

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Erika BŪZAITĖ**

Vadybos studijų programos studentė

**VARTOTOJŲ SUVOKIAMŲ ORGANIZACIJOS  
PAKEITIMO KAŠTAI: TEO LT, AB VERSLO KLIENTŲ  
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Erika BŪZAITĖ**

**VARTOTOJŲ SUVOKIAMI ORGANIZACIJOS**  
**PAKEITIMO KAŠTAI: TEO LT, AB VERSLO KLIENTŲ**  
**ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**  
**doc. dr. Milda DAMKUVIENĖ**

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

---

(Studento parašas)

# SANTRAUKA

Erika Būzaitė

**Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis.**

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami vartotojų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui konceptai, siekiant darbo tikslo – nustatyti organizacijos dedamų kliento išlaikymo pastangų ir vartotojo suvokiamų pakeitimo kaštų ryšį. Išanalizavus literatūrą paaiškėjo, kad abu konceptai yra mažai tyrinėti, nėra bendrai naudojamų pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų kliento išlaikymui konceptų, taip pat nėra ir vieningos jų klasifikacijos. Dėl šios priežasties, prieita prie sprendimo, kad magistro darbo tyrime naudojamos stambiausios abiejų konceptų klasifikacijos, kurios apima didžiausią dalį literatūroje rastų klasifikacijų.

Empirinėje darbo dalyje aprašomas naudotas duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa (kiekybinis). Joje pateikiama loginė tyrimo schema, pristatomas tyrimo metodo pasirinkimas, tyrimo eiga, apibrėžiama tyrimo vieta ir laikotarpis, pateikiama tyrimo instrumento struktūra, apibrėžta ir pristatyta tyrimo imtis. Taip pat pateikiami skalės patikimumo parametrai, kurių įvertinimui naudotas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas.

Toliau analitinėje darbo dalyje, anketų pagalba apklausus 118 respondentų (įmonių administracijos darbuotojų), analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys apie klientų suvokiamus organizacijos pakeitimo kaštus ir organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui. Nustatomas bendras vartotojų pakeitimo kaštų bei organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui vertinimas. Išsiaiškinta kaip pasiskirstę pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimai nuo sociodemografinių respondentų charakteristikų. Nustatyta kaip minėtos dimensijos susijusios tarpusavyje. Taip pat nustatyta ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ir kliento suvokiamų pakeitimo kaštų.

Tyrimo metu patvirtinta hipotezė, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp organizacijos vykdomų klientų išlaikymo pastangų ir kliento suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų.

**Raktiniai žodžiai:** pakeitimo kaštai, suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai, pakeitimo barjerai, organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui.

# SUMMARY

Erika Būzaitė

## **Perceived Organisation Switching Costs: Case Study of TEO LT AB Business Customers**

Master Thesis

The master thesis deals with the concepts of customer-perceived organisation switching costs and of organisational efforts to retain customers. The aim of the thesis is to determine the relationship between customer retention efforts by an organisation and customer-perceived switching costs. Literature analysis performed reveals that none of the concepts has been extensively analysed and neither common concepts of switching costs and organisational efforts to retain customers nor their unified classification are available. This led to the choice to use the major classifications of both concepts, which cover the largest part of classifications found in literature, for the master thesis research.

The empirical part of the thesis contains a description of the data collection method used: a questionnaire survey (a quantitative method). This part presents logical research framework, research method selection, and research process, it also defines research location and period, presents research instrument structure, and defines and presents research sample. Furthermore, scale reliability parameters are provided; Cronbach's alpha coefficient was used to assess them.

This is followed by the analytical part where data on customer-perceived organisation switching costs and on organisational efforts to retain customers collected during the research by getting questionnaires replied to by 118 respondents (administrative staff of companies) are analysed. Overall evaluation of customer switching costs and organisational efforts to retain customers is determined. Dependencies of relationships between evaluations of the dimensions of switching costs and organisational efforts to retain customers on sociodemographical characteristics of the respondents are revealed. Interrelations among these dimensions are also established. It has also been verified if there is any dependence between the organisational efforts to retain customers and the customer-perceived switching costs.

The research confirms the hypothesis that there is a direct relationship between the organisational efforts to retain customers and the customer-perceived organisation switching costs.

**Keywords:** switching costs, perceived organisation switching costs, switching barriers, organisational efforts to retain customers.

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
TERMINŲ ŽODYNAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. VARTOTOJŲ SUVOKIAMŲ ORGANIZACIJOS PAKEITIMO KAŠTŲ TEORINĖ KONCEPCIJA.....	12
1.1. Pakeitimo kaštų definicijos pristatymas .....	12
1.2. Vartotojų pakeitimo kaštų struktūra .....	15
1.3. Organizacijų dedamų pastangų klientų išlaikymui teorinis aspektas .....	21
2. TEO LT, AB VERSLO KLIENTŲ SUVOKIAMŲ ORGANIZACIJOS PAKEITIMO KAŠTŲ ANALIZĖ.....	24
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	24
2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	33
2.2.1. Respondentų sociodemografinių duomenų analizė .....	33
2.2.2. Pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui kintamųjų raiška .....	35
2.2.3. Pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas sociodemografiniu požiūriu.....	36
2.2.4. Organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ryšys .....	42
2.2.5 Klientų išskiriamos organizacijos pastangos, kurios paskatintų klientų išlikimą .....	45
IŠVADOS.....	47
LITERATŪRA .....	48
PRIEDAI .....	57
1 priedas. Pažyma apie pristatytus rezultatus .....	58
2 priedas. Anketa .....	59
3 priedas. Teiginių koreliacija su skalėmis.....	62
4 priedas. Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį, amžių, pareigas, įmonės formą bei įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB .....	64
5 priedas. Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį, amžių, pareigas, įmonės formą bei įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB...	69
6 priedas. Organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų ryšys.....	71

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pakeitimo kaštų bei jų sinonimų apibrėžimai, remiantis skirtingais autoriais.....	13
2 lentelė. Įvairių autorių siūloma pakeitimo kaštų klasifikacija.....	15
3 lentelė. Ryšio tarp organizacijos dedamų pastangų verslo klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų pakeitimo kaštų nustatymo tyrimo loginė schema .....	25
4 lentelė. Anketos struktūra.....	27
5 lentelė. Vartotojų pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui skalių patikimumo parametrai.....	31
6 lentelė. Tiriamųjų sociodemografinė charakteristika (N= 118) .....	33
7 lentelė. Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas tarp skirtingo amžiaus respondentų .....	37
8 lentelė. Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas pagal įmonės teisinę formą.....	38
9 lentelė. Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas pagal įmonės gaunamos sąskaitos iš TEO LT, AB dydį.....	39
10 lentelė. Organizacijos pakeitimo kaštų dimensijų tarpusavio koreliacija.....	41
11 lentelė. Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų tarpusavio koreliacija .....	42
12 lentelė. Pagrindinė informacija apie regresijos koeficientus.....	44
13 lentelė. TEO LT, AB pastangos, kurios paskatintų klientus likti organizacijos klientais .....	45

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Ryšiai tarp paslaugų kokybės, suvokiamos vertės, pakeitimo kaštų ir klientų išlaikymo.....	22
<b>2 pav.</b> Visų pakeitimo kaštų kintamųjų raiška (N 117).....	35
<b>3 pav.</b> Visų organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui kintamųjų raiška (N 117).....	36
<b>4 pav.</b> Organizacijos dedamų pastangų ir organizacijos pakeitimo kaštų duomenų sklaidos grafikas, N =118.....	43

## TERMINŲ ŽODYNAS

**Galima pakeitimo elgsena** – tikėtinas vartotojo santykių su organizacija nutraukimas (Kardelis, 2002).

**Nauda vartotojui** – pasitenkinimas ar poreikių išpildymas, kurį vartotojui suteikia produktas ar paslauga (Imber, Toffler, 2000).

**Pakeitimo barjerai** – barjerai, trukdantys ar sudarantys kliūtis vartotojams pakeisti produkto / paslaugos teikėją (Colgate, Lang, 2001).

**Pakeitimo elgsena** – vartotojų santykių su organizacija nutraukimas (Keaveney, 1995).

**Pakeitimo kaštai** – kaštai, vartotojo patiriami keičiant produkto / paslaugos teikėją (Porter, 1998).

**Pakeitimo kaštų efektas** – kuo didesnės investicijos specifiniam produktui, kurias pirkėjas turi daryti pakeisdamas tiekėją, tuo mažiau jautrus kainai yra pirkėjas, kai renkasi tarp alternatyvų (Harper, 1996).

**Palyginimo sunkumo efektas** – pirkėjai yra mažiau jautrūs žinomo arba turinčio aukštą reputaciją tiekėjo kainai, kai jie turi sunkumų palyginti alternatyvas (Harper, 1996).

**Vartotojas** – asmuo ar organizacija, kuri(s) perka prekes ar paslaugas (Ivanovic, Collin, 2000).

**Vartotojo elgsena** – tai žmonių, siekiančių patenkinti savo norus ir poreikius, veiksmai perkant ir naudojant prekes bei paslaugas (Mowen, 1990).

**Vertė vartotojui** – vartotojo bendras produkto, paslaugos ir pardavėjo pastangų užmegzti santykius vertinimas (de Wulf, et al., 2001).



## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Pasak Zikienės (2009), šiuolaikinė konkurencinė verslo aplinka sąlygoja vis sudėtingesnį konkurencinio pranašumo įgijimą ir išlaikymą. Manoma, kad vienas iš esminių daugelio organizacijų tikslų garantuojančių tolesnį sėkmingą konkuravimą nuolat besikeičiančiame verslo pasaulyje yra vartotojų išlaikymas. Klientų išlaikymas yra vienas iš svarbiausių paslaugas teikiančiai įmonei. Park, et al. (2014) pažymi, kad klientų išlaikymas yra daug svarbesnis nei naujų klientų pritraukimas. Įmonės įvairiose pramonės šakose investuoja į klientų išlaikymą. Autorių Matos, et al. (2009) teigimu, tai yra kaip privaloma taisyklė norint išgyventi konkurencingoje rinkoje.

Šiuolaikinėje visuomenėje sparčiai kinta poreikiai įvairioms paslaugoms, jų struktūrai ir kokybei, formuojasi nauji socialinės elgsenos stereotipai, naujos vertybės, nauji gyvenimo būdo modeliai (Bagdonienė, 2008). Vartotojai yra linkę įsipareigoti, kurti, vystyti ir palaikyti santykius su konkrečia organizacija, už tai gaudami pridėtinę naudą ar didesnę vertę. Anot Pura (2005), suvokiama vertė skatina vartotoją pirkti prekę ir/ar naudotis paslauga bei sumažina alternatyvų paiešką.

Be nuolatinio didesnės vertės troškimo, kita svarbi sąlyga abipusiems ryšiams tarp vartotojo ir organizacijos plėtotis – abipusis įsipareigojimas palaikyti santykius (Morgan, Hunt, 1994). Tačiau didelė konkuruojančių prekės ženklų įvairovė ir produkto / paslaugos teikėjo pakeitimo kaštų (barjerų) nebuvimas sudaro palankias sąlygas vartotojui keisti prekes ar paslaugas teikiančias organizacijas. Tai sukelia organizacijoms didelę riziką prarasti klientus, nes vartotojai nori turėti pasirinkimo laisvę, nori būti „neprišti“ ir bet kada laisvai keisti paslaugų teikėją. Dėl šios priežasties, dauguma organizacijų siūlydamos didesnę vertę vartotojams, sąmoningai sukuria trukdžius, pvz. ilgalaikius įsipareigojimus, kurie sudaro sąlygas vartotojams kuo ilgiau išlikti jų klientais ir neieškoti kitų pasirinkimo alternatyvų. Tokia situacija stumteli į keblią padėtį patį santykių marketingą, nes, kaip rodo dauguma tyrimų, vartotojai nenori būti įsipareigoję vienam prekės ženklui ar organizacijai, kuri atstovauja tą prekės ženklą.

Organizacijų investicijų į santykius su klientais metu vartotojai gauna pridėtinę naudą ar didesnę vertę. Nenoras prarasti išskirtinių sąlygų ar didesnės individualiam klientui suteikiamos vertės, stabdo vartotojų pakeitimo elgseną, kuri yra apibūdinama kaip kliento sprendimas keisti organizaciją (naudotis kitos organizacijos paslaugomis). Taigi galima teigti, jog organizacijų investicijos į santykius didina pakeitimo kaštus vartotojams ir varžo jų pakeitimo elgseną. Tačiau vartotojų pasitenkinimas produktu ar paslauga taip pat negarantuoja jų ištikimybės organizacijai ir kad jie neieškos kitų

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

pasirinkimo alternatyvų (Mittal, Lassar, 1998; Ganesh, et al., 2000). Pakeitimo kaštus tyrinėję Yen, et al. (2011) nurodo, kad vienas iš svarbiausių iššūkių įmonėms yra suprasti, kodėl klientai keičia tiekėjus.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Pakeitimo kaštai (dar kitaip literatūroje sutinkami kaip pakeitimo barjerai, keitimo sąnaudos, nutraukimo barjerai ir pan.), kaip konceptas, yra labai mažai nagrinėtas lietuvių literatūroje. Lietuviškos mokslinės literatūros analizės metu, pakeitimo kaštų konceptą pavyko rasti tik Zikienės (2009) parengtoje daktaro disertacijoje. Pakeitimo kaštų sąvoka disertacijoje yra nagrinėjama vartotojų lojalumo kontekste, kaip faktorius darantis įtaką vartotojų pakeitimo elgsenai. Tuo tarpu, klientų išlaikymo konceptas lietuvių literatūroje sutinkamas taip pat retai. Šontaitė, Bakanauskas (2007) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti veiksnius, kurie įtakoja vartotojų išlaikymą, o Žvirelienė, Bučiūnienė (2008) savo tyrimu siekė išsiaiškinti vartotojų išlaikymo ir lojalumo sąveiką. Abiejuose tyrimuose didžiausias dėmesys buvo skiriamas lojalumo konceptui.

Vis tik vartotojų išlaikymo svarba organizacijoms skatina tolesnę mokslinę diskusiją vartotojų išsaugojimo tematika: mokslininkai ieško naujų būdų, įgalinančių suvaldyti vartotojų pakeitimo elgseną. Pakeitimo kaštai, arba kaip Patterson (2004) ir kt. žemiau nurodyti autoriai įvardija pakeitimo barjerai, kaip vartotojus įtakojantys veiksniai, taip pat nėra plačiai išnagrinėti bei empiriškai pagrįsti. Išanalizavus užsienio literatūrą pastebėta, kad konceptą pakeitimo barjerai (angl. *switching barriers*) vartoja šie užsienio autoriai: Fornell (1992), Ping (1993), Ganesan (1994), Pritchard, Havitz, Howard (1999), Sharma, Patterson (2000), Colgate, Lang (2001), Grønhaug, Gilly (1991), Lee, Cunningham (2001), Jones, et al. (2002), Burnham, et al. (2003), Homburg, Giering, Menon (2003), Grace, O’Cass (2003), Ranaweera, Prabhu (2003), Patterson, Smith (2003), Beerli, Martin, Quintana (2004), Kim, et al. (2004), Lam, et al. (2004), Ngobo (2004), Panther, Farquhar (2004), Patterson (2004).

Iš užsienio autorių analizės galima pastebėti, kad nemaža dalis jų, sutinka su teiginiu, kad pakeitimo kaštai (angl. *switching costs*) yra būtini siekiant užkirsti kelią klientams pereiti prie alternatyvaus ar konkuruojančio tiekėjo (Chen, Hitt, 2002; White, Yanamandram, 2007; Sharma, Patterson, 2000; Colgate, Lang, 2001; Grace, O’Cass, 2003; Patterson, Smith, 2003; Panther, Farquhar, 2004; Patterson, 2004). Kaip pažymi Aydin, Ozer (2005), pakeitimo kaštams mokslinėje literatūroje skiriama per mažai dėmesio: jų reikšmė vartotojų elgsenos formavimuisi yra labai didelė, nes priklausomai nuo pakeitimo kaštų egzistavimo, vartotojų elgsena renkantis paslaugų teikėją yra linkusi kisti.

Jones ir Sasser (1995) nustatė, kad klientų pakeitimo kaštai gali būti skirtingi priklausomai nuo pramonės/ūkio sektoriaus. Yen (2010) šį teiginį pagrindė, nes analizuodamas elektroninės prekybos

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais sektorių pakeitimo kaštus lygino su prieš tai vykdytais tyrimais kitose pramonės/ūkio šakose. Tyrimų palyginimai leido daryti išvadą, kad skirtinguose sektoriuose pakeitimo kaštai yra skirtingi.

Lyginant su dideliu skaičiumi tyrimų, kuriuose buvo tiriama pakeitimo kaštai vartotojų rinkose, nedaug tyrimų šia tema buvo atlikta verslas-verslui rinkoje. Yra tik keletas autorių, kurie studijavo pakeitimo kaštus verslas-verslui rinkoje: Lam, et al. (2004), Nielson (1996), Sengupta, et al. (1997), Wathne, et al. (2001).

Pastaruoju metu vis didesnis skaičius organizacijų, siekiančių veiklos efektyvumo, atkreipia dėmesį į vartotojų išlaikymo poveikį geriems veiklos rezultatams. Dėl šios priežasties organizacijos imasi tam tikrų veiksmų, kad patenkintų vartotojus, tačiau tai nėra daroma kryptingai ir tinkamai dėl žinių ir patyrimo stokos (Šontaitė, Bakanauskas, 2007). Iš Ang, Butile (2006) atlikto tyrimo paaiškėjo, kad įmonės yra linkusios matuoti klientų išlaikymą. Nesant aiškios organizacijos pastangų klientų išlaikymui klasifikacijos, nėra aišku, kokius rodiklius reikia matuoti, todėl įmonėms yra sunku kurti išlaikymo strategijas ir įvertinti klientų išlaikymo strategijų įgyvendinimo poveikį. Pasak Anderson, Sullivan (1993), Fornell (1992), pakeitimo kaštai yra svarbus būdas geriau suprasti ir prognozuoti klientų išlaikymą, tačiau nėra visiškai aišku (mažai tyrinėta), kokią ryšį įvairaus pobūdžio organizacijos dedamos pastangos turi su pakeitimo kaštais verslas-verslui rinkoje.

**Darbo laukas:** tyrimui pasirinkta didžiausia ir Lietuvoje pirmaujanti telekomunikacijų bendrovė TEO LT, AB, nes ji ilgametę patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė, kuri itin didelį dėmesį skiria klientų poreikiams ir paslaugų kokybei. Buvo apklausiami TEO LT, AB Šiaulių regiono verslo klientai (eliminavus viešąsias įstaigas (VŠĮ), nes pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą (Žin., 2006, Nr. 4-102)<sup>1</sup> jos negali pačios priimti sprendimo dėl paslaugų teikėjo keitimo). Vadovaujantis 2012 m. lapkričio 21 d. Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus įsakymu, TEO LT, AB pripažintas ūkio subjektu, turinčiu didelę įtaką ryšio prieigos paslaugų rinkoje (Gudelytė-Harvey, 2013). Vis augantis konkurentų skaičius Šiaulių regione, skatina bendrovę aiškintis priežastis, dėl kurių klientai pasirenka kitus telekomunikacinių paslaugų teikėjus.

Keliama mokslinio **tyrimo problema** gali būti išreikšta tokiu klausimu – koks ryšys yra tarp organizacijos dedamų pastangų verslo klientų išlaikymui ir vartotojo suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų?

**Darbo objektas** – klientų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai, jų ryšys su organizacijos dedamomis pastangomis verslo klientų išlaikymui.

---

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 4-102.

**Darbo tikslas** – išanalizavus pakeitimo kaštų konceptą, nustatyti organizacijos dedamų kliento išlaikymo pastangų ir vartotojo suvokiamų pakeitimo kaštų ryšį.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti vartotojų suvokiamus organizacijos pakeitimo kaštus, jų rūšis, susidarymo prielaidas;
2. Identifikuoti, kokios yra organizacijų dedamos pastangos klientų išlaikymui ir pateikti jų klasifikaciją;
3. Identifikuoti koks ryšys yra tarp organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų.

Taip pat, siekiant atsakyti į probleminį klausimą, remiantis mokslinės literatūros analize yra išsikeliami hipotezė, kurią bandoma patvirtinti arba paneigti empiriniu tyrimu:

**H.** Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp organizacijos vykdomų klientų išlaikymo pastangų ir kliento suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas. Organizacijos klientų išlaikymo pastangų ir vartotojų suvokiamų keitimo kaštų ryšiui nustatyti naudotas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Gauti tyrimo duomenys statistiškai apdorojami, taikant SPSS v17 statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinę įrangą.

**Darbo apribojimai:** moksliniame darbe analizuojant organizacijos klientų išlaikymo pastangas orientuojamasi tik į TEO LT, AB Šiaulių regiono verslas-verslui telekomunikacinių paslaugų vartotojus. Kituose TEO LT, AB regionuose būtų galima vykdyti adekvačius tyrimus, kurie gali būti tolesnių mokslinių tyrimų dalimi.

**Darbo rezultatų sklaida:** 2014 m. gegužės 23 d. magistro darbo teorinė analizė ir tyrimo rezultatai buvo pristatyti telekomunikacijų bendrovėje TEO LT, AB. Rezultatai buvo pristatyti Šiaulių regiono verslo grupės darbuotojams, dalyvaujant grupės vadovei Editai Kulpienei bei Šiaulių regiono direktoriui Arvydui Murzai. Pardavimo ir klientų aptarnavimo tarnybos Šiaulių regiono verslo grupės vadovės pažyma apie pristatytus rezultatus pateikta 1 priede.

# 1. VARTOTOJŲ SUVOKIAMŲ ORGANIZACIJOS PAKEITIMO KAŠTŲ TEORINĖ KONCEPCIJA

## 1.1. Pakeitimo kaštų definicijos pristatymas

Kaip pažymi Reichheld (2003), pirkti prekes ar naudotis konkrečios organizacijos paslaugomis vartotojas gali iš inercijos, dėl indiferentiškumo ar pakeitimo barjerų egzistavimo, o ne todėl, kad yra ištikimas konkrečiai organizacijai, jos produktams / paslaugoms ar prekės ženklui. Pakeitimo kaštai minimi kaip vienas iš veiksnių, apibrėžiančių rinkos aplinkos konkurencingumą: aukšti pakeitimo kaštai varžo vartotojų pakeitimo elgseną ir suteikia galimybę įmonėms dėti mažiau pastangų aktyvios konkurencijos vystymui (Jones, Sasser, 1995). Taigi galima teigti, kad vartotojas ištikimu klientu gali tapti ne vien dėl patiriamo pasitenkinimo konkrečiu produktu ar paslauga, bet ir dėl aukštų pakeitimo kaštų, nes vartotojui organizacijos, kaip prekių ar paslaugų teikėjos, pakeitimas alternatyvia organizacija gali kainuoti (Lee, et al., 2001). Svarbu ir tai, kad nesant pakeitimo kaštų, susidaro palankios sąlygos vartotojui lengvai keisti prekes ir paslaugas teikiančias organizacijas, nepatiriant jokių ekonominių, psichologinių bei fizinių kaštų.

Kaip pažymi Auruškevičienė ir Šalčiuvienė (2003), vartotojų pritraukimas didelės konkurencijos sąlygomis reikalauja daug pastangų, nes vartotojų norai ir poreikiai yra linkę dažnai keistis: kiekvieną kartą vartotojas, prieš priimdamas sprendimą įsigyti reikiamą paslaugą, gali labai lengvai keisti paslaugos teikėją kitu, alternatyviu teikėju. Vartotojai dažnai susiduria su pakeitimo kaštais, nes jie jau yra įsipareigoję naudojant tam tikrą produktą ar paslaugą. (Molina-Castillo, et al., 2012).

Vartotojo sprendimas pakeisti produktą ar paslaugų teikėją „kainuoja“ – vartotojas patiria tam tikrus kaštus, kurie įvardinami kaip pakeitimo kaštai (angl. *switching costs*) (Maute, Forrester, 1993; Jones ir kt., 2003; Nordman, 2004). Atliekant mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad anglų kalboje sutinkami tokie pakeitimo kaštus (angl. *switching costs*) atitinkantys konceptai kaip perėjimo kaštai (angl. *transition costs*), pakeitimo barjerai (angl. *switching barriers*), mainų kaštai (angl. *exchange costs*). Mainų ir perėjimo kaštų sąvokos yra naudojamos tik ekonomikoje, todėl atliekant tyrimą šie konceptai nebus vertinami kaip pakeitimo kaštų sinonimai. Mokslinėje literatūroje terminas pakeitimo barjerai (Colgate, Lang, 2001), naudojamas apibrėžti tuos pačius vartotojų pakeitimo elgseną stabdančius veiksnius, kurie suformuojami tikslingai siekiant vartotoją kuo ilgiau išlaikyti pastoviu klientu arba susiformuoja natūraliai. Aydin, Ozer (2005) konstatuoja, jog pakeitimo barjerams galima priskirti tarpininko (angl. *moderator*) vaidmenį, apibrėžiant vartotojų pasitenkinimo įtaką bendram

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis

vartotojų lojalumo formavimuisi (kai pakeitimo barjerai didėja, vartotojai tampa mažiau jautrūs patiriamam pasitenkinimui (Hauser et al., 1994)).

Analizuojant pakeitimo kaštų sampratą, įvairių autorių šaltiniuose, pastebima, jog autoriai pateikia panašius apibrėžimus (žr. 1 lentelėje). Tačiau pakeitimo kaštams apibrėžti naudojami ir kiti konceptai nurodyti 1 lentelėje. Dauguma autorių pakeitimo kaštus apibrėžia kaip papildomas išlaidas. Pastebima, jog kai kurie autoriai pakeitimo kaštų ir pakeitimo barjerų sąvokų neįvardija kaip sinonimų, o pakeitimo barjerus apibrėžia kaip pakeitimo kaštų pasekmes. Žemiau esančioje 1 lentelėje pateikti skirtingų autorių ir skirtingų laikotarpių pakeitimo kaštų apibrėžimai bei jų sinonimai.

1 lentelė

### Pakeitimo kaštų bei jų sinonimų apibrėžimai, remiantis skirtingais autoriais

Konceptas	Autoriai, metai	Apibrėžimai
Pakeitimo barjerai, kliūtys (angl. <i>switching barriers</i> )	Colgate, Lang, 2001	Pakeitimo barjerai – barjerai, trukdantys ar sudarantys kliūtis vartotojams pakeisti produkto / paslaugos teikėją.
	Fornell (1992)	Perjungimo barjerai subrangina vartotojui perėjimą pas kitą tiekėją.
Išėjimo kliūtys (angl. <i>exit barriers</i> )	Ganesan (1994)	Mažmenininko veiksmai yra skirti sukurti klientams išėjimo kliūtis taip, kad klientams nebūtų lengva eiti pirkti pas kitus mažmenininkus.
Pakeitimo kaštai, keitimo išlaidos, keitimo sąnaudos (angl. <i>switching costs</i> )	Burnham, et al., 2003; Jones, et al., 2007	Tyrimai paprastai vaizduoja pakeitimo kaštus kaip <b>nepatogumus</b> ar <b>baudas</b> , kuriais paslaugų teikėjai įpainioja klientus.
	Bell, et al., 2005; Burnham, et al., 2003; Porter, 1980	Pakeitimo kaštai yra <b>vienkartinės išlaidos</b> , kurias vartotojai patiria, kai jie pereina nuo vieno produkto/paslaugos prie kitos.
	Kim, Son, 2009	Pakeitimo kaštai klientams reiškia <b>išlaidas</b> iš perjungimo ir gali būti vadinamos perjungimo kliūtimis. Be to, pakeitimo kaštai gali būti laikomi kaip naudos iš apribojimų.
	Heide, Weiss, 1995; Jackson, 1985;	Pakeitimo kaštai gali būti apibrėžiami kaip vartotojų suvokiamos <b>išlaidos</b> (piniginės ar nepiniginės) susijusios su vieno tiekėjo pakeitimu kitu.
	Yanamandram, White, 2006	Pakeitimo kaštai yra suvokiami kaip kliento suvokimas į papildomų <b>išlaidų</b> dydį, kad būtų užbaigti esami santykiai su organizacija; tokie suvokiami kaštai neleidžia klientui pereiti prie konkurento pasiūlymų.
	Weiss, Anderson, 1992; Smith, 1998; Jones, et al., 2000	Pakeitimo kaštai atlieka <b>išėjimo barjero</b> vaidmenį santykiuose tarp pirkėjų ir pardavėjų.
	Park, et al., 2014	Pakeitimo kaštai siejami su vartotojų <b>išlaidomis</b> , patirtomis nuo perėjimo ir gali būti vadinami išėjimo kliūtimis.
	Xavier, Ypsilanti, 2008	Pakeitimo kaštai gali būti apibrėžiami, kaip <b>tikros arba suvokiamos išlaidos</b> , kurios yra patiriamos keičiant tiekėją, bet kurios nepatiriamos liekiant su esamu tiekėju.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis autoriais, paminėtais lentelėje

Plačiai priimtas ir dažniausiai naudojamas pakeitimo kaštų apibrėžimas yra Porterio (1980) „vienkartinės išlaidos“, kuris siūlo apsvarstyti dvi šio apibrėžimo sąvokas: pirma, išlaidos yra susijusios su pakeitimo elgsena ir neapima išlaidų po tiekėjo pakeitimo. Antra, pakeitimo išlaidos apima visą

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis

perjungimo procesą ir neapima išlaidų, patirtų perjungimo momentu; o pakeitimo išlaidos apima visas psichologines ir faktines išlaidas ieškant informacijos, įvertinant informaciją, atliekant sandorį, mokymosi naudotis ir pripratimo prie naujo produkto ar paslaugos ir t.t. (Hu, Hwang, 2006).

Literatūros analizės metu išaiškėjo prieštaringi rezultatai dėl sąveikos tarp pasitenkinimo ir pakeitimo kaštų. Pasak Vázquez-Carrasco, Foxall (2006), yra ir teigiamų ir neigiamų pakeitimo kaštų. Yra tyrimų, kurie randa tik teigiamą pakeitimo kaštų poveikį (Lee, et al., 2001), kiti randa tik neigiamą poveikį (Aydin, et al., 2005; Jones, et al., 2000; Ranaweera, Prabhu, 2003), taip pat yra asmenys radę neapibrėžtų pasekmių (Bell, et al., 2005; Burnham, et al., 2003; Lam, et al., 2004; Yang, Peterson, 2004).

Kai kurie autoriai daro prielaidą, kad klientai, kurie suvokia dideles keitimo išlaidas yra suirzę ir nori pakeiti paslaugų teikėjus (Jones, et al., 2002, 2007; Maute, Forrester, 1993). Pasak Park, et al. (2014), dideli pakeitimo kaštai gali sukurti „įkalinimo“ reiškinį, kuris sukelia vartotojams sunkumus pereiti į kitą alternatyvą. Autorius (Kuusik, 2007) prideda, kad priverstinis klientų išlaikymas (pasak Vázquez-Carrasco, Foxall (2006), bet kokios finansinės kliūtys gali būti suprantamos kaip prievarta) gali pasireikšti tada, kai įmonė sukuria tam tikrus barjerus, norintiems atsisakyti jos prekių arba paslaugų (pvz. telekomunikacijų paslaugų tiekėjo keitimas, kai nėra su juo pasibaigusi paslaugų sutartis). Ką daryti jei vartotojai, kurie suvokia didelius pakeitimo kaštus nėra nepatenkinti savo paslaugų teikėjais? Vietoj to, jie gali pasirinkti būti pasyvūs ir sąmoningai nenumatyti perjungimo (Lee, Neale, 2012).

Tyrimai, kurie buvo atliekami aiškinti santykius tarp pakeitimo kaštų ir pakeitimo elgsenos, siekė padėti įmonėms suprasti, kokius veiksnius apsversto klientai prieš pakeitimo kaštus (Hu, Hwang, 2006).

*Apibendrinant galima teigti, kad literatūroje dar nėra susiformavusio, bendrai priimto pakeitimo kaštų apibrėžimo. Autoriai taip pat neturi vieningos nuomonės ar konceptai „pakeitimo barjerai“, „pakeitimo kliūtys“ yra pakeitimo kaštų sinonimai ar vis dėlto, tai yra pakeitimo kaštų pasekmės. Magistro darbe laikomasi nuomonės, kad „pakeitimo barjerai, kaštai“ yra pakeitimo kaštų sinonimai.*

*Kadangi tyrimo metu apklausti tik TEO LT, AB klientai, buvo numatyta, kad gali atsirasti klientų, kurie niekada nėra keitę paslaugų teikėjo. Dėl šios priežasties magistro darbe naudojamas apibrėžimas, kuris apjungia dviejų autorių apibrėžimus, t. y. pakeitimo kaštai – tikros arba suvokiamos išlaidos (piniginės ar nepiniginės), kurios yra patiriamos keičiant teikėją, bet kurios nepatiriamos liekant su esamu tiekėju (Heide, Weiss, 1995; Jackson, 1985).*

## 1.2. Vartotojų pakeitimo kaštų struktūra

Pakeitimo kaštus sudaro įvairios dedamosios, ir skirtingi autoriai akcentuoja skirtingas dedamąsias dalis. Kaip teigia Hu, Hwang (2006), nors pakeitimo kaštų tyrimai per dvidešimt metų sukaupe išpūdingų rezultatų, dar yra daug įvairių nuomonių dėl pakeitimo kaštų apibrėžimo, jų sudėties ir kitų aspektų. Norint atskleisti vis tikslesnę pakeitimo kaštų klasifikacijos tendenciją laike ir priklausomą nuo skirtingų tyrimų autorių, pasinaudota Hu, Hwang (2006) lentelės forma, kuri papildyta naujesniais duomenimis. Įvairių tyrėjų siūlomos pakeitimo kaštų klasifikacijos pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

### Įvairių autorių siūloma pakeitimo kaštų klasifikacija

Metai	Tyrėjas	Klasifikacija	Ekonomikos sektorius
1984	Jackson, et al.	1. Psichologiniai kaštai 2. Fiziniai kaštai 3. Ekonominiai kaštai	Paslaugų rinka, santykis tarp kliento ir tiekėjo
1987	Klemperer	1. Perėjimo kaštai (angl. <i>transition costs</i> ) 2. Mokymosi kaštai 3. Dirbtiniai kaštai <sup>2</sup> (angl. <i>artificial costs</i> )	Bankai
1988	Samuelson, Zeckhauser	1. Ekonominės rizikos kaštai 2. Vertinimo kaštai (angl. <i>evaluation costs</i> ) 3. Sąrankos (nustatymo) kaštai (angl. <i>setup costs</i> ) 4. Naudos praradimo kaštai	Marketingo technikos, pramonės organizacija
1989	Guiltinan	1. Sutarties kaštai <sup>3</sup> (angl. <i>contractual cost</i> ) 2. Sąrankos (nustatymo) kaštai <sup>4</sup> 3. Psichologiniai išsipareigojimai 4. Tęstinumo kaštai <sup>5</sup> (angl. <i>continuity cost</i> )	Netaikoma
1991	Murray	1. Finansiniai kaštai 2. Su veikla susiję kaštai (angl. <i>performance-related costs</i> ) 3. Socialiniai kaštai 4. Psichologiniai kaštai 5. Saviraiškos kaštai (angl. <i>self-related costs</i> )	Internetas
1992	Fornell	1. Paieškos kaštai 2. Sandorio kaštai 3. Mokymosi kaštai 4. Lojalių vartotojų nuolaidos 5. Vartotojų įpročiai 6. Emociniai kaštai	Klientų pasitenkinimo barometras (angl. <i>CSB</i> ), Švedija

<sup>2</sup> Dirbtiniai pakeitimo kaštai yra bendra nuoroda į finansinius ir naudos kaštus, pavyzdžiui, nuolaidas ir lengvatinius pasiūlymus už pakartotinius pirkimus arba skrydžio rida sukurta ir siūloma tiekėjų.

<sup>3</sup> Sutarties kaštai čia siejami su finansiniais ir naudos kaštais.

<sup>4</sup> Sąrankos kaštai čia apima sandorio ir mokymosi kaštus.

<sup>5</sup> Tęstinumo kaštai čia atspindi alternatyviuosius kaštus ir vartotojų suvokiamą riziką keičiant tiekėją.



		7. Pažinimo pastangos 8. Finansinė, socialinė ir psichologinė rizika	
1992	Nilssen	1. Perėjimo kaštai 2. Mokymosi kaštai	Netaikoma
1992	Weiss, Anderson	1. Sąrankos (nustatymo) kaštai <sup>6</sup> 2. Nuėmimo kaštai <sup>7</sup> (ang. <i>take down costs</i> )	Puslaidininkų pramonė ir elektronikos pramonė
1994	Dick, Basu	1. Laiko kaštai 2. Pinigų kaštai 3. Psichologiniai kaštai	Netaikoma
1995	Klemperer	1. Reikia suderinamumo su esama įranga 2. Sandorio kaštai keičiant tiekėją 3. Mokymosi kaštai naudotis naujais prekės ženklais 4. Nuolaidų kuponai ir panašios priemonės 5. Nežinia dėl nepatikrintų prekių ženklų kokybės 6. Psichologiniai perjungimo kaštai arba neekonominis lojalumas prekės ženklui	Netaikoma
1996	Aaker	1. Laiko kaštai 2. Pinigų kaštai 3. Rizikos kaštai <sup>8</sup>	Prekių ir pasaugų prekiniai ženklai
2000	Trubik, Smith	1. Paieškos kaštai 2. Sandorio kaštai 3. Mokymosi kaštai 4. Lojalių klientų nuolaidos 5. Emociniai kaštai	Netaikoma
2001	Lee, et al.	1. Perėjimo kaštai 2. Paieškos kaštai	Mobiliojo ryšio paslaugų rinka Prancūzijoje
2002	Chen, Hitt	1. Kokybė 2. Lengva naudoti 3. Asmeninis pritaikymas (angl. <i>personalization</i> ) 4. Tinklalapio naudojimo įpročiai (svetainės naudojimas)	Internetinė maklerystės pramonė
2002	Jones, et al.	1. Nuolatiniai kaštai (angl. <i>continual costs</i> ) 2. Mokymosi kaštai 3. Negrįžtami kaštai <sup>9</sup>	Bankai ir kirpėjai
2003	Burnham, et al.	1. Procedūriniai pakeitimo kaštai a) ekonominiai rizikos kaštai b) vertinimo kaštai c) mokymosi kaštai d) sąrankos (nustatymo) kaštai 2. Finansiniai pakeitimo kaštai a) naudos nuostoliai b) piniginių nuostolių kaštai 3. Santykių pakeitimo kaštai a) asmeninių santykių praradimo kaštai b) santykių su gamintojais (teikėjais) praradimo kaštai	Kredito kortelių pramonė
2003	NERA <sup>10</sup>	1. Susitarimo (sandorio) kaštai 2. Paieškos kaštai 3. Mokymosi kaštai 4. Suderinamumo kaštai 5. Sutarties kaštai	Konkurencijos ir vartotojų politika, Jungtinė Karalystė
2004	Kim, et al.	1. Praradimo kaštai (angl. <i>loss costs</i> )	Korėjos mobiliųjų

<sup>6</sup> Sąrankos kaštai apima susijusias išlaidas patiriamas ieškant tų pačių ar geresnių produktų ar paslaugų.

<sup>7</sup> Nuėmimo kaštai siejami su investiciniais kaštais paliekant egzistuojančių ypatingą santykį.

<sup>8</sup> Rizikos kaštai susiję su kitų produktų ar paslaugų kokybe, funkcionavimu ir pan.

<sup>9</sup> Negrįžtami kaštai susiję su jau patirtais kaštais prieš perjungimo sprendimą, ir susideda iš kapitalo biudžeto kaštų, kurie negali būti atgauti.

<sup>10</sup> Nacionalinė ekonominių tyrimų asociacija (angl. National Economic Research Associates (NERA))

		2. Pritaikymo kaštai <sup>11</sup> (angl. <i>adaptation costs</i> ) 3. Perkėlimo kaštai <sup>12</sup> (angl. <i>move-in costs</i> )	telekomunikacijų paslaugos
2004	Lam, et al.	1. Pinigai 2. Pastangos 3. Laikas 4. Nauja technologija 5. Neapibrėžtumas (angl. <i>uncertainty</i> )	Kurjerių tarnyba
2005	Bell, et al.	1. Negrįžtami kaštai 2. Paieškos kaštai 3. Sąrankos (nustatymo) kaštai	Mažmeninių finansinių paslaugų pramonės
2007	Jones, et al.	1. Procedūriniai pakeitimo kaštai 2. Socialiniai pakeitimo kaštai 3. Prarastos naudos kaštai	Netaikoma

Šaltinis: adaptuota pagal Hu, Hwang (2006), p. 78

Iš aukščiau pateiktos 2 lentelės galima pastebėti, kad kai kurios pakeitimo kaštų klasifikacijos dalys su tais pačiais pavadinimais, nebūtinai turi tuos pačius veiklos apibrėžimus. Yra ir tam tikrų pakeitimo kaštų klasifikacijos dalių, kurios turi skirtingus pavadinimus, bet nurodo, kad yra panašaus turinio. Klasifikavimo skirtumai, kurie atsiranda pirmiau pateiktoje 2 lentelėje, daugiausia yra dėl skirtingų produktų/paslaugų studijavimo, skirtingų valstybių ir pan. *Išanalizavus skirtingų laikmečių ir autorių pakeitimo kaštų klasifikacijas (žr. 2 lent.), galima daryti išvadą, kad dažniausiai literatūroje sutinkamos pakeitimo kaštų klasifikacijos dedamosios dalys yra **psichologiniai** (paminėjo 4 autoriai), **mokymosi** (8), **rizikos** (4), **sąrankos (nustatymo)** (5), **paieškos** (5) ir **sandorio** kaštai (4). Iš viso buvo aptikta virš 30 skirtingai autorių įvardintų pakeitimo kaštų dedamųjų dalių. Tai leidžia teigti, kad literatūroje dar nėra susiformavusių visiems priimtinių vienodų klasifikacijos sąvokų.*

Apibendrinant 2 lentelėje paminėtas autorių klasifikacijas ir sugrupavus jas pagal reikšmę, galima plačiau apibūdinti kelias svarbiausias pakeitimo kaštų dedamasias:

- **Ekonominiai kaštai.** Ekonominiai kaštai dažniausiai traktuojami kaip kaštai, galintys atsirasti tuomet, kai keičiant produkto / paslaugos teikėją prarandamos kokios nors naudos (naudos praradimo kaštai, nuolaidų kuponai, lojalių vartotojų nuolaidos) ar privilegijos iš ankstesnio produkto / paslaugų teikėjo. Colgate, Lang (2001) teigia, kad ekonominiai kaštai yra patiriamų nutraukimo kaštų (paliekant konkrečią organizaciją) ir prisijungimo kaštų (pradedant santykius su nauja organizacija) suma. Vartotojų pastangos vystyti ir palaikyti santykius su organizacija gali būti traktuojamos kaip tam tikros investicijos, kurios prarandamos, jei tie santykiai su organizacija nutraukiami (Colgate, Lang, 2001; Turnball, Wilson, 1989; Maute, Forrester, 1993). Kartą „investavus“ į santykius su organizacija, vartotojo pakeitimo elgsena tampa

<sup>11</sup> Pritaikymo kaštai apima paieškos ir mokymosi kaštus.

<sup>12</sup> Perkėlimo kaštai susiję su ekonominiais kaštais pereinant prie naujų paslaugų teikėjo, pavyzdžiui, pirkti naują projektą ar užmokėti naujus nario mokesčius.

suvaržyta dėl jo patirtų ekonominių kaštų skirtų santykių su organizacija vystymui (Gwinner, et al., 1998).

- **Paieškos ir įvertinimo kaštai.** Sprendimas keisti produktų / paslaugų teikėją visuomet reikalauja papildomos informacijos apie jį paieškos ir tos informacijos įvertinimo. Vartotojas investuoja savo laiką ir pastangas rinkdamas informaciją apie konkuruojančias organizacijas, jį įvertindamas ir priimdamas galutinį sprendimą (Jones, et al., 2003). Paieškos ir įvertinimo kaštai gali skirtis, priklausomai nuo organizacijų parduodamų produktų ar paslaugų. Pažymima, kad paslaugų rinkose paslaugų įvertinimo kaštai, atsižvelgiant į tokias jų savybes kaip neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, neatskiriamumas, dažniausiai yra didesni nei produktų rinkose. Jei produktai / paslaugos yra labai diferencijuoti arba rinkoje yra mažai alternatyvų, su kuriomis galima būtų juos palyginti, tokio tipo produktų / paslaugų įvertinimo kaštai bus žymiai didesni. Teigiama, kad pakeitimo kaštai turi tendenciją būti didesni keičiant paslaugų teikėją nei prekių pardavėją (Gremler, Brown, 1996).
- **Mokymosi ir pažinimo kaštai.** Šie kaštai tampa vartotojus stabdančiu veiksnium keisti organizaciją, jeigu vartotojas suvokia, kad pažinti ar išmokti naudotis naujomis paslaugomis ar produktais (perkamais iš naujo teikėjo) bus sudėtinga ir reikalaus daug pastangų (Arantola, 2003; Nordman, 2004). Kaip teigia Sheth, Parvatyiar (2000), jei vartotojas išmoksta ar yra apmokomas konkrečios elgsenos santykių su organizacija metu (pvz., kaip prisijungti ir sukelti failus į virtualią saugyklą, kaip naudoti virtualios stotelės funkcionalumus), toks vartotojas ir toliau bus nusiteikęs palaikyti santykius su organizacija, nes jis įvertina, kad pakeitęs organizaciją, turės vėl patirti mokymosi ir pažinimo kaštus.
- **Suvokiama rizika ir netikrumo kaštai.** Tam, kad vartotojai sumažintų riziką yra naudojamos įvairios strategijos. Vienas iš būdų sumažinti riziką – tapti nuolatiniu tos pačios produkcijos ar paslaugų vartotoju ir taip sumažinti savo pasirinkimo galimybes. Tapimas lojaliu klientu sumažina patiriamus netikrumo, suderinamumo, pritaikymo kaštus. Sheth, Parvatyiar (2000) konstatuoja, kad informacijos, žinių ir kompetencijų poreikis priimant sprendimus (pvz., renkantis naują produktą / paslaugą) yra tiesiogiai proporcingas vartotojo polinkiui išlaikyti artimus santykius su organizacija. Bhattacharya, Bolton (2003) pažymi, kad vartotojai turi ryškų polinkį išlaikyti artimus santykius su tomis organizacijomis, kurios savo veiklą vykdo heterogeniškų ar labai diferencijuotų produktų / paslaugų rinkose, nes tokiose rinkose egzistuojantis netikrumas, galimas nesuderinamumas ir rizika įvertinat produktų ar paslaugų savybes sukuria barjerus lengvai pakeisti produktų ar paslaugų teikėją.

- **Teisinis įsipareigojimas, sandoriai, sutartys.** Tarp organizacijos ir vartotojų sudarytos sutartys ar kitokie galiojantys įsipareigojimai apriboja pastarųjų galimybę lengvai ir greitai nutraukti santykius su organizacija. Priklausomai nuo organizacijų veiklos pobūdžio, sutarčių trukmės, sąlygų ir įsipareigojimų, vartotojo ir organizacijos pasirašytos sutartys tampa veiksmu, kuriam laikotarpiui susaistančiam vartotoją su organizacija (Nordman, 2004; Arantola, 2003).
- **Struktūrinis įsipareigojimas.** Struktūriniai įsipareigojimai atsiranda, kai vartotojas, palaikydamas santykius su organizacija, užsitarnauja išskirtiną elgesį su juo ar bendradarbiavimo lygį, kurį pasiekti kitoje organizacijoje užtruktų daug laiko (Berry, Parasuraman, 1993; Arantola, 2003). Struktūriniai įsipareigojimai sujungia laiko, žinių, santykių ir ekonomines pastangas, kurias vartotojas patiria, kol pasiekia išskirtinį statusą, pvz., organizacijų skiriamos nuolaidos už organizacijoje prabūtą laiką, vartotojų lojalumo programos už surinktą taškų skaičių vartotojui suteikia išskirtinį statusą organizacijoje, kurį vartotojas prarastų, jei pakeistų produkto ar paslaugos teikėją.
- **Geografiniai įsipareigojimai.** Geografiniai įsipareigojimai atsiranda, jei organizacijos lokalizacija „pririša“ vartotoją prie produkto / paslaugų teikėjo. Storbacka, et al., (1994) pažymi, kad geografinė organizacijos padėtis gali tapti vienu iš veiksnių užtikrinančių ilgalaikių santykių su organizacija plėtojimą. Kalbant apie TEO LT, AB paslaugas, organizacija nesukuria geografinių įsipareigojimų, tačiau klientui norint perkelti paslaugas į kitą vietą, tai vartotojui generuoja papildomus kaštus (ekonominius, laiko, emocinius ir pan.).
- **Socialiniai kaštai.** Socialiniai kaštai vartotojo suvokiami kaip kaštai, kurie gali būti patiriami keičiant organizaciją, įvertinant patirtą socialinę sąveiką su organizacija, kurią norima išlaikyti, ar tos organizacijos darbuotojais, su kuriais buvo išvystyti artimi santykiai. Prie šių kaštų grupės būtų galima priskirti santykių kaštus, emocinius kaštus bei saviraiškos kaštus.

Vienos iš anksčiau paminėtų pakeitimo kaštų dedamųjų atsiranda natūraliai (geografiniai bei psichologiniai įsipareigojimai, psichologiniai kaštai, emociniai kaštai, suvokiama rizika ir netikrumo kaštai), kitos formuojamos sąmoningai organizacijų. Svarbu paminėti tai, kad organizacijos yra suinteresuotos kuo didesniais pakeitimo kaštais, nes tada tikimybė, kad vartotojas jas pakeis, bus mažesnė. Teorinė analizė taip pat leidžia daryti išvadą, kad organizacijų kuriami pakeitimo barjerai įtakoja vartotojų buvimo organizacijų klientais trukmę. Zauberman (2003) eksperimentinis tyrimas parodė, kad laiko veiksniai gali įtakoti vartotojų pakeitimo kaštus ir vartotojų išlaikymą.

Kaip nurodo Burnham, et al. (2003), yra trys aukštesnės eilės pakeitimo kaštų rūšys:

- pirma, procesiniai keitimo kaštai – kaštai visų pirma susiję su laiku ir pastangomis, kurios susidaro iš ekonominės rizikos, analizės, mokymosi ir įrengimo išlaidų;
- antra, finansiniai keitimo kaštai – kaštai susiję su finansinių kiekybinių išteklių nuostoliais, kuriuos sudaro naudos netekimas ir finansų praradimo kaštai;
- trečia, santykių pakeitimo kaštai – kaštai susiję su psichologiniu ir emociniu diskomfortu dėl tapatumo praradimo ir santykių nutraukimo. Santykių investicijos pasitaiko tarp vartotojo ir paslaugų teikėjo santykių (Chiu, et al., 2005).

Bloemer, et al. (1998), Klemperer (1987) akcentuoja laiko ir psichologinius kaštus, kuriuos patiria vartotojas, susidurdamas su tam tikru netikrumu keičiant produktą / paslaugų teikėją. Šiek tiek kitaip, nei visi 2 lentelėje nurodę autoriai, Shy (2002) analizuodamas vartotojo patiriamus pakeitimo kaštus kaip išskirtinai svarbias dedamąsias, mini vartotojo savybes, turinčias didelę įtaką pakeitimo kaštų struktūrai.

Burnham, et al. (2003) išskyręs tris pakeitimo kaštų klasifikacijos dedamąsias dalis teigia, kad atlikus tyrimus paaiškėjo, jog visos trys dalys neigiamai koreliavo su vartotojų ketinimu pereiti pas kitą paslaugų teikėją, to priežastimi gali būti tai, kad vartotojai yra nepatenkinti, kai pakeitimo kaštai jiems sukelia sunkumų keisti paslaugų teikėjus (Jones, et al., 2007). Kai pakeitimo kaštai yra dideli, organizacijos gali išlaikyti savo vartotojus, netgi jei jie nėra labai patenkinti perkamais produktais / paslaugomis, tačiau vartotojai tampa mažiau jautrūs pasitenkinimui, kurį jiems suteikia perkami produktai / paslaugos ar prekės ženklai. Sudėtinga būtų tikėtis, kad atsiradus galimai alternatyvai toks vartotojas pasilikytų esamos organizacijos vartotoju.

Visuomenėje gali pasitaikyti vartotojų, kurie gali teigti, kad prekės ar paslaugos pakeitimas ar perėjimas pas kitą tiekėją/pardavėją nereikalauja pastangų ir neturi jokios įtakos, tačiau kaip teigia Fornell (1992), perėjimo kliūtimis, kurias jie pajus, gali būti bet koks derinys susidedantis iš autoriaus 1.2 lentelėje nurodytų pakeitimo kaštų dedamųjų dalių, pvz. emociniai kaštai ir pažinimo pastangos bei pan. Autorius sako, kad pakeitimo kaštai apima visą keitimo procesą, o ne tik kaštus patirtus pakeitimo momentu, pvz., informacijos paieška ir vertinimas – prieš sprendimą pakeisti paslaugų teikėją, sandorio sudarymas – keitimo momentu ir mokymasis bei pratinimasis prie naujo paslaugų teikėjo – po teikėjo pakeitimo momento.

*Apibendrinant galima teigti, kad vieningos pakeitimo kaštų klasifikacijos nebuvimas gali priklausyti nuo to, kad literatūroje nėra bendrai priimto pakeitimo kaštų apibrėžimo. Kadangi pakeitimo kaštai yra mažai tyrinėti, magistro darbo tyrimui pasirinkta viena didžiausių klasifikacijų, kuri apjungia didžiąją dalį visų literatūroje išskirtų klasifikacijos dalių, t. y. Burnham, et al. (2003)*

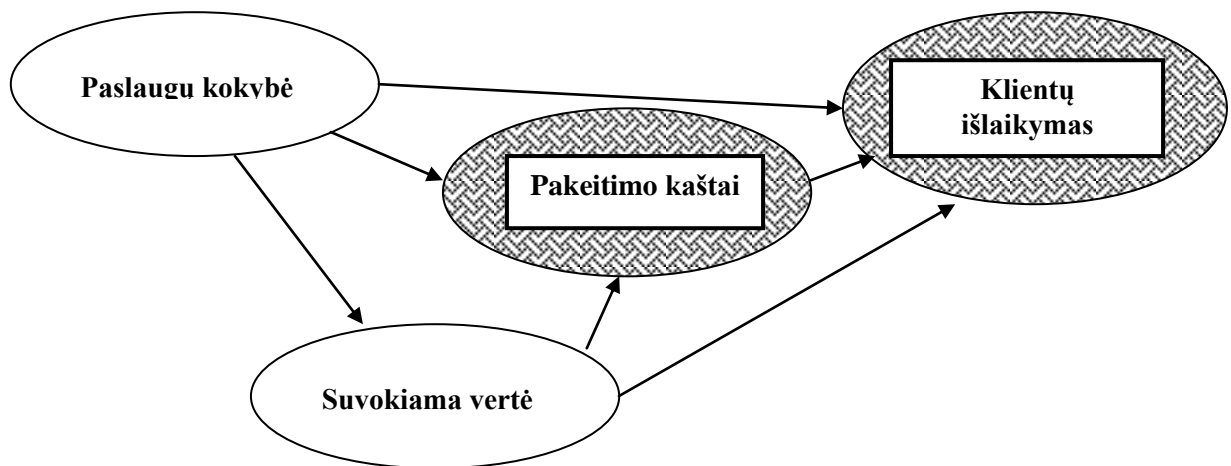
Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis *organizacijos pakeitimo kaštų klasifikacija, kuri apima **procedūrinius** (ekonominius rizikos kaštus, vertinimo, mokymosi, nustatymo) pakeitimo kaštus, **finansinius** (naudos, pinigų nuostolių) pakeitimo kaštus ir **santykių** (asmeninių santykių praradimo, santykių su teikėjais praradimo) pakeitimo kaštus.*

### **1.3. Organizacijų dedamų pastangų klientų išlaikymui teorinis aspektas**

Lee, Neale (2012) teigia, kad aukšti tiekėjų pakeitimo kaštai yra susiję su klientų išlaikymu. Teoriniu požiūriu, pakeitimo kaštai yra svarbus būdas geriau suprasti ir prognozuoti klientų išlaikymą (Anderson, Sullivan, 1993; Fornell, 1992). Chand, Chou (2011) taip pat teigia, kad vartotojų suvokiami pakeitimo kaštai yra teigiamai susiję su vartotojų ketinimu išlikti. Kalbant apie pakeitimo kaštų ir klientų išlaikymo ryšį, tyrimai rodo, kad pakeitimo kaštai gali būti ir pagrindinis, ir sąveikos įtakotojas klientų išsaugojimo procese (Gremler, Brown, 1996; Bansal, Taylor, 1999; Lee, et al., 2001).

Klientams nereikia mokėti pakeitimo kaštų, kai jie nepereina pas kitą paslaugų teikėją. Esant aukšties keitimo kaštams yra tikėtina, kad vartotojai gali likti su esamu paslaugų teikėju, kadangi jaučia didesnę naštą keičiant paslaugų teikėją. Pakeitimo kaštai yra neatsiejamai susiję su išlikusiomis investicijomis, su paslauga susijusios konkrečios investicijos, kurios yra laikomos vienomis svarbiausių apribojimų (Palmatier, et al., 2007). Organizacijų investicijos į santykius su klientais apibūdinamos kaip investicijos į santykius su konkrečiu klientu, kurios negali būti perduodamos ar perleidžiamos kitam klientui ir kurios didina kliento priklausomybę nuo organizacijos.

Lyginant brangų naujų klientų įsigijimą (pritraukimą) su nuolatinių klientų aptarnavimu mažesniais kaštais ir dėl šios priežasties didėjančio pelningumo, yra svarbi priežastis, kodėl įmonėms yra patariama padidinti klientų išlaikymo lygį (Edward, Sahadev, 2011). 1 paveiksle pateikti ryšiai tarp pakeitimo kaštų, suvokiamos vertės, paslaugų kokybės ir klientų išlaikymo.



**1 pav.** Ryšiai tarp paslaugų kokybės, suvokiamos vertės, pakeitimo kaštų ir klientų išlaikymo

Šaltinis: Edward, Sahadev, 2011, p. 339

Autorių teigimu, ryšys tarp pakeitimo kaštų ir klientų išlaikymo yra teigiamas (Jones, et al., 2000; Ranaweera, Prabhu, 2003; Bansal, Taylor, 1999). Kaip matyti iš 1 pav. klientų išlaikymas yra priklausomas ne tik nuo pakeitimo kaštų, bet ir nuo vartotojų suvokiamos vertės bei paslaugų kokybės. Šiame darbe vartotojų suvokiama vertė ir paslaugų kokybė teoriškai plačiau analizuojama nebus. Tačiau suvokiama vertė ir paslaugų kokybė nėra vieninteliai konceptai, kurių vertinime galima sutikti klientų išlaikymo konceptą. Kai kurie autoriai teigia, kad pasitikėjimas yra stipresnis jausmas nei pasitenkinimas ir todėl gali geriau prognozuoti klientų išlaikymą (e. g. Hart, Johnson, 1999).

Pasak J. Griffin (2002), esamų vartotojų išlaikymo strategija paprastai apima du aspektus: santykių bei ryšių su esamais vartotojais stiprinimą, didinant produktų/paslaugų vertę ir rizikingų, galinčių palikti organizaciją vartotojų identifikavimą bei ryšių stabilizavimą, naudojant specialiai tam sukurtas programas.

Lin, et al. (2003) išskiria tris stambias santykių palaikymo pastangų kategorijas:

1. Ekonominės organizacijos pastangos.
2. Socialinės organizacijos pastangos.
3. Struktūrinės organizacijos pastangos.

**Ekonominės organizacijos pastangos.** Mokslininkai teigia, kad vienas iš motyvų likti su esamu paslaugų teikėju yra pinigų taupymas (Berry, 1995; Gwinner, et al., 1998; Peterson, 1995; Peltier, Westfall, 2000). Paslaugų teikėjai gali pasiūlyti ilgalaikiams klientams specialius kainų pasiūlymus. Prie šios kategorijos pastangų tyrėjai priskiria ir ne pinigines išraiškos pastangas, t.y. laiko taupymas.

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis

Klientai, kurie sukūrė ilgalaikius santykius su paslaugų teikėju gali gauti greitesnę aptarnavimą (Gwinner, 1998), TEO LT, AB atveju, klientai gali gauti ir greitesnę naujų paslaugų įrengimą.

**Socialinės organizacijos pastangos.** Kliento požiūriu, socialinės organizacijos pastangos yra suvokiamos kaip svarbi nauda, gauta iš santykių su paslaugos teikėju (Beatty, et al., 1996; Gwinner, et al., 1998; Reynolds, Beatty, 1999).

**Struktūrinės organizacijos pastangos.** Struktūrinės pastangos būna, kai verslas stiprina ryšius su klientais, sukuriant kliento problemos sprendimą. Šie sprendimai yra naudingi klientams ir nėra lengvai prieinama iš kitų šaltinių (Berry, 1995). Pavyzdžiui, verslas gali teikti integruotas paslaugas su savo partneriais ar pasiūlyti naujoviškų paslaugų pagal kliento poreikius (Hsieh, et al., 2002). Iš atvejų tyrimų nustatyta, kad kai kurios įmonės jau investavo į struktūrines pastangas, pvz. naujovišką integruotą klientų duomenų bazės kanalą ir dvipusią informacijos keitimo technologiją (Dibb, Meadows, 2001). Šios padarytos investicijos leidžia paslaugas naudojantiems klientams pasiūlyti patogesnę ir individualiai pritaikytą aplinką ir tai yra laikoma vienu svarbiausiu pranašumu konkurentų atžvilgiu.

Pasak Bagozzi (1995), iki šiol tik iš dalies buvo bandoma klasifikuoti organizacijos inicijuojamų santykių palaikymo pastangas. Marketingo literatūroje yra išskiriamos septynios smulkesnės, lyginant su Lin, et al. (2003), organizacijos pastangų kategorijos: priklausymo, bendravimo, pritaikymo, diferenciacijos, personalizavimo, naudingumo, saugumo ir patogumo.

*Apibendrinant analizuotą literatūrą apie organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui galima teigti, kad vis didesnis dėmesys organizacijose yra skiriamas klientų išlaikymui, nes tai joms yra finansiškai naudingiau, nei pritraukti naujus klientus. Organizacijos dedamos pastangos literatūroje yra mažai išnagrinėtos, nėra bendrų apibrėžimų, rastos tik kelios organizacijos pastangų kategorijos. Magistro darbo tyrime naudota trys stambios Lin, et al. (2003) išskirtos kategorijos, t. y. **ekonominės, socialinės ir struktūrinės organizacijos pastangos**. Kaip ir pakeitimo kaštų klasifikacijos pasirinkimas taip ir organizacijos dedamų pastangų kategorijos pasirinkimas buvo padarytas tam, kad tyrime apimtų didžiąją dalį literatūroje rastų klasifikacijų ir kategorijų.*



## 2. TEO LT, AB VERSLO KLIENTŲ SUVOKIAMŲ ORGANIZACIJOS PAKEITIMO KAŠTŲ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Remiantis mokslinio diskurso analize siekiama išsiaiškinti vartotojų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ryšį. Šiame skyriuje aprašomos naudotos metodologinės nuostatos, sudaryta tyrimo strategija, argumentuojamas tyrimų strategijos pasirinkimas, pristatomi duomenų rinkimo metodai, tyrimo imtis bei supažindinama su tyrimo organizavimu.

Pasak Šlekiene (2010), mokslinio tyrimo paskirtis yra rinkti informaciją apie nagrinėjamos tikrovės objektus, ją pertvarkyti, sutrumpinti ir visuomenei pateikti jau apibendrintas, visapusiškai patikrintas išvadas apie tiriamuosius objektus. Vienas iš mokslinių tyrimų yra empirinis tyrimas, kuris atliktas vadovaujantis socialinio kiekybinio tyrimo metodologija, atsižvelgiant į iškeltus tyrimo tikslus.

Prieš atliekant įvairaus pobūdžio socialinius tyrimus, būtini žvalgomieji arba preliminariniai tyrimai (Kardelis, 2002). Siekiant gauti idėjų ir kryptį kokybiškesniam tyrimui buvo atliktas žvalgybinis tyrimas. Pasak Dikčiaus (2005), žvalgybinis tyrimas naudojamas:

- formuluojant problemą tolesniam, tikslesniam tyrimui ar formuluojant hipotezes;
- numatant tolesnio tyrimo prioritetus;
- renkant informaciją apie tam tikrą problemą;
- didinant tyrėjo žinojimą apie problemą;
- tikslinant koncepcijas.

Šiuo atveju žvalgomuoju tyrimu siekiama išsiaiškinti, kurios organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui yra aktualios klientams, t.y. kurias organizacijos dedamas pastangas tirti toliau ir su kokiais pakeitimo kaštais yra susidūrę klientai norėdami pakeisti paslaugų teikėją. Kadangi pasirinktas žvalgomasis tyrimas apibrėžiamas kaip neišsamus ir negilus (Boguslauskas, Valančienė, 2003), atliekant tyrimą sukaupta informacija iš žvalgybinio tyrimo panaudota anketos tobulinimui, tokiu būdu suteikiant tyrimui prasmę ir veiksmingumą.

Pirmiausia, remiantis literatūros analize galima pateikti tokią **hipotezę**, kurią tyrimo eigoje bandoma patvirtinti arba paneigti:

**H.** Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp organizacijos vykdomų santykių išlaikymo pastangų ir kliento suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti ar egzistuoja ryšys tarp TEO LT, AB dedamų pastangų verslo klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų pakeitimo kaštų.

Suformuluotam tyrimo tikslui pasiekti išsikelti **uždaviniai**:

- nustatyti ar klientai teigiamai reaguoja į organizacijos dedamas pastangas jų išlaikymui;
- išsiaiškinti ar organizacijos dedamos pastangos turi įtakos klientų sprendimui likti su esamu teikėju;
- nustatyti ar yra ryšys tarp TEO LT, AB dedamų pastangų verslo klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų.

**Tyrimo metodai:**

1. Anketinė TEO LT, AB Šiaulių regiono verslas-verslui telekomunikacinių paslaugų vartotojų apklausa.

2. Gautų ir apdorotų anketinės apklausos duomenų sisteminimas ir apibendrinimas.

**Tyrimo procedūra.**

Tyrimo loginė schema užsibrėžtam tikslui pasiekti pateikta 3 lentelėje. Lentelėje pateikiami pagrindiniai tyrimo parametrai, kurie plačiau pristatomi visame tyrimo metodikos ir organizavimo skyriuje.

3 lentelė

**Ryšio tarp organizacijos dedamų pastangų verslo klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų pakeitimo kaštų nustatymo tyrimo loginė schema**

Empirinio tyrimo parametrai	Reikšmė	
	Pirmasis tyrimo etapas	Antrasis tyrimo etapas
Tyrimo pobūdis	Žvalgomasis tyrimas	Aprašomasis tyrimas
Darbo objektas	Klientų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai, jų ryšys su organizacijos dedamomis pastangomis verslo klientų išlaikymui	
Periodiškumas	Vienkartinis duomenų rinkimas	
Vieta	Regioninis	
Laikotarpis	2014 m. balandžio mėn.	2014 m. gegužės mėn.
Informacijos gavimo būdai	Pirminiai duomenys	
Pirminių duomenų rinkimo metodų rūšys	Apklausa raštu, apklausa el. būdu (www.apklausa.lt)	
Matavimo metodai	Kiekybiniai	
Imties nustatymas	Neatsitiktinis tikslinis	

Šaltinis: adaptuota pagal Zikienė (2009), p. 74

**Tyrimo metodo pasirinkimas.** Kiekybinių tyrimo metodų privalumas yra tas, kad viskas išreiškiamas skaičiais, galima nustatyti tam tikrų reiškinių ryšius. Kadangi tyrimo metu siekiama išsiaiškinti ryšį tarp pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui, tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausa – klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Valackienė, 2004). Pasirinktas tyrimo būdas – apklausa – savaime suponuoja, jog tyrimas bus trumpalaikis, arba vienkartinis, t.y. respondentas tyrime bus apklausiamas vieną kartą.

Informacija, gaunama iš apklausų, dažnai leidžia suprasti, kodėl žmonės elgiasi vienu ar kitu būdu. Kadangi žmonių elgesys yra nukreiptas į jų poreikių patenkinimą, todėl atsakymas į klausimą „kodėl“ dažnai gaunamas tiriant ryšį tarp žmonių veiksmų ir poreikių, troškimų, preferencijų, motyvų bei tikslų. Dikčius (2005) išskiria penkis apklausos metodo privalumus: standartizavimas, administravimo paprastumas, galimybė gauti „nematomą“, nesudėtinga duomenų analizė, galimybė surasti skirtumus tarp įvairių grupių. Luobikienės (2005) teigimu, apklausos metodai atliekant tyrimus patys populiariausi. Apklausos metu per trumpą laiką galima apklausti įvairaus dydžio grupes, išanalizuoti dar mažai nagrinėtas problemas.

**Tyrimo eiga.** Anketinė apklausa yra dviejų tipų: grupinė (apklausa vyksta darbo, laisvalaikio ir kt. praleidimo vietose dalyvaujant apklausėjui) ir individuali (anketos pateikiamos respondentams, aptarus jų grąžinimo datą). Pasak Valackienės (2004), kai vyksta individualus anketavimas, tada respondentas atsakymams į anketos klausimus gali skirti tiek laiko, kiek norima, jo neveikia aplinka ir pats apklausėjas. Tačiau tuomet sumažėja anketų grąžinimo lygis, žemesnis ir atsakymų į anketos klausimus lygis (Luobikienė, 2005). Magistro darbe buvo pasirinktas individualus apklausos tipas.

Dalis anketų (anketos pavyzdį žr. 2 priede) buvo pristatomos individualiai pas klientą darbinių klausimų sprendimo metu (priskirtus vadybininkus turinčios įmonės) ir sulaukiama, kol klientas užpildys anketą, kad nebūtų respondentui keliamas rūpestis dėl anketos grąžinimo. Dėl mažo vizitų kiekio tiriamuoju laikotarpiu ir įmonėms, kurios neturi priskirtų vadybininkų ar projektų vadovų, buvo pasirinktas ir individualus anketavimas, deleguoti įmonių atstovai galėjo ramiai, savarankiškai, jiems patogiu metu atsakinėti į pateiktus klausimus.

Šiais laikais, labai plačiai naudojama interneto prieiga, todėl išaugus internetinių apklausų populiarumui, anketinė apklausa buvo patalpinta tinklalapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Internetu patalpinta anketa buvo viešai neprieinama, nes empirinio tyrimo imties bazę sudarė tik atrinkti respondentai, t.y. TEO LT, AB Šiaulių regiono verslo klientai. Dėl minėtos priežasties, TEO LT, AB Šiaulių regiono verslo klientams, elektroniniu paštu buvo išsiųsti laiškai su žinute ir nuoroda į apklausą internetinėje svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Prašymas užpildyti anketą buvo išsiųstas 1213 įmonėms (217-ai įmonių,

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

kurios turi priskirtus vadybininkus (daliai jų buvo pateiktos popierinės anketos) ir 996-ioms, kurios neturi priskirtų vadybininkų). Tinklapyje patalpintas anketas užpildė 133 įmonių įgalioti atstovai, tačiau 15 anketų buvo atmestos, nes neatitiko regiono kriterijaus ar buvo nepilnai užpildytos. Galutinis anketą užkildžiusių respondentų skaičius yra 118. Anketų grįžtamumo kvota tyrime siekė 9,73%.

**Tyrimo vieta ir laikotarpis.** Tyrimai pagal vietos parametras gali būti skirstomi į nacionalinius tyrimus, atliekamus konkrečios šalies mastu, bei regioninius tyrimus, atliekamus konkretaus regiono mastu (Dikčius, 2006). Pasirinkta tyrimo vieta – regioninis tyrimas – nurodo, kad tyrimas bus atliekamas regiono mastu. Reikia pastebėti, kad nors pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama klientų išlaikymui, tačiau konkretaus tyrimo, siekiančio pagrįsti pakeitimo kaštų ir kliento išlaikymo sąsajų apskritai nebuvo rasta, taigi, iš pradžių vykdomas tyrimas TEO LT, AB Šiaulių regiono verslas- verslui telekomunikacinių paslaugų vartotojų rinkoje, tolesniuose darbuose būtų galima vykdyti adekvačius tyrimus, kurie gali būti tolesnių mokslinių tyrimų dalimi.

Pirmasis tyrimo (žvalgomojo tyrimo) etapas įgyvendintas 2014 m. balandžio mėn. Antrasis tyrimo (aprašomojo tyrimo) etapas įgyvendintas 2014 m. gegužės mėnesį.

**Anketos klausimyno struktūra.** Apklauso elementai tyrimo instrumente buvo sukurti iš literatūros apžvalgos, išbandyti ir patobulinti po keleto anketos versijų (po žvalgybinio tyrimo).

Anketoje, remiantis Dikčiaus (2011) metodologinėmis nuostatomis, vartojami paprasti, nedviprasmiški žodžiai, kad respondentas galėtų lengviau suprasti klausimą, ir atsakinėjant jam neiškiltų papildomų neaiškumų. Pagal rekomendacijas kiekvienas klausimas bei jo atsakymo alternatyvos telpa į vieną puslapį ir nepersikelia į kitą, taip daroma todėl, kad respondentui nekiltų nepatogumų pildant anketą. Detali anketos struktūra pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Anketos struktūra

Klausimų blokas	Apibūdinimas	Klausimai/teiginiai	Sąsaja su teorine MBD dalimi
Demografiniai klausimai	Klausimai skirti bendrinės informacijos surinkimui apie respondentą	Jūsų lytis; Jūsų amžius; Vietovė, kurioje įsikūrusi įmonė, kurioje dirbate; Jūsų pareigos;	
Identifikavimas	Klausimai skirti išsiaiškinti, kuriam TEO LT, AB regionui ir segmentui priklauso įmonė, kurioje dirba respondentas	Įmonės, kurioje dirbate forma; Kokio dydžio sąskaitą iš TEO LT, AB kas mėnesį gauna įmonė, kurioje Jūs dirbate? (Lt be PVM); Ar dirbdamas/-a dabartinėje įmonėje esate keitę telekomunikacinių paslaugų (fiksuito ryšio, interneto, televizijos ir pan.) teikėją?	

Pakeitimo kaštai	Procedūriniai pakeitimo kaštai	Ekonominiai rizikos kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų būseną patiriant ekonominius kaštus, kurie gali atsirasti nutraukiant santykius su esamu teikėju ir pradėdant santykius su nauju teikėju	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paslaugų teikėjo pakeitimas nauju gali sukelti tam tikrų paslėptų išlaidų (kaštų). Gali atsitikti taip, kad galiausiai mokėčiau brangiau;</li> <li>2. Nerimaučiau, kad naujus mokėjimo planus ar mėnesinius mokesčius siūlantis kitas paslaugų teikėjas galiausiai gali būti brangesnis, nei šiuo metu esantis;</li> <li>3. Perėjimas pas naują paslaugų teikėją galiausiai gali sukelti kokių nors nenumatytų sunkumų (pvz. su nauju paslaugų teikėju neaptartas įrengimo mokesčiai);</li> <li>4. Nerimaučiau, kad naujas paslaugų teikėjas, gali nepasakyti visų papildomų mokesčių, kurie bus reikalingi paslaugų perjungimui;</li> </ol>	Burnham, et al. (2003); Klemperer (1987); Samuelson, Zeckhauser (1988); Guiltinan (1989); Jones, et al. (2007)
		Vertinimo kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų laiką ir pastangas skiriamas naujo teikėjo paieškai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kad galėčiau įvertinti kitus paslaugų teikėjus, man reikėtų investuoti savo laiką ir pastangas renkant informaciją apie konkuruojančias organizacijas;</li> <li>2. Man būtų sunku įvertinti kito teikėjo paslaugas, ar jos geresnės už esamo teikėjo;</li> </ol>	
		Mokymosi kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į paslaugų naudojimo mokymosi procesą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įsigydamas esamo teikėjo paslaugas buvau išmokytas jomis naudotis, todėl keisdamas organizaciją, turėčiau vėl mokytis ir eikvoti laiką;</li> <li>2. Po paslaugų teikėjo pakeitimo, susipažinimas su naujo teikėjo paslaugomis ir funkcijomis pareikalautų daug pastangų, analizės, galvojimo;</li> <li>3. Pergvenčiau, kad bus sudėtinga išmokti naudotis naujo teikėjo paslaugomis;</li> </ol>	
		Nustatymo kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų būseną atsidūrus teikėjo pakeitimo procese	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perėjimas pas naują paslaugų teikėją reikštų labai sudėtingas procedūras;</li> <li>2. Paslaugų teikėjo keitimas sukeltų daug erzinančių dokumentų pildymo procedūrų;</li> <li>3. Perėjimas pas kitą paslaugų teikėją apimtų labai daug procedūrų;</li> </ol>	
	Finansiniai pakeitimo kaštai	Naudos nuostoliai	Teiginys, skirtas išsiaiškinti ar vartotojas vertina jam taikomus privalomus ir lengvatas kaip naudą	1. Jei pakeisčiau paslaugų teikėją, aš prarasčiau privalumus ir lengvatas už ilgalaikį bendradarbiavimą su esamu teikėju	Burnham, et al. (2003); Samuelson, Zeckhauser (1988); Murray (1991)
		Piniginių nuostolių kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į galimus piniginius nuostolius teikėjo keitimo procese	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perėjimas pas naują paslaugų teikėją gali pareikalauti tam tikrų išlaidų, pavyzdžiui, įdiegimo ir pan.;</li> <li>2. Nerimaučiau, kad reikėtų mokėti dideles perjungimo išlaidas, jei pereičiau pas kitą paslaugų teikėją (pvz. nesibaigus sutarties laikotarpiui su esamu teikėju);</li> </ol>	
	Santykių pakeitimo kaštai	Asmeninių santykių praradimo kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į asmeninius santykius, kurie kuriami betarpiškai bendraujant su paslaugų teikėjo darbuotojais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pergvenčiau, kad po perėjimo pas naują paslaugų teikėją priskirti nauji darbuotojai nesupras mano poreikių;</li> <li>2. Aš jausčiausi blogai jei pasikeistų įmonę aptarnaujantis darbuotojas;</li> <li>3. Nerimaučiau, kad galiu netekti įmonę aptarnaujančio darbuotojo;</li> <li>4. Aš pasiilgčiau bendravimo su savo telekomunikacinių paslaugų teikėjo darbuotojais</li> </ol>	Burnham, et al. (2003)

	Santykių su gamintojais (teikėjais) praradimo kaštai	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į visą organizaciją ir santykių pasikeitimą keičiant teikėją	1. Nerimaučiau, kad naujo paslaugų teikėjo įvaizdis ir skaidrumas bus prastesnis, kaip dabar esančio teikėjo; 2. Nerimaučiau, kad pasirinkęs naują teikėją pabloginčiau buvusio teikėjo padėtį rinkoje; 3. Būtų gaila keisti paslaugų teikėją kitu, nes išeidamas „išduočiau“ esamą teikėją	
Organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui	Ekonominės organizacijos pastangos	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į organizacijos dedamas pastangas taupyti jų laiką ir pinigus	1. Paslaugų teikėjas greitai aptarnauja nuolatinius klientus; 2. Aš galiu gauti greitą atsakymą po nusiskundimo; 3. Nuolatiniams klientams taikomos nuolaidos; 4. Paslaugų teikėjas gedimus registruoja nemokamai	Lin, et al. (2003); Berry (1995); Gwinner, et al. (1998); Peterson, (1995); Peltier, Westfall (2000); Gwinner (1998)
	Socialinės organizacijos pastangos	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į naudą, kurią suteikia organizacija už santykius su ja	1. Paslaugų teikėjas mane, greičiau nei kitus, supažindina su naujovėmis organizacijoje 2. Palaiko nuolatinį ryšį su manimi; 3. Nuolat aiškina mano poreikius, kad galėtų pasiūlyti geriausiai juos atitinkančius sprendimus; 4. Išklauso mano nuomonės apie paslaugas, jų tobulinimą, pastebėjimus perduoda atsakingiems asmenims; 5. Darbuotojai pažįsta mane asmeniškai, vadina vardu;	Lin, et al. (2003); Beatty, et al. (1996); Gwinner, et al., (1998); Reynolds, Beatty (1999)
	Struktūrinės organizacijos pastangos	Teiginiai, skirti įvertinti vartotojų požiūrį į organizacijos pastangas spręsti vartotojų problemas, pritaikant naujoviškus ir individualius sprendimus	1. Stengiasi pateikti inovatyviausius (naujausius) sprendimus mano poreikiams patenkinti, kad mano įmonė būtų moderni, naujoviška; 2. Paslaugų teikėjas pritaiko paslaugas pagal mano individualius poreikius; 3. Gali teikti paslaugas, kurios gali būti integruotos su kitų partnerių paslaugomis; 4. Po paslaugų pardavimo teikia ir aptarnavimą	Lin, et al. (2003); Berry (1995); Dibb, Meadows (2001)
Klientų išlikimą skatinančios organizacijos pastangos	Siekama išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokios kitos organizacijos dedamos pastangos skatintų juos išlikti organizacijos klientais		Įrašykite, kokios TEO LT, AB pastangos Jus, kaip įmonės atstovą, paskatintų likti TEO LT, AB klientu, jei svarstytumėte keisti minėtą bendrovę	

Anketą sudaro trys dalys: įvadinė, demografiniai duomenys bei pagrindinė. Anketos įvadinėje dalyje pateikiamas trumpas tyrimo aprašymas, jo tikslas, trumpa anketos užpildymo instrukcija. Antroji dalis – demografinė, kurioje siekiama sužinoti respondentų amžių, lytį, vietovę, kurioje įsikūrusi darbovietė, pareigas, įmonės formą bei jos mėnesinę sąskaitą gaunamą iš TEO LT, AB, kad būtų galima identifikuoti, kurio segmento įmonė tai yra. Pirmajai anketos daliai naudojami uždari klausimai,

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais suteikiantys visiems respondentams vienodą galimybę pasirinkti iš pateiktų atsakymų variantų (Weisberg ir kt., 1996).

Trečioji anketos dalis yra pagrindinė, kurioje pateikiami su tyrimu tiesiogiai susiję klausimai/teiginiai, kurie buvo sudaryti pagal ranginę Likerto skalę. Ši skalė sukonstruota ranginės skalės principu: atsakymai išdėstyti didėjančia tvarka. Respondentų buvo prašoma kiekvienam teiginiui priskirti vieną atsakymo variantą (kur 1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku).

Tyrimo anketoje derinami vienos ir kitos rūšies klausimai, nes Merkio (1995) nuomone anketa, kurioje yra vien uždaro tipo klausimai, lengviau apdoroti, tačiau ji yra ribota pateiktų atsakymų turiniu bei apimtimi. Anketoje iš viso yra keturiolika klausimų, iš kurių vienas yra atviras, trims klausimams yra suteikta galimybė papildyti variantus, jei reikalingo atsakymo nebuvo pasirinkimų sąrašė. Iš 4 lentelėje pateiktos informacijos galima matyti, kad problemos klausimams atsakyti naudojami 22 teiginiai susiję su pakeitimo kaštais bei 13 teiginių, kurie identifikuoja organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui. Kadangi paskutinis anketos klausimas – atviro tipo, todėl respondentų atsakymai į jį interpretuojami, atliekant kokybinę duomenų analizę.

**Statistinė tyrimo duomenų analizė.** Statistinės analizės duomenims pateikti naudojamos dažnių lentelės. Klausimyno skalės patikimumui įvertinti naudojamas Cronbacho alfa koeficientas. Greta įprastų aprašomųjų statistinių metodų buvo taikyti ir daugiamačiai statistiniai metodai: dispersinė analizė, koreliacinė analizė, regresinė analizė. Ryšiams tarp regresorių tirti naudojama koreliacinė – regresinė analizė. Respondentų nuomonei apibendrinti naudota kokybinė duomenų analizė. Įvairiems vertinimams palyginti buvo skaičiuojami vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Rodiklių pasiskirstymas pateiktas absoliučiais skaičiais ir procentais.

**Skalės patikimumo parametrai.** Klausimyno patikimumas (angl. *reliability*) yra suprantamas kaip koreliacija tarp gautų testo rezultatų ir hipotetinių „tikrų“ rezultatų (Norušis, 2005). Kadangi nėra galimybės gauti šiuos „tikrus“ rezultatus, magistro darbe klausimyno patikimumui įvertinti yra naudojama ši viena pagrindinių charakteristikų (Garson, 2009), (Norušis, 2005):

- klausimyno skalės vidinis nuoseklumas (angl. *scale internal consistency*), kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija (tiksliau, atsakymų į atskirus klausimyną sudarančius klausimus, koreliacija).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris, kaip minėta aukščiau, remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Norušis, 2005).

Darbe nagrinėjamos klausimyno metodologinės kokybės charakteristikos, teiginių vidinė konsistencija (žr. 3 priedą). Iš jo matyti, kad šių teiginių charakteristikos palankios ir subdimensijų vidinė konsistencija yra ganėtinai aukšta. Bendroje imtyje ji svyruoja nuo 0,74 iki 0,89. Iš pateiktos lentelės matyti, kad yra trys subdimensijos, kurių reikšmė yra mažesnė už rekomenduojamą 0,6 reikšmę, o viena subdimensija iš jų, iš viso neturi apskaičiuotų reikšmių. Taip yra todėl, kad šią subdimensiją sudaro tik vienas teiginys, todėl nėra galimybės pamatuoti koreliacijos. Su šiais teiginiais apskaičiavus dimensijų skalių patikimumo parametrus (žr. 5 lentelę) paaiškėjo, kad šie teiginiai neturėjo neigiamos reikšmės visumos skalių patikimumo parametrui, nors šių trijų subdimensijų reikšmės yra mažesnės už rekomenduojamas, tačiau teiginiai yra svarbūs ir dėl šios priežasties nėra eliminuojami. Klausimynuose, kurie grįsti respondento nuomonių pareiškimu, reikalaujama, kad visumos koreliacijos ( $r_{itt}$ ) koeficientas nebūtų mažesnis už 0,2. Bendroje imtyje teiginių įverčiai svyruoja nuo 0,34 iki 0,79, minimalūs reikalavimai, didžiojoje dalyje teiginių, ženkliai viršijami. Magistro darbo skalės patikimumo parametrai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

**Vartotojų pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui skalių patikimumo parametrai**

Skalė	N teiginių skaičius	r		Vieneto visumos koreliacija ( $r_{itt}$ )		Alpha	
		Minimali koreliacijos reikšmė	Maksimali koreliacijos reikšmė	Minimali koreliacijos reikšmė	Maksimali koreliacijos reikšmė		
Pakeitimo kaštai	Procedūriniai pakeitimo kaštai	12	0,12	0,72	0,39	0,69	0,89
	Finansiniai pakeitimo kaštai	3	0,36	0,54	0,45	0,58	0,70
	Santykių pakeitimo kaštai	7	0,22	0,71	0,39	0,75	0,88
Organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui	Ekonominės organizacijos pastangos	4	0,26	0,77	0,42	0,72	0,74
	Socialinės organizacijos pastangos	5	0,51	0,78	0,66	0,79	0,89
	Struktūrinės organizacijos pastangos	4	0,36	0,69	0,50	0,71	0,80

Yra teigima, kad geras skalių patikimumas būna tada, kai išvesties lentelėje Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6). Magistro darbo klausimyno skalės pasižymi pakankamomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad klausimyno patikimumas yra aukštas, nes visų skalių Cronbacho alfa koeficientas viršija 0,7. Visų



Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

skalių patikimumas yra aukštas, tik finansinių pakeitimo kaštų ir ekonominių organizacijos pastangų – mažesnis, bet didesnis negu rekomenduojamas.

Pasak Pukėno (2009), gali atsirasti teiginių, kurie turėtų būti pašalinti iš klausimyno, nes gali turėti silpną koreliacinį ryšį su klausimyno skale ( $r_{itt} < 0,2$ ). Iš 5 lentelės galima matyti, kad visų skalių  $r_{itt}$  koreliacijos reikšmė yra didesnė nei 0,2, taigi galima daryti išvadą, kad visi klausimai turi stiprų ryšį su klausimyno skale ir nei vieno klausimo šalinti nereikia.

**Tyrimo imtis.** Konkretaus tyrimo imties dydžio klausimas nėra lengvas ir vienareikšmiško atsakymo nėra. Socialinių mokslų tyrėjai Kardelis (2005), Tidikis ir kt. (2003) teigia, kad atliekant empirinį tyrimą labai svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, kad ši būtų reprezentatyvi. Imties reprezentatyvumas yra susijęs su imties didumu.

Nustačius tiriamąją atrankinę visumą, numatomas jų parinkimo būdas. Išskiriami du pagrindiniai tiriamųjų grupių parinkimo būdų atvejai: 1) tikimybinis, arba atsitiktinis, kai kiekvieno tiriamos populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma ir 2) netikimybinis, arba neatsitiktinis, kai tiriamųjų pasiskirstymas populiacinėje grupėje nėra žinomas (Kardelis, 2002). Kumar (1999) teigimu, jeigu tiriamą atrankinę visumą yra vienoda konkretaus kriterijaus, pagal kurį ji išskiriama, atžvilgiu, nedidelė ir neatsitiktiniu būdu parinkta imtis užtikrina visiškai tikslius įvertinimus. Neatsitiktinės tikslinės imties formavimo procedūra remiasi tikslingu ir sąmoningu tyrėjo sprendimu kruopščiai atrinkti tiriamus elementus, tenkinančius konkretų kriterijų (Weisberg ir kt., 1996). Šiuo atveju magistro darbe tiriamą atrankinę visumą, t.y. visi į empirinio tyrimo imties bazę patenkantys respondentai yra TEO LT, AB Šiaulių regiono verslo klientai. Neatsitiktinis tikslinis imties parinkimo būdas šiame magistro darbe laikomas tinkamiausiu.

Bendras apklausiamųjų skaičius nustatomas remiantis Paniotto formule (Kardelis, 2005):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N);$$

$n$  = reikiamų respondentų skaičius.

$\Delta$  = leidžiamas paklaidos dydis (šiam tyrimo paklaida laikoma 9 %, kurią gauname su 0,91 tikimybe);

$N$  = tiriamos visumos skaičius (pagal TEO LT, AB duomenis, Šiaulių apskrityje 2014 m. pradžioje buvo ~2061 verslo įmonės Šiaulių apskrityje, kurios naudojami TEO LT, AB paslaugomis).

Imtis,  $n$  – tai tyrimui atrinktos visumos dalis, galinti tinkamai jai atstovauti bei teikti reikalingos informacijos.

Generalinė visuma,  $N$  – tai tikslinė žmonių grupė, kurią reikia iširti.

$n = 1 / (0,09^2 + 1 / 2061) = 116$  įm. Norint, kad tyrimas būtų reprezentatyvus, reikia apklausti ne mažiau kaip 116 įmonių.

Tyrimas šioje organizacijoje pasirinktas dėl šių priežasčių:

1. Tyrimui pasirinkta didžiausia ir Lietuvoje pirmaujanti telekomunikacijų bendrovė TEO LT, AB, nes ji ilgametę patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė, kuri itin didelį dėmesį skiria klientų poreikiams ir paslaugų kokybei. TEO LT, AB pripažintas ūkio subjektu, turinčiu didelę įtaką ryšio prieigos paslaugų rinkoje.
2. Šio rašto darbo autorės veiklos šioje telekomunikacijų bendrovėje. Tai sudaro asmeninį interesą suteikti organizacijai informaciją, kuri gali būti naudinga tolimesnei veiklai.

## 2.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

### 2.2.1. Respondentų sociodemografinių duomenų analizė

Sociodemografinės tiriamųjų charakteristikos atspindi objektyvius, faktinius duomenis. Racionalu atsižvelgti į tiriamųjų sociodemografinius duomenis, kadangi gali būti, jog nuo šių faktorių priklauso respondentų požiūris į organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui bei kaštus susidarančius keičiant paslaugų teikėją. Tiriamos TEO LT, AB Šiaulių regiono verslo klientų populiacijos sociodemografinė charakteristika pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

#### Tiriamųjų sociodemografinė charakteristika (N= 118)

Sociodemografiniai rodikliai	Kintamieji	N	%
Lytis	Moteris	54	45,8
	Vyras	64	54,2
Amžius	18 – 30 metų	31	26,3
	31 – 43 metai	44	37,3
	44 – 56 metai	36	30,5
	57 – 69 metai	6	5,1
	70 ir daugiau metų	1	0,8
Vietovė, kurioje įsikūrusi įmonė	Akmenės rajonas	4	3,8
	Joniškio rajonas	14	11,7
	Kelmės rajonas	5	4,2
	Pakruojo rajonas	11	9,3
	Radviliškio rajonas	13	11,1
	Šiaulių rajonas	12	10,1
	Šiaulių miestas	55	46,6
	Neatsakė į klausimą	4	3,3
Įmonės, kurioje dirba, forma	Akcinė bendrovė (AB)	5	4,2
	Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	82	69,5
	Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)	10	8,5
	Kooperatinė bendrovė	3	2,5
	Individuali įmonė (IĮ)	15	12,7

	Kita (įrašykite): Individuali veikla; Grupė asmenų, dirbančių su verslo liudijimais	2	1,7
	Neatsakė į klausimą	1	0,8
Sąskaitos, gaunamos iš TEO LT, AB, dydis (kas mėnesį)	neviršija 700 Lt	71	60,2
	700 Lt ir daugiau, bet neviršija 3000 Lt	43	36,4
	3000 Lt ir daugiau, bet neviršija 7000 Lt	2	1,7
	7000 Lt ir daugiau	1	0,8
	Neatsakė į klausimą	1	0,8
Ar įmonėje buvo keistas telekomunikacinių paslaugų teikėjas	Taip	41	34,7
	Ne	77	65,3

*N – respondentų skaičius*

*% – respondentų skaičiaus procentinė išraiška*

Iš pateiktų duomenų matyti (6 lentelė), jog lyties atžvilgiu didesniąją dalį respondentų sudarė vyrai (54,2 proc.), tačiau tai nėra reikšmingas skirtumas, nes moterys sudarė tik 8,4 proc. punktais mažesnę respondentų dalį, t.y. 45,8 proc. visų respondentų.

Apklaustos duomenų analizė parodė, kad didžiausią amžiaus grupę „31 – 43 metai“ sudaro 37,3 proc. respondentų. Vyriausiųjų respondentų amžiaus grupes „57 – 69 metai“ ir „70 ir daugiau metų“ sudarė 5,9 proc. Galima daryti prielaidą, kad įmonėse sprendimus dėl telekomunikacinių paslaugų teikėjo keitimo priima jaunesnio amžiaus įmonių darbuotojai.

Respondentai pagal vietovę, kurioje įsikūrusi įmonė pasiskirstė netolygiai. Beveik pusė respondentų (46,6 proc.) dirba įmonėse, kurios įsikūrusios Šiaulių mieste. Beveik tolygiai pasiskirstęs respondentų kiekis yra Joniškio (11,7 proc.), Radviliškio (11,1 proc.) ir Šiaulių rajonuose (10,1 proc.). Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų atsakymai apie vietovę atitinka regioninį tyrimo parametą, visos įmonės įsikūrusios Šiaulių apskrityje.

Analizuojant tyrimo duomenis pagal įmonės teises formas pastebėta, kad didžioji respondentų dalis (daugiau nei pusė), t.y. 69,5 proc. dirba uždaroje akcinėje bendrovėje (UAB). Daugiau nei penkis kart mažesnę dalį už UAB respondentų dalį sudaro individualiose įmonėse (II) dirbantys darbuotojai, t.y. 12,7 proc.

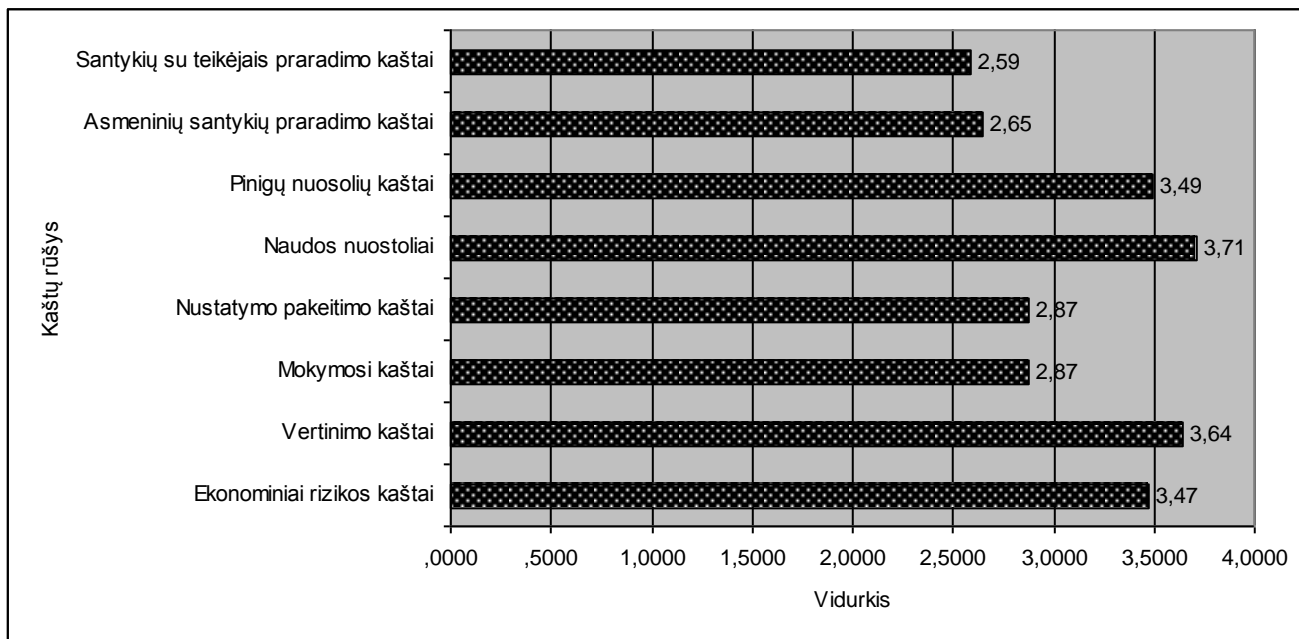
Vertinant gautus duomenis pagal kliento gaunamą TEO LT, AB sąskaitą paaiškėjo, kas didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (60,2 proc.) yra smulkaus verslo segmento atstovai (gaunama sąskaita neviršija 700 Lt be PVM sumos per mėnesį). Maždaug pusantrą karto mažesnę dalį už smulkaus verslo segmentą sudaro vidutinį verslą atstovaujantys respondentai, t.y. 36,4 proc., kurie mėnesinę sąskaitą gauna nuo 700 iki 3000 Lt be PVM. Stambaus (sąskaitos dydis nuo 3000 iki 7000 Lt be PVM) ir VIP (sąskaitos dydis virš 7000 Lt be PVM) segmento atstovai sudarė tik 2,5 proc. visų respondentų. Galima daryti prielaidą, kad smulkaus ir vidutinio verslo administracijos darbuotojai

(direktoriai, jų pavaduotojai, IT specialistai ir pan.) yra lengviau „pasiekiami“ nei stambaus ar VIP verslo administracijos darbuotojai.

Gauti tyrimo duomenys parodė, kad 65,3 proc. respondentų atstovaujamų įmonių yra ištikimi esamam teikėjui ir niekada nėra keitę telekomunikacinių paslaugų teikėjo. Likusi respondentų dalis 34,7 proc. yra keitę telekomunikacinių paslaugų teikėją, tačiau šiuo metu naudojami TEO LT, AB paslaugomis. Iš šios analizės galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavę 65,3 proc. respondentų pakeitimo kaštus tyrime vertins kaip suvokiamus pakeitimo kaštus, o 34,7 proc. respondentų juos vertins kaip tikrus, praeityje patirtus kaštus.

### 2.2.2. Pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui kintamųjų raiška

Siekiant nustatyti bendrą vartotojų pakeitimo kaštų bei organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui vertinimą, matuojamas respondentų atsakymų vidurkis. 2 paveiksle pateikiami visų pakeitimo kaštų kintamųjų raiška.

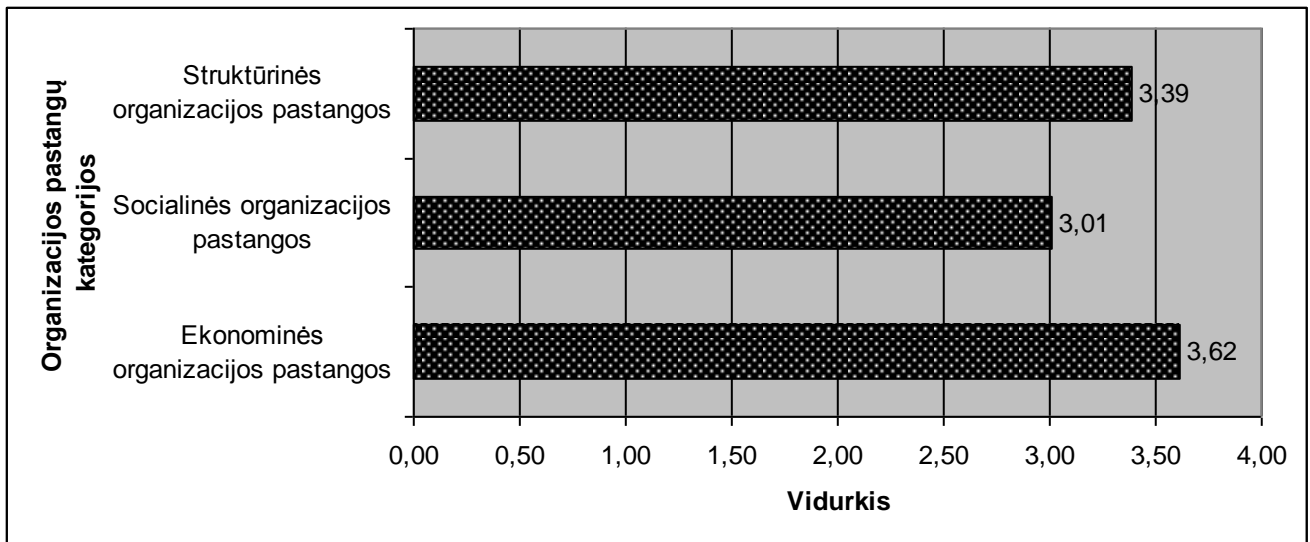


2 pav. Visų pakeitimo kaštų kintamųjų raiška (N 117)

Kadangi klausimai/teiginiai buvo sudaryti pagal ranginę Likerto skalę. Ši skalė sukonstruota ranginės skalės principu (kur 1 – visiškai sutinku, 5 – visiškai nesutinku). Tačiau SPSS programa atliekant regresinę analizę šios reikšmės buvo apverstos, todėl kaštai, kurie vertinami arčiausiai 5 yra vertinami geriausiai, o 1 – prasčiausiai. Taigi iš 2 paveikslo matyti, kad palankiausiai respondentai

vertina naudos nuostolius (3,71) t.y. jiems labai svarbūs privalumai ir lengvatos, kuriuos jie „užsidirbo“ už ilgalaikį bendradarbiavimą su esamu tiekėju. Nepalankiausiai respondentų yra vertinami santykių su teikėjais praradimo kaštai (2,59). Tai gali reikšti, kad klientams nėra labai svarbus buvusio paslaugų teikėjo „likimas“. Įmonių atstovams keičiant paslaugų teikėją nėra svarbu ar rinkoje pablogės buvusios paslaugų teikėjos padėtis ir dėmesys nėra koncentruojamas į naujo teikėjo skaidrumą ir įvaizdį rinkoje.

3 paveiksle lygiagrečiai su prieš tai buvusiu konceptu, pateikiamas visų organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui kintamųjų raiška.



**3 pav.** Visų organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui kintamųjų raiška (N 117)

Vertinant 3 paveiksle gautus duomenis paaiškėjo, kad įmonių atstovų palankiausiai vertinamos ekonominės organizacijos pastangos klientų išlaikymui (3,62), t.y. nuolatiniam klientams taikomos nuolaidos, greitesnis nei kitų klientų aptarnavimas ir pan. Prasčiausiai, klausimyną atsakę respondentai, vertina socialines organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui (3,01), t.y. nuolatinio ryšio palaikymas su atsakingu darbuotoju, kliento nuomonės išklausymas apie tobulintinas paslaugų sritis ir pan.

### **2.2.3. Pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas sociodemografiniu požiūriu**

Tyrime toliau analizuojama kaip pasiskirstę vertinimai priklausomai nuo sociodemografinių kintamųjų. Dispersinės analizės tikslas – nuspręsti, ar priklausomo kintamojo, išmatuoto skirtingose populiacijose, vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Vieno faktoriaus dispersinė analizė, kuriai žymėti vartojama santrumpa ANOVA (angl. – ANalysis Of VAriance) grindžiama dviejų dispersijos

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais įverčių palyginimu (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Tyrime esant nedideliame imties dydžiui, pasirenkamas kritinis reikšmingumo lygmuo ( $p$ ) 0,1.

Statistiškai reikšmingų skirtumų skaičiavimo lentelės pateikiamos 4 ir 5 prieduose. Atlikti skaičiavimai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai, vertinant pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijas sociodemografiniu požiūriu, yra tarp pakeitimo kaštų ir respondentų amžiaus (žr. 8 lentelę), tarp pakeitimo kaštų ir įmonės formos, kurioje dirba respondentas (žr. 9 lentelę) bei organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui bei įmonės gaunamos sąskaitos iš TEO LT, AB dydžio (žr. 10 lentelę).

8 lentelė

### Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

2. Jūsų amžius:		Vertinimo kaštai	Mokymosi kaštai	Santykių su teikėjais praradimo kaštai
18 – 30 metų	Vidurkis	3,42	2,58	2,36
	N	30	30	30
	Standartinis nuokrypis	,76658	,81148	,81618
31 – 43 metai	Vidurkis	3,65	2,83	2,67
	N	44	44	44
	Standartinis nuokrypis	,78931	,91919	,95503
44 – 56 metai	Vidurkis	3,89	3,07	2,64
	N	36	36	36
	Standartinis nuokrypis	,73786	,82850	,83713
57 – 69 metai	Vidurkis	3,58	2,82	3,17
	N	7	7	7
	Standartinis nuokrypis	1,12546	,99116	1,11555
Iš viso	Vidurkis	3,64	2,87	2,59
	N	117	117	117
	Standartinis nuokrypis	,80099	,89449	,89312

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant respondentų amžių yra kalbant apie vertinimo, mokymosi ir santykių su teikėjais praradimo kaštus. Žemiausiai vertinimo (vidurkis 3,42), mokymosi (vidurkis 2,58) ir santykių su teikėjais praradimo (2,36) kaštai vertinami 18 – 30 metų respondentų grupėje. Aukščiausiai vertinimo (vidurkis 3,89) ir mokymosi (3,07) kaštus vertina 44 – 56 metų grupei priklausantys respondentai. Santykių su teikėjais praradimo kaštai aukščiausiai vertinami 57 – 69 metų grupėje, vidutiniškai vertina 3,17 balų iš 5 galimų, tai parodo, kad vyresnio amžiaus respondentams santykių išlaikymas esu esamu teikėju yra

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

svarbiausias. Galima daryti prielaidą, kad jaunesnio amžiaus respondentų grupei yra paprasčiau vertinti paslaugų teikėjus tarpusavyje, mokymasis naudotis kito teikėjo paslaugomis jiems nesukelia jokių nepatogumų ir jie yra mažiau prisirišę prie esamo teikėjo nei kitų amžiaus grupių respondentai.

9 lentelė

### Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas pagal įmonės teisinę formą

5. Įmonės, kurioje dirbate forma:		Ekonominiai rizikos kaštai	Mokymosi kaštai	Nustatymo pakeitimo kaštai	Pinigų nuostolių kaštai	Santykių su teikėjais praradimo kaštai
Akcinė bendrovė (AB)	Vidurkis	3,30	3,40	3,40	2,90	2,07
	N	5	5	5	5	5
	Standartinis nuokrypis	,41079	,89443	,89443	,74162	1,09036
Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)	Vidurkis	3,46	2,78	2,78	3,49	2,50
	N	82	82	82	82	82
	Standartinis nuokrypis	,80072	,88427	,88427	,88880	,85946
Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)	Vidurkis	3,81	3,56	3,56	3,89	3,41
	N	9	9	9	9	9
	Standartinis nuokrypis	,37034	,64550	,64550	,41667	,52116
Kooperatinė bendrovė	Vidurkis	2,67	2,22	2,22	2,50	2,89
	N	3	3	3	3	3
	Standartinis nuokrypis	,57735	,83887	,83887	,50000	,83887
Individuali įmonė (IĮ)	Vidurkis	3,68	2,93	2,93	3,83	2,78
	N	15	15	15	15	15
	Standartinis nuokrypis	,94711	,94449	,94449	,99403	,94840
Kita (įrašykite)	Vidurkis	2,13	2,50	2,50	2,00	2,00
	N	2	2	2	2	2
	Standartinis nuokrypis	1,59099	,70711	,70711	1,41421	1,41421
Iš viso	Vidurkis	3,47	2,87	2,87	3,49	2,59
	N	116	116	116	116	116
	Standartinis nuokrypis	,81754	,89530	,89530	,91476	,89618

9 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad vertinant pakeitimo kaštus tarp skirtingą teisinę formą turinčių įmonių yra statistiškai reikšmingi skirtumai. Šie skirtumai pastebimi vertinant šiuos pakeitimo kaštus: ekonominius rizikos, mokymosi, nustatymo pakeitimo, pinigų nuostolių ir santykių su teikėjais praradimo kaštus. Aukščiausiai vertinami visi anksčiau išvardinti kaštai yra žemės ūkio bendrovių (aukščiausio vertinimo vidurkiai svyruoja nuo 3,41 iki 3,89). Žemiausiai vertinami ekonominiai rizikos kaštai (vidurkis 2,13), piniginių nuostolių kaštai (vidurkis 2,00) ir santykių su teikėjais praradimo kaštai (vidurkis 2,00) respondentų, kurie klausime „Įmonės, kurioje dirbate forma“ nurodė atsakymą „Kita (įrašykite)“ (t.y. individualia veikla užsiimantys respondentai ir grupė asmenų, dirbančių su verslo

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

liudijimais). Mokymosi ir nustatymo pakeitimo kaštus žemiausiai vertina respondentai, kurie dirba kooperatinėse bendrovėse), šie kaštai vidutiniškai vertinami 2,22 balais iš 5 galimų.

10 lentelė

**Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas pagal įmonės gaunamos sąskaitos iš TEO LT, AB dydį**

6. Kokio dydžio sąskaita iš TEO LT, AB kas mėnesi gauna įmonė, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)		Ekonominės organizacijos pastangos	Socialinės organizacijos pastangos
neviršija 700 Lt	Vidurkis	3,48	2,85
	N	70	70
	Standartinis nuokrypis	,80905	,84472
700 Lt ir daugiau, bet neviršija 3000 Lt	Vidurkis	3,84	3,24
	N	43	43
	Standartinis nuokrypis	,47835	,56830
3000 Lt ir daugiau, bet neviršija 7000 Lt	Vidurkis	3,63	3,40
	N	2	2
	Standartinis nuokrypis	,53033	,84853
7000 Lt ir daugiau	Vidurkis	3,75	3,80
	N	1	1
	Standartinis nuokrypis	.	.
Iš viso	Vidurkis	3,62	3,01
	N	116	116
	Standartinis nuokrypis	,71282	,77225

Duomenų apskaičiavimas, kuris rodo, kad vertinant ekonomines ir socialines organizacijos pastangas tarp skirtingų segmentų (apibrėžiamų pagal įmonės gaunamos sąskaitos iš TEO LT, AB dydį) pasireiškia statistiškai reikšmingi skirtumai, pateiktas 5 priede. Vertinant gautus duomenis, kurie pateikti 10 lentelėje paaiškėjo, kad žemiausiai vertinamos ekonominės (vidurkis 3,48) ir socialinės (2,85) organizacijos pastangos yra tarp smulkių įmonių<sup>13</sup>. Aukštesni minėtų organizacijos dedamų pastangų įvertinimai yra pasiskirstę tarp skirtingo segmento įmonių. Ekonominės organizacijos pastangos (vidurkis 3,84) aukščiausiai yra vertinamos vidutinio verslo įmonių segmente<sup>14</sup>, o socialinės organizacijos pastangos (vidurkis 3,80) – VIP segmente<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> TEO LT, AB smulkaus verslo įmonėmis yra įvardijamos tos įmonės, kurių gaunama mėn. sąskaita iš TEO LT, AB už telekomunikacines paslaugas neviršija 700 Lt be PVM.

<sup>14</sup> TEO LT, AB vidutinėmis verslo įmonėmis yra įvardijamos tos įmonės, kurių gaunama mėn. sąskaita iš TEO LT, AB už telekomunikacines paslaugas yra 700 Lt ir daugiau, bet neviršija 3000 Lt.

<sup>15</sup> TEO LT, AB VIP verslo įmonėmis yra įvardijamos tos įmonės, kurių gaunama mėn. sąskaita iš TEO LT, AB už telekomunikacines paslaugas viršija 7000 Lt.



Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus arba ryšio stiprumo matas (Pukėnas, 2005). Norint išsiaiškinti ar pakeitimo kaštų dimensijos ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijos yra tarpusavyje susijusios ir jei yra, kokio stiprumo ryšys sieja dimensijas, atlikta koreliacinė analizė. Gauti duomenys vaizduoti intervalinėje skalėje, todėl taikytas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Koreliacinė matrica pateikiama 11 lentelėje. Organizacijos pakeitimo kaštai yra suskirstyti į aštuonias dimensijas. Vertinant gautus rezultatus pastebėta, kad daugelis dimensijų apie organizacijos pakeitimo kaštus koreliuoja tarpusavyje ir duomenys yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Koreliacijos koeficientas svyruoja nuo 0,21 iki 1,00, o tai parodo, kad kai kurių dimensijų ryšys yra labai silpnas, o kai kurių – labai stiprus.

Organizacijos pakeitimo kaštų dimensijų tarpusavio koreliacija

		Ekonominiai rizikos kaštai	Vertinimo kaštai	Mokymosi kaštai	Nustatymo kaštai	Naudos nuostoliai	Piniginių nuostolių kaštai	Asmeninių santykių praradimo kaštai	Santykių su teikėju praradimo kaštai
Ekonominiai rizikos kaštai	Pearsono koreliacija	1	,413**	,484**	,484**	,410**	,902**	,341**	,317**
	Standartinis nuokrypis		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Vertinimo kaštai	Pearsono koreliacija	,413**	1	,504**	,504**	,210*	,382**	,334**	,268**
	Standartinis nuokrypis	,000		,000	,000	,024	,000	,000	,003
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Mokymosi kaštai	Pearsono koreliacija	,484**	,504**	1	1,000**	,372**	,435**	,357**	,245**
	Standartinis nuokrypis	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,008
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Nustatymo kaštai	Pearsono koreliacija	,484**	,504**	1,000**	1	,372**	,435**	,357**	,245**
	Standartinis nuokrypis	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,008
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Naudos nuostoliai	Pearsono koreliacija	,410**	,210*	,372**	,372**	1	,372**	,287**	,245**
	Standartinis nuokrypis	,000	,024	,000	,000		,000	,002	,008
	N	116	116	116	116	116	116	116	116
Piniginių nuostolių kaštai	Pearsono koreliacija	,902**	,382**	,435**	,435**	,372**	1	,298**	,266**
	Standartinis nuokrypis	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,004
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Asmeninių santykių praradimo kaštai	Pearsono koreliacija	,341**	,334**	,357**	,357**	,287**	,298**	1	,649**
	Standartinis nuokrypis	,000	,000	,000	,000	,002	,001		,000
	N	117	117	117	117	116	117	117	117
Santykių su teikėju praradimo kaštai	Pearsono koreliacija	,317**	,268**	,245**	,245**	,245**	,266**	,649**	1
	Standartinis nuokrypis	,000	,003	,008	,008	,008	,004	,000	
	N	117	117	117	117	116	117	117	117

Labai stiprus statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp piniginių nuostolių ir ekonominių rizikos kaštų. Taip galėjo atsitikti dėl to, kad respondentai galvodami apie riziką susijusią su pinigais iš karto suvokia tai, kaip piniginius nuostolius.

Organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui skirstomos į tris dimensijas (ekonominės, socialinės ir struktūrinės organizacijos pastangos), todėl svarbu nustatyti ar jie yra tarpusavyje susiję (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

### Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų tarpusavio koreliacija

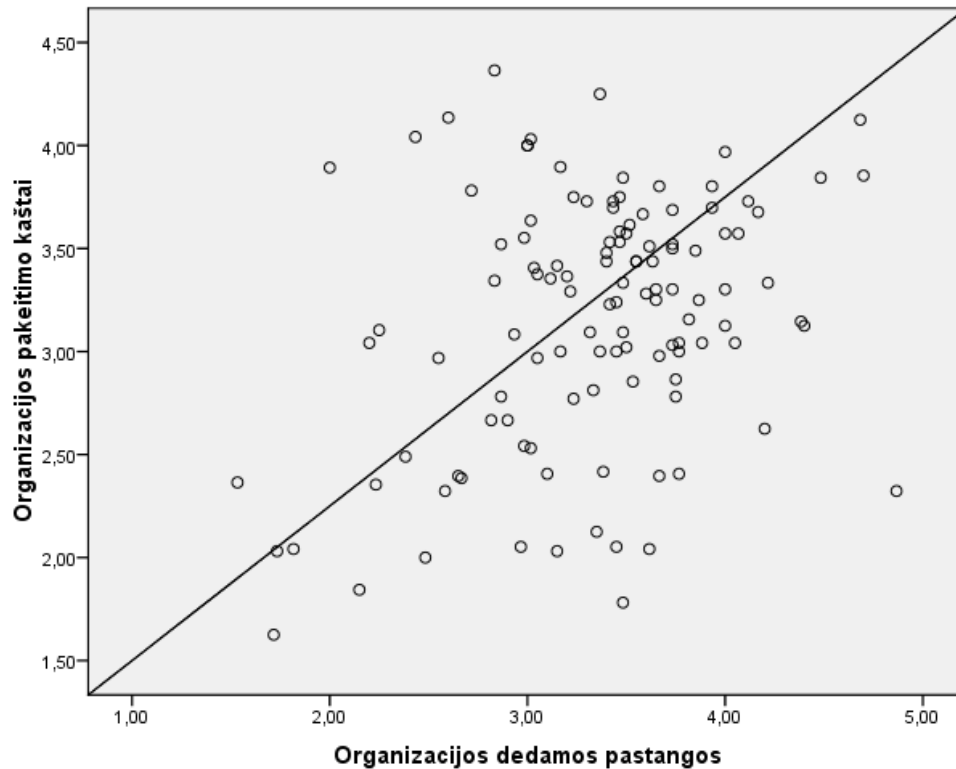
		Ekonominės organizacijos pastangos	Socialinės organizacijos pastangos	Struktūrinės organizacijos pastangos
Ekonominės organizacijos pastangos	Pearsono koreliacija	1	,537**	,608**
	Standartinis nuokrypis		,000	,000
	N	117	117	117
Socialinės organizacijos pastangos	Pearsono koreliacija	,537**	1	,762**
	Standartinis nuokrypis	,000		,000
	N	117	117	117
Struktūrinės organizacijos pastangos	Pearsono koreliacija	,608**	,762**	1
	Standartinis nuokrypis	,000	,000	
	N	117	117	117

Apskaičiavus koreliacijos koeficientą paaiškėjo, kad koreliacinis ryšys tarp dimensijų yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ), koreliacijos ryšys yra vidutinio stiprumo (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,54 iki 0,76).

#### 2.2.4. Organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ryšys

Pakeitimo kaštai yra svarbus būdas geriau suprasti ir prognozuoti klientų išlaikymą, tačiau nėra visiškai aišku (mažai tyrinėta), kokį ryšį įvairaus pobūdžio organizacijos dedamos pastangos turi su pakeitimo kaštais verslas-verslui rinkoje. Šioje dalyje bus siekiama išsiaiškinti ar egzistuoja ryšys tarp klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui.

Siekiant įvertinti, kaip organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui daro įtaką klientų suvokiamiems organizacijos pakeitimo kaštams, buvo atlikta regresinė analizė, kur priklausomas kintamasis yra pakeitimo kaštai, o nepriklausomas kintamasis – organizacijos dedamos pastangos. Žemiau pateikiamas duomenų sklaidos grafikas (žr. 2 paveikslą).



**4 pav.** Organizacijos dedamų pastangų ir organizacijos pakeitimo kaštų duomenų sklaidos grafikas, N = 118

Iš 2 paveikslo matyti, kad sąveikaujant organizacijos dedamoms pastangoms klientų išlaikymui su klientų suvokiamais organizacijos pakeitimo kaštais, taškai paveiksle išsidėsto aplink tiesę, tačiau matyti ir nutolę taškai, todėl galima teigti, kad tarp organizacijos dedamų pastangų ir klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų įžiūrima kintamųjų priklausomybė, tačiau ji nėra stipri.

Organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų ryšio rezultatų suvestinė pateikiama 6 priede. Iš aprašomosios statistikos lentelės galima konstatuoti, kad klientai labiausiai vertina ekonomines organizacijos pastangas (vidurkis 3,62).

Tiesinės regresijos modelyje visi intervalai regresoriai turi koreliuoti su priklausomu modeliuojamu kintamuoju. Tačiau regresoriai neturėtų koreliuoti stipriai. Koreliacijų lentelė (žr. 6 priedą) rodo, kad visi regresoriai su kintamuoju vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai koreliuoja statistiškai reikšmingai ( $p < 0,1$ ), o koreliacijos silpno arba vidutinio stiprumo. Visos

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis

koreliacijos yra teigiamos. Tiriamu atveju tiesioginės priklausomybės yra tikėtinos, todėl ir visi regresijos modelio koeficientai turėtų būti teigiami, kaip yra šiuo atveju. Iš lentelės pastebima, kad kai kurie regresoriai stipriai koreliuoja vieni su kitais. Dėl minėtos priežasties reikia papildomai atkreipti dėmesį, kad nekiltų multikolinearumo problema (regresoriai pradeda vieni kitiems trukdyti).

Siekiant išsiaiškinti kokią procentinę priklausomo kintamojo (pakeitimo kaštų) dalį nulemia nepriklausomo kintamojo (organizacijos dedamų pastangų) kitimas, buvo apskaičiuotas determinacijos koeficientas ( $R^2$ ), kuris pateikiamas 6 priede esančioje lentelėje, modelio santrauka. Išmatavus determinacijos koeficientą paaiškėjo, kad organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui apsprendžia tik 12 proc. ( $R^2 = 0,12$ ) klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų. Toje pačioje lentelėje apskaičiuotas ryšio stiprumo pamatavimui naudojamas koreliacijos koeficientas ( $r$ ). Nustatytas koreliacijos koeficientas parodo, kad ryšys tarp organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų yra tiesinis, tačiau nėra labai stiprus, nes siekia tik 0,34.

ANOVA lentelėje kriterijaus  $p$  reikšmė yra mažesnė už 0,05, todėl daroma išvada, kad modelyje yra bent vienas regresorius, nuo kurio priklauso klientų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai. 13 lentelėje pateikiama pagrindinė informacija apie regresijos koeficientus, kai priklausomas kintamasis – vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai.

13 lentelė

### Pagrindinė informacija apie regresijos koeficientus

Koeficientai								
Modelis	Nestandartiniai koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	Kolinearumo statistika		
	B	Std. Error	Beta			Leistinas nuokrypis	VIF	
1 (Konstanta)	2,126	,305		6,980	,000			
Ekonominės pastangos	,018	,097	,021	,190	,850	,618	1,619	
Socialinės pastangos	,060	,109	,076	,547	,586	,410	2,438	
Struktūrinės pastangos	,233	,128	,266	1,811	,073	,364	2,750	
a. Priklausomas kintamasis: PAKEITIMO KAŠTAI								

Aukščiau esančioje lentelėje (žr. 13 lentelę) matyti, kad visų koeficientų ženklai teigiami: taip ir buvo numatyta išanalizavus koreliacijas. Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad mažiausiai įtakingas regresorius yra ekonominės organizacijos pastangos, nes jo standartizuotas beta koeficientas yra 0,21 ir

Erika BŪZAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejis

jis nėra statistiškai reikšmingas. Labiausiai įtakingas ir statistiškai reikšmingas regresorius yra struktūrinės organizacijos pastangos (0,27).

13 lentelėje pateikiami dispersijos mažėjimo daugikliai VIF. Kadangi nė vienam daugikliui nėra  $VIF > 4$ , daroma išvada, kad modelyje nėra multikolinearumo problemos, o tai sako, kad regresoriai vieni kitiems netrukdo.

*Apibendrinant galima sakyti, kad organizacijos dedamos pastangos klientų išlaikymui yra susijusios su klientų suvokiamais organizacijos pakeitimo kaštais.*

### 2.2.5 Klientų išskiriamos organizacijos pastangos, kurios paskatintų klientų išlikimą

Paskutinis anketos klausimas – atviro tipo, kurį užduodant buvo siekiama išsiaiškinti, kokios TEO LT, AB pastangos paskatintų klientus likti su minėtu paslaugų teikėju, jei jie svarstyto keisti telekomunikacinių paslaugų teikėją. Kiekvieno respondento atsakymas vertintas kaip kokybinis, stengiantis visą gautą informaciją apjungti į tam tikras grupes, nustatyti tam tikras tendencijas. Apibendrinti ir suklasifikuoti tyrimo dalyvių atsakymų duomenys pateikiami 14 lentelėje. Čia pateikiami ne visi, o tik bendriausi teiginiai. Jei respondentų teiginiai identiški – jie nebekartojami. Iš viso šiame klausime savo nuomonę pareiškė daugiau nei pusė visų respondentų, t.y. 55,1 proc.

14 lentelė

#### TEO LT, AB pastangos, kurios paskatintų klientus likti organizacijos klientais

Kategorija	Subkategorija	Respondentų teiginiai
Organizacijos pastangos	Kaina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Kaina ir aptarnavimas“</li> <li>• „Paslaugos kainos mažinimas“</li> <li>• „...gerokai mažesnės interneto kainos“</li> <li>• „Pigesnis internetas“</li> <li>• „Kainų politika“</li> <li>• „...protinga kaina“</li> <li>• „Nuolaidos lojaliems verslo klientams“</li> <li>• „Sumažintos paslaugų kainos...“</li> <li>• „Konkurencingos kainos“</li> <li>• „Ivairiapusiškesnė kainodara už paslaugas“</li> </ul>

	Aptarnavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Kaina ir aptarnavimas“</li> <li>• „Patikimumas ir operatyvumas“</li> <li>• „Nuolatinis poreikių aiškinimasis, naujų pasiūlymų pateikimas, informacijos apie įmonės siūlomas naujoves pateikimas“</li> <li>• „...dėmesys klientui“</li> <li>• „Atsakymai į užduodamus klausimus“</li> <li>• „Lanksti nuolaidų sistema“</li> <li>• „Dėmesio, supratimo, pagarbos klientui buvimas“</li> <li>• „Ilgalaikis bendradarbiavimas“</li> <li>• „Dėmesys“</li> <li>• „Atpigtu“</li> <li>• „Daugiau dėmesio skirti kliento poreikiams“</li> </ul>
	Inovatyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Pasirinkti konkrečių remonto vietą“</li> <li>• „...teikti visas paslaugas (kuriant naujoves)“</li> </ul>
	Operatyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „...operatyvumas“</li> <li>• „Galėtų būti greičiau sprendžiamos iškilusios problemos“</li> </ul>
	Paslaugų kokybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Kokybiškos paslaugos...“</li> <li>• „Optinio tinklo plėtra“</li> <li>• „Paslaugų kokybė“</li> <li>• „Patenkinamas ryšys“</li> </ul>

Iš pateiktos 14 lentelės matyti, kad klientus labiausiai paskatintų likti esamais bendrovės TEO LT, AB klientais organizacijos siūloma mažesnė, priimtinesnė, konkurencinga paslaugų kaina. Pastebėta, kad klientai labai vertina aptarnavimą, tačiau tyrime analizuojant asmeninių socialines organizacijos pastangas vertinimas nebuvo itin aukštas, iš to galima daryti prielaidą, kad klientai minėtų teiginių neidentifikavo kaip organizacijos pastangų išlaikyti klientus.

## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad nėra susiformavusio, bendrai priimto pakeitimo kaštų apibrėžimo. Išaiškėjo prieštaringi rezultatai dėl sąveikos tarp pasitenkinimo ir pakeitimo kaštų. Pasak skirtingų autorių, yra ir teigiamų ir neigiamų pakeitimo kaštų. Išanalizavus daugiau tyrimų paaiškėjo, kad yra ir neutralių pakeitimo kaštų, tačiau tai labiau siejama su klientais, o ne pačiais kaštais. Iš viso buvo aptikta virš 30 skirtingai autorių įvardintų pakeitimo kaštų dedamųjų dalių. Tai leidžia teigti, kad literatūroje dar nėra susiformavusių visiems priimtinių vienodų klasifikacijos sąvokų.

Apibendrinant analizuotą literatūrą apie organizacijos dedamas pastangas klientų išlaikymui galima teigti, kad vis didesnis dėmesys organizacijose yra skiriamas klientų išlaikymui, nes tai joms yra finansiškai naudingiau, nei pritraukti naujus klientus. Organizacijos dedamos pastangos literatūroje yra mažai išnagrinėtos, nėra bendrų apibrėžimų, rastos tik kelios organizacijos pastangų kategorijos. Literatūroje sutinkamos trys stambios santykių palaikymo pastangų kategorijos: ekonominės organizacijos pastangos, socialinės organizacijos pastangos bei struktūrinės organizacijos pastangos. Kita sutikta klasifikacija yra smulkesnė: priklausymo, bendravimo, pritaikymo, diferenciacijos, personalizavimo, naudingumo, saugumo ir patogumo.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ryšys tarp organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui ir klientų suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų yra statistiškai reikšmingas, tačiau labai silpnas. Po atliktos analizės viso tyrimo metu atlikti skaičiavimai patvirtinta hipotezę, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp organizacijos vykdomų klientų išlaikymo pastangų ir kliento suvokiamų organizacijos pakeitimo kaštų (labiausiai šį ryšį parodo tiesinė regresija).



## LITERATŪRA

1. Aaker, D. K. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California management review*, Vol. 38, No. 3, pp. 120-102.
2. Anderson, E. W., Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, Vol., 12, No. 2, pp. 125-143.
3. Ang, L., Butile, F. (2006). Customer retention management processes. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. ½, pp. 83-99.
4. Arantola, H. (2002). Relationship Drivers in Provider – Consumer Relationships. Empirical Studies of Customer Loyalty Programs (Doctoral dissertation, Swedish School of Economics and Business Administration).
5. Auruškevičienė, V., Šalčiuvienė, L. (2003). *Study on the Dimensions of Fuel Customer Loyalty*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai // Kaunas:VDU, Nr. 28.
6. Aydin, S., Özer, G., Arasil, Ö. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, No. 1, pp. 89-103.
7. Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. Kaunas: KTU.
8. Bakanauskas, A., Darškuvienė, V. (2000). *Kainodara: teorija ir praktika*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
9. Bansal, H. S., Taylor, S. F. (1999). The service provider switching model (SPSM): a model of consumer switching behaviour in the service industry. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 200-18.
10. Beerli, A., Martin, J. D., Quintana, A. (2004). A model of customer loyalty in the retail banking market. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 253-275.
11. Bejou, D., Palmer, A. (1998). Services failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. *Journal of Services Marketing*. Vol. 12, No. 1.
12. Bell, S. J., Auh, S., Smalley, K. (2005). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 169-183.
13. Bendapudi, N., Berry, L. L. (1997). Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailings, Spring*, Vol. 73, Issue 1.

14. Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field – The case of services marketing. *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 13-60.
15. Berry, L. L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services – Competing through Quality*. Free Press, New York, Ny.
16. Bhattacharya, C. B., Bolton, R. N. (2003). *Relationship Marketing in Mass Markets*. In J. N. Sheth and A. Parvatyiar (Eds.) *Handbook of Relationship Marketing*, California: Sage Publications.
17. Bloemer, J., Ruyter, K., Wetzels, M. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Industry Management*, Vol. 9, No. 5.
18. Burnham, T. A., Frels, J. K., Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 109-26.
19. Chang, S.-C., Chou, C.-M. (2011). Factors affecting user's online shopping behavior: integrating the constraint-based and dedication-based relationship perspectives. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 370-382.
20. Chen, P. Y., Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled business: a study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 255-74.
21. Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Li, Y.-C., Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 12, pp. 1681-1689.
22. Colgate, M., Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 332-47.
23. Dick, A., Basu, K. (1994). *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework*. *Journal of Marketing Science*. Vol. 22 No. 2.
24. Edward, M., Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 23, No. 3, pp. 327-345.
25. Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 6-21.
26. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2).

27. Ganesh, J., Arnold, M. J., Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of services providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3.
28. Grace, D., O’Cass, A. (2003). Child care servines: an exploratory study of choice, switching and search behaviour. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, pp. 107-32.
29. Gremler, D. D., Brown, S. W. (1996). Service loyalty; its nature, importance and implications, in Edvardsson B., Brown, S.W., Johnston, R. and Scheuing, E. (Eds), *QUIS V: Advancing Service Quality: A Global Perspective*, ISQA, New York, NY, pp. 171-180.
30. Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: how to earn it how to keep it*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Grønhaug, K., Gilly, M. (1991). A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, No. 1, pp. 165-83.
32. Gudelytė-Harvey, E. (2013). TEO LT, AB Pranešimas apie esminį įvykį. Prieiga per internetą: <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=559802&messageId=690857>. (Žiūrėta 2014-04-15)
33. Guiltinan, J. P. (1989. A classification of switching costs with implications for realtionship marketing”, in Childers, T.L, Bagozzi, R.P. and Peter, J.P. (Eds), *Proceedings of the 1989 AMA Winter Educators’ Conference: Marketing Theory and Practice*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 216-20.
34. Gwinner, K. P., Gremler, D. D., Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No.2, pp. 101-114.
35. Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency – Client Dymanics in the Advertising Sector*, Routledge, London.
36. Hauser, J.R., Simester, D.I., Wernerfelt, B. (1994). *Customer satisfaction incentives*. *Marketing Science*, Vol. 13, No. 4, Fall.
37. Heide, J., Weiss, A. (1995). Vendor considerations and switching behaviour for buyers in high technology markes. *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 30-43.
38. Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model. Antecedents of relationship commitment and the likelyhood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Marketing*, Vol. 9, No. 2.
39. Homburg, Ch., Giering, A., Menon, A. (2003). Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 35-62.

40. Hu, A. W.-L., Hwang, I.-S. (2006). Measuring the Effects of Consumer Switching Costs on Switching Intention in Taiwan Mobile Telecommunication Services. *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, No. 1., pp. 85-75.
41. Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations*. Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
42. Jackson, D. W. Jr., Keith, J. E., Budrick, K. (1984). Purchasing Agents. Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 75-83.
43. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 259-274.
44. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 6, pp. 441-50.
45. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2003). The effects of locational convenience on customer repurchase intentions across service types. *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No. 7, pp.701-712.
46. Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 335-355.
47. Jones, T. O., Sasser, W. E. Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 6, pp. 88-99.
48. Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, Vol. 59, April.
49. Kim, M., Park, M., Jeong, D. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, Vol. 28, pp. 145-59.
50. Kim, S. S., Son, J. Y. (2009). Out of dedication or constraint? A dual model of post-adoption phenomena and its empirical test in the context of online services. *MIS Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 49-70.
51. Klemperer, P. (1987). Markets with consumer switching costs. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, No. 2, pp. 375-394.

52. Klemperer, P. D. (1995). Competition When Consumers Have Switching costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *Review of Economic Studies*, Vol. 62, No. 4, pp. 515-539.
53. Kuusik, A. (2007). Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels? University of Tartu – faculty of economics & business administration working paper series, No. 58, pp. 3-29.
54. Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, pp. 293-311.
55. Lee, J., Lee, J., Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp. 35-48.
56. Lee, M., Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 113-30.
57. Lee, R., Neale, L. (2012). Interactions and consequences of inertia and switching costs. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 5., pp. 365-374.
58. Lopez, J. P. M., Redondo, Y. P., Oliván, F. J. S. (2006). *The impact of customer relationship characteristics on customer switching behaviour: Differences between switchers and stayers*. *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 6.
59. Lovelock, Ch. H. (1983). *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights* // *Journal of Marketing*, 47 (summer).
60. Matos, C. A., Henrique, J. L., Rosa, F. (2009). The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 7, pp. 506-523.
61. Maute, M. F., Forrester, W. R. (1993). The Effect of Attribute Qualities on Consumer Decision Making: A Causal Model of External Information Search. *Journal of Economics Psychology*, Vol.12, No. 4.
62. Maute, M. F., Forrester, W. R. J. (1993). The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 14, No. 2, pp. 219-47.
63. Mittal, B., Lassar, W.M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 3.

64. Molina-Castillo, F. J., Rodriguez-Escudero, A. I., Munuera-Aleman, J. L. (2012). Do switching costs really provide a first-mover advantage? *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 165-187.
65. Morgan, R. M., Hunt, Sh. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (July).
66. Murray, K. B. (1991). A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 1, pp. 20-38.
67. National Economic Research Associates (NERA) (2003). „Switching costs“, a report prepared for the Office of Fair Trading and the Department of Trade and Industry. *Economic Discussion Paper*, No. 5.
68. Ngobo, P. V. (2004). Drivers of customers' cross-buying intentions. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1129-1157.
69. Nielson, C. C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 6, pp. 38-60.
70. Nilssen, T. (1992). Two Kinds of Consumer Switching costs. *The Rand Journal of Economics*, Vol. 23, No. 4, pp. 579-589.
71. Nordman, Ch. (2004). *Understanding Customer Loyalty And Disloyalty – The Effect Of Loyalty – Supporting – And Repressing Factors*. Doctoral Dissertation, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
72. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 172-194.
73. Panther, T., Farquhar, J. D. (2004). Customer responses to dissatisfaction with financial service providers: an exploration of why some stay while others switch. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 343-53.
74. Park, J. G., Park, K., Lee, J. (2014). A firm's post-adoption behavior: loyalty or switching costs? *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 2, pp. 258-275.
75. Patterson, P. G. (2004). A contingency model of behavioural intentions in a services context. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1304-15.
76. Patterson, P. G., Smith, T. (2003). A cross cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, Vol. 79, No. 2, pp. 107-20.

77. Ping, R. A. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunities and Neglect. *Journal of Retailing*, Vol. 69, No.3.
78. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
79. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
80. Pritchard, M. P., Havitz, M. E., Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, No. 3, June.
81. Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 6, pp. 509-538.
82. Ranaweera, C., Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention on a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 374-395.
83. Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harward Business Review*, Vol. 82, No. 6.
84. Roos, I. (1999 a). *Switching Paths in Customer Realtionships*. Doctoral Dissertation No. 78, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.
85. Roos, I. (1999 b). Switching Processes in Customer Relationships. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No.1, August.
86. Rosson, P. J. (1986). *Time passages: the changing nature of manufacturer – overseas distributor relations in exporting*. *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1. No.2.
87. Samuelson, W., Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Marketing. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, pp. 7-59.
88. Sengupta, S., Krapfel, R., Pusateri, M. (1997). Switching costs in key account relationships. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 9-16.
89. Sharma, N., Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 470-90.
90. Sheth, N. J., Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Eds. J. N. Sheth and A. Parvatiyar, California: Sage Publications.
91. Shy, O. (2002). A quick and easy method for estimating switching costs. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 20, No. 1, pp. 71-87.

92. Smith, B. (1998). Buyer-seller relationship: bonds, relationship management, and sex type. *Sciences Administration*, Vol. 15, No. 1, pp. 76-92.
93. Šontaitė, M., Bakanauskas, A. (2007). Veiksnių, įtakančių vartotojų išlaikymą, tyrimas. *Management of Organizations: Systematic Research*, No. 41, p. 137-150.
94. Stewart, K. (1998). *The Customer Exit Process – a Review and Research Agenda*. *Journal of Marketing Management*, 14.
95. Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5.
96. Tahtinen, J., Halinen, A. (2002). *Research on ending exchange relationships: A categorisation, an assessment, and an outlook*. *Marketing Theory*, July 2002.
97. Trubik, E., Smith, M. (2000). Developing a model of customer defection in the Australian banking industry. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 199-208.
98. Turnball, L. R., Wilson, D.T. (1989). *Developing and protecting profitable customer relationships*. *Industrial Marketing Management*.
99. Van Trijp, H. C., Hoyer, W. D., Inman, J. J. (1996). *Why switch? Product Category – Level Explanations for True Variety – Seeking Behaviour*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, August.
100. Vázquez-Carrasco, R., Foxall, G. R. (2006). Positive vs. negative switching barriers: the influence of service consumers' need for variety. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5, No. 4, pp. 367-379.
101. Wathne, K. H., Biong, H., Heide, J. B. (2001). Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 54-66.
102. Weiss, A. M., Anderson, E. (1992). Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 101-115.
103. White, L., Yanamandram, V. (2007). A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 3, pp. 298-316.
104. Xavier, P., Ypsilanti, D. (2008). Switching costs and consumer behaviour: implications for telecommunications regulation. *Info*, Vol. 10, No. 4, pp. 13-29.
105. Yanamandram, V., White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 158-92.



106. Yang, Z., Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology and Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 799-822.
107. Yen, Y. S. (2010). Can perceived risks affect the relationship of switching costs and customer loyalty in e-commerce? *Internet Research* Vol. 20 No. 2, pp. 210-224.
108. Yen, Y. X., Wang, E. S., Horng, D. J. (2011). Suppliers' willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 4, pp. 250–259.
109. Zauberan, G. (2003). The Intertemporal Dynamics of Consumer Lock-in. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No., pp. 405-419.
110. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service* // *Journal of Academy of Marketing Science*, 21 (winter).
111. Zikienė, K. (2009). Vartotojų lojalumas: pakeitimo elgsenos formavimosi modelis (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas).

## **PRIEDAI**

## Pažyma apie pristatytus rezultatus

TEO LT, AB

2014-05-23 Nr. 04-8/45

### PAŽYMA

Šia pažyma patvirtinu, kad Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto studentė Erika Būzaitė, 2014 m. gegužės 23 d. telekomunikacijų bendrovėje TEO LT, AB padarė pranešimą apie magistro darbo teorinę analizę bei jo rezultatus. Magistro darbo tema – „Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais“. Pranešimas buvo pristatytas Šiaulių regiono verslo grupės darbuotojams dalyvaujant grupės vadovei Editai Kulpienei bei Šiaulių regiono direktorius Arvydas Murza.

Tema ypač aktuali Šiaulių regiono verslo grupei, nes Šiaulių mieste labai stipri konkurencinė aplinka, todėl įmonė turi nuolat galvoti, kokios organizacijos pastangos yra aktualiausios verslo klientams, kad jie nekeistų telekomunikacinių paslaugų teikėjo. Tokio pobūdžio tyrimas įmonėje iki šiol nebuvo atliktas.

Anketoje esantys teiginiai, visų pristatyme buvusių dalyvių bendra nuomone, atitinka organizacijos politiką, o dedamos pastangos klientų išlaikymui kasdien sutinkamos projektų vadovų, vadybininkų darbe.

Buvo įdomu sužinoti, kokius pakeitimo kaštus verslo klientai vertina palankiai, o kokie kaštai yra vertinami priešiška. Tokie tyrimo rezultatai turėtų būti aktualūs kuriant paslaugų paketus, kad atsiribojus nuo pakeitimo kaštų, kurie klientams kelia priešišumą, paslaugos būtų patrauklios.

Daugiausia diskusijų pristatymo metu sukėlė klientų išsakyta nuomonė apie tai, kokios organizacijos pastangos respondentą paveiktų asmeniškai, kad jis priimtų sprendimą likti su TEO LT, AB. Daugiausia pasikartojantys atsakymai buvo kaina, aptarnavimas, „lankstumas“, inovatyvumas. Nors bendruose rezultatuose asmeninis aptarnavimas nebuvo išskirtas kaip aukštas „pakeitimo kaštas“, tačiau atviro klausimo rezultatai parodė, kad tai vienas iš svarbiausių motivatorių, kuris paskatintų likti su esamu paslaugų teikėju.

Būtų įdomu palyginti ar kitų regionų verslo klientų atsakymai sutaptų ar vis dėlto pasireikštų regioniniai klientų skirtumai.

Prieš baigiamojo darbo pristatymą, Šiaulių regione vyko verslo klientų „patarėjų klubo“ susitikimas, kurio metu klientai bendravo apie savo patirtį su TEO LT, AB, išsakė savo lūkesčius, kurie tik patvirtina tyrimo gautus rezultatus.

Pardavimo ir klientų aptarnavimo  
tarnybos Šiaulių regiono verslo  
grupės vadovė  
\_\_\_\_\_  
(Pareigos)

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

\_\_\_\_\_  
Edita Kulpienė  
(Vardas ir pavardė)

## Anketa

### *Su kuo susidūrėte arba galvojate, kad susidurtumėte jei keitėte ar tektų keisti telekomunikacinių paslaugų teikėją?*



Tyrimas atliekamas Šiaulių universiteto Vadybos magistrantūros baigiamojo darbo rengimo metu.

**Gerb. TEO LT, AB kliente,** šia apklausa siekiama išsiaiškinti patirtį keičiant telekomunikacinių paslaugų teikėją. Jei niekada nesate keitę telekomunikacinių paslaugų teikėjo, dėkojame Jums už lojalumą! Tuomet atsakinėdami į anketos klausimus, pateikite savo nuomonę (jei tektų keisti bendrovę, kiek tai Jums būtų sudėtinga, su kuo susidurtumėte, kaip jaustumėtės).

Maloniai prašome atsakyti į **visus** anketoje pateiktus klausimus, pažymėdami varnele ☉ po vieną Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Anketa yra **ANONIMINĖ**, nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia, todėl garantuojamas pateiktos informacijos konfidencialumas.

1. Jūsų lytis:  Moteris  Vyras
2. Jūsų amžius:  18 – 30 metų  31 – 43 metai  44 – 56 metai  57 – 69 metai  70 ir daugiau metų
3. Vietovė, kurioje įsikūrusi įmonė, kurioje dabar dirbate:  Įrašykite.....
4. Jūsų pareigos:  Direktorius  Direktoriaus pavaduotojas  IT specialistas  Ūkvedys  Pagalbinis darbuotojas  Kita (įrašykite).....
5. Įmonės, kurioje dirbate forma:  Akcinė bendrovė (AB)  Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)  Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB)  Kooperatinė bendrovė  Individuali įmonė (IĮ)  Kita (įrašykite).....
6. Kokio dydžio sąskaitą iš TEO LT, AB kas mėnesį gauna įmonė, kurioje Jūs dirbate? (Lt be PVM)  neviršija 700 Lt  700 Lt ir daugiau, bet neviršija 3000 Lt  3000 Lt ir daugiau, bet neviršija 7000 Lt  7000 Lt ir daugiau
7. Ar dirbdamas/-a dabartinėje **įmonėje** esate keitę telekomunikacinių paslaugų (fiksuito ryšio, interneto, televizijos ir pan.) teikėją?  Taip  Ne

8. Kaip manote, ar būtų/ar buvo sudėtinga pakeisti paslaugų teikėją, teikiantį žemiau išvardintas paslaugas? Tiekėjo pakeitimo sudėtingumą įvertinkite skalėje nuo „labai paprasta“ iki „labai sudėtinga“.

Paslauga	Labai paprasta	Paprasta	Nei paprasta, nei sudėtinga	Sudėtinga	Labai sudėtinga
Fiksuota linija					
Virtuali fiksuoto ryšio stotelė (Virtualus IP PBX)					
Internetas					
Duomenų perdavimas (L2 sprendimai, optinių skaidulų nuoma, duomenų perdavimo srautai ir kt.)					
IT paslaugos (saugykla verslui, kompiuterių priežiūra, svetainių talpinimas ir kt.)					
Vaizdo stebėjimo sprendimai (saugumui skirtos vaizdo kameros, kamerų aptarnavimas, programinės įrangos įdiegimas, apmokymas naudotis vaizdo kamerų sistema)					

Erika BŪŽAITĖ. Vartotojų suvokiami organizacijos pakeitimo kaštai: TEO LT, AB verslo klientų atvejais

9. Jei tektų keisti paslaugų teikėją, kiek šios situacijos jums būtų aktualios? Nurodykite savo sutikimą ar nesutikimą su žemiau pateiktais teiginiais skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.

Jeigu tektų keisti paslaugų teikėją manau, kad:	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Paslaugų teikėjo pakeitimas nauju gali sukelti tam tikrų paslėptų išlaidų (kaštų). Gali atsitikti taip, kad galiausiai mokėčiau brangiau					
Nerimaučiau, kad naujus mokėjimo planus ar mėnesinius mokesčius siūlantis kitas paslaugų teikėjas galiausiai gali būti brangesnis, nei šiuo metu esantis					
Perėjimas pas naują paslaugų teikėją galiausiai gali sukelti kokių nors nenumatytų sunkumų (pvz. su nauju paslaugų teikėju neapartas įrengimo mokėstis)					
Nerimaučiau, kad naujas paslaugų teikėjas, gali nepasakyti visų papildomų mokesčių, kurie bus reikalingi paslaugų perjungimui					
Kad galėčiau įvertinti kitus paslaugų teikėjus, man reiktų investuoti savo laiką ir pastangas renkant informaciją apie konkuruojančias organizacijas					
Man būtų sunku įvertinti kito teikėjo paslaugas, ar jos geresnės už esamo teikėjo					
Įsigydamas esamo teikėjo paslaugas buvau išmokytas jomis naudotis, todėl keisdamas organizaciją, turėčiau vėl mokytis ir eikvoti laiką					
Po paslaugų teikėjo pakeitimo, susipažinimas su naujo teikėjo paslaugomis ir funkcijomis pareikalautų daug pastangų, analizės, galvojimo					
Pergyvenčiau, kad bus sudėtinga išmokyti naudotis naujo teikėjo paslaugomis					
Perėjimas pas naują paslaugų teikėją reikštų labai sudėtingas procedūras					
Paslaugų teikėjo keitimas sukeltų daug erzinančių dokumentų pildymo procedūrų					
Perėjimas pas kitą paslaugų teikėją apimtų labai daug procedūrų					
Jeigu pakeisčiau paslaugų teikėją, aš prarasčiau privalumus ir lengvatą už ilgalaikį bendradarbiavimą su esamu teikėju					
Perėjimas pas naują paslaugų teikėją gali pareikalauti tam tikrų išlaidų, pavyzdžiui, įdiegimo ir pan.					
Nerimaučiau, kad reiktų mokėti dideles perjungimo išlaidas, jei pereičiau pas kitą paslaugų teikėją (pvz. nesibaigus sutarties laikotarpiui su esamu teikėju)					
Pergyvenčiau, kad po perėjimo pas naują paslaugų teikėją priskirti nauji darbuotojai nesupras mano poreikių					
Aš jausčiausi blogai jei pasikeistų įmonę aptarnaujantis darbuotojas					
Nerimaučiau, kad galiu netekti įmonę aptarnaujančio darbuotojo					
Aš pasiilgčiau bendravimo su savo telekomunikacinių paslaugų teikėjo darbuotojais					
Nerimaučiau, kad naujo paslaugų teikėjo įvaizdis ir skaidrumas bus prastesnis, nei dabar esančio teikėjo					
Nerimaučiau, kad pasirinkęs naują teikėją pabloginčiau buvusio teikėjo padėtį rinkoje					
Būtų gaila keisti paslaugų teikėją kitu, nes išeidamas „išduočiau“ esamą teikėją					

10. Prašome Jūsų pateikti savo nuomonę apie telekomunikacinių paslaugų teikėjo dedamas pastangas klientų išlaikymui. Nurodykite savo sutikimą ar nesutikimą su žemiau pateiktais teiginiais skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.

Kriterijus	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Paslaugų teikėjas greitai aptarnauja nuolatinius klientus					
Aš galiu gauti greitą atsakymą po nusiskundimo					
Nuolatiniams klientams taikomos nuolaidos					
Paslaugų teikėjas gedimus registruoja nemokamai					
Paslaugų teikėjas mane, greičiau nei kitus, supažindina su naujovėmis organizacijoje					
Paaliko nuolatinį ryšį su manimi					
Nuolat aiškinasi mano poreikius, kad galėtų pasiūlyti geriausiai juos atitinkančius sprendimus					
Išklauso mano nuomonės apie paslaugas, jų tobulinimą, pastebėjimus perduoda atsakingiems asmenims					
Darbuotojai pažįsta mane asmeniškai, vadina vardu					
Stengiasi pateikti inovatyviausius (naujausius) sprendimus mano poreikiams patenkinti, kad mano įmonė būtų moderni, naujoviška					
Paslaugų teikėjas pritaiko paslaugas pagal mano individualius poreikius					
Gali teikti paslaugas, kurios gali būti integruotos su kitų partnerių paslaugomis					
Po paslaugų pardavimo teikia ir paslaugų aptarnavimą					

11. Kaip manote, ar yra tikimybė, kad Jūs visiškai nutrauksite santykius su savo dabartiniu telekomunikacinių paslaugų teikėju per laikotarpį nurodytą lentelėje? Santykių nutraukimo tikimybę įvertinkite skalėje nuo „labai maža“ iki „labai didelė“.

Laikotarpis	Labai maža	Maža	Nei maža, nei didelė	Didelė	Labai didelė
Per ateinančius šešis mėnesius					
Per ateinančius vienerius metus					
Per ateinančius dvejus metus					

12. Įrašykite, kokios TEO LT, AB pastangos Jus, kaip įmonės atstovą, paskatintų likti TEO LT, AB klientu, jei svarstytumėte keisti minėtą bendrovę:

- Niekas  
 Kita (įrašykite).....

**Ačiū už pagalbą!!!**



## Teiginių koreliacija su skalėmis

Teiginys		$r_{itt}$	Alfa reikšmė jei teiginys pašalintas	Alpha
Ekonominiai rizikos kaštai	Paslaugų teikėjo pakeitimas nauju gali sukelti tam tikrų paslėptų išlaidų (kaštų). Gali atsitikti taip, kad galiausiai mokėčiau brangiau	0,63	0,81	0,84
	Nerimaučiau, kad naujus mokėjimo planus ar mėnesinius mokesčius siūlantis kitas paslaugų teikėjas galiausiai gali būti brangesnis, nei šiuo metu esantis	0,74	0,76	
	Perėjimas pas naują paslaugų teikėją galiausiai gali sukelti kokių nors nenumatytų sunkumų (pvz. su nauju paslaugų teikėju neaptartas įrengimo mokesčiai);	0,70	0,78	
	Nerimaučiau, kad naujas paslaugų teikėjas, gali nepasakyti visų papildomų mokesčių, kurie bus reikalingi paslaugų perjungimui	0,61	0,82	
Vertinimo kaštai	Kad galėčiau įvertinti kitus paslaugų teikėjus, man reikėtų investuoti savo laiką ir pastangas renkant informaciją apie konkuruojančias organizacijas	0,38	-	0,54
	Man būtų sunku įvertinti kito teikėjo paslaugas, ar jos geresnės už esamo teikėjo	0,38	-	
Mokymosi kaštai	Įsigydamas esamo teikėjo paslaugas buvau išmokytas jomis naudotis, todėl keisdamas organizaciją, turėčiau vėl mokytis ir eikvoti laiką	0,73	0,80	0,86
	Po paslaugų teikėjo pakeitimo, susipažinimas su naujo teikėjo paslaugomis ir funkcijomis pareikalautų daug pastangų, analizės, galvojimo	0,74	0,78	
	Pergyvenčiau, kad bus sudėtinga išmokti naudotis naujo teikėjo paslaugomis	0,71	0,81	
Nustatymo kaštai	Perėjimas pas naują paslaugų teikėją reikštų labai sudėtingas procedūras	0,62	0,78	0,81
	Paslaugų teikėjo keitimas sukeltų daug erzinančių dokumentų pildymo procedūrų	0,67	0,74	
	Perėjimas pas kitą paslaugų teikėją apimtų labai daug procedūrų	0,71	0,70	
Naudos nuostoliai	Jei pakeisčiau paslaugų teikėją, aš prarasčiau privalumus ir lengvatas už ilgalaikį bendradarbiavimą su esamu teikėju	-	-	-
Piniginių nuostolių kaštai	Perėjimas pas naują paslaugų teikėją gali pareikalauti tam tikrų išlaidų, pavyzdžiui, įdiegimo ir pan.	0,34	-	0,52
	Nerimaučiau, kad reikėtų mokėti dideles perjungimo išlaidas, jei pereičiau pas kitą paslaugų teikėją (pvz. nesibaigus sutarties laikotarpiui su esamu teikėju)	0,34	-	
Asmeninių santykių praradimo kaštai	Pergyvenčiau, kad po perėjimo pas naują paslaugų teikėją priskirti nauji darbuotojai nesupras mano poreikių	0,35	0,87	0,80
	Aš jausčiausi blogai jei pasikeistų įmonę aptarnaujantis darbuotojas	0,76	0,68	
	Nerimaučiau, kad galiu netekti įmonę aptarnaujančio darbuotojo	0,66	0,73	
	Aš pasiilgčiau bendravimo su savo telekomunikacinių paslaugų teikėjo darbuotojais	0,73	0,70	
Santykių su gamintojais (teikėjais) praradimo kaštai	Nerimaučiau, kad naujo paslaugų teikėjo įvaizdis ir skaidrumas bus prastesnis, kaip dabar esančio teikėjo	0,63	0,81	0,83
	Nerimaučiau, kad pasirinkęs naują teikėją pabloginčiau buvusio teikėjo padėtį rinkoje	0,68	0,76	
	Būtų gaila keisti paslaugų teikėją kitu, nes išeidamas „išduočiau“ esamą teikėją	0,74	0,69	
Ekonominės	Paslaugų teikėjas greitai aptarnauja nuolatinius klientus	0,72	0,58	0,74

organizacijos pastangos	Aš galiu gauti greitą atsakymą po nusiskundimo	0,64	0,63	
	Nuolatiniams klientams taikomos nuolaidos	0,42	0,76	
	Paslaugų teikėjas gedimus registruoja nemokamai	0,42	0,75	
Socialinės organizacijos pastangos	Paslaugų teikėjas mane, greičiau nei kitus, supažindina su naujovėmis organizacijoje	0,66	0,88	0,89
	Palaiko nuolatinį ryšį su manimi	0,79	0,85	
	Nuolat aiškinasi mano poreikius, kad galėtų pasiūlyti geriausiai juos atitinkančius sprendimus	0,79	0,85	
	Išklauso mano nuomonės apie paslaugas, jų tobulinimą, pastebėjimus perduoda atsakingiems asmenims	0,72	0,86	
	Darbuotojai pažįsta mane asmeniškai, vadina vardu	0,70	0,87	
Struktūrinės organizacijos pastangos	Stengiasi pateikti inovatyviausius (naujausius) spendimus mano poreikiams patenkinti, kad mano įmonė būtų moderni, naujoviška;	0,71	0,69	0,80
	Paslaugų teikėjas pritaiko paslaugas pagal mano individualius poreikius;	0,65	0,72	
	Gali teikti paslaugas, kurios gali būti integruotos su kitų partnerių paslaugomis;	0,60	0,75	
	Po paslaugų pardavimo teikia ir aptarnavimą	0,50	0,79	



**Pakeitimo kaštų dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį, amžių, pareigas, įmonės formą bei įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB**

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonomRizikKastai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,164	1	,164	,246	,621
	Within Groups		76,738	115	,667		
	Total		76,902	116			
VertinimoKastai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,286	1	,286	,444	,507
	Within Groups		74,137	115	,645		
	Total		74,423	116			
MokymosiKastai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,650	1	,650	,811	,370
	Within Groups		92,164	115	,801		
	Total		92,814	116			
NustatymoPakeitKastai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,650	1	,650	,811	,370
	Within Groups		92,164	115	,801		
	Total		92,814	116			
NaudosNuostoliai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,714	1	,714	,694	,407
	Within Groups		117,320	114	1,029		
	Total		118,034	115			
PiniguNuosoliuKastai * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,302	1	,302	,361	,549
	Within Groups		96,190	115	,836		
	Total		96,491	116			
AsmenSantykPraradKast * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,069	1	,069	,108	,743
	Within Groups		73,766	115	,641		
	Total		73,835	116			
SantykSuTeikejaisPraradKast * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,160	1	,160	,199	,657
	Within Groups		92,370	115	,803		
	Total		92,530	116			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų amžių			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonomRizikKastai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		,997	4	,249	,368	,831
	Within Groups		75,905	112	,678		
	Total		76,902	116			
VertinimoKastai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		5,203	4	1,301	2,105	,085
	Within Groups		69,220	112	,618		
	Total		74,423	116			
MokymosiKastai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		8,450	4	2,113	2,805	,029
	Within Groups		84,364	112	,753		
	Total		92,814	116			
NustatymoPakeitKastai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		8,450	4	2,113	2,805	,029
	Within Groups		84,364	112	,753		
	Total		92,814	116			
NaudosNuostoliai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		4,449	4	1,112	1,087	,367
	Within Groups		113,585	111	1,023		
	Total		118,034	115			
PiniguNuosoliuKastai * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		,967	4	,242	,283	,888
	Within Groups		95,524	112	,853		
	Total		96,491	116			
AsmenSantykPraradKast * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		2,154	4	,538	,841	,502
	Within Groups		71,681	112	,640		
	Total		73,835	116			
SantykSuTeikejaisPraradKast * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		3,242	4	,810	1,017	,402
	Within Groups		89,288	112	,797		
	Total		92,530	116			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų pareigas			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonomRizikKastai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		,867	5	,173	,253	,937
	Within Groups		76,035	111	,685		
	Total		76,902	116			
VertinimoKastai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		3,413	5	,683	1,067	,383
	Within Groups		71,011	111	,640		
	Total		74,423	116			
MokymosiKastai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		3,285	5	,657	,815	,542
	Within Groups		89,529	111	,807		
	Total		92,814	116			
NustatymoPakeitKastai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		3,285	5	,657	,815	,542
	Within Groups		89,529	111	,807		
	Total		92,814	116			
NaudosNuostoliai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		2,581	5	,516	,492	,782
	Within Groups		115,453	110	1,050		
	Total		118,034	115			
PiniguNuosoliuKastai * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		3,020	5	,604	,717	,612
	Within Groups		93,472	111	,842		
	Total		96,491	116			
AsmenSantykPraradKast * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		1,669	5	,334	,513	,766
	Within Groups		72,166	111	,650		
	Total		73,835	116			
SantykSuTeikejaisPraradKast * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		5,299	5	1,060	1,349	,249
	Within Groups		87,231	111	,786		
	Total		92,530	116			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal įmonės formą			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonomRizikKastai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	7,400	5	1,480	2,344	,046
	Within Groups		69,462	110	,631		
	Total		76,862	115			
VertinimoKastai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	4,066	5	,813	1,274	,280
	Within Groups		70,227	110	,638		
	Total		74,293	115			
MokymosiKastai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	7,913	5	1,583	2,066	,075
	Within Groups		84,266	110	,766		
	Total		92,179	115			
NustatymoPakeitKastai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	7,913	5	1,583	2,066	,075
	Within Groups		84,266	110	,766		
	Total		92,179	115			
NaudosNuostoliai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	7,138	5	1,428	1,404	,228
	Within Groups		110,810	109	1,017		
	Total		117,948	114			
PiniguNuosoliuKastai * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	12,321	5	2,464	3,230	,009
	Within Groups		83,910	110	,763		
	Total		96,231	115			
AsmenSantykPraradKast * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	3,966	5	,793	1,252	,290
	Within Groups		69,709	110	,634		
	Total		73,675	115			
SantykSuTeikejaisPraradKas t * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	9,600	5	1,920	2,552	,032
	Within Groups		82,760	110	,752		
	Total		92,360	115			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonomRizikKastai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	,911	3	,304	,451	,717
	Within Groups		75,472	112	,674		
	Total		76,383	115			
VertinimoKastai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	3,216	3	1,072	1,686	,174
	Within Groups		71,187	112	,636		
	Total		74,403	115			
MokymosiKastai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	4,168	3	1,389	1,756	,160
	Within Groups		88,603	112	,791		
	Total		92,771	115			
NustatymoPakeitKastai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	4,168	3	1,389	1,756	,160
	Within Groups		88,603	112	,791		
	Total		92,771	115			
NaudosNuostoliai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	,258	3	,086	,081	,970
	Within Groups		117,273	111	1,057		
	Total		117,530	114			
PiniguNuosoliuKastai * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	,874	3	,291	,345	,793
	Within Groups		94,626	112	,845		
	Total		95,500	115			
AsmenSantykPraradKast * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	1,771	3	,590	,917	,435
	Within Groups		72,054	112	,643		
	Total		73,824	115			
SantykSuTeikejaisPraradKast * 6. Kokio dydžio sąskaita is TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	,886	3	,295	,361	,781
	Within Groups		91,578	112	,818		
	Total		92,464	115			

**Organizacijos dedamų pastangų klientų išlaikymui dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį, amžių, pareigas, įmonės formą bei įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB**

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų lytį			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonominesPastangos * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,004	1	,004	,008	,928
	Within Groups		58,442	115	,508		
	Total		58,447	116			
SocialinesPastangos * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,258	1	,258	,434	,511
	Within Groups		68,360	115	,594		
	Total		68,618	116			
StrukturinesPastangos * 1. Jusu lytis:	Between Groups (Combined)		,002	1	,002	,004	,947
	Within Groups		56,053	115	,487		
	Total		56,056	116			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų amžių			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonominesPastangos * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		2,019	4	,505	1,002	,410
	Within Groups		56,428	112	,504		
	Total		58,447	116			
SocialinesPastangos * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		2,721	4	,680	1,156	,334
	Within Groups		65,897	112	,588		
	Total		68,618	116			
StrukturinesPastangos * 2. Jusu amzius:	Between Groups (Combined)		2,054	4	,514	1,065	,377
	Within Groups		54,001	112	,482		
	Total		56,056	116			

ANOVA Table

Dimensijų vertinimas pagal respondentų pareigas			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonominesPastangos * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		1,355	5	,271	,527	,756
	Within Groups		57,092	111	,514		
	Total		58,447	116			
SocialinesPastangos * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		4,206	5	,841	1,449	,212
	Within Groups		64,413	111	,580		
	Total		68,618	116			
StrukturinesPastangos * 4. Jusu pareigos:	Between Groups (Combined)		3,004	5	,601	1,257	,288
	Within Groups		53,051	111	,478		
	Total		56,056	116			

**ANOVA Table**

Dimensijų vertinimas pagal įmonės formą			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonominesPastangos * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	4,581	5	,916	1,876	,104
	Within Groups		53,718	110	,488		
	Total		58,299	115			
SocialinesPastangos * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	4,933	5	,987	1,704	,140
	Within Groups		63,685	110	,579		
	Total		68,618	115			
StrukturinesPastangos * 5. Imones, kurioje dirbate forma:	Between Groups	(Combined)	,980	5	,196	,392	,854
	Within Groups		55,056	110	,501		
	Total		56,036	115			

**ANOVA Table**

Dimensijų vertinimas pagal įmonės gaunamą sąskaitą iš TEO LT, AB			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EkonominesPastangos * 6. Kokio dydžio sąskaita iš TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	3,376	3	1,125	2,289	,082
	Within Groups		55,057	112	,492		
	Total		58,433	115			
SocialinesPastangos * 6. Kokio dydžio sąskaita iš TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	5,064	3	1,688	2,976	,035
	Within Groups		63,520	112	,567		
	Total		68,583	115			
StrukturinesPastangos * 6. Kokio dydžio sąskaita iš TEO LT, AB kas menesi gauna imone, kurioje Jus dirbate? (Lt be PVM)	Between Groups	(Combined)	2,210	3	,737	1,537	,209
	Within Groups		53,693	112	,479		
	Total		55,903	115			

**Organizacijos pakeitimo kaštų ir organizacijos dedamų pastangų ryšys****Aprašomoji statistika**

	Mean	Std. Deviation	N
PAKEITIM_KAST_BENDR	3,1616	,60903	117
EkonominesPastangos	3,6175	,70982	117
SocialinesPastangos	3,0137	,76911	117
StrukturinesPastangos	3,3889	,69515	117

**Koreliacijos**

		PAKEITIM_KAST_BENDR	EkonominesPastangos	SocialinesPastangos	StrukturinesPastangos
Pearson Correlation	PAKEITIM_KAST_BENDR	1,000	,223	,289	,336
	EkonominesPastangos	,223	1,000	,537	,608
	SocialinesPastangos	,289	,537	1,000	,762
	StrukturinesPastangos	,336	,608	,762	1,000
Sig. (1-tailed)	PAKEITIM_KAST_BENDR	.	,008	,001	,000
	EkonominesPastangos	,008	.	,000	,000
	SocialinesPastangos	,001	,000	.	,000
	StrukturinesPastangos	,000	,000	,000	.
N	PAKEITIM_KAST_BENDR	117	117	117	117
	EkonominesPastangos	117	117	117	117
	SocialinesPastangos	117	117	117	117
	StrukturinesPastangos	117	117	117	117

**Modelio santrauka**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340 <sup>a</sup>	,116	,092	,58020

a. Predictors: (Constant), StrukturinesPastangos, EkonominesPastangos, SocialinesPastangos

b. Dependent Variable: PAKEITIM\_KAST\_BENDR

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,987	3	1,662	4,938	,003 <sup>a</sup>
Residual	38,039	113	,337		
Total	43,026	116			

a. Predictors: (Constant), StrukturinesPastangos, EkonominesPastangos, SocialinesPastangos

b. Dependent Variable: PAKEITIM\_KAST\_BENDR



**Kolinearumo diagnostika<sup>a</sup>**

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	EkonominesPasta ngos	SocialinesPastan gos	StrukturinesPasta ngos
1	1	3,940	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,033	10,941	,41	,04	,34	,02
	3	,017	15,161	,53	,86	,09	,00
	4	,010	19,462	,05	,10	,57	,98

a. Dependent Variable: PAKEITIM\_KAST\_BENDR