pasitaikius galimybei, verslo įmonės nepraleis progos pasipelnyti visuomenės sąskaita, jeigu tikėtusi, kad apie tokius veiksmus nebus sužinota (42).

Glen Urban (2005) pastebi, kad nepatikimos organizacijos, kurios nesąžiningai dalijasi informacija ir nesukuria pridėtinės vertės, praranda konkurencinį pranašumą. Jos nebūtinai turės sustabdyti verslo veiklą,

tačiau tikrai nukentės dėl konkurencinių silpnybių. Klientų galimybės patikrinti reklaminių pranešimų vertę paverčia tradicinę intensyvaus reklaminio stūmimo strategiją gana rizikingu pasirinkimu (42).

Internetas ir kitos su kompiuteriais susijusios technologijos didina klientų jėgą, o įkyraus reklamavimo ir produktų stūmimo taktikos ir pasitikėjimo trūkumas verčia naudoti šią jėgą. Šiandieniniai klientai yra labiau apsišvietę ir geriau informuoti nei anksčiau. Jie turi daugiau priemonių ir galimybių patikrinti organizacijų skleidžiamos tiesos atitikimą realybei, ieškoti geresnių prekių ir paslaugų pasirinkimo. Kompanijų paslaptys vis sunkiau išsaugojamos, todėl organizacijos turi permąstyti, kaip elgtis šios kylančios jėgos kontekste.

## 2.2 Reakcijos į klientų įtakos stiprinimą

Stiprinant klientų jėgą, kompanija gali rinktis tris alternatyvias strategijas, kaip reaguoti į šiuos procesus. Strategijos yra tokios (42):

- Sustiprinti tradicinį stūmimo/traukimo marketingo strategijos modelį;
- Stiprinti santykius su klientais;

### 2.2.1 Tradicinių marketingo strategijų taikymas

Vienas iš būdų reaguoti į stiprėjančią klientų jėgą yra didinti tradicinę marketingo stūmimo/traukimo strategiją. Didesnės išlaidos reklamai per žiniasklaidos kanalus, agresyvus produktų stūmimas apeliuojant į kainą (kartais gudriai paslepiant taikomus papildomus mokesčius, pvz. aptarnavimo ar pan.), potencialiai neteisingą ar neišsamią informaciją teikianti vienpusė komunikacija gali duoti norimą efektą. Juk reikia turėti omenyje, kad tokios marketingo taktikos gyvos jau 50 metų. Tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, kad šiandieniniai vartotojai naudojami didesniu kiekiu informacinių šaltinių, be to, netgi patys informacijos kanalai, per kuriuos perduodami pranešimai, nebeturi anksčiau būdingo pasitikėjimo, todėl reklaminio pranešimo įtaka taip pat yra menkesnė. Žiniasklaidos specializacija, vartotojų skeptiškumas ir laiko trūkumas, būdingas šiuolaikinio gyvenimo būdui reiškia, kad informacijos apie produktus stūmimas neįtariantiems klientams yra varginanti kova.

Palyginus su situacija prieš keletą dešimtmečių, dabar pasiekti mases tampa vis sudėtingiau ir brangiau (42). Pasaulio valstybėse jau yra ne po vieną ar tris televizijos kanalus bei laikraščius, bet gerokai daugiau. Fragmentaciją dar labiau padidino internetas. Patys žmonės, dėl didėjančių reklamos srautų dažnai nuo jų jau pavargsta, perjungia reklamas rodančius kanalus ar išjungia garsą, todėl tampa dar sunkiau pasiekiami pardavėjams. Internetinėje reklamoje gausu priemonių, kuriomis siekiama apriboti vartotojams siūlomas

reklamas (“pop up” reklamų blokavimas, elektroninių laiškų automatinis filtravimas ir kt.). Visi šie procesai lemia, kad išlaidos, reikalingos pasiekti tą patį vartotoją, auga.

Visgi reikia pripažinti, kad stūmimo strategijas naudojančios bendrovės taip pat bando kūrybingai spręsti esančias problemas. Protingos, juokingos ar įtraukiančios reklamos gali atkreipti klientų dėmesį. Konkretus rinkos segmentavimas ir žiniasklaidos specializacija kartais leidžia labai tikslingai pasiekti savo nišai svarbias publikas. Tačiau kartais agresyvus stūmimas gali būti apgaulinga sėkmė, kuomet pasiekiamas tikslas parduoti, tačiau prarandamas klientas, kuris iš kitų informacijos kanalų galiausiai sužino apie klaidinančią taktiką naudojančią organizaciją. Turint šiandienines galimybes, gauti pakankamai objektyvią informaciją nėra sudėtinga.

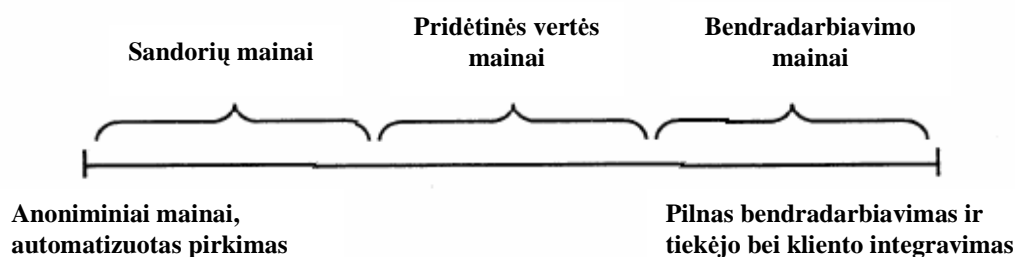
### 2.2.2 *Santykių stiprinimas*

Siekdamos pritraukti didesnes vartotojų mases, organizacijos gali naudoti santykių marketingo strategiją (31). Per pastaruosius kelerius metus padaugėjo kompanijų, kurios pradėjo orientuotis į klientus, pabrėždamos poreikį didinti jų pasitenkinimą, sukurti sąveikos tęstinumą, naudojant visuotinės kokybės vadybos (angl. *total quality management*) sprendimus tobulinti produktus bei labiau personalizuotas paslaugas. Ryšių su klientais (angl. *Customer Relations Management - CRM*) sprendimų programinė įranga dažnai bando pasiekti užsibrėžtų tikslų kaupiant ir teikiant duomenis, būtinus individualizuotam marketingui. CRM padeda geriau suprasti kiekvieną klientą ir perduoti jam suasmenintą ir aktualią informaciją, kuri yra daug naudingesnė.

Klientams gali patikti toks individualizuotas požiūris, tačiau tik tokiu atveju, jeigu kompanija deramai elgiasi su duomenimis apie klientus. Idealistinis CRM tikslas – tai artimesni santykiai su klientais, tačiau realybėje CRM sprendimai daugiau tarnauja dar intensyvesniam marketingui. Per didelė dalis šių programų yra orientuotos į duomenų rinkimą ir apdorojimą, o tuomet jau pažintas klientas “bombarduojamas” elektroniniu paštu, telefonu, internetiniais siūlymais, kartais net nesirūpinant jo pritarimu. Kai kurioms kompanijoms CRM – tai tiesiog efektyvesnis būdas įgyvendinti produktų stūmimo/traukimo strategijas (42). Tačiau per daug aktyvios organizacijų pastangos parduoti klientus veikia priešingai. Todėl organizacijos turėtų siekti idealistinio CRM tikslo ir stengtis sukurti ilgalaikį pasitikėjimą santykiuose su klientais.

### 2.2.2.1 Santykių požiūris prieš operacinį

Žvelgiant į ekonominių mainų situacijas, atskiriami du požiūriai – operacinis (angl. *transactional*) ir santykių (angl. *relational*). Tai du skirtingi santykių tarp organizacijų ir jų klientų būdai. Jackson vienas pirmųjų atskyrė operacinį marketingą nuo santykių marketingo ir teigė, kad “*sėkmingas santykių marketingas žymi daugybės nuoseklių ir laike išdėstytų dalykų gerą atlikimą. Tai pardavėjo išteklių ir taikomų priemonių, kuriomis siekiama tenkinti klientų poreikius dabar ir ateityje, koordinavimas*”. Day marketingą įvardina kaip spektrą, kurio viename gale – operaciniai sandorių mainai, o kitame – bendradarbiavimo mainai (1 pav.).



1 pav. Marketingo spektras pagal Day (23)

Taikant operacinį (sandorių mainų) požiūrį, nei iš vieno mainų dalyvio nesitikima didesnio įsitraukimo, kadangi šis požiūris tinkamas standartizuotiems produktams, kurių kaina yra daug svarbesnė nei santykiai. Kitą vertus, jeigu prekė ar paslauga yra sudėtingesnė, mainų dalyviai dalinsis informacija ir žiniomis bei suformuos artimesnius bendradarbiavimo santykius. Tarp šių kraštutinių požiūrių, Day įterpia dar vieną – pridėtinės vertės mainus, kuriuos taiko organizacijos, pereinančios nuo klientų pritraukimo taktikų prie klientų išlaikymo veiksmų (23). Tarpusavio santykių stiprinimas kiekvienoje kompanijoje gali būti skirtingas, tačiau reikia suvokti, kad ilgalaikiai ryšiai gali būti naudingi ir pardavėjui, ir pirkėjui.

### 2.2.2.2 Orientacija į klientus prieš orientaciją į produktą

Roger Cartwright teigia, kad organizacijos ryšiuose su klientais galimi du kraštutiniai. Pirmasis jų atspindi organizaciją, kuri laikosi produktų vedamo požiūrio. Ji tobulina produktus ir organizacijai tinkančias sistemas bei vėliau bando jas parduoti. Henry Fordas šį požiūrį taikliai atspindėjo 1920 metais pasiūlęs klientams Ford T modelį „bet kokios spalvos, jeigu tik ji yra juoda“. Tokiu požiūriu

vadovaujantis galima laimėti tik tuomet, kai paklausa ženkliai viršija pasiūlą ir rinkoje nėra konkurencijos (5).

XX a. pabaigoje daug bendrovių pradėjo keistis ir orientuotis į klientus. Tai reiškia, kad klientas tapo integralia organizacijoje vykstančių procesų dalimi. Į klientus orientuota organizacija įtraukia juos į daugelį stadijų – prekės/paslaugos kūrimo, vystymo ir įgyvendinimo, ir taip skatina jų pasitikėjimą. Į klientus orientuotas požiūris visų pirma žiūri į klientų poreikius ir tik tuomet ieško sprendimo, kaip juos būtų galima patenkinti. Veikiant stiprios konkurencijos rinkoje, kuo daugiau organizacija žino apie klientų poreikius, tuo lengviau jai juos pasiekti bei išlikti konkurencingai (5).

### *2.2.2.3 Ilgalaikių verslo santykių su klientais užmezgimas*

Gerai ryšiai su klientais žymiai padidina verslo sandorių pakartojimą – vieną iš svarbiausių veiklos indikatorių, rodančių pardavimų augimą (26). Tačiau vis dažniau pardavimų sėkmė yra skaičiuojama ne pagal pardavimus pirmajam vartotojui, bet pagal pakartotinus pardavimus. Laikoma, kad būtent antrasis pardavimas tam pačiam klientui parodo klientų pasitenkinimą.

Pardavimas, susijęs su dideliu iš organizacijos pusės daromu spaudimu klientui gali būti neproduktyvus – jeigu klientas ne pats priima sprendimą, bet daro tai spaudžiamas organizacijos, tikėtina, kad antrą kartą jis to nedarys. Netgi atvirkščiai, iš tokio kliento kyla papildoma grėsmė organizacijai, kadangi jis gali savo patirtį perduoti kolegoms, draugams ar kitiems asmenims, kurie susiformuos neigiamą požiūrį į organizaciją (5).

Įvairios pardavimo technikos gali padėti pritraukti naujų klientų ir parduoti jiems produktą pirmą kartą, tačiau pakartotiniai pardavimai priklauso nuo to, kiek tas produktas pagelbėjo pirkėjui konkrečiu atveju, kuriam ir buvo parduotas.

Kai pakartotiniai pardavimai tampa veiklos indikatoriumi, pardavėjų personalas skiria daugiau dėmesio prekės ar paslaugos kokybei. Pardavėjai tampa tarpininkais tarp kliento ir produkto gamintojo, tad jiems būtina gauti iš klientų grįžtamąjį ryšį, kuriuo remdamasi organizacija gerina prekių ir paslaugų kokybę bei pristatymą (5).

### *2.2.2.4 Stiprių tarpusavio santykių rodikliai*

Tarpasmeninės komunikacijos ir ryšių su visuomene tyrimai bei santykių psichologija rodo, kad galima išskirti keturis rodiklius, kurie identifikuoja, ar organizacijos santykiai su jos publikomis, tame tarpe ir klientais, yra pakankamai tvirti (19). Tie keturi indikatoriai, tai:

- Kontrolės abipusiškumas
- Pasitikėjimas
- Pasitenkinimas
- Įsipareigojimas

**Kontrolės abipusiškumas.** Tai abiejų pusių sutartas laipsnis, kas ir kiek turi teisių veikti vienas kitą. Nors tam tikras galios disbalansas organizacijos santykiuose su publikomis yra priimtinas, vienašalis vienos pusės bandymas perimti visišką santykių kontrolę į savas rankas žymi sumažėjusį komunikatoriaus kompetencijos ir pasitenkinimo santykiais suvokimą bei aktyvumo padidėjimą. Pačiuose stabiliausiuose, teigiamuose santykiuose organizacija ir publikos sugeba kontroliuoti viena kitą.

**Pasitikėjimas.** Pasitikėjimo tarp organizacijos ir kliento atsiradimas žymi tam tikrą santykių buvimą. Kuo stipresnis tarpusavio pasitikėjimas, tuo artimesni ryšiai sieja organizaciją ir klientus. Šiame kontekste patikimos kompanijos reputacija yra tokia vertinga, kad tampa racionalu stengtis nesiekti trumpalaikių tikslų pranašumo.

Vieno privataus JAV koledžo naujienų ir viešųjų reikalų skyriaus direktorius pabrėžė pasitikėjimo ir efektyvių ryšių su visuomene sąsajas: “Vienas iš pagrindinių principų, pabrėžiančių ryšių su visuomene strategijas yra pasitikėjimo jausmo vystymas, o tam reikia nuolatinio dėmesio, pastovaus budrumo. Jeigu galime pradėti pasitikėti vienas kitu, galime daug nuveikti. Pasitikėjimas padeda įveikti visas kliūtis, kurios metų metus trukdė santykiams. Santykiai yra pastatomi pasitikėjimo pagrindu. Galima vystyti įvairias strategijas, bet jeigu neturime pasitikėjimo, toli nenueisime” (19).

**Pasitenkinimas.** Tai vienos pusės jaučiamas palankumo laipsnis kitai pusei dėl to, kad sustiprinami teigiami santykių lūkesčiai. Pasitenkinimą atnešantys santykiai yra tokie, iš kurių gaunama nauda lenkia kaštus. Pasitenkinimas taip pat gali atsirasti, kai viena pusė įsitikinusi, jog kitos pusės santykių išlaikymo elgsena yra teigiama.

**Įsipareigojimas** yra vienos pusės jautimas ir tikėjimas, kad santykiai yra verti pastangų, skirtų jiems išlaikyti ir vystyti. Yra dvi įsipareigojimo dimensijos: tęstinis įsipareigojimas, kuris žymi tam tikrą veiksmų liniją, ir emocinis įsipareigojimas, kuris parodo emocinę orientaciją.

Kaip matyti iš šių keturių stiprių santykių rodiklių, kurie tuo pat metu yra ir gerų ryšių rezultatu, atnešama abipusė nauda organizacijai ir klientui, sukuriamas abipusis pasitikėjimas, kadangi organizacija ir klientas jaučiasi įsipareigoję, jie yra pasitenkinę ir jaučia abipusę kontrolę. Pasitikėjimas yra vienas iš stiprių santykių rodiklių. Jo dėka organizacijos gaunama nauda aptariama 2.3 skyriuje.

## 2.3 Klientų pasitikėjimo organizacija svarba

Pasitikėjimas yra tai, kas turi lemiamą reikšmę užmezgant, vystant ir rūpinantis tvirtais ryšiais su klientais. Nors kiekvienas žmogus mano turįs daugybę jo apsisprendimą lemiančių veiksnių, yra vienas, kurio reikšmė yra kertinė – pasitikėjimas (43).

### 2.3.1 Pasitikėjimo svarba ryšiuose su klientais

Kai kurios kompanijos pasitikėjimą gali suvokti ganėtinai primityviai, kaip orientaciją į klientą – žvelgti į situaciją iš klientų pusės, suprasti jų ypatingus poreikius ir bendradarbiauti su jais. Kiti gali manyti, jog pasitikėjimui įgyti tereikia efektyviai komunikuoti su klientais, išnaudojant praktinius įgūdžius, tokius kaip sugebėjimas klausyti, užduoti klausimų, apibendrinti, parašyti ataskaitą. “Yo!” suši restoranų tinklo įkūrėjo Simon Woodroffe teigimu, siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius ir pritraukti tikslią auditoriją, svarbiausia yra lankstumas ir vizija (43).

Shaun Smith ir Jow Wheeler savo knygoje “*Managing The Customer Experience*” teigia, kad “būtina pergaltoti, kas yra Jūsų klientai, kokios vertybės jiems brangios ir kaip organizacija gali suteikti klientams malonią patirtį, kuri būtų nuosekli, iš anksto apgalvota, diferencijuota ir vertinga“. Netgi Terry Leahy – “Tesco” kompanijos vykdytysis direktorius – yra pasakęs: “Mūsų verslo strategija ir mūsų prekinio ženklo strategija yra labai tarpiai viena su kita susijusios... Prekinis ženklas yra pažadas, kurio reikia laikytis”.

Tačiau kol nėra paneigta daugybės kitų faktorių, kurie daro įtaką sėkmingam ryšių su klientais valdymui, “Smith & Wheeler” bei “Leahy” yra arčiausiai prie sėkmingų santykių problematikos – pasitikėjimo – priėję tyrinėtojai. (The Collins English dictionary pasitikėjimą apibūdina kaip asmens ar daikto vertę ar patikimumą). Tol kol nepasitikima, nėra ir santykių. Ši taisyklė galioja ir versle, ir asmeniniame kiekvieno žmogaus gyvenime. Norintiems užmegzti ilgalaikius santykius su klientais, aktuali patarlė: “Pasitikėjimą sunku gauti, bet lengva prarasti”. Todėl organizacijos komunikacija ir santykiai turi būti orientuoti į pasitikėjimo kūrimą (11).

### 2.3.2 Pasitikėjimo nauda organizacijai

Aptarus pasitikėjimo sampratą, rinkoje ryškėjančią tendenciją organizacijoms daugiau dėmesio skirti santykiams su klientais, svarbu suvokti, kokią naudą iš stiprėjančių tarpusavio ryšių gauna pačios organizacijos. R. Graf ir J. Perrien (17) išskyrė keturias pasitikėjimo dėka organizacijos gaunamas naudas:



- Lojalumas,
- Produktyvumas,
- Konfliktų mažinimas,
- Pozityvi žodinė komunikacija iš lūpų į lūpas

Kiek plačiau aptarsime kiekvieną iš jų atskirai.

### 2.3.2.1 Lojalumas

Vienas iš vyraujančių marketingo specialistų įsitikinimų yra tas, kad patenkintas vartotojas išlieka lojaliu ir atneša daugiau pelno, nes gali sau leisti mokėti didesnę kainą, tolygiai mažėjant operacijų kaštams (26). Šis įsitikinimas yra kartais kvestionuojamas ir dėl to, kad sunku įvertinti sąsajas, ir dėl to, kad ištikimumo programos yra ganėtinai brangios.

Dowling ir Uncles atliktas tyrimas (1996) parodė, kad tarp kasdienių prekių pirkėjų, vos 10 procentų klientų yra lojalūs prekės ženklams. Tuo tarpu didžioji dalis perka ne vienos, o kelių prekės ženklų alternatyvius produktus (13).

Tačiau tarp marketingo darbuotojų vis dar populiarios įvairios premijų ir nuolaidų programos, kuriomis siekiama “nusipirkti” vartotojų lojalumą. Kai kurie bando kopijuoti dažno keleivio kortelių programas (angl. *frequent flyer programs*). Tačiau ištikimybė, kuri nuperkama pinigais, gali būti nesunkiai perperkama kitų organizacijų. Tokia ištikimybė yra ne kas kita, kaip ištikimybė pinigams, o ne tiekėjui.

Tam, kad organizacijos įgytą ištikimybę tvirtu pagrindu, neužtenka vien tokių programų, kadangi joms trūksta klientų įsipareigojimo ir pasitikėjimo. Aršios konkurencijos aplinkoje organizacija gali išlaikyti klientą ilguoju laikotarpiu tik tuomet, jei juo rūpinasi ir paiso jo interesų.

Didžioji dalis kompanijų siekia artimų santykių su klientais (2). Tačiau tik nedidelė dalis klientų nori įsitraukti į artimą bendradarbiavimą su organizacijomis. Kai kurie klientai-lojalumo programų dalyviai jaučiasi tarsi “smaugiami”, nes jų laisvė yra ribojama (13).

Organizacijos gali imtis įvairiausių priemonių, siekdamos išlaikyti klientus per lojalumo programas, apribodamos jų galimybes nutraukti santykius su organizacija ir pan., bet toks ryšys negali būti ilgalaikis. Tačiau kompanijos gali rodyti pagarbą klientui, palengvinti jo gyvenimo sunkumus ir taip įtraukti klientą į santykius, kurie grindžiami ne pinigais, o tarpusavio pasitikėjimu.

Šis konkurencinis pranašumas yra svarbiausias subrendusiose rinkose, kurioms būdingas mažėjantis produktų diferencijuotumas ir didesnės galimybės klientams gauti daugiau informacijos apie alternatyvas bei rinktis tarp jų. O būtent tokios ir yra šiandieninės rinkos.

### 2.3.2.2 *Produktyvumas*

Iš pasitikėjimo kylantis produktyvumo efektas yra daugiau susijęs su organizacijų darbuotojais. Tik neseniai tyrinėtojai pradėjo nagrinėti tai, ką išvalgesni kompanijų savininkai ir vadovai žinojo jau kurį laiką. Pasitikėjimas ir organizacijos etika yra tiesiogiai susiję su tuo, kaip žvelgiama į organizacijos lyderius, ar darbuotojai jaučiasi pakankamai pasitikį jais ir galintys dalintis įvairiomis mintimis nebijodami prarasti darbo ar vadovų bei bendradarbių pagarbos, taip pat, ar mano, jog verta būti ištikimais organizacijai ir sunkiai dirbti dėl jos gerovės. Suprantama, kad darbuotojai ir vadovai nenori vykdyti lyderio, kuris nevertas pasitikėjimo ir pasižymi neetišku elgesiu, nurodymų, jeigu turi pasirinkimą. Darbuotojai vengia siūlyti ar prisidėti prie inovacijų, jeigu baiminasi dėl savo darbo vietos praradimo ar pozicijos susilpnėjimo, ir nesiima kompanijai naudingų iniciatyvų. Be to, pats darbo produktyvumas smarkiai krenta, nes darbuotojai neturi motyvacijos, kodėl turėtų stengtis vardan organizacijos, kuria nepasitiki. Galiausiai organizacija gali pastebėti, kad jos konkurencingumas su kompanijomis, kurių darbuotojai pasitiki savo organizacijomis ir jų lyderiais, gali susilpnėti (4).

Jeigu darbuotojai pakankamai pasitiki savo darbo aplinka, jie noriai ir naudingai dalyvaus restruktūrizavimo sesijose, kurios netgi gali numatyti kompanijos mažėjimą, lengviau priims poreikį dalintis darbais ar sumažintą darbo valandų skaičių.

Nahapiet ir Ghoshal teigia, kad pasitikėjimas yra svarbus ir naujų žinių generavimui. Žmonės yra labiau linkę rizikuoti ir eksperimentuoti tuomet, kai pasitiki santykiais. Pasitikint taip pat lengviau kovoti su sudėtingumu ir skirtingumu. Nahapiet ir Ghoshal taip pat išvelgia pasitikėjimo ir kooperacijos sąsajas: pasitikėjimas skatina kooperavimąsi, o kooperavimasis subrandina pasitikėjimą (22).

### 2.3.2.3 *Konfliktų mažinimas*

Konsultacinė kompanija „Speak First“ tvirtina, kad viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios vartotojai nustoja naudotis bendrovės paslaugomis ir pereina pas konkurentus yra nepasitikėjimas įmone (43).

Dažnai tiriant klientų pasitenkinimą organizacija ar jos produktais, yra vertinama prekinio ženklo kokybė, produkto teikiama nauda, kainodaros poveikis ir aptarnavimo kokybė. Tačiau neseniai atliktos studijos rodo, kad vien šių kriterijų nepakanka. Per ketverius metus daugiau nei šešiuose šimtuose kompanijų iš įvairių verslo šakų atliktoje apklausoje pastebėta, kad patenkintų klientų, kurie ketino ateityje išlaikyti savo santykius su tirta kompanija, procentas yra labai mažas – vos 21 procentas (43). Dažniausiai jų

nurodoma priežastis, kodėl nutraukiami ryšiai su kompanija yra nepasitikėjimas ja. Pasitikėjimo stoka dažniausiai kyla dėl organizacijos elgsenos bei skurdžios komunikacijos.

Kompanijos, kurios siekia sukurti ir išsaugoti darbuotojų pasitikėjimą lengviau įveikia krizes (4).

Pasitikėjimą užsitarnavusios bendrovės kur kas lengviau išsprendžia krizes. Morgan ir Hunt išskiria daug sėkmingų ryšių su klientais išdavų. Jeigu klientai pasitiki ir jaučiasi įsipareigoję bendrovei, jie yra linkę priimti specifinius verslo bendrovių prašymus ir politiką. Manoma, kad toks pat elgesys yra būdingas ne tik klientams, tačiau ir kitoms suinteresuotų asmenų grupėms. Pavyzdžiui, darbuotojams keliami reikalavimai laikytis kompanijos politikos (kokybės standartų, sveikatos ir saugumo, ir kt.) yra įtraukiami į darbo sutartis, tačiau jeigu santykiai yra grindžiami pasitikėjimu, tuomet toks elgesys bus savaime kylantis iš darbuotojų (22).

#### 2.3.2.4 *Komunikacija iš lūpų į lūpas*

Komunikacija iš lūpų į lūpas – tai klientų veiksmai, kuriais jie perduoda informaciją apie kompaniją ar jos produktus kitiems klientams (3).

Marketingo specialistai dar tik dabar pradeda suvokti didžiulę komunikacijos iš lūpų į lūpas svarbą ir įtaką. Paskutiniu metu pradėta plėtoti atskira marketingo kryptis, kuri remiasi šia komunikacijos forma. Jos esmė yra sukurti žmonėms priežastis kalbėti apie organizacijos prekes ir/ar paslaugas bei sudaryti geresnes sąlygas tokiems pokalbiams vykti (48).

Teoretikai teigia, kad komunikacija iš lūpų į lūpas yra itin patikimas informacijos šaltinis. Žmonės labiau linkę tikėti jiems asmeniškai perduodamu žodžiu, nei kitomis propagavimo formomis, nes dažniausiai pranešimą komunikuojantis asmuo neturi slaptų tikslų, t.y. jie tiesiogiai neparduoda produktų (47).

Sėkmingai organizuojamas populiarinimas komunikacijos iš lūpų į lūpas būdu sukelia gandų sklidimą. Tai labai intensyvus ir aktyvus komunikavimo procesas. Komunikacija iš lūpų į lūpas yra linijinis procesas, kurio metu vienas asmuo perduoda informaciją kitam asmeniui, šis – dar kitam, ir t.t. Jeigu gandai sklinda ne linijiniu, bet matriciniu būdu, tuomet galima teigti, kad populiarinimas yra organizuojamas teisinga linkme. Rezultate, visi kalba pranešimo tema (49).

Morgan ir Hunt taip pat yra pastebėję ir daugiau pasitikėjimo sukuriamos naudos. Jie teigia, kad organizacija pasitikintys ir jai įsipareigoję asmenys santykiyje su ja iš dalies išvengia netikrumo, kylančio priimant sprendimus, kadangi tokie pasitikintys klientai turi daugiau sprendimui priimti reikalingos informacijos, gali lengviau prognozuoti sprendimo pasekmes ir jomis labiau tikėti. Rezultate pasitikintis klientas jaučiasi užtikrintas dėl pasitikėjimo verto partnerio (22).

### 3 PASITIKĖJIMO KŪRIMAS

Apžvelgus klientų pasitikėjimo organizacija atnešamą naudą, jo siekimas tampa motyvuotu organizacijos strateginiu tikslu. Įvertinę pasitikėjimo formuojamas galimybes, organizacijų vadovai imasi veiksmų, kurie padeda stiprinti santykius su klientais ir laikui bėgant suformuoti tarpusavio pasitikėjimą.

#### 3.1 Klientų pasitikėjimo organizacija stadijos

Klientų pasitikėjimas organizacija nėra užtarnaujamas staiga – jis vystosi palaipsniui, teigiamų aplinkybių veikiamas ir vis intensyvėdamas. Kadangi pasitikėjimas auga tarpusavio santykiuose, jis dažnai yra siejamas su jų vystymu ir stadijomis. Pastebėta, jog tvirtesniems ryšiams būdingas didesnis pasitikėjimas. Taigi prieš aptardami pasitikėjimo kūrimąsi ir jo stadijas, apžvelgsime bendrą santykių plėtojimosi procesą ir lygmenis.

##### 3.1.1 *Santykių vystymasis*

Galima išskirti keletą santykių pokyčių ir vystymosi pakopų. Būtina pabrėžti, kad santykiai nepereina iš vienos fazės į kitą pagal iš anksto numatytas taisykles ar būdus. Kai kurie ryšiai apskritai nutrūksta jau pirmojoje stadijoje, kiti gali išnykti dėl to, kad neatsiranda realiai gaunamos naudos, o tretieji gali žlugti, jeigu nei viena iš pusių nesugeba ar nenori santykių išsaugoti. Tačiau yra ir daug tokių ryšių, kurie pereina per visus lygmenis (20, 14).

Iš viso išskiriamos 4 verslo santykių raidos stadijos:

- įžanginė,
- tyrinėjimo,
- vystymo,
- brandos.

**Įžanginė stadija.** Kiekvienas santykis kyla iš tam tikros iki jo egzistuojančios situacijos, kuri yra vertinama kaip ryšių pradžia. Naujojo galimo verslo partnerio įvertinimas įžanginėje fazėje reikalaus ganėtinai intensyvios dvikryptės komunikacijos, tačiau pradžioje nei vieno dalyvių nevaržo jokie išipareigojimai. Viena iš pusių gali ieškoti tik trumpalaikių santykių be tęstinumo, nes siekia atlikti vienkartinį pirkimą, tuo tarpu kiti individai ar organizacijos gali turėti planų užmegzti ilgalaikę partnerystę. Šioje stadijoje numatyti santykius yra labai sudėtinga, nes atstumas tarp dalyvių neleidžia jiems pakankamai gerai suprasti vienas kito. Apytikris įvertinimas gali reikšti, kad gana daug potencialių

partnerių gali būti greitai pripažinti netinkamais. Taip pat tai reiškia, kad didžioji dalis kompanijų stengsis ištraukti į ryšius lėtai ir ieškos būdų sumažinti savo išpareigojimus iki tol, kol galimi rezultatai taps aiškesni.

**Tyrinėjimo stadija.** Joje klientas ir tiekėjas ištraukia į diskusiją ar derybas dėl vienkartinio verslo paslaugos prikimo, pavyzdžiui, konsultacijos ar įrengimo. Šioje fazėje poreikis informacijai, kurią siekiama gauti apie verslo partnerį, yra bene didžiausias iš visų santykių stadijų. Abi pusės gali turėti mažai patirties bendradarbiaujant tarpusavyje, todėl dar vargiai suprasti, ko viena iš kitos gali reikalauti ar netgi ko gali tikėtis iš užmegztų santykių (14).

Šioje stadijoje dar nėra nusistovėjusios tam tikros rutininės užduotys ir tvarka, todėl organizacijų vadovams gali tekti investuoti nemažai laiko ir žmogiškųjų išteklių, nors ir tai negarantuoja, kad bus panaikinti neaiškumai dėl ateities. Šioje santykių fazėje vyrauja išpūdis, kad ryšiai yra brangūs ir nauda ateityje – neaiški, ypač jeigu lyginama su kitais egzistuojančiais ilgalaikiais santykiais.

**Vystymo stadija.** Šios fazės santykių ypatumas yra tas, kad didėja kompanijų tarpusavio prekybos apimtys ir į pozityviają pusę keičiasi savybės. Vystymosi stadija yra susijusi su didėjančiais veiklos išpareigojimais, išteklių sujungimu ir aktyvumu. Plėtojant išpareigojimus, paraleliai mažėja kompanijų neapibrėžtumas dėl ambicijų ir sugebėjimų.

Tačiau socialinės sąveikos gerinimas ir išpareigojimų vystymas savaime nepakankamai padidina partnerių pasitikėjimą vienas kitu. Pasiekus tam tikrą lygį, pasitikėjimas nebegali būti didinamas tik pažadais – jį reikia sutvirtinti realiais veiksmais. Šioje stadijoje noras prisitaikyti atskleidžia išpareigojimą ir ketinimus plėtoti ryšius (14).

**Brandos stadija.** Šis lygmuo pasiekiamas tuomet, kai partneriai pasiekia tam tikrą stabilumą vienas kito pažinime, investavime į santykius bei išpareigojimuose. Brandos stadija iš esmės yra naudinga organizacijoms, kadangi gali privesti prie operacinių procedūrų, veiklos normų standartizavimo bei pasitikėjimo. Tai reiškia, kad neaiškumas, kurį jaučia verslo partneriai, yra minimalus ir jiems santykių palaikymo kaštai nebus aukšti.

Santykių vystymas ne visuomet yra sėkmingas – daugybė jų realybėje taip ir nepasiekia brandos stadijos, kiti nutrūksta po labai trumpo laiko, tretį, pasiekę tam tikrą aukštesnę stadiją, dėl pasikeitusių aplinkybių grįžta pakopa žemiau. Tik keletas vystosi toliau, tačiau yra ir tokių, kurie tęsiasi labai ilgą laiką.

Kaip ir stiprių santykių, taip ir pasitikėjimo organizacija negali įgyti staiga. Pasitikėjimo įgijimas – tai ilgalaikis procesas (12).

Tam, kad organizacija galėtų džiaugtis tvirtu klientų pasitikėjimu, ji turi jį užsitarnauti. Laikui bėgant ir organizacijai stengiantis, pasitikėjimas nuo visiško kliento įtarumo dėl bet kokių organizacijos veiksmų,

perėjęs tam tikras stadijas, gali peraugti į nepajudinamą pasitikėjimą, kuris kartais vertinamas taip pat, kaip kraštutinė pasitikėjimo būseną.

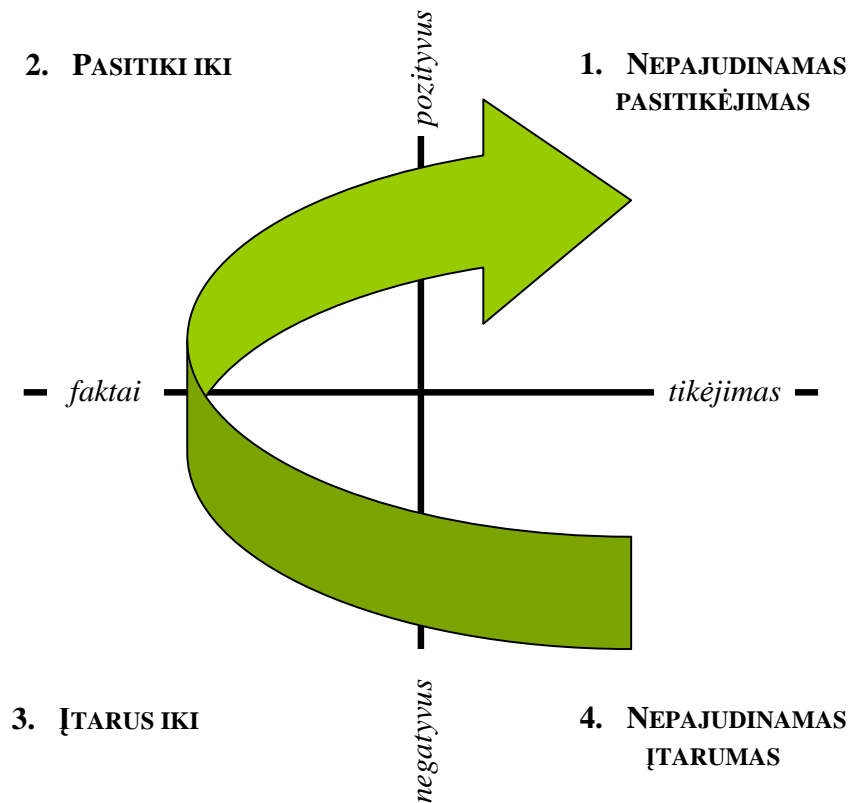
### 3.1.2 R. Fisher pasitikėjimo modelis

Kaip ir santykių kūrimo modeliuose, taip ir pasitikėjimo plėtojimo modelis atspindi, kaip laikui bėgant sąveikoje gali išsivystyti kliento pasitikėjimas organizacija. R. Fisher yra vienas iš nedaugelio mokslininkų, kuris, kalbėdamas apie pasitikėjimo plėtojimą, išskyrė keturis pagrindinius žingsnius (kiti teoretikai, pavyzdžiui, J. Rempel, Mui ir kiti - tris). Kaip matyti 2 pav. pateikiamame modelyje, R. Fisher išskiria keturias būsenas, kurias gali jausti individas (41):

1. **Nepajudinamas įtarumas** (angl. *suspicious still*). Niekada niekuo nepasitiki, net jeigu elgiamasi gerai.
2. **Įtarus iki** (angl. *Suspicious until*). Nepasitiki niekuo tol, kol šie neįrodo savo vertės.
3. **Pasitiki iki** (angl. *Trust until*). Pasitiki žmonėmis/organizacijomis iki jos pasielgia netinkamai.
4. **Nepajudinamas pasitikėjimas** (angl. *Trust still*). Pasitiki žmonėmis/organizacijomis netgi jei jos suklysta, ar netgi kai žmogus nuo to pats nukenčia.

Nepajudinamo įtarumo būsenoje esantis žmogus niekada niekuo nepasitiki, net jeigu elgiamasi gerai. Pavyzdžiui, įžanginėje santykių fazėje klientas praktiškai nepažįsta organizacijos, todėl nėra linkęs ja pasitikėti. Peržengus į kitą fazę – „Įtarus iki“, individas yra linkęs niekuo nepasitikėti tol, kol šie neįrodo savo vertės. Tik pamatęs, kad organizacija yra kažkuo išskirtinė, siūlo tam tikrą pridėtinę vertę, klientas gali suabejoti savo tvirta nuostata nepasitikėti organizacija. Klientas šiame etape vis dar organizacijos tyrinėjimo stadijoje, todėl elgiasi labai atsargiai ir pakankamai įtariai žvelgia į organizaciją. Pastebima, kad su žmonėmis, kurie yra pirmojoje ar antrojoje fazėje, dirbti yra sudėtingiau.

Iš „Įtarus iki“ stadijos pereinama į „Pasitiki iki“ stadiją. Šioje būsenoje individas jau pasitiki žmonėmis ar organizacijomis, tačiau dar nėra per daug prie jų prisirišęs, todėl, jeigu organizacija pasielgia netinkamai, jis nesudėtingai gali atsisakyti organizacijos paslaugų ir rinktis alternatyvas. Ši būseną atspindi santykių vystymosi stadiją kuomet kliento ir organizacijos sąveika gali smarkiai intensyvėti, tačiau dar nebūti galutinai subrendusi. Kai pasiekama brandos stadija santykių fazėje, gali būti analogiškai prieitas ir nepajudinamas pasitikėjimas. Tai reiškia, kad žmonėmis ir organizacijomis pasitikima net tuomet, kai jos klysta ar padaro žalos. Todėl kartais buvimas šioje fazėje vertinamas kaip neigiamas dalykas.



2 pav. R. Fisher išskirtos keturios pasitikėjimo stadijos (41)

Jeigu, kaip buvo teigiama aprašant santykių fazes, įvyksta pokyčiai santykiuose ir nukrentama į žemesnį jų lygmenį, tikėtina, kad su tuo susijęs bus ir pasitikėjimas. Tai reiškia, kad santykiams grįžus į žemesnę fazę, atitinkamai gali nukristi ir kliento pasitikėjimas kompanija.

Apibrėžęs keturias pasitikėjimo stadijas, R. Fisher taip pat išskyrė ir keletą pasitikėjimui būdingų bruožų (41):

- **Evoliucija.** Tikima, kad žmogus vystosi ir gali migruoti tarp skirtingų stadijų, t.y. jeigu šiuo metu asmuo yra *nepajudinamo įtarumo* fazėje, jis gali keistis ir pasitikėti kitais žmonėmis/organizacijomis.
- **Optimizmas.** Optimizmas ir tikėjimas yra labai svarbūs sėkmės elementai. Pasitikėjimo modeliai yra tarpiai susiję su optimizmu.

- **Sėkmė.** Žmonės, kuriems būdingas pasitikėjimas, dažnai gali pasigirti sėkmingesniu gyvenimu nei įtarieji. Viena iš priežasčių yra ta, jog norint pasiekti gerų veiklos rezultatų, būtina pasitikėti savo kolegomis.

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad R. Fisher pasiūlytas pasitikėjimo stadijų modelis geriausiai sutampa su santykių vystymosi fazių modeliu. Visgi, ne visi autoriai išskyrė keturias pasitikėjimo fazes.

### 3.1.3 *Trys pasitikėjimo stadijos*

Be R. Fisher, daugybė kitų užsienio autorių (J. Rempel, 1985; Mayer, Davis, ir Schoorman, 1995; Lewicki ir Bunker, 1996; McAllister, 1995; Sako, 1998; Zucker, 1986 ir kiti) apžvelgę iki jų išleistus literatūros šaltinius, pateikė savo siūlomą pasitikėjimo skirstymą į fazes, todėl požiūrių gausybė reikalauja tam tikro apibendrinimo. Jį susistemino Ratnasingam P. (2003), kuris rėmėsi faktu, kad didžioji dalis iš išvardintų autorių išvelgė tris pasitikėjimo vystymosi stadijas. Išanalizavęs jų ypatumus, Ratnasingam išskyrė tris pagrindines fazes (33). Jos yra:

- pasitikėjimas kompetencija;
- pasitikėjimas nuspėjamumu;
- pasitikėjimas geranoriškumu.

Pasitikėjimas geranoriškumu yra aukščiausia pasitikėjimo stadija ir ji yra pasiekama palaipsniui pereinant per dvi pirmąsias.

#### 3.1.3.1 *Pasitikėjimas organizacijos kompetencija*

Iš organizacinių ir tarporganizacinių tyrimų paaiškėjo, kad pasitikėjimo kompetencijomis dimensija yra svarstoma mainų santykių kontekste. Tai, kad produktus tiekianti organizacija sugeba atitikti juos perkančių klientų keliamus kokybinius reikalavimus, rodo, jog tiekėjo kompetencija yra pasitikima ir, prieš priimdamas produktus, klientas jau netikrina jų kokybės. Praktikoje, tokio pasitikėjimo įgijimo pavyzdį pademonstravo automobilių gamintoja "Ford", po tam tikro bendradarbiavimo su tiekėjais laiko, nustojusi tikrinti visų pristatomų prekių kokybę (33).

Pirmoji pasitikėjimo kompetencijos stadija pabrėžia pasitikėjimą partnerio sugebėjimais, techninėmis žiniomis ir galimybėmis vykdyti numatytas operacijas bei atliktai tai, kas privaloma. Ratnasingam pabrėžia, kad iš pradžių, kai tarpusavio sąveika tarp organizacijos ir kliento yra minimali, jam belieka pasitikėti organizacijos kompetencija, tikintis, kad organizacija yra pajėgi įgyvendinti tai, ką žada.



### *3.1.3.2 Pasitikėjimas organizacijos nuspėjamumu*

Pasitikėjimas organizacijos nuspėjamumu kyla iš pasikartojančio organizacijos elgesio tarpusavio sąveikoje laikui bėgant. Nuoseklumas ir reguliarus pasikartojimas sudaro galimybes klientui labiau pasitikėti, kadangi parodoma, jog organizacija sugeba nuolat vykdyti prisiimtus įsipareigojimus. Tai automatiškai skatina bendradarbiavimą ir stiprina pasitikėjimą (33).

Pasitikėjimas nuspėjamumu yra pasitikėjimo kompetencija praplėtimas, kuris verslo partnerį daro nuspėjamu ir dėl to vertu pasitikėjimo. Tą minėjo ir Sze Ting Lai (38). Be to, pastovus elgesys veda geresnio pažinimo link ir yra grindžiamas bendradarbiavimo patirtimi bei didesne tolerancija klaidoms. Ir atvirkščiai, neigiamo elgesio pastovumas (nepasitikėjimas kompetencija, oportunistiškas elgesys, galios tarp partnerių disbalansas) veda į elgesio neprognuotumą ir iš to kylantį nepasitikėjimą organizacija.

### *3.1.3.3 Pasitikėjimas organizacijos geranoriškumu*

Pasitikėjimas organizacijos geranoriškumu pasireiškia tuomet, kai manoma, jog ji yra sąžininga ir patikima. Pasitikėjimas geranoriškumu kyla iš pasitikėjimo kompetencija ir nuspėjamumu. Kai patikimumo lūkesčiai yra patenkinami, pasitikėjimas pereina į emocinį lygmenį, kuriame partnerius susieją emocinis ryšys, toks kaip rūpestis ar interesas (33).

Jis pabrėžia tikėjimą organizacijos rūpestingumu, suinteresuotumu, sąžiningumu, dosnumu ir skatina investicijas į tokių ryšių išsaugojimą. Tai savo ruožtu, padrąsina bendradarbiavimą, atvirą komunikaciją, dalijimąsi informacija, ir įsipareigojimą aktyvesniam dalyvavimui santykiuose. Kompanijos, kurios demonstruoja rūpestingumą, lengviau dalijasi informacija ir drąsiai investuoja į ilgalaikius projektus. Pasitikėjimas geranoriškumu atsiranda, kuomet yra moralės pagrindas.

1 Lentelė

## Pasitikėjimo verslo partneriais stadijos ir apibūdinimas (33)

<b>Konstruktas</b>	<b>Stadijos</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Pasitikėjimas verslo partneriais		Pasitikėjimą skatinantis elgesys, kuris apsprendžia kompetenciją, nuspėjamumą ir geranoriškumą
	Pasitikėjimas kompetencija	Tikėjimas sugebėjimais, įgūdžiais, žiniomis ir kompetencija prisiimti bei atlikti įsipareigojimus teisingai ir pilnai.
	Pasitikėjimas nuspėjamumu	Kliento pasitikėjimas organizacijos veiksmų pastovumu, kuris leidžia prognozuoti tolimesnį jos elgesį remiantis praeityje gauta patirtimi.
	Pasitikėjimas geranoriškumu	Tai kliento ir organizacijos siekis investuoti į abipusius tarpusavio santykius todėl, kad galima pasitikėti vienas kito rūpestingumu, suinteresuotumu, sąžiningumu ir dosnumu. Pasitikėjimas geranoriškumu įtraukia ne tik organizacijos rūpestingumą ir sąžiningumą, bet taip pat ir jos norą dalintis informacija, bendradarbiauti ir įsipareigoti ilgalaikiams ryšiams.

Apibendrinę daugelio autorių pastebėjimus apie pasitikėjimo stadijas ir ypatumus galime išskirti tris pagrindines pasitikėjimo stadijas (1 Lentelė). Jos yra (1) pasitikėjimas kompetencija, (2) pasitikėjimas nuspėjamumu, (3) pasitikėjimas geranoriškumu.

Šios stadijos pasiekiamos palaipsniui. Geranoriškumo stadijoje pasitikėjimas yra maksimalus. Organizacijos ir kliento santykiai tampa pagrįsti tarpusavio supratimu, kito interesų paisymu ir netgi aukojimusi. Ilgalaikėje perspektyvoje jie duoda naudos ir organizacijai, ir jos suinteresuotoms grupėms.

Šias tris stadijas galima taip pat susieti su santykių fazių dėmenimis. Pasitikėjimas kompetencija santykių stadijose apimtų dvi fazes – tai įžanginis bei tyrinėjimo lygmenys, kuriuose klientas dar praktiškai visiškai

nepažįsta kompanijos, todėl negali pasitikėti niekuo – jam belieka tikėti įmonės kompetencija ir sugebėjimu ne tik prisiimti, bet ir įgyvendinti įsipareigojimus. Pasitikėjimas nuspėjamumu, kaip ir buvo minėta, kyla iš tam tikrų veiksmų santykiuose pasikartojimo. Todėl čia akivaizdu, kad nuspėjamumas būdingas vystymosi stadijai. Galiausiai, brandos lymenyje pasiekiamas visiškas kliento pasitikėjimas organizacija, tarpusavio ryšiai sutvirtėja ir, jeigu santykiai negrižta į vieną iš pradinių stadijų, tuomet gali egzistuoti maksimali kliento sąveika su organizacija nepajudinamo pasitikėjimo kontekste.

### **3.2 Pasitikėjimą ryšiuose su klientais lemiantys veiksniai**

Išnagrinėjus, kaip vystosi klientų pasitikėjimas organizacija, svarbu išskirti, kokie faktoriai labiausiai veikia šį vystymąsi. Literatūroje aptinkama įvairių aiškinimų ir svarstymų, kas veikia klientų pasitikėjimą, taip pat šioje srityje buvo atlikta ir tyrimų. Pavyzdžiui, JAV konsultacinės kompanijos „Accenture“ atlikta klientų pasitikėjimo apklausa atskleidė faktą, kad kliento pasitikėjimą labiausiai veikia kompanijos ar produkto reputacija (33 proc. apklaustųjų), ilgalaikiai santykiai su bendrove (29 proc.) ir teigiama klientų aptarnavimo patirtis (26 proc.) (18). Labiausiai klientų pasitikėjimui kenkia agresyvios marketingo strategijos (76 proc. respondentų), bloga įmonės reputacija (44 proc.) ir nepritarimas bendrovės propaguojamai verslo praktikai (37 proc.).

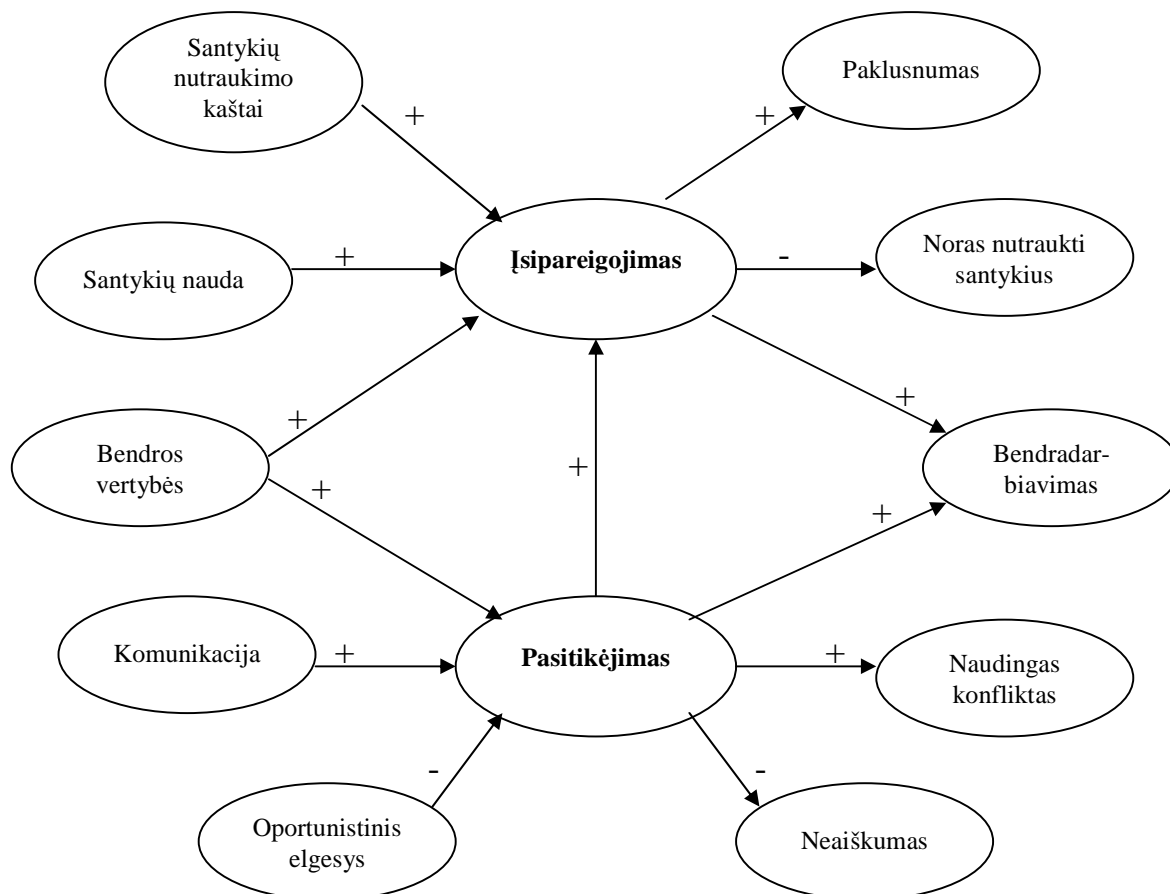
Įvairūs užsienio autoriai ieškojo universalių modelių, kurie atspindėtų, kas veikia klientų pasitikėjimą organizacija. Plačiau aptarsime du modelius – Morgan ir Hunt bei Ryšių su visuomene koalicijos.

#### **3.2.1 Morgan ir Hunt įsipareigojimo-pasitikėjimo teorija**

Bene dažniausiai literatūroje aptinkama pasitikėjimo teorija – tai Robert M. Morgan ir Shelby D. Hunt 1994 metais sukurtas KMV modelis, grindžiamas pagrindiniais kintamaisiais (angl. *Key Mediateing Variables*) – įsipareigojimu ir pasitikėjimu. Šių mokslininkų modelis įrodinėja, kad santykiams tarp organizacijos ir kliento yra svarbus įsipareigojimas ir pasitikėjimas (23).

Morgan ir Hunt teigia, kad pasitikėjimu grindžiami ryšiai yra tokie vertingi, jog abu mainų dalyviai savanoriškai pageidauja įsitraukti į tokius. Morgan ir Hunt mano, kad tokių faktorių kaip pasitikėjimas ir įsipareigojimas egzistavimas turi didžiulę reikšmę sėkmingame santykių marketinge, kadangi skatina marketingo praktikus investuoti į santykių kūrimą ir vystymą, atsispirti trumpalaikėms, nors ir itin patrauklioms alternatyvoms ir atsargiai įvertinti didelės rizikos veiksmus. Minėti teoretikai įsipareigojimą santykiuose apibūdina kaip “mainų partnerio tikėjimą, kad turimi santykiai su organizacija yra tokie svarbūs, kad reikia dėti maksimalias pastangas siekiant juos išsaugoti” ir mano, kad abi sandorio pusės yra

veikiamos 5 faktorių, dėl kurių jos sukuria 5 kitus santykiams svarbius faktorius. Morgan ir Hunt savo modelyje neįtraukia jėgos arba galios faktoriaus, kadangi, jų nuomone, galia santykiuose veda į konfliktus ir nesėkmes, o ne prisideda prie santykių stiprinimo (23).



3 pav. Morgan ir Hunt įsipareigojimo pasitikėjimo modelis (23)

Šis modelis (3 pav.) ypatingas tuo, kad yra nukreiptas tik į vieną iš mainų dalyvių, įtrauktą į santykius, o ne į abi puses. Morgan ir Hunt savo modelį konstruoja remdamiesi pasitikėjimu ir įsipareigojimu, kuri veikia daugybė faktorių ir iš kurių kyla nauji faktoriai.

### 3.2.1.1 Pasitikėjimo ir įsipareigojimo pagrindas

Morgan ir Hunt išskiria penkis pasitikėjimą ir įsipareigojimą veikiančius faktorius. Santykių nutraukimo kaštai ir iš santykių gaunama nauda, kaip tiesioginiai įsipareigojimo veiksniai, bendros vertybės,

veikiančios ir pasitikėjimą, ir įsipareigojimą bei komunikacija ir oportunistinis elgesys, kaip tiesiogiai pasitikėjimą lemiantys veiksniai (23).

*Santykių nutraukimo kaštai.* Jeigu abi pusės iš santykių gauna naudos, tuomet ir jų nutraukimas gali abiem brangiai kainuoti. Santykių nutraukimo kaštai apima ryšių užbaigimo kainą. Kaštai gali būti ir tenkinančio pakaitalo trūkumas, ir realieji verslo partnerių keitimo kaštai ir kiti. Pagal Morgan ir Hunt, baimė nutraukus santykius patirti dideles išlaidas skatina klientų įsipareigojimą.

*Santykių nauda.* Kadangi rinkoje dažniausiai egzistuoja gana intensyvi konkurencija, santykių marketingas teigia, kad iš kiekvieno partnerio yra gaunama didžiausia nauda. Pagal Morgan ir Hunt, kiekvienas siekia užmegzti, vystyti ir rūpintis santykiais su tais partneriais, kurie suteikia didžiausią naudą. Kuomet vertinami galimi alternatyvūs partneriai, visuomet pasirenkama užmegzti santykius su tuo, kuris pasiūlo didžiausią naudą. Morgan ir Hunt teigia, kad tos įmonės-partnerės, kurios gauna didžiausią naudą, tokią kaip klientų pasitenkinimas, pelnas ir puiki produktų kokybė, bus įsipareigojusios ir sieks išlaikyti santykius.

*Bendros vertybės.* Bendros vertybės yra tai, ką mainų partneriai turi bendro, kai kalbame apie elgesį, tikslus ir politiką (27). Morgan ir Hunt į bendras vertybes žvelgia kaip darančias įtaką ir pasitikėjimui, ir įsipareigojimui. Kaip kad sutinkama organizacinės elgsenos literatūroje, tyrinėtojai teigia, kad kuo labiau atitinka partnerio vertybės, tuo labiau juo pasitikima ir įsipareigojama santykiuose.

*Komunikacija.* Morgan ir Hunt pamini ir komunikacijos aspektą, ypač – savalaikę komunikaciją, kaip svarbią pasitikėjimą didinančią priemonę. Jie naudoja Anderson ir Narus apibrėžimą, kad “komunikacija gali būti apbrėžiama plačiai, kaip formalus ir neformalus prasmingos ir savalaikės informacijos dalinimasis tarp organizacijų” (23). Skleidžiamos informacijos kokybė ir dažnumas gali veikti organizacijai palankia linkme ir didinti klientų pasitikėjimą organizacija (7).

*Oportunistinis elgesys.* Oportunistinis elgesys reiškia išitraukimą į savanaudišką, etiškai netinkamą elgesį. Morgan ir Hunt teigia, kad toks elgesys neigiamai veikia partnerių pasitikėjimą ir neskatina klientų įsipareigojimo santykiuose.

### 3.2.1.2 Pasitikėjimo ir įsipareigojimo santykiuose pasekmės

Šalia pasitikėjimo ir įsipareigojimo, kaip santykių siekiamybių, Morgan ir Hunt išskiria ir penkias pasekmes: paklusnumą ir norą nutraukti santykius, kaip tiesioginius įsipareigojimų ryšiuose veiksnius, naudingą konfliktą ir neaiškumą kaip pasitikėjimo rezultatai ir galiausiai bendradarbiavimą kaip įsipareigojimo ir pasitikėjimo pasekmę (23).

*Paklusnumas.* Anot Morgan ir Hunt, paklusnumas apibūdina, koku lygiu partneriai priima ar netgi prisideda prie organizacijos reikalavimų ar politikos.

*Noras nutraukti santykius.* Apie norą nutraukti santykius kalbame tuomet, kai yra tikimybė, jog vienas iš ryšių partnerių netolimoje ateityje ketina pasitraukti iš santykių. Tai reiškia, kad jeigu partneris pastebi neigiamų dalykų santykiuose su organizacija, noro nutraukti ryšius lygis yra aukštas ir tikėtina, kad jie bus nutraukti.

*Bendradarbiavimas.* Kooperacija yra tokia santykių forma, kai abidvi pusės dirba kartu, nes siekia abipusių tikslų (1). Efektyvus bendradarbiavimas savo tinklo viduje suteikia konkurencinį pranašumą prieš mažiau bendradarbiaujančius kitus tinklus ir gali privesti prie santykių marketingo sąlygotos sėkmės. Visgi konfliktai tarp mainų partnerių vis tiek gali egzistuoti. Įmanomas variantas, jog konfliktas yra netgi ganėtinais aršus, tačiau dėl didelių atsitraukimo kaštų, santykiai nėra nutraukiami. Ir teorinės, ir empirinės analizės rodo, kad pasitikėjimas taip pat lemia bendradarbiavimą. Tuomet abi sąveikaujančios pusės nori ir stengiasi dirbti kartu, kad sėkmingi santykiai būtų išsaugoti.

*Naudingas konfliktas.* Santykiuose išskylantys konfliktai turi būti išsprendžiami, kitu atveju ryšiai yra pasmerkti žlugti. Kai konfliktas išsprendžiamas draugiškai, rezultatas būna naudingas konfliktas (angl. *functional conflict*), kuris gali būti teigiamas faktorius santykių marketinge, nes padidėja produktyvumas. Morgan ir Hunt taip pat teigia, kad ankstesnis bendradarbiavimas ir komunikacija lemia konflikto naudingumą kaip augančio pasitikėjimo rezultata.

*Sprendimų priėmimo neaiškumas.* Neaiškumas parodo ar partneris turi pakankamai informacijos, kad galėtų daryti sprendimus, numatyti jų pasekmes ir būti užtikrintas dėl tų šių sprendimų (1).

Kai santykiuose vyrauja aukštas pasitikėjimo partneriu lygis, mažėja neaiškumas dėl priimamų sprendimų. Svarbu pakankamai pasitikėti partneriu, kad būtų galima tikėti ir jo sprendimų teisingumu. Morgan ir Hunt teigia, kad pasitikėjimas sumažina partnerio sprendimų priėmimo neaiškumą, kadangi pasitikintis partneris tiki, jog gali pasitikėti (23).

Nors Morgan ir Hunt modelis yra vienas dažniausiai literatūroje cituojamų šaltinių, jis, apjungdamas pasitikėjimą ir įsipareigojimą, neleidžia atskirai išgryninti ir nagrinėti abiejų šių objektų atskirai. Be to, abejonių kelia ir tai, kad pagal šiuos autorius, pasitikėjimą veikia trys faktoriai – bendros vertybės, komunikacija bei oportunistinis elgesys, kuris turi neigiamą įtaką klientų pasitikėjimui organizacija. Kyla klausimas, ar iš tiesų egzistuoja tik du teigiamai pasitikėjimą veikiantys veiksniai?

### 3.2.2 *Ryšų su visuomene koalicijos modelis*

Ryšų su visuomene koalicija, kurios pagrindą sudaro 19 JAV įsikūrusių organizacijų, atstovaujančių organizacijos ryšių su visuomene, ryšių su investuotojais, viešosios komunikacijos ir kitas susijusias komunikacijos disciplinas, ir vienija 50 tūkstančių narių, susibūrė siekdama išskirti praktinius veiklos modelius, padedančius didinti pasitikėjimą organizacija.

Buvo išskirtos trys pagrindinės kryptys: *laikytis etikos principų, siekti veiklos skaidrumo ir informacijos atskleidimo bei padaryti patikimumą kertiniu organizacijos valdymo suvokiniu*. Šios trys rekomendacijos “išplaukė” iš tikėjimo, jog bendrovės, norinčios sėkmingai vykdyti veiklą, turi gauti visuomenės paramą, o tam kaip pagrindas reikalingas pasitikėjimas (35).

Pasitikėjimo problematikos sprendimo konsensusas buvo priimtas 55-ajame Ryšių su visuomene koalicijos – komunikacijos, viešųjų ryšių profesionalų ir pripažintų akademikų – susirinkime, Fairleigh Dickinson universitete, Madisone, New Jersey valstijoje, JAV. Jame buvo diskutuojama apie tris pasitikėjimo elementus (35):

- *Etika*: kuo tikime ir kaip veikiame.
- *Atskleidimas ir skaidrumas*: ką sakome.
- *Patikimumas*: kas tai yra.

#### 3.2.2.1 *Etika*

Etiškas elgesys yra tam tikra organizacijos moralė ir pagrindinis elementas siekiant atkurti pasitikėjimą. Etiškas elgesys reiškia, kad veiksmai yra suderinti su organizacijos atsakomybe daugeliui interesų grupių. Neetiškas elgesys reiškia, kad savo veiksmais organizacija nepaiso pagrįstų šių grupių intereso.

Šiandien visuomenė yra susirūpinusi tuo, kad verslo įmonės yra “trumparegės” bei orientuojasi į trumpalaikius tikslus bei akcijų kainas. Dėl pastaraisiais metais nuvilnijusių skandalų į šią orientaciją dėmesį atkreipė ir tokios institucijos kaip Niujorko akcijų birža, įvairios komisijos ir kongresai, kurie rekomenduoja keisti vadovavimo sistemas ir principus.

Pripažįstama, kad etikos konfliktai dažniausiai įvyksta ten, kur susiduria bendrovių ir visuomenės interesai. Arthur W. Page, ryšių su visuomene specialistas, pareiškė, kad “tikroji sėkmė, tiek verslo įmonėms, tiek ir visuomenei, slypi didelių kompanijų sugebėjime vykdyti veiklą, tenkinančią visuomenės interesus, tačiau su sąlyga, kad visuomenė sudaro pakankamą laisvę kompanijoms veiklą vykdyti efektyviai”. Šio pusiausvyros taško pasiekimas reiškia, kad atsižvelgiama į daugelio interesų grupių reikalavimus, veiklą vykdančią etiško elgesio, verslo ir teisiniuose rėmuose. Tam yra būtina, kad

korporacijos vadovaujantis lygmuo matytų savo darbuotojus ir jų vykdomus procesus ne kaip trumpalaikius prekybinius tikslus, o kaip ilgalaikių institucijų kūrimą.

Etiškas elgesys turi būti nuolat akcentuojamas. Verslo mokyklos, auginančios ateities verslo įmonių vadovų kartą, turėtų skirti daugiau dėmesio etikos klausimams paskaitose ar seminaruose. Ir nors etiška veikla gali būti viena iš organizacijos propaguojamų vertybių, neaišku, kiek jos laikomasi kasdienėje veikloje, atliekant įprastas operacijas. Tam, kad būtų sukurta korporacinė kultūra, kurioje žmonės elgtųsi etiškai ir to reikalautų iš kitų asmenų, turi būti nustatomi ir visi darbuotojai supažindinami su korporacijos standartais, kurių kiekvienas turėtų laikytis.

### 3.2.2.2 *Atskleidimas ir skaidrumas*

Reikalavimų korporacijoms skaidriau vykdyti savo veiklą sulaukiama iš įvairių grupių: investuotojų, globalizacijos protestuotojų, ir, žinoma, vyriausybių bei reguliuojančių institucijų.

Protestuotojai prieš globalizacijos procesus daugiausia dėmesio skiria žmonių teisių nepaisymui, pastebėtiems neteisintiems prekybiniams sandoriams ir žalai aplinkai. Vienas iš būdų išvengti neteisėto ir neetiško elgesio yra didesnis kompanijos veiklos skaidrumas (35).

Nacionalinis ryšių su investuotojais institutas (angl. *The National Investor Relations Institute*) išleido direktyvas, kuriose nurodyta, ką reikia daryti, kad organizacija nepažeistų atskaitomybės ar skaidrumo įstatymų. Tačiau vien laikytis įstatymų nepakanka. Organizacijų vadovybė turi sukurti atvirą aplinką.

Viena dalis kompanijų informacijos investuotojams pateikimo lyderės. Tačiau kitos vengia laikytis pateiktų reikalavimų, kadangi joms specialistai pataria, kad tai sukels papildomą riziką organizacijai.

Atvirumas turi prasidėti nuo organizacijos valdybos. Vadovai turėtų suteikti valdybos nariams visas analitikų apžvalgas, tiek palankias, tiek nepalankias, bei informuoti juos apie dažniausiai analitikų ir investuotojų užduodamus klausimus. Tai leidžia iš anksto numatyti galimas problemas bei parodyti, ar kompanijos strategija yra suprantama. Be to, valdyba turi žinoti, kokioje pozicijoje yra kompanija pagal įvairias korporacijos valdymo reitingavimo paslaugas, kuriomis naudojasi daugelis institucinių investuotojų.

### 3.2.2.3 *Patikimumas*

Patikimumo įgijimas yra ilgas procesas. Visų pirma, jis reikalauja, kad į kompanijos kultūrą būtų įdiegta socialinės atsakomybės ir etiško elgesio filosofija, o tuomet jau demonstruojamas kompanijos atvirumas ir skaidrumas prieš visuomenę.



Kadangi patikimumas yra esminis santykių komponentas, jis gali padėti sukurti naujus ar atgaivinti buvusius ryšius su įvairiomis grupėmis. Stiprūs santykiai su pagrindinėmis organizacijos interesų grupėmis gali sumažinti išlaidas bylinėjimuisi, reguliavimui ir įstatymų leidybai. Aukštas pasitikėjimo lygis leidžia plėtoti ryšius su vartotojais, akcininkais ir kitomis asmenų grupėmis, kurios yra svarbios siekiant paremti organizacijos tikslus. Finansinės bendruomenės pasitikėjimas yra reikšmingas, kai organizacija nori įsigyti kapitalo ar plėstis.

Nors intuityviai jaučiama, kad pasitikėjimas yra susijęs su organizacijos finansine gerove, kol kas nėra surasta bendra pripažinta metodologija, kuri leistų išmatuoti visuomenės pasitikėjimą organizacija. Iki šiol kompanijos dažniausiai pasitiki pačių užsakytais tyrimais, apibūdinančiais, ką vartotojai ir darbuotojai jaučia kompanijai. Tyrimų kompanijos matuoja skirtingus pasitikėjimo aspektus ir pateikia gaires, ką visuomenė mano apie korporacijas. Bet šie tyrimai ar apžvalgos dažniausiai nėra orientuoti tik į pasitikėjimą ir nematuoja pasitikėjimo specifine organizacija. Kol nėra sutarta dėl standartinio pasitikėjimo organizacija įvertinimo būdo, pateikiamos tik gairės, kurios leidžia nustatyti specifines ir kiekybiškai įvertinamas sistemas pasitikėjimui išmatuoti bei vystyti.

Įvertinant tai, kad organizacijų tikslai, kultūros ir įtakos grupės skiriasi, pasitikėjimo matavimo būdai turi būti specialiai pritaikomi prie konkrečios tiriamos kompanijos.

Ryšių su visuomene koalicijos modelis atskleidžia tris pasitikėjimą organizacija veikiančius faktorius – etiką, atskleidimą ir skaidrumą bei patikimumą. Visgi ryšių su visuomene koalicijos modelis yra orientuotas į subjektyvųjį pasitikėjimo bruožą, kuris, kaip jau buvo minėta, atspindi organizacijos ar individo geranoriškumą ir sąžiningumą. Šiame modelyje pasigendama racionalaus pagrindo – sugebėjimų, galimybių, ekspertškumo, kurios yra nemažiau svarbios nei taip vadinamosios socialinės savybės.

Tam tikri išvardinti abiejų modelių (kalbančių apie pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksniai) trūkumai nėra būdingi tik šiems modeliams. Apskritai, literatūroje galima rasti daugybę šaltinių, kuriuose įvardinami nevienodi pasitikėjimą lemiantys veiksniai. Tą pripažįsta daugelis užsienio autorių, teigdami, kad pasitikėjimo modelių problematika glūdi ir pačios pasitikėjimo koncepcijos tarpdiscipliniškume bei požiūrių į jį įvairovėje.

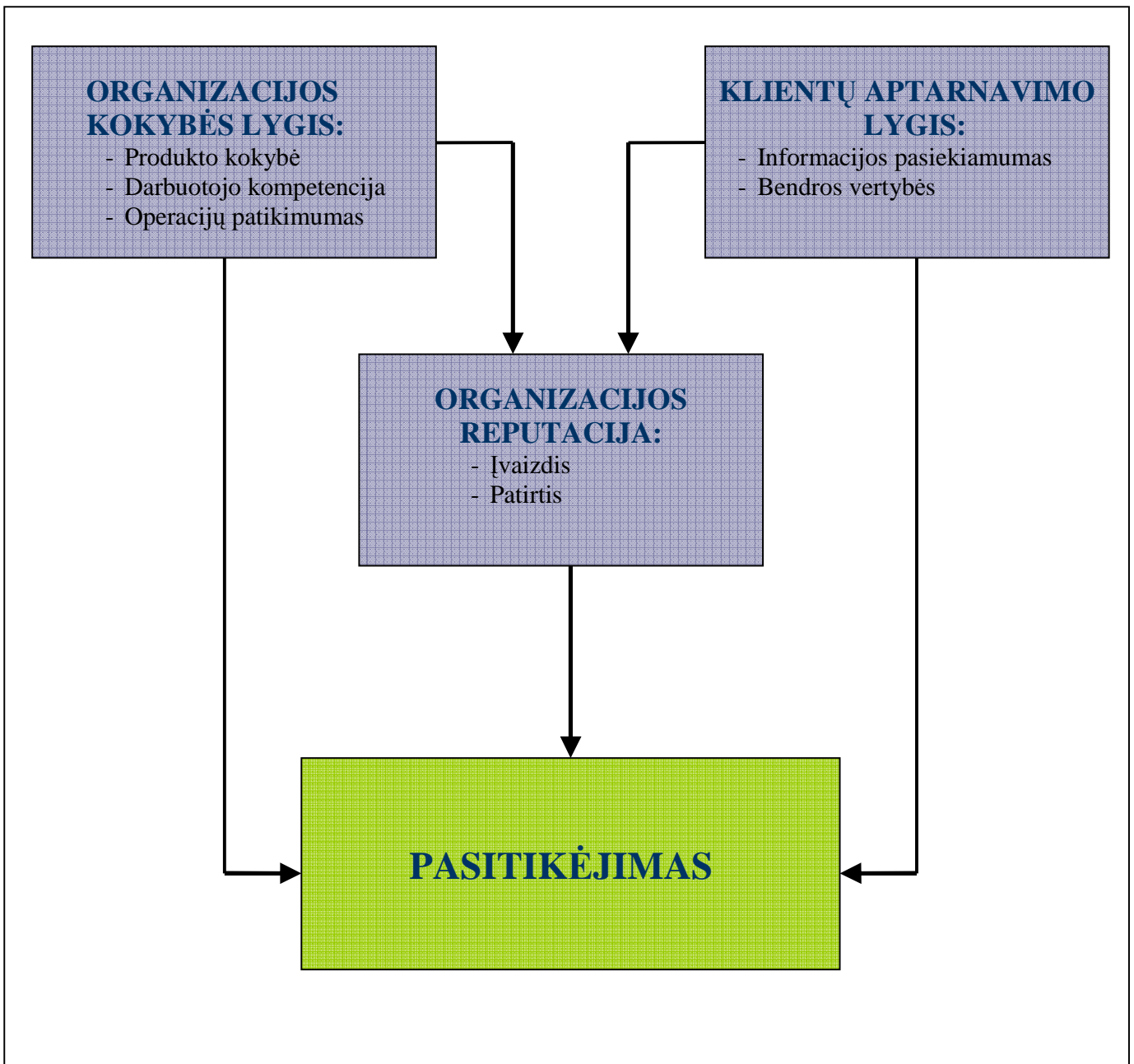
Atsižvelgiant į šios srities problematiką, kitame skyrelyje formuojamas modelis, kuriame siūlomas naujas pasitikėjimą lemiančių veiksnių išskyrimas ir grupavimas.

### 3.2.3 *Trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių modelis*

Užsienio autoriai, nagrinėdami pasitikėjimą organizacijos ryšiuose su klientais ar kitomis suinteresuotų asmenų grupėmis, dažnai išskiria keletą svarbių pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių. Tačiau skirtingi mokslininkai pateikia nevienodus faktorius, lemiančius organizacijos pasitikėjimą. Taip pat, autorių išskiriami veiksniai dažnai nėra išsamūs, plačiai apimantys įvairius pasitikėjimo formavimo aspektus. Dėl šių priežasčių nėra vieno, universalaus, didžiąją dalį požiūrių apjungiančio pasitikėjimo ryšiuose su klientais, modelio.

Siekdamas pasiūlyti vieną galimų šios problemos sprendimo būdų, šio darbo autorius pateikia organizacijos pasitikėjimo ryšiuose su klientais modelį, kurio pagrindą sudaro pasitikėjimą lemiantys veiksniai, pristatyti iš įvairių teorinių perspektyvų. Modelyje visi veiksniai, darantys įtaką pasitikėjimui organizacija, klasifikuojami į tris stambias grupes – organizacijos kokybės lygį (**kokį** produktą/paslaugą duoda), organizacijos klientų aptarnavimo lygį (**kaip** jį duoda) ir organizacijos reputaciją (**kokį** pranešimą ji siunčia publikoms).

Trys pasitikėjimą organizacija lemiančių faktorių grupės yra aiškiai atskirtos ir savitos – tokiu būdu parodomi aiškūs būdai, kuriais organizacija gali pasiekti taip trokštamą klientų pasitikėjimą. Modelyje trys pagrindinės pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupės yra išskaidytos į septynis smulkesnius faktorius (žr. 4 pav.).



4 pav. Trijų pasitikėjimą lemiančių veiksnių modelis.

Toliau aptarime kiekvieną iš išskirtų pasitikėjimą skatinančių veiksnių grupę ir jos sudedamąsias dalis išsamiau.

### 3.2.3.1 Organizacijos kokybės lygis

Šiame modelyje organizacijos kokybės lygį sudaro trys dalys: produktų/paslaugų kokybė, darbuotojų kompetencija ir operacijų patikimumas – šie kriterijai parodo, kaip gerai kompanija išmano savo sritį, kaip patikimai dirba ir kokia yra bendra kompanijos pagrindinės veiklos kokybė.

**Produkto kokybė.** Bet kuris individas organizacijos klientu tampa tuomet, kai įsigyja jos siūlomą produktą. Su šiuo veiksmu klientai sieja tam tikrus lūkesčius ir norą patenkinti savo poreikius. Kuo kokybiškesnis yra produktas, tuo didesnė tikimybė, kad jis geriau tenkins klientų poreikius, o kuo labiau patenkinami poreikiai, tuo stipriau klientai pasitikės organizacija, jos sugebėjimu pateikti tai, kas atitiktų jų lūkesčius. Taigi, produkto kokybė stiprins klientų pasitikėjimą ir leis pasiekti jau anksčiau darbe minėtą naudą abiem santykių dalyviams.

Apskritai, produkto kokybę reikėtų įsivaizduoti kaip nepriekaištingai suplanuotus produktus. Priklausomai nuo prekės ar paslaugos, ar netgi kliento, šis „nepriekaištingumas“ gali būti skirtingas: vienais atvejais bus svarbiausias paslaugos operatyvumas, kitais – jos kompleksiskumas, dar kitais – paslaugos dėka gaunamos naudos aiškumas, ir kiti kriterijai. Tai reiškia, kad neįmanoma pasiekti absoliučios produkto kokybės, tačiau galima numatyti tuos kokybės kriterijus, kurie svarbiausi tiksliniams klientams.

**Darbuotojų kompetencija.** Iš pradžių gali pasirodyti kiek keista, kad darbuotojų kompetencija yra priskiriama ne prie klientų aptarnavimo faktorių grupės, bet prie kokybės grupės. Tačiau toks sprendimas yra tikslingas ir motyvuotas: darbuotojų kompetencija yra labai artimai susijusi su produktų kokybe. Be to, darbuotojai nėra tik aptarnaujantysis personalas – didžioji dalis jų kuria, vysto ir palaiko produktus, stengiasi užtikrinti jų kokybę.

Sirdeshmukh mini darbuotojų kompetenciją kaip klientų pasitikėjimą skatinantį veiksnių. Jeigu klientas mano, kad pardavėjas yra kompetetingas ir geba efektyviai spręsti problemas, tikėtina, kad klientas juo pasitikės labiau (6). Kompetencijos veiksnys buvo išskirtas jau anksčiau aptariant P. Ratnasingam išskirtas tris pasitikėjimo stadijas, kurių pati pirmoji ir fundamentalioji yra pasitikėjimas kompetencija (33).

Darbuotojų kompetencija parodo, kaip greitai, tiksliai, išsamiai bei savarankiškai darbuotojai sugeba įvykdyti užduotis, kaip kokybišką rezultatą pasiekia. Tai yra veikiamą darbuotojų žinių, patirties dirbant konkrečioje srityje, kūrybiškumo ir kitų faktorių.

**Operacijų patikimumas.** Tai taip pat vienas iš kokybę atspindinčių veiksnių. Operacijų patikimumas parodo, kaip organizacija tiksliai, teisingai ir laiku sugeba įgyvendinti tai, ką yra pasižadėjusi. Čia

susiduriama su organizacijos nuspėjamumu klientų akyse. Žinoma, jis susiformuoja per tam tikrą laiką, per kurį klientas įsitikina, kad gali pasitikėti banko, mobiliojo ryšio operatoriaus ar kitų organizacijų atliekamomis operacijomis. Apie organizacijos veiksmų nuspėjamumą, kaip viduriniąją pasitikėjimo stadiją buvo kalbėta to paties P. Ratnasingam trijų pasitikėjimo stadijų modelyje (33). Prognozuotumo svarbą mini ir Sze Ting Lai (38).

Geras operacijų patikimumo svarbos pavyzdys galėtų būti bankiniai piniginiai pervedimai internetu. Klientai nori būti tikri, kad atlikdami mokėjimus internetu jie dėl to nenukentės. Klientai siekia būti tikri, kad nurodyti pavedimai bus įvykdyti laiku, taip, kaip aprašyta, o visais duomenimis, kurie turi būti apsaugoti, bus deramai pasirūpinta. Tokios garantijos didina paslaugos kokybę ir kelia klientų pasitikėjimą organizacija.

Operacijų patikimumui galima būtų priskirti ir organizacijos stabilumą – nesikeičiančios patogios lokalizacijos vietos, stabilus darbuotojų kolektyvas gali formuoti kliento nuomonę, kad organizacija laikosi tvirto pagrindo, jos veikla stabili, kolektyvas patenkintas darbu, todėl galima pasitikėti organizacija, kurios ateitis lengviau prognozuojama.

### 3.2.3.2 Klientų aptarnavimo lygis

Kliento aptarnavimo veiksmų grupė yra susijusi su informacijos pasiekiamumu bei bendromis vertybėmis.

**Informacijos pasiekiamumas.** Informacijos pasiekiamumas apima du aspektus: galimybes prieiti prie informacijos šaltinių (informacijos prieinamumas) ir tų šaltinių išsamumas.

Tam, kad klientas pasitikėtų organizacija, jis turi disponuoti tam tikra informacija apie ją. Sunku pasitikėti organizacija, apie kurią nėra nieko žinoma. Kaip jau buvo minėta anksčiau aptariant R. Fisher pasitikėjimo modelį, pasitikėjimas santykiuose formuojasi palaipsniui, klientui susipažįstant su organizacija. Todėl ši, siekdama didinti klientų pasitikėjimą, turi atverti informacijos kanalus, kurių pagalba klientai galėtų daugiau sužinoti apie organizaciją. Tuo tikslu, organizacijos gali tobulinti interneto svetaines, telefoninį bei virtualųjį klientų aptarnavimą, įsteigti daugiau filialų, juos patogiau išdėstyti, pailginti darbo laiką ir priimti kitus sprendimus, kurie sudarytų galimybes klientams lengviau pasiekti informaciją apie organizaciją.

Kita vertus, vien komunikacijos kanalų atvėrimas nebus naudingas, jeigu pats informacijos pateikimas bus skurdus. Nes klientai dažniausiai kontaktuoja su organizacija ne tam, kad palaikytų santykius, bet siekdami gauti tam tikros informacijos apie ją. Todėl organizacija turi užtikrinti, kad klientai numatytais kanalais galėtų gauti kuo daugiau informacijos ir apie pačią kompaniją, ir apie jos produktus. Geriau ją

pažinę klientai galės lengviau prognozuoti jos elgesį, nuspėti veiksmus, o tai, kaip jau minėta, stiprina pasitikėjimą.

Abipusę naudą pasiekti įmanoma kliento ir organizacijos santykiuose naudojant dvikryptį simetrinį komunikacijos modelį. Tai toks modelis, kuriuo yra siekiama abipusio supratimo ir pasitikėjimo. Komunikacija turi būti nuolatinė, dialogo pobūdžio. Klientams, visuomenės nariams ir kitiems suinteresuotiems asmenims turi būti sudarytos sąlygos pareikšti savo nuomonę apie kompanijos veiklą, gauti atsakymus į rūpimus klausimus, nusiskundimus ir pan (16).

**Bendros vertybės.** Šis faktorius yra susijęs ne su darbuotojų kompetencija, kuri, šio modelio atveju, priskiriama prie kokybę lemiančių veiksnių grupės, bet prie klientų aptarnavimo veiksnių grupės. Vertybės šiuo atveju suvokiamos dalyvavimo santykiuose išraiška. Kitaip tariant, jos apibūdina, kaip personalas aptarnauja klientus. Dėmesys skiriamas socialiniams kriterijams, tokiems kaip demonstruojamas draugiškumas, dėmesingumas, paslaugumas, geranoriškumas, pagarba. Tokia darbuotojų pozicija, atspindinti ne tik jų asmenines charakteristikas ir požiūrį, bet ir organizacijos kultūrą bei vertybes, parodo, kad santykiai su klientu yra vertinami, kad klientas yra svarbus organizacijai. Tai skatina jo tikėjimą, kad organizacija atsižvelgs į kliento interesus ir poreikius, todėl ja galima pasitikėti. Abipusis geranoriškumas stiprina organizacijos ir kliento santykius, padeda tenkinti abiejų pusių poreikius ir norą išsaugoti ryšius ateityje. Pavyzdžiui, jeigu mobiliojo ryšio operatoriaus klientą aptarnaujantis darbuotojas skirs klientui pakankamai daug dėmesio, išsamiai aiškinsis jo skambinimo bei pranešimo siuntimo įpročius bei poreikius ir, atsižvelgęs į juos, pasiūlys optimaliausią mokėjimo planą, klientas bus patenkintas ir įvertins darbuotojo pastangas. Tikėtina, kad jis, o tuo pačiu ir visa kompanija įgys kliento pasitikėjimą, tarpusavio santykiai sustiprės ir bus sudarytas rimtas pagrindas pakartotiniams pardavimams. Abipusio geranoriškumo veiksnys yra taip pat minimas P. Ratnasingam, kaip aukščiausia pasitikėjimo stadija (33).

Pasitikėjimą didina ir panašumas tarp personalo bei klientų, kadangi jie jaučiasi artimesni organizacijai. Panašumas prisideda prie užtikrintumo jausmo sukūrimo (8). Komunikacijos kontekste artumas žymi iš pasikartojančių santykių atsirandantį kliento-organizacijos suartėjimą.

Organizacijos artumas klientui, kaip pasitikėjimą skatinantis veiksnys, buvo išskirtas ir Les Kirchmajer bei Paul Patterson (21). Jų manymu, artumas yra ypač tinkamas smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėms. Nedidelėse įmonėse, savininkai ir darbuotojai dažnai susiduria su tais pačiais klientais ne vieną kartą ir per tam tikrą laiką geriau vieni kitus pažįsta. Mažos profesionalios verslo bendrovės kartais tarsi turi įgimtą talentą užmegzti artimus kontaktus su klientais ir perauginti juos į ilgalaikius, pasitikėjimu grindžiamus, santykius. Barnes (2001) teigimu, klientai labai palankiai vertina santykius su nedidelėmis įmonėmis,

kurių darbuotojai vadina juos vardais, o dėl dažno susidūrimo įsimena jų įpročius bei pageidavimus. Dažnai tie patys klientai teigia, kad “su didelėmis bendrovėmis jie neturi tokių artimų santykių, nes jaučia, kad yra tiesiog vieni iš daugelio”. Taigi, artumas yra draugiškų santykių forma, padedanti stiprinti pasitikėjimą. Tačiau kartais reikia atsižvelgti į faktą, kad ne visada ir ne visi nori artimų santykių. Anksčiau atlikti tyrimai (Price & Arnould 1999 and Fournier et al. 1998) parodė, kad ne visi klientai nori artimų santykių su juos aptarnaujančia organizacija (21).

### 3.2.3.3 Reputacija

Reputacija yra trečioji sudėtinė pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupė. Joje išskiriami du veiksniai – įvaizdis bei patirtis.

**Įvaizdis.** Jis pasako, ką visuomenė mano apie organizaciją. Įvaizdis atspindi visuomenės nuomonę apie organizaciją, kuri formuojama per jos viešą komunikaciją. Į įvaizdžio kriterijų patenka ne tik organizacijos reklamos, publikacijos ar reportažai žiniasklaidos priemonėse, bet ir daugiau sudedamųjų dalių – organizacijos socialiai atsakinga veikla, įvaizdžio advokatai, gandai, netgi pastatai (jų išvaizda, įrengimas) ir pan. Visi šie faktoriai veikia klientų pasitikėjimą organizacija, nes apibūdina ją ir leidžia prognozuoti elgesį bei galimus santykius. Ypač įtakingi yra gandai. Lietuvoje prieš keletą metų garsiai nuskambėjo situacija, kuomet pasklido gandai apie neva tai galimą SEB Vilniaus banko bankrotą. Nors oficialiai bankas tokią informaciją neigė, nemažai klientų suabejojo jo patikimumu ir skubėjo atsiimti padėtus indėlius. Šis atvejis parodo, kad tam tikra neigiama informacija gali pakenkti organizacijos įvaizdžiui, staigiai sumažinti klientų pasitikėjimą ir priversti juos imtis atitinkamų veiksmų.

Teigiamas įvaizdis pozityviai veikia klientų pasitikėjimą organizacija. Pavyzdžiui, nuolatinė informacija apie augančią banko siūlomų investicinių vienetų vertę atspindi jo kompetenciją, stiprina klientų pasitikėjimą ir skatina juos naudotis konkrečiomis paslaugomis.

Reklama yra viena lengviausiai organizacijos kontroliuojamų įvaizdžio kūrimo priemonių. Reklamos tikslai gali būti įvairūs, tarp jų – ir pasitikėjimo klientų tarpe kūrimas. Publikacijos ar reportažai žiniasklaidos priemonėse yra vertingi įvaizdžio kūrimo įrankiai – dažnas viešas organizacijos minėjimas žymi jos svarbumą (gali būti ir teigiama, ir neigiama prasme), o tai veikia klientų požiūrį į organizaciją ir pasitikėjimą ja.

Panašiai veikia ir etika bei socialiai atsakinga veikla, kuri yra suvokiama kaip veiksmas, kuriais organizacija prisideda prie visuomenės gerovės augimo (24). Socialiai atsakinga organizacija yra geras pilietis (30), kuris sutinka paremti socialines visuomenines programas, teikia labdarą senelių, vaikų

namams ar pan. Klientai labiau pasitiki socialiai atsakingomis organizacijomis (51), nes mato, kad jos nėra orientuotos į savanaudiškų interesų pasiekimą, todėl tikisi, kad ir santykiuose su klientais organizacija sieks išlikti tokia pat socialiai atsakinga.

Organizacijos taip pat gali pasitelkti ir trečiųjų šalių reputaciją. Jeigu veiklą pradedančią kompaniją įkūrė gerą reputaciją turintys finansiniai investuotojai, arba jeigu įmonė turi sąsajų su stipria gerbiama didele kompanija, žmonės savaime padaro išvadą, kad naujoji bendrovė yra patikima, o pardavėjai, tiekėjai ir klientai pradeda rimtai vertinti naująją įmonę. Tokios kompanijos kaip „Compaq“ ir „Lotus“ pasitikėjimą staigiai įgijo todėl, kad gerai žinomas įvairių įmonių akcininkas Ben Rosen investavo į abi šias kompanijas. Bet kokios įmonės sąsajos su „IBM“ kompanija taip pat didina pasitikėjimą (25).

Apgalvotai parinkdama produkto pirkėjus, kompanija taip pat gali kontroliuoti savo įvaizdį. Pavyzdžiui, jeigu nedidelė įmonė parduoda savo produktus visuomenės gerbiamoms didelėms korporacijoms, tokioms kaip „American Express“, „AT&T“ ar „General Motors“, greitai ji taps gerbiama, solidi ir turės gerą reputaciją (25).

**Patirtis.** Patirtis šiame modelyje suvokiama kaip tiesioginė sąveika tarp kliento ir organizacijos. Ji yra vienas stipriausių pasitikėjimą lemiančių veiksnių. Asmeninis patyrimas, patvirtinantis, pagerinantis arba paneigiantis kliento turėtą suvokimą apie organizaciją, jos įvaizdį, gali nulemti tarpusavio santykių likimą ateityje. Tikėtina, kad daug lūkesčių turėję asmenys, kurie patiria neigiamas emocijas santykiuose su organizacija, bus linkę nutraukti ryšius ir rinktis alternatyvas. Ir priešingai, maloni patirtis motyvuos individus išlaikyti emocinį pasitenkinimą keliančius santykius.

Žinoma, patirtį sunku įvertinti per vieną sąveiką. Kartais prireikia ilgo bendradarbiavimo, kol klientas tampa pajėgus įvertinti savo patirtį santykyje su organizacija ir ja pasitikėti, arba ne. Pavyzdžiui, sutartį su nauju mobiliojo ryšio operatoriumi pasirašęs abonentas gali tik po kelių mėnesių pasakyti savo nuomonę apie šiuos partnerystės ryšius. Didele dalimi jo pasitikėjimas priklausys nuo pradinių turėtų lūkesčių, kuriuos suformavo to operatoriaus įvaizdis.

Prie patirties reikėtų priskirti ir asmenines rekomendacijas, kurios ilgą laiką buvo vertinamos kaip vienos reikšmingiausių ir labiausiai veikiančių klientų pasitikėjimą. Rekomendacijos skleidžiamos žodiniu asmeniniu tiesioginiu būdu. Jos gali arba sugriauti organizacijos reputaciją, arba pastūmėti įmonę į rinkos lyderių pozicijas. Iš lūpų į lūpas perduodami pranešimai kur kas labiau įstringa individų atmintyje. Mes pasitikime iš lūpų į lūpas perduodama informacija, kai sprendžiame, kokius produktus pirkti, kuriomis kompanijomis pasitikėti, kokias rašytines ataskaitas skaityti, kurių korporacijų vadovais tikėti ir pan. (25). Analitikai, pardavėjai, žurnalistai ir klientai – visi tarpusavyje sąveikauja ir išreiškia savo nuomonę apie produktą. Jeigu kuris nors iš individų buvo patenkintas produktu, jis perduos tai kitam asmeniui, o šis



trečiam ir t.t. Tokiu būdu, nors ir lėtai, tačiau pasitikėjimas nuolat auga. Tačiau nesėkmės atveju gali vykti ir priešingas procesas, netgi dar spartesnis ir labiau išplitęs nei pozityvių rekomendacijų sklaida. Skaičiuojama, kad patenkintas klientas apie produktą praneša vidutiniškai trimis kitiems žmonėms. Tuo tarpu nepatenkintas klientas apie tai informuoja maždaug 10 kitų individų (25).

#### 3.2.3.4 Pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių tarpusavio santykis

Kalbant apie reputacijos veiksnių grupę, reikėtų paminėti, kad ji yra smarkiai priklausoma nuo kitų dviejų pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupių – nuo organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio. Tai reiškia, kad šios dvi grupės gali paveikti, kokia bus organizacijos reputacija, ir per tai – kliento pasitikėjimą organizacija.

Organizacijos produktų kokybė, darbuotojų kvalifikacijos lygis formuos atitinkamą organizacijos įvaizdį visuomenėje (10), dar labiau šie faktoriai yra svarbūs asmeniniame kliento santykiuje su organizacija. Tokiu būdu organizacijos kokybės lygis veikia pasitikėjimą ne tik tiesiogiai, bet ir per organizacijos reputaciją.

Tikėtina, kad jeigu organizacijos produkto kokybė bus prasta, arba darbuotojai nepasižymės kompetencija, nukentės organizacijos įvaizdis, o klientų asmeninė patirtis santykiuose su organizacija taip pat bus negatyvi. Tai atsispindės ne tik neigiamame produkto kokybės ar darbuotojų kompetencijos vertinime, bet ir sumenkėjusioje organizacijos reputacijoje.

Panašiai kaip ir kokybė, pasitikėjimą ne tik tiesiogiai, bet ir per organizacijos reputaciją veiks ir klientų aptarnavimo lygis. Tačiau klientų aptarnavimas bus įtakingesnis reputacijos veiksnių grupėje išskirtai kliento patirčiai, t.y. reputaciją klientų aptarnavimas stipriau veiks per asmeninę patirtį ir vėliau iš to kylančią itin veiksmingą komunikaciją iš „lūpų į lūpas“.

#### 3.2.3.5 Pasitikėjimo matavimas

Remiantis suformuotu modeliu, sudaroma formulė, kuri leis apskaičiuoti pasitikėjimą. Kadangi modelis išskiria tris pasitikėjimą lemiančias veiksnių grupes, modelio teorinė formulė atrodo štai taip:

$$\text{Pasitikėjimas} = a + \beta_{\text{oki}} * \text{OKI} + \beta_{\text{kali}} * \text{KALI} + \beta_{\text{ori}} * \text{ORI} + u$$

kur  $a$  – konstanta,  $\beta_{\text{oki}}$  – organizacijos kokybės indekso koeficientas, OKI – organizacijos kokybės indeksas,  $\beta_{\text{kali}}$  – klientų aptarnavimo lygio indekso koeficientas, KALI – klientų aptarnavimo lygio

indeksas,  $\beta_{ori}$  – organizacijos reputacijos indekso koeficientas, ORI – organizacijos reputacijos indeksas,  $u$  – atsitiktinis klaidingumas.

Organizacijos kokybės, klientų aptarnavimo lygio ir organizacijos reputacijos indeksai (OKI, KALI ir ORI) atspindi koks yra šių veiksnių grupių lygis, o kiekvieno  $\beta$  koeficientai ( $\beta_{oki}$ ,  $\beta_{kali}$  bei  $\beta_{ori}$ ), stovintys šalia indeksų, parodo, kokia yra kiekvieno iš šių indeksų įtaka pasitikėjimui.

Šie pasitikėjimą lemiančių veiksnių koeficientai apskaičiuojami linijinės regresinės analizės būdu (*linear regression*), todėl egzistuoja konstanta  $a$  (kuri parodo ties kuriuo tašku regresijos linija kerta  $y$  ašį). Tačiau kadangi domina tik indeksų koeficientai, pritaikius modelį kuriai nors verslo sričiai, į konstantą  $a$  dėmesys nebekreipiamas (kadangi domina ne konstanta, o kiek kiekvienas iš indeksų yra svarbus ir veikiantis pasitikėjimą). Taip pat į regresinius skaičiavimus įtraukus tikrus duomenis, išnyksta  $u$ , atsitiktinis klaidingumas, ir lieka tik naudotų duomenų statistinė paklaida.

Trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių modelis yra remiamas teoriniuose šaltiniuose aptinkamais išskirtais pasitikėjimą lemiančiais veiksniais bei praktine patirtimi, analizuojant verslas vartotojui (angl. *business to consumer*) procesus ir ypatumus. Tačiau suformuotas teorinis modelis turi būti patikrintas praktikoje, siekiant iširti jo veiksmingumą. Sekančiame skyriuje pristatomas tyrimas, kuris skirtas analizuoti šio trijų pasitikėjimą lemiančių veiksnių teorinį modelį – jo teisingumą ir pagrįstumą.

## 4 TRIJŲ PASITIKĖJIMĄ ORGANIZACIJA LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ MODELIO TYRIMAS

Praeitame skyriuje suformuotas naujas modelis, kuris apibendrina pasitikėjimo organizacija teorijas bei jų išskirtus pasitikėjimą lemiančius veiksniai. Šioje darbo dalyje jis yra patikrinamas – ar modelis parodo kiek svarbūs yra tam tikri veiksniai formuojant bendrą pasitikėjimą organizacija?

### *Tyrimo tikslas ir uždaviniai*

Šiuo tyrimu siekiama patikrinti modelio pritaikomumą tiriant klientų pasitikėjimą organizacijomis įvairiose pramonės šakose.

Tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai:

- pasirinkti dvi pramonės šakas, kuriose bus tikrinama, ar galima modelį pritaikyti tiriant klientų pasitikėjimą tų šakų organizacijomis,
- surinkti kokybiškus duomenis,
- analizuojant duomenis patikrinti, ar sėkmingai sugrupuoti pasitikėjimą lemiantys veiksniai,
- nustatyti pasitikėjimą lemiančių veiksnių tarpusavio santykį ir įtaką klientų pasitikėjimui organizacija.

Tyrimui iškelta vienintelė *hipotezė*: modelis yra tinkamas tiriant klientų pasitikėjimą organizacijomis.

### *Tyrimo sritis*

Tyrimui pasirinktos dvi sritys – bankų bei mobiliojo ryšio operatorių. Šiose srityse pasitikėjimas organizacija yra ne tik itin svarbus, bet ir itin sudėtingas, priklausantis nuo labai daug veiksnių. Tokiam tyrimo verslo šakų pasirinkimui yra du rimti argumentai. Pirma, žmonės, pasirinkdami tam tikrą banką ar mobiliųjų paslaugų tiekėją, susisaisto ilgalaikiais ryšiais. Ilgalaikiškumas pasitikėjimui suteikia svarbos, nes be tikėjimo, kad kompanija suteiks tinkamus produktus ar paslaugas, žmogus nesutiktų susisaistyti finansiniais įsipareigojimais. Taip pat svarbūs yra ir aukšti perėjimo kaštai (pavyzdžiui, norint pereiti į kitą banką reikia pasirašyti naujas sutartis, pervesti pinigus; norint gauti mokėjimo kortelę, reikia dar ir palaukti keletą dienų). Būtent dėl jų klientai negali taip lengvai keisti savo banko ar mobiliojo ryšio operatoriaus, priešingai nei drabužių, maisto prekių ar santechnikos prekių parduotuvių, kur perėjimo kaštai kur kas mažesni. Tai ypač svarbu žiūrint iš kompanijos perspektyvos – jei klientą nuvylė organizacija ir jis išėjo, atgauti jo pasitikėjimą yra labai sunku. Tik išlaikant aukštą pasitikėjimą organizacija galima tikėtis iš klientų prisirišimo ilgalaikiams santykiams.

Antroji priežastis yra ta, kad mobiliojo ryšio operatorių ir ypač bankų sritys Lietuvoje yra pakankamai stambios. Tiriami Lietuvos bankai kontroliuoja visus Lietuvos Banko pinigus, todėl turi esminę reikšmę Lietuvos gyvenime. Taip pat didelė yra ir mobiliojo ryšio operatorių verslo šaka – mobiliųjų telefonų SIM kortelių Lietuvoje yra daugiau nei pačių gyventojų. Plati industrijos šaka žymi ir šalutinių svarbių veiksmų egzistavimą bei įvairesnę auditoriją, todėl pasitikėjimo modelio patikrinimas jose leistų daryti prielaidas platesniu mastu.

#### *Tyrimo metodas*

Sukurtos dvi kiekybinės anketos (bankų ir mobiliojo ryšio operatorių sritims), leidžiančios įvertinti žmonių nuomonę svarbiausiais pasitikėjimo veiksniais, sužinoti į kokius dalykus jie labiau kreipia dėmesį ir pan. (anketos pateikiamos 1 priede). Anketoje didžioji dalis klausimų yra uždari, o vertinant pasitikėjimą organizacijomis, kurių paslaugomis respondentai naudojami, prašoma pateikti savo nuomonę apie organizaciją septynbalėje skalėje.

#### *Tyrimo atranka, imtis ir apklausos eiga*

Sudarytos anketos buvo platinamos įvairaus amžiaus žmonėms nepriklausomai nuo jų socialinės padėties. Siekiant užtikrinti respondentų atrankos nepriklausomumą, anketos platinimas buvo padalintas į dvi dalis, kurios skiriasi ir pildymo būdu ir žmonių atranka. Pirmajame etape užpildyti anketas buvo prašomi Vilniuje, Žirmūnų gatvėje esančio „HyperRimi“ prekybos centro lankytojų. Apklausei parduotuvėje pasirinktas dviejų darbo bei dviejų savaitgalio dienų periodas (kovo 23-26 dienomis). Siekiant didesnės respondentų įvairovės bei duomenų objektyvumo, užpildyti anketas prekybos centro lankytojams buvo siūloma nevienodu paros laiku.

Iš viso prekybos centre surinkti atsakymai į 64-ias anketas apie bankus Lietuvoje bei 65-ias anketas apie mobiliojo ryšio operatorius.

Antroji apklausos dalis buvo elektroninis anketos pildymas. Pats klausimynas buvo sudarytas ir internetinė pildymo forma paruošta specialiai tam skirtame [www.createsurvey.com](http://www.createsurvey.com) tinklalapyje. Tuomet nuoroda, su tikslų paaiškinimu buvo talpinama įvairiuose interneto puslapiuose tokiuose kaip [www.diskusijos.lt](http://www.diskusijos.lt), „Omnitel“ naujienų grupėse, taip pat forumuose „BitePlus“, „SuperMama“, „Verslo Banga“ tinklalapiuose. Šiam etapui skirta daugiau laiko – dvi savaitės (kovo 27d. – balandžio 9d.). Bendrai per abu etapus apklausta 215 respondentų apie bankų veiklą bei 188 respondentai apie mobiliojo ryšio paslaugų tiekėjus. Statistiškai žiūrint, gauti rezultatai, esant 95% duomenų patikimumui, turi 6,7% (apie bankus) ir 7,1% (apie mobiliųjų ryši) paklaidą, skaičiuojant 3 mln. populiacijos dydžiui.

#### 4.1 Tyrimo analizės metodika

Modelis kiekvieną iš trijų pagrindinių veiksnių išskiria į kelis smulkesnius punktus. Kadangi kai kurie iš tų punktų yra gana platūs, jiems įvertinti vieno klausimo nepakanka. Dėl šios priežasties tam tikri modelio išskirti veiksniai buvo vertinami keliais klausimais. Antai organizacijos kokybė buvo išskirstyta į paslaugų kokybę, kuriai įvertinti buvo skirti trys klausimai (įvertinti paslaugų kokybę, paslaugų aiškumą bei organizacijos paslaugų ar produktų inovatyvumą), darbuotojų kompetenciją, kuriai įvertinti buvo skirti du klausimai (įvertinti darbuotojų kompetenciją ir paslaugų suteikimo operatyvumą), ir organizacijos operacijų patikimumą (vienas klausimas).

Klientų aptarnavimas vertintas pagal paslaugų prieinamumą, kuriam įvertinti buvo skirti du klausimai (įvertinti informacijos išsamumą bei informacijos ir paslaugų prieinamumą), ir organizacijos darbuotojų aptarnavimo lygį bei būdą (vienas klausimas). Organizacijos reputaciją modelis išskiria į dvi dalis - įvaizdį visuomenėje, kuriam įvertinti skirti keturi klausimai (įvertinti organizacijos įvaizdį visuomenėje, informacijos apie organizaciją žiniasklaidoje apimtį, organizacijos veiklos etiškumą ir socialinę atsakomybę bei organizacijos pastato aplinkos bei vidaus išskirtinumą, stilių), ir asmeninę nuomonę apie organizaciją (vienas klausimas).

Gautų rezultatų analizė atliekama pasitelkus statistinių duomenų analizės programą „SPSS“. Visa duomenų statistinė analizė padalinama į dvi dalis – pirmoje dalyje apskaičiuojama klientų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių grupių svarba, o antroje dalyje patikrinama ir įvertinama (jei egzistuoja) organizacijos kokybės bei klientų aptarnavimo įtaka organizacijos reputacijai (kaip apibrėžia modelis).

*Pirmos analizės dalies aprašymas.* Siekiant statistinės regresijos pagalba išsiaiškinti, kurie pasitikėjimą lemiantys veiksniai yra patys svarbiausi bendrame pasitikėjimo organizacija kontekste, prieš tai reikia paruošti duomenis. Įprastai laikoma, kad sėkmingam regresijos skaičiavimui negalima imti daugiau nei septynių nepriklausomų kintamųjų (jų mūsų anketoje yra net 14), nes antraip rezultatai gali būti smarkiai iškreipiami ir neatskleidžiami tikrieji duomenų sąryšiai. Dėl šios priežasties yra skaičiuojami kokybės, klientų aptarnavimo lygio bei reputacijos indeksai.

Indeksai sudaromi nagrinėjant gautų atsakymų į klausimus sąryšius. Žinoma, prieš tai patikrinama, ar toks jungimas yra galimas – tai padaroma faktorių analizės pagalba (angl. *Factor analysis* funkcija „SPSS“ programoje). Faktorių analizė patikrina, ar egzistuoja bendra atsakymų tendencija pasirinktai klausimų grupei. Jei egzistuoja, iš patikrintų klausimų galima sukurti indeksą, jei ne – sukurtas indeksas būtų neteisingas (būtų suvienyti, sutraukti į vieną kintamąjį visiškai nepanašūs atsakymai, ir tai smarkiai iškreiptų tikrąją duomenų reikšmę). Klausimų grupės, kurioms taikyta faktorių analizė, buvo pasirinktos

pagal modelio veiksmų klasifikaciją į grupes – kokybės, klientų aptarnavimo bei reputacijos klausimų grupės. Suradus, kurie klausimai yra atsakomi panašiai, iš jų vertinimų septynbalėje sistemoje buvo sudaryti indeksai. Indeksai yra atsakymų į visus atrinktus panašius klausimus vidurkiai.

Atradus panašius klausimus ir iš jų sukūrus indeksus, toliau atliekama regresinė analizė veiksmų indeksų svarbai nustatyti. Statistiniam duomenų svarbumui įvertinti buvo pasirinktas 5% statistinio reikšmingumo lygis. Tai reiškia, kad duomenys laikomi patikimais tik tuomet, kuomet galimybė, kad jie yra klaidingi – mažesnė nei 5%. Taip pat tikrinamas nepriklausomų kintamųjų sąlyginis kolinearumo indeksas, kuris parodo regresijoje naudojamų nepriklausomų kintamųjų tarpusavio koreliaciją (priklausomybę). Visuotinai priimtina kolinearumo indekso leistina riba yra 30, todėl tokia riba taikoma ir šioje duomenų analizėje. Taip pat įvertinant, ar regresijoje naudojami nepriklausomi kintamieji pakankamai paaiškina priklausomą kintamąjį, žiūrimas regresijos „grynumo“ rodiklis (angl. *R-square*). Jis turi būti didesnis nei 0,500 - tai reiškia, kad regresijoje naudojamais kintamaisiais paaiškinama daugiau nei 50% priklausomo kintamojo pokyčių (toks reikalavimas taikomas visoms regresijoms).

Atlikus regresinę analizę, kurioje priklausomas kintamasis yra atsakymas į klausimą „Kaip labai pasitikite savo naudojama organizacija?“, o nepriklausomi kintamieji yra anksčiau sudaryti kokybės, klientų aptarnavimo bei reputacijos indeksai, gaunami tų nepriklausomų kintamųjų koeficientai (betos). Jei indeksai yra statistiškai svarbūs (statistinis reikšmingumas mažiau nei 0,05), gautieji koeficientai parodo kiek vienetinis pokytis indekso reikšmėje turi įtakos bendram pasitikėjimo organizacija vertinimui. Kitaip tariant, koeficientų dydis atskleidžia indekso svarbą lemiant klientų pasitikėjimą organizacija. Taigi regresijos pagalba nustatoma, kuris iš trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksmų (kokybės, klientų aptarnavimo bei reputacijos) yra pats svarbiausias. Žinant statistiškai svarbiausią veiksmą, iš anketomis gautų duomenų taip pat sužinoma, kuris to veiksmo faktorius žmonėms yra svarbiausias. Tokia informacija yra labai svarbi kompanijoms, nes ji parodo, kuri savo veiklos aspektą išvysčiusi kompanija galėtų labiausiai pakelti klientų pasitikėjimo lygį.

*Antros analizės dalies aprašymas.* Modelis teigia, jog organizacijos reputacija yra formuojama ne tik reklamos, verslo etikos standartų laikymosi ar socialinės organizacijos atsakomybės, bet taip pat ir organizacijos kokybės bei klientų aptarnavimo lygio. Siekiant įvertinti kokybės bei klientų aptarnavimo svarbą formuojant organizacijos bendrą reputaciją, vėlgi pasitelkiama regresinė analizė.

Pirmu etapu atliekama regresija, kur priklausomas kintamasis yra pirmoje visos statistinės analizės dalyje sukurtas reputacijos indeksas, o nepriklausomi kintamieji yra kokybės bei klientų aptarnavimo indeksai. Tokia regresija parodo įtakos reikšmingumą ir, jei įtaka iš tikrųjų statistiškai reikšminga, dydį (leidžia palyginti kurio indekso įtaka reputacijai yra svaresnė). Pirmajam etapui parodžius svarią kokybės ir klientų aptarnavimo indeksų įtaką reputacijai, antruoju etapu įvertinama, kurie konkretesni kokybės bei

klientų aptarnavimo veiksniai daro įtaką organizacijos reputacijai. Tai pasiekama atliekant 36 skirtingas regresijas (iš viso kokybei bei klientų aptarnavimo lygiui įvertinti yra 9 klausimai, kurie gali turėti tiesioginę įtaką organizacijos reputacijai; kadangi dėl duomenų iškraipymo negalima vienoje regresijoje vertinti daugiau nei septynių nepriklausomų kintamųjų, buvo skaičiuojamos visos 36 įmanomos regresijos iš devynių kintamųjų imant septynis). Nepriklausomi kintamieji, kurie yra statistiškai svarbūs visose regresijose, galiausiai yra sudedami į vieną regresiją (kintamieji, kurie nėra reikšmingi visose regresijose, atmetami), kuri parodo tikrąją tų veiksnių įtaką ir leidžia teigti, kurie konkretūs kokybės bei klientų aptarnavimo faktoriai daro didžiausią įtaką organizacijos reputacijai.

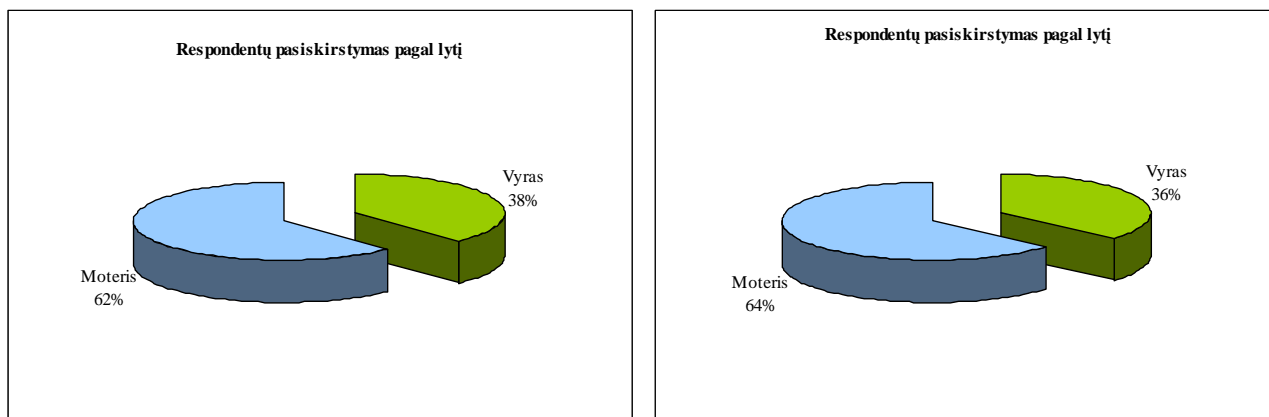
## 4.2 Tyrimo rezultatai

Kaip jau buvo minėta, šiame tyrime nagrinėjamas modelio pritaikomumas dviejuose sektoriuose – bankų ir mobiliojo ryšio operatorių. Kadangi abiem sektoriams paruoštos analogiškos anketos buvo platinamos tuo pačiu būdu, gauti respondentų demografiniai duomenys yra ganėtinai panašūs. Dėl to, iš pat pradžių aptarsime abiejų sektorių respondentų demografiją ir tuomet rezultatų aptarimas bus atskiriamas į rezultatus gautus iš bankų ir iš mobiliojo ryšio operatorių sričių. Tokį atskyrimą sąlygoja nevienodas vertinimų pasiskirstymas, kuris ir atskleidžia kaip, remiantis modeliu, gali būti ištirtas klientų pasitikėjimas organizacija skirtingose industrijos šakose.

### 4.2.1 Demografinis respondentų pasiskirstymas

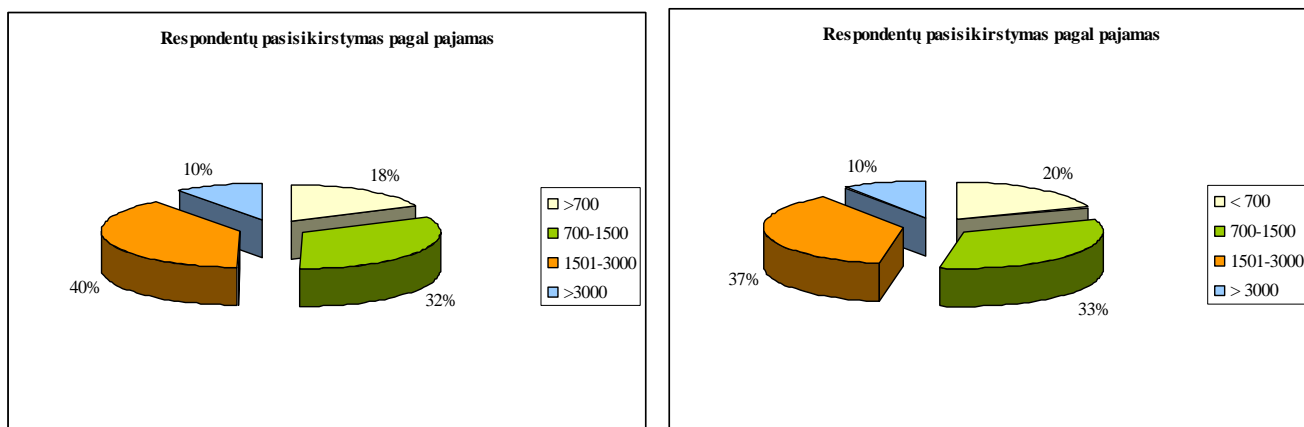
Tyrimo anketas apie bankus iš viso užpildė 215 respondentų. Į mobiliojo ryšio operatorių klausimyną atsakė 188 respondentai.

Abiejuose tyrimuose didžiąją dalį – daugiau nei 60 proc. – sudaro moterys (5. pav.). Tiriant banko pasitikėjimą ryšiuose su klientais apklaustas 81 vyras ir 134 moteris. Mobiliojo ryšio operatorių tyrime anketas užpildė 68 vyrai ir 119 moterų.



5 pav. respondentų pasiskirstymas pagal lytį: kairėje – bankų sektorius, dešinėje – mobiliojo ryšio operatorių sektorius.

Tuo pačiu tikslu respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Didžiąją dalį abiejose atsakiusių respondentų grupėse sudarė 18-24, 25-34, 35-50 metų asmenys (bankuose atitinkamai 43 proc., 30 proc. ir 24 proc., o apklausoje apie mobiliojo ryšio operatorius – 45 proc., 30 proc. ir 22 proc.). Vos keli (iki 2 proc.) jauniausios ir vyriausios amžiaus grupių atstovų pateikė savo atsakymus. Visgi, iki 18 metų amžiaus asmenys šiame tyrime nėra labai svarbūs – jie dar negali naudotis banko paslaugomis, o jų mobiliojo ryšio operatoriaus pasirinkimą dažniausiai apsprendžia tėvai. Kita vertus, kaip vėliau bus matyti, atlikus rezultatų “pjūvį” ir analizę pagal respondentų amžių, jokių reikšmingų nuomonių skirtumų nepastebėta.



6 pav. respondentų pasiskirstymas pagal mėnesines pajamas: kairėje – bankų sektorius, dešinėje – mobiliojo ryšio operatorių sektorius.



Kaip matyti 6 pav. respondentai pagal gaunamas mėnesines pajamas pasiskirstė pakankamai tolygiai abiejose apklausoje – ir bankų sektoriaus ir mobiliojo ryšio operatorių. Didžiausią dalį sudaro 1501-3000 Lt. mėnesines pajamas gaunantys respondentai, kiek mažesnę - 700-1500 Lt. per mėnesį gaunantys apklaustieji. Mažiausia respondentų grupė – daugiau nei 3000 Lt. per mėnesį uždirbantys asmenys. Mažiau nei 700 Lt. mėnesines pajamas turintys respondentai sudaro 18 proc. bankų sektoriuje ir 20 proc. mobiliojo ryšio sektoriuje anketas užpildžiusių asmenų.

Aptarus respondentų demografiją, toliau nagrinėjami klausimai, kuriuose apklausos dalyviai buvo prašomi įvertinti ar pasirinkti jiems svarbiausias bankų ir mobiliojo ryšio operatorių charakteristikas. Kadangi vertinami atskiri segmentai, toliau rezultatų aiškinimas taip pat atskirtas į dvi dalis – klientų pasitikėjimą bankų sektoriuje ir klientų pasitikėjimą mobiliojo ryšio operatoriais.

#### **4.2.2 Klientų pasitikėjimas bankų sektoriuje**

Vertinant klientų pasitikėjimą bankų sektoriuje, respondentų buvo paprašyta septynbalėje sistemoje įvertinti kaip labai jie pasitiki (1 – visiškai nepasitiki, 2 – nepasitiki, 3 – daugiau nepasitiki nei pasitiki, 4 – nei pasitiki nei nepasitiki, 5 – daugiau pasitiki nei nepasitiki, 6 – pasitiki, 7 – visiškai pasitiki) konkrečiu banku, kurio paslaugomis daugiausia naudojasi. Gautas atsakymų vidurkis – 5,58 rodo, kad dauguma respondentų patenka į kategoriją, esančią tarp variantų „daugiau pasitiki nei nepasitiki“ ir „pasitiki“. Šis atsakymų vidurkis vėliau, analizuojant tyrimą ir skaičiuojant regresijas, yra naudojamas kaip priklausomas kintamasis.

##### **4.2.2.1 Atskirų pasitikėjimą lemiančių veiksnių vertinimas**

Pagal teorinį modelį, išskiriamos trys pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupės: organizacijos kokybė, klientų aptarnavimo lygis bei organizacijos reputacija. Kaip jau minėta aptariant tyrimo analizės metodiką, kiekvieną šių veiksnių grupių sudaro keletas pasitikėjimą lemiančių veiksnių, kuriems ištirti skiriamas vienas ar daugiau klausimų. Juos respondentai vertina 7 balų skalėje nuo „labai blogai“ iki „puikiai“ (1 - labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – vidutiniškai, 5 – gerai, 6 – labai gerai, 7 – puikiai)

##### **Organizacijos kokybė.**

Kaip matyti 2 lentelėje, trims banko kokybę atspindintiems veiksniams (paslaugų kokybei, darbuotojų kompetencijai ir operacijų patikimumui) įvertinti buvo užduoti 6 klausimai.

Bankų kokybės vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Organizacijos kokybė</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Suteikiamų paslaugų kokybė (paslaugų kokybė)	5,62
Paslaugų aiškumas (paslaugų kokybė)	5,04
Banko inovatyvumas (paslaugų kokybė)	5,07
Suteikiamų paslaugų operatyvumas (darb. kompetencija)	5,09
Darbuotojų kompetencija (dar. kompetencija)	5,24
Banko operacijų patikimumas (operacijų patikimumas)	5,69

Respondentai savo banko kokybei suteikė kiek aukštesnį įvertinimą nei „gera“. Geriausių įvertinimų sulaukė bankų paslaugų kokybė (vidurkis – 5,62 balo) bei operacijų patikimumas (5,69 balo). Silpniausiai įvertintas bankų paslaugų aiškumas (vidutiniškai 5,04 balo).

Siekiant iširti koks yra banko kokybės lygį lemiančių veiksnių – paslaugų kokybės, darbuotojų kompetencijos ar operacijų patikimumo – tarpusavio santykis, respondentų buvo prašoma įvertinti, kuris iš šių veiksnių jiems yra svarbiausias. Rezultatai parodė, kad 69 proc. respondentų pirmenybę teikia banko operacijų patikimumui, 22 proc. – produktų kokybei, o 9 proc. – darbuotojų kompetencijai. Tai implikuoja, kad bendrą banko kokybę lengviausia veikti darant įtaką operacijų patikimumui.

#### *Klientų aptarnavimas.*

Modelyje išskirti du klientų aptarnavimą lemiantys veiksniai – tai informacijos pasiekiamumas ir bendros vertybės. Šie veiksniai tyrime buvo vertinami trimis klausimais (3 lentelė).

Bankų klientų aptarnavimo lygio vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Klientų aptarnavimo lygis</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Informacijos išsamumas (informacijos pasiekiamumas)	5,32
Informacijos prieinamumas (informacijos pasiekiamumas)	5,26
Banko darbuotojų aptarnavimo lygis (bendros vertybės)	5,18

Kaip ir vertindami organizacijos kokybės veiksnius, taip ir čia, respondentai klientų aptarnavimo veiksnius vertino aukščiau nei „gerai“. Geriausiai tyrimo dalyviai įvertino informacijos apie banką ir jos paslaugas išsamumą – vidutiniškai 5,32 balo, silpniausiai – banko darbuotojų aptarnavimo lygį (draugiškumą, geranoriškumą, dėmesingumą, paslaugumą) – vidutiniškai 5,18 balo. Tačiau šie vertinimai varijuoja labai mažai – vos 0,14 balo.

Respondentai taip pat buvo prašomi įvertinti, kuris iš veiksnių – informacijos pasiekiamumas ar bendros vertybės jiems yra svarbesni. Atsakymai parodė, kad 74 proc. respondentų svarbesnis yra informacijos pasiekiamumas, palyginus su 24 proc. respondentų, kurie pirmenybę teikia bendroms vertybėms, paslaugų suteikimo būdai (geranoriškumui, paslaugumui ir kt.).

#### *Organizacijos reputacija.*

Du organizacijos reputacijos veiksniai – įvaizdis ir patirtis – buvo tiriami penkiais klausimais (4 lentelė).

4 lentelė

Bankų reputacijos vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Organizacijos reputacija</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Banko įvaizdis visuomenėje (įvaizdis)	5,81
Asmeninė nuomonė apie banką (patirtis)	5,33
Informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtis (įvaizdis)	4,97
Banko veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose (įvaizdis)	4,92
Banko pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius (įvaizdis)	5,01

Šioje klientų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių grupėje pastebėti didžiausia įvertinimų variacija. Respondentai pateikė net du prastesnius nei „gerai“ įvertinimus – savo bankų veiklos etiškumui (vidutiniškai 4,92 balo) bei informacijos apie juos apimtims žiniasklaidoje (vidutiniškai 4,97 balo). Aukščiausiai respondentai įvertino banko įvaizdį visuomenėje – vidutiniškai 5,81 balo.

Paprašius respondentų įvertinti, ar jiems svarbiau banko įvaizdis visuomenėje, ar asmeninė patirtis santykyje su banku, net 80 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad vertindami organizacijos reputaciją jie daugiau sprendžia pagal savo asmeninę patirtį. Tik 20 proc. dalyvių nurodė, kad jiems svarbesnis nei asmeninė patirtis yra banko įvaizdis visuomenėje.

*Vertinimų analizė pagal demografinius respondentų duomenis.* Atlikus bankų vertinimų analizę pagal lytį, nepastebėta reikšmingų skirtumų atsakymuose (žr. 2 priedą 1 lentelė). Ryškiausiai skiriasi bankų inovatyvumo vertinimas - vyrai jam suteikė vidutiniškai 4,38 balo, moterys - 5,31 balo. Dar kiek ryškesnis skirtumas matyti darbuotojų kompetencijos vertinimui - vyriškosios lyties respondentai jai suteikė 4,88 balo, moteriškosios - 5,46 balo (skirtumas - 0,58 balo). Apskritai moterys respondentės kiek geriau įvertino bankų savybes (vidutiniškas skirtumas - 0,24 balo). Visgi, visos šios išvardintos atsakymų variacijos nerodo reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų pateiktų atsakymų.

Tiriant atsakymų pasiskirstymą pagal respondentų amžiaus grupes, dėl nedidelio respondentų kiekio, kurių amžius mažesnis nei 18 metų arba didesnis nei 50 metų, šios amžiaus grupės nėra įtraukiamos. Tarp likusių amžiaus grupių didžiausia vertinimų variacija pastebėta nurodant informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtį (žr. 2 priedą 2 lentelė). 35-50 metų amžiaus respondentai jas įvertino prasčiausiai - 4,53 balo, tuo tarpu 18-24 metų respondentai apimtims žiniasklaidoje skyrė vidutiniškai 5,18 balo (0,65 balo skirtumas). Visi kiti pasiskirstymai tarp analizuojamų trijų amžiaus grupių yra žemesni nei 0,5 balo. Kaip ir rezultatų analizėje pagal lytį, taip ir čia įvertinimų skirtumus galima vertinti kaip nereikšmingus. Palyginus rezultatus pagal respondentų pajamas, išryškėjo didžiausi skirtumai vertinant šias kategorijas: asmeninę nuomonę apie banką, darbuotojų kompetenciją, banko įvaizdį visuomenėje, ir informacijos prieinamumą, didžiausias 1 balo skirtumas aptiktas atsakymuose dėl asmeninės nuomonės apie banką - <700 Lt. per mėnesį gaunantys asmenys ją vertino 5,64 balo, asmenys su didesnėmis nei 3000 Lt. mėnesinėmis pajamomis - 4,64 balo (žr. 2 priedą 3 lentelė). Respondentai iš kitų dviejų grupių pagal pajamas asmeninę nuomonę apie banką vertino truputi aukščiau nei 5,3 balo. Beveik 1 balo skirtumas išryškėjo ir vertinant darbuotojų kompetenciją. Ją aukščiausiai (5,43 balo) vertino 701-1500 Lt. mėnesines pajamas turintys asmenys, prasčiausiai - uždirbantys daugiau nei 3000 Lt. per mėnesį. Banko įvaizdis visuomenėje labiausiai tarp asmenų, gaunančių iki 700 Lt. per mėnesį (5,36 balo) ir tų, kurių pajamos siekia per 3000 Lt. (5,05 balo). Visgi, visi šie skirtumai nėra itin dideli ir reikšmingi.

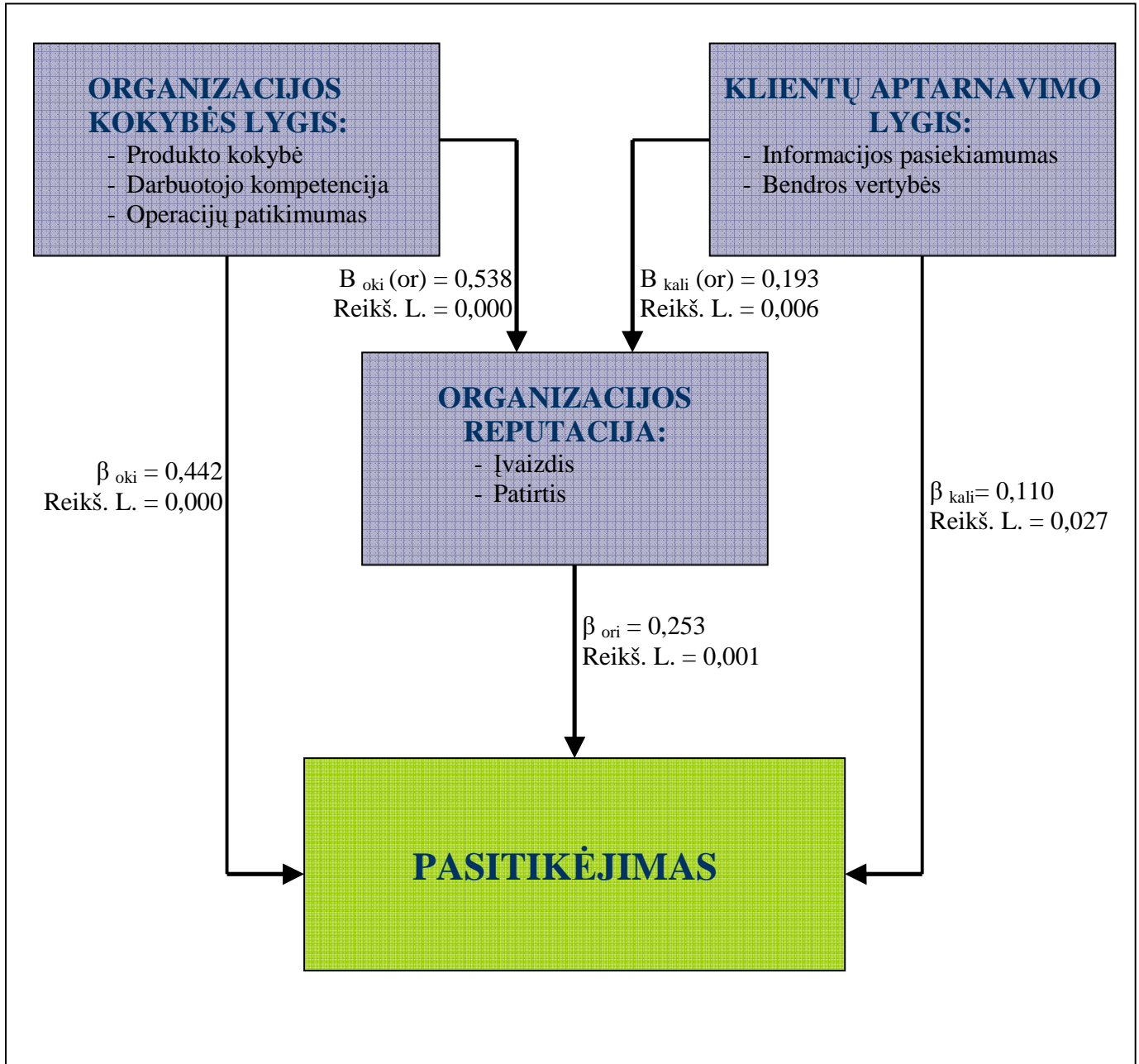
#### 4.2.2.2 *Veiksnių įtakos pasitikėjimui analizė*

Turėdami ką tik aptartų atskirų pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupių vertinimus, galime statistinės regresijos būdu ieškoti, kokia yra jų įtaka klientų pasitikėjimui bankais.

Kaip jau buvo minėta, kadangi į regresiją negalima įtraukti daugiau nei 7 nepriklausomų kintamųjų, būtina klausimus skirstyti į grupes. Patogiausias būdas suskirstyti – apjungti klausimus apie kokybę ir skaičiuoti iš jų kokybės indeksą.

Jei siūlomas trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių teorinis modelis teisingai sugrupavo pasitikėjimą lemiančius veiksniai, atsakymai į kokybę vertinančius klausimus turėtų būti susiję. Panašumas gali būti patikrintas faktorių analize. Atlikus šią analizę „SPSS“ programoje, pastebėta, jog žmonių atsakymai į klausimus apie kokybę turi panašias tendencijas, todėl gali būti jungiami į vieną indeksą. Tai kartu ir nurodo aiškų būdą indeksui sukurti, ir įrodo modelio teisingumą skirstant klausimus į grupes. Tokie patys faktorių analizės rezultatai gauti patikrinus klientų aptarnavimo lygį bei organizacijos reputaciją. Dėl šios priežasties konstruojami kokybės, klientų aptarnavimo bei reputacijos indeksai kaip atsakymų į klausimus apie atitinkamai kokybę, klientų aptarnavimą ir reputaciją vidurkiai.

Tokiu būdu gavus tris indeksus, jie yra naudojami kaip nepriklausomi kintamieji linijinėje regresijoje (*linear regression*) skaičiuojant modelyje išskirtą pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupių indeksų įtaką klientų pasitikėjimui bankais.



7 pav. Veiksnių įtakos skaičiavimai pasitikėjime bankais

7 pav. pateikti iš linijinės regresinės analizės gauti duomenys. Kiekvienam santykiui buvo išskaičiuoti nepriklausomų kintamųjų koeficientai –  $\beta$  (betos) bei reikšmingumo lygiai. Jau buvo minėta, kad

statistiniam duomenų patikimumui įvertinti pasirinktas 5 proc. statistinio reikšmingumo lygis. 7 pav. rezultatai rodo, kad visi reikšmingumo lygiai (Reikš. L.) yra mažesni nei 0,05, vadinasi duomenys yra patikimi. Didžiausias santykinis kolinearumo indeksas yra 19,329 ir taip pat neviršija apsibrėžtos ribos (30).

Aiškumo dėlei nepriklausomų kintamųjų koeficientai pažymėti indeksais  $\beta_{oki}$ ,  $\beta_{kali}$  ir  $\beta_{ori}$ , žyminčiais atitinkamai organizacijos kokybės indekso, klientų aptarnavimo lygio indekso ir organizacijos reputacijos indekso  $\beta$  koeficientus.

Kaip matyti, gauta, kad  $\beta_{oki} = 0,442$ ,  $\beta_{kali} = 0,110$ ,  $\beta_{ori} = 0,253$ . Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad klientų pasitikėjimas bankais yra labiausiai priklausomas nuo organizacijos kokybės, kiek mažiau – nuo organizacijos reputacijos bei mažiausiai – nuo klientų aptarnavimo lygio. Gautus koeficientus įtraukę į modelio formulę gauname, kad:

$$\text{Pasitikėjimas (bankais)} = 0,442*OKI + 0,11*KALI + 0,253*ORI$$

kur OKI – organizacijos kokybės indeksas, KALI – klientų aptarnavimo lygio indeksas, ORI – organizacijos reputacijos indeksas.

Iš  $\beta$  koeficientų atsiskleidžiančios proporcijos indikuoja bankams, kad siekiant didinti pasitikėjimą, naudingiausia kelti organizacijos kokybės indekso lygį, kadangi jo padidėjimas efektyviausiai paveiks klientų pasitikėjimą banku. Prisiminus, kad net 68 proc. respondentų svarbiausias banko kokybės identifikatorius yra operacijų patikimumas, galime išskirti pagrindinį veiksnių, kuris labiausiai lems pasitikėjimo augimą – tai banko operacijų patikimumas.

Mažiausiai naudinga kelti klientų aptarnavimo lygį, nes jo įtaka klientų pasitikėjimui banku yra mažiausia ( $\beta_{kali} = 0,110$ ).

Taip pat svarbu paminėti, kad pasitikėjimo regresijų „grynumas“ (angl. *R-squared*), šiuo atveju siekia 0,649 ir yra didesnis nei norminis 0,5. Šis rodiklis pasako, kad pasirinkti veiksniai iš tiesų veikia klientų pasitikėjimą banku.

*Veiksnių tarpusavio sąveika.* Teoriniame modelyje buvo pažymima, kad organizacijos kokybės lygis ir klientų aptarnavimo lygis veikia organizacijos reputaciją. Tyrime regresijų pagalba tiriamas šios įtakos dydis dviem būdais: (1) skaičiuojant įtaką naudojant *oki* ir *kali*, bei (2) atliekant 36 regresines analizes pagal tai, kaip atskiri klausimai apie organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygį veikia organizacijos reputaciją.

Tiriamieji *oki* ir *kali* įtaka organizacijos reputacijai nustatyta, kad  $\beta_{oki} (or) = 0,538$  (Reikš. L. 0,000), o  $\beta_{kali} (or) = 0,193$  (Reikš. L. 0,006). Tai reiškia, kad organizacijos kokybės lygis beveik triskart stipriau veikia organizacijos reputaciją, palyginus su klientų aptarnavimo lygio įtaka. Šios regresijos modelio „grynumas“ yra  $R\text{-square} = 0,523$ , o didžiausias santykinis kolinearumo indeksas – 15,385.

Atlikus 36 regresijas pagal organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio veiksnių grupės kintamuosius, nustatyta, kad bankų sektoriuje tik keturi veiksniai pasirodė reikšmingi bankų reputacijai:

- paslaugų kokybė ( $\beta = 0,294$ ; reikš. l. = 0,000)
- darbuotojų kompetencija ( $\beta = 0,304$ , reikš. l. = 0,000)
- banko operacijų patikimumas ( $\beta = 0,121$ , reikš. l. = 0,036)
- informacijos prieinamumas ( $\beta = 0,205$ ; reikš. l. = 0,001)

Analizė parodė, kad šie keturi veiksniai visuomet turi poveikį banko reputacijai. Stipriausiai ją veikia banko paslaugų kokybė ir darbuotojų kompetencija.

$R\text{-square}$  šiuose atvejuose yra lygus 0,510, didžiausias santykinis kolinearumo indeksas – 15,657.

#### **4.2.3 Klientų pasitikėjimas mobiliojo ryšio operatoriais**

Analogiškai, kaip kad vertinant klientų pasitikėjimą bankų sektoriuje, taip ir mobiliojo ryšio operatorių tyrimo anketoje respondentų buvo paprašyta 7-balėje sistemoje įvertinti kaip labai jie pasitiki (1 – visiškai nepasitiki, 2 – nepasitiki, 3 – daugiau nepasitiki nei pasitiki, 4 – nei pasitiki nei nepasitiki, 5 – daugiau pasitiki nei nepasitiki, 6 – pasitiki, 7 – visiškai pasitiki) konkrečiu operatoriumi, kurio paslaugomis daugiausia naudojasi. Gautas atsakymų vidurkis – 5,29 rodo, kad dauguma respondentų patenka į kategoriją, esančią tarp variantų „daugiau pasitiki nei nepasitiki“ ir „pasitiki“. Šis atsakymų vidurkis vėliau, analizuojant tyrimą ir skaičiuojant regresijas, yra naudojamas kaip priklausomas kintamasis.

##### **4.2.3.1 Atskirų pasitikėjimą lemiančių veiksnių vertinimas.**

Vertinant tris pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupes – organizacijos kokybę, klientų aptarnavimo lygį bei organizacijos reputaciją – kaip ir klientų pasitikėjimo bankais tyrime respondentai 7 balų skalėje nuo „labai blogai“ iki „puikiai“ vertino veiksnius pagal klausimus, kurie sudaryti analogiškai kaip ir bankų tyrime.

*Organizacijos kokybė.*

Kaip matyti 5 lentelėje, trims mobiliojo ryšio operatorių kokybę atspindintiems veiksniams (paslaugų kokybei, darbuotojų kompetencijai ir operacijų patikimumui) įvertinti buvo užduoti 6 klausimai.

5 lentelė

Mob. ryšio operatorių kokybės vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Organizacijos kokybė</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Suteikiamų paslaugų kokybė (paslaugų kokybė)	5,62
Paslaugų aiškumas (paslaugų kokybė)	5,22
Mob. operatoriaus inovatyvumas (paslaugų kokybė)	5,59
Darbuotojų kompetencija (kompetencija)	5,31
Suteikiamų paslaugų operatyvumas (kompetencija)	5,49
Operatoriaus paslaugų patikimumas (operacijų patikimumas)	5,43

Respondentai savo operatoriaus kokybei suteikė kiek aukštesnį įvertinimą nei „gera“, 4 iš 6 atvejų netgi arčiau reikšmės „labai gera“. Geriausių įvertinimų sulaukė mobiliojo ryšio operatoriaus paslaugų kokybė (vidurkis siekia 5,62 balo ir prilygsta aukščiausiam bankų paslaugų kokybės vidutiniam įvertinimui) bei inovatyvumas (5,59 balo). Žemiausiai, kaip ir bankuose, įvertintas mobiliojo ryšio operatoriaus paslaugų aiškumas (vidutiniškai 5,22 balo).

Siekiant iširti koks yra mobiliojo ryšio operatorių kokybės lygį lemiančių veiksnių – paslaugų kokybės, darbuotojų kompetencijos ar operacijų patikimumo – tarpusavio santykis, respondentų buvo prašoma įvertinti, kuris iš šių veiksnių jiems yra svarbiausias. Rezultatai parodė, kad kitaip nei pasitikėjimo bankais rezultatuose, 50,5 proc. respondentų pirmenybę teikia mobiliojo ryšio operatoriaus produktų kokybei, 46,3 proc. – operacijų patikimumui, ir tik 3,2 proc. – darbuotojų kompetencijai. Priešingai nei bankų sektoriuje, išryškėja, kad mobiliojo ryšio operatoriaus kokybę reikšmingiausia kelti veikiant pačių produktų kokybę bei skiriant pakankamą dėmesį operacijų patikimumui.

*Klientų aptarnavimas.*

Modelyje išskirti du klientų aptarnavimą lemiantys veiksniai – tai informacijos pasiekiamumas ir bendros vertybės. Šie veiksniai tyrime buvo vertinami trimis klausimais (6 lentelė).



Mob. ryšio operatorių kokybės vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Klientų aptarnavimo lygis</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Informacijos išsamumas (informacijos pasiekiamumas)	5,45
Informacijos prieinamumas (informacijos pasiekiamumas)	5,31
Operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis (bendros vertybės)	5,37

Kaip ir vertindami organizacijos kokybės veiksnius, taip ir čia, respondentai klientų aptarnavimo veiksnius vertino aukščiau nei „gerai“. Kaip ir bankų, taip ir čia geriausiai tyrimo dalyviai įvertino informacijos apie mobiliojo ryšio operatorius ir jų paslaugas išsamumą – vidutiniškai 5,45 balo, silpniausiai – informacijos prieinamumą (patogų telefoninį bei internetinį klientų aptarnavimą, filialų išsidėstymą, jų gausą ir pan.). Jam vidutiniškai respondentai skyrė 5,31 balo.

Respondentai taip pat buvo prašomi įvertinti, kuris iš klientų aptarnavimo lygį žyminčių veiksnių – informacijos pasiekiamumas ar bendros vertybės jiems yra svarbesni. Atsakymai parodė, kad 56,4 proc. respondentų svarbesnis yra informacijos pasiekiamumas, palyginus su 43,6 proc. apklaustųjų, kurie pirmenybę teikia bendroms vertybėms, paslaugų suteikimo būdai (geranoriškumui, paslaugumui ir kt.).

#### *Organizacijos reputacija.*

Du organizacijos reputacijos veiksniai – įvaizdis ir patirtis – buvo tiriami penkiais klausimais (7 lentelė).

Mob. ryšio operatorių kokybės vertinimas septynbalėje sistemoje

<b>Organizacijos reputacija</b>	<b>Atsakymų aritmetinis vidurkis</b>
Mob. operatoriaus įvaizdis visuomenėje (įvaizdis)	5,55
Asmeninė nuomonė apie operatorių (patirtis)	5,19
Informacijos apie mob. operatorių žiniasklaidoje apimtis (įvaizdis)	5,48
Mob. operatoriaus veiklos etika (įvaizdis)	5,4
Mob. operatoriaus pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius (įvaizdis)	5

Šioje klientų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių grupėje prasčiausiai įvertintas mobiliojo ryšio operatorių pastatų, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius – vidutiniškai 5 balai, žymintis įvertinimą „gerai“. Kaip ir bankuose, aukščiausiai respondentai įvertino mobiliojo ryšio operatorių įvaizdį visuomenėje – vidutiniškai 5,55 balo.

Paprašius respondentų įvertinti, ar jiems svarbiau mobiliojo ryšio operatoriaus įvaizdis visuomenėje, ar asmeninė patirtis santykyje su operatoriumi, atsiskleidė dar ryškesnė tendencija organizacijos reputaciją vertinti pagal savo asmeninę patirtį. Net 82,5 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad jiems svarbiau asmeninė patirtis, ir tik 17,5 proc. – kad svarbesnis yra operatoriaus įvaizdis visuomenėje.

*Vertinimų analizė pagal demografinius respondentų duomenis.* Moterys mobiliojo ryšio operatorių charakteristikas vertina vidutiniškai 0,25 balais geriau (žr. 2 priede 4 lentelė), ypač informacijos išsamumą (0,61 balo daugiau nei vyrai), darbuotojų kompetenciją (0,41 balo), bei suteikiamų paslaugų kokybę (0,4). Šie skirtumai nėra dideli, todėl negalime teigti, kad respondentų atsakymai reikšmingai varijuotų priklausomai nuo respondentų lyties. Vyrai nežymiai geriau vertina tik dvi kategorijas - operatorių inovatyvumą (0,01 balo geriau nei moterys) bei informacijos prieinamumą (0,08 balo aukštesnis įvertinimas).

Respondentų atsakymų pasiskirstymas atlikus rezultatų analizę pagal skirtingas amžių grupes taip pat įvertintas kaip nereikšmingas ir nereikalaujantis išsamios kitų parametrų analizės, kadangi dažniausiai tarp skirtingų amžiaus grupių varijuoja iki 0,5 balo (žr. 2 priede 5 lentelė). 1 balo skirtumas aptiktas tik vertinant informacijos prieinamumą (35-50 metų respondentai jį įvertino vidutiniškai 4,62 balo, 25-34 metų respondentai - 5,64 balo) bei vertinant operatoriaus įvaizdį visuomenėje (išsiskyrė 18-24 metų grupės vertinimas (5,07 balo) nuo 35-50 metų amžiaus grupės vertinimo (6,02 balo). Kraštutinės respondentų amžiaus grupės iki 18 metų ir per 50 palyginimui nebuvo imamos dėl nedidelio respondentų kiekio jose.

Atlikus respondentų atsakymų analizę pagal gaunamų pajamų dydį, taip pat nepastebėtą ryškių skirtumų. Atsakymai varijuoja vidutiniškai mažiau nei 0,5 balo (žr. 2 priede 6 lentelė). Didžiausi skirtumai užfiksuoti: 1501-3000 Lt. pajamas gaunantys asmenys darbuotojų kompetenciją įvertino vidutiniškai 5,51 balo, o asmenys, kurių mėnesinės pajamos didesnės nei 3000 Lt. operatorių darbuotojų kompetenciją įvertino 0,73 balo mažiau (vidutiniškai 4,78 balo). 0,79 balo skirtumas užfiksuotas vertinant mobiliojo ryšio operatorių įvaizdį visuomenėje - iki 700 Lt. mėnesines pajamas turintys asmenys jį įvertino vidutiniškai 5,08 balo, o 1501-3000 Lt. pajamas gaunantys asmenys - 5,87 balo.

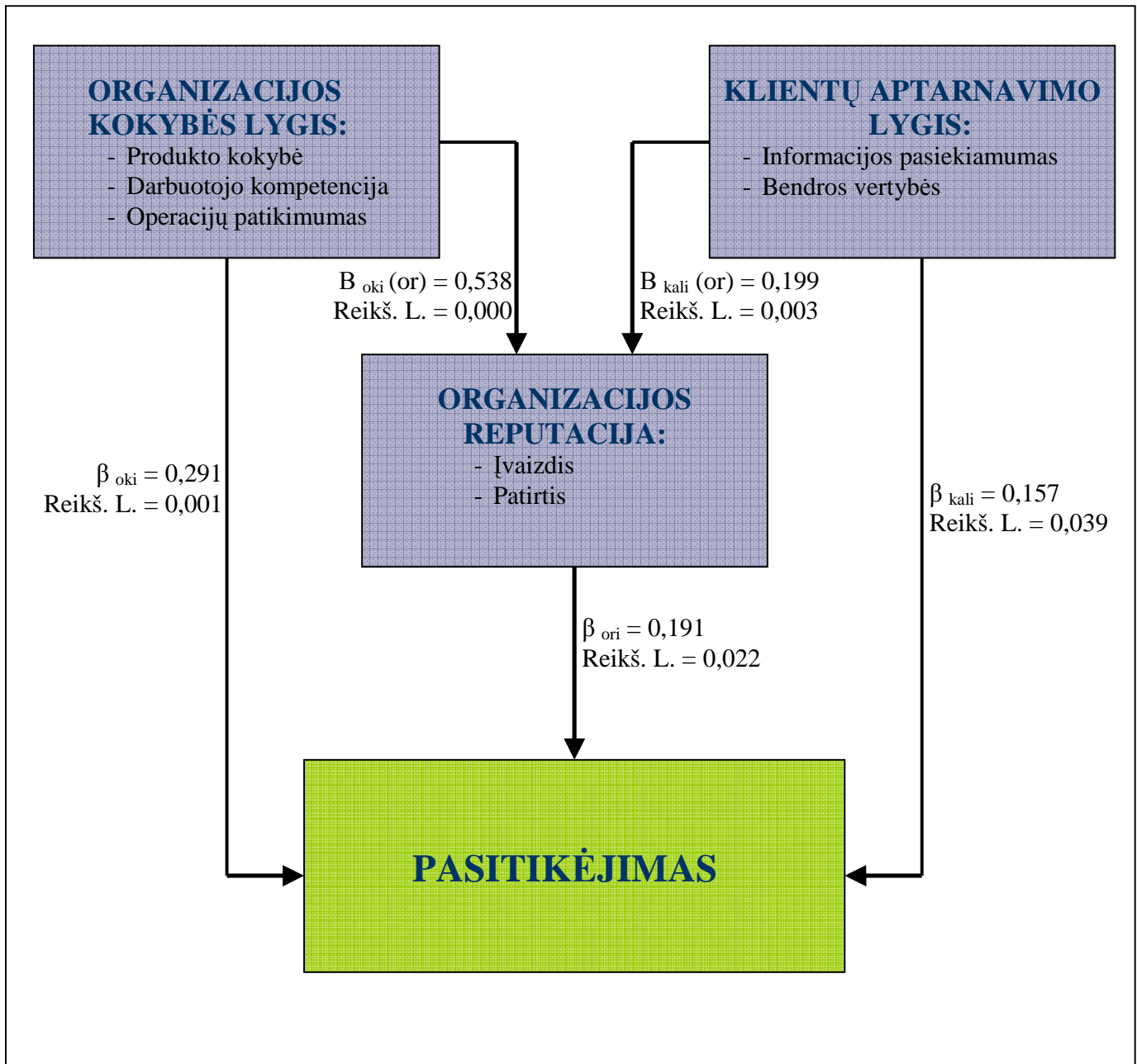
#### 4.2.3.2 *Veiksnių įtakos pasitikėjimui analizė*

Turėdami ką tik aptartų atskirų pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupių vertinimus, galime statistinės regresijos būdu ieškoti, kokia yra jų įtaka klientų pasitikėjimui mobiliojo ryšio operatoriais.

Kaip ir bankų atveju, taip ir čia dėl didelio nepriklausomų kintamųjų kiekio, pagal modelyje išskirtas pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupes skaičiuosime jų indeksus. Atlikus faktorių analizę gauta, kad

indeksų išskyrimas pagal teorines veiksnių grupes turi bendras atsakymų tendencijas, todėl yra galimas. Taigi, kaip ir bankuose, yra sukonstruojami *oki*, *kali* ir *ori*.

Turint šiuos tris indeksus, yra atliekama linijinė regresinė analizė (*linear regression*) ir skaičiuojami pasitikėjimą lemiančių veiksnių grupių koeficientai.



8 pav. Veiksnių įtakos skaičiavimai pasitikėjime mobiliojo ryšio operatoriais

8 pav. pateikti iš linijinės regresinės analizės gauti duomenys. Kiekvienam santykiui buvo išskaičiuoti nepriklausomų kintamųjų koeficientai –  $\beta$  (betos) bei reikšmingumo lygiai. Kaip matyti 8 pav. visi reikšmingumo lygiai (Reikš. L.) taip pat yra mažesni nei 0,05, vadinasi duomenys yra patikimi. Šios regresijos R-square yra lygus 0,546, o didžiausias santykinis kolinearumo indeksas yra siekia 20,272, tačiau neviršija norminės ribos (ji lygi 30,0).

Kaip ir analizuojant bankus, taip ir čia nepriklausomų kintamųjų koeficientai pažymėti indeksais  $\beta_{oki}$ ,  $\beta_{kali}$  ir  $\beta_{ori}$ , žyminčiais atitinkamai organizacijos kokybės indekso, klientų aptarnavimo lygio indekso ir organizacijos reputacijos indekso  $\beta$  koeficientus.

Regresinės analizės metu gauta, kad  $\beta_{oki} = 0,291$ ,  $\beta_{kali} = 0,157$ ,  $\beta_{ori} = 0,191$ . Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad klientų pasitikėjimas operatoriais yra labiausiai priklausomas nuo organizacijos kokybės, kiek mažiau – nuo organizacijos reputacijos bei mažiausiai – nuo klientų aptarnavimo lygio. Gautus koeficientus įtraukę į modelio formulę gauname, kad:

$$\text{Pasitikėjimas (mob. ryšio operatoriais)} = 0,291*OKI + 0,157*KALI + 0,191*ORI$$

Iš  $\beta$  koeficientų atsiskleidžiančios proporcijos indikuoja operatoriams, kad siekiant didinti pasitikėjimą, naudingiausia kelti organizacijos kokybės indekso lygį, kadangi jo padidėjimas efektyviausiai paveiks klientų pasitikėjimą banku. Prisiminus, kad apie operatoriaus kokybę net 50,5 proc. respondentų sprendžia pagal paslaugų kokybę, o 46,3 proc. pagal operacijų patikimumą, paaiškėja, kad šių dviejų veiksnių kėlimas teigiamai veiks klientų pasitikėjimą mobiliojo ryšio operatoriumi.

Mažiausiai naudinga kelti klientų aptarnavimo lygį, nes jo įtaka klientų pasitikėjimui operatoriumi, nors ir didesnė nei bankų atveju, yra mažiausia ( $\beta_{kali} = 0,157$ ).

*Veiksnių tarpusavio sąveika.* Kaip ir bankų atveju, taip ir mobiliojo ryšio operatorių tyrimo duomenų analizė leidžia įvertinti organizacijos reputacijos priklausomybę nuo organizacijos kokybės bei klientų aptarnavimo lygio. Čia taip pat regresinės analizės pagalba įtakos dydis tiriamas analogiškais dviem būdais: (1) skaičiuojant įtaką naudojant *oki* ir *kali*, bei (2) atliekant 36 regresines analizes pagal tai, kaip atskiri klausimai apie organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygį veikia organizacijos reputaciją.

Tiriant *oki* ir *kali* įtaką organizacijos reputacijai nustatyta, kad  $\beta_{oki}$  (or) mobiliojo ryšio operatorių atveju yra toks pat, kaip ir bankų atveju – 0,538 (Reikš. L. 0,000), o  $\beta_{kali}$  (or) nežymiai skiriasi ir yra lygus 0,199 (Reikš. L. 0,003). Tai reiškia, kad mobiliojo ryšio operatorių kokybės lygis beveik triskart stipriau veikia jų

reputaciją nei klientų aptarnavimo lygis. Šios regresijos modelio „grynumas“ yra  $R\text{-square} = 0,562$ , o didžiausias santykinis kolinearumo indeksas – 15,931.

Atlikus 36 regresijas pagal organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio veiksmų grupės kintamuosius, nustatyta, kad tik keturi veiksniai pasirodė reikšmingi mobiliojo ryšio operatorių reputacijai:

- paslaugų kokybė ( $\beta = 0,459$ ; reikš. l. = 0,000)
- paslaugų aiškumas ( $\beta = 0,126$ , reikš. l. = 0,027)
- operacijų patikimumas ( $\beta = 0,130$ , reikš. l. = 0,028)
- operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis ( $\beta = 0,231$ ; reikš. l. = 0,000)

Analizė ( $R\text{-square} = 0,505$ , didžiausias santykinis kolinearumo indeksas – 15,816) parodė, kad šie keturi veiksniai visuomet turi poveikį operatoriaus reputacijai. Operatoriaus reputaciją daugiausia veikia paslaugų kokybė ir darbuotojų aptarnavimo lygis.

*Palyginimas.* Atlikus modelio pritaikymo analizę bankų ir mobiliojo ryšio operatorių sektoriuose, pastebėti šie panašumai:

- ir bankų sektoriuje ir mobiliojo ryšio operatorių srityje pagal įtakos dydį klientų pasitikėjimui organizacija veiksmų grupės išsidėsto tokia tvarka: 1. organizacijos kokybės lygis, 2. organizacijos reputacija, 3. klientų aptarnavimo lygis.
- Modelio pritaikymas skirtinguose sektoriuose parodė, kad priklausomai nuo tiriamos industrijos, klientų pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai bus skirtingi arba bent jau turės skirtingus koeficientus.
- Tiriant kaip organizacijos reputacija priklauso nuo organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo indeksų, pastebėta,  $\beta_{\text{oki}}$  (or) abiejuose sektoriuose sutampa (0,538), o  $\beta_{\text{kali}}$  (or) skiriasi tik labai nežymiai (bankuose ji lygi 0,193, operatorių srityje – 0,199). Tai rodo, kad organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo indeksai vienodai intensyviai veikia organizacijos reputaciją skirtinguose bankų ir mobiliojo ryšio operatorių sektoriuose. Tuo pagrindu daroma išvalginė prielaida, kad organizacijos reputacija įvairiuose sektoriuose yra panašiai veikiama organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio indeksų. Šių indeksų negalima painioti su atskirais veiksniais, kadangi jų regresinė analizė parodė, jog skirtinguose sektoriuose organizacijos reputaciją veikia skirtingi prie organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio priskiriami veiksniai. Tačiau minėtą prielaidą, kad pagal indeksus intensyvumas yra daugmaž vienodas, būtina patikrinti išsamesniais tyrimais, vien jau dėl to, jog iš dviejų sektorių tyrimo padaryti teisingą išvadą pernelyg sudėtinga. Be to, vienas iš ribojimų šioje vietoje gali būti tas, kad vertinant tik du organizaciją veikiančius

veiksnius (organizacijos kokybės indeksą ir klientų aptarnavimo lygio indeksą), galimos didesnės paklaidos rezultatuose.

### 4.3 Tyrimo išvados

Atlikus tyrimą galima trumpai apibendrinti svarbiausius jo rezultatus:

- Nei lytis, nei amžius, nei vidutinės mėnesio pajamos neturi svarios įtakos žmonių pasitikėjimo organizacija sampratai ar pasitikėjimo veiksnių vertinimui;
- Sukurtas modelis sėkmingai įvertina tas industrijos šakas (bankai, mobiliojo ryšio operatoriai), kuriose yra daug pasitikėjimą lemiančių veiksnių;
- Faktorių analizė teorinio modelio sugrupuotoms veiksnių grupėms pateisino pasirinktą veiksnių klasifikavimą. Tai liudija teisingą veiksnių susisteminimą modelyje;
- Abiejų tirtų sektorių pasitikėjimo regresijų „grynumas“ (angl. *R-squared*) yra didesnis nei 0,5 (bankams – 0,649, mobiliojo ryšio operatoriams – 0,546) – tai įrodo, jog pasirinkti veiksniai nulemia didžiąją dalį bendro pasitikėjimo organizacija;
- Organizacijos kokybės lygis yra svarbiausias veiksnys, lemiantis bendrą pasitikėjimo organizacija lygį ir bankų, ir mobiliojo ryšio operatorių srityse. Statistiškai reikšmingi didžiausi koeficientai prieš kokybės indeksą atskleidžia jo svarbą klientų pasitikėjimui organizacija (bankų srityje –  $\beta = 0,442$ , mobiliojo ryšio operatorių –  $\beta = 0,291$ );
- Organizacijos reputacijos lygis abiejose verslo šakose pagal svarbą liko antras pasitikėjimą lemiantis veiksnys, už savęs trečioje vietoje palikdamas klientų aptarnavimą;
- Organizacijos kokybė ir klientų aptarnavimo lygis daro didelę įtaką formuojant organizacijos reputaciją ir bankų, ir mobiliojo ryšio operatorių srityse.
- Organizacijos reputacija praktiškai identiškai priklauso nuo organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo lygio (vertinant pagal šių veiksnių grupių indeksus) Organizacijos kokybė ir klientų aptarnavimo lygis (vertinant pagal jų indeksus) vienoda svarba veikia organizacijos reputaciją ir bankų, ir mobiliojo ryšio operatorių sektoriuose (abiejuose  $\beta_{oki(or)} = 0,558$ , o  $\beta_{kali(or)} = 0,193$  bankų reputacijai ir  $\beta_{kali(or)} = 0,199$  operatorių reputacijai). Daroma prielaida, kad ir kitose srityse šie koeficientai gali būti panašūs, tačiau tokią prielaidą būtina patikrinti išsamesniais tyrimais.

*Tyrimo uždavinių įgyvendinimas.* Taigi, apibendrinant galima sakyti, jog tyrime – įvykdyti visi keturi iškelti uždaviniai. Pirma, pasirinktos dvi industrijos šakos, kuriose pasitikėjimas yra ne tik labai svarbus, bet ir sudėtingas, priklausantis nuo daug faktorių – tai geriau patikrina, ar modelis sugeba apimti daug skirtingų veiksnių vienu metu. Antra, surinkta pakankamai tinkamų duomenų atlikti išsamią analizę apie

bankus bei mobiliojo ryšio operatorius Lietuvoje (maždaug po 200 respondentų kiekvienoje srityje garantuoja statistinį tyrimo reikšmingumą su 7 proc. paklaida). Trečia, pasitikėjimą lemiančių veiksnių klasifikacija pasirodė tinkama abiejose srityse. Atlikta faktorių analizė parodė, jog modelio struktūra susistemina į grupes panašius kintamuosius, kuriuos lengva versti į kokybės, klientų aptarnavimo bei reputacijos indeksus. Tai pagrindžia pasiūlyto teorinio modelio struktūrą bei jo tinkamumą naudoti praktinėje veikloje. Ketvirta, šiuo modeliu sėkmingai nustatyta pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka pasitikėjimo vertinimui. Tą byloja regresinės analizės būdu suskaičiuoti, statistiškai reikšmingi trijų pagrindinių indeksų koeficientai. Abiejose srityse organizacijos kokybė išskirta kaip labiausiai pasitikėjimą lemiantis veiksnys, jai priskirti didžiausi koeficientai. Taip pat modelis leidžia aiškiai apibrėžti bei įvertinti veiksnių tarpusavio santykius bei pagrįsti teorinę prielaidą, kad egzistuoja organizacijos kokybės bei klientų aptarnavimo lygio įtaka reputacijai. Taigi modelis atitiko visus iškeltus reikalavimus. Prieš tyrimą buvo iškelta hipotezė: *modelis yra tinkamas tiriant klientų pasitikėjimą organizacija*. Tyrimas šią hipotezę patvirtina patvirtinama.

*Rekomendacijos.* Nors bankų bei mobiliojo ryšio paslaugų sferose itin gausu pasitikėjimui įtaką darančių veiksnių, modelis sistemingai įvertina visus pasitikėjimą lemiančius faktorius. Todėl tikėtina, kad analizuojant ir kitas sritis, modelis bus tinkamas pasitikėjimui jose tirti – galbūt kai kurie veiksniai tam tikruose sektoriuose tiesiog nebus reikšmingi ar apskritai neegzistuos, gal pasitikėjimas bus labai priklausomas nuo vieno iš veiksnių, tačiau esminė modelio struktūra turėtų išlikti nepakitusi. Tačiau šią prielaidą būtina iširti ir patikrinti kitose verslo šakose, kuriose nėra tiek daug pasitikėjimą lemiančių veiksnių. Be to, kol kas modelis buvo tikrintas tik verslas-vartotojui (*B2C*) sferoje, todėl rekomenduotina teorinio modelio veikimą iširti ir kitokio tipo industrijoje – verslo-verslui (*B2B*) tipo. Toks įvairiapusis tikrinimas dar rimčiau pagrįstų modelio universalumą ir pritaikomumą.

Be to, atliekant tolimesnius tyrimus, svarbu tikrinti rezultatuose aptariamą galimą prielaidą, kad organizacijos kokybės lygio ir klientų aptarnavimo lygio įtaka (vertinant pagal indeksus) organizacijos reputacijai yra nedideliais reikšmės svyravimais pasižymintis kintamasis. Tokios galimybės pagrindimui būtini išsamesni tyrimai.

## IŠVADOS

Įvairiuose šaltiniuose teigiama, kad pasitikėjimas atsirado taip seniai, kaip ir pirmieji žmonių tarpusavio santykiai, nes būtent juose jis ir kuriasi. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne pasitikėjimas apibrėžtas kaip tikėjimas, kad neapvils, pasikliovimas. Kaip matyti iš šio apibrėžimo, pasitikėjimas yra susijęs su žmogaus protu ir jausmais, todėl visų pirma sudomino psichologijos mokslo srities specialistus. Komunikacijos bei ekonomikos srities mokslininkai pasitikėjimo klausimais susidomėjo tik XX amžiaus antrojoje pusėje. Išlaikęs savo psichologinę svarbą pasitikėjimas buvo tiriamas santykių kontekste: organizacijų vadyboje - darbinuose santykiuose, ryšių su visuomene moksle - ryšiuose su organizacijos publikomis, panašiai marketingo srityje - santykiuose su suinteresuotų asmenų grupėmis ir tikslinėmis auditorijomis.

Šiame darbe vadovaujamosi pasitikėjimo, kaip integruojančio du požiūrius, samprata. Laikoma, kad pasitikėjimas organizacija apima ir tikėjimą jos profesionalumu, sugebėjimais bei ekspertiškumu (racionalus požiūris), ir tikėjimą jos sąžiningumu, etiškumu bei geranoriškumu (subjektyvus požiūris).

Jeigu psichologijos moksluose pasitikėjimas buvo siejamas su savo socialine role ar paskirtimi, tai ekonomikos ir komunikacijos mokslai jam suteikė ekonominės "motyvacijos". Tai reiškia, kad organizacijos pastebėjo, jog pasitikėjimo kupini santykiai su klientais yra susiję su tiesiogine nauda organizacijai. Kaip išskirta darbe, ta nauda pasireiškia keletu aspektų – tai didesnis klientų lojalumas, darbo produktyvumas. Pasitikėjimas taip pat leidžia sumažinti konfliktų galimybę ar padėti juos spręsti: organizacija pasitikintys klientai yra linkę kartais atleisti jai už tam tikrus abejotinus poelgius. Galiausiai, pasitikėjimu grindžiami santykiai tarp organizacijos ir kliento sukuria organizacijai palankią terpę perteikti norimą informaciją, tad klientas neretai tampa organizacijos „atstovu“.

Darbe išskirtos trys pagrindinės pasitikėjimo vystymosi stadijos: (1) pasitikėjimas organizacijos kompetencija, (2) pasitikėjimas organizacijos nuspėjamumu ir, galiausiai, (3) pasitikėjimas organizacijos geranoriškumu. Kadangi pasitikėjimas yra santykiuose besirandanti ypatybė, jo vystymosi stadijos yra artimai susijusios su santykių vystymosi stadijomis. Tai reiškia, kad stiprėjant santykiams auga ir kliento bei organizacijos tarpusavio pasitikėjimas. Egzistuoja ir atvirkštinė priklausomybė - didėjant pasitikėjimui, stiprėja ir santykiai.

Aptarus pasitikėjimo vystymosi stadijas, darbo teorinėje dalyje taip pat pristatomos dvi dažniausiai literatūroje cituojamos teorijos, kurios aiškina, kokie veiksniai lemia klientų pasitikėjimą organizacija. Morgano ir Hunto pasitikėjimo-įsipareigojimo teorija pasitikėjimą nagrinėja įsipareigojimo kontekste. Šie autoriai išskiria tik du pasitikėjimą skatinančius veiksnius - komunikaciją ir bendrąsias vertybes. Iš to kyla



modelio ribotumas, kadangi platesnė literatūros apžvalga rodo, jog pasitikėjimą veikia gerokai daugiau faktorių.

Ryšių su visuomene koalicijos modelyje pateikiami trys pasitikėjimą lemiantys veiksniai - tai organizacijos etika, veiklos atskleidimas ir skaidrumas bei organizacijos patikimumas. Tačiau šis modelis pasižymi tuo, kad yra orientuotas į subjektyvųjį požiūrį į pasitikėjimą ir ignoruojami objektyvieji pasitikėjimą formuojantys kriterijai.

Platesniame literatūros, išskiriančios pasitikėjimą lemiančius veiksnius, kontekste, siūlomas naujas trijų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių modelis. Jis sudaromas įvertinus įvairiose teorinėse perspektyvose pateikiamus pasitikėjimą lemiančiais veiksniais. Modelyje išskirtos trys klientų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių grupės:

1. organizacijos kokybės lygis;
2. klientų aptarnavimo lygis;
3. organizacijos reputacija.

Kiekvienoje iš šių veiksnių grupių išskirti keli priklausantys veiksniai: organizacijos kokybėje - produktų kokybė, darbuotojų kompetencija ir operacijų patikimumas, klientų aptarnavimo lygį apibūdina informacijos pasiekiamumas ir bendros vertybės, o organizacijos reputaciją - jos įvaizdis visuomenėje ir asmeninė klientų patirtis. Pristatant modelį teigiama, kad organizacijos kokybė ir klientų aptarnavimo lygis ne tik tiesiogiai veikia pasitikėjimą, bet taip pat daro įtaką ir organizacijos reputacijai, kuri taip pat lemia klientų pasitikėjimo organizacija lygį.

Darbo tiriamoje dalyje patikrintas sukurtas teorinis modelis, jo veikimas bei pritaikomumo galimybės. Faktorių analizė patvirtino teoriniame modelyje naudotos veiksnių klasifikacijos teisingumą ir parodė, kad kiekvienai veiksnių grupei galima sudaryti po vieną indeksą. Vertinant pasitikėjimą lemiančius veiksnius bankų ir mobiliojo ryšio operatorių srityse, pastebėta, kad svarbiausias klientų pasitikėjimui yra organizacijos kokybės veiksnys. Kiek mažiau svarbi pasirodė esanti organizacijos reputacija, o mažiausiai reikšmingas – klientų aptarnavimo lygis.

Vertinant organizacijos reputacijos veiksniais abiejuose tirtuose sektoriuose pastebėta, kad respondentams svarbesnė yra asmeninė patirtis, palyginus su banko įvaizdžiu visuomenėje. Klientų aptarnavimo lygyje respondentai labiau pirmenybę teikia informacijos pasiekiamumui, o ne bendroms vertybėms, kurios artimai susijusios su organizacijos geranoriškumu ir paslaugumu. Vertinant organizacijos kokybės veiksnių prioritetus, išsiskyrė veiksnių svarba pagal sektorius. Bankų srityje svarbiausias yra operacijų patikimumas, tuo tarpu mobiliojo ryšio – produkto kokybė. Tai rodo, kad skirtinguose sektoriuose gali veikti skirtingi veiksniai, būdingi būtent tam konkrečiam sektoriui.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad organizacijos reputacija, kaip pasitikėjimą lemianti veiksnių grupė, yra tuo pačiu priklausoma nuo organizacijos kokybės ir klientų aptarnavimo. Vertinant pagal šių veiksnių grupių indeksus, buvo padaryta preliminari prielaida, kad organizacijos kokybės ir klientų pasitikėjimo įtakos svarba organizacijos reputacijai skirtingose sektoriuose bus vienoda (žvelgiant pagal indeksus), tačiau šiai prielaidai patikrinti būtini tolimesni tyrimai.

Modelis taip pat pasirodė tinkamas tirti klientų pasitikėjimą bankų bei mobiliojo ryšio operatorių sektoriuose. Visgi, siekiant suteikti modeliui tvirtesnę universalų pritaikomumą pagrindą, rekomenduotina atlikti daugiau tyrimų įtraukiant kuo skirtingesnius sektorius ir neapsiribojant verslas-vartotojui sritimi.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADAMSON I, CHAN KM, HANDFORD D. *Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector* [Interaktyvus]. 2004 February 13. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0320210607.html>>
2. AGEE TNZ. *Is Trust A Must?* [interaktyvus]. *Marketing Magazine*, September 2003: 22 [8] [žiūrėta 2006 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.highbeam.com/doc/1G1:108050231/Is+trust+a+must%3F\(One+Consumers+Opinion\).html?refid=SEO](http://www.highbeam.com/doc/1G1:108050231/Is+trust+a+must%3F(One+Consumers+Opinion).html?refid=SEO)>
3. *An Introduction to Word of Mouth Marketing* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. balandžio (46).]. Prieiga per internetą: <<http://www.womma.com/wom101.htm>>
4. BROOKS LJ. *Business & Professional ethics for directors, executives & accountants*. 3rd edition. Thomson South-Western, Ohio, USA, 2004. 417 p.
5. CARTWRIGHT R. *Customer relationships*. Oxford : Capstone, 110 p.
6. COHEN D. *Perceived customer behaviors: developing a conceptual understanding of their role in dyadic sales relationships*. [Interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2005.01.10]. Prieiga per internetą: <[weatherhead.case.edu/edm/archive/files/year2/Cohen-SYRP.pdf](http://weatherhead.case.edu/edm/archive/files/year2/Cohen-SYRP.pdf)>
7. CONNOLLY M. *Reputation management – a social environmental perspective*. [interaktyvus]. 2002 kovas. [žiūrėta 2006 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <[www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf](http://www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf)>
8. COULTER KS, COULTER RA. *Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0750160102.html>>
9. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas / Lietuvių kalbos institutas; redaktorių kolegija: Keinys S (vyr. red.)... [et al.]. – 4-asis leid. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos inst., 2000. – XXIV, 967 p.

10. Dažniausiai užduodami klausimai. [interaktyvus]. *Ryšiu su visuomene agentūra Komunikacijos tiltai / Euro RSCG PR*. [žiūrėta 2006 m. balandžio 05 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kt.lt/faq.php>>
11. EISENMANN M. *Reputation measurement: tools in action*. [interaktyvus]. 2005 gruodis. [žiūrėta 2006 m. sausio 26 d.]. Prieiga per internetą: <[www.corporatecomm.org/pdf/CCIEchoPresentationDec2.pdf](http://www.corporatecomm.org/pdf/CCIEchoPresentationDec2.pdf)>
12. FANO AE, MATHUR S, SHAH B. *The Economic Value of Trust*. [interaktyvus]. *Outlook Journal*, October 2003. [žiūrėta 2006 m. sausio 24 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/By\\_Role/CEO/TheEconomicValueOfTrust.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Role/CEO/TheEconomicValueOfTrust.htm)>
13. FEURST O. *One-to-One Marketing – a Way to Earn Loyalty in the Mature Consumer Markets?* [interaktyvus]. 1999 balandis. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 06 d.]. Prieiga per internetą: <[www.bat.se/ac/of/papers/121\\_japan.pdf](http://www.bat.se/ac/of/papers/121_japan.pdf)>
14. FORD D. *Managing business relationships*. Chichester: Wiley. 292 p.
15. *Full survey: trust in Governments, Corporations and Global Institutions Continues to Decline* [interaktyvus]. World Economic Forum, 2005 12 15. [žiūrėta 2006 m. sausio 22d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Full+Survey%3A+Trust+in+Governments%2C+Corporations+and+Global+Institutions+Continues+to+Decline>>
16. GLOSIENĖ A. *Ryšiu su visuomene ABC bibliotekininkams*. Mokomoji knyga. Vilnius, 1999, 51p.
17. GRAF R, PERRIEN J. *The role of trust and satisfaction in a relationship: the case of high tech firms and banks*. [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2006 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <[www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/role\\_of\\_trust.pdf](http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/role_of_trust.pdf)>
18. GREENSPAN R. *Perceptions of trust*. [Interaktyvus]. 2004 February 13. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.clickz.com/stats/sectors/professional/article.php/3312681>>
19. GRUNIG EJ, HON L. *Guidelines for measuring relationships in public relations*. [interaktyvus]. *The Institute for Public Relations*, 1999. [žiūrėta 2006 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <[www.instituteforpr.com/pdf/1999\\_guide\\_measure\\_relationships.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/1999_guide_measure_relationships.pdf)>
20. HØRLÜCK J. *Topics of Business Administration*. [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2006 m. sausio 24 d.]. Prieiga per internetą: <[www.econ.au.dk/fag/4285/f05/lecture\\_05\\_02\\_07.pdf](http://www.econ.au.dk/fag/4285/f05/lecture_05_02_07.pdf)>
21. KIRCHMAJER L. PATTERSON P. *The Role of Interpersonal Communication in the Development of Client. Trust and Closeness in a SME Professional Services Context*. [Interaktyvus]. 2003. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą:

- <[www.cecc.com.au/programs/resource\\_manager/accounts/seanz\\_papers/46KirchmajerPatterson.pdf](http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seanz_papers/46KirchmajerPatterson.pdf)>
22. MACMILLAN K, MONEY K, DOWNING S. *Successful Business Relationships*. [interaktyvus]. *Journal of General Management*, 2000 vol. 26 is.1. [žiūrėta 2006 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <[www.henleymc.ac.uk/.../CORRSuccessfulBusinessRelationships.pdf](http://www.henleymc.ac.uk/.../CORRSuccessfulBusinessRelationships.pdf)/ \$FILE/CORRSuccessfulBusinessRelationships.pdf >
  23. MALIN J, MARKUS N, CARL-DOUGLAS TH. *Factors Influencing Customer-Relations in B2B: A survey of Medical Rubber's customers*. [interaktyvus]. 2004. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hkr.se/>>
  24. *Managerial Ethics and Corporate Social Responsibility* [interaktyvus]. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <[faculty.salisbury.edu/~whdecker/buad320/chapter4.ppt](http://faculty.salisbury.edu/~whdecker/buad320/chapter4.ppt)>.
  25. MCKENNA R. *Relationship marketing : successful strategies for the age of the customer*. Reading: Addison-Wesley. 242 p.
  26. MELTZER M. *Customer Dialogue Builds Loyalty & Profit* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. balandžio (46).]. Prieiga per internetą: <<http://www.crm2day.com/library/pdf.php?pdf=50191-0.pdf>>
  27. MUKHERJEE A, NATH P. *A model of trust in online relationship banking*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0320210101.html>>
  28. NEWSOM D, TURK JV, KRUCKEBERG D. *This is PR: The realities of public relations*. 6th edition. Wadsworth Publishing Company, 1996, 514 p.
  29. OLDROYD JB. *Interpersonal Trust and the Reversal of Attribution Error*. [interaktyvus]. *Kellogg Journal of Organization Behavior*, 2002 ruduo [žiūrėta 2006 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <[www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/resources/papers/Oldroyd.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/research/ktag/resources/papers/Oldroyd.pdf)>
  30. *Overview of Corporate Social Responsibility*. [interaktyvus] *Business for Social Responsibility*, 2003 [žiūrėta 2006 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>>.
  31. PANDA TK. *Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. kovo (46).]. Prieiga per internetą: <[eprints.iimk.ac.in/archive/00000125/01/Creating+Customer+Life+time+Value+through+effective+CRM+in.pdf](http://eprints.iimk.ac.in/archive/00000125/01/Creating+Customer+Life+time+Value+through+effective+CRM+in.pdf)> (31)

32. PETROF JV. *Relationship marketing: the wheel reinvented?* [interaktyvus]. *Business Horizons*, 1997 11-12 [žiūrėta 2006 m. kovo 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n6\\_v40/ai\\_20149726](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n6_v40/ai_20149726)>
33. RATNASINGAM P. *Inter-organizational trust for business-to-business e-commerce*. IRM Press, Hershey PA, USA, 2003. 223 p.
34. *Relationship marketing*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <[www.haleymarketing.com/pdfs/\(3\)s\\_of\\_relationship\\_building.pdf](http://www.haleymarketing.com/pdfs/(3)s_of_relationship_building.pdf)>
35. *Restoring Trust in Business: Models for Action*. [Interaktyvus]. [žiūrėta 2005.12.28]. Prieiga per internetą: <<http://www.prinfluences.com/IndexPrev.php?updateUrlPrev=articles&artId=507>>
36. Roget's II: The New Thesaurus. Issued by The American Heritage Dictionary. Houghton Mifflin Company, Boston, USA, 1988. 1135 p.
37. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė. Mokomoji knyga. Vilnius : Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, 1999. 52 p.
38. SZE TING LAI B. *Trust in Online Trading Systems*. [interaktyvus]. 2003. [žiūrėta 2006 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: 2003. <[www.cs.auckland.ac.nz/~cthombor/Students/blai/blaiThesis.pdf](http://www.cs.auckland.ac.nz/~cthombor/Students/blai/blaiThesis.pdf)>
39. *T3 Group - Trust across Disciplines - Mental attitudes in trust, regarding psychology* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.istc.cnr.it/T3/map/cells/men-psy.html>>
40. *Trust* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://issues.families.com/trust-1664-1669-iemf>>
41. *Trust models*. [Interaktyvus]. 2005 December 31. [žiūrėta 2006.01.20]. Prieiga per internetą: <<http://www.paulenglish.com/trust.html>>
42. URBAN G. Don't Just Relate - Advocate!: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power. 1st. ed. [Wharton School Publishing](http://www.whartonpublishing.com), 2005. 256 p.
43. VICKERS A, SMITH J. *Why consumer trust is the key to repeat business*. [interaktyvus]. *The Wise Marketer*, 2005 sausis.[žiūrėta 2006 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.thewisemarketer.com/features/read.asp?id=54>>
44. WATSON M. *Can There Be Just One Trust? A Cross-Disciplinary Identification Of Trust: Definitions And Measurement*. [žiūrėta 2005 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <[www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com)>
45. Webster's New World Dictionary. 3rd edition. Edited by Neufeldt V, Guralnik DB. Prentice Hall General Reference, New York, USA, 1991. 1574 p.

46. Webster's third new international dictionary of the English language unabridged. Edited. By Babcock P. Springfield, Mass., JAV. 2662 p.
47. *Word of mouth* [interaktyvus]. *Wikipedia: The free Encyclopedia*. [žiūrėta 2006 m. balandžio (46).]. Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Word\\_of\\_mouth](http://en.wikipedia.org/wiki/Word_of_mouth)>
48. *Word of mouth 101*. [interaktyvus]. *A WOMMA White Paper*, 2005.[žiūrėta 2006 m. balandžio (46).]. Prieiga per internetą: <[www.womma.org/content/womma\\_wom101.pdf](http://www.womma.org/content/womma_wom101.pdf)>
49. *Word of mouth marketing* [interaktyvus]. *Wikipedia: The free Encyclopedia*. [žiūrėta 2006 m. balandžio (46).]. Prieiga per internetą: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Word\\_of\\_mouth\\_marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Word_of_mouth_marketing)>
50. *WordNet Search - 2.1*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn>>
51. ZEMBLYTĖ J. *Organizacijų vadyba* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. balandžio 05 d.]. <[www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2005\\_2006\\_pav/org\\_vadyba/org\\_vad\\_pirma.pdf](http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2005_2006_pav/org_vadyba/org_vad_pirma.pdf)>

## PRIEDAI

### 1 Priedas Tyrimo anketos

#### Tyrimas: „Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais“

Šia anketa tiriama, kokie veiksniai labiausiai veikia klientų pasitikėjimą bankais. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto ryšių su visuomene specialybės magistro darbe „Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais“. Jūsų atsakymų anonimiškumą garantuojame.

1. Kurio banko paslaugomis daugiausiai naudojotės (jeigu naudojotės kelių bankų paslaugomis, pasirinkite tą, kuris Jums yra svarbiausias):
  - SEB Vilniaus banko
  - Hansabanko
  - Nord LB
  - Banko Snoras
  - Nordea
  - Šiaulių banko
  - Ūkio banko
  - Kito (įrašyti) \_\_\_\_\_
  - Bankų paslaugomis nesinaudoju
  
2. Kodėl naudojotės daugiausia būtent šio banko paslaugomis (pasirinkite tik vieną Jums svarbiausią atsakymą):
  - Siūlo puikią kokybę (banko patikimumas, produktų kokybę, darbuotojų kompetencija)
  - Pasižymi puikiu klientų aptarnavimu
  - Turi gerą reputaciją (puikus įvaizdis visuomenėje bei teigiama asmeninė patirtis)
  - Kita (įrašyti) \_\_\_\_\_
  
3. Pasirinkite, kas Jums svarbiau:
  - Banko įvaizdis visuomenėje,
  - Jūsų asmeninė patirtis santykiyje su banku.
  
  - Paslaugų pasiekiamumas (banko filialų skaičius, darbo valandos, eilės banke ir pan.), *ar*
  - Paslaugų suteikimo būdas (Draugiškumas, žmogiškumas, paslaugumas).
  
  - Paslaugos kokybė (nepriekaištingai suplanuoti produktai),
  - Darbuotojų kompetencija (jų žinios, sugebėjimai, profesionalumas), *ar*
  - Operacijų patikimumas (laiku, saugiai bei tiksliai atliekamos operacijos).
  
4. Kaip labai pasitikėte bankais Lietuvoje (1 visiškai nepasitikiu, 2 – nepasitikiu, 3 – daugiau nepasitikiu nei pasitikiu, 4 – nei pasitikiu nei nepasitikiu, 5 – daugiau pasitikiu nei nepasitikiu, 6 – pasitikiu, 7 – visiškai pasitikiu).

1      2      3      4      5      6      7



5. 7-ių balų skalėje įvertinkite banko, kurio paslaugomis daugiausia naudojotės, charakteristikas (1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – vidutiniškai, 5 – gerai, 6 – labai gerai, 7 – puikiai):

<b>Organizacijos kokybės lygi</b>							
Suteikiamų paslaugų kokybė	1	2	3	4	5	6	7
Suteikimų paslaugų operatyvumas	1	2	3	4	5	6	7
Paslaugų aiškumas (suprantamai apibrėžta jų esmė, nauda, procesai)	1	2	3	4	5	6	7
Darbuotojų kompetencija (gebėjimas greitai, tiksliai bei savarankiškai atlikti užduotis, atsakyti į iškilusius klausimus)	1	2	3	4	5	6	7
Banko operacijų patikimumas (tikslūs pervedimai, atliekami laiku, saugi internetinė bankininkystė)	1	2	3	4	5	6	7
Banko inovatyvumas	1	2	3	4	5	6	7
<b>Klientų aptarnavimo lygi</b>							
Informacijos išsamumas (pakankamai informacijos apie patį banką, jo teikiamas paslaugas)	1	2	3	4	5	6	7
Informacijos prieinamumas (patogus telefoninis bei internetinis klientų aptarnavimas, filialų išdėstymas bei darbo laikas, filialų gausa)	1	2	3	4	5	6	7
Banko darbuotojų aptarnavimo lygis (draugiškumas, dėmesingumas, paslaugumas, geranoriškumas, pagarba)	1	2	3	4	5	6	7
<b>Reputacija</b>							
Banko įvaizdis visuomenėje	1	2	3	4	5	6	7
Asmeninė nuomonė apie banką	1	2	3	4	5	6	7
Informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtis	1	2	3	4	5	6	7
Banko veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose	1	2	3	4	5	6	7
Banko pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	1	2	3	4	5	6	7

6. Informacija apie Jus:

a. *Jūsų lytis*

- Vyras
- Moteris

b. *Jūsų amžius*

- < 18
- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 50
- > 50

c. Vidutinis mėnesinių pajamų dydis

- Iki 700 Lt.
- 700-1500 Lt.
- 1501-3000 Lt.
- > 3000 Lt.

**Tyrimas: „Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais“**

Šia anketa tiriama, kokie veiksniai labiausiai veikia klientų pasitikėjimą mobiliojo ryšio operatoriais. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto ryšių su visuomene specialybės magistro darbe „Pasitikėjimas organizacijos ryšiuose su klientais“. Jūsų atsakymų anonimiškumą garantuojame.

7. Kurio mobiliojo ryšio operatoriaus (*toliau – operatoriaus*) paslaugomis daugiausiai naudojate:

- Omnitel
- Bitė
- Tele 2
- Kito tiekėjo
- Bankų paslaugomis nesinaudoju

8. Kodėl naudojate daugiausia būtent šio operatoriaus paslaugomis (pasirinkite tik vieną Jums svarbiausią atsakymą):

- Siūlo puikią kokybę (operatoriaus patikimumas, produktų kokybę, darbuotojų kompetencija)
- Pasižymi puikiu klientų aptarnavimu
- Turi gerą reputaciją (puikus įvaizdis visuomenėje bei teigiama asmeninė patirtis)
- Kita (įrašyti) \_\_\_\_\_

9. Pasirinkite, kas Jums svarbiau:

- Operatoriaus produktų/paslaugų kokybė (neprikaištingai suplanuoti produktai),
- Darbuotojų kompetencija (jų žinios, sugebėjimai, profesionalumas), *ar*
- Operacijų patikimumas (laiku, saugiai bei tiksliai atliekamos operacijos).
  
- Operatoriaus įvaizdis visuomenėje,
- Jūsų asmeninė patirtis santykiuose su operatoriumi.
  
- Paslaugų pasiekiamumas (operatoriaus filialų skaičius, darbo valandos, eilės ir pan.), *ar*
- Paslaugų suteikimo būdas (Draugiškumas, žmogiškumas, paslaugumas).

10. Kaip labai pasitikėte operatoriais Lietuvoje (1 visiškai nepasitikiu, 2 – nepasitikiu, 3 – daugiau nepasitikiu nei pasitikiu, 4 – nei pasitikiu nei nepasitikiu, 5 – daugiau pasitikiu nei nepasitikiu, 6 – pasitikiu, 7 – visiškai pasitikiu).

1      2      3      4      5      6      7

11. 7-ių balų skalėje įvertinkite operatoriaus, kurio paslaugomis daugiausia naudojate, charakteristikas (1 - labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – vidutiniškai, 5 – gerai, 6 – labai gerai, 7 – puikiai):

<b>Organizacijos kokybės lygį</b>							
Suteikiamų paslaugų kokybė	1	2	3	4	5	6	7
Suteikimų paslaugų operatyvumas	1	2	3	4	5	6	7
Paslaugų aiškumas (suprantamai apibrėžta jų esmė, nauda, procesai)	1	2	3	4	5	6	7
Darbuotojų kompetencija (gebėjimas greitai, tiksliai bei savarankiškai atlikti užduotis, atsakyti į iškilusius klausimus)	1	2	3	4	5	6	7
Operatoriaus operacijų patikimumas (tikslios, laiku gaunamos sąskaitos)	1	2	3	4	5	6	7
Operatoriaus inovatyvumas (naujų paslaugų skaičius, paslaugų įvairumas)	1	2	3	4	5	6	7
<b>Klientų aptarnavimo lygį</b>							
Informacijos išsamumas (pakankamai informacijos apie patį operatorių, jo teikiamas paslaugas)	1	2	3	4	5	6	7
Informacijos prieinamumas (patogus telefoninis bei internetinis klientų aptarnavimas, filialų išdėstymas bei darbo laikas, filialų gausa)	1	2	3	4	5	6	7
Operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis (draugiškumas, dėmesingumas, paslaugumas, geranoriškumas, pagarba)	1	2	3	4	5	6	7
<b>Reputaciją</b>							
Operatoriaus įvaizdis visuomenėje	1	2	3	4	5	6	7
Asmeninė nuomonė apie operatorių	1	2	3	4	5	6	7
Informacijos apie operatorių žiniasklaidoje apimtis	1	2	3	4	5	6	7
Operatoriaus veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose	1	2	3	4	5	6	7
Operatoriaus pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	1	2	3	4	5	6	7

12. Informacija apie Jus:

- a. Jūsų lytis
  - Vyras
  - Moteris
  
- b. Jūsų amžius
  - < 18
  - 18 – 24
  - 25 – 34
  - 35 – 50
  - > 50

- c. Vidutinis mėnesinių pajamų dydis
- Iki 700 Lt.
  - 700-1500 Lt.
  - 1501-3000 Lt.
  - > 3000 Lt.

## 2 Priedas Tyrimo rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų demografiją

### Bankų srityje:

1 lentelė

Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų lytį

Klausimai	Respondentų lytis		Skirtumas
	vyrų	moterys	
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu banku?	5,49	5,63	-0,14
Suteikiamų paslaugų kokybė	5,47	5,71	-0,24
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	4,9	5,21	-0,31
Paslaugų aiškumas	5,1	5	0,1
Darbuotojų kompetencija	<b>4,88</b>	<b>5,46</b>	<b>-0,58</b>
Banko operacijų patikimumas	5,62	5,74	-0,12
Banko inovatyvumas	<b>4,68</b>	<b>5,31</b>	<b>-0,63</b>
Informacijos išsamumas	5,07	5,47	-0,4
Informacijos prieinamumas	4,99	5,43	-0,44
Banko darbuotojų aptarnavimo lygis	5,01	5,28	-0,27
Banko įvaizdis visuomenėje	5,67	5,9	-0,23
Asmeninė nuomonė apie banką	5,14	5,46	-0,32
Informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtis	4,79	5,07	-0,28
Banko veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose	5,09	4,81	0,28
Banko pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	4,81	5,13	-0,32
		<b>Vidurkis</b>	<b>-0,24</b>

2 lentelė

Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų amžių

Klausimai	Respondentų amžiaus grupės					Vertė		skirtumas
	<18	18-24	25-34	35-50	>50	min	max	
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu banku?	2,5	5,8	5,49	5,35	6,33	5,35	5,8	0,45
Suteikiamų paslaugų kokybė	3	5,63	5,57	5,75	6	5,57	5,75	0,18
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	1	5,26	4,94	5,08	6,33	4,94	5,26	0,32
Paslaugų aiškumas	3,5	5,09	5,11	5	3,67	5	5,11	0,11
Darbuotojų kompetencija	4	5,33	5,29	5,06	5,33	5,06	5,33	0,27
Banko operacijų patikimumas	3,5	5,66	5,63	5,92	5,67	5,63	5,92	0,29
Banko inovatyvumas	3	5,14	5,05	5,06	5,33	5,05	5,14	0,09
Informacijos išsamumas	3,5	5,27	5,25	5,59	5,33	5,25	5,59	0,34
Informacijos prieinamumas	4	5,45	5,02	5,24	6	5,02	5,45	0,43
Banko darbuotojų aptarnavimo lygis	4	5,31	4,92	5,24	6,33	4,92	5,31	0,39
Banko įvaizdis visuomenėje	3,5	5,93	5,83	5,67	6	5,67	5,93	0,26
Asmeninė nuomonė apie banką	4	5,38	5,38	5,18	6,33	5,18	5,38	0,2
Informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtis	3	5,18	5,09	4,53	4,33	<b>4,53</b>	<b>5,18</b>	<b>0,65</b>
Banko veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose	3	5,07	4,95	4,61	5,67	4,61	5,07	0,46
Banko pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	4	5,04	4,8	5,25	5	4,8	5,25	0,45
							<b>Vidurkis</b>	<b>0,31</b>

Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų pajamas

Klausimai	Respondentų pajamos				Vertė		skirtumas
	<700	701-1500	1501-3000	>3000	min	max	
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu banku?	5,77	5,55	5,51	5,59	5,51	5,77	0,26
Suteikiamų paslaugų kokybė	5,56	5,61	5,67	5,55	5,55	5,67	0,12
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	5,33	5,01	5,07	5	5	5,33	0,33
Paslaugų aiškumas	5,05	4,8	5,22	5,05	4,8	5,22	0,42
Darbuotojų kompetencija	5,26	5,43	5,28	4,45	<b>4,45</b>	<b>5,43</b>	<b>0,98</b>
Banko operacijų patikimumas	5,72	5,64	5,81	5,36	5,36	5,81	0,45
Banko inovatyvumas	4,9	5,43	4,88	5	4,88	5,43	0,55
Informacijos išsamumas	5,18	5,26	5,52	5	5	5,52	0,52
Informacijos prieinamumas	5,69	5,32	5,07	5,05	5,05	5,69	0,64
Banko darbuotojų aptarnavimo lygis	5,38	5,13	5,2	4,86	4,86	5,38	0,52
Banko įvaizdis visuomenėje	6,05	5,72	5,89	5,36	<b>5,36</b>	<b>6,05</b>	<b>0,69</b>
Asmeninė nuomonė apie banką	5,64	5,33	5,38	4,64	<b>4,64</b>	<b>5,64</b>	<b>1</b>
Informacijos apie banką žiniasklaidoje apimtis	4,85	5	5,06	4,73	4,73	5,06	0,33
Banko veiklos etiškumas, dalyvavimas visuomenei vertinguose renginiuose	5	4,94	4,87	4,86	4,86	5	0,14
Banko pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	5,13	4,84	5,09	5	4,84	5,13	0,29
						<b>Vidurkis</b>	<b>0,45</b>

## Mobiliojo ryšio operatoriai:

Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų lytį

Klausimai	Respondentų lytis		Skirtumas
	vyrų	moterys	
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu operatoriumi?	5,28	5,31	<b>-0,03</b>
Suteikiamų paslaugų kokybė	5,38	5,78	<b>-0,4</b>
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	5,26	5,64	<b>-0,38</b>
Paslaugų aiškumas	5,13	5,28	<b>-0,15</b>
Darbuotojų kompetencija	5,04	5,45	<b>-0,41</b>
Operatoriaus paslaugų patikimumas	5,29	5,49	<b>-0,2</b>
Mob. operatoriaus inovatyvumas	5,6	5,59	<b>0,01</b>
Informacijos išsamumas	5,06	5,67	<b>-0,61</b>
Informacijos prieinamumas	5,37	5,29	<b>0,08</b>
Operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis	5,19	5,47	<b>-0,28</b>
Mob. operatoriaus įvaizdis visuomenėje	5,34	5,66	<b>-0,32</b>
Asmeninė nuomonė apie operatorių	5,03	5,28	<b>-0,25</b>
Informacijos apie mob. operatorių žiniasklaidoje apimtis	5,32	5,61	<b>-0,29</b>
Mob. operatoriaus veiklos etika	5,34	5,44	<b>-0,1</b>
Mob. operatoriaus pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	4,81	5,11	<b>-0,3</b>
		<b>vidurkis</b>	<b>-0,23</b>

5 lentelė

## Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų amžių

Klausimai	Respondentų amžiaus grupės				
	<18	18-24	25-34	35-50	>50
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu operatoriumi?	6,33	5,33	5,54	4,95	2,5
Suteikiamų paslaugų kokybė	6	5,47	5,84	5,62	5,5
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	5	5,38	5,82	5,31	6
Paslaugų aiškumas	5,33	5,24	5,25	5,12	5,5
Darbuotojų kompetencija	4,33	5,13	5,34	5,79	3,5
Operatoriaus paslaugų patikimumas	5,33	5,24	5,71	5,5	4
Mob. operatoriaus inovatyvumas	5,33	5,38	5,84	5,74	4,5
Informacijos išsamumas	4,33	5,25	5,77	5,52	5
Informacijos prieinamumas	4,33	5,51	5,64	4,62	4
Operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis	4,67	5,21	5,64	5,48	3
Mob. operatoriaus įvaizdis visuomenėje	5	5,07	6	6,02	4,5
Asmeninė nuomonė apie operatorių	3,33	5,16	5,43	5,1	4,5
Informacijos apie mob. operatorių žiniasklaidoje apimtis	4,33	5,64	5,38	5,5	3,5
Mob. operatoriaus veiklos etika	4,33	5,28	5,75	5,29	4,5
Mob. operatoriaus pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	4,67	4,82	5,3	5,05	3,5

6 lentelė

## Rezultatų pasiskirstymas pagal respondentų pajamas

Klausimai	Respondentų pajamos				Vertė		skirtumas
	<700	701-1500	1501-3000	>3000	min	max	
Kaip labai pasitikite Jūsų naudojamu operatoriumi?	5,62	5,24	5,17	5,28	5,17	5,62	0,45
Suteikiamų paslaugų kokybė	5,57	5,58	5,79	5,22	5,22	5,79	0,57
Suteikiamų paslaugų operatyvumas	5,54	5,45	5,62	5,06	5,06	5,62	0,56
Paslaugų aiškumas	5,51	5,24	5,08	5,06	5,06	5,51	0,45
Darbuotojų kompetencija	5,35	5,21	5,51	4,78	4,78	5,51	0,73
Operatoriaus paslaugų patikimumas	5,57	5,13	5,62	5,39	5,13	5,62	0,49
Mob. operatoriaus inovatyvumas	5,54	5,4	5,82	5,39	5,39	5,82	0,43
Informacijos išsamumas	5,35	5,35	5,65	5,17	5,17	5,65	0,48
Informacijos prieinamumas	5,49	5,19	5,37	5,17	5,17	5,49	0,32
Operatoriaus darbuotojų aptarnavimo lygis	5,41	5,26	5,55	4,94	4,94	5,55	0,61
Mob. operatoriaus įvaizdis visuomenėje	5,08	5,45	5,87	5,61	5,08	5,87	0,79
Asmeninė nuomonė apie operatorių	5,11	5,29	5,15	5,17	5,11	5,29	0,18
Informacijos apie mob. operatorių žiniasklaidoje apimtis	5,57	5,55	5,44	5,28	5,28	5,57	0,29
Mob. operatoriaus veiklos etika	5,22	5,42	5,49	5,33	5,22	5,49	0,27
Mob. operatoriaus pastato, aplinkos ir vidaus išskirtinumas, stilius	4,84	5,06	5,07	4,83	4,83	5,07	0,24
						<b>vidurkis</b>	<b>0,43</b>

## SANTRAUKA

### “Trust in organizations relations with clients “

*By Žilvinas Bružas*

#### Summary

Trust started as many years ago as the first relationship between human beings was established. But only at the end of XX century it became of high interest for both psychologists and marketing specialists. They noticed that trust from consumers ensures stability and prosperity of the organization. Also, the more the markets develop, the more influential trust becomes.

Due to the increased trust importance the need to determine factors influencing trust has sharply increased. As a result of that theorists have developed various models, which explain trust and its effects for an organization.

The main aims of this work is to explain the concept and importance of trust for business organizations, in addition, to determine how organizations may gain consumers' trust over time and what are the main factors influencing customers' trust in nowadays society.

The work is divided into two parts. First, theoretical part analyses the current concept of trust and relationship with mass media as well as presents the main benefits of developing communication level between organization and its customers. Also the main frameworks for classifying trust factors are presented and summed up by creating a new, applicable to any organization, trust model, determines the significance of trust factors for overall organization trust. The main three factors (with many sub-levels) influencing organization trust were derived: (1) the quality of organization, (2) the level of client services and (3) organization's reputation. Second, practical part applies the newly created model for two industries (banks and mobile services) and observes whether factors' classification, based on theory overview, holds in reality.

The method of verification of the new model was chosen as following: first, the surveys about banks and mobile services suppliers were conducted. For analyzing the gathered data SPSS statistical analysis program was chosen. Factor analysis was used to find out, whether the answers to sub-questions under three main factors could be computed into indexes. And finally regressions were run in order to (1) reveal, which trust factor is the most important in determining overall organization trust, and (2) define the interdependency of the selected factors.



The main finding of this work is the validity of the newly created model. Still it was checked only in two market sectors – banks and mobile operators. However, in order to be 100% sure about its applicability to any type of organization, further research is needed (also expanding from B2C sphere).