

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa  
Kodas 62103S117

JURGITA MARKEVIČIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS, PANAUDOJANT IT TURIZMO  
AGENTŪROJE „BALTIC CLIPPER“**

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**JURGITA MARKEVIČIENĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS, PANAUDOJANT IT TURIZMO  
AGENTŪROJE „BALTIC CLIPPER“**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2006

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>4</b>
<b>1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO (RKV) TEORINIAI METMENYS</b> .....	<b>7</b>
1.1 RKV SAMPRATA IR ISTORINĖS ATSIKIRADIMO PRIEŽASTYS .....	7
1.2 RYŠIŲ (SANTYKIŲ) MARKETINGO KONCEPCIJA .....	9
<b>2. RKV STRATEGINIS VALDYMAS PANAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS</b> .....	<b>15</b>
2.1 ANALIZĖ IR AUDITAS ĮGYVENDINANT RKV .....	15
2.1.1 <i>Ryšiu su klientais valdymo (RKV) strategija</i> .....	16
2.1.2 <i>Porter'io konkurencinis modelis</i> .....	19
2.1.3 <i>REAP modelis</i> .....	20
2.2 DEŠIMTAKOPĖS STRATEGIJOS NAUDOJIMAS RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYME .....	22
2.2.1 <i>Dešimtakopės strategijos etapai</i> .....	23
2.2.2 <i>Dešimtakopės strategijos naudojimas ryšių su klientais valdyme apibendrinimas</i> .....	33
2.2.3 <i>Kryžminė integracija ryšių su klientais valdyme</i> .....	35
2.3 RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ EKSPLIKACIJOJE .....	37
<b>3. RKV MODELIO KONSTRAVIMAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PAGALBA „BALTIC CLIPPER“ ĮMONĖJE</b> .....	<b>43</b>
3.1 „BALTIC CLIPPER“ PRISTATYMAS BEI VEIKLOS APRAŠYMAS.....	43
3.2 „BALTIC CLIPPER“ RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO SISTEMA .....	44
3.3 “BALTIC CLIPPER ” RKV MODELIO FORMAVIMAS PANAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS .....	46
3.3.1 <i>Ryšiu su klientais valdymo modelio struktūra</i> .....	46
3.3.2 <i>Tyrimo pagrindimas ir organizavimas</i> .....	49
3.3.3 <i>Įmonės filialų vadovų atlikto interviu rezultatai</i> .....	50
3.3.4 <i>Empyrinis ryšių su klientais modelio konstravimas dešimtakopės strategijos pagrindu</i> .	53
3.3.5 <i>Parengtas ryšių su klientais valdymo modelis</i> .....	65
3.4 RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO MODELIO PRAKTINIS PRITAİKOMUMAS .....	63
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>66</b>
<b>LITERATŪROS SARAŠAS</b> .....	<b>68</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>70</b>
<b>1 PRIEDAS</b> .....	<b>71</b>
<b>2 PRIEDAS</b> .....	<b>72</b>
<b>3 PRIEDAS</b> .....	<b>77</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<a href="#">1 lentelė.</a> Sąveikos ir ryšių (santykių) marketingo skirtumai.....	9
<a href="#">2 lentelė.</a> Įvairių mokslininkų požiūris į ryšių (santykių) marketingo esmę.....	10
<a href="#">3 lentelė.</a> RKV strategijos įdiegimo galimybių nustatymas.....	17
<a href="#">4 lentelė.</a> Tiesos momento analizė.....	30
<a href="#">5 lentelė.</a> Dešimtakopės strategijos naudojimas ryšių su klientais valdyme.....	34
<a href="#">6 lentelė.</a> Duomenų šaltiniai „Baltic clipper“ agentūroje.....	45

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lojalumo modelis „riešuto kevale“.....	18
2 pav. Michael‘io Porter‘io penkių konkurencinių jėgų modelis.....	19
3 pav. Michael‘io Porter‘io penkių konkurencinių jėgų modelis RKV strategijos atveju.....	19
4 pav. Dešimtakopės strategijos dedamosios.....	22
5 pav. „Kryžminė“ integracija.....	36
6 pav. Klientų informacijos struktūra.....	39
7 pav. Klientų lojalumą lemiantys veiksniai.....	50
8 pav. Investicijoms reiklios sritys įmonėje „Baltic clipper“.....	51
9 pav. Investicijos įvertinant klientų vertę.....	56
10 pav. Tinkamai patenkino poreikio ciklas.....	59
11 pav. Kliento lūkesčių ciklas.....	63
12 pav. Klientų pažinimo schema.....	64
13 pav. Ryšių su klientais valdymo sistemos modelis „Baltic clipper“ įmonėje.....	68
14 pav. Ryšių su klientais informacinės bazės kūrimas ir valdymas.....	63

## IVADAS

Nuolat augantis įmonių skaičius, didėjanti konkurencija verčia įmonių vadovus ieškoti būdų, kaip išlikti rinkoje tokiomis sąlygomis. Konkurenciją tarp įmonių aštrina ir nuolat gerėjanti teikiamų paslaugų kokybė bei klientų prioritetų pasikeitimas – vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik paslaugos kainai, bet ir kitiems aspektams – klientai tampa vis išrankesni. Konkurencija tarp įmonių tapo paremta ne kainų mažinimu, o originalių idėjų atitinkančių klientų poreikius, įgyvendinimu versle. Marketingo specialistai turi puikiai išmanyti esamojo laikotarpio subtilumus bei klientų poreikius.

Pagrindinis uždavinys siekiant kuo tiksliau orientuoti įmonės veiklą tapo klientų lojalumo ugdymas. Ryšių su klientais valdymas leidžia įmonei geriau pažinti klientus, jų poreikius, prioritetus, be to, sukuriama lojalių klientų ratas. Finansinė analizė rodo, kad beveik visais atvejais pritraukti naują klientą yra žymiai brangiau nei išlaikyti jau esamą. Tai rodo, kad požiūris į klientus turi keistis, ir pirmiausia turi būti perorientuojama veikla liečianti esamus klientus. Suma, kurią kompanija vidutiniškai turi išleisti pritraukdama naują klientą, yra 4-7 kartus didesnė nei suma jau esamam klientui išlaikyti. Be to, reikia įvertinti ir kliento netiesioginę reklamą įmonei, kuria jis pasitiki ir naudojasi paslaugomis.

Tai yra vienos iš pagrindinių priežasčių, skatinančių įmones kurti klientų valdymo ir ryšių su jais strategijas. Tai natūralus kompanijų rūpinimasis savo išlikimu ir konkurentabilumu. Paslaugų teikimo srityje, kaip ir fizinių produktų, vyrauja aštri konkurencija, kuri lemia klientų migracijas nuo vienu paslaugų teikėjų prie kitų.

Ryšių (santykių) marketingu pradėta domėtis XX a. 9-ajame dešimtmetyje, tačiau Lietuvoje tai dar ganėtinai naujas reiškinys. Daugelis užsienio mokslininkų pabrėžia ryšių su klientais būtinumą bei naudą įmonėms šiuolaikinėmis aštrios konkurencijos sąlygomis. Net ir stiprią padėtį rinkoje užimančios įmonės turi įvertinti konkurenciją ir rūpintis esamos padėties rinkoje išsaugojimu.

**Magistrinio darbo tikslas:** remiantis ryšių (santykių) marketingo teorija parengti ryšių su klientais (vartotojais) valdymo modelį, patikrinant jo taikymo galimybes įmonėje.

Šiam tikslui pasiekti iškeliami tokie darbo **uždaviniai:**

1. Teoriškai apžvelgti įvairių autorių ryšių (santykių) marketingo mokslinę literatūrą.
2. Išstudijuoti ir aprašyti ryšių su klientais (vartotojais) valdymo teorinius aspektus.
3. Atlikti „Baltic clipper“ filialų vadovų apklausą, naudojant interviu metodą, siekiant parengti teisingą bei naudingą RKV modelį.

4. Sukonstruoti ryšių su klientais valdymo modelį „Baltic clipper“ įmoje dešimtakopės strategijos pagrindu.
5. Patikrinti ryšių su klientais valdymo modelio praktinį pritaikomumą turizmo agentūroje „Baltic clipper“.

**Tyrimo objektas:** ryšių su klientais valdymas.

**Hipotezė:**

Ryšių su klientais (vartotojais) valdymas įmonėje užtikrina geresnius veiklos rezultatus.

**Tyrimo metodai:**

- 📖 Literatūros analizė, sintezė, sisteminimas.
- 📖 Teorinių teiginių struktūrizavimas ir grafinis modeliavimas.
- 📖 Struktūrizuotas interviu.

Darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje, išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, pateikiama ryšių su klientais valdymo teoriniai metmenys: ryšių su klientais valdymo samprata bei istorinės atsiradimo priežastys. Šioje dalyje apibūdinama ryšių (santykių) marketingo koncepcija.

Šio darbo antroje dalyje detalai aprašomas ryšių su klientais valdymas panaudojant informacines technologijas. Antroje darbo dalyje atliekama ryšių su klientais valdymo strategijų apžvalga, taip pat atliekama dešimtakopės strategijos naudojimo ryšių su klientais valdyme analizė. Remiantis dešimtakope strategija, ją adaptavus turizmo agentūrai rengiamas ryšių su klientais valdymas „Baltic clipper“ turizmo agentūroje.

Šio darbo trečia dalis skirta ryšių su klientais valdymo modelio konstravimui informacinių technologijų pagalba „Baltic clipper“ įmonėje. Šioje dalyje atliekama dabartinės veiklos šia kryptimi analizė, sukuriamas dešimtakopės sistemos pagrindu ryšių su klientais valdymo modelis turizmo agentūroje, bei atliekamas šio modelio taikymo galimybių dalinis patikrinimas.

Darbą sudaro 70 puslapių, 6 lentelės, 14 paveikslėlių, 3 priedai ir 30 literatūros šaltinių.

Gilinant žinias ryšių su klientais valdymo tematika 2005 metais dalyvauta Kauno Technologijų Universiteto socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje studentų konferencijoje „Socialiniai mokslai 2005: iššūkiai globalizacijos procese“. Šioje konferencijoje skaičiau pranešimą „Ryšių su klientais valdymas“. Dalyvavimą konferencijoje patvirtinančio dokumento kopija pateikta 1-ame priede. Straipsnis ta pačia tematika publikuotas leidinyje „3-osios studentų mokslinės konferencijos medžiaga“. Šio straipsnio kopija pateikta 2-ame priede.

# 1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMO (RKV) TEORINIAI METMENYS

## 1.1 *RKV samprata ir istorinės atsiradimo priežastys*

Vakarų pasaulyje keletą pastarųjų dešimtmečių pastebima verslo procesų kaita, kuomet *artimesni ryšiai su vartotoju* tampa pagrindiniu įmonės tikslu, o tai jai užtikrina pastovų pajamų šaltinį bei išlikimą nuožmioje konkurencinėje kovoje. Kalbant apie ryšius su vartotojais, duomenys kaupiami ne apie ekonominę rinką, produktus, konkurentus, o būtent išskirtinai apie esamus ir potencialius klientus. Tokios koncepcijos įgyvendinimas įmonėje bei veikla gali būti traktuojama kaip atskira sistema, reguliuojanti ryšių su klientais valdymą.

Tradicinio marketingo metodai, kuomet didžiausias dėmesys kreipiamas ne į vartotoją, bet į produktą, palaipsniui tampa neefektyvūs, todėl vis daugiau kompanijų orientuojasi į naujas marketingo sritis, tokias kaip santykių marketingą ar darbo su klientais, jų duomenimis grįstą marketingą. Suprantama, kad nuolat didėjant įmonių skaičiui, kurios užsiima ta pačia ar labai panašia veikla, aštrėja konkurencija, o konkurencinė kova visuomet nukreipta į pagrindinį rinkos dalyvį – vartotoją. Patenkintas įmonės preke ar paslauga vartotojas apie įmonės paslaugas papasakoja dviems žmonėms, o nusivylęs klientas apie įmonės trūkumus papasakoja dešimčiai žmonių. Norint išlikti ar užimti atitinkamą padėtį rinkoje *būtina geriau pažinti savo vartotojus*, idant jiems galima būtų pasiūlyti jų poreikius atitinkančias prekes ir paslaugas, taip skatinant klientus tapti lojaliais įmonei.

Ryšių (santykių) marketingo principų taikymas, siekiant įmonių veiklos produktyvumo, vartotojų lojalumo, paslaugų kokybės, sulaukė didelio užsienio mokslininkų dėmesio. Ryšių (santykių) marketingas Lietuvoje dar ganėtinai naujas reiškinys, jo įgyvendinimo galimybės bei įtaka organizacijos veiklai tik pradėdama analizuoti. Naujumą liudija ir iki šiol nesuformuluotas šio marketingo pavadinimas. Versdami iš anglų kalbos terminą *relationship marketing*, vieni autoriai jį įvardija santykių, kiti – ryšių marketingu, o dar kiti siūlo jį vadinti ilgalaikių santykių marketingu. Todėl, rašant šį darbą, vartojamos tiek ryšių, tiek santykių sąvokos.

Ryšių (santykių) marketingu pradėta domėtis tik XX a. 9-ajame dešimtmetyje. Nuolat keičiantis rinkos sąlygoms bei sparčiai vystantis bei plėtojantis paslaugų sferai, mokslininkai pastebėjo, kad paslaugų savybės reikalauja naujo požiūrio, nes tradicinio marketingo koncepcija paslaugoms netinka dėl savo ribotumo. Viena iš tradicinio marketingo koncepcijos ribotumo apraiškų yra ta, kad jis nenagrinėja, kaip išlaikyti ilgalaikius santykius su vartotojais ir kitais rinkos dalyviais. Todėl būtent rinkos pokyčiai ir įtakojo ar buvo viena iš prielaidų formuoti naujai marketingo paradigmą.

Kintant rinkos rinkos santykiams, ieškoma naujų konkuravimo, vartotojų poreikių patenkinimo ir pavienės (atsitiktinės) sąveikos keitimo ilgalaikiais ryšiais (santykiais) su tiekėjais, vartotojais, konkurentais ir kitais rinkos dalyviais. Ilgalaikių ryšių (santykių) palaikymas tampa

centrine marketingo ašimi. Marketingas jau nebesuvokiamas kaip verslo veiklos sistema, apimanti tik vartotojų norus tenkinančių prekių ir paslaugų projektavimą ir kūrimą, kainų nustatymą ir rėmimą ir paskirstymą rinkose. Tai – daug sudėtingesnis procesas, kuriame akcentuojami ne marketingo komplekso elementai, o ryšių (santykių) su įvairiais rinkos dalyviais užmezgimas, palaikymas, stiprinimas. (*Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004*)

Ryšių (santykių) marketingas – tai šiuolaikinė marketingo paradigma, akcentuojanti ryšių su rinkos dalyviais palaikymo svarbą. Ryšių (santykių) marketingas svarbus ir kaip procesas, kuris integruojas kitas marketingo veiklos sritis (pavyzdžiui, marketingo planavimo procesą, komunikacijos grandinę, tiek išorinių, tiek vidinių rinkų valdymą, darbuotojų išlaikymą ir kt.) bei kai kurių socialinių mokslų nuostatas (pavyzdžiui, ekonomikos, sociologijos, psichologijos). Be to, suvokiant ryšių (santykių) marketingo svarbą ir jo taikymo galimybes organizacijoje, kurie sąlygoja pokyčius jos veikloje, atskleidžiamas įvairių rinkos dalyvių vaidmuo organizacijos gyvenime, sukuriama didesnė marketingo vertė.

Ryšių (santykių) marketingas mokslininkų laikomas sąveikos marketingo priešybe. Sąveikos marketingas neprognozuoja būsimų pirkimų pelningumo, nors vartotojas jau naudojami tos organizacijos paslaugomis, ir neapibrėžia ilgalaikio bendravimo ir siekimo palaikyti ryšius (santykius). Svarbus sąveikos ir ryšių marketingo skirtumas yra požiūris į vartotojo lojalumą: sąveikos marketingo priemonės padeda palaikyti tik trumpalaikius ryšius, o ryšių – plėtoti ilgalaikius ryšius, sąlygojančius skirtingus vartotojų lojalumo lygius, kurių esmę atskleidžia lojalumo laiptų metafora. (*Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004*)

Ryšių (santykių) marketingo esmė yra vartotojų ir teikėjo ryšių (santykių), pagrįstų pasitikėjimu, bendradarbiavimu, komunikacija, galios pasiskirstymu, įsipareigojimu, priklausomybe ir kitomis savybėmis, palaikymas ir vartotojų lojalumo ugdymas.

Pirmoje lentelėje (5 puslapyje) pateikti pagrindiniai skirtumai tarp sąveikos marketingo ir ryšių (santykių) marketingo. Sąveikos marketinge paslaugos ar prekės pardavėjo tikslas yra tik pats pardavimas bei gautas pelnas, vartotojas vertina įsigytą prekę bei naudą, kurią jis patiria naudodamasis preke ar paslauga. Ryšių marketinge pardavėjui svarbiausia yra užmegzti ryšius, pardavimas yra priemonė šių ryšių užmezgimui. Sąveikos marketinge vartotojas ir pardavėjas nesiejami jokiais ryšiais, juos domina tik pats pirkimo-pardavimo procesas bei gauta nauda. Ryšių marketinge, priešingai, itin svarbus yra ryšys tarp sandėrio dalyvių, jie tarpusavyje susiję. Ryšių marketinge akcentuojama paslauga, o ne prekė, kontaktas su klientu – tai besitęsiantis procesas, dėmesys skiriamas kiekvienam vartotojui asmeniškai.



### Sąveikos ir ryšių (santykių) marketingo skirtumai

Savybės	Sąveika	Ryšiai
Tikslas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Parduoti, t.y. pardavimas – galutinis rezultatas ir sėkmės matas,</li> <li>b) Vartotojas siekia pasitenkinimo, perkama vertė.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sukurti vartotoją, t.y. pardavimas yra ryšių (santykių) pradžia,</li> <li>b) Vartotojas integruojamas į vertės kūrimą.</li> </ul>
Vartotojo supratimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Anoniminis vartotojas,</li> <li>b) Vartotojas ir pardavėjas nepriklausomi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gerai žinomas vartotojas,</li> <li>b) Vartotojas (pirkėjas) ir pardavėjas tarpusavyje susiję.</li> </ul>
Pardavėjo užduoties įgyvendinimo vertinimo kriterijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Įvertinimas grindžiamas produktais ir jų kainomis,</li> <li>b) Naujų vartotojų pritraukimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kompetencijos sprendžiant problemas įvertinimas,</li> <li>b) Ryšių (santykių) stiprinimas su esamais vartotojais.</li> </ul>
Pagrindiniai mainų aspektai	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Akcentuojamos prekės,</li> <li>b) Pardavimas vertinamas kaip laimėjimas,</li> <li>c) Atskiras įvykis (epizodas),</li> <li>d) Visos priemonės skirtos dideliems vartotojų segmentams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Akcentuojama paslauga,</li> <li>b) Pardavimas vertinamas kaip susitarimas,</li> <li>c) Besitęsiantis procesas,</li> <li>d) Dėmesys kiekvienam vartotojui asmeniškai.</li> </ul>

Šaltinis: Liudmila Bagdonienė, Rimantė Hopenienė. Paslaugų marketingas ir vadyba

#### 1.2 Ryšių (santykių) marketingo koncepcija

Ryšių (santykių) marketingą kai kurie autoriai vadina sena idėja, tačiau paremta nauja – paslaugų marketingo – orientacija. Pagrindinė idėja – vartotojų pasitenkinimas, įgyjamas tenkinant jų poreikius, buvo pripažįstama nuo tradicinio marketingo teorijos atsiradimo. (*Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004*). Siekiant apibrėžti ryšių (santykių) marketingą, susiduriama su didžiule jo aiškinimo įvairove. (2 lentelė 6 puslapyje.).

## Įvairių mokslininkų požiūris į ryšių (santykių) marketingo esmę

Autorius	Esmės aiškinimas
L. L. Berry (1983)	Vartotojų pritraukimas ir ryšių (santykių) su jais palaikymas ir stiprinimas paslaugų organizacijose
B. B. Jackson (1985)	Marketingas, padedantis laimėti, kurti ir išlaikyti ryšius su gamybos įmonių vartotojais
M. Porter (1993)	Procesas, kuriame du rinkos dalyviai – pirkėjas ir pardavėjas (paslaugos teikėjas)- užmezga efektyvius, pelningus, malonius, etinius, naudingus asmeniškai ir profesiniu požiūriu ryšius
E. Gummesson (1994)	Ryšių (santykių), tinklų ir sąveikos visuma
D. Ballantyne (1994)	Struktūra, kurianti ir plėtojanti vertės mainus tarp palaikančių tarpusavio ryšius dalyvių
R. M. Morgan, S. D. Hunt (1994)	Veikla ir priemonės, nukreiptos į sėkmingą ryšių (santykių) atsiradimą, plėtotę ir palaikymą
J. N. Sheth (1994)	Tiekėjų ir vartotojų verslo ryšiai (santykiai), kurie gali būti paaiškinami vadybos pokyčiais ir nauju marketingo mąstymu
Ch. Gronroos (1996)	Tai vadovavimas rinkos ryšiams. Ryšiai (santykiai) su vartotojais ir kitais tarpininkais užmezgami, palaikomi ir stiprinami, įtraukiant į šį procesą visus rinkos dalyvius
Ph. Kotler (1997)	Ilgalaikių, pasitenkinimą teikiančių ryšių (santykių) užmezgimas tarp įvairių rinkos dalyvių – tiekėjų, vartotojų, platintojų

Šaltinis: Liudmila Bagdonienė, Rimantė Hopenienė. Paslaugų marketingas ir vadyba

Ryšių (santykių) marketingo koncepcijoje ryšiai – tai pagrindinė priemonė, leidžianti pritraukti ir išlaikyti vartotojus, partnerius ar tarpininkus. Ryšių (santykių) tinklo susidarymas tarp įvairių rinkos dalyvių leidžia geriau ir patikimiau ištesėti pažadus, susijusius su paslaugos ar prekės pardavimu. Taigi požiūrių į ryšių (santykių) marketingo esmę analizė leidžia teigti, kad svarbiausias jo skiriamasis bruožas yra ryšiai, kurie, įvairių mokslininkų manymu, gali būti užmezgami, palaikomi ir stiprinami įvairiais būdais. (*Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004*)

Pagrindinis ryšių (santykių) marketingo principų taikymo rezultatas – tai vartotojų išlaikymas, jų lojalumas, nes pritraukti naujus vartotojus kainuoja žymiai brangiau. Ryšių (santykių) principus tikslinga taikyti ten, kur gali būti tiksliai nustatytos vartotojų pritraukimo ir išlaikymo išlaidos. Ryšių (santykių) marketingo sistemos gali suteikti vertingos informacijos apie vartotojų patiriamas paslaugos vartojimo (pirkimo) išlaidas, apie vartotojų skaičiaus pasikeitimus, apie kiekvieno vartotojo paslaugų vartojimo pokyčius.

Organizacijai ryšių (santykių) marketingo išlaidos gali būti susijusios su proceso pakeitimu. Pirmiausia tai pasakytina apie vartotojų poreikių ne vien tik prekėms ir paslaugoms, bet ir ryšių (santykių) palaikymui, išsiaiškinimą. Organizacijai gali tekti investuoti, tarkim, ne tik į naujų

informacinių sistemų diegimą, naujų paslaugos teikimo proceso etapų tobulinimą, bet ir samdyti papildomą personalą, jį apmokyti ir motyvuoti. Ryšių (santykių) marketingo naudą rodo:

- ⊕ didesnis vartotojų lojalumas, t.y. vartotojas nuolat naudojasi dažno vartojimo paslaugomis,

- ⊕ didesnis vartotojo pelningumas dėl to, kad mažesnės vartotojų verbavimo ir su pardavimais susijusios išlaidos (dažniausiai esamieji vartotojai labiau reaguoja į marketingą), didesnė vidutinė vartotojų vertė, nes organizacija orientuojasi į vertingiausių vartotojų verbavimą ir išlaikymą. (*Hopenienė R., Minkštiniene A., 2002*)

Siekiant gauti naudos iš įvairių rinkos subjektų ryšių (santykių), būtina tinkamai vertinti paslaugos teikimo proceso etapus, daugiausia dėmesio skiriant tiesioginio kontakto etapams – *tiesos momentams*. Kiekviename paslaugos teikimo proceso etape paslaugos vartotojas gali patirti keletą emocinių būsenų, pavyzdžiui, riziką (ar pasirinko tinkamą tiekėją, ar priimtina taip teikiama paslauga ir pan.), abejonę ar bus patenkinti poreikiai, priklausomybę nuo paslaugos teikėjo, priklausomai nuo sąlyčio su paslauga rezultatu, pasipiktinimą ar pasitenkinimą. Tai patvirtina, kad paslaugos teikėjas turi gerai suprasti vartotoją, ką jis patiria, naudodamasis paslauga, nes tai labai svarbu gerinant ryšių (santykių) valdymą.

Vienas iš pagrindinių ryšių (santykių) marketingo principų yra orientacija į vartotoją, t.y. vartotojų poreikių išsiaiškinimas ir tinkamas reagavimas į juos. Orientacija į vartotoją turi tapti organizacijos veiklos būdu. Kad to pasiektų, organizacijos darbuotojai turi vadovautis šiomis nuostatomis:

- ◆ vartotojai yra didžiausias turtas. Be jų organizacija neišgyventų. Šio turto kūrimas ir išlaikymas yra pagrindinis marketingo uždavinys;
- ◆ privalu suprasti vartotojo poreikius, ypač jų ryšių (santykių) poreikį, jautriau nei konkurentai ir tinkamiau už juos pasinaudoti šiuo supratimu;
- ◆ vartotojai yra svarbiausi paslaugos teikimo dalyviai. Jie nepriklauso organizacijai, bet gali priklausyti nuo organizacijos personalo darbo ir įvairių paslaugos teikimui būtinų sistemų bei procesų. (*Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004*)

Nurodytųjų nuostatų svarba yra tuo didesnė, kuo labiau organizacijos darbas orientuojamas į vidų, kai sprendžiami tokie klausimai: prekės ar paslaugos kūrimo, teikimo ar gamybos, pardavimų, o ne vartotojų poreikių tenkinimo uždaviniai. Labai svarbu, kad organizacijos išmoktų vartotojo poreikius laikyti verslo politikos pagrindu. Pirmia turi būti išsiaiškinti vartotojo poreikiai, o tik po to turi būti imamasi paslaugos kūrimo. Administracinės procedūros atlikimas taip pat turėtų būti orientuotos į vartotojo, o ne personalo patogumo poreikius. Prieš gerinant paslaugų kokybę derėtų išklausyti vartotojus. Svarbu suprasti, kad marketingo veiksmai turi išreikšti naudą vartotojams, o ne papręžti ar išryškinti paslaugos savybes. Paslaugų teikimo organizacijos darbo rezultatai

matuojami vertinant vartotojo pasitenkinimo laipsnį, vartotojo lojalumą, atsiliepimus apie marketingo kampanijas ir kt.

Vienas iš vartotojų paklausos formavimų bei pažinimo būdų (verslo koncepcijų) yra ryšių su klientais valdymas (angl. *customer relationship management* – RKV). RKV sąvoka atsirado XX a. paskutinio dešimtmečio pradžioje, šiuo metu vis daugiau kalbama apie jos teikiamą naudą įmonei.

A. Kirvaitis (2002) pateikia tokį ryšių su klientais valdymo apibrėžimą: „*RKV – tai kompleksinė sistema, leidžianti įvertinti ir maksimizuoti kiekvieno bendrovės kliento ekonominę vertę bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus*“. Paprasčiau kalbant – **tai verslo strategija, kurią įgyvendindama įmonė pertvarko rinkodaros, pardavimų ir aptarnavimo procesus taip, kad jie būtų orientuoti į klientus<sup>1</sup>.**

Šiandien RKV suprantamas ir apibūdinamas kaip viena prioritetinių kompanijų veiklos sričių. Gerai organizuotas ryšių su klientais valdymas padeda pasiekti gerus rezultatus įvairiose įmonės funkcionavimo srityse: gali padidinti pardavimus, pagerinti klientų išlaikymą, taip pat sumažinti paslaugų kainas ir užtikrinti didesnę pelną. RKV turi būti suvokiamas kaip nauja įmonės verslo strategija, kuri orientuota į ilgalaikius santykius su vartotojais, šių santykių išlaikymą. Ši strategija apima visus įmonės skyrius bei juose dirbančius darbuotojus.

Kompanijos, kurios valdo ryšius su klientais įgyja tokius klientus, kurie yra naudingi ir kita, netiesiogine pelno nešimo prasme. Labai svarbūs yra klientai, kurie padeda populiarinti kompaniją, jos veiklą ir siūlomus produktus ar atliekamas paslaugas. Gerai organizuota ir sėkminga klientų valdymo strategija užtikrina, kad klientas bus atlaidesnis įvykus nesusipratimui, bei bus atlaidesnis, jei nebuvo visiškai patenkintas aptarnavimo ar produkto kokybe. Tokio bendradarbiavimo dėka susidaro tokia situacija, kada laimi abi pusės:

- Klientas, nes gauna kokybišką paslaugą ar produktą ir aptarnavimą.
- Kompanija, nes ji gauna pelną ir turi patikimą klientą.
- Kompanijai lengviau tinkamai aptarnauti klientą, kada jis gerai pažįstamas, žinomi jo poreikiai bei skoniai.

M. Kuprys (2002) akcentuoja RKV svarbą ne tiek pritraukiant naujus klientus, kiek palaikant santykius su dabartiniais. Anot jo, tradiciškai kompanijos linkusios „užkariauti“ naujus klientus, negu išlaikyti esamus. Tačiau finansinė analizė rodo, kad toks požiūris yra klaidingas, bent jau finansiniu požiūriu. Iš analizės duomenų matyti, kad beveik visais atvejais pritraukti naują klientą yra žymiai brangiau nei išlaikyti esamą. Suma, kurią kompanija vidutiniškai turi išleisti pritraukdama naują klientą, yra 4 – 7 kartus didesnė nei suma, jau esamam klientui išlaikyti. Tai yra didžiulis skirtumas, kurio kompanijos dažniausiai neįvertina. Reikia paminėti, kad tai tik finansinė pusė, šalia jos dar yra kliento netiesioginė reklama firmai, kuria jis pasitiki ir naudojasi jos

paslaugomis<sup>2</sup>.

RKV gali padėti iš bendros klientų gausybės atsirenkti naudingiausius įmonei. Dažniausiai įmonės intuityviai jaučia, kas yra jų pagrindiniai klientai, tačiau tik nedaugelis naudoja sistematizuotas klientų skatinimo, lojalumo ugdymo priemones. M. Kuprys (2002) siūlo keletą galimų priemonių, kaip apibrėžti vartotojo naudingumą:

- *Pirkėjo ilgaamžiškumas* (kiek ilgai jis naudojasi įmonės paslaugomis).
- *Teigiamų atsiliepimų skaičius* (esamo kliento patarimu apsilankusių naujų klientų skaičius).
- *Pirkimų kiekis* (jo perkamų prekių ar paslaugų kiekis).
- *Pelningumas* (kokį pelną klientas atneša kompanijai)<sup>3</sup>.

Reikia suprasti, kad sukaupti duomenys apie vartotojus vėliau tampa žiniomis, o pastarosios lemia pelną įmonei. Tačiau tokiomis žiniomis įmonės veikla gali būti pagrįsta tik tuomet, kai šie duomenys yra apdorojami ir jų pagrindu priimami motyvuoti sprendimai vartotojų įgyjimui ar išlaikymui. Žinoma, būtina turėti specialias priemones, kurių pagalba galima atlikti minėtus veiksmus, bei kurios supaprastina patį sprendimo priėmimą. Šiuo metu Vakarų pasaulyje, o taip pat ir Lietuvoje, dauguma informacinių technologijų bei verslo konsultavimo kompanijų pabrėžia duomenų analizės svarbą ir jų taikymo būdus. Tačiau reikia pripažinti ir tai, kad daugelis apsiriboja tik duomenų analizės sritimi, tačiau visiškai nesirūpinama, apie atliekamus veiksmus, turint apdorotus duomenis apie vartotojus.

Tuo tarpu, pasak M. Kuprio, išanalizavus naudingiausius įmonės klientus patartina visokeriopai stiprinti esamus santykius. Klientų santykiams sutvirtinti ir sustiprinti turėtų būti naudojami keturi veiksmi:

1. Kiekvieno kliento individualių savybių, pageidavimų nustatymas.
2. Esamų ir potencialių pirkimų modeliavimas.
3. Biznio planų ir strategijų kūrimas, pradedant nuo pelningiausių projektų.
4. Įmonės veiklos reorganizavimas, reikalingas tam, kad būtų sukurti glaudesni santykiai tarp įmonės ir kliento<sup>4</sup>.

Ši sistema yra patraukli, kadangi jos dėka atsiranda galimybė padidinti organizacijų, naudojančių RKV, pajamas. Šiandien dauguma organizacijų pripažįsta RKV akivaizdžią naudą ir beveik kiekviena įmonė arba naudoja tam tikras RKV technologijas, remiančias jų verslą, arba

---

<sup>1</sup> Kirvaitis A. RKV – langas į milijono klientų protus // Verslo žinios, 2002, gruod. 5, p. 3.

<sup>2</sup> Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti RKV strategija (1). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 22 [žiūrėta 2005-04-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3387/1>>.

<sup>3</sup> Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti RKV strategija (2). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 23 [žiūrėta 2005-04-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3395/1>>.

<sup>4</sup> Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti RKV strategija (2). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 23 [žiūrėta 2005-04-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3395/1>>.

įvertina ypatingą RKV technologijos naudą ir planuoja būsimą jos realizaciją. Įmonėms, įdiegusioms RKV yra lengviau įvertinti savo investicijas į ryšių su klientais valdymą, tai atspindi padidėjusios pajamos, sumažėję kaštai, geresnis klientų aptarnavimas ir išsaugojimas, naujo verslo plėtojimo sustiprinimas ir didesnis pelningumas. Pagrindinis RKV principas yra pastoviai, tiksliai ir laiku vystyti, palaikyti ir daryti įtaką klientams, naudojant įmonės klientams skirtus marketingo veiksmus, pardavimus, paslaugas, tiekimą ir produktų tobulinimą.

RKV gali būti diegiama įmonėse nepriklausomai nuo įmonės dydžio ar prekių ar paslaugų pardavimų apimties; tiek mažose, tiek didelėse įmonėse, kurios vertina kliento aptarnavimo kokybę, lojalumą, mažesnę jautrumą kainų pokyčiams ir kurios pripažįsta, kad pritraukti naują klientą yra kur kas brangiau nei išlaikyti esamą. RKV programinė įranga yra nuolat tobulinama ir ji orientuota į įvairiausias įmonių funkcijas, nepriklausomai nuo jų dydžio. Gali skirtis tik pačios įrangos sudėtingumas, profesionalumas ir apimčių galimybės. Atitinkamai į įmonės vykdomą veiklą, RKV programinė įranga gali būti specializuojama ir diegiama tokiose organizacijose, kaip:

- Logistikos ir pervežimų įmonės;
- Kelionių agentūros;
- Draudimo bendrovės;
- Bankai;
- Reklamos ir viešųjų ryšių agentūros;
- Telekomunikacijų operatoriai;
- Mažmeninės prekybos tinklai;
- Daug klientų turinčios didmeninės prekybos įmonės.

Nepriklausomai nuo veikos srities, RKV diegimas turi būti nuoseklus ir iš anksto apgalvotas, nes tik nepriekaištingai įgyvendinta ryšių su klientais valdymo sistema gali pilnavertiškai funkcionuoti ir papildyti įmonių valdomas informacines duomenų bazes apie klientus unikaliais duomenimis.

## 2. RKV STRATEGINIS VALDYMAS PANAUDOJANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS

### 2.1 Analizė ir auditas įgyvendinant RKV

Nuolat augantis įmonių skaičius, didėjanti konkurencija verčia įmonių vadovus ieškoti būdų, kaip išlikti rinkoje tokiomis sąlygomis. *Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių atsiranda kova dėl išlikimo rinkoje tarp įmonių ar organizacijų:*

- Konkurentai;
- Trumpesnis produkto gyvavimo rinkoje laikas;
- Naujų technologijų vystymasis (kompiuterinė technika, mobilūs telefonai, buitinė technika);
- Veiklos sričių persidengimas;
- Tradiciškai, kompanijos daugiau linkusios “užkariauti” naujus klientus, negu išlaikyti esamus;
- Suma, kurią kompanija vidutiniškai turi išleisti pritraukdama naują klientą, yra 4-7 kartus didesnė nei suma jau esamam klientui išlaikyti.

RKV plėtojimas nuoseklaus darbo reikalaujantis procesas, ne gali būti atliktas per mėnesį ar metus – tai permanentinis procesas. Šis nuoseklus procesas reikalauja pastovių tiek žmogiškųjų intelektualių resursų, tiek technologinių priemonių šies žmogiškiesiems resursams realizuoti.

Pagrindiniai aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant efektyvią klientų strategiją:

1. Kiekvienas klientas yra unikali asmenybė, todėl būtina išanalizuoti jo poreikius bei savybes;
2. Esamų ir potencialių veiklos segmentų modeliavimas;
3. Nuolaidų ir akcijų kūrimas, labiausiai vertinamiems pirkėjams su tikslu parodyti dėmesį ir pasiūlyti nuolaidų;
4. Organizacijos technologijų veiklos reformavimas tam, kad įgyvendinti firmos ir jos klientų glaudesnę bendradarbiavimą. (*Hopenienė R., Minkštimienė A., 2002*)

Kiekvienai kompanijai reikia ryšių su klientais valdymo. Tačiau, tiesą sakant, ne visoms kompanijoms reikia ryšių su klientais valdymo strategijų kai kurioms klientų grupėms, pavyzdžiui, kompanija, kuriai gali reikėti valdyti santykius su mažmeninės prekybos klientais, gali nereikėti RKV “galutinio kliento” strategijos.

Pagrindiniai ryšių (santykių) su klientais valdymo bruožai yra šie:

- 1) Visada yra pastebimas individualių klientų pakartotinis pirkimas. Kuo aukštesnė yra pakartotinio pirkimo vertė, tuo svarbesnis jis yra.
- 2) Klientai vertina pripažinimą.
- 3) Visada yra galimybė parduoti papildomus produktus bei teikti paslaugas.

(*Jenkinson A., Jacobs M., 2002*)

Kiekvienos organizacijos vadovybė, kuri galvoja, kad nereikia valdyti santykių su klientais gali nustebti, jeigu ji padarytų tam tikrą vertės dalijimo analizę. Kiekviena firma turi santykinai mažą didelės vertės klientų skaičių. Pvz., viena kompanija, kuri gamina natūralius bei homeopatinis vaistus bei kūno terapijos priemonės išsiaiškino, kad jos vidutinė kliento vertė yra 72 svarai per metus, tačiau jos didelės vertės klientai buvo verti du ar tris kartus daugiau.

### **2.1.1 Ryšių su klientais valdymo (RKV) strategija**

RKV strategija – tai nėra technologijos strategija, tai strategija klientų ryšių valdymui. Technologija šiuo atveju yra tik priemonė, kuri apdoroja turimus duomenis įvairių algoritmų pagalba. Pagrindinės dedamosios šitoje strategijoje yra klientų poreikiai ir norai, bei abipusė trauka tarp klientų ir firmos.

Pagrindinis RKV strategijos tikslas yra sugebėti atrasti būdus kaip pasiekti kuo didesnę klientų vertę efektyviausiais būdais. Ryšių su klientais valdymo strategija turi būti gerai pritaikyta klientui, darbuotojui, bei organizacijai. Jeigu ji nėra pritaikyta klientui, tada kliento pirkimas ir pasitikėjimas kompanija nepadidės ir įmonei nebus jokių perspektyvų ateityje. Ši strategija turi būti organizuota atsižvelgiant ir į darbuotoją, nes kitu atveju jie nebus suinteresuoti gerai atlikti darbą, ir tai pakenks organizacijai ir klientams. Ji turi būti naudinga taip pat ir organizacijai, nes kitaip nebus tolimesnio investavimo į darbuotojus ir klientus.

Aštri konkurencija šiuolaikinėse rinkose priverčia įmones didelį dėmesį skirti paslaugoms. RKV strategijos tikslas yra suteikti maksimalią vertę klientui, darbuotojui ir organizacijai, jei norima pasiekti geriausių rezultatų.

Šis RKV strategijos vystymas reikalauja įsipareigojimo, ir kai kuriais atvejais įsipareigojimo tam tikrai infrastruktūrai.

Kaip pasiruošusi yra organizacija pradėti ryšių su klientais valdymo sistemos įdiegimą? Šiuo atveju reikia iškelti sau keletą tiesioginių klausimų ir atsakyti į juos. Sekanti savęs įvertinimo lentelė (3 lentelė 13 puslapyje) padeda įvertinti organizacijos sėkmės galimybes, įgyvendinant RKV strategiją. Lentelėje nurodyti kritini sėkmės faktoriai, nuo kurių priklauso ryšių su klientais valdymo įdiegimo galimybės: aiškus uždavinių suvokimas, geriausias vadovavimas, projekto finansavimas, naujas verslo taisyklių ir procesų apibrėžimas, nuoseklių ir išsamių kliento duomenų gavimas, bendradarbiavimo kultūros ir paramos išsaugojimas. Įvertinus visus šiuos faktorius, galima nustatyti, ar ryšių su klientais valdymo sistema gali būti įdiegta.



### RKV strategijos įdiegimo galimybių nustatymas

Kritinis sėkmės faktorius	Lengvai pasiekiamas (3 balai)	Pasiekiamas su ne dideliais sunkumais (2 balai)	Pasiekiamas sunkiai (1 balas)	Pasiekiamas labai sunkiai (0 balu)
Aiškūs uždavinių suvokimas				
Geriausias vadovavimas				
Vadovavimo pokytis plačiu mastu				
Projekto finansavimas				
Naujas verslo taisyklių ir procesų apibrėžimas				
Nuoseklių ir išsamių kliento duomenų gavimas				
Bendradarbiavimo kultūros ir paramos išsaugojimas				
	>15 Darykite tai	12 – 15 Gerai pagalvokite	8-11 Geriau ne	<8 Pamiškite tai

Šaltinis: Institute of Direct Marketing. The IDM Guide to RKV Mastery.

#### Klasikinė SWOT analizė ir marketingo auditas

Klasikinė SWOT analizė apima silpnų ir stiprių vietų, galimybių ir grėsmių, su kuriomis susiduria firma, analizę. Ši analizė gali būti naudinga ir vystant ryšių (santykių) su klientais valdymo (RKV) strategiją. Ji gali būti naudojama identifikuojant silpnas ir stiprias vietas, galimybes ir grėsmes, kurios numato vertę arba pelną, vystant RKV strategiją.

Pavyzdžiui, firma gali palaikyti gerus santykius su esamais mažmeniniais klientais. Pradedant santykius su naujais klientais gali atsiverti naujos galimybės, tačiau gali iškilti grėsmė santykiams su esamais mažmeniniais klientais.

#### Kitos SWOT analizės sritys gali apimti:

- \* Vertingų klientų svarbą;
- \* Organizacinę kultūrą;
- \* Emocinio lojalumo lygius;
- \* Technologinių ir informacinių sistemų kokybę, įskaitant kliento žinias;
- \* Naujas technologines kryptis;
- \* Ryšių tvirtumą ir galimybes;
- \* Kainų nustatymą ir kainas, vyraujančias rinkoje;
- \* Dabartinę komunikacinę strategiją ir praktiką;
- \* Ir pan.

(Jenkinson A., Jacobs M., 2002)

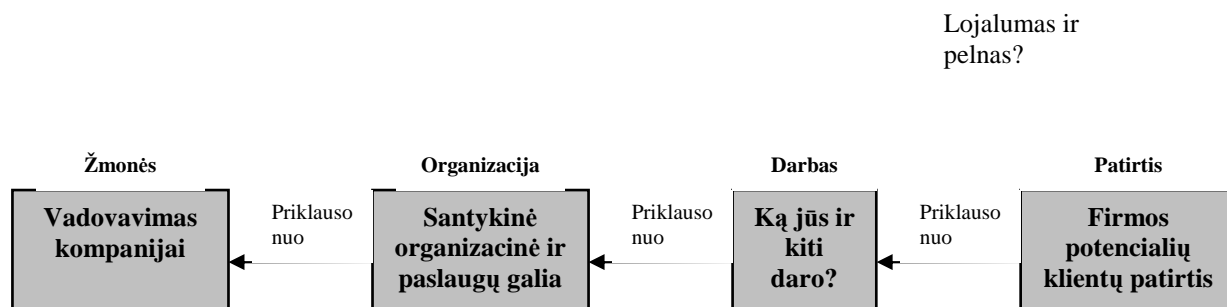
Bet kuri gerai paruošta ryšių (santykių) su klientais valdymo (RKV) strategija turi būti pagrįsta išsamia įmonės ir jos rinkos marketingo analize ir auditu.

Rinkos suvokimo tikslas yra sugebėti veikti kaip menininkui. Rinkos sąlygos atitinka drobę, ant kurios yra dirbama. Viskas turi būti suderinta ant šios drobės, tačiau organizacijos darbas yra

padaryti kažką originalaus ir kūrybingo, kas galėtų pakeisti visą drobės natūrą. Lyderiai yra tos firmos, kurios radikaliai pakeičia pačia rinką, kurioje jos veikia. (Jenkinson A., Jacobs M., 2002)

Ryšų su klientais valdyme pagrindinis tikslas yra užmegzti ryšį su klientų, tą santykį su juo palaikyti, stiprinti ryšį tarp paslaugos pardavėjo ir jos pirkėjo. Svarbus yra kliento lojalumas įmonei, sąsaja tarp vartotojo ir pardavėjo, bei šių ryšių tęstinumas.

Kaip matome iš 1 pav. lojalumas ir pelnas, kuriuos kompanija pasiekia, priklauso nuo kliento patirties kompanijoje.



Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 13.

### 1 pav. Lojalumo modelis „riešuto kevalė“

Klientai įvertina savo patirtį ir priklausomai nuo jos, jie taip pat susiformuoja savo požiūrį, kuris įtakoja lojalumą. Kliento patirtis priklauso nuo organizacijos ar įmonės darbo bei pastangų. Būtent, tai priklauso nuo įmonės darbo, kada klientas bendrauja su ja esant bet kokioms situacijoms.

Organizacijos darbas ir kliento patirtis priklauso nuo organizacijos veiksmingumo, pasitelkiant technologiją, idėjas, žmones ir tt.

Vienas svarbiausių aspektų atliekant verslo auditą ir analizę yra klientų patirtis: ar jie patenkinti jūsų produktu ar paslauga ir kaip šios prekės ir paslaugos skiriasi nuo konkurentų.

Klasikinė organizacija planuoja savo bendravimą su klientais per organizacines funkcijas. Tokio planavimo rezultatas: viena grupė kuria skambučių centro procesus, kita grupė apsprendžia paslaugų teikimo procesus, o trečia grupė kuria TV reklamas. Kiekvienas santykis, palaikomas su firma, gali būti vadinamas kontaktu. Tai yra taikoma visur, ar tai būtų TV reklama, spauda, tiesioginis paštas, paslaugų teikimas, ar netgi pats produktas. Visa tai kartu sudėjus sudaro kliento požiūrį ir firmos patirtį.

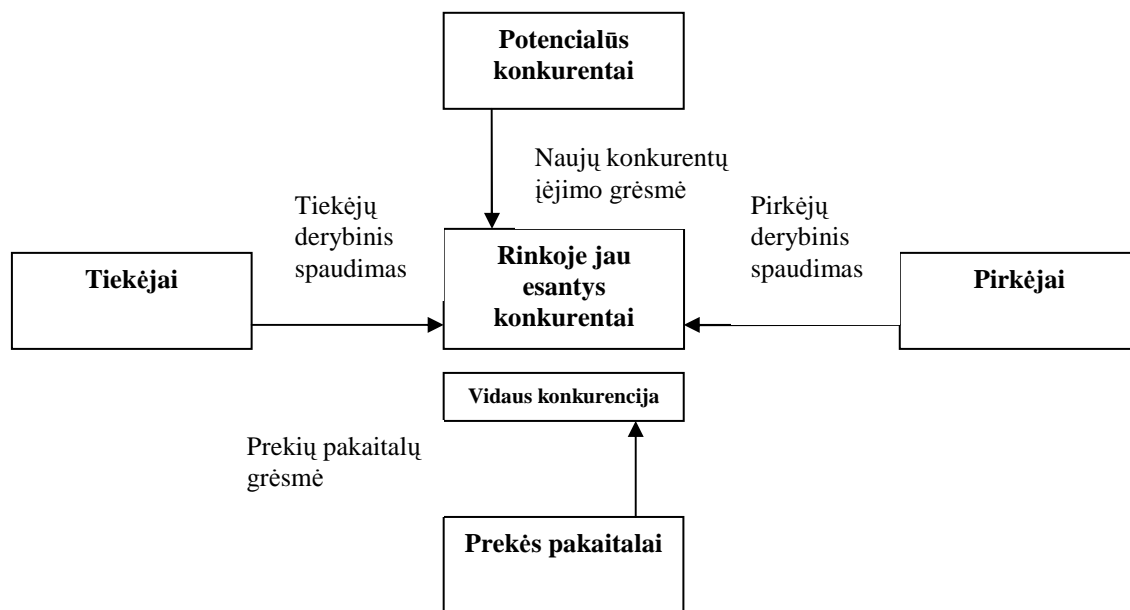
Ruošiant ryšių su klientais valdymo strategiją įmonės analizės bei audito atlikimui gali būti panaudojamas ir pritaikytas Michaelio Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis. Šio modelio pritaikymas ryšių su klientais valdymo atveju parodytas sekančiame skyrelyje.

## 2.1.2 Porter'io konkurencinis modelis

Michael'is Porter'is sukūrė vieną iš įtakingiausių konkurencinės strategijos modelių. Šis modelis tiria ir aprašo konkurencines jėgas, kurios nustato konkurencinio pranašumo lygį. Jie išdėstyti 2 paveikslėlyje.

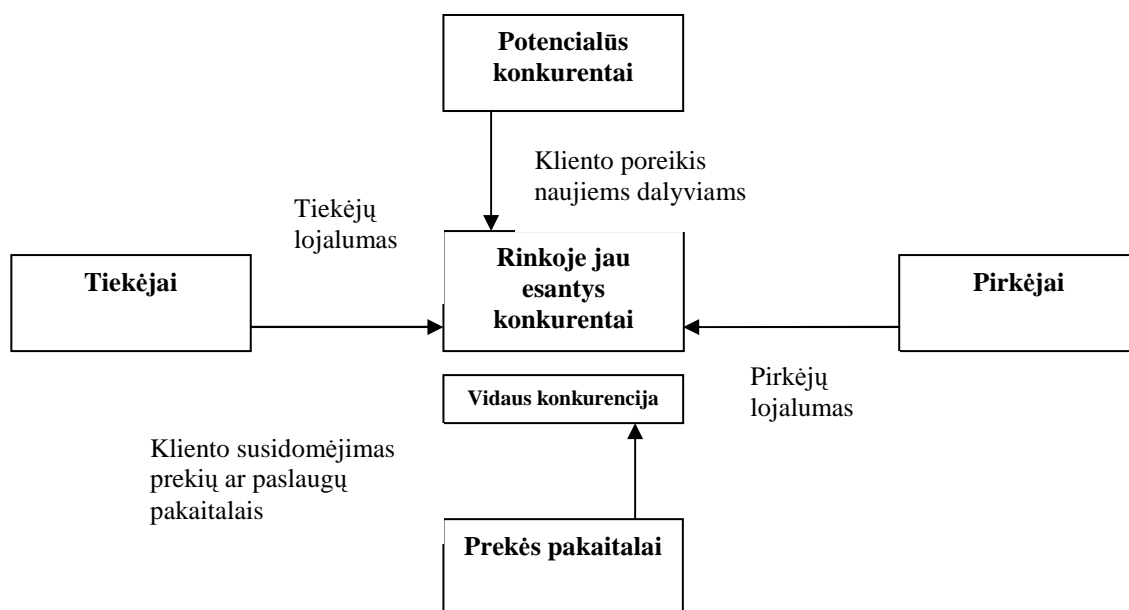
Modelis buvo sukurtas prieš 1990 metus, kada išsivystė ryšių marketingas ir nauja ekonomika. Jis parodo konkurencinį spaudimą, turint omenyje pirkėjų derybinius sugebėjimus.

Michael'io Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis gali būti pritaikytas ryšių (santykių) su klientais valdymo strategijos atveju. Šio modelio schema pavaizduota 3 paveikslėlyje.



Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 12.

### 2 pav. Michael'io Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis



Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 12.

### 3 pav. Michael'io Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis RKV strategijos atveju

Taigi, yra kitas būdas pažvelgti į rinką – iš kliento pusės. Būtent, yra svarbu turėti omenyje kliento lojalumo lygį. Produktų rinkoje vertėtų kalbėti apie pirkėjų derybines galias, bet pardavimo vietoje svarbiausia yra pirkėjo lojalumo galia, nes ji įtakoja konkurenciją.

Kliento lojalumas priveda prie polinkio pirkti, pasipriešinimo konkurenciniams pasiūlymams ir kainų lankstumo didėjimo. Šitie ir kiti faktoriai tarsi inercija nulemia kliento lojalumo lygį ir konkurencingumą.

Klientas, kuris yra „prisirišęs“ prie tam tikros įmonės ir pirkti paslaugas ar prekes pasirengęs tik tam tikroje, turi mažesnę derybinę galią. Taip pat, organizacijos, kurios vysto partnerystę su savo tiekėjais, visada turės konkurencinę pirmenybę.

Naujos konkurencinės strategijos modelis yra paremtas suvokimu, kad tai, kas fundamentaliai sąlygoja organizacijos konkurencinį pranašumą, tai yra įmonės klientų ir tiekėjų lojalumo lygis. Firmos, kurių tiekėjai ar klientai yra mažiau lojalūs, užima silpnesnes pozicijas rinkoje. Tokių kompanijų klientai yra linkę pirkti iš jų tada, kada jos pateikia trumpalaikį patrauklų pasiūlymą. Iš kitos pusės, firmos, kurios sukaupusios tam tikrų lojalių klientų kiekius, gauna žymiai didesnę dalį klientų pajamų. Tokios kompanijos yra mažiau pasiduodančios žemų kainų pasiūlymams ir poreikis jiems yra sumažėjęs.

Tyrimai rodo, kad kliento susidomėjimas pakeičiamais produktais ir paslaugomis yra toks pat svarbus kaip ir jų naudingumas. Paprastai, kai klientai trokšta tapti rinkos dalyviais, šis stiprus susidomėjimas pasitarnauja jų norų patenkinimui. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

### 2.1.3 REAP modelis

Siekiant ryšių su klientais valdymo įgyvendinimo, būtina ne tik atlikti analizę bei auditą, o taip pat ir siekti geriau patenkinti klientų poreikius, surasti priemones naujų klientų pritraukimui, atliekamų paslaugų gerinimui. Būtina išsiaiškinti nepatenkintus klientų poreikius, atrasti būdus, kaip juos patenkinti. Siekiant geresnio veiklos efektyvumo, bei klientų lojalumo būtina gerinti prekių ir paslaugų pasiūlymą.

REAP (*retention, efficiency, acquisition, penetration*) marketingo modelis yra populiarus tiesioginio marketingo srityje. Jį įdiegė Greame McCorkell ir naudojamas siekiant išsiaiškinti kaip gerinti prekių ir paslaugų pasiūlymą:

- **Išlaikymas** (*Retention*) – naudingesnių (patrauklesnių) klientų išlaikymui ir tokiu būdu gerinant klientų išlaikymo laipsnį, nepaisant konkurencijos naštos sumažėjimo.
- **Efektyvumas** (*Efficiency*) – optimalus paskirstymo kanalų ir skatinimo priemonių naudojimas klientų motyvavimui.

- **Igijimas** (*Acquisition*) – vertingų potencialių klientų patraukliuose segmentuose pritraukimas tam, kad išvengtų aukštų-sąnaudų/žemo-naudingumo potencialių klientų.
- **Įsiskverbimas** (*Penetration*) – kitokių produktų kryžminis-pardavimas esamam klientui, kuris gali turėti polinkį pirkti ir paskatinti esamą klientą pirkti pelningesnius produktus. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

Šis REAP modelis apima tris pajamų svertus ir vieną išlaidų svertą, kurie galimi ryšių su klientais valdyme. RKV planavimas turi būti sufokusuotas tose rinkose, kurios yra pačios patraukliausios klientams.

Pasak David'o Reed'o verslo įstatymai reikalauja, kad kompanijos vadovai sukurtų vertę akcininkams. Tam kad pasiekti augimo reitingus, reikalaujamus investitorių, kompanija turi ieškoti geresnių būdų pasiekti maksimalią vertę iš individualių klientų, didindamos kliento naudingumą įmonei. Taip yra dėl to, kad pardavimo kaina naujam klientui yra 5-7 kartus didesnė negu kaina esamam klientui.<sup>5</sup>

Anot Reichheld'o<sup>6</sup> didėjant kliento išlaikymo koeficientui iki 5 % per metus, kliento vertė gali padidėti 25 – 100%, priklausomai nuo pramonės sektoriaus. Tai yra komercinių santykių su kiekvienu klientu išlaikymo rezultatas.

Svarbiausia ryšių (santykių) su klientais valdyme yra identifikuoti ir patraukti tuos klientus, kurie vertins įmonės darbuotojų paslaugas ir taip išlaikyti šiuos klientus, bei tuo pačiu gauti kuo didesnę naudą įmonei. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

Ryšių su klientais valdymo (RKV) sistemų dėka kompanija gali geriau atlikti darbą ir patenkinti klientų poreikius bei reikalavimus, į šį darbą įtraukiant darbuotojus bei kuriant finansinę bei žinių lygybę organizacijoje.

Pavyzdžiui, kelios garsios Londono ligoninės yra nutolusi viena nuo kitos per dvi mylias. Tokiu atveju iškilo problema, kad daug pacientų klinikose neturi visų pažymų. Be to, kai kurie klinikos darbuotojai veda savo atskiras pažymas. RKV sistemos įdiegimo sprendimas leidžia susumuoti informaciją apie tam tikrą pacientą per sudėtinės departamento sistemas. Tai prives prie savalaikio gydymo, o vėliau ir prie didesnio pacientų pralaidumo (trumpesnio užtrukimo klinikoje). Svarbiausia, kad pacientas yra identifikuojamas tik vieną kartą. Ir jis neturi nurodyti savo vardo ar adreso keletą kartų. Tai padidina efektingumą ir prailgina gydytojo laisvalaikį apie 25 procentus. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

Turizmo srityje šis modelis gali būti taikomas: būtina išlaikyti naudingus klientus, optimizuoti paskirstymo kanalus, įvairiomis skatinimo priemonėmis motyvuoti įmonės klientus, pritraukti ypatingai naudingus įmonei klientus, didinti paslaugų asortimentą, siekiant padidinti pardavimus jau esamam klientui.

---

<sup>5</sup> P. Kotler. Marketing Management: Anglysis, planning and control. 9th edition, Prentice-Hall, London, 1997.

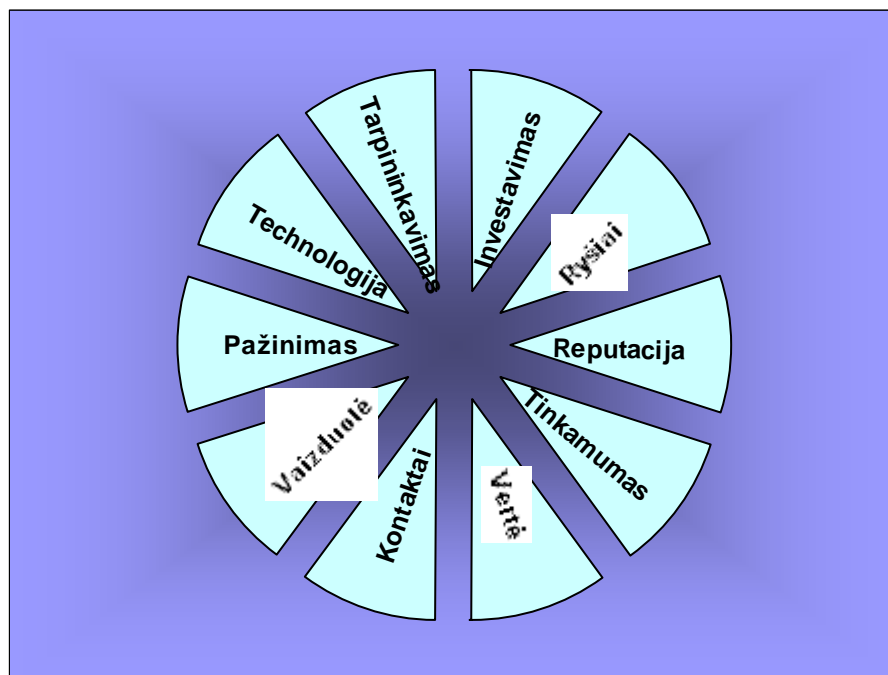
<sup>6</sup> F. Reichheld. The Loyalty Effect. Harvard Business Review Press, 1996.

## 2.2 Dešimtakopės strategijos naudojimas ryšių su klientais valdyme

Dešimtakopę strategiją bei jos įdiegimo etapus aptaria Institute of Direct Marketing organizacijos autoriai. Pasak autorių, dešimtakopės strategijos metodas naudojamas siekiant sukurti lojalių klientų ratą bei įdiegiant ryšių su klientais valdymą, bei ruošiant tokio valdymo planą.

Kompanijos ir firmos sėkmingiau bendradarbiauja su klientais, jei vykdo šią dešimtakopę strategiją. Šios strategijos realizavimas apima tokius etapus:

1. **Investavimas:** investuoti priklausomai nuo kliento vertės;
2. **Ryšiai:** gerinti visų tipų santykius su klientu;
3. **Reputacija:** būti etišku ir patikimu partneriu;
4. **Tinkamumas:** tinkamai aptarnauti kiekvieną bendruomenės klientą;
5. **Vertė:** pirmiausia sukurti ilgalaikę paslaugos ar prekės vertę, o vėliau – taktinę vertę;
6. **Kontaktai:** valdyti santykius visuose įmanomuose kontaktuose;
7. **Vaizduotė:** suprasti bei suformuoti kliento vaizduotę;
8. **Pažinimas:** įvertinti bei pažinti klientą;
9. **Technologija:** puikiai išmanyti bei naudoti technologiją;
10. **Tarpininkavimas:** įtikti klientui, darbuotojui bei organizacijai.



Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direct Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 15.

4 pav. Dešimtakopės strategijos dedamosios

## 2.2.1 Dešimtakopės strategijos etapai

Ryšių su klientais valdymo gerinimui ar įgyvendinimui, Institute of Direkt Marketing autoriai rekomenduoja atlikti dešimties kintamųjų analizę bei šių kintamųjų tobulinimą bei vystymą įmonėje. Visų pirma, autorių nuomone, ryšių su klientais valdymo tobulinimui ar įgyvendinimui būtina pradėti nuo investicijų.

### 1. Investavimas

Pirmasis žingsnis strategijai realizuoti - būtinas geras auditas ir verslo aplinkos analizė.

Reikia atlikti ir nustatyti:

- Kliento vertės diferenciacijavimas;
- Įmonės vertės diferenciacija ir pozicionavimas, bei viskas kas su tuo susiję;
- Įmonės ryšių su klientais valdymo laipsnis.

Strategiškai prekybininkas turėtų investuoti tik ten, kur jam yra naudinga. Jeigu organizacija išleis pinigus visiems klientams vienodai, tada pelnas bus ne didelis. Gudrus prekiautojas pritaiko investicijas įvertindamas galimą investicijų atsipirkimą ir pasiteisinimą.

Vilfredo Pareto (1848-1923) aptarė taip vadinamą „80-20 taisyklės“ teoriją, kuri taikoma versle. Daugelis kompanijų vadovų suvokia, kad santykinai mažas klientų skaičius dažnai lemia santykinai dideles jų verslo apimtis. Jie yra taip vadinami „vertingi pirkėjai“.

Pavyzdžiui, pagal Institute of Direct Marketing duomenis, populiarūs įmonė, kurios produktus buvo įsigyję beveik kiekvienas namų ūkis apskaičiavo, kad 3.5 % namų ūkių sudarė 100% jų pelno. Viena didelė kelionių kompanija apskaičiavo, kad 6% namų ūkių sudarė 40 % jų pelno.

Skirstant klientus į aukštos, vidutinės ir mažos vertės klientus, mes galime priimti strateginius sprendimus investavimo klausimais. Šitie sprendimai turi parodyti, kaip reikia valdyti ryšių ciklą su kiekvienu klientu.

Pavyzdžiui, lengva pastebėti, kad McDonad's ir Rith yra sukurti aptarnauti klientus, turinčius skirtingą ekonominę vertę. Šių firmų vertė, bendravimas ir paslaugos atspindi tai. Tai dar nereiškia, kad niekas nesilankys abiejuose restoranuose, bet žmonės tai daro dėl visiškai skirtingų priežasčių bei turėdami skirtingus požiūrius.

*Verslo aplinkos auditas turi atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus:*

1. Ar jūs didinate investicijas priklausomai nuo kliento vertės?
2. Kaip tai gali būti didinama?
3. Kaip galima kitaip suvokti RKV strategiją?

Firmos, kurios suvokia savo geriausių klientų vertę, atranda būdus, kaip efektyviau reguliuoti santykius su jais. Veiksniai, įtakojančius kliento strategija, yra:

- Kliento polinkis likti su firma. Klientai, kurie ilgiau gyvuoja rinkoje yra vertingesni, o tie kurie yra įprasti perėjūnai, niekada neįgaus tokios vertės.
- Klientų išlaidų lygiai. Klientai, kurie išleidžia daugiau, turės potencialiai aukštesnę vertę;

- Daugelis verslo organizacijų perka iš keleto tiekėjų. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

Šiuos veiksnius būtina turėti omenyje, vystant klientų įgijimo ir išlaikymo strategiją.

Įmonės, kurios supranta jų geriausių klientų vertę (dabartiniu metu tokių yra šimtai ir net tūkstančiai), diegia vis efektyvesnę ryšių su klientais valdymą. Veiksniai, kurie įtakoja klientų pritraukimo strategiją:

- Kliento polinkis likti ištikimam įmonei. Klientas, kurio ilgesnis gyvavimo laikas ir, kuris nesikreipia į įmonės konkurentus yra vertingesnis.
- Klientų išlaidų didžiai. Klientai, kurie išleidžia daugiau savo lėšų perkant įmonės prekes ar paslaugas yra vertingesni.

Lojalumo programos, tokios kaip dažni reklaminiai lapeliai arba keliautojų klubai yra sukurti tam, kad padidinti naudingų klientų vertę. Tokios preimonės yra naudojamos šių klientų lojalumui didinti. Alternatyvio priemonės, tokios kaip skambučių centrai, ar internetiniai puslapiai naudojami pritraukti mažiau naudingus klientus.

*Hallberg 'as* išskiria, kad kiekviena įmonė turi šiuos **devynis klientų segmentus**:

- **Grynuoliai** (angl. *Nuggets*) – labai maža ir vertinga vartotojų bei ištikimų ir ypatingai įmonei lojalių klientų grupė. Grynuoliai gali duoti ataskaitą už kiekvieną didesnę firmos pelno procentą, nes prieš pirkdami jie yra linkę laukti specialaus pasiūlymo.
- **Atrama** (angl. *Backbone*) – didesnė grupė, kuri taip pat yra sąlyginai ištikima firmai, tačiau jie perka daug mažiau negu grynuoliai. Šitos grupės dydis leidžia juos vadinti atrama bei suteikti jiems privilegijas.
- **Jaunesnieji grynuoliai** (angl. *Junior Nuggets*) – grupė vidutinės kategorijos vartotojų, elgesiu panašūs į grynuolius, tačiau išsiskiriantys savo žemesniu pirkimo koeficientu. Lyderiaujančioje firmoje kliento, priklausančio jaunesniesiems grynuoliams dalyvavimas siekia 90%. Šitie vartotojai paprastai buvę grynuoliai arba buvę atramos atstovai, kurie dėl gyvenimo pokyčių buvo kategorijos vartotojo kreivės apačioje.
- **Lankytojai** (angl. *Visitors*) - veidrodinis grynuolių ir atramos atstovų atvaizdas, jie yra labai sunkios bei sunkios kategorijos vartotojai, kuriems firma yra svarbus, bet ne pirmas pasirinkimas. Bendrai, jų funkcinis lojalumas yra mažas, bet ne toks mažas, kaip emocinis lojalumas.
- **Jungikliai** (angl. *Switchers*) – labai sunkios bei sunkios kategorijos vartotojai, kuriems firma yra viena iš svarbesnių dalykų, tačiau jie neparodo pirminio lojalumo, ypač emocinio lojalumo jokiai firmai.
- **Pasiklydusios avys** (angl. *Lost Sheep*) – labai sunkios bei sunkios kategorijos vartotojai, kuriems firma yra svarbi, tačiau jie neturi privilegijų.



- **Busmieji grynuoliai** (angl. *Future Nuggets*) – lengvesnės kategorijos, kurie yra ištikimi firmai ir kurie dėl savo tam tikros demografinės bei požiūrio charakteristikos yra linkę laikui bėgant išaugti į grynuolius arba atramos atstovus.
- **Įtariamieji** (angl. *Suspects*) – labai sunkios ar sunkios kategorijos vartotojai, kurie neperka, tačiau dėl savo įgijimo pastangų yra pirminiai kandidatai. Dažniausiai tradiciniai demografiniai kintamieji yra ne naudingi identifikuojant įtariamuosius.
- **Tamsus arkliai** (angl. *Dark Horse*) – jokiai kategorijai nepriklausantys pirkėjai, kurie dėl savo tam tikros demografinės, požiūrio bei elgesio charakteristikos parodo polinkį tapti labai vertingais klientais.

*Hallberg'as* išskiria dvi pakopas, kad galima būtų pasinaudoti šia galimybe:

1. Identifikuoti vertingus pasiūlymus per paiešką;
2. Įtraukti vertingus pasiūlymus į komunikacijas.

(*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

## 2. Ryšiai

Atliekant verslo aplinkos auditą būtina įvertinti, ar firma gerina klientų santykius ir ar vysto strategiją tai daryti.

Taip vadinama “kiauro kibiro” teorija teigia, kad sėkmingai funkcionuojant veiklai, įmonė sėkmingai priima naujus klientus, tačiau nepastebi, kiek iš tikro klientų ji praranda, ir tai yra dažnai vadinama “maišytuvu”. Kaip pavyzdį galime paimti mobilių telefonų rinka. Greitas šios rinkos augimas gali būti užmaskuotas. Kada didėja konkurencija, tada prekybininkai pastebi, kad jie praranda geriausius klientus.

Prekybininkams reikia vystyti marketingo strategiją, kuri sumažins įmonės veiklos trūkumus ir įgis kiek įmanoma ilgiausią klientų gyvavimo ciklo vertę. Tai reiškia, kad investicija negali vien tik susitelkti naujų klientų pritraukimui. Vietoje to, prekybininkai turi sukurti strateginį planą, kaip išlaikyti ryšius su pelningais klientais.

Ryšių su klientais palaikymui gali būti įvairios komunikavimo priemonės: skambučiai telefonu, paštas, elektroninis paštas, internetas. Šiuolaikiniame technikos amžiuje daugelį sprendimų padeda įgyvendinti informacinės technologijos. Tokiu būdu gali būti klientams primenama apie pačią įmonę, jos teikiamas paslaugas, atsiradusias naujoves. Kontaktuojant su klientais pratęsimas jų gyvavimo ciklas, skatinamas naujas poreikis tam tikrom paslaugom. Ryšiai turi būti palaikomi ne tik priminimui apie paslaugas, bet taip pat parodymui, kad klientas yra įmonei svarbus, kad jis nėra pamirštas – klientų sveikinimas valstybinių švenčių progomis, jų asmeninių švenčių progomis. Komunikuojant su klientu skiriamas dėmesys jam.

Verslo auditas turi padėti atsakyti į šiuos klausimus:

1. Ar jūs gerinate kliento gyvavimo strategiją?
2. Kaip tai gali būti gerinama?
3. Koks yra RKV strategijos supratimas?

### 3. Įmonės reputacija

Svarbu vystyti tokią firmos strategiją, kuri įtakotų firmos reputaciją. Tyrimai rodo, kad kliento lojalumas yra glaudžiai susijęs su pasitikėjimu firma.

Tai reiškia, kad firmai reikia išlaikyti pastovumą ir patikimumą, šios savybės ypatingai svarbios paslaugų įmonėse. Organizacija turėtų būti ne šališka ir etiška, dirbant su klientais turėtų būti paslaugų sveriai būdingas asmenišškumas. Svarbiausia yra tai, kad firma galėtų užtikrinti kliento pasitikėjimą ir suteiktų visapusiškas paslaugas.

Firmos vertybės yra ne tik teisingumas ir sąžiningumas, bet taip pat ir tokios vertybės kaip įmonei būdinga kokybė, konservatizmas, linksnumas ar rimtumas.

„Vienas-vienam“ (*angl. „one to one“*) marketinge yra svarbu tai, kad organizacija naudoti visas įmanomas priemones, kurios padeda įtakoti klientą, pradedant nuo televizijos priemonių iki klientų pagalbos linijų tam, kad įtvirtinti ir išlaikyti įmonės reputaciją. Tai reiškia, kad RKV vadybininkas turi gerai išmanyti apie tokius klausimus kaip įmonės pozicionavimas ir jo įvykdymo nuoseklumą. Kiekvienas įmonės kontaktas su klientu, ypač kiekvienas tiesos momentas turi atspindėti firmą ir įtakoti kliento požiūrį į ją.

Viena iš problemų, su kuria susiduria firmų vadovai yra ta, kad jie nesuvokia kliento požiūrių ir lūkesčių. Sėkmingai organizacijos veiklai būtina suprasti realius klientų lūkesčius. Atliktas eksperimentas parodė: tyrėjai paskambino į keletą didžiųjų firmų tam, kad patikrinti klientų pagalbos linijų paslaugas. Kaip ilgai klientas, skambinantis į Sony, Canon ar BT turėtų laukti, kol jam bus atsakyta? Yra pastebima, kad daugelis firmų atlieka darbus visiškai skirtingai nuo kliento lūkesčių.

Todėl svarbu yra suprasti firmos ženklą, kuris išreiškia pagrindinę poziciją, vertybes, kliento poreikius ir vertingus pasiūlymus. Įvertinant tai, sekantis etapas yra sisteminga tiesos momento apžvalga, įskaitant visas reikšmingas marketingo kampanijas tam, kad išsiaiškinti ar viskas yra nuosekliai suderinta su įmone bei siektiniais rezultatais.

Keletas svarbių patarimų firmos politikos formavimui:

1. Sukurti firmos darbo atlikimo taisyklių sąrašą;
2. Tiksliai aprašyti kas vyksta; aprašyti bendrai ir objektyviai, įvertinant kontaktus su klientais;
3. Koks įmonės įvaizdis kyla iš šio aprašymo? Kokios kvalifikacijos darbuotojas dirbs įvaizdžio gerinimo linkme?
4. Kokiais principais vadovaujamesi siekiant šių rezultatų? Reikia nepamiršti, kad tai, kas pasiekima yra vykdomos įmonės politikos, bei žinių dėka. Į politiką įeina tokie dalykai, kaip trumpalaikis mąstymas, pelno orientacija, tiesa, kad klientas visada teisingas bei, kad klientas turėtų būti išnaudojamas ir pan.;
5. Įsitikinti, ar įmonės įvaizdis atitinka vertę ir elgseną, kurios jūs tikėtės ir ar tai atspindi tvirtas firmos vertybes.

6. Imtis atitinkamų veiksmų bei nuspręsti, kokius naujus elementus norite įtraukti į vykdomą įmonės politiką ir kokia ši politika bus vykdoma ateityje, bei kokie turėtų būti tiesos momentai.

Taigi, atliekant verslo aplinkos auditą pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus ir tik tada tinkamai vystyti firmos strategiją:

- Ar firmos vertybės ir individualumas yra realūs kiekvienam klientui?
- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

#### 4. Tinkamumas

Klientų lojalumas gali būti pasiekiamas tik tada, kai kiekvienas klientas yra aptarnaujamas tinkamai. Svarbu sugebėti suteikti jam tinkamą vertę, nes kitu atveju klientui nebus jokios priežasties būti lojaliam.

Kadangi įmonės vienas iš tikslų įtikti kiekvienam skirtingam klientui, vienas iš pagrindinio marketingo pagrindų yra pripažinti skirtingus klientų segmentus, kaip individus su skirtingais ir specifiniais poreikiais. Pavyzdžiui, vieni vertina Harley Davidson ženklą, nes jis asocijuojasi su aštriais pojūčiais bei nuotikiais. Kiti nesiekia patirti šių pojūčių, tačiau Harley Davidson vertina už tai, kad dėka šio motociklo galima nukeliauti ilgus atstumus. Šitos dvi poreikių rūšys atspindi dvi skirtingas rinkos strategijas.

Taigi, verslo aplinkos auditui pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus ir tik tada kurti planą:

- Ar jūsų klientų bendruomenės yra suprantamos ir individualiai aptarnaujamos?
- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

#### 5. Vertė

Trys pagrindinės kliento lojalumo skatinimo priemonės yra pasitikėjimas, supratimas ir nuolatinis poreikis. Klientai, kurie neturi poreikio produktui ar paslaugai, gali išlaikyti emocinį lojalumą, bet iš esmės tai nebus funkcinis lojalumas. Emocinis bei funkcinis lojalumas egzistuoja, jeigu klientai žino, kad praeityje jų poreikius patenkino įmonė. Kitaip sakant, kad klientai žino, kad jiems buvo suteikta tam tikra vertė ir jiems tai patiko. Norint pasiekti ilgalaikio klientų lojalumo pirmiausia reikia įvertinti išlaikymo vertę, o tik po to taktinę vertę.

Lojalumo sėkmės kūrimas iš dalies priklauso ir nuo efektyvios reklaminės kalbos, bet jis taip pat priklauso nuo firmos darbuotojų, siūlant ir teikiant paslaugas. (*Jenkinson A., Jacobs M. 2002*)

Šiuo atveju, verslo aplinkos auditui pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar jus teikiate vertę, kuri sukuria emocinį bei elgesio lojalumą?

- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

## 6. Kontaktai

Tam, kad skatinti klientų lojalumą įmonei, būtina kaupti duomenis apie klientų patirtį. Šie duomenys turi būti tikslūs ir tikti bei atitikti įmonės siekius.

Tokiu atveju sukuriamas individualus kontaktas su klientais, jų patirtis bei patyrimas gali būti įtraukiamas į komunikaciją, paslaugas ir atliekant tam tikrus sprendimus klientų atžvilgiu. Kontaktas yra tiesos momentas, ir patys svarbiausi šių kontaktų tiesos momentų yra tie momentai, kai klientas nusprendžia, koks jo požiūris į įmonę bus ateityje. Ar jis, pavyzdžiui, galės vertinti įmonę ir pasitikėti ja?

Taigi, sekantis uždavinys atliekant auditą yra įvertinti ar įmonė tinkamai valdo santykius visuose atitinkamuose kontaktuose. Tai taip pat yra neutrali komunikavimo planavimo įvertinimo priemonė, kuri nesiremia senais požiūriais, bet geriau atspindi kokiomis priemonėmis ir kanalais kontaktuoti su klientu, siekiant santykinio pranašumo ir išlaidų sumažinimo.

Pradedant kalbėti apie potencialią ir aktualią kliento saveiką su įmone, galima pasakyti, kokios patirties klientas tikisi iš įmonės. Taip pat galima identifikuoti, kokioje srityje (taip pat ir technologinėje) reikalinga vystyti organizaciją, bei tobulinti įmonės veiklą. Pavyzdžiui, kompanijos, kurios parduoda aukštos kokybės mikroskopus, pastebi, kad klientai dažniau perka mikroskopus tada, kada jie yra pirmą kartą reklamuojami. Todėl labai yra svarbu identifikuoti tokius atvejus ir užmegzti kontaktus bei komunikuoti. Tai yra informacijos kaupimo, saugojimo ir naudojimo organizacijai naudinga linkme, užuomina.

Atliekant verslo aplinkos auditą pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar jūs žinote, kaip klientai patiria jūsų tiesos momentus?
- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

***Kontaktų ir tiesos momento analizė*** - tai yra visų kontaktų tarp klientų ir įmonės identifikavimo technika, ypatingą dėmesį kreipiant į tiesos momentus bei kritinius momentus, kada klientai yra labiausiai linkę įvertinti firmą. Tokiu būdu taip pat identifikuojami visos įvairios aktualios ir potencialios organizacijos savybės, kurios turės įtakos, ar turėtų turėti įtakos klientui, o taip pat ir įvairių verslo funkcijų ir procesų ribos, bei įvairios RKV sistemos rūšys, kurias būtina įdiegti (pavyzdžiui, skambinimo centrai, internetiniai tinklapiai ir pan.).

Šis metodas yra dažniausiai pritaikytas taip, kad jis yra pakartojamas skirtingoms klientų bendruomenėms su skirtingais poreikiais, taigi paruošta sistema naudojama visai klientų bazei, prioritetą teikiant kliento vertei.

1. Kokią informaciją klientas norėtų, kad mes turėtume apie jį tiesos momentu?
2. Kokią informaciją mes norėtume turėti apie klientą tiesos momentu, pavyzdžiui asmeninio komunikavimo ar paslaugų atlikimo atveju?

3. Kaip mes galėtume gauti šią informaciją, pavyzdžiui kaip įmonė dar galėtų kontaktuoti su klientu?
4. Kokią informaciją mes norėtume gauti kontaktuojant su klientu, kuri būtų mums naudinga ir galėtumėm panaudoti esant kitam tiesos momentui?

4 lentelėje parodyti esminiai klausimai, į kuriuos būtina atsakyti norint sukurti tinkamus kontaktus su klientais.

4 lentelė

### Tiesos momento analizė

Tiesos momento įvykis	Koks yra tiesos momento įvykis?
Svarba klientui	Ar labai svarbus yra mūsų elgesys klientui šiuo tiesos momentu?
Svarba mums	Ar labai svarbus yra mūsų elgesys klientui šiuo tiesos momentu?
Įvykio paskatinimas	Kas sukelia įvykį? Ar tai gal būti gyvenimo pokyčiai, pirkimo nuotaika, kliento elgesys ar pan.?
Kliento nuotaika	Ką klientas mąsto, jaučia, ketina?
Kliento poreikis	Ko klientas išstiktųjų nori?
Dabartinis tiesos momentas	Dabartinė sąveika/komunikacija tarp įmonės ir kliento? (Kas yra daroma?)
Kaina	Kokia yra dabartinė finansiš tiesos momento kaina įmonei?
Kliento kaina/vertė	Kokia yra dabartinė kliento kaina ar vertė?
Konkurentas	Ką konkurentai lyderiai daro tokio, ko nedaro įmonė?
Pokyčiai	Kokie kokybiniai ir kiekybiniai pokyčiai yra numatomi?

Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 25.

## 7. Vaizduotė

Atliekant auditą yra svarbu kuriais įmonės kontaktais su klientais sukelia vaizduotę klientui? Ar jie sutampa su kliento tikrais norais? Kaip jūs tai suprantate? Ar jūs veikiate skirtingai, nei klientai įsivaizduoja ar trokšta, ar patenkinami jų lūkesčiai?

Atliekant verslo aplinkos auditą pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar jūs pritaikote paslaugas kiekvienam klientui bet kuriuo tiesos momentu (skirtingai, kūrybiškai, tinkamai, tinkamu metu)?
- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

## 8. Pažinimas

Ryšių (santykių) su klientais valdymas priklauso nuo klientų pažinimo. Klientai visada kažką sužino apie įmonę, nuolat tobulėja arba didėja jų lūkesčiai. Todėl prekybininkams nuolatos reikia stengtis pažinti savo klientus, žinoti apie tai, kas įtakoja klientus ir kas ne, ir kaip galima tai tobulinti.

Esminis konkurencinis verslo aplinkos faktorius yra marketingo žinių lygis:

1. Kaip bandoma pažinti klientus?
2. Kas buvo išmokta?
3. Kaip siekiame gerinti veiklą šioje srityje?
4. Kaip pasiekti geresnių rezultatų šioje srityje?

Verslo aplinkos auditui pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar jūsų atliekami tyrimai atitinka jūsų poreikius?
- Kaip jūsų veikla gali būti tobulinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

## 9. Technologija

Ryšių (santykių) su klientais valdyme technologija turėtų būti kaip įrankis, kuris galėtų padėti vertingai perduoti bei kaupti idėjas ir patirtį.

Technologija dažnai yra labai svarbi priemonė perduodant klientams tam tikrą patirtį. Tokiu būdu įmonė žymiai paprasčiau bei asmeniškiau gali komunikuoti su klientu, vadybininkas turi suprasti, kaip technologija gali padėti apibrėžti ir nustatyti klientų poreikius.

Kontaktavimo su klientais sistema yra sukurta technologijos pagalba. Technologija turėtų būti priemonė:

- Padedanti suprasti, kuris klientas yra vertingiausias;
- Užtikrinti, kad firmos patirtis yra neprieštaringa ir teisinga;
- Sukaupti informaciją, kuri padeda identifikuoti skirtingas klientų rūšis ir atitinkamai su jais elgtis;
- Suteikti asmeninę vertę, kuri sukuria lojalumą;
- Kokybiškai valdyti kiekvieną tiesos momentą;
- Padeda suprasti ar įsivaizduoti ką jūs verčiau norite daryti, nei ką jūs galite daryti;
- Surinkti informaciją, kuri reikalinga klientų pažinimui, po to ją tinkamai panaudoti klientų pažinimo procese.

Atliekant verslo auditą pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar jūsų verslo žinios atitinka marketingo poreikius?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

Sukaupti duomenys yra kaip priemonė analizuoti planuoti, įsimesinti bei teikti komunikaciją. Tinkamai naudojami duomenys gali įtakoti strateginius sprendimus ir užtikrinti jų tinkamą pateikimą.

Visa RKV strategija priklausys nuo sugebėjimo rinkti, valdyti, išlaikyti bei naudoti duomenis. Jei įmonė ne kaups ir ne saugos informacijos apie klientus, tai žinios apie juos bus menkos ir įmonė negalės planuoti ar įdiegti RKV strategijos.

Daugelis RKV strategijų ir jų duomenų bazės yra paremtos kliento informacijos rinkimo metodais. Pavyzdžiui, daugelis parduotuvių įdiegia tam tikras korteles, kurios padeda identifikuoti klientus ir jų santykį su įmone.

*Strateginis kliento duomenų tikslas yra pasiekiamas klausiant: kokios informacijos man reikia tam, kad išlaikyti savo marketingo bei RKV veiklą?*

Tai įgalina įmonę rinkti duomenis, kurie yra tinkami ir gali būti panaudojami. Klientas „persisotins“, jei įmonė nuolatos tik rinks duomenis apie jį ir niekur jų nepanaudos. Būtina informaciją rinkti tikslingai ir būtina numatyti jos panaudojimo galimybes. Didelių apimčių nenaudingos informacijos kaupimas reikalauja daug piniginių bei laiko sąnaudų.

Vienos veiksmingiausių naujos technologijos pajėgios marketingo duomenų bazes panaudoti taip vadinamai automatinei kontaktų strategijai. Marketingo vadybininkas nustato „taisykles“ ir klientai vėliau duomenų bazės sistemų dėka, remiantis klientų veiksmų ar elgesio istorija, sugrupuojami ir paruošiami tolesniai komunikacijai, rėmimo priemonėm ar paslaugų atlikimui. Pavyzdžiui, remiantis kliento statusu ir paskutiniu ar tam tikru kliento veiksmu (ar paskutinių veiksmų, atliktų per tam tikrą laiką, serija) jis galėtų nesulaukti jokių įmonės komunikavimo veiksmo, asmeninio laiško ar skambučio telefonu.

Marketingo, pardavimo ir paslaugų sferos darbuotojai turi vykdyti veiklą reaguojant į skirtingus klientų poreikius, įvertinant tai, kad kiekvienas klientas bei kontaktas su juo yra individualus ir ne pakartojamas. Tai įgalina vadybininkus sistemingai apgalvoti bendrą strategiją ir politiką atliekant tam tikras paslaugas bei komunikuojant su klientu, nesivadovaujant iniciatyva.

## 10. Tarpininkai

Ryšių (santykių) su klientais valdymas turėtų padėti sukurti marketingo veiksmus, kurie yra tinkami klientui, darbuotojui bei kompanijai. Galima teigti, kad:

- Kuomet marketingo veikla tinkama klientui, jis įvertins ir pasitikės įmone ir tai paskatins būsimus pirkėjų norus;
- Kuomet ji tinkama darbuotojui, jis bus įvertintas, o tai taps darbuotojo motyvacija.
- Kada ji yra tinkama įmonei, ji bus stabili, geros reputacijos, bei finansiškai pajėgi.

Tyrimai rodo, kad klientų lojalumo skatinimo procesas priklauso ir nuo tiekėjų lojalumo. Be to, ne tik nuo jų, bet ir nuo lojalių tarpininkų bei vadybininkų. Atlikti tyrimai rodo, kad bet kuri veikla neįmanoma be vieno iš šių tryjų nurodytųjų. Pavyzdžiui, tarpininkai investuoja kuriant tam tikrą vertę. Šių investicijų dėka tiekėjai savo darbą gali atlikti geriau, bet to jiems lengviau suprasti savo paties darbą. Tai sąlygoja geresnį klientų pažinimą, tiekėjams tai atsiperka per pozityvų požiūrį, o tarpininkams - per jų pelną.

Atliekant verslo auditą pirmiausiai reikia atsakyti į šiuos fundamentalius klausimus:

- Ar tenkinamas ne tik klientas, bet taip pat ir organizacija, jos žmonės bei tiekėjai?



- Kaip tai gali būti pagerinama?
- Koks yra naujas RKV strategijos suvokimas?

### **2.2.2 Dešimtakopės strategijos naudojimas ryšių su klientais valdyme apibendrinimas**

Dešimtpakopis auditas gali būti panaudojamas įmonės veiklos ryšių su klientais valdymo gerinimui, jei:

- Įmonė gali identifikuoti santykinę klientų vertę ir tinkamai nukreipti savo investicijas, būtent įmonei vertingų klientų lojalumo skatinimui;
- Įmonė gali pilnai suprasti ryšių su klientų valdymo esmę bei kryptis, tokiu atveju tokių ryšių su klientais palaikymas gali būti ženkliai prailgintas;
- Įmonė gali garantuoti, kad visi darbuotojai, kurie įtraukti į ryšių su klientais valdymą, gerai supranta įmonės poziciją ir naudoja visas reikalingas komunikacijos priemones;
- Įmonė ir vėliau tenkins individualius skirtingų klientų poreikius;
- Įmonė, panaudojant platų komunikavimo priemonių spektrą individualiai bei kūrybingai kontaktuos su savo klientais;
- Įmonė išmatuos gautus rezultatus, įvertins juos bei pritaikys praktiškai tolimesnėje įmonės veikloje;
- Įmonė naudos savo veikloje technologiją, kuri sumažina pinigines bei darbo sąnaudas;
- Organizacijos veikla bus nukreipta ne tik į ryšių su klientais gerinimą, bet taip pat bus pritaikyta ir tiekėjams, ir darbuotojams, ir tarpininkams.

## Dešimtakopės strategijos naudojimas ryšių su klientais valdyme

	Paskirstymas	Produktas	Kaina	Rėmimas
<b>Investavimas</b>	Vertingi klientai turėtų sulaukti daugiau dėmesio. Mažesnės vertės klientai turėtų naudotis tinklu arba mažmenine prekyba.	Pagerintus produktus vertingesniems klientams. Turėti omenyje vertingų klientų išskirtinumą.	Nustatyti patrauklias kainas klientui, riboti ne pelningus klientus.	Investuoti į komunikaciją pagal kliento vertę. Vengti kainų didinimo.
<b>Ryšiai</b>	Naudoti priemonės santykių valdymui.	Sukurti naujus produktus ir paslaugas, kurios išplečia ryšius ar padidina kliento išnaudojimą	Padidinti investavimą į naujus klientus ir dar padidinti bendrą kliento lygybę, nustatyti patrauklias kainas tam, kad išlaikyti klientą. Apdovanoti lojalius klientus lojalumo dividendais	Investuoti į komunikacijas ir padidinti kliento išlaikymo vertę. Naudotis žiniasklaida, pvz, TV reklama.
<b>Reputacija</b>	Firma turi būti pakankamai patyrusi, tačiau ir kliento patirtis turi būti priderama.	Užtikrinti esminius produktus bei paslaugas firmoje, kurti patrauklias formas, įpakavimus ir užtikrinti firmos vertę. Prisiminti, kad praktiškai viskas, ką jūs darote yra produktas	Nesmukdyti firmos su žemų kainų pasiūlymais. Pasistengti padidinti pridėtinę vertę.	Užtikrinti, kad informacija yra integruota ir kad žiniasklaidos priemonės neutraliai įtakoja kampanijos tikslus. Prisiminti, kad bet kokia žiniasklaida paveikia firmą.
<b>Tinkamumas</b>	Naudoti skirtingas kryptis skirtingoms bendruomenėms ir padaliniams.	Sukurti pritaikytus produktus ir paslaugas tam, kad atitikti skirtingus kliento poreikius. Padidinti tam tikro produkto lygį.	Kiek įmanoma daugiau sudaryti palankias kainas skirtingiems klientams, ypač geriausiems. Kur būtina, teikti konsultacines bei partnerystės įkainavimo strategijas.	Pritaikyti žiniasklaidos priemones pagal potencialą skirtingoms klientų grupėms.
<b>Vertė</b>	Kiekviena kryptis turi savo stipriąsias bei silpnąsias vietas. Krypčių strategija gali būti naudojama ryšių atsvarai.	Vengti finansinių paskatinimų kaip pagrindinio privalumo, sukurti socialinius ir struktūrinius ryšius.	Padidinti pinigų vertę, pritaikyti kainų pasiūlymus skirtingoms klientų grupėms. Naudoti komunikacijas tam, kad supažindinti klientus su vertės pasiūlymais.	Kiekviena komunikacijos dalis turėtų sukurti vertę klientams. Jeigu ne, ji turi būti pašalinama. Informacijos igijimo kaina pagrindine įtakojanti jėga pirkimo sprendimams. Sukurti racionalią ir emocinę vertę klientams per patirtį.
<b>Kontaktai</b>		Prisiminti, kad kiekvienas santykis su produktu ar paslauga yra vadinamas kontaktu. Identifikuoti pagrindinius tiesos momentus ir pagerinti pagrindinį kliento gyvenimo ciklą.	Sumažinti kainas klientui. Apžvelgti įkainavimo strategijas bei kontaktus padaryti patraukliais. Sukurti alternatyvius kontaktavimo priemones skirtingoms įkainavimo strategijoms.	Kiekvienas kontaktas yra firmos kūno kalba. Strategiška apžvelgti visus tiesos momentus tam, kad pagerinti kliento komunikaciją.

5 lentelės tęsinys

<b>Vaizduotė</b>	Kūrybingai ir savalaikiai patenkinti skirtingus klientų poreikius ar klientams suteikti skirtingus pojūčius ar patirtį.	Kaip jūs galite radikaliai pakeisti produkto formą, padaryti ją patrauklesne ir pritaikyti skirtingiems klientams?	Koks yra vienintelis radikalus dalykas, kurį jūs galite padaryti? Kokie yra įkainavimo prielaida? Tarkime, kad ji ne teisinga. Kaip klientas norėtų, kad daiktai būtų įkainoti?	Naudoti kūrybines idėjas visose žiniasklaidos priemonėse. Pradėti nuo kliento požiūrio ir paklausti ko jie norėtų.
<b>Pažinimas</b>	Sudėlioti klientų pažinimo strategijas ir analizuoti klientų vertę.	Išanalizuoti ar klientas patenkintas produktu bei paslauga.	Sistemiškai išanalizuoti skirtingų įkainavimo strategijų efektyvumą skirtingoms klientų bendruomenėms ir padaliniams.	Parinkti žiniasklaidos priemones ir tobulinti jas. Naudoti statistines technologijas tam, kad gauti daugiau informacijos apie klientus.
<b>Technologija</b>	Prisiminti, kad daugiau lietimosi taškų padidina kliento lojalumą ir užtikrinti, kad kliento informacija yra teisinga.		Naudoti technologiją rezultatu analizavimui. Užtikrinti, kad duomenys yra pateikiami patogioje formoje.	Integruoti technologijas į rėmimo programas. Skatinti įvykius ir komunikacines programas tam, kad išlaikyti kontaktą su klientais ir suteikti jiems pridėtinę vertę.
<b>Tarpininkai</b>	Sukurti kliento vertę. Pasikliauti partnerių bei atstovų patirtimi.	Teikti klientams produktus ir paslaugas patraukliu būdu.	Nustatyti kainas ir vertes skirtingiems klientams tam, kad sukurti kokybės kultūrą. Nustatyti vertę visiems tarpininkams.	Įtraukti vidinę rinką į savo rėmimo komunikacinę kampaniją. Laikytis pažadų visiems tarpininkams. Įsitikinti, kad jie įvertins jūsų pažadus.

Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 32.

### 2.2.3 Kryžminė integracija ryšių su klientais valdyme

Ryšių su klientais valdyme būtina tiek vertikali, tiek horizontali integracija. *Vertikali integracija* yra tarp verslo vizijos ir strategijos bei jos įgyvendinimo, o *horizontali integracija* apima įvairius strategijos įgyvendinimo kanalus bei priemones. Kryžminės integracijos tikslas yra tas, kad klientas kiekvieno bei bet kokio kontakto metu patirtų esminius įmonės pažadus, įmonės vertybes bei įmonės savitumą. Be to, šis patyrimas turi neprieštarinai stiprinti kliento santykių su įmone, bei turi sudaryti teigiamą įmonės įvaizdį. Tam, kad užtikrinti tokį kliento santykių su įmone, būtina atlikti vertikalių ir horizontalių komunikacijų seriją. Įmonės lyderės turi kontaktuoti su klientais siekiant išsiaiškinti jų patirtį, jų lūkesčius, bei jų patenkinimą, turi gautą informaciją analizuoti ir panaudoti kuriant viziją ir strategiją. Tuo pačiu, vizija ir strategija turi būti panaudota tolimesniam įmonės veiklos įgyvendinimui.

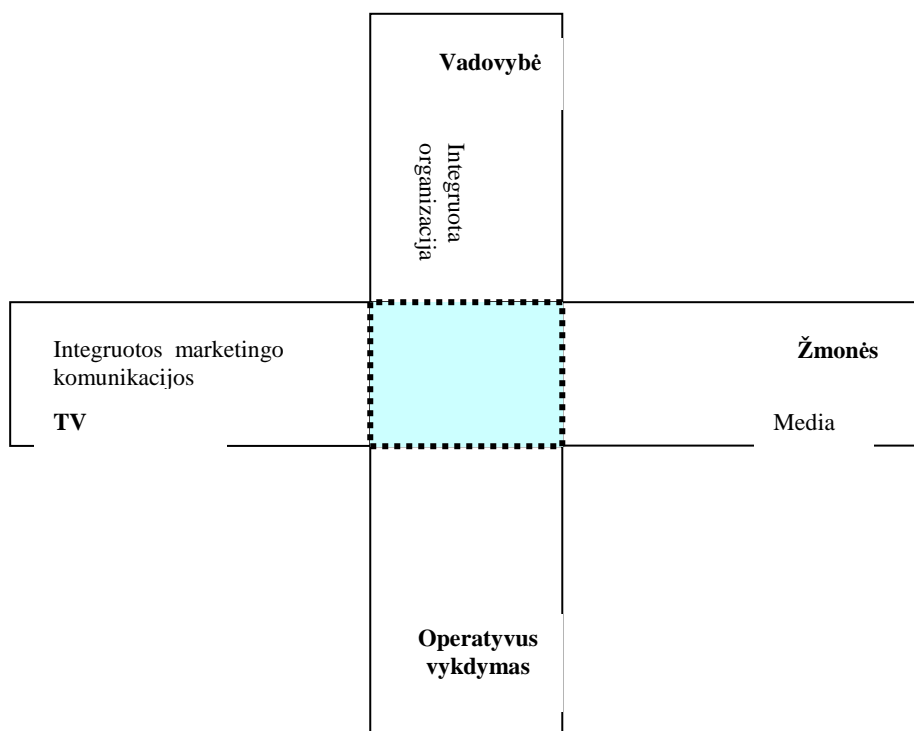
Horizontali komunikacija panaudojant media bei ryšių su visuomene kanalus turi garantuoti, kad nebus patiriamos nesėkmės, kaip, pavyzdžiui, patyrė Mercedes, kai ši įmonė vis reklamavo jų A klasės automobilius, kurie buvo apibūdinami, kaip itin saugūs, tačiau atlikus testavimus paaiškėjo, kad taip nėra.

Be to, turi būti priešpastatomas kliento požiūris, ar stengiamasi pažvelgti iš kliento pozicijos ir turi būti užduodamas klausimas, kokios priemonės yra pačios efektyviausios siekiant klientų

lojalumo įmonei bei įmonės paradimų apimčių didinimo. Šiuos reikalingus marketinginius klausimus apibrėžti media priemonėmis neįmanoma. Vadybininkų, kurie daro prielaidą, kad geriausias būdas populiarinti įmonę bei komunikuoti su klientais yra naudoti vieną konkrečią media priemonę, tokią kaip internetiniai puslapiai, tiesioginis elektroninis paštas, televizija ar betkokią kitokią, darbas yra paremtas media. Tai kliūdys jų pilnam kūrybiškam darbui bei sumažins jų marketingo efektyvumą.

Ryšių su klientais valdymo privalumas yra tas, kad kai pagausėja žinios apie klientus bei priėjimą prie jų, tuomet galima pritaikyti neutralų medijos planavimą. Tai reiškia, kad kiekviena ar bet kuri įmonė, kuri nori naudoti media priemones, turi nuspręsti, kokios media priemonės turėtų būti naudojamos, kada ir kokių tikslu. Reikia atsižvelgti į skirtingas klientų rūšis, jų santykinę vertę ir atitinkamą investicijų kiekį, kampanijos tikslus ir pan.

Ryšių su klientais valdymas yra ideali priemonė, padedanti padidinti organizacijos pardaimus, išsivirti rinkoje, bei užtikrinti įmonės ateitį, naudojant klientų duomenų bazių sistemas. Tačiau RKV sistemos fundamentaliai paremtos išipareigojimų klientams įvykdymu.



Šaltinis: Jenkinson A., Jacobs M. Institute of Direkt Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, July 2002, p. 37.

### 5 pav. „Kryžminė“ integracija

Apibendrinant „kryžminės“ integracijos esmę, galima pasakyti, kad norint įgyvendinti ryšių su klientais valdymą, būtina, visų pirma, numatyti verslo vystymo strategiją, o po to, remiantis įvairiomis strategijos įgyvendinimo priemonėmis bei kanalais ją įvykdyti.

### **2.3 Ryšių su klientais valdymas informacinių technologijų eksplikacijoje**

Atlikus daugelio autorių mokslinės literatūros analizę ryšių su klientais valdymo tematika, pastebima, kad RKV neįmanomas be informacinių technologijų. Šiuolaikinės informacinės technologijos įgalina atlikti daugelį veiksmų, kuriuos be jų atlikti būtų fiziškai neįmanoma, ar tai pareikalautų labai daug laiko.

Organizacijos ir ryšių su klientais valdymas (RKV) įgalina sprendimo priėmėjus atpažinti ir suprasti metodus, paremtus kliento duomenų integracija. Tai leidžia organizacijai suprasti kaip ryšių valdymas gali optimizuoti kliento vertę. Deja daug organizacijų vis dar neinvestavo į šią technologiją. Kai tuo tarpu jų klientai randa daugybę būdų, kaip rinkti, interpretuoti, analizuoti ir panaudoti klientų informaciją. Tai sąlygoja stipresnį ryšių valdymą ir stipresnes rėmimo kompanijas bei skirtingas valdymo programas. Kompanijos su efektyviais RKV sprendimais geriau supranta pirkėjų elgseną, prekių įsigijimo motyvus, kryžminio pardavimo galimybes, klientų išlaikymą ir laimėjimą, kliento lojalumą, didesnio pardavimo galimybes, produkto tendencijas bei rėmimo efektyvumą. Paprasčiausia, tokios kompanijos geriau pažįsta savo klientus.

Nesiginčijama, kad organizacijos, kurios nenaudoja informacinių technologijų tam, kad geriau suprastų ir aptarnautų klientus, bus nukonkuruotos ir galbūt išstumtos iš verslo per ateinantį dešimtmetį. Konkurencija, esanti globalioje rinkoje diktuoja tai, kad kompanijos skirtusi klientų ryšiais. Yra neįmanoma darbuotojams teikti paslaugas, kurių tikisi klientas, jei duomenys apie klientus yra išmėtyti po visą organizaciją arba tai tiesiog neprieinami duomenys. Gera klientų informacijos architektūra gali efektyviai integruoti daugelio šaltinių duomenis: finansinius, nusiskundimus ir t.t.

Sėkmingo organizacijos ir ryšių su klientais valdymo (RKV) pagrindiniai elementai:

1. **kliento informacijos struktūra**, suteikia tikslią ir integruotą informaciją apie klientą. RKV sprendimas yra negalimas be tikslios ir integruotos informacijos apie klientą. Geriausias duomenų integravimo būdas – duomenų saugojimo technologija. Geriausias sprendimas norint gauti tikslią informaciją – duomenis imti iš kokybės proceso.
2. **paskirstymo kanalai, kurie pateikia naujas analizės priemones ir klientų sąveiką.** Rinkos lyderiais bus tie, kurie pasinaudos interneto pranašumais bei elektroninės komercijos sprendimais.
3. klientų informacijos analizės **sprendimo rėmimo sistemos**. Sprendimų rėmimo sistemos (remiančios duomenų saugojimą) yra priemonės, kurios įgalina sprendimo priėmėjus analizuoti duomenis. Šios sistemos yra specifinės (pavyzdžiui, produkto vaidmens analizė, rizikos analizė ir t.t.) (*Kuprys M., 2002*)

Organizacijos kliento ryšių valdymo sprendimo diegimas ir vystymas, palengvina verslo ryšį. Tai atliekama per duomenų, orientuotų į klientą, rinkimą, derimą, saugojimą bei kaupimą.

Duomenys turi būti lengvai pasiekiami ir prieinami organizacijai, ir potencialiai klientams, pasiekiantiems mūsų organizaciją per internetą.

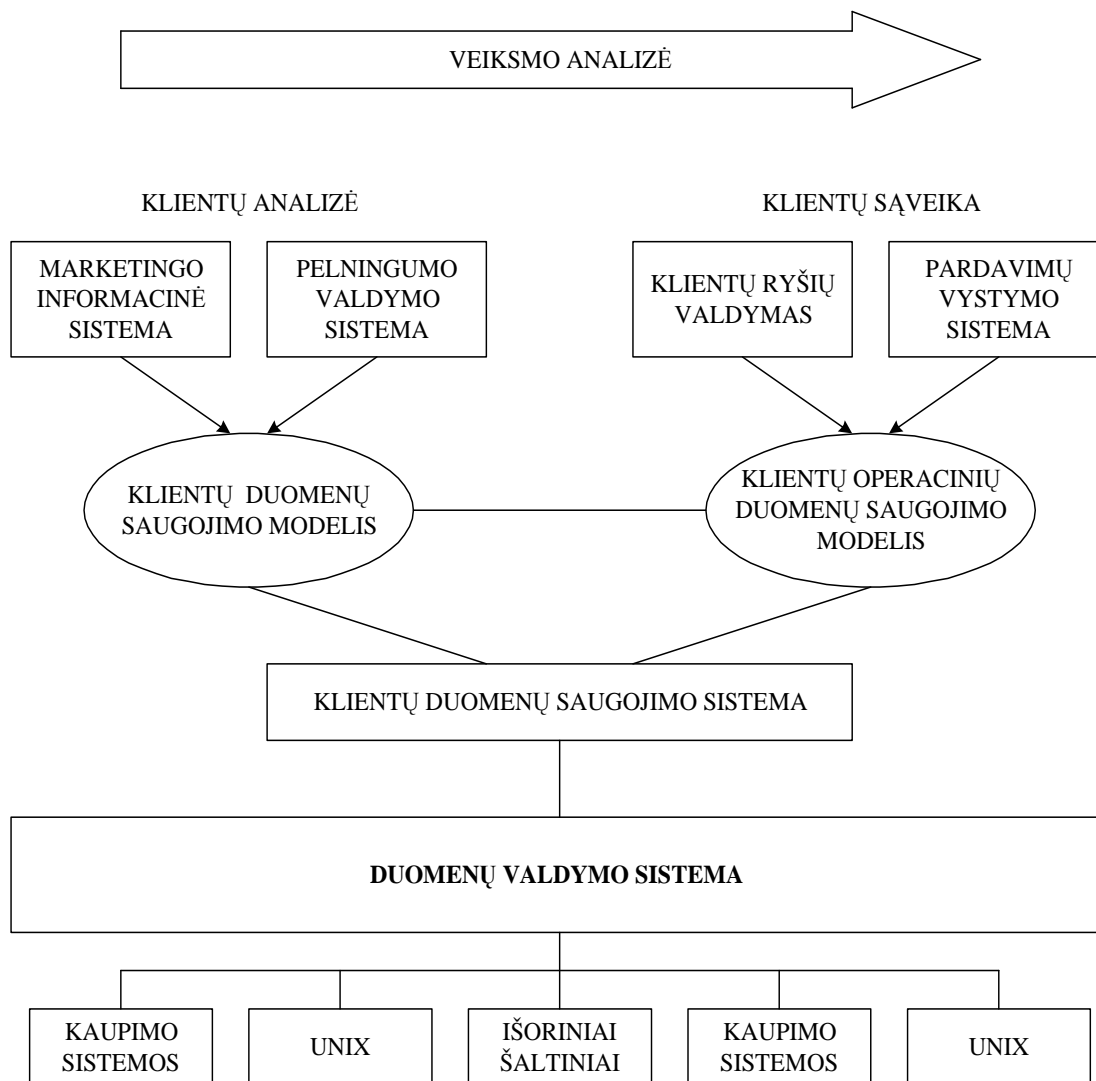
Dalį organizacijos ryšių su klientais valdymo sudaro informacija, kuri *vadinama klientų informacijos struktūra* – tai įrankiai ir metodologijos, kurios analizei pristato integruotus ir teisingus duomenis. (Griffin J., Johnson K., 1999)

Informacija nuolat keičiasi. Kompanijos, kurios metų metus kaupia informaciją, gali susidurti su jos pertekliumi tvarkant ir paskirstant ją organizacijai.

Informacijos paskirstymas arba nepaskirstymas per dešimtis ar net šimtus sistemų yra painus tinklas, kuris kiekvienam posūkyje sukuria informacijos kelio blokavimus.

Organizacija, kurios informacija susideda iš atskirų sistemų, sudarančių painų informacijos tinklą, gali pasirodyti klientams blogai organizuota. Klientų informacija gali būti saugoma vienoje ar keliose vietose. Jei nėra būdo, kaip tą informaciją pateikti klientui, jo poreikių tenkinimui, tuomet nėra būdo kaip tinkamai valdyti klientų ryšį.

Tam, kad paremti klientų informacijos architektūrą, klientų informacija, esanti skirtingose duomenų bazėse, negali būti lyginama su tradiciniais duomenų valdymo procesais. Kadangi klientų informacijos saugyklos yra vystomos pakartotinai, operacijų aplinka nuolat keičiasi, sandūros tarp operacijų aplinkos bei duomenų saugyklų aplinkos gali būti nesuvaldomos, jei viena jų remiasi ranka įvedamu kodu. Klientų informacinės struktūros remiasi duomenų valdymo paketais (programinės įrangos išėmimas, perkėlimas, įdiegimas), kurie automatizuoja operacinių duomenų dizainą, konstrukciją ir vystymą bei duomenų saugyklas (žr. 5 pav., p. 34).



Šaltinis: Griffin J., Johnson K., Organizacijos ir klientų ryšių valdymas. 1999, p. 7

### 6 pav. Klientų informacijos struktūra

Dažnai daug ketinimų yra padaroma jungiant klientų informaciją. Daugelis ketinimų padaro informaciją prieinamą departamento lygmenyje ir pateikia neužbaigtą ar nenuoseklią informaciją. Tokios pseudo-struktūros nepateikia tokios informacijos, kaip viso gyvenimo vertybė, dabartinės ir potencialios paslaugos galimybės, perkamoji galia, demografiniai duomenys ar preferencijos. Daugelis organizacijų turi nuo 50 iki 100 sistemų, kurios saugoja ir skleidžia klientų informaciją. Net tada, kai atsiranda poreikis integruoti šias sistemas, daugelis organizacijų neturi tam laiko ar išteklių.

Geriausias duomenų valdymo sprendimas tas, kad klientų informacijos struktūra pateikia lankstų, automatizuotą priėjimą prie duomenų saugyklų. Unikali informacinė struktūra leidžia organizacijoms kaupti ir apdoroti informaciją tik kartą ir tada organizuoti informacijos paskirstymą kompanijos viduje (informacija naudojama kompanijos viduje bet kokiems jos poreikiams).

Klientų informacinės architektūros pagrindiniai elementai apima programinę įrangą, kuri pateikia integruotas galimybes: dizaino, konstrukcijos ir keičiamo dydžio duomenų saugyklų vystymo; intuityvią vartotojo sąveiką; darbų eigos modelį- užbaigtam įgyvendinimo ir vystymo

ciklą palaikymui. Aplinka turi pateikti praktinę programą tam, kad integruoti ir valdyti verslo ir techninius duomenis organizacijos viduje.

**Pagrindiniai klientų informacijos struktūros (KIS) sėkmės veiksniai:**

1. **Rėmimas, lyderystė, valdymas.** Viena iš priežasčių, lemianti duomenų bazės žlugimą yra tai, kad trūksta rėmimo iš verslo ir informacinių technologijų lyderių. Toks susijungimas turi būti inicijuoti projektą ir numatyti lyderystę jame. Rėmėjai turi stipriai įsijungti į šį projektą. Sponsorius turi identifikuoti ir padaryti prieinamus aukštos kvalifikacijos ir pagrįstus šaltinius. Tai turi būti numatyta projekto plane. Didžioji dalis šaltinių turi būti skirti projektui.
2. **Duomenų kokybė ir prieinamumas.** Duomenų kokybės ir prieinamumo klausimai turi būti adresuoti aukščiausiems organizacijos lygiams. Rėmėjai turi inicijuoti ir paremti duomenų kokybę, taip pat mokytis vadovus apie duomenų kokybę ir prieinamumą. Klientų informacijos struktūra (KIS) neišspręs visų klausimų, susijusių su duomenų kokybe ir prieinamumu, verčiau privers iškelti šiuos klausimus. Kai kurios problemos bus išspręstos KIS technologijos pagalba. Tačiau daugiausia klausimų, susijusių su duomenų kokybe ir prieinamumu, turi būti adresuoti organizacijai per operacijų tobulinimą, pakeitimus operacinių sistemų lygyje bei duomenų potencialią integraciją.
3. **Reikalavimai nustatant lūkesčius.** Reikia suvokti, kokia informacija yra būtina kalbant apie pagrindinius procesus, kurie ne tik užtikrina informacijos surinkimą, bet ir nustato prioritetinius duomenų šaltinius, kurie pateikia pagrindinius verslo sprendimus. Pagrindinis lūkesčių nustatymo komponentas – nustatyti verslo taisykles ir gauti skirtingų komandų sutikimą. Kai verslas stimuliuoja procesą bei nustato jo kryptį ir prioritetus, tuomet visi aiškiai supranta lūkesčius, greičiau pasiekiami teigiami rezultatai.
4. **Strategija ir struktūra.** Teisinga strategijos ir struktūros vystymo kryptis užtikrins tai, kad pirminės KIS investicijos duos teigiamus rezultatus. Klientų informacijos architektūros kūrimas galvojant apie ateitį – pagrindinis sėkmės garantas. Projektai, turintys aukščiausio laipsnio sėkmę, periodinius rezultatus pateiks nuo 4 iki 6 ar 9 mėnesių, o su kiekvienu pakartojimu pateiks nuo 4 iki 6 papildomų duomenų šaltinių.
5. **Organizacijos duomenų modelis.** Atitinkamos institucijos atkreipia dėmesį į informaciją apie klientus, esančius už organizacijos. Deja, daug organizacijų nesiremia šiuo modeliu. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos vis dar naudoja priėjimą prie klientų informacijos, esančios atskiruose pagrindinės įrangos komplektuose. Jos naudoja nelanksčias ir daug kainuojančias pagrindinių įrangų atskaitas. Organizacijos duomenų modelis turi tai pakeisti taip, kad visi duomenys: klientų ryšiai, produktai, paslaugos ir pelnas būtų matomi nuolat ir kad šie duomenys būtų tikslūs. Teisingas duomenų modelis užtikrins organizacijos sėkmę bei konkurencinį pranašumą.
6. **Metodologija.** Metodologija yra būtina norint pasiekti šį tikslą. Vadovaujantis įrodyta metodologija galima išvengti sunkumų, išskylančių vykdam projektą.



7. **Pagrindiniai duomenys.** Pagrindinių duomenų saugykloje yra organizacijos verslo modeliai ir verslo taisyklės, duomenų peržiūros, duomenų naudojimo modelis, ataskaitos, tam tikri duomenys apie vartotoją, fizinis ir loginis duomenų modelis, šaltinio duomenys, duomenų aprašymai, duomenų keitimo taisyklės. Pagrindinių duomenų saugykloje yra ir KIS sistemos projektai.

*(Griffin J., Johnson K., 1999)*

Organizacijos ir ryšių su klientais valdymo (RKV) sprendimai skiriasi nuo tradicinės “tik pateik (prekę paslaugą į rinką) ir jie ateis” filosofijos. RKV integruoja vartotojus į verslo architektūrą. Norint efektyviai integruoti sprendimų palaikymą į RKV, organizacijos turi susikonsoliduoti į tai, kaip pagrindiniai verslo “varikliai” yra susiję su vartotojais. Įkuriant duomenų saugyklą, reikia imtis atsargumo, kad nebūtų sukurtas “duomenų sąvartynas”. Labai svarbu sekti, kad duomenys, kurie eina į duomenų saugyklą, išeitų kaip strateginė informacija. Jei duomenys renkami, kaupiami ir apjungiami efektyviai, žymiai lengviau yra juos panaudoti ir analizuoti. Sprendimų palaikymas yra duomenų bazių analizavimo procesas, atskleidžiant naują ir vertingą informaciją, dažniausiai prieš tai nežinotą, ryšių tarp kintamųjų, forma.

#### **Tiesioginis duomenų paieškos būdų pritaikymas apima:**

- **Reakcijos modeliavimas.** Pagrindžiant demografiniais požymiais ir pirkimo istorija galima nustatyti, kurie vartotojai bus labiausiai linkę reaguoti į tam tikrą produktą ar reklamos kompaniją. Tai gali apimti pirkimo schemas, aptarnavimo galimybes ar elgesio pasikeitimus.
- **Vartotojo gyvavimo laiko įvertinimas.** Pagrindžiant pasikartojančių pirkimų skaičiumi, išleistų pinigų kiekiu arba ilgąamžiškumu galima atsakyti į klausimą, kurie vartotojai taps vertingiausiai.
- **Vartotojų segmentavimas.** Kokios charakteristikos yra bendros pagrindiniams vartotojams ir ar juos galima išskirti į identifikuojamas grupes?
- **Mišrus pardavimas (cross-selling).** Turint duomenis apie tai, kad vartotojai įsigijo A, B ar C produktą, nustatyti labiausiai tikėtiną variantą kurie iš jų įsigys produktą X.
- **Marketingo programos.** Jos apima ryšių valdymo, padėkos, skatinimo, išsaugojimo ir panašias programas.

*(Griffin J., Johnson K., 1999)*

Šie pavyzdžiai parodo, kaip duomenų paieškos technologijos galimybes, kaip gali būti pateikiama naudinga verslui informacija. Technologijų dėka galima nustatyti, kuris vartotojų segmentavimo būdas gali duoti didžiausią pelną ar būti vertingiausias. Rinkoje galima rasti daug technologinių sprendimų. Tačiau, prieš investuojant į techninę įrangą, yra svarbu nustatyti informacijos tipą, kuris bus naudingas įgyvendinant įmonės strategiją.

Atskiras, pats svarbiausias ryšių su vartotojais valdymo uždavinys yra sukurti paklausą, pasinaudojant turima vartotojų duomenų baze. Šios paklausos formavimo pagrindas yra aptarnavimo asmeninimas, kurį galima įvykdyti atliekant vartotojų tipų segmentavimą ir sukuriant ryšius su vartotojais. Sprendimų palaikymo lankstumas profesionalams leidžia pateikti personalizuotą vartotojų rėmimą bei pritaikyti apmokėjimo būdus vartotojų poreikiams.

RKV technologija gali būti nepakeičiama pagalba įgyvendinant lyderiavimo strategiją ir praktiką. Čia yra keletas būdų, kuriais RKV gali padėti lyderiui:

1. Lyderiams reikia sutvirtinti bendradarbiavimo ryšius. RKV yra būdas tam pasiekti tarp skirtingų verslo dalių. Skirtingi RKV sprendimai sujungia informaciją, funkcijas ir žmones iš visos organizacijos.
2. Lyderiai turi įkūnyti firmos vertybes kiekvienoje organizacijos dalyje.
3. Lyderiams reikia sukurti strateginius aliansus su partneriais. RKV sistemų pagalba tampa lengviau nustatyti struktūrinius ryšius tarp kompanijų.
4. Lyderiams reikia vystyti žinių lygį ir sugebėjimus savo versle. RKV žinių valdymo sistemos yra idealiai sukurtos žinių rinkimui.
5. Organizacijos lyderiams reikia užtikrinti vertės kūrimo prioritetus. RKV gali padėti organizacijoms pažinti svarbiausius klientus.
6. Organizacijos lyderiams reikia nuolat tobulinti organizacijos darbą. Išplečiant žinias, sugebėjimus ir praktiką, skatinamas gilesnis žinojimas.

*(Griffin J., Johnson K., 1999)*

Apibendrinant RKV strateginį valdymą panaudojant informacinę technologiją, galima pažymėti, kad ryšių su klientais valdymas yra būtinas siekiant išlaikyti įmonės klientus. Tokiam ryšių valdymui įgyvendinti reikalinga numatyti verslo vystymo strategiją, atliekant dabartinės veiklos analizę bei įvertinant būtinus pokyčius ryšių su klientais valdymo linkme. Sėkmingam ryšių su klientais valdymui būtina identifikuoti bei pažinti įmonei naudingus klientus. Geresniam klientų pažinimui būtina ne tik kaupti duomenis apie juos, bet šią informaciją apdoroti ir panaudoti ateityje. Todėl reikalinga numatyti, kaip norime valdyti ryšius su klientais, kokios reikalingos informacinės technologijos, kokios reikalingos investicijos. Nustačius ryšių su klientais vystymo strategiją, įvertinus reikalingas investicijas, galima vykdyti sėkmingą ryšių su klientais valdymą.

### **3. RKV MODELIO KONSTRAVIMAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ PAGALBA „BALTIC CLIPPER“ ĮMONĖJE**

#### **3.1 „Baltic clipper“ pristatymas bei veiklos aprašymas**

Baltic Clipper - vienas didžiausių kelionių agentūrų tinklų Lietuvoje ir Baltijos šalyse - teikia visas verslo, tarnybinių ir poilsinių kelionių organizavimo paslaugas. Šios įmonės specializacija - tarnybinių kelionių organizavimas: agentūra aptarnauja klientus, vykstančius į komandiruotes, suvažiavimus, konferencijas, parodas, mokomąsias programas; ruošia keliones pagal reklamos agentūrų ir loterijų organizatorių užsakymus, aptarnauja seminarus ir konferencijas Lietuvoje ir užsienyje.

Baltic Clipper yra pasirašiusi sutartis ir teikia tarnybinių kelionių aptarnavimo paslaugas daugiau kaip 500 tarptautinių ir Lietuvos įmonių bei organizacijų. Kelionių agentūrų tinklas turi savo atstovybes didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Alytuje, Marijampolėje, Mažeikiuose.

Ši turizmo agentūra yra aviakompanijų "Flylal", "Lietuva", "Lufthansa", SAS, "British Airways", LOT, KLM, "Finnair", "Austrian Airlines", "Air Baltic", "Air France", "Air Canada", "Iberia", "Avianca", "Estonian Air", ČSA, "Delta Airlines", "Transaero" įgaliota atstovė, taip pat oficialiai atstovauja visoms Rusijos ir NVS šalių aviakompanijoms.

Baltic clipper parduoda visų pasaulio aviakompanijų bilietus, jūrų keltų, tarptautinių maršrutų autobusų bilietus, užsako apgyvendinimą viešbučiuose visame pasaulyje, organizuoja specializuotas keliones tiek individualiems keliautojams, tiek ypatingai didelėms grupėms, aptarnauja keliautojus, atvykstančius į Lietuvą ir Baltijos šalis, teikia automobilių nuomos, sveikatos bei kelionės draudimo paslaugas.

Kelionių agentūrų tinklo „Baltic clipper“ veikla apima:

- užsako ir parduoda visų pasaulio aviakompanijų bilietus,
- užsako viešbučius Lietuvoje ir užsienyje,
- užsako ir parduoda jūrų keltų bilietus,
- užsako ir parduoda tarptautinio susisiekimo autobusų bilietus,
- aptarnauja VIP klientus,
- organizuoja konferencijas, seminarus Lietuvoje ir užsienyje,
- teikia draudimo paslaugas,
- nuomoja transporto priemones Lietuvoje ir užsienyje,
- užsako ekskursijas visame pasaulyje,
- organizuoja poilsines ir pažintines keliones,
- organizuoja specializuotas keliones,

- organizuoja svečių priėmimą Lietuvoje ir Baltijos šalyse.

Agentūroje siūlomas plačiausias poilsinių ir pažintinių kelionių spektras tiek mėgstantiems keliauti savarankiškai, tiek ieškantiems prabangos ir maksimalaus komforto:

- poilsis 1\*-5\* viešbučiuose Graikijoje, Ispanijoje, Turkijoje, Kipre, Kroatijoje, Italijoje, Egipte, Tunise, Kanarų salose,
- kelionės į tolimiausius ir egzotiškiausius kraštus (Mauricijus, Seišeliai, Maldyvų salos, Kuba, Dominikos respublika, Kenija, Botsvana, Namibija, Kambodža, Vietnamas, Singapūras, Australija, Naujoji Zelandija, Taitis, Samoa, Kuko salos, Tonga, Fidžis, Velykų sala ir kt.),
- kruizai ištaigingais laivais po Viduržemio jūrą, Atlanto, Ramųjį, Indijos vandenyną,
- savaitgaliai Europos didmiesčiuose - Londone, Paryžiuje, Amsterdame, Vienoje ir kt.,
- kelionės į "Formulė 1" varžybas,
- pažintinės kelionės autobusu po Europą,
- sveikatos ir grožio puoselėjimo programos,
- žiemos sporto pramogos slidinėjimo kurortuose Austrijos, Italijos, Prancūzijos, Šveicarijos Alpėse, Skandinavijoje,
- kelionės golfo, nardymo, buriavimo mėgėjams,
- atostogos nebranguose pensionuose, apartamentuose, viešbučiuose,
- poilsis ištaingiausiose vilose, senovinėse pilyse,
- specialios programos apilankant garsiausių teatrų spektaklius, geriausias pasaulyje šou ir cirko programas ar kitus renginius.

Taigi, „Baltic clipper“ rinkoje jau įsitvirtinusi ir stiprią padėtį užimanti turizmo agentūra, kuri siūlo labai platų paslaugų spektrą. Įmonė turi jau 12 metų patirtį, per šį laikotarpį ne tik išsiplėtė įmonės veikla, bet įsikūrė jos filialai didžiuose, bei keliuose mažesniuose Lietuvos miestuose. Šios įmonės filialai yra Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Marijampolėje, Alytuje, Mažeikiuose.

### **3.2 „Baltic clipper“ ryšių su klientais valdymo sistema**

Kelionių agentūrų tinklas „Baltic clipper“ kone visu aktyvios veiklos laikotarpiu yra tarp pirmaujančių mūsų šalies turistines keliones organizuojančių kompanijų<sup>7</sup>. Išvežamų ir įvežamų keleivių skaičius nuolat auga, tam įtakos turi ne tik augantis pragyvenimo lygis, bet ir pakartotinis tų pačių keleivių išvykimas. Įvairiose skirtingos veiklos įmonėse klientų lojalumas ypatingai

---

<sup>7</sup> Poilsis ir turizmas. Kelionių organizavimo – agentavimo bendrovės pagal 2004 m. aptarnautų turistų skaičių // Verslo žinios, kov. 3, nr. 3, p. 26.

Poilsis ir turizmas, konferencijos. Didžiausios kelionių organizavimo ir agentavimo agentūros pagal aptarnautų turistų skaičių // Verslo žinios, 2003, baland. 22, nr. 76, p. 8.

pasireiškia paslaugas teikiančiose kompanijose. Puikiai organizuota kelione patenkintas klientas ir kitais metais neabejodamas rinksis tą pačią turizmo agentūrą, o ne ieškos alternatyvių variantų.

Žinodami pagrindinius kelionių verslo principus „Baltic clipper“ agentūros vadovai stengiasi atskleisti visas savo, kaip kelionių organizatoriaus, teigiamas savybes bei nepriekaištingai aptarnauti klientus. Jų išankstiniams pageidavimams nustatyti bei lojalumui įgyti kompanija skiria itin daug dėmesio. Šalia to, veikia ir pilnavertė rinkos analizės sistema, kurios pagalba analizuojami įvairiausi šaltiniai, be to, tas padeda neatsilikti nuo konkuruojančių kompanijų ar netgi lenkti jas.

Agentūroje informacija gaunama, renkama ir analizuojama iš visose sistemos posistemėse esančių duomenų šaltinių, t.y.: vidinių duomenų apdorojimo, marketingo tyrimų, išorinių duomenų apdorojimo bei teorinių žinių apdorojimo posistemėse. 6 lentelėje pateikti pagrindiniai duomenų šaltiniai, iš kurių „Baltic clipper“ marketingo specialistai gauna informaciją bei ją analizuodami priima veiklą koreguojančius sprendimus.

6 lentelė

### Duomenų šaltiniai „Baltic clipper“ agentūroje

Duomenų posistemės	Šaltiniai
<i>Vidinių duomenų apdorojimo</i>	Šis kelionių agentūrų tinklas yra sudarytas iš kelių struktūrinių padalinių, kurie veikia siauresnėje savo srityje. Šiuo metu bendrovę sudaro finansų, komercijos, pardavimų padaliniai, jiems vadovauja generalinis direktorius. Siekiant sumažinti biurokratinį atstumą tarp vienoje agentūroje esančių padalinių bei geografinį atstumą tarp skirtinguose miestuose esančių agentūrų, yra glaudžiai bendradarbiaujama ir besikeičiama turima informacija. Pagrindinis biuras analizuoja iš periferinių padalinių gautus tokius dokumentus, kaip <i>pardavimų ataskaitos, apskaitos programoje „Pragma“ sukauptus duomenis, vadybininkų ataskaitos, duomenų bazės „Smart Amadeus“ duomenis.</i>
<i>Marketingo tyrimų</i>	„Baltic clipper“ agentūra savo veikloje atlieka nedidelio masto marketingo tyrimus. Pagrindiniai iš jų – <i>paslaugų kainų tyrimas, konkurentų galimybių įvertinimas, turizmo verslo rinkos analizė</i> ir pan. Kita svarbi sritis – <i>vartotojų tyrimas</i> . Jis šioje kompanijoje vykdomas tiek tiesiogiai (interviu su esamais ir potencialiais klientais, anketinė apklausa, internetiniai forumai), tiek netiesiogiai (informacija iš klientų pildomų kortelių, pageidavimai bei atsiliepimai apie keliones).
<i>Išorinių duomenų apdorojimo</i>	Įmonės veiklos profilis yra aktualus visiems šalies gyventojams, nes dabartinėmis mūsų šalies ekonominėmis sąlygomis yra išgyvenamas kelionių bumus. Dėl to dėmesio nestinga ne tik iš klientų, bet ir iš valstybinių organizacijų – seimo, vyriausybės, savivaldybių. „Baltic clipper“ darbuotojai nuodugniai nagrinėja visus su turizmu susijusius <i>teisinius aktus</i> , renka informaciją apie atsiveriančias naujas galimybes organizuoti turizmą Lietuvoje. Valstybinių organizacijų dėka tokių šaltinių žymiai padaugėjo, daug informacijos galima rasti <i>Lietuvos turizmo agentūros tinklapyje, Guliver Travel puslapyje, privačių kompanijų tinklapiuose</i> . Išorinės informacijos galima rasti ir jau minėtoje <i>Smart Amadeus duomenų bazėje</i> . Įmonė neapsiriboja vien tik Lietuvos ar kaimyninių šalių informacija, tačiau domisi ir tolimesniais šaltiniais, jų informaciją vertinant kaip perspektyvą ateičiai. Potencialūs išorinių duomenų šaltiniai yra <i>firmos partneriai</i> , tokie kaip SAS, Novaturas, Delta, Iberia ir kiti.
<i>Teorinių žinių apdorojimo</i>	Mokslinių atradimų diegimas kelionių organizavime yra sunkiau įgyvendinamas, todėl teorinių žinių apdorojimas nėra viena iš pagrindinių „Baltic clipper“ sričių. Tačiau apie ateityje galimus pasiūlymus turistams bei verslo kelionių klientams yra kalbama <i>seminaruose</i> , nauji aptarnavimo modeliai bei aptarnavimo priemonių prototipai demonstruojami šalies lygio ar pasaulinėse <i>parodose</i> . Šiems šaltiniams galima priskirti ir tiesioginį žinių perdavimą, t.y. mokymų pagrindu įgytas žinias. Dažniausiai organizuojami <i>aviakompanijų mokymai, pardavimų</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tokia duomenų šaltinių gausa garantuoja pastovų ateinančių žinių srautą. Tačiau siekiant gauti kuo daugiau naudos, svarbu ne tik turėti duomenis, tačiau ir juos analizuoti bei priimti teisingus sprendimus. Nors įmonė savo veiklą vysto tarptautiniu mastu, tačiau iš esmės ji nėra didelė. Informacijos analizę, sprendimų priėmimą bei sprendimų vykdymo kontrolę sugeba atlikti pagrindiniame agentūros biure esantis komercijos skyrius. Sprendimai priimami bendradarbiaujant su finansų bei pardavimų skyrių vadovais, o taip pat pritariant generaliniam direktoriui.

Taigi informacijos valdymui lemiamą reikšmę turi tik centrinė „Baltic clipper“ kelionių agentūrų tinklo valdymo institucija. Gauti rezultatai netgi nėra aktualūs agentūroms, esančioms kituose šalies miestuose arba užsienyje. Taip yra todėl, kad pastarųjų atstovybių darbuotojai atlieka tik pagrindinę veiklos funkciją – parduoda keliones. Tačiau kalbant apie kitas tinklo agentūras, įmonės strategijos žinojimas išlieka prioritetiniu reikalavimu. Informacijos valdymui itin svarbi detalė ir tai, kad čia dirbantys darbuotojai tiesiogiai bendrauja su klientais, o tuo pačiu ir renka duomenis apie juos. Keliones parduodantys darbuotojai yra tie žmonės, kurie bendraudami su užsakovais ar susidomėjusiais asmenimis ir turėdami iš vadovybės gautų žinių, gali labiausiai įtakoti įmonės veiklą, manipuluoti įvairiomis priemonėmis siekiant pritraukti kuo daugiau klientų.

Iš visų galimų duomenų šaltinių UAB „Baltic clipper“ didžiausią dėmesį skiria tai daliai, iš kurios galima daugiausiai sužinoti apie klientus, jų norus, keliamus reikalavimus bei lūkesčius. Toks informacijos valdymo orientavimas nukreiptas siekiant įgyti kuo didesnę klientų lojalumą šiam kelionių agentūrų tinklui.

### **3.3 „Baltic clipper“ RKV modelio formavimas panaudojant informacines technologijas**

#### **3.3.1 Ryšių su klientais valdymo modelio struktūra**

„Baltic clipper“ kelionių agentūrų tinklas turi galimybę apdoroti ir analizuoti visus duomenis, kurie užfiksuojami užsakant bilietus, išvykstant į kelionę, kelionių metu ir pan. Iš informacijos gausos, pagal atitinkamus kriterijus atrinkti duomenys, gali daug pasitarnauti būsimų kelionių planavimui bei klientų aptarnavimui gerinti. Tinkamai juos apdorojus ir suvedus į ryšių su klientais valdymo programą (RKV), tampa lengviau reguliuoti klientų pasirinkimą, o tuo pačiu ir tobulėti klientų aptarnavimo srityje.

Svarbiausias veiksnys ir objektas visada išlieka klientas, todėl santykiai su juo yra pagrindinė kompanijos veiklos sritis. Savaiame suprantama, kad siekiant suartėti su klientais, visų pirma reikia juos pažinti. Didelėse kompanijose, tokiose kaip „Baltic clipper“ neįmanoma visiškai suartėti su paslaugų vartotojais, nes jų ratas yra platus kaip niekur kitur. Tačiau nesunkiai galima atsirinkti dažniausiai paslaugomis besinaudojančius klientus ir pasistengti padidinti jų lojalumą.

UAB „Baltic clipper“ klientų analizė leidžia konstatuoti, jog dauguma duomenų yra fiksuojami ir sistematizuojami. Įmonėje dirbantys darbuotojai tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių gaunamą informaciją perkelia į tam tikrą duomenų bloką. UAB „Baltic clipper“ šiuo požiūriu, bei vertinant informacinių technologijų pritaikymą darbinėje veikloje, yra šiuolaikiška kompanija – darbas kompiuterizuotas, statistinė ir finansinė apskaita tiesiogiai matoma ir kontroliuojama iš centrinės agentūros būstinės, visi kompiuteriuose užfiksuoti duomenys automatiškai išsaugomi įvairiose laikmenose. Agentūroje veikiantis informacinis blokas garantuoja atskirų padalinių „susikalbėjimą“, galima vadovautis bendra įmonės patirtimi. Tačiau yra ir silpnoji „Baltic clipper“ kompanijoje pusė – tai nepakankamas informacijos apie klientus rinkimas ir analizavimas.

Šiuo metu įmonėje naudojama “pasenusi” ir “primityvi” programinė įranga, kurioje kaupiama pagrindinė informacija apie įmonės klientus. Šios programinės įrangos panaudojimo galimybės yra labai ribotos: nors ir klientais isvyksta į kelionę ne pirmą ir ne antrą kartą, tačiau kiekvieną kartą, suvedant duomenis į šią programą, jis užfiksuojamas kaip naujas klientas. Dėl to programinės įrangos pagalba nėra galimybės sužinoti ar šis klientas yra lojalus įmonei ar ne, kokią naudą jis duoda įmonei. Daugiausia informacijos apie klientus, jų lojalumą įmonei užfiksuoja patys įmonės darbuotojai, kurie ir naudoja skatinimo priemones saviems klientams.

Siekiant pagerinti įmonės veiklos rodiklius kompanijoje būtina sukurti tvirtą RKV bloką, kurio pagalba būtų galima analizuoti ir tikslingai pritaikyti jau užfiksuotus gausius duomenis apie klientus bei jų pasirinkimą, o taip pat organizuoti papildomą duomenų apie esamus arba būsimus klientus kaupimą. Integruoti RKV sprendimai leidžia lengvai operuoti duomenimis apie klientus, gauti visą informaciją apie bendravimą su klientais, bet ir analizuoti informaciją. Dirbant tokiais principais galima aptikti pelningiausius ir rizikingiausius klientus, vystyti pardavimo ciklus bei rinkodaros kampanijas skirtingomis kryptimis.

Siekiant kompanijoje įgyvendinti RKV, visų pirma, reikia akcentuoti pagrindinę įmonės veiklos koncepciją – agentūros darbuotojai turi suprasti, kad *didžiausias dėmesys turi būti skiriamas klientui*. Priimdama sprendimą savo veikloje įgyvendinti RKV, „Baltic clipper“ vadovybė privalo atsižvelgti ne tik į savo verslo interesus, bet ir į esamų bei būsimų klientų poreikius. Įmonės uždaviniai jokių būdu negali kirstis su RKV veiklos principais, tačiau ši sistema turi būti įgyvendinama betarpiškai atsižvelgiant į agentūros keliamus tikslus. Kelionių agentūros personalas turi būti suformuotas ir organizuotas taip, kad diegiamos technologijos užtikrintų maksimalų efektyvumą.

Diegiant RKV nuo pirmojo žingsnio, „Baltic clipper“ administracijai bei visam personalui būtina įsisavinti veiklos prioritetus, pakeisti suvokimą apie laukiamą darbą. Tai ypač svarbu eiliniams darbuotojams, kurie, kaip rodo kitų įmonių patirtis, dažnai nenoriai priima jų darbą koreguojančias sistemas. Tuo pačiu agentūros darbuotojai privalo įsisamontinti kliento svarbą verslui. Galima išskirti keletą veiksmų, kuriais patartina vadovautis kuriant efektyvią klientų

valdymo strategiją:

1. Kiekvienas klientas yra unikali asmenybė, todėl būtina išanalizuoti jo poreikius bei savybes;
2. Esamų ir potencialių veiklos segmentų modeliavimas;
3. Nuolaidų ir akcijų kūrimas, labiausiai vertinamiems pirkėjams su tikslu parodyti dėmesį ir pasiūlyti nuolaidų;
4. Organizacijos technologijų veiklos reformavimas tam, kad įgyvendinti firmos ir jos klientų glaudesnę bendradarbiavimą.

Esant aiškiai veiklos strategijai kur kas lengviau žingsnis po žingsnio įgyvendinti RKV sistemą agentūros veikloje. **Pirmas žingsnis** yra įvairiausių įrankių „pajungimas“ darbui. Kaip jau minėjome, „Baltic clipper“ atstovybės aprūpintos šiuolaikine kompiuterine ir kitokia technika, dėl ko RKV įgyvendinimo pradinis etapas tampa kur kas paprastesnis. Teliaka tik įsigyti programinę įrangą, kuri atitiks įmonės tikslus ir veiklos specifiką. Būtina pažymėti, kad programinės įrangos įsigijimu RKV įgyvendinimas nesibaigia, o atvirkščiai – tai tik pagrindas šią sistemą plėtoti.

Programinės įrangos modeliai leidžia patogiai sistematizuoti informaciją apie klientus, klasifikuoti juos pagal įvairius kriterijus, o tuo pačiu nuolat palaikyti abipusį ryšį. Tokiame modelyje galima kaupti informaciją tiek apie kliento svarbą, pelningumą, normatyvinę informaciją, tiek duomenis apie kolegų nuveiktus darbus aptarnaujant klientus, tiek užsibrėžti savo darbo prioritetus. Tačiau išlieka problema stengiantis pritaikyti įmonėje esančią techniką bendram duomenų fiksavimui.

RKV įdiegimas į „Baltic clipper“ veikiančios marketingo informacinę struktūrą nėra toks paprastas, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Siekiant efektyvesnio rezultato, RKV diegimo procese privalo tiesiogiai dalyvauti ir aukščiausi agentūros vadovai, jų išreiškiamos nuostatos bei diegimo proceso kontrolė turi daug įtakos naujovę įsisavinančiam kolektyvui, o tuo pačiu ir galutiniam rezultatui. Kliento aptarnavimo tobulinimas įdiegiant RKV bloką yra sudėtingas jau vien dėl to, kad šis procesas neturi aiškiai apibrėžtos pabaigos. Tai dažnai sutrukdo visapusiškai panaudoti RKV teikiamas galimybes, todėl kuriant tokią sistemą „Baltic clipper“ kompanijoje svarbu nepamiršti jog RKV – tai visų pirma verslo koncepcija, nauja strategija, kuri negali būti siejama tik su tam tikru programinės įrangos realizavimu. Tai permanentinis<sup>8</sup> procesas, kuris gali ir neturėti aiškios pabaigos – tam tikri terminai gali būti nustatomi tik numatytiems veiksmų planams, strategijoms, nukreiptoms į klientus įgyvendinti.

---

<sup>8</sup> Permanentinis [lot. *permanens* (kilm. *permanentis*)] - nuolatinis, nenutrūkstamas, tolygus.



### 3.3.2 Tyrimo pagrindimas ir organizavimas

**Struktūrizuotas interviu.** Struktūrizuoto interviu metodas naudojamas, siekiant gauti žodinę informaciją dominančia tematika. Tai kokybinio tyrimo metodas. Jo metu dažniausiai „uždari“ klausimai pateikiami griežtai laikantis iš anksto nustatytos jų eilės ir formulavimo. Struktūrizuotų interviu respondentams iš anksto numatyta seka užduodami klausimai, kurių numatyti ir atsakymai. Atsakant į „uždarus“ klausimus yra maža laisvo pasirinkimo galimybė, kurią suteikia „atviri“ klausimai. Jei interviu labai standartizuotas, tai visi respondentai gauna tuos pačius klausimus, pateikiant ta pačia seka, standartizuota forma. Klausėjas siekia užimti neutralią poziciją. Šio interviu stimulo-atsakymo pobūdis sąlygoja greičiau nei emocinius atsakymus.

Pagal tikslinę paskirtį interviu skirstomas į nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu ir dokumentinį interviu. Šiame darbe bus naudojamas nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu skirtas žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams, jų reakcijoms į tam tikrus reiškinius, socialinės tikrovės įvykius, atskleisti.

Interviu skirstomas ir pagal apklausiamųjų subjektų tipą: atsakingų asmenų (vadovų) interviu, ekspertų interviu, respondentų. Atsakingų asmenų (vadovų) interviu atveju tokie asmenys pagal statusą gali leisti ar neleisti jų vadovaujama kolektyve vesti interviu. Todėl interviu vedėjas turi sudominti įtikinti asmenį, kad reikia arba tikslinga atlikti jo objekte tyrimą, turi apaiškinti, kad tam yra moksliniai, teoriniai ir grynai praktiniai poreikiai. Ekspertų interviu atliekamas su profesionalais, turinčiais didelę kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjai gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikslinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.

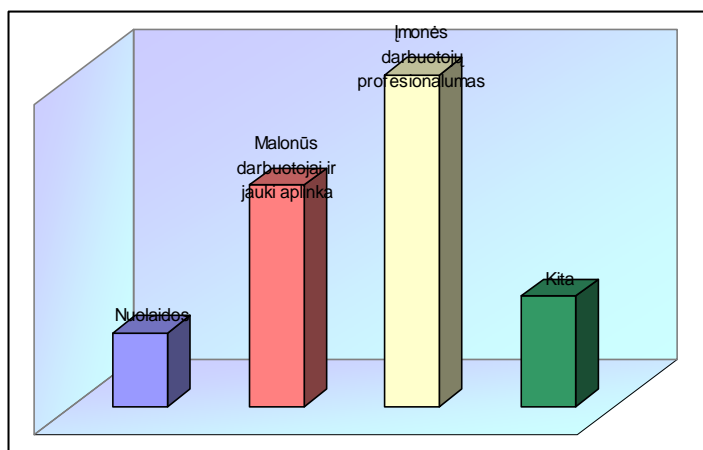
Šiuo atveju struktūrizuoto interviu pagalba bus apklausiami įmonės ekspertai – visų filijalų vadovai, kadangi visuose filijaluose jie eina ne tik vadovo pareigas, bet ir vykdo tiesioginius pardavimus. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti ekspertų (įmonės filijalų vadovų) nuomonę, kuri padėtų parengti teisingą bei naudingą ryšių su klientais valdymo modelį įmonėje. Struktūrizuoto interviu metu filijalų vadovams pateikiama keliatas klausimų.

“Baltic clipper”, kaip jau buvo minėta, įkūrusi filialus septyniuose Lietuvos miestuose. Vilniuje yra trys šios įmonės filijalai, kituose miestuose – po vieną. Atliekant struktūrizuotą interviu buvo apklausti visų filijalų vadovai, o taip pat ir marketingo skyriaus vadovė. Interviu metu visiems vadovams buvo užduodami šie klausimai, pateikiant ir įmanomų atsakymų variantus, o taip pat ir paliekant galimybę papildyti atsakymus. Klausimai, kurie buvo užduodami įmonės filijalų vadovams, pateikiami 3-iaame priede.

### 3.3.3 Įmonės filialų vadovų atlikto interviu rezultatai

Atlienant interviu paaiškėjo, kad beveik visi įmonės filialų vadovai nėra susidūrę su sąvoka “ryšių su klientais valdymas”. Užduodant pirmąjį klausimą tik keletui klausimas buvo aiškus ir suprantamas ir nereikalavo papildomo paaiškinimo. Sąvoka “lojalūs klientai” interviu dalyviams pasirodė suprantama. Visų filialų vadovai mano, kad ir ryšių su klientais valdymas, ir lojalūs klientai yra labai svarbūs įmonei.

Šiek tiek įdomesni rezultatai užduodant klausimą kodėl klientai yra lojalūs įmonei. 7 paveikslėlyje pavaizduotas respondentų nuomonės pasiskirstymas.



Šaltinis: sudaryta autorės

#### 7 pav. Klientų lojalumą lemiantys veiksniai

Kaip matome iš 7 paveikslėlio, vadovų nuomone, dabartiniai lojalūs įmonės klientai yra dėl darbuotojų profesionalumo. Taip pat įdomu ir tai, kad, vadovų nuomone, nuolaidos turi nedidelę reikšmę, ne dėl šios priežasties klientai sugrįžta į tą pačią turizmo agentūrą. Be to, buvo paminėta ir daugiau priežasčių: operatyvus tikslios informacijos pateikimas, malonus ir greitas aptarnavimas, profesionalūs patarimai, kvalifikuoti darbuotojai, žinomas ir patikimas įmonės vardas rinkoje. Filialų vadovų nuomone, klientus likti lojaliais skatina ir platus įmonės paslaugų spektras: šioje įmonėje galima kreiptis ir kelionės planavimo klausimais, ir automobilių nuomos klausimais, ir įvairaus transporto priemonių rūšių bilietų įsigyjimui, ir sveikatos draudimo klausimais ir t.t. Klientui yra labai patogiu, kai planuojamos kelionės visais klausimais gali pasirūpinti viena agentūra.

Struktūrizuoto interviu metu filialų vadovų buvo klausama, kokiomis priemonėmis stengiamasi išlaikyti jau lojalius klientus. Apibendrinus interviu rezultatus, galima teigti, kad pagrindinės priemonės yra šios:

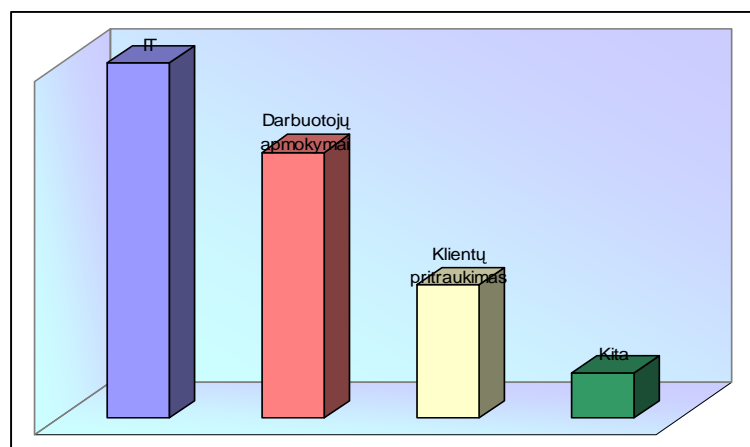
- operatyviausias informacijos pateikimas, prioritetą teikiant pastoviam klientui;
- nuolaidos bei “geriausia kaina”;

- kiekvieno kliento individualių poreikių išsiaiškinimas ir “geriausio varianto” parinkimas;
- dėmesys klientui (sveikinimas švenčių proga, nuolatinis informacijos siuntimas elektroniniu paštu, naujų katalogų siuntimas paštu, priminimas apie nuolaidas telefonu, pasiteiravimas po kelionės, apsilankymai įmonėse );
- „24 valandų servisas“.

Nors vadovai nurodo, kad nuolaidos yra tikrai ne esminė priežastis, dėl kurios klientai išlieka lojalūs įmonei, tačiau dauguma iš jų nuolaidas nurodė kaip vieną iš pagrindinių klientų išlaikymo priemonių.

Taip pat įdomu ir tai, kad nei vienas vadovas nepaminėjo dar vienos priežasties – tai žinios apie klientą. Turizmo agentūros darbuotojas, žinodamas apie klientą, jo poreikius, skonius, nuomones, patirtį daug geriau gali patenkinti jo būsimus poreikius. Šios žinios naudingos tiek įmonės darbuotojui, tiek klientui. Įmonės darbuotojui daug lengviau tinkamai ir kokybiškai patenkinti kliento poreikius, o klientas įgyja pasitenkinimą bei pasitikėjimą įmone.

“Baltic clipper” dabartinių investicijų klausimais interviu metu buvo klausama marketingo skyriaus vadovės. Šiuo metu pagrindinės investicijos nukreiptos į darbuotojų apmokymus (darbuotojų komandiruočių susipažinimo su tam tikrais kurortais bei viešbučių juose tikslais), bei naujų klientų pritraukimui (reklama). Filialų vadovų nuomone, darbuotojų apmokymai nėra pakankami, todėl šioje srityje investicijos turėtų būti didinamos. Dauguma apklaustųjų mano, kad geram darbo funkcionavimui reikalingos informacinės technologijos ir investuoti būtina būtent į jų gerinimą. Labai svarbu yra duomenų bazės apie klientus kaupimas, informacijos apdorojimo bei pateikimo operatyvumas. Įmonės filialų vadovų nuomonės pasiskirstymas investicijų klausimais pateiktas 8 paveikslėlyje.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 8 pav. Investicijoms reiklios sritys įmonėje „Baltic clipper“

Respondentai interviu metu nurodė, kad reikalinga duomenų bazė, kurioje būtų kaupiami duomenys apie klientus. Šiame grafike šių respondentų nuomonė atsipinti stulpeli, kuris pavadintas

“kita”, tačiau ši nuomonė, galima sakyti, sutampa su nuomone, kad reikalingos papildomos investicijos į informacinių technologijų gerinimą.

Naujų klientų pritraukimui investicijos reikalingos mažesnės, todėl galima teigti, kad filialų vadovai linkę išlaikyti jau esamus klientus, gerinti darbo kokybę su lojaliais klientais, nei pritraukti naujus. Investicijos informacinių technologijų gerinimui reikalingos būtent lojalių klientų išlaikymui.

Patogiausios klientų pasiekimo priemonės ryšių su klientais valdymui, įmonės filialų vadovų nuomone, yra skambučiai telefonu bei laiškai elektroniniu paštu. Tokiu būdu informacija perduodama greitai ir patikimai.

Struktūrizuoto interviu metu vadovai nurodė, kad negalima turizmo paslaugas teikti patogesnėmis priemonėmis. “Baltic clipper” įmonėje veikia taip vadinams “24 valandų servisas”. Tai reiškia, kad visą parą ši įmonė atlieka lėktuvo bilietų pardavimo paslaugas (šiomis paslaugomis gali ne visi klientai). Taip pat yra galimybė klientui pačiam užsirezervuoti lėktuvo bilietą internetu. Tačiau planuojant atostogas, klientui daug naudingiau yra ateiti į įmonės biurą, pabendrauti su specialistais, kurie kvalifikuotai patars bei atsakys į visus rūpimus klausimus.

“Baltic clipper” teikia turizmo paslaugas tiek privatiems asmenims, tiek įmonėm. Nemažą dalį tokių įmonių sudaro tarpininkai, taip vadinami subagentai. Siekiant gerinti bendradarbiavimą su mažesnėmis turizmo agentūromis – subagentais- reiktų siūlyti paslaugas žemenėmis kainomis, gerinti bendradarbiavimo sąlygas, stiprinti informacijos perdavimo operatyvumą, suteikti galimybę tiesiogiai prieiti prie informacinių sistemų. Taip pat reikia stiprinti tokių subagentūrų motyvaciją bendradarbiauti būten su šia įmone. Tai galėtų būti tam tikros premijos, dovanos, ar kitos analogiškos priemonės.

Įverinus atliktą struktūrizuotą interviu, galima daryti išvadą, kad klientų lojalumas yra labai svarbus veiksnys. Šios įmonės darbuotojams lojalių klientų išlaikymas yra svarbesnis nei naujų pritraukimas, nors klientų rato plėtimas reikalingas taip pat. „Baltic clipper“ turizmo agentūrai klientai išlieka lojalūs dėl darbuotojų profesionalumo, malonaus bendravimo, jaukios aplinkos. Pastoviams klientams taikomos nuolaidos nėra pagrindinis veiksnys, lemiantis lojalumą. Tačiau, šiuo metu, tai viena pagrindinių priemonių, kuria „Baltic clipper“ stengiasi išlaikyti savo klientus.

Norint išlaikyti klientus, reikia juos pažinti, kaupti duomenų bazines. Pastarosioms sukurti reikalingos investicijos informacinių sistemų gerinimui. Kadangi turizmo agentūros darbuotojų profesionalumas yra labai svarbus klientams pasirenkant vieną ar kitą turizmo agentūrą, reikalinga didinti investicijas ir šioje srityje. Darbuotojai turi tobulėti visapusiškai: tiek plečiant savo žinių akiratį, tiek tobulinant bendravimo manierą.

Siekiant glaudesnio bei rezultatyvesnio bendradarbiavimo su tarpininkais, reikalinga papildoma skatinimo sistema, motyvacijos didinimas.

### 3.3.4 Empyrisinis ryšių su klientais modelio konstravimas dešimtakopės strategijos pagrindu

Atlikus interviu ir apibendrinus respondentų nuomonę, remiantis dešimtakope strategija galima parengti ryšių su klientais valdymo modelį šioje įmonėje. Aptarsime bei pritaikysime kiekvienos pakopos aspektus turizmo agentūros „Baltic clipper“ atveju.

#### 1. Investavimas

Siekiant pasiekti geresnių veiklos rezultatų, būtinos tam tikros investicijos. „Baltic clipper“ filialų vadovų nuomone šioje įmonėje investicijos būtinos informacinių technologijų tobulinimui bei darbuotojų apmokymams. Tačiau, siekiant valdyti ryšius su klientais būtinos ir papildomos investicijos. Ryšių su klientais valdymui bei klientų lojalumui pasiekti bei išlaikyti reikalingos investicijos. Tačiau šios investicijos turi atitikti kiekvieno kliento naudingumą įmonei. Todėl, reikalinga atlikti įmonės klientų diferenciaciją.

„Baltic clipper“ įmonės klientai yra šių tipų:

- Fiziniai asmenys;
- Juridiniai asmenys:
  - a) Įmonės paslaugos vartotojos;
  - b) Įmonės paslaugos perpardavėjos – turizmo subagentūros.

Prieš priimant sprendimus dėl investicijų, nukreiptų į klientų išlaikymą, būtina atlikti šių klientų vertės ar naudingumo įvertinimą, kadangi tik šios investicijos turi būti nukreiptos atsižvelgiant į naudingumo laipsnį. Diferenciacijos metu reikia išskirti aukštos vertės, vidutinės vertės ir mažos vertės klientus.

„Baltic clipper“ įmonėje yra sunkiau identifikuoti vertingus fizinius asmenis, kadangi šiuo metu šioje įmonėje duomenų kaupimo apie šiuos asmenis sistemos yra labai primityvios ir ne tobulos, jų apdorojimas yra labai nepatogus. Vertingus klientus gali identifikuoti tik įmonės vadybininkai, kurie bendrauja su klientais paslaugų pardavimo metu. Vadybininkai iš bendrų sąrašų atrenka jų nuomone vertingus, tačiau toks atrankos būdas tikrai nėra patikimas bei tikslus. Būtent dėl šios priežasties filialų vadovų nuomone reikalinga gerinti informacines technologijas įmonėje.

Klientų naudingumas įmonei apibrėžiamas atsižvelgiant į tokius parametrus:

- Kliento ilgaamžiškumas, tai yra laikotarpas, kuriuo jis naudojasi įmonės paslaugomis;
- Kliento pirkimų skaičius, tai yra nupirktų paslaugų kiekis;
- Pelningumas, kokį pelną šio kliento pirkimai anteša įmonei;
- Šio kliento rekomendacijų dėka naujų klientų įgyjimo skaičius.

Atliktus fizinių asmenų vertės įmonei diferenciaciją turi būti priimti atitinkami sprendimai dėl investicijų. Aukšto vertingumo klientų išlaikymui įmonė gali teikti didesnes nuolaidas, siekti

geresnio jų poreikių patenkinimo. Didesnės investicijos skiriamos visomis keturiomis marketingo komplekso kryptimis: ir paskirstymui, ir produktui, ir kainai, ir rėmimui. Aukščiausios vertės klientams turi būti garantuotas aukščiausio lygio paslaugos pateikimas labai operatyvus ir tikslus jam priimtinaisiomis sąlygomis, šios paslaugos kaina turi būti žemiausia rinkoje. Tokie klientai apie įmonės siūlomas naujienas turi sužinoti pirmi, ši informacija turi būti tiksli. Aukščiausios vertės klientų išlaikymui gali būti kuriami tam tikri keliautojų klubai ar kitokios papildomos lojalumo programos. Tokių klubų nariai turėtų tam tikrų privilegijų, nuolaidas, ar dalyvauti papildomuose premijavimuose, apdovanojimuose ar laimėjimuose. Tokiems klientams tikslinga siūsti paštu papildoma reklaminę informaciją apie įmonės teikiamas paslaugas ar naujoves, taip pat papildomas dėmesys tam tikromis progomis ar švenčių dienomis.

Vidutinio vertingumo klientai taip pat naudingi įmonei, tačiau investicijos šių klientų išlaikymui turėtų būti mažesnės nei aukšto vertingumo klientų. Atitinkamai šių klientų vertei taikomos nuolaidos, informacija teikiama prioriteta teikiant aukšto vertingumo klientams. Šių klientų išlaikymui gali būti naudojamos tam tikros lojalumo programos, tačiau jos turi reikalauti mažesnių investicijų. Tokios programos galėtų būti skambučių centrai, internetiniai puslapiai ir panašiai.

Žemo naudingumo klientų išlaikymui investicijos turi būti minimalios, lyginant su anksčiau aptartais. Įmonei yra naudingiau investuoti į naujų klientų pritraukimą, nei nenaudngų išlaikymą. Pritraukiant naujus klientus daugelis iš jų gali tapti labai naudingi įmonei ir ateityje tapti lojaliais. Žemo naudingumo klientais galėtų būti tokie žmonės, kurie labai retai nusiperka ne brangias įmonės paslaugas. Tačiau jų poreikiai turi būti tenkinami tiksliai ir kokybiškai, kadangi šie klientai, nors patys ir nedaug lėšų išleidžia įmonėje, gali reklamuoti ją ir nukreipti kitus klientus. Lojalumų programų kūrimas, šiuo atveju, nereikalingas, taip pat papildomos populiarinimo priemonės taip pat. Svarbiausia išlaikyti tinkamą paslaugų atlikimo kokybę bei įmonės reputaciją paslaugos gavėjo akyse.

Kaip jau minėta, „Baltic clipper“ klientai juridiniai asmenys yra dviejų tipų: paslaugų vartotojai bei paslugų perpardavėjai – turizmo subagentūros. Šių klientų diferenciaciją atlikti yra žymiai lengviau nei pavienių fizinių asmenų. Istorija apie sandorius su tokiais klientais yra saugojama ne tik vadybininkų galvose ar primityviose programose, bet taip pat ir buhalterinės apskaitos programose, nes parduodant paslaugas šiems klientams atsiranda papildoma buhalterinė dokumentacija.

Įmonės klientes paslaugų vartotojas taip pat reikalinga išskirti į auktos, vidutinės ir žemos vertės. Tokių klientų naudingumas įmonei apibrėžiamas atsižvelgiant į šiek tiek kitokius parametrus:

- Kliento ilgaaamžiškumas, tai yra laikotarpas, kuriuo jis naudojasi įmonės paslaugomis;

- Kliento pirkimų skaičius, tai yra nupirktų paslaugų kiekis;
- Pelningumas, kokį pelną šio kliento pirkimai anteša įmonei;

Kliento rekomendacijos, šiuo atveju, nėra tokios svarbios, nes kiekvienu atveju su kiekviena įmone vedamos derybos, sudaromos sutartys, kurių sąlygos kiekvienu atveju gali skirtis. Svarbiausias kriterijus yra pardavimų mastai šiam klientui, bei pelnas, kurį jis neša įmonei. Aukščiausios vertės klientams paslaugos turi būti teikiamos jiems patogiausiomis sąlygomis, pačia geriausia kaina, bei labai operatyviai ir kokybiškai. Tokie klientai dažniausiai perka tokias įmonės paslaugas: lėktuvo bilietai, autobusų bilietai, keltų bilietai, sveikatos draudimai, viešbučiu rezervavimas ir panašiai. Skirtumas nuo fizinių asmenų yra toks, kad šie klientai labai retai užsako poilsines keliones, tad jiems užtenka užsakyti norimas paslaugas telefonu (nes jos yra labai konkrečios, nereikalinga vizualinė medžiaga ir pan.), turizmo vadybininkas turi tik pasiūlyti geriausią kainą. Todėl klientams juridiniams asmenims yra labai patogiu, kai tam teisę į tam tikrą paslaugą patvirtinantys dokumentai (bilietai ar viešbučio rezervacijos patvirtinimas) yra jiems atvežami į biurą.

Aukščiausios vertės klientų išlaikymui labai svarbus yra tikslus įmonės darbas. Tačiau be to dar turi būti kuriamos ir papildomos tokių klientų išlaikymo programos, pavyzdžiui, įmonės tam tikrų taškų kaupimas, kuriuos vėliau „Baltic clipper“ paversų pinigais ir įmonė klientė galėtų jais pasinaudoti tam tikrom paslaugom, ar šios įmonės darbuotojams taikomos privilegijas užsakant turistines paslaugas, ir panašiai.

Atitinkamai mažensės įmonės investicijos turi būti skiriamos žemesnio vertingumo klientams juridiniams asmenims paslugos vartotojams, bei žemo vertingumo klientams juridiniams asmenims.

Šiek tiek kitokia darbo specifika yra su juridiniais asmenimis paslaugos perpardavėjais – turizmo subagentais. Turizmo subagentai – tai mažos turizmo agentūros, kurios pačios nepajėgios teikti tam tikrų pasugų savo klientams. Daugelis kompanijų, pavyzdžiui, viešbučių rezervavimo, reikalauja, kad turizmo agentūra tam tikroje banko sąskaitoje turėtų nustatyto dydžio pinigų rezervą. Šis rezervas dažnai būna labai didelis ir mažos agentūros nepajėgios naudotis šių kompanijų paslaugomis, todėl priverstos kreiptis į dideles turizmo agentūras, kurios joms parduoda atitinkamas paslaugas, o mažos agentūros šias paslaugas perparduoda klientams.

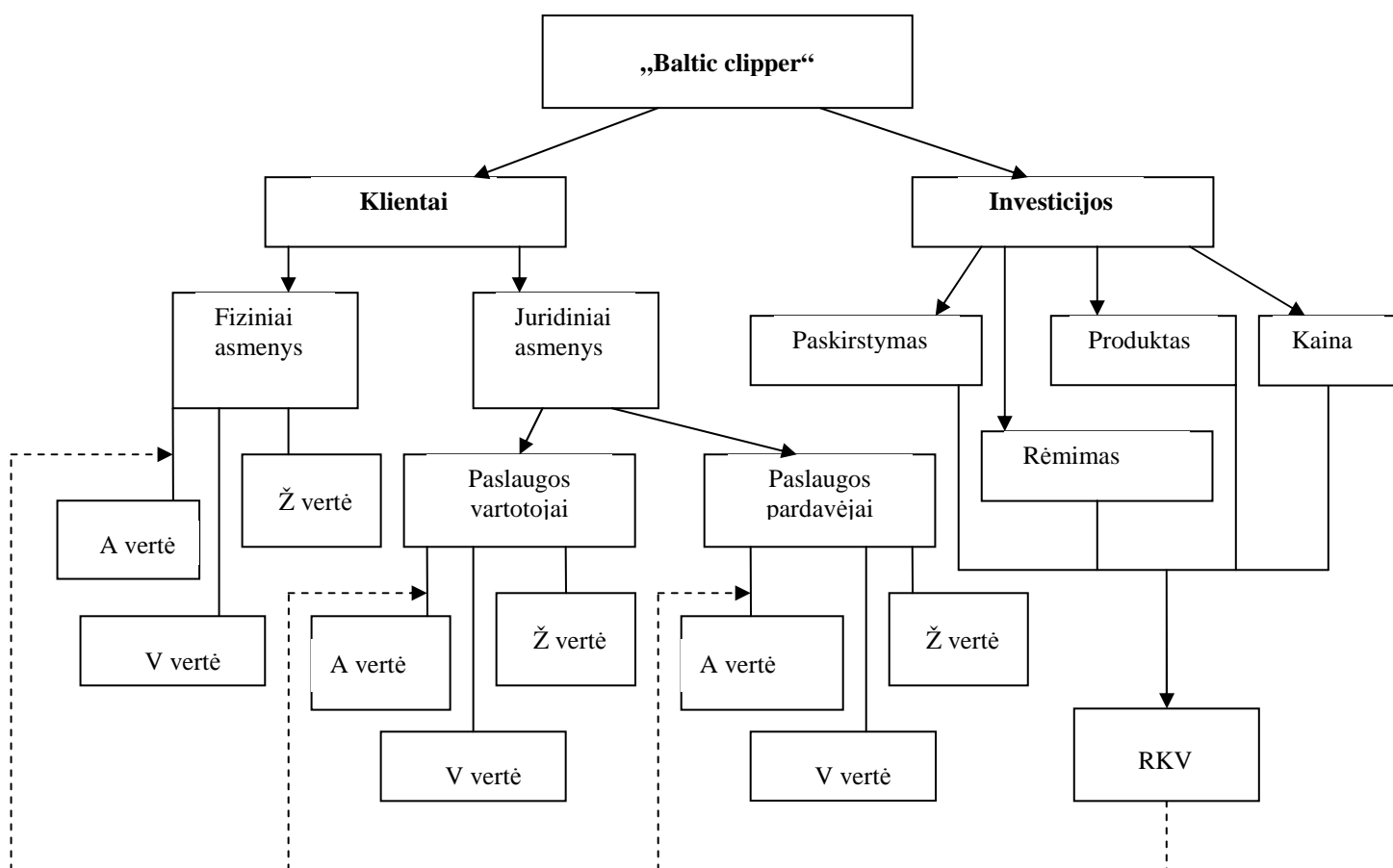
„Baltic clipper“ klientai įmonės subagentai taip pat gali būti skirstomis pagal naudingumą įmonei į aukštos, vidutinės ir žemos vertės klientus. Tas vertingumas yra sąlyginis, nes toks turizmo agentūros, kurios turi daug klientų palaiptui tampa pajėgios pačios atlikti visas paslaugas. Tačiau, kaip bebūtų, būtina išskirti vertingiausias subagentūras. Tokioms subagentūroms paslaugos turi būti teikiamos operatyviausiai, mokami komisiniai turi būti didžiausi. Taip pat reikalingos papildomos investicijos šių subagentūrų premijavimui, nes tokie klientai reikalingi įmonei. Taip pat reikalingos

investicijos reklaminės informacijos platinimui. Subagentūra atlieka visą taip vadinamą „juodą darbą“, ji neša atsakomybę prieš klientą ir panašiai.

Atitinkamai mažesnis dėmesys bei mažesnės investicijos turi būti skiriamos vidutinio vertingumo tokio tipo klientams.

Siekiant sukurti ar gerinti ryšių su klientais valdymą, būtina atlikti dabartinę šyšių su visų tipų (fiziniais ir juridiniais) klientais valdymo laipsnio įvertinimą. Būtina išanalizuoti, kaip „Baltic clipper“ valdo ryšius su klientais, su kuriais klientais jie turi būti stiprinami, kokiais būdais bei priemonėmis tai turi būti pasiekta.

9 paveikselyje pavaizduota „Baltic clipper“ investicijų, įvertinančių klientų vertę, schema.



A vertė – aukštos vertės klientai  
 V vertė – vidutinės vertės klientai  
 Ž vertė – žemos vertės klientai

Šaltinis: sudaryta autorės

**9 pav. Investicijos įvertinant klientų vertę**



## 2. Ryšiai

Siekiant užtikrinti įmonės sėkmingą funkcionavimą reikia gerinti ryšius su klientais. Įmonei labai svarbus yra kliento gyvavimo ciklas, todėl būtina visom įmanomom priemonėm gerinti kliento gyvavimo ciklą.

„Baltic clipper“ įmonėje turi būti naudojamos visos įmanomos komunikavimo priemonės ryšių su klientais palaikymui. Atėjus naujam technologijų amžiui labai padidėja galimybių ribos, todėl daugelis turizmo paslaugų gali būti atliekama panaudojant klientams prieinamas ir patogias informacinių technologijų priemones (pvz., internetas). Yra tokios žmonių grupės, ypačingai jauni žmonės, kurie vertina galimybę pačiam išsirinkti bei užsisakyti paslaugą. Tai yra patogų užsiėmusiems žmonėms, kurie negali skirti daug laiko atvykimui į agentūrą, o taip pat tiems, kurie linkę patys įsitikinti, kad tikrai tam tikra paslauga atitinka jo poreikius, bei pajamas. Siekiant išlaikyti šiuos klientų segmentus būtina sukurti galimybes patenkinti šiuos jų poreikius. Tokiu būdu klientas patenkintas įmonės teikiamomis galimybėmis, o tuo pačiu ir išlieka lojalus įmonei.

Žinoma, ne visos „Baltic clipper“ paslaugos gali būti užsakomos internetu. Tačiau lėktuvo, autobuso ar kelto bilietų užsakymas ar rezervavimas, viešbučių paieška bei rezervavimas tikrai įmanomas. Klientas, tokiu būdu pasirinkęs tinkamus maršrutus, ar tinkamą viešbutį (ir kitą įmonės paslaugą) galėtų atlikti rezervaciją. Per tam tikrą laikotarpį turi būti atliktas apmokėjimas ateinant susimokėti į bet kurį „Baltic clipper“ biurą ar, vėl gi, jei klientui patogų, apmokant už paslaugas internetu ar nuskaitant nuo kreditinės kortele.

Klientų gyvavimo ciklo gerinimui reikalinga ne tik gerinti jau esamų paslaugų preinamumą klientui, bet ir plėsti paslaugų spektrą. Reikalinga nuolat fiksuoti ir vertinti atsirandančius nepatenkintus klientų poreikius, juos analizuoti ir stengtis ateityje juos patenkinti. Klientui yra labai patogų, kai jo visus klausimus, susijusius su kelione gali išspręsti viena įmonė.

Pastaruoju metu Lietuvoje paplito įvairios lojalumo programos. Klientų gyvavimo ciklo gerinimui ir „Baltic clipper“ turėtų sukurti tam tikrą lojalumo programą. Labai populiarios įvairios lojalumo kortele, kurių turėtojai naudojasi tam tikrom įmonės teikiamom privilegijom. Sukuriamos tam tikros duomenų bazės, kuriose kaupiama informacija apie ankstesnius kliento pirkimus įmonėje. Lojalūs klientai, priklausomai nuo jų vertės įmonei, turi būti apdovanojami. Tokios priemonės klientus skatina „prisirišti“ prie įmonės.

## 3. Įmonės reputacija

Turizmas yra specifinė verslo sritis. Kreipdamasis į turizmo agentūrą, klientas tam tikra prasme pasiduoda jos valiai. Turizmo agentūros vadybininkas padeda visais rūpimais klausimais, jei klientas pageidauja – ir apsispręsti kur vykti poilsiauti. Todėl šioje veiklos srityje yra ypačingai svarbu gera įmonės reputacija, kuri priklauso, visų pirma nuo darbuotojų profesionalumo bei kvalifikacijos. Turizmo vadybininkas padeda turistams apsispręsti kur keliauti, kokiam viešbutyje

apsigyventi ir panašiai. Kiekvienas klientas yra individuali asmenybė, reikia mokėti gerai perprasti klientą, kad tiksliai atspėti jo poreikius, jo lūkesčius. Tik profesionalus ir gerai parenktas darbuotojas gali tinkamai atlikti darbą. Patenkintas kliento poreikis, lūkesčius atitinkantis poilsis tikrai gerina įmonės reputaciją.

Priešingai, jei įmonės darbuotojas netinkamai suprato kliento pageidavimus, ar kaip nors kitaip blogai atliko paslaugas, klientas svetimoje šalyje patyrė sunkumus ar turėjo didelių problemų, apie tai tikrai sužinos daugelis, įmonės reputacija bus sugadinta.

Aukšta įmonės reputacija bei aukštas kliento pasitikėjimas įmone, turizmo srityje yra ypatingai svarbu. Įmonės reputacija priklauso ir nuo daugelio kitų aspektų:

- Įmonės padėtis rinkoje;
- Įmonės darbuotojų profesionalumas;
- Jauki aplinka bei malonūs darbuotojai;
- Dėmesys kiekvienam klientui;
- Įmonės darbuotojų veiksmai, esant nepalankiom ar nenumatytom situacijom.

Tai pagrindiniai veiksniai, kurie lemia kliento apsisprendimą, kurioje turizmo agentūroje pirkti turizmo paslaugas. „Baltic clipper“ turėtų daugiau populiarinti savo įmonę, panaudojant žiniasklaidą ar reklamą televizijoje. Nors ši įmonė yra viena iš pirmųjų turizmo agentūrų įsikūrusių Lietuvoje, tačiau tikrai didelis skaičius žmonių apie šią įmonę bei jos teikiamas paslaugas nežino. Tai, kad „Baltic clipper“ sėkmingai veikia jau daugelį metų, yra viena iš lyderių tiek Lietuvoje, tiek ir Baltijos šalyse, byloja apie gerą atliekamų paslaugų kokybę. Todėl būtina informaciją apie šios įmonės teigiamą reputaciją platinti subtiliai ir klientams prienamomis priemonėmis. Tai galėtų būti klientų teigiamos nuomonės skleidimas pasinaudojant žiniasklaidos priemones ar informacines technologijas. Pasitaiko tokių atvejų, kai įmonės klientai, grįžę iš atostogų, ateina padėkoti vadybininkui už nuostabias atostogas, puikiai patenkintus poreikius bei lūkesčius. Perskaičius tokią kliento patirtį dienraštyje, daugelis žmonių patiks savo atostogų klausimus tokios įmonės vadybininkui.

Tokiu analogiškų situacijų gali būti labai daug. Tačiau ypatingai svarbu yra, kai pagalbos ranka ištiesiama esant tam tikrom nepalankiom situacijom. Operatyvus bei tikslus išsisukimas iš tokių situacijų yra itin svarbus ir ypatingai stiprina pasitikėjimą įmone.

#### 4. Tinkamumas

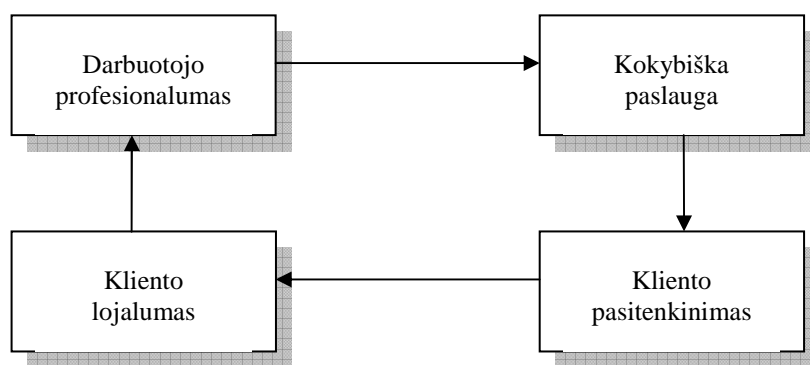
Įmonei turi būti svarbus kiekvienas klientas. Kiekvienas klientas ar kontaktas su juo yra individualus ir tai reikia įvertinti. Todėl būtina išskirti skirtingus klientų segmentus. Segmentai turi būti išskiriami ne tik pagal tai kuriai klientų grupei klientai priklauso (fiziniai asmenys ar juridiniai asmenys), bet ir pagal šių klientų poreikius. Atlikus klientų segmentaciją, kiekvieno segmento klientų poreikiai gali būti geriau tenkinami. „Baltic clipper“ teikiamos paslaugos turi būti

pritaikytos atitinkamai kiekvieno segmento poreikius. Jei bent vieno segmento tam tikras poreikis nėra tinkamai tenkinamas, būtina kurti papildomas paslaugas, kad būtų pasiektas kliento pasitenkinimas.

Įmonės darbuotojo profesionalumas bei išvalga parenkant atitinkamą paslaugą vėl yra būtinas. Turizmo agentūros darbuotojas turi atpažinti, kuriam segmentui priklauso klientas, pasiūlyti paslaugas, atitinkančias jo poreikius. Tik gerai parinkta paslauga, tinkama bendravimo bei darbo maniera padės pasiekti kliento pasitenkinimą bei garantuos jo lojalumą įmonei. Turizmo agentūros darbuotojas turi:

- Tinkamai įvertinti, kokiam segmentui klientas priklauso;
- Įvertinti jo poreikius;
- Įvertinti kliento galimybes;
- Pasiūlyti kliento poreikius atitinkančią paslaugą.

10 paveikselyje matome tinkamai patenkino kliento poreikio ciklą. Profesionalus darbuotojas sukuria, parenka bei pateikia kokybišką paslaugą, kuri sukelia kliento pasitenkinimą, o tai lemia jo lojalumą įmonei.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 10 pav. Tinkamai patenkino poreikio ciklas

Kliento poreikių tinkamas nustatymas labai priklauso nuo įmonės darbuotojo pasiruošimo tokiam darbui. Todėl „Baltic clipper“ būtina sukurti tokias darbo sąlygas. Būtinai nuolatiniai įmonės darbuotojų mokymai, kurie apimtų ne tik žinias apie įmonės parduodamas paslaugas, bet ir klientų atitinkamo identifikavimo ar pažinimo mokymai, tam tikri psichologijos mokymai. Tinkamai parinktas darbuotojas paslaugas atliks kokybiškai. Įmonės vadovybei svarbu siekti ne tik klientų pasitenkinimo, bet taip pat ir darbuotojų pasitenkinimo. Todėl privalo:

- Organizuoti darbuotojų apmokymus;
- Suteikti geras darbo sąlygas darbuotojams;
- Tinkamai motyvuoti darbuotojus;
- Skatinti darbuotojų lojalumą įmonei.

Tinkamai paruoštas darbuotojas, motyvuotas darbuotojas, darbuotojas, kuriam sukuriamos geros darbo sąlygos, dirbdamas savo darbą nepatirs streso, jaus pasitenkinimą, kai darbas bus atliktas tinkamai ir kai jis bus įvertintas.

Norint paruošti profesionalų darbuotoją reikalingos didelės tiek laiko, tiek finansinės investicijos. Todėl įmonės vadovybė turi skatinti ne tik klientų lojalumą, bet ir darbuotojų lojalumą, turi ne tik išlaikyti įmonės klientus, bet ir įmonės darbuotojus. Būtina atsižvelgti į darbuotojų poreikius, ypač jei dėl jų nepatenkinimo nukenčia darbo kokybė. Dažna darbuotojų kaina įmonei gali kainuoti labai daug. Ypač turizmo srityje įmonės klientai linkę „prisirišti“ prie tam tikro vadybininko, ir netekus tokio darbuotojo, dažnai galima netekti ir kliento, nes pastarajam gali pasirodyti tas pats, ar kreiptis toje pačioje turizmo agentūroje į kitą vadybininką, ar į kitą turizmo agentūrą. Klientui labai patogu, kai vadybininkas pažįsta jo skonius, poreikius bei galimybes.

## 5. Vertė

Trys pagrindinės klientų lojalumą įtakančios priemonės yra:

- Pasitikėjimas;
- Supratimas;
- nuolatinis poreikis.

Kaip jau minėjau, turizmo sritis yra labai specifinė todėl, kad perkant turizmo paslaugas turi labai pasitikėti turizmo agentūra bei jos darbuotoju. Klientas tarsi „atiduoda save kliento valiai“. Agentūros darbuotojui suteikiama tam tikra laisvė bei didelė atsakomybė. Todėl yra labai svarbu, kad „Baltic clipper“ darbuotojai jaustų tą atsakomybės našta, savo pareigas bei funkcijas atliktų kiek įmanoma geriau. Tik taip dirbant klientas po truputį ims pasitikėti įmone, vis didesnę paslaugų parinkimo ar vykdymo laisvę paliktamas vadybininkui. Toks kliento ir vadybininko santykis skatins kliento lojalumą, „prisirišimą“ prie tam tikro darbuotojo. Kaip žinome, pasitikėjimas įgyjamas tik esant tam tikrai patirčiai ir tam tikriems įvykiams.

Taip pat kaip ir pasitikėjimas, supratimas įgyjamas palaipsniui. Supratimas reikalingas abipusis, tiek klientas turi suprasti vadybininką, tiek vadybininkas klientą. Žymiai lengviau yra dirbti ir bendradarbiauti, kai suprantamas klientas bei jo poreikiai ar lūkesčiai.

Finansinis paskatinimas, šiais atvejais, išlieka ne pirmaeilis veiksnys. Tik esant pasitikėjimui ir supratimui tarp įmonės darbuotojo ir kliento įmanomi ilgalaikiai santykiai. Finansiniai paskatinimai tokiems klientams yra papildoma lojalumo išlaikymo priemonė. Įdomu yra tai, kad būtent pastovūs ir dažnai įmonės paslaugomis besinaudojantys klientai neprašo nuolaidų ar kitokių finansinių privilegijų. Jiems svarbesnis yra vadybininko dėmesys bei atsidavimas, pastangos padedant apsispręsti tam tikromis situacijomis.

Kita lojalumo skatinimo priemonė yra nuolatinis poreikis. Tik tam tikrus poreikius turintis klientas yra svarbus ir naudingas įmonei. Todėl būtina, kaip tai yra įmanoma, skatinti šių poreikių

atsiradimą. Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kai vyrauja aštri konkurencija įvairiose rinkose, kai toks spartus informacinių technologijų tobulėjimas, dažnai vyksta įvairios permainos ar naujovės. Žmonės kartais nespėja susigaudyti dideliame informacijos sraute, nepastebi atsiradusių naujovių ar naujienų. Todėl „Baltic clipper“ turi tai įvertinti ir sukurti sistemą, kaip su šiomis naujovėmis supažindinti įmonei vertingus klientus. Vėl gi, reikalingos investicijos informacinių technologijų tobulinimui, klientų duomenų bazės kūrimui ir apdorojimui. Atrinkus ir atlikus tam tikrą klientų grupavimą ar segmentavimą, klientai turi būti informuojami apie šias naujoves, tokiu būdu skatinant kliento poreikius.

Labai geras pavyzdys galėtų būti pigių aviakompanijų atsiradimas rinkoje. Gal būt klientas net neplanuotų niekur keliauti, tačiau gavęs informaciją, kad yra galimybės nuskristi į Londoną ir atgal už 1 litą (be oro uosto mokesčių), jis tikrai susidomės ir nuspręs pasinaudoti šia galimybe. Toks atvejis sustiprins jo pasitikėjimą įmone, jaus pasitenkinimą, klientas išliks lojalus.

Žinoma, reikalinga išlaikyti tam tikrą balansą, kad klientui nesusidarytų nuomonė, kad bandoma „įbrukti“ tai, ko jis visai nepageidauja.

## 6. Kontaktai

Bet kokios įmonės veikla garantuota tik esant tam tikriems kontaktams tarp įmonės ir kliento. Pats pirmas kontaktas su įmone ar jos darbuotojų turi labai didelę reikšmę tolimesniam kliento apsisprendimui bei jo požiūriui į įmonę.

„Baltic clipper“ turi ypatingą dėmesį skirti kontaktuojant su klientais. Labai svarbu yra kaupti duomenis apie klientą. Reikalinga kaupti informaciją apie klientą, kurią klientas norėtų, kad įmonės darbuotojas žinotų. Klientui yra nepatogu kiekvieną kartą atėjus į turizmo agentūrą pasakoti bei aiškinti apie jo patirtį, kokie poreikiai buvo patenkinti, kokie ne, kokie jos skoniai, ką jis jau patyręs, ko ne ir panašiai. Klientui pasinaudojus tam tikra turizmo paslauga, turi būti su juo kontaktuojama (telefonu ar elektroniniu paštu), išsiaiškinama jo patirtis. Ši informacija turi būti renkama, apdorojama bei saugoma. Toks bendravimas tarp kliento ir įmonės naudingas tiek klientui (jis gali pareikšti, kokie lūkesčiai liko nepatenkinti, ar toks įmonės darbuotojo pasiteiravimas sukelia jam pasitikėjimą ir pan.), tiek įmonei (kaupiama informacija).

Pirmuoju tiesos momentu klientui dėmesys turi būti skiriamas ypatingas, bendravimas malonus, klientas turi jausti, kad šios įmonės darbuotojas dės visas pastangas, kad poreikiai būtų patenkinti. Kitas atvejis, tai kritinis momentas. Turi būti sukuriama galimybė, atsiradus tam tikriems nesklaidumams ar nelaimėms, kontaktuoti su įmone, kad jos darbuotojas galėtų padėti išspręsti situaciją.

Siekiant sumažinti įmonės išlaidas, bei patenkinti klientų norus, būtina išsiaiškinti patogias kontaktavimo priemones. Dabartiniu metu daugeliui yra priimtinas bendravimas elektroniniu paštu.

Skatinant klientų lojalumą, galimas tam tikras dėmesys klientui. Švenčių progomis nusiūstas pasveikinimas tikrai sukels klientui teigiamas emocijas. „Baltic clipper“ turėtų kaupti duomenų bazę, kuri galėtų lengvai išfiltruoti ir tokia informaciją, kaip asmeninės šventės (gimimo diena). Toks asmeninis dėmesys tikrai yra malonus, juolab, kad dažnas tokiomis progomis stengiasi išvykti ir nors ir simbolinė, bet jei pasitiktų asmeninė dovanėlė nuvykus ilsėtis, klientas tikrai liktų neabėjingas. Grįžęs iš kelionės klientas skubės padėkoti vadybininkui vis labiau „prisirišdamas“ prie jo bei agentūros.

Nuolatos kontaktuojant su klientu, stiprėjant ryšiui tarp jo ir įmonės darbuotojo ar įmonės, ilgėja kliento gyvavimo ciklas, bei didėja nauda, kurią jis teikia įmonei. Todėl būtina skirti tam tikrą investicijų dalį šių konaktų kūrimui.

## 7. Vaizduotė

Kiekvienas klientas, besikreipiantis į turizmo agentūrą, turi tam tikrus lūkesčius. Tačiau ne visada jų lūkesčiai yra tinkamai patenkinami. Labai svarbu, ypatingai turizmo agentūroje, žinoti kliento vaizduotę, kaip jis įsivaizduoja vieną ar kitą paslaugą, kurios įsigyti atvyko į agentūrą.

Sėkmingai dirbančios turizmo agentūros pagrindinis tikslas neturėtų būti tik parduoti tam tikrą paslaugą. Vienas svarbiausių dalykų yra sugebėjimas išsiaiškinti, kaip klientas įsivaizduoja apie šią paslaugą, kokius jis tikisi patirti pojūčius ar kokius patenkinti poreikius. Todėl turizmo vadybininkas prieš pradėdamas siūlyti vieną ar kitą paslaugą turi išklausti klientą, pasitikslinti ar tinkamai suprato, patikslinti ar tikrai būtent šios paslaugos jam reikia.

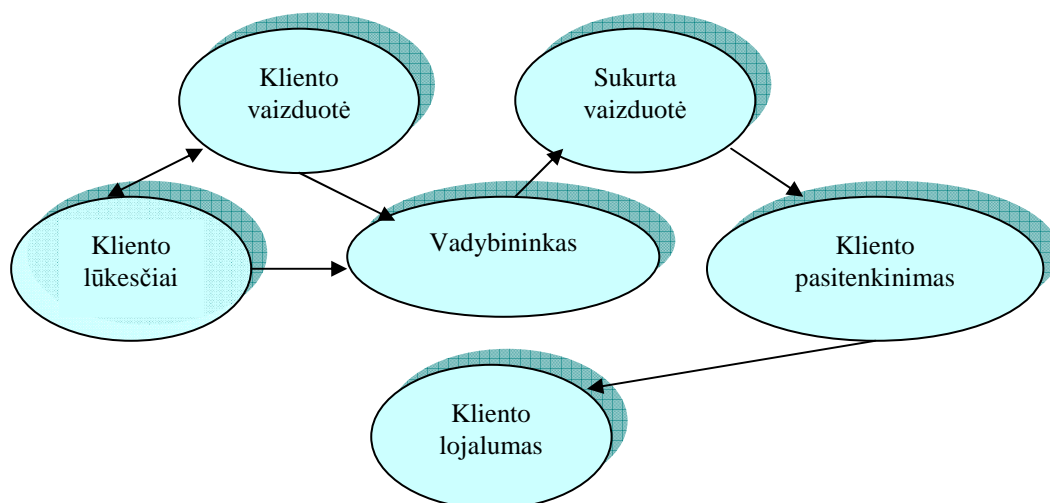
Turizmo paslaugų spektras yra labai platus. Viena iš jų poilsinės ar turistinės kelionės. Žmogus, norintis pirmą kartą keliauti į tam tikrą šalį, gali kelionę įsivaizduoti visiškai kitaip nei yra ištikrųjų. Todėl turizmo agentūros darbuotojas turi mokėti tinkamai identifikuoti tai, kas geriausiai atspindi tą šalį.

Priešingas atvejis, kai į agentūrą kreipiasi žmogus, kuris žino, kokių pojūčių trokšta, tačiau nežino, kur juos patirtų. Vadybininkui tenka sunkus darbas tinkamai parinkti poreikį atitinkančią paslaugą. Svarbu sugebėti perprasti patį klientą, jo pomėgius, prioritetus, skonius.

Kiekvienas žmogus, ar kiekviena situacija yra individuali ir nepakartojama. Turizmo agentūros darbuotojas turi kiekvienoje situacijoje reaguoti skirtingai, kūrybiškai bei tinkamai. Tik kupinas neišdildomų įspūdžių klientas, tik suprastas klientas taps lojalus įmonei.

„Baltic clipper“ ypatingą dėmesį turi skirti darbuotojų profesiniam tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui, akiračio plėtimui, mokymams. Visa atsakomybė parenkant tam tikrą paslaugą tenka darbuotojui, nuo jo darbo rezultatų priklausys kliento požiūris į įmonę.

11 paveikslėlyje matome kliento lūkesčių bei įmonės vadybininkos įtakos ciklą.



Šaltinis: sudarta autorės

### 11 pav. Kliento lūkesčių ciklas

## 8. Pažinimas

Tam, kad pasiekti konkurencinį pranašumą reikalinga ne tik suvokti optimalų pirkėjų segmentą, tačiau dabartinėmis aštrios konkurencijos sąlygomis būtina sujungti optimalų paskirstymo kanalą ir panaudoti kliento informaciją novatoriškoms produktų ar paslaugų idėjoms, apie kurias konkurentas dar negalvoja.

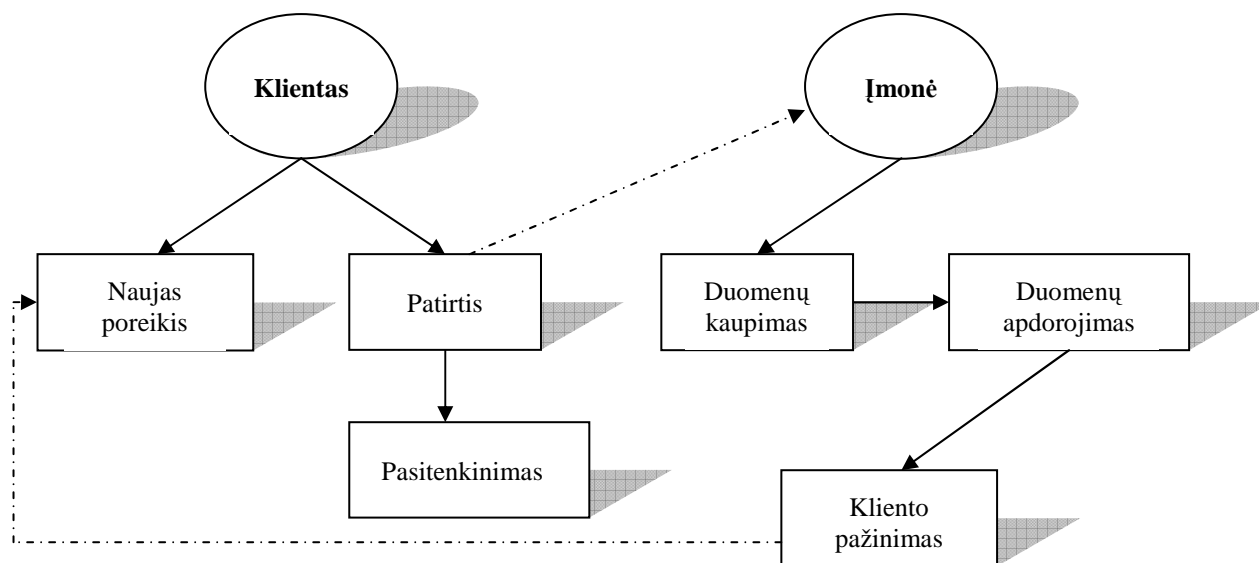
„Baltic clipper“ būtina kaupti bei analizuoti duomenis apie pirkėjus. Norint pereiti prie naujo marketingo, reikia pakeisti įmonės klientų duomenų analizės būdą. Daugiausia informacijos apie klientus gauname iš pačių klientų: demografiniai aspektai, pirkimo metodai, mėgstami ir nemėgstami dalykai, pirkimo istorija. Tam tikrą informaciją „Baltic clipper“ apie savo klientus turi ir kaupia, tačiau ši informacija nėra susisteminta, apdorota. Tačiau šioje kompanijoje kaupiama tik maža dalis reikalingos informacijos, fiksuojama tik pirkimų istorija. Be to, šioje įmonėje trūksta supratimo apie efektyvų duomenų sustiprinimą ir analizavimą. Žinojimas, kad visi duomenys yra pasiekiami – pirmas žingsnis problemos sprendimo link. Antras žingsnis – duomenys turi būti surasti, jie turi pereiti per duomenų kokybės procesą ir integruotai paskirstyti į verslo taisykles. Tik tuomet jie gali būti analizuojami.

Klientų pažinimas įmanomas tik per tam tikrą patirtį. „Baltic clipper“, šiuo metu, naudoja primityvius ir pasenusius informacijos apie klientus kaupimo būdus bei priemones. Be to, tokia informacija kaupiama parduodant ne visas įmonės paslaugas, kai kuriais atvejais pasitikima tik vadybininko mintyse sukaupta informacija ar patirtimi su atitinkamu klientu.

Be to, šioje įmonėje informacija apie klientus yra tik renkama, bet ji nėra apdorojama, sisteminama. Kaupiami tik kiekvieno kliento tam tikrų įvykusių operacijų archyvai. Todėl „Baltic

clipper“ įmonėje būtina sukurti bei įdiegti sistemas, kurių dėka būtų apdorojama informacija, kuri vėliau naudojama ryšių su klientais valdymui.

12 paveikslėlyje matome klientų pažinimo schemą.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 12 pav. Klientų pažinimo schema

Kaupiant bei apdorojant duomenis, juos analizuojant geriau pažįstame klientą, jo poreikius, lūkesčius, prioritetus ir pan. Toks kliento pažinimas būtinas būtent sekančio, naujo jo poreikio tenkinimui gerinti, paslaugos atlikimo kokybei gerinti. Klientas, jaučiantis pasitenkinimą išliks įmonei lojalus. Todėl ryšių su klientais valdyme kliento pažinimas yra itin svarbus.

## 9. Technologija

Ryšių su klientais valdymas yra, visų pirma, automatizuotas procesas, sikiena geresnio klientų supratimo bei jų išlaikymo. Todėl bet koks RKV neįmanomas be informacinių technologijų. Informacinės technologijos suteikia galimybę:

- Įmonei įvertinti, kuris klientas yra naudingiausias;
- Kaupti bei apdoroti duomenis apie klientus;
- Segmentuoti klientus;
- Kontaktuoti su klientais.

Struktūrizuoto interviu su „Baltic clipper“ filialų vadovais metu paaiškėjo, kad ši įmonė valdo morališkai pasenusią bei ribotų galimybių technologijas, būtinos didžiausios investicijos būtent informacinių technologijų gerinimui. Ryšių su klientais valdymui įdiegti šiai įmonei būtina atlikti informacinių technologijų reorganizaciją. Reikalinga įsigyti duomenų kaupimui skirta technologija, būtina sudaryti šių duomenų apdorojimo algoritmus, bei jų praktinio pritaikomumo mechanizmus.

Informacinės technologijos taip pat suteikia galimybę nustatyti tam tikrą kliento elgesį. Tokiu atveju, daugelį žinių apie kliento norus ar poreikius suteikia internetiniai puslapiai, kadangi



visa informacija, klientui naršant internetu, gali būti kaupiama tam tikrose informacinių technologijų sistemose (įvairūs paieškos kriterijai, dažniausia lankomi internetiniai puslapiai ir pan.). Ši informacija tinkamai apdorota gali būti naudojama ryšių su klientais valdymui.

## 10. Tarpininkai

„Baltic clipper“ įmonėje tarpininkų vaidmenį atlieka mažesnės turizmo agentūros – subagentūros. Daugelyje turizmo paslaugų sferose būtinos didelės investicijos bei būtina turėti dideles pinigines lėšas tam, kad teikti tam tikras paslaugas. Pavyzdžiui, tam, kad turėti galimybę prisijungti prie tam tikrų viešbučių ar lėktuvo bilietų rezervacinių sistemų, būtina turėti savo įmonės sąskaitoje milijoninius indėlius.

Mažosios turizmo agentūros nėra pajėgios turėti tokius indėlius, todėl sudaromos sutartys su stambiais turizmo agentūromis. Mažoji agentūra, turėdama tam tikrą užklausimą dėl tam tikros paslaugos, kreipiasi į agentūrą, su kuria yra pasirašiusi sutartį, o pastaroji paslaugas suteikia, mokėdama subagentūrai sutartyje numatyto dydžio komisinius.

„Baltic clipper“ įmonė yra pasirašiusi sutartis su tokiomis subagentūromis. Keletas iš jų duoda įmonei ne mažą naudą. Todėl, būtina atlikti veiklos su subagentūromis analizę, išskirti naudingiausias tarpininkus. Reikalingas tokiu agentūrų skatinimas, būtina sukurti skatinimo bei motyvavimo sistemas. Toks bendradarbiavimas yra naudingas abiem pusėm, kadangi subagentūros gali patenkinti savų klientų poreikius, o „Baltic clipper“ gauna pardavimų sąlygotą pelną bei žemesnes tam tikrų paslaugų tiekėjų kainas, kurias sąlygoja pardavimų mažatai.

### 3.3.5 Parengtas ryšių su klientais valdymo modelis

Apibendrinus interviu rezultatus, bei apžvelgus visus „Baltic clipper“ dešimtakopės strategijos etapus, galima parengti modelį, pagal kurį turi būti valdomi ryšiais su klientais:

- **Investicijos** – investuoti ryšių su klientais tobulinimui: gerinant įmonės įvaizdį, stiprinant ryšius su klientais, darbuotojai bei mažėnėmis turizmo agentūromis.
- **Ryšiai** – stiprinti ryšius su klientais jų gyvavimo ciklo ilginimui skatinant naujus klientų poreikius.
- **Reputacija** – stiprinti „Baltic clipper“ įvaizdį klientų išlaikymui, pabrėžiant įmonės padėtį rinkoje.
- **Tinkamumas** – segmentuoti klientus tinkamam jų poreikių patenkinimui.
- **Vertė** – įgyti klientų pasitikėjimą, suprasti bei skatinti jų poreikius vertingų klientų išlaikymui.
- **Kontaktai** – tinkamai komunikuoti su klientais jų gyvavimo ciklo pagerinimui.
- **Vaizduotė** – identifikuoti klientų lūkesčius bei skirtingus poreikius paslaugų atitikimo jiems gerinimui.

- **Pažinimas** - panaudoti informaciją apie klientą geresniam poreikių tenkinimui bei naujų paslugų sukūrimui.
- **Technologija** – tobulinti informacines technologijas ryšių su klientais valdymui, renkant, apdorojant bei analizuojant gautą informaciją.
- **Tarpininkai** – sukurti efektyvų mažesnių turizmo agentūrų aptarnavimą bei motyvavimą ryšių su jomis gerinimui.

Remiantis parengta ryšių su klientais valdymo modeliu sudarytas ryšių su klientais sistemos modelis. Jį matome 13 paveiksle (psl. 62). Sudarant ryšių su klientais valdymo sistemos modelį, visų pirma, pradedama nuo investicijų, kurios yra būtinos veiksmingams RKV įdiegimui.

Ryšių su klientais valdyme turi būti ypatingas dėmesys skiriamas santykiams tarp kliento ir įmonės darbuotojo. Labai svarbu, kad klientas galėtų pasitikėti darbuotoju, o darbuotojas gerai pažintų klientą, jo poreikius ir lūkesčius.

„Baltic clipper“ įmonėje būtinos investicijos, nukreiptos į klientus, įmonės darbuotojus, tarpininkus bei įmonės įvaizdžio gerinimą. Investicijos, nukreiptos į klientus turi sustiprinti ryšį tarp įmonės ir kliento: reikalinga kontaktuoti su juo visomis priimtinais priemonėmis (telefonu, el. paštu, o taip pat sveikinimai įvairiomis progomis), reikalinga skatinti klientų poreikius (priminti apie įmonės teikiamas paslaugas, pranešti apie atsiradusias naujoves ar tobulinti paslaugų įsigyjimo galimybes), reikalinga sukurti galimybę klientui kontaktuoti atsiradus tam tikrom ekstremaliom jam situacijom (pagalbos telefonai ar pan.).

Investicijos, nukreiptos į įmonės darbuotojus turi būti skiriamos darbuotojų apmokymam, darbo sąlygų gerinimui, motyvacijai, tai skatina darbuotojo lojalumą įmonei. Kvalifikuotas ir motyvuotas darbuotojas jaus pasitenkinimą darbu, kas didins jo profesionalumą.

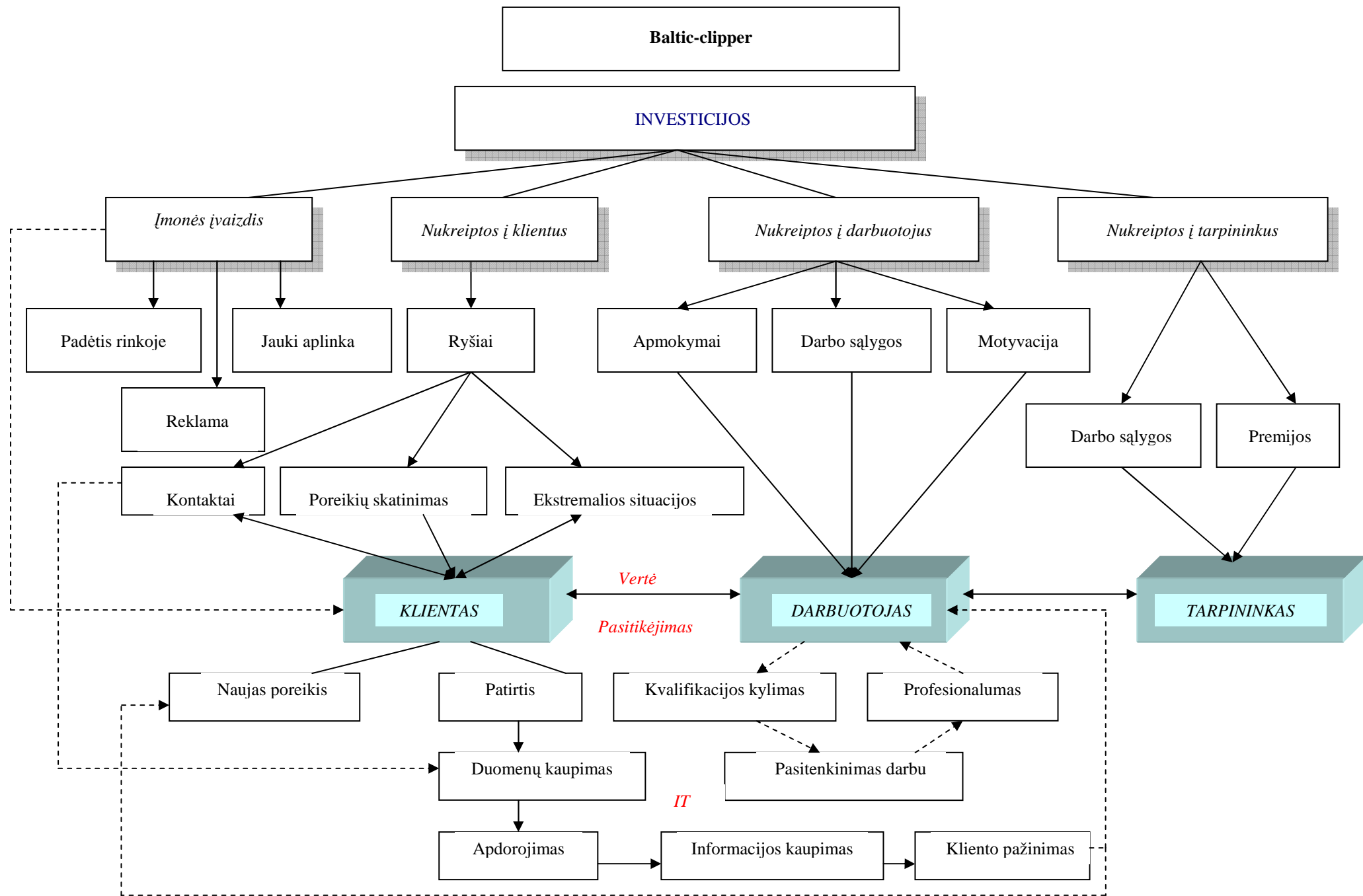
„Baltic clipper“ turi investuoti lėšas įvaizdžio gerinimui. Rinkoje stiprią poziciją užimanti įmonė klientui sukelia pasitikėjimą bei norą naudotis jos teikiamomis paslaugomis. Jauki bei moderni aplinka sukelia malonius pojūčius bei pasitikėjimą įmone.

Šioje įmonėje reikalinga motyvuoti ne tik įmonės darbuotojus, bet taip pat ir įmonės tarpininkus – subagentus. Reikalinga sukurti įvairias premijavimo programas, o taip pat gerinti subagentų darbo sąlygas.

Veiksmingam ryšių su klientais valymui reikalingos didelės investicijos informacinių technologijų srityje. Šioje įmonėje informacinės technologijos yra pasenusios, suteikiančios mažas galimybes duomenų apdorojimui. Ryšių su klientais valdyme labai svarbu yra pažinti klientą ir jį išlaikyti. Tik įsigyjus naujas, pažangias duomenų kaupimo bei apdorojimo informacines technologijas įmanomas klientų pažinimo procesas. Šiuo metu informacinių technologijų rinkoje

yra didelė pasiūla įvairių ryšių su klientais valdymo programų. Įdiegus tokias programas įmonės darbuotojas gali tinkamai patenkinti kliento poreikius.

Turizmo paslaugų sferoje ryšių su klientais valdymas naudingas abiem pusėm – tiek klientui, tiek įmonei. Klientas gauna paslaugą geriausiai atitinkančią jo poreikius, o įmonė išlaikydama klientą gauna pelną.



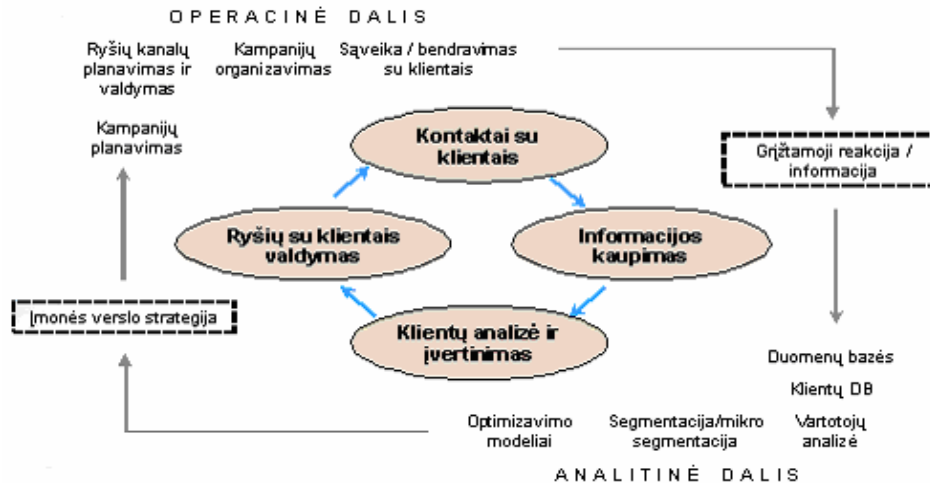
Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. Ryšių su klientais valdymo sistemos modelis „Baltic clipper“ įmonėje

### 3.4 Ryšių su klientais valdymo modelio praktinis pritaikomumas

RKV modelio bei RKV sistemos modelio veikimui įmonėje „Baltic clipper“ reikalingos investicijos tose srityse, kuriose ši įmonė turi trūkumų. Visų pirma reikalingos investicijos informacinių technologijų gerinimui, nes tik panaudojus pažangias programas galima kaupti, apdoroti bei panaudoti reikalingą informaciją.

Schematišką ryšių su klientais duomenų bazės kūrimą ir valdymą matome 14 paveikslėlyje.



#### 14 pav. Ryšių su klientais informacinės bazės kūrimas ir valdymas

Šiuo metu informacinių technologijų rinkoje yra didelė pasiūla įvairių ryšių su klientais valdymo programų. Specializuotos RKV sistemos: Siebel, SAP, Oracle, Baan, Peoplesoft, Microstrategy, Microsoft CRM, Microsoft Attain, Microsoft Axapta, SAS, Remedy, Goldmine ir kitos. Šių programų funkcijos ryšių su klientais valdyme:

- Apskaitos sistemų duomenų valdymas;
- Interneto svetainių duomenų valdymas;
- Kontaktų su klientais duomenų valdymas;
- Vadybininkų dienos ataskaitų vedimas;
- Skaičiuoklės, ataskaitų paruošimo šablonai.

„Baltic clipper“ įmonėje ryšių su klientais valdymo gerinimui tikslinga naudoti Microsoft Axapta programinę įrangą. Šios programos funkcijos:

- 1) Pardavimo procesų automatizavimas;
- 2) Pardavimų valdymas;
- 3) Marketingo automatizavimas, telemarketingas;
- 4) Administracijos (front office) darbo organizavimas;

Microsoft Axapta programinės įrangos galimybės yra labai didelės, ją įdiegus „Baltic clipper“ turizmo agentūroje daugelis veiksmų būtų atliekama žymiai greičiau, veiksmingiau, išsiplėstų įmonės galimybių ratas. Ši programinė įranga įgalina atlikti sistemizuotus veiksmus pradedant įvairios informacijos kaupimu, apdorojimu, jos analize įvairiomis kryptimis ir baigiant finansine apskaita. Ši programinė įranga ne tik išsiplėstų įmonės galimybių ribas, bet ir leistų sutaupyti darbuotojų laiką, daugelis veiksmų būtų atliekama žymiai greičiau, kas, žinoma, sąlygotų padidėjusį veiklos efektyvumą.

Tokia programinė įranga ar analogiška ryšių su klientais valdymo įranga (pavyzdžiui Goldmine) kainuoja daug – nuo 1000 litų vienai darbo vietai. „Baltic clipper“ turizmo agentūroje dirba apie 80 žmonių, ryšių su klientais valdymo programos įdiegimas tokiai įmonei galėtų kainuoti apie 100 tūkstančių litų. Žinoma, tokios programos įgyvendinimui reikalingos dar papildomos investicijos darbuotojų apmokymams. Norint sumažinti įmonės išlaidas, galima apmokyti dalį darbuotojų, o pastarieji žinias perduotų vieni kitiems. RKV programų kūrėjų teigimu, praktinė nauda tokių programų juntama jau po mėnesio, o pačios programos atsipirkimo laikotarpis 2-3 metai. Įmonės, kurios įdiegusios RKV sistemas nurodo, kad produktyvumas padidėja apie 24 procentus, ataskaitos bei analizė pagerėja apie 20 procentų, išlaidų kontrolė pagerėja apie 18 procentų.

„Baltic clipper“ yra finansiškai stipri įmonė, tai parodo ir jos teikiamų paslaugų ratas, nes daugelis verslo partnerių reikalauja, kad įmonės banko sąskaitose būtų laikomi tikrai dideli piniginiai indėliai. Todėl šiai įmonei tokio investicijos į pakankamai greitai atsiperkančią programinę įrangą neturėtų būti per didelės. Be to, yra tokių RKV programinės įrangos platintojų, kurie siūlo išsinuomoti programinę įrangą.

Įdiegus programinę įrangą, bei apmokius darbuotojus ja naudotis, būtina kelti „Baltic clipper“ personalo kvalifikaciją kitose srityse. Šiuo metu įmonės darbuotojų apmokymai vykdomi tik iš dalies. Turizmoskyriaus darbuotojai vyksta į komandiruotes kurortų bei viešbučių apžiūrai. Tokios komandiruotės būna į metus 1-2 kartus. Tai įmonei kainuoja 1500-2000 litų. Turizmo skyriaus darbuotojų yra apie 50, tad įmonė į jų žinias investuoja apie 90-100 tūkstančių litų. Tačiau ryšių su klientais valdymui būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją ne tik šioje srityje: būtinas užsienio kalbų išmanymas, geografijos, netgi psichologijos.

Parengto ryšių su klientais valdymo sistemos modelio veikimui labia svarbu yra darbuotojo kvalifikacija. Tačiau taip pat labia svarbu, kad darbuotojas jaustų pasitenkinimą darbu, todėl būtina tinkamai jį motyvuoti. Tik tinkamai parengtas, tinkamai darbo sąlygomis bei priemonėmis aprūpintas darbuotojas jaus pasitenkinimą darbu ir tinkamai atliks savo darbą.

Taigi, ryšių su klientais valdymo sistemos veikimui turizmo agentūroje „Baltic clipper“ būtina įdiegti RKV programinę įrangą, tinkamai apmokyti darbuotoju, kelti jų kvalifikaciją. Tokių programų dėka darbuotojų darbas bus žymiai efektyvesnis ir produktyvesnis, geriau bus tenkinami klientų poreikiai bei valdomi ryšiai su jais. Įmonės klientai pajus geresnį paslaugų atlikimą bei geresnį jų poreikių patenkinimą, kas skatins jų lojalumą įmonei.

## IŠVADOS

1. Atlikus teorinę įvairių autorių ryšių marketingo literatūrą nustatyta, kad Lietuvoje ryšių (santykių) marketingas dar ganėtinai naujas reiškinys, jo įtaka organizacijos veiklai tik pradedama analizuoti. Tiek užsienio autorių, tiek lietuvių mokslininkų leidiniuose pabrėžiama ryšių su klientais valdymo svarba bei būtinumas tiek prekių, tiek paslaugų įmonei.
2. Išstudijavus ryšių su klientais valdymo teorinius aspektus nustatyta, kad įmonei būtina identifikuoti svarbiausius klientus, suprasti jų poreikius ir lūkesčius, bei tinkamai juos tenkinti. Ryšių su klientais valdyme pagrindinis tikslas yra užmegzti ryšį su klientu, tą santykį su juo palaikyti, stiprinti ryšį tarp paslaugos pardavėjo ir jos pirkėjo. Svarbus yra kliento lojalumas įmonei, sąsaja tarp vartotojo ir pardavėjo, bei šių ryšių tęstinumas.
3. Struktūrizuoto interviu su įmonės filialų vadovais metu nustatyta:
  - Ryšių su klientais valdymas „Baltic clipper“ įmonėje yra labai primityvus. Nėra informacinių technologijų pagalba kuriamos bei apdorojamos duomenų bazės, kurios būtų naudojamos ryšių su klientais valdyme. Informacija kaupiama naudojant pasenusias ir nepatogias priemones.
  - Įmonės klientų lojalumą daugiausiai lemia įmonės darbuotojų profesionalumas, malonūs darbuotojai ir jauki aplinka. Įmonės filialų vadovų nuomone, lojaliems klientams taikomos nuolaidos nėra pagrindis veiksnys, įtakojantis jų lojalumą.
  - „Baltic clipper“ reikalingos investicijos, kurių didžioji dalis turi būti skirta naujų informacinių technologijų įsigyjimui. Kadangi klientų lojalumui įtakos turi darbuotojų profesionalumas, būtinas darbuotojų apmokymas, jų kvalifikacijos kėlimas.
  - Reikalinga sukurti įmonės tarpininkų - turizmo subagentūrų motyvavimo sistemą, siekiant sustiprinti jų lojalumą bei darbo našumą.
4. Rengiant ryšių su klientais valdymo modelį nustatyta:
  - *Būtina stiprinti ryšius su klientais.* Reikalinga kontaktuoti su įmonės klientais įvairiomis priemonėmis (paštu, elektroniniu paštu, telefonu), skatinti kliento poreikius, priminti apie įmonės teikimas paslaugas ar atsiradusias naujoves.
  - *Būtina ugdyti darbuotojų profesionalumą.* Darbuotojų apmokymai, gerų darbo sąlygų suteikimas, motyvaciją kelia darbuotojų kvalifikaciją, kas sąlygoja pasitenkinimą darbu bei profesionalumą.
  - *Reikalinga stiprinti įmonės įvaizdį.* Rinkoje stiprią padėtį užimanti įmonė, pasižyminti maloniu aptarnavimu bei jaukia aplinka visuomet daro teigiamą įtaką įmonės klientams. Stiprus įmonės įvaizdis skatina klientų lojalumą įmonei.
  - *Tikslinga skatinti įmonės tarpininkų lojalumą įmonei.* Turizmo subagentūros naudingos įmonei, jie yra „Baltic clipper“ teikiamų turizmo paslaugų perpardavėjai. Šių įmonių dėka



„Baltic clipper“ ne tik gauna tiesioginį pelną, tačiau taip pat ir naudą, kuri pasiekama dėka pardavimų masto. Būtina sukurti premijavimo bei skatinimo programas tokių subagentūrų motyvavimui.

- *Sėkmingam ryšių su klientais valdymui reikalingos naujos, pažangios informacinės technologijos.* Šiuolaikiniame pažangiame technikos amžiuje yra sukurta daug įvairių kompiuterinių programų, naudojamų ryšių su klientais valdyme. Tokios programos naudojamos sukauptos informacijos apdorojimui, praktiniam pritaikymui, bei saugojimui. „Baltic clipper“ turizmo agentūroje būtina įdiegti ryšių su klientais valdymo kompiuterines programas.
- *Kliento pažinimas įmanomas per patirtį.* Informacinių technologijų pagalba turi būti kaupiama kliento patirtis, informacija apdorojama bei kaupiama. Tik turint informacijos apie kliento patirtį galimas jo pažinimas. Ši informacija naudojama atsiradus naujam kliento poreikiui. Tokiu būdu įmonės paslaugos atliekamas daug kokybiškiau ir efektyviau.
- *Ršių su klientais valdyme ypatingas ryšys yra tarp įmonės darbuotojo ir kliento.* Turizmas yra specifinė paslaugų sritis, kadangi labai yra labai svarbus ryšys tarp kliento ir darbuotojo. Tik gerai pažindamas klientą bei jo poreikius turizmo agentūros darbuotojas tinkamai suteiks įmonės paslaugas. Įmonės klientui labai svarbus yra pasitikėjimas įmonės darbuotojū, kadangi nuo jo kvalifikacijos ir profesionalumo priklauso jam suteiktų paslaugų atitikimas atsiradusiems poreikiams.

5. Tikrinant parengto ryšių su klientais valdymo modelio praktinį pritaikomumą nustatyta, kad:

- Parengtas ryšių su klientais valdymo sistemos modelis „Baltic clipper“ turizmo agentūroje gali būti įgyvendinamas;
- Šio modelio veikimui reikalingos investicijos: informacinių technologijų atnaujinimui, įmonės įvaizdžio gerinimui, nukreiptos į klientus, nukreiptos į darbuotojus, nukreiptos į tarpininkus.

*Iškelta hipotezė, kad ryšių su klientais valdymas įmonėje užtikrina geresnius veiklos rezultatus, pasitvirtina.*

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BAGDONIENĖ Liudmila, HOPENIENĖ Rimantė. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 2004. 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
2. HOPENIENĖ R., MINKŠTIMIENĖ A. *Santykių (ryšių) marketingo paradigma: suvokimo erdvė// Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Morkūnas ir Ko. 2002. Nr. 1.
3. KRIKŠČIŪNIENĖ D., URBANSKIENĖ R. *Marketingo informacinės sistemos daugiamačiškumo koncepcijos prielaidos// Socialiniai mokslai*. 2000. Nr. 3, p. 34-45.
4. ГЕМБЛ П., СТОУН М., БУДКОК Н. *Маркетинг взаимоотношений с потребителями*. Москва фаир-пресс. 2002.
5. STAUSS Bernd, CHOJNACKI Klaus, DECKER Alexander, HOFFMANN Frank. Retention effects of a customer club. *International Journal of Service Industry Management*. Tomas 12 Nr. 1, 2001, psl. 7-19. MCB University Press, 0956-4233.
6. CONWAY D. Kelly D., FITZPATRICK M. Julie M. The Customer Relationship Revolution - A Methodology for Creating Golden Customers.
7. GALBREATH Jeremy. Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation. *The TQM Magazine*. Tomas 14 Nr. 1, 2002, psl. 8-24. MCB UP Limited. ISSN 0954-478X.
8. BEASTY Colin. The Evolution of the CRM Value Proposition. *CRM Magazine*. Dec2004, Vol. 8, psl. 20. ISSN: 1529-8728
9. GILLENSON Mark L., SANDERS Trent C., Employee Relationship Management: Applying the Concept of Personalization to U.S. Navy Sailors. *Information systems management*. Winter2005, Vol. 22, psl. 45-50.
10. COMPTON Jason. As the CRM Industry Reinvents Itself, 2005 Promises both New Opportunities and New Challenges. *CRM Magazine*. Dec2004, psl. 32-38.
11. BAILOR Coreen. 10 Technologies that Are Reinventing the RKM Industry. *CRM Magazine*. Nov2004, Vol. 8, psl. 44-50. ISSN: 1529-8728.
12. REINARTZ Werner, THOMAS Jacquelyn S., KUMAR V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*. Jan2005, Vol. 69, psl. 63-79.
13. FOX Tricia, STEAD Steve. Customer Relationship Management: Delivering the Benefits. *Customer Relationship Management (UK) Ltd and SECOR Consulting Ltd*. 2001.
14. DVER Alyssa. Ways CRM Can Make a Difference. *Credit Union Executive Newsletter*. November 15, 2004, Vol. 30, psl. 7.

15. PADDISON V. Nancy. CRM Grows UP. *Health Management Technology*. Dec2004, Vol. 25, psl. 50-51. ISSN: 1074-4770.
16. REINARTZ Werner, KUMAR V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*. 64 (October) 2000, psl. 17-35.
17. THOMAS Jacquelyn S. A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention. *Journal of Marketing Research*. 38 (May) 2001, psl. 262-68.
18. VENKATESAN R., KUMAR V. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*. 68 (October) 2004, psl. 106-125.
19. VERHOEL Peter. Understanding the Effects of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*. 67 (October), 2003, psl. 30-45.
20. REINARTZ Werner, KUMAR V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*. 67 (January) 2003, psl. 77-99.
21. RUST Roland, LEMON Katherine, ZEITHAML Valerie. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. 68 (January) 2004, 109-27.
22. ANDERSON James, NARUS A. James. Selectively Pursuing More of Your Customer's Business. *Sloan Management Review*. 44 (Spring) 2003, psl. 42-49.
23. JENKINSON A., JACOBS M. Institute of Direct Marketing. *The IDM Guide to CRM Mastery*. United Kingdom: Publisher by the Institute of Direct Marketing, July 2002.
24. KOTLER P. *Marketing Management: Analysis, planning and control, 9<sup>th</sup> edition*. Prentice-Hall: London. 1997.
25. REICHHELD F. *The Loyalty Effect*. Harvard Business Review Press: 1996
26. KRIKŠČIŪNIENĖ D. Substantiation of multidimensional marketing information system: concept and model: summary of doctoral dissertation: social sciences, management and administration (03S)
27. Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti CRM strategija (1). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 22. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3387/1>>.
28. Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti CRM strategija (2). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 23. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3395/1>>.
29. Poilsis ir turizmas. Kelionių organizavimo – agentavimo bendrovės pagal 2004 m. aptarnautų turistų skaičių // Verslo žinios, kov. 3, nr. 3, p. 26.
30. Kuprys M. Klientų valdymas ir pardavimai, paremti CRM strategija (1). Iš Ebiz [interaktyvus]. 2002, gegužės 22 [žiūrėta 2005-04-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ebiz.lt/article.php3/22/3387/1>>.

Jurgita Markevičienė. *Customers Relationship Management Using IT in Travel Agency "Baltic – Cliper"*. MBA Graduation Paper. – Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2006.

## SUMMARY

Constantly growing the number of companies', increasing force the head of enterprises to find ways how to stay in market in such conditions. Constantly improving the quality of given services and change of customers priority strain between companies', more attention is given not only to service price but to other aspects – the customers become more fastidious.

This is one of the main reasons, which stimulate companies' to create customers relationship management. This is natural companies concern of their competition that decides customers' migration from one services provider to another.

**Master work purpose:** According to connections (relations) marketing theory to prepare connections with customers (consumers) control model, in the process of checking it application opportunities in company.

**The object of research:** working of customers relationship management model in company „Baltic clipper“.

The structure of work contains three main parts. In first part, analyzed scientific literature sources present theoretical dimensions of customers relationship management: customers relationship management conception and historical origin reasons. In this part it is described relationship marketing conception.

In second part described detailed customers relationship management using information technologies. In second part carrying out of review customers relationship management strategies also carrying out analysis of tenfold strategy usage in customers relationship management. According to tenfold strategy, when it is adapted for travel agency creating customers relationship management model in „Baltic clipper“ travel agency.

The third part of this work is distributed for construction of customers relationship management model in „Baltic clipper“ company using IT. In this part it is carried out current work in this analysis direction, created customers relationship management model of tenfold system basis in travel agency, and is carried out check-up of this model opportunities application.

Work contains: 70 pages, 6 tables, 14 pictures, 3 appendixes and 30 literature sources.

## 1 PRIEDAS

## 2 PRIEDAS











## **3 PRIEDAS**