

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Joneta SELENYTĖ

ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ MODELIAVIMAS

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Joneta Selenytė

Įmonės išorinių ryšių modeliavimas. Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjami įmonių išorinės ryšių valdymo teoriniai aspektai, ryšių su klientais valdymo koncepcijos taikymo poreikis ir galimybes paslaugų įmonėse. Darbe siekta, išanalizavus teorinius ir praktinius ryšių su klientais valdymo vertinimo ir gerinimo aspektus, suformuluoti paslaugas teikiančių įmonių išorinių ryšių tobulinimo modelį ir parengti priemones jam diegti.

Remiantis kokybiniais ir kiekybiniais metodais, įvertintas paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymas. Atliktas tyrimas leido suformuluoti paslaugas teikiančių įmonių išorinių ryšių valdymo gerinimo modelį. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius išorinių ryšių valdymo gerinimo aspektus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

SUMMARY

Joneta Selenytė

The designing of company's external communications. Master's work.

Master's work examines the theoretical aspects of the designing of company's external communications, customer relationship management concept and essence, evaluating the demand and opportunities of customer relationship management implementation in service companies. The aim of this work was in reference to theoretical and practical analysis of customer relationship management evaluation and development, to formulate external communications development model for companies. Practical part of master thesis includes qualitative and quantitative evaluation of customer relationship management in service companies. The accomplished survey let to frame a model for external relations management development in service companies. In reference to accomplished theoretical and practical analysis of external relations management development, conclusions and recommendations were formed.

TURINYS

ĮVADAS	4
1. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	7
1.1. Įmonės išorinių ryšių valdymo samprata.....	7
1.2. Įmonės išorinių ryšių valdymui poveikį darantys išorės aplinkos elementai	9
1.3. Įmonės ryšiai su visuomene.....	12
1.4. Ryšių su klientais valdymo koncepcija	15
1.4.1. Įmonės ryšiai su klientais	15
1.4.2. Ryšių su klientais valdymo tikslai ir nauda šiuolaikinėje organizacijoje.....	20
1.4.3. Ryšių su klientais valdymo taikymo poreikis ir nauda paslaugas teikiančiose įmonėse. 22	
1.4.4. Ryšių su klientais ypatumai paslaugas teikiančiose įmonėse.....	23
1.4.5. Ryšių su klientais valdymo vertinimo metodai ir būdai	28
1.4.6. Ryšių su klientais gerinimo būdai ir taikymo galimybės	30
2. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TYRIMO METODIKA.....	33
2.1. Tyrimo eigos nustatymas ir metodų parinkimas.....	33
2.2. Tyrimo organizavimas.....	36
3. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATAI	43
3.1. Tyrimo imties demografinės charakteristikos	43
3.2. Krovinių gabenimo paslaugų vartotojų požiūrio į įmonės išorinių ryšių valdymą nustatymas 45	
3.3. Ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimas: UAB „Salvina“ atvejo analizė	58
3.4. Krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovų požiūrio į išorinių ryšių valdymą įvertinimas	65
3.5. Išorinių ryšių valdymo gerinimo sprendimai ir jų pagrindimas įmonėse.....	67
3.6. Paslaugas teikiančių įmonių išorinių ryšių valdymo tobulinimo kryptys	68
3.7. Įmonės išorinių ryšių valdymo modelis	70
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	73
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	82
1 priedas. Krovinių gabenimo paslaugų vartotojų apklausos anketa.....	83
2 priedas. Klausimynas krovinių gabenimo įmonių vadovams.....	86
3 priedas. Statistinių rodiklių, naudotų krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo efektyvumui įvertinti, formulės	87

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat didėjanti konkurencija, sparčiai besikeičianti aplinka, verslo dalyvius verčia aktualizuoti dėmesį į įmonės išorinių ryšių valdymą. Šiuolaikinių verslo strategijų tikslas yra ilgalaikių, abipusiai naudingų, santykių kūrimas. Kiekvienai organizacijai svarbu ne tik užmegzti ryšius su įvairiais verslo dalyviais, kontaktinėmis auditorijomis, bet ir nuolat dėti pastangas, kad šie ryšiai būtų palaikomi. Vis svarbesnis vaidmuo tenka organizacijos ryšiams su klientais, kadangi ilgalaikiai ryšiai, kai abi šalys ilgainiui išmoksta optimaliai sąveikauti viena su kita, leidžia sumažinti tiek kliento, tiek paslaugos teikėjo sąveikos sąnaudas. Todėl konkurencinės rinkos sąlygomis ilgalaikių ryšių su klientais kūrimas, palaikymas ir stiprinimas suprantamas kaip bet kurios įmonės veiklos pagrindas.

Globalizacijos procesai, didėjanti konkurencija, augantys reikalavimai paslaugų prekių kokybei, technologijų įtakos augimas daugelio produktų, paslaugų kūrime ir teikime, skatina naujų marketingo koncepcijų plėtotę (Dovalienė, 2005). Viena iš tokių koncepcijų yra ryšių su klientais valdymas (*angl. Customer Relationship Management – CRM*), (*liet. Ryšių su Klientais Valdymas – RKV*). Siekiant ugdyti ryšius su klientais, būtina sumodeliuoti ryšių su klientais valdymo modelį: ekonomiškai efektyviam ryšių funkcionavimui įmonės praktinėje veikloje. Įmonės taikydamos ryšių su klientais valdymą siekia teikti papildomą vertę vartotojui, kurti ir plėtoti ilgalaikius ryšius su (pelningais) klientais, gerinti produkto, paslaugų kokybę / patikimumą, kurti konkurencinius pranašumus ir didinti klientų lojalumą.

Todėl šiandien ryšių su klientais valdymo strategija pateikiama kaip viena prioritetinių organizacijų veiklos sričių. Gerai organizuota ryšių su klientais valdymo strategija duoda rezultatus įvairiose organizacijos funkcionavimo srityse. Ji gali ne tik padidinti pardavimus bei užtikrinti didesnę pelną organizacijai, bet ir pagerinti klientų išlaikymą bei didinti jų lojalumą. Klientų išlaikymo ir jų lojalumo problemos ypatingai ryškiai atsiskleidžia rinkų prisotinimo atveju, kai rinkos augimo ir išplėtimo galimybės yra ribotos.

Mokslinė problema: organizacijos ryšių sąvoka tampa vis reikšmingesnė vadybos koncepcijos dalis. P. Zakarevičius ir kt. (2008) teigia, kad šių teorinių koncepcijų, per pastaruosius kelis dešimtmečius atsiradusių akademiniam bei verslo pasaulyje, naujumas dalinai paaiškina nepakankamai skiriamą dėmesio ryšių valdymo analizei Lietuvos mokslo ir verslo srityse. Fundamentaliuoju požiūriu darbas yra naujas tuo, jog jame pateikiami įmonių išorinių ryšių valdymo teoriniai pagrindai. Taikomuoju aspektu darbo naujumas atsiskleidžia tuo, jog remiantis atlikta mokslinės literatūros analize buvo suformuota tyrimo specifika atspindinti ir praktiškai pritaikomus ryšių su klientais valdymo vertinimo ir tobulinimo modelius apimanti tyrimo metodika.

Darbo problemą galima apibrėžti klausimu, kaip turėtų būti modeliuojami įmonės išoriniai ryšiai?

Suformuluota darbo problema leido parengti **tyrimo hipotezę** susidedančią iš dviejų aspektų:

- pagrindinės išorinių ryšių valdymo problemos įmonėse yra didelės ryšių su klientais valdymo išlaidos, aiškios strategijos nebuvimas ir techninės bazės trūkumas;
- atsakomybę už ryšių su klientais valdymą turėtų dalintis paslaugos teikėjas ir klientas.

Darbo objektas – įmonės išorinių ryšiai.

Darbo dalykas - įmonės išorinių ryšių modeliavimas.

Darbo tikslas – remiantis ryšių valdymo teorija bei gautais tyrimo rezultatais, parengti išorinių ryšių valdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti įmonės išorinių ryšių valdymo teorinius aspektus;
2. atskleisti ryšių su klientais valdymo koncepcijos taikymo poreikį ir galimybes paslaugų įmonėse;
3. nustatyti ryšių su klientais valdymo vertinimo bei tobulinimo metodus;
4. išanalizuoti išorinių ryšių valdymą paslaugas teikiančiose įmonėse;
5. įvertinti paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo naudingumą;
6. parengti įmonės išorinių ryšių modelį.

Tyrimo šaltiniai: darbe naudotasi mokslinė bei publicistine literatūra lietuvių bei anglų kalbomis apie įmonės išorinių ryšių valdymą. Pagrindiniai informacijos šaltiniai, panaudoti rengiant šį darbą, buvo Lietuvos ir kitų šalių mokslininkų, besispecializuojančių ryšių su klientais valdymo vertinimo srityse, mokslinės monografijos, straipsniai mokslo darbų rinkiniuose, periodiniuose moksliniuose žurnaluose bei verslo praktikos leidiniuose.

Tyrimo metodai – mokslinės ir publicistinės literatūros lietuvių bei anglų kalba analizė ir apibendrinimas. Darbe buvo taikyti bendrieji mokslinio tyrimo kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Kiekybiniam tyrimui buvo naudota anketinė apklausa raštu, tyrimo rezultatai apdoroti SPSS 13 ir MS Windows Excel programomis, naudota tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika bei grafinis vaizdavimas. Taip pat kiekybiniam tyrimui atlikti naudota atvejo analizė krovinių gabenimo įmonės pavyzdžiu. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas struktūrizuotas interviu.

Tyrimo rezultatai ir jų praktinio pritaikomumo sritys. Analizuojant įmonės išorinių ryšius didžiausias dėmesys buvo skiriamas ryšių su klientais valdymui. Todėl paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo vertinimo bei tobulinimo analizė leidžia suformuluoti praktinio tyrimo metodiką, kuri realiai gali būti pritaikyta ir kitų verslo subjektų ryšių su klientais valdymui įvertinti. Praktinio tyrimo rezultatai leidžia suformuluoti teorinį paslaugas teikiančių įmonių išorinių ryšių

valdymo modelių. Darbe atliktas įmonės išorinių ryšių ir ryšių su klientais valdymo vertinimo tyrimas gali būti tęsiamas platesniu mastu, tyrimo imtimi pasirenkant daugiau paslaugas teikiančių Lietuvos įmonių.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, panaudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbos apimtis 81 psl. Pirmoje dalyje, išanalizuoti įmonės išorinių ryšių valdymo teoriniai aspektai, identifikuojami įmonės išoriniai ryšiai taip pat analizuojami teoriniai ryšių su klientais valdymo aspektai. Antroje dalyje aprašyta tyrimo metodologija: metodai, tyrimo proceso organizavimas. Trečioji darbo dalis skirta įmonės išorinių ryšių valdymo tobulinimo poreikiui įvertinti ir tobulinimo modeliui suformuluoti bei pagrįsti.

1. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Įmonės išorinių ryšių valdymo samprata

Nagrinėjat literatūrą susiduriama su plačia „ryšiai“ sąvoka. Kalbant apie ryšius su visuomene, R. Matkevičienė (2000) apibūdina, kad ryšiai su visuomene, tai apimantys organizacijos požiūrį, nuostatas, supratimą, veiksmus, kurie lemia visos organizacijos įvaizdį. J. Stravinskienė, L. Zailskaitė (2008), remdamosios vieno iš ryšių su visuomene mokslo pradininku Rexo F. Harlow apibrėžimais, ryšius su visuomene apibūdina, kaip vadybos funkcijos sampratą, kuri padeda kryptingai ir etiškai įgyvendinti organizacijos komunikavimo poreikius, bei pokyčius. Na, o rinkodaros tyrėjų darbuose sąvoka „ryšiai“ įgauna dvi prasmes: ryšiai kaip bet kokia interakcija, pasikartojantys veiksmai, transakcijos, epizodai, kurie gali būti grindžiami ir tam tikrais ryšių nutraukimo barjeriais t.y. ilgalaikėmis sutartimis, aiškiai suvokiamomis naudomis (prekės kokybė, patogumas) ar ekonominėmis paskatomis, bei ryšiai kaip klientui reikšminga emocinė sąsaja su organizacija, kuomet tikriems reikšmingiems santykiams yra būtinas emocinis vertės komponentas. Suprantama, kad stiprūs ryšiai yra daugiau nei pakartotinas lankymasis organizacijoje, jos prekių ar paslaugų pakartotinas pirkimas. M. Damkuvienė, M. Virvilaitė (2007), teigia, kad „tikrus ryšius sudaro šie komponentai: ilgalaikiškumas, abipusiškumas, emocinis įsipareigojimas, pasitikėjimas“ (Damkuvienė, Virvilaitė, 2007, p. 325). Taigi, tikriems santykiams yra reikalinga emocinė sąsaja su organizacija, kurios identifikavimas yra kliento suvokimo objektas. Funkcinė prekės/paslaugos kokybė yra būtina, bet nepakankama sąlyga tikriems ryšiams.

Pasak autorių, C. Groenroos, (1994), H. Peck, A. Payne (1999) 9-ojo dešimtmečio pabaigoje pradėjo plėtotis ryšių rinkodaros koncepcija, kuri, anot R. Hopenienės ir D. Tamošiūnaitės (2003), veikia tarp įvairių rinkos dalyvių. Remiantis R. Tamošiūniene ir R. Jasilioniene (2007), suprantama, kad santykių marketingas apima tris sudedamąsias: klientą, ryšius, bei valdymą. J. Jusčius, V. Grigaitė (2009), teigia, kad ryšių valdymu sukuriama nauja vertė, kuria dalijasi paslaugų teikėjas ir klientas, sutelkiami įmonės ir kliento ištekliai, bei sugebėjimai, kurie padidina galimybę rasti unikalius vertingus ir naudingus sprendimus įmonėje.

V. Jusčius ir kt. (2006) teigia, jog santykių marketingo esmė yra ryšiai, tinklai ir sąveika. Ryšiai – tai kontaktai tarp dviejų ar daugiau žmonių, bet jie taip pat egzistuoja tarp žmonių ir objektų, simbolių ir organizacijų. A. Dovalienė (2005), pažymi, kad ryšių tinklais grįstas santykių marketingas yra priklausomybės tarp atskirų verslo vienetų valdymas, tai yra sąveikos su išoriniais partneriais (klientais ir akcininkais) didinimas, veiklos su skirtingais rinkos dalyviais koordinavimas bei remiantis santykiais su jais, vykdomas kritinių išteklių mobilizavimas ir kontrolė.

P. Zakarevičius, P. Žukauskas (2008), išanalizavę organizacijos ryšių teorines prielaidas pastebėjo, kad įmonės ryšių valdymas yra individuali ir savarankiška įmonės valdymo funkcija, taip pat pažymi, kad įmonės ryšių sistemos modelio formavimas susideda iš tokių žingsnių: situacijos analizės, tikslų formulavimo, tinkamo adresatų identifikavimo ir jų sąveikos nustatymo, įmonės pozicionavimo skirtingų išorinių segmentų atžvilgiu parinkimo, ryšių priemonių parinkimo ir grįžtamojo ryšio formavimo. Remiantis ryšių teorinėmis prielaidomis autoriai atliko įmonės ryšių valdymo tyrimą, kuriuo metu paaiškėjo kertinės priežasčių grupės, kurios neleidžia organizacijoms užtikrinti efektyvios ir sisteminės įvaizdžio ir organizacijos ryšių programos. Pagrindinės priežastys: kompetencijos ir patirties trūkumas, nepakankamos tradicijos bei nepakankamas dėmesys tiriamai problemai, nepakankamos organizacijos išlaidos ryšiams, trumpalaikių prioritetų ir vizijos dominavimas organizacijose, organizacijos prioritetai yra skirti rinkodarai, produktams, paslaugoms, komercinėms problemoms spęsti, valdymo delegavimas bei darbuotojų iniciatyvos skatinimas yra trumpalaikis procesas (Zakarevičius, Žukauskas, 2008).

P. Zakarevičius, P. Žukauskas (2008), išskiria organizacijos tiesioginius ir netiesioginius išorinių ryšių valdymo sistemos instrumentus. Tiesioginiams išoriniams ryšiams priskiriama: institucinė reklama, institucinis dizainas ir rėmimas.

Institucinė reklama, tai kai reklamoje yra nurodoma prekių įsigijimo vieta. Ši reklama labiausiai tinka tokioms prekėms, kurias galima nusipirkti tik besireklamuojančioje įmonės parduotuvėje (Pajuodis, 2005).

Rėmimas – tai marketingo komplekso elementas, jo pagrindiniai uždaviniai yra susiję su komunikavimu, kurio tikslas yra kuo daugiau pritraukti pirkėjų, sukelti tam tikrą reakciją. Rėmimas susideda iš reklamos, pardavimų skatinimo, ryšių su visuomene ir asmeninio (tiesioginio) pardavimo elementų.

Šie trys išorinių ryšių elementai sudaro pačią intensyviausią marketingo ryšių grandį, kurios pagalba organizacijos strategija pateikia savo marketingo strategiją kertiniams adresatams – klientams (vartotojams) ir distributoriams.

Netiesioginiai išoriniai ryšiai tai: ryšiai su masinės informacijos priemonės, ryšiai su investuotojais ir ryšiai su valdžios institucijomis.

Masinių informacinių priemonių tokių, kaip radijas, televizija, spauda ir kt. dėka yra formuojama visuomenės nuomonė (įvaizdis) apie konkrečią įmonę ir jos prekes.

Ryšiai su valdžios institucijomis taip pat yra svarbūs išorinių ryšių dalis. S. Mamedaitytė (2003), ryšius su institucijomis įvardija lobizmu, kai yra įmonės siekimas daryti įtaką valdžios struktūrų ir kai kurių atstovų sprendimams ar įstatymų projektų priėmimui.

Taigi, ryšiai su masinės informacijos priemonėmis yra ypač svarbi bendros ryšių programos funkcija. Įmonės ryšiai su valdžios institucijomis arba lobistinė veikla formalizuojama ir suvokiama kaip lygiavertė organizacijos ryšių sistemos veikla bei strateginio valdymo dalis.

Apibendrinant, galima teigti, kad įmonės ryšiai susideda iš kelių elementų, tai yra iš išorinių tiesioginių ir netiesioginių elementų, taip pat iš vidaus tiesioginių elementų. Įmonės ryšių sistema ir jos valdymas yra kur kas sudėtingesnė koncepcija nei marketingo ryšių rinkinys.

1.2. Įmonės išorinių ryšių valdymui poveikį darantys išorės aplinkos elementai

V. Chreptavičienė (2002), teigia, jog kiekviena įmonė yra atvira socialinė sistema, neatskiriama susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, įmonė keičiasi su išorine aplinka informacija, idėjomis, gauna išteklius, tuo užtikrinamas organizacijos funkcionavimas. Versle reikia patraukti darbuotojų, tiekėjų, klientų ar vartotojų dėmesį, suformuoti ir palaikyti ilgalaikius santykius su jais. Todėl, be specifinių verslo tikslų, netgi formali, dalykinė žinia visada atitiks ir žmogiškuosius tikslus, paremtus pasitikėjimu ir draugiškumu (Baršauskienė, 2007) Labai svarbu organizacijai turėti gerus santykius su išore, tai yra su visuomene, klientais ar kitomis organizacijomis.

Šiandien išorinėje aplinkoje vyksta spartūs pokyčiai, turintys didelės įtakos organizacijoms ir jų valdymui. Kiekviena organizacija veikia, funkcionuoja tam tikroje aplinkoje. Bet kokia visų be išimties organizacijų veikla įmanoma tik tuo atveju, jei ją leidžia ją supanti aplinka. Įmonė nuolat turėtų atkreipti dėmesį į nuolat kintančią aplinką, stengtis numatyti išorinių veiksnių įtaką ir užsiimti tokią vietą, kad išvengtų neigiamų pasekmių, susijusių su nepageidaujamos permainingomis. Todėl šio etapo metu įmonei reikia kompleksiskai pažvelgti į verslo aplinką: išanalizuoti veiksnius, kurie kuria galimybių ir grėsmių, su kuriomis susiduria organizacija, pagrindą.

Analizuojant įmonės išorinius ryšius tampa tikslinga išanalizuoti išorės elementus, įtakojančius išorinių ryšius ir jų valdymą. Dauguma autorių tyrinėjusių išorės aplinkos analizės metodologiją skiria du išorinės aplinkos lygius: makroaplinką ir šakinę aplinką. A. Vasiliauskas (2006) taip pat skiria du išorės aplinkos lygius. R. Jucevičius (1998) organizacijos išorinėje aplinkoje išskiria tris analizės objektus: įtakos grupes, veiklos sąlygas ir konkurencinę aplinką. S. Valentinavičius (2009) pabrėžia, kad išorinė aplinka yra dažniausiai įvardijama, kaip makroaplinka, tai tam tikroje teritorijoje egzistuojančių jėgų visuma, veikianti verslo įmonės sprendimus, kurių negali nulemti nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu. Analizuojant išorinę aplinką, atliekamas tyrimas bendrosios (makroaplinkos) ir konkurencinės (mikroaplinkos), siekiant nustatyti

esamas ir potencialias grėsmes bei verslo plėtros galimybes (Ginevičius, Krivka, 2010). Nagrinėjant makroaplinką priklauso išanalizuoti politinius ir teisinius, socialinius ir kultūrinius bei technologinius veiksnius. Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus, ir kitus rinkos komponentus bei veiksnius.

1 lentelė

Išorės aplinkos lygiai

	A.Vasiliauskas (2006)	R. Jucevičius (1998)	R. Ginevičius, A. Krivka (2010).	G. Snieškienė (2009)	P.L.Deft (2003)
Makroaplinka	+		+	+	+
Šakinė aplinka	+				+
Įtakos grupės		+			
Veiklos sąlygos		+			
Konkurencinė aplinka		+	+	+	

1 lentelėje darbo autorė pastebi, kad dauguma autorių išorinės aplinkos lygius skirsto į makroaplinką ir šakinę aplinką arba į makroaplinką ir konkurencinę aplinką.

Įmonės išorinė aplinka tai visuma veiksnių, egzistuojančių už jos ribų ir galinčių įvairiais būdais daryti įtaką jos veiklai, siekiant įmonės tikslų (Arimavičiūtė, 2007).

Pasak, R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus (2007), *išorinė aplinka* - tai už organizacijos ribų susidarę veiksniai ir tendencijos, kurios veikia įmonės galimybes atitikti vartotojus.

B. Korlof, F.H. Lovingsson (2006), mano kad *išorės aplinkos* sąvoką apimą labai platų spektrą t.y. nuo globalių mikroelementų iki naujų rinkos dalyvių pasirodymo.

Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys (Deft, 2003).

Taigi, analizuojant išorės aplinkos sąvoką, galima teigti, kad išorės aplinkoje yra svarbiausi visi veiksniai esantys už įmonės ribų, kurie turi įtakos įmonės egzistavimui ir sėkmei.

Nagrinėjant įmonės išorės aplinką V. Gražulis (2008) siūlo atsižvelgti į pagrindinius elementus:

- vartotojai (klientai);
- tiekėjai;
- konkurentai;
- mokslo ir technikos plėtra;
- socialinė – ekonominė šalies raida;
- profesinės sąjungos
- žiniasklaida ir kitos komunikacijos priemonės;
- įstatymai, valstybės ir savivaldybių institucijos;
- šalies vidaus politinė padėtis;

- šalies tarptautinė padėtis.

Dažniausiai išorinė aplinka tiriama analizuojant ją sudarančius veiksniai. Įmonės veiklai įtakos turi daugybė veiksnių, kurie yra skirstomi į šalutinio (netiesioginio) ir tiesioginio poveikio veiksniai. Šalutinio poveikio veiksniai, tai tradiciniai makroaplinkos veiksniai: tarptautiniai, ekonominiai, teisiniai-politiniai, technologiniai, ekologiniai. Tiesioginius veiksniai sudaro – vartotojai, tiekėjai, darbo išteklių, įstatymai ir kitos valstybės reguliavimo formos.

Pasak, G. Snieškienės (2009) pramonės rinkos aplinka traktuojama kaip visuma išorinių jėgų, veikiančių įmonės sprendimus, tačiau kurioms įmonė gali daryti tam tikrą įtaką. Taigi, analizuojant pramonės rinkos aplinką reiktų koncentruotis į tris pagrindines rinkos subjektų grupes:

- vartotojus;
- tiekėjus;
- konkurentus.

Vartotojas – tai asmuo perkantis prekes ar paslaugas tam, kad jas visiškai suvartotų (Vainienė, 2005). Pasak P. Drucker (2004), įmonės sėkmė priklauso nuo to kaip pati įmonė sugeba rasti vartotojų savo prekei ar paslaugai. Įmonė norėdama kuo geriau pažinti vartotoją turi žinoti, skirtingus vartotojų poreikius, lūkesčius, būdo savybes, pirkimo motyvus, įpročius, papročius. Kaip teigia, G. Snieškienė (2009), tai priklauso ne tik nuo *vartotojo* individualių fizinių ir dvasinių savybių bei prioritetų, bet ir nuo pajamų dydžio, prekių ir paslaugų kainų lygio, rinkoje siūlomų prekių kiekio ir kokybės, kitų ekonominių, politinių ir socialinių sąlygų. Taigi, vartotojų pažinimas yra tai sudėtingas ir nenutrūkstamas procesas, todėl įmonės privalo stebėti išorinius aplinkos veiksniai, pokyčius susijusius su vartotojų elgsena. G. Snieškienė (2009) atlikusi mokslinės literatūros analizę, nustatė, kad būtina analizuoti esamų ir potencialių klientų nustatymo, jų pasirinkimo pirkti įmonės produktą motyvų arba interesų renkantis konkurentų produkciją aspektus, įmonės priklausomybės nuo vartotojų, jų aptarnavimo išlaidų, didžiausias pajamas duodančių vartotojų nustatymo klausimus. Išskirtinės vertės vartotojui teikimas pripažįstamas ne tik konkurencinis pranašumo didinantis, bet ir vartotojo lojalumą užtikrinantis veiksnys. Esant ilgalaikiams ryšiams su vartotojais, mažėja įmonės kaštai, susiję su vartotojų paieška, be to, naujų vartotojų suradimo kaštai už senųjų išlaikymo kaštus yra žymiai aukštesni (Snieškienė, 2009). Ph. Kotler (2010), pabrėžia, kad svarbiausia yra išsaugoti ir stimuliuoti pirkėjus, nes naujo pirkėjo paieška kainuoja penkis kartus brangiau nei esamo išlaikymas.

Kitas tiesioginis įmonės išorės aplinkos veiksnys – *konkurentai*. Konkurentų analizė yra būtina juos identifikuojant išsiaiškinant ne tik bendro pobūdžio dalykus, bet ir konkurentų sudėtinės dalis, būdingas charakteristikas. A. Žvirblis ir kt. (2008) teigia, kad konkurentų veiklos tyrimai yra svarbi kompleksinių rinkovados tyrinėjimų, tarp jų ir verslo mikroaplinkos, kaip svarbiausių įmonė

veikiančių artimųjų išorės jėgų visumos, tyrinėjimų sudėtinė dalis. Analizuojant mokslinę literatūrą, išorinę aplinką, formuojant įmonės strategiją, reiktų nagrinėti pagal M. Porterio penkių jėgų modelį. Anot Porterio, prieš pradėdant analizuoti konkurenciją svarbu išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis veikia konkurentai. Vienas iš dažniausiai naudojamų priemonių yra kainos. Konkurentai toms prekėms, kurios kokybine prasme yra palyginamos, taiko žemesnes kainas ar kitokius stimulus vartotojams. Taigi, išlikti gali tik tos įmonės, kurios sugeba lanksčiai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, priimamus sprendimus derina su strateginiais tikslais, yra besimokančios ir antrepreneriškos.

Įmonei analizuojant *tiekejus* atsiranda galimybės nustatyti ir pasirinkti tiekėjus, palankiomis kainomis ir sutartu laiku užtikrinsiančius aprūpinimą reikiamos kokybės gamybos ištekliais, išanalizuoti tiekimo sąlygas, jų suderinimo klausimus, nustatyti tiekėjų aplinkos pokyčius, galinčius turėti įmonei nepalankių padarinių (Snieskienė, 2009).

Taigi, tampa aišku, kad išorinėje aplinkoje esantys elementai įtakoja įmonės išorinių ryšių valdymą. Efektyvus ryšių valdymas priklauso nuo daugelio rinkoje esančių objektų. Todėl sekančiame skyrelyje išskiriami pagrindiniai įmonės ryšių elementai ir sąveika su jais.

1.3. Įmonės ryšiai su visuomene

Ryšiai su visuomene gali būti suprantami plačiai ir apimti labai įvairias funkcijas, kaip įvaizdžio formavimas, krizių ir konfliktų valdymas, ryšiai su visuomene (lobizmas), vidiniai ryšiai, ryšiai su klientais ir t.t.

Nagrinėjant ryšių su visuomene aktualumą įmonėje F. Brassington, S. Pettit (2006), teigia, kad ryšiai su visuomene turi tam tikras svarbias grupes. Autoriai jas skirsto: pati visuomenė, finansinės grupės, komercinės grupės, valdžios grupės, žiniasklaidos grupės, įmonės vidinės grupės. Analizuojant kiekvieną grupę atskirai V. Pranulis ir kt. (2008), pastebi, kad *visuomenė* yra svarbi kiekvienai įmonei, nes ji susideda iš kitų egzistuojančių grupių. Visuomene savo viduje taip pat nėra vienalytė, nagrinėjat visuomenę pagal atskirus miestus, rajonus pastebima, kad yra panašių interesų turinčių asmenų grupės (kolekcionieriai, vegetarai, Žalieji ir t.t.). Taigi, kiekviena iš šių visuomenės grupių įmonei gali kelti potencialų pavojų arba teigiamą paramą (Pranulis ir kt., 2008).

Finansinės grupės apima akcininkus, investuotojus, bankų bei kitų finansinių institucijų darbuotojus. Visi finansinės grupės asmenys turi arba gali turėti dalykinių interesų, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai siejasi su įmonės veikla.

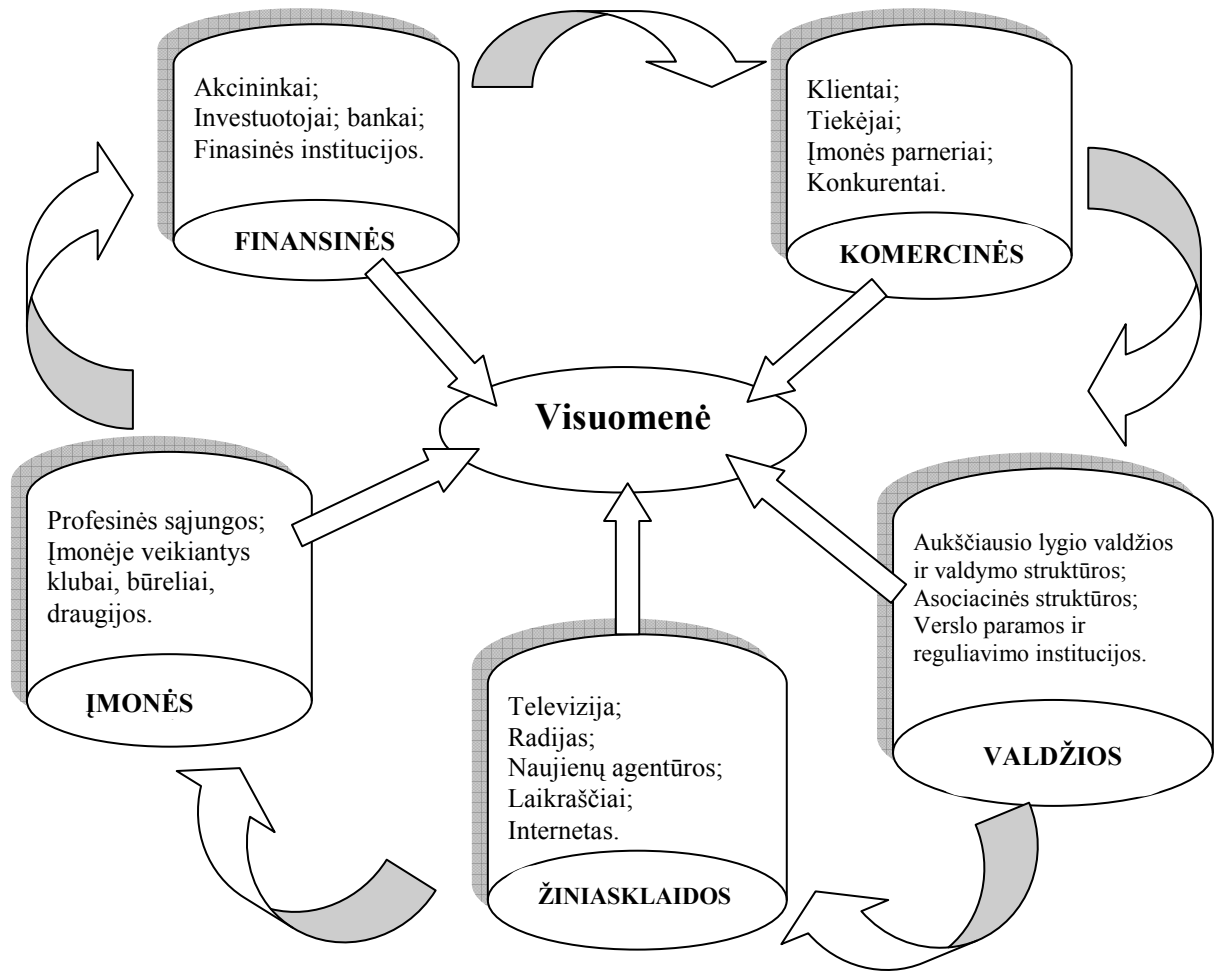
Komercinės grupės apima klientus, tiekėjus, kitus partnerius bei konkurentus. V. Pranulio ir kt. (2008), teigimu geras komercinės grupės narių ir įmonės savitarpio supratimas padeda spręsti įvairius klausimus su tiekėjais, bei kitais partneriais.

Valdžios grupės susideda iš valdžios ir valdymo struktūrų, bei visų rūšių asociacinės ir verslo paramos organizacijų.

- Aukščiausio lygio ir valdymo struktūroms, įmonei svarbu daryti įtaką, kadangi nuo šių grupių informuotumo bei nuostatų gali priklausyti labai svarbūs įmonei sprendimai.
- Asociacinės struktūros gali būti įvairios asociacijos, kaip prekybos, pramonės ir amatų rūmai, taip pat pavienės žmonių asociacijos, tarybos, komisijos ir kt. Šios struktūros gali įmonei gali daryti įtaką įvairiais būdais ir nevienodu mastu. Kaip pavyzdžiui, Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija skelbia, kad jų svarbiausias tikslas yra atstovauti savo narių interesus bei teikti jiems reikalingas paslaugas. Dėl to įmonė turėtų palaikyti gerus santykius su įvairioms asociacijomis.
- Verslo paramos ir reguliavimo institucijos gali įeiti į valstybines struktūras arba veikti nepriklausomai, jos nėra valdžios institucijos, bet svarbios įmonių veiklai (Pranulis ir kt. 2008).

Žiniasklaidos grupės, tai tokios grupės, kurios apima visų rūšių informavimo priemones. Pasak S. Mamedaitytės (2003), žiniasklaida turi itin didelę galią, kadangi neigiama informacija apie organizaciją ir ypač neigiami jos vertinimai žiniasklaidoje yra ryškūs įmonės krizės ženklai.

Įmonės vidinės grupės tai darbuotojai ir jų organizacinės struktūros. Tokios grupės gali būti profesinės sąjungos ar įvairūs klubai, draugijos ir kitos grupės. Anot, Lietuvos laisvosios rinkos instituto viceprezidento G. Kadziausko (2010), profesinių sąjungų įtaka šiomis dienomis yra pernelyg didelė, kadangi profesinės sąjungos turi labai mažai narių smulkiose ir vidutinėse įmonėse. Tačiau Trišalėje taryboje jos dalyvauja sprendžiant klausimus, kurie tiesiogiai nėra susiję su darbuotojų interesais. Pavyzdžiui, įvairių mokesčių klausimai.



1 pav. Įmonei svarbios visuomenės grupės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis

Apibendrinant įmonei svarbias visuomenės grupes, galima teigti, kad kiekviena grupė gali būti svarbi įmonei. Jos tarpusavyje susipina, tai yra kai tie patys asmenys gali būti skirtingose grupėse.

L. Kazokienė (2005), teigia, kad siekiant sėkmingai plėtoti savo verslą būtina palaikyti nuolatinį ryšį su visuomene ir jos grupėmis, būtina išsiaiškinti atskirų visuomenės grupių poreikius ir interesus.

Formuojant ryšius su visuomene remiamasi viešųjų ryšių modeliais (Kazokienė, 2005):

- *Viešasis modelis arba dar kitaip vadinamas vienos krypties asimetrija*. Šio modelio esmė yra skleisti propagandą, informaciją viena kryptimi neatsižvelgiant į visuomenės nuomonę. Tokio modelio įmonėje naudojimas gali pritraukti visuomenės dėmesį ir padidinti įmonės paslaugų ar produktų paklausą.
- *Informacinis modelis*. Šio modelio principas panašus kaip ir pirmojo, skiriasi tik tikslas. Šio modelio tikslas pateikti išsamią informaciją apie įmonę, prekes ar paslaugas. Tai

vienas populiariausių modelių taikomų ryšiuose su visuomene. Tačiau ir šiuo atveju informacija pateikiama viena kryptimi.

- *Dvipusis asimetrinis modelis.* Šis modelis naudojamas norint visuomenę įtikinti. Modelis yra dvipusis, kadangi įmonė ne tik skleidžia informaciją, bet ir stebi kaip visuomenė į ją reaguoja. Iš visuomenės ar tam tikros auditorijos imama tam tikra informacija, kuri parodo ar vykdoma ryšių su visuomene veikla padarė norimą efektą, ar pakeitė visuomenės požiūrį ar elgesį.
- *Dvipusis simetrinis ryšys.* Šio modelio tikslas nuolat bendraujant su visuomene palaikyti ilgalaikius ryšius su visuomene. Šiame modelyje yra svarbūs du aspektai: tarpusavio supratimas ir atsakomoji reakcija. Ryšių su visuomene procese įmonės stengiasi keisti savo veiklą atsižvelgdamos į visuomenės nuomonę. Šis procesas pasižymi tuo, jog daromi tyrimai, kurie parodo įmonės reputaciją ir jos svarbą visuomenėje.

Taigi, ryšių su visuomene kūrimas ir stiprinimas kuria visuomenės pasitikėjimą bei palankumą bet kokia įmone, įgyjamas visuomenės supratimas susijęs su visuomenės veikla, įtakojama vieša nuomonė tam tikrais klausimais susijusiais apie įmonę, taip pat veiksmingai sprendžiami konfliktai tarp bendrovės ir visuomenės, išlaikomas teigiamas įvaizdis.

1.4. Ryšių su klientais valdymo koncepcija

1.4.1. Įmonės ryšiai su klientais

Kaip jau buvo minėta, įmonės išorinėje aplinkoje egzistuoja trys pagrindinės grupės: vartotojai, tiekėjai, konkurentai. Siekiant įmonių veiklos produktyvumo, vartotojų lojalumo, aukštos paslaugų kokybės būtina valdyti ryšius su svarbiausiom rinkos išorinės aplinkos grupėmis, šiame skyriuje pagrindinis dėmesys nukreiptas į ryšių su klientais valdymo koncepciją (*angl. Customer Relationship Management – CRM, liet. Ryšių su Klientais Valdymas – RKV*), kadangi vienas iš svarbiausių įmonės išorinių ryšių yra ryšiai su klientais.

XX a. 8-ąjį dešimtmetį, ir 9-ojo pradžioje dauguma įmonių minimizavo produkcijos gamybos/paslaugų teikimo sąnaudas, reorganizavo ir pertvarkė operacijas taip, kad pasiektų finansinius tikslus. Tokiu būdu susiformulavo praktiškai pagrįstas požiūris į vidinį optimizavimą, siekiant surasti naujų būdų, kaip įgyvendinti akcininkų užmojus. Toks intravertiškas elgesys, stiprinant sąnaudų minimizavimo bei restruktūrizavimo ekspertų įgūdžius, neretai užgoždavo esminę organizacijos veiklos funkciją – tenkinti kliento poreikius (Gartner, 2004). 9-ojo dešimtmečio pabaigoje pradėjo plėtotis ryšių rinkodaros koncepcija (Groenroos, 1994; Peck, Payne,

1999), kuri, anot R. Hopenienės ir D. Tamošiūnaitės, „yra paremta sąveika tarp įvairių rinkos dalyvių“ (2003, p. 157). Ryšių rinkodara koncentruojasi ties ilgalaikių ryšių su klientais vystymu ir stiprinimu, todėl galima teigti, jog ryšių su klientais valdymas – reikšminga ryšių rinkovados dalis. D. Adock, A. Halborg, C. Ross (2001), pastebi, kad santykių marketingo sąvoka pradėta naudoti nuo 1990 metų, apibūdina, kaip tiekėjų ir vartotojų santykį. Įmonės tikslas suteikti kuo didžiausią dėmesį vartotojo paslaugoms, tam, kad pasiekti vartotojų lojalumą. R. Tamošiūnienė ir R. Jasilionienė (2007), teigia, kad santykių marketingas susideda iš įmonės klientų, ryšių, bei valdymo.

Klientas - tai vienintelis įmonės pelno ir galimo augimo šaltinis. Tačiau geras klientas, teikiantis daugiau pelno, negu suvartojantis išteklių, yra gana retas dėl intensyvios konkurencijos. Be to, kartais sunku nustatyti, kas yra tikrasis klientas, kadangi sprendimo pirkti priėmimas neretai yra bendradarbiavimu grįsti veiksmai tarp sprendimo priėmimo proceso dalyvių. Informacinės technologijos gali padėti atrinkti ir valdyti klientus (Tamošiūnienė, Jasilionienė, 2007). Ph. Kotler ir kt. (2003), ryšius su klientais skirsto į lygmenis, atsižvelgiant į įmonės pelno normą ir klientų skaičių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

		Ryšių su vartotoju lygmenys		
		Aukšta	Vidutinė	Žema
KLIENTŲ SKAIČIUS	Didelis	<i>Atsakingas</i>	<i>Reaktyvus</i>	<i>Bazinis</i>
	Vidutinis	<i>Iniciatyvus</i>	<i>Atsakingas</i>	<i>Bazinis</i>
	Nedidelis	<i>Pagrįstas partneryste</i>	<i>Atsakingas</i>	<i>Reaktyvus</i>

Šaltinis: Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Valdymas. V. Sūdžius (2007), teigia, kad santykių su klientais valdymas kartu su visomis vidinėmis ir išorinėmis ryšio priemonėmis privalo: patraukti klientų dėmesį suteikiant jiems reikiamą informaciją; sudominti partnerius organizacijos veikla; palaikyti organizacijos ir jos paslaugų patrauklumą bei įvaizdį; užtikrinti tinkamą ir klientams, ir partneriams lengvai surandamą vietą ir adresą interneto tinkle; pateikti duomenis apie organizaciją, jos paslaugas ir teikiamą naudą; tirti ir apibendrinti klientų nuomonę, atsižvelgti ir įvertinti jų pateiktus apie save klaidingus duomenis; surasti tinkamą formą vaizdžiai pateikiant paslaugas visuomenei; įtraukti darbuotojus į verslą, kad jie nuolat bendrautų su klientais, partneriais ir kitais rinkos dalyviais elektroninėmis ryšio priemonėmis; nustatyti teikiamas prieš ir po aptarnavimo papildomas paslaugas; padėti sudaryti sandorius ir palaikyti tiesioginius kontaktus; užtikrinti saugų ir patikimą atsiskaitymą už paslaugas, teikiamą informaciją ir aptarnavimą; remti pardavimą: reklamuoti ir didinti pardavimo

apimtis, plėtoti ryšius su visuomene; užtikrinti aktyvią sandorio dalyvių įtaką vienas kitam (interaktyvumo bruožas); užtikrinti teikiamos, perduodamos ir gaunamos informacijos saugumą: slaptumą ir autentiškumą.

Kaip nurodo E. Mačiulis (2006), ryšių su klientais valdymo terminas pirmiausia pradėtas naudoti akademinuose sluoksniuose apie 1983 m. Nepaisant to, jog ryšių su klientais valdymo koncepcija mokslinėje literatūroje analizuojama jau daugiau nei 20 metų, iki šiol ši sąvoka interpretuojama labai skirtingai. Nagrinėjant ryšių su klientais valdymo sąvoką aptinkama daugybė šios sąvokos paaiškinimų, pavyzdžiui Zablah, Belenger ir Johnston (Bagdonienė, Kazakevičiūtė, 2009), identifikuoja 45 RKV apibrėžimus.

R. D. Winer (2001) pažymi, jog ryšių su klientais valdymas reiškia nevienodus dalykus skirtingoms įmonėms ir vartotojams. Tai atskleidžia 3 lentelėje susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami sąvokos aiškinimai.

3 lentelė

Ryšių su klientais valdymo apibrėžimai

Autorius / šaltinis	Apibrėžimas
A. Kirvaitis (2008, p. 1)	Tai kompleksinė sistema, leidžianti įvertinti ir maksimizuoti kiekvieno bendrovės kliento ekonominę vertę bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus.
H. Gebert, M. Geib, L. Kolbe, W. Brenner (2003, p. 107)	Tai santykių rinkodaros ir rezultatai sintezės požiūriu į kliento orientuotas informacijos sistemas, kurios orientuojasi į pardavimų valdymą.
A. Bogatyriova (2001, p.18)	Tai kompanijos rinkodaros ir visos veiklos strategija, apimanti santykius su klientais visais aspektais: reklamos, pardavimų, tiekimo, aptarnavimo, naujų produktų kūrimo, kainodaros ir t. t.
L. Bagdonienė, A. Kazakevičiūtė (2009, p. 18)	Tai sistema, kuri nustato strategijas orientuotas į klientą, renka žinias apie klientą, taip sukuriama klientų valdymo vertė.
J. Adomaitytė (2006, p.43)	Tai bendras visos organizacijos požiūris, dar vadinamas įmonės filosofija, kuri remiasi į klientą orientuota vadyba, t. y. kai organizacija savo sėkmės siekia pirmiausia padėdama savo klientams tapti sėkmingais.
A. Payne (2005, p. 6)	Tai toks verslo požiūris, kuriuo siekiama kurti, vystyti ir stiprinti santykius su tiksline auditorija, siekiant didinti vartotojo vertę, įmonės pelningumą bei akcininkų vertę.
R. Ubanskienė, D. Žostautienė, V. Chreptavičienė (2008, p. 59).	Tai verslo strategija, skirta santykiams su klientais plėtoti, jos rezultatai gerina pelningumą, pajamas ir klientų poreikių patenkinimą; antra, ši strategija skirta personalizuotų klientų poreikiams tenkinti.

L. Bagdonienė, A. Kazakevičiūtė (2009), pastebi, esant skirtingiems ryšių su klientais valdymo sąvokos apibrėžimams. Pagal pagrindinį ryšių su klientais valdymo sąvokos akcentą, galima traktuoti, kaip procesą, strategiją, filosofiją, technologijas.

Ryšių su klientais valdymas kaip procesas - į ryšių su klientais ciklą orientuotas ryšių su klientais valdymas. Šios grupės apibrėžimai išsirutuliojo iš ryšių su klientais valdymo praktiku poreikio koncentruotis į santykių su klientais ciklą, o ne į produkto gyvavimo ciklą. Santykių su klientais ciklas apima keturis etapus: pritraukimą, sandorio sudarymą, aptarnavimą ir santykių stiprinimą. Pritraukimo etape klientas sužino apie produktą ar įmonę, ieško informacijos ir bando sužinoti daugiau apie produktą bei įmonę. Sandorio sudarymo etape kliento įsipareigojimo lygis didėja – jis nusprendžia įsigyti prekę ar paslaugą. Trečiasis etapas ypatingas tuo, jog jame klientui suteikiama pagalba diegiant ir naudojant tai, kas buvo įsigyta. Santykių stiprinimo etape klientas mato, ar verta įsigyti papildomų prekių ar paslaugų. Daugumoje subjektų, ypač stambaus verslo, organizaciniai departamentai / skyriai, atsakingi už sąveikos su klientu palaikymą visuose minėtuose etapuose, yra atskirti vienas nuo kito, ir nėra optimaliai koordinuoti ir integruoti. Į santykių su klientais ciklą orientuoti apibrėžimai ryšių su klientais valdymo dažniausiai apibūdina kaip gebėjimą tiesiogiai sąveikauti su rinka (Tamošiūnienė, Jasilionienė, 2007).

Į strategiją orientuotas ryšių su klientais valdymas. Šios grupės apibrėžimai atitolina ryšių su klientais valdymo terminą nuo technologinio pagrindo ir skiria sąlyginai mažai dėmesio specifinėms ryšių su klientais technologijoms. Analizuojamos grupės ryšių su klientais valdymas apibrėžimai aiškina kaip konkurencingumo siekimo ir akcininkų vertės kūrimo / didinimo priemonę. Dauguma konsultacinių įmonių ir rinkos analitikų pritaria šiam požiūriui ir rekomenduoja organizacijoms pripažinti, kad ilgalaikė ryšių su klientais valdymo teikiama nauda priklauso nuo strateginio požiūrio į ryšių su klientais valdymo apibrėžimą, įtraukiant visą įmonę (Tamošiūnienė, Jasilionienė, 2007).

R. Tamošiūnienė ir R. Jasilionienė (2007) išskiria tokias ryšių su klientais valdymo rūšis: verslas-klientui, verslas-verslui, verslas-verslui-vartotojui.

- 1) Verslas-klientui (sutr. B2C, angl. Business-to-Consumer) – tai ryšiai tarp verslo organizacijos ir kliento. B2C apima tiek formalius ryšius (pavyzdžiui, abonentinės sutartys), tiek specializuotus ryšius (formuojamus kurį laiką ir skatinančius prekės / paslaugos įsigijimą).
- 2) Verslas-verslui (sutr. B2B, angl. Business-to-Business) – tai ryšių tarp verslo subjektų valdymas, kuriuos dažniausiai lemia sudaryti oficialūs susitarimai.
- 3) Verslas-verslui-vartotojui (B2B2C, angl. Business-to-Business-to-Consumer) – tai tokia ryšių forma, kuri skiriasi nuo B2C ir B2B tuo, jog verslo organizacijos (pavyzdžiui, draudimo įmonės, bankai, brokeriai, kasdieninio vartojimo prekių gamintojai, farmacinės

organizacijos) platina prekes / paslaugas per verslo partnerius (platintojus, mažmenininkus, agentus).

Į technologijas orientuotas ryšių su klientais valdymas. R. Tamošiūnienė, R. Jasilionienė (2007), teigia, kad į technologijas orientuoti sąvokos apibrėžimai kilo iš programinės įrangos platintojų poreikio pozicionuoti produktą konkrečiu atveju – ryšių su klientais valdymo sistema. Tuo atveju, jei ryšių su klientais valdymo suvokiamas kaip technologiniais sprendimais grįsti verslo procesai, ryšių su klientais valdymo galima klasifikuoti į operacinį ir analitinį.

Operacinis ryšių su klientais valdymas apima sritis, kuriose įmonė tiesiogiai susiliečia su klientu (sąlyčio taškus). Sąlyčio tašku gali būti “įeinantis” kontaktas – pavyzdžiui, kliento skambutis į bendrovės “karštąją liniją” – arba “išeinantis” kontaktas – tarkime, el. paštu klientui išsiųstas reklaminis pranešimas (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2008). Dauguma šiandien rinkoje esančių ryšių su klientais valdymo programinės įrangos produktų patenka būtent į operacinio ryšių su klientais valdymo kategoriją. Operacinis ryšių su klientais valdymas - tai savotiška galimybė “paliešti” klientą. Operacinis ryšių su klientais valdymas padaro bendravimą su klientu tiesesniu ir efektyvesniu, tačiau tai nebūtinai reiškia tobulesnį aptarnavimą. Tai, kad banko klientas tikrina savo sąskaitos likutį internete, dar nereiškia, kad operacijas atlikinėti banko filiale jam nėra smagiau. Analitinis ryšių su klientais valdymas, dar vadinamas “strateginiu”, leidžia suprasti kliento veiksmus. Analitinio ryšių su klientais valdymo diegimui reikalingi adekvatūs IT sprendimai, leidžiantys surinkti ir apdoroti kalnus analizei reikalingos klientų informacijos. Jam taip pat reikalingi nauji verslo procesai, kuriais siekiama patobulinti klientų aptarnavimo praktiką, skatinant jų lojalumą ir didinant pelningumą. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2008) aiškina, kad ekspertų ir klientų spaudžiami, dauguma ryšių su klientais valdymo programinės įrangos gamintojų šiandien skuba patys sukurti analitinio ryšių su klientais valdymo produktus arba mėgina įtraukti šias galimybes į savo produktus sudarydami partnerystės susitarimus su analitinės verslo informacijos apdorojimo (BI – business intelligence) IT sprendimų tiekėjais.

Analizuojant technologinį ryšių su klientais valdymo aspektą, tikslinga įvertinti ryšių su klientais valdymo programinės įrangos naudojimosi ir rinkos plėtros statistiką. Pasaulinėje rinkoje ryšių su klientais valdymo pajamos 2008 metais siekė \$9,15 milijardų, 12,5 procentų daugiau negu 2007 metais (Gartner, 2009). Tokį rinkos vystymąsi galėjo lemti įmonės investicijos į technologijas, kurios buvo susitelkusios ties kliento išsaugojimu ir naujų klientų pritraukimu.

Akivaizdu, kad realizuoti ryšių su klientais valdymo strategiją, nepasitelkus technologijų, yra keblu. Aišku, mažos įmonės personalas iki tam tikro laiko gali naudotis vienu iš technologiškai paprastesnių duomenų bazės ekvivalentų - kaupti informaciją atmintyje, užrašų knygutėje, klientų kartotekoje, "Microsoft Outlook" ar kitoje biuro programoje. A. Bogatyriova (2001), pasakoja, kad vienos bendrovės administratorė atpažįsta iš balso apie tris šimtus klientų ir prisimena visų jų

vardus. Tokie "gyvi" ryšių su klientais valdymo pagrindai yra neįkainojamas kiekvienos įmonės turtas, bet ir jų fenomenalūs sugebėjimai nebepadeda verslo ryšiams tapti vis sudėtingesniems.

Apibendrinant ryšių su klientais valdymo teorines koncepcijas, galima teigti, jog ryšių su klientais valdymas yra daugiau nei tik informacinės technologijos; tai verslo koncepcija, ilgalaikė verslo sėkmės strategija, orientuota į ryšių su klientais plėtojimą ir stiprinimą. Šiame darbe taikomas tiek santykių su klientais, tiek strateginis požiūris, tačiau kiek atsiribojama nuo technologinio ryšių su klientais valdymo pagrindo, kadangi darbo tyrimo objektas analizuojamas žvelgiant iš vadybos mokslo perspektyvos.

1.4.2. Ryšių su klientais valdymo tikslai ir nauda šiuolaikinėje organizacijoje

Vis svarbesnis vaidmuo tenka organizacijos ryšiams su klientais, kadangi ilgalaikiai ryšiai, kai abi šalys ilgai išmoksta optimaliai sąveikauti viena su kita, leidžia sumažinti tiek kliento, tiek paslaugos teikėjo sąveikos sąnaudas. Todėl konkurencinės rinkos sąlygomis ilgalaikių ryšių su klientais kūrimas, palaikymas ir stiprinimas suprantamas kaip bet kurios įmonės veiklos pagrindas. N. Vilkaitė (2008), susisteminiusi mokslinę literatūrą pateikia autorių (L. L. Teng, S. G. Ong, W. C. Ching (2007); A. Parvatiyar, J.N. Sheth (2001)) išskirtus ryšių su klientais valdymo tikslus:

- Minimizuoti produkcijos išlaidas;
- Gerinti produkto kokybę / patikimumą;
- Didinti darbuotojų produktyvumą;
- Kurti konkurencinius pranašumus;
- Gerinti reagavimą į vartotojų poreikius;
- Didinti rinkos dalį;
- Gerinti integraciją;
- Tobulinti valdymo procesus;
- Didinti klientų lojalumą;
- Didinti organizacijos efektyvumą;
- Teikti papildomą vertę vartotojui;

Ryšių su klientais valdymas optimizuoja bendravimą tarp tiekėjų ir verslo partnerių, kas lemia įmonių veiklos efektyvumą ir sėkmę. Nepriklausomai nuo įmonės pasirinkto ryšių su klientais valdymo iniciatyvos tipo, bendruoju vardikliu išlieka vertingiausių vartotojų skatinimas išlikti lojaliais ir aktyviais įmonės klientais (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2008).

R. Korsakienė ir kt. (2008) pastebi, kad daugelis išskirtų ryšių su klientais valdymo tikslų neakcentuoja tiesioginės finansinės naudos, nors ryšių su klientais valdymo tikslai atskleidžia

siekius minimizuoti produkcijos išlaidas, minimizuoti darbo išlaidas, didinti pajamas. Analizuojant ryšių su klientais valdymo tikslus, galima teigti, jog ryšių su klientais valdymo paskirtis yra:

- koncentruotis į santykių su klientais ciklą;
- koncentruotis į konkurencinių pranašumų siekimo ir produkto kokybės / patikimumo gerinimo strategijas;
- teikti finansinę naudą.

Finansinės naudos aspektas ypač svarbus, tačiau ryšių su klientais valdymo sistemų diegimas organizacijoje gali būti naudingas ne tik finansiniu aspektu. Kaip teigia K. Lijander ir G. Roos (2002), santykių su klientais nauda tai papildomi privalumai, kuriuos klientas gauna su pagrindine paslauga. Šie privalumai gaunami esant ilgalaikiam vartojimui. Jie sieja organizaciją su klientu ir daro konkurentų pasiūlymus mažiau patrauklius. Organizacijai ryšių su klientais valdymo sistemos diegimas taip pat gali suteikti ekonominės naudos, kaip nurodo R. Tamošiūnienė ir R. Jasilionienė (2007), ryšių su klientais valdymas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Ne vienas pastaruosiu metu atliktas tyrimas rodo, kad yra aiškus ryšys tarp santykių su klientais kokybės ir pelningumo. Pagerinus santykių kokybę, pagerėja ir finansiniai rezultatai – ir įmonės pajamos, ir grynasis pelnas (Adomaitytė, 2006). R. Urbanskienė ir kiti aut. (2008), pažymi, kad dauguma organizacijų pripažįsta akivaizdžią ryšių su klientais valdymo naudą. Įmonėse, kur yra įdiegta ryšių su klientais valdymo sistema, pirmiausia, pasiekta nauda yra svarbiausia įmonės savininkams.

- Kainų mažėjimas: padidintas darbo efektyvumas, automatizuotos pardavimų paslaugos, automatizuotas rutiniškas darbas.
- Pajamų padidėjimas: didesnis klientų išlaikymas ir pritraukimas, geresnis pardavimų santykis.

Nors sunkmetis dar jaučiamas santykių su klientais valdymo sistemų paklausa auga. J. Pusvaškis „Baltic Management Institute“ direktorius (2010) teigia, kad 2010 metais daugiau kaip 70 įmonių užsisakė santykių su klientais valdymo sistemos „Microsoft Dynamics CR“ diegimo studijas. Iki šiol Lietuvoje šią programą įdiegė 30 įmonių. J. Pusvaškis (2010) pabrėžia, kad daugelis mano, jog santykių su klientais valdymo sistemos naudingiausios didelėms bendrovėms, tačiau praktika byloja ką kita. „Baltic Management Institute“ (BMI) sistema naudojasi jau ketverius metus – kasdieninį darbą RKV palengvina 8 žmonių komandai. A. Svaravičius (2010), teigia, jog diegiant ryšių su klientais valdymo sistemą, 42 % projekto sėkmės priklauso nuo procesų teisingo "sutvarkymo", likę 58 % projekto sėkmės priklauso nuo ryšių su klientais valdymo sistemos technologinio funkcionalumo.

Apibendrinant, galima teigti, jog ryšių su klientais valdymas – tai kompleksiniai / automatizuoti veiksmai, kuriais siekiama sukurti įmonėje naują požiūrį į klientą, kuris taptų verslo

politikos bendraautoriumi. Ryšių su klientais valdymo taikymas atskirose įmonėse gali labai skirtis ne tik dėl pasirinktų ryšių su klientais valdymo technologijų, tikslų, strategijų, bet ir dėl tam tikrų įmonės veiklos specifikos ypatumų. Taigi, sekančiame šio darbo poskyryje, vertinamas ryšių su klientais valdymo koncepcijos taikymo poreikis, nauda ir paslaugas teikiančiose įmonėse, atsižvelgiant į šios rinkos verslo subjektų veiklos ypatumus.

1.4.3. Ryšių su klientais valdymo taikymo poreikis ir nauda paslaugas teikiančiose įmonėse

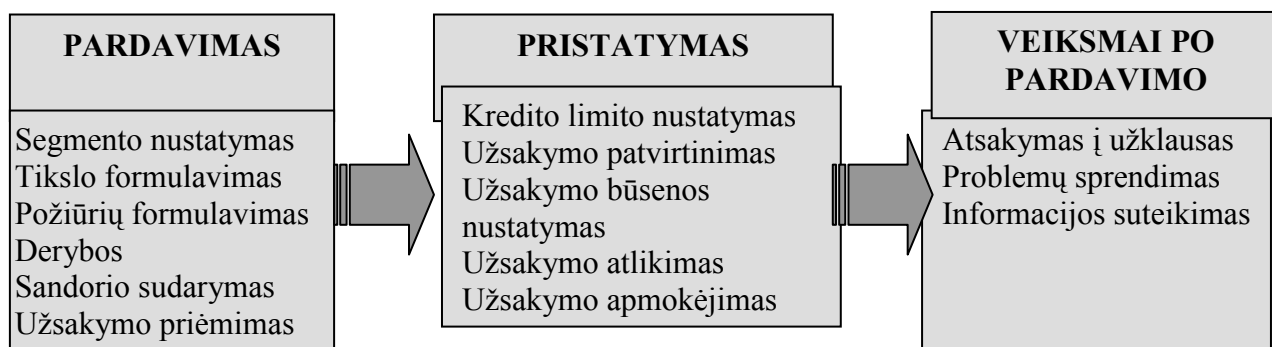
Norėdama išsivirtinti rinkoje kiekviena įmonė turi užsitikrinti esminius konkurencinius pranašumus savo klientams pasiūlydama greitą savo veiklos procesų valdymą, mažesnes administracijos ir komunikacijos išlaidas, saugesnę ir griežčiau kontroliuojamą paslaugos teikimo sistemą. Paslaugų kompleksui plėtėjant, sudėtingėjant, vartotojai labiau negu bet kada anksčiau nori gauti aukščiausios kokybės, būtent jiems pritaikytas paslaugas. Siekdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, įmonės siekia suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. Tačiau esant intensyviai konkurencinei situacijai rinkoje, to nepakanka. Paslaugų įmonės, siekdamos išlikti konkurencingomis, vis dažniau koncentruojasi į ryšių su klientais palaikymą. Ryšių su klientais valdymas ilgą laiką pristatomas kaip technologinės priemonės, kurios įmonėms padeda vystyti specialiai pagal klientų poreikius adaptuotus produktus, o tai didina pardavimus (Ruquet, 2003). Pavyzdžiui, D. Mark ir S. Giovann (2006), atlikę ryšių su klientais svarbą krovinių gabenimo sektoriuje analizę, teigia, jog siekiant konkurencinio pranašumo minėtoje rinkoje labai svarbu minimizuoti išlaidas, sumažinti naujų rinkos dalyvių spaudimą, o taip pat didinti apyvartą; o to galima pasiekti efektyviai valdant ryšius su klientais.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog paslaugų teikėjai naudojami labai paprastais kriterijais, nustatydami klientus, su kuriais verta plėtoti ryšius (Gopal, Cline, 2007). Problema yra ta, kad praktikoje susiduriama su specifiniu scenarijumi: paslaugas teikiančios įmonės, siekdamos ryšius plėtoti tik su „auksiniais“ klientais praranda didžiausią klientų dalį, kurių pelningumas trumpuoju laikotarpiu yra vidutinis. Įmonė, įvertina procentinę pajamų pasiskirstymą pagal klientus, ir neteisingai identifikuoja klientus, kurie svarbūs ilguoju laikotarpiu. Tokiu būdu paslaugų įmonė mažina galimą pelningumą ateityje (Gopal, Cline, 2007). G. Gopal ir S. Cline teigimu, „įmonės nepakankamai įsigilina į klientų emocijas, ir dėl to prastai įgyvendina ryšių su klientais valdymo iniciatyvas“ (2007, p. 86). Negalima manyti, kad ryšių su klientais valdymas gali padėti bet kuriuo atveju; kiekviena organizacija ir kiekvienas klientas yra skirtingas. Tačiau ryšių su klientais valdymo sistemos yra naudingos analizuojant pirkimų dažnumą, užsakymų apimtį ir kliento nuostatus organizacijos atžvilgiu. O tokie duomenys yra būtini, siekiant plėtoti verslą ir didinti jo

efektyvumą. Jei daugiau paslaugas teikiančių įmonių naudotųsi šiais duomenimis, didėtų klientų pasitenkinimas ir pelningumas (Gopal, Cline, 2007). Ryšių su klientais valdymas paslaugų verslo subjektams leidžia įvertinti paslaugų pirkimo įpročius ir paklausą; tai atliekama naudojantis klientų duomenų bazėse pateikiama informacija (Arif, 2007). Pavyzdžiui, ryšių su klientais valdymo sistemų dėka transporto įmonė „Lufthansa Technik Logistik“ per ketverius metus padidino savo apyvartą du kartus, o darbo našumą – po 8 proc. kiekvienais metais. Panašios tendencijos ir Lietuvos logistikos ir transporto versle (Pranys, 2004).

1.4.4. Ryšių su klientais ypatumai paslaugas teikiančiose įmonėse

Paslaugas teikiančios įmonės ryšiai su klientu turi būti formuojami per visą ryšių su klientais ciklą. Anot I. Singh (2003), paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientu ciklas apima tris pagrindinius etapus: pardavimą, pristatymą ir popirkiminį etapą. Šių etapų nuoseklumo ryšiai ir pagrindiniai kiekvieno etapo akcentai atsispindi 2 paveiksle.



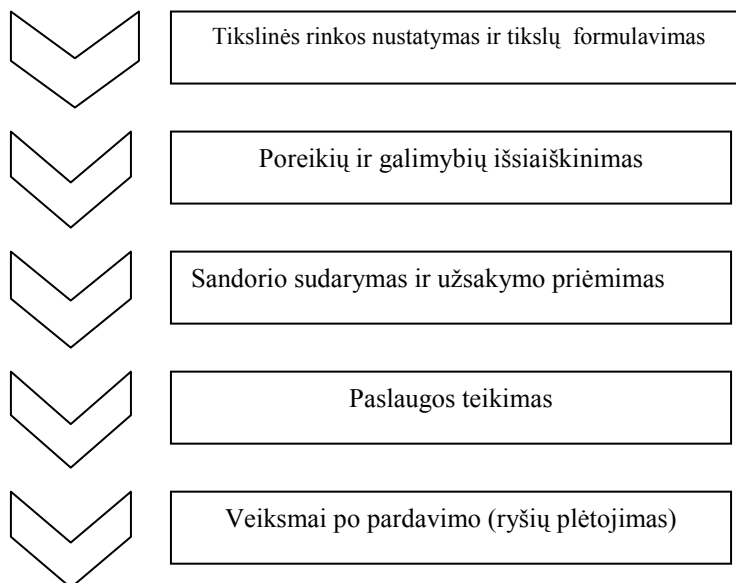
2 pav. Paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientu ciklas

Šaltinis: Singh, I. (2003). Specification and Design of a CRM system for SMEs. [žiūrėta:2010-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.comp.leeds.ac.uk/mscproj/reports/0203/singh.pdf.gz>>.

J. P. Quinn (2006) nuomone, pagrindinės įmonės ir kliento bendradarbiavimo stadijos yra tokios: susipažinimas, arba vienas kito poreikių ir galimybių išsiaiškinimas (įdirbis, arba bendradarbiavimo strategijų ir schemų nustatymas) ir nuolatinis ryšio palaikymas bei tobulinimas. Taigi, anot autoriaus, ryšių su klientu ciklas apima tris pagrindinius etapus: susipažinimą, ryšio palaikymą, tobulinimą. Įvertinus I. Singh (2003) ir J. P. Quinn (2006) paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientu ciklo interpretacijas, galima teigti, jog nei vienas iš šių autorių nepateikia pilno ryšių su klientu ciklo. I. Singh (2003) į pirmąjį ciklo etapą „pardavimas“ įtraukia segmento nustatymą, tikslų formulavimą, požiūrių formulavimą ir derybas, tačiau minėtieji veiksmai turėtų būti atliekami iki pardavimo, o ne jo metu. J. P. Quinn į ryšių su klientu ciklą neįtraukia pristatymo

(paslaugos teikimo). Todėl, remiantis minėtųjų dviejų mokslininkų nuomonėmis, tikslinga parengti patobulintą ryšių su klientų ciklo modelį (žr. 3 pav.).

Paslaugas teikianti įmonė ryšiams su klientais valdyti, turėtų pasirinkti tuos vartotojų rinkos segmentus, kuriems ji gali daryti maksimalią įtaką ir kiekvienam segmentui atskirai turėtų būti formuluojami tikslai (Lydeka, Adomavičius, 2007).



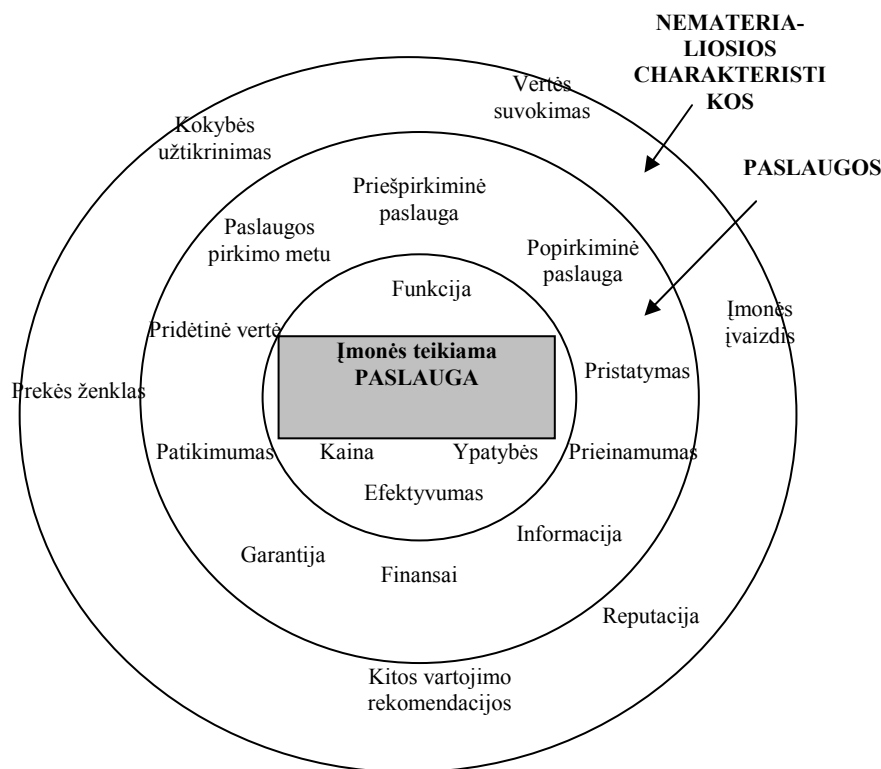
3 pav. Patobulintas paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientu ciklo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Singh, I. (2003). Specification and Design of a CRM system for SMEs. [žiūrėta:2010-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.comp.leeds.ac.uk/mscproj/reports/0203/singh.pdf.gz>>. ; Quinn, J. P. (2006). CRM. *Logistics Management Magazine*, 4, p. 102-107.

Remiantis patobulintu paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais ciklo modeliu tampa labai svarbus veiksnys poreikių ir galimybių išsiaiškinimas, siekiant suteikti kokybišką ir kliento lūkesčius atitinkančią paslaugą. Atsižvelgiant į paslaugos specifiką, paprastai vartotojai užsakydami paslaugas siekia, kad paslaugų tiekėjas pristatytų prekę kuo greičiau, atliktų darbus kokybiškai bet per maksimaliai trumpą laiką, paslaugos kaina turi būti minimali ir kt. (Vengrauskas, Langvinienė, 2003). Svarbi ypatybė ta, kad paslaugos procese dalyvauja klientas. Nors procese klientas dalyvauja minimaliai (telefonu užsako paslaugas, siunčia užsakymą), tačiau be jo paslauga neįmanoma (atsiėmimo momentai). Po pardavimo ryšiai plėtojami, siekiant pakartotinių užsakymų.

Paslaugų įmonės valdydamos ryšius su klientais turėtų ieškoti kompromisų tarp verslo tikslų ir aplinkos. D. Chernatony ir M. McDonald (1998) identifیکavo ryškių su klientais aplinkos elementus. Šie elementai gali būti taikomi ir paslaugas teikiančioms įmonėms (žr. 4 pav.).

Kaip atskleidžia paveikslas, paslaugų įmonių ryšių su klientais aplinkos centre yra paslauga.



4 pav. Paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais aplinkos elementą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Chernatony, D., McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.

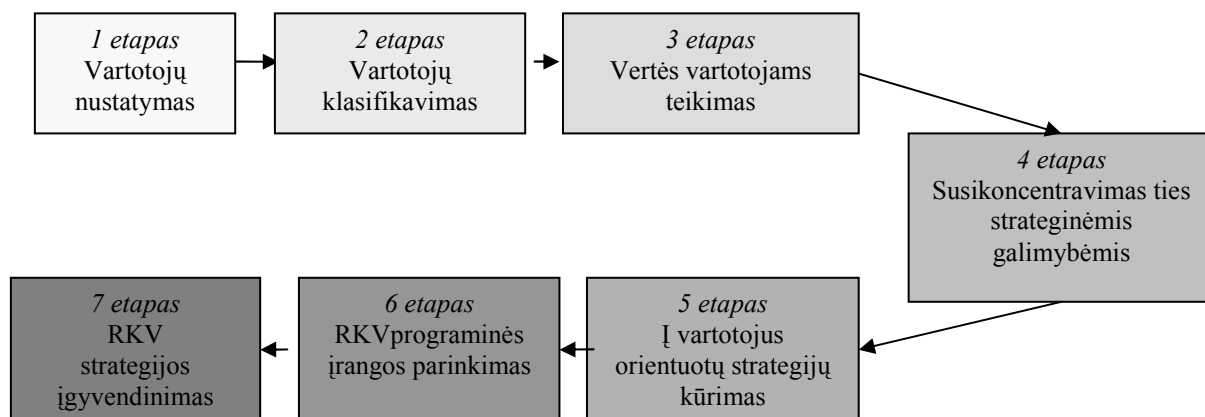
Arčiausiai paslaugų įmonės yra šie ryšių su klientais valdymo aplinkos elementai: funkcija, kaina, ypatybės, efektyvumas. Šio darbo autorės nuomone, paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo aplinkoje labai svarbūs ir šie aplinkos veiksniai:

- **Patikimumas** laikytinas svarbia paskata tiek ryšių formavimosi etape, tiek jų stiprinime, kadangi jis efektyviau nei bet kas kitas sumažina vartotojo suvokiamą iš sandorių kylančią riziką (Dovalienė, Gadeikienė, Piligrimienė, 2007).
- **Prieinamumas** apima kliūčių užmegzti ryšį nebuvimą. Paslaugų teikėjui turi būti lengva prisiskambinti, atsiliepęs asmuo neturi prašyti palaukti, paslauga turi būti suteikta kuo greičiau ir pan. Dažnai didesnėse paslaugų įmonėse konkurencingumą mažina tai, jog klientas nežino, į ką kreiptis, kad išspręstų problemą; mažos įmonės gali turėti tam tikrų konkurencinių pranašumų, nes vartotojas greičiausiai iš karto prisiskambins vadybininkui, kuris rūpintis, kad paslauga būtų suteikta (Langvinienė, 2005).
- **Vertės suvokimas.** Pavyzdžiui, transporto paslaugų įmonės vertės koncepcija orientuota į tai, jog vartotojai neturi būtinų priemonių (dažniausiai transporto) konkrečiam veiksmui atlikti (nuvažiuoti į kitą vietą arba nugabenti į reikiamą vietą krovinį). Be to, transporto

paslaugų teikėjai žino, kaip geriau tai padaryti. Pavyzdžiui, transporto paslaugų pirkėjas ne visada turi žinoti, jog brangiausi keliai yra Prancūzijoje (t. y. didžiausias kelių mokestis), arba tai, kad krovinius gabenančių automobilių eismas Austrijoje apribotas, todėl leidimų mašinoms kirsti šios šalies teritoriją skaičius ribotas. Taigi vartotojai kreipiasi į kvalifikuotus paslaugų teikėjus ir taip perkelia geriausio maršruto parinkimo riziką (Langvinienė, 2005).

D. Chernatony ir M. McDonald ryšių su klientais aplinkos veiksnių modelis neapima emocinio ryšių su klientais aspekto. Anot G. Gopalo ir S. Cline'o (2007) ryšių su klientais valdymo technikos, ypač tos, kurios remiasi emociniais aspektais, gali būti naudojamos, siekiant didinti paslaugas teikiančių įmonių klientų lojalumą. Emocijos klientui turi labai didelę reikšmę, priimant paslaugos pirkimo sprendimus. Todėl tai turėtų būti centrinė ryšių su klientais valdymo „ašis“ paslaugų rinkoje. Pirkėjo emocijų suvokimas yra būtinybė, siekiant nustatyti verslo plėtros galimybes ateityje, žvelgiant tiek iš pirkėjo, tiek iš pardavėjo pozicijos (Gopal, Cline, 2007).

Paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo strategija turėtų būti diegiama taip, kad būtų įgyvendinti visi organizacijos ryšių su klientais tikslai. Ryšių su klientais valdymo strategijos įdiegimas įgalina įmones rengti duomenų bazines, kaupti reikalingus duomenis apie vartotojus, juos apdoroti ir analizuoti, taip optimizuojant organizacijos veiklą ir didinant įmonės konkurencinį pranašumą. R. Thakur, H. Summey, S. K. Balasubramanian (2006) rekomenduoja procesinį ryšių su klientais valdymo (RKV) diegimo modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. Procesinis ryšių su klientais valdymo (RKV) diegimo modelis paslaugų įmonėje

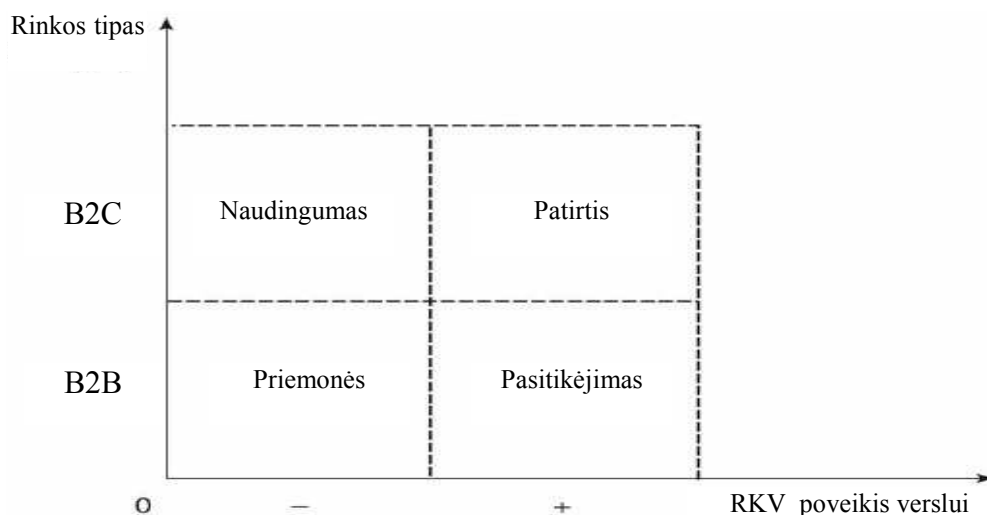
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Thakur, R., Summey, J.H., Balasubramanian, S.K. (2006). CRM as Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics. *Marketing Management Journal*, 16 (2), p. 147-154.

Pirmajame etape svarbu užtikrinti, jog ryšių su klientais valdymo strategija yra koncentruojama į vartotojus. Nustačius tikslią auditoriją, vartotojai skirstomi į tam tikras grupes ir

jiems teikiama vertė. Ketvirtajame etape būtina koncentracija ties strateginėmis galimybėmis, po kurios seka į vartotojus orientuotų strategijų kūrimas. Šeštajame etape parenkama ryšių su klientais valdymo programinė įranga. Šis etapas labai svarbus, kadangi išlaidos ryšių su klientais valdymo programinei įrangai įsigyti sudaro beveik trečdalį visų ryšių su klientais valdymo sistemos diegimo išlaidų. Ryšių su klientais valdymo (RKV) strategijos įgyvendinimo sistema – tai septintasis etapas.

Ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo sėkmę įmonėse lemia kvalifikuotas personalas, gerai apgalvoti procesai ir šiuolaikinės technologijos (Thakur, Summey, Balasubramanian, 2006, p. 150-152). Labai svarbi ryšių su klientais valdymo sėkmės sąlyga yra ir koncentravimasis į ilgojo, o ne į trumpojo laikotarpio rezultatus. Tačiau būtina apžvelgti ir kitų mokslininkų nurodomus sėkmės veiksnius. G. Metallo, M. T. Cuomo ir G. Festa (2007) taip pat identifikavo pagrindinius sėkmės veiksnius, diegiant ryšių su klientais valdymą. Sėkmės veiksniai skiriasi diegiant ryšių su klientais valdymą skirtingose rinkose t.y. verslas – vartotojui (B2C) ir verslas – verslui (B2B). Remiantis 6 paveikslu, magistro darbo autorė pastebi, kad verslo sėkmės veiksniai kinta, stiprėjant ryšių su klientais valdymo (RKV) poveikiui.

Ryšių su klientais valdymo priemonės yra labai svarbios jei siekiama, kad ryšių su klientais valdymas darytų nežymų poveikį verslui. Jei siekiama maksimaliai pasinaudoti ryšių su klientais valdymo (RKV) teikiamais privalumais, svarbiausias vaidmuo tenka pasitikėjimo tarp abiejų sandorio pusių kūrimui.



6 pav. Svarbiausi veiksniai diegiant ryšių su klientais valdymą (RKV)

Šaltinis: Metallo, G., Cuomo, M. T., Festa, G. (2007). Relationship Management in the Business of Quality and Communication. *Total Quality Management*. 18 (1-2), p. 119-133.

Paslaugų teikimo įmonės ryšių su klientais valdymo sistema turėtų sukurti sąlygas efektyviai valdyti bendravimo su klientais procesus, vykstančius skirtinguose įmonės skyriuose ar

nutolusiuose padaliniuose, vykdam įvairias veiklos funkcijas. Ryšių su klientais valdymas taip pat turėtų padėti maksimizuoti kiekvieno įmonės kliento teikiamą naudą, taip pagerinant visos veiklos rezultatus. Tam, kad būtų nustatyta, ar ryšių su klientais valdymas įmonei tai suteikia, turi būti atliekami ryšių su klientais valdymo vertinimo tyrimai.

1.4.5. Ryšių su klientais valdymo vertinimo metodai ir būdai

Atlikta santykinai mažai tyrimų, skirtų ryšių su klientais valdymo sistemoms įvertinti. Šių tyrimų svarba ir sudėtingumas pasireiškia daugiaaspektiškumu ir ryšių su klientais valdymo sistemų vertinimo problemų kompleksiskumu. Ryšių su klientais valdymo vertinimo teorinių ir praktinių modelių trūkumą suponavo tai, jog vertinant šias sistemas susiduriama su sisteminiu požiūriu į vertintinų kriterijų parinkimą ir jų kiekybinį ir kokybinį vertinimą stoką bei abejonėmis dėl didelių investicijų, būtinų tokiam įvertinimui, tikslingumo (Stone ir kt., 2004). Tačiau įvertinti ryšių su klientais valdymo efektyvumą yra būtina, kadangi tik tokiu būdu galima nustatyti, ar sistema įgalina organizaciją pasiekti numatytus tikslus (Parvatiyar, Sheth, 2001).

Atlikus mokslinės literatūros ryšių su klientais valdymo vertinimo tema, analizę, nustatyta, jog ryšių su klientais valdymas praktinėje įmonių veikloje vertinamas kiekybiniais ir kokybiniais metodais.

Kokybinių metodų taikymas ryšių su klientais valdymui vertinti. Didelė dalis ryšių su klientais valdymo privalumų yra kokybinio pobūdžio, todėl sudėtinga įvertinti jų finansinę naudą organizacijai. Dėl šios priežasties ryšių su klientais valdymas vertinamas kokybinių metodų pagalba. Dažniausiai naudojamas kokybinis metodas yra interviu, kurio dalyviais gali būti organizacijos vadovybė, darbuotojai ar klientai.

Kiekybinių metodų taikymas ryšių su klientais valdymui vertinti. Įmonių praktikoje ryšių su klientais valdymas neretai vertinamas anketinio vartotojų tyrimo, ar kiekybinės klientų duomenų bazės analizės metodų pagalba. Ryšių su klientais valdymo sistemų efektyvumas neretai vertinamas analizuojant tik įmonės pelno dinamiką, tačiau tokiu atveju sunku nustatyti kiek tai lemė programos sukūrimas, ir kiek kiti veiksniai turėjo įtakos pelningumo pokyčiams.

M. Stone (2004) ir kt. teigimu, analizuojant ryšių su klientais valdymą būtina vertinti bendrus įmonės patiriamas išlaidas ryšiams kurti, kurie apima: nuolaidas, informacijos valdymo (rinkimo, organizavimo, interpretavimo ir kt.) sudėtingumo išlaidas, papildomo valdybos dėmesio būtinumo, galimų nesusipratimų dėl sudėtingumo išlaidas.

W. Reinartz ir V. Kumar (2002) ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimą siūlo grįžti koreliacija tarp įmonės pelno ir kliento ištikimybės įmonei laiko. Idealus atvejis (kuomet koreliacija lygi 1), reikštų, jog įmonė gana tiksliai gali nusakyti kiek pelno jai atnešė ryšių su

klientais kūrimas. Kuo koreliacija mažesnė – tuo silpnesnis įmonės pelno ir klientų ištikimybės ryšys. Tačiau norisi paminėti, jog W. Reinartz ir V. Kumar (2002) pateikė tik įmonės pelno ir klientų ištikimybės priklausomybės įvertinimo metodiką, bet nepateikė koku būdu toliau galima būtų įvertinti ryšių su klientais valdymo efektyvumą.

A. Wood (2005) analizuoja klientų išlaikymo įvertinimo galimybes. Anot jo, klientų išlaikymo indeksas – tai paprastas, tačiau efektyvus ryšių su klientais valdymo įvertinimo būdas, kuris išreiškiamas šia formule:

$$L = \frac{r}{s} * 100\%, \quad (1)$$

čia: L – klientų išlaikymo indeksas; s – klientų skaičius metų pradžioje, r – išlaikytų klientų skaičius metų pabaigoje. Praktika atskleidžia, jog tai vienas iš dažniausiai naudojamų ryšių su klientais valdymo įvertinimo modelių (Wood, 2005).

M. Dobrovidova (2003) siūlo ryšius su klientais vertinti analizuojant vartotojų pirkimo elgseną. Vartotojo pirkimo elgsenos analizė leidžia nustatyti ir prognozuoti jų netektis. Nustatyta keletas pagrindinių elementų, kurie padeda nustatyti elgesio pokyčius per trumpą laiką (Dobrovidova, 2003): 1) vidutiniai pardavimai vienam dalyviui (šie duomenys daug ką pasako, tačiau būtina įvertinti ryšių su klientais valdymo įtaką tikslinei grupei, didinančiai pirkėjų skaičių, ir jos poveikį, nukreiptą į jų išlaikymą); 2) neaktyvių klientų skaičius – tai galimų netekimų indikatorius. Jei įmanoma atskirti šios grupės statistiką nuo aktyvių pirkėjų statistikos, tai galima įvertinti ryšių su klientais valdymo indėlį į pagrindinių tikslų siekimą: pirkėjų išlaikymą ir pirkėjų skaičiaus padidinimą.

B. Thompson (2005) 2004 m. atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog yra penki populiariausi investicijų į ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo kriterijai: 1) bendrojo pelningumo pokytis; 2) pelno vienam klientui / klientų segmentui pokytis; 3) verslo subjekto pajamų pokyčiai; 4) klientų skaičiaus pokyčiai; 5) atlikti produktų / paslaugų patobulinimai. Autorius nepateikia išsamesnės šių rodiklių vertinimo metodikos, tačiau šių rodiklių apskaičiavimas nėra sudėtingas.

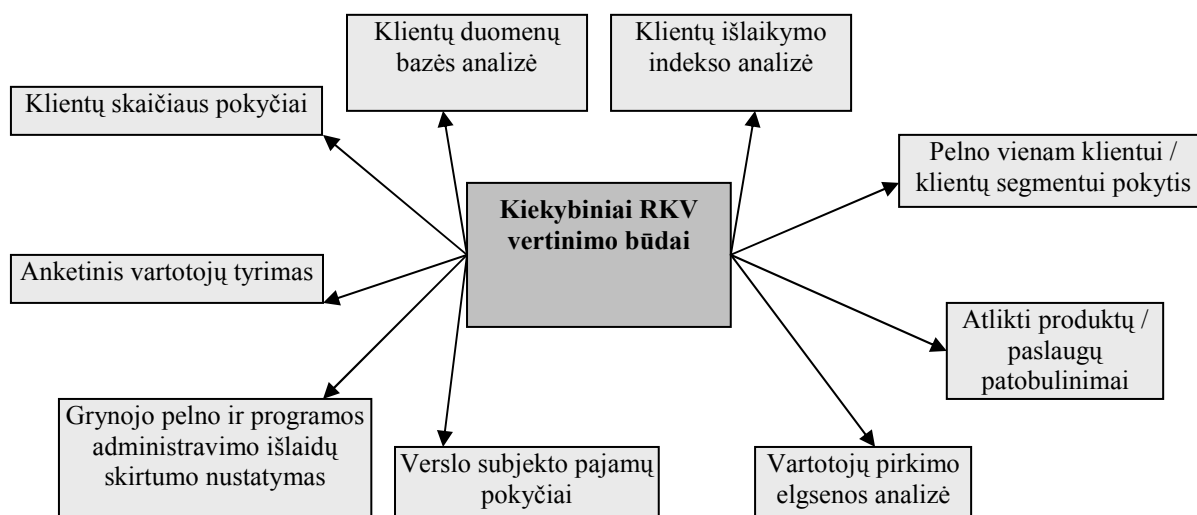
B. Wansink (2003) akcentuoja laikotarpio reikšmę ryšių su klientais valdymo įvertinimui. Jis teigia, jog verslo subjektai vertindami ryšių su klientais valdymo efektyvumą neretai analizuoja tik trumpojo laikotarpio (ketvirčio ar pusmečio) duomenis, tačiau būtina vertinti ryšių su klientais valdymo tikslingumą ir ilguoju laikotarpiu (Wansink, 2003). Autorius nurodo, jog ekonominis ryšių su klientais valdymo efektyvumas negali būti įvertintas paprasčiausiai apskaičiuojant grynojo pelno ir programos administravimo išlaidų skirtumą, kadangi toks skaičiavimo būdas neatsižvelgia į pelno dalį, kuri skiriama skatinamiesiems veiksniams ir klientams, kurie nieko nepirko, išlaikyti skirtos lėšos (Wansink, 2003). Pačiu paprasčiausiu būdu, ryšių su klientais valdymo efektyvumą galima įvertinti naudojant šią formulę:

$$Nauda - Patirti \text{ kaštai} = (U_a P) - D - (U_w P) - A, \quad (2)$$

čia: U_a – užsakytų paslaugų skaičius po ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo, P – produkto vieneto kaina; D – kuponų ar kitų skatinimo priemonių vertė pinigine išraiška, U_w – užsakytų paslaugų skaičius iki ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo, A – ryšių su klientais valdymo administravimo išlaidos (Wansink, 2003).

Ši formulė gali būti naudojama siekiant įvertinti ryšių su klientais valdymo efektyvumą atskiroms klientų grupėms. Šis modelis gali būti modifikuojamas priklausomai nuo turimų duomenų (Wansink, 2001)

Išanalizavus skirtingų autorių kiekybiniais metodais pagrįstus ryšių su klientais valdymo (RKV) vertinimo būdus, galima sudaryti apibendrintą kiekybinių vertinimo būdų tipologiją (žr. 7 pav.).



7 pav. Kiekybinių ryšių su klientais valdymo (RKV) vertinimo būdų tipologija

Taigi, akivaizdu, jog užsienio autorių mokslinėse publikacijose pateikiami ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo metodai ir modeliai itin skirtingi ir gali būti grindžiami įvairiomis charakteristikomis, kurios atskleidžia, ar verslo subjektui būtina tobulinti ryšių su klientais valdymą.

1.4.6. Ryšių su klientais gerinimo būdai ir taikymo galimybės

Ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimas įmonėse reikalauja pokyčių. Kaip nurodo J. Hennessy (2003, p.20) „ryšių su klientais valdymo esminis aspektas yra sistemos pranašumų demonstravimas vartotojui (o ne prašymas būti lojaliu įmonei, kaip buvo manoma iki šiol)“. Ryšių su klientais valdymo sistemos pranašumus tinkamai gali atskleisti tik tokios ryšių su klientais valdymo priemonės, kurių centrinė ašis – išskirtinis dėmesys vartotojui. Šis dėmesys siejamas ne su vartotojo išlaidomis įmonės produktui / teikiamai paslaugai įsigyti ar pirkimo dažnumu, o su

virtotojo pageidavimais ir išpildytais ar neišpildytais lūkesčiais (Hennessy, 2003). Virtotojo poreikių identifikavimas leidžia įmonei kurti specialius individualizuotus pasiūlymus virtotojams ir suteikti tokią informaciją, kuri yra unikali, svarbi ir vertinga įmonės produktų / paslaugų virtotojui. Taigi, siekiant tobulinti ryšių su klientais valdymo sistemas paslaugų įmonėse, rekomenduotina pagrindinį dėmesį sutelkti į virtotojo poreikius, kad jis galėtų jaustis pripažintas ir vertinamas.

M. Jakubik ir V. Orovic (2006) išskiria pagrindines ryšių su klientais valdymo tobulinimo kliūtis. Visų pirma, tai per didelės išlaidos ryšių su klientais valdymo tobulinimui ar proceso neatitikimas numatytiems terminams. Antroji problema – tai ryšių su klientais valdymo sistemos naudotojų skundai dėl sudėtingumo ar nepakankamos informacijos sistemoje (Jakubik, Orovic, 2006). Šios problemos reiškia, jog ryšių su klientais valdymo gerinimas nebus maksimaliai efektyvus.

C. Ken (2001) nurodo, keletą svarbių sąlygų, būtinų sėkmingam ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimo procesui: ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimui turi būti skirta pakankamai laiko; už ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimą atsakinga darbuotojų komanda turi būti sudaryta iš geriausių informacinių technologijų ir rinkodaros specialistų; turi būti atliekamas prekių / paslaugų pardavėjų darbo įvertinimas; numatytas kiekvieno tobulinimo proceso auditas; būtinas aukščiausio lygio vadovybės įsitraukimas į tobulinimo procesą.

Anot B. Rusent ir J. Larsen (2003), ryšių su klientais valdymo tobulinimas turi integruoti šiuos veiksmus: 1) ryšių su klientais valdymo sistemos naudos ir patirtų išlaidų įvertinimą; 2) aukštą vertę virtotojui suteikiančių, tačiau nereikalaujančių didelių investicijų patobulinimų, kurie skatintų virtotojų pakartotinius pirkimus, nustatymą; 3) sistemos efektyvumo pokyčių stebėjimą tam, kad būtų galima identifikuoti ką konkrečiai reikia tobulinti.

M. Jakubik ir V. Orovic (2006) išskiria esminius ryšių su klientais valdymo gerinimo principus:

- 1) Prieš pradėdant tobulinti ryšių su klientais valdymą, turi būti parengta strategija. Tokia strategija kur apimtų tokias sritis: klientų ir produktų analizę, komponentų, kurie turi didžiausią pridėdamąją vertę, aptarnaujant pasirinktus klientų segmentus, konkurencijos analizę, kanalų ir paskirstymo strategiją ir kt.
- 2) Kiekvienas ryšių su klientais valdymo gerinimo etapas neturėtų dubliuotis su kitu etapu laiko atžvilgiu.
- 3) Informacijos prieinamumas ir patikimumas turėtų būti apibrėžtas prieš pradėdant bet kokius ryšių su klientais valdymo tobulinimo veiksmus.

Ryšių su klientais valdymo gerinimo strategijos gali būti skirstomos į tris grupes: analitinės, rinkodaros ir operacinės. Analitinė strategija grindžiama turimų duomenų apie esamus klientus analize, įvertinant vidinius ir išorinius duomenis, apskaičiuojant indeksus, suskirstant klientus į

atskiras grupes pagal pelningumą. Antrosios grupės strategijos grindžiamos rinkodaros sprendimais ir efektyvių programų, skirtų gerinti santykius su klientais, kūrimu. Trečiosios grupės strategijos – operacinės – sukoncentruotos ties galimybėmis įvykdyti numatytus rinkodaros planus.

Mokslinėse publikacijose ir specializuotuose verslo leidiniuose pateikiama nemažai ryšių su klientais valdymo tobulinimo būdų. Nustačius, jog ryšių su klientais valdymo sistema nėra efektyvi, P. Lapointe (2002) rekomenduoja: klientams suteikti ne tik papildomą naudą, bet ir pripažinimą; diskutuoti su klientais apie jų specifinius poreikius; plėsti ryšių su klientais valdymo strategiją; technologinius įmonės poreikius derinti prie strategijos, o ne atvirščiai. Ryšių su klientais valdymo strateginės ir taktinės tobulinimo galimybės gali būti apibrėžtos šiomis kategorijomis (Jakubik, Orovic, 2006): 1) pardavimų ir rinkodaros veiklos gerinimas kryžminių pardavimų ar pardavimų išlaidų mažinimo pagrindu; 2) klientų išlaikymo gerinimas; 3) klientų aptarnavimo išlaidų mažinimas.

R. Rungta (2008) išskiria tokius paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo gerinimo būdus:

- 1) Rinkodaros efektyvumo didinimas. Ryšių su klientais valdymo gerinimo pagrindas – nuosekli ir nenutrūkstama rinkodara, nukreipta tiek į esamus, tiek į potencialius klientus. Paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo tikslinei rinkai perteikia rinkodaros iniciatyvas, būdingas tik išskirtinai analizuojamo tipo įmonėms.
- 2) Informacijos efektyvumo didinimas. Jei kliento kontaktiniai duomenys, jų užsakytos paslaugos ir užsakymo kaina yra užfiksuojami ryšių su klientais valdymo sistemoje, po to – paslaugos teikimo sistemoje ir galiausiai – finansų valdymo sistemoje, galima teigti, kad informacija yra naudojama neefektyviai. Tik suderinus technologinius sprendimus ir minėtas sistemas sutelkus į vieną integruotą ryšių su klientais valdymo sistemą, galima užtikrinti efektyvų informacijos panaudojimą.

Paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimas gali būti grindžiamas ir visuotinės kokybės teorija (toliau – VKV), kurios tikslas – sukurti bendrus visų įmonės ar organizacijos veiklos sričių vykdymo principus ir metodus, užtikrinančius aukštą kokybę ir veiklos rezultatyvumą (Martinkus, Žilinskas, 2008).

Taigi, pastebima, jog autoriai pateikia nevienodus paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo tobulinimo būdus ir metodus, kurie didina ryšių su klientais valdymo efektyvumą bei padeda suprasti klientų poreikius, tačiau šio darbo autorės nuomone, nė vienas iš jų nėra universalus, todėl įmonės ryšių su klientais valdymo tobulinimo krypties nustatymas priklauso nuo veiklos ypatumų ir ryšių su klientais valdymo efektyvumo, todėl prieš atliekant bet kurios ryšių su klientais valdymo sistemos tobulinimo veiksmus, visų pirma būtina įvertinti minėtus aspektus.

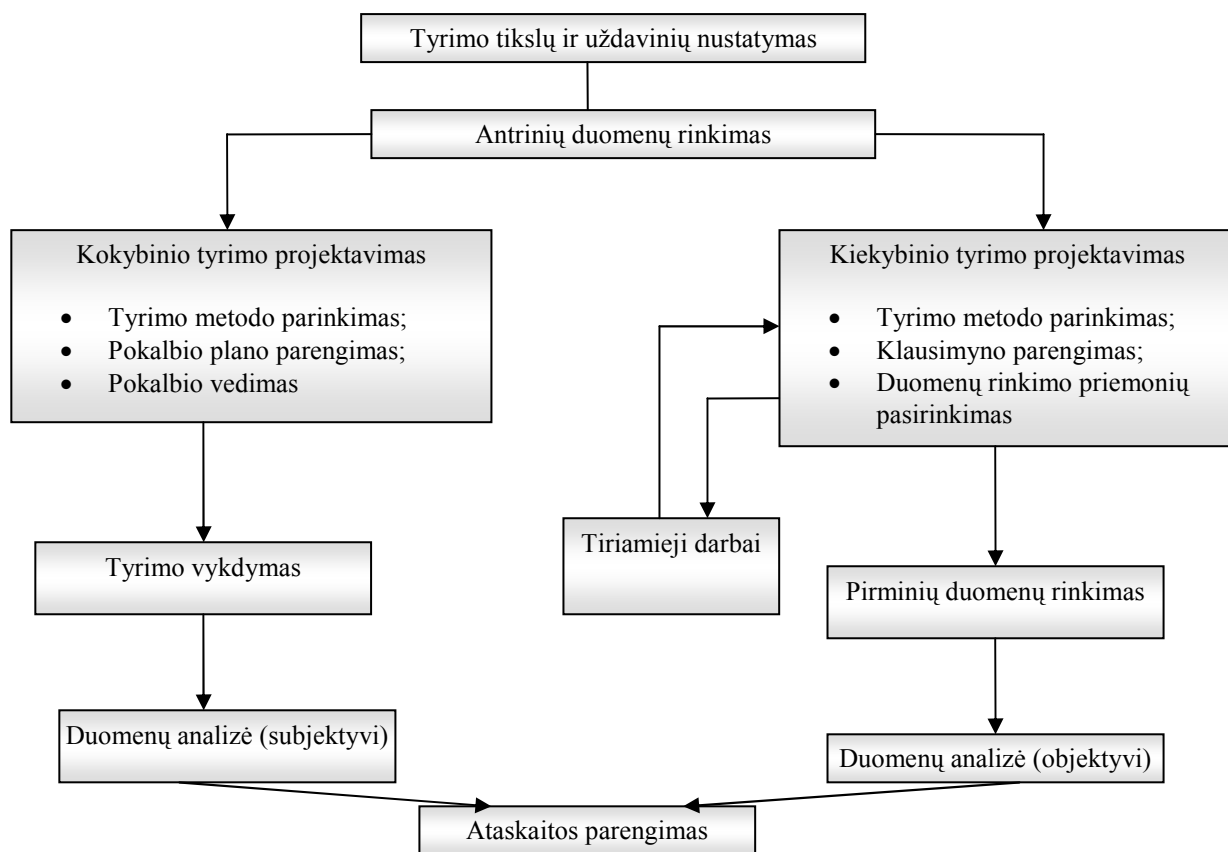
2. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo eigos nustatymas ir metodų parinkimas

Atliekant įmonės išorinių ryšių tyrimą, buvo remiamasi L. Schiffman ir L. Kanuk (2003) siūlomu tyrimo proceso nuoseklumu. Autorių tyrimo procesas susideda iš šešių pagrindinių tyrimo proceso etapų (žr. 8 pav.). Taip pat remtasi A. Lileikienės ir kt. (2004) magistro darbo metodika. Empiriniame tyrime pirmiausia nurodoma organizavimo tvarka bei tiriamųjų kontingentas. Analitinėje - tiriamojoje dalyje, remiantis A. Lileikienės ir kt. (2004) nurodymais tyrimo duomenys apdoroti kompiuterine MS Excel programa, socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS, analizės rezultatai pateikiami lentelėse, paveiksluose atliekama išsami jų interpretacija ir apibendrinimas.

L. Schiffman ir L. Kanuk (2003) tyrimą siūlo pradėti tyrimo *tikslų* ir *uždavinių* nustatymu. Anot R. Tidikio (2003), tyrimo tikslas atspindi tiriamojo darbo problemos pagrindinę idėją, viso tyrimo kryptingumą. Tyrimo uždaviniai išskaido tikslą į sudedamąsias dalis, jų diferencijuoja ir numato, kaip, juos išsprendus, tikslas bus pasiektas. Nustačius tikslą ir uždavinius, anot L. Schiffman ir L. Kanuk (2003), turėtų sekti antrinių duomenų rinkimas ir jų analizė. Antrinė informacija susideda iš informacijos, kuri jau buvo anksčiau surinkta kitų tyrimo specialistų ir skirta kitoms problemoms spręsti, tačiau gali būti naudinga ir sprendžiant šią problemą (Dikčius, 2003). Antriniai duomenys gali būti: valstybiniai šaltiniai, spausdintiniai šaltiniai, informacija internete ir pan. Surinkti duomenys analizuojami ir apibendrinami, bei pateikiami tyrimo rezultatai.

Trečiame įmonės išorinių ryšių valdymo tyrimo proceso etape projektuojamas pirminis tyrimas. L. Schiffman ir L. Kanuk (2003) siūlo naudoti kokybinius ir kiekybinius tyrimus. Įmonės išorinių ryšių tyrimui, pirmiausia pasirenkamas kokybinio tyrimo metodas.



8 pav. Įmonės išorinių ryšių tyrimo proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Schiffman, L., Kanuk, L. (2003). *Consumer Behavior*. New York: Prentice Hall.

Kokybiniai tyrimai dažniausia yra žvalgomieji tyrimai, kada tyrėjas stengiasi gauti įvairiausių minčių ir idėjų apie tam tikrą problemą, kelia hipotezes ir identifikuoja kintamuosius tolimesniems tyrimams. Kokybiniams tyrimams būdingas ilgesnis, lankstesnis ryšys su respondentu, todėl gauti duomenys turi išsamesnį ir turtingesnį turinį, kas taip pat reiškia didesnę galimybę pažvelgti į esmę ir perspektyvas.

Būtina pažymėti tai, kad kokybiniai metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretavimus, bet ne į matavimus; į proceso, bet ne į rezultato įvertinimą; akcentuoja subjektyvumą, o ne objektyvumą; domisi situacijos ir elgsenos ryšiu, darančiu pagrindinę įtaką patirties formavimui; pripažįsta tyrimo proceso įtaką tyrimo situacijai. Tyrimas sudaro galimybes atskleisti tyrimo dalyvių vertybes, nuomones, suvokimą, prioritetus, ketinimus ir veiksmus. Pasak V. Dikčiaus (2003), praktikoje gali būti taikomi kelių tipų kokybinių tyrimų metodai. K. Kardelis (2005), siūlo tokius kokybinio tyrimo metodus: stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo ir analizės. Todėl šiame magistro darbe autorė pasirinko ekspertų apklausą.

Ekspertų apklausa apibūdinama kaip specifinės rūšies apklausa, kuriai yra specialiai parenkami asmenys, turintys tam tikros srities žinių, didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Rengiant ekspertų apklausą yra formuojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo (Kardelis, 2005). Šio tyrimo atveju, ekspertų apklausa, buvo vienas iš būdų, padedantis išsiaiškinti krovinių gabenimo įmonės išorinių ryšių su klientais valdymo specifiškumą. Kadangi magistro darbe analizuojami paslaugas teikiančių įmonių išoriniai ryšiai, todėl sukonkretinant pasirinkta viena iš paslaugų įmonių – krovinių gabenimo paslaugas teikianti įmonė. Tyrimo metu buvo apklaustas vienas Kauno miesto krovinių gabenimo įmonės atstovas ir du Šiaulių rajono krovinių gabenimo įmonių vadovai, kurie geriausiai pagal savo kompetenciją žino išorinių ryšių valdymo ypatumus, eigą, iškylančias problemas ir jų sprendimo būdus.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad ekspertų apklausa gali vykti anketinės apklausos ar interviu principais. Šiame magistro darbe pasirinktas struktūrizuotas interviu metodas, kai yra iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Pasak, R. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008) struktūrizuotas interviu metodas pasižymi tuo, kad jis padeda suvokti informantų patirtį, vertinimus, nuomones tiriamu klausimu.

Atliekant kokybinį tyrimą svarbūs tampa tyrimo etikos klausimai. R. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), išskiria tyrimo etikos principus, kuriais reiktų remtis atliekant kokybinį tyrimą: geranoriškumo principas, pagarbos asmens orumui principas, teisingumo principas, teisė gauti tikslią informaciją. Todėl darbo autorė prieš pradėdama interviu supažindino respondentus su tyrimo tema, problema bei tikslais, akcentavo jų dalyvavimo svarbą tyrime. Respondentams buvo užtikrintas konfidencialumas bei anonimiškumas tam, kad tyrimo metu jie jaustųsi saugūs. Taip pat pažadėta tyrimo rezultatus norintiems respondentams atsiųsti elektroniniu paštu.

Įmonės išorinių ryšių įvertinimui naudojamas **kiekybinis tyrimas** – apklausa. Apklausos būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Apklausos pagrindas yra klausimų sąrašas (anketa). Anketos klausimai sudaromi atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę, o klausimai pateikiami tam tikru nuoseklumu. Tai garantuoja, kad kiekvienas respondentas gaus tuos pačius atsakymo variantus. Be to, pakankamai aukštas standartizavimo lygis leidžia gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę. Praktikoje gali būti naudojami šie apklausos būdai: asmeninis interviu, apklausa telefonu, paštu, internetu ar apklausa per masines informacijos priemones. Šiame magistro darbe respondentų apklausa atliekama naudojant anketą su uždaro tipo klausimais. Anketos buvo išdalintos respondentams. Užpildytos anketos gražintos tyrėjui.

Atliekamas kiekybinis tyrimas apima ir atvejo analizę. Atvejo analizė pasirinkta vienos iš paslaugas teikiančių įmonių - tai krovinių gabenimo įmonė UAB „Salvina“.

2.2. Tyrimo organizavimas

Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga. Organizuojant paslaugų įmonės veiklą, kyla poreikis kompleksiskai įvertinti ir pasirinkti veiklos organizavimo priemones, kurios vėliau turi tiesioginės įtakos įmonės rezultatams. Teorinė šio darbo objekto analizė leidžia teigti, jog įmonės išoriniai ryšiai turi tiesioginės įtakos veiklos rodikliams, todėl būtina kompleksiskai įvertinti paslaugų įmonių išorinių ryšių valdymą.

Kokybiniam išorinių ryšių tyrimui pasirinktas struktūrizuotas interviu metodas. Struktūrizuoto interviu pagalba bus apklausiami ekspertai, t.y. krovinių pervežimo paslaugas teikiančių įmonių vadovai. Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti ekspertų nuomonę, kuri padėtų parengti teisingą bei naudingą išorinių ryšių modelį paslaugų įmonėje.

Kadangi tyrimo respondentų atranka buvo ribota, interviu šiame darbe naudojamas kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas. Tyrime dalyvavo 3 krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovai (ekspertai). Visi tyrimo dalyviai interviu dalyvavo tiesiogiai. Šis interviu gali būti priskirtinas ekspertinio vertinimo interviu kategorijai. Ekspertinio tyrimo metu naudota klausimų struktūra pateikta 2 priede.

Kokybinis tyrimas vyko 2011 m. kovo 3-12 dienomis, su respondentais telefonu iš anksto susitariant dėl susitikimo laiko ir vietos. Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai apdoroti netaikytini statistiniai metodai. Čia duomenų interpretavimas neišvengiamai priklauso nuo subjektyvaus apklausėjo vertinimo. Tam, kad rezultatus būtų lengviau susisteminti, taikomas turinio analizės metodas.

Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga. Kiekybiniam verslo įmonės išorinių ryšių tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia surinkti gana daug informacijos, rezultatus lengva susisteminti ir apdoroti statistikai, taip pat šis metodas leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą.

Kiekybiniame tyrime naudota apklausos anketa pateikiama 1 priede. Ji sudaryta remiantis teorinėje dalyje pateiktomis teorinėmis nuostatomis. Anketoje naudojama keturiolika uždaro tipo klausimų. Uždaro tipo klausimai suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, kurių pagrindu galima atlikti analizę. Anketoje pateikti klausimai skirstomi tyrimo blokus (žr. 4 lentelę).

Anketos tyriminiai blokai ir bendri klausimai

NR.	TYRIMO BLOKAI	KLAUSIMAI
1.	Svarbiausi išoriniai veiksniai darantys įtaką įmonės ryšių valdymui.	1. Įvertinkite, kaip išorės aplinkos veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą. 2. Kokie išorės aplinkos veiksniai veikia teigiamai? 3. Ar Jūsų įmonėje nagrinėjami išorės aplinkos veiksniai?
2.	Išorinių ryšių valdymo svarba ir atsakomybė už ryšių valdymą.	4. Kaip manote, ar svarbu įmonei plėtoti ryšius su klientais? 5. Kas Jūsų įmonėje valdo ryšius su klientais?
3.	Įmonės ryšių su klientais valdymo efektyvumas.	6. Įvertinkite ryšių su klientais valdymo teikiamą naudą įmonei? 7. Įvertinkite ryšių su klientais valdymo galimybes partneriams ar produktų vartotojams. 8. Ar įmonė, kurioje dirbate pakanka informacijos apie savo klientus.
4.	Ryšių su klientais valdymo vertinimas.	9. Ar Jūsų įmonėje atliekami ryšių su klientais valdymo vertinimai? 10. Kokias būdais ir metodais, Jūsų įmonėje vertinamas ryšių su klientais valdymas?
5.	Demografiniai klausimai apie įmonę.	11. Įmonei, kuriai atstovaujate veiklos sektorius. 12. Juridinis statusas. 13. Jūsų įmonėje dirba.
6.	Demografiniai klausimas apie respondentą.	14. Jūsų įmonėje einamos pareigos

Anketoje 1, 2, 4, 5, 6 ir 7 klausimai pateikti remiantis Likerto skale. *Likerto skalė* - matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Pranulis, 1998).

Likerto skalės pavyzdys pateiktas 5 lentelėje.

Septinto klausimo pavyzdys pateiktas pagal Likerto skalę

RKV galimybės	5 (labai didelės)	4 (didelės)	3 (nežymios)	2 (mažos)	1 (labai mažos)	0 (nežinau)
1. Didėja pasitikėjimas įmone						
2. Didėja papildoma vertė vartotojui						
3. Pakankama informacija apie paslaugą						
4. Užtikrinama kokybė						
5. Papildomos paslaugos pirkimo metu						
6. Priešpirkininės paslaugos						
7. Popirkininės paslaugos						
8. Greitas prekių pristatymas						
9. Prekių pristatymo palankios sąlygos						

5 lentelėje pateiktas septinto klausimo pavyzdys. Remiantis D. Chernatony ir M. McDonald (1998) pateiktais santykių su klientais aplinkos elementais, suformuotas septintas klausimas.

Pirmas ir antras klausimai parengti, remiantis išskirtais išorės aplinkos elementais, kurie įtakoja įmonės išorinius ryšius ir jų valdymą. Atsižvelgta į V. Gražulio (2008) ir G. Snieškienės (2009) išskirtus pagrindinius išorės aplinkos elementus.

Teorinėje darbo dalyje, užsienio ir lietuvių mokslininkai (Kotler, 2003; Sūdžius, 2007; Kazokienė, 2005) teigia, kad yra svarbu plėtoti ryšius su įvairiais rinkos dalyviais, todėl ketvirtuoju klausimu respondentų buvo klausama apie ryšių su klientais svarbą įmonėje.

Penktasis klausimas suformuotas pagal tyrimų agentūros „PwC Consulting“ atliktą tyrimą apie efektyvų klientų valdymą. 2002 metais atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvoje vyrauja nuomonė, jog ryšių su klientais valdymo efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojų, tačiau nemažą įtaką turi IT naudojimas ir procesų valdymas. Nė vienas respondentas nepaminėjo, kad darbuotojai neturi jokios įtakos ryšių su klientais valdymo sėkmingam diegimui. Net 23 proc. respondentų nurodė ir kitus ryšių su klientais valdymo sėkmingo diegimo veiksnius tokius, kaip organizacijos požiūris į klientą, darbuotojai ir vadovas (Kvietkauskaitė, 2006).

Šeštasis klausimas parengtas susisteminius autorių (Arif, 2007; Gopal, Cline, 2007; Lijander, Roos, 2002; Tamošiūnienė, Jasilionienė, 2007; Urbanskienė, 2008) išskirtais aspektais apie ryšių su klientais valdymo teikiamą naudą. Taip pat remtasi R. Korsakienės ir kt. (2008) atliktu tyrimu apie nekilnojamo sektoriaus įmonių požiūrį į ryšių su klientais valdymą. Iš tyrimo panaudoti ryšių su klientais valdymo teikiamos naudos aspektai tokia, kaip didėja klientų lojalumas, kaupiama tiksli informacija apie klientus ir kt.)

Devintas ir dešimtas klausimai sudaryti remiantis teorinių pagrindų. Susisteminius teorinėje dalyje pateiktus kiekybinius metodus ryšių su klientais valdymui vertinti, parengtas dešimtas klausimas, remiantis šiais mokslininkais: Reinartz, Kumar (2002); Wood (2005); Dobrovidova (2003); Thompson (2005); Wansink (2003).

Tyrimo eiga, imtis ir atranka. Sudarytos anketos buvo platinamos įvairaus amžiaus žmonėms nepriklausomai nuo jų socialinės padėties. Siekiant gauti įdomesnius tyrimo rezultatus, anketos buvo išdalintos ne vienos paslaugas teikiančios krovinių gabenimo įmonės darbuotojams, bet ir potencialiai krovinių gabenimo paslaugas besinaudojančių įmonių darbuotojams. Tyrimo visuma buvo pasirinktos gamybinę ir prekybinę veiklą vykdančios įmonės, besinaudojančios krovinių gabenimo įmonių paslaugomis. Daroma prielaida, jog krovinių gabenimo paslaugomis gali naudotis 57134 įmonių (žr. 6 lentelę).

Respondentų atrinkimui naudota neatsitiktinė patogumo atranka. Tyrimo apimtis buvo apskaičiuota remiantis Paniott (Jadov, 1987) siūloma formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (3)$$

čia: Δ - atrankos paklaida; N – tiriamos visumos dydis; n - imties dydis.

6 lentelė

Krovinių gabenimo paslaugomis potencialiai besinaudojančios įmonės

Ekonominės veiklos rūšys	Subjektų skaičius
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	1623
Apdirbamoji gamyba	7004
Statyba	6790
Prekyba	22105
Kitos veiklos rūšys	19612
Iš viso	57134

Šaltinis: Aleliūnas, P. (2010). Veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje pagal ekonomines veiklos rūšis. [žiūrėta:2010-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1573>>.

Skaičiavimo rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Tyrimo imties nustatymas

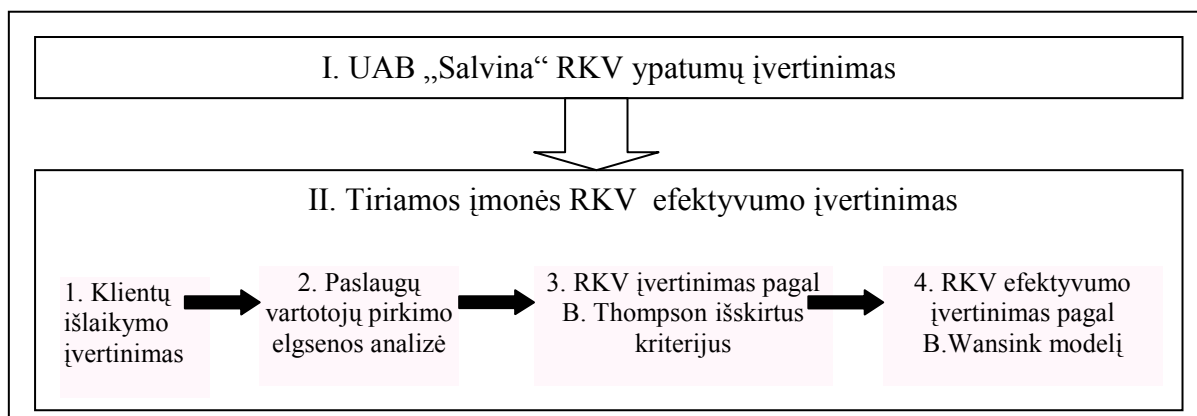
Rodiklio pavadinimas	Kiekybinė išraiška
Tiriamos visumos dydis, N	57134
Imties dydis, n	397
Patikimumo tikimybė, P	0,95
Atrankos paklaida, Δ	0,05

Apklausa buvo vykdoma 2011 sausio-balandžio mėnesiais. Kadangi apklausti 397 respondentus reikia didelių laiko ir finansinių sąnaudų, be to tyrimas buvo atliekamas vieno žmogaus, todėl buvo išdalinta 300 anketų iš kurių grįžo ir buvo apdorotos 218 anketų.

Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė atlikta naudojant statistinės analizės duomenų paketą SPSS 13.0 ir Microsoft Excel programą. Anketų duomenis apdorojus *SPSS programa*, rezultatai pateikiami atsižvelgiant į leistiną 5 % paklaidą. Siekiant išryškinti įmonės išorinių ryšių poveikį įmonės veiklai atlikta aprašomoji statistika, duomenų tyrimas, chi-kvadrato testas.

Atvejo analizės metodinis pagrindimas. Būdingojo atvejo tyrimas buvo modeliuojamas prisilaikant istorinio-organizacinio atvejo tyrimo principų, jais remiantis atliktas krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės UAB „Salvina“ ryšių su klientais (RKV) ekonominio efektyvumo įvertinimas.

Teorinių ryšių su klientais valdymo (RKV) efektyvumo vertinimo modelių ir būdų analizė suformuluoja du UAB „Salvina“ atvejo analizės etapus (9 paveikslas).



9 pav. UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimo etapai

Siekiant nuoseklumo ir loginio tokios tyrimo eigos pagrindimo, tampa tikslinga išsamiau aprašyti kiekvieno iš šių tyrimo etapų įgyvendinimo metodiką.

UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo (RKV) ypatumų įvertinimas. Įvertinant bendrovės ryšių su klientais valdymo ypatumus, analizuojami ryšių su klientais kūrimo ir realizavimo etapai; remiantis UAB „Salvina“ suteikta informacija įvertinamos ryšių su klientais valdymo sukūrimo ir įdiegimo išlaidos. Toks bendrovės ryšių su klientais valdymo įvertinimas yra būtinas, kadangi neretai ryšių su klientais kūrimo proceso klaidos gali lemti ryšių su klientais valdymo neefektyvumą.

Tiriamos įmonės ryšių su klientais valdymo (RKV) efektyvumo įvertinimas. Ryšių su klientais valdymo efektyvumas, grindžiamas teoriniais modeliais ir metodais, yra būtinas siekiant identifikuoti tuos ryšių su klientais valdymo aspektus, kuriuos būtina tobulinti. UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo įvertinimas atliekamas keturiais etapais. Pirmiausia, atliekamas klientų išlaikymo įvertinimas, grindžiamas klientų išlaikymo rodiklio (2008 - 2010 m.) apskaičiavimu ir analize (pagal Wood, 2005). Šis rodiklis, kaip jau buvo aprašyta teorinėje šio darbo dalyje, leidžia įvertinti klientų išlaikymo lygį. Toliau pereinama prie analizei pasirinktos bendrovės teikiamų paslaugų vartotojų pirkimo elgsenos įvertinimo, grindžiamo dviem rodikliais – vidutiniais pardavimais vienam klientui ir neaktyvių klientų skaičiaus – dinamika (pagal Dobrovidova, 2003). Neaktyvių klientų skaičius apskaičiuojamas kaip visų duomenų bazėje esančių klientų (skaičiaus) ir

išlaikytų klientų (skaičiaus) skirtumas. B. Thompson (2005) modelis taip pat integruojamas į praktinį šio darbo objekto tyrimą kadangi šis autorius vertinimo kriterijus (bendrojo pelningumo pokytį, bendrojo pelningumo pokytį, pelningumo vienam klientui / klientų segmentui pokytį, verslo subjekto pajamų pokytį, klientų skaičiaus pokytį, atliktus produktų / paslaugų patobulinimus) išskyrė atliktą tyrimą, kurio respondentais buvo ryšių su klientais valdymo ekspertai; taigi, akivaizdu, jog šie kriterijai realiai gali būti pritaikyti praktikoje.

Bendrojo pelningumo pokyčiams įvertinti naudojama ši bendrojo pelningumo apskaičiavimo formulė (Juozaitienė, 2008):

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pajamos}} \quad (4)$$

Vertinant pelningumo vienam klientui pokyčius naudojamos tiek bendrojo, tiek grynojo pelno reikšmės, kadangi B. Thompson nenurodė, kuriuo iš šių rodiklių reikėtų grįsti pelningumo vienam klientui pokyčių įvertinimą; klientų skaičiaus pokyčiai vertinami pagal klientų grupavimo požymį – lytį; analizuojant atliktus paslaugų patobulinimus vertinamos ne tik patobulintos paslaugos, bet ir 2008 – 2010 m. pradėtos teikti naujos įmonės paslaugos. Galiausiai, UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumas įvertinamas pagal B. Wansink (2003) pateiktą ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimo modelį. Kadangi autoriaus pateikta formulė yra skirta ryšių su klientais valdymo efektyvumo tam tikrai produktų kategorijai įvertinti (nes apima produkto vieneto kainą), šiame darbe ji šiek tiek modifikuojama. Kadangi UAB „Salvina“ teikiamų paslaugų kaina priklauso nuo klientų poreikių (maršruto, paslaugos atlikimo trukmės ir kt.), kurie lemia ypač platų teikiamų paslaugų asortimentą, vertinant bendrovės ryšių su klientais valdymo ekonominį efektyvumą bus naudojama vidutinė metinė paslaugų kaina.

Kiti teorinėje darbo dalyje aptarti ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo teoriniai modeliai ir metodai praktiniam šio darbo objekto aspektui atskleisti nenaudojami.

Ryšių su klientais valdymo efektyvumo nustatymo etape buvo susidurta su atrinktų rodiklių vertinimo problema. Ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo modelius pateikiantys autoriai nurodo kriterijus ir rodiklius, kuriais remiantis galima įvertinti ryšių su klientais valdymo efektyvumą, tačiau nepateikia šių kriterijų ribinių reikšmių, todėl lieka neaišku, kokia rodiklio reikšmė būtina tam, kad klientų ryšių su klientais valdymo sistemą būtų galima vadinti efektyvia. Šią problemą iš dalies būtų galima išspręsti analizuojant keletą transporto paslaugų sektoriaus subjektų, tačiau šiame darbe lyginamoji ryšių su klientais valdymo efektyvumo analizė neatliekama dėl duomenų apie kitų transporto paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių prieigos ribotumo. Todėl minėtos problemos neutralizavimui, praktinis UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo

efektyvumo įvertinimas atliekamas statistinių rodiklių pagalba, lyginamosios analizės, prognozavimo metodais įvertinant trejų metų duomenis. Vertinant bendrovės ryšių su klientais valdymo efektyvumą naudojami šie statistiniai rodikliai:

- vidurkis;
- absoliutinis padidėjimas arba sumažėjimas (grandininiu ir baziniu būdais);
- didėjimo / mažėjimo tempas (grandininiu ir baziniu būdais);
- padidėjimo / sumažėjimo tempas.

Šiems rodikliams apskaičiuoti naudotos formulės pateikiamos 3 priede.

Atliekama atvejo analizė grindžiama tik UAB „Salvina“ suteikta informacija (šie duomenys pasižymi tikslumu ir patikimumu, kadangi juos suteikė įmonės vadovybė) bei tyrimo metu gauta pirmine informacija.

3. ĮMONĖS IŠORINIŲ RYŠIŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo imties demografinės charakteristikos

Iš viso buvo išdalinta 300 anketų, iš kurių grįžo ir buvo apdorotos 218 anketų. Anketos buvo skirtos krovinių gabenimo paslaugomis potencialiai besinaudojančioms įmonėms. Anketų grįžtamumo kvota siekė 72,67 proc., galima teigti, kad įmonių darbuotojai ir kiti dirbantys asmenys nenoriai atsakinėja į klausimus. Duomenų rinkimas vyko tiesiogiai išdalinant anketas respondentams. Tyrimo metu buvo surinktos ir demografinės charakteristikos, įtakojančios tyrimo rezultatus. Demografinę dalį galima būtų skirstyti į dvi dalis: įmonės demografinė charakteristika, kurioje dirba asmenys ir respondentų demografiniai duomenys.

8 lentelėje pavaizduota, kokiam veiklos sektoriui priklauso įmonė, kurioje dirba respondentas.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos sektorių (N=218)

Sektoriai	Respondentai	
	N	%
kasyba ir karjerų eksploatavimas	1	0,5
apdirbamoji gamyba	1	0,5
elektros, dujų ir vandens tiekimas	113	51,8
statyba	4	1,8
didmeninė ir mažmeninė prekyba	36	16,5
viešbučiai restoranai	7	3,2
transportas, sandėliavimas ir ryšiai	44	20,2
finansinis tarpininkavimas	2	0,9
kompiuteriai ir su jais susijusi veikla	5	2,3
moksliniai tyrimai	1	0,5
kita	4	1,8

Iš lentelės matome, kad daugiausia respondentų 51,8 proc. priklauso elektros, dujų ir vandens tiekimo sektoriui. Antroje vietoje, 20,2 proc. respondentų priklauso transporto, sandėliavimo ir ryšių sektoriui. Tuo tarpu mažiausiai respondentų 0,5 proc. buvo iš kasybos ir karjerų eksploatavimo, apdirbamosios gamybos ir mokslinių tyrimų sektorių.

Kaip respondentai pasiskirstė pagal įmonės juridinį statusą matome 9 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės juridinį statusą (N=218)

Juridinis statusas	Respondentai	
	N	%
Individuali įmonė	10	4,6
Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)	1	0,5
Dirba pagal verslo liudijimą	2	0,9
Akcinė bendrovė (AB)	116	53,2
Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	86	39,4
Kita	1	0,5

Daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų dirba akcinės bendrovės (AB) - 116 (53,2 proc.) ir uždaroje akcinėje bendrovėje (UAB) - 86 (39,4 proc.). Tik 1 (0,5 proc.) respondentų buvo iš žemės ūkio bendrovės. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad tikimybė dirbti akcinėje bendrovėje arba uždarojoje akcinėje bendrovėje yra didesnė. Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2010 metų duomenimis, veikiančių ūkio subjektų Lietuvoje 2010 metų pradžioje daugiausia buvo uždarojų akcinių bendrovių – 45541, ir kiek mažiau individualių įmonių – 16742. Kitos įmonės pagal jurinį statusą nesiekė ne 10000 ribos.

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių 10 lentelėje.

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių (N=218)

Juridinis statusas	Respondentai	
	N	%
Mažiau nei 10 darbuotojų	14	6,4
Nuo 10 iki 49	55	26,6
Nuo 50 iki 249	32	14,7
Daugiau nei 250	113	51,8

Iš lentelės rezultatų matosi, kad daugiausia respondentų dalyvavo iš didelės įmonės (51,8 proc.), kurioje daugiau nei 250 darbuotojų. Mažiausiai tyrimo dalyvių buvo iš įmonių, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų.

Antrosios demografinės dalis atspindi respondento demografinę charakteristiką, tai yra respondento einamos pareigos įmonėje (žr. 11 lentelę).

Respondentų pasiskirstymas pagal einamas pareigas įmonėje (N=218)

Juridinis statusas	Respondentai	
	N	%
Vadovas	17	7,8
Vadybininkas	59	27,1
Darbuotojas-specialistas	78	35,8
Kvalifikuotas darbuotojas	54	24,8
Nekvalifikuotas darbuotojas	11	5
Kita	-	-

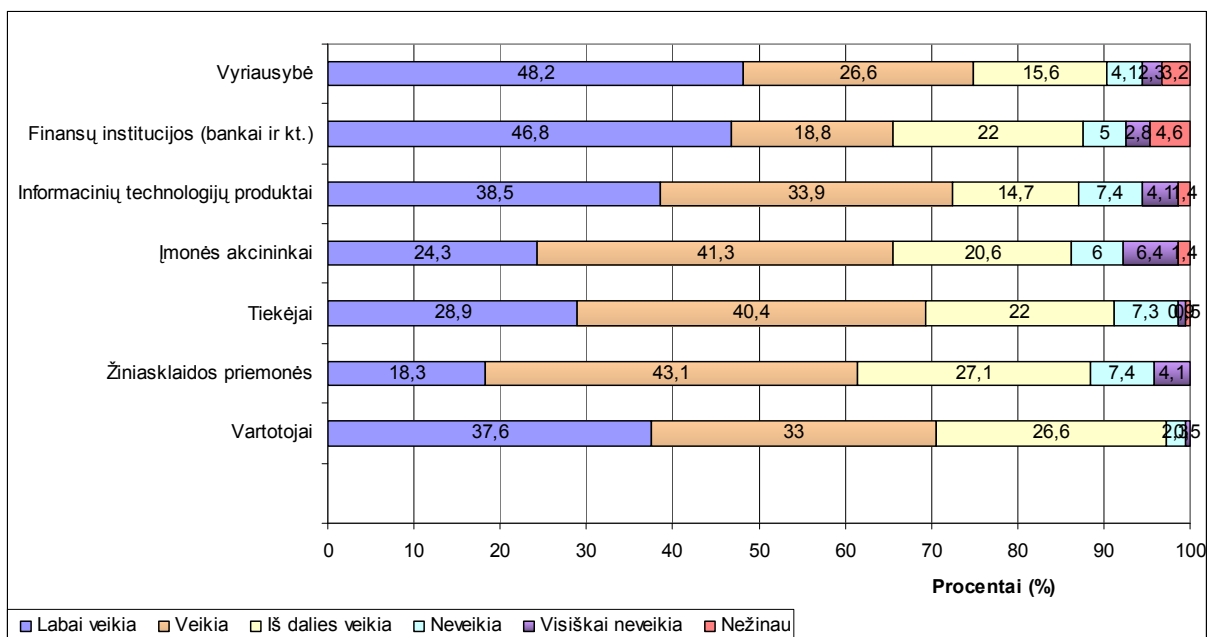
Kaip matyt iš 11 lentelės, didžioji dauguma respondentų (78 proc.) užėmė darbuotojo - specialisto pareigas, kiek mažiau vadybininkai (59 proc.) ir kvalifikuoti darbuotojai (54 proc.) Vidutiniškai vadovo ir vadybininko pareigas užėmė - 38 proc. visų respondentų. Magistro darbo autorė, tyrime respondentų klausė apie įmonėje einamas pareigas tam, kad galėtų palyginti respondentų nuomonę tam tikrais klausimais apie įmonės išorinių ryšių valdymo aspektus.

Iš atlikto tyrimo matyti, kad beveik pusė (51,8 proc.) respondentų dirba elektros, dujų, vandens tiekimo ir didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonėse. Tuo tarpu duomenys rodo, kad įmonės, kuriose respondentai dirba yra didelės - daugiau nei 250 darbuotojų, tai sudaro 51,8 proc. visų respondentų. Daugelis apklausoje dalyvavusiųjų dirba uždaroje akcinėje bendrovėje, kurios užima didžiausią rinkos dalį. Iš visų apklaustųjų didžiausia dalis dirbančių darbuotojais specialistais ir vadybininkais.

3.2. Krovinių gabenimo paslaugų vartotojų požiūrio į įmonės išorinių ryšių valdymą nustatymas

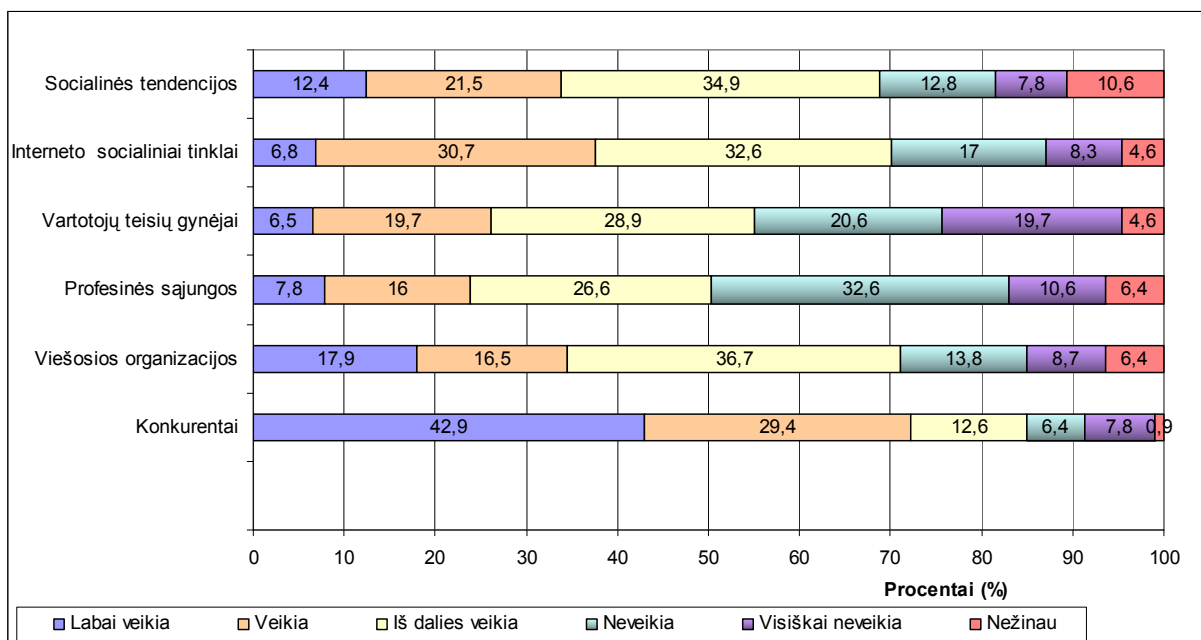
Analizuojant krovinių gabenimo paslaugų vartotojų nuomonę į įmonės išorinių ryšių valdymą pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė atlikta naudojant statistinės analizės duomenų paketą SPSS 13.0 ir Microsoft Excel programą.

Kiekvieną įmonę veikia įvairūs išorės aplinkos veiksniai. Konkreti įmonė palaiko ryšius su išorinėje aplinkoje egzistuojančiais objektais. Tik vieni iš išorės labiau veikia įmonę, kiti mažiau (žr. 10.1 ir 10.2 pav.).



10.1 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie įmonę veikiančius išorės aplinkos veiksnius (N=218)

Analizuojant pirmąją dalį įmonės išorinių veiksnių, susumavus teigiamus atsakymus (labai veikia, veikia, iš dalies veikia) nustatyta, kad labiausiai įmonės išorinę aplinką įtakoja vartotojai, taip atsakė 97,2 proc. apklaustųjų, antroje vietoje tiekėjai – 91,3 proc., nedaug atsilieka vyriausybė - 90,4 proc. Kaip svarbų įmonės išorinį veiksnį - 88,5 proc. apklaustųjų pažymėjo (labai veikia, veikia, iš dalies veikia) žiniasklaidos priemones. Įvairios žiniasklaidos priemonės – televizija, radijas, spauda ir kita yra žmonėms priimtinos informacijos žiniasklaidos priemonės. 2010 metų tyrimų bendrovės RAIT atliktas tyrimas apie žiniasklaidos priemones parodė, kad patikimiausia žiniasklaidos priemonė daugumai Lietuvos gyventojų yra televizija, toliau rikiuojasi interneto portalai, nacionaliniai dienraščiai bei radijas (BNS, 2010). Taigi, įmonės turėtų atsižvelgti į tokius tyrimų rezultatus, kad galėtų populiarinti savo įmonės veiklą, pritraukti naujų klientų ir kt. Tuo tarpu 87,6 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog finansų institucijos taip pat labai veikia, veikia ir iš dalies veikia įmonės aplinką. Suprantama, kad finansų institucijos labai veikia įmones, nes nuo jų veiklos, dalyvavimo įvairiose programose, projektuose, konkursuose priklauso įmonės investicijų plėtra, naujų darbo vietų kūrimas, inovacinių projektų finansavimas ir kt.



10.2 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie įmonę veikiančius išorės aplinkos veiksnius (N=218)

Antroje 10.2 lentelės įmonės įtakojančių išorinių veiksnių dalyje, nustatyta, jog penktadalis visų respondentų (19,7 proc.) mano, kad vartotojų teisių gynėjai visiškai neveikia įmonės išorės aplinkos, kiek mažiau 10,6 proc. respondentų taip pat mano, kad profesinės sąjungos mažai įtakoja įmonės išorinę aplinką. 36,7 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad viešosios organizacijos įmonės išorinę aplinką veikia iš dalies, 4,1 proc. mažiau apklaustųjų teigia, kad interneto socialiniai tinklai taip pat veikia tik iš dalies. Sparčiai populiarėjant socialiniams tinklams, įmonės šis veiksnys turėtų labiau veikti, kadangi tai greita, patogi galimybė reklamuoti savo įmonę produktus, pritraukti klientus ir t.t.

Išanalizavus 10.1 ir 10.2 paveikslus, suprantama, kad įmonė norėdama palaikyti ir plėtoti ryšius su įvairiais rinkos dalyviais labiausiai turi atsižvelgti į vartotojus, tiekėjus, finansų institucijas, vyriausybę.

Analizuojant įmonės išorinių veiksnių įtaką išorinių ryšių valdymui, galima nustatyti, ryšį tarp išorinių veiksnių ir įmonės dydžio, pagal darbuotojų skaičių (žr. 12 lentelę.).

12 lentelė

Chi-kvadratų tarp įmonių išorinių veiksnių įverčių ir įmonių dydžio testų rezultatai (N=218)

Išorės aplinkos veiksniai	Įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius							
	Iki 10		10-49		50-249		Virš 250	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
1. Vartotojai	7,69	0,10	3,28	0,51	4,36	0,36	5,32	0,26
2. Žiniasklaidos priemonės	8,14	0,87	11,66	0,02	30,33	0,00	8,36	0,80
3. Tiekėjai	3,88	0,57	5,24	0,39	19,42	0,01	18,26	0,03
4. Įmonės akcininkai	7,08	0,22	6,90	0,23	13,08	0,02	18,64	0,02

5. Informacinių technologijų produktai	6,99	0,22	7,56	0,18	22,23	0,00	17,98	0,03
6. Finansų institucijos	14,22	0,01	5,21	0,39	9,00	0,11	3,79	0,58
7. Vyriausybė	26,22	0,00	2,71	0,85	7,58	0,27	6,04	0,41
8. Konkurentai	5,76	0,33	15,45	0,01	8,00	0,16	31,11	0,00
9. Viešosios organizacijos	4,98	0,42	5,97	0,31	12,97	0,02	5,23	0,39
10. Profesinės sąjungos	2,97	0,70	11,15	0,04	19,62	0,00	6,84	0,24
11. Vartotojų teisių gynėjai	26,13	0,00	3,25	0,66	33,24	0,00	7,96	0,16
12. Interneto socialiniai tinklai	4,00	0,55	20,22	0,01	14,15	0,02	9,49	0,09
13. Socialinės tendencijos	9,60	0,87	2,24	0,82	20,81	0,00	11,77	0,04

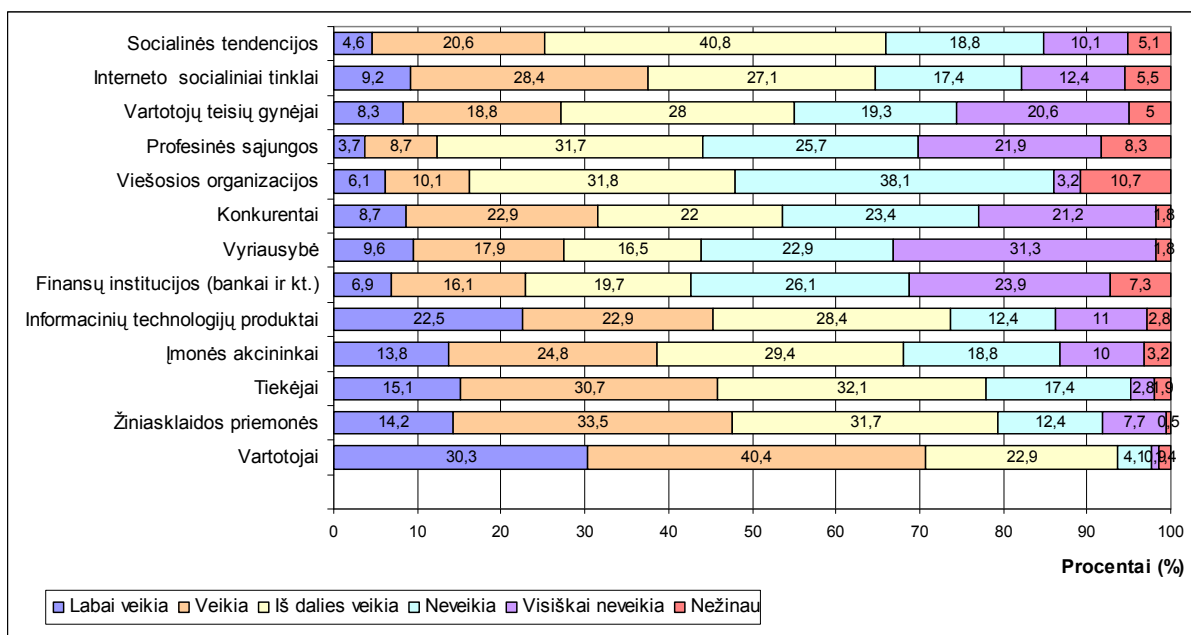
Chi-kvadrato testo kriterijaus p reikšmės pagal Pearson formulę, neviršijančios reikšmingumo lygmens 0,05, lentelėje pažymėtos mėlyna spalva. Taigi galima teigti, jog tarp įmonių išorinių veiksnių įverčių ir įmonės dydžio reikšmingiausias sąryšis yra tarp:

- Mažos įmonės (iki 10 darbuotojų) ir finansų institucijų, vyriausybės, vartotojų gynėjų. Tai reiškia, kad mažos įmonės išsiskiria iš kitų įmonių tuo, kad ryšių valdymui labiausiai įtakoja finansų institucijos, vyriausybė ir vartotojų gynėjai.
- Vidutinio dydžio įmonės (10-49 darbuotojai) ir žiniasklaidos priemonių, konkurentų, profesinių sąjungų. Vidutinio dydžio įmonės iš kitų įmonių išsiskiria tuo, kad žiniasklaidos priemonės ypatingai padeda plėtoti išorinius ryšius, taip pat ryšių valdymą įtakoja konkurentai ir profesinės sąjungos.
- Reikšmingas ryšys tarp didelės įmonės (49 iki 249 darbuotojų) ir žiniasklaidos priemonių, tiekėjų, akcininkų, informacinių technologijų produktų, viešųjų organizacijų, profesinių sąjungų, socialinių tendencijų. Didelės įmonės iš kitų labiausiai išsiskiria tuo, kad jų ryšių valdymą su įvairiais rinkos dalyviais įtakoja daugiausiai išorėje esančių veiksnių.
- Reikšmingas ryšys tarp labai didelių įmonių (nuo 250 darbuotojų) ir tiekėjų, akcininkų, informacinių technologijų produktų, konkurentų. Labai didelės įmonės ryšių valdymas iš kitų įmonių išsiskiria tuo, jog didelė įmonė pajėgi sąveikauti su įvairiais rinkos dalyviais, labiausiai tiekėjais, akcininkais, konkurentais.

Nenustatyta jokių reikšmingų sąryšių su kiekviena įmone tarp vartotojų. Toks rezultatas gana keistas, nes analizuojant įmonės išorinius veiksnius (10.1 ir 10.2 pav.) vartotojai buvo vieni iš svarbiausių įmonę veikiančių veiksnių. Galima paaiškinti tuo, kad kai kuriais atvejais tyrimo dalyviai anketas pildė nesąžiningai, atmestina.

Tiesioginiai ir netiesioginiai išoriniai ryšiai veikia įmonę. Kyla klausimas, kokią įtaką daro minėti „labai svarbus“, „svarbus“ įmonei išoriniai veiksniai. Antruoju anketos klausimu buvo

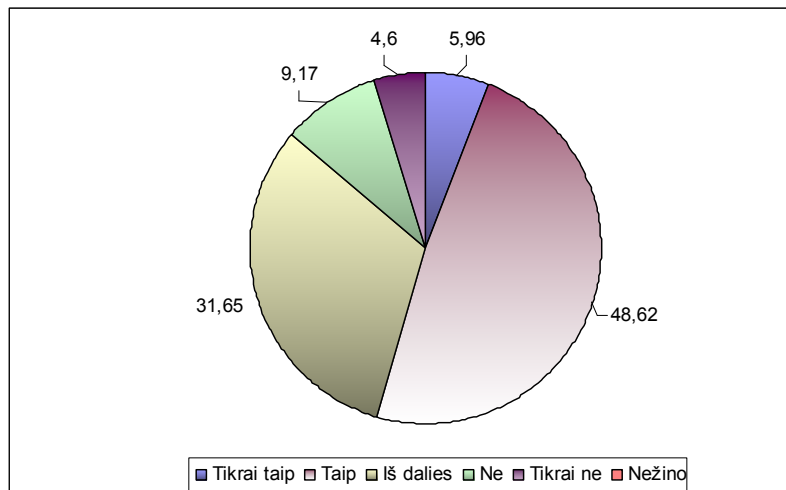
respondentų teirautasi, kokie išorės aplinkos veiksniai įmones veikia teigiamai. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie teigiamai veikiančius išorės aplinkos veiksnius, valdant išorinius ryšius (N=218).

Teigiami išorės aplinkos veiksniai pastūmėja įmones palaikyti glaudesnius ryšius su išorėje esančiais rinkos dalyviais, institucijomis. Lyginant 10.1 ir 10.2 paveikslų duomenis su 11 paveikslo duomenimis, suprantama, kad vyriausybė ir finansų institucijos įmones labai veikia, bet iš 11 paveikslo matosi jų neigiamas poveikis. 31,3 proc. respondentų teigia, kad vyriausybė neigiamai veikia įmones ir 23,9 proc. teigia, kad finansų institucijos taip pat veikia neigiamai. Todėl kai kurios įmonės užsiima lobizmu, anot S. Mamedaitytė (2003) įmonės siekia daryti įtaką valdžios struktūrų ir kai kurių atstovų sprendimams ar įstatymų projektų priėmimui. Dauguma respondentų, kaip labai teigiamai ir teigiamai įmonę veikiančius veiksnius paminėjo vartotojus, tiekėjus, informacinių technologijų produktus, žiniasklaidos priemones ir interneto socialinius tinklus. Reiktų pabrėžti tai, kad žiniasklaida turi itin didelę galią, pasak S. Mamedaitytės (2003) neigiama informacija apie organizaciją ir ypač neigiami jos vertinimai žiniasklaidoje yra ryškūs įmonės krizės ženklai.

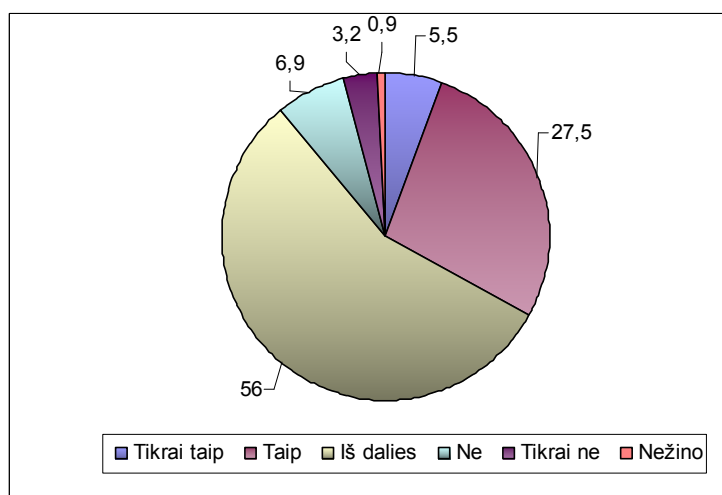
Trečiuoju anketos klausimu tyrimo dalyvių buvo klausama, ar įmonėje, kurioje dirba yra nagrinėjami išorės aplinkos veiksniai. Klausimo rezultatai pateikti 12 paveiksle.



12 pav. Tyrimo dalyvių žinios apie išorės aplinkos veiksnių nagrinėjimą įmonėje, proc.
(N=218)

Beveik pusė (48,62 proc.) visų respondentų atsakė, kad įmonėje yra nagrinėja išoriniai veiksniai. „Tikrai taip“ nedaugelis respondentų išdrįso pažymėti, tik 5,96 proc. 9,17 proc. respondentų teigė, kad nenagrinėjami išoriniai veiksniai. Įmonė nuolat turi atsižvelgti į besikeičiančią aplinką, stengtis numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad išvengti grėsmių susijusių su nepageidaujamos permainomis.

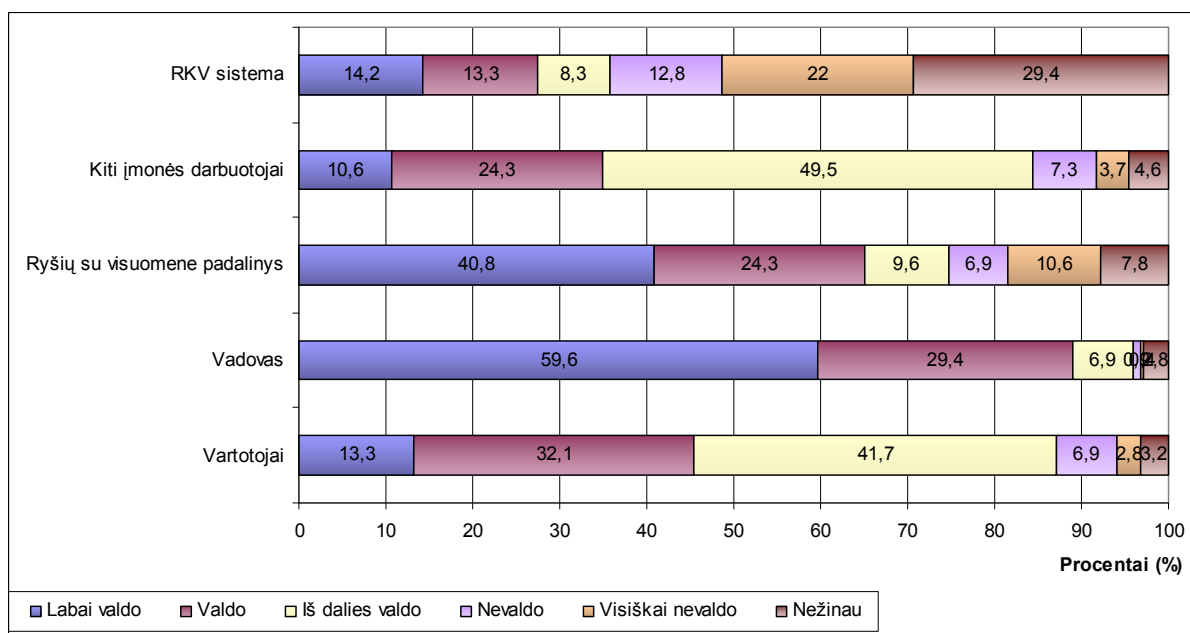
R. Ginevičius ir V. Sūdžius (2007), teigia, kad išorinė aplinka suprantama, kaip už organizacijos ribų susidarę veiksniai ir tendencijos, kurios veikia įmonės galimybes atitikti vartotojus. Įmonė norėdama sėkmingai veikti turi kuo geriau pažinti vartotoją, žinoti jų skirtingus poreikius, lūkesčius, būdo savybes, pirkimo motyvus, įpročius, papročius. Todėl respondentų buvo klausama, ar įmonėje, kurioje dirba pakanka informacijos apie klientus (žr. 13 pav.)



13 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie įmonės klientų informacijos pakankumą, proc. (N=218)

Daugiau nei pusė (56 proc.) tyrimo dalyvių, teigia, kad iš dalies pakanka informacijos apie įmonės klientus. Per pus mažiau (27,5 proc.) apklaustųjų pažymėjo „taip“. „Tikrai taip“ pažymėjo tik 5,5 proc.apklaustųjų. Vidutiniškai 29,5 proc. respondentų parodė, kad įmonėse tikrai pakanka, pakanka ir iš dalies pakanka informacijos apie įmonės klientus. Tokiu būdu įmonėms lengviau atitikti vartotojų poreikius. Tokius tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, kad pastaruoju metu vis daugiau atsiranda įmonių įvairiausiais būdais (lojalumo kortelės, apklausos, anketos ir kt.) gaunančių informaciją apie vartotoją.

Penktuoju anketos klausimu, respondentų buvo klausama, kas valdo ryšius su klientais įmonėje (žr. 14 pav.).



14 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie tai kas valdo ryšius su klientais, proc. (N=218)

Respondentų nuomone (59,6 proc.), vadovas labiausiai valdo ryšius su klientais, 29,4 proc. – „valdo“, 6,9 proc. – „iš dalies valdo“, 0,9 proc. – „nevaldo“, 0,5 proc. – „visiškai nevaldo“ ir 2,8 proc. – „nežino“. 40,8 proc. respondentų teigia, kad „labai valdo“ ryšių su visuomene padalinys, beveiki per pus mažiau 24,3 proc. - „valdo“ ir tik 9,6 – „valdo iš dalies“ proc. Remiantis rezultatais žinoma, kad didžioji dalis respondentų dirba didelėse įmonėse, kuriuose yra ryšių su visuomene padalinys. Mažesnėse įmonėse daugiau už ryšių valdymą su klientais yra atsakingi vadovai ir kiti įmonės darbuotojai. Tokius rezultatus galima palyginti su 2002 metais tyrimų bendrovės „PwC Consulting“ atliktu tyrimu apie efektyvų klientų valdymą. Šiame tyrime teigiama, kad didžiausią įtaką efektyviam valdymui su klientais turi IT programos sukurtos ryšių su klientais valdymo pagrindu, po to darbuotojai, vėliau vadovas. Kiek skirtingi rezultatai nuo atlikto magistro darbo autorės tyrimo, čia labiau išryškėjo, kad labiausiai ryšius su klientais valdo vadovas, po to vartotojai ir darbuotojai.

Ryšių su klientais valdymas (RKV) įmonėse tampa viena iš prioritetinių įmonės veiklos sričių. Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti ryšių su klientais valdymo svarbą įmonei (žr. 13 lentelę).

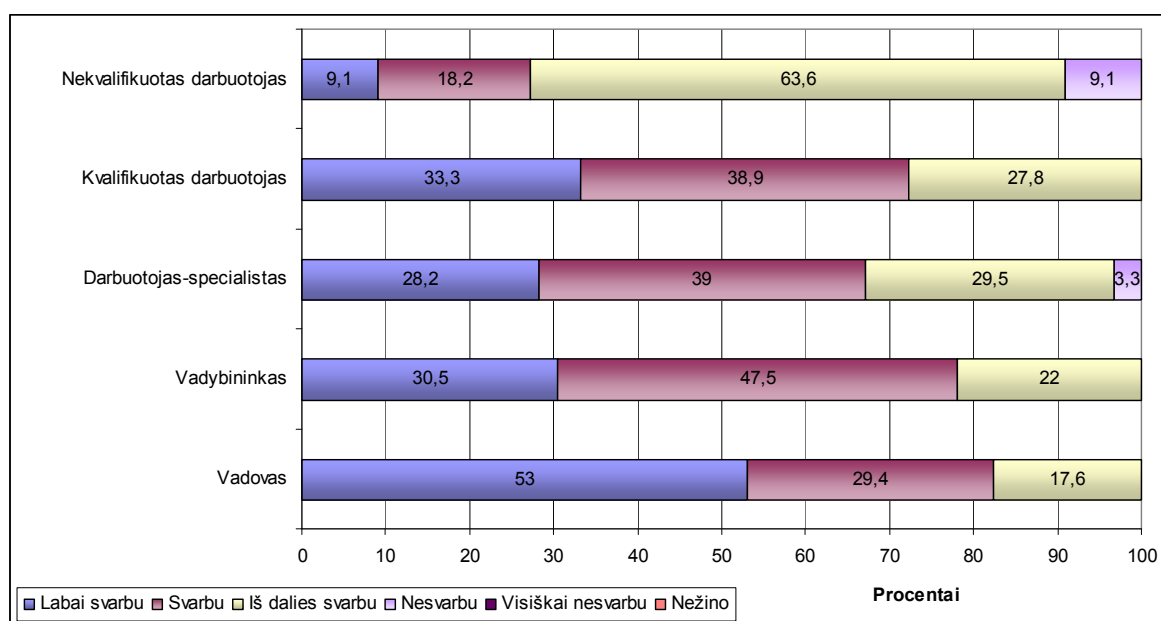
13 lentelė

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal ryšių su klientais valdymo svarbą įmonei (N=218)

Respondentai	Atsakymų variantai						Iš viso:
	5 (labai svarbu)	4 (svarbu)	3 (iš dalies svarbu)	2 (nesvarbu)	1 (visiškai nesvarbu)	0 (nežinau)	
Skaičius, vnt.	68	85	60	1	4	-	218
Dalis, proc.	31,20	39,00	27,50	0,50	1,80	-	100,00

Susistemintus atsakymų į šį klausimą pasiskirstymą, nustatyta, jog 31,2 proc. tyrime dalyvavusių respondentų ryšių su klientais valdymą vertina kaip labai svarbią veiklą ir 39 proc. vertina, kaip svarbią veiklą. Galima apskaičiuoti vidutinį balų skaičių. Nustatyta, jog tyrimo dalyviai ryšių su klientais valdymo svarbą vidutiniškai įvertino 3,97 balo iš 5 galimų. Vertinimo centrinės tendencijos artėjimas prie 5 rodo, jog ryšių su klientais valdymas, kaip viena iš įmonės valdymo sričių yra labai svarbus kiekvienai įmonei.

Analizuojant ryšių su klientais valdymo efektyvumą įmonėje, ištirta, kaip tyrimo dalyviai užimančys tam tikras pareigas vertina ryšių su klientais valdymo svarbą (žr. 15 pav.).



15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonės pasiskirstymas apie ryšių su klientais valdymą svarbą įmonėje, proc. (N=218)

Remiantis tyrimo rezultatų pasiskirstymu, nustatyta, jog vidutiniškai vadovai (41,2 proc.) mano, kad ryšių su klientais valdymas yra labai svarbi, svarbi veikla. Ne vienas vadovas nepasakė, kad tai nesvarbu. Tuo tarpu, kvalifikuoti darbuotojai vidutiniškai 36,1 proc. teigia, jog labai svarbu, svarbu valdyti ryšius su klientais. 30,5 proc. vadybininkams labai svarbu, 47,5 proc. – svarbu ir 22 proc. iš dalies svarbu ryšių su klientais valdymas. Nesvarbu kokias pareigas asmuo užima įmonėje, iš tyrimo rezultatų matyti, jog dauguma darbuotojų suvokia ryšių plėtojimo su klientais svarbą.

Teorinėje šio darbo dalyje išskirta ryšių su klientais valdymo nauda šiuolaikinėms įmonėms. Tyrimo dalyvių buvo prašoma pažymėti ryšių su klientais valdymo (RKV) teikiamą naudą įmonei, kurioje jie dirba (žr. 14 lentelę.)

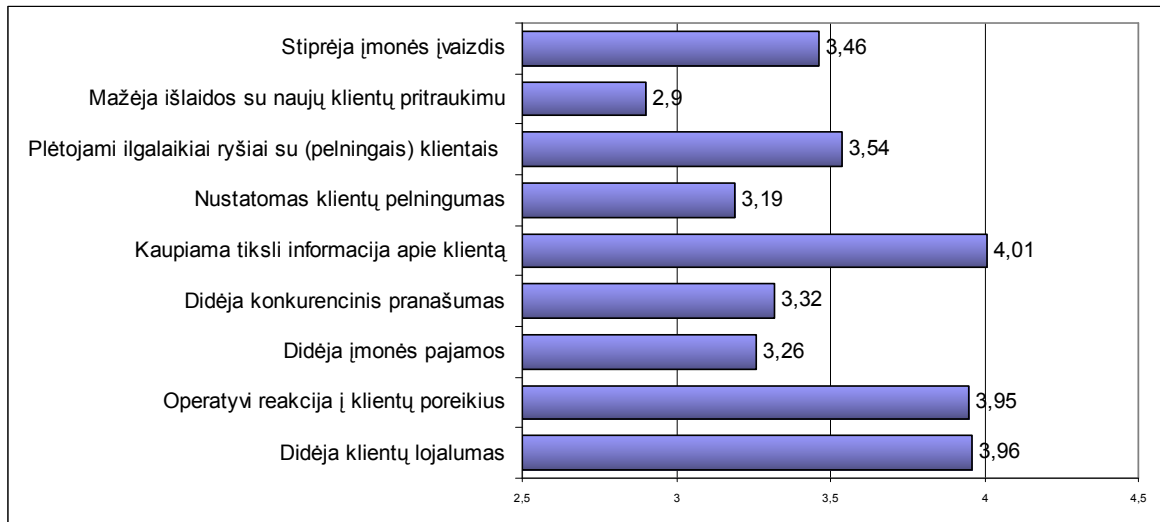
14 lentelė

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal ryšių su klientais valdymo teigiamos naudos įmonei įvertinimai (N=218)

Ryšių su klientais valdymo nauda	Atsakymų variantai											
	5 (labai didelė)		4 (didelė)		3 (nežymi)		2 (maža)		1 (labai maža)		0 (nežinau)	
	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.	sk.	proc.
Didėja klientų lojalumas	70	32,1	106	48,6	27	12,4	3	1,4	2	0,9	10	4,6
Operatyvi reakcija į klientų poreikius	57	26,1	115	52,8	32	14,7	9	4,1	2	0,9	3	1,4
Didėja įmonės pajamos	41	18,8	59	27,2	67	30,7	28	12,8	12	5,5	11	5
Didėja konkurencinis pranašumas	31	14,2	82	37,6	63	28,9	20	9,3	11	5	11	5
Kaupiama tiksli informacija apie klientą	91	41,7	78	35,8	28	12,8	9	4,1	5	2,3	7	3,3
Nustatomas klientų pelningumas	38	17,4	76	34,9	50	22,9	18	8,3	16	7,3	20	9,2
Plėtojami ilgalaikiai ryšiai su (pelningais) klientais	66	30,3	80	27,5	57	26,1	9	4,1	13	6	13	6
Mažėja išlaidos su naujų klientų pritraukimu	29	13,4	45	20,6	68	31,2	43	19,7	17	7,8	16	7,3
Stiprėja įmonės įvaizdis	43	19,7	73	33,5	67	30,7	20	9,2	6	2,8	9	4,1

Santykių su klientais valdymas suteikia įmonei galimybę skatinti klientų lojalumą. Tyrimo duomenys rodo, jog beveik pusė respondentų (48,6 proc.) tiki didele klientų lojalumo didėjimo nauda, per pus mažiau (32,1 proc.) sako, kad tai labai didelė nauda. Šiandieninės rinkos sąlygomis lojalūs klientai tampa daugelio įmonių strateginiu pranašumu, kadangi lojalus klientas yra mažiau jautrus kainų pokyčiams bei pelningesnis įmonei. Plėtojant ryšius su klientais, respondentų nuomone (26,1 proc.), įmonė labai operatyviai reaguoja į klientų poreikius. Teorinėje šio darbo dalyje analizuojama RKV nauda parodė, kad pagerinus santykių kokybę, pagerėja ir finansiniai

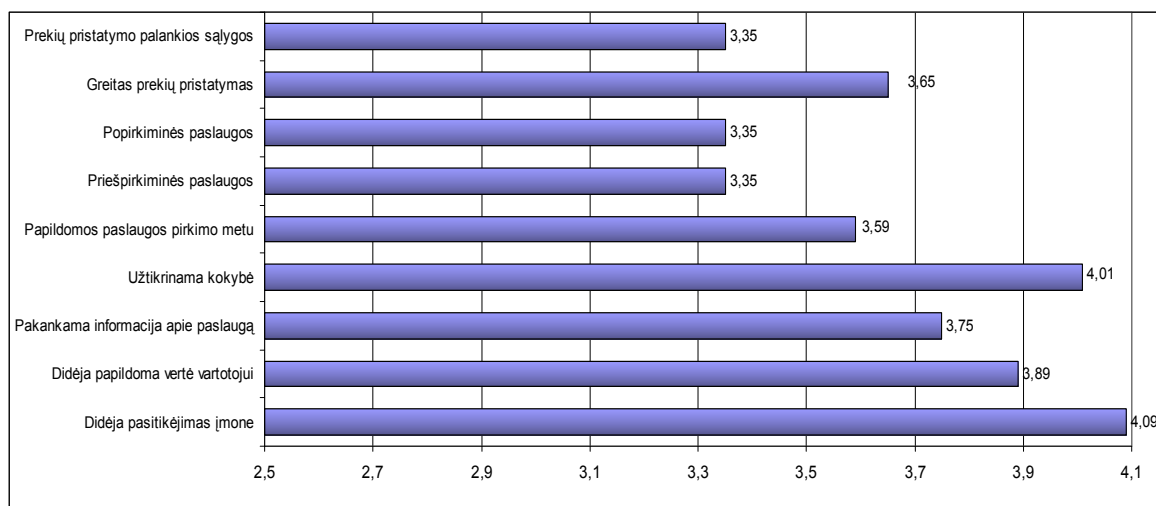
rezultatai tai yra įmonės pajamos, grynasis pelnas. Trečdalis tyrimo dalyvių apie įmonės pajamų didėjimą, dėka RKV veiklos, atsakė, kad tai nežymi nauda. Labiausiai respondentai (41,7 proc.) išskyrė tikslios informacijos kaupimą apie klientą. Kaip labai mažą ryšių su klientais valdymo naudą, 7,8 proc. išskyrė naujų klientų pritraukimo išlaidų mažėjimu. Siekiant nustatyti, kaip respondentai bendrai vertina ryšių su klientais valdymo naudą įmonėse, apskaičiuoti informacijos pakankamumo vidutiniai įverčiai (žr. 16 pav.).



16 pav. Vidutiniai ryšių su klientais valdymo naudos įmonėje įverčiai, balais (N=218)

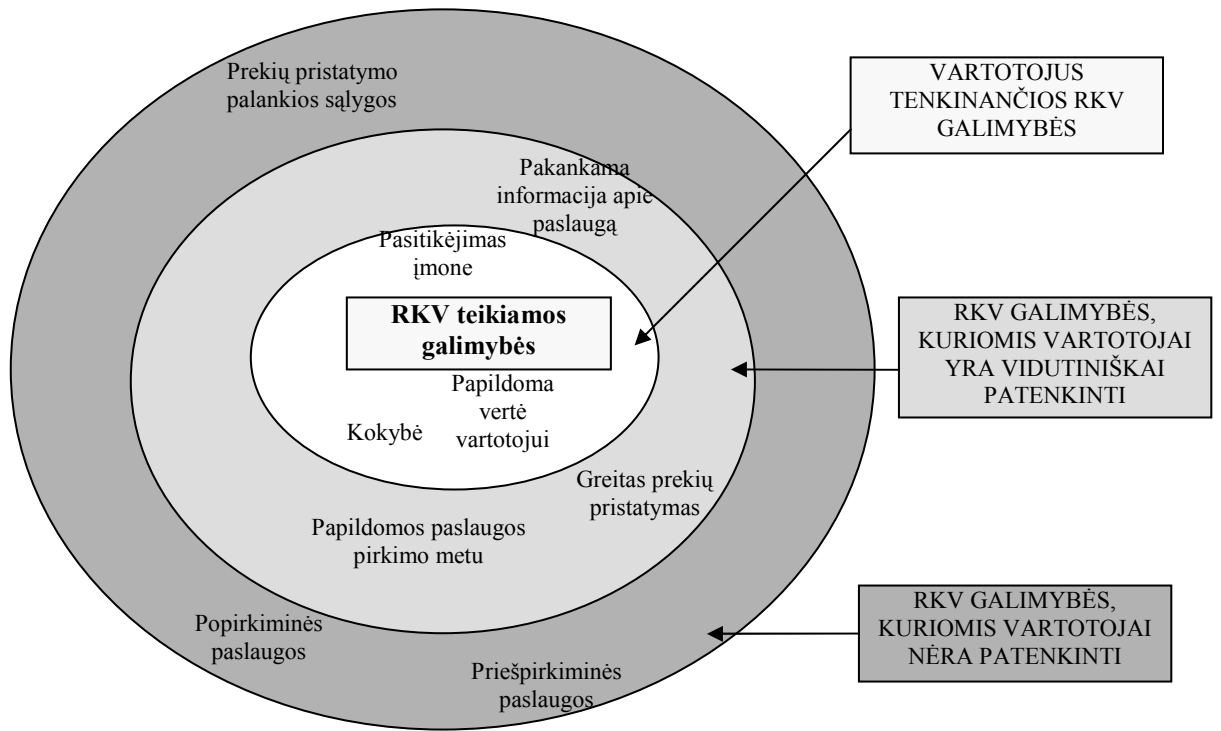
Nustatyta, kad tyrimo dalyvių nuomone, didžiausia ryšių su klientais valdymo teikiama nauda įmonei yra tikslus informacijos kaupimas (4,01 balo), klientų lojalumo didėjimas (3,96 balo) ir operatyvi reakcija į klientų poreikius (3,95 balo). Matyti, jog tyrimo dalyvių nuomonė apie ryšių su klientais valdymo teikiamą naudą įmonei yra pakankamai aukšta, ji varijuoja 2,9- 4,01 balų diapazone. Iš dalies tai gali būti paaiškinama tuo, jog ryšių su klientais valdymas vadybiniu požiūriu ir yra orientuota į santykių su klientais plėtojimą, rezultatai pelningumą, pajamas ir klientų poreikių patenkinimą taip pat į personalizuotų klientų poreikių tenkinimą.

Nustačius, ryšių su klientais valdymo naudą įmonei, numatyta išsiaiškinti, kokios ryšių su klientais valdymo galimybės yra svarbiausios įmonės partneriams ar produktų vartotojams. Kadangi, septinto klausimo atsakymų variantai buvo pateikti Likerto skalėje, galima apskaičiuoti vidutinius atskirų charakteristikų įvertinimus. Jie pateikiami 17 paveiksle. Septintas klausimas buvo suformuluotas remiantis D. Chernatony ir M. McDonald (1998) identifikuotais santykių su klientais aplinkos elementais.



17 pav. Vidutiniai ryšių su klientais valdymo galimybių klientams įverčiai, balais (N=218)

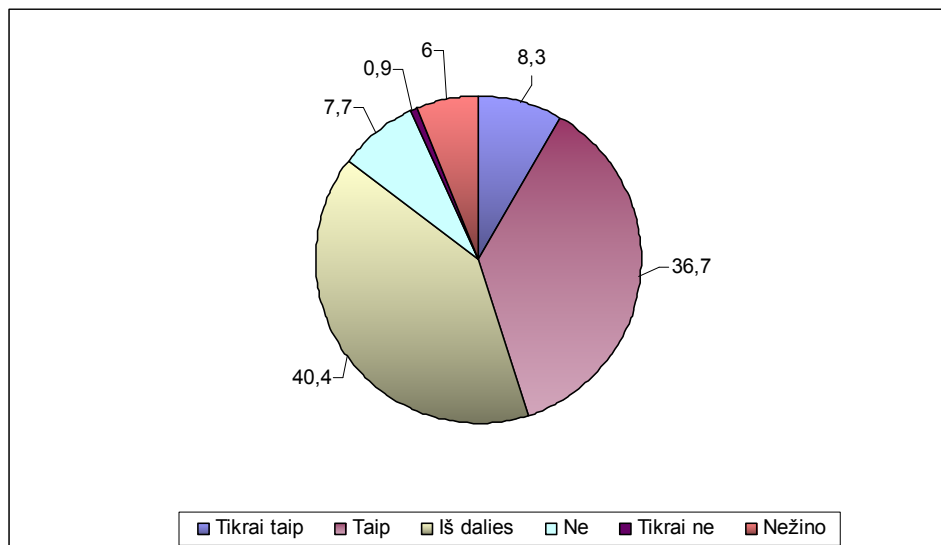
Nustatyta, jog įmonės (-ių) teikiamų paslaugų vartotojai aukščiausiu vidutiniu balu įvertino šias ryšių su klientais valdymo (RKV) galimybes: didesnę klientų pasitikėjimą įmone (4,09 balo), užtikrintą prekių ar paslaugų kokybę (4,01) ir papildomos vertės didėjimą vartotojui (3,89). Ne itin pripažintinos ryšių su klientais valdymo galimybės priešpirkininės paslaugos (3,35), popirkininės paslaugos (3,35 balo) ir prekių pristatymo palankios sąlygos. Remiantis šiais įvertinimais, galima suskirstyti ryšių su klientais valdymą teikiamas galimybes vartotojams į tris pagrindines grupes: vartotojus tenkinantys ryšių su klientais valdymo aplinkos veiksniai; veiksniai, kuriais vartotojai yra vidutiniškai patenkinti; veiksniai, kuriais vartotojai nėra patenkinti (žr. 18 pav.). Nelabai pripažintos RKV galimybės tokios kaip popirkininės, priešpirkininės paslaugos ir prekių pristatymo sąlygų palankumas. Vartotojų pasitenkinimas šiais veiksniais yra žemiausias, todėl įmonės valdydamos ir gerindamos ryšius su klientais turėtų didinti jų pasitenkinimą minėtais veiksniais.



18 pav. Vartotojus tenkinantys ryšių su klientais valdymo (RKV) veiksniai

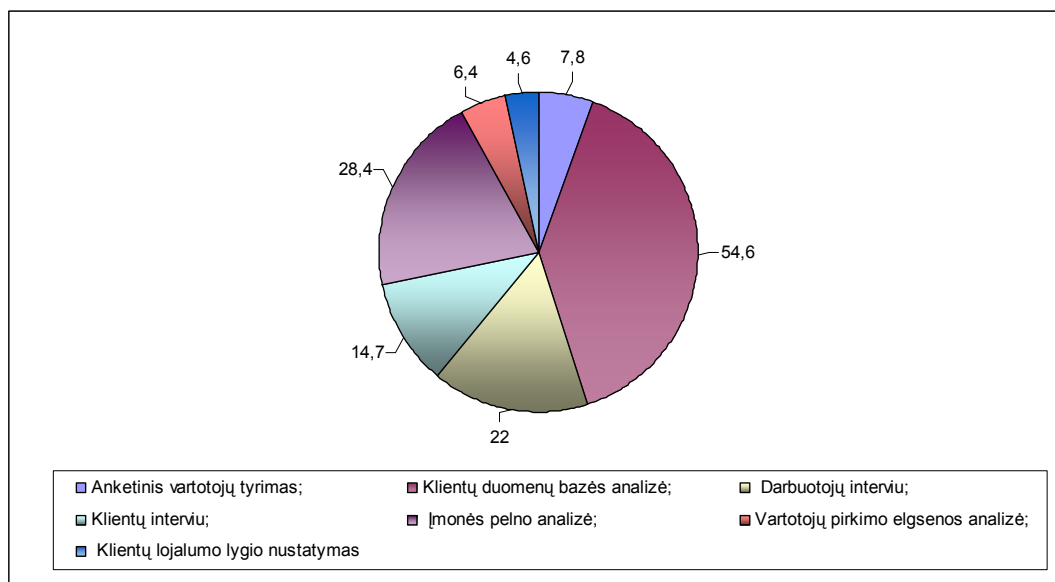
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Įmonės norėdamos nustatyti jų įmonės ryšių su klientais valdymo efektyvumą turėtų atlikti ryšių su klientais valdymo vertinimus pagal pasirinktus kriterijus, remiantis įmonės veikla. Devintu anketos klausimu, tyrimo dalyvių buvo klausama, ar įmonėje, kurioje dirba yra atliekami ryšių su klientais valdymo RKV vertinimai. Tyrimo rezultatai pateikti 19 paveiksle.



19 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie tai, ar įmonėje vertinamas ryšių su klientais valdymas, proc. (N=218)

Iš paveikslo aišku, kad teigiamų atsakymų buvo daugiau nei neigiamų, iš viso tai sudaro 85,4 proc. Tik 14,6 proc. respondentų teigia, kad nėra vertinamas ryšių su klientais valdymas. Tai galėjo lemti tai, kad respondentai nėra susiję su ta sritimi, kurioje tai labiausiai akcentuojama arba visiškai nesidomi, kad vyksta įmonės viduje. Respondentai atsakė teigiamai (tikrai taip, taip, iš dalies) kitame klausime turėjo pažymėti, kokiais metodais ir būdais yra vertinamas ryšių su klientais valdymas (žr. 20 pav.).



20 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas apie įmonėje naudojamus metodus, vertinant ryšių su klientais valdymą, proc., (N=188)

Dešimtą klausimą žymėjo tie respondentai, kurie devintame klausime atsakė „tikrai taip“, „taip“, „iš dalies“, todėl tokių respondentų buvo 188, tai sudarė 86,2 proc. visų tyrimo dalyvių. Kadangi anketoje respondentai iš pateiktų ryšių su klientais valdymo vertinimo metodų galėjo pažymėti daugiau nei vieną atsakymo variantą, gaunasi daugiau nei 100 proc. Nustatyta, kad dažniausiai įmonėse naudojamas ryšių su klientais valdymo vertinimo metodas yra klientų duomenų bazės analizė, taip pažymėjo 54,6 proc. respondentų. Klientų duomenų bazės analizė įmonėse yra galima, kai yra pakankamai informacijos apie įmonės klientus. Suprantama, jog didžioji dalis įmonių, kuriuose dirba respondentai, turi ir kaupia informaciją apie savo klientus. Taip pat dažnai yra naudojama įmonės pelno analizė ir vartotojų pirkimo elgsenos analizė. Rečiau naudojami darbuotojų (22 proc.) ir klientų interviu (14,7 proc.). Tyrimo dalyvių nuomone, labai retai naudojamas klientų lojalumo lygio nustatymas, taip pažymėjo tik 4,6 proc. apklaustųjų. Pastebėta, kad įmonėse dažniausiai naudojami keli ryšių su klientais valdymo vertinimo metodai.

Apibendrinant atlikto anketinio įmonių išorinių ryšių valdymo tyrimo rezultatus, galima teigti, jog įmonės veikia daugelis išorinių veiksnių, tokių kaip vartotojai, konkurentai, vyriausybė, finansų institucijos, informacinių technologijų produktai, įvairios žiniasklaidos priemonės ir kt. Todėl

paslaugų įmonėms valdant ryšius su rinkos dalyviais reiktų atkreipti dėmesį į paminėtus įtaką darančius aspektus. Nustatyta, jog yra labai svarbu plėtoti ryšius su įmonės klientais. Vienas iš svarbiausių išorinių ryšių valdymo principų yra orientuotas į klientus, nes tyrimo rezultatai atskleidė, jog ryšių su klientais valdymas teikia didelę naudą tiek įmonėms, tiek įmonių produktų vartotojams ir partneriams.

3.3. Ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimas: UAB „Salvina“ atvejo analizė

Bendrovės ryšių su klientais valdymo ypatumų analizė. UAB „Salvina“ įkurta 1998 m. liepos 6d. Kaune. Pagrindinė bendrovės veikla – tarptautiniai krovinių gabenimai tentiniais automobiliais, ekspedicija ir dalinių krovinių pervežimai bei distribucija. Bendrovė šiuo metu turi apie 500 klientų, tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių įmonių. Per mėnesį UAB „Salvina“ atlieka daugiau kaip 1 000 užsakymų (vidutiniškai: Rusija – 380, Ispanija – 80, Čekija – 120, Vengrija – 80, Slovakija – 60, Austrija – 70, Didžioji Britanija – 140, Vokietija – 80). Pagrindiniai privalumai, suteikiantys UAB „Salvina“ konkurencinį pranašumą rinkoje yra platus siūlomų paslaugų spektras, profesionali komanda, didelis automobilių parkas bei aukšta klientų aptarnavimo ir paslaugų kokybė.

Ryšių su klientais valdymo sistemą buvo nuspręsta įdiegti 2002 m. rugsėjo mėn., ši idėja buvo realizuota 2004 m. sausio 1d. Pagrindinis UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo tikslas – pritraukti ir išlaikyti pelningiausias įmonės klientus. Ryšių su klientais valdymo sistema buvo įgyvendinamas šiais etapais:

- 1) atliktas anketinis darbuotojų tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti, ar darbuotojai yra suinteresuoti ir turi pakankamai kompetencijos aktyviau plėtoti ryšius su klientais;
- 2) atlikta technologijų ir programinės įrangos poreikio studija;
- 3) įsigyta reikalinga technologinė įranga;
- 4) klientų duomenų bazės sukūrimas;
- 5) darbuotojų apmokymas naudotis duomenų baze.

UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo kūrimui ir įgyvendinimui buvo investuota 21345 Lt. Ryšių su klientais valdymo programos įsigijimo išlaidos sudarė 56,42 proc. visų ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo sąnaudų. Kadangi darbuotojų anketinį tyrimą ir technologijų bei programinės įrangos įsigijimo studiją atliko organizacijos darbuotojai, papildomų lėšų nereikėjo. Klientų duomenų bazę sukūrė UAB „Salvina“ programuotojas.

Į duomenų bazę įvedami tik tie klientai, kurie turi UAB „Salvina“ lojalumo korteles. Duomenų bazėje identifikavus konkretų klientą, fiksuojamos visos operacijos, kokios buvo

atliekamos; suteikiamos nuolaidos rodomos UAB „Salvina“ apskaitos sistemoje; ataskaitinio laikotarpio pabaigoje ruošiamos įvairios ataskaitos, kurios naudojamos UAB „Salvina“ finansiniams ir rinkodaros tikslams. Turėdami lengvai pasiekiamą ir nuolat atnaujinamą informaciją apie visas kliento naudojamas paslaugas ir jo pageidavimus, UAB „Salvina“ darbuotojai gali pasiūlyti sprendimus, geriausiai atitinkančius konkrečius kiekvieno kliento poreikius.

UAB „Salvina“ klientų duomenų bazėje saugomi šie duomenys apie klientą: vardas, pavardė; įmonė, kuriai atstovauja; gimimo metai; adresas, el. pašto adresas; telefonas; užsakymų skaičius, bendra užsakymų suma, vidutinė užsakymų suma ir kt. Duomenų bazės pagalba gali būti analizuojami pirkimai pagal pasirinktus parametrus: pirkimų dažnumą, sumą; kliento asmenines savybes; demografinius požymius ir kt. UAB „Salvina“ taikomas analitinio tipo ryšių su klientais valdymo programa. Remdamasi ryšių su klientais valdymo sistema, bendrovė gali atlikti kryžmines užklausas, tikrinti užsakovų skolas, rengti ataskaitas, vertinti klientų pelningumą ir kt. ryšių su klientais valdymo sistemoje fiksuojami duomenys ne tik apie klientus, bet ir apie vairuotojams kylančias problemas: nenumatytas prastovas, reikalingus vilkikų remontus.

Visgi, įmonės vadovybės teigimu, ryšių su klientais valdymo programa nepateisino lūkesčių, kadangi buvo per mažai dėmesio buvo skirta darbuotojų elgsenai gerinti ir darbuotojų kompetencijai didinti. Neretai susiduriama su atvejais, kuomet darbuotojas nepaskambina klientui, nors mato iš duomenų banko, kad turi tai padaryti. Be to, įmonėje vis dar neanalizuojami duomenys apie klientų pelningumą, nors padedant ryšių su klientais valdymo programai tai padaryti nesudėtinga.

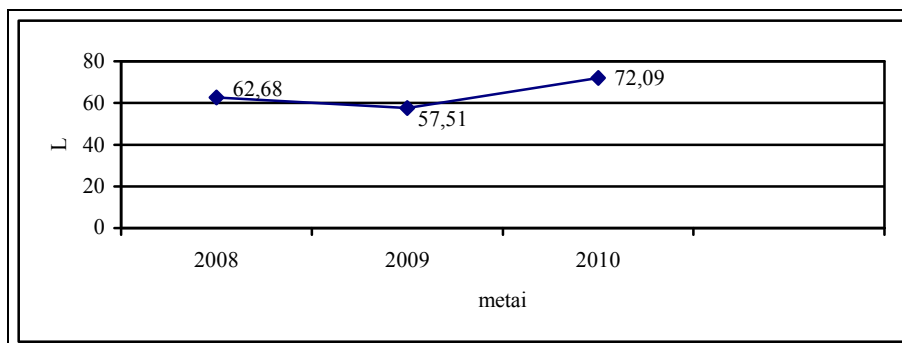
Taigi, remiantis UAB „Salvina“ klientų duomenų bazėje pateiktais duomenimis ir kita bendrovės suteikta informacija, toliau šiame darbe vertinamas 2004 m. įdiegto ryšių su klientais valdymo programos efektyvumas (remiantis klientų išlaikymo įvertinimu, paslaugų vartotojų pirkimo elgsenos analize, B. Thompson išskirtų kriterijų įvertinimu ir efektyvumo įvertinimu pagal B. Wansink modelį).

UAB „Salvina“ klientų išlaikymo įvertinimas. UAB „Salvina“ klientų skaičius 2008-2010 m. keitėsi. Tai patvirtina 15 lentelėje pateikti klientų išlaikymo rodikliui apskaičiuoti būtini duomenys.

UAB „Salvina“ klientų skaičius metų pradžioje ir išlaikytų klientų skaičius metų pabaigoje (2008 - 2010 m.)

Klientų skaičiaus kitimo parametrai		Metai		
		2008	2009	2010
<i>Klientų skaičius metų pradžioje (s)</i>		485	353	516
Grandininis	Absoliutinis lygio padidėjimas / sumažėjimas, klientų sk.	-	-132,00	163,00
	Didėjimo / mažėjimo tempas, proc.		0,73	1,46
	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, proc.		-27,22	46,18
Bazinis	Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas, klientų skaičius	-	-132,00	31,00
	Didėjimo / mažėjimo tempas, proc.	-	0,73	1,06
	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, proc.	-	-27,22	6,39
<i>Išlaikytų klientų skaičius metų pabaigoje (r)¹</i>		304	203	372
Grandininis	Absoliutinis lygio padidėjimas / sumažėjimas, klientų sk.	-	-101,00	169,00
	Didėjimo / mažėjimo tempas, proc.	-	0,67	1,83
	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, proc.	-	-33,22	83,25
Bazinis	Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas, klientų skaičius	-	-101,00	68,00
	Didėjimo / mažėjimo tempas, proc.	-	0,67	1,22
	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, proc.	-	-33,22	22,36

Klientų skaičius metų pradžioje sumažėjo 27,22 proc. tai galėjo lemti ekonominė krizė, o 2010 m. klientų skaičius vėl pradėjo augti, padidėjo 46,18 proc. Per 2008 – 2010 m. klientų skaičius metų pradžioje padidėjo tik 6,39 proc. Išlaikytų klientų skaičius metų pabaigoje taip pat mažėjo per 2008– 2010 m. laikotarpį sumažėjimo tempas siekė 22,36 proc. Remiantis 15 lentelėje pateiktais duomenimis apskaičiuojamas klientų išlaikymo indeksas (L) – išlaikytų klientų skaičiaus metų pabaigoje ir klientų skaičiaus metų pradžioje santykis. Šis rodiklis 2008 m. siekė 62,68 proc., o 2009 m. – 57,51 proc. ir 2010 m. – 72,09 proc.



21 pav. UAB „Salvina“ klientų išlaikymo indekso dinamika 2008 - 2010 m. (proc.)

¹ Pastaba. Atrinkti tie klientai, kurie II-ąjį metų pusmetį pateikė bent 1 užsakymą

Šiame darbe UAB „Salvina“ klientų išlaikymo indeksas buvo apskaičiuotas siekiant įvertinti ryšių su klientais valdymą, tačiau, kaip jau buvo minėta tyrimo metodikoje, šis rodiklis yra skirtas labiau ne ryšių su klientais valdymo efektyvumui matuoti, o klientų lojalumo lygiui įvertinti, tačiau galima teigti, jog ryšių su klientais valdymo programos įdiegimas įmonėje nežymiai padidino lojalių klientų skaičių (klientų išlaikymo indeksas nuo 2008 iki 2010 m. padidėjo 9,41 proc.).

UAB „Salvina“ teikiamų paslaugų vartotojų pirkimo elgsenos analizė grindžiama vidutinių pardavimų vienam dalyviui rodiklio apskaičiavimu ir neaktyvių klientų skaičiaus nustatymu.

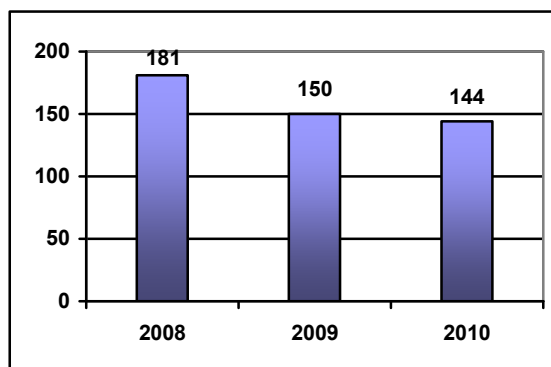
Vidutiniai pardavimai vienam klientui, apie kurį duomenys pateikiami duomenų bazėje. UAB „Salvina“ pardavimų apimtis ir duomenų bazėje įvestų klientų skaičius pateikiami 16 lentelėje. Remiantis šių rodiklių reikšmėmis apskaičiuojami vidutiniai pardavimai vienam klientui, apie kurį duomenys pateikiami duomenų bazėje. Pastebima, jog vidutiniai pardavimai vienam klientui, įvestam į duomenų bazę, analizuojamu laikotarpiu mažėjo, o vėliau didėjo (nuo 2008 iki 2009 m. šis rodiklis sumažėjo 1,33 karto, o nuo 2009 iki 2010 m. rodiklis padidėjo 2,23 karto.

16 lentelė

**Vidutinis UAB „Salvina“ pardavimai vienam bendrovės klientui (įvestam į duomenų bazę)
2008 - 2010 m.**

Rodiklis	Metai		
	2008	2009	2010
Pardavimai (mln. Lt.)	18,73	10,2	34,2
Klientų, įvestų į duomenų bazę, skaičius	364	263	395
Vidutiniai pardavimai vienam klientui, įvestam į duomenų bazę (Lt.)	51456,04	38783,27	86582,28

Neaktyvių klientų skaičius. Neaktyvių klientų skaičius nustatomas remiantis 15 lentelėje pateiktais duomenimis (klientų skaičiaus metų pradžioje ir išlaikytų klientų skaičiaus metų pabaigoje skirtumas). Analizuojamu laikotarpiu neaktyvių klientų skaičius mažėjo ir 2010 m. pasiekė 144 (žr. 22 pav.).



22 pav. UAB „Salvina“ neaktyvių klientų skaičius 2008 - 2010 m.

Analizuojamu laikotarpiu neaktyvių dalyvių skaičiaus bazinis sumažėjimo tempas vidutiniškai 2008 – 2010 m. siekė 158 klientus. Neaktyvių klientų skaičiaus dalis analizuojamu laikotarpiu mažėjo, kadangi UAB „Salvina“ siekia plėtoti ryšius su įvairiais klientais, kurie neštu pelną ir ateityje.

Taigi, įvertinus vidutinių pardavimų vienam klientui, įvestam į duomenų bazę ir neaktyvių dalyvių skaičiaus dinamiką, galima teigti, jog UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumas 2008 - 2010 m. didėjo.

Bendrovės ryšių su klientais valdymo įvertinimas pagal B.Thompson išskirtus kriterijus. Šiame darbo poskyryje atliekamas ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimas grindžiamas penkių B.Thompson išskirtų kriterijų analize.

Bendrojo pelningumo pokyčiai. UAB „Salvina“ bendrasis pelnas 2008 - 2010 m. padidėjo 88,39 proc., tačiau tai nelėmė bendrojo pelningumo padidėjimo; priešingai – įmonės bendrojo pelningumo rodiklis sumažėjo 5,04 proc. punkto (žr. 17 lent.) Vienas pardavimų litas per analizuojamą laikotarpį bendrovei uždirbo vidutiniškai 8,18 ct. bendrojo pelno.

17 lentelė

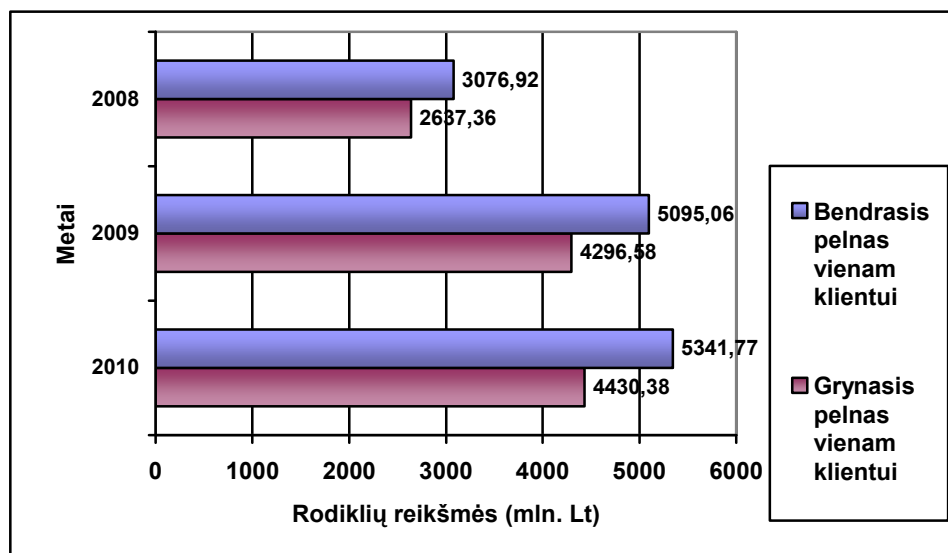
UAB „Salvina“ bendrojo pelningumo dinamika 2008 – 2010 m.

Rodiklis	Metai		
	2008	2009	2010
Bendrasis pelnas (mln. Lt.)	1,12	1,34	2,11
Pajamos (mln. Lt.)	10,25	17,20	36,2
Bendrasis pelningumas (proc.)	10,92	7,79	5,83

Bendrojo pelningumo rodiklio sumažėjimą analizuojamu laikotarpiu iš esmės lėmė tai, jog pastoviams klientams buvo suteikiamos ženklios nuolaidos ir kiti veiksniai – ekonominė krizė, ryšių su klientais valdymo programos diegimas, automobilių parko plėtra ir kt.

Pelno vienam klientui pokyčiai. UAB „Salvina“ grynas pelnas 2008 m. siekė 0,96 mln. Lt., 2009 m. – 1,13 mln. Lt., o 2010 m. – 1,75 mln. Lt. Remiantis šiomis grynojo pelno apimtimis ir 17 lentelėje pateiktomis bendrojo įmonės pelno reikšmėmis buvo apskaičiuoti bendrojo ir grynojo pelno vienam klientui pokyčiai (klientai konkrečiu atveju – tai į bendrovės duomenų bazę įvesti klientai) (žr. 16 lentelę.).

Nustatyta, jog tiek bendrasis, tiek grynas pelnas vienam klientui 2008 - 2010 m. didėjo (žr. 23 pav.).



23 pav. Bendrojo ir grynojo pelno vienam klientui dinamika 2008 – 2010 m.

Taigi, krovinių gabenimo paslaugų bendrovė, plėtodama ryšius su pelningiausiais klientais, 2008 - 2010 m. padidino tiek bendrojo, tiek grynojo pelno vienam klientui rodiklių reikšmes.

Verslo subjekto pajamų pokyčiai. 2002 – 2004 m. pajamų vidutinis metinis padidėjimas siekė 46,24 proc., tačiau įmonėje įdiegus ryšių su klientais valdymo programą, pajamos didėjo spartesniu tempu. UAB „Salvina“ 2008 metų pajamos sudarė 10,25 mln. Lt, 2009 m. padidėjo iki 17,2 mln. Lt, o 2010 m. pajamos siekė 36,2 mln. Lt. Per 2008 - 2010 m. pajamos padidėjo 3,53 karto.

Klientų skaičiaus pokyčiai. Remiantis UAB „Salvina“ klientų duomenų bazėje užfiksuota informacija, į UAB „Salvina“ duomenų bazę yra įvesti 516 klientų (2010 m. sausio 1 d. duomenimis) (žr. 15 lentelę.). Bendrai analizuojant visą 2008 – 2010 m. pastebima, jog per šiuos metus UAB „Salvina“ klientų, įvestų į duomenų bazę skaičius padidėjo 1,06 karto, kas atskleidžia ryšių su klientais valdymo patrauklumą paslaugų vartotojų atžvilgiu.

Atlikti paslaugų patobulinimai. UAB „Salvina“ per analizuojamą laikotarpį atliko 19 paslaugų patobulinimus (2008 m. – 3; 2009 m. – 9; 2010 m. – 7 paslaugų patobulinimai), didžioji dalis šių pokyčių buvo atlikta paslaugų vartotojų pageidavimu. Atsižvelgiant į tai, jog paslaugų patobulinimą B. Thompson išskyrė kaip atskirą ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo kriterijų, galima priimti prielaidą, jog didėjant atliktų paslaugų patobulinimų skaičiui, didėja ir ryšių su klientais valdymo efektyvumas.

Apibendrinant UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimą pagal B.Thompson modelį, galima teigti, jog bendrovės ryšių su klientais valdymo ekonominį efektyvumą riboja įmonės bendrojo pelningumo rodiklio mažėjimas; visų kitų autoriaus išskirtų vertinimo kriterijų reikšmės per analizuojamą laikotarpį didėjo.

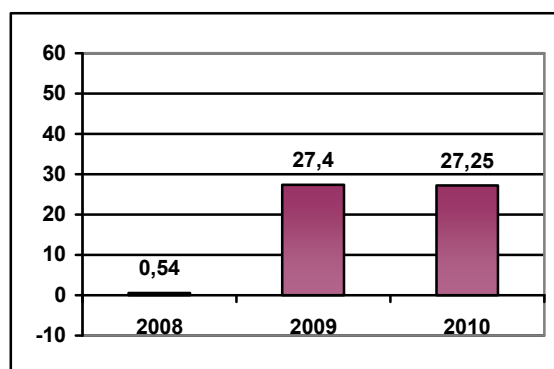
UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimas pagal B.Wansink modelį. Pagal B.Wansink (2003) ryšių su klientais valdymo efektyvumą objektyviai galima įvertinti tik ilguoju laikotarpiu, todėl UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo efektyvumas vertinamas remiantis trejų metų duomenimis. Ryšių su klientais valdymo teikiamos naudos ir patiriamų išlaidų skirtumui apskaičiuoti reikalingi duomenys pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė

Ryšių su klientais valdymo (RKV) naudos ir patirtų išlaidų skirtumui apskaičiuoti reikalingi duomenys

Rodiklis	Metai		
	2008	2009	2010
Užsakyta paslaugų po RKV įdiegimo (vnt.)	4510	7985	13650
Vidutinė paslaugos kaina (Lt.)	1781,42	2195,93	2327,46
Suteiktų ryšių gerinimo (lojalumo skatinimo) priemonių vertė pinigine išraiška (Lt.)	691021	1521834	1997109
RKV administravimo išlaidos	13432	14089	27753
Užsakyta paslaugų 2006 m. (iki programos įgyvendinimo):	3674		

Nustatyta, jog visais analizuojamais metais UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo teikiama nauda buvo didesnė už bendrovės patiriamas išlaidas (žr. 24 pav.).



24 pav. UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo naudos ir patirtų išlaidų skirtumo dinamika 2008-2010 m. (mln. Lt.)

2008 m. ryšių su klientais valdymo naudos ir patirtų išlaidų skirtumas buvo mažiausias ir siekė 0,81 mln. Lt., o per 2008 ir 2010 m. padidėjo 26,23 karto ir siekė 21,25 mln.

Pagal B. Wansink (2003) pateiktą naudos ir patirtų išlaidų skirtumo įvertinimo formulę buvo nustatytos ypač didelės šio rodiklio reikšmės. Kadangi tokios reikšmės UAB „Salvina“ atveju yra nelogiškos, iškyla abejonė dėl B. Wansink pateikto modelio praktinio pritaikomumo transporto paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimui. Dėl minėtų

priežasčių, formuojant UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo tobulinimo kryptis, į B.Wansink modeliu grindžiamo bendrovės ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimo rezultatus neatsižvelgiama.

3.4. Krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovų požiūrio į išorinių ryšių valdymą įvertinimas

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, jog pagrindiniai krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo privalumai yra padidėjęs klientų pasitenkinimas, kuri lemia didesnis dėmesys, greitesnis sprendimų priėmimas, greitesnis ir kokybiškesnis paslaugų vartotojų aptarnavimas. Vieno krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės vadovo nuomone, „ryšių su klientais valdymas leidžia nustatyti būtiniausius klientų poreikius, diferencijuoti rinkodarą kiekvienai tikslinei grupei, naudoti informaciją apie klientus, skverbiantis į naujas rinkas ar planuojant rinkodarą. O viso to rezultatas – didėjantis klientų lojalumas“. Pardavimo apimčių padidėjimą respondentai išskyrė kaip labai svarbų ryšių su klientais valdymo teikiamos naudos aspektą. Tyrimo dalyvių pasiteiravus, kokį apytiksliai pardavimų padidėjimo procentą gali lemti ryšių su klientais valdymo koncepcijos taikymas įmonėje, nesulaukta vienareikšmiško atsakymo. Respondentų nuomone, pardavimų padidėjimas realiai priklauso nuo daugybės ryšių su klientais valdymo charakteristikų, o labiausiai nuo investicijų į technologijas efektyvumo. Vienas iš respondentų teigė, jog: „sunku pasakyti, kas svarbiausia, nes vieni pokyčiai yra kitų priežastis. Galutinė nauda būtų padidėjęs klientų pasitenkinimas, padidėjusi pardavimų apimtis, atsirandantys kaip tik dėl aptarnavimo greičio ir kokybės, greito sprendimų priėmimo, informacijos valdymo ir pan. Pastarieji patys savaime gal nėra tiek vertingi, bet galų gale duoda tikrąją vertę, tad sunku pasakyti, kas svarbiausia“. Kitas tyrimo dalyvis nurodė, jog „ryšių su klientais valdymas įgalina organizaciją atrinkti pelningiausius klientus ir tokiu būdu jiems teikti aukštą pridėtinę vertę“.

Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymas nėra itin efektyvus dėl reikšmingos informacijos apie ryšių su klientais valdymo ir patirties šioje srityje stokos. Nei vienas respondentas nepaminėjo, kad darbuotojai neturi jokios įtakos ryšių su klientais valdymo efektyvumui.

Dauguma krovinių pervežimo įmonių renka informaciją apie savo paslaugų vartotojus - kas jie, kokios paslaugos jiems reikalingos, kam teikia pirmenybę, kokią įtaką rėmimo veiksmai daro jų pirkimo įpročiams. Apibendrinant krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovų požiūrį į informacijos apie paslaugos vartotojus rinkimą, galima daryti išvadą, jog informacija apie klientus yra labai svarbus ryšių su klientais valdymo sėkmės veiksnys. Šiuo procesu siekiama didinti klientų lojalumą ir pasitenkinimą, tačiau neretai duomenys apie klientus analizuojami atskirai, kas trukdo

tiksliai pažinti krovinių pervežimo paslaugų vartotojus. Jei duomenys apie klientus yra tokie fragmentiški, kliento pažinimas gali tapti rimtu iššūkiu krovinių pervežimo bendrovei.

Paprašius nurodyti, kas turėtų prisiimti atsakomybę už ryšių su klientais valdymą – krovinius pervežanti bendrovė ar paslaugos užsakovas, sulaukta vienareikšmiškų atsakymų. Tyrimo dalyvių nuomone, atsakomybę turėtų prisiimti ir paslaugos užsakovas, ir krovinius pervežanti bendrovė. Vienas respondentas nurodė, jog „tas, kuris perka krovinių pervežimo paslaugą turi dalyvauti procese, turi domėtis, kas, kaip ir kodėl vyksta“. Tam gali padėti siunčiamos ataskaitos, susitikimai, įvairių atvejų analizės.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog ryšių su klientais valdymo vertinimas yra atliekamas tik vienoje iš trijų organizacijų. Įmonėje, kurioje atliekamas ryšių su klientais valdymo vertinimas, ši funkcija priklauso bendrovės finansų padalinio kompetencijai. Tačiau krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės vadovas tiksliai negalėjo nurodyti kokiais būdais ir metodais grindžiamas šis įvertinimas, kadangi ryšių su klientais valdymo įvertinimas yra ne jo kompetencijų dalis. Kitų organizacijų vadovai nurodė, jog ryšių su klientais valdymo vertinimo neatlieka, kadangi labai sunku apibrėžti ryšių su klientais valdymo poveikį kiekybiniais rodikliais, tačiau nurodė, jog detalus ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimas būtų naudingas.

Apibendrinus respondentų nuomonę apie pagrindinius krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo sėkmės veiksnius, galima teigti, jog labai svarbu yra kvalifikuotas personalas, gerai apgalvoti procesai, patirtis ir šiuolaikinės technologijos. Reikšmingas vaidmuo tenka ir informacijos apie klientus vertei.

Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog pagrindinės krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo problemos yra siejamos su aiškios strategijos nebuvimu, įmonės turimų duomenų konvertavimo problemomis, didelėmis investicijomis, menku reagavimu į nusiskundimus lygiu ir nepakankamu dėmesiu ryšių su klientais valdymo diegimui. Vieno krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės vadovo nuomone, „techninės bazės trūkumas nėra labai didelė problema, nes programinę įrangą tiesiog reikia įsigyti ir tai neužtrunka ilgai“. Kitos krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės vadovas nurodė, kad nors programinę įrangą galima greitai įsigyti, „labai svarbu yra pasirinkti tinkamą ryšių su klientais valdymo sistemą (ar jos lietuvišką analogą). Mūsų įmonės įsigyta ryšių su klientais valdymo sistema yra sąlyginai lėtai veikianti, o kainuoja milžiniškus pinigus. Be to, įmonė platinanti šią sistemą jau 3 kartus per keletą metų pakeitė pavadinimą. Toks įvaizdžio formavimo strategijos kaitaliojimas juk irgi pasako šį tą apie įmonę, ir tikrai ne teigiamus dalykus. Kita problema, ta, jog ne visi siūlomi išbaigti ryšių su klientais valdymo sprendimai gali atitikti įmonės poreikius. Gali tekti atlikti daug perdarymų, priklausomai nuo to, ko iš ryšių su klientais valdymo konkrečiai reikia“.

Pasiteiravus, kaip būtų galima gerinti krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymą, buvo pateikta įvairių ryšių su klientais valdymo optimizavimo būdų: aiškios ryšių su klientais valdymo strategijos nustatymas ir jos įgyvendinimas, klientų lojalumo programų kūrimas, į ryšių su klientais valdymą įtraukti kiekvieną organizacijos darbuotoją, bendraujantį su klientais, didinti klientams teikiamą papildomą vertę. Vienas tyrimo dalyvis nurodė, jog „labai svarbu gauti kuo daugiau informacijos apie klientą ir atlikti išsamesnę jos analizę, kadangi tai įgalina įmonę didinti pelną“.

Atliktas tyrimas leidžia vienareikšmiškai teigti, jog ryšiai su klientais krovinių pervežimo versle labai svarbūs, kadangi analizuojamo sektoriaus įmonės dažniausiai veikia B2B rinkoje ir siekia palaikyti ilgalaikius ryšius su savo klientais. Tačiau būtina pastebėti, jog bendradarbiavimas tarp paslaugos teikėjo ir kliento turi būti grindžiamas realiais verslo ir rinkos pokyčiais.

3.5. Išorinių ryšių valdymo gerinimo sprendimai ir jų pagrindimas įmonėse

Siekiant gerinti įmonių ryšius su klientais, iškyla būtinybė tobulinti ryšių su klientais valdymą, kadangi atliktas ryšių su klientais valdymo įvertinimas leidžia identifikuoti tam tikras problemas, ribojančias ryšių su klientais valdymo efektyvumo maksimizavimo galimybes (žr. 17 lentelę). Ryšių su klientais valdymo idėją, šio darbo autorės nuomone, yra tikslinga taikyti analizuojamo tipo bendrovėse, tačiau būtina keisti tuos ryšių su klientais valdymo aspektus, kurie mažina ryšių su klientais valdymo efektyvumą.

17 lentelė

Pagrindinės įmonių ryšių su klientais valdymo problemos

Kokybiniu tyrimu identifikuotos problemos	Anketinio tyrimo pagalba identifikuotos problemos	Atvejo analize identifikuotos problemos
<ul style="list-style-type: none"> aiškios strategijos nebuvimas; įmonės turimų duomenų konvertavimo problemos; didelės investicijos; silpnas reagavimas (arba nereagavimas) į klientų nusiskundimus; nepakankamas dėmesys ryšių su klientais valdymo diegimui. 	<ul style="list-style-type: none"> Labiausiai neigiamai veikiantys įmonės išorės aplinkos veiksniai yra vyriausybė, finansų institucijos ir viešosios organizacijos. problemiškiausi ryšių su klientais valdymo aplinkos veiksniai yra priešpirkininės, popirkiminės ir prekių pristatymo sąlygos. Klientų pasitenkinimas šiais veiksniais yra žemiausias. 	<ul style="list-style-type: none"> ryšių su klientais valdymo kūrimas neapėmė prognostinės ryšių su klientais valdymo efektyvumo studijos atlikimo etapo; bendrojo pelningumo sumažėjimas.

Atliekant kokybinį tyrimą, buvo apklausti krovinių gabenimo įmonių vadovai. Jie pagrindines ryšių su klientais valdymo problemas įvardino tokias, kaip aiškios strategijos nebuvimą, įmonės turimų duomenų konvertavimo problemas, dideles investicijas ir nepakankamą dėmesį ryšių su klientais valdymo diegimui. Anketinio tyrimo rezultatai parodė, labiausiai neigiamai veikiantys įmonės išorės aplinkos veiksniai yra vyriausybė, finansų institucijos ir viešosios organizacijos. Tai neigiamai veikia ryšių su klientais valdymo efektyvumą. Iš teigiamų ryšių su klientais valdymo galimybių problematiškiausios yra priešpirkiminės, popirkiminės ir pristatymo sąlygos.

Atskleidžiant UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo ypatumus, buvo pastebėta, jog ryšių su klientais valdymo sistemos kūrimas neapėmė prognostinės ryšių su klientais valdymo efektyvumo studijos atlikimo etapo, kuris, šio darbo autorės nuomone, yra būtinas, siekiant sukurti sėkmingą ryšių su klientais valdymą. Vertinant efektyvumą ryšių su klientais pagal B.Thompson modelį atsiskleidė, jog bendrasis įmonės pelningumas per 2008 – 2010 m. sumažėjo 1,8 karto.

Kadangi, buvo pasirinkta krovinių gabenimo įmonės atvejo analizė ir įmonių vadovų interviu, šiame darbo skyriuje aptartoms problemoms būtina formuluoti paslaugas teikiančių įmonių išorinių valdymo tobulinimo kryptis.

3.6. Paslaugas teikiančių įmonių išorinių ryšių valdymo tobulinimo kryptys

Atliktu kokybiniu tyrimu, kuriame dalyvavo krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovai, buvo nustatyta, jog ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo sėkmę lemia gerai apgalvoti procesai ir šiuolaikinės technologijos. Krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo efektyvumas priklauso ne tik nuo aukščiausiojo lygio vadovybės požiūrio; organizacijos darbuotojai yra labai svarbi ryšių su klientais valdymo sistemų diegimo proceso dalis, nes nuo jų nusiteikimo ir noro priimti naujoves priklauso viso projekto sėkmė. Taigi, krovinių gabenimo įmonės turėtų ypač atsižvelgti į šiuos veiksnius, gerindamos ryšių su klientais valdymą. Taip pat kiekybinis tyrimas atskleidė, kad už ryšių su klientais valdymą yra atsakingi ne tik vadovai, bet ir kiti įmonės darbuotojai ar net vartotojai.

Pagrindinėms kokybinio ir kiekybinio tyrimų metu identifikuotoms problemoms spręsti pateikiamos tokios rekomendacijos:

- ryšių su klientais valdymo strategiją formuluoti, remiantis išsamia ryšių su klientais valdymo aplinkos elementų analize.
- turimų duomenų konvertavimui skirti pakankamai laiko ir investicijų (konkretus laikas bei investicijos priklauso nuo duomenų, kuriuos reikia konvertuoti, apimčių);

- didelės investicijas į ryšius su klientais valdymo diegimą galima sumažinti, ne įsigyjant ryšių su klientais valdymo sistemą, o ją nuomojant;
- kliento mokamą kainą už paslaugą galima kiek sumažinti įdiegiant kaupiamąją nuolaidų programą;
- siekiant gerinti priešpirkimines, popirkimines ir prekių pristatymo paslaugas, tikslinga tobulinti aptarnaujančiojo personalo įgūdžius bei kompetencijas.

Atliekant atvejo analizę, nustatyta, jog UAB „Salvina“ ryšių su klientais valdymo kūrimas neapėmė prognostinės ryšių su klientais valdymo efektyvumo studijos atlikimo etapo. Šio etapo neintegravimas į kūrimo procesą padidino ryšių su klientais valdymo rizikingumą, kadangi investicijos į ryšius su klientais valdymą nebuvo pagrįstos. Įmonei rekomenduojama periodiškai atlikti ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimo tyrimus. Projektuojant esamo ryšių su klientais valdymo patobulinimus, iškyla būtinybė atlikti investicijų efektyvumo įvertinimą.

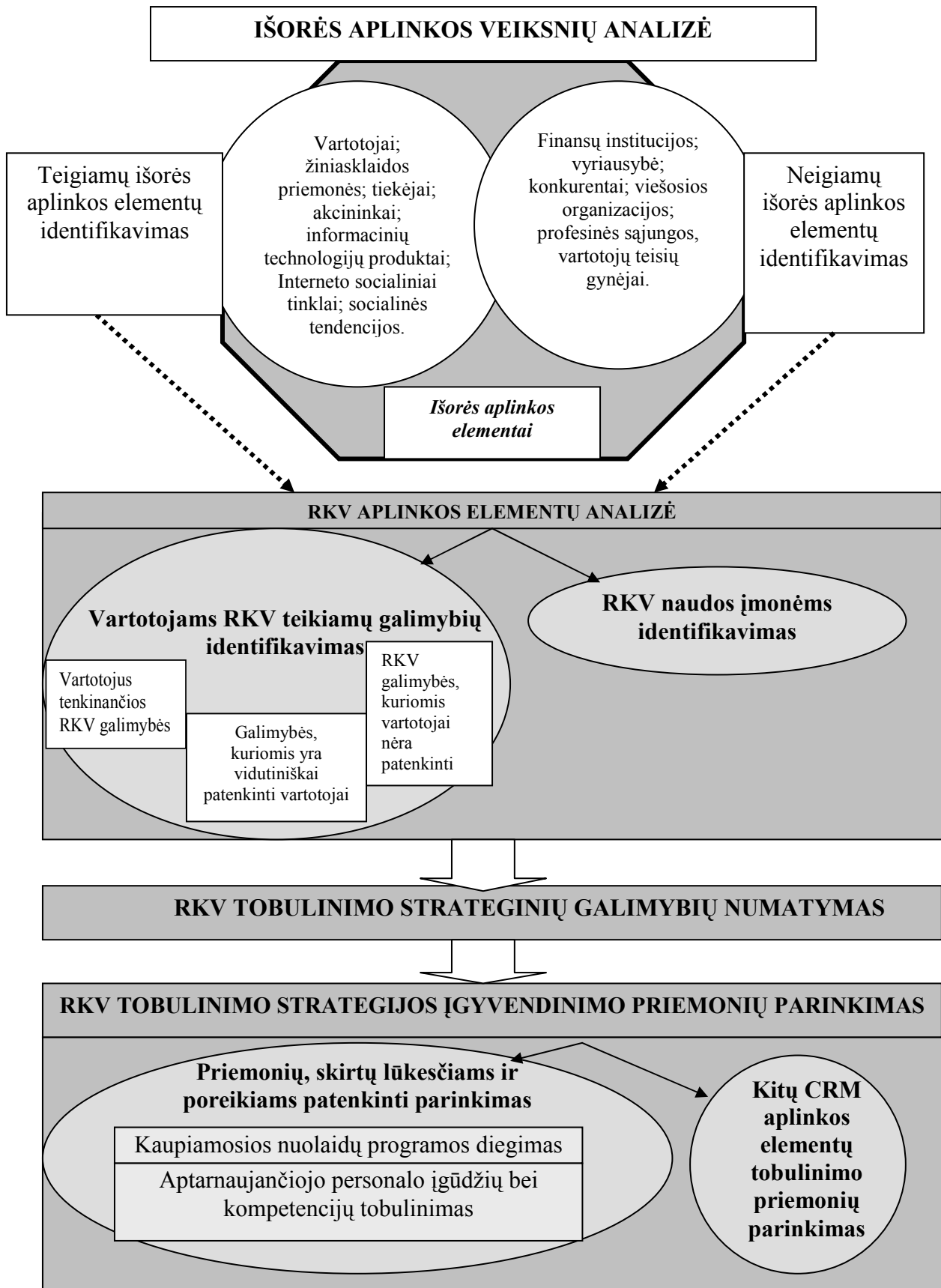
Ryšių su klientais valdymo efektyvumo įvertinimas pagal B.Thompson modelį atskleidė, jog bendrasis įmonės pelningumas per 2008 – 2010m. sumažėjo 1,8 karto. UAB „Salvina“ teikiamos paslaugos yra aukšto pelningumo, todėl įmonei būtina didinti faktinį pelningumą mažinant teikiamų skatinimo priemonių sąnaudas (suteiktų skatinimo priemonių vertė pinigine išraiška per analizuojamą laikotarpį. Vienas iš teikiamų skatinimo priemonių sąnaudų sumažinimo alternatyvų galėtų būti neaktyviems UAB „Salvina“ klientams suteikiamų nuolaidų mažinimas. Suteiktos skatinimo priemonės lemia dideles įmonės išlaidas. UAB „Salvina“ taikoma nuolaidomis grindžiama klientų lojalumo programa „Salvina Loyalty“, grindžiama kortelėmis. Kliento lojalumo kortelė išduodama nemokamai kiekvienam UAB „Salvina“ klientui, kuriam bendra suteiktų paslaugų suma vienu užsakymu viršijo 1500 Lt. Tam, kad klientui būtų išduota lojalumo kortelė, klientas turi užpildyti anketą ir nurodyti esminius duomenis apie save / atstovaujамą įmonę. Vėliau kaskart užsisakant bet kurią UAB „Salvina“ teikiamą paslaugą klientui suteikiama 5 proc. nuolaida. Tai, jog kliento lojalumo kortelę gauna kiekvienas užsakovas (užsisakęs įmonės teikiamų paslaugų už 1500 Lt.) skatina neaktyvių klientų skaičiaus didėjimą, kadangi vartotojui naudinga gauti netgi vienkartinę 5 proc. nuolaidą. Per metus UAB „Salvina“ klientų lojalumo programoje dalyvavo vidutiniškai 158 neaktyvūs bendrovės teikiamų paslaugų vartotojai. Iš neaktyvių pirkėjų grupės būtų galima išskirti tą įmonės paslaugų vartotojų grupę, kurie tik vieną kartą užsisakė įmonės paslaugų už 1500 Lt., gavo kliento lojalumo kortelę, ja pasinaudojo ir daugiau įmonės paslaugų per analizuojamą laikotarpį nebeužsisakė (įmonės duomenimis tokių klientų 2008 m. buvo 75, 2009 m. – 59, 2010m. - 47). Kad ir mažėjo šios grupės klientų lojalumo programos skaičius, mažėjo ir gaunamos pajamos iš šio klientų segmento, bet tai turėjo įtakos suteikiamų nuolaidų polyčiui per analizuojamą laikotarpį. UAB „Salvina“ klientų lojalumo programos privalumus turėtų suteikti ne

visiems klientams, kurie vieną kartą įmonei pateikė užsakymą (kurio vertė didesnė nei 1500 Lt.), o tik tiems klientams, kurie iš tiesų yra lojalūs įmonei, todėl rekomenduojama modifikuoti klientų lojalumo kortelės suteikimo taisykles. Kortelę siūloma suteikti tik tiems klientams, kurie per mėnesio laikotarpį UAB „Salvina“ pateikia mažiausiai 3 užsakymus. Šių pokyčių įgyvendinimas ne tik sumažintų teikiamų skatinimo priemonių vertę (tai sąlygotų bendrojo pelningumo rodiklio padidėjimą), bet ir užtikrintų ilgalaikių santykių tik su aktyviais įmonės klientais plėtotę.

Ryšių su klientais valdymo tobulinimo kryptį įgyvendinimą tikslinga būtų pavesti administruoti UAB „Salvina“ rinkodaros skyriui, kuris imtųsi atsakomybės įgyvendinti numatytas tobulinimo gaires, tačiau svarbus ir vadovų, ypač aukščiausiojo lygio įmonės vadovų, vaidmuo programos tobulinimo procese.

3.7. Įmonės išorinių ryšių valdymo modelis

Remiantis išorinių ryšių valdymo teoriniais aspektais taip pat kiekybinio tyrimo rezultatais, bei atsižvelgus į ekspertų nuomonę apie ryšių su klientais valdymo reikšmę įmonėse 25 paveiksle pateiktas įmonės išorinių ryšių valdymo modelis.



25 pav. Įmonės išorinių ryšių valdymo modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmiausia kiekviena įmonė turėtų atlikti išorės aplinkos veiksnių analizę. Svarbu identifikuoti daugelį išorės aplinkos elementų poveikį organizacijai. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, buvo nustatyti teigiamai ir neigiamai įmonę veikiančios išorės aplinkos veiksniai, kurie turi įtakos įmonės išorinių ryšių valdymui. Identifikavus išorės aplinkos veiksnius, aišku, kad įvairūs išorės aplinkos elementai vieni yra labiau teigiami kiti labiau neigiami. Įmonės išorinių ryšių modelyje matome išvadintus elementus pateiktus susijungusiuose apskritimuose, nes išorinės aplinkos elementai įmones veikia nepriklausomai nuo jų, todėl vieną kartą gali veikti neigiamai, kitą kartą teigiamai.

Įmonei norint išlikti konkurencingoje rinkoje neišvengiamai reikia tobulinti ryšių su klientais valdymą. J. Kassing (2005) išanalizavęs keletą ryšių su klientais valdymo tobulinimo pavyzdžių nustatė, jog viena pagrindinių priežasčių, lėmusių ryšių su klientais valdymo (RKV) diegimo ar tobulinimo žlugimą yra tikslų ir uždavinių netikslus formulavimas ar vengimas juos formuluoti. Tad rengiant strategiją, labai svarbu suformuoti tinkamus tikslus. Ryšių su klientais valdymo tobulinimo tikslai gali būti tokie:

- greitesnis ir kokybiškesnis paslaugų vartotojų aptarnavimas;
- atrinkti pelningiausius klientus ir tokiu būdu jiems teikti aukštą pridėtinę vertę;
- didinti klientų lojalumą ir pasitenkinimą.
- minimizuoti komunikavimo su klientais išlaidas ir kt.

Krovinių pervežimo įmonė savo ryšių su klientais valdymo strategiją turėtų struktūrinti ne pagal paslaugų grupes ar regionus, o pagal vartotojų segmentus. Strategija turi apimti mažiausiai šešias svarbias sritis: klientų ir produktų analizę, konkurentų analizę, taip pat įmonės komponentų, kurie turi didžiausią pridėtinąją vertę, aptarnaujant pasirinktus klientų segmentus, kanalų ir paskirstymo strategiją. De Wulf ir kt. (2001) nustatė, jog siekiant plėtoti ryšių su klientais valdymą, labai svarbus vaidmuo tenka šioms keturioms ryšių rinkodaros taktikoms: tiesioginis pardavimas, preferencinė elgsena, tarpasmeninė komunikacija ir materialinis atlygis.

Turi būti numatytas kiekvieno tobulinimo proceso auditas; būtinas aukščiausiojo lygio vadovybės įsitraukimas į tobulinimo procesą.

Tuo atveju, jei bet kuris iš paveikslė nurodytų etapų organizacijoje nėra problemiškas, jį galima eliminuoti. Taigi, kiekviena krovinių gabenimo organizacija turi optimizuoti šį modelį, priklausomai nuo ryšių su klientais valdymo ypatumų ir efektyvumo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus teorinius ir praktinius įmonės išorinių ryšių valdymo aspektus, galima daryti šias išvadas:

- Išanalizavus įmonės išorinių ryšių teorinius aspektus pastebėta, kad įmonės išoriniai ryšių sąvoka įgauna vis didesnę reikšmę kaip vadybos koncepcija. Nuo dinamiškai besikeičiančios aplinkos ir ją sąlygojančių veiksnių įmonėms atsiranda poreikis analizuoti įmonės išorinius ryšius, rengti ryšių valdymo tobulinimo modelius. Vis svarbesnis vaidmuo išorinių ryšių valdyme tenka įmonės ryšiams su klientais, kadangi ilgalaikiai ryšiai sumažina tiek kliento, tiek paslaugos teikėjo sąveikos sąnaudas.
- Ryšių su klientais valdymo koncepcijos analizė atskleidė, jog ryšių su klientais valdymo termino samprata gali akcentuoti technologijas, santykių su klientais ciklą ar strategiją. Išanalizavus Lietuvos bei užsienio autorių pateiktus sąvokos apibrėžimus, nustatyta, jog ryšių su klientais valdymas yra daugiau nei tik informacinės technologijos; tai verslo koncepcija, ilgalaikė verslo sėkmės strategija, orientuota į ryšių su klientais plėtojimą ir stiprinimą.
- Atlikta ryšių su klientais valdymo vertinimo modelių ir metodų analizė atskleidė, jog mokslinėse publikacijose pateikiami vertinimo metodai ir modeliai itin skirtingi. Pagal vertinimo kriterijus jie gali būti klasifikuojami į dvi grupes: 1) grindžiamus kokybiniais metodais; 2) grindžiamus kiekybiniais metodais (klientų lojalumo rodiklių skaičiavimais, naudos ir patirtų kaštų vertinimais ir kt.).
- Anketinio krovinių gabenimo paslaugų vartotojų požiūrio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog įmonės išoriniai ryšiai labiausiai orientuoti į ryšių su klientais valdymą. Įmonės veikiantys įvairūs išorės aplinkos veiksniai turi įtakos išorinių ryšių valdymo naudingumui. Įmonės siekdamos efektyviai valdyti išorinius ryšius su įvairiais rinkos dalyviais, turėtų ieškoti kompromisų tarp ryšių su klientais valdymo tikslų ir aplinkos, tai pat atsižvelgti į sėkmę lemiančius veiksnius.
- Paslaugas teikiančių įmonės(-ių) ryšių su klientais valdymo aplinkos stiprybės yra patikimumas, papildoma vertė vartotojui ir kokybė, o problemiškesni ryšių su klientais valdymo aplinkos veiksniai yra priešpirkiminės, popirkiminės paslaugos ir prekių pristatymo sąlygos. Klientų pasitenkinimas šiais veiksniais yra žemiausias, todėl įmonės valdydamos ir gerindamos ryšius su klientais turėtų didinti klientų pasitenkinimą minėtais veiksniais.

- Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, jog ryšiai su klientais krovinių pervežimo versle labai svarbūs, kadangi analizuojamo sektoriaus įmonės dažniausiai veikia B2B rinkoje ir siekia palaikyti ilgalaikius ryšius su savo klientais. Pagrindinės krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo problemos yra didelės ryšių su klientais valdymo išlaidos, aiškios strategijos nebuvimas, tačiau techninės bazės trūkumas neįvardijamas kaip problema. Taigi, pirmoji hipotezė buvo patvirtinta tik iš dalies.
- Kokybiniame tyrime dalyvavusių krovinių gabenimo įmonių vadovų nuomone, už ryšių plėtotę yra atsakingi tiek bendrovė tiek klientas, panašiai parodė anketinio tyrimo rezultatai, jog įmonių darbuotojai yra linkę prisiimti atsakomybę už ryšių palaikymą. Taigi antroji hipotezė pasitvirtino.
- Krovinių gabenimo įmonėje ryšių su klientais valdymo efektyvumas buvo vertintas: klientų išlaikymo aspektu, paslaugų vartotojo pirkimo elgsenos analize, B. Thompson išskirtais ryšių su klientais valdymo vertinimo kriterijais, bei B. Wansink ryšių su klientais valdymo efektyvumo vertinimo modeliu. Nustatyta, jog klientų išlaikymo indeksas, įmonės pelnas vienam klientui, pajamos, klientų bei paslaugų patobulinimų skaičius analizuojamu laikotarpiu didėjo. Tačiau bendrasis pelningumas per analizuojamą laikotarpį sumažėjo. Iš dalies pasitvirtina pirmoji hipotezė, kad ryšių su klientais valdymas didelės įmonių išlaidos.

Rekomendacijos:

- Paslaugų įmonės turėtų atsižvelgti į silpniausią valdymo grandis su rinkos dalyviais, tam kad palaikytų glaudesnius ryšius ateityje. Įmonės galėtų rengti daugiau bendradarbiavimo programų, įmonės pristatymų vakarėlių ir kt. Taip pat dažnai analizuoti besikeičiančius rinkos dalyvių poreikius ir norus.
- Atliktu kokybiniu tyrimu, kuriame dalyvavo krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių vadovai, buvo nustatyta, jog krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo sėkmę lemia kvalifikuotas personalas, gerai apgalvoti procesai ir šiuolaikinės technologijos. Taigi, krovinių gabenimo įmonės turėtų ypač atsižvelgti į šiuos veiksnius, organizuodamos kvalifikacijos kėlimo kursus, mokymus, seminarus.
- Siekiant gerinti priešpirkimines, popirkimines, pristatymo paslaugas, tikslinga tobulinti aptarnaujančiojo personalo įgūdžius bei kompetencijas.
- Siekiant didinti analizuotos krovinių gabenimo įmonės ryšių su klientais valdymo ekonominį efektyvumą, suformuluotos šios valdymo kryptys: įmonei rekomenduojama periodiškai atlikti ryšių su klientais valdymo efektyvumo

įvertinimo tyrimus; rekomenduotina aktyviau bendrauti su klientais įvairiais jiems priimtinausiais komunikavimo kanalais; klientų lojalumo kortelę siūloma suteikti tik tiems naujiems klientams, kurie per mėnesio laikotarpį įmonei pateikia mažiausiai 3 užsakymus.

LITERATŪRA

1. Adcock, D., Halborg, A., Ross, C. (2001). *Marketing. Principles and practice*. Harlow: Prentice Hall.
2. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Marketingas*, 9, p. 42-48.
3. Aleliūnas, P. (2010). Veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje pagal ekonomines veiklos rūšis. [žiūrėta:2010-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1573>>.
4. Arif, M. (2007). Extract More Value from Customers. *Computer Weekly*, 20th march, p. 9.
5. Arimavičiūtė, M. (2007). Savivaldos institucijų išorinės aplinkos analizė. *Ekonomika ir valdyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), p. 16-23.
6. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Bagdonienė, L., Kazakevičiūtė, A. (2009). The model of client relationship management of a knowledge intensive business services organization. *Social sciences*. 3 (65). p. 18-28.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. Bogatyriova, A. (2001). Kiekvienas klientas – svarbiausias. *Vadovo pasaulis*, 11, p.18.
10. Brassington, F., Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing*. 4-asis leidimas, Harlow, England: Pearson Education.
11. Chernatony, D., McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.
12. Damkuvienė, M., Viršilaitė, M. (2007). The Concept of Relationship in Marketing Theory: Definitions and Theoretical Approach. *Economics and Management*, 12, p. 921-928.
13. De Wulf, K., Odekerken-Schroder, G., Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: a Cross-country and Cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65 (4), p. 33-50.
14. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai*. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos I-kl.
15. Dovalienė, A. (2005). *Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produktų rinką. Daktaro disertacijos santrauka*. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Kaunas.
16. Dovalienė, A., Gadeikienė, A., Piligrimienė, Ž. (2007). Trust as an Antecedent of Long-term Relationships with Service Customers: the Case of Odontology Services. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 673-682.
17. Drucker, P.F., (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Goldratt Baltic Network.

18. Gartner, Inc. (2004). Reaping Business Rewards From CRM: From Charting the Vision to Measuring the Benefits. [žiūrėta: 2010-10-16]. Prieiga per internetą: <http://davidjfree.fr/new/Xcrm_gartner_reaping_business_rewards_crm.pdf>.
19. Gartner, Inc. (2009). *Gartner Says Worldwide CRM Market Grew 12.5 Percent in 2008*. [žiūrėta: 2010-10-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1074615>>.
20. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003). Knowledgeenabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of knowledge management*, 5, p. 107-123.
21. Ginevičius, R., Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 1 (10), p. 130-141.
22. Gopal, G., Cline, S. (2007). Driving Towards Sustainable Profitability: Transportation Service Providers and Customer Relationship Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (2), p. 82-89.
23. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
24. Groenroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decisions*, 28 (2), p. 4-20.
25. Hennessy, J. (2003). Be loyal to your customers. *Marketing News*, 37 (21), p.20-21.
26. Hopenienė, R., Tamošiūnaitė, D. (2003). Ryšių su vartotojais valdymas. *6-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“*. Humanitariniai ir socialiniai mokslai. VGTU: Technika.
27. Jadov, V. (1987). *Sociologinės issledovaniye: programa, metodologija, metody*. Maskva.
28. Jakubik, M., Orovic, V. (2006). Customers Really Matter. *TechDecisions*, 8 (5), p. 54-59.
29. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
30. Juozaitienė, L. (2008). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: ŠU I-kla.
31. Jusčius, V., Grigaitė, V. (2009). Marketingo tyrimai logistikos organizacijose: užsienio šalių patirtis/ *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (1). P. 5-13.
32. Jusčius, V., Navickas, D., Jonikas (2006). Santykių marketingas teoriniai aspektai. *Verslas:teorija ir praktika*, 7 (4), p. 254-262.
33. Kadziauskas, G. (2010). Ekonominiu požiūriu profesinės sąjungos pernelyg įtakingos. [žiūrėta: 2011-02-06]. Interneto prieiga: <<http://www.pinigukarta.lt/naujienos-nuomones/darbas-karjera-naujienos/ekonominiu-pozhuriu-profesines-sajungos-pernelyg-itakingos>>.
34. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
35. Kassing, J. (2005). What Part of CRM Doesn't Make Sence to You? *Illinois Banker*. 4, p. 9-12.

36. Kazokienė, L., Stravinskienė, J., Rumbutis, I. (2005). Decisions Related to Planning of Public Relations in Enterprises. *Engineering economics*. No 5(45), p. 66-72
37. Ken, C. (2001). Loyalty with alacrity. *Chain Store Age*, 77 (4), p. 48-76.
38. Kirvaitis, A. (2008). CRM iššūkis: veidu į klientą. [žiūrėta: 2010-09-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bcef0399c>>.
39. Korlof, B., Lovingsson, F.H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB“ Verslo žinios“.
40. Kotler, Ph. (2010). *Rikodara pagal Kotlerį*. Vilnius: Alma Littera.
41. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Kvietkauskaitė, L. (2006). Efektyvus klientų valdymas – viską pasako patirtis. [žiūrėta:2011-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/44b204f97df5c.1>>.
43. Langvinienė, N. (2005). Tarptautinio krovinių gabenimo paslaugų konkurencingumo įvertinimas. *Tiltai*, 2, p. 45-54.
44. Lapointe, P. (2002). Taking Center Stage: loyalty needs to assume a greater role to help marketers achieve a competitive advantage. *Direct*, 1, p.52.
45. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. (2008). *Santykių su klientais ir tiekėjais valdymas*. [žiūrėta: 2011-02-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.softconsulting.lt/next.php?nr=9&article=56>>.
46. Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmai. (2011). *Apie mus*. [žiūrėta: 2011-02-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.chambers.lt/lt/?m=2>>.
47. Lietuvos statistikos departamentas (2011). Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje, [žiūrėta: 2011-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4010116&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=5389&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
48. Liljander, V., Roos, I. (2002). Customer-relationship levels – from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), p. 217-229.
49. Lydeka, Z., Adomavičius, B. (2007). Cooperation among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. *Engineering Economics*, 1(51), p. 80-90.
50. Mačiulis, A., Smilga, E., Zurba, S. (2007). Transporto sistemos strateginio valdymo ir konkurencinio potencialo ugdymo uždaviniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 41, p. 99-112.

51. Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene. Autorizuota metodinė medžiaga. [interaktyvus]. Interneto prieiga:
<http://www.mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>.
52. Mark, D., Giovanni, S. (2006). Good Relations. *Airline Business*, 22 (3), p. 71-78.
53. Martinkus, B., Žilinskas, V. J. (2008). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
54. Matkevičienė, R. (2000). Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene. *Informacijos mokslai*, 13, p. 71-78.
55. Metallo, G., Cuomo, M. T., Festa, G. (2007). Relationship Management in the Business of Quality and Communication. *Total Quality Management*. 18 (1-2), p. 119-133.
56. Payne A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. UK: Elsevier.
57. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
58. Parvatiyar, A., Sheth, J.N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), p. 1-34.
59. Peck H., Payne A. (1999). Christopher M., Clark M. Relationship Marketing Strategy and Implementation. Butterworth-Heinemann. Oxford.
60. Pranys, V. (2004). Darbas su klientais logistikoje. [žiūrėta: 2010-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/40a8aea0cf0c7>>.
61. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
62. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis
63. Pusvaškis, J. (2010). Įmonės investuoja į CRM. [žiūrėta 2011-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslozinios.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=20032>> .
64. Quinn, J. P. (2006). CRM. *Logistics Management Magazine*, 4, p. 102-107.
65. Reinartz, W., Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, july, p. 293-311.
66. Rungta, R. (2008). 10 Ways An Integrated CRM Tool Can Improve The Process In Sales. [žiūrėta: 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.talkinmince.com/articleDetail.php?artid=55960&catid=37&title=10+Ways+An+Integrated+CRM+Tool+Can+Improve+The+Process+In+Sales>>.
67. Ruquet, M. E. (2003). Evaluating RKV: Many Hurdles Remain for Carriers. *National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management*, 107 (4), p.10-11.
68. Rulent, B., Larsen, J. (2003). Retailers Missing the Mark With Customer Rewards Programs. Maritz Loyalty Marketing Offers Retailers Four Steps to Help Improve Loyalty Programs.

- [žiūrėta: 2010-10-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.maritzloyalty.com/newsreleases/loyalty-retailers-miss.html>>.
69. Schiffman, L., Kanuk, L. (2003). *Consumer Behavior*. New York: Prentice Hall.
70. Singh, I. (2003). Specification and Design of a CRM system for SMEs. [žiūrėta:2010-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.comp.leeds.ac.uk/mscproj/reports/0203/singh.pdf.gz>>.
71. Sinickas H. (2004). *Klientų duomenų bazės ir santykio su klientais valdymo programa*. Magistro darbas. Kaunas: KTU
72. Snieškienė, G. (2009) Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 968-975.
73. Stone, M., Bearman, D., Butsche, r S.A., Gilbert, D., Crick, P., Moffett, T. (2004). The effect of retail customer loyalty schemes – Detailed measurement or transforming marketing? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12 (3), p.305-318.
74. Stravinskienė, J., Zailskaitė, L. (2008). Universitetinių aukštųjų mokyklų ryšiai su visuomene : sampratos raida ir ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, p. 141-157.
75. Sūdžius, V. (2007). Ryšių su klientais valdymo poveikis finansinių paslaugų plėtrai. *Verslas: teorija ir praktika*. T.8, Nr. 3. p. 161-165.
76. Svaravičius, A. (2010). Efektyvaus valdymo metodai. [žiūrėta: 2010-12-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.estrategija.lt/>>
77. Tamošiūnienė, R., Jasilionienė, R. (2007). Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions. *Journal of Business Economics and Management*, 8 (1), p.69-78.
78. Thakur, R., Summey, J.H., Balasubramanian, S.K. (2006). CRM as Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics. *Marketing Management Journal*, 16 (2), p. 147-154.
79. Thompson, B. (2005). The Loyalty Connection: Secrets to Customer Retention And Increased Profits. [žiūrėta: 2010-09-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.phelongroup.com/pdfs/TheLoyaltyConnection-BobThompson.pdf>>.
80. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU I-kla.
81. Ugianskis, P. (2011). Kroviniams šviesios perspektyvos. [žiūrėta: 2011-02-17]. Prieiga per internetą: <http://www.lzinios.lt/lt/2011-01-18/verslas/kroviniams_sviesios_perspektyvos.html>.
82. Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Engineering economics*, 3 (58), p. 51-59.
83. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto Alba
84. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 2 (10), p. 130-141.

85. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
86. Vengrauskas, V.P., Langvinienė, N. (2003). Konkurencingo tarptautinio krovinių gabenimo paslaugų paketo formavimo politika Lietuvoje. *Ekonomika*, 63, p. 164-172.
87. Vilkaitė, N. (2008). Ryšių su klientais valdymo (CRM) sistemų samprata, esmė ir nauda verslui. *Verslas. Mokslas. Studijos 2008: tarptautinė konferencija*. Rietavas: Žemaitijos kolegija.
88. Wansink, B. (2001). Making Brand Loyalty Programs Succeed. *Brand Management*, 8, (3), p. 211-222.
89. Wansink, B. (2003). Developing a Cost-effective Brand Loyalty Program. *Journal of Advertising Research*, september, p. 301-309.
90. Winer, Russell D. (2001, April). Customer relationship management: A Framework, research directions, and the future. *Haas School of Business, University of California at Berkeley*. [žiūrėta: 2010-11-06]. Interneto prieiga: <<http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDFpapers/CRM%20paper.pdf>>.
91. Wood, A. (2005). Loyalty – What Can It Really Tell You? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13 (1), p.55-63.
92. Zakarevičius, P., Žukauskas, P., A.Pikčiūnas. (2008). Žemės ūkio produktų perdirbimo organizacijos ryšių valdymas. *Mokslo darbai* 13(2). p. 197-204.
93. Žvirblis, A., Mačerinskienė, I., Buračas, A. (2008). Įmonių konkurento potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika*, 1(3), p. 82-92
94. Дафт, П. Л.(2003). *Менеджмент*. Минск. С. 248-260.
95. Добровидова, М. (2003). Программы лояльности и их эффективность. [žiūrėta: 2010-09-14]. Prieiga per internetą: < www.management.com.ua/marketing/mark029.htm>.

PRIEDAI

1 priedas

Krovinių gabenimo paslaugų vartotojų apklausos anketa

Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie įmonės išorinių ryšių valdymą. Kiekvienai įmonei svarbu ne tik užmegzti ryšius su įvairiais verslo dalyviais, kontaktinėmis auditorijomis, bet ir nuolat dėti pastangas, kad šie ryšiai būtų palaikomi.

Apklausa yra ANONIMINĖ, t.y. nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia.

Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą (-us), pažymėdami juos taip: ×

1. Įvertinkite, kaip išorinės aplinkos veiksniai veikia Jūsų įmonės veiklą.

Išorės aplinkos veiksniai	5 (labai veikia)	4 (veikia)	3 (iš dalies veikia)	2 (neveikia)	1 (visiškai neveikia)	0 (nežinau)
1. Vartotojai						
2. Žiniasklaidos priemonės						
3. Tiekėjai						
4. Įmonės akcininkai						
5. Informacinių technologijų produktai						
6. Finansų institucijos						
7. Vyriausybė						
8. Konkurentai						
9. Viešosios organizacijos						
10. Profesinės sąjungos						
11. Vartotojų teisių gynėjai						
12. Interneto socialiniai tinklai						
13. Socialinės tendencijos						

2. Kokie išorės aplinkos veiksniai Jūsų įmonėje veikia teigiamai ?

Išorės aplinkos veiksniai	5 (labai veikia)	4 (veikia)	3 (iš dalies veikia)	2 (neveikia)	1 (visiškai neveikia)	0 (nežinau)
1. Produktų vartotojai						
2. Žiniasklaidos priemonės						
3. Tiekėjai						
4. Įmonės akcininkai						
5. Informacinių technologijų produktai						
6. Finansų institucijos						
7. Vyriausybė						
8. Konkurentai						
9. Viešosios organizacijos						
10. Profesinės sąjungos						
11. Vartotojų teisių gynėjai						
12. Interneto socialiniai tinklai						

3. Ar Jūsų įmonėje nagrinėjami išorės aplinkos veiksniai?

tikrai taip taip iš dalies ne tikrai ne nežinau

4. Kaip manote, ar svarbu Jūsų įmonei plėtoti ryšius su klientais?

5 (labai svarbu)	4 (svarbu)	3 (iš dalies svarbu)	2 (nesvarbu)	1 (visiškai nesvarbu)	0 (nežinau)

5. Kas Jūsų įmonėje valdo ryšius su klientais?

	5 (labai valdo)	4 (valdo)	3 (iš dalies valdo)	2 (nevaldo)	1 (visiškai nevaldo)	0 (nežinau)
1. Vartotojai						
2. Vadovas						
3. Ryšių su visuomene padalinys						
4. Kiti įmonės darbuotojai						
5. Ryšių su klientais valdymo (RKV) sistema						

6. Įvertinkite ryšių su klientais valdymo (RKV) teikiamą naudą Jūsų įmonei?

RKV nauda	5 (labai didelė)	4 (didelė)	3 (nežymi)	2 (maža)	1 (labai maža)	0 (nežinau)
1. Didėja klientų lojalumas						
2. Operatyvi reakcija į klientų poreikius						
3. Didėja įmonės pajamos						
4. Didėja konkurencinis pranašumas						
5. Kaupiama tiksli informacija apie klientą						
6. Nustatomas klientų pelningumas						
7. Plėtojami ilgalaikiai ryšiai su (pelningais) klientais						
8. Mažėja išlaidos su naujų klientų pritraukimu						
9. Stiprėja įmonės įvaizdis						

7. Įvertinkite ryšių su klientais valdymo (RKV) galimybes įmonės partneriams ar produktų vartotojams?

RKV galimybės	5 (labai didelės)	4 (didelės)	3 (nežymios)	2 (mažos)	1 (labai mažos)	0 (nežinau)
1. Didėja pasitikėjimas įmone						
2. Didėja papildoma vertė vartotojui						
3. Pakankama informacija apie paslaugą						
4. Užtikrinama kokybė						
5. Papildomos paslaugos pirkimo metu						
6. Priešpirkininės paslaugos						
7. Popirkininės paslaugos						
8. Greitas prekių pristatymas						
9. Prekių pristatymo palankios sąlygos						

8. Ar įmonė, kurioje dirbate, pakanka informacijos apie savo klientus?

- tikrai taip taip iš dalies ne tikrai ne nežinau

9. Ar Jūsų įmonėje atliekami ryšių su klientais valdymo (RKV) vertinimai?

- tikrai taip taip iš dalies ne tikrai ne nežinau

Jei atsakydami į 9-ąjį klausimą pasirinkote atsakymą „ne“, „tikrai ne“ arba „nežinau“, toliau anketą pildykite nuo 11-ojo klausimo.

10. Kokiais būdais ir metodais, Jūsų įmonėje vertinamas ryšių su klientais valdymas (RKV)?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Anketinis vartotojų tyrimas; | <input type="checkbox"/> Įmonės pelno analizė; |
| <input type="checkbox"/> Klientų duomenų bazės analizė; | <input type="checkbox"/> Vartotojų pirkimo elgsenos analizė; |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų interviu; | <input type="checkbox"/> Klientų lojalumo lygio nustatymas |
| <input type="checkbox"/> Klientų interviu; | <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite)..... |

11. Įmonės, kuriai atstovaujate veiklos sektoriai:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> kasyba ir karjerų eksploatavimas; | <input type="checkbox"/> transportas, sandėliavimas ir ryšiai; |
| <input type="checkbox"/> apdirbamoji gamyba; | <input type="checkbox"/> finansinis tarpininkavimas; |
| <input type="checkbox"/> elektros, dujų ir vandens tiekimas; | <input type="checkbox"/> kompiuteriai ir su jais susijusi veikla; |
| <input type="checkbox"/> statyba; | <input type="checkbox"/> moksliniai tyrimai; |
| <input type="checkbox"/> didmeninė ir mažmeninė prekyba; | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |
| <input type="checkbox"/> viešbučiai restoranai; | |

13. Juridinis statusas:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> individuali įmonė (II); | <input type="checkbox"/> akcinė bendrovė (AB); |
| <input type="checkbox"/> žemės ūkio bendrovė (ŽŪB); | <input type="checkbox"/> uždaroji akcinė bendrovė (UAB); |
| <input type="checkbox"/> dirbu pagal verslo liudijimą; | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

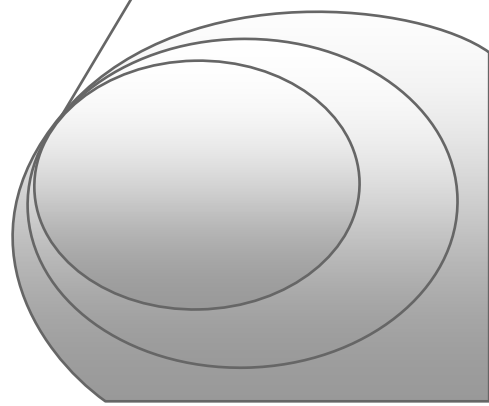
14. Jūsų įmonėje dirba:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mažiau nei 10 darbuotojų; | <input type="checkbox"/> Daugiau nei 250 darbuotojas. |
| <input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 49 darbuotojų; | |
| <input type="checkbox"/> Nuo 50 iki 249 darbuotojų; | |

15. Jūsų įmonėje einamos pareigos:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> vadovas; | <input type="checkbox"/> kvalifikuotas darbuotojas; |
| <input type="checkbox"/> vadybininkas; | <input type="checkbox"/> nekvalifikuotas darbuotojas; |
| <input type="checkbox"/> darbuotojas-specialistas; | <input type="checkbox"/> kita (įrašykite)..... |

Dėkui už Jūsų kantrybę dalyvaujant apklausoje ir atsakant į klausimus



2 priedas**Klausimynas krovinių gabenimo įmonių vadovams**

Atliekama apklausa, kurios metu siekiama išsiaiškinti krovinių gabenimo įmonių vadovų nuomonę apie ryšių su klientais valdymą (RKV). Maloniai prašome atsakyti į pateiktus klausimus.

- 1) Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai ryšių su klientais valdymo privalumai?
- 2) Kaip manote, ar Jūsų įmonėje ryšiai su klientais yra valdomi efektyviai? Kokią įtaką efektyvumui turi darbuotojai?
- 3) Ar įmonė renka informaciją apie savo paslaugų vartotojus? Ko siekiama šiuo procesu? Su kokiomis problemomis susiduriama?
- 4) Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už ryšių su klientais valdymą – krovinius pervežanti bendrovė ar paslaugos užsakovas?
- 5) Ar organizacijoje atliekami ryšių su klientais valdymo vertinimai? Kas už tai atsakingas? Kokiais būdais ir metodais vertinamas ryšių su klientais valdymas ?
- 6) Įvardinkite krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo sėkmės veiksnius.
- 7) Kaip manote, kokios yra pagrindinės krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymo problemos?
- 8) Jūsų nuomone, kaip būtų galima gerinti krovinių gabenimo paslaugas teikiančių įmonių ryšių su klientais valdymą ?

3 priedas

Statistinių rodiklių, naudotų krovinių gabenimo paslaugas teikiančios įmonės ryšių su klientais valdymo efektyvumui įvertinti, formulės

Vidurkis:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}, \text{ kur } x - \text{variantai, } N - \text{variantų skaičius;}$$

Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas:

grandininiu būdu: $\Delta y = y_i - y_{i-1}$;

baziniu būdu: $\Delta y = y_i - y_0$, kur y_i – i-asis dinamikos eilutės lygis; y_{i-1} – lygis, tiesiogiai einantis prieš lygį y_i ; y_0 – pirmasis lygis.

Didėjimo / mažėjimo tempas:

grandininiu būdu: $K = \frac{y_i}{y_{i-1}}$;

baziniu būdu: $K = \frac{y_i}{y_0}$;

Padidėjimo / sumažėjimo tempas:

$T_p = (K - 1) * 100$ (Valkauskas, 2004).