

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**FILOSOFIJOS IR KULTŪROS STUDIJŲ KATEDRA**

Kultūros vadybos studijų programa

Kodas 612N28001

**KAMILĖ KAMBLEVIČIŪTĖ**

**BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS**

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS MADOS  
INDUSTRIJOJE**

Kaunas  
2016

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**FILOSOFIJOS IR KULTŪROS STUDIJŲ KATEDRA**

Kultūros vadybos studijų programa

Kodas 612N28001

**KAMILĖ KAMBLEVIČIŪTĖ**

**BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS**

**RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS MADOS  
INDUSTRIJOJE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

*(parašas)*

Doc. Audronė Rimkutė

Bakalaurantas \_\_\_\_\_

*(parašas)*

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos nr. \_\_\_\_\_

Kaunas  
2016

## **TURINYS**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>                                           | <b>4</b>  |
| <b>IVADAS .....</b>                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS.....</b>                                          | <b>7</b>  |
| 1.1. Ryšių su klientais valdymo samprata.....                                       | 7         |
| 1.2. Ryšių su klientais valdymo procesas.....                                       | 10        |
| 1.3. Ryšių su klientais valdymas mados industrijoje .....                           | 14        |
| <b>2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS MADOS INDUSTRIJOJE LIETUVOJE .....</b>            | <b>18</b> |
| 2.1. Temos aktualumas, tikslai, uždaviniai .....                                    | 18        |
| 2.2. Tyrimo metodologija.....                                                       | 18        |
| 2.3. Tyrimo eiga .....                                                              | 20        |
| <b>2.4. TYRIMO REZULTATAI .....</b>                                                 | <b>20</b> |
| 2.4.1. Įmonės X veikla ir finansinė situacija .....                                 | 20        |
| 2.4.2. Įmonės klientų klasifikavimas .....                                          | 22        |
| 2.4.3. Įmonės komunikacijos su klientais būdai.....                                 | 24        |
| 2.4.4. Ryšių su klientais valdymas įmonėje X.....                                   | 25        |
| 2.4.5. Klientų požiūris į įmonės X naudojamus ryšių su klientais valdymo būdus..... | 28        |
| <b>IŠVADOS.....</b>                                                                 | <b>33</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                                | <b>35</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS .....</b>                                                    | <b>36</b> |

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### Paveikslai

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 paveikslas. Mados lygiai (Easey, M. 2009) .....                          | 15 |
| 2 paveikslas. Įmonės pardavimai ir grynasis pelnas 2013–2015 m. ....       | 22 |
| 3 paveikslas. Įmonės klientų klasifikavimas.....                           | 23 |
| 4 paveikslas. Įmonės klientų procentinė dalis pagal užsakymų skaičių ..... | 24 |
| 5 paveikslas. „Cut and sew“ polo marškinėliai.....                         | 26 |
| 6 paveikslas. Sublimaciniai regbio marškinėliai.....                       | 26 |

### Lentelės

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Ryšių su klientais valdymo samprata įvairių autorių požiūriais ..... | 9  |
| 1 lentelė. Duomenų analizės instrumentas kategorijų lentelė .....               | 19 |
| 2 lentelė Klausimynas .....                                                     | 20 |

## IVADAS

Mados industrija yra šiuolaikinio amžiaus produktas. Senais laikais, beveik visi drabužiai buvo rankų darbo arba vadinamieji namų gamybos daiktai t.y. siuvami pagal kiekvieno žmogaus individualų užsakymą siuvėjų. Su naujų technologijų augimu, globalaus kapitalizmo iškilimu, gamyklų sistemų plėtra, keitėsi požiūris į drabužių koncepcijos pagrindą. Mados industrija pirmą kartą atsirado Europoje ir Amerikoje, šiandien ji yra tarptautinė ir labai globalizuota pramonė, to pasekoje leidžianti idėją sugalvoti vienoje šalyje, pagaminti kitoje, o parduoti trečioje. Pavyzdžiui, amerikiečių mados kompanijos audinio šaltinis Kinijoje, drabužiai pagaminti Vietname, pabaigti Italijoje, o siunčiami parduoti į Ispaniją. Mados industrija susideda iš keturių lygių: žaliava; mados prekių projektavimas, gaminimas, prekyba ir įvairių formų reklama. Šie lygiai susideda iš daugelio atskirų, bet tarpusavyje susijusių sektorių, kurie visi yra skirti patenkinti vartotojų paklausą drabužių sferoje esant tam tikromis sąlygomis, kurios leistų dalyviams pramonėje veikti pelningai. Pastaruoju metu atsiranda dar viena problema, kaip išlaikyti klientą, kaip išsiaiškinti jo norus ir poreikius, kokios yra galimybės dirbti su juo ir daugybė kitų aspektų, kurie lemia kokybišką, produktyvų, bei pelningą darbą.

Ryšių su klientais valdymas – filosofija ir verslo strategija. Šios verslo koncepcijos tikslas visapusiškai valdyti ryšius su klientais, tame tarpe ir potencialiais klientais dėl ilgalaikės ir abipusės naudos. Ryšių su klientais valdymo metodika yra didžia dalimi pagrįsta visų organizacijos sistemų, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo, pardavimų paramos, kainodaros ir kitų, integravimu. Pritaikant ryšių su klientais valdymą galima pasiekti maksimalią ir ilgalaikę kiekvieno kliento vertę, to pasekoje didinant įmonės pajamas. Lietuvoje ryšių su klientais valdymo tipas pradėtas naudoti visai neseniai tačiau jau yra matoma reali nauda. Kasmet įmonių naudojančių šį valdymo būdą skaičius auga. Atlikti ir išanalizuoti tyrimai rodo, kad ryšių su klientais valdymo modelio pritaikymas tiek mažose tiek didelėse įmonėse yra vienodai naudingas nepriklausant nuo įmonės veiklos srities.

Šio darbo tikslas – išanalizuoti ryšių su klientais valdymo ypatumus mados industrijoje. Mados industrija yra plačiai paplitusi visame pasaulyje ir užima didelę rinkos dalį. Klientai turi plačias galimybes rinktis, todėl išlaikyti tvirtus santykius su esamais klientais ir prisivilioti naujų, yra kiekvienos įmonės dirbančios mados industrijos sektoriuje tikslas. Mados industrija yra plati

ir spalvinga savo pasirinkimų gausa. Todėl šioje srityje turi dirbti kvalifikuoti žmonės, o norint išlaikyti klientą reikia nuolat ieškoti naujų ryšių su juo palaikymo būdų ir priemonių.

**Darbo objektas** – ryšių su klientais valdymas.

**Darbo dalykas** – ryšių su klientais valdymas mados industrijoje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ryšių su klientais valdymo ypatumus mados industrijoje.

Darbo tikslui pasiekti išsikelti šie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ryšių su klientais valdymo sampratą;
2. Nustatyti ryšių su klientais valdymo ypatumus;
3. Apibūdinti ryšių su klientais valdymo ypatumus mados industrijoje;
4. Ištirti ryšių su klientais valdymo ypatumus Lietuvos mados industrijoje.

**Darbo metodai** – darbe taikoma mokslinės literatūros analizė, interviu, kokybinės turinio analizės metodas.

**Darbo struktūra** – pirmoje darbo dalyje aprašoma ryšių su klientais valdymo samprata, šios sampratos ypatumai. Toliau pateikiama susisteminto ryšių su klientais valdymo ypatumai, bei jų pritaikymas ir reikšmė mados industrijoje.

**Darbo apimtis** - 39 psl. be priedų, darbe yra 4 lentelės ir 6 paveikslai.

# 1. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS

## 1.1. Ryšių su klientais valdymo samprata

Šiandieniniame pasaulyje klientas yra pats svarbiausias faktorius paslaugų versle. Didesnė vietinė ir globali konkurencija, trumpesni produktų gamybos ciklai, vis didesnė imitacija ir konsoliduoti pirkimai – visi šie veiksniai suteikė klientui daugelyje sektorių vis didėjančią galią. Todėl ilgalaikių santykių su klientais, apibūdinamų pasitenkinimu ir lojalumu, formavimas tapo dar svarbesniu veiksmu nei bet kada. Sparčiai augant konkurencijai tarp įmonių, didėjant pasiūlai ir augant paklausai, didėja gamybos ar paslaugų kokybės reikalavimai klientams. Vartojai tampa vis įnoringesni ir naudojami savo teisėmis rinktis. Net ir patys lojaliausi klientai renkasi jų kintančius poreikius geriau atitinkantį variantą. To pasekoje vis daugiau verslo sektorių privalo didesnę dėmesį skirti klientui, ryšių su klientu valdymui ir stiprinimui, kad sugebėtų išlikti rinkoje ir taptų konkurencingais.

Ryšys egzistuoja tik tuomet, kai du nepriklausomi objektai tampa priklausomi nuo kažko arba atsiranda abipusė priklausomybė (Heath ir kt., 2000). Pasaulyje sparčiai augant vartojimui, reikia kuo stipresnių ryšių su klientais, taip išsaugant lojalų klientą, vartotoją. Norint pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą, kompanijos reikalauja įžvalgų apie savo klientus. Suprantant klientų poreikius ir vertę, įmonės gali padidinti kiekvieno santykio su klientu vertę. Supratus santykių su kiekvienu klientu vertę, įmonės gali pereiti nuo „segmentinio santykio“ prie „portfelio santykio“, ir taip padidinti savo pelną. (Johnson & Selnes, 2004). Esant „portfeliniams santykiams“, organizacija gali geriau suprasti kiekvieno kliento santykinę svarbą ir plėtoti santykius atsižvelgdama į pardavimus ir pelną. Toks supratimas padeda įmonėms ne tik išlaikyti vertingus klientus, bet ir sukurti papildomą vertę su šiais klientais per santykių plėtrą (Ramendra, Letty, 2014).

Prieš pradėdant taikyti ryšių su klientais valdymą reikia pažinti klientų tipus ir susipažinti su pagrindiniais vartotojų elgsenos bruožais. Urbanskienė, Clotey ir Jakštys knygoje „Vartotojų elgsena“ išskiria du kiekvienoje rinkoje pagrindinius klientų (vartotojų) tipus:

- Galutiniai vartotojai – tai asmenys (individualūs vartotojai), šeimos, namų ūkiai;
- Organizacijų (įmonių) vartotojai – gamybinės įmonės, prekybinės (mažmeninės ir didmeninės), valstybinės ir kitos nekomercinės organizacijos.

Taip pat yra žinomi keturi pirkėjų požiūrių tipai (Schiffman, Kanuk, 1996), dar kitaip vadinami modeliais: praktiškas požiūris, pasyvus požiūris, pažintinis (kognityvinis) racionalusis požiūris, emocionalus požiūris. Praktiškas požiūris tapatinamas su galimybe išsirinkti vieną geriausią alternatyvą. Tai vartotojas priimančias racionalius sprendimus. Šiam klientų tipui labai svarbu pažinti visas galimas alternatyvas bei tinkamai įvertinti kiekvienos jų naudą. Urbanskienė, Clottey ir Jakštys knygoje „Vartotojų elgsena“ teigia, kad retas vartotojas, klientas neturi pakankamai teisingos informacijos, kad priimtų racionalius ir tinkamus sprendimus. Antrasis pagrindinis vartotojų elgsenos bruožas yra pasyvus požiūris – tai visiška priešingybė pirmajam praktiškajam požiūriui. Šis vartotojas visiškai pasiduoda marketingo gudrybėms, juo lengva manipuliuoti ir palenkia į savo pusę. Toks klientas yra ypač patogus marketologams. Kognityvinis (pažintinis) požiūris – tai realistiško vartotojo požiūris. Šį požiūrį turintis klientas linkęs išsamiai išsianalizuoti informaciją, su ja susipažinti ir tik tada priimti sprendimus. Ir paskutinis, emocionalus požiūris – tai dažniausias klientų požiūris, nes dauguma šių dienų žmonių perka, vartoja impulsyviai. Emocionalūs vartotojai labiausiai linkę į tokius pirkinius, kurie asocijuojasi su laime, džiaugsmu, prisiminimais, tik geromis emocijomis. Toks požiūris klientui padeda pamiršti apie racionalumą ir vadovautis tik emocijomis ir jausmais.

Išsiaiškinus kliento poreikius ir atpažinus jo požiūrio tipą, galima rasti kliento valdymo perspektyvą ir pasitelkus informacinėmis technologijas imtis prevencinių priemonių. Kiekvienas žmogus, palaikantis gerus santykius, ryšius su verslo klientais, šeimos nariais, visuomenės atstovais ir t.t. gali gauti maksimalią grįžtamąją naudą, pvz.: palaikant malonius, draugiškus ryšius su aptarnaujančiu personalu parduotuvėje ar kavinėje, grįžtamasis ryšys gali būti pasiūlyta nuolaida, dovanelė ar dovanų kuponas. Taip pat yra ir versle. Gebant valdyti ryšius su klientais gali būti pasiektas maksimalus rezultatas. Ryšių su klientais valdymas (angl. Customer Relationship Management – CRM) yra verslo strategija, skirta ryšiams su klientais plėtoti (jos rezultatai gerina pelningumą, pajamas ir klientų poreikių patenkinimą); antra, ši strategija skirta personalizuotų klientų poreikiams tenkinti (Urbanskienė, Žostautienė ir Chrepavičienė, 2008). Mokslininkai vieningai sutaria, kad santykių su klientais valdymo sistemos diegimas prisideda prie įmonės pardavimo apimtys didinimo.

Nėra tikslios ryšių su klientais valdymo (toliau – CRM) sąvokos apibūdinimo, nes CRM suvokimas skirtingas tarp įmonių ir ekspertų. Keletas autorių (Firth (2006) ir Lager (2008)) apibrėžia CRM, kaip technologiją, kuri leistų įmonėms padidinti pardavimus. Kiti teigia, kad CRM



kartu su duomenų valdymo procesu, veda į aukštesnį įmonės pelningumą ir geresnius santykius su klientais (Johnston ir Clark, 2008).

1 lentelė.

Ryšių su klientais valdymo samprata įvairių autorių požiūriais

| Autorius, metai                            | Ryšių su klientais valdymo samprata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J. Gartner, 2009                           | RKV yra verslo strategija, skirta optimizuoti įmonės pelningumą, pajamas, klientų pasitenkinimą. Taip pat organizuojant įmonės veiklą atsižvelgiant į klientų segmentus, skatinant įmonės darbuotojus veikti orientuojantis į kliento poreikius.                                                                                                                                                                                                                                        |
| R. Urbanskienė,<br>D. Žostautienė,<br>2008 | Ryšių su klientais valdymas yra verslo strategija, skirta ryšiams su klientais plėtoti (jos rezultatai gerina pelningumą, pajamas ir klientų poreikių patenkinimą); antra, ši strategija skirta personalizuotų klientų poreikiams tenkinti. Taip pat tai yra daugialypė priemonė, užtikrinanti visų bendrovėje naudojamų technologinių resursų ir veiklos sričių, susijusių su klientais, integraciją.                                                                                  |
| A. Payne,<br>P. Frow, 2005                 | Autoriai teigia, kad RKV apibrėžimas neapsiriboja vien simboliu reikšme. Nuo jo priklauso tai, kaip visa organizacija priims ir naudos pačią RKV sistemą. Strateginiu požiūriu, RKV nėra tik informacinių technologijų sprendimas, kuris gali būti panaudotas tik klientų duomenų valdymui. Ši sąvoka apima gilinimąsi į įmonės strategijos viziją ir bendrą kliento vertės supratimą, tinkamos informacijos panaudojimą bei aukštos kokybės procesus, jų įgyvendinimą bei aptarnavimą. |
| V. Trimbel,<br>2005                        | Ryšių su klientais valdymas – tai visuma veiksmų, kurių tikslas yra surasti, išlaikyti ir ugdyti ilgalaikius įmonei lojalius klientus, užmezgant su jais santykius ir atskleidžiant individualius jų poreikius, taip sukuriant žymiai didesnę vertę ir kliento, ir pačios įmonės atžvilgiu.                                                                                                                                                                                             |
| A. Kirvaitis,<br>2001                      | RKV – tai infrastruktūra, leidžianti nustatyti ir maksimizuoti klientų ekonominę vertę, bei taikyti veiksmingus vertingiausių klientų lojalumo skatinimo metodus. Tai kur kas daugiau, nei paprasta klientų vadyba ar pirkėjų elgsenos sekimas.                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | RKV sudaro galimybes pakeisti pačius santykius tarp įmonės ir kliento bei apčiuopiamai padidinti įmonės gaunamas pajamas. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas skirtingų autorių mintis, galime teigti, kad ryšių su klientais valdymas duoda abipusę naudą tiek klientui, tiek įmonei. Tai grįžtamasis ryšys, kuris padeda sutvirtinti santykius su jau esamais lojaliais klientais ir skatina naujų atėjimą. Įvertinus kliento poreikius, sukuriama nauji produktai ir padidindamos įmonės pajamos. Nauda yra tiek pardavėjui, tiek pirkėjui ir šių dienų kintančioje aplinkoje jaučiamos šių santykių gerosios pasekmės, kadangi gerėja darbo sąlygos, darbo atmosfera, uždarbis, pelnas, investicijos ir daug kitų dalykų.

## 1.2. Ryšių su klientais valdymo procesas

Ryšių su klientais valdymas yra procesas, kuriuo siekiama palaikyti pelningus santykius su klientais tiekiant jiems aukščiausios vertės produktus. Taip pat tai yra efektyviausias būdas išlaikyti ir kurti santykius su klientais. Bet pirmiausiai pradėkime nuo valdymo - kas yra valdymas? V. Damašienė (2002) valdymą apibrėžia taip: valdymas – tai ne kas kita, kaip žmonių nuteikimas pirkti. Vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais (Jacocca, 1988). Tai vienas iš pagrindinių ryšių su klientais valdymo aspektų, nes visų pirma klientas turi ne tik plačias galimybes rinktis geriausias prekes ar paslaugas, bet ir turi jaustis reikalingas ir rūpinamas. Jim Berne teigia, kad ryšiai su klientais tai sandoris, kuris turi turėti tam tikro emocinio pasitenkinimo atspalvį (Bernes, 2000). Bėgant laikui, galime aiškiai matyti visuomenės pokyčius, anksčiau į bendravimą su klientais, vartotojais nebuvo investuojama laiko ir pinigų, pagrindinis aspektas buvo kuo daugiau parduoti ir kuo daugiau užsidirbti. Klientai prisitaikydavo prie esamos situacijos. Pasauliui žengiant tvirtus žingsnius liberalizmo ir demokratijos link, pradėta didesnę dėmesį skirti klientui, vartotojui, jį vertinti per kitas prizmes, kiekvienos įmonės tikslas turėti kuo daugiau lojalių klientų. Klientai taip pat pasikeitė – jie tapo išrankesni. Visa ši situacija ir paskatino atsirasti naujoms valdymo formoms, viena iš jų ir yra ryšių su klientais valdymas. CRM – strategija ir pritraukimo, išlaikymo bei bendradarbiavimo su pasirinktais klientais procesas, kurio siekis sukurti ilgalaikius santykius tarp įmonės ir klientų (Parvatiyar, Sheth 2001).

Kaip ir kiekvienoje srityje, taip ir ryšių su klientais valdyme, norint puikiai atlikti savo darbą, reikia išsiugdyti savybes, kurios padėtų kryptingai ir atsakingai dirbti. Nėra sutarimo, kokių savybių reikia norint dirbti ryšių su klientais valdyme, tačiau galima pritaikyti savybes, kurios padeda valdyti ryšius su visuomene. Dennis, Wilcox (2007), savo leidinyje „Ryšiai su visuomene, strategija ir taktika“, aiškiai apibūdina savybes reikalingas sėkmingam darbui. Bendrovės Kom/Ferry International prezidentas Robertas L. Woodrumas išskiria tokius pagrindinius bruožus:

- Tvirti komunikacijos įgūdžiai. Asmuo turi gebėti aiškiai, raiškiai ir suprantamai pateikti idėjas tiek žodžiu, tiek raštu.
- Analitiniai gebėjimai. Asmuo turi gebėti analizuoti kiekvieną problemą ir galimybę verslo požiūriu, nustatyti problemas, įvardyti alternatyvas ir paskmes, pateikti rekomenduojamą veiklos kryptį.
- Orientacija į rezultatus. Specialistas privalo nustatyti tikslą ir jį pasiekti. Jis turi būti realistas, didelė klaida žadėti ir vėliau pažado netesėti. Jis turi būti energingas ir pateikti nenutrūkstamus rezultatus.
- Gebėjimas būti komandos nariu. Asmuo turi pripažinti kad komandinis darbas yra būtinas bendrovės sėkmei, ypač tokiose augančiose srityse kuriose vyksta staigūs pokyčiai.
- Asmenybė. Asmuo turi būti patrauklus, malonus, pasitikintis savimi, inteligentiškas, energingas ir linkęs bendrauti.

Šie bruožai puikiai nurodo gaires, kuriomis turi eiti kiekvienas asmuo, norintis pasiekti aukštus rezultatus ir būti ryšių su klientais specialistu. Tačiau ir įmonė turi motyvuoti savo darbuotoją ar klientą, kad vyktų subalansuoti, abipusiai ryšiai. Įdiegiant įmonėje CRM sistemą, jau turi būti specialistas, kuris vykdytų iš išlaikytų grįžtamąjį ryšį.

Buttle (2010) mano, kad bendrovėse įdiegiant CRM turėtų būti remiamasi trimis pagrindinėmis dalimis: veiklos CRM, analitiniu CRM ir bendradarbiavimo CRM. Veiklos CRM padeda pagerinti klientų valdymo procesus, tokius kaip įmonės rinkodaros automatizavimo, pardavimo automatizavimo ir klientų aptarnavimo automatizavimo (Buttle, 2010; Torggler, 2008). Analitinis CRM padeda įgyti žinių, pradėti rinkti ir naudoti duomenis, kad būtų galima sukurti pridėtinę vertę klientui ir bendrovei (Buttle, 2010). Jis skirtas įgyti žinių ir duomenų, kurie buvo sukurti veiklos CRM ir toliau juos naudoti strateginiams ir taktiniams sprendimams (Buttle, 2010; Torggler, 2008). Bendradarbiavimo CRM apima visus komunikacijos kanalus su klientais. Ji įgyvendina technologiją per visas struktūrines dalis, todėl vertė atnešama iš klientų yra didesnė.

CRM yra filosofija ir verslo strategija, kuri bando sukurti klientų ir įmonės bendradarbiavimo vertę. Ši filosofija apima vidinius procesus ir išorinius tinklus, kad būtų įmanoma sukurti abipusiai naudingus vertės mainus tarp kliento ir įmonės per visą gyvavimo ciklą. Vertė sukurama nuolat tobulinant produktų, paslaugų ir klientų kontrolę.

Klientai keičiasi, keičiantis verslo aplinkai. Pats klientas prieš kelis dešimtmečius buvo kitoks, nei šiomis dienomis. Klientai vis labiau pasitiki savimi, tampa aktyvūs. Štai kodėl ryšių su klientais valdymas taip pat keičiasi. Seniau CRM buvo laikomas technologijų ar duomenų gavybos kanalas (Triznova et al., 2015). Šiuo metu CRM vertinamas platesnėje perspektyvoje, kaip filosofija strateginiu lygmeniu ir neturėtų būti traktuojama kaip atskira technologija ar atskiras procesas, dėl taktinio lygmens. CRM nėra vien tik pelno siekianti filosofija. Ji turėtų būti sukurta iš abiejų pusių tiek įmonės, tiek kliento, vertinant abipusę naudą ir vertę. Turinti CRM bendrovė turėtų sutelkti dėmesį ir daugiausia skirti dėmesio šiomis sritimis: sukurti atskirą gaminį kiekvienam klientui; intensyviai bendrauti su klientu (bendravimo kelią su klientu kiekviena įmonė pasirenka pati); sukurti unikalų produktą bendradarbiaujant su klientu, keičiantis patirtimi; bendradarbiauti su klientu ir patobulinant produktą (siekiant padidinti produkto vertę); sukurti unikalią bendrovės kultūrą; visapusiška pagalba klientui (pagal įmonės ir kliento orientuotus strateginius ir taktinius sprendimus); taip pat kurti procesus, kurie palaikomi naujausiomis technologijomis (Triznova et al., 2015).

Galima daryti išvadą, kad naudojantis klientų patirtimi, bendrovė turėtų sukurti unikalią kultūrą, kuri remia klientą ir yra jam atsakinga. Šios kultūros sąžiningumas ir skaidrumas turėtų būti remiamas gerai apibrėžtų procesų ir technologijų.

Tai yra valdymo filosofija ir strategija, kuri leidžia bendrovei optimizuoti pajamas ir padidinti klientų vertę ir paslaugų kokybę per supratimą ir tenkinti individualius kliento poreikius (Liu & Yang, 2009). Kaip jau ir minėjau CRM sistemos daugiausia skirstomos į tris kategorijas: veiklos sistemos (Mirzahosseini & Piplani, 2013), kurios yra naudojamos sistemų automatizavimui. CRM procesų analizės sistemos (Thompson 2011), kuri yra sistema, naudojama klientų duomenų ir žinių analizei, ir bendradarbiavimo sistemos (Antunes, Herskovic & Pinot, 2012), kurios yra naudojamos sistemos valdyti ir integruoti komunikacijos. CRM yra galingas įrankis, bet jis lieka tik technologija, kuri negali duoti rezultatų tada, kada nemokamą naudotis. Vadovai dažnai naudoja CRM sistemą rinkti informaciją apie jų klientus ir analizuoti poreikius ir norus kiekvieno iš jų, taip pat kiekvienam individualiai pritaikyti savo pasiūlymą. Tačiau, jei nebus

naudojamosi pilnai CRM (turi dirbti mokantis ir kompetentingas žmogus), tai gali būti labai brangus ir organizacijai neefektyvus įrankis apdorojant informaciją, kadangi perteklius nesusistemintos informacijos pridaro daug neigiamų neatitikčių. CRM sistemos įgyvendinimas įmonėje, priklauso visų pirma nuo įmonės strategijos, kuri sutelkia dėmesį į klientą. Tiesa sakant, tokia strategija turi jau būti prieš diegiant CRM. Norint parengti į klientą orientuotą strategiją bendrovė pirmiausia turi suprasti, kas yra jų tikslinis klientas.

Kaip ir kiekviena programa, taip ir ryšių su klientais valdymas turi savo etapus:

- 1) Inicijavimas;
- 2) Programos diegimo etapas;
- 3) Įtvirtinimo ir palaikymo etapas;
- 4) Komunikacijos etapas;

Pirmajame etape įmonė įvertina riziką, apsibrėžia savo lūkesčius, įvardina pagrindinį tikslą, aprašo uždavinius, sudaro darbų planą ir grafiką, numato projekto biudžetą. Antrajame etape, programos diegimo etapas, - didžiausias dėmesys -techninei daliai: CRM koncepcijos tikslo įgyvendinimas, užsibrėžtų užduočių įvykdymas, CRM programos diegimas, tobulinimas, pritaikymas prie įmonės poreikių, įrengimo darbai. Įtvirtinimo ir palaikymo etape - įtvirtinami įmonėje įvykę pokyčiai, susiję su programomis, verslo procesais, struktūra ir infrastruktūra, bei informacijos srautais. Paskutiniame etape (komunikacijos etapas), vykdomas viso CRM diegimo metu. Tikslas – nuolat pabrėžti, kaip svarbu organizacijai taikyti CRM koncepciją bei spręsti visas įgyvendinimo metu kylančias problemas. CRM diegimas apima visą organizaciją, visus padalinius ir kiekvieną žmogų. Šiam procesui pasitelkiama daugybė įvairias funkcijas įmonėje atliekančių ir skirtingiems padaliniams priklausančių darbuotojų, todėl CRM diegimas gali užtrukti netgi metus ir gali apimti visos organizacijos keitimąsi, įmonės struktūros rekonstrukciją, kultūros vystymą, verslo procesų optimizavimą, sistemų ir informacijos srautų diegimą ir tobulinimą. Todėl dažnai CRM diegimą pradėjusioms įmonėms tampa nebeaišku, kokios yra jo sudedamosios dalys, kada įgyvendinimas turi būti užbaigtas, ir kokios jo plėtojimo ribos.

Apibendrinant galima teigti, kad ryšių su klientais valdymas reikalingas visoms šių dienų verslo sritims. Jis reikalingas tam, kad prisitrauktų potencialius klientus ir sustiprintų ryšius su jau esamais, padidintų klientų pasitenkinimą ir taip sumažintų jų kaitos tempą, jeigu siūlomo produkto gyvavimo ciklas yra trumpas, tai geri santykiai su klientais priverstų sugrįžti pirkti vėl, skatina kurti naujus produktus ar paslaugas, kuriuos norima pasiūlyti tam pačiam klientų ratui, padeda

išsiaiškinti klientų poreikius. Valdymo proceso prasme, ryšių su klientais valdymas apima klientų poreikių ir galimybių valdymą, kontaktų su klientais istoriją, automatinį incidentų valdymą, duomenų bazių ir informacijos valdymą. Jis leidžia atlikti analizes, ieškoti atsakymų, kodėl tam tikras produktas neveikia, vykdyti monitoringą, daryti prognozes ir t.t.

### 1.3. Ryšių su klientais valdymas mados industrijoje

Mados sąvoka yra labai plati.. Mada siejama su drabužiais, aksesuarais, šukuosenomis, makiažais, ir gyvenimo būdais pradedant nuo madingos muzikos, baigiant madingais vardais, kvėpalais, dietomis ir netgi gyvenamąja vieta. “Mada – gražaus gyvenimo variklis, daugiabriaunis mechanizmas. Ji glaudžiai susijusi su viskuo, kas vyksta socialiniame, ekonominiame, kultūriniame ir net politiniame gyvenime. Jeigu įsigilintume, pamatytume kad viskas paklūsta madai – technologijos, architektūra, muzika, drabužiai, teatras, medžiagos, gyvensena, bendravimas, laikysena. Viskas pavaldus šiai įnoringai nenuoramai!” (Statkevičius, 2006).

Mados sistemos raidos apžvalga atskleidžia, kaip mada tapo populiariosios kultūros dalimi. XIX amžiaus pradžioje mada buvo eilinio statuso požymis, beveik kaip ir viduramžiais, kai rangas diktavo kokios spalvos ar audinio drabužius galima vilkėti, tačiau jau tada drabužiai nebuvo tiesiog apsauga nuo gamtos stichijų. Drabužiai dažnai atskleidžia ir tai, kas mes esame, kas mums patinka ar nepatinka, kokios yra mūsų žinios ir vertybės. A. Vasiljevas-Gulevičius teigia, jog kalbant apie drabužių madą reikėtų žinoti, kad kiekvienos tautos sąmonėje lemiamas veiksnys yra religija. Religija ypač diktuoja požiūrį į tokius su drabužiais susijusius dalykus kaip seksas, moters nuogumas, plaukai, gėdos jausmas. Pavyzdžiui, musulmonų religija draudžia moteriai apsineuoginti, slepia jos kūną ir plaukus, neleidžia jai nusirengti net paplūdimyje. Idealūs musulmonų vyrai turi būti ūsoti, barzdoti, su ilgomis tunikomis – dželabomis, pageidautina, kad turėtų kelias žmonas (Vasiljevas-Gulevičius, 2006).

Liberalėjant visuomenei, drabužių madas diktuoja ne vien religija ir tauta. Šiuolaikinis žmogus renkasi kur gyveni, daug keliauja, susipažįsta su kitomis kultūromis, kurios diktuoja savo madas. To pasekoje vis dažniau skirtingose Europos gatvės galite pamatyti labai panašių, ar netgi vienodai apsirengusių žmonių. Iš dalies taip yra dėl to, kad kiekvienais metais mados tendencijas diktuoja garsiausi mados namai tokie kaip “Dior”, “Coco Chanel”, “Burberry”, “Gucci” ir kiti. Šių mados namų drabužiai yra įperkami ne visiems, tačiau visiems prieinamų drabužių industrijos

atstovai, kopijuoja, mokosi, semiasi įkvėpimo iš geriausių ir madą paverčia prieinamą kiekvienam.

Šiuolaikinė mados industrija – tai milžiniška pasaulinio masto pramonė, kurią galima suskirstyti į keletą segmentų. Pagal gaminamus produktus moda skirstoma į aukštąją madą, dizainerių madą ir masinę madą. M. Easey aprangos rinkos lygius apibūdina taip:



**1 pav. Mados lygiai (Easey, M. 2009)**

- Aukštoji moda (ang. *haute couture*) – tai didieji pasaulio mados namai, įkurti tarptautiniu mastu žinomų dizainerių. Jie parodo savo sukurtas kolekcijas bent du kartus per metus ir parduoda individualius drabužius už tūkstančius svarų (Easey, 2009). Terminas *haute couture* yra saugomas Prancūzijos įstatymų, todėl negali būti vartojamas bet kokiai, net ir, kritikų manymu, to nusipelnusiai kolekcijai apibūdinti. Kaip ir kada vartoti šį magišką žodžių junginį, sprendžia dar 1868 metais įkurtas Aukštosios mados sindikatas (*pranc. Chambre syndicale de la haute couture*). Šiuo metu jis įeina į 1973 metais savo veiklą pradėjusios Prancūzijos mados kūrinių federacijos (*pranc. Fédération Française de la Couture*) sudėtį. Pirmuoju aukštosios mados dizaineriu tituluojamo Charleso Fredericko Wortho indėlis į aukštąją madą – svarus ir nenuginčijamas. Tarptautiniu mastu išgarsėjusio meistro siūti drabužiai tapo siektinu pavyzdžiu ateinančioms Haute Couture dizainerių kartoms. Šiandien ant aukštosios mados podiumų viešpatauja Paryžiaus moda.

- Dizainerių drabužiai (*ang. Ready to wear*). Dizaineriai pristato savo kolekcijas didžiajai visuomenės daliai, kuri pasirengusi juos dėvėti. Drabužių kaina vis dar aukšta, kainuoja šimtais svarų sterlingų, bet ne tūkstančiais. Dizainas nėra unikalus, bet vis dar gaminama ribotais kiekiais ir, nors drabužiai yra gaminami užsienyje, bet yra labai griežta kokybės kontrolė.
- *Masinė mada* yra pigiausias ir labiausiai industrializuotas gamybos lygis. Masinė mada arba „gatvės mada“ yra rinkos sritis, kurioje dauguma žmonių perka drabužius. Šis lygis taip pat daugeliui žinomas kaip greitoji mada (*ang. fast fashion*). Greitoji mada drabužių prekyboje tapo populiari 1997 – 1998 m., kai gatvės mada ėmė darytis nuobodų ir nebetenkino vartotojų poreikių. Masinė – mada tai mada, kuri yra prieinama ir priimama daugumos.

Mados industrijos skirstymas į šiuos tris segmentus yra jos supaprastinimas, nes joje yra daugiau sluoksnių ir kainų lygių skirtumų. Kiekvienas vartotojas pasirenka jam skirtą, pagal savo galimybes.

Ryšį su klientais valdymas mados industrijos segmentuose yra skirtingas, nes labai skiriasi klientai. Pirmasis segmentas t.y. aukštosios mados segmentas, kažkada buvo skirta aristokratėms, kurių pinigų niekas neskaičiavo. Šiomis dienomis yra kitaip, daugelis žmonių tiesiog nesupranta, kodėl turėtų norėti aukštosios mados. Todėl rašytiniuose faktuose tvirtinama, kad nuolatinių aukštosios mados namų klientų per visą pasaulį yra tik šimtas, o kitų – gal keturi tūkstančiai. Tai yra labai mažas ratas klientų, todėl ryšys su jais palaikomas personalizuotai, visas dėmesys skirtas tik tam vienam žmogui ir suteikiamas aukščiausios klasės aptarnavimas. Išskirtinai tik klientui, pritaikoma kiekvienas objektas asmeniškai.

Antrajame segmente (dizainerių drabužiai), ryšys su klientais palaikomas taip pat personalizuotai. Sukūrus kolekciją ir pristatius ją visuomenei, pradedamas pardavimų planavimo etapas. Pirmiausia surenkama informacija apie esamus ir potencialius klientus. Jiems pristatoma bendra kolekcija, tačiau siuvama kiekvienam individualiai, atkreipiant dėmesį į kiekvieno pageidavimus. Dizaineriai taip pat bendrauja su potencialiais klientais, kaupia informaciją apie tai, kaip jie sužinojo apie juos, apie galimybes su jais bendradarbiauti palaikant ryšį.

Masinės mados, trečiojo segmento klientai yra anonimai t.y. pagamintas produktas neindividualizuojamas, o kuriama „masė“. Ryšys su tokiais klientais yra palaikomas įvairiausiais būdais. Šiuo atveju tinkamai organizuotas informacinių sistemų diegimas suteikia galimybę ne tik



vartotojams naudotis informacinėmis technologijomis be asmeninio kontakto, bet ir įmonėms automatizuoti vartotojų aptarnavimo procesus ir užtikrinti greitį ir kokybę. Palaikant ryšį su klientais šiame segmente naudojamas tiek tiesioginių ryšių su klientais valdymas, tiek ir elektroninis ryšių su klientais valdymas.

Ne visos šiame segmente dirbančios įmonės parduoda savo drabužius tiesiai vartotojams – kai kurios siuva pagal užsakymus kitoms įmonėms. Įmonės veikia dviem skirtingais būdais. Vienos rūšies drabužių pramonės įmonės drabužius siuva pagal specialius užsakymus perpardavinėtojams, kurie turi savo prekės ženklą, užsiima jo vadyba ir rinkodara. Tokios įmonės paprastai turi mažesnį darbuotojų skaičių ir yra finansiškai stabilesnės, nes užsakoma gaminių tiek, kokia yra paklausa.

Kiti masinės mados pramonės atstovai viską daro patys: nuo drabužių sukūrimo iki pardavimo tiesiogiai vartotojui. Tokios įmonės paprastai yra labai didelės ir užimančios svarią vietą visoje industrijoje. Inditex – viena didžiausių tokio tipo įmonių. Tai didelė korporacija jungianti 8 visame pasaulyje garsius ir žinomus prekės ženklus: Zara, Bershka, Pull and Bear, Stradivarius, Massimo Dutti, Oysho, Zara Home, Uterque.

Apibendrinant ryšių su klientais valdymą mados industrijoje, galima teigt, kad svarbiausia sėkmingam verslui – bendravimas. Bendravimas mados industrijoje – tarsi raktas į sėkmę. Reikia įsiklausyti į klientą, jo norus ir poreikius, tik tuomet bus pasiektas maksimalus grįžtamasis ryšys.

## **2. RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS MADOS INDUSTRIJOJE LIETUVOJE**

### **2.1. Temos aktualumas, tikslai, uždaviniai**

Per du paskutinius dešimtmečius Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonė ne tik neaugo, bet sumenko ir nusilpo: 1995 m. sektorius sukūrė 3,3% BVP (to meto kainomis), o 2013 m. bendrosios pridėtinės vertės dalis, kaip rodo Statistikos departamento duomenys yra 1,57%. Pagal apyvartą iš 28 Europos sąjungos šalių Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonė užima 14 vietą, pagal investicijas – 18, o pagal darbuotojų skaičių – 13. Lietuvos apdirbamojoje pramonėje kas šešta septinta įmonė yra iš tekstilės ir siuvimo srities. Sektoriaus apyvarta 2014 m. siekė 861 mln. Eur. Tekstilės ir drabužių siuvimo įmonėse vien per praėjusius metus materialinių investicijų sumažėjo 14%: 2013 m. investicijos sektoriuje siekė 25,6 mln. Eur, 2014 m. – 22 mln. Eur. (Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės strategija ir LATIA ilgalaikės veiklos programa 2009–2013).

Vis dėlto, verslininkai įsitikinę, kad artimiausiais metais ši pramonės šaka turi gerą galimybę augti. Apie tai liudija kai kurių šio sektoriaus įmonių sėkmė. Pavyzdžiui, „Klasikinė tekstilė“ auga labai intensyviai ir investicijos nukreiptos į naujas technologijas, darbo našumo didinimą, taip gerinant socialinius ir ekonominius aspektus. AB „Audimas“ - aprangos pramonės eksportą kėlė besikeičiančios mados tendencijos ir daug kitų pavyzdžių.

Iš dalies šių įmonių sėkmė priklauso nuo efektyvios klientų paieškos ir ryšių su jais vadybos. Šiuo tyrimu bus siekiama ištirti vieną iš sėkmės atvejų, kuris galėtų būti pavyzdžiu kitoms šio sektoriaus įmonėms.

Tikslas – išanalizuoti ryšių su klientais valdymo ypatumus mados industrijos įmonėje.

Tikslui pasiekti išsikelti šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti įmonės komunikacijos su klientais būdus.
2. Nustatyti įmonės ryšių su klientais valdymui naudojamus būdus.
3. Atskleisti įmonės klientų požiūrį į taikomą ryšių su klientais valdymą.

### **2.2. Tyrimo metodologija**

Tyrimo pobūdis – ryšių su klientais valdymo mados industrijoje tyrimui bus naudojamas – kokybinis tyrimas, individuali vidinė atvejo analizė. Individuali vidinė atvejo analizė – pasirinktos įmonės X vidinė analizė, kurios dėka siekima nustatyti kokius būdus naudoja pasirinkta įmonė ryšiams su klientais gerinti ir palaikyti gerus santykius

**Tiriamasis atvejis.** Tyrimui bus ieškoma Lietuvos mados industrijos įmonė, kuri atitiktų tam tikrus kriterijus:

- Ilgalaikė veikla – įmonė turi veikti bent 10 metų;
- Pelningumas – įmonė turi dirbti pelningai;
- Dydis – įmonė turi priklausyti vidutinių arba didesnių pramonės įmonių segmentui;
- Klientai – įmonė turi turėti didesnę skaičių pastovių klientų.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo metu bus taikomi dokumentų analizės ir apklausos metodai. Dokumentų analizės metodas tai pirminis sociologinės informacijos rinkimo būdas kai pagrindinis ir pirminis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai. Šis metodas padeda išanalizuoti buvusius ir esamus įmonės procesus. Apklausa – tai ganėtinai greitas ir patogus duomenų gavimo būdas, kai respondentai patys savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Klausimų visuma, kuriais sieja tyrėjo siekimas ištirti tam tikrą socialinį reiškinių ir procesą.

**Duomenų rinkimo instrumentai.** Tyrimo duomenys bus renkami dviem būdais: kategorijų lentelė dokumentų analizei ir klausimynu.

- Dokumentų analizės būdas padės išsiaiškinti kokiais būdais įmonė palaiko ryšius su klientais. (žr. lentelė 1)

Lentelė 2.

Duomenų analizės instrumentas kategorijų lentelė

| Įmonės dydis | Darbuotojų<br>skaičius | Paslaugos | Komunikacijos<br>kanalai ir<br>priemonės | Pelningumas |
|--------------|------------------------|-----------|------------------------------------------|-------------|
|              |                        |           |                                          |             |

- Klausimynas. Atvirų klausimų dėka, lengviausiu būdu sužinosiu klientų požiūrį į įmonės X naudojamą ryšių su klientais metodą, bei suteiksiu patarimų. (žr. lentelė 2)

## Klausimynas

|                  |                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klausimai</b> | 1. Jūs (Jūsų įmonė) esate pastovus mūsų klientas. Kodėl renkatės būtent mus?                                             |
|                  | 2. Ar bendradarbiaujant su mūsų įmone Jums buvo iškilę kokių nors problemų? Ar jus tenkino mūsų įmonės reakcija?         |
|                  | 3. Ar Jūs naudojotės mūsų teikiamomis konsultacijomis apie paslaugas ir gaminius? Jeigu taip, ar tai buvo Jums naudinga? |
|                  | 4. Ar Jus tenkina užsakymų atlikimo laikas? Kokybė?                                                                      |
|                  | 5. Ar norėtumėte glaudesnio tarpasmeninio bendravimo su mūsų įmone (susitikimų, vizitų)?                                 |
|                  | 6. Galbūt turite pasiūlymų ar pageidavimų mūsų įmonių bendradarbiavimo gerinimui?                                        |

## 2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas- ryšių su klientais valdymas mados industrijoje vyko tokia eiga. Buvo pasirinkta viena aprangos įmonė, sportinės aprangos siuvimo fabrikas, kuri nesutiko būti įvardintas tyrime, todėl visur bus koduojama. Įmonė X pasirinkta remiantis šiais aspektais:

- Veiklos laikotarpis. Įmonė veikia 10 metų.
- Dydis. X yra tarptautinė įmonė kurioje dirba daugiau nei 300 darbuotojų.
- Klientai. Įmonė turi daugiau negu 150 klientų.
- Pelningumas. Įmonė dirba pelningai.

Pirmiausiai buvo vykdoma dokumentų analizė, kuri padėjo išsiaiškinti įmonės praeities ir dabarties finansinę situaciją, technologinius procesus ir bendravimo ir ryšių su klientais valdymo būdus. Sekančiame etape buvo išsiųstos anketos šešioms lojaliausiems įmonės klientams (iš kiekvienos kategorijos po vieną).

## 2.4. TYRIMO REZULTATAI

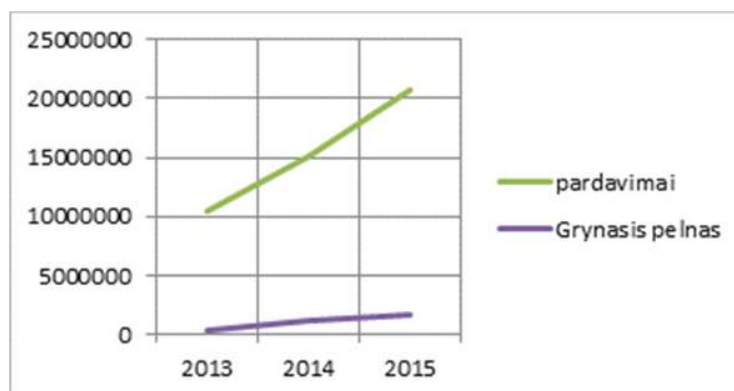
## 2.4.1. Įmonės X veikla ir finansinė situacija

Įmonė X – tai tarptautinė jau 10 metų Lietuvoje veikianti įmonė. Įmonės veiklos sritis pagal Ekonominės Veiklos Rūšių Klasifikatorių (EVRK) yra – 141920 – Sportinės aprangos siuvimas. Įmonėje dirba 308 darbuotojai. Iš jų – daugiau nei 140 siuvėjų. Taip pat, įmonėje dirba sukirpėjai, mezgėjai, sublimacijos darbuotojai, dizaineriai, vadybininkai ir kiti. Įmonės X misija – vystyti įvairią LR įstatymais neapribotą ūkinę komercinę veiklą, teikti paslaugas, sukurti naujas darbo vietas bei gauti maksimalų pelną. Įmonės vizija – būti pirmaujančia Europos tekstilės įmone, kuriančia kokybišką produktą už prieinamą kainą, patrauklia visai Europos ir Vakarų rinkai. Įmonė stengiasi: pirmauti tekstilės srityje, tenkinti vartotojo poreikius, užtikrinti patogias sąlygas darbuotojams. Strategija – gaminti produkciją pagal individualius užsakymus siekiant užtikrinti 4 savaitių pagaminimo laiką. Vadovaujamasi tokia filosofija, kad klientą nuo jo užsakytos produkcijos skiria keturių savaitių kelias ir to stengiamasi laikytis.

Įmonės tikslai – siekti maksimalaus užimtumo įmonėje, steigti darbo vietas bei rūpintis savo darbuotojų geroje, įnešti svarų indėlį sportinės aprangos srityje ir padėti vietiniams sportininkams.

Įmonės pardavimo pajamos 2014 m., palyginus su 2013 m. padidėjo beveik 45%, tai įvyko dėl staigaus gamybinio poreikio, atsirado daug naujų klientų. Lyginant 2014 ir 2015 metų pardavimo pajamas, padidėjimas yra 37%. Tai yra jau mažiau lyginant su 2013 ir 2014 metų augimu, bet vis tiek gana daug.

Grynasis įmonės pelnas nuo 2013 m iki 2014 m padidėjo net 4 kartus. Tačiau jau nuo 2014 iki 2015 m. tik pusantro karto. Taip atsitiko todėl, jog įmonės augimas įgavo šią tokį pastovumą. Buvo juntamas labai didelis šuolis gamybine ir finansine prasme tačiau laikui bėgant jis stabilizavosi. Tą galima iliustruoti grafiku (žr. 2 pav.):



**2 pav. Įmonės pardavimai ir grynasis pelnas 2013–2015 m.**

Šiuo metu įmonėje sparčiau daugėja klientų, to pasekoje, atsiradus gamybiniam būtinumui daugėja ir darbuotojų. 2015 metų rudenį buvo sukurta nauja siuvimo grupė, iki 2016 metų vasaros planuojama dar papildyti kiekvieną skyrių naujais darbuotojais. Tikimasi kad 2016 metais įmonės pardavimai išaugs daugiau nei 30%.

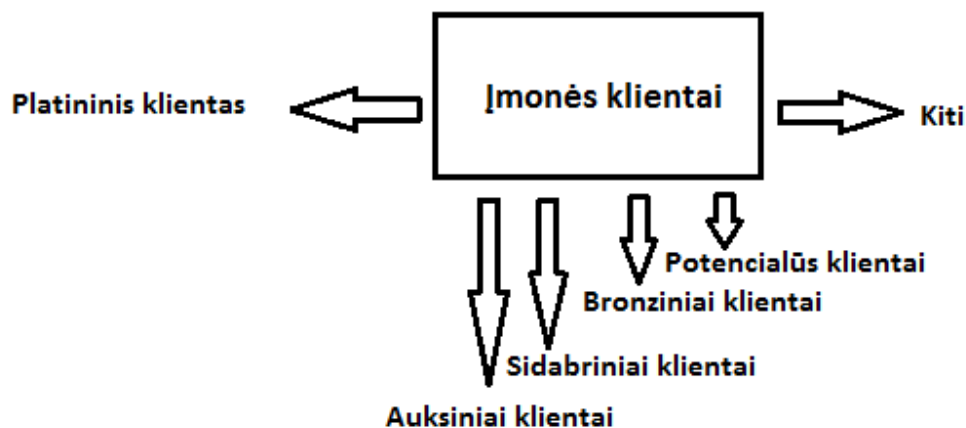
#### 2.4.2. Įmonės klientų klasifikavimas

Įmonėje X šiuo metu yra daugiau nei 130 klientų kurie yra skirstomi į šešias kategorijas. Kategorija identifikuojama, pagal praėjusių metų apyvartas, mokumą ir lojalumą. Šios kategorijos (žr. 3 pav.):

- Platininis klientas;
- Auksiniai klientai;
- Sidabriniai klientai;
- Bronziniai klientai;
- Potencialūs klientai;
- Kiti klientai

Platininiai klientas – tai yra vienas didžiausias įmonės klientas, kuris apima apie 20% visų įmonės pardavimų. Klientas yra lojalus ir dirba kartu su įmone X beveik 8 metus. Auksiniai klientai – tai grupė, kurią užima klientai, kurių metinė apyvarta viršija 100 000 svarų (ši valiuta yra pasirinkta nes beveik visi klientai yra iš Jungtinės Karalystės, tarp kitų šalių klientų taip pat cirkuliuoja ši valiuta). Ši klientų grupė su įmone X dirba daugiau nei 5 metus, yra lojalūs ir pastovūs. Mokumas

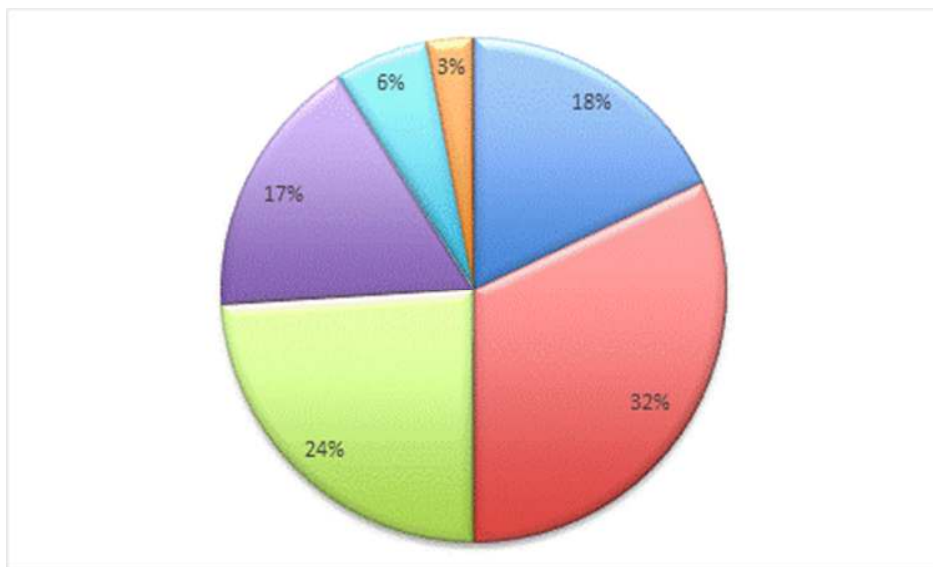
taip pat yra nepriekaištingas. Šiuo metu į auksinių klientų kategoriją patenka 7 klientai. Sidabriniai klientai - šioje grupėje klientai atsидuria tada, kai metinė apyvarta viršija 50 000 svarų. Kaip ir visose kitose klientų kategorijose, taip pat ir šioje nuolat didėja klientų skaičius. Šiuo metu sidabrinų klientų grupėje yra 15 klientų. Bronziniai klientai – tai tie klientai, kurių metinė apyvarta viršija 20 000 svarų. Šios grupės atstovai taip pat yra lojalūs, mokūs. Potencialūs klientai – tai viena iš daugiausiai dėmesio reikalaujanti klientų grupė. Tai klientai, kuriuose yra matomas didelis potencialas ir nauda įmonei. Tačiau čia yra viena iš nepastoviausių klientų grupių. Šie klientai dažnai duoda užsakymų įmonei, bet vėliau juos nutraukia, o praėjus kuriam laikui ir vėl sugrįžta. Kiti klientai – tai mažos apimties užsakymus teikiantys nepastovūs klientai. Tačiau įmonė skiria labai didelį dėmesį šiai grupei, nes yra matomi atvejai, kada staigiai išauga kliento apyvarta ir tada jis priskiriamas aukštesnei grupei. Ši grupė klientų yra vienintelė, kuriai yra siūlomas ilgesnis produkcijos pagaminimo laikas.



**3 pav. Įmonės klientų klasifikavimas**

Diagramoje galime matyti klientų apyvartas suskirstytas procentais. Aiškiai matoma, kad auksiniai ir sidabriniai klientai paskirsto daugiau nei pusę įmonės pelno (žr. 4 pav.):

- Platininiai – 18%
- Auksiniai – 32%
- Sidabriniai 24%
- Bronziniai 17%
- Potencialūs 6%
- Kiti 3 %



**4 pav. Įmonės klientų procentinė dalis pagal užsakymų skaičių**

#### 2.4.3. Įmonės komunikacijos su klientais būdai

Kadangi įmonėje X šiuo metu yra daugiau negu 150 klientų, su jais visais individualiai bendrauja vadybininkų komanda. Šiuo metu įmonėje dirba 12 vadybininkų, kurių pagrindinis darbas ir yra išlaikyti gerus santykius su klientais. Visas komunikacijos procesas paprastai vyksta elektroniniu būdu, laiškais. Tai vienas iš paprasčiausių ir aiškiausių bendravimo būdų, kadangi šioje verslo srityje yra svarbi kiekviena detalė, kad užsakymas būtų pilnai išpildytas, laiško pagalba, klientas aiškiai nupasakoja viską ko jam reikia, taip išvengiama daug gamybinių klaidų.

Dar vienas iš santykių palaikymo būdų yra susitikimai. Kadangi įmonė sparčiai auga ir dažnai gali pasiūlyti naują produktą ar gamybos būdą, klientais dažnai atvyksta į fabriką. Čia jiems pravedama trumpa ekskursija, o po jos aptariami visi verslo reikalai, toks komunikacijos būdas padeda „akis į akį“ pažinti klientą ir užsitarnauti didesnę jo pasitikėjimą.

Vieną kartą metuose, didžiausi klientai yra aplankomi jų šalyje. Vadybininkai keliauja į svečius pas klientą, dažniausiai aplanko firmines parduotuves ar mokyklas kurioms siuvami drabužiai. Tai padeda pažinti klientą, geriau pamatyti ir įsigilinti į jo poreikius ir palaikyti gerus santykius.



Taip pat teikiami nuolatiniai mokymai ryšių su klientais vadybininkams. Įmonėje X dirba net 12 vadybininkų, kuries? turi po skirtingą skaičių klientų. Kadangi įmonė yra tarptautinė ir dėl kultūrinių skirtumų verslo kalba Lietuvoje ir Didžiojoje Britanijoje labai skiriasi, įmonė dažnai vykdo įvairius bendravimo mokymus, etikos, anglų kalbos gilinimosi kursus. Investuodami į vadybininkus įmonė užsitikrina malonų ir kompetentingą jų bendravimą su klientais, ko pasekoje, klientas nori kuo didesnę savo gaminių dalį perkelti iš kitų įmonių į įmonę X.

#### 2.4.4. Ryšių su klientais valdymas įmonėje X

Kaip ir daugelyje įmonių, taip ir įmonėje X yra naudojami įvairūs būdai ryšiams su klientais stiprinti, užsitarnauti kliento pasitikėjimą, pagarbą ir lojalumą. Šiuo būdus galima suskirstyti į kelias grupes:

- **Individualūs nuolaidų pasiūlymai**

Visose gamybos įmonėse neišvengiama gamybinių klaidų, kurios ne visada būna laiku pastebėtos ir pasiekia klientą. Įmonėje X per savaitę pasiuvama daugiau nei 10 000 vienetų gaminių. Gaminiai keliauja per kelis kontrolės punktus, tačiau ir tai negarantuoja, ir ne visada padeda išvengti klaidų. Klaidos būna pačios įvairiausios. Dažniausiai pasikartojančios klaidos – tai netinkamas logotipas, nepastebėta, kad nėra kišenių, ne toks audinys ar apykaklė. Visa tai įmonėje yra labai stebima ir kontroliuojama tačiau to neišvengiama. To pasekoje, klientui gavusiam netinkamą gaminį siūloma nuolaida. Nuolaidos dydis priklauso nuo to, kiek didelė klaida buvo nepastebėta. Jeigu gaminyje yra ne tokio atspalvio, kokio prašė klientas, siūloma 10-15% nuolaida, jeigu ne iki galo užbaigtas gaminyje (pvz.: nėra kišenių šortuose, striukėje neįsiūtas gobtuvas, rankogaliai apdirbti ne taip kaip prašė klientas ir kt.) siūloma 20-40% nuolaida. Jeigu klientas nesutinka priimti nuolaidų, gaminiai yra skubiai perdaromi ir sekančią dieną jau pasiekia klientą. Dėl pripažintų klaidų ir perdarymo greičio klientai būna patenkinti ir įmonė X užsitarnauja pagarbą.

- **Konsultacijos apie paslaugas**

Įmonėje teikiamos dvejopo tipo gamybos paslaugos – „cut and sew“ arba sublimacija (žr. 5 ir 6 pav.). „Cut and sew“ (kirpti ir siūti) yra vadinami gaminiai, kurių detalės sukerpamos iš dažyto audinio ir susiuvamos. Sublimacinis gaminyje – naujos kartos rūbas, gaminamas perkeliant atspausdintą dizainą ant baltos medžiagos, naudojant sublimacinę presą. Dauguma įmonės X

klientų pageidauja kuo įvairesnio dizaino gaminių, todėl įmonė siūlo savo klientams dizainerių paslaugas, kurie išklauso kliento norus ir padeda jam realizuoti savo idėjas. Tai vienas iš stipriausių įmonės ryšių su klientais valdymo aspektų. Dažnai klientai būna dar visai nedidelės įmonės, kurie neretai žino tik tradicinius gaminius. Įmonės X vadybininkų ir dizainerių dėka mažam klientui nebūtina samdytis profesionalius dizainerius, modeliuotojus, kurie jam sukurtų norimą gaminį, įmonė visa tai siūlo savo klientams nemokamai.



**5 pav. „Cut and sew“ polo marškinėliai**



**6 pav. Sublimaciniai regbio marškinėliai**

Gaminant sublimacinius gaminius, klientai pageidauja įvairovės. Dažnai dedamos įvairios nuotraukos, logotipai, spalviniai raštai ir pan. Dar vienas aspektas dėl ko klientas jaučiasi gerai dirbdamas su įmone X yra tai, kad tik jam panorėjus, nemokamai, greitai ir profesionaliai gali būti pagaminami sublimacinio gaminio pavyzdžiai, kurie dar tą pačią dieną išsiunčiami klientui. Taip klientas gali apžiūrėti kiekvienos spalvos kokybę, įvertinti vizualinį vaizdą, ir tik tada užsisako didelį kiekį gaminių. Tai padeda įvertinti įmonės gaminamos produkcijos kokybę ir profesionalumą.

- **Prisiderinimas prie kliento poreikių**

Įmonės X klientai yra labai įvairūs – nuo labai didelių, iki labai mažų įmonių. Didelės įmonės dažnai užsisako didelius įvairių gaminių kiekius. Tuo tarpu mažos įmonės dažnai nori užsisakyti vos kelis gaminius vienai komandai ar specializuotam renginiui. Įmonė X nesiekia įsprausti savo klientų į didelių užsakymų rėmus. Gamindami gaminius Kinijoje ar kitose Europos gamybklose, klientai dažnai yra priversti užsisakyti ne mažiau kaip 50 gaminių. Įmonė X turi didelį rinkos pranašumą siūlydama ir gamindama klientams gaminius mažais kiekiais. Gali būti tiesiog vienas gaminy, bet už tai klientas nemokės daugiau. Tai padeda prisivilioti kiek įmanoma daugiau klientų, kurie nenori būti įspausti į „kiekio rėmus“. 2015 metų skaičiavimais įmonė savo klientams gali pasiūlyti daugiau nei 1500 skirtingų modelių gaminių. Tačiau ne visada klientai nori būtent to kas yra siūloma. Įmonė X už simbolinį 50 svarų mokestį gali nukopijuoti gaminį pagal kliento atsiųstus modelius, arba gali sukurti visiškai naujus modelius, pagal kliento norus. Kitose Europoje dirbančiose aprangos industrijos gamybklose ši paslauga yra keliolika kartų brangesnė. Įmonė X turėdama profesionalių konstruktorių būrį, šią paslaugą siūlo už mažą kainą, garantuodama profesionalumą ir kokybę.

- **Tarpasmeninių santykių palaikymas**

Įmonė X siekia palaikyti tarpasmeninius ryšius su savo klientais. Metinių švenčių proga, tokių kaip Kalėdos ar Velykos, įmonė siunčia savo klientams simbolines ir tradicines Lietuviškas lauktuves, taip pat sveikina juos įmonės gimtadienio proga. Dažnai klientai yra kviečiami į įmonę, apžiūrėti kaip vyksta gamybos procesas, pasirūpinama jų viešnagė ir laisvalaikiu. Taip pat ir įmonės vadovai su vadybininkais važiuoja aplankyti klientų, pamatyti jų „darbo virtuvę“. Tai padeda palaikyti ir sukurti stiprius ir artimus darbinius santykius ir ryšius.

- **Informacijos apie klientus kaupimas**

Šiuo metu įmonėje yra daugiau negu 150 klientų. Apie kiekvieną klientą būtina kaupti informaciją. Įmonėje yra įdiegta speciali programa kurios pagalba visi būtini duomenys apie įmonę yra surenkami ir saugojami. Prieš pradėdant dirbtu su tam tikru nauju klientu, būtina žinoti įmonės pavadinimą, adresą, atsakingų žmonių kontaktus ir PVM mokėtojo kodą. Visus šiuos duomenis į sistemą suveda kiekviena vadybininkė individualiai vos tik gavusi naują klientą. Taip pat sistemoje galima matyti visus užsakymus kuriuos kiekvienas klientas individualiai yra užsisakęs ir apyvartas.

Jei klientas yra visiškai naujas, pradžioje su juo bendradarbiaujama atsargiai (dėl praeityje buvusių nesąžiningų klientų) – sąskaitos jam yra išrašomos ir turi būti apmokėtos iki užsakymo gavimo. Tačiau kai klientas užsitarnauja pasitikėjimą ir įrodo nepriekaištingą savo mokumą jam duodamas kreditas iki tam tikros sumos, ir jis savo sąskaitas gali apmokėti tada, kai gaus užsakymą ir įsitikins jo kokybę.

#### 2.4.5. Klientų požiūris į įmonės X naudojamus ryšių su klientais valdymo būdus

Siekiant išsiaiškinti klientų lojalumo priežastis ir jų požiūrį į ryšių su klientais valdymą pasirinktoje įmonėje, buvo užduodami klausimai klientams.

Visų pirma, siekiau išsiaiškinti pastovių klientų priežastis jų lojalumui. Todėl buvo užduotas toks klausimas: „*Jūs (Jūsų įmonė) esate pastovus mūsų klientas. Kodėl renkatės būtent mus?*“. Dauguma klientų teigė, kad jų lojalumą įtakoja lankstumas ir prisitaikymas prie jų poreikių. Įmonė visada stengiasi atsižvelgti į visas klientų pastabas ir padeda įgyvendinti jų norus. Didžiausio įmonės kliento atsakymas labai aiškiai tai apibrėžė: „*Prieš 7 metus mes pradėjome dirbti su Jumis, ir kasdien mes užsakinėjame naujus gaminius. Įmonės gamyba yra labai lanksti, o kokybė taip pat gera, todėl mes Jus renkamės.*“

Kadangi įmonės klientai yra suskirstyti ir klasifikuojami, todėl buvo labai svarbi ir mažesnių klientų nuomonė, kodėl jie renka būtent įmonę X. Bronzinių klientų kategorijai priklausantis klientas teigia, kad puoselėti ir plėsti savo verslą jis gali būtent dėl gero ryšių su klientais valdymo X įmonėje ir dėl jos gaminių kokybės: „*Aš visada jaučiuosi svarbus ir turiu laisvę klausti, ir visada gausiu vertingą atsakymą iš patirties. Pristatymas visada laiku, dažnai mane informuoja apie naujus gaminius ar pasikeitimus gamyboje, palaikome gražius santykius – šios savybės yra labai svarbios man, ir visa tai aš gaunu pas jus.*“

Auksinės kategorijos klientai taip pat yra patenkinti bendradarbiavimu su mone X savo lojalumą aiškina taip: „*Yra kelios pagrindinės priežastys kodėl aš dirbu su įmone X: pagaminimo laikas yra pakankamai trumpas palyginus su Kinija, kokybė beveik visą laiką atitinka mano poreikius, geras ir labai mandagus bendravimas, ilga draugystė bei tvirta partnerystė su šia įmone, dar vienas privalumas yra labai platus sportinės aprangos asortimentas.*“

Taip pat labai svarbu išsiaiškinti nuomonę ir mažo bet potencialaus kliento kadangi tokių įmonė turi tikrai daug: „*Su jūsų įmone mes dirbame apie 6 mėnesius ir esame labai patenkinti visų*

*gaminų kokybe. Jūs mums pasiūlėte geras sąlygas ir kainas. Gamybos laikas yra ilgas dėl to kad mes esame nauji, tačiau verta laukti nes visi gaminiai yra stulbinantys.“*

Apibendrinant pirmojo klausimo atsakymus galime daryti išvadą, kad klientai dirba su įmone X dėl įvairių priežasčių, tačiau viena iš svarbiausių yra kokybiški gaminiai. Taip pat svarbu yra greitas gamybos ir pristatymo laikas, geri santykiai ir stiprus tarpusavio ryšys. Mažiausio įmonės kliento atsakymas šiek tiek išsiskyrė iš kitų, nes gamybos laikas jam yra ilgesnis, tačiau tai kompensuoja aukšta gaminų kokybė.

Antro atviro klausimo pagalba buvo siekiama išsiaiškinti klientų požiūrį į problemas, kurios iškyla gamybiniame sektoriuje. Problemų priežastys gali būti įvairios: medžiagų stygius dėl tiekėjų kaltės, gamybinės klaidos kurios nebuvo pastebėtos. Visa tai dažnai priverčia klientus mažiau pasitikėti įmone. Didžiausias įmonės klientas atsakė: *„Esame patenkinti paslaugomis kurias mums siūlo įmonė X iki tada kai užsakymai neveluoja, reakcija į problemas yra greita ir pardavimų skyrius visada maloniai stengiasi padėti jas išspręsti ir reaguoja operatyviai.“* Iš šio atsakymo galima daryti preliminarį išvadą, kad ryšiai su klientais yra palaikomi tikrai efektyviai ir net iškilus problemoms klientas lieka patenkintas.

Sidabrinei klientų kategorijai priklausančio kliento atsakymas buvo toks: *„Reakcija yra labai greita. Aš esu nustebęs kaip greitai problema gali būti išspręsta. Ir visai nesvarbu kas padarė klaidą, aš ar jūs. Jūs visada tai išsprendžiate.“* Išgirdus tokį atsakymą dar kartą galime teigti, kad ryšys su klientais yra palaikomas glaudus, malonus ir tai padeda spręsti problemas.

Auksinio kliento atsakymas šiek tiek skyrėsi nuo prieš tai gautų atsakymų: *„Iš tiesų taip, aš esu turėjęs keletą problemų dirbant visus šiuos metus. Dažniausiai mes problemas išsprendžiame dirbdami drauge, kartais neišvengiame nesusipratimų. Mano nuomone, visa tai priklauso nuo vadybininkų, kurie yra atsakingi už įmones, su kuriomis dirba.“*

Apibendrinant atsakymus į šį klausimą galime daryti išvadą, kad problemų bendradarbiaujant būna, tačiau klientai patenkinti tuo, kaip jos sprendžiamos ir vertina įmonės pastangas kuo greičiau reaguoti į tai. Taigi vienas iš svarbiausių įmonės X ryšių su klientais valdymo bruožų – greitai ir operatyviai reaguoti į iškilusias problemas ir pateikti jų sprendimo būdą, kuris būtų priimtinas klientui ir jį tenkintų.

Trečiojo klausimo pagalba siekta išsiaiškinti ar klientai naudoja įmonės siūlomomis konsultacijomis, todėl buvo užduotas klausimas: *„Ar Jūs naudojate mūsų teikiamomis konsultacijomis apie paslaugas ir gaminius? Jeigu taip tai ar buvo Jums naudinga?“*. Didžiausio

ir ilgiausią laiką su įmone dirbančio kliento atsakymas: „*Mes esame laimingi gaudami daug žinių apie naujus gaminius, audinius ar naujas gamybos technologijas. Tai labai naudinga siekiant suteikti geresnes paslaugas mūsų klientams.*“ Klientai yra laimingi gaudami profesionalius patarimus, konsultacijas iš įmonės X. „*Iš tiesų, tai labai padeda darbui su mano paties klientais ir geresnės kokybės gaminių gamybai, nes visada gaunam profesionalius patarimus.*“ Auksinės kategorijos klientas taip pat drąsiai teigia, kad naudojasi ir yra labai laimingas gaudamas profesionalius patarimus. Kitų kategorijų klientų atsakymai taip pat yra panašūs: „*Taip, mes visada klausiame nes manau, kad kompanijos žmonės geriau žino atsakymus. Kartais aš klausiu kai kurių klausimų kelis kartus, nes informacijos yra tikrai daug. Ir negaliu nustoti džiaugtis kaip jie viską prisimena.*“, „*Taip, Jūsų įmonė yra profesionalas savo srityje todėl visada domimės jūsų nuomone ir patarimais. Tai labai naudinga naujų, praeityje nei karto negamintų, gaminių užsakymams.*“

Apibendrinant šiuos atsakymus galima teigti, kad klientai naudojasi įmonės siūlomomis konsultacijomis apie gaminius, nes įmonė X yra profesionalas savo srityje ir tai klientai labai vertina. Konsultacijos apie naujų produktų pasirinkimą, naujų technologijų taikymą yra vieni iš svarbiausių ryšių su klientais aspektų, padedančių klientus išlaikyti arti, palaikyti gerus tarpusavio verslo santykius.

Ketvirto klausimo pagalba „*Ar jus tenkina užsakymų atlikimo laikas? Kokybė?*“ buvo svarbu išsiaiškinti klientų nuomonę apie gamybos laiką. Įmonė yra labai didelė, turinti daugiau nei 150 klientų, todėl kartais gali pasitaikyti užsakymų vėlavimas, dėl įvairių priežasčių, taip pat įmonė turi labai didelius konkurentus Kinijoje. Tačiau klientai vieningai teigia: „*Taip, kaip aš ir minėjau prieš tai, gamybos laikas ir gaminių kokybė yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko renkamės Jūsų įmonę.*“, „*Kaip ir minėjau, taip, kokybė ir gamybos laikas yra vienas pagrindinių jūsų įmonės plusų.*“, „*Vienareikšmiškai taip.*“

Taigi visi apklausti klientai vienareikšmiškai teigia, kad kokybė ir produktų pagaminimo laikas juos tenkina. Įmonės istorijoje galima rasti situacijų, kai klientai palieka įmonę ir visus savo užsakymus perkelia į Kiniją, kur yra pigesnė darbo jėga, dėl to ir ženkliai pigesni gaminiai. Tačiau ten gamybos laikas yra labai ilgas, kokybė prasta, užsakomų gaminių kiekis turi būti labai didelis. Įmonė X šiais aspektais lenkia Kinijos įmones, ir klientų atsakymai tai patvirtina.

Penktojo klausimo pagalba buvo siekiama išsiaiškinti ar klientai norėtų glaudesnių tarpasmeninių ir verslo santykių, daugiau tiesiogiai skiriamo dėmesio. Klausimas skambėjo taip: „Ar norėtumėte glaudesnio tarpasmeninio bendravimo su mūsų įmone (susitikimų, vizitų) ?“. Kadangi klientai yra iš skirtingų klasifikacijų, tai ir jų vizitų skaičius šiek tiek skiriasi. Auksinio kliento atsakymas: *Mes aplankome įmonę 2 ar daugiau kartų per metus, taip pat ir Jūsų įmonę mus aplanko kelis kartu per metus.*“ Iš tokio atsakymo galima išvada, kad didžiausiam įmonės klientui tikrai užtenka bendravimo, nes susitikimai vyksta reguliariai. „Aš manau, kad jau turiu tai, aš aplankau kompaniją kelis kartus per metus ir man to užtenka. Aš kasdien bendrauju su savo pardavimų vadove jūsų įmonėje, todėl tikrai jaučiuosi įtrauktas į įmonės veiklą.“. Galime matyti šiek tiek skirtingus atsakymus, bet visa tai priklauso nuo kliento kompanijos dydžio ir apyvartos, jeigu klientas yra didelis, jam nuolatos reikia naujų gaminių ir jis naudojami kiekviena nauja gamybine technologija. Mažesnių klientų atsakymas skamba taip: *Būtų malonu aplankyti kartą per metus. Mes randame daug naujienų aplankę Jūsų kompaniją.*“

Įmonės klientų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad verslo ir tarpasmeninių santykių artumas priklauso nuo įmonės dydžio. Kuo didesnė kompanija, tuo daugiau dėmesio jai reikia, dėl to ir verslo susitikimų kiekis per metus yra didesnis nei mažesnių klientų. Susitikimų metu ne tik aptariama verslo situacija, nauji gaminiai ar gamybiniai procesai, bet ir geriau pažįstama klientas iš asmeninės pusės, tai padeda užsitarnauti ne tik glaudesnius verslo santykius, bet ir stiprinta pasitikėjimą vienas kitu.

Paskutinio klausimo pagalba buvo siekta išsiaiškinti apie klientų norus ir pasiūlymus bendradarbiavimo gerinimui: „Galbūt turite pasiūlymų ar pageidavimų mūsų įmonių bendradarbiavimo gerinimui?“. Gauti atsakymai padėjo išsiaiškinti ko trūksta klientams, kad santykiai būtų dar geresni: „Aš galiu teigti, kad Jūs dirbate tikrai gerai, tačiau iš kitos pusės, galiu pasiūlyti atnaujintų gaminių katalogą, nes šiuo metu katalogas yra tikrai senas.“, „Noriu pasiūlyti pagerinti skubių užsakymų sistemą“, „Manau, kad neturiu Jums patarimų, nes esu visiškai patenkintas dabartiniu darbu.“.

Kadangi įmonės paslaugomis naudojasi įvairaus dydžio ir poreikių turintys klientai, tai vienos kategoriškos nuomonės apibrėžti negalime. Tačiau įmonė gavo puikius pasiūlymus dėl savo katalogo atsinaujinimo, tai padėtų įmonei ne tik pagerinti savo įvaizdį, bet ir statyti tvirtesnę pamatą tarp kliento, nes tai geras, naujas gaminių katalogas reprezentuotų įmonę ir skleistų apie ją gerus žodžius. Taip pat klientai norėtų geresnės skubių užsakymų sistemos. Nors šiuo metu

įmonėje nėra skubių užsakymų sistemos, tai pagerintų santykius su klientais ir padidintų įmonės apyvarą.

Apibendrinant tyrimą galima teigti, kad ryšių su klientais valdymas įmonėje X yra veiksmingas – klientai yra patenkinti bendravimo ir ryšių palaikymo būdais. Nors gerus ryšius didžia dalimi lemia įmonės X produktų kokybė, tačiau nemažiau svarbūs yra ir kiti aspektai – konsultacijos klientams, greita įmonės X reakcija į problemas, tarpasmeniniai santykiai (susitikimai, vizitai).



## IŠVADOS

1. Ryšių su klientais valdymas – tai verslo strategija skirta stiprinti klientų pasitenkinimą įmone, pasitikėjimą ja ir tarpusavio ryšį, optimizuoti ir didinti įmonės pelningumą ir pajamas, atsižvelgiant į kliento poreikius.
2. Ryšių su klientais valdymo procesas vyksta keletu etapų – tai ryšių su klientais programos inicijavimas; programos diegimo etapas; įvertinimo ir palaikymo etapas; komunikacijos etapas. Remiantis įvairiuose šaltiniuose apibrėžiama ryšių su klientais valdymo nauda verslui, galima daryti išvadas kad šis procesas pastebimai didina pardavimų ir aptarnavimo kokybę, įmonių veiklos efektyvumą ir pajamas.
3. Ryšių su klientais valdymas yra ypač aktualus mados industrijoje, kuri pasižymi įmonių gausa ir globalia konkurencija. Mados industrija yra skirstoma į lygius: aukštosios mados namai, dizainerių drabužiai, masinė mada. Kiekvienas lygis yra savitas, todėl reikalauja skirtingo požiūrio į ryšių su klientais valdymą. Masinės mados sektoriuje vyrauja dviejų tipų verslo strategijos: vienoje klientas yra perpardavėjas, kitoje – tiesioginis klientas. Kiekvienas tipas ypatingas bendras bruožais – įsiklausymas į klientą, jo poreikių tenkinimas ir maksimalus grįžtamasis ryšys.
4. Atlikus tyrimą pasirinktoje Lietuvoje veikiančioje mados industrijos įmonėje buvo nustatyti įmonėje naudojami ryšių su klientais valdymo būdai ir išaiškintas klientų požiūris į juos:
  - 4.1 Įmonėje, kurioje dirba daugiau nei 300 žmonių ir 12 vadybininkų ryšių su klientais valdymas traktuojamas kaip būtinas dalykas, norint išlaikyti įvaizdį, lojalius klientus ir siekiant didinti pajamas. Įmonės ryšių su klientais vadybininkai nuolatos stažuojasi kalbos bei pardavimų kursuose.
  - 4.2 Įmonėje klientai yra klasifikuojami pagal užsakymų skaičių. Kiekviena klientų grupė reikalauja skirtingo kiekio dėmesio. Tačiau visoms klientų grupėms yra taikomi tokie ryšių su klientais valdymo būdai: individualūs nuolaidų pasiūlymai, konsultacijos apie paslaugas, kliento poreikių išsiaiškinimas ir derinimasis prie jų, tarpasmeninių santykių palaikymas susitikimų ir vizitų pagalba.
  - 4.3 Tyrimo metu buvo apklausti klientai iš kiekvienos klientų kategorijos ir tai leido daryti išvadas apie ryšių su klientais valdymo būdų veiksmingumą įmonėje X. Pagrindinis veiksnys, kodėl klientai renkasi įmonę X – jos gaminių kokybė, tačiau ryšių su klientais valdymo būdai padeda išlaikyti ir gausinti klientų skaičių. Klientai vieningai

teigia, kad reakcija į iškilusias problemas yra puiki, kad įmonės personalas greitai ir operatyviai reaguoja į iškilusias problemas ir jas išsprendžia, nepriklausomai nuo to, kuri verslo pusė suklydo.

Kamlevičiūtė Kamilė. 2016. Customer Relationship Management in the Fashion Industry. BA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

## **SUMMARY**

The fashion industry is a product of the modern age. In ancient times, most of clothes were handmade, or so-called home-made, which were made on individual basis. Due to the development of new technologies, the rise of global capitalism, the expansion of factory systems, the attitude towards the concept of clothing was shifting. The fashion industry consists of four levels: raw material, the design of fashion goods, manufacturing, marketing and various forms of advertising. These levels consist of many separate, but interrelated sectors, which are designed to meet the demand for clothing under certain market conditions, which would enable industry players to operate profitably.

Customer relationship management is a philosophy and business strategy. This business concept aims to comprehensively manage relationships with clients, including potential clients for long term and mutual benefit. The effective customer relationship management can maximize the long term value of each client therefore resulting consistently increasing the profits. Even though the concept of customer relationship management has been applied in Lithuania only in recent years, the positive effects can be seen already.

The main goal of this report is to analyze the features of customer relationship management in the fashion industry. In order to find out which customer relationship management techniques are preferred in practice, the research has been conducted in one of the companies in Lithuania, which is engaging in manufacturing sports apparel. The first part of the research consists of an analysis of company documents while the second part includes the questionnaire. The company clients were interviewed in order to analyze what are the attitudes towards various customer relationship management techniques from client's perspective. The analysis of the survey showcases that effective customer relationship management is productive and highly beneficial for selected company. Effective customer relationship management has resulted in satisfied and loyal clients while the company is operating profitably.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Armstrong G., P. Kotler. 2000. Marketing: An introduction, 5th edition. Upper Saddle Rive New Jersey: Prentice Hall.
2. Antunes, P., Herskovic, V., Ochoa, S. F., & Pino, J. A. (2012). Structuring dimensions for collaborative systems evaluation. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 44(2), 8.
3. Barnes J.G. 2000. Secrets of customer relationship management. New York : McGraw-Hill
4. Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10, 259 – 271.
5. Bliujūtė G., Korsakienė R., (2014), *Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis*, SCIENCE – FUTURE OF LITHUANIA, Business in XXI Century 2014 6(1): 9–16
6. Buttle, F., (2010). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Elsevier, Oxford.
7. Caceres, R.C., Paparoidamis, N.G. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7)
8. Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 367-376.
9. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai: mokomoji knyga*. Šiaurės Lietuva.
10. Dugdale K., Lambert, D., 2008. Sumanesnis pardavimas .Vilnius:UAB „Verslo žinios“
11. Doeringer, P., & Crean, S. (2006). Can fast fashion save the U.S. apparel industry? *Socio-Economic Review*, 4, 353-377.
12. Eggert, A., Ulaga, W. 2002. *Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2)
13. Easey, M. 2009. *Fashion marketing: third edition*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
14. Firth, D., Lawrence, C., (2006). An Institutional Perspective on Customer Relationship Management -. *J. Inf. Technol. Theory Appl.* 8, p. 21–31.
15. Foss B., Stone M. 2002. Successful customer relationship marketing .Brand Management. 10(1)
12. Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial management and data systems*.

16. GALBREATH Jeremy, RODGERS Tom. *Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for twenty-first century business*. MCB UP Ltd, 1999. The TQM Magazine [Issue] 3. ISSN: 0954-478X
17. Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial management and data systems*.
18. Godart, F. (2012). *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*. London: Palgrave-Macmillan.
19. Heath R.L., Bryant, J. 2000. *Human communication theory and research: concepts, contexts and challenges*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates
20. Johnston, R., Clark, G., (2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Pearson, Essex.
21. Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1–17.
22. Kvietauskaitė L. 2006. Efektyvus klientų valdymas – viską pasako patirtis.
23. Lager, M., (2008). CRM: In the public interest. *CRM Mag.* 6, p.18.
24. Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: impact of market saturation, market share, and category expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93e108
25. Lietuvos statistikos departamentas 2014. Paslaugų įmonių pardavimo pajamos (be PVM). Paslaugų įmonių dirbančiųjų skaičius, Paslaugų įmonių skaičius.
26. Mirzahosseinian, H., & Piplani, R. (2013). Impact of operational systems on supplier's response under performance-based contracts. *Procedia Computer Science*, 16, 639e647.
27. Newell F. 2001. *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. USA: McGraw-Hill.
28. Payne A., P. Frow. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69(4)
29. Ramendra T., Letty W., (2014). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?. *Journal of Business Research*
30. Rimkutė R. 2012. *Kursinių ir bakalauro darbų rengimo metodiniai nurodymai*. Kaunas.
31. Schiffman, M. R., Kanuk, L. L. (1996). *Consumer Behavior*. – Prentice Hall International

32. Shiffman, L. G., Kanuk, L., L. (1997). Consumer Behavior. London: Prentice Hall. P. 380 381
33. Steele, V. (2005). Encyclopedia of Clothing and Fashion, 1 vol. Charles Scribner's Sons.
34. Stone, E. (2008). The Dynamics of Fashion (3rd ed). Fairchild Books.
35. Tamošiūnienė R., Jasilionienė R. 2007. Customer relationship management as business strategy appliance: theoretical and practical dimensions. Journal of Business Economics and Management. 8(1)
36. Thompson, M. (2011). Uncertainty functions, a compact way of summarising or specifying the behaviour of analytical systems. TrAC Trends in Analytical Chemistry, 30(7), 1168e1175.
37. Torggler, M., (2008). The Functionality and Usage of CRM Systems. Int. J. Soc. Sci. 4, 163–171.
38. Triznova M., Maťova H, Dvoracek J., Sadek S., (2015). Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture. Procedia Economics and Finance 26 ( 2015 ) 953 – 959
39. Urbanskienė, R. Clottey, B., Jakštys, J. (2000). Vartotojų elgsena. Kaunas: Technologija. p.15, 28, 52 – 61, 81
40. Urbanskienė R., Žostautienė D., Chreptavičienė V., (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. No 3 (58)
- 41.** Valivonytė I.M. 2014. Mados ir asmens individualumo raiška šiuolaikinėje vartotojiškoje visuomenėje.

## PRIEDAS

Klausimai ir atsakymai originalia anglų kalba.

|                  |                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KLAUSIMAI</b> | 1. You (your company) are our loyal client. Why have you chosen to work with us?                                                  |
|                  | 2. Have you faced any issues or problems while working with us? Were you satisfied with how the problem was solved?               |
|                  | 3. Have you had a consultation with a member of our staff in regards to our services and products? If yes, was it useful for you? |
|                  | 4. Are you satisfied with the time scale of delivery of your order? Are you happy with the quality?                               |
|                  | 5. Would you like to have a closer communication with our company, e.g. meetings or visits?                                       |
|                  | 6. Do you have any advise how the collaboration between our companies can be improved?                                            |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KLIENTŲ KATEGORIJA</b> | <b>ATSAKYMAI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Platininis klientas       | <p>1. We built relationship with Haltex over 7 years and orders through Haltex company goes daily. Haltex manufacture is very flexible with turnarounds and the quality of the garments is good, that's why we choose them.</p> <p>2. We are satisfied with the service Haltex provides, unless orders delay. Reaction to problems is quick, the sales executive which takes care of our company always helps to solve the issues expeditiously.</p> |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>3. We are happy to get more knowledge about new garments, materials, sewing technologies. It is always useful to offer better service to our customers.</p> <p>4. Quality and lead time is fine for us.</p> <p>5. We visit Haltex factory 2 or more times per year. The owner of Haltex company comes to visit us as well.</p> <p>6. To improve turnarounds of urgent orders.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Auksinis klientai | <p>1. There are few main reasons why I prefer to work with Haltex company:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delivery lead time is quite short compared with companies in China.</li> <li>• Quality almost all the time satisfies my needs.</li> <li>• Good and very polite communication ; long – term and strong partnership between my company and Haltex.</li> <li>• One more advantage is very wide assortment of garments for different sports: rugby, football, Basketball, tennis, triathlon, cycling, etc.</li> </ul> <p>2. Honestly yes, I did have same problems during all these years. Most of the time we have managed to solve these problems working together, however sometimes there were some misunderstandings. In my opinion, it depends on sales manager, who is responsible for particular account which he/she is working with.</p> <p>3. Actually its really help for better work with my own customer and make good quality garments because all the time we can received profesional advice.</p> <p>4. As I have mentioned before – yes, quality and production lead time are the main advantages of your company.</p> <p>5. Yes. I would like to have meetings with Haltex team at least two or three time per year.</p> |



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>6. I could say that you are doing great work, on the other hand I could suggest to update your catalogue and models/styles, because they are quite old-fashioned.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sidabrinis<br>klientas | <p>1. I always feel important, I have freedom to ask any questions and everyone answers them with patience. Deliveries on time, keeping me updated, nice relationship – these features are very important to me and I can get all them here.</p> <p>2. Reaction was very quick. I was amazed how quickly problems can be solved. It doesn't matter who's mistake is it – mine or theirs – they always solve it.</p> <p>3. Yes, I always ask questions because I think that company's people know answers best. I know I sometimes ask the same questions few times because there is lot of information. I can't stop be happy and understand how they know and remember everything</p> <p>4. Definitely yes.</p> <p>5. I think I already have this. I come to visit company few times a year and it is enough for me. I communicate with my sales person everyday so I dont feel disconnected.</p> <p>6. Come to visit us.</p> |
| Bronzinis<br>klientas  | <p>1. We are choosing company Haltex because of great service high garments qualitie and quick lead time.</p> <p>2. There was no important problems. However if we have some minor problems, it is solved professionally and immediately.</p> <p>3. Yes, as you are professional in the field, we are always interested in your opinion. It is very useful with new garments that we hadn't ordered in the past.</p> <p>4. Yes as I mentioned before, lead time and garments qualities is one of main things because we choose your company.</p> <p>5. It would be great if we could visit once a year. We find a lot of news during these visits.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | 6. I do not think so, I am fully satisfied with the things it is now.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Potencialus<br>klientas | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yes we are permanent customer of your company. We have chosen you because of the high quality of the production, good supplying terms and the reliability.</li> <li>2. Yes there were few misunderstanding during the period of our cooperation, but they were solved urgently. We were happy as we had an appropriate response from your company.</li> <li>3. Yes we need some kind of consultation from your company and it is very useful and important to us.</li> <li>4. We are satisfied with the quality and completion dates of our orders in the most cases. There were only few times that we were not.</li> <li>5. Yes we would like to have more meetings and some kind of teleconferences too.</li> <li>6. We would like to offer new management system for you. You can find more information in our website.</li> </ol> |

