

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Marketingo ir prekybos vadybos programa  
Kodas 62403S109

EDITA GUTAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ VEIKSNIO RAIŠKA SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYME**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**EDITA GUTAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**DARBUOTOJŲ VEIKSNIO RAIŠKA SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYME**

Darbo vadovas: \_\_\_\_\_  
(parašas)

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2011

## TURINYS

LENTELIŲ SARAŠAS .....	4
PAVEIKSLŲ SARAŠAS .....	5
IVADAS .....	6
1. TEORINIAI SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS VALDYMO ASPEKTAI .....	9
1.1. Sandorių marketingo transformacija į santykių marketingą .....	9
1.2. Santykių marketingo koncepcija kaip ilgalaikių santykių su klientais išlaikymo strategija .....	19
1.2.1. Klientų išlaikymas ir lojalumas kaip esminis santykių marketingo tikslas .....	19
1.2.2. Santykių stiprumą su klientais įtakojantys veiksniai .....	23
1.3. Organizacijos santykių su darbuotojais raiška santykių su klientais formavime .....	28
1.4. Santykių su klientais kūrimo ir palaikymo modeliai .....	36
2. ORGANIZACIJOS SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
2.1. Siūlomas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis .....	42
2.2. Organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais empirinių tyrimų apžvalga .....	45
2.3. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimo metodologija .....	47
2.3.1. Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga .....	49
2.3.2. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga .....	52
3. AB SEB BANKO SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS .....	57
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir aptarimas. ....	57
3.2. Kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais rezultatai ir aptarimas .....	59
3.3. Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais rezultatai ir aptarimas .....	66
3.4. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme teorinio modelio tikslinimas .....	76
IŠVADOS .....	80
SUMMARY .....	83
LITERATŪROS SARAŠAS .....	84
1 PRIEDAS Kokybinio tyrimo klausimynas .....	92
2 PRIEDAS Kiekybinio tyrimo anketa AB SEB banko darbuotojams .....	93
3 PRIEDAS Kiekybinio tyrimo anketa AB SEB banko klientams .....	96

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Santykių marketingo apibrėžtis.....	14
2 lentelė. Santykių marketingo strategijos tęstinumas ir transformacija iš sandorių marketingo .....	15
3 lentelė. Santykių marketingo tyrimų apibendrinimas bei rezultatai.....	46
4 lentelė. Kokybinio tyrimo su SEB banko vadovybe struktūrinis pagrindimas .....	51
5 lentelė. Imties tūrio ir santykinės paklaidos santykis, kai generalinė visuma lygi arba didesnė 5000. ....	53
6 lentelė. Kiekybinio tyrimo darbuotojams struktūrinis pagrindimas .....	54
7 lentelė. Kiekybinio tyrimo klientams struktūrinis pagrindimas .....	56

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokslinių tyrimų kryptys, veikę santykių marketingo koncepcijos formavimąsi.....	11
2 pav. Santykių marketingo analizės lygmenys pagal PALMER .....	12
3 pav. Esminiai sandorių ir santykių marketingo skirtumai .....	16
4 pav. Santykių marketingo teikiamos naudos aspektai .....	17
5 pav. Kliento lojalumo ir išlaikymo atskirtis .....	20
6 pav. Klientų lojalumo tipai.....	21
7 pav. Klientų lojalumą įtakojantys veiksniai .....	21
8 pav. Santykių marketingo taikymo lygiai .....	22
9 pav. Santykius su klientais stiprinantys ir silpninantys veiksniai .....	24
10 pav. Vidinių ir išorinių organizacijos santykių stiprumą lemiantys veiksniai: .....	26
11 pav. Vidinė įmonės orientacija į santykius .....	29
12 pav. Darbuotojo išpareigojimo organizacijai conceptualusis modelis .....	31
13 pav. Organizacijos – darbuotojo santykių stiprumui įtaką darantys santykių marketingo veiksniai	32
14 pav. Į santykių marketingą orientuotos organizacijos vidinės organizacinės kultūros modelis .....	33
15 pav. Darbuotojo ir kliento santykius įtakojantys veiksniai iš darbuotojo perspektyvos.....	34
16 pav. RAVALD ir GRÖNROOS pridėtinės vertės strategijos efektas ilgo – laikotarpio santykių kūrime .....	37
17 pav. VAITKIENĖS ir PILIBAITYTĖS vertės vartotojui kūrimo bei santykių vystymo procesus integruojantis modelis.....	38
18 pav. BAGDONIENĖS ir JAKSTAITĖS profesionalių paslaugų teikėjo ir klientų santykių modelis, paremtas santykių stadijomis bei santykių ir pasitikėjimo dimensijomis.....	40
19 pav. Siūlomas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis .....	43
20 pav. Tyrimo scenarijus.....	48
21 pav. Kiekybinio tyrimo su darbuotojais respondentų charakteristikos.....	59
22 pav. Vidinės orientacijos į darbuotojus bei darbuotojų orientacijos į klientus vertinimas .....	60
23 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą priklausomybė nuo vidinės orientacijos į darbuotoją.....	61
24 pav. Organizacijos vidinės orientacijos į darbuotojus AB SEB banke vertinimas .....	62
25 pav. Organizacijos – darbuotojų santykių stiprumo nustatymas.....	63
26 pav. Veiksniai, turintys įtakos vidinių organizacijos santykių su darbuotojais stiprumui.....	64
27 pav. Darbuotojų savybės, turinčios įtakos santykių su klientais formavimui .....	64
28 pav. Santykių marketingo veiksnių svarba bendravime su klientais .....	65
29 pav. Kiekybinio tyrimo su AB SEB banko klientais respondentų charakteristikos .....	66
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi AB SEB banko paslaugomis .....	67
31 pav. Klientų apsisprendimą naudotis AB SEB banko paslaugomis paskatinusios priežastys .....	68
32 pav. Bendravimo su SEB banku ir jo darbuotojais dažnumas .....	68
33 pav. AB SEB banko orientacijos į klientus vertinimas ir klientų polinkis į santykius su AB SEB banku .....	69
34 pav. Darbuotojų savybės, turinčios įtakos santykiams su klientais (klientų vertinimas) .....	70
35 pav. Santykių marketingo veiksnių svarba santykiuose su AB SEB banko darbuotojais .....	71
36 pav. Klientų pasitenkinimas paslaugų ir aptarnavimo kokybe AB SEB banke .....	72
37 pav. AB SEB banko ir jos darbuotojų vertinimas .....	72
38 pav. Klientų ketinimas rekomenduoti AB SEB banką .....	73
39 pav. Klientų santykių su SEB banku stiprumo įvertinimas .....	73
40 pav. Klientų patiriamos naudos iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija vertinimas....	74
41 pav. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis po empirinio tikrinimo ...	79

## ĮVADAS

Sparčiai kintanti verslo aplinka, paslaugų plėtra bei nuolat augantis vartotojų reiklumas skatina organizacijas vis daugiau dėmesio skirti klientams, išsiklausti į jų poreikius, lūkesčius ir tikslus bei atsižvelgiant į tai pereiti nuo vienkartinį sandorių prie ilgalaikių santykių kūrimo, siekiant klientų išlaikymo ir lojalumo. Todėl versle plėtojasi naujas mąstymo būdas – pereinama prie santykių orientacijos.

**Temos aktualumas ir jos sprendimų būtinumas.** Darbui pasirinktos temos aktualumą pagrindžia tai, kad santykių marketingas vertinamas kaip viena progresyviausių verslo transformacijos idėjų paslaugų sektoriuje. Tyrimų rezultatai patvirtina, kad egzistuoja ryšys tarp organizacijos santykių su klientais ir klientų išpareigojimo organizacijai, kas didina klientų prisirišimą ir mažina riziką, kad klientas nuspręs nutraukti santykius su organizacija. Santykių marketingas, kurio pagrindinis tikslas - klientų išlaikymas, tuo pačiu metu įmonės viduje transformuoja darbuotojų tarpusavio santykius, didina jų išpareigojimą, kas kuria kokybiškesnius santykius su klientais, užtikrina klientų lojalumą ir teikia neapčiuopiamą, sunkiai imituojamą konkurencinį pranašumą įmonei. Šiandienos rinkos sąlygomis veikiančioms paslaugų įmonėms svarbu taikyti orientaciją į klientus, nes tai kuria pasitikėjimą, kuris yra ilgalaikių santykių pagrindas, bei veikia įmonės pelningumą, nes išlaikyti lojalūs klientus pigiau nei pritraukti naujus. Todėl labai svarbu teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti, kokią įtaką organizacijos santykiams su klientais turi organizacijos santykiai su darbuotojais.

**Problemos ištyrimo lygis.** Teorinių ir empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad konkurencinės aplinkos pasikeitimas bei išaugę klientų poreikiai (Palmer, 1996; Juščius ir kt., 2006) paskatino įmones pereiti prie naujos marketingo orientacijos – santykių marketingo, kurią savo darbuose analizavo Perrien ir kt. (1992), Morgan ir Hunt (1994), Berry (1995), Sheth ir Parvatiyar (1995), Palmer (1996), Gummesson (1996), Ravald ir Gronroos (1996), Brodie (1997), Ballantyne ir kt. (2003), Christopher ir kt. (2007). Naujoji koncepcija buvo nukreipta į organizacijos santykių su klientais kūrimą, palaikymą, stiprinimą ir, esant reikalui, nutraukimą, siekiant visų susijusių šalių tikslų, abipusiai duodant ir vykdant pažadus (Gronroos, 1994). Santykių su klientais veiksnius savo darbuose analizavo Gummesson (1996), Colgate ir Alexander (1998), Henning-Thurau ir kt. (2002), Akerlund (2005). Į vidinius organizacijos santykius su darbuotojais gilinasi Chaston ir Baker (1998), Yoon ir kt. (2001), Herrington ir kt. (2005), Iglesias ir kt. (2011). Svarų indėlių pridėjo ir lietuvių autoriai Kavaliauskienė (2009), Žvirelienė ir kt. (2009), Sūdžius ir Jurgilevičiūtė (2010). Tačiau trūksta mokslinių darbų, kurie susietų vidinius organizacijos santykius su darbuotojais ir šių santykių įtaką santykių su klientais valdymui. Todėl identifikuota probleminė situacija suteikia galimybę suformuluoti mokslinę problemą

klausimu: *kaip pasireiškia organizacijos vidiniai santykiai su darbuotojais santykių su klientais valdyme?*

**Darbo objektas** – santykių su darbuotojais ir klientais valdymas.

**Darbo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti organizacijos santykių su darbuotojais raišką santykių su klientais valdyme.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Apžvelgti santykių marketingo koncepcijos transformaciją iš sandorių marketingo.
2. Atskleisti santykių marketingo vietą, kuriant ilgalaikius santykius su klientais.
3. Įvertinti vidinės organizacijos orientacijos į darbuotojus raišką santykiuose su klientais.
4. Parengti darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelį.
5. Remiantis apibendrintomis metodologinėmis nuostatomis, atlikti organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais empirinį tyrimą ir apibendrinti jo rezultatus.

**Tyrimo metodai.** Atliekant organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais sąsajų teorines studijas, naudoti mokslinės literatūros palyginamosios analizės bei sisteminimo metodai. Atliekant empirinį tyrimą, naudoti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai (giluminis interviu bei anketinė apklausa).

**Teorinė darbo reikšmė.**

1. Teoriniu lygmeniu išanalizuoti ir apibendrinti organizacijos santykiai su darbuotojais ir klientais santykių marketingo aspektu.
2. Teoriniu lygmeniu pagrįstos sąsajos tarp organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais.
3. Parengtas darbuotojų veiksnio raiškos organizacijos santykių su klientais valdyme modelis.

**Praktinė darbo reikšmė.**

1. Atliktas organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais empirinis tyrimas.
2. Empiriškai patikrintas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis.

**Darbo struktūra:**

*Pirmoje darbo dalyje* teoriniu lygmeniu analizuojama santykių marketingo koncepcijos transformacija iš sandorių marketingo. Atskleidžiama santykių marketingo vieta, kuriant ilgalaikius santykius su klientais bei analizuojama organizacijos vidinės orientacijos į darbuotojus raiška santykiuose su klientais. Galiausiai pateikiami santykių su klientais kūrimo ir palaikymo modeliai.

*Antroje darbo dalyje* suformuojamas ir pagrindžiamas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis. Apžvelgiami empirinių tyrimai rezultatai santykių su darbuotojais ir klientais valdymo tema. Pateikiama darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimo metodologija.

*Trečioje darbo dalyje* pateikiami santykių su darbuotojais ir klientais tyrimo rezultatai AB SEB banko pavyzdžiu. Empiriškai patikrinamas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis.

*Ketvirtoje darbo dalyje* pateikiamos darbo išvados.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.** Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio autorių moksliniais darbais, publikacijomis bei empiriniais tyrimais.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro keturios dalys. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 82 puslapiuose, įskaitant 7 lenteles, 41 paveikslus ir 3 priedus. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 78 šaltiniai.



# 1. TEORINIAI SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS VALDYMO ASPEKTAI

Santykių marketingo koncepcijos atsiradimas laikomas vienu iš reikšmingiausių XIX a. įvykių (Chattatanon ir Trimetsoonton, 2009) bei traktuojamas kaip kokybiškai aukštesnė pakopa marketingo mokslo raidoje. Perėjimas nuo sandorių prie santykių orientacijos, remiantis Sheth ir Parvatiyar (1995), Gummesson (1996), Ravald ir Gronroos (1996) aptariamais 1.1. skyrelyje. Mokslininkai iki šiol nesutaria dėl santykių marketingo orientacijos teikiamos naudos, tačiau daugelis jų (Gummesson, 1997; Juščius ir kt., 2006; Christopher ir kt., 2007) klientų išlaikymą nurodo kaip pagrindinį į santykius orientuotos įmonės tikslą, kas skatina darbuotojų tarpusavio santykių transformaciją įmonės viduje bei geresnių išorinių santykių su klientais valdymą. Atsižvelgiant į tai, apie klientų išlaikymą ir lojalumą kalbama 1.2.1. skyrelyje. Marketingo literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip pamatuoti, kokio stiprumo santykia užsimezgę tarp šalių (Chattatanon ir Trimetsoonton, 2009), todėl 1.2.2. poskyryje kalbėsime apie santykių stiprumui įtakos turinčius veiksnius, remiantis Colgate ir Alexander (1998), Payne ir kt. (2004), Žvirelienė ir kt. (2009). 1.3. skyrelis skirtas darbuotojų veiksnio raiškai santykiuose su klientais, ką savo darbuose analizavo Ballantyne ir kt. (2003), Žvirelienė ir kt. (2009), Kavaliauskienė (2009). Santykių su klientais ir darbuotojais modelių analizė pateikiama 1.4. skyrelyje, remiantis Ravald ir Grönroos (1996), Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) bei Bagdonienės ir Jakstaitės (2009) darbais.

## 1.1. Sandorių marketingo transformacija į santykių marketingą

Pirmasis santykių marketingo (angl. *relationship marketing*) terminą paslaugų marketingo literatūroje 1983 m. pavartojo Berry, teigęs jog „santykių marketingas – tai vartotojų pritraukimas, santykių palaikymas ir stiprinimas“ (Berry, 1995, p. 236). Marketingo paradigmos pokyčiai iš sandorių į santykių marketingą tęsiasi virš 20 metų (Christopher, Payne, Ballantyne, 2007), tačiau vieningos nuomonės dėl šios marketingo orientacijos taikymo vis dar nėra. Šiame poskyryje bus aptarti veiksniai, paskatinę verslo vienetų pereiti nuo sandorių prie santykių marketingo, ką savo darbuose analizavo Christopher ir kt. (2007), Perrien ir kt. (1992), Palmer (1996) Brodie ir kt. (1997) santykių marketingo apibrėžties aiškinimas, remiantis Morgan ir Hunt (1994), Ballantyne ir kt. (2003), Gummesson (1996) bei santykių marketingo taikymo įmonės veikloje teikiama nauda pagal Sheth ir Parvatiyar (1995), Gronroos (1994), Gummesson (1997), Juščių ir kt. (2006b).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja daugialypis požiūris į santykių ir sandorių marketingo skirtumus, prieštaringai vertinamos šių marketingo tipų sąsajos. Coviello, Brodie ir Munro susistemino marketingo specialistų tyrinėjimus ir išskyrė dvi pagrindines marketingo dimensijas: sandorių ir santykių (Auruškevičienė ir kt., 2007). Colgate ir Alexander (1998) santykių marketingo analizę praplečia ir, remdamiesi Brodie, išskiria tris skirtingus santykių marketingo tipus:

- a) *Duomenų bazių marketingas* (angl. database marketing). Duomenų bazių marketingo pagrindas yra technologijomis grindžiamų įrankių naudojimas, norint pasiekti klientus ir juos išlaikyti, padidinti klientų lojalumą, pelną bei klientų pasitenkinimą.
- b) *Sąveikos marketingas* (angl. interaction marketing) priešingai pirmajam, naudojamas plėtoti bei palengvinti santykius su klientais per vidinius išteklius – darbuotojus. Anot Gronroos (1994), šis terminas mokslinėje literatūroje naudojamas kaip santykių marketingo pakaitalas (Juščius ir kt. 2006b, p. 96). Verta paminėti, kad lietuvių autorių darbuose terminas „santykių marketingas“ vartojamas ne tik kaip termino „sąveikos marketingas“, bet ir kaip „ryšių marketingas“ sinonimas. Autorė savo darbe naudos santykių marketingo terminą.
- c) *Tinklo marketingas* (angl. network marketing). Organizacijos, siekdamos konkuruoti globalioje rinkoje, turi efektyviai kooperuotis organizacijų tinkluose su kitomis organizacijomis bei tarpusavyje keistis ištekliais ir kita prieinama informacija (Morgan ir Hunt, 1994).

Santykių marketingo atsiradimo priežastis savo darbuose analizavo Palmer (1996), Perrien ir kt. (1992) bei Juščius ir kt. (2006b), remdamasis Buttle ir Bitner. Palmer (1996) teigia, kad organizacijos siekis plėtoti artimus santykius su privačiais ar verslo klientais paskatino dvi pagrindinės priežastys:

a) *Auganti konkurencija rinkoje*. Geros kokybės nepakako užsitikrinti konkurencinį pranašumą, todėl reikėjo plėtoti santykius su klientais (Ballantyne ir kt., 2003).

b) *Technologinė pažanga*. Atsiradus galingoms, patogiam naudojimui pritaikytoms duomenų bazėms, didelės organizacijos galėjo geriau pažinti savo klientus (Treacy, Wiersenna), pradėti santykių su jais valdymą.

Perrien ir kt. (1992) daugiau orientuojasi į santykius su klientais ir teigia, kad perėjimą prie santykių marketingo paskatino:

a) Ekstremalūs *ekonominės – finansinės aplinkos pokyčiai*, privertę tikslinti marketingo strategijas, nukreipiant jas į ilgalaikių santykių su klientais kūrimą ir stiprinimą.

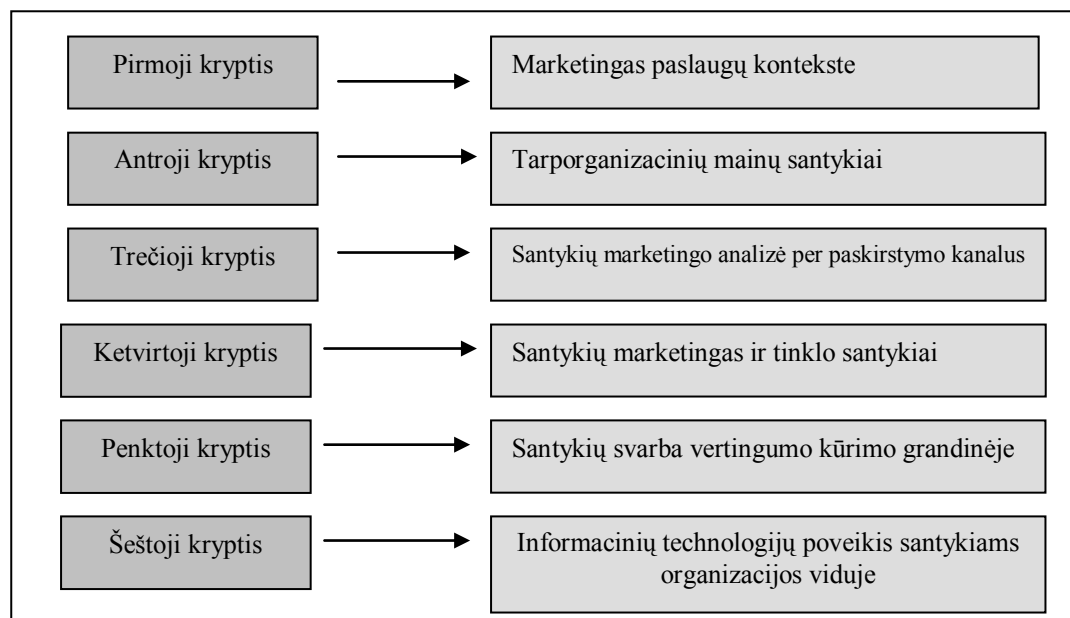
b) *Siekis ieškoti naujo pelno balanso*, privertęs atrasti naujus būdus didinti pelno apimtį, nutiesiant kelią į ilgalaikius santykius su klientais.

Žvirelienė (2005) teigia, kad santykių marketingo atsiradimą paskatino siekis efektyvinti marketingo procesus. Juščius ir kt. (2006a, p. 255), išplėtė santykių marketingo teoretikų mintis ir išskyrė šiuos santykių marketingo evoliuciją paskatinius veiksnius:

- a) globalaus ir intensyvaus pobūdžio konkurencija;
- b) labiau išsilavinę ir daugiau reikalaujantys klientai;
- c) padidėjusi klientų rinkų fragmentacija;
- d) greitai besikeičiantis kliento pirkimo modelis;
- e) nuolat augantys kokybės standartai;
- f) būtinybė konkuruoti ne vien kokybės sąskaita;
- g) technologijų įtaka prekėms ir paslaugoms;
- h) mažėjantis tradicinių marketingo komplekso elementų efektyvumas, tarp jų ir reklamos.

Galime teigti, kad bene pagrindine prielaida santykių marketingo atsiradimui tapo pasikeitusi konkurencinė aplinka bei technologinė pažanga (Palmer, 1996; Juščius ir kt., 2006a), ekonominė aplinka (Perrien ir kt., 1992) parodžiusi, kad pelną organizacijai neša ne vien kokybiška prekė, bet ir marketingo veiksmų, nukreiptų į klientą, efektyvumas.

Santykių marketingo formavimasis vyko palaipsniui, todėl Brodie (1997) vystymąsi nagrinėjo atsižvelgdamas į pagrindinius probleminius aspektus ir išskiria šešias nepriklausomų mokslinių tyrimų kryptis, kurios prisidėjo prie santykių marketingo koncepcijos formavimosi (žr. 1 pav.).

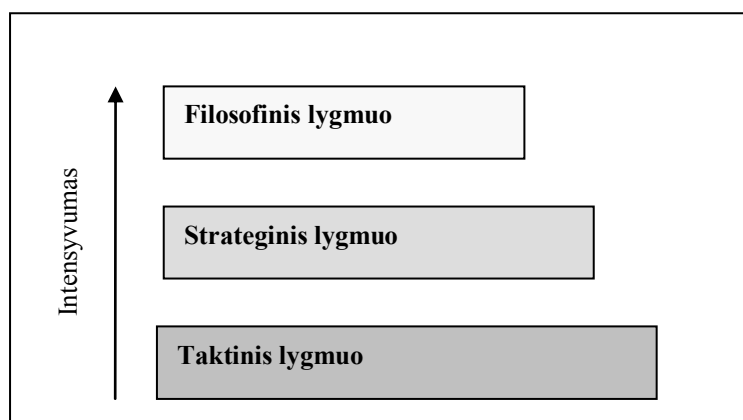


Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Brodie ir kt. (1997) Towards a Paradigm shift in Marketing Practice, p. 383–406.

**1 pav. Mokslinių tyrimų kryptys, veikę santykių marketingo koncepcijos formavimąsi**

Trumpai apžvelgsime kiekvieną iš Brodie ir kt. (1997) išskirtų mokslinių tyrimų krypčių. Pirmoji kryptis buvo skirta marketingo analizei paslaugų kontekste. Antroji kryptis buvo paremta organizacinių mainų santykiais. Juščius ir kt. (2006a) teigia, kad ši kryptis apima santykių tarp pirkėjo ir pardavėjo tyrimą išteklių priklausomybės teorijos kontekste bei organizacinių santykių sandarą socialinių mainų teorijos kontekste. Trečioji kryptis buvo skirta santykių marketingo analizei, remiantis paskirstymo kanalų literatūra, kurioje itin buvo akcentuojamos vertikalios marketingo sistemos. Ketvirtoji kryptis susijusi su santykių marketingu ir tinklo santykiais (Turnbull, Ford, Cunningham). Pagrindinis dėmesys tenka gamybinėms rinkoms ir organizacijas siejantiems santykiams. Penktoji kryptis remiasi šiuolaikine koncepcija, akcentuojančia santykių svarbą vertės kūrimo grandinėse. Jos prigimtis kildinama iš strateginio valdymo literatūros. Paskutinioji šeštoji santykių marketingą tyrinėjanti kryptis, paremta informacinių technologijų diegimo aspektu ir tiria, koki strateginį poveikį santykiams organizacijos viduje ir tarp organizacijų daro informacinės technologijos (Juščius ir kt., 2006a). Chaston ir Baker (1998) santykių marketingą vadina „naujuoju marketingu“, kurio pasekėjas Webster argumentuoja, kad norėdamos išlikti aukštos konkurencijos greitai besikeičiančiose rinkose, įmonės turi atsisakyti pardavimų valdymo ir vietoj to pereiti prie ilgalaikių santykių su klientais kūrimo.

Palmer (1996) teigė, jog santykių marketingo pavertimas trumpalaikė taktika negali suteikti organizacijai ilgalaikio strateginio pranašumo, todėl remdamasis Berry trijų lygmenų santykių marketingo konceptualizacija, pasiūlė visą santykių marketingo traktuotę suskirstyti į tris pagrindinius lygmenis (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PALMER, A. (1996) Relationship marketing: a universal paradigm or management fad the learning organisations, p. 19.

## 2 pav. Santykių marketingo analizės lygmenys pagal PALMER

Kaip matome iš Palmer (1996) pateikiamo skirstymo, santykių marketingas nagrinėjamas gilinant požiūrį ir plečiant reikšmingumo ribas.:

- *Taktinis lygmuo.* Šiuo atveju santykių marketingas traktuojamas kaip viena iš rėmimo priemonių (įvairių lojalumo programų kūrimas, pasitelkus informacines technologijas), tačiau tai dažnai brangus ir tikrojo lojalumo nesukuriantis būdas.
- *Strateginis lygmuo.* Santykių marketingas suprantamas kaip procesas, kuriuo įmonės siekia „pririšti“ vartotoją teisiniais, ekonominiais, technologiniais, geografiniais ar laiko santykiais. Šiuo atveju stengiamasi išlaikyti esamus klientus, o ne pritraukti naujus.
- *Filosofinis lygmuo.* Santykių marketingas traktuojamas kaip kertinė santykių marketingo filosofijos išraiška, akcentuojanti santykių su klientais gyvavimo ciklą. Akcentuojama orientacija į klientą, konkurentus ir tarpfunkcinio koordinavimo integravimą, įtraukiant visus įmonės darbuotojus į tikslinių klientų poreikių analizę.

Juščius ir kt. (2006a) siūlo santykių marketingą nagrinėti tiek mikro-, tiek ir makro- lygmeniu:

- *Makrolygmeniu* dėmesys kreipiamas į santykių marketingo vaidmenį klientų, darbuotojų, tiekėjų, įtakos grupių, tarpininkų ir vidinių rinkų atžvilgiu.
- *Mikrolygmeniu* santykių marketingas traktuojamas kaip pasikeitusi marketingo orientacija nuo vienetinių transakcijų su vis naujais potencialiais vartotojais į santykių su esamais klientais vystymą.

Santykių marketingo terminas tampa vis plačiau vartojamas marketingo specialistų terminologijoje, tačiau akivaizdžia problema tampa jo apibrėžties ir suvokimo lygis. Colgate ir Stewart (1997, p. 455), remdamiesi Barnes ir Howlett teigia, kad santykių egzistavimui būtinos dvi charakteristikos:

- Santykiai turi būti suvokiami abiem pusėms;
- Santykiai turi įgyti specialų statusą – nebūti pavienė atsitiktinė sąveika.

Santykių marketingo koncepcija, anot (Congram, 1987, p. 177), turi būti paremta prielaida, kad „išlaikyti klientą yra pigiau nei pritraukti naują“. Siekiant išgilinti į šio termino kompleksiskumą ir atskleisti jo sampratą turinį, 1 lentelėje pateikiami dažniausiai marketingo literatūroje sutinkami santykių marketingo apibrėžimai. Santykių marketingo apibrėžtis varijuoja nuo „vartotojų pritraukimo ir santykių palaikymo“ (Berry, 1995, p. 236) iki integralaus „santykių planavimo valdymo ir analizės“ (Eggert ir Fasson). Dovalienė ir Virvilaitė (2008) skirtingą santykių marketingo kilmės aiškinimą sieja su tuo, kad santykių marketingo koncepcijos formavimąsi veikė viena su kita nieko bendra neturinčios tyrimų kryptys, atstovaujamos skirtingų šalių marketingo mokykloms priklausiusių atstovų.

## Santykių marketingo apibrėžtis

Autorius	Metai	Santykių marketingo apibrėžimas
Morgan ir Hunt	1994 m.	Santykių marketingas – tai veikla ir priemonės, nukreiptos į sėkmingą santykių, pagrįstų mainais, kūrimą, plėtojimą ir palaikymą.
Berry	1983 m.	Santykių marketingas – tai klientų pritraukimas, santykių su jais palaikymas ir stiprinimas.
Perpers, Rogers	1997 m.	Santykių marketingas – tai detali duomenų bazių marketingo forma, t.y. technologijomis pagrįsta priemonė, naudojama siekiant pritraukti ir išlaikyti klientus.
Gummesson	1995 m.	Santykių marketingas – tai ryšiai, tinklai ir sąveika.
Eggert ir Fasson	2001 m.	Santykių marketingas apima klientų santykių analizę, planavimą ir valdymą elektronine terpe, kai įmonės tikslas – sutelkti dėmesį į tikslinius vartotojus.
Ballantyne	1994 m.	Santykių marketingas – tai struktūra, kurianti ir plėtojanti vertės mainus tarp palaikančių tarpusavio santykius dalyvių.
Gronroos	2000 m.	Santykių marketingas – tai santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis kūrimas, palaikymas, stiprinimas ir, esant reikalui, nutraukimas, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų susijusių šalių tikslus, kas daroma abipusiai duodant ir vykdant pažadus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: ŽVIRELIENĖ, R. (2005) Santykių rinkodaros esmė ir vieta rinkodaros mokslo kontekste, p. 427; JUŠČIUS, V. ir kt. (2006a) Santykių marketingas: teoriniai aspektai, p. 256.

Pirmasis santykių marketingo idėją pristatė Berry 1983 m., šią koncepciją nagrinėjęs kaip visų organizacijos veiklų nukreipimą sėkmingų ilgalaikių santykių su vartotojais kūrimui, vystymui ir palaikymui. Nors Berry idėja buvo iškelta beveik prieš tris dešimtmečius, tačiau ši koncepcija, anot Th. Hennig-Thurau ir kt. (2002), šiuolaikiniame versle naudojama labiau nei bet kada. Morgan ir Hunt (1994) bei Ballantyne ir kt. (2003) pateikia platesnius apibrėžimus. Šie autoriai santykių marketinge akcentuoja ne tik santykių užmezgimą ir palaikymą, bet ir abipusės sąveikos bei pažadų laikymąsi. Šiaurės šalių verslo mokyklos tyrėjo Gummesson (1996) pateiktas apibrėžimas remiasi santykiais, tinklais ir sąveika, kurie yra bendri prekėms ir paslaugoms.

- *Santykiai* - kontaktai tarp dviejų ar daugiau individų, bet jie taip pat egzistuoja tarp žmonių ir objektų, simbolių ir įmonių.
- *Tinklai* - tai sąsajų rinkiniai.
- *Sąveika* - reiškia veiklą, vykstančią santykių ir tinklų viduje.

Gummesson (1996) pateikė vienintelį apibrėžimą, apimančią tinklų ir sąveikos sąvokas bei grindžiamą santykių perspektyva verslas – verslui rinkoje. Auruškevičienės ir kt. (2007) teigia, jog vis dažniau kalbama apie orientaciją į klientą, stengiamasi geriau jį suvokti, vystyti partnerystę ir santykius, vykdyti struktūrinius organizacijų pokyčius, siekiant ilgalaikių santykių su klientais.

Itin įdomi ir šiam darbui aktuali yra Christopher pasiūlyta formuluotė, kad santykių marketingas – tai koncepcija, vienijanti marketingo kokybę ir kliento aptarnavimą (Ravald, Gronroos, 1996). Šiuo atveju siekiama suderinti keleta skirtingų dimensijų. Šio autoriaus darbų pagrindu Dovalienė (2005, p. 35) išskiria 7 santykių marketingo elementus:

1. dėmesio sutelkimas į klientų išlaikymą;
2. orientacija į prekių privalumus;
3. ilgalaikė orientacija;
4. aukšto klientų aptarnavimo lygio pabrėžimas;
5. didelis atsidavimas klientams;
6. didėjantis bendradarbiavimas su klientais;
7. kokybė yra visa ko pagrindas.

Sandorių marketingo orientacijos transformacija į santykių marketingą vystėsi palaipsniui, todėl Grönroos (1994) savo analizę grindžia keliais esminiais aspektais: laiko, kainos bei kokybės, klientų pasitenkinimo ir vidinio marketingo svarbos atžvilgiu (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

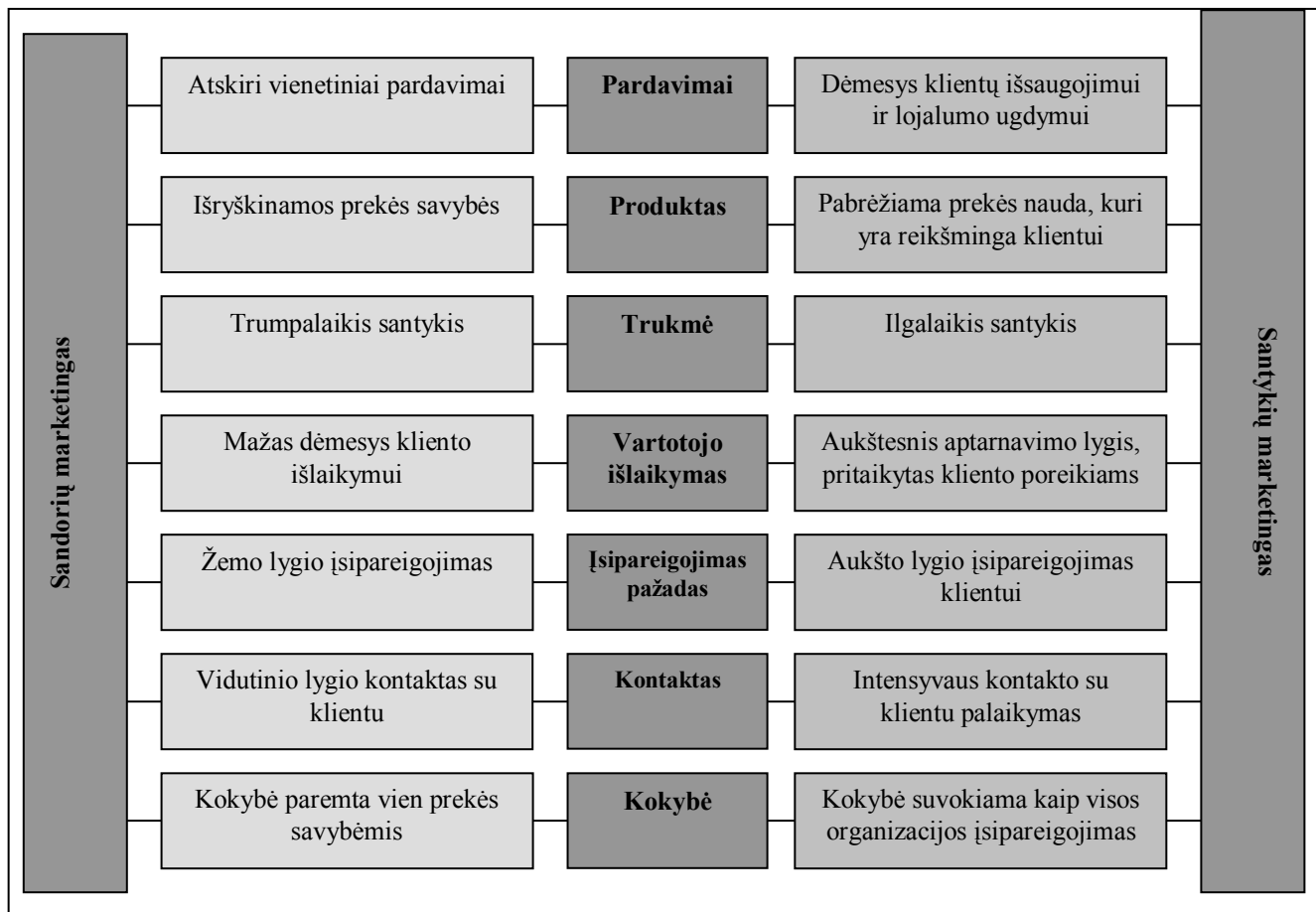
### Santykių marketingo strategijos tęstinumas ir transformacija iš sandorių marketingo

Strategijos tęstinumas	Sandorių marketingas	Santykių marketingas
Laiko perspektyva	Trumpalaikė	Ilgalaikė
Dominuojanti marketingo funkcija	Marketingo kompleksas	Interaktyvus marketingas (palaikomas marketingo komplekso elementų)
Kainos elastingumas	Klientai jautresni kainai	Klientai mažiau jautrūs kainai
Dominuojanti kokybės samprata	Dominuoja techniniai parametrai	Funkcinės kokybės savybės tampa dominuojančiomis
Klientų pasitenkinimo matavimas	Rinkos dalies matavimas (netiesioginis būdas)	Klientų bazės valdymas (tiesioginis būdas)
Klientų informacijos sistema	<i>Ad hoc</i> klientų pasitenkinimo apklausos	Realaus laiko klientų atsako sistemos
Nepriklausomybė tarp marketingo, operacijų ir personalo	Sąveika neegzistuojančios arba limituotos strateginės svarbos	Esminės strateginės svarbos sąveika
Vidinio marketingo svarba	Vdinis marketingas nesvarbus arba darantis labai menką įtaką sėkmei	Vidinis marketingas ypatingai svarbus sėkmei

Šaltinis: Grönroos (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, p. 420.

Gronroos (1994) teigimu, santykių marketingas suteikia įmonei pridėtinę vertę, nes leidžia užmegzti ir palaikyti santykius ilgalaikėje perspektyvoje, klientai tampa mažiau jautrūs kainai, sustiprėja vidinio marketingo svarba. Zineldin ir Philipson (2007) sandorių ir santykių marketingo skirtumus išvelgia tame, kad santykių marketingo tikslas užmegzti santykius su klientais, patenkinant jų poreikius, ir išlaikyti jau esamus, o sandorių marketingas orientuotas į pardavimus ir naujų klientų

paiešką. Galime išskirti pagrindinius skirtumus tarp sandorių ir santykių marketingo (žr.: 3 pav.). Šiame skirstyme, priešingai nei Grönroos (1994), daugiau dėmesio skiriama santykiui su klientu, iš kurio kyla visi kiti skirtumai. Pardavimai vykdomi nukreipiant marketingo veiksmus į klientą, išryškinant tas prekės savybes, kurios būtų svarbios kliento akimis, pardavimo procesas vykdomas per aukštesnį aptarnavimo lygį, užmezgant intensyvius santykius su klientu ilgalaikėje perspektyvoje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 3 pav. Esminiai sandorių ir santykių marketingo skirtumai

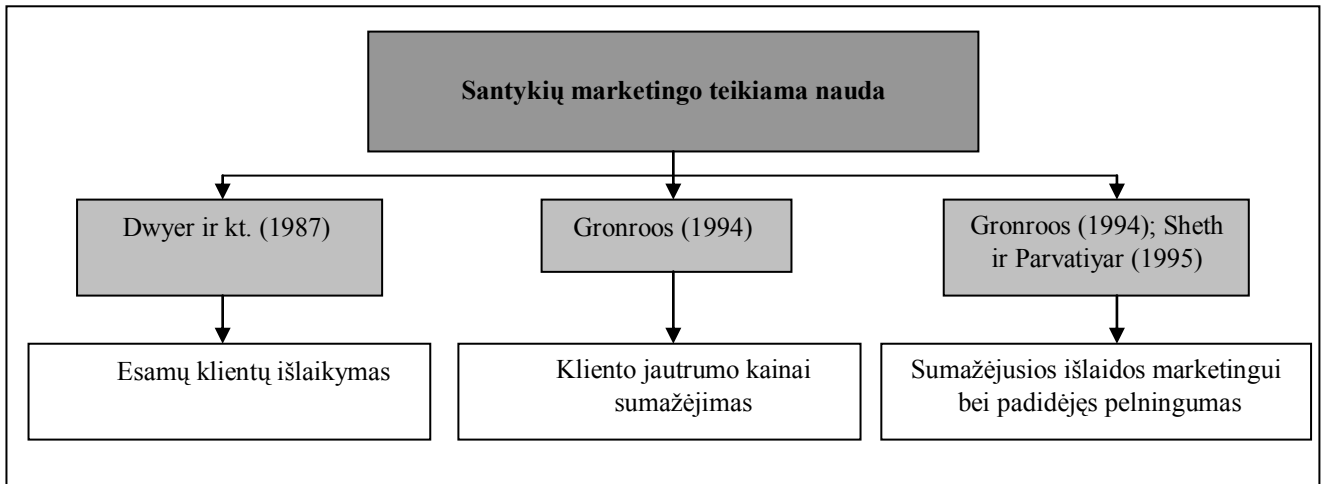
Sandorių marketingas paremtas vienkartiniais ryšiais su klientu, nesistengiant jį išlaikyti ar su juo bendrauti. Pagrindinis tikslas šiuo atveju – parduoti kuo kokybiškesnę prekę/paslaugą, išryškinant pagrindines jos funkcines savybes. Taikant santykių marketingą, priešingai - stengiamasi kuo daugiau bendrauti su klientu, užmegzti glaudžius ilgalaikius santykius, grįstus abipusiu pasitikėjimu ir pažadu. Klientas suvokiamas kaip individas su išskirtiniais poreikiais ir tik išsiklausius į juos, pateikiamas vienetinis – išskirtinis pasiūlymas.

Palmer (1996, p.18) teigimu, santykių marketingo koncepcija kenčia dėl skirtingų požiūrių į ją: „vieniems santykių marketingas visų pirma siejasi su pardavėjo mėginimu nusipirkti klientų lojalumą



vietoj to, kad siektų dalį klientų emociškai įsipareigoti pardavėjui“, tačiau autorius pritaria Narver, kad santykių mainai su pelningais klientais, suteikiant jiems papildomą vertę, yra arti santykių marketingo filosofijos.

Mokslininkai iki šiol nesutaria dėl pagrindinės santykių marketingo teikiamos naudos, kuri, anot Dwyer ir kt. (1987), Gronroos (1994), Sheth ir Parvatiyar (1995) gali pasireikšti skirtingais aspektais. Santykių marketingo teikiama nauda įmonei pagal Dwyer ir kt. (1987), Gronroos (1994)) bei Sheth ir Parvatiyar (1995) pateikiama 4 pav.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### 4 pav. Santykių marketingo teikiamos naudos aspektai

Pagrindinę naudą iš santykių marketingo integravimo į savo veiklą įmonė gauna dėl to, kad išlaiko esamus klientus, kas yra santykinai pigiau nei naujų klientų pritraukimas ir santykių su jais užmezgimas (Dwyer, 1987). Klientai, su kuriais užmezgiami glaudūs ilgalaikiai ryšiai, tampa mažiau jautrūs kainos pokyčiui (Gronroos, 1994). Santykių marketingą savo veikloje taikančios įmonės patiria ekonomiją dėl mažesnių kaštų bei padidina pelningumą (Gronroos, 1994; Sheth ir Parvatiyar, 1995). Santykių marketingas leidžia sumažinti išlaidas marketingui ir padidinti pelningumą (Sheth ir Parvatiyar, 1995). Christopher ir kt. (2007) pateikia išplėstą santykių marketingo naudą:

- Klientui vertė pasiūloma per aukščiausios kokybės paslaugas;
- Vystoma ilgalaikė vizija;
- Sutelkiamas išskirtinis dėmesys kliento aptarnavimui;
- Padidinamas klientų prisirišimas;
- Užtikrinama, kad kokybė būtų pateikiama pagal individualų poreikį;
- Sutelkiamas dėmesys į klientų išlaikymą;

Gummesson (1997) tarsi apibendrindami visų minėtų autorių požiūrius teigia, kad santykių marketingo taikymo nauda įmonei – padidėjęs klientų išlaikymas ir ryšių trukmė, išaugęs marketingo

produktyvumas ir pelningumas, stabilumas ir saugumas. Juščius ir kt. (2006a) teigia, kad privalumų turi ne tik organizacijos, bet ir klientai, kadangi santykių marketingas – tai visuomeninis marketingas, nes padidėja orientacija į gamybos individualizavimą ir į tiesioginį marketingą, sąveika tarp pardavėjo ir kliento sumažina dėmesį standartizuotai masinei gamybai ir orientuojasi į individualizuotų užsakymų tenkinimą.

Verta paminėti, kad ne mažiau reikšmingi ir santykių marketingo kritikų darbai. Egzistuoja tam tikros aplinkybės, kai santykių marketingo taikymas nėra būtinas, o kartais sandorių marketingas yra priimtinesnis ir tam tikromis aplinkybėmis pelningesnis įmonei. Palmer (1996, p.20) išskiria šias aplinkybes:

- kai nėra priežasčių, kodėl pirkėjas kada nors daugiau turėtų sugrįžti pas pardavėją (Hamel, Main, O'Brien);
- kai pirkėjas stengiasi išvengti santykių, galinčių paversti jį priklausomą nuo pardavėjo (Barnes, Heide);
- kai pardavimo procesas yra formalizuotas, siekiant apsaugoti pirkėją nuo socialinių santykių užmezgimo su pardavėju (Gilbert, Mowlana);
- kai santykių marketingo taikymas paskatintų papildomų išlaidų pirkėjui atsiradimą kainai jautrioje rinkoje (Sheth, 2002).

Atskleidus marketingo teoretikų ir praktikų indėlį į santykių marketingo koncepcijos plėtojimą bei susipažinus su skirtingomis santykių marketingo interpretacijomis, matome, kad santykių marketingas gali būti apibrėžiamas iš skirtingų pozicijų:

1. Santykių marketingas kaip vartotojų pritraukimo ir klientų išlaikymo priemonė (Berry, 1995).
2. Morgan ir Hunt (1994) akcentuoja ne tik santykių užmezgimą ir palaikymą, bet ir abipusės sąveikos bei pažadų laikymąsi.
3. Dar kita grupė marketingo praktikų akcentuoja paslaugos teikėjo bei kliento santykius (Sheth, 2002).

Berry pristatytos santykių marketingo strategijos taikymas įmonių veikloje aktualesnis nei bet kada anksčiau (Th. Hennig-Thurau ir kt., 2002). Sandorių marketingo transformaciją į santykių marketingą įtakojo skirtingos tyrinėjimo kryptys (Brodie, 1997), kas paskatino skirtingų požiūrių įvairovę, tačiau tai tik praplėtė šios koncepcijos ribas. Šio darbo autorei labiausiai priimtinas Gronroos (2004, p. 102) pateiktas terminas: „Santykių marketingas – tai santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis kūrimas, palaikymas, stiprinimas ir, esant reikalui, nutraukimas, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų susijusių šalių tikslus, kas daroma abipusiai duodant ir vykdant

pažadus“. Iš santykių marketingo taikymo naudą gauna tiek organizacija: padidėjęs klientų išlaikymas ir santykių trukmė, išaugęs marketingo produktyvumas ir pelningumas, stabilumas ir saugumas (Gummesson, 1996), bet ir klientai, nes sąveika tarp paslaugos teikėjo ir kliento sumažina standartizaciją ir daugiau dėmesio skiria specifiniams kliento poreikiams (Juščius ir kt., 2006). Organizacijos santykių su klientais kūrimas ir palaikymas būtų tiesiog neįmanomas be vidinių organizacijos resursų – drabuotojų. Todėl toliau darbe savo dėmesį sutelksime į šio veiksnio raišką santykių su klientais formavimo procese.

## **1.2. Santykių marketingo koncepcija kaip ilgalaikių santykių su klientais išlaikymo strategija**

Pasikeitusi marketingo orientacija, sparčiai kintanti vartotojų elgsena bei kokybės reikalavimai išryškina tradicinių marketingo principų neadekvatumą esamai rinkos situacijai bei skatina gilintis į santykių kompleksiskumą, kliento santykių su įmone palaikymą skatinančius veiksnius bei išsiaiškinti stimulus, kurie skatina klientą pasitikėti įmone bei jai įsipareigoti.

### **1.2.1. Klientų išlaikymas ir lojalumas kaip esminis santykių marketingo tikslas**

1.1. skyriuje aptarėme santykių marketingo taikymo naudą įmonei ir teigėme, kad padidėjęs klientų išlaikymas (Gummesson, 1997; Christopher ir kt., 2007) ir ryšių trukmė yra santykinai pigiau nei naujų klientų pritraukimas ir santykių su jais užmezgimas (Dwyer, 1987; Vaitkienė ir Pilibaitytė, 2008) bei garantuoja įmonei konkurencinį pranašumą (Day, 2000). Todėl šiame poskyryje plačiau panagrinėsime klientų išlaikymo ir lojalumo sąsajas.

Kai kurie autoriai linkę klientų išlaikymą ir lojalumą naudoti kaip sinonimus (Dovalienė, 2005), todėl pradžioje būtina apsibrėžti šiuos terminus:

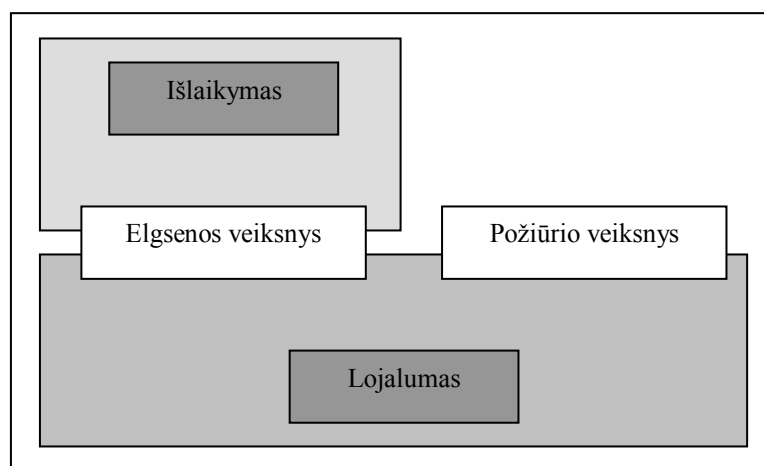
„*Kliento lojalumas* - tai pardavėjo suvokiamas teigiamas kliento požiūris į produktą, išreikštas pakartotiniu įsigijimu“ (Dovalienė, 2005, p. 45 pagal Hougaard, Bjere, 2002, p. 109).

„*Kliento išlaikymas* – pasikartojančios pirkimo elgsenos užtikrinimas“ (Dovalienė, 2005, p. 45).  
Vadinasi lojalus klientas pasižymi dviem esminiais bruožais:

- teigiamu požiūriu į įmonę;
- pakartotine pirkimine elgsena.

Henning – Thurau ir kt. (2002, p.231) teigia, kad: „santykių marketingo rezultatas gali būti kliento lojalumas arba (teigiama) komunikacija iš lūpų – į lūpas“. Pilelienės teigimu, lojalumas yra

santykio tarp organizacijos ir klientų pasekmė, tačiau gali būti vertinamas tiek požiūrio, tiek elgsenos aspektu (Day, 2000). Hennig-Thurau ir kt. (2002) teigia, jog išlaikymas yra elgsenos veiksnys, o lojalumas apima tiek elgsenos, tiek požiūrio aspektus (žr.: 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Henning – Thurau ir kt. (2002) An integration of relational benefits and relationship quality, p.231.

### 5 pav. Kliento lojalumo ir išlaikymo atskirtis

Išlaikytas klientas gali ir nebūti lojalus, tačiau tam tikru aspektu lojalų klientą galime traktuoti kaip išlaikytą. Klientų pasitenkinimas - svarbus lojalumo veiksnys (Ravald ir Gronroos, 1996).

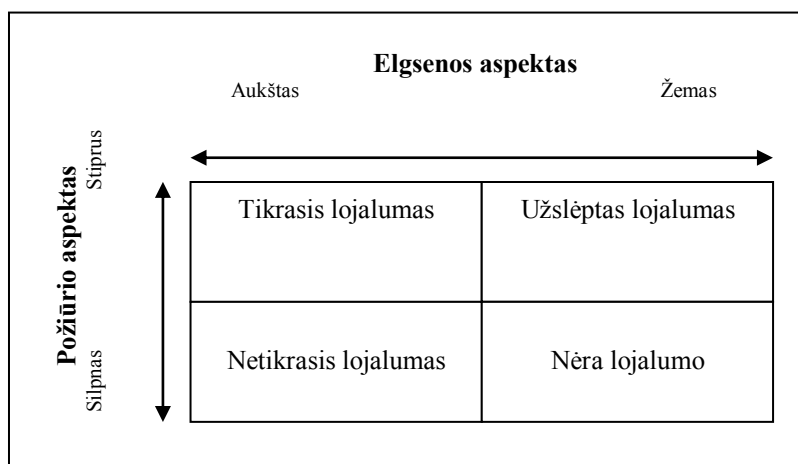
Dick ir Basu išskiria keturiais lojalumo tipais: *tikrasis lojalumas*, *užslėptas lojalumas*, *netikrasis lojalumas ir atvejais, kai nėra lojalumo* (žr. 6 pav.), kurie buvo suformuoti apjungus elgsenos ir požiūrio aspektus į vieną matricą.

1) *Tikrasis lojalumas* pasireiškia tada, kai klientas naudoja tik vieno prekės ženklo produktus/paslaugas ir atsiliepia į konkurentų pasiūlymus tik tada, kai nėra įmanoma įsigyti to teikėjo prekių/paslaugų, kuriam jis lojalus. Šiuo atveju būdingas aukštas tiek elgesio, tiek požiūrio laipsnis.

2) *Netikras lojalumas* taikomas klientams, kurių pirkininis elgesys remiasi nuostata, jog yra labai mažas skirtumas tarp konkuruojančių prekių/paslaugų, bet nemato priežasties keisti teikėjo. Šiuo atveju elgsenai būdinga inercija.

3) *Užslėpto lojalumo* kategorijai gali būti priskirti tie klientai, kurie jaučia dalinį lojalumą paslaugos teikėjui arba prekės kategorijai, tačiau nesilaiko taisyklės įsigyti tik vieno teikėjo paslaugas. Šiuo atveju yra pasižymima aukštu požiūrio lygiu.

4) *Neloyalūs klientai* yra tie, kurie atsitiktinai įsigija skirtingų teikėjų prekes/paslaugas. Jie remiasi nuostata, kad prekės/paslaugos priklauso tai pačiai kategorijai, todėl nemato jokio privalumo visada pirkti iš vieno teikėjo. (Dovalienė, 2005 pagal Sargeat, West, 2001).



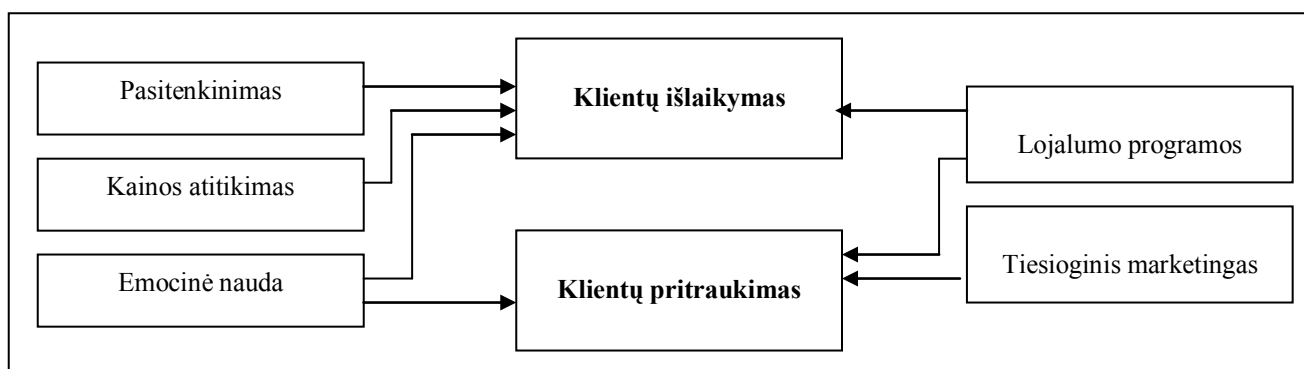
Šaltinis: DOVALIENĖ, A. (2005) Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produktų rinką, p. 46.

### 6 pav. Klientų lojalumo tipai

Aukščiau pateiktas lojalumo skirstymas į tipus nėra vienintelis. Galima vartotojus į lojalus skirstyti ir remiantis vien elgsenos aspektu, kaip kad tai daro Hougaard ir Bjere (2002), kurie išskiria tris kliento elgsenos tipus:

- Pereinamoji elgsena (angl. switching)*. Pasirinkimas iš „arba – arba“. Šiuo atveju arba klientas liks su įmone (lojalumas) arba pasirinks konkurentus (perėjimas).
- Įvairialypė elgsena (angl. promissious)* – arba klientas demonstruoja lojalumą įmonei, arba naudojami galimybė pasirinkti iš daugybės alternatyvių pasiūlymų.
- Poligaminė elgsena*. Daug kartų pirkiminį elgesį kartojantis klientas, tačiau jo „lojalumas“ paskirstytas kelioms prekėms – vadinasi tiek pats lojalus vienai įmonei kaip ir kitai.

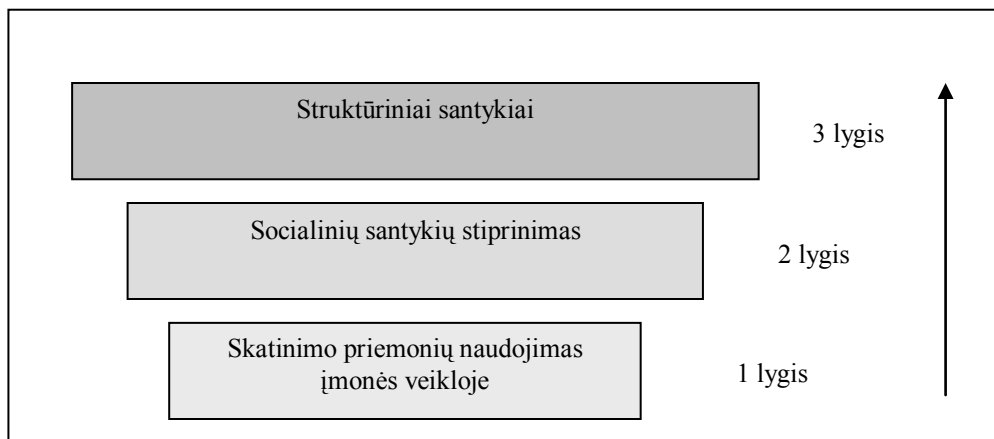
Verhoef (2003) analizuodamas lojalumo sąvoką, nustatė, kad kliento lojalumą įmonei veikia tokie veiksniai kaip pasitenkinimas, kainos atitikimas bei emocinė nauda (žr. 7 pav.).



Šaltinis: VERHOEF, P. (2003), Understanding the effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, p.30.

### 7 pav. Klientų lojalumą įtakojantys veiksniai

Lojalumas iš kliento pusės atsiranda tada, kai įmonės veikla yra nukreipta jo potencialių norų identifikavimui ir patenkinimui. Berry ir Parasuraman (1991) pabrėžia, kad įmonei, siekiančiai užsitarnauti klientų lojalumą ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, veiklą reikia koncentruoti keliuose lygiuose:



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Berry ir Parasuraman (1991) Marketing Services: Competing Through Quality, p. 212.

### 8 pav. Santykių marketingo taikymo lygiai

1-as lygis naudoja įvairias skatinimo priemones, motyvuojančias pirkti dažniau; pvz., nuolatinio kliento, skrajučių, išpardavimo akcijų programos. Ši rūpinimosi klientais pakopa, anot Tolubos ir Šikšnelytės (2009), nėra itin veiksminga, nes vienintelis ir pagrindinis marketingo komplekso elementas yra kaina, o tai nėra patikima priemonė siekiant sėkmingai konkuruoti ilgą laiką.

2-as lygis. Paslaugų teikėjai siūlo ne tik finansines paskatas, bet ir plėtoja individualius santykius su klientais, t.y. klientams siūlomos paslaugos, tenkinančios jų norus ir pageidavimus, rūpinimasi, kad klientai taptų lojaliais. Antrosios pakopos marketingas atspindi santykių su klientais palaikymą, nuolatinį domėjimąsi jų pageidavimais ir poreikiais bei paslaugų, atitinkančių poreikius, pasiūlą, nuolat pabrėžiant tokių santykių privalumus. Individualūs santykiai su klientais įgalina paslaugų teikėją laiku reaguoti į pasikeitusius konkurentų veiksmus, taip priviliojant ir išlaikant klientus (Toluba ir Šikšnelytė, 2009, p. 284).

3-ias lygis apima struktūrinius santykius, kurie sutvirtina finansinius ir socialinius santykius. Paslaugų teikėjai stiprina bendradarbiavimą su klientais per struktūrinio pobūdžio santykius. Paties aukščiausio lygio - struktūriniai santykiai – atsiranda tuomet, kai klientui suteikiamos vertingos paslaugos, t.y. tokios, kurių jis negautų iš kitų šaltinių.

Berry (1995) teigimu, lojalumas siejamas su kliento pasitikėjimu, o pastarąjį galima pasiekti tik tada, kai įmonės veikla yra orientuota į klientą. Įmonės linkusios sutelkti savo dėmesį į ilgalaikius santykius su klientais, nors kai kuriose organizacijose santykių marketingas naudojamas kaip

trumpalaikė santykių su klientais valdymo priemonė, siekiant gauti ir išlaikyti klientų lojalumą, kas ilgainiui tampa darnia ir sunkiai imituojama į santykius su klientais orientuotos įmonės veikla (Žvirelienė ir kt., 2009). Juščiaus ir kt. (2006a) darbe pateikiamas J.Crotts ir G.Turner svarbiausias santykių savybes – pasitikėjimą ir įsipareigojimą – integruojantis modelis, išskiriantis 5 pasitikėjimo formas:

- 1) *Aklas pasitikėjimas*, kuris dažniausiai būna grindžiamas žinių trūkumu ar kitais neracionaliais vertinimo būdais.
- 2) *Išskaičiuotas pasitikėjimas*, kai pasitikėjimo laipsnis nustatomas, įvertinus išlaidas ir naudą, kuri patiriama/prarandama, nutraukus santykius.
- 3) *Patikrinamasis pasitikėjimas*. Pastarasis priklauso nuo galimybių vienam dalyviui patikrinti kito dalyvio veiksmus.
- 4) *Pelnytas pasitikėjimas*, kuris atsiranda su patyrimu nuolat palaikant santykius.
- 5) *Abipusis pasitikėjimas* – tai aukščiausia, kokia tik gali būti pasitikėjimo forma.

Žvirelienė ir kt. (2009) klientų išlaikymą ir lojalumo formavimą susiejo su vidiniais organizacijos ištekliai – darbuotojais. Henning-Thurau ir kt. (2002) taip pat išskiria darbuotojus kaip vieną iš svarbiausių veiksnių sėkmingų santykių su klientais kūrimui. Žvirelienė ir kt. (2009) teigė, kad organizacijos vidinių santykių, santykių su klientais ir tiekėjais sąsajos turi įtakos santykių su klientais išlaikymui. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos santykiai su klientais per darbuotojų asmeninę komunikaciją yra labai svarbūs klientų išlaikymui ir santykių stiprinimui.

Klientų išlaikymas viena iš santykių marketingo teikiamų naudų organizacijai (Gummesson, 1996), todėl įmonės vis daugiau dėmesio skiria klientams, rūpinimuisi jais (Ravald ir Gronroos, 1996). Išlaikyti klientai pasižymi teigiamu požiūriu į įmonę bei pakartotine pirkimine elgsena (Hougaard, Bjere), kas skatina lojalumo atsiradimą. Klientų lojalumas savo ruožtu stiprina įmonės įvaizdį, sąlygoja įmonės rinkos dalies ir pelno didėjimą. Žvirelienė ir kt. (2009) klientų išlaikymą ir lojalumo formavimą susiejo su vidiniais organizacijos ištekliai – darbuotojais. Santykiai su klientais per darbuotojus veda prie dviejų pagrindinių santykių stiprumui įtakos turinčių veiksnių: pasitikėjimo ir įsipareigojimo atsiradimo (V.Juščiaus ir kt., 2006), o tai itin svarbu ilgalaikiams santykiams su klientais.

### **1.2.2. Santykių stiprumą su klientais įtakojuojantys veiksniai**

Nuožmios konkurencijos sąlygomis veikiančios įmonės linkusios sutelkti dėmesį į ilgalaikius santykius su klientais, partnerystę, taip skatindamos klientus priešintis patraukliems, tačiau

trumpalaikiams santykiams. Chattatanon ir Trimetsoonton (2009) teigimu marketingo literatūroje vis dar trūksta aiškaus supratimo, kas lemia sėkmingą santykių marketingo taikymą įmonės veikloje bei kaip pamatuoti santykių marketingo lygį (Žvirelienė ir kt., 2009). Siekiant geriau suprasti santykių marketingo įtaką organizacijos santykių su klientais procese, verta išsiaiškinti, kurie turi įtakos efektyvių santykių kūrimui, ir į ką įmonė turi atkreipti dėmesį, kurdamas marketingo strategiją.

Payne ir kt. (2004) nuomone, įmonė santykius su klientais gali veikti dviem kryptimis:

- silpninti abejingumu ir nenoru spręsti susidariusias problemas, vangiu bendravimu bei neinicijavimu;
- stiprinti santykius iniciatyviu bendravimu, proaktyviu elgesiu bei nuoširdžia - atvira komunikacija ir taip pelnyti papildomą klientų pasitikėjimą;

Akerlund, H. (2005) teigimu, dauguma tyrimų santykių marketingo tematika yra skirti santykių stiprinimui (Dwyer, Roos), tačiau pastaruoju metu randasi vis daugiau mokslinių tyrimų (Colgate ir kt., Colgate ir Hedge, Jones, Tahtinen), nukreiptų į santykių pabaigos etapą, siekiama iširti, kokie veiksniai turi įtakos santykių silpninimui. Taigi 9 pav. pateikiami santykius su klientais silpninantys ir stiprinantys veiksniai.

	<b>Teigiamai veikiantys veiksniai</b>	<b>Neigiamai veikiantys veiksniai</b>	
Santykius stiprinantys veiksniai	Telefoninių skambučių iniciatorius	Atsakas į telefoninius skambučius	Santykius silpninantys veiksniai
	Rekomendacijos	Pasiteisinimai	
	Atviras bendravimas	Prisitaikėliškas bendravimas	
	Telefono naudojimas bendravime	Korespondencija bendravimui	
	Rūpinimosi demonstravimas	Nesusipratimų laukimas	
	Paslaugų pasiūlymų teikimas	Laukimas pageidaujamų paslaugų	
	Įsitraukimas į problemos sprendimą	Įpareigojimas spręsti(s) problemą	
	Problemų identifikavimas	Atsakas į iškilusias problemas	
	Tiesus žargoniškas bendravimas	Ilgas monotoniškas bendravimas	
	Išryškinti asmenines problemas	Slėpti asmenines problemas	
	Kalbėti apie bendrą ateitį	Kalbėti apie gera praeityje	
	Staugus atsakas į iškilusią problemą	Rutininiai sprendimai	
	Prisūmti atsakomybę	Vengti atsakomybės	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal PAYNE, A. ir kt. (2004) A stakeholder approach to relationship marketing strategy: the development and use of the „six“ market model, p. 855-871.

**9 pav. Santykius su klientais stiprinantys ir silpninantys veiksniai**



Marketingo literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip turėtų būti matuojamas organizacijos santykių su klientais stiprumas, tačiau bene labiausiai paplitusi nuomonė, kad santykių stiprumą tarp šalių parodo įsipareigojimas (Žvirelienė ir kt., 2009). Sėkmingi, besitęsiantys santykiai dažniausiai charakterizuojami pasitikėjimu ir įsipareigojimu (Morgan; Hunt, 1994), pastarojo atsiradimą sąlygoja pasitenkinimas, mažesnės kokybės alternatyvos ir investicijų dydis (Colgate; Alexander, 1998). Bagdonienės ir Hopinienės (2004) atliktos analizės rezultatai tik patvirtina Colgate ir Alexander teiginius ir patvirtina, kad dauguma marketingo teoretikų santykių stiprumą matuoja:

- a) pasitikėjimu;
- b) įsipareigojimu;

Colgate ir Alexander (1998) į santykius pažvelgia iš socialinės psichologijos pusės remdamiesi Duck darbais ir teigia, kad tarp šalių egzistuoja santykiai tuomet, kai yra:

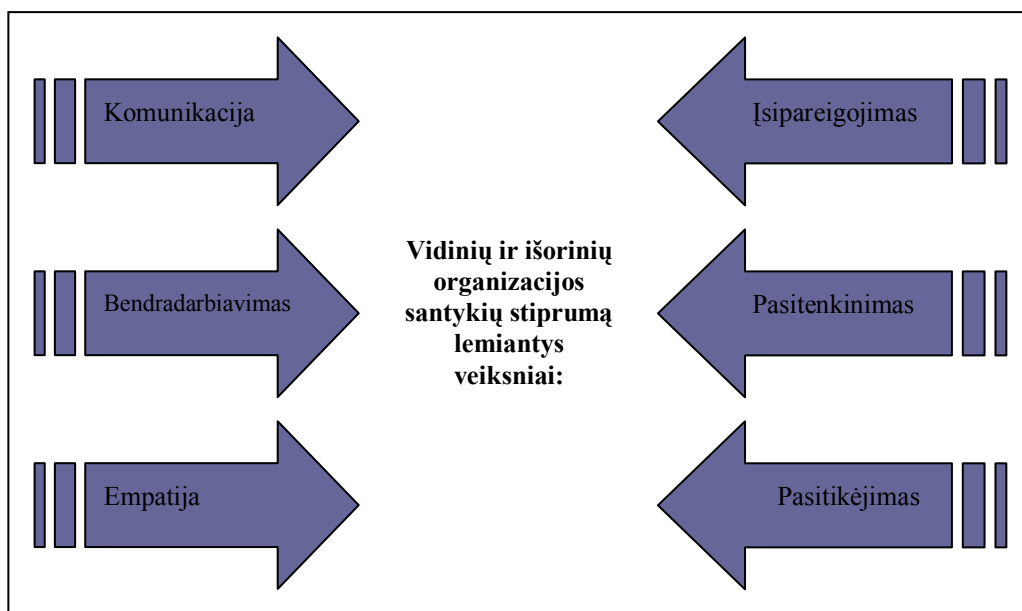
- a) abipusis įsipareigojimas;
- b) abipusis pasitikėjimas;
- c) abipusė pagarba;
- d) prisirišimas;
- e) gera tarpusavio komunikacija;
- f) pirmenybės teikimas kitos pusės interesams;
- g) parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės tikslus.

Chattatanon ir Trimetsoonton (2009) teigimu, daugelis autorių (Anderson ir Narus, Dwyer ir kt., Fontenot ir Wilson, Morgan ir Hunt, Stern ir kt.) siekė apibrėžti santykių marketingą remiantis pasitikėjimu, įsipareigojimu, bendradarbiavimu, komunikacija, bendromis vertybėmis, konfliktiškumu, neoportunistiniu elgesiu bei tarpusavio nepriklausomybe tarp šalių. Akerlund (2005), apibendrinamas skirtingus teorinius tyrimus, teigia, kad santykių stiprumui tarp organizacijos ir kliento įtaką daro tokie veiksniai kaip: įsipareigojimas (Storbacka, Strandvik ir Liljander, Bove ir Johnson, Patterson ir Smith), nuojauta dėl ateities/būsimų santykių (Barnes), pasitikėjimas (Beatty, Bove ir Johnson), pasitenkinimas (Storbacka), priedai, privilegijos, gaunami iš santykių (Liljander ir Strandvik, Storbacka), santykių istorija (Storbacka), bendravimo elgsena (Storbacka), noras rekomenduoti (Barnes), ketinimas įsigyti (Liljander ir Strandvik), santykių apimtis (Storbacka), pakartotinė pirkiminė elgsena (Storbacka, Strandvik ir Liljander), santykių svarba (Storbacka).

Anot Žvirelienės ir kt. (2009), sąveika tarp vidinės ir išorinės orientacijos į santykius yra ilgalaikių organizacijos santykių su klientais pagrindas. Organizacijos santykius su klientais veikiantys veiksniai (empatija, komunikacija, bendradarbiavimas, pasitenkinimas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas) lygiai taip pat turi būti pritaikyti ir vidiniuose organizacijos santykiuose su darbuotojais, darbuotojų su

vadovaujančiu personalu ir tarp bendradarbių. Henning-Thurau ir kt. (2002) remdamiesi Liljander, teigia, jog pasitenkinimas, įsipareigojimas ir laukiama nauda – abipusių santykių su klientais ir darbuotojais pagrindas. Leverin ir Liljander (2006) teigia, jog įmonė nebus sėkmingai veikianti rinkoje tol, kol nesugebės pasirūpinti vidine rinka – darbuotojais. Vidinė paslaugų kokybė veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai atsispindi per klientų pasitenkinimą. Autorė teigia, jog egzistuoja empiriškai įrodytas teigiamas ryšys tarp klientų ir darbuotojų pasitenkinimo.

Žvirelienė ir kt. (2009) remdamiesi empiriniais (Sin ir kt., Morgan ir Hunt, Walter ir kt.) tyrimais teigia, kad pagrindiniai vidinius organizacijos santykius su darbuotojais ir išorinius su klientais, veikiantys veiksniai yra: įsipareigojimas, pasitenkinimas, pasitikėjimas, komunikacija, bendradarbiavimas, empatija (žr. 10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Žvirelienė ir kt. (2009) Customer retention through supplier – organization – customer relationship management, p. 142.

### 10 pav. Vidinių ir išorinių organizacijos santykių stiprumą lemiantys veiksniai:

Santykių stiprumas tarp šalių dažniausiai matuojamas „įsipareigojimu“ (Žvirelienė ir kt., 2009) – tai yra šalių suvokimu, kiek šie santykiai yra reikšmingi kiekvienai iš jų (Morgan ir Hunt, 1994). Empiriniai tyrimai (Wong ir Sohal) rodo, kad pasitikėjimas padidina įsipareigojimą organizacijai. Žvirelienės ir kt. (2009) teigimu, pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra svarbūs veiksniai klientų išlaikymui. Banoma teigimu, kliento ir organizacijos santykiams labai svarbu šalių noras bendradarbiauti. Egan (2008) tvirtina, kad bendradarbiavimu paremti santykiai daugiau formalūs, jie grindžiami susitarimais, kai tuo tarpu pasitikėjimu grįsti santykiai negali būti jais paremti (Gummesson, 1996). Cannon teigimu bendradarbiavimas susideda iš komplekso veiksnių (požiūrio,

lūkesčių, bei elgesio), siekinat individualių ir bendrų tikslų (Žvirelienė ir kt., 2009). Kai kurie autoriai išvelgia artimas sąsajas tarp bendradarbiavimo ir pasitikėjimo. Bendradarbiavimas kuria pasitikėjimą, skatina norą bendrauti ateityje bei stiprina pasitikėjimą (Anderson ir Narus, 1990). Pasitikėjimas organizacija, anot Žvirelienės ir kt. (2005), teigiamai veikia kliento sprendimą bendrauti su organizacija ateityje, padidina pasitenkinimą santykiais, kursto bendradarbiavimą, o tuo pačiu ir mažina riziką, kad klientas nuspręs pradėti naujus santykius (Gyeskens ir kt., Macintosh). Žvirelienė ir Bučiūnienė (2008) tvirtina, kad egzistuoja dar vienas svarbus veiksnys, veikiantis kliento ir organizacijos tarpusavio santykius – empatija, t.y. sugebėjimas įsijausti į kitos pusės situaciją ir priimti sprendimus, atsižvelgiant į ją.

Palaima, Auruškevičienė (2006), analizuodami santykių tarp paslaugos teikėjo ir kliento kokybę, rėmėsi Hennig-Thurau ir kt. (2002) modeliu, kuris apima septynis, santykių kokybei įtakos turinčius veiksnys:

- a) pasitikėjimo nauda (angl. confidence benefits),
- b) socialinė nauda (nagl. social benefits),
- c) ypatingo požiūrio į paslaugos vartotoją nauda (angl. special treatment benefits),
- d) pasitenkinimas (angl. satisfaction),
- e) prisirišimas (angl. commitment),
- f) ketinimas rekomenduoti (angl. word-of-mouth)
- g) lojalumas.

Pasak Hennig-Thurau ir kt. (2002), kliento pasitenkinimas turi didžiausią poveikį lojalumui ir ketinimui rekomenduoti. Kliento prisirišimas yra antrasis pagal stiprumą veiksnys, lemiantis klientų lojalumą ir norą rekomenduoti.

Marketingo literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip pamatuoti, kokio stiprumo santykiai užsimezgę tarp šalių (Chattatanon ir Trimetsoonton, 2009), tačiau Colgate ir Alexander (1998) teigia, jog tarp šalių egzistuoja santykia tomet, kai yra abipusis išipareigojimas, pasitikėjimas, pagarba, prisirišimas, gera tarpusavio komunikacija, teikiama pirmenybė kitos pusės interesams, teikiama parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės tikslus. Payne ir kt. (2004) teigimu tarp šalių esanti sąveika gali stiprinti arba silpninti santykius. Santykių stiprumas tarp šalių dažniausiai matuojamas išipareigojimu (Žvirelienė ir kt., 2009) bei pasitikėjimu (Colgate, Alexander, 1998). Organizacijos santykius su klientais įtakojantys veiksniai (empatija, komunikacija, bendradarbiavimas, pasitenkinimas, pasitikėjimas ir išipareigojimas) lygiai taip pat turi būti pritaikyti ir vidiniuose organizacijos santykiuose su darbuotojais (Žvirelienė ir kt., 2009).

### 1.3. Organizacijos santykių su darbuotojais raiška santykių su klientais formavime

Kai kurie autoriai teigia, kad santykių marketingas tai vienpusė strategija, skirta kliento poreikių tenkinimui (Keller, 2002). Tačiau daugeliu atveju santykių marketingas apibūdinamas kaip mainų procesas (Buttle ir Ahmad, 1999; Gordon, 1998), įtraukiantis į santykius klientus, darbuotojus (vidinis veiksnys), tiekėjus ir konkurentus. Reinartz ir kt. (2004), Sheth ir Parvatiyar (1995) tvirtinimu santykių marketingo integracija įmonės veikloje – tai visos organizacijos vidinė transformacija, siekiant ilgalaikių santykių su klientais.

George, Berry (1995), Ravald ir Gronroos (1996) buvo pirmieji, kurie pasiūlė plėtoti vidinius santykius organizacijoje tam, kad būtų galima išplėtoti ir sustiprinti išorinius santykius su klientais (Yoon ir kt., 2001) per lojalumo užtikrinimą bei duotų pažadų išpildymą (Berry, 1995). Darbuotojai itin svarbūs organizacijai, nes užtikrina kokybiškos paslaugos, atitinkančios klientų poreikius, suteikimą (Parasuraman ir kt. 1991). Castro ir kt. (2004) savo darbuose analizavo papildomo vaidmens elgsenos įtaką santykiuose su klientais ir organizacija.

Bagdonienės (2008) teigimu, paslaugų prigimtinės savybės tapo pakankamu pagrindu atskirti prekių ir paslaugų marketingo teoriją bei praktiką ir išryškinti pagrindinius aspektus, būdingus tik paslaugų marketingui:

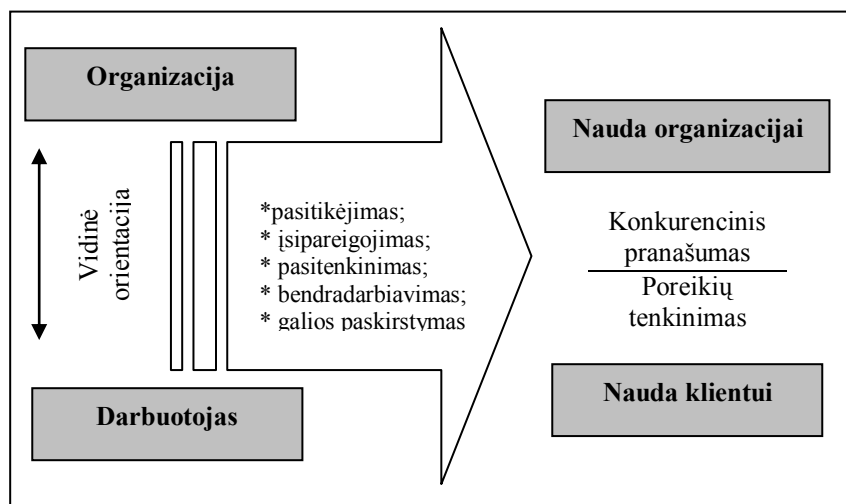
- 1) žmogiškąjį veiksni (personalą ir klientus), kuris integruojamas kaip naujas elementas paslaugų marketingo komplekse;
- 2) kokybę ir kontaktinio personalo sąveiką su klientais, kurių neatspindi klasikinis marketingo elementų kompleksas;
- 3) tiesioginę komunikaciją ir santykių kūrimą.

Dar Berry (1995) teigė, kad darbuotojų išlaikymas siejamas su klientų išlaikymu, nes didelė darbuotojų kaita žlugdo santykius su klientais bei reikalauja didelių finansinių investicijų (Schlesinger and Heskett). Reichheld teigė, jog kuo ilgiau darbuotojai dirba organizacijoje, tuo glaudesni jų ryšiai su klientais bei daugiau naudos gauna organizacija. Didžiausią vertę organizacijai kuria personalas, kurių priimami sprendimai nukreipti į klientų poreikių tenkinimą (Wemmerlov). Paslaugų teikimui būdingas aukštas sąveikos (įsitraukimo) tarp paslaugos teikėjo ir kliento laipsnis (Halinen ir Jaakola, Laing ir Lian). Tačiau darbuotojai gali sukelti ir rimtų bendravimo bei darbo kokybės problemų: kilusi įtampa kolektyve, nepriimtinos elgesio manieros ryšius su įvairiais rinkos dalyviais, ypač klientais, padaro trapius, blogina teikiamų paslaugų kokybės bei vertingumo suvokimą (Juščius ir kt., 2006).

Ballantyne ir kt. (2003) vidinius organizacijos santykius perteikia per darbuotojo įsipareigojimą ir komandinį darbą, nukreiptą į rinką orientuotų problemų sprendimui, naujų galimybių paieškai.

Žvirelienė ir kt. (2009, p. 141) teigia, kad: „įsipareigojimas – tai abiejų santykiuose dalyvaujančių šalių tikėjimas tarpusavio santykiais bei skiriamos maksimalios pastangos jiems palaikyti“. Hales (1994) teigimu, vidinis marketingas, nukreiptas į siekį pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti „paslaugos teikimu suinteresuotą“ bei „į klientą orientuotą“ darbuotoją, padeda ne tik užtikrinti paslaugos kokybę, bet ir garantuoja konkurencinį pranašumą (Žvirelienė ir kt., 2009). Santykių orientacijos naudojimas santykiuose su klientais turi atsispindėti vidiniuose organizacijos santykiuose su darbuotojais ir vadovais, darbuotojais ir organizacija bei tarp pačių įmonės darbuotojų.

Kaip teigia Sūdžius, Jurgilevičiūtė (2010) vidinė įmonės orientacija į santykius, grindžiama pasitikėjimu, įsipareigojimu, pasitenkinimu ir bendradarbiavimu bei galios paskirstymu, padeda ne tik didinti konkurencinį pranašumą bet ir padeda tenkinti klientų poreikius.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SŪDŽIUS, V.; JURGILEVIČIŪTĖ, L. (2010) Relationship marketing in financial services, p. 116-123.

### 11 pav. Vidinė įmonės orientacija į santykius

Žvirelienė ir kt. (2009) teigia, kad aukščiausias santykių lygis egzistuoja santykiuose su klientais, tačiau organizacijos vis dar nepakankamai vertina vidinių santykių svarbą, kas yra esminis veiksnys, leidžiantis gerinti santykius su klientais. Vadovybė turi investuoti į vidinių santykių gerinimą, siekiant sukurti ilgalaikius santykius su klientais. Remiantis vidinio marketingo perspektyva, organizacija norinti, kad darbuotojai, tiesiogiai bendraujantys su klientais, savo darbą dirbtų gerai, ji turi būti pasiruošusi lygiai tokį pat darbą atlikti su savo darbuotojais.

Darbuotojai gali būti įsipareigoję organizacijai skirtingai, tačiau tik valdant visus įsipareigojimo lygmenis maksimizuojama kiekvieno jų teikiama nauda organizacijai ir minimizuojami tikėtini nesusipratimai. Darbuotojų poreikių ir lūkesčių suvokimas suteikia naudą organizacijai, leidžia jai vystytis struktūriškai bei sudaro palankią darbinę atmosferą, didinančią darbuotojų pasitenkinimą

darbu. Įsipareigojimas padeda išsiaiškinti ryšius, susaistančius individą su tam tikromis pareigomis organizacijoje bei padeda suprasti pačių individų ir organizacijos elgseną darbuotojui, „pririšant“ ir tampant lojaliu organizacijai. Anot Kavaliauskienės (2009), darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pasireiškia per:

- organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą bei tikėjimą jomis;
- pasiryžimą įdėti kuo daugiau pastangų, siekiant organizacijos tikslų;
- troškimą išsaugoti buvimą organizacijos nariu;

Organizacinis įsipareigojimas pagerina organizacijos darbuotojų, vadovų, savininkų bei kitų suinteresuotų grupių tarpusavio santykius, kas palankiai veikia organizacijos klimatą. Kavaliauskienė (2009, p.83) organizacinį įsipareigojimą skirsto į:

- a) vertybinį įsipareigojimą – pozityvi sąsaja su organizacija;
- b) įsipareigojimą likti organizacijoje – ekonominiai mainai tarp organizacijos ir darbuotojo.

Organizacinio įsipareigojimo lygmuo, anot Kavaliauskienės (2009, p. 86), gali būti suvokiamas kaip trijų veiksmų kompleksas:

1. Asmeninių darbuotojo savybių (individo vertybės, jausmai, emocijos, požiūris, išsilavinimas, patirtis ir individualybė);

2. Organizacinių veiksmų (valdymo klimatas, filosofija/požiūris, praktika, motyvacija, bendravimo stilius, kontroliavimo mechanizmai ir vystymosi galimybės);

3. Socio-ekonominių sąlygų (organizacijos aplinkos, kuri apima socialines vertybes, kilmę, tarpusavio santykius, sąveiką ir ekonomines charakteristikas, problemas ir galimybes, perspektyvas).

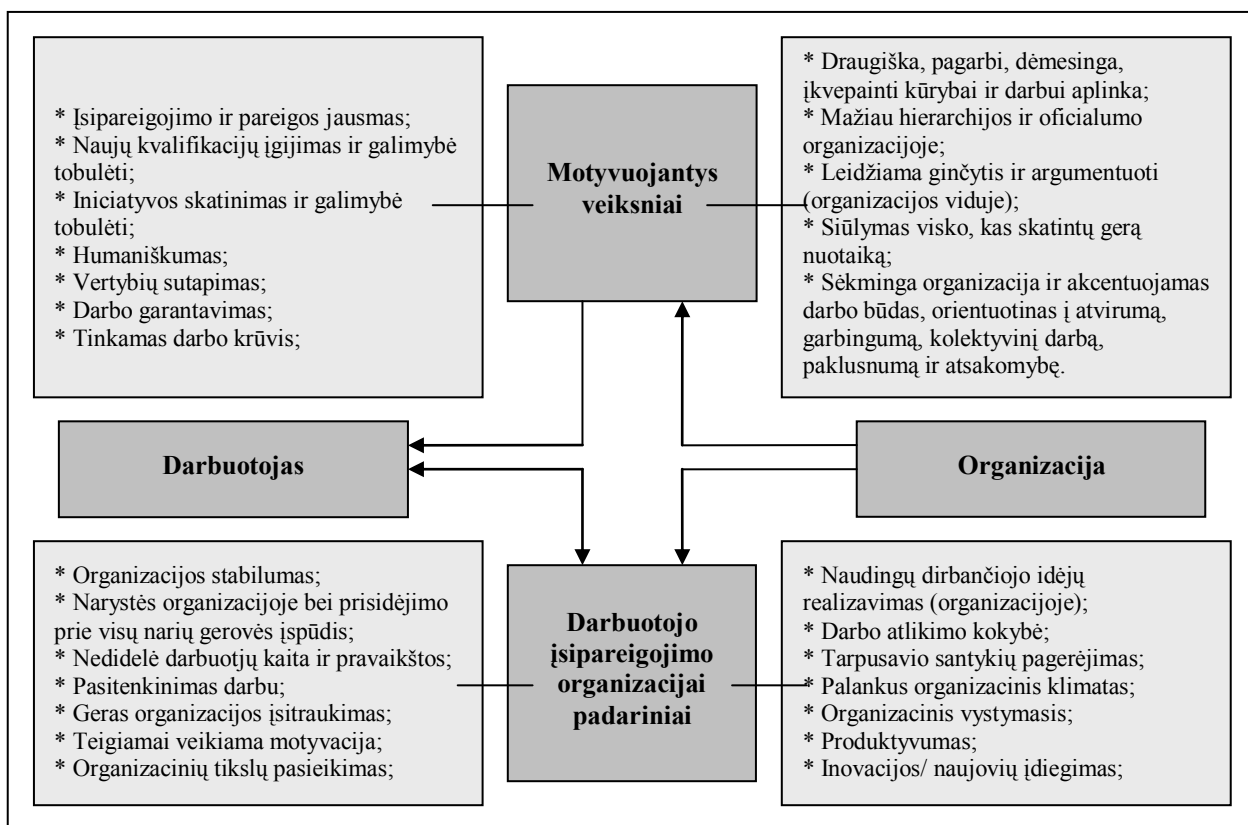
Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai sietinas su: nedidele darbuotojų kaita ir pravaikštomis, pasitenkinimu darbu (Mathieu ir Zajac), geru organizaciniu išitraukimu. Kai kurie autoriai taip pat prideda: teigiamai veikiamą darbuotojų motyvaciją (Caldwell ir kt.), papildomos atsakomybės prisiėmimą (Mathieu ir Zajac). Darbuotojo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai veiksniai pateikiami darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konceptualiajame modelyje (žr.: 12 pav.).

Bakalis, Joiner šių veiksmų kompleksą pateikia taip:

a) asmeninės ir demografinio pobūdžio ypatybės: lytis, išsilavinimas, išsimokslinimo lygis, šeimyninė padėtis ir šeimyninės pareigos, įsipareigojimai;

b) su darbu susiję veiksniai: vadovo palaikymas, parama, bendradarbio palaikymas, parama, pareigybės apibrėžtumas, prieiga prie išteklių;

c) išitraukimo į darbą veiksniai (Kavaliauskienė, 2009).



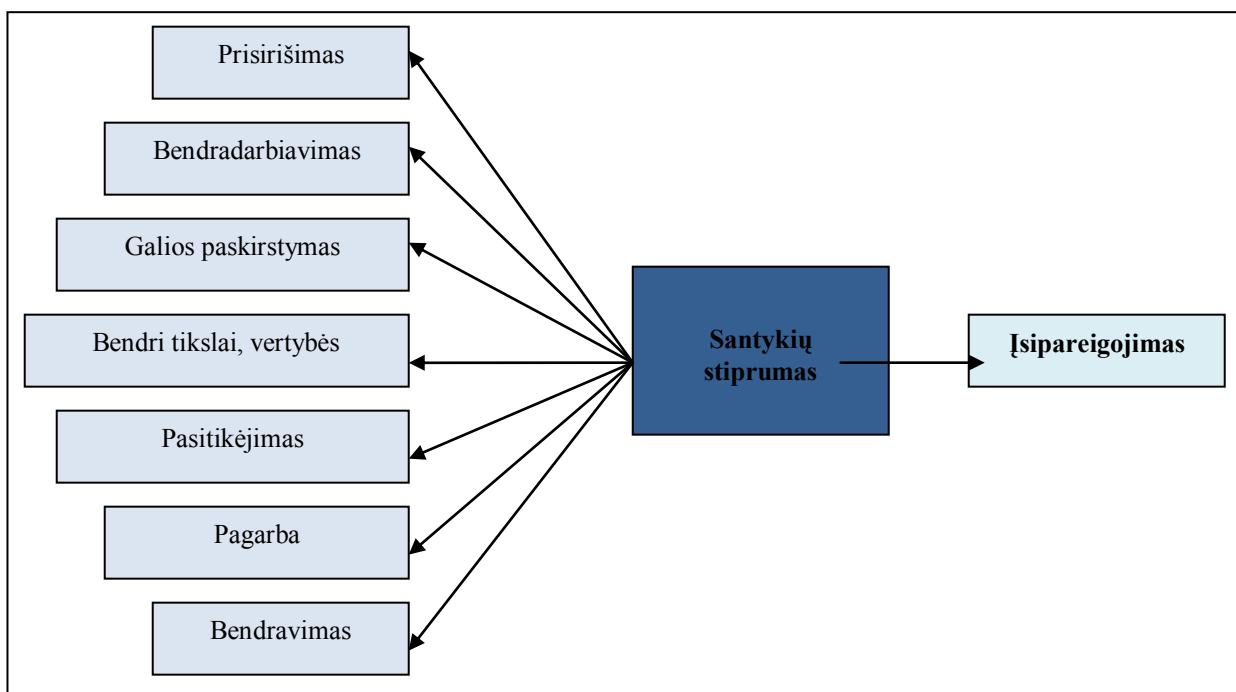
Šaltinis: KAVALIAUSKIENĖ, Ž. (2009) Organizacinis išsipareigojimas kaip teorinis konstruktas, p.89.

## 12 pav. Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai konceptualusis modelis

Darbuotojo išsipareigojimą organizacijai lemia teigiamas organizacijos darbo klimatas (draugiška, pagarbi, įkvepanti darbui aplinka), vadovų pastangos sumažinti hierarchiją bei formalumus organizacijos viduje, vidinės darbuotojo saviraiškos skatinimas. Darbuotojo pastangas išsipareigoti organizacijai skatina tai, kad darbuotojas yra garantuotas dėl savo darbo vietos, tinkamas darbo krūvio paskirstymas, kas skatina susitapatinimą su organizacijos vertybėmis bei išsipareigojimą organizacijai. Vadovams, siekiantiems integruoti darbuotojus į sėkmingos organizacijos elgsenos kūrimą, reikėtų atsižvelgti į tokius aspektus kaip darbuotojo išsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, kuris gali kisti priklausomai nuo poreikių, lūkesčių ir darbo stiliaus pokyčio (Kavaliauskienė, 2009).

Rosenbluth ir McFerrin Peters teigė, kad organizacijos – darbuotojo santykiai yra patys pirmieji, kurie privalo būti plėtojami, tik tada organizacija galės sėkmingai vystyti visus kitus santykius, tame tarpe ir santykius su klientais (Herrington ir kt., 2005). Šiems autoriams pritarė Iglesias ir kt. (2011) remdamiesi Hunt, Morgan bei Gorrroos, teigė, kad norint sėkmingai pritaikyti santykių marketingo orientaciją įmonės veikloje, visų pirma būtina plėtoti ir tobulinti organizacijos vidinę kultūrą, kuria galėtų būti paremtas santykių marketingo taikymas organizacijos veikloje.

Herrington ir kt. (2005, p.259) susistemino marketingo ir ne-marketingo literatūroje pateiktus santykių veiksnius, tokius kaip: įsipareigojimas, pasitikėjimas, bendradarbiavimas, bendros vertybės ir normos, bendri tikslai, galia, priklausomybė, bendradarbiavimas, santykių nutraukimo išlaidos, santykių nauda, pasitenkinimas, oportunistinis elgesys, savitarpisškumas, abipusiškumas, rutininis elgesys, draugiškumas, patikimas, giminiškumas, empatija, pritraukimas, nuosavybinkiškumas, teisingumas, konfliktiškumas, kontakto dažnumas, formalumas, lankstumas, laisvė, kontrolė, ir pateikė jų manymu pagrindinius santykių veiksnius, kurie turi įtakos stiprių organizacijos - darbuotojo santykių formavimui (žr. 13 pav.).

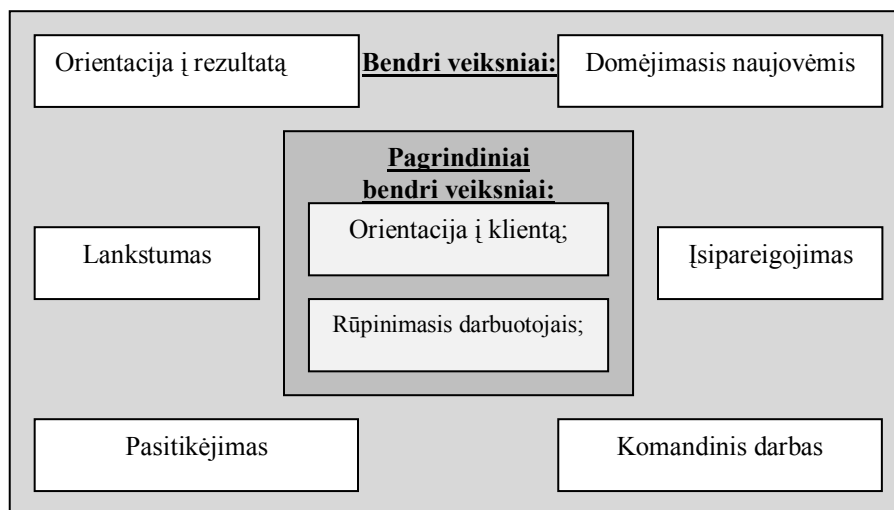


Šaltinis: Herrington ir kt. (2005) Focus group exploration of firm – employee relationship strength, p. 270.

### 13 pav. Organizacijos – darbuotojo santykių stiprumui įtaką darantys santykių marketingo veiksniai

Kelly (2007) teigia, kad orientacija į klientą įtraukia kliento poreikių patenkinimą per individualius santykius tarp kliento ir jį aptarnaujančių darbuotojų. Į klientą orientuotos kultūros plėtojimas smarkiai susijęs su visos organizacijos orientacija į klientą. Iglesias ir kt. (2011) papildė Kelly ir pateikė į santykių marketingą orientuotos organizacijos vidinės organizacinės kultūros modelį (žr. 14 pav.).





Šaltinis: IGLESIAS, O. ir kt. (2011) The role of corporate culture in relationship marketing, p. 638.

#### **14 pav. Į santykių marketingą orientuotos organizacijos vidinės organizacinės kultūros modelis**

Iglesias ir kt. (2011) pasiūlė modelį, kuriuo remiantis turėtų būti analizuojama vidinė kultūra organizacijoje, kuri savo veikloje taiko santykių marketingą. Autoriai teigia, kad visą vidinę organizacijos kultūrą sudaro:

##### **1. Pagrindiniai bendri veiksniai:**

a) Orientacija į klientą. Klientų poreikiai yra labai svarbūs siekiant sėkmingai įgyvendinti santykių marketingo strategiją. Kuriant santykius, klientų pasitikėjimas ateina per kliento pasitenkinimą, kuris įgyjamas tada, kai klientui siūlomas specialiai jam pritaikytas visapusiškas paslaugų kompleksas.

b) Rūpinimasis darbuotojais. Tyrimas atskleidė, kad vadovybė turi rūpintis savo darbuotojais kaip vidiniais klientais – tik tada ši filosofija bus perduodama klientams.

##### **2. Bendri veiksniai, kurie stiprina santykių marketingo orientaciją organizacijoje:**

a) Pasitikėjimas. Jeigu įmonės vadovybė suteikia darbuotojams teisę patiems priimti tam tikro lygio sprendimus, jie dažnai jaučia pasitikėjimą jais, kas skatina efektyviau dirbti bei sukelia grandininę reakciją. Pasitikėjimas yra būtina sąlyga tam, kad darbuotojai veiksmingai ir tinkamai bendrautų su klientais.

b) Orientacija į rezultata yra svarbi tiek pačiai organizacijai, tiek ir darbuotojams, stebintiems savo darbo rezultatus, o taip pat turi tiesioginę įtaką darbuotojų atlyginimams.

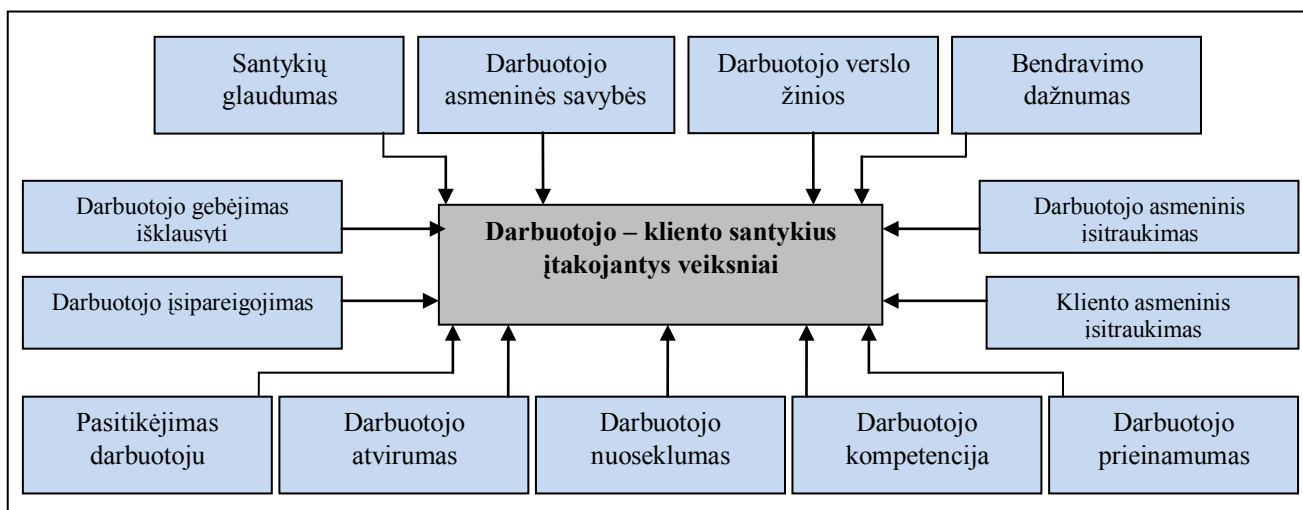
c) Lankstumas privalomas santykių orientaciją įgyvendinančiai organizacijai, kuriai tiesiog būtina turėti lanksčius ir greitai prie pakitusios situacijos galinčius prisitaikyti darbuotojus.

d) Domėjimasis naujovėmis buvo nurodytas kaip esminė vertybė, siekiant didinti klientų pasitenkinimą.

e) Komandinis darbas. Tyrimas atskleidė, kad daugelis darbuotojų komandinį darbą nurodo kaip vieną iš vertybių, padedančių greičiau ir efektyviau aptarnauti klientą. Komandinis darbas gali padėti ne tik teikiant klientui pačios aukščiausios kokybės paslaugas, bet taip pat ir gerinant kasdienį darbą, dalinantis geriausia praktika.

f) Įsipareigojimas buvo pastebimas kaip dvipusė vertybė: kuo labiau darbuotojas įsipareigojęs organizacijai – tuo didesne organizacijos dalimi jaučiasi pats, patiria mažiau netikrumo dėl savęs kaip darbuotojo.

Chaston ir Baker (1998) koncentravosi į darbuotojų pastangas palaikyti santykius su klientais. Jų atlikto tyrimo metu buvo prašoma respondentų išskirti veiksnius, kurie, jų nuomone, turi įtakos kliento – darbuotojo santykiams. Visi veiksniai, galintys turėti įtakos santykių palaikymui buvo suskirstyti į tam tikras grupes: darbuotojo asmeninės savybės, verslo valdymo – vadybos žinios, bendravimo intensyvumas, abipusis įsitraukimas, poreikis bendradarbiauti ir tarpasmeninės savybės. Respondentai išskyrė 13 svarbiausių veiksnių (žr.: 15 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal CHASTON, I.; BAKER, S. (1998) Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory service to SME sector firms, p. 250- 251.

### 15 pav. Darbuotojo ir kliento santykius įtakojantys veiksniai iš darbuotojo perspektyvos

Veiksniai, turintys didžiausią įtaką santykiams su klientais iš darbuotojų perspektyvos pateikti 15 pav. Darbuotojo asmeninės savybės apima darbuotojo manieras, asmenybę, gyvenimo stilių. Verslo žinios apima žinias ir patirtį marketingo, finansiniame ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. Kontakto dažnumas apibrėžiamas kaip reguliarių santykių su klientu palaikymas. Darbuotojo ir kliento asmeninis įsitraukimas – tai laikas, kuris skiriamas pateikti kiekvienai iš šalių informaciją apie save. Santykių glaudumas – laikas, kurį darbuotojas ir klientas praleido dirbdami drauge, kurdami stiprią partnerystę. Darbuotojo prieinamumas – galimybė klientui bet kada susisiekti su darbuotoju. Darbuotojo

kompetencija – darbuotojo žinios ir gebėjimai, reikalingi atlikti savo darbui, pateikti kliento poreikius atitinkančią informaciją. Darbuotojo nuoseklumas – tai gebėjimas elgtis nuosekliai santykių su klientu metu. Darbuotojo atvirumas – darbuotojo gebėjimas pateikti klientui atvirus ir nuoširdžius patarimus visais atvejais. Pasitikėjimas darbuotoju – kliento pojūtis, kad darbuotojas visada elgiasi taip, kaip tinkamiausia konkrečioje kliento situacijoje. Darbuotojo įsipareigojimas – darbuotojo noras prisidėti prie kliento problemų sprendimo. Gebėjimas klausytis – darbuotojo gebėjimas išgirsti visą kliento pateikiamą informaciją ir ja remtis teikiant konkrečius pasiūlymus (Chaston ir Baker, 1998).

Yoon ir kt.(2001, p.507) identifikavo pagrindinius vidinio marketingo elementus, kurie veikia darbuotojų, bendraujančių su kitais asmenimis, požiūrio ir elgsenos atsakus (pastangas darbui ir pasitenkinimą darbu), ką vėliau klientai suvokia kaip suteiktos paslaugos kokybę.

### *1. Darbo klimatas ir darbuotojų atsakas*

Darbo klimatas organizacijoje parodo, kaip organizacijos aplinką suvokia ir interpretuoja jos darbuotojai (Yoon ir kt., 2001). Darbo klimatas gali būti suvokiamas daugiau kaip asmeninis atributas, nes yra psichologiškai svarbesnis individui nei kad visai organizacijai. Autorius išskiria kelias kategorijas, į kurias organizacijos darbuotojai gali interpretuoti vidinės aplinkos veiksnius: saugumas, inovacijos, klientų aptarnavimas, parama, išlaidų mažinimas.

Tai, kaip darbuotojai suvokia darbo klimatą organizacijoje, veikia darbuotojo požiūrio (pasitenkinimo darbu) ir elgsenos (pastangų darbui) atsaką. Burke konceptualizavo darbuotojų darbo aplinkos suvokimą į du pagrindinius faktorius:

- a) susirūpinimą klientais (susijęs su paslaugų klimatu organizacijoje);
- b) susirūpinimą darbuotojais (panašus į palaikantį valdymą);

### *2. Paslaugos klimatas*

Paslaugos klimatas – tai kaip darbuotojai suvokia praktiką, procedūras ir tas elgsenos rūšis, kurios gauna atlygį ir palaiko informacijos parametrus. Paslaugos klimatas – tai žinutė darbuotojams, kurią jie gauna apie tai, kokia svarbi paslauga yra jų organizacijoje. Darbuotojai šią žinutę gauna per savo darbo dienos patirtį. Schneider ir kt. atliktų tyrimų metu paaiškėjo, kad darbuotojų organizacijos paslaugų klimato suvokimas yra susijęs su klientų suvokiama paslaugos kokybe. Kai darbuotojai suvokia, kad jų organizacija pabrėžia teikiamų paslaugų klientams reikšmę, jie tarsi kaip atsaką į tai skiria daugiau laiko ir jėgų darbui.

### *3. Palaikintis vadovavimas*

Palaikantis vadovavimas taip pat veda prie teigiamo darbuotojų požiūrio ir elgsenos atsako. Palaikantis vadovavimas pasireiškia per vadovų susirūpinimą ir paramą pavaldinių darbui ir išreiškia laipsnį, kuriuo jie sudaro palankesnes sąlygas paramai, pasitikėjimui, paslaugumui. Gronroos (2004)

teigia, kad vadovai turėtų kurti, nuolat skatinti ir stiprinti darbuotojų supratimą apie jų vaidmenis organizacijoje – tik taip galima pasiekti, kad įmonėje dirbtų „į klientą orientuoti“ darbuotojai. Brown ir Leight palaikantį vadovavimą identifikavo kaip vieną iš pagrindinių darbuotojų psichologinio saugumo darbo vietoje veiksnių. Jeigu darbuotojai sulaukia daugiau dėmesio ir pasitikėjimo iš valdančiojo personalo, jie tampa labiau įsipareigoję ir deda daugiau pastangų darbui. Sigh teigimu, vadovybės palaikymas stiprina darbuotojų įsipareigijimą, sumažina kaitos ketinimus bei padidina darbonašumą. Darbuotojai, kurie jaučia vadovo pasitikėjimą, labiau orientuoti tinamai išsiaiškinti savo darbo užduotis ir tinkamai jas atlikti.

#### *4. Pastangos, skiriamos darbui, ir pasitenkinimas darbu*

Pastangos yra vienas iš esminių motyvacijos teorijų veiksnių (Mohr ir Bitner, 1994). Darbuotojų pastangos darbui pozityviai veikia jų pasitenkinimą darbu, leidžia ugdyti kompetenciją, efektyviai dirbti, savarankiškai nusistatyti tikslus, taigi teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

#### *5. Darbuotojų atsakas ir paslaugų kokybė*

Darbuotojų teikiamos paslaugos kokybė gali būti suvokiama kaip darbuotojo įdėtos pastangos tam tikroje situacijoje arba kaip rodiklis tarp motyvacijos ir atlikto darbo. Atlikti tyrimai parodė, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su darbuotojų atliekama veikla ir galiausiai su darbuotojo suvokta paslaugos verte. Pasitenkinimas darbu susijęs su teikiamos paslaugos kokybe (Yoon ir kt., 2001).

Santykių marketingo raiška organizacijoje įtraukia klientus ir vidinį organizacijos veiksnį darbuotojus į mainų procesą (Buttle ir Ahmad, 1999; Gordon; 1998). Vidinė įmonės orientacija į santykius su darbuotojais (Ravald ir Gronroos, 1996; Berry, 1995) per pasitikėjimą, įsipareigojimą, pasitenkinimą, bendradarbiavimą ir galios paskirstymą (Sūdžius, Jurgilevičiūtė, 2010), bendrus tikslus ir vertybes, pagarbą ir bendravimą (Herrington, 2005) geriau patenkina kliento poreikius (Parasuraman ir kt., 1991) bei užtikrina įmonei konkurencinį pranašumą. Paslaugos klimatas ir palaikantis vadovavimas yra du pagrindiniai darbo klimato veiksniai, įtakojantys pastangas darbui bei pasitenkinimą, o tuo pačiu ir klientų suvokiamą paslaugos kokybę (Yoon ir kt., 2001), kas tiesiogiai veikia ir darbuotojų bei visos organizacijos santykius su klientais.

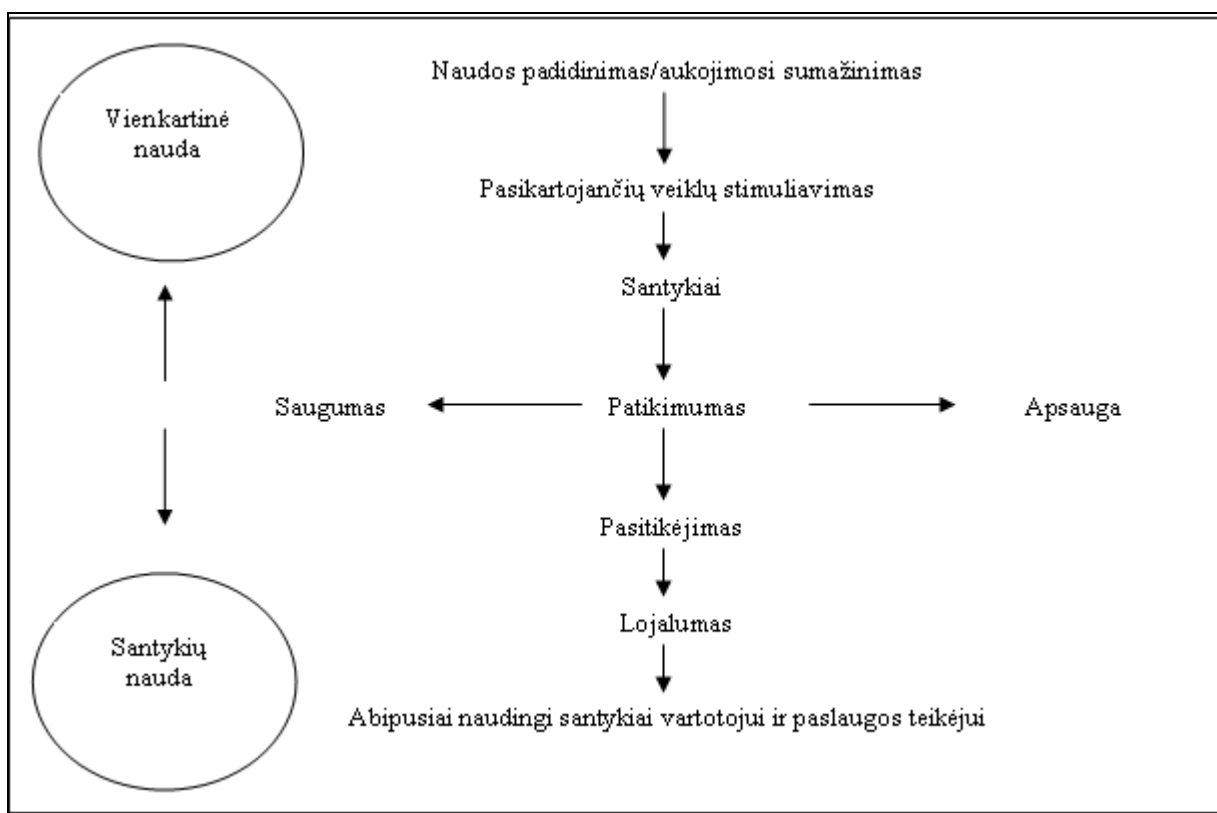
### **1.4. Santykių su klientais kūrimo ir palaikymo modeliai**

Atlikta empirinių modelių analizė parodė, kad santykių marketingą galima analizuoti iš įvairių perspektyvų:

- a) Ravald ir Grönroos (1996) pasirinko pridėtinės vertės kūrimo strategijos efektą kaip atspirties tašką ilgalaikių santykių su klientais kūrime;

- b) Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) pasirinko vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantį modelį;
- c) Bagdonienė ir Jakstaitė (2009) analizavo paslaugų teikėjo ir kliento santykius profesionalių paslaugų teikime ir susitelkė į santykių stadijas bei klientų pasitikėjimo dimensijas;

Darbe rėmėmės Gronroos (1994, p. 6) santykių marketingo apibrėžtimi, kad „santykių marketingas – tai santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis kūrimas, palaikymas, stiprinimas ir, esant reikalui, nutraukimas, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų susijusių šalių tikslus, kas daroma abipusiai duodant ir vykdant pažadus. Todėl pirmasis iš pateiktų modelių (žr. 16 pav.) bus Ravald ir Gronroos (1996), kurie ilgalaikių santykių su klientais kūrimą grindė pridėtinės vertės strategija.



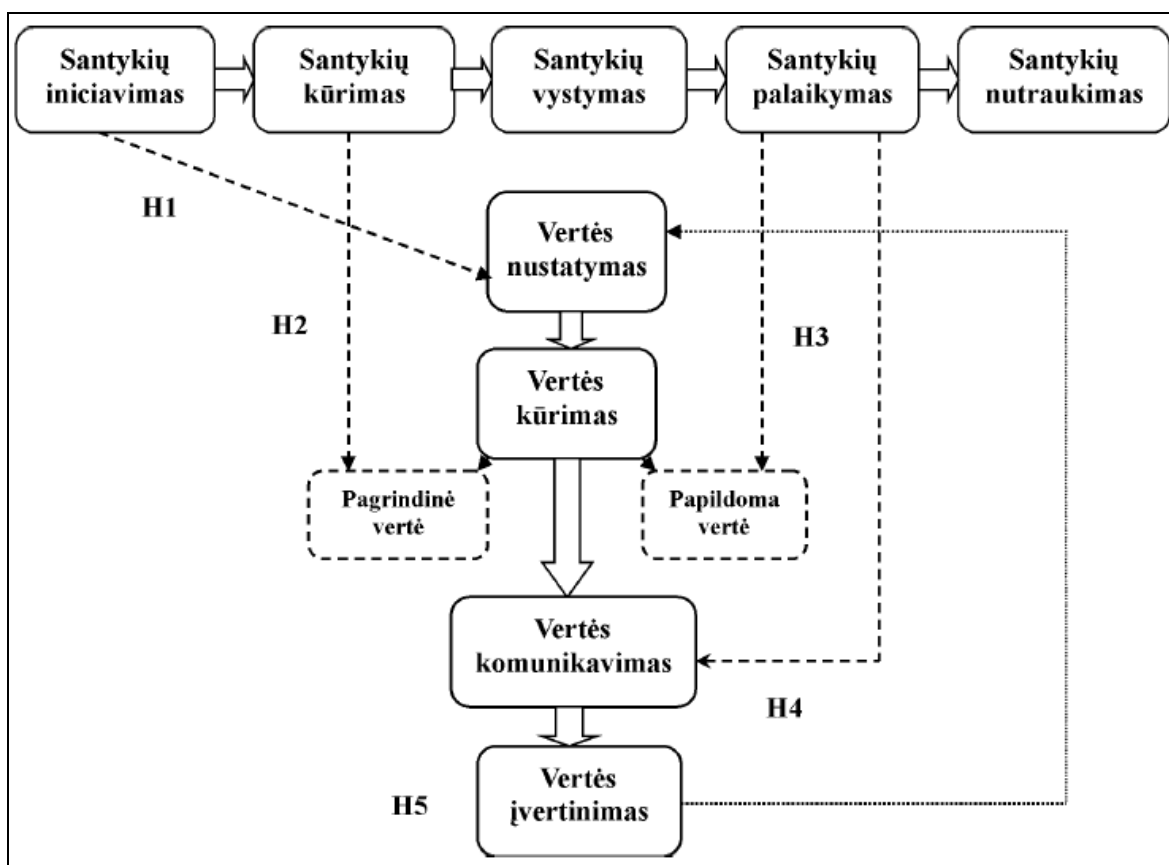
Šaltinis: RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. (1996) The value concept and relationship marketing, p. 28.

### 16 pav. RAVALD ir GRÖNROOS pridėtinės vertės strategijos efektas ilgo – laikotarpio santykių kūrime

Ravald ir Gronroos (1996) teigė, kad ilgo laikotarpio santykiuose labai svarbi gaunama nauda. Saugumas, patikimumas, apsauga ir testinumas – visi kartu padidina pasitikėjimą paslaugos teikėju, kas skatina kliento lojalumą. Po kelių sėkmingų sandorių klientas lieka patenkintas, jaučiasi saugus su

paslaugos teikėju – didėja pasitikėjimas. Klientas žino įmonės galimybes, todėl mažėja jo galimi nuostoliai dėl neišpildytų vilčių, o tai būtina sėkmingiems santykiams.

Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) pateikė modelį (žr. 17 pav.), kuriame atskleidžiami ryšiai tarp santykių gyvavimo ciklo etapų bei vertės vartotojui kūrimo ir vystymo etapų. Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) remdamosi Smith ir Colgate, padarė išvadą, kad vertė gali būti suprantama kaip vertė vartotojui (angl. customer value) bei vartotojo vertė organizacijai (angl. customer lifetime value), tačiau Thalifa teigia, kad vertė vartotojui yra prielaida visoms kitoms vertėms. Dovalienė (2005) teigė, jog vertė iš vartotojo perspektyvos gali būti suvokiama kaip santykis tarp dviejų komponentų – naudos ir sąnaudų.



Šaltinis: VAITKIENĖ, R; PILIBAITYTĖ, V. (2008) Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis, p. 53.

### 17 pav. VAITKIENĖS ir PILIBAITYTĖS vertės vartotojui kūrimo bei santykių vystymo procesus integruojantis modelis

Santykių iniciavimo metu atliekamos veiklos glaudžiai siejasi su segmentavimu, tikslinio segmento pasirinkimu bei pozicionavimu. Šiame etape klientas ieško bei svarsto bendravimo su tam tikromis organizacijomis galimybes. Prekinio ženklo įvaizdis ir jo pozicija klientų sąmonėje (lyginant su konkuruojančiais prekiniais ženklais) lemia, ar klientas bus įtikintas įsigyti siūlomą prekę ar (ir)

paslaugą ir ar organizacijos ir klientų santykiai pereis į antrą santykių gyvavimo ciklo etapą – santykių kūrimą. Santykių kūrimo etape, organizacijai aktyviai komunikuojant su klientu, pastarasis yra įtikinamas įsigyti organizacijos siūlomą prekę ar (ir) paslaugą. Santykių vystymo etape organizacija deda pastangas, kad šalia pagrindinio produkto ar paslaugos klientas imtų naudotis ir kitomis paslaugomis, t.y. taptų lojaliu klientu. Pakartotino pirkimo elgsena ir teigiamas požiūris į organizaciją (t.y. lojalumas) pradeda reikštis santykių su klientais palaikymo etape. Klientas jaučia pasitikėjimą organizacija bei išsipareigojimą jai. Pasitikėjimo bei išsipareigojimo organizacijai prielaida – klientų pasitenkinimas pagrindiniu produktu bei palaikomais santykiais su organizacija. Santykių nutraukimą gali inicijuoti tiek klientai, tiek pati organizacija. Pagrindinis motyvas klientams nutraukti santykius – didėjančios išlaidos, lyginant su gaunama nauda (Batonda, Perry, 2003). Organizacijos, siekdamos, kad santykiai nenutruktų, privalo diegti inovacijas bei nuolat klientams priminti apie savo produkto konkurencingumą rinkoje (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008).

Bagdonienė ir Jakstaitė (2009) profesionalių paslaugų teikėjų ir klientų santykius nagrinėjo per pasitikėjimą. Schurr (2007) teigia, kad santykiai – tai tarpusavio supratimas ir vetės kūrimas bendradarbiaujant. Tokio lygio santykiai yra paremti:

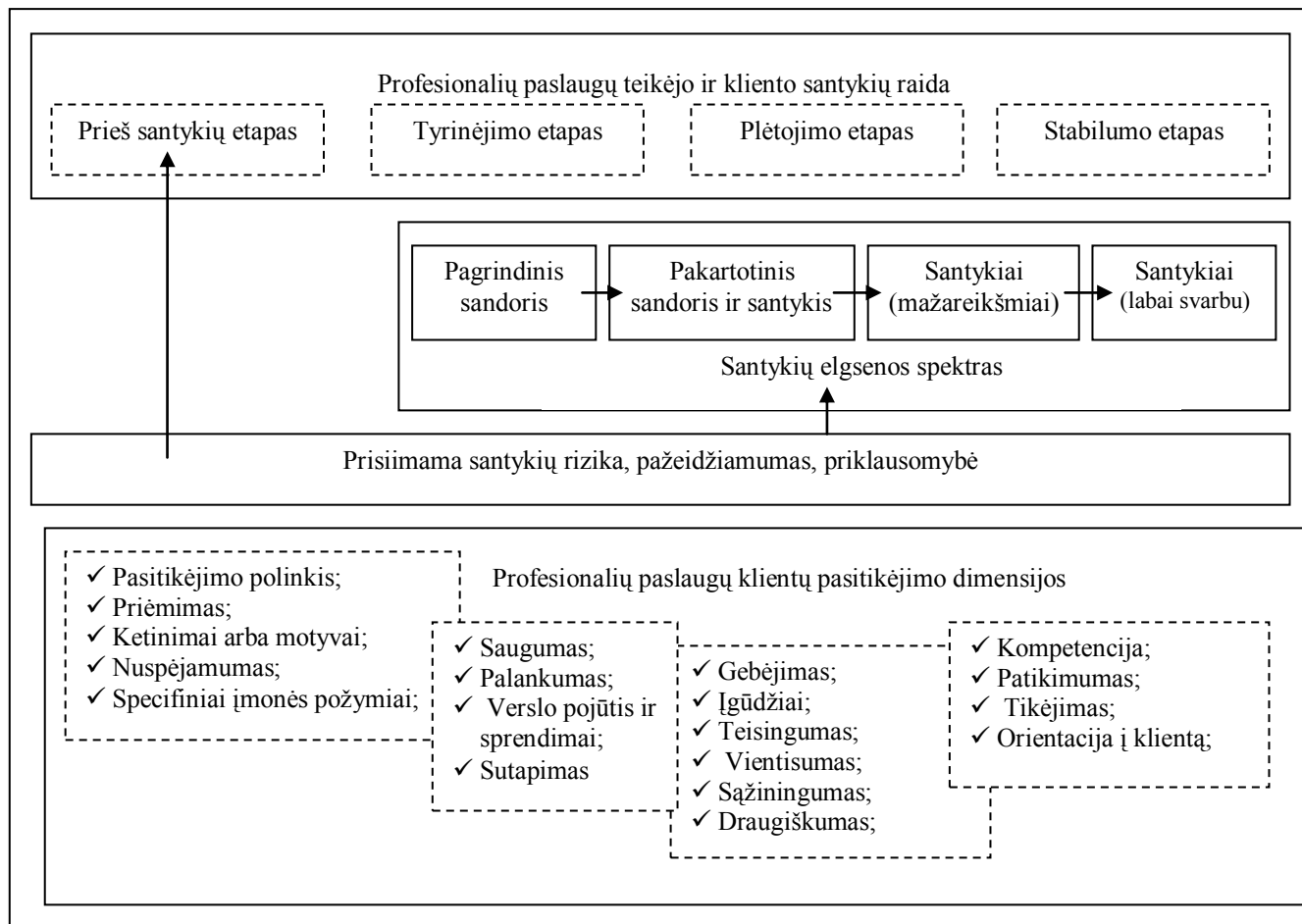
- a) supratimu, bendradarbiavimu ir prisitaikymu (Kasper);
- b) asmeniniu kontaktu, bendravimu (Castro ir kt., 2004);
- c) pasitikėjimu (Kasper).

Bagdonienė ir Jakstaitė (2009, p. 362) savo modelį (žr. 18 pav.) remia Ford skirstymu, kuris išskiria 4 santykių plėtojimo etapus: prieš – santykių etapas, tiriamasis etapas, plėtojimo etapas, pastovus etapas.

Prieš – santykių etapas ir pasitikėjimas. Šiame etape klientas, susidūręs su problema arba nauju poreikiu renka informaciją apie paslaugos teikėją. Ford teigimu, jog santykių su potencialiais klientais plėtojimas priklauso nuo socialinių, kultūrinių, technologinių ir laiko aplinkybių. Šiuo atveju reputacija ir patirtis tik skatina pasitikėjimą. Šiame etape labai svarbu kitų klientų atsiliepimai.

Tyrinėjimo etapas ir pasitikėjimas. Šiame etape užmezgamas ryšys su potencialiu paslaugos teikėju, labai svarbu personalas, kuris turi būti ne tik savo srities ekspertai, bet ir gerai išmanyti psichologiją bei bendravimą. Vis dar palaikomas atstumas tarp kliento ir paslaugos teikėjo.

Plėtojimo etapas ir pasitikėjimas. Šis etapas pasižymi tuo, kad jau abi pusės suvokia santykių svarbą, auga pasitikėjimas vienas kitu ir paslaugų naudojimo dažnis. Siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo, klientas ir paslaugos teikėjas turi turėti vienodą arba bent jau labai panašų problemų ir galimybių suvokimą. Jeigu santykiai nukreipti į partnerystę, paslaugos teikėjas iš kliento tikisi išsipareigojimo, pasitikėjimo ir lojalumo, gero informuotumo apie paslaugos teikėją ir jo paslaugas.



Šaltinis: BAGDONIENĖ, L, JAKŠTAITĖ, R. (2009) Trust as basis for development of relationships between professional service providers and their clients, p. 362

### 18 pav. BAGDONIENĖS ir JAKŠTAITĖS profesionalių paslaugų teikėjo ir klientų santykių modelis, paremtas santykių stadijomis bei santykių ir pasitikėjimo dimensijomis

*Stabilumo etapas ir pasitikėjimas.* Klientai ir paslaugų teikėjai, pasiekę šį etapą, jau yra užmezgę santykius, pasitiki vienas kitu ir yra įpratę prie vieni kitų mąstymo bei poelgių.

Bagdonienės ir Jakškaitės (2009) pateiktas modelis yra bene talpiausias, parodantis tiek santykių plėtos etapų svarbą, tiek šių santykių metu vykdomų santykių tarp kliento ir paslaugos teikėjo dažnį, akcentuojant pasitikėjimą. Autorės išskiria 21 pasitikėjimo dimensiją, suskirstytą į keturias grupes pagal panašumą ir reikšmingumą klientui.

Mažėjantis tradicinių marketingo komplekso elementų efektyvumas, išaugusi konkurencija rinkoje, bei nuolat besikeičianti klientų elgsena paskatino verslo įmones pereiti nuo sandorių prie santykių marketingo. Pagrindinis santykių marketingo tikslas – klientų išlaikymas, kuris užtikrina ne tik klientų lojalumą, bet ir garantuoja įmonei sunkiai nukopijuojamą konkurencinį pranašumą bei išaugusį pelningumą. Svarbiausi veiksniai klientų išlaikymui yra pasitikėjimas ir įsipareigojimas, kas



didina kliento pasitenkinimą santykiškai bei skatina bendradarbiauti su organizacija. Santykių su klientais palaikymas tiesiog neįmanomas be vidinių organizacijos išteklių – darbuotojų. Todėl būtina plėtoti vidinius santykius organizacijoje, stiprinant darbuotojų išsipareigojimą organizacijai bei skatinant geresnį įsitraukimą, pasitenkinimą bei motyvaciją darbui, organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą, o tai padės sustiprinti išorinius santykius su klientais. Santykių su klientais kūrimo ir palaikymo modelių apžvalga tik patvirtino, kad įmonės per mažai dėmesio skiria darbuotojų vaidmeniui santykiuose su klientais. Būtent todėl darbo autorės nuomone būtina įvertinti darbuotojų veiksnio raišką santykių su klientais valdyje ir sukurti tai pagrindžiantį modelį.

## 2. ORGANIZACIJOS SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Per pastaruosius du dešimtmečius Vakarų šalyse buvo atlikta nemažai empirinių tyrimų, tiesiogiai susietų su santykių marketingo plėtojimu versle. Lietuvoje daugelis tokių tyrimų atliekama kitų mokslinių tyrimų kontekste (Juščius ir kt., 2006a) ir vis dar trūksta mokslinių studijų, kurios susietų organizacijos santykių su darbuotojais įtaką santykių su klientais valdyme. Todėl autorė pasirinko atlikti darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimą vieno didžiausių skandinaviško kapitalo bankų Lietuvoje AB SEB banko pavyzdžiu. Šiame skyriuje suformuojamas ir pagrindžiamas empirinis modelis bei pateikiama tyrimo metodologija.

### 2.1. Siūlomas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis

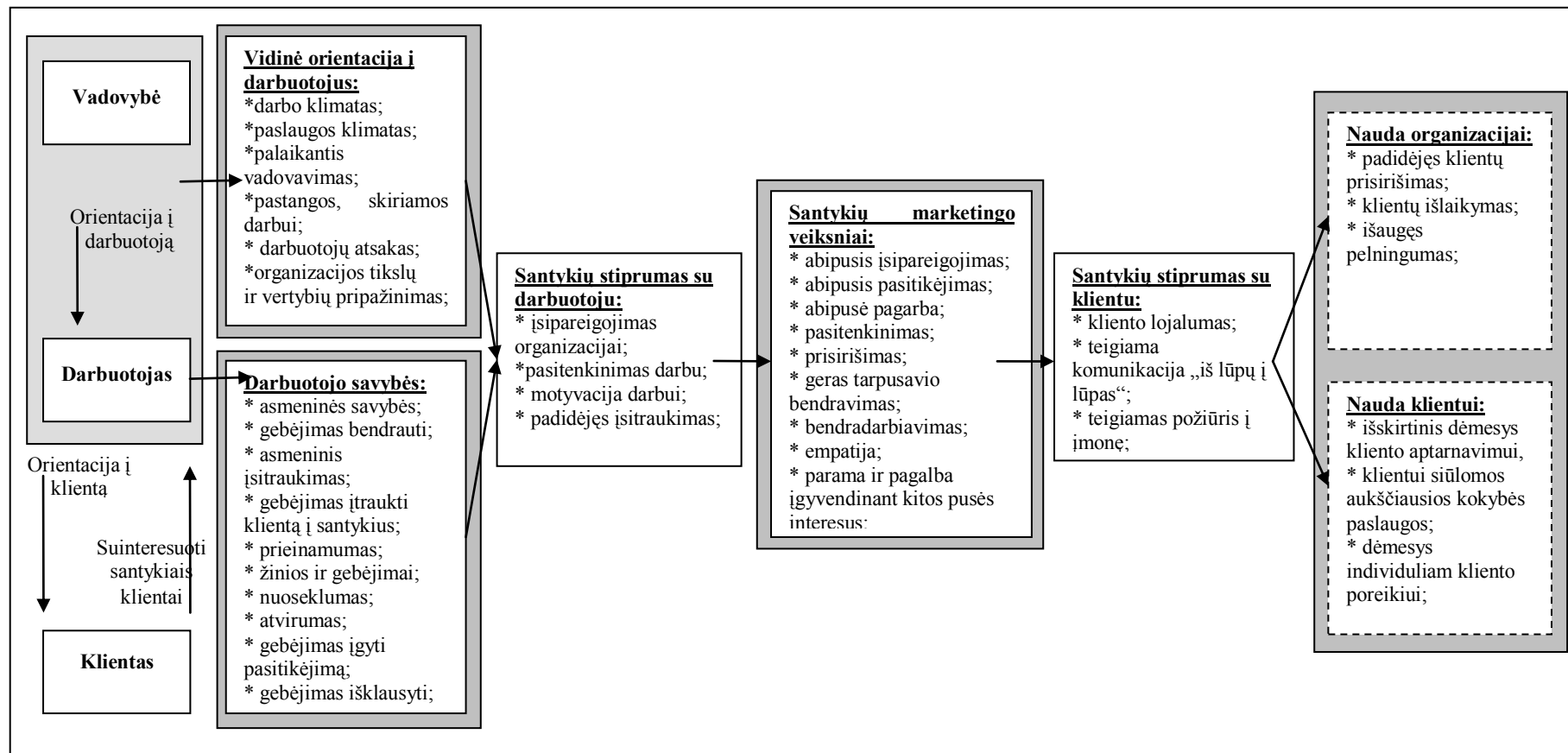
Darbo autorė pasirinko atlikti darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimą bei patikrinti modelio tinkamumą finansų sektoriuje. Autorės siūlomas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis pateikiamas 19 pav.

***Pirmame modelio bloke išskirtos 3 suinteresuotos santykiais šalys:*** organizacijos vadovybė, darbuotojai ir klientai. 1.3 poskyryje buvo aptarta organizacijos santykių su darbuotojais raiška santykių su klientais valdyme, todėl remtasi Iglesias ir kt. (2011) pateiktu skirstymu, kad į santykius orientuota organizacija savo vidinę organizacijos kultūrą turi remti:

a) *Orientacija į klientą*, kuri pasireiškia klientui siūlomu specialiai pritaikytu paslaugų kompleksu, nes santykiai gali būti vystomi tik su pasitenkinusiais klientais, o pasitenkinimas įgijamas per pasitikėjimą.

b) Rūpinimusi darbuotoju, t.y. *orientacija į darbuotoją*. Vadovybė turi rūpintis savo darbuotojais kaip vidiniais klientais – tik tada ši filosofija bus perduodama klientams.

Beatty ir kt. (1996) teigimu, esminis santykių plėtojimo elementas – klientais besidominti ir santykiais suinteresuota vadovybė, kuri užtikrina, kad darbuotojai patenkintų visus klientų poreikius, tačiau tam būtina ir santykiais suinteresuoti klientai, todėl išskiriame ir *kliento orientaciją į santykius*.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Siūlomas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis

**Formuojant antrąjį modelio bloką** laikomasi nuomonės, kad stiprius santykius su klientais organizacija gali pasiekti tik stiprindama santykius organizacijos viduje. Organizacijos santykių su darbuotojais raišką santykių su klientais valdyme aptarėme 1.3. poskyryje. Anot Yoon ir kt. (2001, p. 507) pagrindiniai vidinio marketingo elementai, kurie veikia darbuotojų, bendraujančių su kitais asmenimis, požiūrio ir elgsenos atsakus (pastangas darbui ir pasitenkinimą darbu), ką vėliau klientai suvokia kaip suteiktos paslaugos kokybę yra: *darbo klimatas, paslaugos klimatas, palaikantis vadovavimas, pastangos, skiriamos darbui, ir pasitenkinimas darbu, darbuotojų atsakas*. Taip pat vidinę orientaciją papildėme *organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimu bei tikėjimu jomis*, kas Kavaliauskienės (2009) tvirtinimu parodo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbuotojo ir kliento santykius įtakojančius veiksnius iš darbuotojo perspektyvos aptarėme 1.3 poskyryje. Sudarant modelį buvo remtasi Chaston ir Baker (1998) išskirtomis darbuotojo savybėmis (žr. 1.3 poskyris, 15 pav.), kurios veikia santykių formavimą: *darbuotojo asmeninės savybės, gebėjimas bendrauti su klientais, asmeninis išitraukimas, gebėjimas įtraukti klientą į santykius, darbuotojo prieinamumas, žinios ir gebėjimai, bendravimo nuoseklumas bei gebėjimas įsiklausyti į kliento žodžius, poreikius*. Chaston ir Baker (1998) atlikto tyrimo metu darbuotojai šiuos veiksnius išskyrė kaip pagrindinius, kurie daro įtaką santykiams su klientais.

**Trečiasis modelio blokas skirtas pamatuoti organizacijos santykių su darbuotojais stiprumą.** Apie organizacijos santykių su darbuotojais raišką kalbėjome 1.3. skyriuje. Vidinė įmonės orientacija į santykius, anot Jurgilevičiūtės ir Sūdžiaus (2006), pasireiškia per: pasitikėjimą, įsipareigojimą pasitenkinimą bendradarbiavimą ir galios paskirstymą (žr. 11 pav.). Norint pasiekti bet kuri iš nurodytų veiksnių tarp organizacijos ir darbuotojo turi būti užsimezgę stiprūs santykiai, kurių stiprumą matuosime:

a) *Įsipareigojimu organizacijai*, kuris pasireiškia organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimu ir tikėjimu jomis, pasiryžimu dėti kuo daugiau pastangų, siekiant išlikti organizacijos nariu (Kavaliauskienė, 2009).

b) Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai sietinas su *pasitenkinimu darbu* (Meyer ir kt., 2002 pagal Mathieu ir Zajac).

c) *Motyvacija darbui* (Kavaliauskienė, 2009).

d) *Padidėjusiu išitraukimu* (Kavaliauskienė, 2009).

**Ketvirtajame modelio bloke išskiriami santykių marketingo veiksniai**, rodantys, kad tarp organizacijos bei jos klientų ir darbuotojų egzistuoja santykiai. Dauguma marketingo teoretikų santykių stiprumą matuoja: pasitikėjimu ir įsipareigojimu (Bagdonienė ir Hopinienė, 2004), apie kuriuos kalbėjome 1.2.2. bei 1.3. poskyriuose. Sukurtame modelyje apibendrinome Colgate ir Alexander (1998), Žvirelienės ir kt. (2009) bei Herrington ir kt. (2005) išskirtus veiksnius, rodančius, kad tarp šalių egzistuoja santykiai. Pagal Colgate ir Alexander (1998) šie veiksniai:

abipusis įsipareigojimas, pasitikėjimas ir pagarba, prisirišimas, gera tarpusavio komunikacija, pirmenybės teikimas kitos pusės interesams, parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės tikslus. Žvirelienės ir kt. (2009) išskyrė įsipareigojimą, pasitenkinimą, pasitikėjimą, komunikaciją, bendradarbiavimą, empatiją. Herrington ir kt. (2005) nurodė, kad santykių egzistavimą tarp šalių rodo bei įtaką santykių stiprumui daro bendradarbiavimas, bendravimas, galios paskirstymas, prisirišimas, bendri tikslai ir vertybės, pasitikėjimas, pagarba. Darbo autorė apibendrina visų autorių pateikiamą skirstymą ir modelyje išskiria šiuos santykių marketingo veiksnius: *abipusis įsipareigojimas ir pasitikėjimas, abipusė pagarba, pasitenkinimas santykiais, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas, empatija, parama ir pagalba įgyvendinant kito pusės tikslus.*

**Penktasis modelio blokas skirtas santykių su klientais stiprumo pamatavimui.** Klientas, jaučiantis, kad yra organizacijos vertinamas, moka didesnę kainą už konkretaus produkto teikiamą naudą bei abipusiškai naudingus santykius (Vaitkienė ir Pilibaitytė, 2008). Organizacijos santykių su klientais stiprumą galima pamatuoti per *kliento lojalumą* bei *teigiamą komunikaciją „iš lūpų į lūpas“*. Kliento lojalumas buvo analizuojamas 1.2.1 poskyryje ir gali pasireikšti *teigiamu požiūriu į įmonę.*

**Šeštasis modelio blokas parodo santykių marketingo teikiamą naudą** organizacijai bei klientams. Teorinius aspektus šiuo klausimu analizavome 1.1 skyriuje. Formuodami modelį darome prielaidą, kad organizacijos patiriama nauda iš santykių, pasireiškia per: *padidintą klientų prisirišimą* (Christopher ir kt., 2007), *išlaikymą, išaugusį pelningumą* (Gummesson, 1997). Christopher teigimu, kliento patiriama nauda pasireiškia per: *išskirtinį dėmesys kliento aptarnavimui, klientui siūlomas aukščiausios kokybės paslaugas* (Ravald, Gronroos, 1996), *dėmesį individuliems klientų poreikiams* (Juščius ir kt., 2006).

Remiantis teorinėmis žiniomis sudarytas modelis (žr. 19 pav.) bus patikrintas 3 darbo skyriuje.

## **2.2. Organizacijos santykių su darbuotojais ir klientais empirinių tyrimų apžvalga**

Per pastaruosius du dešimtmečius Vakarų šalyse buvo atlikta nemažai empirinių tyrimų, tiesiogiai susietų su santykių marketingo plėtojimu versle. Lietuvoje santykių marketingo tyrimai kol kas dar tik prasideda, nes dažniausiai jie atliekami kitų tyrimo objektų kontekste. Kitų mokslinių tyrimų analizė nagrinėjama tema pateikta 3 lentelėje.

Colgate ir Stewart (1997) atliktas tyrimas patikrinti asmeninių vadybininkų strategijos tinkamumą organizacijos santykiuose su klientais ir atskleidė, kad viena pagrindinių užduočių savo darbe asmeniniai bankininkai mato santykių su klientais užmezgimą, o ne pardavimus ir portfelio

valdymą. Tyrimas atskleidė, jog asmeninių bankininkų strategija pasiteisina banko santykiuose su klientais tuo atveju, jeigu klientai yra patenkinti santykių su darbuotojais kokybe ir siekia juos palaikyti.

3 lentelė

### Empirinių tyrimų apžvalga ir rezultatai

Tyrimo autorius (-iai)	Tyrimo tikslas	Tyrimo sritis	Tyrimo metodai	Tyrimo rezultatai
Colgate, M., Stewart, K. (1997)	Tyrimo tikslas patikrinti, ar organizacijos santykiuose su klientais pasiteisina asmeninių vadybininkų strategija.	Mažmeninės bankininkystės sektorius Naujojoje Zelandijoje	Tyrimui taikyti 2 tipų empiriniai tyrimai: asmeninis interviu su 65 banko vadybininkais ir telefoninis interviu su 600 banko klientų. Naudotas pusiau struktūrinis klausimynas.	Tyrimas atskleidė, jog asmeninių bankininkų strategija pasiteisina banko santykiuose su klientais tuo atveju, jeigu klientai yra patenkinti santykių su darbuotojais kokybe ir žino, jog turi asmeninį vadybininką.
Abratt, R., Russell, J. (1999)	Tyrimas siekė patikrinti Beatty paslaugų plėtojimo stadijų modelį bankininkystės srityje bei įsitikinti, ar asmeninio bankininko turėjimas turi įtakos santykiams su banku.	Tyrimas buvo atliktas Pietų Afrikos mažmeninės bankininkystės sektoriuje.	Tyrimui pasirinkta 118 respondentų, iš kurių 53 turėjo asmeninius bankininkus ir 65 ne. Tyrimui naudotas giluminis interviu ir anketinis klausimynas.	Tyrimas atskleidė, kad santykiai yra svarbus veiksnys pasirenkant banką, nes tiek asmeninį vadybininką turintys klientai, tiek jo neturintys nori užmegzti glaudesnius santykius su banko darbuotojais. Tyrimas patvirtino Beatty modelio naudojimą bankininkystės sektoriuje.
Yoon, M.H., Beatty, S.E., Suh, J. (2001)	Tyrimo tikslas buvo atskleisti, kaip paslaugų kokybę veikia vidinis organizacijos klimatas.	Tyrimas buvo atliktas Korėjos mažmeninės bankininkystės sektoriuje.	Tyrimui naudota anketos. Tyrimo imtis – 279 darbuotojai iš 161 banko skyriaus ir 1120 jų aptarnaujamų klientų.	Tyrimas, apjungęs klientus ir su jais tiesiogiai kontaktuojančius asmenis, parodė, kad abu šie kintamieji tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu ir pastangomis darbu bei netiesiogiai veikia klientų suvokimą ir darbuotojų teikiamų paslaugų kokybę.
Žvirelienė, R., Bučiūnienė, I., Škudienė, V. ir kt. (2009)	Tyrimo tikslas įvertinti santykių marketingo išdavų t.y. organizacijos vidinių santykių, santykių su klientais ir santykių su tiekėjais sąsajas ir jų ryšius su klientų išlaikymu.	Lietuvos krovinių transporto priemonių prekybos įmonės	Tyrimo imtį sudarė 246 darbuotojai iš 19 įmonių. Tyrimui naudotas klausimynas.	Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės palaiko glaudžius santykius su klientais, tačiau yra pamiršę santykių svarbą su kitomis suinteresuotomis šalimis: tiekėjais ir ypač darbuotojais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Colgate ir Stewart (1997); Abratt ir Russell (1999); Yoon ir kt. (2001); Žvirelienė ir kt. (2009)

Abratt ir Russell (1999) atliktas tyrimas patvirtino Beatty paslaugų plėtojimo stadijų modelio tinkamumą paslaugų sektoriui ir atskleidė, kad santykių marketingo taikymas mažmeninės bankininkystės srityje tinkamas, nes santykiai yra svarbus veiksnys pasirenkant banką. Klientai yra linkę glaudžiau bendradarbiauti su banku labiau tais atvejais, kai turi asmeninį vadybininką. Yoon ir kt. (2001) tyrimas parodė, kad vidinis organizacijos klimatas turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei, nes tinkama darbuotojų motyvacija ir užsidegimas darbu, persiduoda klientams, kas pagerina

abipusius santykius. Kai darbuotojai jaučia santykių svarbą organizacijos viduje, jie tampa labiau motyvuoti darbui. Žvirelienė ir kt. (2009) atliko santykių su klientais tyrimą, siekiant įvertinti tiekėjų – organizacijos - klientų ryšio stiprumą per išipareigojimą, pasitenkinimą, pasitikėjimą, bendravimą, bendradarbiavimą ir empatiją. Tyrimas buvo remiamas prielaidomis, kad organizacijos vidinių santykių lygis įtakoja organizacijos santykių su klientais lygį, jų išlaikymą bei santykius su tiekėjais.

Lietuvių autorių darbai santykių marketingo tematika dažniausiai atliekami kitų tyrimo objektų kontekste. Baptista ir Šliburytė (2003) tyrė internetu gautus klientų skundus, susitelkdami į klientams pateikiamą operatyvų atsaką. Įmonės atsakas į tokius skundus yra svarbus, siekiant palaikyti gerus santykius su klientais. Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) savo tyrimu siekė pagrįsti nuostatą, kad vertės vartotojui kūrimas tampa pagrindine užduotimi organizacijai. Šis tyrimas buvo pagrįstas kokybės vadybos principais, tačiau turi ir marketingo atspalvį. Autorių tvirtinimu, vertės vartotojui kūrimas įmanomas tik tada, kai organizacija pažįsta savo klientus, žino jų poreikius bei norus, o to pasiekti neįmanoma be nuolatinio kliento pažinimo ir bendravimo su juo.

Empirinių tyrimų apžvalga patvirtino, kad užsienio autoriai toliau pažengę tyrinėdami organizacijos santykius su darbuotojais ir klientais, daugiau dėmesio skiria vidiniam organizacijos klimatui, klientų santykiams su darbuotojais. Lietuvoje santykių marketingo tyrimai kol kas atliekami kitų tyrimo objektų kontekste, todėl darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimas suteiks mokslinio naujumo šioje srityje.

### **2.3. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimo metodologija**

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis santykių marketingo tikslas yra klientų išlaikymas, kas kuria konkurencinį pranašumą įmonei, kol kas nėra atlikta daug empirinių tyrimų, kurie įvertintų darbuotojų veiksnio raišką, kuriant kokybiškesnius ir stipresnius santykius su klientais. Todėl atliksime tyrimą ir patikrinsime sukurtą darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelį (žr. 19 pav.) ir jo tinkamumą finansinių paslaugų sektoriuje.

**Tyrimo tikslas** – empiriškai patikrinti darbuotojų veiksnio raiškos organizacijos santykių su klientais valdyme teorinį modelį.

**Tyrimo objektas** – organizacijos santykiai su darbuotojais ir klientais.

Norint pasiekti iškeltą tyrimo tikslą, suformuoti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti, kaip pasireiškia AB SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus ir kokią turi įtaką santykių su darbuotojais stiprumui.
2. Įvertinti darbuotojų savybes, kurios turi įtakos santykių su klientais valdymui.
3. Įvertinti santykių su klientais stiprumą .

4. Nustatyti, kaip pasireiškia santykių marketingo veiksniai darbuotojų santykiuose su klientais.

5. Patikrinti, kaip organizacija ir klientai vertina bendravimo su į santykius orientuota organizacija teikiamą naudą.

**Iškeliamos hipotetinės prielaidos:**

H<sub>1</sub>: Vidinė orientacija į darbuotojus stiprina organizacijos santykius su darbuotojais.

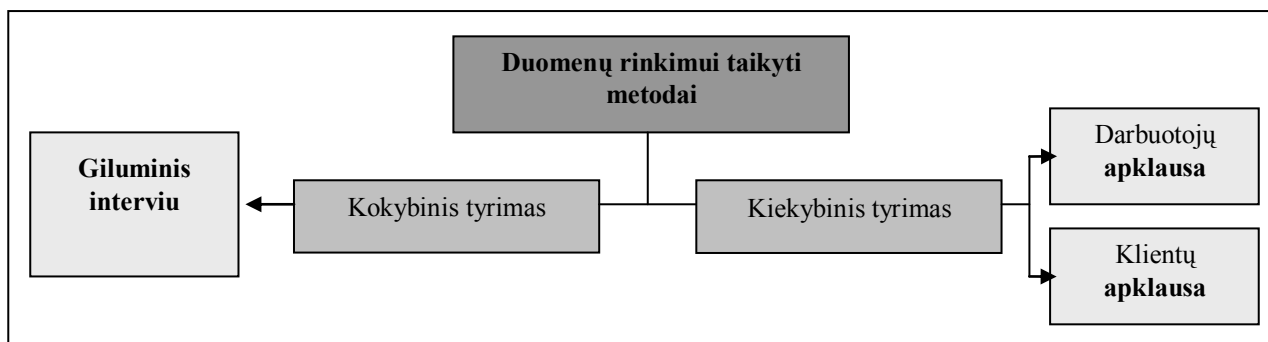
H<sub>2</sub>: Darbuotojų savybės turi įtakos santykių su klientais valdymui.

H<sub>3</sub>: Santykiai su darbuotojais turi įtakos santykiams su klientais.

H<sub>4</sub>: Santykių marketingo veiksniai svarbūs darbuotojų veiksnio raiškai santykiuose su klientais.

H<sub>5</sub>: Klientas ir organizacija patiria naudą iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija.

**Tyrimo prielaidos ir taikyti metodai.** Empiriniam tyrimui atlikti, kuriuo siekiama patikrinti darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme teorinį modelį, iškeltos prielaidos tikrinamos prisirenkant atitinkamus kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus (žr.: 20 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**20 pav. Tyrimo scenarijus**

Atskleisti tyrimui iškeltus uždavinius bei pagrįsti hipotezes, buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą, bei kiekybinius tyrimus su klientais ir darbuotojais. Kiekybiniam tyrimui atlikti naudojama apklausa. Taikytas kokybinio tyrimo metodas – giluminis interviu.

Atlikti tyrimą ir patikrinti teorinį modelį buvo nuspręsta mažmeninės bankininkystės srityje. Pasirinkimą įtakojo tai, kad paslaugų sektoriuje organizacijos santykiai su klientais valdomi per darbuotojus, o bankininkystės srityje tarp kliento ir darbuotojo paprastai užmezgamas ilgalaikis kontaktas. Organizacija siekia pažinti klientą, surinkti apie jį kaip įmanoma daugiau informacijos, o klientams svarbūs santykiai su darbuotoju, nes tai užtikrina pasitikėjimą ir pasitenkinimą santykiais. Net jeigu ir yra būtina sąlyga santykių užmezgimui – klientas nori užmegsti santykius su organizacija, būtina kita ne mažiau svarbi sąlyga – organizacijos galimybė plėtoti tokius santykius.



Jarrat ir O'Neill bei Winklhofer ir kt. nustatė, kad palanki organizacijos vidinė kultūra yra būtina sąlyga sėkmingam santykių marketingo taikymui (Iglesias, 2011, p. 632).

Tyrimui atlikti pasirinktas pirmaujančios Šiaurės Europos finansų grupės SEB narys AB SEB bankas, kuris yra didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems, verslo klientams ir finansų įstaigoms. SEB bankas pirmauja svarbiausiose šalies bankų paslaugų rinkose ir aptarnauja daugiau nei milijoną klientų visoje Lietuvoje.

Pasirinkimą paskatino tai, kad finansinių paslaugų sektoriui būdingas aukštas sąveikos tarp darbuotojo ir kliento laipsnis, santykių dedamoji ir paslaugos yra pritaikytos pagal kliento poreikius. SEB bankas pasirinktas todėl, kad organizacija deklaruoja orientaciją į klientą. Organizacijos vizija skelbia: „SEB bankas siekia būti patikimu partneriu klientams, turintiems siekių“. Organizacijai santykiai su klientais itin svarbus veiklos aspektas. SEB bankas savo veiklą grindžia pasitikėjimu, ilgalaikiais santykiais su klientais, darbuotojais ir visa visuomene. Organizacija laikosi socialiai atsakingos politikos, nuolat investuoja į paslaugų kokybės gerinimą, atsižvelgdama į išaugusius klientų poreikius aktyviai plečia paslaugų spektrą bei siekia abipusiai naudingų santykių su klientais, grįstų pagarba, pasitikėjimu, ir tęstinumu.

SEB banko skelbiamos vidinės vertybės (atsakomybė, tęstinumas, abipusė pagarba, profesionalumas) nusako, kaip elgtis ir bendrauti su kolegomis, pavaldiniais, vadovais ir klientais bei itin artimai siejasi su santykių marketingo aspektais. Darome prielaidą, kad SEB bankas orientuotas į darbuotojus, nes personalo politika apima tokius aspektus kaip: *darbuotojų atranka, lyderystė, tobulėjimas, atlygis, informavimas, darbo aplinka ir atmosfera bei išėjimas iš darbo*.

Santykių marketingas dėl savo įvairiapusiškumo taikomas tyrinėjant įvairius mokslinius objektus. Lietuvos ir užsienio specialistų tyrimuose analizuojami santykiai su darbuotojais organizacijos viduje, organizacijos santykiai su klientais, tačiau itin trūksta mokslinių tyrimų, kurie apjungtų šiuos aspektus. Darbuotojų veiksnio raišką santykių su klientais valdyje nuspręsta patikrinti mažmeninės bankininkystės srityje - tam buvo sukurtas yeorinis darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyje modelis, kuris bus patikrintas, atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą. Tyrimui pasirinktas SEB bankas dėl deklaruojamos orientacijos į klientą ir jo poreikius bei vidinės orientacijos į santykius organizacijoje.

### **2.3.1. Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga**

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasitelktas individualus giluminis interviu, paprastai naudojamas apklausiant vadovus. Dikčius (2005, p. 45) giluminį interviu apibrėžia kaip: „asmeninį bendravimą su vienu žmogumi ilgą laiką tarpą“. Jis naudojamas tam, kad būtų gauta daugiau ir

geresnės kokybės informacijos, pasiūlymų, pastebėjimų iš kiekvieno respondento, taip pat naudingas tuo, kad galima lanksčiau analizuoti atsakymus.

**Tyrimo tipo ir metodo pagrindimas.** Rupšienė (2007) kaip esminius giluminio interviu privalumus išskiria vizualų kontaktą su respondentu, kuomet matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai, taip pat, jog galima surinkti daug naudingos informacijos, sužinoti svarbių detalių. Giluminis interviu išsiskiria tuo, kad moderatorius gali lengvai variuoti respondentu, pakreipti pokalbį reikiama linkme, koncentruotis į tyrimo esmę. Taip pat kaip privalumas turėtų būti paminėta tai, kad atsakymai nėra spraudžiami į tam tikrus rėmus, respondentas yra laisvas išsakyti savo nuomonę, pastabas, pasiūlymus. Šią techniką Dikčius (2005) rekomenduoja darant interviu su vadovais, specialistais. Taigi, šiuo atveju giluminis interviu pasirinktas tikslingai.

**Tyrimo vieta, laikas, imties atranka, dydis.** Kokybiniam tyrimui reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju pobūdžiu (Rupšienė, 2007). Todėl giluminį interviu nuspręsta atlikti su SEB banko Personalo departamento direktore.

**Kokybinio tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, ar AB SEB bankas orientuotas į santykius su darbuotojais ir kaip tai pasireiškia kasdieniniame bendravime organizacijoje ir su klientais.

**Kokybinio tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, ar SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus bei orientacija į klientus.
2. Nustatyti, kaip pasireiškia SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus.
3. Nustatyti, ar vidinė orientacija į darbuotojus susijusi su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai, darbo našumu ir pastangomis darbui.
4. Išsiaiškinti, kokią naudą organizacija patiria iš santykių marketingo taikymo savo veikloje.

**Klausimyno struktūrizavimas.** Giluminio interviu atlikimui naudoti atviri klausimai (žr. 1 PRIEDA) struktūruotai apteikiami 4 lentelėje, į kuriuos respondentė pateikė išsamius atsakymus. Visas interviu, atsižvelgiant į kokybinio tyrimo tikslus, suskirstytas į tris pagrindines dalis pagal keliamus uždavinius. Interviu sudaro respondento prisistatytas, 9 atviri klausimai bei padėka už bendravimą. Giluminis interviu buvo fiksuojamas jį įrašinėjant diktafonu.

Verta paminėti, kad giluminio interviu klausimai buvo pakoreguoti SEB banko Komunikacijos departamento direktorės, taip, kad neatskleistų per daug vidinės informacijos, kuri SEB banke itin saugoma.

### Kokybinio tyrimo su SEB banko vadovybe struktūrinis pagrindimas

Tyrimo uždaviniai:	Kokybinio tyrimo klausimai:
1. Išsiaiškinti, ar SEB bankas pasižymi orientacija į darbuotojus bei orientacija į klientus.	1. Ar SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus, t.y. deda visas pastangas, kad būtų užmezgami ir palaikomi kuo geresni santykiai organizacijos viduje? 2. Ar SEB bankas yra orientuotas į ilgalaikius santykius su klientais?
2. Nustatyti, kaip pasireiškia SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus.	3. Kaip AB SEB banke formuojamas geras darbo klimatas? Ar, Jūsų nuomone, darbo klimatas turi įtakos darbuotojų pastangoms darbui bei vidiniam bendravimui tarp kolegų? 4. Koks paslaugos klimatas vyrauja SEB banke? 5. Kaip manote, ar SEB banko vadovai pasižymi palaikančiu vadovavimu, t.y. reiškia susirūpinimą, paramą ir pasitikėjimą pavaldinių darbu, stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas darbui supaprastindami formalumus, proc.edūras? 6. Kaip skatinate darbuotojus skirti kuo daugiau pastangų darbui? 7. Ar organizacijos vadovybė prisideda prie to, kad SEB banko darbuotojai žinotų organizacijos tikslus, vertybės, ilgalaikius siekius bei prisidėtų prie jų įgyvendinimo kasdieniniame bendravime su klientais, kolegomis, vadovybe? Jei taip, tai kaip tai komunikuojama?
3. Nustatyti, ar vidinė orientacija į darbuotojus susijusi su darbuotojų išsipareigojimu organizacijai, darbo našumu ir pastangomis darbui.	8. Kaip manote, ar vadovybės orientacija į santykius su darbuotojais gali būti prielaida sustiprėjusiam darbuotojų išsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu, motyvacijai bei padidėjusiam išitraukimui į organizacijos veiklą?
4. Išsiaiškinti, kokią naudą organizacija patiria iš santykių orientacijos taikymo veikloje.	9. Kaip manote, ar geri organizacijos santykiai su darbuotojais ir klientais turi įtakos padidėjusiam klientų prisirišimui, išlaikymui bei išaugusiam pelningumui?
Padėka respondentui už nuoširdžius atsakymus bei sugaištą laiką.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kokybiniam tyrimui pasirinktas giluminis interviu buvo skirtas išsiaiškinti, ar organizacija suinteresuota į santykius su darbuotojais bei santykius su klientais t.y. buvo tiriama modelio (žr.: 19 pav.) vidinės orientacijos blokas. 1-2 klausimai skirti išsiaiškinti, ar AB SEB bankas pasižymi orientacija į darbuotojus ir klientus. 3-7 interviu klausimais siekta nustatyti, kaip pasireiškia SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus, kas veikia darbuotojų, bendraujančių su klientais, požiūrio ir elgsenos atsakus (pastangas darbui ir pasitenkinimą darbu), ką vėliau klientai suvokia kaip suteiktos paslaugos kokybę. 8 klausimas buvo skirtas nustatyti, ar vidinė orientacija į darbuotojus gali turėti įtakos darbuotojų išsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu, motyvacijai bei padidėjusiam išitraukimui į organizacijos veiklą, kas skatintų įmonę būti orientuotais į tokių santykių kūrimą. Ir paskutinis 9 klausimas skirtas patikrinti 6 – ajį modelio bloką, tai yra nustatyti, ar SEB banko santykių orientacijos taikymas organizacijos veikloje gali atnešti realią naudą organizacijai.

### 2.3.2. Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Kiekybiniam tyrimui atlikti, t.y. išskeltoms hipotezėms patikrinti, pasirinktas populiariausias ir plačiausiai taikomas tyrimo metodas – *anketinė apklausa*. Socialiniuose moksluose anketa itin paplitęs tyrimo metodas, nes pasižymi patikimumu (Tidikis, 2003). Anketa apibūdinama kaip aiški, nedviprasmiška, patikima, skatinanti respondento norą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2007, 189 p.).

Kiekybinis tyrimas bus atliekamas apklausiant AB SEB banko darbuotojus, tiesiogiai bendraujančius su klientais, ir klientus. Parengti atskiri klausimynai skirtingoms tikslinėms auditorijoms apklausti. Klausimai skiriasi, priklausomai nuo to, kuriai tikslinei auditorijai yra pateikiami, tačiau sudaryti taip, kad leistų palyginti darbuotojų ir klientų požiūrius į tuos pačius tyrimo aspektus.

**Tyrimo tipo ir metodo pagrindimas.** Kiekybinio tyrimo atlikimui pasirinkta anketinė apklausa, nes šis tyrimo būdas leidžia nuodugniai pažinti analizės objektą. Buvo svarstoma galimybė pasirinkti kokybinį tyrimo metodą, bendraujant su darbuotojais, tačiau šis tyrimo būdas buvo atmestas dėl per didelės tyrimo imties. Duomenų analizei bus naudojama MS Excel programa.

**Imties dydžio parinkimas.** Anot Kardelio (2007), tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių. Norint gauti tikslesnius duomenis, būtina vertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, t.y. remtis matematinės statistikos metodais. Kadangi kiekybinio tyrimo metodas bus naudojamas apklausiant tiek klientus, tiek organizacijos vidaus darbuotojus, naudotos dvi skirtingos imties nustatymo technikos.

*a) Imties dydžio nustatymas darbuotojų apklausoje.* Pagal 2011 metų sausio mėn. 1 dienos duomenis, SEB banko grupėje Lietuvoje dirba 2.359 darbuotojai. Imties dydis nustatomas remiantis A. Gaižučio pateikiama formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur:}$$

n – imties dydis;

N – generalinės visumos dydis;

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis.

Taigi, generalinės visumos dydis yra žinomas, t.y. 2.359 darbuotojai. Pasirenkamas 12 % paklaidos dydis. Pagal šią informaciją apskaičiuojamas imties dydis apklausiant AB SEB banko darbuotojus:

$$n = \frac{1}{0,12^2 + \frac{1}{2359}} = 67.$$

Taigi, bus apklausiami 67 darbuotojai. Apklausai vykdyti nebuvo naudotas startifikuotos atrankos metodas. Anketa platinta įvairias pareigybes užimantiems darbuotojams (asistentai, vadybininkai, patarėjai, projektų vadovai), kurie turi tiesiogiai bendrauja su klientais

b) Imties dydžio nustatymas klientų apklausoje. Anot Kardelio (2007), imties tūrį galima nustatyti remiantis specialiomis lentelėmis. Tokiose lentelėse nurodomas reikiamų reprezentatyvios imties atvejų skaičius. Imties dydis klientų apklausoje bus nustatomas remiantis 5 lentele:

5 lentelė

#### **Imties tūrio ir santykinės paklaidos santykis, kai generalinė visuma lygi arba didesnė 5000**

<b>Imties tūris</b>	25	45	100	123	156	204	400	625...
<b>Paklaidos dydis, proc..</b>	20	15	10	9	8	7	5	.

Šaltinis: KARDELIS, Kęstutis (2007) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, p. 322.

Remiantis 8 lentele, generalinei visumai esant 5000 arba daugiau atvejų ir norint atlikti tyrimą nuspręsta tyrimą atlikti prisiimant 8 procentų paklaidą ir apklausti 156 klientus.

Klientų apklausa bus vykdoma keliais būdais. Apklausiami klientai užsukę į banko skyrių, klientai apsilankę pas aptarnaujantį vadybininką ar tiesiog SEB banko klientai galėję užpildyti anketą, bet nebūtinai turintys asmeninį vadybininką. Tyrimui reikalinga įvairių amžiaus grupių, socialinės bei materialinės padėties klientų požiūris, tačiau specialiai pagal šiuos kriterijus klientai nebuvo atrenkami.

#### **Kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais pagrindimas:**

**Kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais tikslas** – nustatyti, kaip SEB banko vidinė orientacija ir darbuotojų asmeninės savybės per santykių marketingo veiksnius pasireiškia darbuotojų santykiuose su klientais.

#### **Tyrimo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, ar SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus ir ar tai turi įtakos darbuotojų orientacijai į klientą.
2. Įvertinti AB SEB banko vidinę orientaciją į darbuotojus iš darbuotojų perspektyvos.
3. Nustatyti organizacijos santykių su darbuotojais stiprumą bei tam įtakos turinčius veiksnius.
4. Patikrinti, kurios darbuotojų savybės turi įtakos ilgalaikių santykių su klientais formavimui.
5. Nustatyti santykių marketingo veiksnių svarbą ir raišką AB SEB banko darbuotojų bendravime su klientais.

**Klausimyno sudarymo pagrindimas.** Anketos darbuotojams pagrindą sudaro uždari klausimai (pateiktas tik 1 atviras klausimas), kas leido gauti tikslius atsakymus, palengvino tyrimo interpretaciją bei taupė respondentų laiką.

Kiekybinio tyrimo atlikimui su SEB banko darbuotojais naudota anketa (žr. 2PRIEDAS), kurios struktūrinis pagrindimas pateikiamas 6 lentelėje. Joje klausimai suskaidyti į 6 dalis, viena iš jų skirta demografinėi anketos daliai.

6 lentelė

### Kiekybinio tyrimo darbuotojams struktūrinis pagrindimas

Uždaviniai	Anketoje pateikiami klausimai
1. Išsiaiškinti, ar SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus ir ar tai turi įtakos darbuotojų orientacijai į klientą.	1. Ar jaučiate, kad SEB bankas rūpinasi savo darbuotojais, t.y. yra suinteresuotas gerų santykių su darbuotojais palaikymu? 2. Ar Jūs pats esate orientuotas į santykius su klientais? 3. Skalėje pažymėkite tašką, kuris Jūsų nuomone atspindėtų, kiek organizacijos rūpinimasis darbuotojais (vidinė orientacija į santykius su darbuotojais) atsiliepia darbuotojo iniciatyvai palaikyti gerus santykius su klientais (darbuotojo orientacijai į klientą)?
2. Įvertinti AB SEB banko vidinę orientaciją į darbuotojus iš darbuotojų perspektyvos.	4. Kokių balu dešimties balų sistemoje įvertintumėte organizacijos vidinę orientaciją į santykius su darbuotojais?
3. Nustatyti, organizacijos santykių su darbuotojais stiprumą bei tam įtakos turinčius veiksnius.	5. Kaip vertinate savo, kaip darbuotojo, santykių stiprumą su organizacija? 6. Sunumeruokite SEB banko vertybes pagal svarbą savo kasdieniniame darbe nuo 1 – mažiausiai svarbu iki 4 – labai svarbu. 7. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių turi įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu, įsitraukimui bei teigiamai veikiamai motyvacija?
4. Patikrinti, kurios darbuotojų savybės turi įtakos ilgalaikių santykių su klientais formavimui?	8. Įvertinkite darbuotojo savybes, kurios, Jūsų nuomone, turi įtakos kokybiškų ilgalaikių santykių su klientais formavimui/palaikymui?
5. Nustatyti santykių marketingo veiksnių svarbą ir raišką AB SEB banko darbuotojų bendravime su klientais.	9. Kaip manote, kurie santykių marketingo veiksniai svarbūs palaikant ilgalaikius santykius su klientais. 10. Kaip manote, kuriais iš nurodytų veiksnių pasižymi Jūsų bendravimas su klientais?
6. Demografinė anketos dalis.	11. Lytis. 12. Darbo stažas. 13. Pareigybės. 14. Išsilavinimas: 15. Gyvenamoji vieta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Anketoje pateikiama 15 klausimų. Duomenys matuojami pasitelkus kelias skirtingas skales: nominalioji skalė (1, 2, 11, 13, 14, 15 klausimai), išdėstymo skalė (6 klausimas), intervalų skalė (3 klausimas), požymių vertinimo (5, 8, 10 klausimai), likerto skalė (4 klausimas). 1-3 anketos klausimai padės išsiaiškinti, ar SEB banko darbuotojai jaučia organizacijos orientaciją į darbuotojus bei patys yra suinteresuoti santykių su klientais palaikymu bei kaip tai tarpusavyje susiję. 4

klausimas skirtas įvertinti SEB banko vidinę orientaciją į darbuotojus. Anot Kavaliauskienės (2009), darbuotojo išipareigojimas organizacijai pasireiškia per: organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą bei jų įgyvendinimą, pasiryžimą dėti kuo daugiau pastangų siekiant organizacijos tikslų bei siekį išsaugoti buvimą organizacijos nariu. Todėl 5-7 klausimai skirti nustatyti, kaip darbuotojai vertina santykių stiprumą organizacijoje bei kokie veiksniai daro tam didžiausią įtaką. 8 klausimas skirtas patikrinti, kokios darbuotojų savybės turi įtakos santykiams su klientais. 9 klausimas skirtas nustatyti, kurie santykių marketingo veiksniai, darbuotojų nuomone, svarbūs ilgalaikių santykių su klientais formavimui bei kokia šių veiksmų raiška pačių darbuotojų santykiuose su klientais. Ir paskutinė anketos dalis 11-15 klausimai skirti gauti demografinę informaciją apie darbuotojus.

### **Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais pagrindimas:**

**Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais tikslas** – nustatyti, ar darbuotojų savybės bei santykių marketingo veiksniai turi įtakos santykių su klientais stiprumui.

### **Tyrimo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:**

1. Nustatyti, ar SEB banko klientai jaučia darbuotojų orientaciją į klientus ir patys suinteresuoti santykiais su organizacija.
2. Nustatyti, kokios darbuotojų savybės turi įtakos santykiams su klientais.
3. Įvertinti santykių marketingo veiksnių svarbą bei jų raišką santykiuose su darbuotojais.
4. Patikrinti santykių su klientais stiprumą.
5. Nustatyti, kaip klientai vertina patiriamą naudą iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija.

Anketos klausimai SEB banko klientams (žr. 7 lentelė) buvo struktūriškai padalinti į 5 dalis pagal išsikeltus uždavinius bei 6 – oji demografinė klausimyno dalis. 1-7 klausimai padės įvertinti, ar SEB banko klientai jaučia organizacijos ir jos darbuotojų orientaciją į santykius bei ar patys pasižymi siekiu palaikyti santykius su organizacija. 8 klausimas atskleis, kokios darbuotojų savybės turi įtakos santykiams su klientais. 9-10 klausimas leis įvertinti santykių marketingo veiksnių svarbą bei jų raišką klientų santykiuose su darbuotojais. 11-15 klausimai leis patikrinti santykių su klientais stiprumą. 16 klausimas skirtas patikrinti, kaip SEB banko klientai vertina naudą, gaunamą iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija. 17-21 klausimai padės surinkti demografinę informaciją.

## Kiekybinio tyrimo klientams struktūrinis pagrindimas

Uždaviniai	Anketoje pateikiami klausimai
1. Nustatyti, ar SEB banko klientai jaučia darbuotojų orientaciją į klientus ir patys suinteresuoti santykiais su organizacija.	1. Ar AB SEB bankas yra PAGRINDINIS bankas klientui? 2. Kokios priežastys klientą skatina bendrauti su banku? 3. Ar Jūsų nuomone SEB bankas/ jo darbuotojai yra orientuoti į klientą, jo tikslus, poreikius? 4. Ar jaučiate siekiate bendrauti su SEB banku? 5. Ar AB SEB banke turite asmeninį vadybininką (-ę), asmenį, pas kurį nuolatos grįžtate su savo klausimais? 6. Kaip dažnai bendraujate su Jus aptarnaujančiu vadybininku (telefonu, tiesiogiai, el. paštu)? 7. Kas dažniausiai būna bendravimo iniciatorius?
2. Nustatyti, kokios darbuotojų savybės turi įtakos santykiams su klientais.	8. Kokią svarbą, Jūsų nuomone, organizacijos santykiams su klientais turi darbuotojo savybės.
3. Įvertinti santykių marketingo veiksnių svarbą bei jų raišką santykiuose su darbuotojais.	9. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių svarbūs organizacijos santykiams su klientais? 10. Kaip manote, kuriais iš nurodytų veiksnių pasižymi Jūsų bendravimas su SEB banko darbuotojais?
4. Patikrinti santykių su klientais stiprumą.	11. Ar esate patenkinti AB SEB banko paslaugų bei aptarnavimo kokybe? 12. Kaip vertinate savo santykių stiprumą su AB SEB banku kaip organizacija? 13. Ar priskiriate save prie lojalių AB SEB banko klientų? 14. Jeigu artimas žmogus klaustų Jūsų atsiliepimo apie AB SEB banką, jis būtų 15. Ar rekomenduotumėte AB SEB banką savo pažįstamiems?
5. Nustatyti, kaip klientai vertina patiriamą naudą iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija.	16. Įvertinkite savo, kaip kliento, gaunamą naudą iš bendravimo su SEB banko darbuotojais, pažymėdamas sutikimą/nesutikimą skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku su nurodytu teiginiu).
6. Demografinė anketos dalis.	17. Jūsų lytis. 18. Išsilavinimas. 19. Šeimyninė padėtis. 20. Kiek laiko naudojotės SEB banko paslaugomis? 21. Gyvenamoji vieta.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš klientų anketos surinktus duomenis matuoti buvo pasitelkta nominalioji skalė (1, 3-7, 11-15, 17-22 klausimai), išdėstymo skalė (16 klausimas), požymių vertinimo (8-10 klausimai).

Atlikti tyrimą, kuriuo buvo siekiama empiriškai patikrinti darbuotojų veiksnio raišką organizacijos santykių su klientais formavime, buvo pasitelktas kokybinis interviu su SEB banko Personalo departamento direktore, kiekybinis tyrimas su SEB banko klientais ir darbuotojais. Tyrimo rezultatai pateikti 3 darbo dalyje.



### 3. AB SEB BANKO SANTYKIŲ SU DARBUOTOJAIS IR KLIENTAIS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Šis skyrius skirtas pateikti kokybinio ir kiekybinių tyrimų rezultatus, kurių metodologija buvo pateikta 2.3. ir 2.4. šio darbo skyriuose. Taip pat bus patikrintas empirinio modelio (žr. 19 pav. 2.1. skyriuje) tinkamumas mažmeninės bankininkystės srityje.

#### 3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir aptarimas.

Kokybinis tyrimas atliktas su SEB banko Personalo departamento direktore 2011 m. gegužės mėn. 9 d. Kokybiniu tyrimu siekta nustatyti, ar SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus, kaip ji pasireiškia, ar turi įtakos darbuotojų santykių stiprumui su organizacija ir kokią naudą AB SEB bankas patiria iš santykių marketingo taikymo savo veikloje.

Kokybinio tyrio metu paaiškėjo, kad AB SEB bankas yra stipriai į santykius su darbuotojais ir klientais orientuota organizacija. SEB banko vizija skelbia „Būti patikimu partneriu klientams, turintiems siekių“. O būti partneriu reikia ne vien finansuojant kliento idėjas, bet ir nenutrūkstamai bendrauti, jausti pasitikėjimą ir paramą. Niekas kitas geriau nežino, kuo gyvena banko klientai, su kokiais sunkumais susiduria, kaip tik su klientu bendraujantys darbuotojai.

Pirmuoju interviu klausimu (žr. 1 PRIEDA), siekta nustatyti, AB SEB banko vidinę orientaciją į darbuotojus. SEB banko atstovas teigė: „<...> *darbuotojai yra organizacijos variklis, be jų bankas tik pastatas ir prekės ženklas, bet ne organizacija. Darbuotojai kuria pridėtinę vertę organizacijai, todėl mums itin svarbu jais rūpintis*“. SEB banko atstovė pabrėžia, kad organizacija orientuota į savo darbuotojus, o rūpinimasis darbuotojais įvairus: „<...> *stengiamės, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas, galėtų gauti atlygį pagal idėtas pastangas ir jaustų pasitenkinimą tuo ką daro, tačiau dirbtų komandoje*“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad net motyvavimo sistema AB SEB banke priklauso ne vien nuo asmeninio indėlio, bet ir nuo komandinio rezultato.

Antrasis interviu klausimas atskleidė, kaip formuojamas darbo klimatas organizacijoje. SEB banko atstovė tvirtino: „*Gerą darbo klimatą organizacijoje formuoja ne vien vadovai, bet ir kiekvienas iš darbuotojų savo asmeniniu indėliu*“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad SEB bankas turi tam tikrų bendrų tradicijų „<...> *kas rytą mūsų darbuotojai kartu su vadovais renkasi į rytinį susirinkimą, kurio metu dalinasi ne tik pasiekimais, bet ir „gerąją praktiką“, praėjusios dienos aktualijomis, planuojasi darbus. Vadovai skatina dalintis pastabomis, problemomis. Tai dar vienas būdas greitai ir mažomis sąnaudomis išspręsti kilusias problemas, o tuo pačiu ir sudaryti geresnes sąlygas darbui, didinti darbuotojų pasitenkinimą ir neerzinti nereikšmingomis smulkmenomis*“. Į klausimą, ar geras darbo klimatas įtakoja darbuotojo pastangas darbui bei bendravimui su klientais AB SEB banko atstovė atsakė vienareikšmiškai: „*Laimingas darbuotojas – patenkintas klientas. Kuo geresnis bendravimas tarp kolegų, mažesnė konkurencija bei netikrumas, atviresnis dialogas*

su vadovais – tuo geresnis darbo klimatas, o tai atsiliepia ir klientams, o per klientus ir pačiai organizacijai“. SEB banko atstovas neslėpė: „<...> mūsų praktikoje yra pasitaikę situacijų, kai dėl netinkamo požiūrio į darbą ar kolegas teko atsisveikinti su tam tikrais žmonėmis“. Vadinasi SEB banko vadovybė nebijo priimti ir ryžtingų sprendimų, siekiant pagerinti darbo klimata.

Nustatyti, koks paslaugos klimatas vyrauja organizacijoje padėjo 4 interviu klausimas. Banko atstovas tvirtino: „AB SEB bankas nuolat tobulina bei plečia paslaugų spektrą. Mes dirbam tam, kad patenkintume įvairius klientų poreikius. Klientams labai svarbu gauti visą paslaugų kompleksą vienoje vietoje, ir mūsų darbuotojai tai žino. Jie yra tikri savo srities žinovai“. Vadinasi banko atstovai nuolat gerina paslaugos klimata organizacijoje.

Nustatyti, ar SEB banke vyrauja palaikantis vadovavimas buvo vienas iš sunkiausių uždavinių. AB SEB banko atstovas teigė: „Vadovas SEB banke – tai ne prievaizdas, užtikrinantis, kad visi darbuotojai nuo 8 iki 5 žaistų SEB banko smėlio dėžėje. Vadovas - tai patarėjas, kolega, pagalbininkas ir padėjėjas“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad SEB banke itin skatinama pagalba vienas kitam tiek tarp kolegų, tiek ir tarp darbuotojo ir vadovo. Kiekvienas darbuotojas gali inicijuoti permainas, jeigu tik mato tam pagrindą ir būtinybę. Atgalinis ryšys šiuo atveju priklauso nuo darbuotojų: „<...> jeigu darbuotojas jaučia norą ir motyvacija kasdien sugrįžti pas savo kolegas ir padėti įgyvendinti dar vieną naują projektą – įveikti dar vieną iššūkį – vadinasi mūsų pastangos padėti darbuotojui gerai jausts savo darbo vietoje atsipirko“.

Vertybės itin puoselėjamos AB SEB banke. „Darbuotojo išitraukimo į organizaciją skatinimas prasideda nuo pirmųjų mokymų jam tapus SEB grupės nariu. SEB grupės vertybės: pagarba, atsakomybė, tęstinumas ir profesionalumas – tai kaip keturios pasaulio šalys, kuriomis vadovaujasi mūsų darbuotojai. Mums svarbu, kad kas kartą klientas jaustų iš mūsų spinduliuojančias šias keturias jėgas“. Pašnekovė atskleidė, kad pastaruoju metu itin keičiasi požiūris į klientą SEB banke, pereinama prie kliento poreikių tenkinimo, o ne pardaviminių tikslų. „Norime, kad mūsų darbuotojai žinotų, kokioje vietoje šiuo metu yra jų vairuojamas automobilis, dėl to organizuojame seminarų sesijas, kurių metu ugdomas darbuotojų bendrumas, žaidžiami su SEB banko vertybėmis susiję žaidimai, aptariami veiklos tikslai bei jų vykdymas. Žinojimas, kad gali iš arti prisiliesti prie kertinių mūsų veiklos tikslų tik dar labiau sustiprina darbuotojų norą būti mūsų komandos dalimi“. Galime daryti išvadą, kad SEB bankas nuolatos ir sistemingai savo darbuotojams komunikuoja organizacijos vertybes ir ilgalaikius tikslus, o tai prisideda prie įsipareigojimo organizacijai skatinimo.

AB SEB banko vizija skelbia: „Būti patikimu partneriu klientams, turintiems siekių“. SEB banko atstovės teigimu: „partnerystė su klientais mums labai svarbu. Mes siekiame, kad klientai būtų patenkinti bendravimu su banko darbuotojais. Siekiame turėti kuo daugiau ilgalaikių, įsipareigojusių klientų, kas padeda įgyvendinti tiek klientų, tiek ir ilgalaikius organizacijos tikslus“.

Šiais teiginiais SEB banko atstovė patvirtino, kad organizacija iš santykių marketingo taikymo savo veikloje gauna naudą: padidėja klientų prisirišimas „*džiaugiamės ilgalaikių santykių su klientais teigiama nauda – smagu, kai pas tave sugrįžta*“. Šiuo metu SEB bankas kaip tik persiorientuoja į klientų išlaikymą ir ryšių trukmę: „*dedam daug pastangų, kad išsaugotume geriausius klientus*“.

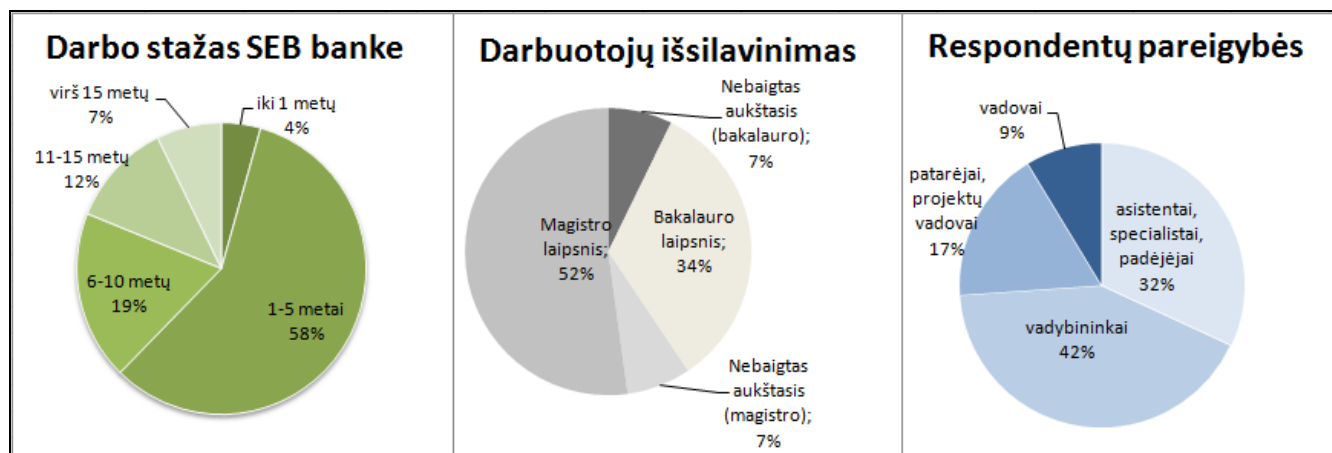
### Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas:

1. AB SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus ir klientus.
2. AB SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus pasireiškia per gero darbo bei paslaugos klimato formavimą, palaikantį vadovavimą bei aiškiai pripažįstamas SEB banko vertybes.
3. AB SEB banko vidinė orientacija į darbuotojus skatina didesnes darbuotojų pastangas darbui ir geresnį klientų poreikių tenkinimą.
4. Santykių marketingo teikiama nauda organizacijai – didėjantis klientų išlaikymas ir prisirišimas, kas didina įmonės pelno apimtį ir mažina kaštus.

### 3.2. Kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais rezultatai ir aptarimas

Kiekybinis tyrimas su SEB banko darbuotojais buvo atliktas, remiantis 2.4.1. poskyryje aprašyta tyrimo metodologija. Apklausti pavyko 69 SEB banko darbuotojus, tai yra 2 daugiau nei buvo planuota. Tyrimas vykdytas 2011 m. balandžio mėn. pab. – gegužės mėn. pr. Anketa pateikta darbuotojams popieriniu variantu, nes taip buvo užtikrintas geresnis ir efektyvesnis duomenų surinkimas, nors duomenų apdorojimas užtruko kur kas ilgiau. Tyrimo atsakas – 100 proc., t.y. grąžintos visos pateiktos anketos. Gerą darbuotojų atsaką lėmė tai, kad tyrimas buvo atliekamas konferencijos metu, kurioje SEB banko darbuotojai buvo supažindinami su SEB banko tikslais, vertybėmis bei veiklos strategija, o tai siejosi su tyrimu.

Demografinis darbuotojų pasiskirstymas buvo įvairus ir informatyvus.

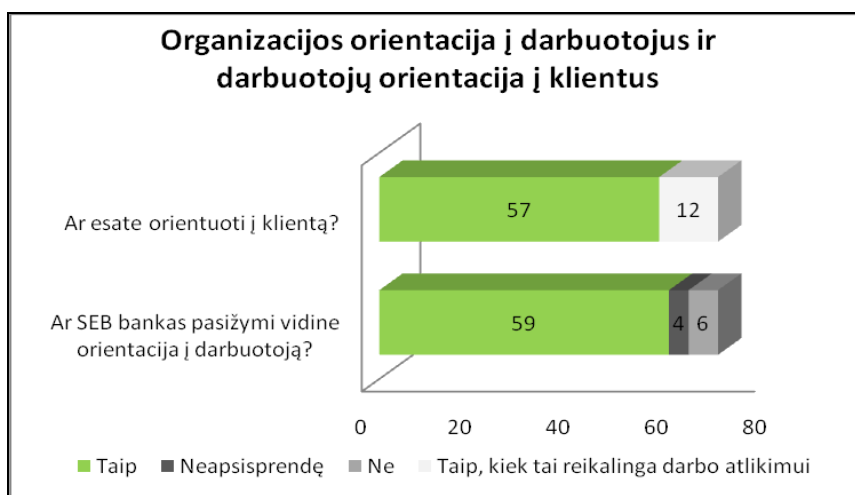


Šaltinis: sudaryta autoriaus

21 pav. Kiekybinio tyrimo su darbuotojais respondentų charakteristikos

Apklausutų darbuotojų charakteristika pateikta 21 pav. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (65,22 proc.), likusią dalį 34,78 proc. arba 24 respondentus sudarė vyrai. 42 proc. tyrimo metu apklaustų darbuotojų buvo vadybininkai, 32 proc. asistentai, specialistai ir padėjėjai, kurie kasdien bendrauja su SEB banko klientais, 17 proc. patarėjai, projektų vadovai, kurie bendrauja su svarbesniais SEB banko klientais ir 9 proc. grupių, padalinių bei skyrių vadovai. Net 52 proc. su klientais kasdien bendraujančių bei savo profesionalias paslaugas teikiančių darbuotojų yra įgiję magistro laipsnį, 34 turi broc. bakalauro laipsnį, 7 proc. siekia magistro laipsnio arba nėra jo apgynę ir tik 7 proc. darbuotojų nėra įgiję bakalauro laipsnio. Pagal darbo stažą apklausti SEB banko darbuotojai pasiskirsto sekančiai: 1-5 metus dirba 58 proc. apklaustųjų, 6-10 metų – 19 proc., 11-15 metų 12 proc. ir didesnę nei 15 metų darbo patirtį SEB banke turi 7 proc. apklaustųjų. Dauguma tyrime dalyvavusių darbuotojų buvo iš Kauno miesto (65,22 proc.), mažesniąją dalį sudarė respondentai iš Vilniaus (21,74 proc.) ir 13,04 proc. kitų miestų ir miestelių atstovai (Panevėžys, Kėdainiai, Kaišiadorys, Alytus). Apibendrintai galime teigti, kad didžiąją dalį tyrime dalyvavusių darbuotojų sudarė moterys, dirbančios SEB banke 1-5 metus, įgijusios aukštąjį išsilavinimą bei užimančios vadybininko, specialisto pareigyles.

Atskleisti 1 –ąjį kiekybinio tyrimo uždavinį, ir patvirtinti, kad SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus, o tai turi įtakos darbuotojų orientacijai į klientą padėjo 1-3 anketos darbuotojams klausimai.

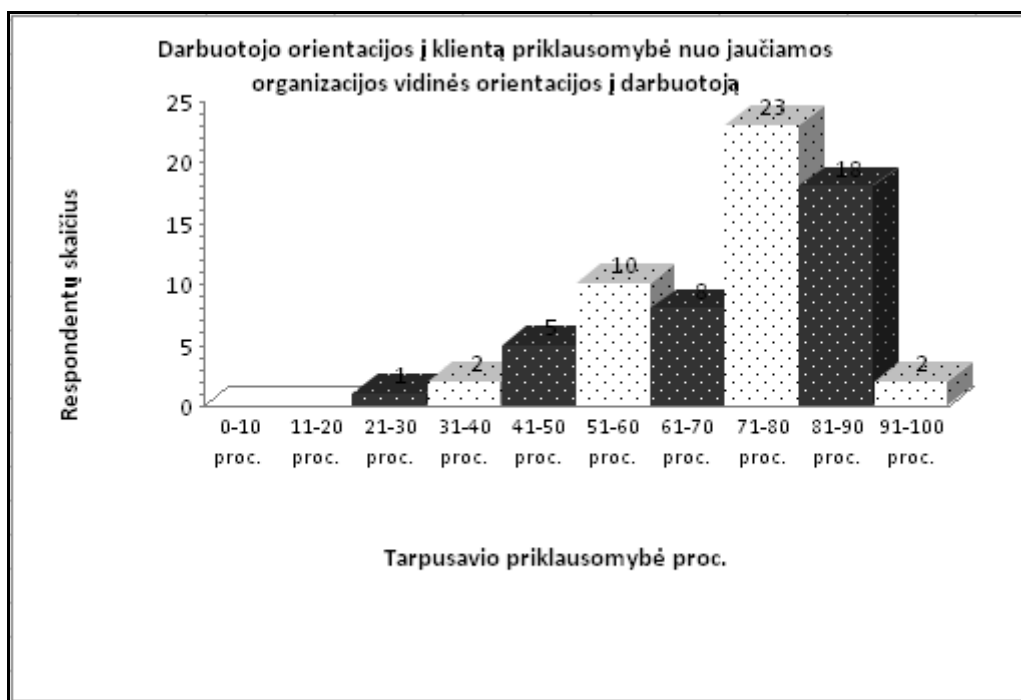


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

## 22 pav. Vidinės orientacijos į darbuotojus bei darbuotojų orientacijos į klientus vertinimas

Tyrimas parodė, kad net 82,61 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų jaučia organizacijos orientaciją į darbuotojus. Pačių orientaciją į santykius su klientais nurodė 85,51 proc. apklaustųjų ir dar 8,7 proc. nurodė, kad yra orientuoti tiek, kiek tai reikalinga jų darbo atlikimui (žr. 22 pav.). Kadangi respondentai jaučia AB SEB banko orientaciją į darbuotojus, o tai atsispindi jų pačių orientacijoje į klientus, galime teigti, kad šie du veiksniai tarpusavyje susiję. Darbuotojų pateiktas

orientacijos į klientą priklausomybės nuo organizacijos orientacijos į darbuotoją įvertinimas pateiktas 23 pav.

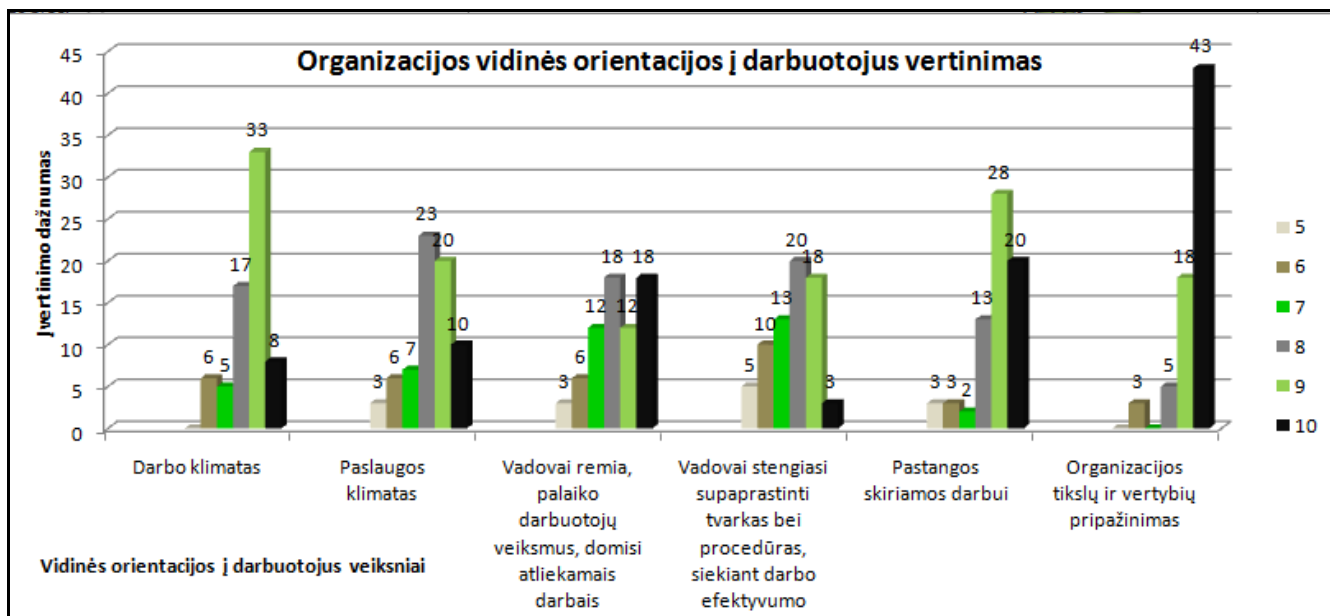


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 23 pav. Darbuotojų orientacijos į klientą priklausomybė nuo vidinės orientacijos į darbuotoją

Tyrimo rezultatai rodo, kad net 33,33 proc. darbuotojų mano, jog darbuotojo orientacija į klientą 71-80 proc. priklauso nuo jaučiamos organizacijos vidinės orientacijos į darbuotoją, 26,09 proc. nurodo, kad ši priklausomybė siekia 81-90 proc. ir 2,89 proc. tam skiria net 91-100 proc. Vis dėlto, net 14,49 proc. respondentų nurodė, jog šių dviejų veiksnių tarpusavio priklausomybė tėra 51-60 proc., tačiau tai daugiau nei 50 proc., vadinasi veiksniai vienas nuo kito priklausomi. Tad darome išvadą, kad jeigu 0-35 proc. tarpusavio priklausomybė laikytume nereikšminga, 36-70 proc. vidutinio reikšmingumo, o virš 71 proc. reikšminga, tai net 62,32 proc. respondentų patvirtino, jog darbuotojų orientacija į klientą priklauso nuo jaučiamos organizacijos orientacijos į darbuotojus ir rūpinimosi jais.

Atskleisti 2 – ajį kiekybinio tyrimo su darbuotojais uždavinį ir įvertinti organizacijos rodomą vidinę orientaciją į darbuotojus iš pačių darbuotojų požiūrio taško buvo skirtas kiekybinio tyrimo 4 klausimas. Šiuo atveju buvo pateikti 5 teiginiai apie organizacijos orientaciją į darbuotojus AB SEB banke, kuriuos reikėjo įvertinti 10 balų sistemoje nuo 1 – visiškai nepasižymi iki 10 – labai pasižymi šia orientacija į darbuotojus AB SEB bankas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

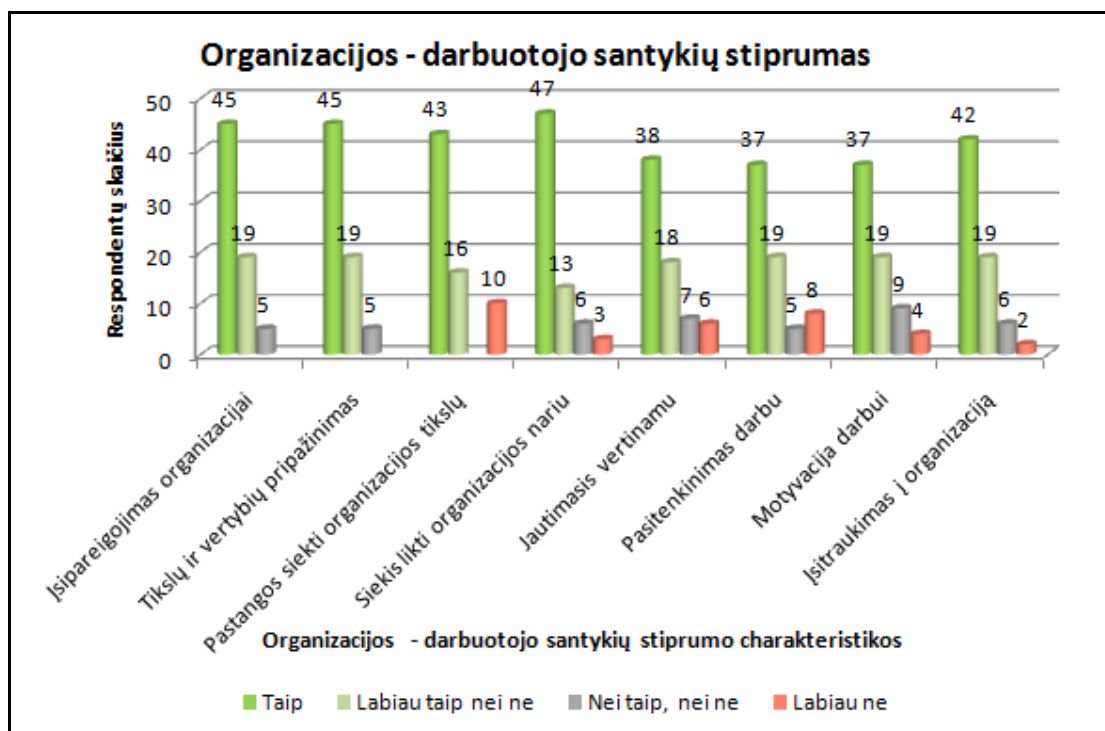
#### 24 pav. Organizacijos vidinės orientacijos į darbuotojus AB SEB banke vertinimas

Tyrimas atskleidė, kad visi AB SEB banko vidinės orientacijos į santykius su darbuotojais veiksnio buvo įvertinti aukštesniu balu nei 5, o tai rodo, kad respondentai teigiamai vertina SEB banko orientaciją į darbuotojus. Laikysime, kad veiksnio įvertinimas 8-10 balų yra reikšmingas. Darbo klimatą dauguma darbuotojai, t.y. 47,83 proc. įvertino 9 balais, 24,63 proc. – 8 ir 11,59 proc. – aukščiausiu galimu 10 balų. Paslaugos klimato įvertinimas beveik tolygiai pasiskirstė ties 8 balais (33,33 proc. respondentų) ir 9 (28,99 proc. respondentų). Palaikantis vadovavimas matuotas dviem etapais: vadovų tiesiogine parama darbuotojams (26,09 proc. respondentų įvertino 8 ir 10 balais ir 17,39 proc. 7 ir 9 balais) bei vadovų siekis lengvinti darbo krūvį ir didinti efektyvumą, supaprastinant procedūras bei tvarkas – 28,98 proc. respondentų šią įmonės orientaciją įvertino 8, o 26,09 proc. – 9 balais. Savo pačių pastangas skiriamas darbui net 28,99 proc. respondentų įvertino kaip maksimalias (10 balų), 40,58 proc. respondentų nurodė, kad jų pastangos skiriamos darbui organizacijoje vertos 9 balų. Geriausiai darbuotojai yra supažindinti su organizacijos tikslais ir vertybėmis – net 62,32 proc. nurodė, kad šias organizacijos pastangas vertina 10 balų, 26,09 proc. – 9 balais ir tik 11,59 proc. mažesniu nei 9 balų įvertinimu. Įdomu tai, kad SEB banko deklaruojamas vertybes pagal svarbumą darbuotojai skirsto sekančiai: tęstinumas, profesionalumas, pagarba bei atsakomybė. Nors daugelis pažymėjo, kad visos jos vienodai svarbios darbe.

Taigi tyrimas patvirtino, kad SEB banko darbuotojai jaučia vidinę orientaciją į darbuotojus ir stipriausiai tai pasireiškia per organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą, pačių darbuotojų pastangas darbui bei teigiamą darbo klimato formavimą.

Sudarydami trečiąjį modelio (žr. 19 pav.) bloką teigėme, kad organizacijos santykių su darbuotojais stiprumą charakterizuoja išipareigojimas organizacijai, padidėjusi motyvacija bei

pasitenkinimas darbu bir padidėjęs ištraukimas. Atskleisti šį klausimą naudotas 5 kiekybinio tyrimo darbuotams klausimas (žr. 2 PRIEDA). Rezultatai pateikiami 25 pav.

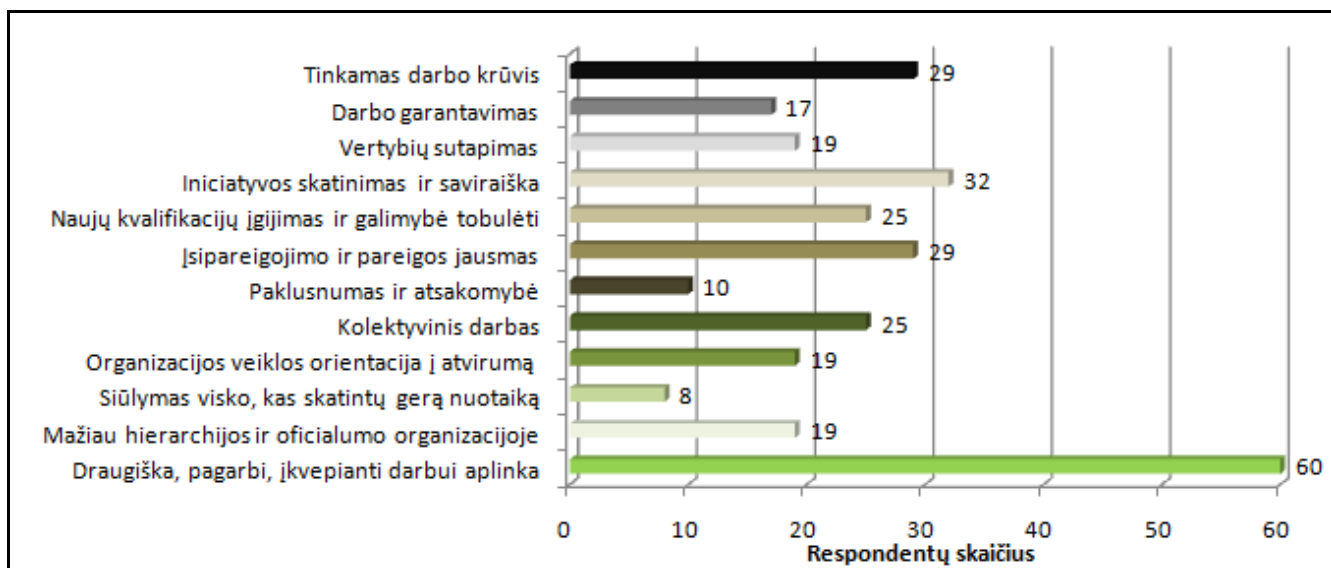


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 25 pav. Organizacijos – darbuotojų santykių stiprumo nustatymas

Tyrimo metu paaiškėjo, kad AB SEB banko darbuotojų ir organizacijos santykiai yra stiprūs pagal visas išvardintas charakteristikas, t.y. į klausimus „taip“ arba „labiau taip nei ne“ atsakė daugiau nei 50 proc. respondentų (žr. 25 pav.). Formuodami empirinį modelį 2.1. skyriuje teigėme, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pasireiškia per organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą ir tikėjimą jomis, pasiryžimą dėti kuo daugiau pastangų, siekiant organizacijos tikslų bei troškimą išlikti organizacijos nariu (Kavaliauskienė, 2009). Įsipareigojimą organizacijai jaučia bei tikslus ir vertybes pripažįsta ir tiki jų įgyvendinimu praktikoje 92,75 proc. respondentų. Siekia organizacijos tikslų įgyvendinimo 85,51 proc. respondentų, narystė organizacijoje svarbi ir ją pasiryžę išsaugoti organizacijoje pasiryžę išsaugoti 86,96 proc. apklaustų darbuotojų. Tuo tarpu jaučiasi vertinami organizacijoje 81,15 proc. respondentų, pasitenkinimą ir motyvaciją darbui jaučia 81,16 proc. respondentų. Ištraukę į organizaciją bei jos tikslų siekimą nurodė 88,41 proc. kiekybiniame tyrime dalyvavusių darbuotojų.

Tyrimu taip pat nustatyta, kad daugiausiai įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu, ištraukimui bei teigiamai veikiamai motyvacijai turi: gera aplinka darbui (86,96 proc.), iniciatyvos bei saviraiškos skatinimas (46,38 proc.), tinkamas darbo krūvis bei įsipareigojimo ir pareigos jausmas (42,03 proc.), galimybė tobulėti bei kelti kvalifikaciją ir tarp kolektyvo narių vyraujantis kolektyvinis darbas (36,23 proc. respondentų) (žr. 26 pav.).

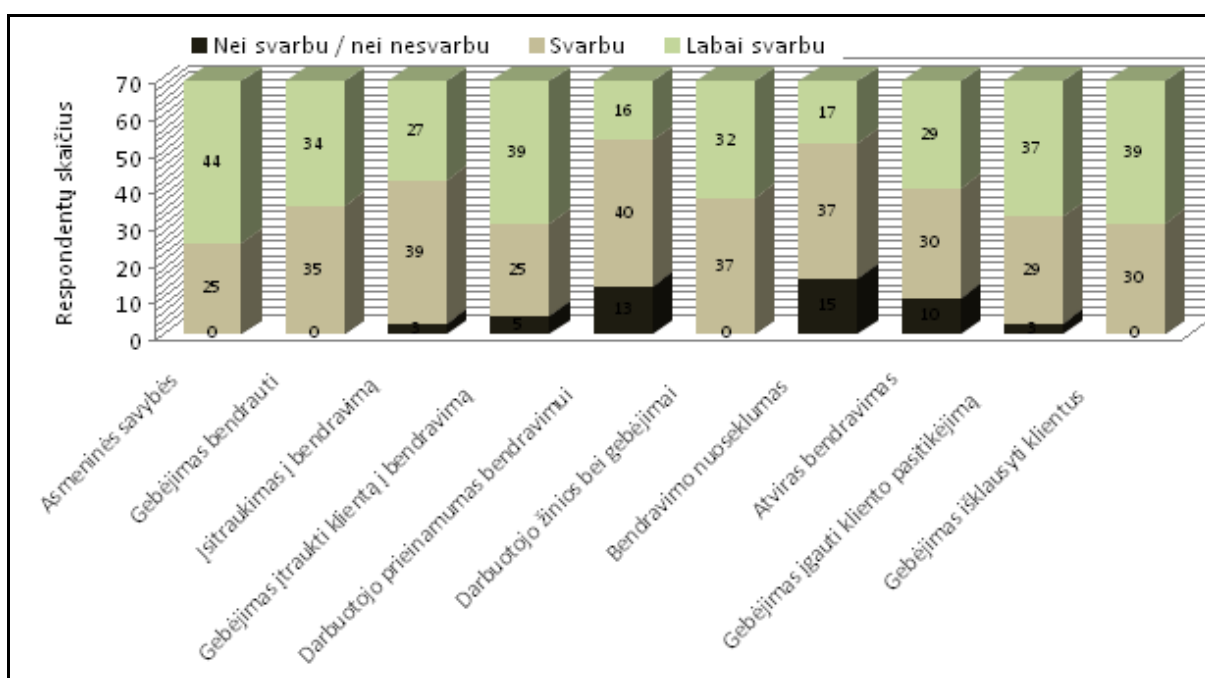


Šaltinis: sudaryta autoriaus .

### 26 pav. Veiksniai, turintys įtakos vidinių organizacijos santykių su darbuotojais stiprumui

Galime daryti išvadą, kad SEB banko darbuotojai yra įsipareigoję organizacijai, jaučia motyvaciją bei pasitenkinimą darbu ir yra įsitraukę į organizaciją bei prisideda prie jos tikslų siekimo.

Visos darbuotojų savybės turi įtakos ilgalaikių santykių su klientais formavimui (žr. 27 pav.). Didžiausią įtaką (įvertinta kaip labai svarbi savybė), darbuotojų manymu, turi darbuotojo asmeninės savybės (63,77 proc.), gebėjimas išklausti klientus bei pasiūlyti jo poreikius atitinkančius sprendimus (56,52 proc.), įtraukti klientą į problemų sprendimą (56,52 proc.), įgyti jo pasitikėjimą (53,62 proc.) bei gebėjimas bendrauti (49,28 proc.).

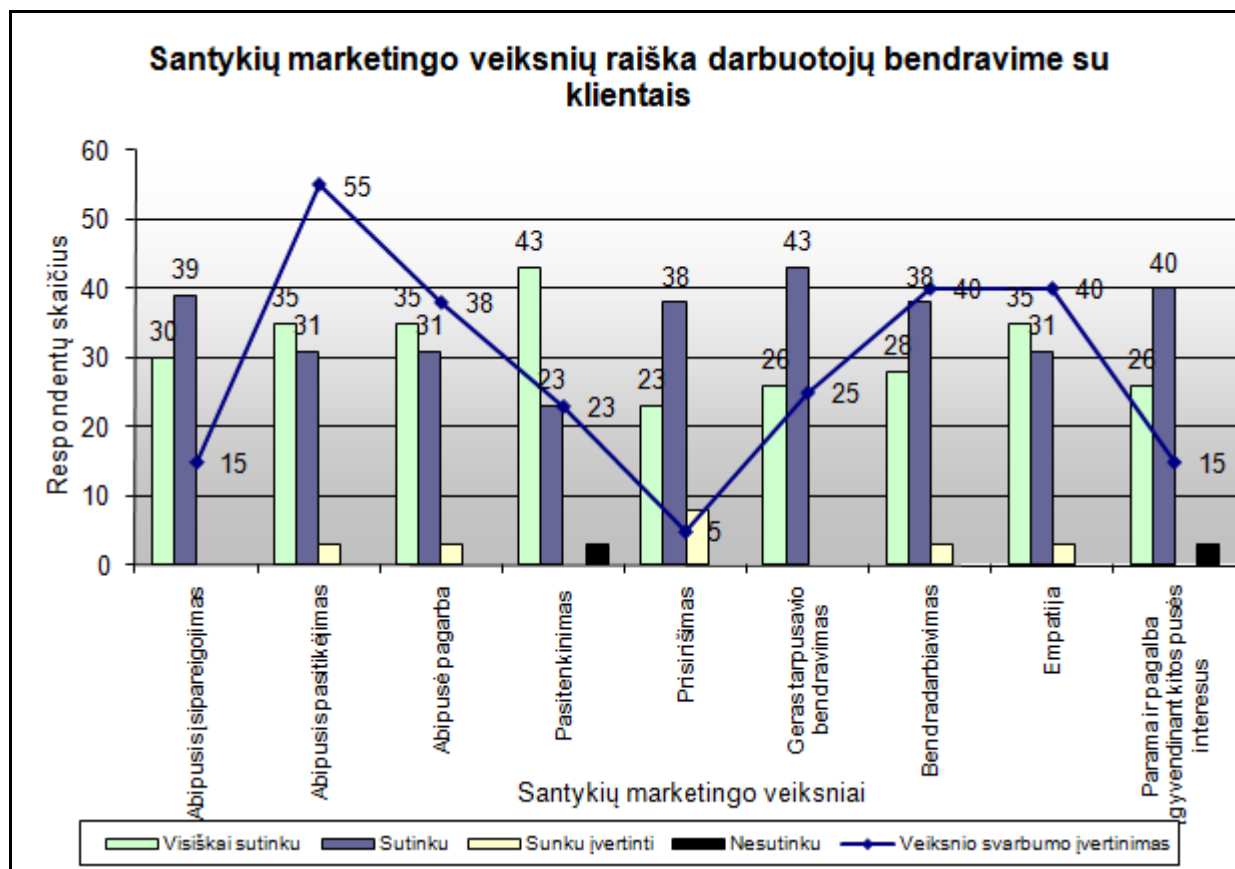


Šaltinis : sudaryta autoriaus.

### 27 pav. Darbuotojų savybės, turinčios įtakos santykių su klientais formavimui



Atskleisti 5 – aji kiekybinio tyrimo su darbuotojais uždavinį ir įvertinti santykių marketingo veiksnių svarbą bei jų raišką darbuotojų bendravime su klientais (žr.28 pav.) padėjo 9-10 kiekybinio tyrimo klausimai.



Šaltinis : sudaryta autoriaus.

### 28 pav. Santykių marketingo veiksnių svarba bendravime su klientais

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų bendravimas su klientais pasižymi visais santykių marketingo veiksniais, todėl vertindami darbuotojų santykius su klientais įtrauksime tik stiprų sutikimą su nurodytu teiginiu („visiškai sutinku“). Darbuotojai visiškai sutinka, kad jų bendravimas su klientais pasižymi stengimusi, kad klientai būtų patenkinti bendravimu su darbuotojais (62,32 proc.), vienodai linkę darbuotojai ugdyti tarpusavio pasitikėjimą bei pagarbą ir empatiją (44,93 proc.). Daugiau nei pusės darbuotojų vertinimu jų santykiai su klientais pasižymi geru tarpusavio bendravimu (62,32 proc.), parama įgyvendinant kitos pusės interesus (57,97 proc.) abipusiu išsipareigojimu (56,52 proc.), prisirišimo bei bendradarbiavimo skatinimu (55,07 proc.). Parodoksalu, kad net dalis santykių marketingo veiksnių buvo įvertinta kaip mažiau svarbus elementas bendraujant su klientais nei yra išties:

- Teoriškai prisirišimo svarbą darbuotojų santykiuose su klientais įvertino tik 7,24 proc. darbuotojų, tačiau net 88,40 proc. darbuotojų pažymėjo, jog ugdo kliento prisirišimą.

- Abipusį išsipareigojimą svarbiu santykių marketingo veiksniumi laiko 21,74 proc. darbuotojų, tačiau savo bendravimą su klientais juo grindžia visi be išimties darbuotojai – 100 %.
- Parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės interesus. Svarbiu veiksniumi laiko 21,74 proc. darbuotojų, tačiau bendravimą su klientais grindžia 95,65 proc.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais rezultatus galima teigti, kad:

1. Stipriausiai organizacijos vidinė orientacija į darbuotojus jaučiama per supažindinimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis, pačių darbuotojų pastangas skiriamas darbui bei gero darbo klimato formavimui, kas turi įtakos darbuotojų orientacijai į klientus.

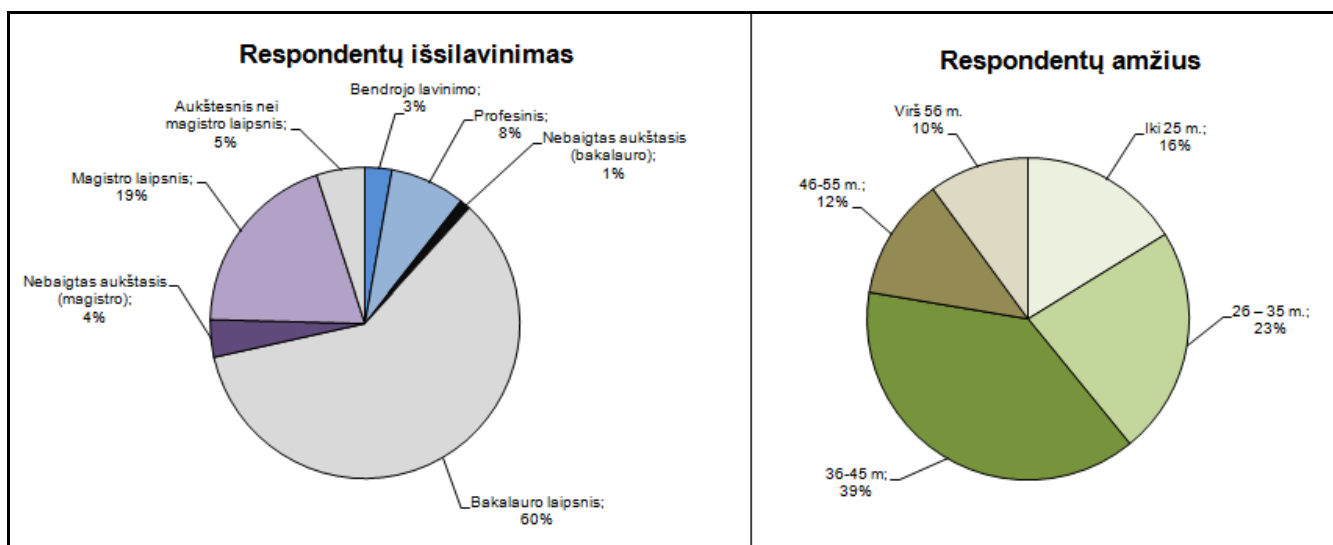
2. Santykiai su darbuotojais yra stiprūs, darbuotojai jaučia išsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą ir motyvaciją darbui bei įsitraukimą.

3. Santykiams su klientais svarbios darbuotojų asmeninės savybės, gebėjimas išklaudyti klientus bei pasiūlyti jo poreikius atitinkančius sprendimus, įtraukti klientą į problemų sprendimą, įgyti pasitikėjimą

4. Bendravimas su klientais labiausiai pasižymi stengimusi, kad klientai jaustų pasitenkinimą, paramą įgyvendinant jų tikslus, būtų išsipareigoję organizacijai ir jaustų prisirišimą.

### 3.3. Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais rezultatai ir aptarimas

Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais tikslas buvo nustatyti, ar darbuotojų savybės bei santykių marketingo veiksniai turi įtakos santykių su klientais stiprumui. Tyrimo metu pavyko apklausti 179 respondentus- 23 daugiau nei buvo parinkta tyrimo imtis. Kadangi specialių kriterijų pagal amžiaus ar paslaugų naudojimo intensyvumą nebuvo, apklaustų respondentų charakteristikos pateiktos 29 pav.

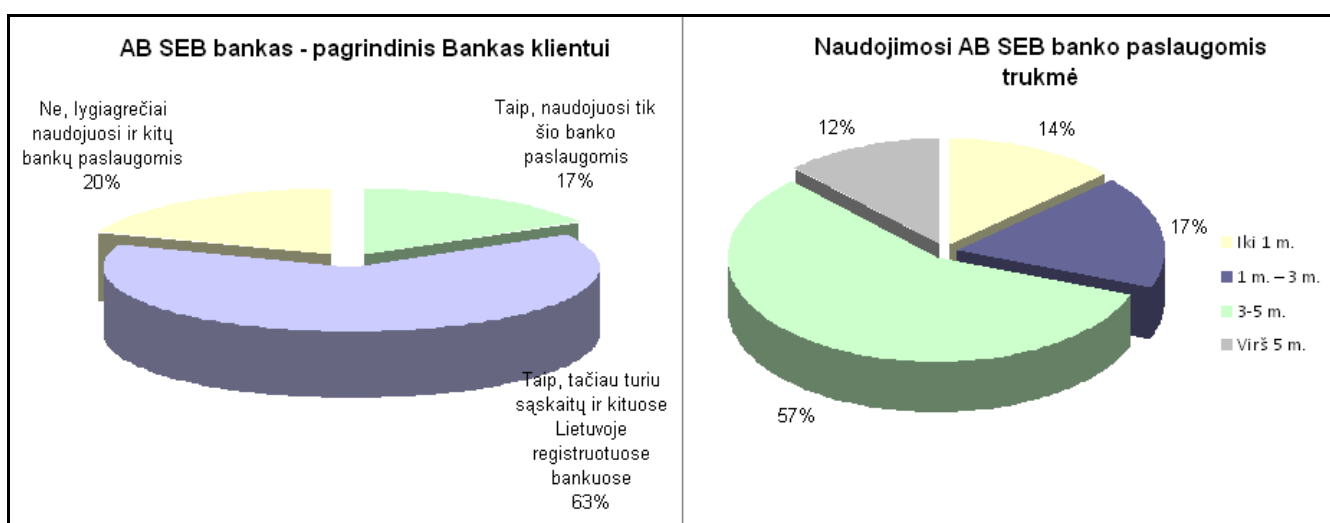


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

29 pav. Kiekybinio tyrimo su AB SEB banko klientais respondentų charakteristikos

Tyrime dalyvavo 54 respondentai vyrai (30,17 proc.), ir 125 moterys (69,83 proc.), kurių didžiąją dalį 39 proc. sudarė 36-45 metų amžiaus respondentai, mažiausią dalį (10 proc.) sudarė asmenys virš 56 metų. Dauguma respondentų įgiję bakalauro (59 proc.) ir magistro (20 proc.) laipsnį. Tyrimas vykdytas Kauno mieste, todėl 78,77 proc. respondentų savo gyvenamąją vietą nurodė Kauną. Galime teigti, kad atliktas tyrimas įtraukė įvairaus amžiaus, išsilavinimo bei lyties atstovus, tad bus užtikrintas tyrimo reprezentatyvumas.

Pagal naudojimąsi AB SEB banko paslaugomis ir trukmę respondentai buvo suskirstyti į 4 kategorijas (žr. 30 pav.).



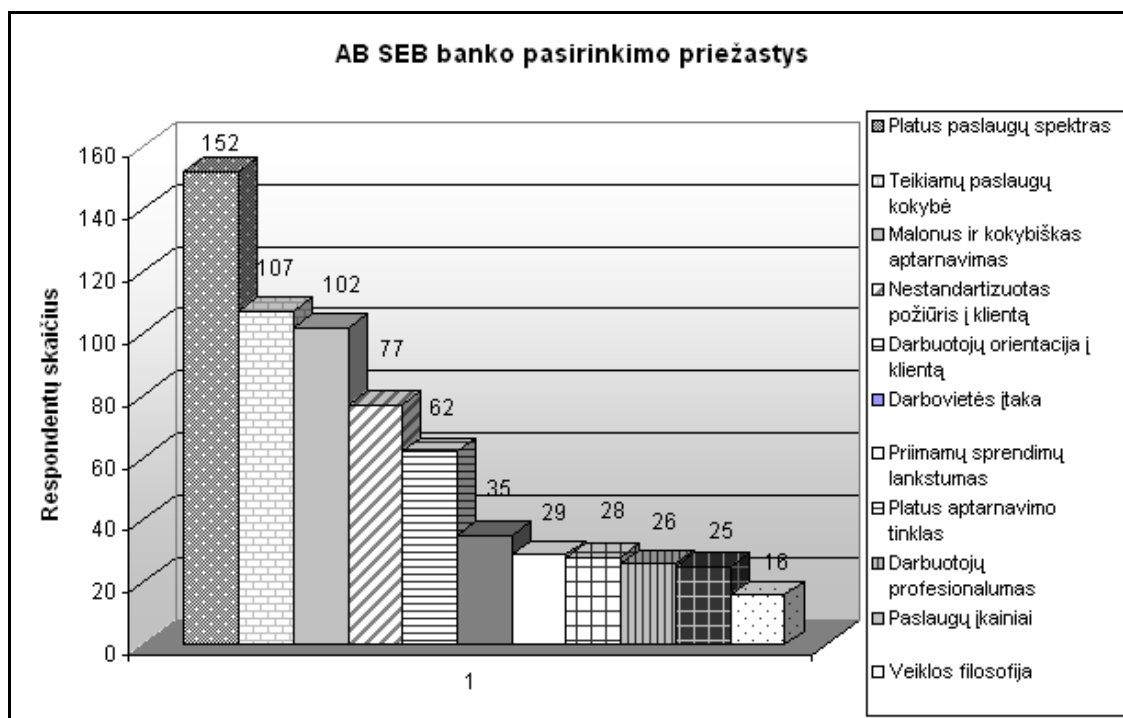
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimąsi AB SEB banko paslaugomis

Dauguma respondentų – 57 proc. naudojami SEB banko paslaugomis 3-5 metus, likusi dalis maždaug lygiomis dalimis pasiskirsto tarp naudojančių šio Banko paslaugas iki 1 metų (14 proc.), 1-3 metus (17 proc.) ir virš 5 metų (12 proc.). Vadinasi respondentų atsakymai nebus įtakoti vienkartinio įspūdžio ir realiai atspindės AB SEB banko ir santykių su darbuotojais vertinimą. AB SEB banką kaip pagrindinį savo banką (t.y. respondentai gauna pajamas, naudojami taupymo ir kreditavimo produktais tame pačiame banke) nurodė 81 proc. respondentų, iš jų 17 proc. naudojami išskirtinai tik šio banko paslaugomis, 64 proc. turi sąskaitų ir kituose bankuose, tačiau pirmenybę teikia AB SEB bankui. Galime teigti, kad tai rodo klientų lojalumą šiam bankui.

Tyrimas atskleidė, kad pagrindiniai motyvai, įtakoję AB SEB banko pasirinkimą yra platus paslaugų spektras (84,62 proc.), teikiamų paslaugų kokybė bei funkcionalumas (59,78 proc.) (žr.: 31 pav.). Sekantys veiksniai, skatinantys pasirinkti AB SEB banką, yra susiję su darbuotojais, t.y. malonus ir kokybiškas aptarnavimas, kurį pažymėjo net 56,98 proc. respondentų, nestandartizuotas požiūris į klientą (43,02 proc.), darbuotojų orientacija į klientą (34,64 proc.). Dalis respondentų palaiko santykius su AB SEB banku vien dėl to, kad su šiuo banku bendradarbiauja jų darbovietė

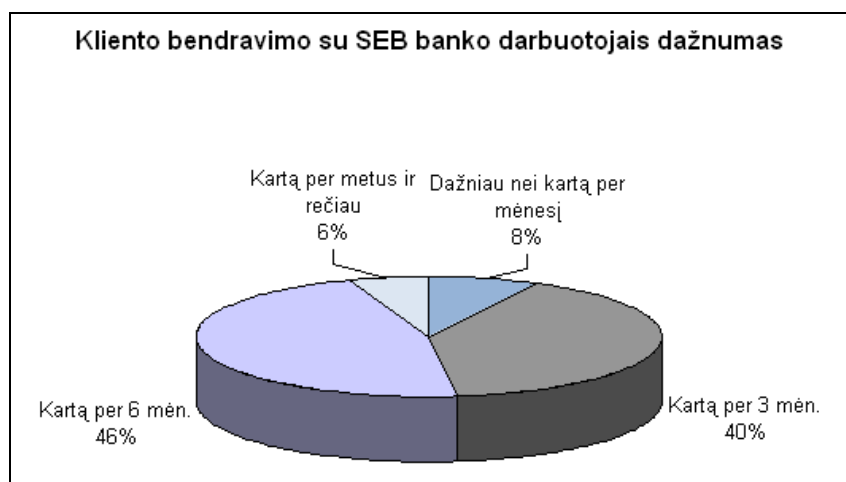
(19,55 proc.). Mažiausiai įtakos respondentų apsisprendimui padarė priimamų sprendimų lankstumas (16,20 proc.), platus aptarnavimo tinklas (15,64 proc.), darbuotojų profesionalumas (14,53 proc.), banko taikomi įkainiai (13,97 proc.) ir veiklos filosofija (8,94 proc.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 31 pav. Klientų apsisprendimą naudotis AB SEB banko paslaugomis paskatinusios priežastys

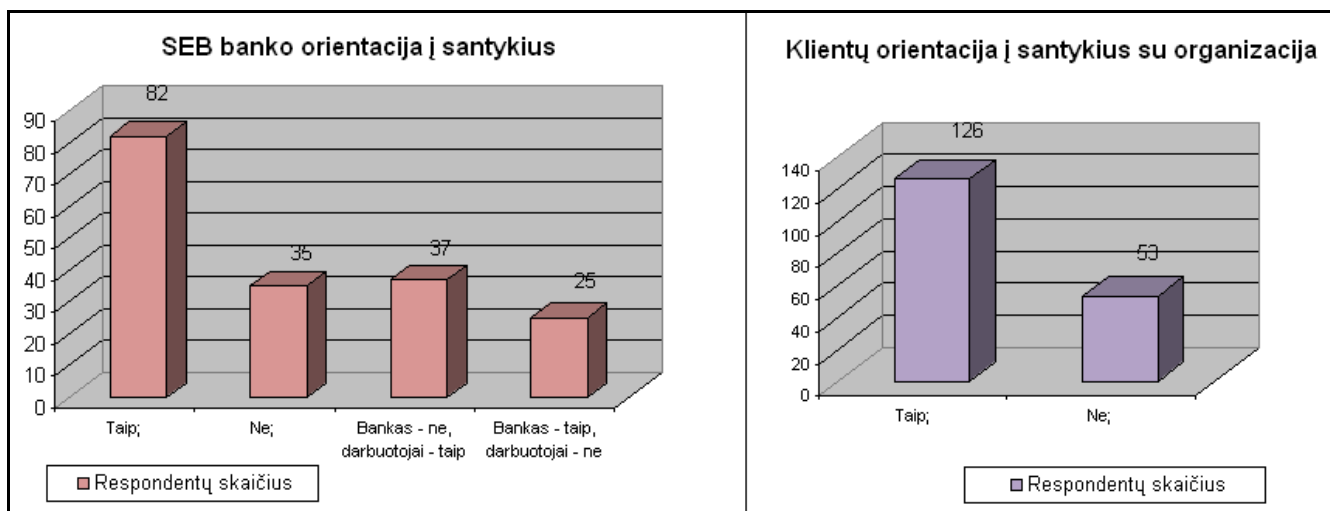
Pirmasis kiekybinio tyrimo su AB SEB banko klientais uždavinys buvo nustatyti, ar SEB banko klientai jaučia darbuotojų orientaciją į klientus ir patys suinteresuoti santykiais su organizacija. Tyrimas atskleidė, kad didžiausią dalį respondentų sudarė asmenys su SEB banko darbuotojais bendraujantys kartą per 6 mėnesius (46 proc.) ir kartą per 3 mėnesius (40 proc.) (žr. 32 pav.). Galime teigti, kad šių asmenų pateiktas santykių su organizacija ir jos darbuotojais vertinimas bus reprezentatyvus ir priimtinas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 32 pav. Bendravimo su SEB banku ir jo darbuotojais dažnumas

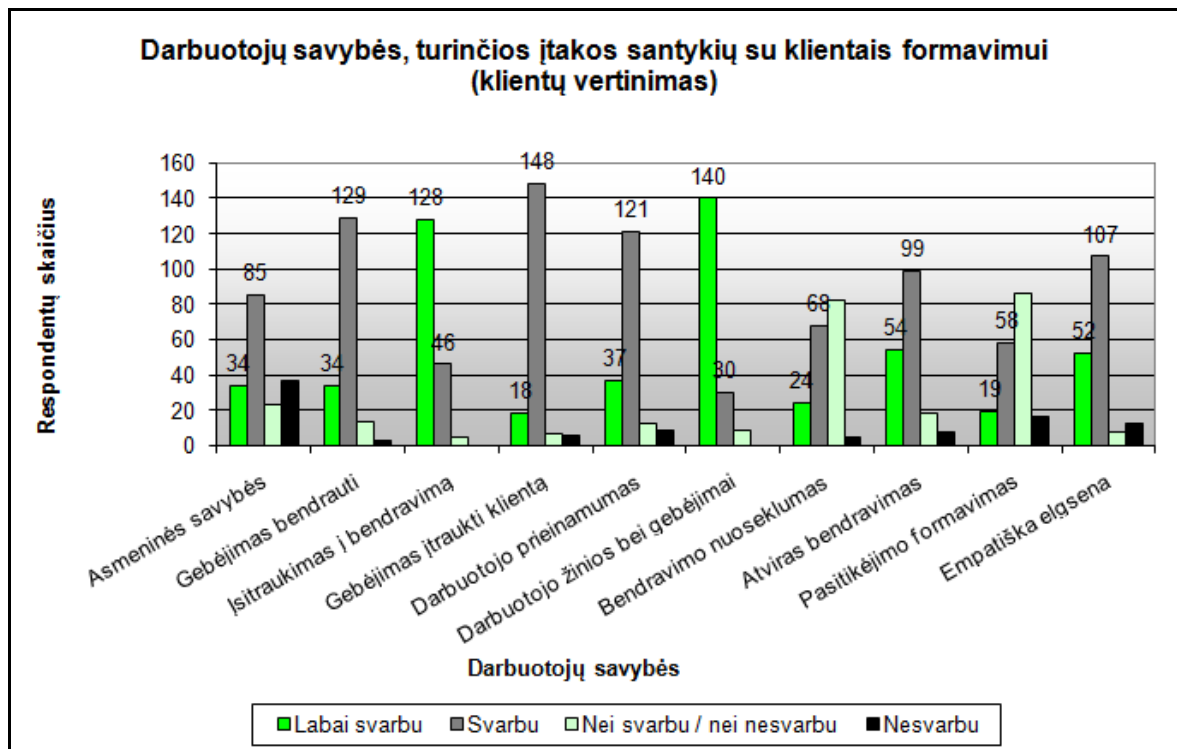
Tyrimo metu paaiškėjo, kad net 45,81 proc respondentų jaučia AB SEB banko orientaciją į santykius su klientais (žr. 33 pav.). Tik 19,55 proc. nurodė jos nejaučiantys, o likusieji pasiskirstė tarp: jaučiančių orientaciją iš AB SEB banko pusės, tačiau to pasigendantys iš darbuotojų (13,97 proc.) ir nejaučiantys, kad bankas labai stengtųsi dėl santykių su klientais, tačiau darbuotojų orientacija į klientą jie yra patenkinti (20,67 proc.). Skirtumą tarp organizacijos ir atskirai jų darbuotojų orientacijos į santykius su klientais būtų ganėtinai sunku įvertinti, tačiau tyrimas atskleidė, kad 68,16 proc. respondentų turi asmeninius vadybininkus AB SEB banke, todėl atsiranda galimybė atskirai įvertinti darbuotojo ir organizacijos orientaciją į santykius. Kad neturi arba nežino, nėra tikri dėl asmeninio vadybininko turėjimo atitinkamai pažymėjo 13,66 proc. ir 15,64 proc. respondentų. Pačių orientaciją į santykius su organizacija patvirtino net 70,39 proc. respondentų, likusieji 29,61 proc. pasyvieji banko klientai, kurie visiškai nelenkė bendrauti ir kurti santykius su organizacija. Šiuos rezultatus patvirtina ir tai, kad 127 atvejais iš 179 bendravimo iniciatoriumi būna banko darbuotojai ir tik likusius 29,05 proc. sudaro tie klientai, kurie patys kryptasi į Banką su savo poreikiais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 33 pav. AB SEB banko orientacijos į klientus vertinimas ir klientų polinkis į santykius su AB SEB banku

Tyrimo rezultatai parodė, kad 20,67 proc. respondentų jaučia darbuotojų orientaciją į santykius net tada, kai pati organizacija jų nuomone šia orientacija nepasižymi, todėl vienas iš tyrimų aspektų padėjo nustatyti darbuotojų savybes, kurias klientai identifikuoja kaip svarbias santykių palaikymui – vystymui (žr. 34 pav.).



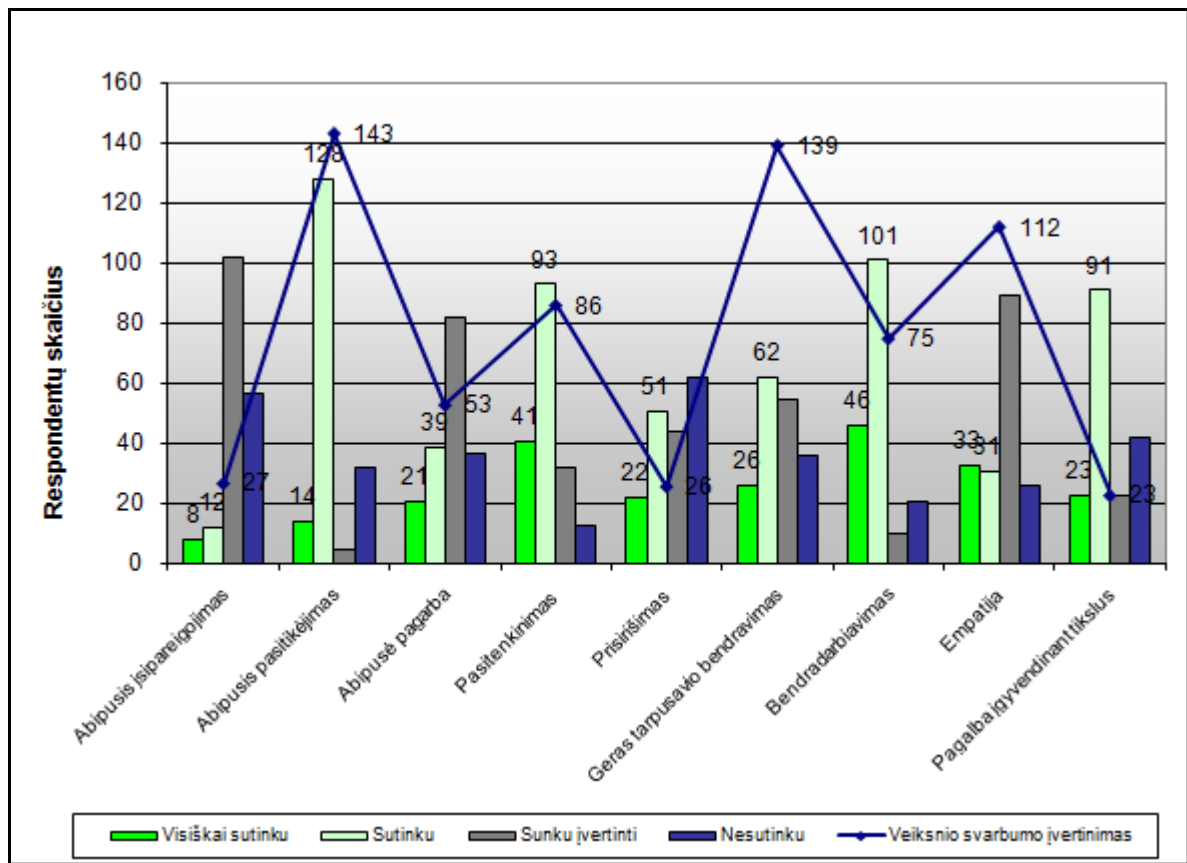
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 34 pav. Darbuotojų savybės, turinčios įtakos santykiams su klientais (klientų vertinimas)

Klientų vertinimu, labai svarbios savybės yra darbuotojo žinios ir gebėjimai, kurių nurodė net 78,21 proc. respondentų, darbuotojo įsitraukimas į bendravimą (71,51 proc.). Darbuotojo gebėjimas įtraukti klientą į bendravimą ir problemų sprendimą svarbus net 82,68 proc. respondentų, taip pat 72,07 proc. nurodė gebėjimą bendrauti, 67,59 proc. darbuotojo prieinamumą, t.y. klientams svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas telefonu ar el. paštu tuomet, kai jie turi klausimų, 59,78 proc. svarbu empatiška elgsena, 55,31 proc. atviras bendravimas (žr. 34 pav.).

Taigi galime teigti, kad klientas bus linkęs bendrauti su banko darbuotoju, jeigu jis turės žinių bei gebėjimų savo darbui atlikti ir pasižymės įsitraukimu į bendravimą bei gebėjimu jį įtraukti klientą, galės laisvai ir atirai bendrauti, bus prieinamas, pasižymės empatiška elgsena.

Sekantis tyrimui iškeltas uždavinys buvo įvertinti santykių marketingo veiksnių svarbą bei jų raišką klientų santykiuose su darbuotojais. Svarbiausiu iš pateiktų santykių marketingo veiksnių klientų bendravime su darbuotojais pasirodė esąs abipusis pasitikėjimas (79,89 proc.), geras tarpusavio bendravimas 77,65 proc., empatija (65,57 proc.) (žr. 35 pav.). Tuo tarpu pasitenkinimas santykiais ir pačiu bendravimu su darbuotojais svarbus tik 48,04 proc. respondentų, bendradarbiavimas 41,89 proc, abipusė pagarba 29,61 proc. ir mažiausiai svarbūs tokie veiksniai kaip abipusis įsipareigojimas, prisirišimas ir pagalba įgyvendinant kitos pusės tikslus ir interesus.

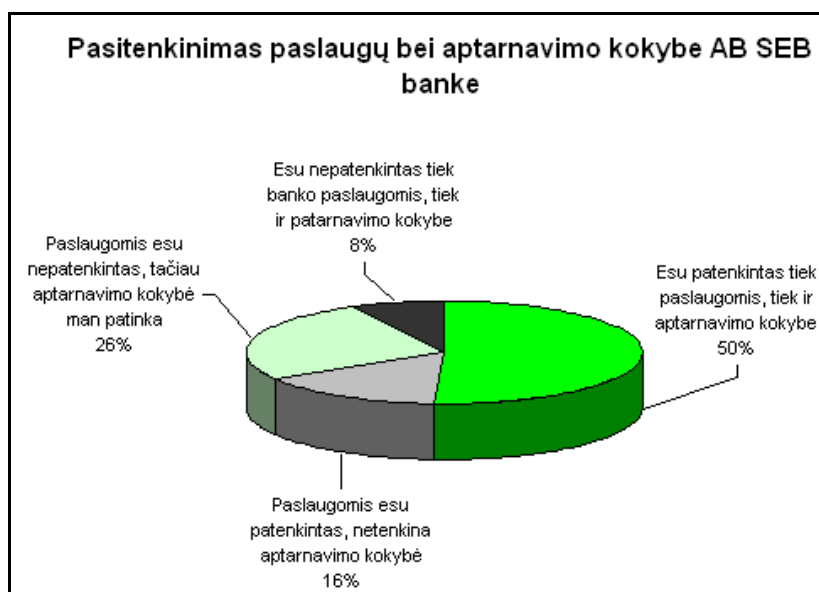


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 35 pav. Santykių marketingo veiksnių svarba santykiuose su AB SEB banko darbuotojais

Tyrimas atskleidė, kad SEB banko darbuotojų santykiai su klientais dar nėra pasiekę tokio santykių lygio, kokio lauktų iš darbuotojų ir organizacijos patys klientai. Didžiausią raišką (vertinama „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ respondentų atsakymai) santykiuose su klientais pasiekę tokie veiksniai kaip: abipusis pasitikėjimas – net 79,33 proc., bendradarbiavimas (82,12 proc.), pasitenkinimas (74,86 proc) ir pagalba įgyvendinant kitos pusės intersus (63,68 proc.). Paradoksalu, tačiau klientai šį veiksnių nurodė kaip mažiausiai svarbų formuojant santykius su darbuotojais. Tyrimo rezultatai parodė, kad abipusis išsipareigojimas, pagarba, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas ir empatiškas elgesys neįgavę dar raiškos santykiuose su klientais (įvertinti mažiau nei 50 proc.).

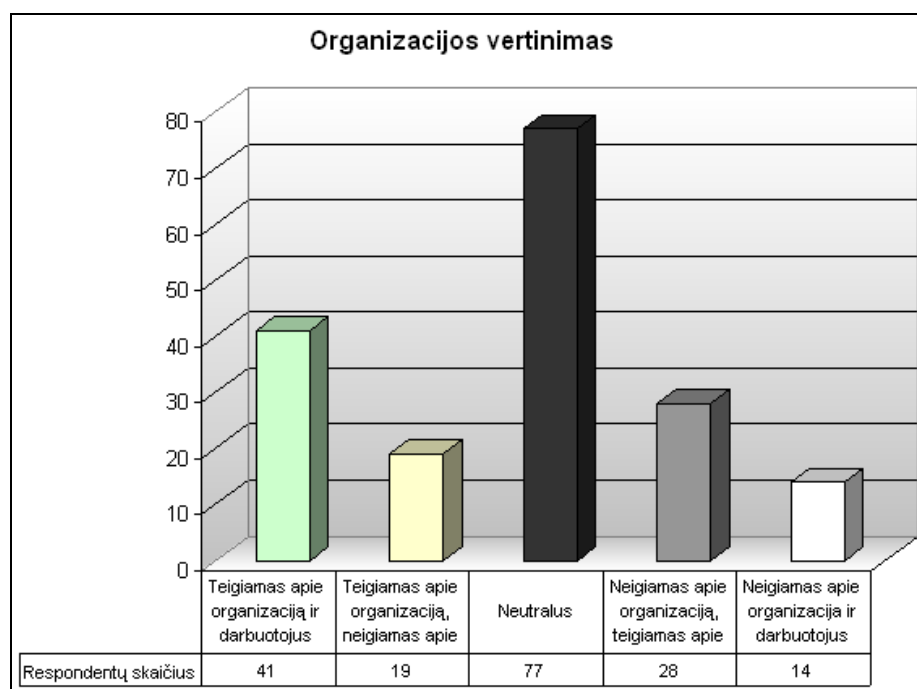
Kliento santykių su organizacija ir jos darbuotojais stiprumui pamatuoti buvo pasirinkti tokie kriterijai kaip: kliento lojalumas, teigiama komunikacija „iš lūpų į lūpas“ ir teigiamas organizacijos vertinimas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad lojaliais SEB banko klientais save laiko 64 proc. respondentų. Pasitenkinimą SEB banko paslaugų kokybe ir aptarnavimu nurodė 50 proc. respondentų, 26 proc. teigė, kad yra nepatenkinti paslaugomis, tačiau santykius palaiko tik dėl kokybiško aptarnavimo, 16 proc. respondentų netenkino aptarnavimo kokybė, tačiau teigiamai atsiliepė apie pačias paslaugas ir tik 8 proc. liko nepatenkinti tiek aptarnavimo kokybe, tiek ir paslaugomis (žr. 36 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 36 pav. Klientų pasitenkinimas paslaugų ir aptarnavimo kokybe AB SEB banke

Siekiant pamatuoti santykių su klientais stiprumą buvo įvertinti tokie veiksniai kaip organizacijos vertinimas, rodantis teigiamą/neigiamą požiūrį į įmonę (žr. 37 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

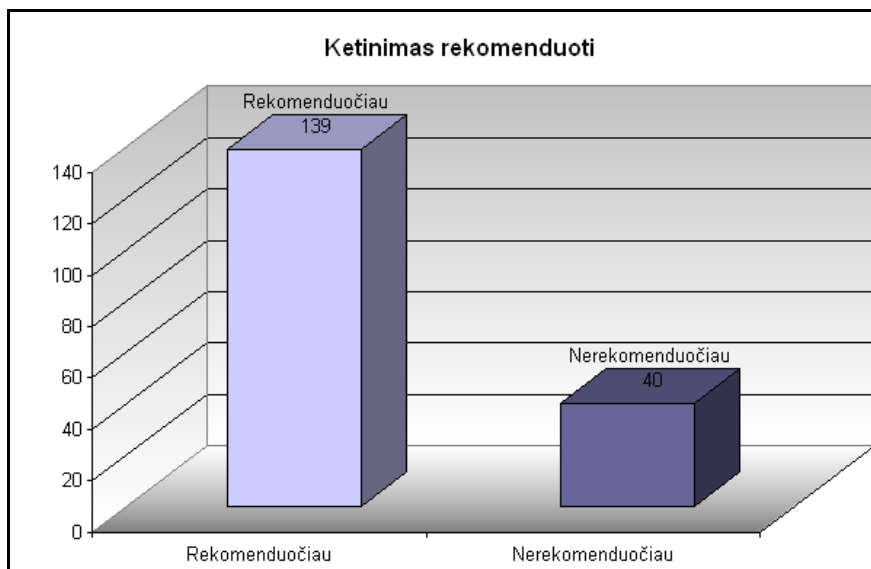
### 37 pav. AB SEB banko ir jos darbuotojų vertinimas

Kiekybinis tyrimas su SEB banko klientais atskleidė, kad nepasirūšant to, kad net 50 proc. respondentų nurodė, jog yra patenkinti tiek paslaugų, tiek ir aptarnavimo kokybe, tik 22,90 proc. teigiamai įvertino tiek organizaciją, tiek jos darbuotojus, 10,61 proc. teigiamai vertina organizaciją, tačiau neigiamai darbuotojus, net 43,02 proc. pateikė neutralų vertinimą, teigiamai apie darbuotojus



atsiliepė 15,64 proc. respondentų, net tada, kai neigiamai vertina organizaciją, o 7,82 proc. respondentų neigiamai įvertino tiek organizaciją, tiek ir jos darbuotojus, tai beveik tie patys 8 proc., kurie neigiamai vertina paslaugų ir aptarnavimo kokybę.

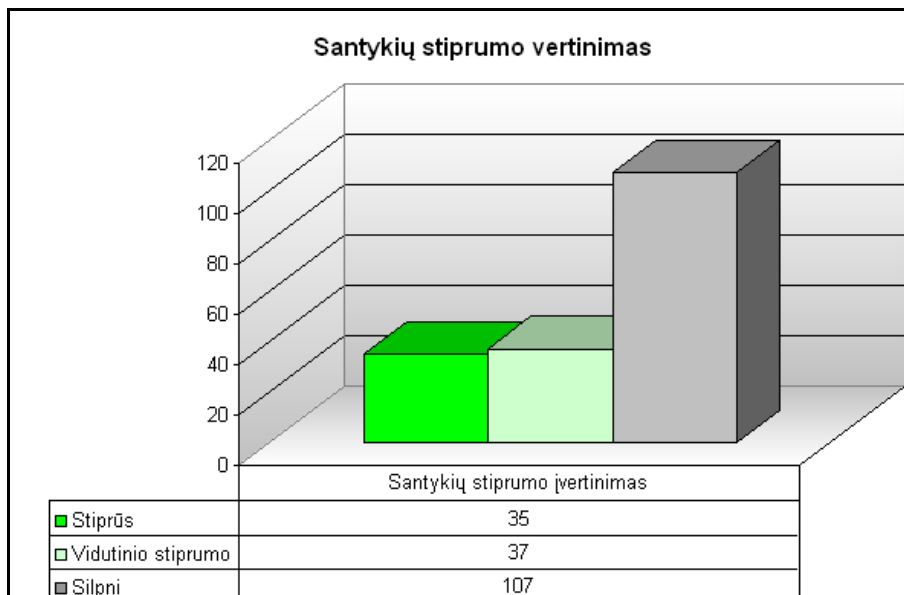
Santykių su organizacija stiprumą rodo taip pat ir ketinimas rekomenduoti AB SEB banką.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 38 pav. Klientų ketinimas rekomenduoti AB SEB banką

Įdomu tai, kad nepriklausomai nuo to gerai ar blogai vertina organizaciją, patenkinti ar nepatenkinti paslaugų kokybe, net 77,65 proc. respondentų linkę rekomenduoti AB SEB banką savo draugams ir pažįstamiems ir tik 22,35 proc. to nedarytų (žr. 38 pav.).



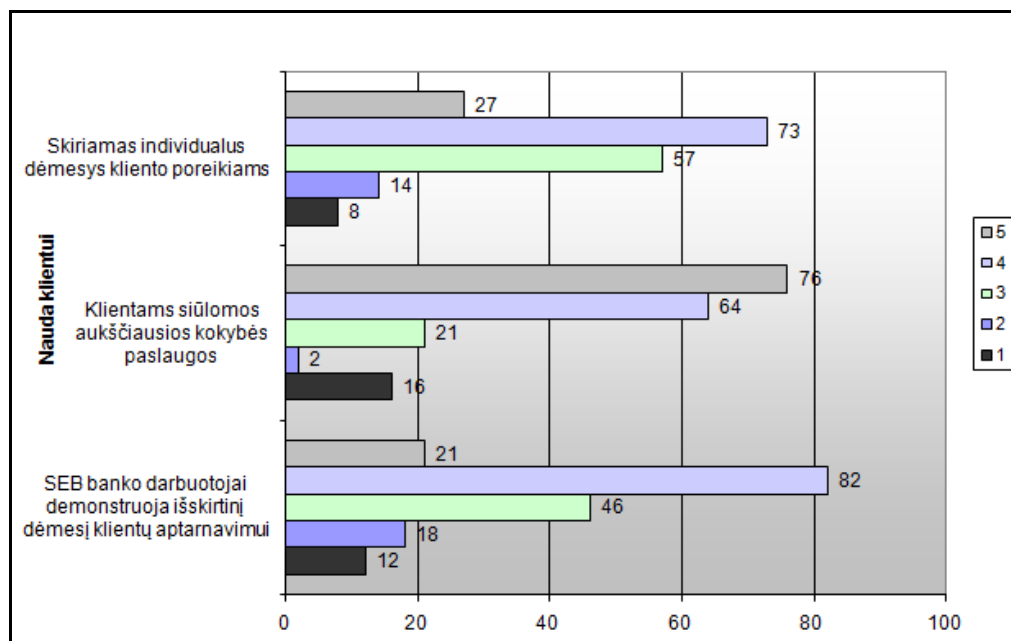
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### 39 pav. Klientų santykių su SEB banku stiprumo įvertinimas

Tyrimas atskleidė, kad nepriklausomai nuo to, kad SEB banko vadovybė yra orientuota į SEB banko darbuotojus, darbuotojai orientuoti į klientus, o klientai linkę palaikyti santykius su

organizacija, savo santykius su SEB banku stipriais laiko tik 19,55 proc. respondentų, vidutinio stiprumo 20,67 proc. respondentų, o silpnais net 59,78 proc. respondentų. Vadinasi SEB bankas ir jo darbuotojai turi pakankamia didelę bazę klientų su kuriais gali sustiprinti savo santykius, ir pagerinti tiek organizacijos, tiek pačių darbuotojų ar aptarnavimo kokybės vertinimus klientų akyse.

Paskutinis tyrimui iškeltas uždavinys buvo nustatyti, kaip klientai vertina patiriamą naudą iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija (žr. 40 pav.). Laikysime, kad klientų įvertinimas 4-5 balais yra teigiamas, 1-2 neigiamas, 3 neutralus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

#### 40 pav. Klientų patiriamos naudos iš bendravimo su į santykius orientuota organizacija vertinimas

Tyrimas patvirtino, kad klientai daugiausiai suvoktos naudos gauna per aukščiausios kokybės paslaugas (78,21 proc. respondentų), skiriamą individualų dėmesį kliento poreikiams (55,87 proc.), SEB banko darbuotojų demonstruojamą išskirtinį dėmesį klientų aptarnavimui (57,54 proc. respondentų).

#### Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas:

Atlikus darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimą AB SEB banko pavyzdžiu galime patvirtinti arba atmesti iškeltas hipotezes:

**H<sub>1</sub>: Vidinė orientacija į darbuotojus stiprina organizacijos santykius su darbuotojais.**

#### Patvirtinta.

Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad AB SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus, kurią, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, jaučia 82,61 proc. respondentų. Vidinė orientacija į darbuotojus AB SEB bane pasireiškia per: gero darbo klimato formavimą (84,05proc.

respondentu), paslaugos klimata (76,81 proc.), palaiķantī vadovavimā (vadovū tiesioginē parama darbuotojams - 69,57 proc. sieķis lengvinti darbo krūvī ir supaprastinti procedūras– 59,42 proc.), darbuotojū pastangas skiriamas darbui (88,41 proc.), organizācijas tikslū ir vertybiū pripažinimā (95,65 proc.).

**H<sub>2</sub>: Darbuotojū savybēs turi ītakos santykiū su klientais formavimui. Patvirtinta.**

Po atliktū kiekybiniū tyrimū su SEB banko darbuotojais ir klientais paaišķējo, kad visos išvardintos darbuotojū savybēs (*darbuotojo asmeninēs savybēs, gebėjimas bendrauti su klientais, asmeninis īsitraukimas, gebėjimas ītraukti klientā ī santykius, darbuotojo prieinamumas, žinios ir gebėjimai, bendravimo nuoseklumas bei gebėjimas īsiklausyti ī kliento žodžius, poreikius.* ) turi ītakos formuojant santykius su klientais ir buvo īvertintos kaip svarbios arba labai svarbios.

**H<sub>3</sub>: Santykiai su darbuotojais turi ītakos santykiams su klientais. Patvirtinta.**

Kokybinis tyrimas su SEB banko personalo departamento direktore patvirtino, kad santykiai su darbuotojais turi ītakos santykiams su klientais: *„Kuo geresnis bendravimas tarp kolegū, mažesnē konkurencija bei netikrumas, atviresnis dialogas su vadovais – tuo geresnis darbo klimatas, o tai atsiliepia ir klientams, o per klientus ir pačiai organizacijai“*. Kiekybinis tyrimas su SEB banko darbuotojais patvirtino, kad net 88,41 proc. SEB banko darbuotojū mano, jog jū orientacija ī klientā priķlauso nuo organizācijas vidinēs orientācijas – 33,33 proc. nurodē, kad ši priklausomybē yra apie 71-80 proc. Tyrimas patvirtino, kad SEB banko ir darbuotojū santykiai stiprūs, santykiais su klientais silpni, tačiau Kiekybinis tyrimas su SEB banko klientais patvirtino, kad net 56,98 proc. respondentū pasirinkimā palaiķyti santykius su SEB banku paskatino darbuotojū veiksnys (malonus ir kokybišķas aptarnavimas).

**H<sub>4</sub>: Santykiū marketingo veiksniai svarbūs darbuotojū veiksnio raišķai santykiuose su klientais. Patvirtinta.**

Kiekybinio tyrimo su SEB banko darbuotojais metu nustatyta, kad bendravimas su klientais labiausiai pasižymi stengimusi, kad klientai jaustū pasitenkinimā (62,32 proc.), vienodai linķę darbuotojai ugdyti tarpusavio pasitikėjimā, pagarbā ir empatijā (44,93 proc.). Klientū vertinimu abipusis pasitikėjimas īgyjēs didžiausią raišķā darbuotojū santykiuose su klientais (79,33 proc.). Daugiau nei pusēs darbuotojū vertinimu jū santykiai su klientais pasižymi parama īgyvendinant kitos pusēs interesus (57,97 proc.), abipusiu īsipareigojimu (56,52 proc.), prisirišimo bei bendradarbiavimo skatinimu (55,07 proc.). Klientū vertinimu didžiausią raišķā īgiję bendradarbiavimas (82,12 proc.), pasitenkinimas (74,86 proc) ir pagalba īgyvendinant kitos pusēs interesus ( 63,69 proc.).

**H<sub>5</sub>: Klientas ir organizacija patiria naudā iš bendravimo su ī santykius orientuota organizacija. Patvirtinta.**

AB SEB banko atstovės teigimu santykių marketingo teikiama nauda įmonei – didėjantis klientų išlaikymas ir prisirišimas, kas didina įmonės pelno apimtį ir mažina kaštus. Kiekybinio tyrimo su SEB banko klientais tyrimo metu paaiškėjo, kad klientai daugiausiai suvoktos naudos gauna per aukščiausios kokybės paslaugas (78,24 proc.), dėmesį individualiems poreikiams (55,86 proc) bei išskirtinį dėmesį klientų aptarnavimui (57,54 proc.).

### **3.4. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme teorinio modelio tikslinimas**

Darbuotojų veiksnio raiškos organizacijos santykių su klientais valdyme empiriškai patikrinti buvo sukurtas struktūrinis modelis 2.1. dalyje (žr. 19 pav.). Praktiškai šis modelis patikrintas atlikus kokybinį tyrimą ir kiekybinius tyrimus su SEB banko darbuotojais ir klientais (rezultatai pateikti 3.1. – 3.3. poskyriuose). Šiame skyriuje pagrįsime modelio taikymo tinkamumą AB SEB banko pavyzdžiu.

Pirmojo modelio bloko (žr. 19 pav) formavimas buvo pagrįstas prielaida, kad santykiai gali egzistuoti tik tarp jais suinteresuotų šalių, pasižyminčių orientacija į klientą, orientacija į darbuotoją Iglesias ir kt. (2011) bei *kliento orientaciją į santykius* (Beatty ir kt., 1996). AB SEB banko atstovės teigimu organizacija orientuota į santykius su darbuotojais: „<...> *stengiamės, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi vertinamas, galėtų gauti atlygį pagal idėtas pastangas ir jaustų pasitenkinimą tuo ką daro, tačiau dirbtų komandoje*“. Organizacijos orientaciją į darbuotojus patvirtino 82,61 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų. Į klientus orientuotais darbuotojais save laiko 85,51 proc. respondentų (žr. 22 pav.). Orientaciją į santykius su klientu iš AB SEB banko ir jo darbuotojų jaučia 45,81 proc., dar 20,67 proc. nurodė yra patenkinti darbuotojų orientacija į klientą, nors nemano, kad tokia yra pati organizacija. Pačių klientų orientaciją į santykius su organizacija patvirtino net 70,39 proc. respondentų. Taigi galime teigti, kad pirmasis modelio blokas suformuotas tikslingai ir AB SEB bankas pasižymi orientacija į darbuotojus, darbuotojai į klientus, o klientai į santykius su organizacija.

Antrasis modelio blokas buvo suformuotas iš dviejų mažesniųjų: organizacijos vidinės orientacijos į darbuotojus ir darbuotojų savybių. AB SEB banko atstovė, kurios pareigos tiesiogiai susiję su personalo valdymu, neišskyrė nei vienos iš paminėtų vidinės orientacijos veiksnių kaip netinkamo ar netaikytino AB SEB banke. Darbuotojų vertinimu AB SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus pagal visus Yoon ir kt. (2001) išskirtus kriterijus: darbo klimatas, paslaugos klimatas, palaikantis vadovavimas, pastangos, skiriamos darbui, darbuotojų atsakas bei organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą (Kavaliauskienė, 2009), nes visus juos įvertino daugiau nei 5 balais iš 10 galimų. Jeigu vertintume, kad 1-5 balai rodo nepritarimą teiginiui, 6-7 silpną vertinimą, o 8 ir daugiau stiprų sutikimą su teiginiu, tai darbo klimata AB SEB banke teigiamai

vertina 84,06 proc. darbuotojų, paslaugos klimatą 76,81 proc. respondentų. Palaikanti vadovavimą per tiesioginę paramą darbuotojams jaučia 69,57 respondentų, per vadovų pastangas lengvinti procedūras ir tvarkas 59,42 proc. respondentų. Savo pačių pastangas skiriamas darbui teigiamai įvertino 88,40 proc., o organizacijos tikslus ir vertybes pripažįsta 95,65 proc. respondentų.

Tyrimas atskleidė, kad santykių tarp klientų ir darbuotojų palaikymui svarbios visos modelyje išskirtos savybės – skiriasi tik jų prioriteto tvarka klientų ir darbuotojų vertinimu.

Trečiasis modelio blokas skirtas pamatuoti organizacijos santykių su darbuotojais stiprumą. Santykių stiprumą tarp organizacijos ir darbuotojo matavome *įsipareigojimu organizacijai, motyvacija darbui, padidėjusiu išitraukimu* (Kavaliauskienė, 2009) bei jaučiamu *pasitenkinimu darbu* (Meyer ir kt., 2002 pagal Mathieu ir Zajac). Įsipareigojimą organizacijai AB SEB banke jaučia 65,21 proc. darbuotojų, pasitenkinimą ir motyvaciją darbui jaučia 53,62%, išitraukę į organizaciją bei jos tikslų siekimą nurodė 60,87 % respondentų. Galime daryti išvadą, kad SEB banke tarp organizacijos ir darbuotojų egzistuoja stiprūs santykiai.

Ketvirtajame modelio bloke išskiriami santykių marketingo veiksniai, kurių svarba ir raiška buvo skirtingai įvertinta klientų ir su jais bendraujančių AB SEB banko darbuotojų. Tyrimo metu buvo įvertinti tokie santykių marketingo veiksniai kaip *abipusis įsipareigojimas ir pasitikėjimas, abipusė pagarba, pasitenkinimas santykiais, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas bei empatija*.

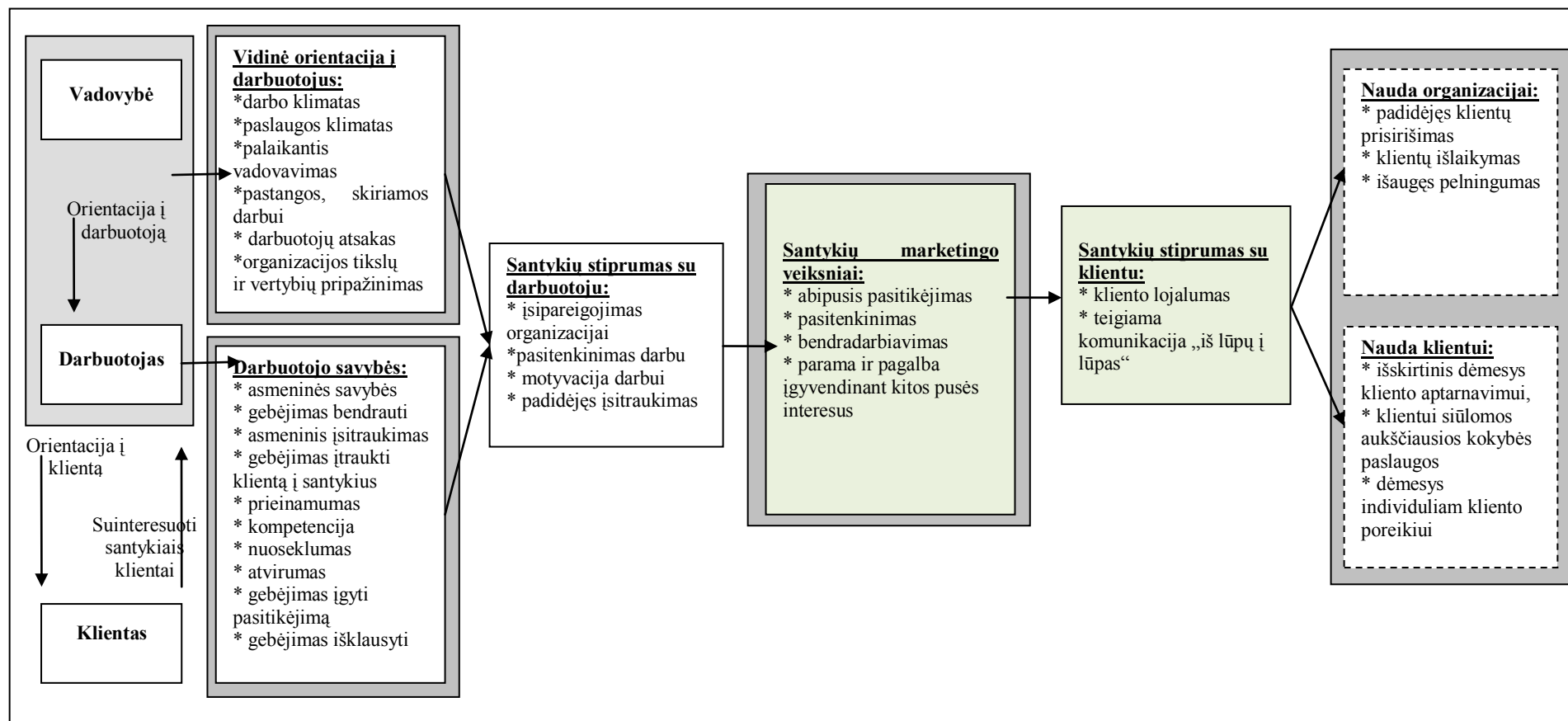
Darbuotojų nuomone jų santykiai su klientais pasižymi visais santykių marketingo veiksniais (ties kiekvienu iš teiginių buvo nurodyta, kad daugiau nei 50 proc. „sutinka“ arba „visiškai sutinka“ su pateiktais teiginiais). Klientų nuomone, jų santykiai su darbuotojais pasižymi abipusio pasitikėjimo formavimu (79,33 proc.), pasitenkinimu santykiais ir bendravimu (74,86 proc.), bendradarbiavimu (82,12 proc.) bei pagalba įgyvendinant kitos pusės tikslus (63,69 proc.). Tokių santykių marketingo veiksnių kaip abipusis įsipareigojimas, pagarba, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas ar empatija klientų nuomone santykiuose su SEB banko darbuotojais nepasireiškia.

*Ketvirtasis modelio blokas skirtas santykių su klientais stiprumo pamatavimui.* Organizacijos santykių su klientais stiprumą galima pamatuoti per *kliento lojalumą*, pasireiškiantį *teigiamu požiūriu į įmonę* bei *teigiamą komunikaciją „iš lūpų į lūpas“*. Tyrimo rezultatai rodo, kad lojaliais SEB banko klientais save laiko 64 proc. respondentų. Teigiamą požiūrį į SEB banką ir jo darbuotojus turi 22,90 proc., tačiau rekomenduotų SEB banką net 77,65 proc. respondentų. Vadinasi santykių su klientais stiprumui matuoti teigiamas požiūris į įmonę netinkamas.

*Penktasis modelio blokas parodo santykių marketingo teikiamą naudą organizacijai bei klientams.* Organizacijos patiriama nauda iš santykių, pasireiškia per: *padidintą klientų prisirišimą išlaidų ir ryšių trukmę, išaugusį marketingo produktyvumą ir pelningumą. Visus juos patvirtino*

*SEB banko atstovė.* Tyrimas patvirtino, kad klientai daugiausiai suvoktos naudos gauna per aukščiausios kokybės paslaugas (78,24 proc.), individualų dėmesį kliento poreikiams (55,86 proc.), išskirtinį dėmesį klientų aptarnavimui (57,54 proc.).

Darome išvadą, kad atlikus empirinio modelio tikrinimą AB SEB banko pavyzdžiu, modelis yra tinkamas naudoti santykių su klientais valdymui bankininkystės sektoriuje, tačiau jį reikia patobulinti pašalinant tokius santykių marketingo veiksnius kaip abipusis įsipareigojimas, pagarba, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas ar empatija, kuriais klientų nuomone santykiuose su SEB banko darbuotojais nepasireiškia. Taip pat santykių stiprumui su darbuotojais matuoti netinkamas pasirodė teigiamas požiūris į organizaciją. Patobulintas modelis pateikiamas 39 pav., pakitę modelio blokai išskirti žalsva spalva.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

41 pav. Darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis po empirinio tikrinimo

## IŠVADOS

1. Apžvelgus santykių marketingo transformaciją iš sandorių marketingo darome išvadas, kad:

- Pagrindinėmis prielaidomis santykių marketingo atsiradimui tapo pasikeitusi konkurencinė aplinka rinkoje, nuolat kintanti klientų elgsena bei ekonominės - finansinės veiklos pokyčiai, paskatinę nukreipti orientaciją į ilgalaikius santykius su klientais.
- Nėra pasiekta vieningos nuostatos dėl santykių marketingo apibrėžties, tačiau marketingo literatūroje įsitvirtino terminas, kad santykių marketingas – tai santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis kūrimas, palaikymas, stiprinimas ir, esant reikalui, nutraukimas, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų susijusių šalių tikslus, kas daroma abipusiai duodant ir vykdant pažadus.

2. Pagrindinis santykių marketingo tikslas – klientų išlaikymas, kuris padeda pasiekti klientų lojalumą bei garantuoja įmonei sunkiai nukopijuojamą konkurencinį pranašumą bei išaugusį pelningumą. Svarbiausi veiksniai klientų išlaikymui yra pasitikėjimas ir įsipareigojimas, kas didina kliento pasitenkinimą santykiais bei skatina bendradarbiavimą su organizacija.

3. Įvertinus vidinės organizacijos orientacijos į darbuotojus raišką santykiuose su klientais, galime teigti, kad:

- Paslaugų teikimui būdingas aukštas įsitraukimo lygis tarp darbuotojų ir klientų, todėl būtina plėtoti organizacijos vidinius santykius su darbuotojais, siekiant ilgalaikių santykių su klientais.
- Vidinė įmonės orientacija į santykius su darbuotojais grindžiama pasitikėjimu, įsipareigojimu, pasitenkinimu, bendradarbiavimu bei galios paskirstymu, kas padeda didinti konkurencinį pranašumą įmonei bei tenkinti klientų poreikius.
- Organizacija pasiekia aukščiausią santykių lygį su darbuotoju, kai jis jaučia įsipareigojimą organizacijai, kuris pasireiškia per: organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą bei tikėjimą jomis, pasiryžimą įdėti kuo daugiau pastangų, siekiant organizacijos tikslų, troškimą išsaugoti buvimą organizacijos nariu.

4. Parengtas darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme modelis, kuris struktūriškai padalintas į 6 blokus:

- I blokas. Organizacijos santykių su klientais formavimui būtina organizacijos vidinė orientacija į darbuotoją, darbuotojo orientacija į klientą ir kliento polinkis į santykius su organizacija.
- II blokas. Santykių su klientais stiprinimui įtaką daro vidinė įmonės orientacija į darbuotojus bei darbuotojo savybės. Vidinė orientacija į darbuotojus veikia požiūrio ir elgesio atsakus ir pasireiškia per: darbo klimata, paslaugos klimata, palaikantį vadovavimą, pastangas darbui bei



pasitenkinimą darbu, darbuotojų atsaką bei organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą. Santykių formavimą su klientais veikia ir darbuotojų savybės: asmeninės savybės, gebėjimas bendrauti su klientais, asmeninis įsitraukimas, gebėjimas įtraukti klientą į santykius, darbuotojo prieinamumas, žinios ir gebėjimai, bendravimo nuoseklumas bei gebėjimas išsiklausyti į kliento žodžius, poreikius.

- III blokas. Vidinė orientacija į santykius pasireiškia per: pasitikėjimą, įsipareigojimą pasitenkinimą bendradarbiavimą ir galios paskirstymą, kurie pasiekiami per stiprius organizacijos darbuotojo santykius, matuojamus įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu, motyvacija darbui, padidėjusiu įsitraukimu.
- IV bloke išskirti santykių marketingo veiksniai, rodantys, kad tarp organizacijos bei jos klientų ir darbuotojų egzistuoja santykiai: abipusis įsipareigojimas ir pasitikėjimas, abipusė pagarba, pasitenkinimas santykiais, prisirišimas, geras tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas bei empatija.
- V modelio blokas matuoja santykių su klientais stiprumą per: kliento lojalumą, pasireiškiantį teigiamu požiūriu į įmonę bei teigiamą komunikaciją „iš lūpų į lūpas“.
- VI modelio blokas parodė santykių marketingo naudą organizacijai per padidėjusį klientų prisirišimą ir išlaikymą, išaugusį marketingo produktyvumą ir pelningumą ir klientui per išskirtinį dėmesys kliento aptarnavimui, klientui pasiūlomą vertę per aukščiausios kokybės paslaugas, sutelkiamą dėmesį individualiems klientų poreikiams.

5. Atlikus darbuotojų veiksnio raiškos santykių su klientais valdyme tyrimą AB SEB banko pavyzdžiu paaiškėjo, kad:

- AB SEB bankas pasižymi vidine orientacija į darbuotojus, kuri pasireiškia per gero darbo bei paslaugos klimato formavimą, palaikantį vadovavimą, darbuotojų pastangas skiriamas darbui, organizacijos tikslų ir vertybių pripažinimą bei turi įtakos organizacijos santykių su darbuotojais stiprumui ir darbuotojų orientacijai į klientus.
- Darbuotojo asmeninės savybės, gebėjimas bendrauti su klientais, asmeninis įsitraukimas, gebėjimas įtraukti klientą į santykius, darbuotojo prieinamumas, žinios ir gebėjimai, bendravimo nuoseklumas bei gebėjimas išsiklausyti į kliento žodžius bei poreikius klientų ir darbuotojų vertinimu turi įtakos santykių su klientais formavimui.
- Tyrimas patvirtino, kad santykiai su darbuotojais turi įtakos santykiams su klientais. Santykių su klientais stiprinimui įtaką daro vidinė įmonės orientacija į darbuotojus bei darbuotojo savybės. Klientų apsisprendimui palaikyti santykius su AB SEB banku turi įtakos darbuotojai, o

SEB banko darbuotojų orientacija į klientus priklauso nuo jaučiamos organizacijos vidinės orientacijos į darbuotojus.

- Darbuotojų veiksnio raiškai santykių su klientais valdyme svarbiausi santykių marketingo veiksniai yra abipusis pasitikėjimas, pasitenkinimas, bendradarbiavimas bei parama ir pagalba, įgyvendinant kitos pusės interesus.
- Tyrimas patvirtino, kad organizacijos patiriama nauda iš santykių orientacijos taikymo bendravime su klientais pasireiškia per didėjantį klientų išlaikymą ir prisirišimą, kas didina įmonės pelno apimtį ir mažina kaštus. Klientai daugiausiai suvoktos naudos gauna per aukščiausios kokybės paslaugas, dėmesį individualiems poreikiams bei išskirtinį dėmesį klientų aptarnavimui.

## SUMMARY

After there had been proved the benefits of customer retention for an enterprise, relationship marketing has found its place in the practice of service business. The numerous researchers were directed their efforts towards finding the best solutions to achieve customer relationship longevity. The analysis of more recent studies on question under investigation showed, that despite the abundance of scientific literature, still there is not reached consensus on employee influence on customer relationship within organization as well as on the relationship concept itself. Identification of the main predictors of long-term customer relationships still is a relevant object of scientific researches.

This paper focuses on the concept of relationship marketing and its development within the context of various marketing theories, the importance of employees in organization – customer relationships and organization's orientation on employees. Keeping clients, by developing relationships with them, is crucial to establishing and maintaining a competitive advantage in the market.

The aim of this paper is to find out how organization internal orientation on employees influences employees relationships with customer.

In order to achieve the goal a comprehensive literature review of relationship marketing was undertaken the following tasks are analyzed:

- To disclose factors that influenced the approach of relationship marketing.
- To investigate the main factors that influence long term customer – organization relationships.
- To analyze the internal marketing orientation influence on strong employee – customer relationship;
- To review the empirical researches and prepare the model of organization relationship management with employees and customer.
- To make a research according on proposed model and make a conclusions.

Private banking sector was selected for the empirical research and a proposed model had been tested on SEB bank. A study was undertaken among a sample of 179 SEB bank clients and 69 employees The results show that customer – employee relationships are an important criterion in the customer - organization relationship maintenance.

The paper consists of 98 pages including 7 tables and 41 pictures. The main material is described in 82 pages.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ABRATT, R, RUSSELL, J. (1999) Relationship marketing in private banking in South Africa. Iš: *International Journal of Bank Marketing* [interaktyvus], Vol. 17, No. 1 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 12 d.], p. 5-19. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Relationship+marketing+in+private+banking+in+South+Africa+&ct=all&go=Go>. ISSN 0265-2323.
2. AKERLUND, Helena (2005) Fading customer relationship in professional services. Iš: *Managing Service quality* [interaktyvus], Vol. 15, No 2 [žiūrėta 2011 m. balandžio mėn. 9 d.], p. 156 – 171. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1464358&>.
3. ALELIŪNAITĖ, Daiva, URBANKSIENĖ Rūta (2000) *Marketingo teorijos sandaros modeliai, jų analizė* Marketingo teorijos ir metodai: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kaunas, Nr.3 p. 268-280.
4. ANDERSEN, Poul, H. (2001) Relationship development and marketing communication: an integrative model. Iš: *Journal of Business and industrial marketing* [interaktyvus], Vol. 16, No. 3 [žiūrėta: 2011 m. kovo mėn. 15 d.], p. 167-183. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856803&show=abstract>.ISSN 0885-8624.
5. ANDERSON, J.C., NARUS, J. A. (1990) Partnering as a focused market strategy. *California Managenientl Review*, Spring, pp. 95-113.
6. AURUŠKEVIČIENĖ; Viltė, KUVYKAITĖ, Rita; ŠKUDIENĖ, Vida (2007) Relationship and Transactional Marketing Integration aspects. Iš: *Engineering economics* [interaktyvus], Vol. 4, No 54 [žiūrėta 2011 m. balandžio mėn. 26 d], p. 78 – 86. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/54/1392-2758-2007-4-54-078.pdf> ISSN 1392-2785.
7. BAGDONIENĖ, L.; JAKŠTAITĖ, R. (2009) Trust as basis for development of relationships between profesional service providers and their clients Iš: *Ekonomika ir vadyba*: 2009, No. 14. ISSN 1822-6515
8. BAGDONIENĖ, Liudmila. (2008) *Santykių marketingo raišk apaslaugų versle. Habilitacijos proc.edūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)* [interaktyvus]. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 29d.]. Prieiga per internetą: [http://www.vadk.ktu.lt/attach/bagdoniene\\_habilitac\\_santyk\\_market\\_raiska.pdf](http://www.vadk.ktu.lt/attach/bagdoniene_habilitac_santyk_market_raiska.pdf).
9. BAGDONIENĖ, LIUDMILA., HOPINIENĖ, Rimantė. (2004) *Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis* Kaunas: Technologija, 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
10. BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. (2003) A relationship mediated theory of internal marketing. Iš: *European Journal of Marketing* [interaktyvus], Vol. 37, No.39 [žiūrėta 2010 m. gruodžio 20 d.], p. 23-56. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=A+relationship+mediated+theory+of+internal+marketing&ct=all&go=Go>.

11. BAPTISTA, Christina; ŠLIBURYTĖ, Laimona (2003) Customer's Complaints Analysis and how to Improve Customer Relations. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, Nr. 25.
12. BATONDA, Gerry; PERRY, Chad (2003) Approaches to relationship development processes in inter – firm networks. Iš: *European Journal of Marketing* [interaktyvus], Vol. 37, No. 10 [žiūrėta: 2011 m. balandžio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853893&show=abstract> ISSN 0309-0566.
13. BEATTY, S.E., MAYER, M., COLEMAN, J.E., REYNOLDS, K.E., LEE, J. (1996) Customer – Sales Associate Retail Relationships *Journal of retailing*. [interaktyvus] Vol. 72, No. 3 [žiūrėta: 2009 m. spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: [http://csz.csu.edu.tw/pp/Marketing%20ranks/Marketing%20ranks/Journal%20of%20Retailing/Customer-sales%20associate%20retail%20relationships.\\_JR.\\_1996.pdf](http://csz.csu.edu.tw/pp/Marketing%20ranks/Marketing%20ranks/Journal%20of%20Retailing/Customer-sales%20associate%20retail%20relationships._JR._1996.pdf).
14. BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1991) *Marketing Services: Competing Through Quality* [interaktyvus išteklius] New York: The Free Press, 212 p. ISBN 13:978-0-7432-6741-0. Prieiga per internetą: [http://books.google.lt/books?id=JJdvA9s4ErgC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Services:+Competing+Through+Quality&hl=lt&ei=e3y4Tb6OEYuaOrSXiaMP&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=JJdvA9s4ErgC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Services:+Competing+Through+Quality&hl=lt&ei=e3y4Tb6OEYuaOrSXiaMP&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false).
15. BERRY, Leonard L. (1995) Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. Iš *Journal of the Academy of marketing science* [interaktyvus]. Vol. 23, No.4 [žiūrėta: 2010 m. spalio 17 d.], p. 236-245. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Relationship+marketing+of+services+-+growing+interest%2C+emerging+perspectives+&ct=all&go=Go>. ISSN 5125 779.
16. BRODIE, Roderick, J.; COVIELLO, Nicole, E.; BROOKES, Richard, W.; LITTLE, Victoria. (1997) Towards a Paradigm shift in Marketing Practice. Iš: *Journal of Marketing Management* [interaktyvus]. Vol 13 [žiūrėta 2010 m. birželio 4 d.], p. 383–406. Prieiga per internetą: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a922008786>.
17. BUTTLE, F.; AHMAD, R. (1999) *Bonding with customers*. Proceedings of Academy of Marketing Conference, University of Sydney, Sydney.
18. CASTRO, C. B.; ARMARIO, E. M.; RUIZ, D. M. (2004) The influence of employee organization citizenship behaviour on customer loyalty. Iš: *International Journal of Service Industry Management* [interaktyvus]. Vol. 15, No. 1 [žiūrėta: 2011 m. kovo mėn. 22 d.], p. 27-53. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=The+influence+of+employee+organization+citizenship+behavior+on+customer+loyalty&ct=all&go=Go>. ISSN 0956-4233.
19. CHASTON, Iann; BAKER, Sue (1998) Relationship influencers: determination of affect in the provision of advisory service to SME sector firms. Iš: *Journal of European Industrial Training* [interaktyvus]. Vol. 22, No 6 [žiūrėta 2011 m. kovo mėn. 17 d.], p. 249 – 256. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=836960&show=abstract>. ISSN 0309-0590.

20. CHATTANANON, Apisit; TRIMETSOONTORN, Jirasek (2009) Relationship marketing: a Thai case. Iš: *International Journal of Emerging Markets* [interaktyvus], Vol. 4, No. 3 [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.], p. 252 – 274. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1796023&show=abstract>>. ISSN: 1746-8809.
21. CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David (2007) *Relationship marketing: creating shareholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 242 psl. ISBN 0-7506-4839-2.
22. COLGATE, M., ALEXANDER. S. (1998) Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective. Iš: *International Journal of Bank Marketing* [interaktyvus]. Vol. 16, No 4 [žiūrėta 2011 m. kovo 27 d.], p. 144 - 152. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-2323&volume=16&issue=4&articleid=854953>>. ISSN – 0265-2323.
23. COLGATE, M., STEWART, K. (1997) The challenge of relationships in services – a New Zealand study. Iš: *International Journal of Service Industry Management* [interaktyvus]. Vol. 9, No. 5 [žiūrėta 2011 m. kovo 12 d.], p. 454-468. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0956-4233&volume=9&issue=5&articleid=851655&show=html&view=printarticle&nolog=678955>>. ISSN - 0956-4233.
24. CONGRAM, C.A. (1987) *Managing Long-Term Relationships*. The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage, Chicago: American Marketing Association, 170 - 196.
25. DAY, G.S. (2000) Managing marketing relationships. Iš: *Journal of the academy of marketing science* [interaktyvus]. Vol. 28, No 1 [žiūrėta 2009 m. gruodžio mėn. 13 d.], p. 24 – 30. Prieiga per internetą: <<http://jam.sagepub.com/content/28/1/24.short>>.
26. DIKČIUS, Vytautas (2005) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija. 187 p. ISBN 9955-528-04-4.
27. DOVALIENĖ, A. (2005). Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produktų rinką. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.
28. DOVALIENĖ, Aistė; VIRVILAITĖ, Regina. (2008) Customer value and its contribution to the longevity of relationship with service provider: the case of theatre industry. Iš: *Economics of engineering decisions* [interaktyvus]. Vol. 56, No 1 [žiūrėta: 2011 m. sausio 9 d.], p. 66-73. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/56/1392-2758-2008-1-56-66.pdf>>. ISSN 1392-2785.
29. DWYER, R., SCHURR, P., OH, S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships Iš: *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
30. EGAN, J. (2008) Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing [interaktyvus] Iš: *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No.12 [žiūrėta 2010 m. rugsėjo mėn. 5 d.] Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Relationship+marketing%3A+exploring+relationships+strategies+in+marketing&ct=all&go=Go>.

31. GORDON, I. (1998) *Relationship marketing: New strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever*. John Wiley and Sons Ltd., Toronto.
32. GRÖNROOS, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Iš: *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 32, No. 2 [žiūrėta 2010 m. birželio 9 d.], p. 4-20. Prieiga per internetą: [http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan\\_jpk/upfiles/20060527120710.pdf](http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk/upfiles/20060527120710.pdf).
33. GRONROOS, Christian (2000). *The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value*. 2nd. Conference on Relationship marketing.
34. GRONROOS, Christian (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. Iš: *Journal Business and Industrial Marketing* [interaktyvus], Vol. 19, No. 2 [žiūrėta: 2011 m. kovo mėn. 22 d.], p. 99-113. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509200> ISSN 0885-8624.
35. GUMMESSON, Evert (1996) Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. Iš: *European Journal of marketing* [interaktyvus]. Vol. 30, No. 2 [žiūrėta: 2010 m. lapkričio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853425>. ISSN 0309-0556.
36. GUMMESSON, EVERT (1997) Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. Iš: *Management Decision* [interaktyvus]. Vol. 35, No. 4 [žiūrėta 2011 m. vasario mėn. 9 d.], p. 267 - 272. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=35&issue=4&articleid=864917&show=html>. ISSN: 0025-1747.
37. HENNING – THURAU, Th.; GWINNER, K.; GREMLER, D. (2002). Understanding Relationships Marketing Outcomes. An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. Iš: *Journal of Service Research* [interaktyvus]. Vol. 4, No. 3 [žiūrėta: 2010 m. Gruodžio mėn. 15 d.], p. 230-247. Prieiga per internetą: <http://jsr.sagepub.com/content/4/3/230.short>.
38. HALES, Colin (1994) Internal marketing as an approach to human resource management; a new perspective or a metaphor too far? Iš: *Human Resource management Journal* [interaktyvus]. Vol.5, No 1 [žiūrėta: 2011 m. sausio mėn. 23 d.], p. 50 -71. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.1994.tb00359.x/abstract>.
39. HERINGTON, Carmel; SCOTT, Don; JOHNSON, Lester, W. (2005) Focus group exploration of firm – employee relationship strength Iš: *Qualitative Market Research: AN international Journal* [interaktyvus]. Vol. 8, No 3 [žiūrėta 2011 m. balandžio mėn. 23 d.], p. 256 – 276. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1505933&show=abstract>. ISSN: 1352-2752

40. HOUGAARD, S., BJERE, M. (2002) *Strategic relationship marketing*. Heidelberg: Springer – verlag.
41. IGLESIAS, Oriol; SAUQUET, Alfons; MONTANA, Jordi (2011) The role of corporate culture in relationship marketing. Iš: *European Journal of Marketing* [interaktyvus], Vol. 45, No. 4 [žiūrėta: 2011 m. balandžio mėn. 8 d.], p. 631-650. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1915389> ISSN 0309-0566.
42. YOON, Mahn, Hee; BEATTY, SHARON, E.; SUH, Jaebeom (2001) The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. Iš: *International Journal of Service Industry Management* [interaktyvus]. Vol. 12 No. 5 [žiūrėta: 2011 m. Balandžio mėn. 9 d.], p. . 500-521. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851731&show=html>>. ISSN – 0956-4233.
43. JUŠČIUS, Vytautas; NAVICKAS, Valentinas; JONIKAS, Donatas. (2006, a) Santykių marketingas: teoriniai aspektai. Iš *Verslas: teorija ir praktika* [interaktyvus]. Vol. 7, No 4 [žiūrėta: 2010 m. gruodžio 9 d.], p. 254 – 262. Prieiga per internetą: <http://www.btp.vgtu.lt/lt/3/NR/PUB/7807>>.ISSN 1822-4202.
44. JUŠČIUS, Vytautas; NAVICKAS, Valentinas; JONIKAS, Donatas (2006, b) Empirical Researches of Relationship Marketing: the Role in Foreign Countries and Lithuania. Iš: *Commerce of engineering decisions engineering economics* [interaktyvus], Vol. 4, No. 49 [žiūrėta: 2011 m. Sausio 19 d.], p. 95 – 103. Prieiga per internetą: [http://scholar.google.lt/scholar?q=related:ZK\\_m\\_oIG6YM8J:scholar.google.com/&hl=lt&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.lt/scholar?q=related:ZK_m_oIG6YM8J:scholar.google.com/&hl=lt&as_sdt=0,5)>. ISSN 1392-2785
45. KARDELIS, Kęstutis (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. p. 398. ISBN 9955-655-35-6.
46. KAVALIAUSKIENĖ, Ž. (2009) Organizacinis išpareigojimas kaip teorinis konstruktas. Iš: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [interaktyvus]. Vol. 2, Nr. 15 [žiūrėta: 2011 m. balandžio mėn. 3 d.], p. 82-93. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/09\\_02\\_15/kavaliauskiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/kavaliauskiene.pdf)>. ISSN 1648-9098
47. KELLER, Scott, B. (2002) Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships. Iš: *International Journal of Physical distribution and Logistics Management* [interaktyvus]. Vol. 32, No. 8 [žiūrėta: 2011 m. vasario mėn. 8 d.], p. 39-47. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=846851&show=html>> ISSN 0960-0035.
48. KELLY, Scott, W. (2007) Customer Orientation of Bank Employees and Culture. Iš: *International Journal of Bank Marketing* [interaktyvus], Vol. 8 No. 6 [žiūrėta: 2011 m. kovo mėn. 25 d.], p. 25 – 29. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854755&show=abstract&>>. ISSN 0265-2323.
49. KOTLER, Philip (1992) *It's Time for Total Marketing*, Business Week ADVANCE Executive Brief, 2.



50. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. (2008) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 856p. ISBN 9986-850-50-9.
51. LEVERIN, Andreas; LILJANDER, Veronica (2006) Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? [interaktyvus], Vol. 24, No. 4 [žiūrėta: 2011 m. balandžio mėn. 20 d.], p. 232-251. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1558686&show=abstract>>. ISSN 0265-2323.
52. LILJANDER, V.; ROOS, I. (2002). Customer-relationship levels – from spurious to true relationships. Iš: *Journal of Service Marketing* [interaktyvus], Vol. 16, No. 7 [žiūrėta: 2011 m. vasario mėn. 12 d.], p. 593-614. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855958&show=abstract&>>. ISSN 0887-6045.
53. MOHR, Lois; BOOMS, Bernard; BITNER, Mary(1994) Critical service encounters: The Employee's viewpoint. Iš: *Journal of Marketing*; [interaktyvus], Vol. 58, No. 4 [žiūrėta: 2011 m. kovo mėn. 3 d.], p. 95 -106. Prieiga per internetą: <<http://faculty.bus.olemiss.edu/cnoble/650readings/Bitner,%20Booms,%20Mohr%20JM1994%20Critical%20service%20encounters%20The%20employee's%20viewpoint.pdf>>.
54. MORGAN, Robert, M.; HUNT, Shelbey, D. (1994) The commitment – trust theory of relationship marketing. Iš: *Journal of marketing* [interaktyvus]. Vol. 58 [žiūrėta: 2010 m. sausio 30 d.], p. 20 - 38. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/1252308>>.
55. PAYNE, A., BALLANTYNE, D., CHRISTOPHER, M. (2004) A stakeholder approach to relationship marketing strategy: the development and use of the „six market” model. Iš: *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. Vol. 39, No. 7, [žiūrėta: 2010 m. gruodžio mėn. 12 d.], p. 855-871. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=39&issue=7/8&articleid=1508894&show=html>>. ISSN 0309-0566.
56. PALAIMA, Tomas; AURUŠKEVIČIENĖ, Viltė (2006) Study of Relationship Quality Dimensionality in the Parcel Delivery Services Market. Iš: *Commerce of Engineering decisions* [interaktyvus], Vol. 4, No. 49 [žiūrėta: 2011 m. balandžio mėn. 5 d.], p. 104-111. Prieiga per internetą: <[www.ktu.lt/libs/get\\_inzeko.asp?d=49&p=1392-2758-2006-4-49](http://www.ktu.lt/libs/get_inzeko.asp?d=49&p=1392-2758-2006-4-49)>. ISSN 1392-2785.
57. PALMER, Adrian, J. (1996) Relationship marketing: a universal paradigm or management fad the learning organisations. Iš: *The learning organization* [interaktyvus]. Vol. 3, No 3 [žiūrėta: 2010 m. Balandžio 9 d.], p. 18-25. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0969-6474&volume=3&issue=3&articleid=882505&show=pdf>>. ISSN 0969-6474.
58. PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHAML, V.A. (1991). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

59. PERRIEN, Jean; FILIATRAULT, Pierre; RICARD, Line (1992) Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis. Iš: *International Journal of Bank marketing* [interaktyvus]. Vol. 10, No 7 [žiūrėta 2010 m. gegužės 29 d.], p. 25 – 27. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0320100703.pdf>>. ISSN 0265-2323.
60. RAKICKAITĖ, Jolita; VAITKIENĖ, Rimgailė (2009) Profesionalių paslaugų teikėjo kompetencijos kaip profesionalių paslaugų marketingo objektas. Iš: *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus], Nr. 14 [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.], p. 498 – 504. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-498.pdf>>. ISSN 1822-6515.
61. RAVALD, A., Gronroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. Iš: *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. Vol. 30, No.2 [žiūrėta 2010 m. gegužės 28 d.], p. 19 – 30. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0070300202.html>>.
62. REINARTZ, W.J.; KRAFT, M.; HOYER, W.D. (2004) The CRM process: its measurement and impact on performance. Iš: *Journal of Marketing Research* [interaktyvus], Vol. 41, No. 3 [žiūrėta: 2010 m. lapkričio mėn. 14 d.], p. 64-73. Prieiga per internetą: <<http://www.atypon-link.com/ama/doi/abs/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>>.
63. RUPŠIENĖ, Liudmila (2007) *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 147 p. ISBN 978-9955-18-248-1.
64. SCHURR, Paul, H. (2007). Buyer-seller relationship development episode: theories and methods. Iš: *Journal of Business and Industrial Marketing* [interaktyvus]. Vol. 22, No. 3 [žiūrėta: 2010 m. lapkričio mėn. 23 d.], 161-170. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1600854&show=abstract>> ISSN 0885-8624.
65. SHETH, Jagdish (2002) The future of relationship marketing. Iš: *Journal of service marketing* [interaktyvus]. Vol. 16, No 7 [žiūrėta 2011 m. Vasario 12 d.], p. 590 – 592. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855957&show=abstract&>>. ISSN 0887-6045.
66. SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul (1995) The evolution of relationship marketing. Iš: *International Business Review* [interaktyvus]. Vol. 4, No. 4 [žiūrėta: 2010 m. Gruodžio mėn. 12 d.], p. 397-418. Prieiga per internetą: <[http://www.iei.liu.se/program/civilek/kurser/ar-3/722g60/gruppernas\\_artiklar\\_och\\_presentationer/1.149402/Artikel.GruppC3.pdf](http://www.iei.liu.se/program/civilek/kurser/ar-3/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.149402/Artikel.GruppC3.pdf)>.
67. SŪDŽIUS, Vytautas., JURGILEVIČIŪTĖ, Laura. (2010) Relationship marketing in financial services. Iš: *Verslas: teorija ir praktika* [interaktyvus], Vol. 11, Nr. 2 [žiūrėta: 2010 m. balandžio mėn. 3 d.], p. 116-123. Prieiga per internetą: <<http://www.thefreelibrary.com/Relationship+marketing+in+financial+services%2FSantykiu+rinko+daros...-a0232380022>>.

68. TIDIKIS, Rimantas (1999) *Magistrų baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: LTA leidybos centro sp, 20 p. ISBN 9986-518-75-X.
69. TOLUBA, Bernardas, ŠIKŠNELYTĖ, Indrė (2009) *Klientų pasitenkinimo valdymo teorinis pagrindimas*. Iš: Ūkio plėtra: teorija ir praktika [interaktyvus]. 6 – oji Mokslinė konferencija, p. 278 – 292. ISBN 978-9955-33-503-0.
70. VAITKIENĖ, R., PILIBAITYTĖ, V. (2008) Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis [interaktyvus]. Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai, 2008, Nr. 2 [žiūrėta 2010 m. lapkričio 23 d.], p. 45 – 57. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/16501/16611.pdf> ISSN 1822-7966.
71. VELLA, Paul; GOUNTAS, John; WALKER, Rhett (2009) Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. Iš: Journal of Service Marketing [interaktyvus]. Vol. 23, No 6 [žiūrėta: 2011 m. vasario mėn. 12 d.], p. 407 – 421. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1816793&show=pdf> ISSN 0887-6045.
72. VERHOEF, P. (2003) Understanding the effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. Iš: Journal of Marketing [interaktyvus]. Vol. 67, No 4 [žiūrėta: 2011 m. vasario mėn. 12 d.], p.30. Prieiga per internetą: <http://www.atypon-link.com/AMA/doi/abs/10.1509/jmkg.67.4.30.18685>.
73. WILSON, David, T. (1995) An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships. The Pennsylvania State University. Prieiga per internetą: <http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/1995-working-papers/10-1995-an-integrated-model.pdf>.
74. WORTHINGTON, S., HORNE, S. (1998) A new relationship marketing model and its application in the affinity credit card market. Iš: Journal of Bank Management [interaktyvus]. Vol. 16, No 1 [žiūrėta 2010 m. gegužės 18 d.], p. 39-44. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854944&show=pdf>. ISSN 0265-2323.
75. ZINELDIN, Mosad; PHILIPSON, Sarah (2007) Kotler ir Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of 4 Ps. Iš: Journal of consumer marketing [interaktyvus], Vol. 24, No 4 [žiūrėta: 2011 m. vasario mėn. 17 d.], p. 229 – 241. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1614157&show=html>. ISSN 0736-3761.
76. ŽVIRELIENĖ, Renata (2005) Santykių rinkodaros esmė ir vieta rinkodaros mokslo kontekste. Iš: *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [interaktyvus]. Vol. 5 [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 27 d.], p. 424 – 428. Prieiga per internetą: <http://old.su.lt/article/archive/750>.
77. ŽVIRELIENĖ, RENATA, BUČIŪNIENĖ, ILONA (2008) Santykių dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. Iš: Verslas: teorija ir praktika [interaktyvus]. Vol. 9, No 4 [žiūrėta 2010 m. vasario 10 d.], p. 272 - 280. Prieiga per internetą: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/128/pdf>. ISSN 1822-4202.
78. ŽVIRELIENĖ, R., BUČIŪNIENĖ, I. ŠKUDIENĖ, V., SAKALAS, A. (2009) Customer retention through supplier – organization – customer relationship management Iš: *Transformations in business and economics* [interaktyvus]. Vol. 8, No. 1 (16) [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.], p. 137-151. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/22001/22071.pdf>. ISSN 1648 -4460

## KOKYBINIO TYRIMO KLAUSIMYNAS

DARBUOTOJŲ VEIKSNIO RAIŠKOS SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYME TYRIMAS  
AB SEB BANKO PAVYZDŽIU

Mielas (-a) respondente, Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto verslo ekonomikos ir vadybos katedros magistrantė Edita Gutauskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti darbuotojų veiksnio raišką santykių su klientais valdyje AB SEB banko pavyzdžiu.

1. Ar Jūsų nuomone, SEB bankas pasižymi orientacija į darbuotojus, t.y. deda visas pastangas, kad būtų užmezgami ir palaikomi kuo geresni santykiai organizacijos viduje?
2. Ar SEB bankas yra orientuotas į ilgalaikius santykius su klientais?
3. Kaip AB SEB banko vadovybė bei darbuotojai prisideda prie gero darbo klimato formavimo? Ar, Jūsų nuomone, darbo klimatas turi įtakos darbuotojų pastangoms darbui bei vidiniam bendravimui tarp kolegų?
4. Koks paslaugos klimatas vyrauja SEB banke?
5. Kaip manote, ar SEB banko vadovai pasižymi palaikančiu vadovavimu, t.y. reiškia susirūpinimą, paramą ir pasitikėjimą pavaldinių darbu, stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas darbui supaprastindami formalumus, procedūras?
6. Kaip skatinate darbuotojus skirti kuo daugiau pastangų darbui?
7. Ar organizacijos vadovybė prisideda prie to, kad SEB banko darbuotojai žinotų organizacijos tikslus, vertybės, ilgalaikius siekius bei prisidėtų prie jų įgyvendinimo kasdieniniame bendravime su klientais, kolegomis, vadovybe? Jei taip, tai kaip tai komunikuojama?
8. Kaip manote, ar vadovybės orientacija į santykius su darbuotojais gali būti prielaida sustiprėjusiam darbuotojų išipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu, motyvacijai bei padidėjusiam išitraukimui į organizacijos veiklą?
9. Kaip manote, ar geri organizacijos santykiai su darbuotojais ir klientais turi įtakos padidėjusiam klientų prisirišimui, išlaikymui bei santykių trukmei, išaugusiam produktyvumui ir pelningumui?
Padėka respondentui už nuoširdžius atsakymus bei sugaištą laiką.

## KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA AB SEB BANKO DARBUOTOJAMS

DARBUOTOJŲ VEIKSNIO RAIŠKOS SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYME TYRIMAS  
AB SEB BANKO PAVYZDŽIU

Mielas (-a) respondente, Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto verslo ekonomikos ir vadybos katedros magistrantė Edita Gutauskaitė atlieka tyrimą, kurio metu siekiama išsiaiškinti AB SEB banko darbuotojų veiksnio raišką santykių su klientais valdyme.

Jeigu Jūs esate AB SEB banko darbuotojas, savo kasdieniniame darbe palaikantis santykius su klientais, būčiau dėkinga, jeigu skirtumėte kelias minutes brangaus laiko ir atsakytumėte į nesudėtingus anketos klausimus. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami TIK baigiamajam magistro darbui.

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus.

Pastaba: Jūsų pasirinktą atsakymo variantą žymėkite Jums priimtiniu ženklu (✓; ✗). Kai kuriuose klausimuose bus nurodyta, jog galimi keli pasirinkimai, taip pat kai kuriuose klausimuose Jūs turėsite išreikšti savo pritarimą teiginiui nuo Labai sutinku iki visiškai nesutinku).

**1. Ar jaučiate, kad SEB bankas rūpinasi savo darbuotojais, t.y. yra suinteresuotas gerų santykių su darbuotojais palaikymu?**

- Taip.  
 Nežinau/negaliu atsakyti;  
 Ne.

**2. Ar Jūs pats esate suinteresuotas ilgalaikių santykių su klientais kūrimu, palaikymu bei vystymu?**

- Taip.  
 Taip, kiek tai reikalinga mano kasdieniam darbui atlikti;  
 Negaliu atsakyti;  
 Ne, nesu.

**3. Skalėje pažymėkite tašką, kuris Jūsų nuomone atspindėtų, kiek organizacijos rūpinimasis darbuotojais (vidinė orientacija į santykius su darbuotojais) atsiliepia darbuotojo iniciatyvai palaikyti gerus santykius su klientais (darbuotojo orientacijai į klientą)?**

0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
proc.	proc.	proc.	proc.	proc.	proc.	proc.	proc.	proc.	proc.

**4. Kokių balu dešimties balų sistemoje įvertintumėte AB SEB banko vidinę orientaciją į santykius su darbuotojais?**

	Visiškai nepasižymi							Labai pasižymi			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Darbo klimatas AB SEB banke											
2. Vadovybė nuolat informuoja, koks svarbus Jūsų vaidmuo organizacijoje bei teikiamos paslaugos.											
3. a. Vadovai remia, palaiko darbuotojų veiksmus, domisi atliekamais darbais.											
3. b. Vadovai stengiasi supaprastinti tvarkas bei proc.edūras, siekiant darbo efektyvumo.											
4. Kaip įvertintumėte savo pastangas, skiriamas darbui											
5. Ar esate supažindintas su SEB banko veiklos strategija, tikslais ir vertybėmis											

### 5. Kaip vertinate savo, kaip darbuotojo, santykių stiprumą su AB SEB banku?

	Taip	Labiau taip nei ne	Nei taip, nei ne	Labiau ne	Ne
1. Ar esate įsipareigojęs organizacijai, t.y. tikite tarpusavio santykiais ir dedate pastangas jų stiprinimui					
a) Pripažįstate organizacijos tikslus ir vertybes bei tikite jų įgyvendinimu praktikoje.					
b) Esate pasiryžęs skirti kuo daugiau laiko ir pastangų, siekiant organizacijos tikslų.					
c) Siekiate likti šios organizacijos nariu.					
2. Ar jaučiatės vertinamas darbuotojas?					
3. Ar jaučiatės patenkintas darbu?					
4. Ar jaučiatės motyvuotas darbui?					
5. Ar jaučiatės esąs organizacijos dalimi, įsitraukęs į organizacijos veiklą?					

### 6. Sunumeruokite SEB banko vertybes pagal svarbą savo kasdieniniame darbe nuo 1 – mažiausiai svarbu iki 4 – labai svarbu:

- atsakomybė \_\_\_\_\_
- abipusė pagarba \_\_\_\_\_
- tęstinumas \_\_\_\_\_
- profesionalumas \_\_\_\_\_

### 7. Kurie iš išvardintų veiksnių turi įtakos Jūsų įsipareigojimui AB SEB bankui kaip organizacijai, pasitenkinimui darbu, išitraukimui bei teigiamai veikiamai motyvacija?

- Draugiška, pagarbi, dėmesinga, įkvepianti kūrybai ir darbui aplinka;
- Mažiau hierarchijos ir oficialumo organizacijoje;
- Siūlymas visko, kas skatintų gerą nuotaiką;
- Organizacijos veikloje akcentuojama orientacija į atvirumą, garbingumą;
- Kolektyvinis darbas
- Paklusnumas ir atsakomybė;
- Įsipareigojimo ir pareigos jausmas;
- Naujų kvalifikacijų įgijimas ir galimybė tobulėti;
- Iniciatyvos skatinimas ir galimybė tobulėti;
- Vertybių sutapimas;
- Darbo garantavimas;
- Tinkamas darbo krūvis;

### 8. Įvertinkite darbuotojo savybes, kurios, Jūsų nuomone, turi įtakos kokybiškų ilgalaikių santykių su klientais formavimui/palaikymui?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu / nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbuotojo asmeninės savybės (elgsena, požiūris, bendravimo maniera)					
Gebėjimas bendrauti (užmegzti, palaikyti pokalbį, rodyti iniciatyvą bendrauti)					
Darbuotojo išitraukimas į bendravimą, kliento poreikių, tikslų iš klausymas					
Gebėjimas įtraukti klientą į bendravimą, atskleisti poreikius, tikslus					
Darbuotojo prieinamumas bendravimui (galimybė pasiekti telefonu, el.paštu, susitarti dėl susitikimo)					
Darbuotojo žinios bei gebėjimai, reikalingi suteikti konkrečią paslaugą					
Bendravimo nuoseklumas					
Atviras bendravimas, t.y. gebėjimas pateikti klientui atvirus ir nuoširdžius patarimus, nurodyti ilgalaikes sprendimų pasekmes					
Gebėjimas įgauti kliento pasitikėjimą, kad klientas jaustųsi saugus, sprenddamas finansinius klausimus					
Gebėjimas iš klausyti klientus ir gautą informaciją panaudoti kliento poreikius atitinkančių pasiūlymų formavimui					

**9. Kaip manote, kurie santykių marketingo veiksniai svarbūs palaikant ilgalaikius santykius su klientais?**

- Tarp kliento ir banko darbuotojo egzistuojantis abipusis įsipareigojimas;
- Tarp kliento ir banko darbuotojo jaučiamas abipusis pasitikėjimas;
- Tarp kliento ir banko darbuotojo jaučiama abipusė pagarba;
- Pasitenkinimas santykių kokybe ir pačiu bendravimu;
- Prisirišimas prie aptarnaujančio vadybininko;
- Geras tarpusavio supratimas;
- Geras tarpusavio bendradarbiavimas;
- Sugebėjimas įsijausti į kliento situaciją bei siūlymas kliento poreikius geriausiai atitinkančias paslaugas;
- Parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės interesus;

**10. Kaip manote, kuriais iš nurodytų veiksmų pasižymi Jūsų bendravimas su klientais?**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku įvertinti	Sutinku	Visiškai sutinku
Klientams parodau, kad bendravimas su jais man yra svarbus ir dedu kaip įmanoma daugiau pastangų abipusių santykių palaikymui					
Savo elgesiu, veiksmais bei atitinkamais sprendimais skatinu klientų pasitikėjimą					
Gerbiu klientus, nepriklausomai nuo jų padėties, ir jaučiu jų pagarbą man					
Stengiuosi, kad klientai liktų patenkinti bendravimu su manimi					
Skatinu klientus kreiptis į mane visais rūpimais klausimais, kas didintų jų prisirišimą					
Su savo klientais palaikau gerą tarpusavio bendravimą, stengiuosi išvengti konfliktinių situacijų					
Klientai su manimi noriai bendradarbiauja					
Esu empatiškas, t.y. sugebu įsijausti į kliento situaciją bei pasiūlyti jo situacijoje geriausią sprendimą					
Padedu klientui įgyvendinti jo tikslus ir siekius					

**11. Jūsų lytis:**

- Moteris;
- Vyras;

**12. Kiek laiko dirbate AB SEB banke (įrašykite):**

\_\_\_\_\_

**13. Kokias pareigas užimate?**

- Asistentas;
- Asmeninis vadybininkas;
- Asmeninis finansų patarėjas;
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**14. Išsilavinimas:**

- Bendrojo lavinimo;
- Profesinis;
- Nebaigtas aukštasis (bakalauro);
- Bakalauro laipsnis;
- Nebaigtas aukštasis (magistro);
- Magistro laipsnis;
- Aukštesnis nei magistro laipsnis.

**15. Gyvenamoji vieta:**

- Vilnius;
- Kaunas;
- Klaipėda
- Panevėžys;
- Kt. miestas (įrašykite).....

Dėkoju už skirtą laiką bei nuoširdžius atsakymus.  
Pagarbiai,  
Edita Gutauskaitė

## KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA AB SEB BANKO KLIENTAMS

### DARBUOTOJŲ VEIKSNIO RAIŠKOS SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VALDYMETYRIMAS AB SEB BANKO PAVYZDŽIU

Mielas (-a) respondente, Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto verslo ekonomikos ir vadybos katedros magistrantė Edita Gutauskaitė atlieka tyrimą, kurio metu siekiama išsiaiškinti AB SEB banko darbuotojų veiksnio raišką santykių su klientais valdyje.

Jeigu Jūs esate AB SEB banko klientas, palaikantis nuolatinius ryšius su banko darbuotojais, būčiau dėkinga, jeigu skirtumėte kelias minutes brangaus laiko ir atsakytumėte į nesudėtingus anketos klausimus. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami TIK baigiamajam magistro darbui, Jūsų atsakymai nebus aptariami su Jus aptarnaujančiu vadybininku.

Dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus.

#### 1. AB SEB bankas yra Jums PAGRINDINIS bankas (t.y. į šį banką Jūs gaunate pajamas, naudojate investavimo ir taupymo paslaugomis)?

- Taip, naudojuosi tik šio banko paslaugomis;
- Taip, tačiau turiu sąskaitų ir kituose Lietuvoje registruotuose bankuose;
- Ne, lygiagrečiai naudojuosi ir kitų bankų paslaugomis;

#### 2. AB SEB banko pasirinkimą lėmė:

- Plataus paslaugų spektro;
- Teikiamų paslaugų kokybės, funkcionalumo;
- Plataus aptarnavimo tinklo;
- Banko taikomų paslaugų įkainių;
- Veiklos filosofijos, patikimumo, vykdomų socialinių akcijų;
- Malonaus ir kokybiško aptarnavimo;
- Nestandartizuoto požiūrio į klientą, jo poreikius, galimybes;
- Priimamų sprendimų lankstumo;
- Darbuotojų orientacijos į klientą, jo poreikius;
- Darbuotojų profesionalumo;
- Pasirinkau šį banką tik dėl darbovietės (perveda darbo užmokestį);

#### 3. Ar Jūsų nuomone SEB bankas/ jo darbuotojai yra orientuoti į klientą, jo tikslus, poreikius?

- Taip;
- Ne;
- Bankas neorientuotas, tačiau iš darbuotojų jaučiama orientacija į klientą ir jo poreikius;
- Bankas deklaruoja orientaciją į klientą, tačiau to neįgyvendina iš darbuotojų;

#### 4. Ar pats, kaip klientas, siekiate palaikyti ryšius su SEB banku?

- Taip;
- Ne;

#### 5. Ar AB SEB banke turite asmeninį vadybininką (-ę), asmenį, pas kurį nuolatos grįžtate su savo klausimais?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau/nesu tikras dėl to/nebuvau apie tai informuotas;

#### 6. Kaip dažnai bendraujate su Jus aptarnaujančiu vadybininku (telefonu, tiesiogiai, el. paštu)?

- Dažniau nei kartą per mėnesį;
- Kartą per 3 mėn.;
- Kartą per 6 mėn.;
- Kartą per metus ir rečiau;



**7. Kas dažniausiai būna bendravimo iniciatorius?**

- Aš. Kreipiuosi, kai reikia sutvarkyti finansinius klausimus.
- Banko vadybininkas skambina, siūlo įvairias paslaugas, kviečia į susitikimus;

**8. Kokią svarbą, Jūsų nuomone, organizacijos santykiams su klientais turi darbuotojo savybės:**

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu / nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbuotojo asmeninės savybės (elgsena, požiūris, bendravimo maniera)					
Gebėjimas bendrauti (užmegzti, palaikyti pokalbį, rodyti iniciatyvą bendrauti)					
Darbuotojo išitraukimas į bendravimą, kliento poreikių, tikslų išskausymas					
Gebėjimas įtraukti klientą į bendravimą, atskleisti poreikius, tikslus					
Darbuotojo prieinamumas bendravimui (galimybė pasiekti telefonu, el.paštu, susitarti dėl susitikimo)					
Darbuotojo žinios bei gebėjimai, reikalingi suteikti konkrečią paslaugą					
Bendravimo nuoseklumas					
Atviras bendravimas, t.y. gebėjimas pateikti klientui atvirus ir nuoširdžius patarimus, nurodyti ilgalaikes sprendimų pasekmes					
Gebėjimas įgauti kliento pasitikėjimą, kad klientas jaustųsi saugus, sprendžiamas finansinius klausimus					
Gebėjimas išklausti klientus ir gautą informaciją panaudoti kliento poreikius atitinkančių pasiūlymų formavimui					

**9. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių yra svarbūs palaikant ilgalaikius santykius su klientais?**

- Tarp kliento ir banko darbuotojo egzistuojantis abipusis įsipareigojimas;
- Tarp kliento ir banko darbuotojo jaučiamas abipusis pasitikėjimas;
- Tarp kliento ir banko darbuotojo jaučiama abipusė pagarba;
- Pasitenkinimas santykių kokybe ir pačiu bendravimu;
- Prisirišimas prie aptarnaujančio vadybininko;
- Geras tarpusavio supratimas;
- Geras tarpusavio bendradarbiavimas;
- Sugebėjimas įsijausti į kliento situaciją bei siūlymas kliento poreikius geriausiai atitinkančias paslaugas;
- Parama ir pagalba įgyvendinant kitos pusės interesus;

**10. Kaip manote, kuriais iš nurodytų veiksnių pasižymi Jūsų bendravimas su SEB banko darbuotojais?**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku įvertinti	Sutinku	Visiškai sutinku
Banko darbuotojai rodo, kad bendravimas su manimi jiems yra svarbus bei deda pastangas abipusių santykių palaikymui					
Darbuotojo elgesys bei veiksmai skatina mano pasitikėjimą jais.					
Jaučiu darbuotojų pagarbą klientui.					
Esu patenkintas savo santykiais su darbuotoju.					
Darbuotojai skatina kreiptis į juos visais rūpimais klausimais, todėl didėja mano prisirišimas.					
Mano bendravimas su darbuotoju yra geras.					
Noriai bendradarbiauju su darbuotoju.					
Banko darbuotojai stengiasi įsijausti į kliento situaciją bei siūlyti sprendimus, atsižvelgiant į konkrečią situaciją.					
Banko darbuotojas padeda man įgyvendinti savo finansinius tikslus ir siekius.					

**11. Ar esate patenkinti AB SEB banko paslaugų bei aptarnavimo kokybe?**

- Esu patenkintas tiek paslaugomis, tiek ir aptarnavimo kokybe;
- Paslaugomis esu patenkintas, netenkina aptarnavimo kokybė;
- Paslaugomis esu nepatenkintas, tačiau aptarnavimo kokybė man patinka;
- Esu nepatenkintas tiek banko paslaugomis, tiek ir aptarnavimo kokybe;

**12. Kaip vertinate savo santykių stiprumą su AB SEB banku kaip organizacija?**

- Santykiai stiprūs;
- Santykiai vidutinio stiprumo;
- Santykiai silpni;

**13. Ar priskiriate save prie lojalių AB SEB banko klientų?**

- Taip;
- Ne;

**14. Jeigu artimas žmogus klausytų Jūsų atsiliepimo apie AB SEB banką, jis būtų:**

- Teigiamas apie organizaciją ir jos darbuotojus;
- Teigiamas apie organizaciją, tačiau neigiamas apie darbuotojus;
- Neutralus;
- Neigiamas apie organizaciją, tačiau teigiamas apie jos darbuotojus;
- Neigiamas tiek apie organizaciją, tiek apie jos darbuotojus;

**15. Ar rekomenduotumėte AB SEB banką savo pažįstamiems?**

- Taip;
- Ne;

**16. Įvertinkite savo, kaip kliento, gaunamą naudą iš bendravimo su SEB banko darbuotojais, pažymėdamas sutikimą/nesutikimą skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku su nurodytu teiginiu):**

Teiginys	Sutikimo stiprumas				
	1	2	3	4	5
1. SEB banko darbuotojai demonstruoja išskirtinį dėmesį klientų aptarnavimui					
2. Klientams siūlomos aukščiausios kokybės paslaugos					
3. Skiriamas individualus dėmesys kliento poreikiams					

**17. Jūsų lytis:**

- Vyras;
- Moteris

**18. Amžius:**

- Iki 25 m.;
- 25 – 35 m.;
- 35-45 m.;
- 45-55 m.;
- Virš 55 m.

**19. Išsilavinimas:**

- Bendrojo lavinimo;
- Profesinis;
- Nebaigtas aukštasis (bakalauro);
- Bakalauro laipsnis;
- Nebaigtas aukštasis (magistro);
- Magistro laipsnis;
- Aukštesnis nei magistro laipsnis;

**20. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis:**

- Nevedęs/netekėjusi;
- Partnerystė;
- Vedęs/ištekėjusi;
- Išsiskyręs (-usi);
- Našlys (-ė).

**21. Kiek laiko naudojate SEB banko paslaugomis?**

- Iki 1 m.
- 1 m. – 3 m.
- 3-5 m.
- Virš 5 m.

**22. Gyvenamoji vieta:**

- Vilnius;
- Kaunas;
- Klaipėda
- Panevėžys;
- Kt. miestas (įrašykite).....

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus ☺  
Pagarbiai, Edita Gutauskaitė