

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Viktoras Barauskas

SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMAS ĮMONĖJE UAB
„MOBILE CENTER“

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė
prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMAS ĮMONĖJE UAB „MOBILE
CENTER“**

Verslo administravimas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Vadovė prof. dr. Rimgailė Vaitkienė
(parašas)

Recenzentas
(parašas)

Projektą atliko Viktoras Barauskas
(parašas)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Viktoras Barauskas

(Studento vardas, pavardė)

Verslo administravimas (621N12004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto „Santykių su klientais vystymas įmonėje UAB "Mobile Center"“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016-01-13

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Viktoro Barausko, baigiamasis projektas tema „Santykių su klientais vystymas įmonėje UAB "Mobile Center"“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Barauskas V. **Developing Relationships with Customers at UAB "Mobile Center"**. Master's Work in Business Administration. Study Programme 621N12004. Supervisor prof. dr. Rimgailė Vaitkienė, Kaunas: Faculty of Economics and business, Kaunas University of Technology

SUMMARY

The ongoing transformation processes of the company UAB "Mobile Center", along with a changing business environment, requires new organizational solutions focused on customers relationship and the development of techniques to meet the changing needs of clients. Company has to create value for their customers, and the value in the proposal of the company has to provide greater benefits than competitors'. However, value comprehension is essentially a subjective thing, that is why value elements must be identified for customers to satisfy their main needs, and therefore, they must be highlighted in the given proposal. Having in mind, the orientation to create value for clients and long-term relationship development is the main priority for the company. To implement that, company must face and answer some problematic issues: How do the customers understand created value after corporate reorganization? How identified value for customers enables UAB „Mobile Center“ to choose directions for customers relationship management development.

Research object – relationship development with the customers in the company UAB „Mobile Center“.

Work aim – to form relationship development with customers in the company UAB „Mobile Center“.

Work assignments:

- Discover development of the theoretical relationship aspects with customers.
- Identify developments in customers' relationship management within the company UAB „Mobile Center“.
- Based on the identified opportunities, prepare customers relationship development directions.

Research methods driven in this work: Analysis of scientific literature, company's internal data analysis, discussion of focus group, questionnaire, statistical analysis.

Work structure:

The first chapter of this study contains the scientific literature analysis and its structuring in order to analyse the relationship marketing concepts, examine clients' relationship development stages and reveal the importance of clients' loyalty in the context of long-term relationships.

The second chapter contains an empirical research and analysis of the empirical results in order to identify UAB "Mobile Center" client segments in different life stages of relationship development. Analysing how employees perceive company's created value for clients. Established links between the service quality, staff competence and customer loyalty.

The third chapter contains empirical results, provided suggestions and recommendations how to maintain and develop long-term relationships with UAB "Mobile Center" clients that are in different long-term relationship development stages.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. TEORINIAI SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMO ASPEKTAI	12
1.1. Santykių su klientais vystymo svarba.....	12
1.2. Vertę vartotojui kuriančios dedamosios.....	16
1.3. Santykių su klientais vystymas.....	20
1.3.1. Teoriniai vartotojų lojalumo formavimo aspektai.....	20
1.3.2. Santykių su klientais vystymo etapai.....	23
1.4. Santykių marketingo teoriniai principai.....	29
1.5. Santykių su klientais vystymas įmonių sujungimo aspektu.....	32
2. SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ ĮMONĖJE UAB „MOBILE CENTER“.....	38
2.1. Reorganizacijoje dalyvaujančiu įmonių veiklos aprašymas.....	38
2.1.1. UAB „Spaineta“ ir Ko veiklos pristatymas ir analizė.....	39
2.1.2. UAB „Mobile Center“ veiklos pristatymas ir analizė.....	41
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	50
2.3. Empirinių duomenų analizė ir interpretavimas.....	58
2.3.1. Pagrindinių elementų, kuriančių vertę klientams, nustatymas.....	58
2.3.2. Darbuotojų anketinės apklausos analizė.....	60
2.3.3. Klientų segmentų išskyrimas naudojant RFM metodą.....	61
2.3.4. Klientų anketinės apklausos analizė.....	65
3. UAB „MOBILE CENTER“ SANTYKIŲ SU SKIRTINGAIS KLIENTŲ ETAPAIS VYSTYMO KRYPTYS.....	78
IŠVADOS.....	85
LITERATŪRA.....	87
PRIEDAI.....	91

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vartotojui teikiamą vertę lemiantys veiksniai.....	17
2 pav. Vartotojo suvoktos vertės dedamosios.....	19
3 pav. Vartotojų lojalumo kopėčios pagal Payne.....	20
4 pav. Kliento santykių su organizacija kopėčios pagal J. Egan.....	22
5 pav. „Vartotojo raidos“ procesas.....	22
6 pav. Santykių gyvavimo ciklas.....	25
7 pav. Santykių marketingo orientacijos galimybės.....	31
8 pav. Spainetos grupės įmonių struktūra	38
9 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko Lietuvoje atstovaujami prekiniai ženklai.....	40
10 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko platinamų produktų palyginimas pagal kilmės regioną.....	41
11 pav. UAB „Mobile Center“ valdymo struktūra.....	43
12 pav. 2015 m. UAB „Mobile Center“ pardavimo rinkos pasiskirstymas pagal šalis.....	44
13 pav. 2015 m. I–II ketv. UAB „Mobile Center“ pardavimo pajamų pasiskirstymas pagal produktų grupes.....	44
14 pav. 2015 m. I–II ketv. UAB „Mobile Center“ parduotų produktų kiekių pasiskirstymas pagal produktų grupes.....	45
15 pav. UAB „Mobile Center“ didžiausių klientų generuojamos pajamos.....	45
16 pav. UAB „Mobile Center“ parduodamų telefonų modelių asortimentas.....	47
17 pav. UAB „Mobile Center“ didžiausių klientų generuojamų pardavimo pajamų palyginimas.....	48
18 pav. UAB „Mobile Center“ priemonių ir veiksmų, stiprinančių ilgalaikius santykius su skirtingais klientų segmentais, nustatymo loginė schema.....	51
19 pav. Fokus grupės išskirti apčiuopiamos vertės elementai.....	59
20 pav. Įmonės teikiami vertės elementai darbuotojų vertinimu.....	61
21 pav. Santykių dažnio pasiskirstymas santykių gyvavimo etapuose.....	62
22 pav. Įmonių klientų generuojamos piniginės vertės pasiskirstymas.....	62
23 pav. Įmonių klientų pasiskirstymas santykių gyvavimo etapuose.....	63
24 pav. Klientų skaičius santykių vystymo etapuose ir jų generuojamos pajamos.....	64
25 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko ir UAB „Mobile Center“ klientų gaunama vertė.....	66
26 pav. UAB „Mobile Center“ teikiama vertė klientams.....	67
27 pav. Įmonės teikiamų papildomų paslaugų vertinimas.....	68
28 pav. Įmonės teikiamų papildomų paslaugų vertinimo pasiskirstymas santykių vystymo etapuose.....	68
29 pav. B2B internetinės svetainės www.mobilecenter.lt naudojimo patogumo vertinimas.....	69
30 pav. Kiekinis įmonės prekių asortimento pasiskirstymas.....	70

31 pav. Inicijavos komunikuojant su klientais vertinimas.....	70
32 pav. Įmonės inicijavos, komunikuojant su klientais, vertinimas.....	71
33 pav. Įmonės teikiamų pasiūlymų vertinimas pagal santykių vystymo etapus.....	72
34 pav. Darbuotojų ir klientų nuomonių skirtumas vertinant įmonės kuriamus vertės elementus.....	76
35 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais santykių kūrimo etape, vystymas.....	78
36 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais vystymas	80
37 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais santykių palaikymo etape, vystymas...	81
38 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais klausukų etape, vystymas.....	83

LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė. UAB „Mobile Center“ SWOT (SSGG) analizė.....	49
2 lentelė. Tyrimo aprašymas panaudojant RFM metodą.....	52
3 lent. Reorganizacijoje dalyvaujančių įmonių klientų suskirstymas.....	53
4 lentelė. Klientų anketos grįžtamumas.....	55
5 lentelė. Įmonės klientų apklausos vertinimo sistema.....	56
6 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	57
7 lentelė. Fokus grupės narių įvardyti santykių vertės elementai.....	60
8 lentelė. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai.....	60
9 lentelė. RFM metodu analizuojamų duomenų koreliacinis ryšys.....	65
10 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp kliento pasitikėjimo ir įsipareigojimo įmonei.....	73
11 lent. Skirtumai tarp UAB „Mobile Center“ ir UAB „Spaineta“ ir Ko klientų atsakymų, vertinant įmonės kuriamas vertes	75

ĮVADAS

Konkurencijos intensyvėjimas, vykstantys verslo aplinkos pokyčiai, prekių gyvavimo ciklo trumpėjimas verčia verslo organizacijas ieškoti naujų konkurencinio pranašumo būdų ir lemią vis didėjančią dėmesį santykių su klientais valdymui ir vystymui.

Vienas iš kriterijų siekiant išlikti konkurencingoje rinkoje yra organizacijos augimas. Galimi du organizacijos augimo būdai: iš vidaus ir iš išorės. Daugumoje atvejų organizacijos augimas iš vidaus būna lėtas. Norint pasiekti greitesnio konkurencinio pranašumo nei per vidines priemones, vykdomas organizacijos augimas iš išorės, kuris pasiekiamas per įmonių susijungimus (Focarelli, Panetta, 2003).

UAB „Mobile Center“ ir UAB „Spaineta“ ir Ko priklauso Spainetos įmonių grupei. Nors tai du skirtingi juridiniai vienetai, tačiau jas jungė bendras veiklos tikslas – tenkinti mobiliojo ryšio vartotojų poreikius. Skyrėsi tik įmonių platinami produktai: UAB „Mobile Center“ – mobilus ryšio telefonai, UAB „Spaineta“ ir Ko – mobilus ryšio telefonų priedai. Siekdami geriau patenkinti klientų poreikius ir sustiprinti Spainetos grupės poziciją mobilus ryšio telefonų rinkoje, akcininkai nusprendė nuo 2015 m. sausio 1 d. šias dvi įmones sujungti. Įvykus sujungimo procesui UAB „Spaineta“ ir Ko nustoja egzistuoti, o įmonė UAB „Mobile Center“ toliau veikia savo senuoju vardu. Susijungimo proceso metu sujungiamas visas abiejų įmonių turtas, nuosavybė ir valdymo procesai. Pagrindinė susijungimo priežastis yra didesnės vertės kūrimas tikintis sinergijos efekto, t. y. galimybė veikti efektyviau nei veikiant kiekvienai įmonei atskirai. Toks sandoris ne tik leistų reorganizuotai įmonei pasiekti greitesnį augimą ir masto ekonomiją, bet ir sutaupyti reikšmingą dalį kaštų, pasidalyti vadovavimo įgūdžiais ir viena kitos turimais privalumais rinkoje.

Vykstantys transformacijos procesai įmonėje, besikeičiančios verslo sąlygos verčia ieškoti naujų veiklos organizavimo sprendimų orientuotų į santykių su klientais vystymą ir metodų kaip patenkinti kintančius klientų poreikius. Nepaisant įmonės vadovų ir darbuotojų pastangų siekiant kokybiškai aptarnauti klientus, yra pastebima, kad ne visi klientai yra patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis. Įmonė, turi sukurti vertę savo klientams, ir vertė įmonės pasiūlyme turi teikti didesnę naudą klientui nei konkurentų pasiūlymai. Tačiau vertės suvokimas iš esmės yra subjektyvus dalykas, todėl įmonei būtina žinoti kiek galima daugiau informacijos apie vartotojų požiūrio ir elgesio pokyčius, ir tokiu būdu identifikuoti vertės elementus, kuriems klientas teikia pirmenybę. Tai įvertinus, orientacija į vertės kūrimą klientui ir ilgalaikių santykių vystymą tampa pagrindinių įmonės prioritetu. Norint tai įgyvendinti iškyla **probleminiai klausimai**: Kaip reorganizacijos metu sujungtu įmonių klientai suvokia gaunamą vertę? Kaip indentifikuotą klientų suvoktą vertę įgalintų UAB „Mobile Center“ pasirinkti atitinkamas kryptis santykių su klientais vystymui?

Tyrimo objektas – santykių su klientais vystymas įmonėje UAB „Mobile Center“.

Darbo tikslas – suformuoti santykių su klientais vystymo kryptis įmonėje UAB „Mobile Center“.

Darbo uždaviniai:

- Atskleisti teorinius santykių su klientais vystymo aspektus.
- Indentifikuoti santykių su klientais vystymo galimybes UAB „Mobile Center“.
- Remiantis indentifikuotomis galimybėmis parengti santykių su klientais vystymo kryptis.

Darbe taikyti šie tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Įmonės vidinių duomenų analizė.
- Fokus grupės diskusija.
- Anketinė apklausa.
- Statistinė analizė.

Darbo struktūra:

Pirmame magistrinio darbo skyriuje atliekama mokslinės literatūros turinio analizė ir sistemimas siekiant išanalizuoti santykių marketingo koncepciją, nustatomas tiek organizacijos, tiek vartotojo ilgalaikių santykių vertės suvokimas, analizuojami vertės verslo klientams kūrimo ir perdavimo procesai, nagrinėjami santykių su klientais vystymosi etapai, atskleidžiama klientų lojalumo svarba ilgalaikių santykių kontekste, nagrinėjamas santykių su klientais vystymas įmonių sujungimo aspektu.

Antrajame magistrinio darbo skyriuje pristatoma reorganizuojamų įmonių UAB „Spaineta“ ir Ko bei UAB „Mobile Center“ veikla, aptariama empirinio tyrimo metodika ir instrumentai, numatoma tyrimo eiga. Atliekamas empirinis tyrimas ir analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, siekiant indentifikuoti įmonės klientų segmentus, esančius skirtinguose santykių gyvavimo etapuose. Analizuojama, kaip įmonės darbuotojai suvokia įmonės kuriamą vertę klientams. Nustatomas ryšys tarp aptarnavimo kokybės, darbuotojų kompetencijos ir klientų lojalumo.

Trečiame magistrinio darbo skyriuje remiantis empirinio tyrimo metu gautais rezultatais pateikiami pasiūlymai ir rekomendacijos, kaip išlaikyti ir vystyti ilgalaikius santykius su UAB „Mobile Center“ klientais, esančiais skirtinguose santykių vystymo etapuose.

1. TEORINIAI SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMO ASPEKTAI

1.1. Santykių su klientais vystymo svarba

Santykių kūrimas įpareigoja gerai suprasti klientų ir verslo partnerių galimybes, žinoti jų išteklius, poreikius ir siekius. Santykių marketingas sudaro galimybę pasiūlyti klientams unikalius sprendimus, įgyjančius paslaugų formą, ir siekti svarbiausiojo rezultato – vartotojų lojalumo. Bakanauskas, Pilelienės (2009) teigimu, vartotojų lojalumas, kaip atskiras marketingo tyrimo objektas, buvo pradėtas tyrinėti XX a. aštuntajame dešimtmetyje. Pradžioje daugelis mokslininkų (Jacoby, 1971, Kyner, 1973) lojalumo sampratą apibrėžė vartotojo elgesio požiūriu, apimančiu pirkimų kiekius, pirkimų periodiškumą, pakartotinių pirkimų tikimybę. Klientas buvo įvardijamas kaip lojalus, jei daugiausiai perka tam tikrus produktus iš vieno tiekėjo. Vėliau Jacoby, Chenstnutas (1978) lojalumo sampratą papildė tokiais lojalumą skatinančiais elementais, kaip vartotojo įsitikinimas ir prisirišimas, įvardydami juos vartotojo nuostatų lojalumu. Mokslininkai atskyrė nuostatų lojalumo elementus nuo pakartotinių pirkimų elgsenos, teigdami, kad vartotoją galima vadinti lojaliu, jei egzistuoja bent viena iš dviejų vartotojo elgesio normų. Tuo tarpu Dickas, Basu (1994) teigia, kad vartotojo lojalumą sudaro tiek elgsenos, tiek nuostatų elementai. Lojalumo sampratą, kurios pagrindas – pakartotiniai pirkimai, papildė Prusas, Brandtas (1995), teigdami, kad įtaką daryti pakartotinius pirkimus gali lemti tokie veiksniai, kaip: galimų alternatyvų rinkoje nebuvimas, dideli tiekėjo pakeitimo kaštai, prekės ženklo pakeitimo kaštai, polinkis pirkti inertiškai. Autoriai akcentavo pirkėjo nuostatą prekės ženklui, teigdami, kad kuo palankiau vertinamas prekės ženklas, tuo didenė tikimybė, kad vartotojas pirs pakartotinai. Daugelis kitų autorių (Griffinas, 1997; Oliveris, 1999; Crotts, Turneris, 1999), apibrėždami vartotojų lojalumo sampratą, rėmėsi santykių marketingo koncepcija, teigdami, kad reguliarūs pakartotiniai pirkimai yra gerų santykių tarp pirkėjo ir organizacijos rezultatas. Atsiranda psichologinės pirkėjo lojalumo dimensijos: atsidavimas, įsipareigojomas, įmunitetas konkurentams, organizacijos tiekiamų produktų ir (ar) paslaugų rekomendacija kitiems. Bakanauskas, Pilelienė (2009), cituodami Oliverį (1999), pateikia apibendrintą vartotojų lojalumo apibrėžimą, t. y. „gilų įsitraukimą pirkti ir pakartotinai vartoti produktą ar paslaugą ateityje, pasireiškianti to paties prekės ženklo pakartotiniais pirkimais, nepaisant situacinių aplinkybių ar marketingo veiksmų įtakos, skatinančios pereiti pas konkurentus.“ Šiame apibrėžime žodis „įsitraukimas“ atspindi požiūrį, kad lojalumas yra vartotojo sąmoningo ir atidaus svarstymo rezultatas. Autoriai daro prielaidą, kad vartotojas, turėdamas galimybę pasirinkti iš kelių, lygiaverčių prekių ženklų, priima sąmoningą sprendimą pirkti (Bakanauskas, Pilelienė, 2009).

Pasak Kotlerio, Kellerio (2007), lojalumas yra vartotojo noras kiek įmanomą ilgesnį laiką tęsti tarpusavio santykius su įmone, nes lojalūs vartotojai yra tie, kurie perka daugiau ir naujų įmonės

prekių, palankiai atsiliepia apie įmonę ir jos prekes, mažiau domisi konkurentų prekių ženklais, mažiau reaguoja į kainą, siūlo savo idėjas įmonei, be to, jų aptarnavimo sąnaudos yra mažesnės nei naujų vartotojų, nes sandoriai jiems įprastas dalykas. Mokslininkai pabrėžia, kad pakartotiniai pirkimai įrodo vartotojų pasitenkinimą ir yra tvirtas pelningumo pagrindas. Bučiūnienės (2002) teigimu, lojalūs vartotojai labiau pasitiki preke ir šią prekę parduodančia įmone, o atsiradus poreikiui įsigyti prekę, nebeieško jos rinkoje, nekreipia dėmesio į konkurentų pasiūlymus, todėl tokie vartotojų veiksmai neleidžia konkurentams lengvai įeiti į rinką ar kitais būdais padidinti užimamos rinkos dalį. Bakanauskas, Pilelienė (2009), antrindami minėtiems mokslininkams, lojalus vartotojo teikiamą vertę įmonei papildo tokia sąvoka, kaip pozityvi komunikacija iš „lūpų į lūpas“, pabrėždami, kad sužavėti preke ar paslaugomis lojalūs vartotojai, šią žinią su entuziazmu perduoda kitiems. Glinskienė, Kvedaraitė, Kvedaras (2010), cituodami Siną, Tse, Chaną ir kt. (2006), tvirtina, kad lojalių vartotojų ir įmonės santykiuose vertės gauna ne tik vartotojai, bet ir įmonė. Taigi, remiantis minėtų autorių darbais, galima išskirti pagrindines lojalių vartotojų įmonei teikiamas vertes:

Išlaikyti jau esančius lojalus vartotojus yra pigiau negu pritraukti naujus klientus ir paversti juos lojaliais. Įmonės, siekdamos padidinti savo pelną ir pardavimo apimtį, turi paaukoti nemažai laiko ir išteklių naujų klientų paieškai. Pasak Sino, Tse, Chano ir kt. (2006), naujo kliento pritraukimo kaštai būna tokie dideli, kad jų gali neatpirkti pirmųjų pardavimų metu gautos pajamos. Todėl įmonėms verta dėti visas pastangas, kad esami vartotojai būtų patenkinti ir išsaugoti. Pasak Kotlerio, Kellerio (2007), pritraukti naujus vartotojus kainuoja penkis kartus daugiau nei patenkinti ir išsaugoti esamus. Mokslininkų teigimu, įmonės kasmet praranda maždaug 10 proc. savo vartotojų. Sumažinusios šį skaičių iki 5 proc., įmonės padidintų savo pelną nuo 25 proc. iki 85 proc. priklausomai nuo verslo šakos. Leverinas, Liljanderis (2006), pabrėždami didelę įtaką įmonės gaunamoms pajamoms, teigia, kad lojalių klientų pelningumas yra didesnis palyginti su naujais klientais, kurie gali apsiriboti tik vienkartinėmis pirkimo transakcijomis. Kaip pastebi Buttle (2009), vartotojų lojalumo išsaugojimas ilgą laiką įmonei duoda didesnę pelną, todėl reikia stengtis suteikti vartotojams kuo didesnę pasitenkinimą, kad jie būtų išlaikyti ir kad konkurentams būtų sunku juos pritraukti mažomis kainomis ar kitaip įtikinti pereiti pas juos.

Lojalūs klientai mažiau jautrūs kainų pokyčiams. Pasak Kotlerio, Kellerio (2007), pirkėjai „apdoroja“ informaciją dėl kainos, remdamiesi ankstesnių pirkimų patirtimi. Pirkimo sprendimai priklauso nuo to, kaip vartotojai suvokia kainas, ir nuo to, kas, jų nuomone, yra tikroji kaina, o ne nuo marketingo specialistų nustatytos kainos. Todėl galima teigti, kad vartotojo suvokiamai kainai didelę įtaką daro patirtis, kurią jis įgijo palaikydamas santykius su pardavėju. Sinas, Tse, Chanas ir kt. (2006) teigia, kad lojalūs klientai, kurie palaiko draugiškus, asmeninius santykius su prekės ar paslaugos tiekėju, yra linkę nekreipti dėmesio į kainą, o Khadraoui, Gharbis (2008) pažymi, kad už tam tikrą

paslaugą ar dėl išskirtinio aptarnavimo, kurį klientas gauna užmezgęs ilgalaikius santykius su pardavėju, yra net linkę sumokėti daugiau negu eiti pas „pigesnį“ konkurentą.

Lojalūs klientai yra linkę skleisti žodines reklamas ir rekomendacijas. Pritardami požiūriui, kad lojalumas yra vartotojų nuostatų išraiška, Bakanauskas ir Pilelienė (2009), cituodami autorius Bloomerį ir kt. (1999), Brandtą (2000), Reichheldą (2006), teigia, jog pagrindinė vartotojų lojalumo išraiška yra noras rekomenduoti organizaciją kitiems. Tačiau Rechheldas (2006) pažymi, kad klientas rekomenduotų organizaciją kitiems, būtinos dvi sąlygos: pirma, klientas turi tikėti, kad organizacija siūlo didesnę vartotojo suvokiamą vertę nei konkurentai: geresnė parduodamo produkto kokybė, mažesnė kaina, didesnis funkcionalumas, geresnis garantinis ir pogarantinis aptarnavimas, paprastumas naudoti ir kitus praktinius veiksnius. Antroji sąlyga yra emocinė – klientas turi jausti, kad jo santykiai su organizacija yra geri. Klientas tiki, kad organizacija žino ir supranta jo poreikius, jį vertina, įsiklauso į jį ir turi tuos pačius principus. Pasak Rechheldo (2006), ketinimas rekomenduoti kitiems apima ir racionalias, ir emocines kliento nuostatas organizacijos atžvilgiu. Sinas, Tse, Chanas ir kt. (2006) teigia, kad lojalių klientų, kurie palaiko santykius su pardavėjais, atsiliepimai apie įmonę yra gerokai geresni nei kitų vartotojų. Jie linkę pasidalyti teigiamomis emocijomis su kitais vartotojais, perduodami informaciją iš „lūpų į lūpas“. Tai rodo, kad lojalūs klientai yra patenkinti, ištikimi ir nori toliau tęsti santykius su įmone.

Reikia mažiau pastangų parduoti prekę lojaliam klientui. Turėti lojalių klientų įmonei yra naudinga dėl kelių priežasčių. Pirma: lojalūs klientai būna išbandę įmonės tiekiamas prekes ir jos pardavimo sąlygas, todėl tokių vartotojų skatinimui pirkti reikia mažiau įdėti papildomų pastangų. Antra: lojalūs klientai mažiau saistomi tokių baimių, kaip naujų dalykų išbandymas ir nepasitikėjimas įmonės tiekiamomis prekėmis. Kotleris, Kelleris (2007) teigia, kad lojalūs klientai mielai pasirašo bendrąsias pirkimo sutartis. Bendrąja sutartimi nustatomi ilgalaikiai santykiai, t. y. tiekėjas įsipareigoja numatytu laikotarpiu periodiškai tiekti pirkėjui reikiamas prekes sutarta kaina. Bendrosios sutartys skatina pirkti iš vieno šaltinio ir užsisakyti iš jo kuo daugiau prekių ir paslaugų. Tiekėjams, iš kurių prekės neperkamos, sunku prasibrauti į tokią sistemą, nebent pirkėjas tampa nepatenkintas esamo tiekėjo kainomis, kokybe ar aptarnavimu.

Lojalūs klientai daro panašius (atsikartojančius) užsakymus. Lojalūs klientai, gerai žinodami organizacijos prekes ir procedūras, yra linkę daryti dažnus, panašius užsakymus. Šiems užsakymams įvykdyti sugaištama mažiau darbuotojų darbo laiko, todėl galima teigti, kad tokių užsakymų aptarnavimas kainuoja mažiau. Be to, reguliarūs pirkimai skatina bendradarbiavimą, stiprina santykius tarp tiekėjo ir kliento.

Didesnis įmonės darbuotojų pasitenkinimas aptarnaujant lojalius klientus. Sinas, Tse, Chanas ir kt. (2006) teigia, kad lojalūs darbuotojai sukuria ilgalaikius santykius su savo klientais. Mokslininkų nuomone, klientų pasitenkinimas priklauso nuo darbuotojų lojalumo. Taigi, darbuotojų lojalumas kuria

klientų lojalumą, o tai savo ruožtu duoda įmonei pelną. Todėl verslo organizacija tiek moraliai, tiek materialiai turėtų būti suinteresuota ugdyti darbuotojų lojalumą (Papšienė, Vilkaitė, 2009). Darbuotojai, tapę lojalūs organizacijai, tenkintų vartotojus ir kurtų jų lojalumą prisidedami prie įmonės pelningumo (Gummenssonas, 1996; Komskienė ir kt., 2009). Priklausomybė tarp lojalių klientų ir lojalių darbuotojų gali būti išreikšta tokia seka: lojalūs darbuotojai suteikia kokybiškesnes paslaugas ir dirba produktyviau; produktyvumas suteikia didesnę vertę, taigi ir didesnę klientų pasitenkinimą; klientų pasitenkinimas formuoja jų lojalumą; klientų lojalumas didina įmonės pelningumą ir užtikrina jos augimą. Be to, klientai yra linkę turėti verslo reikalų su tais darbuotojais, kuriuos pažįsta ir kuriais pasitiki. Tik įmonės, kurios turi gerus, lojalius darbuotojus, gali sukurti tokius pat santykius su klientais.

Lojalūs klientai aktyviai komunikuoja, rodo norą išsakyti pastabas ar teikia pasiūlymus įmonei. Yra žinoma, kad vienas įmonės paslaugomis nepatenkintas klientas apie tai papasakos dešimčiai kitų klientų. Surinkta iš klientų informacija apie įmonės darbą yra galingas įrankis, padedantis pamatyti bendrą klientų pasitenkinimo tendenciją. Glinskienė, Kvedaraitė, Kvedaras (2010), cituodami Sina, Tse, Chaną ir kt. (2006), tvirtina, kad lojalūs klientai į įmonę žiūri su gera valia, o esant reikalui, nebijo išreikšti nepasitenkinimo ir duoda laiko išspręsti problemas. Šių problemų sprendimai lemia didesnę klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe, dėl ko didėja visų klientų lojalumas įmonei. Liljander ir Strandvikas (1995) mini *santykių pastangų* svarbą, teigdami, kad santykiai vargu ar egzistuos, jei organizacija, inicijuodama tam tikras marketingo pastangas, nesulauktų iš kliento jokio elgsena ar požiūriu grįsto atsako. Tuo tarpu Kotleris, Kelleris (2007) teigia, kad nieko nėra geriau, nei paprasčiausiai išklaudyti vartotojus. Išklausymas padeda įmonei kai kuriose prekių grupėse išlaikyti beveik 98% lojalių vartotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad santykių su klientais vystymo tikslas – lojalus vartotojas. Vartotojo lojalumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių verslo sėkmę. Lojalūs vartotojai duoda įmonei didesnę pelną, todėl reikia stengtis suteikti vartotojams kuo didesnę pasitenkinimą įmonės tiekiamais produktais ar teikiamomis paslaugomis. Reikia pažymėti, kad nuolatinis produkto pirkimas dar neužtikrina vartotojo lojalumo, nes ne visi perkantys vartotojai yra lojalūs. Akcentuojama darbuotojų įtaka vartotojų lojalumo vystymui. Galima teigti, kad organizacijai, norinčiai išsiugdyti lojalų klientą, visų pirma reikėtų surinkti lojalų, motyvuotą ir kūrybingą personalą, todėl darbuotojus reikėtų vertinti kaip labai svarbų organizacijos turtą ne tik darbo, bet ir įmonės konkurencingumo atžvilgiu.

1.2. Vertę vartotojui kuriančios dedamosios

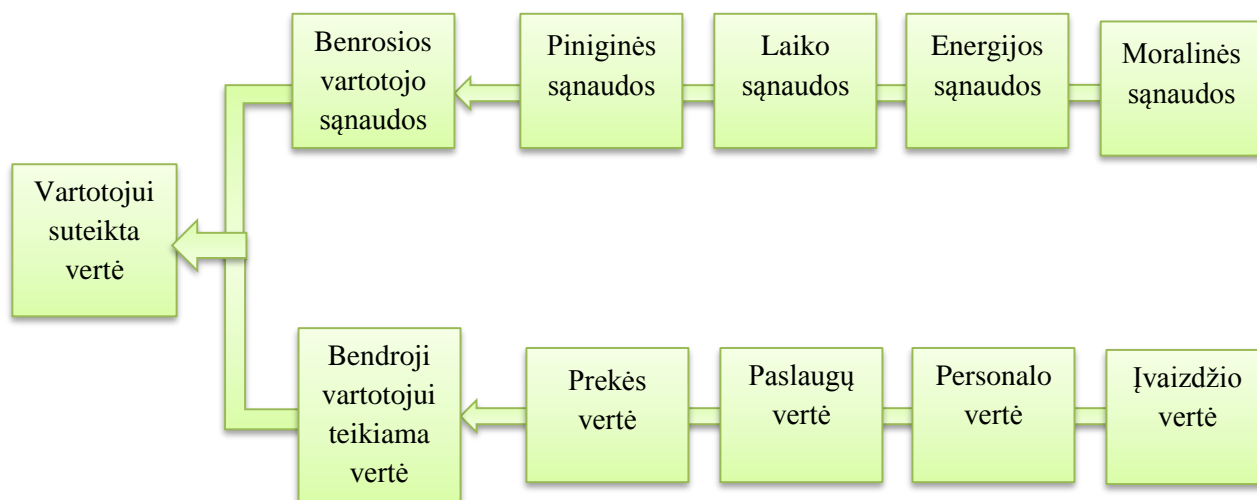
Šių dienų vartotojai yra itin išprusę ir gyvena globalioje rinkoje, kur atsiranda vis daugiau prekių ar paslaugų alternatyvų. Norint patenkinti vartotojų lūkesčius nepakanka teigti, jog siūloma paslauga yra aukštos kokybės, lengvai prieinama ar žemos kainos, svarbu suvokti kaip klientai suvokią gaunamą vertę. Kas iš tikro yra vertė? Vertės sąvoka mokslinėje literatūroje ir praktinėje veikloje naudojama įvairiomis prasmėmis. Dauguma mokslininkų nagrinėdami su verte susijusius klausimus prieina išvados, kad vertės suvokimas iš esmės yra subjektyvus dalykas. Ir nors marketingo tyrėjai pateikia skirtingus vertės apibrėžimus, pastebima, kad vertės suvokimas turinio prasme yra aiškinamas panašiai. Štai Eggertas, Ulaga (2002) išskiria dvi esmines vertės sampratas:

- Vertė - tai tam tikras fizinių prekių, paslaugos savybių bei techninio aptarnavimo derinys.
- Vertės suvokime yra daug subjektyvumo elementų. Skirtingi vartotojai skirtingai suvokia produkto ar paslaugos teikiama vertę.

Dėl sąvokos subjektyvumo ir dviprasmiškumo labiausiai sunku apibrėžti vertę vartotojui. Autorius pastebi, kad vertė vartotojui yra nustatoma pagal vartotojo suvokimą, o ne pardavėjų prielaidas ar ketinimus. Kotleris ir Kelleris (2007) teigia, kad nuo to, ar suteikta paslauga pateisina vartotojo poreikius priklauso jo pasitenkinimas ir tikimybė, kad jis vėl naudosis paslauga. Vartotojai savo pastangomis, žiniomis ir pajamomis įvertina, kuris pasiūlymas suteiks pageidaujama vertę, pagal tai ir renkasi. Vertės suvokimui didelę įtaką daro vartotojų ankstesnė patirtis, produktų ar paslaugų kaina, konkurentų pasiūlymai, perėjimo pas kitą tiekėją sąnaudos, vartotojų poreikiai tam tikroje situacijoje renkantis atitinkamą paslaugą, todėl kiekviena organizacija privalo išsiaiškinti, kaip vartotojai suvokia vertę. Vertę vartotojui galima vadinti visų marketingo sprendimų pagrindu, nes didesnės vertės vartotojui teikimas laikytinas vienu iš svarbiausių, konkurencinį pranašumą didinančių ir vartotojo lojalumą užtikrinančių, veiksnių (Dovalienė, 2005). Tuo tarpu Liangas, Wangas (2005) teigia, kad įmonės, norinčios užmegzti tvirtus santykius su vartotojais, turi atkreipti dėmesį į tris vertės kūrimo metodus: funkcinės, emocinės ir socialinės vertės didinimą. Funkcinė nauda susijusi su produkto ar paslaugos kaina, fizines produkto savybes t. y. su apčiuopiamą naudą kurią gauna vartotojas; emocinė vertė pasireiškia per vartojimo procese kylančius jausmus; socialinė vertė susijusi su verte kuri yra aktuali vartotojo socialinėje aplinkoje.

Kotleris, Kelleris (2007) vartotojo suvokiamą vertę apibūdina kaip skirtumą tarp būsimos vartotojo naudos ir bendrųjų sąnaudų įvertinimo (žr. 1 pav.). *Bendroji vartotojui teikiama vertė* – ekonominės, praktinės ir psichologinės naudos, kurių tikisi vartotojas iš rinkos pasiūlymo.

Bendrosios vartotojo sąnaudos – tai išlaidos, kurių gali turėti vartotojas, vertindamas, įsigydamas, naudodamas (arba jo atsikratydamas) duotąjį rinkos pasiūlymą.



1 pav. Vartotojui teikiamą vertę lemiantys veiksniai. (Kotleris, Kelleris, 2007).

Vartotojo suvokiamos vertės modelį galima taikyti daugelyje situacijų ir įvairiais aspektais. Pavyzdžiui, norėdama sužinoti, kaip vartotojas vertina pasiūlymą, įmonė turi įvertinti kiekvieno konkurento pasiūlymo bendrąją vartotojui teikiamą vertę ir bendrąsias vartotojo patiriamas sąnaudas. Arba įmonė, kuriai situacija vartotojo suvokiamos vertės atžvilgiu yra nepalanki, gali mėginti padidinti bendrąją vartotojui teikiamą vertę arba sumažinti bendrąsias vartotojo patiriamas sąnaudas. Dovalienė (2005), analizuodama vartotojo gaunamos vertės suvokimą, vertę pateikia kaip santykį tarp dviejų komponentų – *naudos* ir *sąnaudų*, t. y. prekės ar paslaugos naudingumo įvertinimas, paremtas suvokta nauda (kas yra gauta) ir suvoktomis išlaidomis (kas yra atiduota). Didėjant šiam skirtumui vertė vartotojui tampa didesnė, mažėjant – mažesnė. Jei vartotojo patirtos sąnaudos viršija paslaugos naudą, vertė tampa neigiama ir vartotojas atsisakys tokios paslaugos. Kaip teigia autorė, ypatingą dėmesį reikia sutelkti į pasiūlymo pristatymą, nes čia ir vyksta vertės vertinimas, o jeigu pasiūlymas atitinka vartotojo lūkesčius, tai įvyksta ir vertės perdavimo procesas. Šio proceso metu ne tik patikslinami kliento poreikiai, bet ir gaunama informacija apie prekes ar paslaugas, kuriomis naudojasi vartotojas. Veikia juos jungiantis grįžtamasis ryšys, kuris reikalingas, kad įvertinti proceso rezultata, t. y. ar jis vis dar suteikia vertę vartotojui, o esant reikalui, laiku reaguoti į pasikeitusius kliento poreikius. Taigi vartotojas, vertės kūrimo procese, aktyviai prisideda prie vertės kūrimo ir nėra tik pasyvus stebėtojas. Reikia pastebėti, kad net jei įmonė pateikė vertės pasiūlymus ir įvyko vertės perdavimo procesas, bet vartotojas nesuvokė vertės, tai faktiškai vertė nebuvo sukurta. Šio proceso suvokimas ir vertės didinimas yra ypatingai svarbus kiekvienai organizacijai, norinčiai geriau patenkinti vartotojų poreikius ir sėkmingai atlaikyti vis didėjančią konkurenciją.

Galima pastebėti, kad skirtingi autoriai marketingo literatūroje vartotojo gaunamą naudą skirsto:

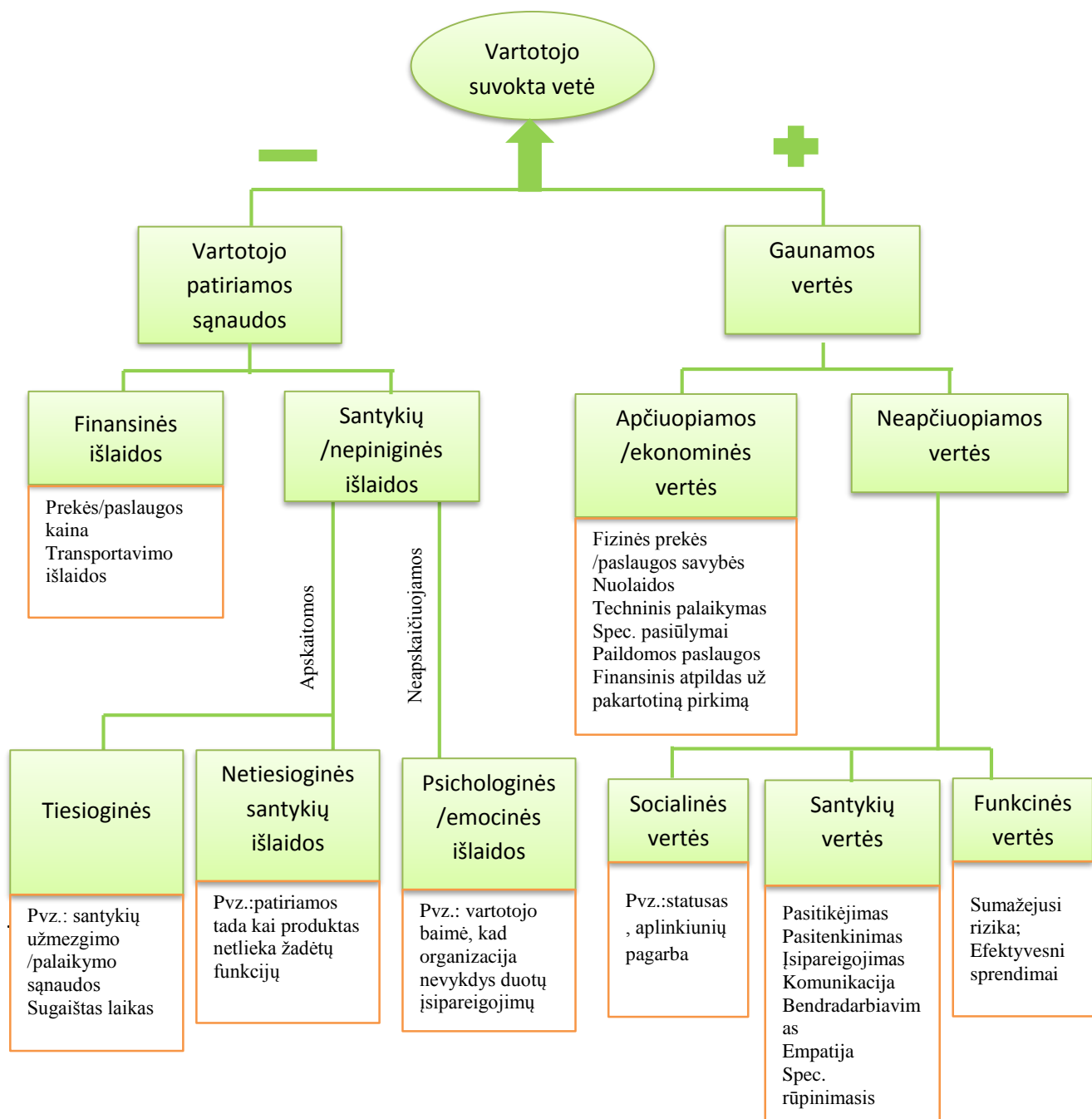
- į tam tikrą fizinių prekės savybių, paslaugos savybių ir techninio palaikymo derinį (Eggertas, Ulaga (2002));
- į trijų dimensijų: finansinės, socialinės ir emocinės verčių rinkinį (Liangas, Wangas, 2005);
- į apčiuopiamo ir neapčiuopiamo pobūdžio vartotojo gaunamas naudas Christy et al. (1996); Khalifa (2004). Prie apčiuopiamo pobūdžio vertės klientui autoriai priskiria finansines arba finansiniam atlygiui artimus veiksmus: nuolaidas, specialius pasiūlymus, finansinį atpildą už pakartotinį apsilankymą, papildomas paslaugas, papildomą informaciją. Neapčiuopiamo pobūdžio nauda klientui atspindi santykių pastangas, apeliuojančias į išskirtinumo, socialinio statuso, savigarbos poreikių tenkinimą (Christy et al., 1996). Čia pat mokslininkai teigia, kad emocinė vertė, kuri yra glaudžiai susijusi su vartojimo procese kylančiais jausmais, kaip išskirtinumo elementas, yra labai svarbi kalbant apie ilgalaikius santykius su vartotojais. O Kotleris, Kelleris (2007) akcentuoja vartotojo pasitenkinimą, teigdami, kad pasitenkinimas yra prekės ir jos teikiamos naudos įvertinimas, išplaukiantis iš vartotojų lūkesčių. Jei prekė nepateisina lūkesčių, vartotojas yra nepatenkintas ir nusivylęs. Jei pateisina – vartotojas patenkintas. Jei prekė pranoksta lūkesčius, vartotojas yra labai patenkintas ar net sužavėtas.

Cituodamos Th. Henningą-Thurau, K. P. Gwinnerį, D. D. Gremlerį (2002) Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) teigia, kad „ilgalaikių santykių su organizacija palaikymo nauda vartotojui gali būti susijusi su pagrindiniu produktu arba su pačiais santykiais, kuri analizuotoje literatūroje vadinama santykių vertė (angl. *relational benefits*). Santykių vertė parodo kiek svarbūs santykiai tarp verslo subjektų, abiem sąveikoje dalyvaujančioms pusėms. Būtent santykių vertė turi būti pagrindinis vertės elementas, siekiant vystyti santykius verslas-verslui rinkos kontekste (Khalifa, 2004). Šioje rinkoje išryškėja sąveika tarp parduodančios ir perkačios organizacijų kada vertę kurią abi pusės, todėl, tiek iš tiekėjų, tiek iš vartotojų pusės, būtina žinoti kaip vertę sukurti ir ją perteikti.

Eggertas, Ulaga (2002) teigia, kad santykių vertė apibūdinama kaip mainai, kuriuose viena organizacija perduoda tam tikrą naudą kitai organizacijai, o ši, savo ruožtu, įvertinus esamą situaciją, sukuria atitinkamą grįžtamąjį ryšį. Santykių tęstinumas padeda paslaugų teikėjams gauti daugiau žinių apie savo klientus ir jų poreikius, tačiau reikia pabrėžti, kad santykių vertė sukuriama tik per tam tikrą laiką. Galima teigti, kad „vertės vartotojui kūrimas ir vystymas, kaip ir santykių gyvavimo ciklas, yra nuoseklus procesas, vykstantis etapais ir evoliucionuojantis per gana ilgą laikotarpį. Vartotojai esantys skirtinguose etapuose pasižymi skirtingais poreikiais, todėl vartotojų elgesio supratimas būtina sąlyga, kad vartotojai sulauktų tinkamo organizacijos dėmesio“ (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008). Organizacija privalo nustatyti vartotojų, esančių skirtinguose etapuose, suvokiamą vertę ir priimti sprendimus bei

atlikti veiksmus, kurie kurtų vertę vartotojams. Šiuo atveju vertės vartotojui kūrimo procesas nukreiptas ne į patį produktą, bet į didesnės vertės vartotojui kūrimą.

Abibendrinant galima teigti, kad vertės suvokime yra daug subjektyvumo elementų. Skirtingi vartotojai skirtingai suvokia produkto ar paslaugos teikiama vertę. Literatūros analizė rodo, kad tradiciškai vertė vartotojui gali būti suprantama kaip santykis tarp vartotojo gaunamos apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos ir vartotojo patiriamų piniginių ir nepiniginių sąnaudų (žr. 2 pav).



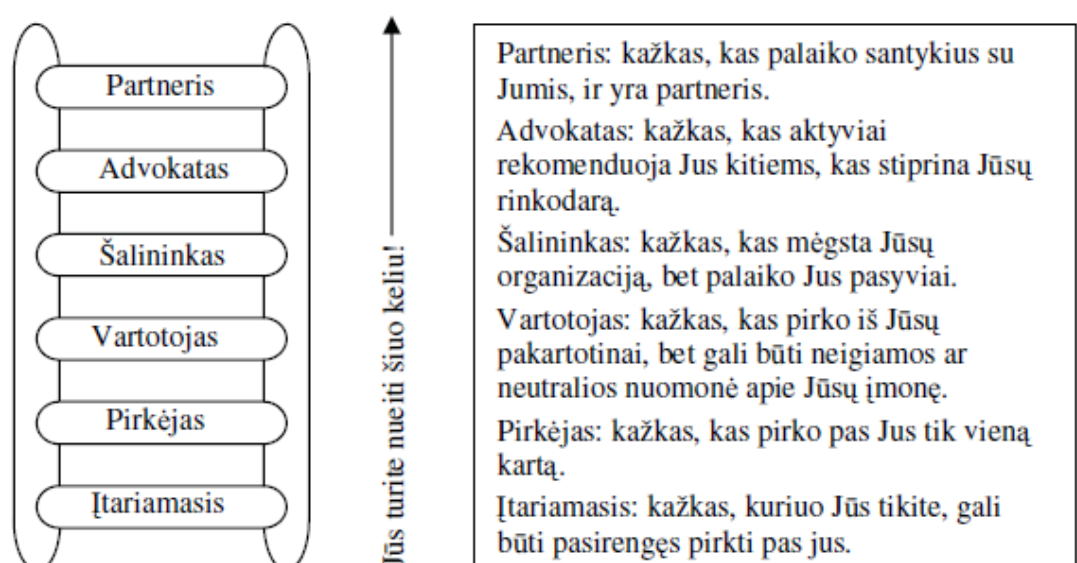
2 pav. Vartotojo suvoktos vertės dedamosios (sudaryta autoriaus, remiantis Kotleriu, Kelleriu, 2007; Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008; Liangu, Wangu, 2005; Bagdonienė, Hopenienė, 2009; Eggertu, Ulaga, 2002; Bakanausku, Jakučiu, 2010; Dovaliene, 2005; Khalifa, 2004; Christy et al., 1996; Bagdonienė, 2008)

Šiam suvokimui didelę įtaką turi produkto kaina, konkurentų pasiūlymai, vartotojo ankstesnė patirtis, susidarytos nuostatos, poreikiai. Tam, kad organizacija laimėtų konkurencinėje kovoje, reikia suprasti, ko vartotojai nori ir kaip šiuos poreikius patenkinti, todėl reikalingas grįžtamasis ryšys iš vartotojo parodantis kaip vartotojas suvokia gaunamą vertę, o esant reikalui, leidžiantis reaguoti į pasikeitusius kliento poreikius. Vertės vartotojui kūrimo procese labai svarbus į ilgalaikius santykius nukreiptas vystymas, išdavoje leidžiantis sukurti didesnę vertę vartotojui.

1.3. Santykių su klientais vystymas

1.3.1. Teoriniai vartotojų lojalumo formavimo aspektai

Analizuojant mokslinę literatūrą galima aptikti bendrą įvairių autorių (Kotler, Keller 2007; Bakanauskas, Pilelienė 2009; Egan 2001) nuomonę apie vartotojų lojalumą. Jie teigia, kad tai yra procesas, kurio metu prieš tapdami lojaliais klientais pirkėjai turi praeiti kelis vystymosi etapus (stadijas). Pirkėjai, esantys skirtinguose lojalumo vystymosi etapuose, pasižymi skirtingais poreikiais, nuostatomis ir elgsena. Organizacijos, atpažinusios šiuos poreikius, įgyja daugiau galimybių planuoti individualizuotą aptarnavimą, skatinti prisirišimą, didinti išėjimo kaštus, taip paversdamos juos lojaliais vartotojais ar klientais. Siekiant palengvinti vartotojų poreikių atpažinimą, reikia indentifikuoti vartotojo lojalumo lygį. Vienas pirmųjų mokslininkų, analizavęs vartotojų lojalumą ir segmentavęs juos pagal lojalumo vystymosi etapus, buvo Payne (1994). Atsižvelgdamas santykius su įmone, vartotojus jis paskirstė į atskirus santykių vystymosi etapus – *vartotojų lojalumo kopėčias* (3 pav.)



3 pav. Vartotojų lojalumo kopėčios pagal Payne (Glinskienė ir kt., 2010)

Klientas kyla aukšty n vartotojų lojalumo kopėčių laipteliais, kur kiekvienas laiptelis atitinka vartotojo lojalumo lygį. Apatinis laiptelis – „įtariamasis“ nurodo žemiausią vartotojo lojalumo lygį, o viršutinis kopėčių laiptelis „partneris“ – aukščiausią. Griffinas (1997) vartotojų lojalumo evoliucijoje išskyrė septynias stadijas (segmentus), kuriose vartotojai turi skirtingus poreikius, nuostatas ir elgseną:

Įtariamasis. Šiai stadijai priskiriami visi, kurie galėtų būti suinteresuoti pirkti įmonės prekes ir (ar) paslaugas, tačiau neturi realių galimybių ar ketinimų jų įsigyti.

Potencialus vartotojas. Potencialiais vartotojais laikomi tie, kuriems reikia organizacijos produkto ir (ar) paslaugos. Šie vartotojai žino organizaciją, yra girdėję apie jos parduodamus produktus ir (ar) paslaugas, žino, kur jų galima įsigyti, turintys motyvaciją, galimybes ir sąlygas įsigyti šių produktų ir (ar) paslaugų. Nepaisant visos šios turimos informacijos, potencialūs vartotojai dar nė karto nėra pirkę organizacijos siūlomų produktų ir (ar) paslaugų.

Diskvalifikuotas potencialus vartotojas. Tai tie potencialūs vartotojai, kurių organizacija nepažįsta taip, kad suprastų, jog jiems nereikia organizacijos produktų ar paslaugų. Arba šie vartotojai neturi galybės ar sąlygų įsigyti organizacijos siūlomų produktų ir (ar) paslaugų.

Vartotojas, perkantis pirmą kartą. Tai vartotojai, kurie pirmą kartą nusipirko prekę ir (ar) paslaugą organizacijoje. Po pirmojo pirkimo operacijos organizacija nėra užtikrinta, kad pirmą kartą perkantys vartotojai pirks dar kartą. Pirmą kartą perkantys vartotojai gali būti tiek organizacijos, tiek jos konkurentų klientai.

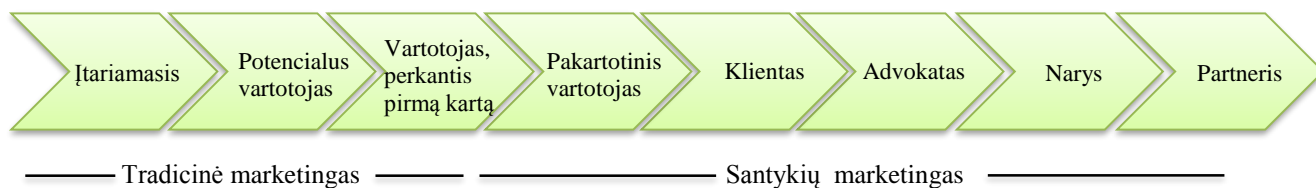
Vartotojas, perkantis pakartotinai. Tai du ir daugiau kartų organizacijos produktus ir (ar) paslaugas pirkęs vartotojas. Vartotojo nuostata organizacijos atžvilgiu yra teigiama. Bet tai nereiškia, kad vartotojas nuolat pirks tą patį produktą ir (ar) paslaugą.

Klientas. Tai reguliariai organizacijos produktus ir (ar) paslaugas įsigyjantys pirkėjai. Jie perka viską, ką parduoda organizacija, jei tik gali tai panaudoti. Klientai jaučia, kad jie yra organizacijos vertinami ir iš santykių su organizacija jie gauna papildomą vertę. Stiprūs ir tęstiniai santykiai tarp organizacijos ir kliento apsaugo organizaciją nuo konkurentų pastangų pervilioti klientą.

Advokatas. Tai pirkėjai, turintys ne tik visas klientams būdingas savybes, bet ir skatinantys kitus klientus įsigyti organizacijos produktus ir (ar) paslaugas. Jie linkę pasidalyti teigiamomis emocijomis su kitais vartotojais perduodami informaciją iš „lūpų į lūpas“, taip atlikdami marketingo veiklą ir atveddami naujus vartotojus.

Be aptartų vartotojų lojalumo etapų Griffinas (1997) mini dar vieną vartotojo lojalumo stadiją – *neveiklų vartotoją*. Šiai stadijai priklauso klientai, neperkantys prekių ir (ar) paslaugų iš organizacijos ilgesnį nei įprastas pirkimo ciklas laikotarpį. Tuo tarpu Bakanauskas ir Pilelienė (2009), cituodami Eganą (2002), santykių gyvavimo ciklo etapus tapatina su kliento lojalumo stadijomis. Autoriai pateikia santykių kopėčių (žr. 4 pav.), kuriomis kyla klientas, koncepciją. Žinant kopėčių pakopą, ant kurios „stovi“ klientas, organizacijoms tampa lengviau planuoti individualizuotą pastarojo

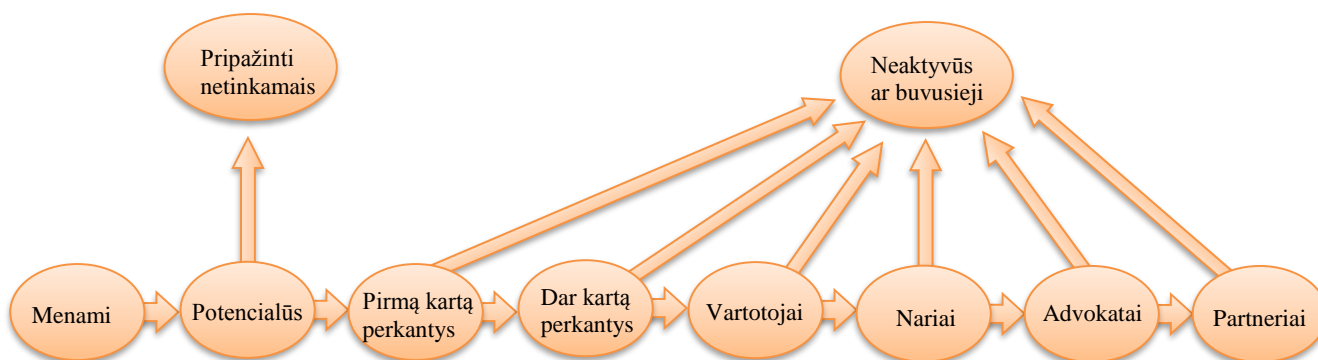
aptarnavimą, skatinti prisirišimą ir didinti išėjimo kaštus. Šiuo atveju išėjimo kaštais gali būti laikomi finansiniai, emociniai ir rizikos kaštai.



4 pav. Kliento santykių su organizacija kopėčios pagal J. Egan (Bakanauskas, Pilelienė, 2009)

Rendami Eganu (2002), Bakanauskas, Pilelienė (2009) daro prielaidą, kad „advokatas“ dar gali tapti organizacijos „nariu“, o vėliau ir partneriu. Šalia tradicinio marketingo, kliento santykių su organizacija kopėčiose išryškėja ir santykių marketingo reikšmė. Analizuojant vartotojų lojalumą pastebėta, kad klasifikuojant pirkėjų lojalumo stadijas pirkėjas vadinamas lojaliu tada, kada egzistuoja teigiama pirkėjo nuostata įsigytam produktui. Kumaro, Shah (2004) teigimu, organizacijai vartotojo lojalumas tampa svarbus tik tada, kai pasireiškia pakartotinio pirkimo elgsena. Kiti mokslininkai (Dickas, Basu 1994; Kotleris, Kelleris 2007; Griffinas 1997; Bakanauskas, Pilelienė 2009; Egan, 2001) mano, kad atskirti pirkėjo nuostatas nuo pakartotinių pirkimų netikslinga ir nagrinėja juos kaip visumą, teigdami, kad šie požiūriai ne tik neprieštarauja, bet ir papildo vienas kitą. Tiesiog skirtingi pirkėjai pasižymi skirtingomis nuostatomis, kurios sąlygoja skirtingą elgseną.

Kotleris, Kelleris (2007) sujungė santykių vystymosi etapus su vartotojų lojalumo stadijomis, taip aprašydami „vartotojo raidos“ procesą (5 pav.).



5 pav. „Vartotojo raidos“ procesas (Kotleris, Kelleris, 2007)

Autoriai teigia, kad organizacija atsirenka potencialius vartotojus, kuriuos ji tikisi paversti pirmą kartą perkančiais vartotojais, paskui – dar kartą perkančiais vartotojais, o tada vartotojais, kuriuos įmonė vertina kaip ypatingus, įvardydam juos nariais, advokatais ar net galimais partneriais. Tačiau akcentuojama, kad kiekviename santykių vystymo etape, nepaisant vartotojo lojalumo stadijos, tiek

virtotojas, tiek organizacija gali svarstyti santykių nutraukimo galimybes ir tirti alternatyvių santykių galimybes. Mokslininkai pabrėžia, kad santykiai pasibaigia tada, kai bent vienas sąveikos dalyvis nebemato priešasties ar tikslo toliau tęsti santykius.

Apibendrinant galima teigti, kad ilgalaikiai santykiai su virtotojais yra kuriami ugdant jų lojalumą. Virtotojai iš karto lojaliais netampa, tai yra ilgas procesas, reikalaujantis papildomų pastangų ir išteklių, tačiau žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, jis atneša daugiau naudos. Todėl vystant santykius svarbu suvokti, kokioje lojalumo stadijoje yra virtotojas. Kiekviena virtotojo lojalumo stadija pasižymi skirtinga virtotojo elgesena, poreikiais. Atpažinus šiuos poreikius, įgyjama daugiau galimybių planuoti individualizuotą aptarnavimą, skatinti prisirišimą, didinti išėjimo kaštus, taip paverčiant juos lojaliais virtotojais.

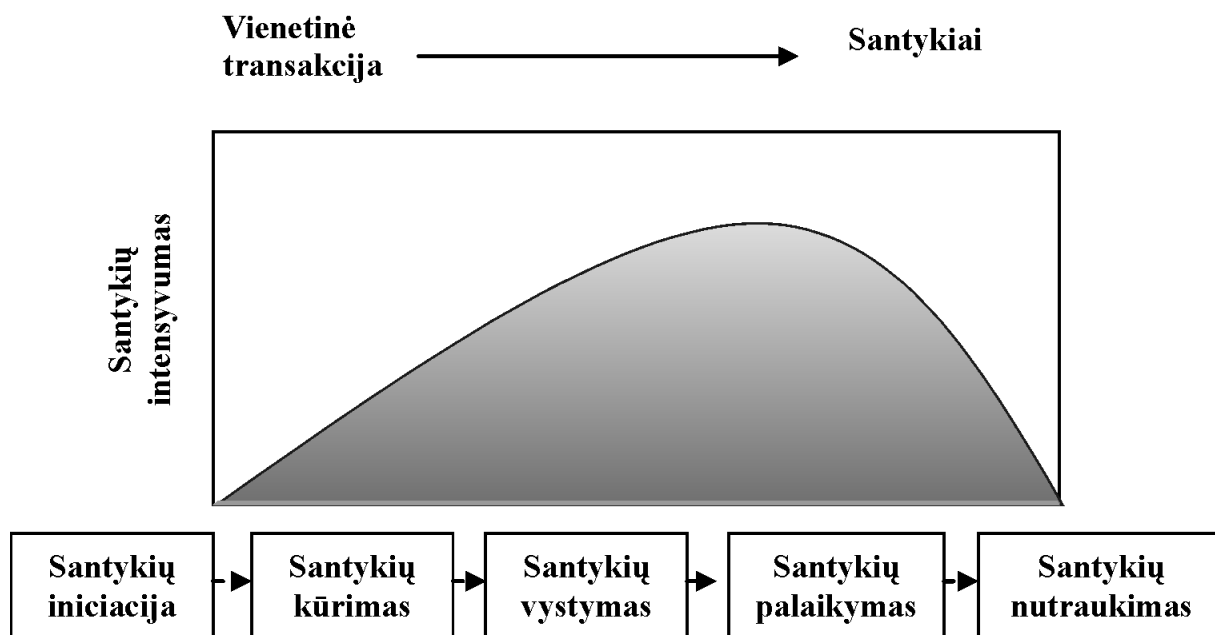
1.3.2. Santykių su klientais vystymo etapai

Vieni pirmųjų santykių marketingo tyrinėtojų Berry (1983) ir Gronroos (1994), santykių marketingą įvardijo kaip paslaugų įmonių virtotojų pritraukimo ir išlaikymo priemonę. Mokslininkai, nagrinėdami santykių kokybės svarbą paslaugas teikiančiose įmonėse, klientų gyvavimo ciklą suskirstė į tris etapus: 1) pradinis etapas, 2) pirkimo procesas, 3) vartojimo etapas. O Williamsas (1998) santykių kūrimą išskaido į atskirus etapus, pabrėždamas santykių kūrimo evoliuciją, kada santykiai vystomi palaipsniui, kaskart pakylant į aukštesnį santykių lygį. Santykiai vystomi palaipsniui, abipusę santykių vertę papildant pasitikėjimo, pasitenkinimo, įsipareigojimo elementais. Panašų į Williamsas (1998) požiūrį išreiškė Zineldinas (2002), teigdamas, kad organizacijos ir jos klientų santykių vystymosi etapas yra jau praeito etapo tęsinys ir atspindi sąveikaujančių pusių požiūrį į sukurtus tarpusavio santykius. Šio proceso etapai yra tokie: 1) stadija, prieš prasidedant santykiams, 2) ankstyvoji stadija, 3) plėtojimosi stadija, 4) stabili, pastovi stadija. Ankstyvosiose santykių stadijose santykių dalyviams kyla daug abejonių, tad jie turi stengtis kuo daugiau sužinoti vienas apie kitą ir prisitaikyti. Vėlesnėse stadijose turėtų būti mažinamas tarpusavio atstumas ir vystomas pasitikėjimas vienas kitu. Wackmanas, Salmonas C. T., Salmonas C. C. (1987), cituodami Fama, Wallerį (2008), teigia, kad santykių su virtotojais vystymas susideda iš keturių etapų: 1) santykių pradžios, 2) santykių plėtojimo, 3) santykių palaikymo, 4) santykių pabaigos. Hakanssonas, Snehota (2000); Liljander, Strandvik (1995) santykius su klientais traktuoja kaip pasikartojančias funkcinio / ekonominio ir socialinio pobūdžio sąveikas, teigdami, kad santykiams atsirasti reikalingos bent dvi sąveikos: kliento ir organizacijos. Autorių nuomone, santykiai gali būti išvystomi per tam tikrą laiką ir yra tam tikrų veiksmų grandininė seka. Šią seką mokslininkai išdalino į penkis santykių vystymo etapus: 1) etapą prieš prasidedant santykiams, 2) ankstyvąjį santykių etapą, 3) santykių augimo etapą, 4) santykių palaikymo etapą, 5) santykių pabaigos etapą. Wilsonas (1995), tyrinėdamas organizacijos

ir jos klientų santykių vystymosi procesą, išskyrė penkis evoliucinio proceso etapus: 1) partnerių atranką, 2) tikslų nustatymą, 3) santykių ribų nustatymą, 4) santykių vertės kūrimą, 5) santykių palaikymą. Wilsono (1995) nuomonė įdomi tuo, kad autorius santykių pabaigos, kaip atskiro santykių etapo, nemini. Batonda ir Perry (2003), ištyrinėję kitų autorių pateiktas santykių vystymo etapų kombinacijas, cituodami Terawatanavongą ir kt. (2007), pateikia penkių etapų santykių vystymosi modelį, kurį sudaro: 1) tyrinėjimo procesai, 2) santykių pradėjimo procesai, 3) santykių plėtojimo procesai, 4) santykių palaikymo procesai, 5) santykių nutraukimo procesai. Skirtingai nei Wilsonas (1995), Batonda ir Perry (2003) santykių nutraukimą įvardija kaip atskirą santykių vystymo etapą. Coulteras, Ligas (2000) identifikuoja tokią santykių vystymo seką: 1) pažinimas, 2) santykių kūrimas, 3) santykių tęsimas, 4) santykių pablogėjimas, 5) santykių pabaiga. Mokslininkai pabrėžia, kad santykių vystymasis yra ilgas procesas ir santykių vystymuisi pereinant iš vieno etapo į kitą reikia daug laiko.

Vaitkienė, Pilibaitytė (2008) teigia, kad Gronroos (1994) pateikta santykių marketingo sampratos formuluotė yra universaliausia – tai „santykių su vartotojais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis inicijavimas, kūrimas, vystymas, palaikymas ir, esant reikalui, nutraukimas, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų susijusių šalių tikslus, kas daroma abipusiai duodant ir vykdant pažadus.“ Apjungdamos El-Ansary (2006); Rao, Perry (2002) santykių tarp organizacijos ir klientų vystymosi etapų kombinacijas, Vaitkienė, Pilibaitytė (2008) santykių gyvavimo ciklą suskirstė į penkis etapus: 1) santykių iniciaciją, 2) santykių kūrimą, 3) santykių vystymą, 4) santykių palaikymą, 5) santykių nutraukimą (6 pav.). Mokslininkės, taip pat kaip ir Coulteras, Ligas (2000), akcentavo, kad santykių gyvavimo ciklas yra nuoseklus procesas, evoliucionuojantis pakankamai ilgą laiko atkarpą.

Atlikus santykių su klientais vystymo etapų analizę, galima pastebėti, kad vieni autoriai išskiria tris, kiti keturis, tačiau daugeliu atvejų pabrėžiami penki santykių vystymosi etapai. Santykių vystymosi pradžią mokslininkai įvardija panašiai: santykių iniciavimas, partnerių atranka, pažinimas, santykių pradžia ir pan.; skiriasi tik santykių etapo įvardijimo forma, bet ne turinys. Daugelio autorių akcentas yra nukreiptas į abipusiai naudingus, bendradarbiavimu pagrįstus, santykius. Daugiau skirtumų pastebima analizuojant santykių vystymo pabaigą: vieni santykių pabaigą mini kaip atskirą santykių vystymo etapą, kiti santykių vystymą baigia etapu, kuriame santykiai yra intensyviausi. Santykių nutraukimą pateikiant kaip atskirą etapą gali atrodyti, kad santykiai visuomet turi baigtis, ar kad santykių pabaiga yra santykių vystymo tikslas. Kad taip nenuitiktų, Vaitkienė, Pilibaitytė (2008) sudarė penkių etapų santykių gyvavimo ciklo modelį (5 pav.), kuriame santykių palaikymo etapai sujungti su santykių intensyvumu, kur santykių vystymo kulminacija – santykių vystymo tikslas, o santykių pabaiga pateikiama kaip paskutinis galimas santykių vystymo etapas, tačiau jokių būdu ne santykių vystymo tikslas.



6 pav. Santykių gyvavimo ciklas. (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008)

Akivaizdu, kad kiekvienas santykių kūrimo etapas reikalauja pastangų ir bendradarbiavimo. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad kiekviename etape susiduriama su skirtingais santykių dalyvių lūkesčiais, poreikiais, norais, reikalavimais, skirtinga patirtimi ir siekiamais rezultatais. Norint suprasti, kaip sukurti, išlaikyti ir stiprinti puikius santykius, reikia susipažinti su visais santykių vystymo etapais ir kiekvieno jų analizei skirti pakankamai dėmesio.

Santykių iniciacija (angl. *relationship initiation*) Šiame etape vartotojas jaučia poreikį konkrečiam produktui ar paslaugai ir ieško organizacijos, kuri galėtų patenkinti jo poreikius. Santykių iniciavimo etape klientas yra potencialus, galimas. Bagdonienė, Hopenienė (2009) potencialaus vartotojo sprendimą pirkti procesą išskaidė į tris dalis: 1) poreikio pripažinimo, 2) informacijos paieškos, 3) alternatyvų įvertinimo. Mokslininkų teigimu, vartotojų pažinimas ir vartotojo elgesio supratimas yra būtina sąlyga, kad vartotojai sulauktų tinkamo organizacijos dėmesio. Klientas tampa organizacijos taikiniu – organizacija siekia kurti produktą, atitinkantį jo poreikius ir lūkesčius, tokiu būdu galimą klientą paversdama potencialiu pirkėju. Damuvienė (2009), cituodama Keriną, Hartley, Berkowitzą (2006), teigia, kad tai padaryti nėra paprasta, nes patys klientai ne visada žino ar moka apibūdinti, ko jiems reikia ar ko jie nori. Santykių iniciavimo metu organizacija, remdamasi vartotojų suvokiamos vertės kriterijumi, turi analitiškai ir kritiškai įvertinti savo galimybes ir siekti nustatyti vartotojų poreikius ir lūkesčius (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008). Taip pat teigia ir Doyle, Sternas (2006), sakydami, kad geriausias būdas pasiekti aukščiausių rezultatų versle – suvokti esamus ir būsimus klientų poreikius geriau nei konkurentai. Tai galima pasiekti tik suvokiant, ką klientai galvoja apie organizaciją lyginant ją su konkurentais. Kotlerio, Kellerio (2007) nuomone, šiame etape įmonė privalo išskirti vartotojų segmentus, analizuodama vartotojų elgseną, pavyzdžiui, reakciją į teikiamą

naudą, naudojimo atvejus ar prekės ženklą, tirti šiems segmentams priklausančių vartotojų poreikius ir reakcijas į prekę. Tikslinio segmento nustatymas suteikia organizacijai galimybę tinkamai prisitaikyti įvairiems atskleistiems vartotojų poreikiams ir pasiūlyti klientams jų poreikius atitinkančias prekes. Mokslininkai teigia, kad sprendimas, kurį segmentą įmonei pasirinkti, yra labai atsakingas, nes pasirinkus netinkamą (-us) segmentą (-us) būtų veltui išleisti pinigai ir atitrauktas dėmesys nuo pelningesnių segmentų. Šiame etape įmonė siūlo vartotojui tokią prekę ir (ar) paslaugą, kokios jis nori, o vartotojas pagal savo poreikius ieško organizacijos, kuri galėtų tuos poreikius patenkinti. Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) nuomone, šiame etape atlikus ne tik vartotojų, bet ir konkurentų analizę, itin svarbų vaidmenį atlieka tinkamas prekės ženklo įvaizdis. Prekinio ženklo įvaizdis, lyginant su konkuruojančiais prekių ženklais, lemia, ar vartotojas bus įtikintas įsigyti organizacijos siūlomas prekes ir (ar) paslaugas ir ar organizacijos ir vartotojų santykiai pereis į antrąjį santykių gyvavimo ciklo etapą – santykių kūrimą.

Remiantis Kotleriu, Kelleriu (2007) ir Vaitkienės, Pilibaitytės (2008) cituojamais Zineldinu (2002); Batonda, Perry (2003), galima teigti, kad organizacija santykių iniciavimo etape privalo:

- analitiškai ir kritiškai vertinti savo galimybes;
- atlikti vartotojų poreikių, elgsenos, esamos ir potencialios rinkos tyrimus;
- identifikuoti potencialius klientus išskiriant tikslinį/-ius vartotojų segmentą/-us;
- tiksliai nustatyti klientų poreikius ir lūkesčius, išsiaiškinant, kaip jie yra patenkinami konkurentų;
- siekti bendrauti ir išklaudyti potencialius klientus ar tarpininkus;
- kurti stiprius prekės ženklus, įvertinti stipriąsias ir silpnąsias prekės ženklo puses;
- pateikti rinkai įvairesnius prekių ir paslaugų pasirinkimus;
- komunikacinėmis priemonėmis pranešti tikslinei rinkai pasiūlymo vertę.

Santykių kūrimas (angl. relationship establishment). Santykių kūrimo etape vienas iš pagrindinių įmonės tikslų yra užmegzti tiesioginius santykius su vartotoju ir išsiaiškinti, ar šie santykiai sukurs naudą tiek įmonei, tiek vartotojui. Šiame etape labai svarbi organizacijos ir vartotojo komunikacija, kurios metu organizacija stengiasi įtikinti vartotoją, kad siūlomos vartotojui prekės ar paslaugos atitinka jo poreikius ir lūkesčius. Batonda, Perry (2003) kaip ypač svarbią komunikacijos priemonę išskiria organizacijos darbuotojų asmeninį kontaktą su klientais, teigdami, kad tiesioginio kontakto metu organizacijai ir klientui lengviau įgyti daugiau informacijos apie vienas kito vertybes, normas ir siekius. Vaitkienė, Pilibaitytė (2008), cituodamos Zineldiną (2002), santykių kūrimo etape akcentuoja organizacijos siekius indentifikuoti galimus vartotojo poreikių ir lūkesčių pokyčius ateityje, taip pat nustatyti vartotojo požiūrio į organizaciją kitimo tendencijas. Santykių kūrimo etapo

kulminaciją galima būtų įvardyti kaip pirmosios pirkimo operacijos, kai klientas įsigyja prekes ir (ar) paslaugas iš organizacijos, faktą.

Santykių vystymas (angl. relationship development). Nors pirmoji pirkimo operacija ir yra įvykusi, tačiau santykiai tarp organizacijos ir kliento dar nėra stabilūs, todėl organizacija turi rūpintis jau užmegztų santykių su vartotojais išsaugojimu ir puoselėjimu. Tai reikalauja iš organizacijos aktyvių ir kryptingų veiksmų. To galima pasiekti šalia pagrindinio produkto pasiūlant vartotojui papildomas prekes ir (ar) patrauklias paslaugas, geresnį ir lankstesnį aptarnavimo modelį, kurie skatintų pakartotinius pirkimus. Damkuvienės (2009) teigimu, organizacija ypatingą dėmesį turėtų atkreipti į individualizuotus santykius su klientais, pasiūlant jiems suasmenintus produktus ir (ar) paslaugas, kurias konkuruojančioms organizacijoms būtų sunku nukopijuoti. Šiame santykių vystymo etape labai svarbi klientų aptarnavimo kokybė. Kuo geriau organizacija vykdo savo įsipareigojimus, t. y. savo tiesiogines ir netiesiogines funkcijas, tuo labiau vartotojas vertina aptarnavimo kokybę. Aptarnavimo kokybę galima apibūdinti kaip skirtumą tarp realiai gauto aptarnavimo ir aptarnavimo, kokio klientas tikisi iš organizacijos. Gera aptarnavimo kokybė didina kliento pasitenkinimą, kuris savo ruožtu stiprina santykius tarp sąveikos dalyvių. Kotleris, Kelleris (2007) pripažįsta, kad santykių vystymo etape organizacija turi pereiti nuo trumpalaikių, į mainus orientuotų tikslų prie ilgalaikių, tarpusavio santykių sukūrimo tikslų. Autoriai kaip vieną iš būtinų sąlygų stiprinant santykius tarp verslo subjektų įvardijo komunikaciją. Pasak Vaitkienės, Pilibaitytės (2008), organizacija, tiesiogiai komunikuodama su klientais, turi realias galimybes išsiaiškinti jų požiūrį į organizaciją ir suprasti, koku būdu organizacija gali išspręsti jų problemas ar patenkinti specifinius klientų poreikius ir lūkesčius. Kaupdama ir analizuodama iš klientų gautą informaciją, organizacija gali ją panaudoti kainodarai, tolesniems pardavimams planuoti ir vykdyti, efektyvesniems ir greitesniems valdymo sprendimų priėmimo būdams. Anot Žvirelienės, Bučiūnienės (2008) cituojamo Blando (1997), „būtent efektyvi komunikacija laikui bėgant suformuoja stiprius socialinius ir emocinius santykius tarp įmonės ir vartotojo, nes prasminga ir laiku vykstanti komunikacija tarp verslo partnerių stiprina pasitikėjimą, to išdava – glaudūs santykiai, paremti abipusiu įsipareigojimu, pasitenkinimu, bendradarbiavimu.“

Santykių palaikymas (angl. relationship maintenance). Santykių palaikymo etapas yra santykių vystymo proceso kulminacinis taškas, kada santykiai tarp organizacijos ir klientų yra intensyviausi ir stipriausi. Zineldinas (2002) santykius šiame etape abibūdina kaip kliento lojalumu pagrįstus santykius. Šiame etape be pasitenkinimo, atsiradusio santykių kūrimo etape, pasitikėjimo, atsiradusio santykių vystymo etape, atsirado ir įsipareigojimo jausmas organizacijai. Morganas, Huntas (1994) santykiuose tarp organizacijos ir vartotojo išryškino du kertinius santykių indikatorius: pasitikėjimą, kuris apibrėžiamas kaip pasikliovimas mainų partnerio patikimumu ir sąžiningumu (pvz., esant

pasitikėjimui tarp sąveikos dalyvių pašalinamas poreikis nuolat tikrinti; taip mažinami sandorių kaštai), ir įsipareigojimą, t. y. norą palaikyti santykius, kuris išreiškiamas nuolatinėmis investicijomis į veiklą, turinčią šiuos santykius palaikyti. Kuo didesnis vartotojų įsipareigojimas organizacijai, tuo didesnė garantija, kad klientas visada palaikys santykius su organizacija. Išryškinius pasitikėjimo svarbą, ypatingą dėmesį reikia atkreipti į tiesioginę komunikaciją su klientais ir teisingos informacijos pateikimą. Sąmoningas ar nesąmoningas netinkamos ar klaidingos informacijos pateikimas gali sukurti terpę nesusipratimams ir konfliktams atsirasti, sugriauti pasitikėjimą įmone ir sukelti grėsmę organizacijos ir kliento santykiams. Santykių palaikymo etape lojalūs klientai jaučia, kad jie yra organizacijos vertinami ir iš santykių su organizacija jie gauna papildomą vertę, todėl jie noriai moka už konkretaus produkto teikiamą naudą ir abipusiškai naudingus santykius (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008). Tuo tarpu Bagdonienė (2008) pabrėžia iš santykių gaunamą abipusę naudą, teigdama, kad „vartotojas už ištikimybę gauna finansinę ir (ar) nefinansinę naudą, skatinančią toliau palaikyti santykius su įmone, o vartotojų lojalumas stiprina įmonės įvaizdį, padeda išlaikyti esamus ir pritraukti naujus vartotojus, sąlygoja įmonės rinkos dalies ir pelno didėjimą, spartesnę verslo plėtrą.“

Tikslinga pastebėti, kad nors organizacija santykių palaikymo etape ir įgijo klientų lojalumą, tačiau ties tuo nereikėtų sustoti, o stengtis ir toliau visomis jėgomis tenkinti klientų poreikius ir lūkesčius, nes priešingu atveju santykiai gali susilpnėti arba visiškai nutrūkti.

Santykių nutraukimas (angl. relationship termination). Pasak Zineldino (2002), santykių palaikymo etapas yra santykių vystymo kulminacija, todėl jei vartotojai patenkinti, santykiai tikriausiai tęsis, tačiau iškilus nepasitenkinimui ar dėl konfliktų ir nesutarimų, kurie nebuvo išspręsti ankstesniuose santykių etapuose, egzistuoja galimybė, kad vartotojas nutrauks santykius. Terawatanavongas ir kt. (2007), Batonda, Perry (2003), El-Ansary (2006), Coulter, Ligo, (2000), Vaitkienė, Pilibaitytė (2008) santykių pabaigą pateikia kaip atskirą santykių vystymosi etapą, kuriame santykių nutraukimą gali inicijuoti tiek organizacija, tiek organizacijos klientas. Pagrindinės priežastys, kodėl klientas nutraukia santykius su organizacija, pasak Coulter, Ligo (2000), gali būti organizacijų konkurentų pasiūlytos žemesnės kainos, kokybiškesni produktai ar palankesnės aptarnavimo sąlygos. Santykiai, pasak Zeihaml, Berry, Parasuramano (1993), Batonda, Perry (2003), gali būti nutraukiami, kai organizacija nesugeba ar nespėja tenkinti pakitusių vartotojų poreikių, arba todėl, kad organizacija nustoja tiekti reikalingus vartotojui produktus ir (ar) paslaugas. Didėjančios išlaidos, lyginant su gaunama nauda, gali inicijuoti santykių nutraukimą iš organizacijos pusės. Kaip vieną iš galimų santykių nutraukimo priežasčių mokslininkai nurodo ir vartotojo gyvenamosios vietos pakeitimą. Vaitkienė, Pilibaitytė (2008), remdamosi Zineldinu (2002), Batonda, Perry (2003), teigia, kad santykių nutraukimo etape organizacija gali inicijuoti santykių nutraukimą dėl sumažėjusio pelno, tam tikrų produkto ypatumų, politinės ar (ir) ekonominės makroaplinkos pokyčių, vartotojų poreikių

kitimo. Tuo tarpu Heffemanas (2004) teigia, kad santykiai tarp organizacijos ir jos klientų gali nutrūkti bet kuriame santykių gyvavimo ciklo etape. Pažymėtina, kad kliento noras nutraukti santykius su organizacija gali motyvuoti ją labiau stengtis, gerinti savo veiklą. Tačiau organizacija gali pasielgti priešingai ir, užuot saugojus klientą, kuris ketina nutraukti santykius, investuoti į patikimesnius santykius. Terawatanavongas ir kt. (2007), Batonda, Perry (2003), El-Ansary (2006), Coulter, Ligas (2000) ir kt. teigia, kad nutrūkę santykiai tarp organizacijos ir jos klientų, esant galimybei, gali būti atkuriami, tačiau, pasak Kotler, Keller (2007), pritraukti naujus vartotojus kainuoja penkis kartus daugiau nei patenkinti ir išsaugoti esamus, todėl įmonei verta tenkinti esamų vartotojų poreikius stengiantis juos išsaugoti.

Apibendrinant galima teigti, kad santykių su klientais vystymo ciklas susideda iš iniciavimo, kūrimo, vystymo, palaikymo, o kartais ir nutraukimo etapų. Organizacija, siekianti sukurti, išlaikyti ir stiprinti santykius su vartotojais, privalo susipažinti su visais santykių vystymo etapais. Vartotojų elgesio supratimas ir tikslinio segmento nustatymas yra būtina sąlyga, kad vartotojai sulauktų tinkamo organizacijos dėmesio.

1.4. Santykių marketingo teoriniai principai

Mokslo ir technikos pažanga, stiprėjanti konkurencija, paslaugų sektoriaus augimas, o svarbiausia vartotojų poreikių įvairumas ir nuolatini jų pokyčiai lėmė naujo požiūrio į veiklos plėtotę būtinumą. Šiandien įmonės dirba itin atšiauriomis konkurencijos sąlygomis. Kiekviena įmonė nepaisant to, ar ji yra pelno siekianti organizacija, ar ne, turi vieną esminę funkciją – patenkinti savo vartotojus. Tradiciniame marketinge pagrindinis tikslas yra pardavimas. Tuo tarpu viena naujausių marketingo koncepcijų – santykių marketingas nukreiptas į ilgalaikių santykių su vartotojais vystymą, akcentuojant organizacijos pastangas išlaikyti esmus ir pritraukti naujus vartotojus. Pereidamos nuo tradicinio marketingo „pagamink ir parduok“ filosofijos prie santykių marketingo filosofijos, jos gauna daugiau galimybių įrodyti konkurencinį pranašumą, tačiau labiausiai pasiseka įmonėms, kurios užmezga tvirtus santykius su vartotojais. Kitaip tariant, santykių marketingo koncepcija paremta vertės vartotojui ir organizacijai kūrimu, inicijuojant, užmezgant, palaikant ir vystant santykius su vartotojais.

Žvirelienė ir Balčiūnas (2008) teigia, kad norėdamos išlikti greitai besikeičiančiose, didelės konkurencijos rinkose, įmonės turi atsisakyti pardavimo valdymo ir vietoj to pereiti prie ilgalaikių santykių su vartotojais kūrimo, todėl vidiniai įmonės ištekliai ir procesai turi būti skiriami klientų lojalumui ugdyti ir palaikyti. Panašiai teigia ir Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) sakydamos, kad organizacijos, norėdamos išlikti intensyvioje konkurencijoje ir greitai besikeičiančiose rinkose, turėtų daugiau dėmesio skirti ne pardavimo valdymo veikloms, bet ilgalaikių santykių su vartotojais

palaikymui. Kitaip tariant, santykių marketingas, kaip viena iš naujausių koncepcijų, nukreipia į ilgalaikių santykių su vartotojais palaikymą.

Tokie marketingo teoretikai, kaip Kotleris (2005), Buttle (1996), pabrėžia pagrindinius veiksnius, skatinusius santykių marketingo svarbos augimą:

- didėjančią ir intensyvėjančią konkurenciją;
- labiau išsilavinusius ir daugiau reikalaujančius vartotojus;
- nuolat augančius kokybės standartus;
- technologijų įtaką;
- augantį paslaugų sektorių;
- mažėjančią tradicinės marketingo komplekso elementų (pvz., reklamos) efektyvumą;
- didėjančią vartotojų rinkų fragmentaciją;
- greitai besikeičiančius vartotojų pirkimo modelius.

Organizacijoms vis sunkiau tampa išlaikyti konkurencinį pranašumą orientuojantis į pavienius trumpalaikius sandorius. Anot Žvirelienės, Bučiūnienės (2008) vienas pirmųjų santykių marketingo idėjų pristatė Berry (1983), kuris santykių marketingą įvardijo kaip paslaugų įmonių vartotojų pritraukimo ir išlaikymo priemonę. Tai vienas iš pirmųjų santykių marketingo apibrėžimų, ir nors jame visiškai neatskleidžiamas santykių marketingo turinys, tačiau nusakoma pati reiškinio esmė – santykių su vartotojais išlaikymo ir stiprinimo svarba. Šis požiūris tapo paslaugų rmarketingo, kaip mokslo krypties, teoriniu metodologiniu ir įmonių praktinės veiklos pagrindu. Tuo tarpu Jacksonas (1985) į santykių marketingą žvelgia plačiau ir nagrinėja prekių ir paslaugų vartotojus, labiau pabrėždamas verslas-verslui santykius. Jis akcentuoja santykių užmezgimo, palaikymo ir stiprinimo svarbą, tuo pačiu metu gaunant pelno ir įgyvendinant visų susijusių proceso dalyvių tikslus.

Eggertas, Ulaga (2002) pabrėžia orientavimąsi į individualių vartotojų aptarnavimą, duomenų apie juos kaupimą. Klientus siekiama pritraukti ir išlaikyti technologijomis pagrįsta priemone, t. y. detalios duomenų bazės marketingo forma. Panašiai teigia ir Dovalienė su Viršilaite (2008), sakydamos, kad santykių marketingu gali būti suprantamas efektyvus įmonės vartotojų duomenų bazės valdymas, kurio pagrindinis tikslas – kuo daugiau vartotojų identifikuoti individualiai, nustatyti kriterijus, tinkamus vartotojams klasifikuoti, jų pelningumui matuoti, parinkti tinkamas priemones ilgalaikiams santykiams su vartotojais kurti, plėtoti ir išlaikyti. Didelę reikšmę vartotojų duomenų bazėms kurti teikia Kotleris, Kelleris (2007), kurie pateikia tokį duomenų bazių rmarketingo apibrėžimą: „duomenų bazių marketingas yra vartotojų duomenų bazių ir kitų duomenų bazių (prekių, tiekėjų, pardavimo tarpininkų) kūrimo, išlaikymo ir naudojimo procesas, padedantis susisiekti su vartotojais, palengvinti sandorius ir kurti gerus santykius.“ Mokslininkai teigia, kad sukaupta duomenų bazė yra pagrindinė įmonės pelningumą kelianti jėga.

Kai kurie tyrėjai, Morganas, Huntas (1994), bandė pateikti visą apimantį santykių marketingo apibrėžimą ir net sukurti bendrą santykių marketingo teoriją. Jie santykių marketingą akcentuoja ne tik kaip santykių užmezgimą ir palaikymą, bet ir kaip abipusės sąveikos ir pažadų laikymąsi.

Damkuvienė ir Balčiūnas (2010), cituodami Jancic ir Zabkarą (2002), santykių pobūdį su vartotojais nagrinėja per santykių dalyvių *tarpusavio artumo* ir *simetrijos* dimensijas. Tarpusavio artumas nusako, kiek santykiuose dalyvaujančios pusės yra artimos viena kitai, t. y. santykiai gali kisti nuo formalių, grynai ekonominio pobūdžio, pagrįstų funkcinėmis naudomis, iki labiau asmeniškų, turinčių emocinį pagrindą. Simetrijos dimensija nusako santykiuose dalyvaujančių pusių pastangas tapti viena kitai artimesnėmis, kurios gali būti vienašališkos, arba abipusės. Sudėję šiuos vertinimo aspektus į vieną matricą, Jancic ir Zabkar (2002) pristato galimas keturias santykių perspektyvas (žr. 7 pav.)

MAINŲ SIMETRISKUMAS	Abipusiai	Tradicinio marketingo mainai	Santykių marketingas
	Vienašališki	Jėga (įtaka) grįsti santykiai	Įkyrūs pardavimai
		Tolimi (neasmeniniai)	Artimi (asmeniniai)
		SANTYKIŲ DALYVIŲ TARPUSAVIO ARTUMAS	

7 pav. Santykių marketingo orientacijos galimybės (Damkuvienė, Balčiūnas, 2010 pagal Jancic, Zabkar, 2002)

Viršutinis kairysis kvadratas atspindi neasmeninius abipusius mainus, o tai, pasak autorių, atitinka tradicinius, ekonominio pagrindo marketingo mainus. Apatinis kairysis matricos langelis atspindi vienašalius neasmeninio pobūdžio santykius, būdingus monopolistinėms rinkoms. Santykiai, kai viena, labiau suinteresuota pusė gana aktyviomis, vienpusėmis pastangomis stengiasi tapti artimesne kitai pusei, pasižymi asmeniškumu ir vienašališkumu – patenka į apatinį dešinįjį matricos langelį. Viršutinis dešinysis kvadratas atspindi abipusius asmeninio pagrindo mainus, o tai, Jancic ir Zabkaro (2002) nuomone, yra pagrindas tikriems ilgalaikiams santykiams.

Vaitkienė, Pilibaitytė (2008), cituodamos Gronroos (2000), pateikta santykių marketingo apibrėžimą, kuriame sujungiamos dauguma aptartų idėjų ir koncepcijų. Apibrėžime teigiama, kad santykių marketingas – tai „identifikuoti ir užmegzti, palaikyti, stiprinti ir, kai reikia, nutraukti santykius su vartotojais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis, siekiant pelno ir stengiantis pasiekti visų

susijusių šalių tikslų, o tai daroma abipusiškai duodant ir vykdant pažadus.“ Mokslininkas teigia, kad santykių marketingo principai labiausiai atitinka bendrąją marketingo teoriją. Tuo tarpu Gummesson (2002) nuomone, santykių marketingo pagrindinis tikslas - vartotojų išlaikymas teigia, jog verslas turėtų būti pagrįstas santykiais su klientais, kas yra vienas svarbiausių konkurencingumo veiksnių. Siekiant įgyvendinti santykių marketingo strategiją, organizacijoje tikslinga indentifikuoti kokios dimensijos būdingos santykiams. Skirtingi autoriai skirtingai įvardija įvairias santykių dimensijas: pasitikėjimas, bendradarbiavimas, pasitenkinimas, komunikacija, abipusė priklausomybė, pažadų laikymasis ir kt. Vystant santykius su klientais, jos visos yra svarbios, tačiau sutinkama, kad pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra dvi esminės santykių marketingo dimensijos. Pasitikėjimas gali būti apibūdinamas kaip tikėjimas verslo partnerio sąžiningumu (tikėjimas, kad bus laikomasi duoto žodžio), draugiškumu (pritarimas, geranoriškumas), patikimumu (konfidencialumas, ištikimybė, pastovumas). Verslo santykiai tarp paslaugų teikėjo ir kliento, pagrįsto pasitikėjimu, dažnai transformuojasi į asmeninius ryšius. Iš to seka, kad paslaugų teikėjo ir kliento santykiai turės ilgalaikę perspektyvą. Bagdonienės, Hopenienės (2009) teigimu, verslas-verslui paslaugas teikiančių organizacijų ir jų klientų pasitikėjimas paprastai vertinams kaip pagrindinė sėkmingų santykių plėtojimo dimensija. Įsipareigojimą Eggertas, Ulaga(2002) apibrėžia kaip norą palaikyti santykius, išreiškiamas nuolatinėmis investicijomis į veiklą, turinčią šiuos santykius palaikyti. Pasak autorių, įsipareigojimas yra augančio pasitikėjimo rezultatas.

Nors nagrinėtoje literatūroje santykių su rinkos dalyviais marketingas apibrėžiamas iš skirtingų pozicijų: vieni nagrinėja kaip vartotojų pritraukimo ir išlaikymo priemonę, kiti nurodo tik tiekėjo ir vartotojo santykius, dar kiti šalia santykių užmezgimo ir palaikymo akcentuoja abipusės sąveikos ir pažadų laikymąsi. Vis dėlto turinio samprata pateikti apibrėžimai nesikerta tarpusavyje, o papildo vienas kitą ir atskleidžia santykių marketingo koncepcijos esmę. Apibendrinant galima teigti, kad santykių marketingas sudaro galimybę įmonėms pasiūlyti didesnę vertę vartotojams, stiprinti santykius su jais ir pelnyti didesnę jų lojalumą, kas ilgalaikėje perspektyvoje atneša daugiau naudos nei tradiciniai santykiai.

1.5. Santykių su klientais vystymas įmonių sujungimo aspektu

Šiais laikais konkurencinėje aplinkoje verslo organizacijoms plėsti verslą darosi vis sunkiau. Vienas iš pagrindinių kriterijų siekiant išlikti tokioje rinkoje yra organizacijos augimas. Galimi du organizacijos augimo būdai: iš vidaus ir iš išorės. Kai įmonė gamina naujus produktus, didina gamybos apimtis, įeina į naujas rinkas, didina pardavimus, teigiama, kad įmonė auga iš vidaus. Daugeliu atvejų organizacijos augimas iš vidaus būna lėtas. Norint pasiekti greitesnį konkurencinį pranašumą nei per vidines priemones, vykdomas organizacijos augimas iš išorės, kuris pasiekiamas per susijungimus ir

įsigijimus (Focarelli, Paneta, 2003). Susijungimų ir įsigijimų sąvokos yra dažnai painiojamos viena su kita. Svarbu yra suprasti esminį skirtumą tarp šių sąvokų.

Susijungimu vadinamas veiksmas, kai viena ar kelios įmonės prijungiamos prie jau egzistuojančios organizacijos. Visos prijungiamos organizacijos nustoja egzistuoti, o išlikusi prijungiančioji įmonė toliau veikia savo senu vardu, arba susijungimo procese įkuriama nauja įmonė. Susijungimo metu sujungiamas visas sujungiamų įmonių turtas, nuosavybė ir valdymo procesai. Po susijungimo įmonės pradeda veikti bendrai kaip vienas subjektas, siekdamas įgyvendinti bendrus strateginius ar finansinius tikslus.

Įsigijimu vadinamas veiksmas, kai jau egzistuojanti įmonė įsigyja kitą, jau egzistuojantį juridinį asmenį, pvz., įsigyjamą pardavėjo turtas arba akcijos. Įsigijimo metu tiek įsigyjanti, tiek įgijama įmonė gali išlikti nepriklausomais juridiniais vienetais, bet pasikeičia įmonių valdymas.

Paprastai įmonių susijungimai ar įsigijimai grupuojami į tris pagrindines kategorijas: *horizontalūs* susiliejimai, t. y. kai jungiasi konkuruojančios įmonės, veikiančios toje pačioje pramonės šakoje; *vertikalūs* susiliejimai tarp įmonės ir jos pagrindinių tiekėjų arba įmonės ir jos reikšmingiausių klientų; *konglomeratiniai* – kai susiliejimo procese dalyvauja įmonės iš skirtingų pramonės šakų. Nesvarbu, kuris būdas yra naudojamas, pagrindinė šių sandorių priežastis yra didesnės vertės kūrimas, tikintis sinergijos efekto, t. y. galimybės veikti efektyviau nei veikiant kiekvienai įmonei atskirai. Nemažai įtakos turi stiprėjanti konkurencija rinkoje, augančios išlaidos, reikalaujančios papildomų investicijų. Kartais didesnės įmonės pagalba yra vienintelis „gelbėjimo ratas“ smulkesnėms įmonėms, siekiančioms išlaikyti savo pelningumą. Todėl tokie sandoriai ne tik leidžia įmonėms pasiekti greitą augimą ir masto ekonomiją, bet ir sutaupyti reikšmingą dalį kaštų, pasidalyti vadovavimo įgūdžiais ir viena kitos turimais privalumais rinkoje. Nagrinėtoje literatūroje (Schweigeris, Very, 2003; Stankevičienė, Vasiliauskaitė, 2008; Focarelli, Paneta, 2003) dažniausiai minimi du pagrindiniai sinergijos efekto skirstymai:

- finansinė sinergija;
- veiklos sinergija.

Nagrinėdami susijungimų ir įsigijimų rinkos vystymąsi skatinančius motyvus, Schweigeris, Very (2003) atskiria motyvus, būdingus įsigyjantioms ir įsigyjamoms įmonėms. Įmonės, kurios įsigyja ar prisijungia kitą organizaciją, tikisi sinergijos rezultatų:

Augimo sinergija – įmonės jungiasi norėdamos užimti didesnę rinkos dalį ir išlikti joje lyderiais. Didesnės rinkos dalies užėmimas leidžia eliminuoti konkuruojančią produkciją ir sumažinti konkuruojančių organizacijų įtaką rinkai. Vykdamas horizontaliąją plėtrą, kai yra įsigyjami ar prijungiami tos pačios rinkos konkurentai, tikimasi užimti vyraujančią ar net monopolistinę padėtį rinkoje. Įgydamos geresnę poziciją, susijungusios įmonės turės didesnę derybinę galią, galės diktuoti sąlygas pirkėjams, todėl augimas yra viena iš būtinų sąlygų organizacijai, siekiant išlikti

konkurencingai. Įsigyjama įmonė gali turėti efektyvų produktų pardavimo kanalą, kuriuo pirkėjas galėtų pasinaudoti platindamas ir savo paties produktus.

Pajamų augimo sinergija – pajamų sinergijos efekto tikimasi darant prielaidą, kad po įmonių susijungimo rinkai bus pasiūlyta daugiau vienas kitą palaikančių produktų, kurių iki susijungimo negalėjo pasiūlyti nė viena iš besijungiančių organizacijų atskirai. Įsigyjamo subjekto verslo modelis gali skirtis nuo pirkėjo verslo modelio ir tuo pačiu generuoti didesnę pelną. Taip pat susijungimas leidžia praplėsti klientų ratą, kas iš karto daro įtaką pardavimų apimtims.

Kaštų sinergija – kaštų sumažėjimas siejamas su pastoviuųjų (bendrieji, administraciniai, pardavimo kaštai) ir su kintamųjų (išaugęs produktyvumas, perkamosios galios padidėjimas) kaštų sumažėjimu. Kaštų ekonomija įmonių sujungimo atveju pasiekama lengviau, nes galima atsisakyti tokių kaštų, kaip nereikalingas personalas, pridėtinių išlaidų sumažinimas ar visiškas jų eliminavimas. Kai ši sinergija yra realizuojama, jungtinė organizacija paprastai turi mažesnius vieneto kaštus.

Nematerialioji sinergija – nematerialioji sinergija siejama su žinomų rinkoje prekių ženklų veiklos pratęsimu, apsikeitimu sukauptomis žiniomis, technologijomis, verslo santykiais su tiekėjais, pirkėjais ir kitais rinkos dalyviais, vadovavimo patirtimi. Nematerialiąją sinergiją labai sudėtinga įvertinti kiekybiškai.

Pagrindiniai motyvai, kurie, pasak Schweigerio, Very (2003), skatina įmones parsiduoti ar prisijungti prie kitų organizacijų, yra tokie, kaip:

Maži pelnai – įmonė, veikdama rinkoje, negeneruoja pakankamai pelno, kuris yra būtinas įmonės veiklai išlaikyti. Tokiu atveju pirkėjas gali tikėtis įmonės įsigijimo už mažą kainą. Vykdydamas tokį sandorį, pirkėjas tikisi restruktūrizuoti įsigyjamą įmonę ir paversti ją pelninga.

Konkurencinga aplinka – dėl didelio konkurentų skaičiaus rinkoje ir jų agresyvių veiksmų įmonė nebepajėgia savo jėgomis išsilaikyti rinkoje.

Technologinis nusidėvėjimas – technologijos, kuriomis naudojasi parsiduodanti įmonė, gali būti pasenusios, įrenginiai nusidėvėję ar reikalaujantys kapitalinio remonto, kuriam įmonė neturi lėšų. Jei pirkėjas savo pagrindinę veiklą remia naujomis technologijomis, jis tikisi, kad galės jas pritaikyti ir įsigyjamoje įmonėje.

Pasibaigęs patentų galiojimo laikas – įmonė gali veikti saugomoje aplinkoje, kur jos veikla leidžiama tik turint patentą. Pasibaigus patento galiojimo laikui ir negavus naujo, įmonė nebegali tęsti įprastinės jai veiklos.

Greitas augimas – įmonė veikdama efektyviai auga taip greitai, jog negali gauti pakankamai apyvartinių lėšų tolesniam augimui palaikyti. Tokiu atveju, turint greito augimo įrodymą, įmonė gali derėtis dėl didesnės pardavimo kainos.

Pasitraukimas – įmonės savininkai ar akcininkai nebepatiki veiklos ir nori pasitraukti, o įmonę parduoti. Paprastai verslą ar jo dalį parduoda tokie akcininkai, kurie planuoja keisti veiklos profilį ar orientuotis tik į strateginius veiklos centrus.

Po įmonių susijungimo seka integracijos procesas, kuris, Stankevičienės, Vasiliauskaitės (2008) nuomone, yra vienas iš sudėtingiausių. Anot mokslininkų, veiklos sinergija, kurios siekiama susijungimo procesu, gali būti nepasiekta, jei „sušlubuoja“ integracijos procesas. Išskiriami trys požiūriai į integraciją. Pirmasis – *švelnus integracijos požiūris*. Jis siekia išsaugoti esamas besijungiančių įmonių vertybes. Šiuo atveju organizacinė integracija yra labai užlaikoma, t. y. integracija vyksta lėtai, kol abi įmonės sužino daugiau viena apie kitą ir sukuriama abipusis pasitikėjimas. Šis požiūris minimalizuoja darbuotojų pasipriešinimą, tačiau tenka skirti daugiau lėšų. Antrasis šių autorių išskirtas požiūris – *kietas integracijos požiūris*, kuris bando iš karto ir kuo greičiau sunaikinti galimus kultūrinius konfliktus ir darbuotojų pasipriešinimą. Įdarbinimas vyksta greitai, galingai, taikomi įsigyjančios įmonės veikimo būdai. Šis požiūris remiasi pagrindiniu principu, kad naujoji organizacija turi būti kuriama laikantis įsigyjančios įmonės modelio. Trečiasis požiūris – *kompetencinis integracijos požiūris* (angl. competence based view). Šis požiūris pasižymi tuo, kad pripažįsta, jog rinkos jėgoms pažinti ir išnaudoti yra reikalingi gebėjimai, įgyjami darbuotojų žiniomis, patirties, inovatyvumo, įmonės struktūros ir kultūros, t. y. vidinių išteklių, pagrindu. Todėl pagrindinis dėmesys, atliekant organizacinę integraciją, skiriamas personalo kompetencijoms. Vadovaujamos pozicijos atiduodamos tiems kandidatams, kurie turi gebėjimų panaudoti išteklius (t. y. kompetencijų), nekreipdami dėmesio į tai, kuriai organizacijai priklausė darbuotojas.

Labai dažnai besijungiančios organizacijos visą dėmesį kreipia į materialaus turto, pvz., informacinių sistemų, kaštų sinergijos integravimą, taip darydami žalą savo klientams. Susijungimo ir įsigijimo proceso metu dažniausiai per vėlai planuojama pusiausvyra tarp materialaus ir nematerialaus turto, t. y. žmonių, procesų ir struktūros integracijos. Kaip užtikrinti, kad susijungimas būtų sėkmingas? Išėjimas – balanso tarp materialaus ir nematerialaus turto integravimo suradimas, o tai reiškia, kad nuo pat pradžių reikia atsižvelgti į organizacinį kapitalą (įskaitant valdymą ir veiklos modelį), santykių kapitalą (įskaitant santykius su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis) ir susijungiančių kompanijų žmogiškąjį kapitalą. Nagrinėjant nematerialaus turto integracijos procesą, akcentuojami penki pagrindiniai veiksniai, galintys apsunkinti šį procesą:

Individualus neaiškumo pojūtis – situacija, kai po susijungimo dėl ateities neaiškumo yra sutrikę abiejų įmonių tiek darbuotojai, tiek vadovai. Darbuotojai gali būti susirūpinę dėl buvusių susitarimų ir kontraktų tąsos ar tiesiog nepatenkinti naujomis darbo sąlygomis, pasikeitusia darbo vieta, nauju darbo laiku, taikomomis procedūromis ir pasikeitusia įmonės politika. Pasak Jucevičienės (2014), dažniausiai individualus neaiškumo pojūtis darbuotojams atsiranda tada, kai jie negauna pakankamai informacijos apie pasikeitimus, vykstančius įmonėje, kai jiems nepaaiškinama, kokios perspektyvos jų laukia

ateityje ir ko iš jų tikisi naujoji vadovybė. Informacijos trūkumas skatina gandų atsiradimą, kurie sparčiai plinta tarp darbuotojų ir dar labiau stiprina neužtikrintumo jausmą. Tokie darbuotojai praranda motyvaciją dirbti, todėl geriausia išeitis – laiku darbuotojams suteikti kuo tikslesnę informaciją apie vykstančius įmonėje pasikeitimus.

Organizacinė politika. Daugeliu atvejų įmonių susijungimai skatina pasikeitimus tiek įsigytos, tiek įsigijusios įmonės valdymo ir organizacinėje hierarchijoje. Tokie pokyčiai vieniems darbuotojams gali reikšti naujas galimybes, kitiems, atvirkščiai, gali iškilti naujų grėsmių. Kylančios abejonės dėl darbo organizavimo, paslaugų teikimo ar organizacijos veiklos gali pastūmėti darbuotojus vengti savarankiškai priimti sprendimus. Šiuo atveju profesionalumas taip pat nukenčia, nes tam tikras savarankiškumo laipsnis yra svarbi profesionalumo dimensija. Pvz.: aukšto lygio profesionalai privalo paklusti įvairiems nurodymams ir procedūroms, vietoj to, kad savarankiškai priimtų sprendimus.

Kultūrinis pasipriešinimas dažniausiai atsiranda jungiantis tarptautinėms organizacijoms, kai iškyla nesuderinami kultūriniai skirtumai ir papildomos problemos įgyvendinant integracinius planus.

Savanoriškas darbuotojų pasitraukimas – situacija, kai dėl nenoro prisitaikyti prie naujos aplinkos, dėl nesutarimų su nauja vadovybe ar pasikeitusio atlygio už darbą iš organizacijos pasitraukia aukščiausio lygio vadovai ar vedantieji specialistai. Pasak Novickytės, Šileikos (2007) cituojamo Lin ir kt. (2006) - „Tokių vertingų žmonių praradimas neišvengiamai neigiama linkme paveikia įmonių vertę ir sinergijos realizavimo galimybes, kadangi įsigijimų sėkmę didele dalimi nulemia vadovų gebėjimas įgauti darbuotojų pasitikėjimą ir paramą tokioms investicijoms, o aukšta darbuotojų santykių kokybė yra viena iš esminių postsusiliejimo integracijos procesą palengvinančių aplinkybių.“

Klientų praradimas. Kaip ir darbuotojų atveju, klientai taip pat gali suvokti susijungimą kaip sąlygojantį ateities neapibrėžtumą. Klientams gali iškilti abejonių, ar verslo santykiai, nusistovėję su prijungiamą įmone, bus ateityje tęsiami ir su naująja įmone. Klientai gali būti susirūpinę dėl buvusių susitarimų ir kontraktų tąsos, būti nepatenkinti naujomis taikomomis procedūromis ar pasikeitusia įmonės politika. Viena iš klientų praradimo priežasčių gali būti ir nusistovėjusių asmeninių santykių su įmonės darbuotojais nutraukimas, ypač tada, kai darbuotojas, vystęs verslo santykius su klientais, palieka įmonę. Apibendrinant galima teigti, kad susijungimo proceso metu veikia ne viena sinerginė jėga, o jų visuma. Nereikia tikėtis, kad po įmonių susijungimo visi lūkesčiai bus įgyvendinti, todėl įmonių reorganizacijos procesas turėtų būti vykdomas, atsižvelgiant į konkretų tikslą, kurio norima pasiekti.

Apibendrinant mokslinės literatūros nagrinėjimą santykių su klientais vystymo aspektu, nustatyta santykių su klientais vystymo svarba. Atskleista, kad vartotojo lojalumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių verslo sėkmę. Ištirti teoriniai vartotojų lojalumo formavimo principai, padėję atskleisti vartotojo lojalumo stadijas. Kiekviena vartotojo lojalumo stadija pasižymi skirtinga vartotojo elgesena, poreikiais. Atpažinus šiuos poreikius, įgyjama daugiau galimybių planuoti individualizuotą

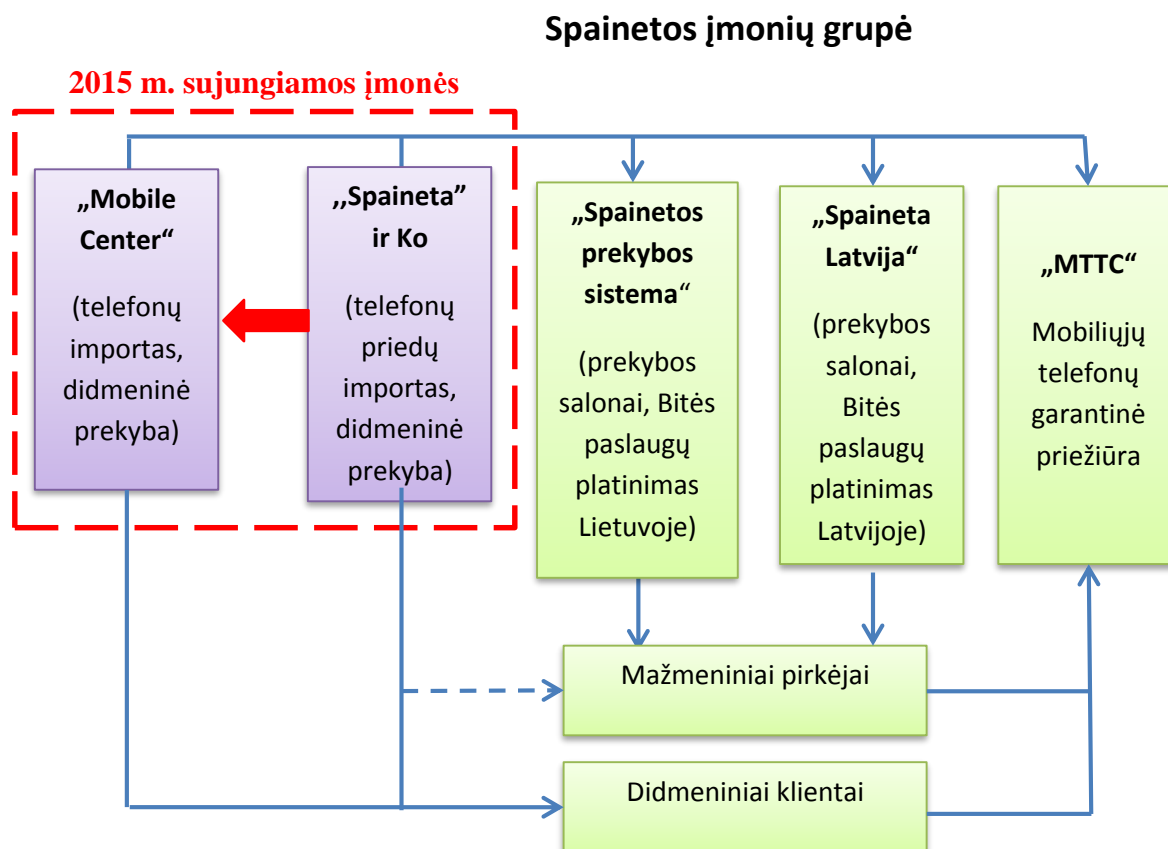
aptarnavimą, skatinti prisirišimą, didinti išėjimo kaštus, taip paverčiant juos lojaliais vartotojais. Analizuojant vartotojo gaunamos vertės suvokimą, nustatytos vertę vartotojui kuriančios dedamosios, kurios vertę pateikia kaip santykį tarp dviejų komponentų – *naudos* ir *sąnaudų*, t. y. prekės ar paslaugos naudingumo įvertinimas, paremtas suvokta nauda (kas yra gauta) ir suvoktomis išlaidomis (kas yra atiduota). Nustatyta, kad santykių su klientais vystymo ciklas susideda iš iniciavimo, kūrimo, vystymo, palaikymo, o kartais ir nutraukimo etapų. Organizacija, siekianti sukurti, išlaikyti ir stiprinti santykius su vartotojais, privalo susipažinti su visais santykių vystymo etapais. Vartotojų elgesio supratimas ir tikslinio segmento nustatymas yra būtina sąlyga, kad vartotojai sulauktų tinkamo organizacijos dėmesio. Ištirtas santykių su klientais vystymas įmonių sujungimo aspektu, parodęs, kad kad susijungimo proceso metu veikia ne viena sinerginė jėga, o jų visuma. Nustatyta, kad įmonių reorganizacijos procesas turėtų būti vykdomas, atsižvelgiant į konkretų tikslą, kurio norima pasiekti. Ištirti santykių marketingo teoriniai principai, padėję nustatyti, kad santykių marketingas sudaro galimybę įmonėms pasiūlyti didesnę vertę vartotojams, stiprinti santykius su jais ir pelnyti didesnę jų lojalumą, kas ilgalaikėje perspektyvoje atneša daugiau naudos nei tradiciniai santykiai.

2. SANTYKIŲ SU KLIENTAIS VYSTYMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ ĮMONĖJE UAB „MOBILE CENTER“

2.1. Reorganizacijoje dalyvaujančių įmonių veiklos aprašymas

Įmonių grupės veiklų spektras

Įmonės UAB „Spaineta“ ir Ko ir UAB „Mobile Center“ priklauso Spainetos grupei, kuriai taip pat priklauso ir eilė įmonių, kurias jungia bendras tikslas – tenkinti mobiliojo ryšio vartotojų poreikius. Kiekviena įmonė, esanti grupėje, turi savo, tik jai būdingą, veiklos specifiką. Pavyzdžiui, UAB „Spainetos prekybos sistema“ platina mobiliojo ryšio operatoriaus UAB „Bitė GSM“ paslaugas ir vysto mažmeninės prekybos tinklą Lietuvoje, UAB „Mobilus ryšio techninis centras“ atlieka mobilus ryšio telefonų garantinę ir pogarantinę priežiūrą, SIA „Spaineta Latvia“ platina UAB „Bitė GSM“ paslaugas ir vysto mažmeninės prekybos tinklą Latvijoje. Šioje grupėje UAB „Spaineta“ ir Ko funkcija yra mobilus ryšio telefonų aksesuarų importas ir didmeninė prekyba, o UAB „Mobile Center“ – importas ir didmeninė prekyba mobilus ryšio telefonais (žr. 8 pav.)



8 pav. Spainetos grupės įmonių struktūra

Siekiant geriau patenkinti klientų poreikius ir sustiprinti Spainetos grupės poziciją mobilus ryšio telefonų rinkoje, nuo 2015 m. sausio 1 d. nuspręsta prijungti UAB „Spaineta“ ir Ko prie UAB

„Mobile Center“. Įvykus sujungimo procesui UAB „Spaineta“ ir Ko nustoja egzistuoti, o įmonė UAB „Mobile Center“ toliau veikia savo senu vardu. Susijungimo proceso metu sujungiamas visas abiejų įmonių turtas, nuosavybė ir valdymo procesai. Po susijungimo įmonės pradeda veikti bendrai kaip vienas subjektas, siekdamas įgyvendinti bendrus strateginius ir finansinius tikslus. Pagrindiniai lūkesčiai, kurių tikimasi iš įmonių sujungimo, yra veiklos ir finansinės sinergijos efektai.

2.1.1. UAB „Spaineta“ ir Ko veiklos pristatymas ir analizė

Trumpa įmonės UAB „Spaineta“ veiklos charakteristika

Uždaroji akcinė bendrovė „Spaineta“ ir Ko įregistruota 1998 m. rugpjūčio 17 d. Pagrindinė įmonės veiklos rūšis – importas ir didmeninė prekyba mobiliojo ryšio telefonų priedais. Įmonė siūlo platų mobiliojo ryšio telefonų priedų asortimentą, t. y. visų modelių Nokia, Samsung, LG, Sony, iPhone, HTC ir kt. akumulatorius, įkroviklius iš 230 V tinklo, automobilinius įkroviklius, dėklus, telefonų korpusus, jungtis, laisvų rankų įrangos, duomenų perdavimo kabelius, dirželius, laikiklius mobiliems telefonams ir t. t. Savo parduodamai produkcijai įmonė suteikia 6–12 mėnesių garantinį laikotarpį. Prekės importuojamos iš Honkongo, Kinijos, Korėjos, Taivania, Lenkijos, Anglijos, Vokietijos, Prancūzijos, Italijos, eksportuojamos į Latviją ir Ukrainą. Odiniai mobilių telefonų dėklai perkami iš Lietuvos gamintojų. Įmonė priklausoma nuo išorinių veiksnių, muitų sistemos pokyčių, valiutos svyravimų, mokesčių keitimo sistemos ir kt.

Darbuotojai.

Įmonėje 2015 metais dirbo 8 darbuotojai. Kolektyvas labai pastovus, net 4 darbuotojai įmonėje dirba nuo jos įkūrimo pradžios. Įmonės administraciją sudaro 3 darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą. Prekių sandėliavimo, rūšiavimo ir paskirstymo darbus atlieka 5 darbuotojai, iš jų 2 turi aukštąjį išsilavinimą, kiti darbuotojai turi aukštesnįjį išsilavinimą. Vidutinis darbuotojų amžius – 36 metai.

Realizavimo rinka

Pagrindiniai įmonės tiekiamų produktų pirkėjai – mobiliojo ryšio operatoriai, mobiliojo ryšio operatorių atstovai, klientai, turintys platų parduotuvių tinklą, bet kurių pagrindinė veikla nesusijusi su mobiliojo ryšio paslaugų platinimu (pvz., UAB „Topocentras“, UAB „Senukai“), smulkūs mobiliojo ryšio operatorių paslaugų platintojai, turintys 1–3 prekybos taškus, pavieniai verslo partneriai. Į 20 parduotuvių prekės tiekiamos konsignacinės prekybos sąlygomis. Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su SIA „Spaineta Latvija“, kuri turi 43 prekybos salonus ir platina įmonės produktus Latvijoje.

UAB „Spaineta“ ir Ko vystymosi istorija

1998 m. Įkurta įmonė UAB „Spaineta“ ir Ko, kurios pagrindinės funkcijos buvo mobilaus ryšio telefonų priedų importas į Lietuvą ir didmeninės prekybos vystymas.

2001 m. Siekdama išplėsti naujų pirkėjų ratą, padidinti klientų poreikių patenkinimą, suteikti galimybę klientui įsigyti norimą prekę dabar, mokant už ją vėliau (dažnai dėl apyvartinių lėšų stygiaus mažesni klientai savo parduotuvėse neturėdavo pakankamo aksesuarų asortimento ir negalėdavo pasiūlyti savo pirkėjams reikiamos prekės), įmonė klientams pasiūlė konsignacinės prekybos sąlygas. Tai padėjo ne tik padidinti pardavimų apimtį, bet ir pritraukti naujų klientų.

2005 m. Įmonė tampa italų firmos „Cellular Line“ S.p.A. (www.cellularline.com) atstovu Lietuvoje.

2006 m. Įkurta didmeninės prekybos elektroninė parduotuvė www.spaineta.com.

2008 m. Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su naujai įkurta Spainetos grupės nare „Spaineta Latvija“ SIA.

2012 m. Įmonė tampa vokiečių firmos „Style For Mobile“ GmbH (www.styleformobile.de) atstovu Lietuvoje. Turinti išskirtinę teisę prekiauti „Bugatti“ firmos ženklu pažymėtais odiniais dėklais. Įkurta mažmeninės prekybos internetinė parduotuvė www.telefonupriedai.lt

2014 m. Įmonė tampa italų firmos „Celly“ S.p.A. (www.celly.com) atstovu Lietuvoje.



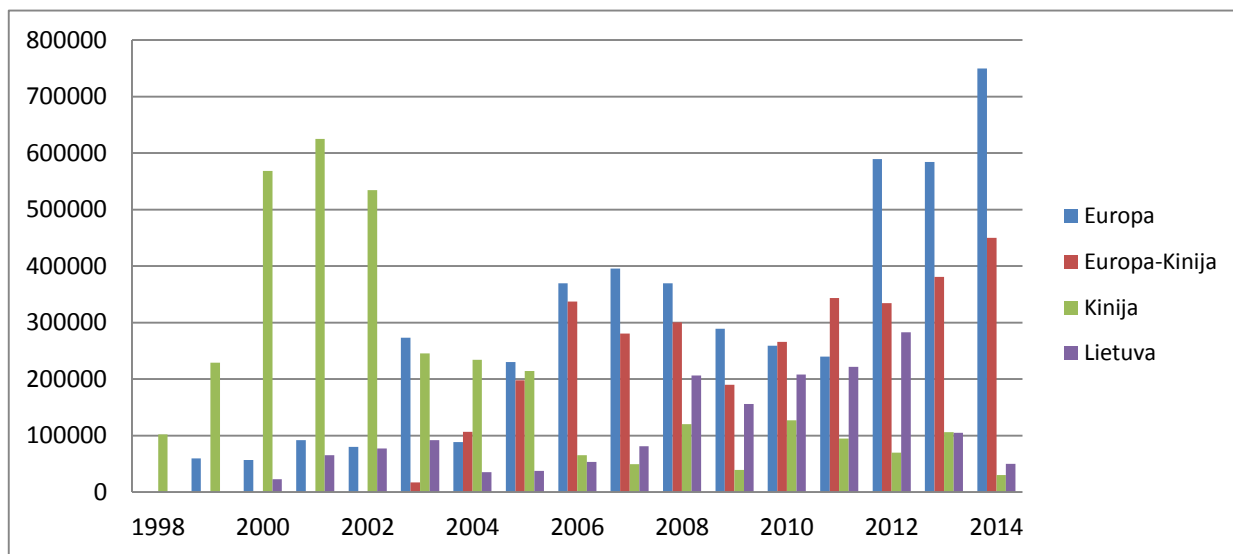
9 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko Lietuvoje atstovaujami prekiniai ženklai.

UAB „Spaineta“ ir Ko tiekiamų rinkai produktų kaita

1998–2004 m. telefonų rinka Lietuvoje nebuvo užpildyta, todėl mobilaus ryšio telefonų operatoriai, stengdamiesi pritraukti kuo daugiau vartotojų, taikė nuolaidas, darė įvairias akcijas, pvz., telefonai po 1 Lt. Ši konkurencija dar labiau paaštrėjo, 2000 m. atėjus į rinką trečiajam mobiliojo ryšio operatoriui UAB „Tele 2“. Tuo metu pirkėjui, pirkusiam telefono aparatą už 1 Lt ar net gavusiam jį nemokamai, pirkti brangų telefono priedą atrodydavo neprotinga, todėl 80–90% parduodamų telefonų aksesuarų buvo pigūs. Todėl pagrindiniai importuojamų prekių šrautai buvo iš Kinijos. Nuo 2005 m. situacija rinkoje pasikeitė. Mobiliojo ryšio operatoriams parduodant daugiau brangių telefonų modelių, atsirado ir kokybiškesnių telefonų priedų paklausa, todėl įmonė savo jėgas sukonzentravo į prekių importą iš Europos gamintojų. Galima teigti, kad šis žingsnis buvo žengtas

tinkamu laiku ir visokeriopa pateisino ne tik įmonės vadovų lūkesčius, bet ir klientų, labiau orientuotų į pristatomų produktų kokybę, poreikius.

2014 m. įmonės apyvarta sudarė 1 280 856,45 Eur. Telefonų aksesuarų, pagamintų Europoje, parduota už 717 279,61 Eur sumą, kas sudarė 56 % visų platinamų produktų. Už 499534,02 Eur sumą, kas sudarė 39 % apyvartos, parduota Kinijoje pagamintų, tačiau iš Europos Sąjungos pirktų produktų. 4 % apyvartos (51234,26 Eur) sudarė tiesiogiai iš Kinijos gamintojų pirkti produktai ir 1% apyvartos, t. y. už 12808,56 Eur sumą parduota Lietuvos gamintojų prekių. 10 paveiksle pateiktas UAB „Spaineta“ ir Ko platinamų produktų pasiskirstymas pagal kilmės šalį.



10 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko platinamų produktų palyginimas pagal kilmės regioną, EUR

2.1.2. UAB „Mobile Center“ veiklos pristatymas ir analizė

UAB „Mobile Center“ įkurta 2005 m., siekiant sujungti ilgametę UAB „Spaineta“ ir UAB „Mikrovisatos valda“ patirtį mobiliųjų telefonų prekyboje. UAB „Mobile Center“ – didmeninė prekybos įmonė, prekiaujanti mobiliaisiais telefonais ir jų priedais. Ji yra oficialus NOKIA, SAMSUNG ir LG atstovas Lietuvoje.

UAB „Mobile Center“ dirba profesionalūs, ambicingi specialistai. Įmonės tikslas – tapti lydere mobiliųjų telefonų prekybos rinkoje. Siekiama, kad „Mobile Center“ pavadinimas būtų siejamas su patikimumu, operatyvumu ir aptarnavimo kokybe. Klientų patogumui sukurta internetinė prekybos parduotuvė, turimos prekės pristatomos nurodytu adresu per dieną po užsakymo pateikimo. Įmonės misija apima vertės kūrimą klientams, įmonės vertės kūrimą ir vertingos darbo vietos kūrimą.

Vertės kūrimas klientams:

- būti lojaliu partneriu, įgyvendinti klientų idėjas ir realizuoti jų poreikius;
- pateikti rinkai tik kokybiškus ir patikimus produktus bei paslaugas;

- garantuoti profesionalią aptarnavimo kokybę, užtikrinančią klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis ir produktais.

Įmonės vertės kūrimas:

- siekti nuolatinio įmonės vertės augimo, užtikrinant akcininkams ir investuotojams maksimalią investicijų grąžą;
- greitai ir sąžiningai taikyti visiems priimtinus sprendimus verslo plėtros, įmonės valdymo, politikos darbuotojų atžvilgiu srityse.

Vertingos darbo vietos kūrimas:

- suteikti darbuotojams profesinio tobulėjimo galimybes aukštos vidinės kultūros organizacijoje;
- pažangos siekis, komandinis darbas, paslaugumas, tolerancija, pagarba kiekvienam asmeniui ir visuomenei.

Įmonės šūkis – Sėkmingam jūsų verslui.

Įmonės vertybės:

Kokybiški produktai ir paslaugos.

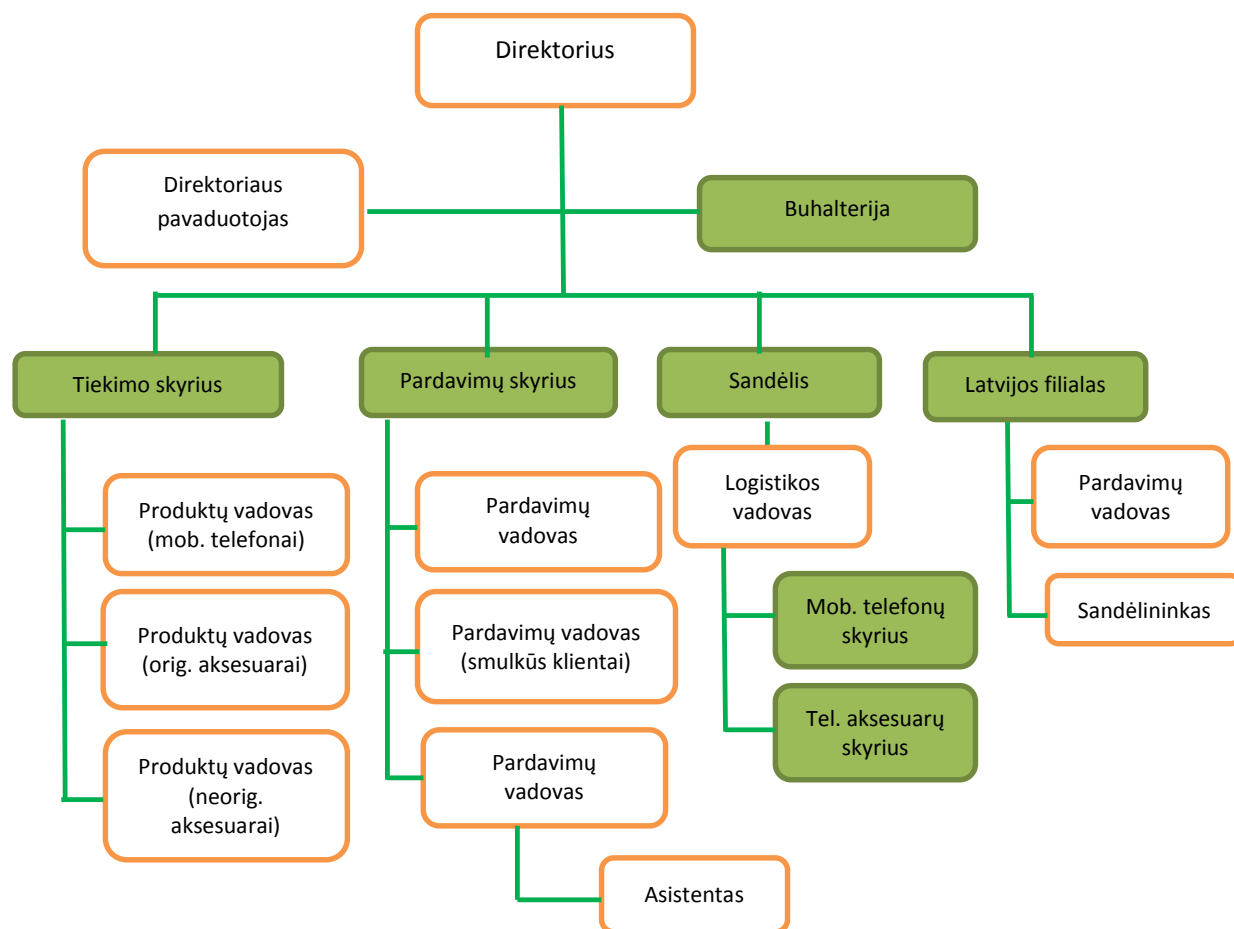
Darbuotojai ir komandinis darbas.

Santykiai su tiekėjais ir klientais.

UAB „Mobile Center“ nuolat analizuoja savo finansinės veiklos rezultatus, siekia optimalaus santykio tarp uždirbamų pajamų ir išlaidų bei efektyvaus visų išteklių naudojimo. Kuriant įmonės veiklos strategiją, atsižvelgiama į tai, kad įmonės veiklos sėkmę lemia jos vykdoma finansų valdymo politika, sprendimų tikslingumas ir pagrįstumas, vadovų gebėjimas prognozuoti pasekmes, įvertinti ir valdyti rizikos veiksnius.

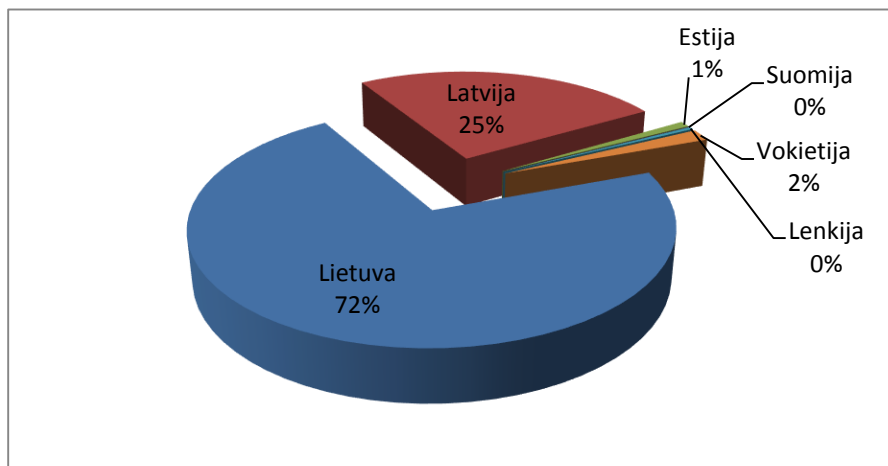
UAB „Mobile Center“ dirba 21 darbuotojas. Centrinė būstinė įsikūrusi Kaune, įkurtas Latvijos padalinys, kuris atsakingas už veiklos plėtrą Latvijoje. Valdymo tikslais įmonėje sukurti penki atsakomybės centrai – tai administracija, tiekimo skyrius, pardavimo skyrius, logistikos skyrius ir Latvijos filialas. Kiekvienas skyrius turi savo tikslus ir planus. Bendra yra tik buhalterija ir direktorius. Tokia struktūra (11 pav.) naudinga įmonei, nes tolygiai padalinama atsakomybė ir kiekvienoje srityje dirba tik tos srities specialistai. Tiekimo grupę sudaro trys produktų vadybininkai, atsakingi už skirtingų produktų grupių tiekimą. Tai kompetentingi darbuotojai, turintys ilgametę darbo patirtį mobilaus ryšio telefonų versle, sugebantys analizuoti esamą situaciją rinkoje ir pajėgūs numatyti rinkos poreikius ateityje. Pardavimų skyriaus komandos darbas yra suskirstytas, atsižvelgiant į aptarnaujamų klientų segmentus. Pardavimų vadybininkai tiesiogiai ieško klientų, vyksta į susitikimus su įmonių atstovais, aiškinasi jų poreikius. Kiekvienas iš jų yra atsakingas už savo klientų grupės aptarnavimą ir už santykių su jais vystymą. Būtent nuo šių darbuotojų

kompetencijos, mokėjimo bendrauti, paslaugumo, empatijos priklauso klientų pasitenkinimas įmonės teikiamomis paslaugomis.



11 pav. UAB „Mobile Center“ valdymo struktūra

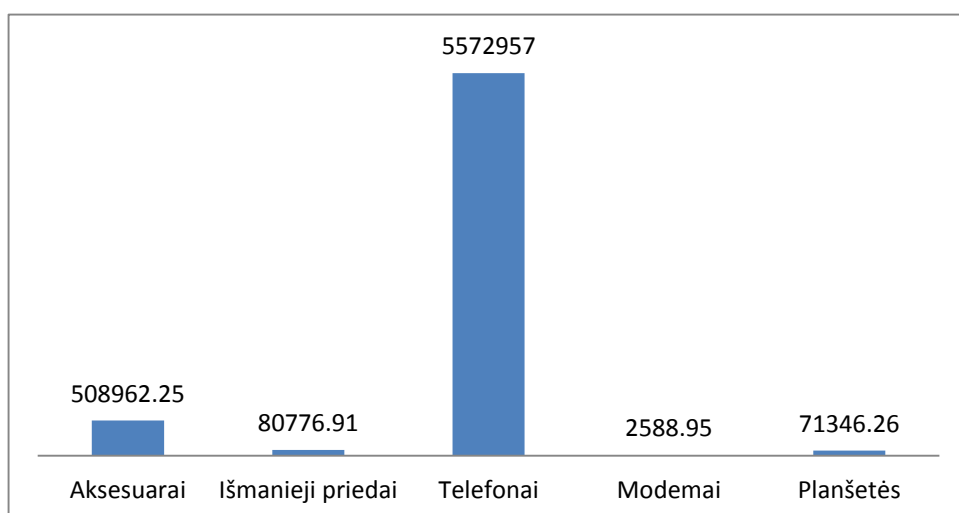
Įmonės veiklos rezultatai kartą per metus pristatomi įmonės akcininkams. Valdybos posėdžio metu sudaromas ateinančių metų biudžetas ir numatomi veiklos tikslai. Per visą gyvavimo laikotarpį įmonei pavyko išlaikyti stabilų pajamų augimą, nors 2010 m. ir 2011 m. įmonė nepasiekė užsibrėžtų tikslų. Siekiant spartesnio įmonės augimo, nuo 2012 m. buvo dedama daug pastangų plėtrai į užsienio šalis vystyti. Norint pagerinti verslo klientų, esančių Latvijoje, aptarnavimą, buvo įkurtas Latvijos padalinys, turintis pardavimų vadovą, atsakingą už santykių su klientais vystymą, ir sandėlininką, atsakingą už tai, kad prekės klientams būtų pristatomos laiku. Toks sprendimas užtikrino operatyvesnį prekių pristatymą Latvijos klientams, kas padidino klientų pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis. Galima teigti, kad toks sprendimas pasiteisino ir 2015 m. I–II ketv. pardavimai Latvijos klientams pasiekė 1559157,84 Eur sumą, kas sudarė 25% bendros įmonės apyvartos.



12 pav. 2015 m. UAB „Mobile Center“ pardavimo rinkos pasiskirstymas pagal šalis

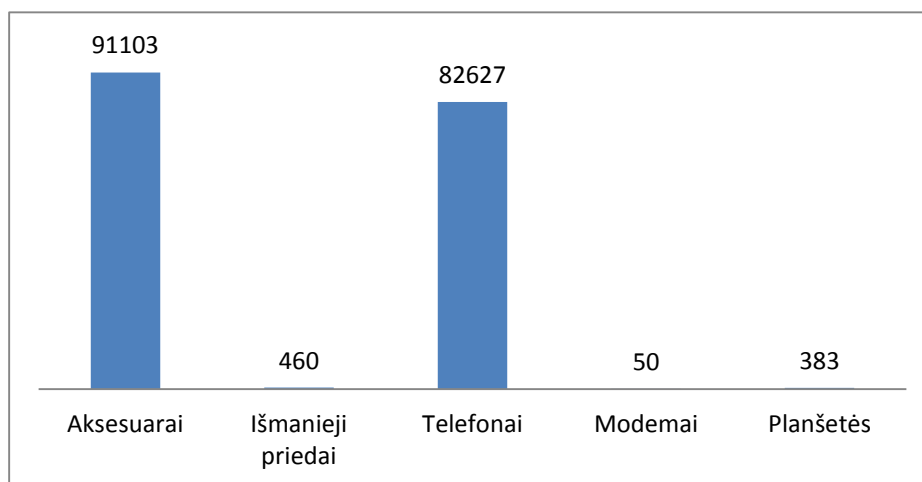
2015 m. įmonė suaktyvino pastangas įeiti į Estijos rinką, įvertindama tai, kad jau turi patirties eksportuojant prekes į Latviją, todėl gali minimizuoti kaštus, susijusius su produkto paruošimu kitai rinkai. Įėjimo į Estijos rinką rizika sumažėja dar ir dėl to, kad tiek Lietuvos, tiek Estijos rinkose dominuoja tie patys telefonų modeliai. 12 paveiksle pateikiamas UAB „Mobile Center“ pardavimo rinkos pasiskirstymas pagal šalis.

UAB „Mobile Center“ platinamus produktus galima suskirstyti į penkias grupes. Jas sudaro mobilus ryšio telefonai, planšetiniai kompiuteriai, duomenų perdavimo modemai, telefonų aksesuarai ir išmanieji priedai (žr. 13 pav.). Per 2015 m. I–II ketv. didžiausią apyvartą (5572957,01 Eur suma) generavo prekyba mobilus ryšio telefonais, kas sudaro 89 % visų įmonės pajamų, telefonų aksesuarai atnešė 508962,25 Eur pajamų, kas sudaro 8,2% įmonės apyvartos, o likusioji 2,4 % apyvartos dalis už 154712,12 Eur sumą tenka planšetinių kompiuterių, modemų ir išmaniųjų priedų grupėms bendrai paėmus.



13 pav. 2015 m. I–II ketv. UAB „Mobile Center“ pardavimo pajamų pasiskirstymas pagal produktų grupes, EUR

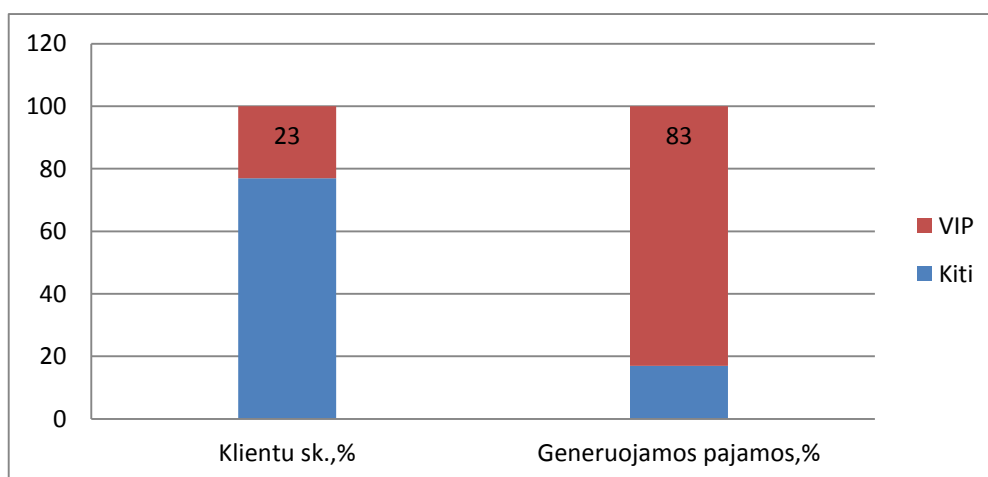
Atlikta įmonės parduodamų produktų kiekių analizė parodė, kad per 2015 m. I–II ketv. parduota 91103 vnt. mobilus ryšio telefonų aksesuarų, kas sudaro 52 % viso parduodamų produktų kiekio, 82627 vnt. mobilus ryšio telefonų, kas sudaro 47 % viso parduodamų produktų kiekio, ir tik 893 vnt., t. y. 1 % viso parduodamo kiekio, tenka likusioms prekių grupėms (žr. 14 pav.).



14 pav. 2015 m. I–II ketv. UAB „Mobile Center“ parduotų produktų kiekių pasiskirstymas pagal produktų grupes, vnt.

Galima teigti, kad įmonėje egzistuoja dvi labiausiai išvystytos produktų grupės – mobilus ryšio telefonai ir telefonų aksesuarai. Dėl didelės parduodamo produkto kainos prekyba telefonais generuoja 89 % pajamų, tačiau klientams pritraukti ir pirkėjų poreikiams patenkinti labai svarbi mobilus ryšio telefonų aksesuarų grupė, nors šios prekių grupės generuojamos pajamos 10,95 karto mažesnės.

Duomenų analizė nustatė, kad 98% įmonės pardavimų tenka verslas-verslui (B2B) segmentui ir tik 2% tenka verslas-klientui (B2C) segmentui. Nagrinėjant 2015 m. I–II ketv. veiklos rodiklius, nustatyta, kad VIP klientų kategorijai priklauso 61 įmonė, kas sudaro 23 % UAB „Mobile Center“ klientų, ir jie generuoja 5176403,73 EUR apyvartą, kas sudaro net 83% įmonės pajamų (žr. 15 pav.).



15 pav. UAB „Mobile Center“ didžiausių klientų (VIP) generuojamos pajamos, proc.

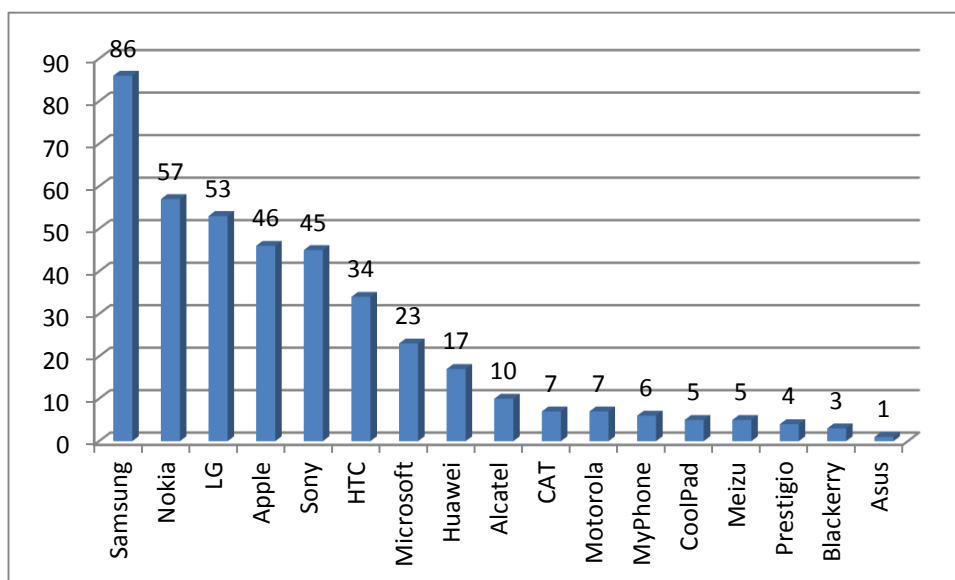
UAB „Mobile Center“ ištekliai ir išskirtinės kompetencijos

Analizuojant įmonės veiklos rodiklius, tapo akivaizdu, kad norint orientuotis į pirkėją ir partnerystę, būtina pažinti pirkėją, suprasti ir gerbti jo poreikius, kad būtų galima jam pasiūlyti geriausius sprendimus. Nors pagrindinė įmonės veiklos kryptis – produkto pateikimas, suprantama, kad nepakanka tik įsiūlyti prekę, būtina bendradarbiauti, siekiant abipusės naudos ir pasitikėjimo. Stambiam klientui, į kurį orientuojasi įmonė, svarbi ne tik prekė, kurios jis ieško, bet ne mažiau svarbios ir papildomos paslaugos, kurias klientas gauna kartu su preke. Įmonė turi ne tik platų prekių pasirinkimą, kas yra labai patogu klientui, nes viską galima rasti vienoje vietoje, bet kartu su užsakytomis prekėmis siūlomas ir papildomų paslaugų paketas. Šios paslaugos padeda klientui, neįdedant papildomų pastangų, pritaikyti gautą produktą prie savo verslo modelio. Svarbiausios *papildomos paslaugos*, suteikiančios klientams papildomą vertę, susideda iš:

1. Galutinio prekių paruošimo pardavimui:
 - a. prekių supakavimas į vieningo dizaino pakuotę;
 - b. lipdukų su mažmeninėmis kainomis, kurias gali reguliuoti pats klientas, klijavimas ant prekės;
 - c. prekių ženklavimas kliento pateiktais EAN kodais;
2. Išrašytoms PVM sąskaitoms faktūroms generuojamų XML importo failų pritaikymo prie konkretaus kliento buhalterinės apskaitos programos;
3. Importo failų įkėlimo į kliento duomenų bazę (tik klientams, suteikusiems prieigą prie savo apskaitos sistemos).

Kainodara. Kaina apima tokius sprendimus, kaip jos nustatymas, nuolaidų taikymas, reguliavimas, atsižvelgiant į paklausos svyravimus ir t. t. Įmonės stiprybė – lanksti kainodara. Nustatant kainą, bandoma išspręsti prieštaravimus tarp įmonės intereso gauti didžiausią pelną ir vartotojų perkamosios galios. Kiekvienas įmonės pirkėjas turi savo atskirą kainyną, kuriuo vadovaujantis yra vykdomas prekių pardavimas. Šios kainos yra fiksuotos, su kai kuriais pirkėjais derybų metu iš anksto suderintos. Tačiau iškilus kliento nepasitenkinimui dėl vienos ar kitos prekės kainos, papildomų nuolaidų taikymo perkant didesnę prekių kiekį, pardavimo kainos gali būti reguliuojamos labai operatyviai. Tai daro už kainodarą atsakingi asmenys, kuriems suteiktos teisės priimti atsakingus sprendimus.

Asortimentas. Asortimentas yra optimalus tik tada, kai prekių pasiūla atitinka jų paklausą. Pasirodžius rinkoje naujiems telefonų modeliams, atsiradus naujoms technologijoms, keičiantis madoms, vartotojų paklausa nuolat kinta, todėl prekių asortimento formavimas įmonėje yra nenutrūkstamas, dinamiškas procesas. 2015 m. I–II. ketv. duomenimis, įmonė savo klientams siūlė 17 telefonų gamintojų 409 skirtingus telefonų modelius (žr. 16 pav.).



16 pav. UAB „Mobile Center“ parduodamų telefonų modelių asortimentas

Greitas užsakytų prekių pristatymas. Pagrindiniai įmonės klientai – verslo partneriai, turintys savo pirkėjus, kurių poreikius stengiasi patenkinti, todėl jiems svarbu užsakius kuo greičiau gauti prekes. Viena iš pagrindinių įmonės funkcijų, aptarnaujant klientus, yra susijusi su greitu ir kokybišku užsakymų įvykdymu. Tai galima pasiekti tik efektyviai organizuojant darbuotojų, tiesiogiai atsakingų už užsakymų įvykdymą, veiklą. Įmonė, siekdama maksimaliai greito ir kokybiško užsakymų įvykdymo efektyvumo, sukūrė internetinį puslapį www.mobilecenter.lt. Kelis kartus per dieną atliekama įmonės sandėlio likučių sinchronizacija su internetinių puslapių duomenimis.

Operatyvūs sprendimai. Įmonė nuolat seka aplinką, renka informaciją iš visų įmanomai galimų šaltinių, domisi naujovėmis. Į problemos esmę pradeda gilintis nuo darbuotojų apklausos, jų nuomonės, ką reikėtų daryti. Tačiau kiekvieno nuomonė yra subjektyvi ir ji ne visada būna teisinga, todėl papildoma informacija apie netiesioginio poveikio aplinką renkama iš kitų papildomų šaltinių: įmonės veiklos duomenų, kitų įmonių vadovų, bendro pobūdžio finansinių ir verslo leidinių ir kt. Užuominos, prognozės, statistika, paskalos – bet kas, kas gali įspėti apie tendenciją, kurią derėtų stebėti. Surinkus reikiamą informaciją, pasitarimų metu, diskutuojant, ieškomas geriausias problemos sprendimo būdas. Kolektyviniai sprendimai priimami tada, kada susiduriama su poreikiu atlikti veiksmingas reorganizacijas, atsisakyti nepelningų sričių, optimizuoti įmonės veiklą, siekiant sutrumpinti darbų atlikimo laiką, pertvarkyti savo veiklos procesus, pagerinti vartotojų poreikių tenkinimą. Kolektyvas nedidelis, todėl tokie sprendimai priimami labai operatyviai.

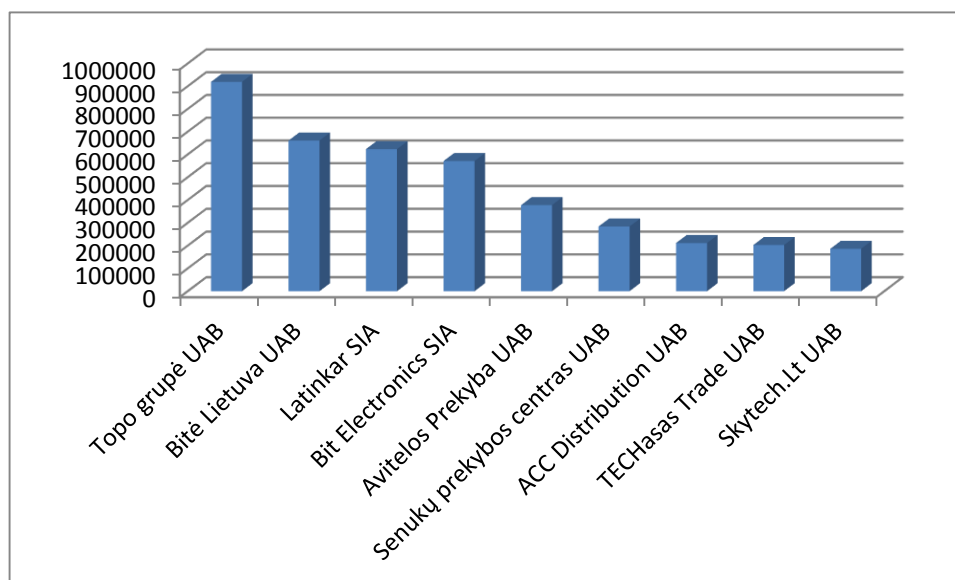
Kokybė ir garantija. Visa įmonės pristatoma ir parduodama produkcija atitinka tarptautinius standartus ir yra patvirtinta sertifikatais. Dėl šios priežasties įmonė įgyja papildomą konkurencinį pranašumą. Pirkėjui patogiu pirkti ten, kur jis gauna ne tik kokybišką produktą, bet ir visus reikalingus dokumentus, būtinus atliekant garantinę prekės priežiūrą. Dėl telefonų ir originalių telefonų priedų garantinio aptarnavimo sudaryta sutartis su UAB „Mobiliųjų telefonų techninis centras“, kuri yra įgaliotas Nokia,

Samsung, LG, Sony, Apple, HTC, Huawei techninio aptarnavimo centras Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Neoriginaliems telefonų priedams įmonė suteikia 6–12 mėnesių garantinį aptarnavimo laikotarpį. Sugedus minėtiems priedams, jie neremontuojami, bet keičiami į tokį patį, o jei to padaryti nėra galimybės, į analogišką gaminį.

UAB „Mobile Center“ silpnosios pusės

Atlikta analizė parodė, kad įmonė turi pakankamai stipriųjų pusių, padedančių tenkinti klientų poreikius, tiekiant prekes ir papildomas paslaugas, tačiau egzistuoja ir daug silpnųjų pusių.

Įmonė *neturi vieningos duomenų kaupimo sistemos*. Įmonės finansinė apskaita vykdoma naudojant vieningą buhalterinę apskaitos programą Navision, finansiniai duomenys saugomi vienoje vietoje, duomenis apie klientus kiekvienas pardavimų vadybininkas saugo atskirai. Dažniausiai sukaupia informacija neišsaugoma, o laikoma darbuotojų galvose. Nemaža tikimybė, kad taip kaupiami duomenys pasimirš. Esant poreikiui gauti informaciją apie vieną ar kitą klientą, darbuotojai ieško informacijos patys arba klausinėja vieni kitų, taip eikvodami darbo laiką.



17 pav. UAB „Mobile Center“ didžiausių (VIP) klientų generuojamų pardavimo pajamų palyginimas, Eur

Dėl galimų komunikacijos barjerų perduota informacija gali būti neteisingai suprasta. Sąmoningas ar nesąmoningas netinkamos ar klaidingos informacijos pateikimas gali sukurti terpę nesusipratimams ir konfliktams atsirasti, sugriauti pasitikėjimą įmone ir sukelti grėsmę organizacijos - kliento santykiams. Daugeliu atvejų visa sukaupia informacija apie klientus yra prarandama darbuotojui nutraukus darbo santykius su organizacija.

Priklausomybė nuo stambių klientų. Sudarytos prekybinės sutartys su stambiais klientais leidžia įmonei jaustis sąlyginai užtikrintai. Tai yra nemažas konkurencinis pranašumas, bet užtenka kelis kartus „paslysti“ neįvykdant įsipareigojimų klientui ir jis gali pradėti naudotis konkurentų

paslaugomis. Kliento praradimas, ypač jei jis priklauso VIP klientų kategorijai, smarkiai atsiliepia įmonės veiklos rodikliams. 17 paveiksle pateikiami ir palyginami UAB „Mobile Center“ klientai, per 2015 m. I–II ketvirtį generavę didesnę negu 200 000 Eur apyvartą. Akivaizdu, kad stabilioms įmonės pajamoms išlaikyti labai svarbu turėti gerai subalansuotą klientų krepšelį, susidedantį tiek iš stambių, tiek ir iš smulkių, bet lojalių klientų, kurie leistų amortizuoti pajamų svyravimus.

Klientų praradimas. Įmonė neanalizuoja klientų skundų ir neatlieka nustojusių pirkti klientų apklausos tam, kad išsiaiškintų priežastis.

Siekiant nustatyti sąlygas ir galimybes UAB „Mobile Center“ veiklai plėtoti, atlikta veiklos SWOT (SSGG) analizė (žr. 1 lentelę). Tai analizė, kuri įvertina esamas įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, nustato išorines grėsmes, kurių reikėtų vengti, ir galimybes, kuriomis reikėtų pasinaudoti plečiant veiklą.

Per santykių su klientais vystymo problematiką galima teigti, kad situacija rinkoje pasižymi nepastovumu, todėl įmonei būtina žinoti kuo daugiau informacijos apie vartotojų požiūrio ir elgesio pokyčius ir tokiu būdu identifikuoti naujas rinkoje atsirandančias galimybes. Nepaisant įmonės vadovų ir darbuotojų pastangų siekiant kokybiškai aptarnauti klientus, yra pastebima, kad ne visi klientai patenkinti įmonės teikiamomis paslaugomis. Santykių marketingas naudingas tik tada, jei taikant jo principus pavykta nustatyti organizacijos tikslinių vartotojų segmentus, jų požiūrį į palaikomų santykių kokybę ir atlikti tyrimus, parodančius klientų poreikius, lūkesčius, pasitenkinimo arba nepasitenkinimo priežastis.

1 lentelė. UAB „Mobile Center“ SWOT (SSGG) analizė

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Didelis asortimentas. Stabili finansinė padėtis. Maža darbuotojų kaita. Žinomi prekiniai ženklai. Patikimi tiekėjai. Greitai įvykdomi užsakymai. Ilgalaikės sutartys su tiekėjais ir klientais. Diferencijuota kainodara. Kompleksiniai sprendimai klientams. Papildomų paslaugų paketas. Gera įmonės reputacija.	Ilgalaikės strategijos nebuvimas. Nenaudojama santykių su klientais valdymo sistema (CMR). Neatliekami tyrimai, leidžiantys nustatyti klientų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo priežastis. Priklausomybė nuo stambių (VIP) klientų. Nėra efektyvios informacijos rinkimo ir apdorojimo sistemos. Daug užsienio konkurentų. Nėra mažmeninės prekybos tinklo. Neanalizuojami klientų skundai.
Grėsmės	Galimybės
Ekonominės padėties šalyje pablogėjimas. Naujo, stipraus konkurento atėjimas į rinką. Padidėję muitai. Informacijos vagystė. Infliacija, valiutos kurso svyravimai. Didėjantis stambių vartotojų spaudimas. Lėtas rinkos augimas. Konkurentų grėsmė.	Santykių su klientais stiprinimas. Veiklos plėtimas į naujas rinkas. Naujų klientų pritraukimas. Nauji tiekėjai. Vertikali integracija. Internetinės prekybos plėtojimas. Nauja produktų linija. Didėjanti vartotojų perkamoji galia.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

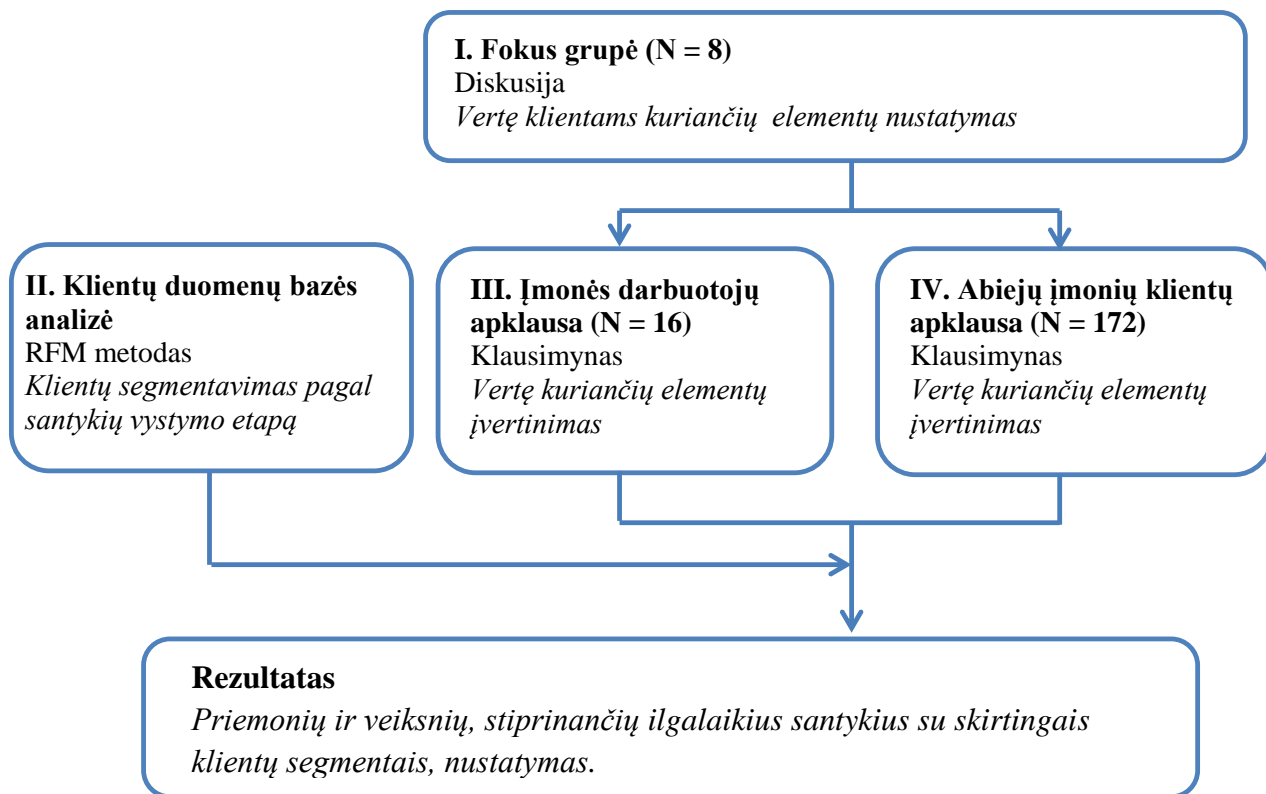
Vienas iš prioritetinių organizacijos tikslų, siekiant santykių su klientais vystymo, turėtų būti viso personalo orientacija į santykių su klientais vystymą ir tobulinimą. Svarbu išsiaiškinti šių santykių ypatumus, esančias ar galimas problemas ir modeliuoti ilgalaikes santykių vystymosi galimybes. Įmonių UAB „Spaineta“ ir Ko prijungimo prie UAB „Mobile Center“ tikslas – veiklos sinergija. Tačiau be laukiamo teigiamo sinergijos efekto kyla ir nemažai grėsmių. Viena iš jų – klientų praradimas. Egzistuoja tikimybė, kad ne visiems UAB „Spaineta“ ir Ko klientams bus patogi pasikeitusi užsakytų prekių atsiėmimo vieta, šiems klientams gali būti neįprasta užsakinėti prekes naujoje www.mobilecenter.lt internetinėje parduotuvėje, gali būti nepriimtimos atsiskaitymo sąlygos, atidėto mokėjimo terminai ar kitos priežastys, sukeliančios klientų nepasitenkinimą. Klientai gali suvokti susijungimą kaip sąlygojantį ateities neapibrėžtumą, jie gali būti susirūpinę dėl buvusių susitarimų ir kontraktų tąsos ar tiesiog būti nepatenkinti naujomis taikomomis procedūromis ir pasikeitusia įmonės politika, todėl labai svarbu išlaikyti esamus klientus. Tam reikia nustatyti santykių kokybės lygį tarp įmonės ir jos klientų, įvertinti, ką apie santykius su organizacija mano jos klientai, Įmonė turi aiškiai suvokti, kokiame santykių gyvavimo etape yra įmonės klientai. Tai galima padaryti segmentuojant klientus pagal santykių vystymo etapus. Akivaizdu, kad kiekvienas santykių vystymo etapas reikalauja pastangų, bendradarbiavimo. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad kiekviename etape susiduriama su skirtingais santykių dalyvių lūkesčiais, poreikiais, norais, reikalavimais, skirtinga patirtimi, siekiamais rezultatais. Norint suprasti, kaip reikia sukurti, išlaikyti ir stiprinti ilgalaikius santykius su klientais, įmonė turi veikti proaktyviai ir numatyti veiksnius, susijusius su skirtingais santykių vystymo etapais, ir kiekvieno jų analizei skirti dėmesio.

Keliami šie **tyrimo klausimai**:

1. Nustatyti UAB „Mobile Center“ verslo klientams kuriamos vertės elementus.
2. Išskirti UAB „Mobile Center“ klientų segmentus pagal santykių vystymo etapus.
3. Ištirti, kaip UAB „Mobile Center“ klientai suvokia įmonės teikiamų paslaugų vertę.
4. Ištirti, kaip UAB „Mobile Center“ darbuotojai suvokia įmonės teikiamų paslaugų vertę klientams ir palyginti ją su klientų nustatytais vertės elementais.

Tyrimo metodai.

Atliekant tyrimą taikomas *kiekybinis tyrimo metodas*. Duomenys renkami atliekant įmonės vidinių duomenų analizę, fokus grupės diskusiją, stebėjimą dalyvaujant, anketinę apklausą. Ištisinė įmonės darbuotojų ir klientų anketinė apklausa vykdoma apklausiant respondentus, vadovaujantis K. Kardelio (2000) pateiktu imties skaičiavimu. 18 paveiksle pateikiama loginė atliekamo tyrimo schema.



18 pav. UAB „Mobile Center“ priemonių ir veiksnių, stiprinančių ilgalaikius santykius su skirtingais klientų segmentais, nustatymo loginė schema

I. Vertę klientams kuriančių elementų nustatymas

Įmonė, siekdama pasiūlyti klientų poreikius ir lūkesčius atitinkančias prekes ir/ar paslaugas, turi išsiaiškinti ir suprasti, kas kuria vertę klientams. Norint *nustatyti verslo klientams kuriamos vertės elementus*, buvo suformuota fokus grupė iš darbuotojų, turinčių tiesioginį santykį su klientais.

Tikslinė grupė. Diskusijoje dalyvavo 8 įmonės darbuotojai (komercijos direktorius, 4 pardavimų vadybininkai, 3 sandėlio darbuotojai, kurių darbas tiesiogiai susijęs su verslo klientų aptarnavimu). Keturi grupės nariai (1 pardavimo vadybininkas, 2 sandėlio darbuotojai ir komercijos direktorius) yra buvę UAB „Spaineta“ ir Ko darbuotojai. 3 pardavimų vadybininkai ir 1 sandėlio darbuotojas iki įmonių susijungimo yra dirbę įmonėje UAB „Mobile Center“. Toks fokus grupės narių pasirinkimas padėjo įvertinti abiejų įmonių darbuotojų sukaupą patirtį vystant santykius su klientais.

Tyrimo eigos aprašymas. Diskusijai buvo parengtas fokus grupės vedimo planas (žr. 1 priedą), kuriame buvo pateiktos septynios diskusinės temos. 2015 m. rugpjūčio 4 d. visiems fokus grupės nariams nusiųstas pakvietimas dalyvauti diskusijoje, numatytas diskusijos laikas ir diskusijos tema. Fokus grupės susirinkimas įvyko 2015 m. rugpjūčio 14 d. 10 val., dalyvavo visi pakviesti įmonės darbuotojai. Diskusijos pradžioje visi nariai buvo dar kartą supažindinti su diskusijos tema ir kam bus naudojami gauti rezultatai. Fokus grupės narių paprašyta diskusijos metu būti aktyviems, nebijoti

išsakyti savo nuomonę kiekvienu klausimu. Diskusijos trukmė – 1 valanda. Duomenų surinkimo ir analizės tikslais diskusija buvo įrašinėjama.

II. Klientų duomenų bazės analizė naudojant RFM metodą

Antrajame tyrimo etape (trinta) atliekama UAB „Mobile Center“ vidinių duomenų bazių analizė. Įmonės vidinių duomenų analizės tikslas – identifikuoti ir charakterizuoti įmonės klientų segmentus, pasinaudojant Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) sudarytu santykių gyvavimo ciklo modeliu, išskiriant keturis santykių vystymo etapus: santykių kūrimą, santykių vystymą, santykių palaikymą, santykių nutraukimą. Duomenų analizei naudojamas RFM (ang. *Recency*, *Frequency*, *Monetary*) tyrimo metodas, kuris analizuoja klientų elgesį praeityje panaudojant lengvai prieinamus analizei duomenis. Pasinaudojant RFM metodu klientai priskiriami atitinkamam segmentui pagal:

- santykių naujumą (ang. *Recency*) – kuo mažiau laiko praėjo nuo paskutinės pirkimo operacijos, tuo didesnė tikimybė, kad klientas šią operaciją pakartos;
- santykių dažnį (ang. *Frequency*) – kuo tankiau klientas perka ar naudojami įmonės teikiamomis paslaugomis, tuo didesnė tikimybė, kad šiuos veiksmus jis kartos ir ateityje;
- piniginę santykių vertę (ang. *Monetary*) – kuo didesnės pirkimo operacijų piniginės sumos, tuo didesmė tikimybė, kad klientas pirks dar kartą.

Detalus klientų segmentavimo aprašymas panaudojant RFM metodą pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo aprašymas panaudojant RFM metodą

UAB „Mobile Center“ klientų segmentavimas panaudojant RFM metodą
<p>Santykių naujumas (ang. <i>Recency</i>) apskaičiuojamas pasinaudojant įmonės vidine duomenų baze, imant duomenis iš laikotarpio nuo 2015 m. sausio 1 d. iki 2015 m. spalio 1 d., kas sudaro 273 dienas. Per šį laikotarpį įmonė turėjo verslo santykius su 268 klientais. Sudaromas klientų sąrašas pagal paskutinės įvykusios operacijos datą ir išdėliojamas mažėjančia tvarka taip, kad sąrašo viršuje būtų vėliausiai pirkę klientai. Gautas klientų sąrašas padalijamas į keturias dalis ir kiekvienai sąrašo daliai priskiriamas vertinimo balas nuo 4 iki 1. Klientai, kurių paskutinio pirkimo data patenka į laiko periodą:</p> <ul style="list-style-type: none">• iki 30 dienų – gauna 4 balus;• nuo 31 d. iki 90 d. – gauna 3 balus;• nuo 91 d. iki 180 d. – gauna 2 balus;• nuo 181 dienos ir daugiau – gauna 1 balą.
<p>Santykių dažnis (ang. <i>Frequency</i>) apskaičiuojamas per ataskaitinį laikotarpį nuo 2015 m. sausio 1 d. iki 2015 m. spalio 1 d., kai įmonė turėjo 9633 verslo santykius su 268 klientais. Sudaromas klientų sąrašas pagal pirkimų skaičių, tenkantį vienam klientui, ir surikiuojamas mažėjančia tvarka taip, kad sąrašo viršuje būtų dažniausiai pirkę klientai. Sąrašas padalijamas į keturias lygias dalis. Dažniausiai pirkę klientai gauna 4 balus, atitinkamai rečiausiai pirkusių klientų grupė gauna 1 balą.</p>

Piniginė santykių vertė (ang. Monetary) apskaičiuojama per ataskaitinį laikotarpį, susumavus kliento įvykdytų operacijų sumas. Sudaromas klienų sąrašas pagal didžiausią piniginę vertę ir surikiuojamas mažėjančia tvarka taip, kad sąrašo viršuje būtų už didžiausią sumą pirkę klientai. Sąrašas padalijamas į keturias lygias dalis. Daugiausiai pajamų atnešę klientai gauna 4 balus. Likusios klientų grupės gauna nuo 3 iki 1 balo.

Klientų segmentavimas. Pagal svarbą įmonei, tiriant kliento lojalumą, kiekvienas RFM kriterijus įvertinamas procentiniu koeficientu. Didžiausias dėmesys, tiriant santykius su klientais, skiriamas santykių dažniui, manant, kad tik patenkintas klientas grįžta ir perka vėl – 45% vertė. Antroje vietoje pagal svarbą įmonei priskiriamos kliento atnešamos pajamos – 35% vertės. Likusi 20% vertės dalis priskiriama santykių naujumui. Kliento surinkti balai dauginami iš priskirto vertės koeficiento ir sumuojami, gaunant suminį kliento lojalumo įvertinimą, kuris maksimaliai gali būti lygus 100 balų. Klientų segmentavimas atliekamas priskiriant klientą santykių gyvavimo ciklui, vadovaujantis skaičiavimo logika:

- klientas, surinkęs nuo 91 iki 100 balų, priskiriamas santykių palaikymo segmentui;
- klientas, surinkęs nuo 61 iki 90 balų, priskiriamas santykių vystymo segmentui;
- klientas, surinkęs nuo 31 iki 60 balų, priskiriamas santykių kūrimo segmentui;
- klientas, surinkęs iki 31 balo, priskiriamas „klaustukų“ segmentui. „Klaustukais“ įvardijami tokie klientai, su kuriais pačiam klientui pareiškus norą santykiai gali būti tęsiami, tačiau įmonė neturi dėti daug pastangų santykiams su šiais klientais vystyti.

Nustatant, kokiai iš sujungtų įmonių priklausė respondentas, ir analizuojant duomenis vadovaujamosi klientų suskirstymo logika, pateikta 3 lentelėje.

3 lent. Reorganizacijoje dalyvaujančių įmonių klientų suskirstymas

Įmonė	Ar iki 2015 m. sausio 1 d. yra įvykusi pardavimo operacija iš įmonės:		
UAB „Spaineta“ ir Ko	taip	ne	taip
UAB „Mobile Center“	ne	taip	taip
Klientas priskiriamas	UAB „Spaineta“ ir Ko	UAB „Mobile Center“	Bendri klientai

III. Darbuotojų apklausa

Atsižvelgiant į fokus grupės narių nustatytus vertės elementus, sudaryta anketa, kurios tikslas – nustatyti, kaip reorganizuotos įmonės UAB „Mobile Center“ *darbuotojai suvokia teikiamų paslaugų vertę klientams.*

Tikslinė grupė. Empirinio tyrimo tikslinę grupę sudaro įmonės darbuotojai, turintys tiesioginį santykį su klientais:

- *pardavimo vadybininkai*, atsakingi už savo klientų grupės aptarnavimą ir tiesiogiai bendraujantys su klientais siūlydami prekes, siūsdami informaciją apie prekybines akcijas, sprenddami su klientų aptarnavimu iškilusias problemas;

- *produktų vadybininkai*, atsakingi už įmonės asortimento formavimą, spec. užsakymų iš klientų priėmimą ir jų įvykdymą, techninės informacijos apie produktus klientams pateikimą;
- *sandėlio darbuotojai*, gaunantys iš klientų užsakymus, atrenkantys užsakytas prekes ir paruošiantys prekių siuntas. Klientams, patiems atvykusiems į įmonės sandėlį pasiimti užsakytų prekių, sandėlio darbuotojai parodo naujus produktus, kurie eksponuojami ant naujovėms skirtą stendo;
- *logistas*, atsakingas už tai, kad užsakytos prekės klientams būtų pristatytos laiku;
- *komercijos direktorius*, atsakingas už visos prekybinės veiklos koordinavimą, prekybinių sąlygų su klientais derinimą ir sutarčių pasirašymą, kainodaros formavimą.

Toks respondentų pasirinkimas leidžia geriau suprasti, kaip buvusių skirtingų įmonių darbuotojai suvokia įmonės kuriamą vertę klientui.

Tyrimo imtis. Anketinėje apklausoje dalyvavo 16 respondentų: 5 pardavimo vadybininkai, 7 sandėlio darbuotojai, 2 produktų vadybininkai, logistas ir komercijos direktorius. Penki tyrime dalyvavę respondentai yra buvę UAB „Spaineta“ ir Ko darbuotojai, likę vienuolika respondentų iki įmonių susijungimo dirbo UAB „Mobile Center“.

Tyrimo eigos aprašymas. Buvo paruošta anketa su 34 klausimais, kurios tikslas – išsiaiškinti įmonės darbuotojų nuomonę apie įmonės teikiamų vertės elementų svarbą klientams (žr. 2 priedą). 2015 m. rugpjūčio 24 d. atspausdinta anketa buvo pateikta pasirinktiems darbuotojams, paaiškinta, kam ši anketa skirta, ir paprašyta per dvi darbo dienas ją užpildyti. 2015 m. rugpjūčio 26 d. užpildytos anketos buvo surinktos iš darbuotojų.

Prie įmonės darbuotojams skirtos anketos klausimų pateikiami šeši atsakymo variantai:

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Labiau nesutinku negu sutinku
- Labiau sutinku negu nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

Pirmąją klausimų bloko dalį sudaro 14 klausimų, kurie yra skirti ištirti, kaip įmonės darbuotojai suvokia tokius įmonės teikiamus apčiuopiamus vertės elementus, kaip prekės kaina, kokybė, asortimentas, prekių pristatymas, garantijos, spec. pasiūlymai, akcijos, nuolaidos ir papildomos paslaugos.

Antrąją klausimų bloko dalį sudaro 13 klausimų, kurie yra skirti ištirti, kaip įmonės darbuotojai suvokia įmonės teikiamus klientams neapčiuopiamus santykių vertės elementus: patikimumą, pasitikėjimą, įsipareigojimą, komunikaciją.

Trečioji klausimų bloko dalis sudaryta iš 7 klausimų, skirtų ištirti, kaip įmonės darbuotojai suvokia savo kaip darbuotojo kompetenciją.

Ketvirtasis klausimas – nustatyti betarpiško / tiesioginio kontakto su klientu įtaką ilgalaikiams santykiams su klientais.

Penktojo klausimo tikslas – nustatyti, kurioje įmonėje iki reorganizacijos respondentas dirbo.

Apdorojant gautus respondentų atsakymus, naudojama šešiabalė vertinimo sistema, kur atsakymo variantui „Visiškai nesutinku“ priskiriamas 1 balas, „Nesutinku“ – 2 balai, „Labiau nesutinku negu sutinku“ – 3 balai, „Labiau sutinku negu nesutinku“ – 4 balai, „Sutinku“ – 5 balai, „Visiškai sutinku“ – 6 balai.

IV. Klientų apklausa

Atsižvelgiant į fokus grupės narių nustatytus vertės elementus, sudaryta anketa, kurios tikslas – nustatyti, kaip reorganizuotos įmonės UAB „Mobile Center“ klientai suvokia įmonės teikiamų paslaugų vertę.

Tikslinė grupė. Tyrimo populiaciją sudaro akcinės bendrovės ir individualios įmonės, t. y. įmonių UAB „Spaineta“ ir Ko ir UAB „Mobile Center“, klientai. Iki įmonių reorganizacijos 43 klientai pirko prekes tik iš UAB „Spaineta“ ir Ko, 73 klientai pirko prekes tik iš UAB „Mobile Center“, 152 pirkėjus galima įvardyti kaip bendrus abiejų įmonių klientus. Daroma prielaida, kad šie verslo vienetai yra suinteresuoti santykių vystymu su įmone, tiekiančia jiems prekes, nes tai leistų jiems patiems geriau patenkinti savų klientų poreikius ir taip padidinti savo veiklos pelningumą.

Tyrimo imtis. Įmonė UAB „Mobile Center“ nuo 2015 m. sausio 1 d. iki 2015 m. spalio 1 d. bendradarbiavo su 297 klientais. Šį skaičių sudaro 268 verslo klientai ir 29 pavieniai pirkėjai. Vykdamas išsines klientų apklausą buvo siekiama apklausti visus verslo klientus.

Tyrimo eigos aprašymas. Įmonės klientams skirtą anketą sudarė 46 klausimai, suskirstyti į grupes, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos tyrimo sritis (žr. 3 priedą). Anketos pradžioje respondentams paaiškinama, koku tikslu atliekama apklausa. Anketoje pateikiami uždari ir atviri klausimai su galimybe respondentui įrašyti savo atsakymą. Anketa neanoniminė, t. y. respondentai prašomi nurodyti savo įmonę. Siekiama anketinio tyrimo metu gautus rezultatus sujungti su išskirtais klientų segmentais, gautais atlikus RFM metodo tyrimą. 2015 m. spalio 5 d. visiems respondentams anketa buvo išsiųsta

4 lentelė. Klientų anketos grįžtamumas

Įmonė	Išsiųsta, vnt.	Grįžo, vnt.	Grįžtamumas, %
UAB „Spaineta“ ir Ko	43	31	72%
UAB „Mobile Center“	73	42	58%
Bendri klientai	152	99	65%
Iš viso:	268	172	64%

elektroniniu paštu. 2015 m. spalio 14 d. grįžo 126 užpildytos klientų anketos, todėl nuspręsta pakartoti anketos siuntimą tiems klientams, iš kurių atsakymas nebuvo gautas. 2015 m. spalio 26 d. surinkus 172 užpildytas anketas, kas sudaro bendrąjį 64 % grįžtamumą (žr. 4 lentelę), klientų apklausa buvo baigta.

Vertinant gautus respondentų atsakymus, naudojama šešiabalė vertinimo sistema, kur atsakymo variantui „Visiškai nesutinku“ priskiriamas 1 balas, „Nesutinku“ – 2 balai, „Labiau nesutinku negu sutinku“ – 3 balai, „Labiau sutinku negu nesutinku“ – 4 balai, „Sutinku“ – 5 balai, „Visiškai sutinku“ – 6 balai. Atsakymai į klausimus Nr. 4, 5, 6, 8, 11 perskaičiuojami į šešiabalę vertinimo sistemą pagal 5 lentelėje pateiktą metodiką.

5 lentelė. Įmonės klientų apklausos vertinimo sistema

Kriterijus	Klausimai/teiginiai	Vertinimo sistema
Įsipareigojimas	Perkame prekes, tačiau nesame prie jų prisirišę ir lengvai galime pakeisti tiekėją	Šešiabalė (atvirkštinė)
Pasitenkinimas	Perkame prekes, nes geriausias kainos/kokybės santykis	Šešiabalė
Įsipareigojimas	Perkame prekes, nes nėra alternatyvių produktų	Šešiabalė (atvirkštinė)
Pasitikėjimas	Neturime laiko ieškoti naujų tiekėjų	Šešiabalė
Įsipareigojimas	Esame susaistyti sutartimis ir negalime nieko keisti	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Esame vertinami kaip lygiaverčiai verslo partneriai	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Perkame prekes, nes manome, kad UAB „Mobile Center“ labiausiai tenkina mūsų poreikius	Šešiabalė
Patikimumas	UAB „Mobile Center“ kaip verslo partneris yra patikimas	Šešiabalė
Patikimumas	Įmonė turi gerą reputaciją	Šešiabalė
Kaina	Įmonės parduodamų produktų kainos/kokybės santykis yra konkurencingiausias rinkoje	Šešiabalė
Kaina	Įmonė naudoja lanksčią kainų politiką	Šešiabalė
Asortimentas	Platus produktų asortimentas	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Patogu užsakyti prekes įmonės internetinėje parduotuvėje	Šešiabalė
Pristatymas	Labai greitai įvykdo užsakymus	Šešiabalė
Pristatymas	Naudoja klientams patogų prekių pristatymo būdą	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Generuoja importo failus	Šešiabalė
Nuolaidos	Tankiai vykdomos akcijos/nuolaidos	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Patogu patiems atsiimti prekes iš sandėlio	Šešiabalė
Garantija	Prekėms suteikiama ilga garantija	Šešiabalė
Garantija	Operatyviai pakeičia brokuotas prekes	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Patinka įmonės platinamų produktų pakuotė	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Tenkina atidėto mokėjimo terminai	Šešiabalė
Pap. paslaugos	Įmonė turi rezervuotas vietas kliento automobiliui	Šešiabalė
Pasitikėjimas	Ar tikrinate kainų teisingumą UAB „Mobile Center“ išrašytuose PVM sąskaitose faktūrose	1 ats. – 1 b. 2 ats. – 4 b. 3 ats. – 6 b.
Įsipareigojimas	Kaip elgsitės pamatę, kad vienas produktas, kurį Jūs perkate UAB „Mobile Center“, kitoje įmonėje parduodamas neženkliai pigiau?	1 ats. – 1 b. 2 ats. – 3 b. 3 ats. – 6 b.
Komunikacija	Kaip vyksta komunikacija su UAB „Mobile Center“ ?	1 ats. – 1 b. 2 ats. – 2 b. 3 ats. – 3 b. 4 ats. – 5 b. 5 ats. – 6 b.
Komunikacija	Visada informuoja klientus apie vykdomas prekybines	Šešiabalė

	akcijas	
Pasitikėjimas	Žino klientų poreikius	Šešiabalė
Komunikacija	Teikia spec. pasiūlymus klientams	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Aukšta aptarnavimo kokybė	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Visada paslaugūs kliento atžvilgiu	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Reaguojama į konfliktines situacijas ir greitai sprendžiamos su jomis iškilusios problemos	Šešiabalė
Pasitikėjimas	Sąžiningi kliento atžvilgiu	Šešiabalė
Pasitenkinimas	Vadovaujasi devizu „Klientas visada teisu“	Šešiabalė
Pasitikėjimas	Kaip elgtumėtės, jei reikėtų suformuoti prekių ekspoziciją naujai atidaromam salonui?	1 ats. – 1 b. 2 ats. – 4 b. 3 ats. – 6 b.
Darb. kompetencija	Dirba kaip komanda	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Patikimi	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Lengvai komunikuoja	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Nori padėti, empatiški	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Tikri savo srities profesionalai	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Kultūringi	Šešiabalė
Darb. kompetencija	Aukštų moralinių vertybių	Šešiabalė
Patikimumas	Ar rekomenduotumėte savo draugams UAB „Mobile Center“ kaip patikimą verslo partnerį?	1 ats. – 1 b. 2 ats. – 3 b. 3 ats. – 6 b.
	Respondento lytis	

Duomenų apdorojimo metodai. Tyrimo duomenims apdoroti panaudota IBM SPSS statistic 20 kompiuterinė programa, padedanti nustatyti koreliacijos koeficientą (r) tarp tiriamųjų rodiklių. Koreliacija parodo ryšio kryptį – vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė gali didėti arba mažėti. Todėl koreliacijos koeficientai įgyja reikšmes nuo -1 iki 1 . Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas kintamasis. Neigiama koreliacija rodo, kad vienam didėjant, kitas kintamasis mažėja. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1 , tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė (šaltinis: <http://spsspagalba.lt/>)

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	1

Microsoft Excel kompiuterinės programos panaudojimas leido tyrimo rezultatus pateikti kiekybine, procentine išraiškomis ir pateikti grafinių duomenų atvaizdavimą. Duomenys ataskaitoje pateiktose lentelėse ir paveiksluose apvalinami iki šimtųjų dalių, todėl bendra suma ne visada gali būti lygi 100 proc.

Tyrimo apribojimai. Tyrimui pasirinktos tik Lietuvos įmonės, bendradarbiaujančios su UAB „Mobile Center“. Verslo partneriai, esantys užsienyje, nebuvo apklausti.

Skaičiavimo metodas, pagal kurį atliktas verslo klientų segmentavimas, apima tik vieną, pakankamai trumpą santykių laikotarpį nuo 2015 m. sausio 1 d. iki 2015 m. spalio 1 d.

Duomenys klientų segmentavimui buvo renkami iš UAB „Mobile Center“ vidinės duomenų bazės, t. y. buvo analizuojami klientų, bent vieną kartą turėjusių verslo santykių su UAB „Mobile Center“, duomenys. Potencialių klientų segmentas, kurį pagal Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) sudarytą santykių gyvavimo ciklo modelį, reikėtų priskirti santykių iniciacijos etapui, dėl duomenų trūkumo nebuvo tirtas.

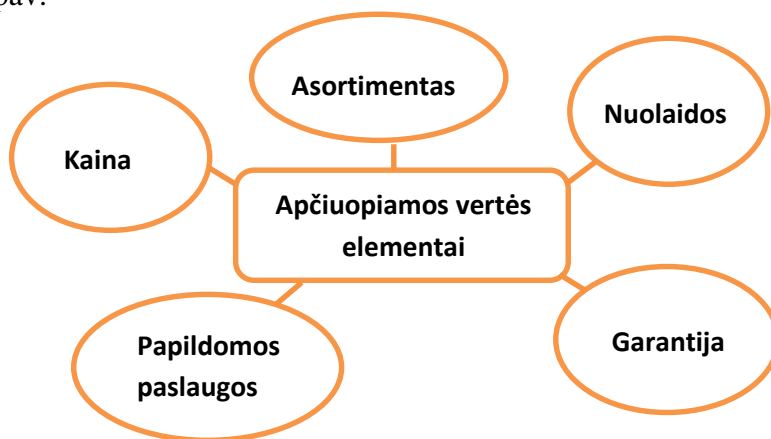
Tyrimo tikslui pasiekti buvo apsiribojama duomenų gavimu tik iš esamų vartotojų ir darbuotojų. Nebuvo analizuojami kiti šaltiniai, pavyzdžiui, skundai, nustojusių naudotis įmonės paslaugomis klientų nuomonė ir kt.

2.3. Empirinių duomenų analizė ir interpretavimas

2.3.1. Pagrindinių elementų, kuriančių vertę klientams, nustatymas

Siekiant *nustatyti verslo klientams kuriamos vertės elementus* buvo suformuota fokus grupė iš UAB „Mobile Center“ darbuotojų. Diskusijos pradžioje respondentai išskyrė nemažai vertės elementų, kurių dauguma buvo susiję su apčiuopiama / ekonomine kliento gaunama verte. Diskutuojant dažniausiai buvo minima produktų *kaina* (jei buvo kalbama apie mob. telefonus) arba *kainos / kokybės santykis* (jei buvo kalbama apie telefonų aksesuarus). Įmonė veikia labai konkurencingoje rinkoje, įmonės platinami produktai turi unikalius numerius ar pavadinimus, pagal kuriuos klientai lengvai gali pasitikrinti, kokia kaina tokius pačius produktus parduoda įmonės konkurentai. Respondentų nuomone, nauji klientai, esantys santykių iniciavimo stadijoje, yra labiausiai jautrūs kainų skirtumams. Dažniausiai jie dar nebūna susipažinę su įmonės teikiamomis papildomomis paslaugomis, kuriančiomis jiems pridėtinę vertę, todėl sprendimą pirkti priima vadovaudamiesi mažesne produkto kaina. Kaip labai jautrią kainai klientų kategoriją respondentai paminėjo ir klientus, kurie turėjo verslo santykių su įmone, bet liko nusivylę teikiamomis paslaugomis ar tiekiamais produktais. Tokie klientai gali sugrįžti į įmonę pirkti vėl, tik matydami mažesnes produktų kainas. Darbo autoriaus nuomone, ypač svarbu nustatyti, kokios priežastys lėmė klientų nepasitenkinimą ir visais įmanomais būdais stengtis šias priežastis panaikinti. Kaip atskirą vertės elementą respondentai akcentavo įmonės platinamų prekių *asortimentą* motyvuodami tuo, kad klientams labai patogiu vienoje vietoje įsigyti tiek telefonų aparatus, tiek priedus jiems. Didesnis asortimentas patenkina tiek VIP klientų, ieškančių kokybės ir išskirtinumo, tiek mažų klientų, ieškančių pigesnių produktų, poreikius. Kaip ne mažiau svarbų vertės elementą fokus grupės dalyviai įvardijo greitą užsakytų *prekių pristatymą*. Diskusijos metu respondentai pabrėžė, kad greitai pristatydamas prekes savo klientams įmonė turi didelį konkurencinį pranašumą. Respondentai akcentavo, kad įmonės klientai, ypač mažesni verslo

partneriai, neturi nei fizinių, nei finansinių galimybių savo prekių ekspozicijose laikyti visas UAB „Mobile Center“ siūlomas prekes. Gerai žinodami prekių asortimentą, tokie verslo partneriai siūlo savo klientams prekes, kurių einamuoju momentu neturi savo sandėlyje, bet yra įsitikinę, kad atsiradus poreikiui šias prekes jie galės gauti labai operatyviai. Tokiu būdu greitas prekių pristatymas leidžia verslo partneriams turėti virtualų prekių asortimentą, nepatiriant didelių finansinių investicijų. Kiti, fokus grupės dalyvių nuomone, svarbūs vertės elementai yra produktų *garantija* ir *papildomų paslaugų paketas*. Papildomų paslaugų paketą sudaro tokios paslaugos, kaip mokėjimo atidėjimo terminas, lipdukų su kliento pateikta informacija klijavimas ant prekių ir perkamų prekių sąrašo siuntimas XML formatu. Kaip svarbų apčiuopiamos vertės elementą fokus grupės nariai įvardijo įmonės organizuojamas akcijas, nuolaidas, spec. pasiūlymus, kuriuos teikia įmonė savo klientams. Fokus grupės nustatytų apčiuopiamos vertės elementų vetinimas UAB „Mobile Center“ atveju yra pateikiamas 19 pav.



19 pav. Fokus grupės išskirti apčiuopiamos vertės elementai

Darbo autoriaus nuomone, ypač svarbu nustatyti verslo klientų nuomonę, kokios priežastys lemia pasitenkinimą, ar atvirkščiai, nepasitenkinimą santykiais. Siekiant nustatyti santykių vertės elementus fokus grupės dalyviams buvo paruoštos keturios diskusinės temos (4-7). Diskusijos metu respondentai įvardijo santykių elementus, kuriančius neapčiuopiamą vertę klientams. Respondentų teiginiai ir jiems priskirti santykių vertės elementai pateikti 7 lentelėje.

Fokus grupės nariai akcentavo, kad išskirti apčiuopiamos vertės elementai nevienodai vertinami įmonės klientų. Skirtumai atsiranda atsižvelgiant į tai, kaip ilgai klientai bendradarbiauja su įmone. Pastebėta, kad naujiems klientams labiausiai svarbi prekės kaina ir asortimento dydis. Ilgesnį laiką su įmone bendradarbiaujantys klientai labiau vertina papildomas paslaugas, kurias teikia įmonė kartu su parduodamomis prekėmis, greitą prekių pristatymą, prekių garantijas, lanksčią kainodarą. Todėl, fokus grupės narių nuomone, tikslinga susegmentuoti klientus pagal santykių gyvavimo trukmę.

Kaip atskirus vertės elementus respondentai išskyrė įmonės darbuotojų profesionalumą, asmenines savybes, kompetenciją. Kaip matyti, vertę UAB „Mobile Center“ klientams kuria tiek apčiuopiamos, tiek neapčiuopiamos, t. y. santykių vertės, elementai. Todėl tolesnio tyrimo metu, vykdant klientų

apklausą ir analizuojant gautus rezultatus, bus atsižvelgta į fokus grupės nustatytų vertės elementų svarbą.

7 lentelė. Fokus grupės narių įvardyti santykių vertės elementai

Vertės elementas	Teiginys
Patikimumas	UAB „Mobile Center“ turi gerą reputaciją. Įmonė atstovauja ir platina žinomų gamintojų produktus. Produktams suteikiamas ilgas garantinis laikotarpis. Vykdome duotus klientui įsipareigojimus.
Pasitikėjimas	Garantuojame aukštą aptarnavimo kokybę. Sąžiningi kliento atžvilgiu. Laiku įvykdomi užsakymai. Greitai sprendžiame iškilusias problemas. Reaguojame į kliento pastabas.
Įsipareigojimas	Ilgalaikės bendradarbiavimo sutartys su klientais. Su visais klientais elgiamės kaip su lygiaverčiais verslo partneriais.
Komunikacija	Efektyviai komunikuojame su klientais. Pranešame klientams apie numatomas akcijas. Periodiškai lankomės pas klientus. Teikiame spec. pasiūlymus klientams.
Darbuotojų kompetencija	Komandinis darbas. Darbuotojai turi sukaupę daug žinių apie platinamus produktus. Padedame klientams suformuoti prekių asortimentą. Sąžiningi. Lengvai bendraujantys. Efektyviai dirbantys.

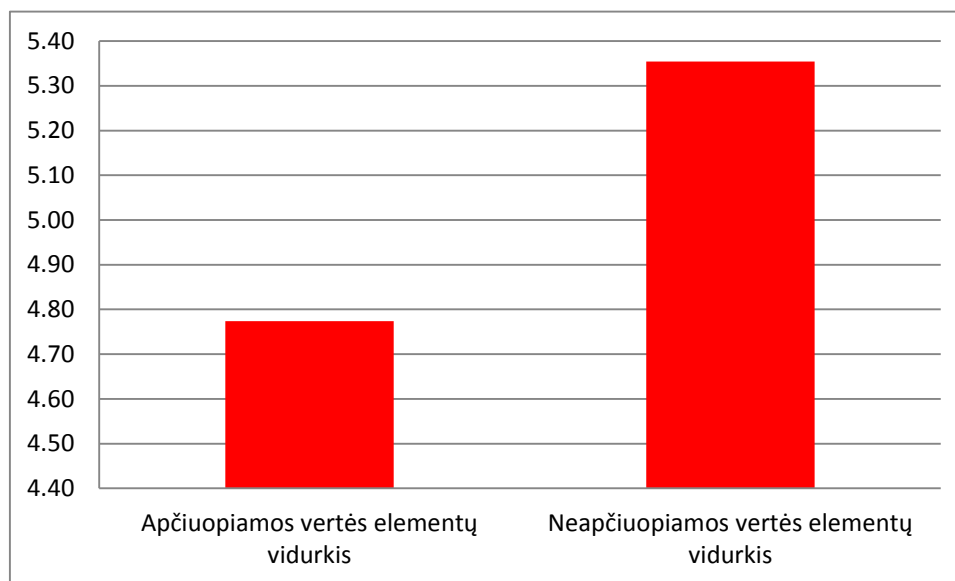
2.3.2. Darbuotojų anketinės apklausos analizė

Siekiant išsiaiškinti įmonės darbuotojų nuomonę apie įmonės teikiamų vertės elementų svarbą klientams buvo paruošta anketa su 34 klausimais (žr. 2 priedą). Detalūs darbuotojų apklausos rezultatai pateikiami 5 priede. Suvestiniai apklausos rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai

Vertės elementas	Balai
Asortimentas	4,85
Garantija	4,92
Kaina	4,99
Nuolaidos	3,74
Pap. paslaugos	4,36
Pristatymas	5,79
Apčiuopiamos vertės elementų vidurkis	4,77
Įsipareigojimas	5,84
Komunikacija	5,44
Pasitenkinimas	4,49
Pasitikėjimas	5,18
Darb. kompetencija	5,83
Neapčiuopiamos vertės elementų vidurkis	5,35

Gauta duomenų analizė parodė, kad įmonės darbuotojai apčiuopiamus vertės elementus įvertino (žr. 20 pav.) 4,77 balu vidurkiu, kas sudaro 80 % maksimalaus įvertinimo, neapčiuopiamus vertės



20 pav. Įmonės teikiami vertės elementai darbuotojų vertinimu

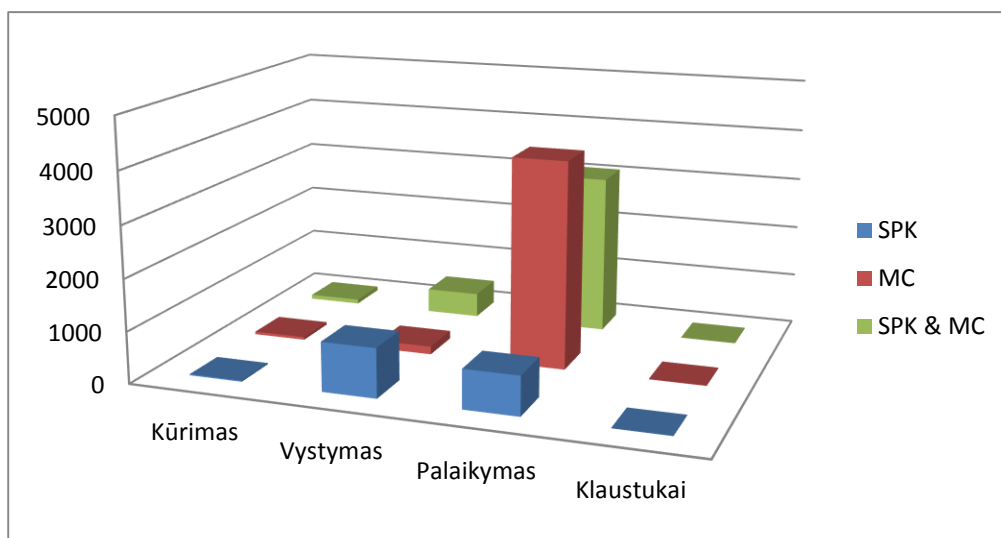
elementus įvertino 5,35 balų vidurkiu (89 % maksimalaus įvertinimo). Vertinant gautus rezultatus galima teigti, kad įmonės darbuotojai labai gerai vertina savo kompetenciją (5,83 balų iš 6 galimų), komunikacinius gebėjimus (5,44 balų iš 6 galimų), įsipareigojimą klientams (5,84 balų iš 6 galimų) t.y. tas neapčiuopiamas savybes, kurios sukelia klientų pasitenkinimą ir pasitikėjimą įmone. Bet ar taip yra iš tikro? Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai savo įnašą vertės klientams kūrimui pervertino, todėl, atlikus klientų apklausą, tikslinga palyginti klientų ir darbuotojų neapčiuopiamos vertės elementų vertinimus.

2.3.3. Klientų segmentų išskyrimas naudojant RFM metodą

Vertinant ilgalaikius santykius kaip procesą, svarbu nustatyti, kokiame santykių vystymo etape yra dabartiniai įmonės klientai. Atlikto tyrimo metu išanalizuoti 268 bent kartą iš įmonės pirkę juridiniai asmenys. Surinkti duomenys analizuoti taikant RFM metodą, kuris leido įvertinti kliento pirkimo iš įmonės dažnį, santykių piniginę vertę (pajamos EUR be PVM) ir santykių naujumą. Duomenys pateikiami 4 priede.

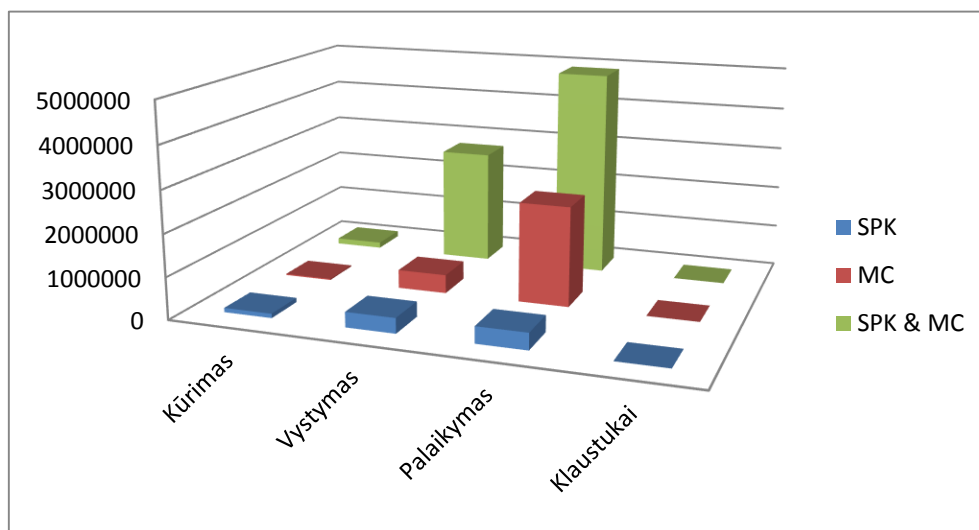
Santykių dažnio (ang. Frequency) nustatymas. Siekiant kokybiškai išanalizuoti santykius tarp verslo klientų ir įmonės, svarbu teisingai nusistatyti gautų kriterijų svarbą santykiams su klientais vystyti. Daroma prielaida, kad klientas, kuris perka iš įmonės, gali aplankyti dažniau ir pirkti daugiau su sąlyga, kad apsipirkimas buvo geras. Todėl dažniau apsilankantį klientą galima priskirti prie labiau lojalių negu klientą, kuris perka už didesnes sumas, bet retai.

Tyrimo duomenys atskleidė (žr.21 pav.), kad dažniausiai perkančių UAB „Mobile Center“ verslo klientų, kas sudaro 95% tiriamos įmonės pardavimo operacijų, priklauso santykių palaikymo



21 pav. Santykių dažnio (ang. Frequency) pasiskirstymas santykių gyvavimo etapuose

segmentui. Tuo tarpu UAB „Spaineta“ ir Ko klientų analizė pagal pirkimo dažnį nustatė, kad santykių palaikymo segmentui priklauso 43% pirkimų operacijų kiekio, o net 55% pirkimų operacijų priklauso santykių vystymo segmentui. Kaip viena iš galimų priežasčių, kodėl galėjo atsirasti toks santykių dažnio pasiskirstymas tarp UAB „Spaineta“ ir Ko klientų, gali būti ta, kad nuo įmonių susijungimo praėjo per mažai laiko, jog didesnė klientų dalis palaipsniui pereitų į santykių palaikymo etapą. Kaip antrąją prielaidą, leidusią atsirasti tokiam tiriamųjų rodiklių disbalansui, galima įvardyti UAB „Spaineta“ ir Ko klientų nusivylimą teikiamomis paslaugomis. Jiems gali būti nepatogi sandėlio, iš kurio atsiimamos prekės, vieta ar kitos priežastys, kurios neskatina klientų pereiti į aukštesnį santykių palaikymo lygį. Darbo autoriaus nuomone, svarbu nustatyti šių klientų nuomonę, t. y. kokios priežastys lemia nepasitenkinimą santykiais.

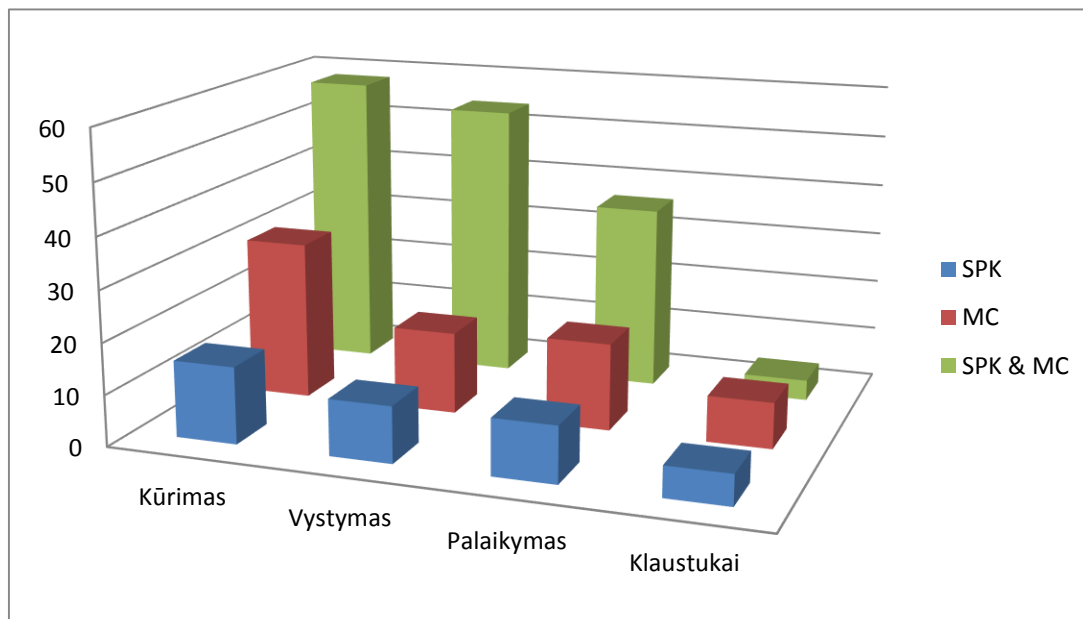


22 pav. Įmonių klientų generuojamos piniginės vertės (ang. Monetary) pasiskirstymas

Kitas etapas – klientų skirstymas pagal santykių *piniginę vertę* (ang. *Monetary*). Remiantis RFM metodo principais, klientai, bent kartą pirkę iš įmonės prekes ir/ar paslaugas, sugrupuojami į keturias grupes po 67 klientus, atsižvelgiant į sugeneruotų pajamų dydį. Pirmojoje klientų grupėje atsidūrė klientai, kurių pajamos per ataskaitinį laikotarpį viršijo 100100 Eur. Šiai klientų grupei buvo suteiktas 4 balų įvertinimas. Klientų grupė, generavusi nuo 3050 iki 100100 Eur pajamas, įvertinta 3 balais. Trečioji klientų grupė (2 balai) išleido nuo 595 iki 3050 Eur. Paskutinė ketvirtoji grupė (1 balas) išleido įmonės prekėms ar paslaugoms pirkti nuo 7 iki 595 Eur. Klientų pasiskirstymas pagal generuojamą piniginę vertę pavaizduotas 22 paveiksle.

Paskutinis RFM tyrimo etapas – klientų skirstymas pagal *santykių naujumą* (ang. *Recency*). Klientų sąrašas skirstomas į keturias grupes pagal paskutinės operacijos datą, kiekvienai iš grupių suteikiant įvertinimo balą nuo 1 iki 4 (detalus klientų skirstymo aprašymas pateikamas 4 lentelėje).

Nustatant kliento lojalumo įverinimo balą, klientai segmentuojami į santykių vystymo etapus, dauginant RFM tyrimo metu gautus įvertinimo balus iš kriterijų svarbos įmonei (45% – santykių dažnis, 35% – piniginė santykių vertė, 20% – santykių naujumas). Tokiu būdu suskaičiuojamas kliento lojalumo rodiklis, kuris maksimaliai gali būti lygus 100 balų. Klientas, surinkęs nuo 91 iki 100 balų, priskiriamas santykių palaikymo segmentui, nuo 61 iki 90 balų – santykių vystymo segmentui, nuo 31 iki 60 balų – santykių kūrimo segmentui ir klientas, surinkęs iki 31 balo, priskiriamas „klaustukų“



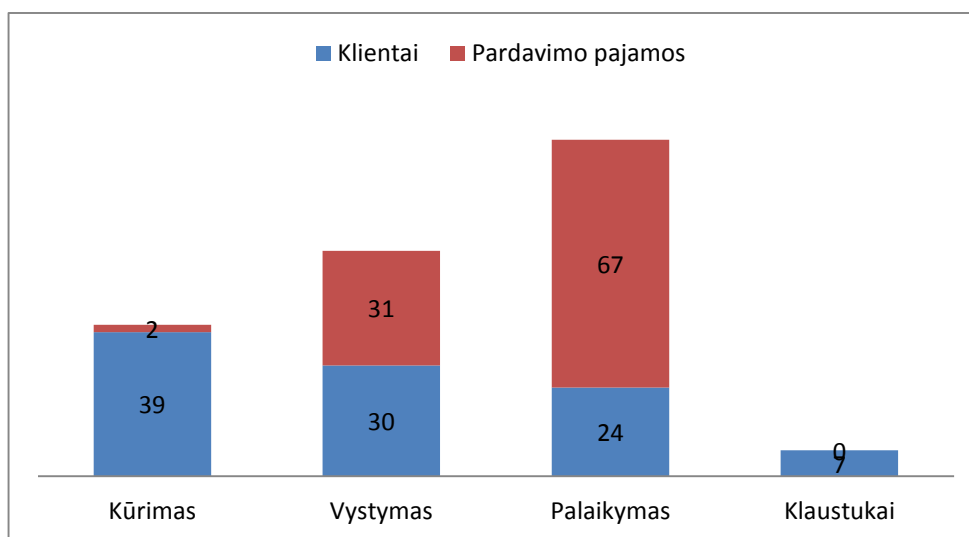
23 pav. Įmonių klientų pasiskirstymas santykių gyvavimo etapuose, klientų sk.

segmentui (žr. 23 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad klientai santykių vystymo etapuose pasiskirstę taip:

- santykių kūrimo segmente – 104 klientai, t. y. 39% visų klientų;
- santykių vystymo segmente – 81 klientas, t. y. 30% visų klientų;

- santykių palaikymo segmente – 64 klientai, t. y. 24% visų klientų;
- „klaustukų“ (santykių nutraukimo) segmente – 19 klientų, t. y. 7% visų klientų.

Vienas iš pagrindinių rodiklių analizuojant įmonės veiklą yra klientų generuojami pajamų dydžiai. Siekiant įvertinti kiekvieno klientų segmento teikiamą vertę įmonei, atliekama klientų skaičiaus, esančio kiekviename santykių vystymo etape su generuojamomis pajamomis, palyginamoji analizė (žr. 24 pav.). Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad 67 % visų įmonės pajamų generuoja 24% klientų, esančių santykių palaikymo segmente. Paprastai šie klientai būna patenkinti įmonės tiekiamais produktais ar teikiamomis paslaugomis. Tuo tarpu likusiems klientų segmentams tenka tik



24 pav. Klientų skaičius santykių vystymo etapuose ir jų generuojamos pajamos, %

33 % generuojamos pajamų dalies, todėl įmonė turi siekti, kad santykių su klientais vystymo procesas, prasidėjęs nuo santykių iniciacijos etapo, išaugtų iki kulminacinio santykių palaikymo etapo. Reikia pažymėti, kad santykių vystymuisi iš vieno etapo į kitą reikia daug laiko, todėl iš anksto svarbu numatyti veiksnius, lemiančius klientų lojalumą ir susijusius su skirtingais santykių vystymo etapais, ir kiekvieno jų analizei skirti dėmesio.

Siekiant įvertinti, ar koreliuoja kliento priklausomybė vienai iš tiriamų įmonių (UAB „Spaineta“ ir Ko ar UAB „Mobile Center“) su kitais tiriamaisiais rodikliais, buvo patikrintas Spearmano (ρ) koreliacijos koeficientas, parodantis, ar gauta koreliacija statistiškai reikšminga, t. y. ar koreliacija neatsitiktinis sutapimas (žr. 9 lentelę). Esant reikšmingumo lygmeniui $\text{Sig. (2-tailed)} > 0,05$ su 95% tikimybe, galima teigti, kad koreliacija tarp kliento priklausomybės vienai iš įmonių ir kitų tiriamųjų rodiklių statistiškai silpna. Tai rodo, kad tiriamieji rodikliai nepriklauso nuo to, kokiai įmonei klientas priklauso.

9 lentelė. RFM metodu analizuojamų duomenų koreliacinis ryšys

Correlations			Piniginė vertė	Dažnis	Santykių etapas	Kieno klientas	Nauju- mas	Lojalu- mo balas
Spearman's rho	Piniginė vertė	Correlation Coefficient	1,000	,809**	,498**	,019	,472**	,883**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,754	,000	,000
		N	268	268	268	268	268	268
	Dažnis	Correlation Coefficient	,809**	1,000	,599**	,006	,618**	,944**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,923	,000	,000
		N	268	268	268	268	268	268
	Santykių etapas	Correlation Coefficient	,498**	,599**	1,000	-,082	,310**	,534**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,182	,000	,000
		N	268	268	268	268	268	268
	Kieno klientas	Correlation Coefficient	,019	,006	-,082	1,000	,083	,034
		Sig. (2-tailed)	,754	,923	,182		,177	,578
		N	268	268	268	268	268	268
	Naujumas	Correlation Coefficient	,472**	,618**	,310**	,083	1,000	,682**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,177		,000
		N	268	268	268	268	268	268
	Lojalumo balas	Correlation Coefficient	,883**	,944**	,534**	,034	,682**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,578	,000	
		N	268	268	268	268	268	268

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

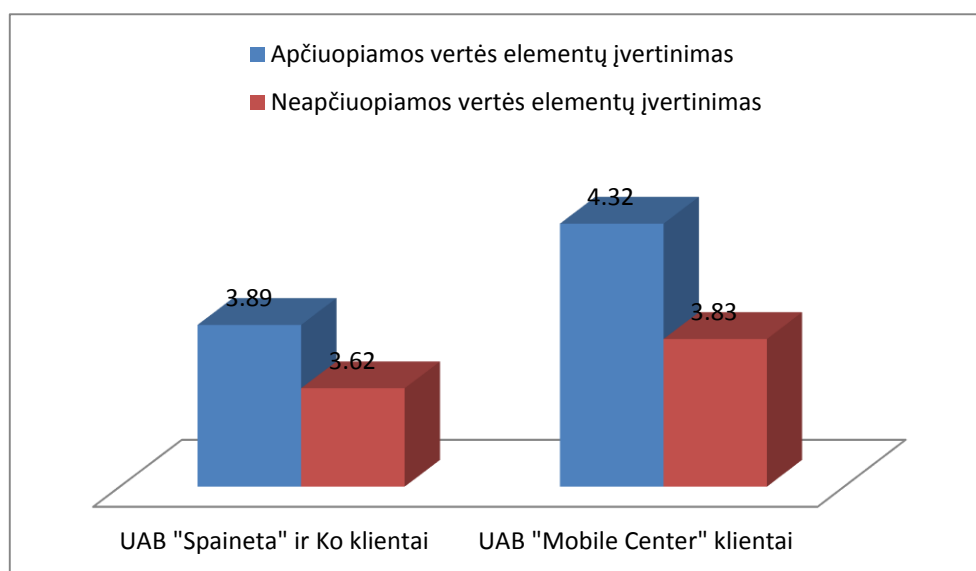
2.3.4. Klientų anketinės apklausos analizė

Analizuojant grįžusių anketų skaičių, galima daryti prielaidą, kad anketinėje apklausoje dalyvavo beveik po vienodą respondentų skaičių iš abiejų įmonių (UAB „Spaineta“ ir Ko – 31 respondentas, UAB „Mobile Center“ – 42 respondentai, bendri abiejų įmonių klientai – 99 respondentai). Tai leidžia manyti, kad bus analizuojama įvairiapusė informacija, vienodai atsižvelgiant į abiejų įmonių klientų

poreikius ir įvertinamos problemos, galinčios trukdyti ilgalaikiams santykiams su verslo klientais vystyti.

Įmonės klientams skirtos anketos klausimai suskirstyti į grupes, remiantis fokus grupės narių nustatytais apčiuopiamos ir santykių vertės atributais. Anketoje pateikiami uždari ir atviri klausimai su galimybe respondentui įrašyti savo atsakymą. Gautų atsakymų suvestinė pateikiama 5 priede.

Darbo autoriaus nuomone, svarbu išsiaiškinti, kaip santykių vertę suvokia sujungiamų įmonių klientai. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad UAB „Spaineta“ ir Ko klientai apčiuopiamus vertės elementus įvertino 3,89 balo, o neapčiuopiamų vertės elementų vertinimas – 3,62 balo, kas sudaro 63% bendro vertinimo rodiklio. UAB „Mobile Center“ klientų vertinimų apčiuopiami vertės elementai surinko 4,3 balo, santykių vertės elementai – 3,8 balo, kas sudėjus sudaro 68 % bendro santykių vertės rodiklio (žr. 25 pav.).

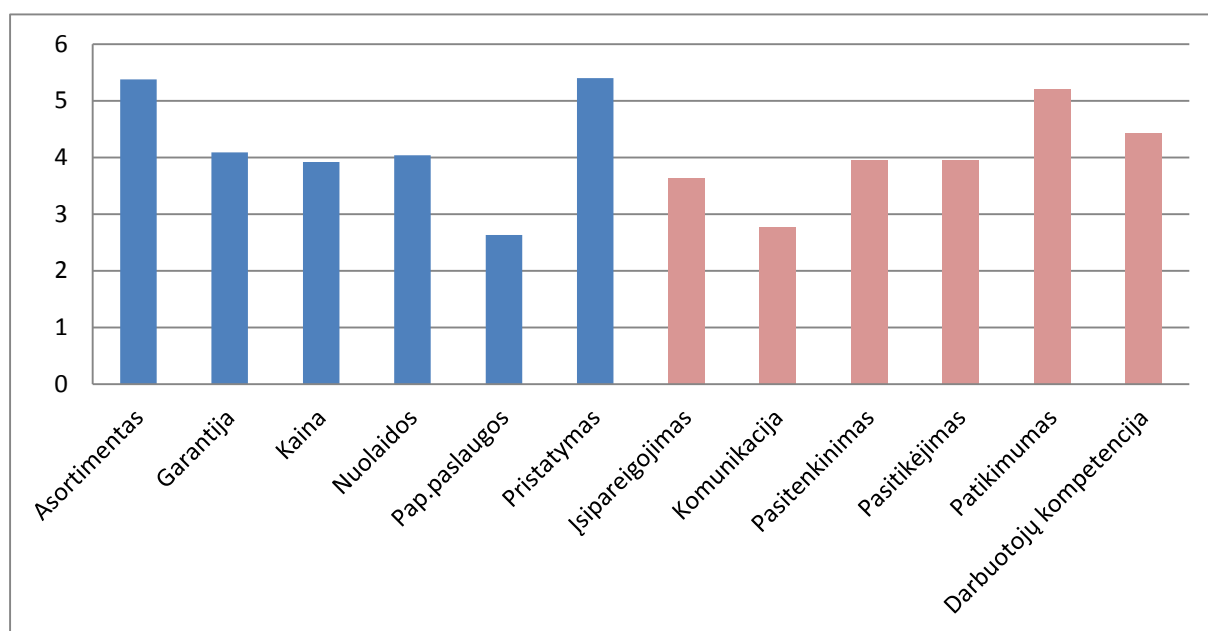


25 pav. UAB „Spaineta“ ir Ko ir UAB „Mobile Center“ klientų gaunama vertė, balai

Nustatyta, kad UAB „Mobile Center“ klientai 11 % labiau patenkinti įmonės teikiamais apčiuopiamos vertės elementais ir 6 % geriau įvertino neapčiuopiamos vertės elementų teikiamą naudą. Galima teigti, kad atsiradęs skirtumas tarp respondentų įvertinimų UAB „Mobile Center“ naudai nėra esminis. Jis gali būti paaiškinamas taip: po įmonių reorganizacijos UAB „Mobile Center“ klientai veikė jiems įprastoje aplinkoje, t. y. šiems klientams nepasikeitė įprasta prekių užsakymo tvarka, nepakito apmokėjimo sąlygos, prekių pristatymo būdas ir t. t. Šie klientai gavo papildomą vertę dėl padidėjusio prekių asortimento. O UAB „Spaineta“ ir Ko klientai buvo išstumti iš komforto zonos ir jiems teko prisitaikyti prie naujų darbo su įmone sąlygų. Kadangi nuo įmonių reorganizacijos praėjo nedaug laiko, manoma, kad tai tik laikinas reiškinys. Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad įmonė deda vienodai pastangų aptarnaudama tiek UAB „Spaineta“ ir Ko, tiek UAB „Mobile Center“ klientus. Remiantis šiais rezultatais ir RFM tyrimo gautomis išvadomis, priimama nuostata, kad

nagrinėjant santykių su klientais vystymo etapus, tyrimams naudoti abiejų įmonių respondentų atsakymų balų vidurkius. Galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai atitiks abiejų įmonių klientų poreikius.

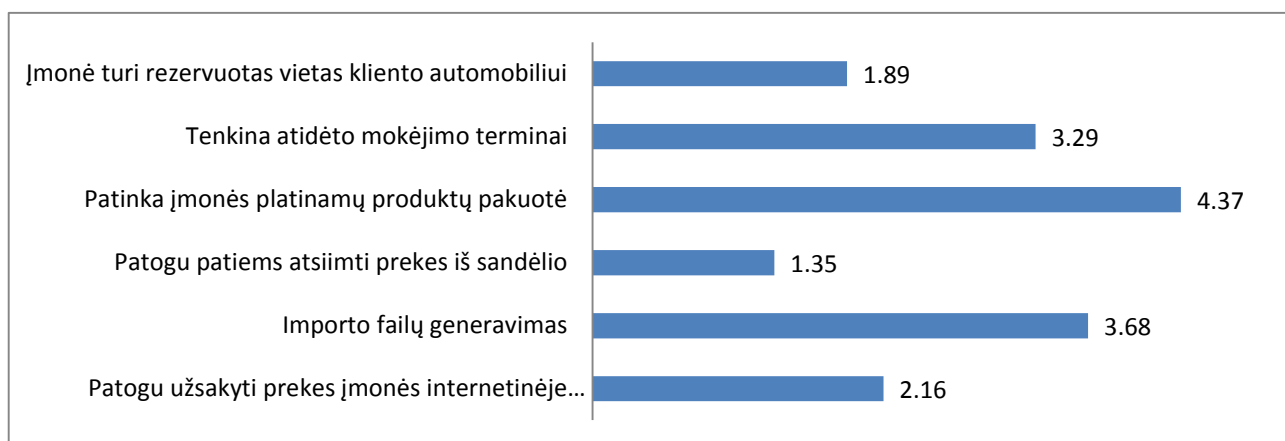
Tyrimo dalyvavusių respondentų atsakymai su gaunamos vertės elementų įvertinimu pateikti 26 paveiksle. Gauti rezultatai parodė, kad anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone geriausiai vertinamas prekių pristatymas – 5,41 balo (90 %). Toliau pateikiami atsakymai rezultatų mažėjimo tvarka: produktų asortimentas – 4,88 balo (81,3 %), įmonės patikimumas – 4,43 balo (73,8 %), darbuotojų kompetencija – 4,22 balo (70,3 %), pasitenkinimas – 4 balai (66,7 %), produktų kaina – 3,92 balo (65,3 %), produktų garantija – 3,75 balo (62,5 %), taikomos nuolaidos – 3,69 balo (61,3 %), įsipareigojimas – 3,59 balo (60,5 %), pasitikėjimas – 3,46 balo (57,7 %), komunikacija – 3,08 balo (51,3 %), papildomos paslaugos – 2,79 balo (46,5 %).



26 pav. UAB „Mobile Center“ teikiama vertė klientams (nuomonių vidurkis iš 6 balų)

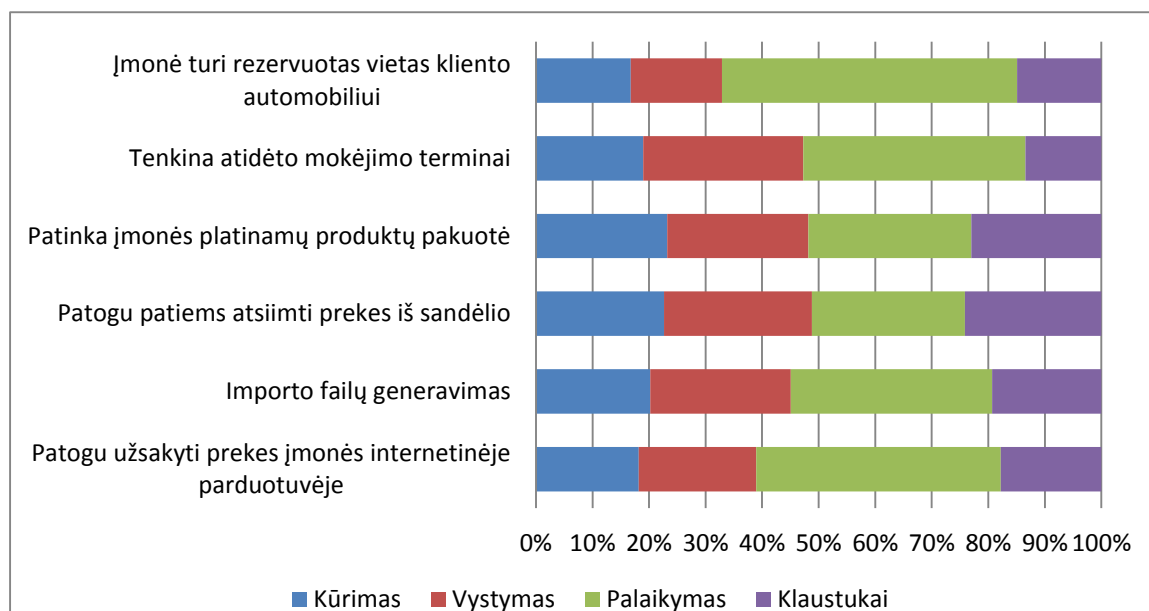
Galima teigti, kad klientai daugumą UAB „Mobile Center“ teikiamų paslaugų vertina gerai ar labai gerai. Labiausiai respondentų išskirti paslaugų elementai ir kuria trokštamą vertę vartotojams. Šiems vertės elementams vartotojas teikia pirmenybę, vadinasi, rengiant pasiūlymą vartotojui, būtina šiuos elementus išryškinti. Tuo tarpu mažiausiai įvertinti elementai rodo, kad įmonė nededa daug pastangų šiems vertės elementams stiprinti, tačiau jie gali būti klientams svarbūs. Norint, kad verslo klientai jaustųsi vertinami, jiems reikalingas dėmesys, susijęs su visais vertės elementais santykių vystymo procese. Apklausti respondentai nurodė, kad mažiausiai jie yra patenkinti įmonės teikiamomis papildomomis paslaugomis (nuomonių vidurkis 2,79 balo iš 6 galimų) ir komunikacija (nuomonių vidurkis 3,08 iš 6 galimų), todėl įmonei reikėtų įsigilinti ir detaliau išanalizuoti mažiausiai balų surinkusius vertės elementus.

Respondentų atsakymų vidurkiai, vertinant įmonės teikiamų papildomų paslaugų paketą, pateikiami 27 pav.



27 pav. Įmonės teikiamų papildomų paslaugų vertinimas, (nuomonių vidurkis iš 6 balų)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad apklaustiems respondentams nepatogu atsiimti užsakytas prekes iš įmonės – paslaugos įvertinimas 1,35 balo (32,8 %). Nepasitenkinimą sukelia ir rezervuotų vietų kliento automobiliui neturėjimas, įvertinimas 1,89 balo (21,2 %). Galima teigti, kad šie įvertinimai labai stipriai koreliuoja tarpusavyje. Įmonei neturint rezervuotų vietų klientų automobiliams, klientai, atvykę į įmonę, patiria nemažai nepatogumų, ieškodami laisvos parkavimo vietos. Dažnai automobilis paliekamas toli nuo įmonės, todėl iš sandėlio paimtas prekes klientai turi patys nusinešti į automobilį, kas yra nepatogu.

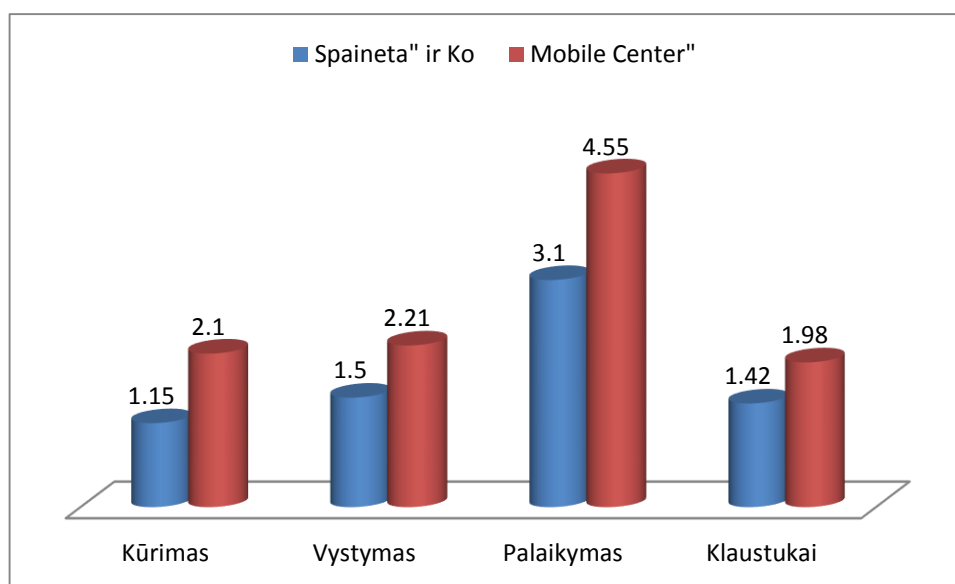


28 pav. Įmonės teikiamų papildomų paslaugų vertinimo pasiskirstymas santykių vystymo etapuose, %

Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą santykių vystymo etapuose (žr. 28 pav.), galima padaryti išvadą, kad mažiausiai nepatogumų pasiimdami iš sandėlio prekes patiria klientai, esantys santykių palaikymo etape: nuomonių vidurkis 3,95 balo iš 6 galimų (66 %). Tai parodo, kad klientai,

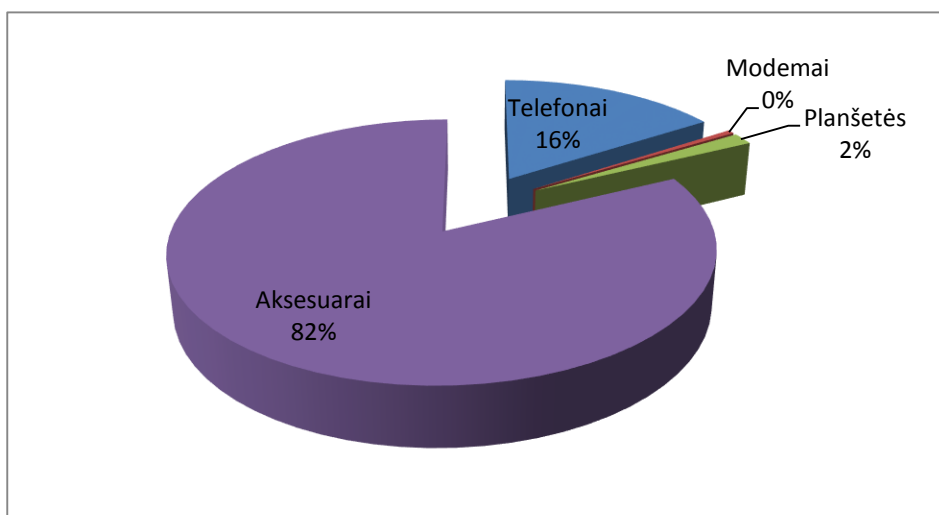
esantys santykių vystymo etape, dažniau naudojami įmonės teikiama prekių pristatymo „į vietą“ paslauga, todėl šių nepatogumų nepatiria. Klientai, esantys santykių kūrimo ir santykių vystymo etapuose, kai santykiai su įmone dar nėra nusistovėję, linkę patys pasiimti prekes. Įmonės vystymui labai svarbu, kad klientai, esantys jauniausiose santykių vystymo etapuose, taptų lojaliais ir palaipsniui pereitų į santykių palaikymo etapą. Todėl įmonė turi rasti sprendimą, kaip klientams palengvinti užsakytų prekių atsiėmimą iš sandėlio.

Respondentų atsakymų analizė, vertinant internetinės svetainės www.mobilecenter.lt naudojimo patogumą užsakant prekes, nustatė, kad klientai šią įmonės teikiamą paslaugą įvertino 2,16 balo iš 6 galimų (36 %). Šis rodiklis verčia sunerimti žinant, kad tokį įvertinimą gavo įmonė, kuri didžiąją pajamų dalį uždirba iš prekybos, kada klientai prekes užsakinėja internetu. Lyginant UAB „Spaineta“ ir Ko ir UAB „Mobile Center“ klientų atsakymus, nustatyta, kad UAB „Mobile Center“ klientai 51 % geriau įvertino prekių užsakymo internetu paslaugą (žr. 29 pav.).



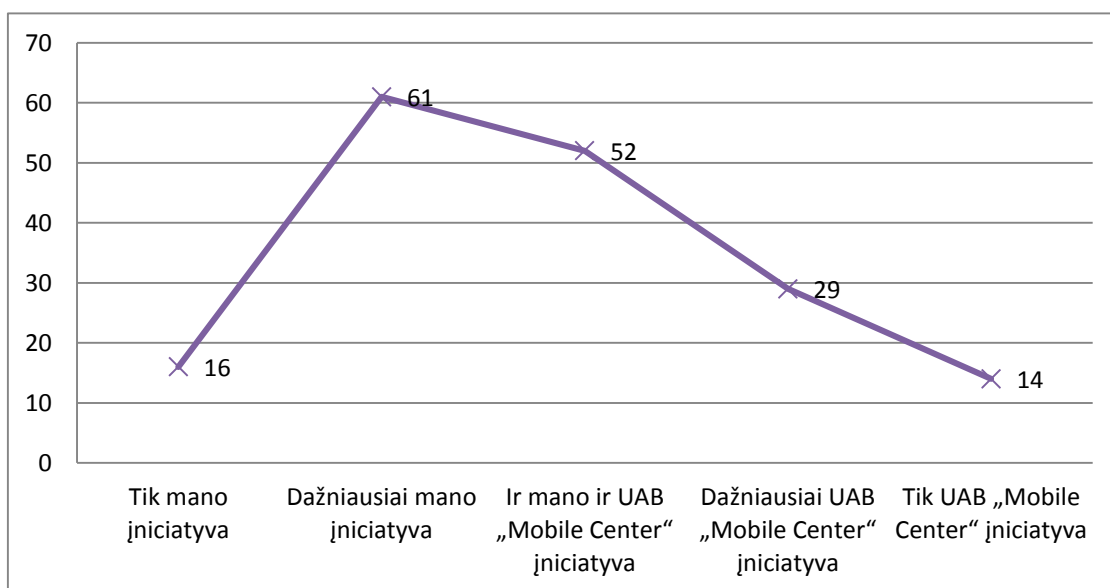
29 pav. B2B internetinės svetainės www.mobilecenter.lt naudojimo patogumo vertinimas, balai

Tokį rezultatų skirtumą galima paaiškinti tuo, kad UAB „Mobile Center“ klientai yra įpratę naudotis www.mobilecenter.lt puslapiu, tuo tarpu UAB „Spaineta“ ir Ko klientams tai buvo nauja užsakymo tvarka, prie kurios reikėjo priprasti. Nepaisant to, bendras abiejų įmonių klientų pasitenkinimo rodiklis minėta paslauga yra labai žemas (nuomonių vidurkis 2,16 balo iš 6 galimų). Nagrinėjant gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad po įvykusios įmonių reorganizacijos www.mobilecenter.lt internetinė B2B parduotuvė, pritaikyta prekybai telefonais, prijungus telefonų aksesuarus, kurie sudaro didžiąją dalį įmonės asortimento (žr. 30 pav), tapo nepatogi naudoti. Prastai veikianti paieška, netiksliai veikiantys filtrai, ilgai atsinaujinantys duomenys – tai priežastys, keliančios klientų nepasitenkinimą.



30 pav. Kiekinis įmonės prekių asortimento pasiskirstymas, %

Verslo sėkmę užtikrina geri santykiai su klientais, kuriuos galima pasiekti, tiekiant kokybiškus produktus, paslaugas ir informaciją apie naujas prekes, pasikeitusias kainas, vykdomas prekybines akcijas ir pan. Vienas iš santykių kokybės vertinimo kriterijų yra tiesioginė komunikacija su klientais. Tyrimo metu nustatytas verslo klientų bendravimo iniciatyvumas, kuris parodo, ar klientai gauna pakankamai dėmesio, komunikuodami su įmonės darbuotojais (žr. 31 pav.).

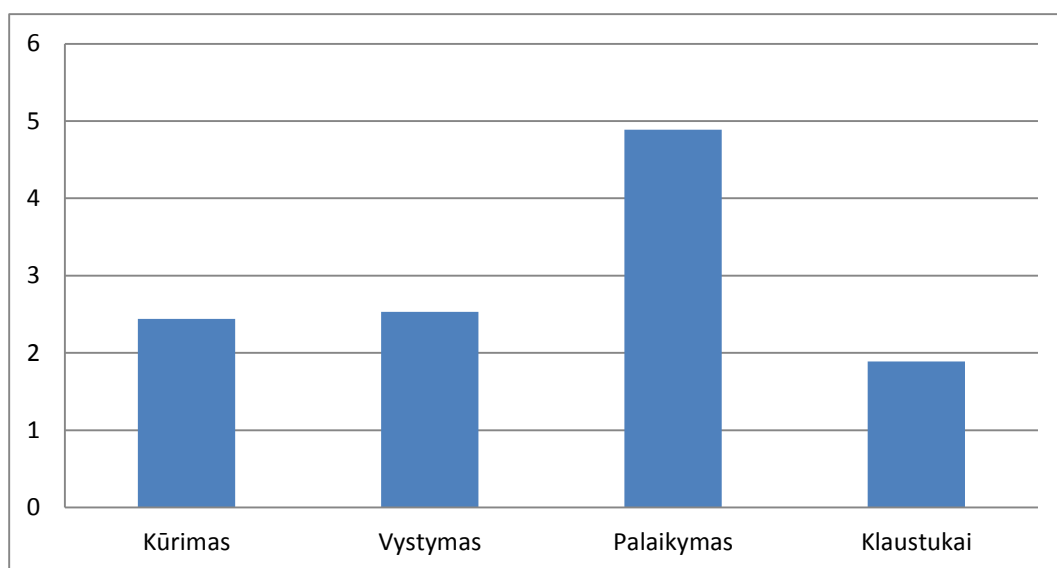


31 pav. Iniciatyvos komunikuojant su klientais vertinimas, respondentų atsakymai

Nustatyta, kad 61 apklausos dalyvis, kas sudaro 35 % apklaustų respondentų, nurodė, kad komunikacijos iniciatyvą dažniau rodo įmonės klientai. 52 respondentai (30 %) nurodė, kad komunikacija vyksta tiek kliento, tiek ir įmonės darbuotojų iniciatyva. Atsakymą „Komunikacija dažniausiai vyksta UAB „Mobile Center“ iniciatyva“ pažymėjo 29 klientai (17% respondentų). Kad komunikacija vyksta tik kliento iniciatyva mano 16 klientų (9 % respondentų) ir kad komunikacija

vyksta tik įmonės iniciatyva mano 14 klientų (8 % respondentų). Remiantis gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad įmonė nors ir stengiasi palaikyti komunikaciją su klientais ir veikti proaktyviai, to nepakanka. Net 44 % respondentų pasigenda didesnės įmonės iniciatyvos komunikuojant ir patiria nepasitenkinimą dėl nepakankamos komunikacijos su pardavėju.

32 paveiksle pateikiama įmonės iniciatyvos, komunikuojant su klientais, vertinimas. Nustatyta, kad su verslo klientais, kurie yra santykių palaikymo etape, komunikacija dažniausiai vyksta UAB „Mobile Center“ darbuotojų iniciatyva. Klientų, esančių santykių kūrimo, santykių vystymo ir klausukų etapuose, dažniausiai komunikacija vyksta klientų iniciatyva. Tai rodo, kad įmonės darbuotojai labiau linkę bendrauti su seniau pažįstamais klientais, esančiais santykių

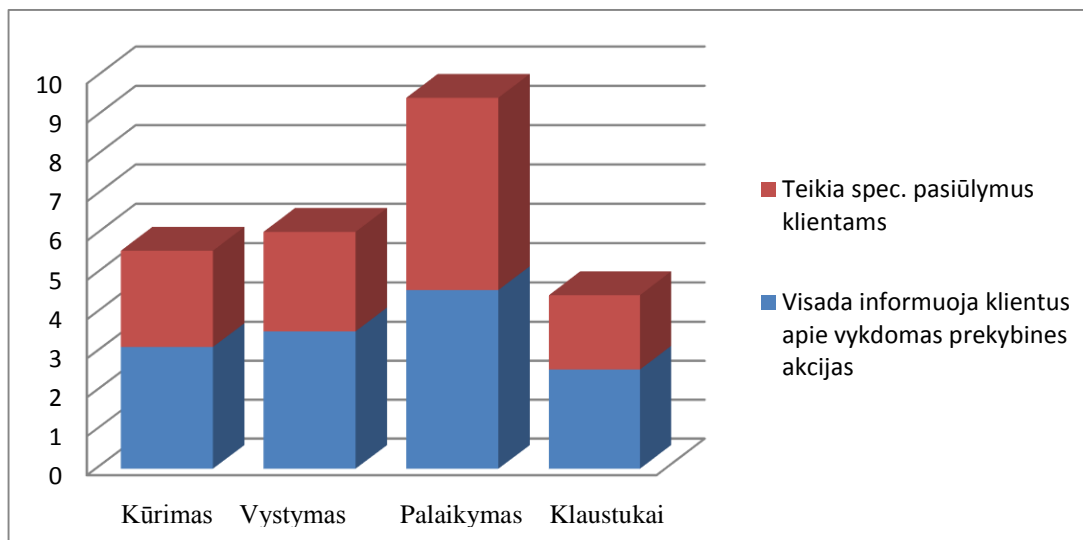


32 pav. Įmonės iniciatyvos, komunikuojant su klientais, vertinimas, balai

palaikymo etape. Tuo tarpu naujiems klientams nerodomas pakankamas dėmesys, kuris yra būtinas norint plėtoti ilgalaikius santykius.

Nagrinėjant, kaip dažnai įmonė teikia spec. pasiūlymus klientams ar juos informuoja apie vykdomas prekybines akcijas, kas yra komunikacijos proceso sudedamoji dalis, nustatyta, kad klientai, esantys santykių palaikymo etape, gauna 50 % daugiau spec. pasiūlymų negu klientai, esantys santykių kūrimo etape, ir 48 % daugiau spec. pasiūlymų negu klientai, esantys santykių vystymo etape (žr. 33 pav.) Analizuojant įmonės finansinius rodiklius, nustatyta, kad klientai, užmezgę ilgalaikius santykius su pardavėju, dėl išskirtinio aptarnavimo yra linkę daryti pakartotinius užsakymus. Lojalių klientų, esančių santykių palaikymo etape, pelningumas yra didesnis, lyginant su naujais klientais, kurie gali apsiriboti tik vienkartinė pirkimo transakcija. Tai įvertinusi, įmonė, siūsdama spec. pasiūlymus lojaliems klientams, siekia patenkinti jų segmentą, kad juos išlaikytų. Tyrimo metu nustatyta, kad klientai, esantys santykių palaikymo etape, informaciją apie vykdomas prekybines akcijas gauna 31 % dažniau negu santykių iniciavimo etape ir 23 % dažniau

negu klientai, esantys santykių kūrimo etapuose. Nerimą turi kelti tai, kad santykių iniciavimo ir kūrimo etapuose klientai nesulaukia pakankamai dėmesio iš įmonės darbuotojų. Galima daryti išvadas, kad pardavimo vadybininkai, atsakingi už klientų aptarnavimą, ne visada informuoja savo klientus apie pasikeitusias produktų kainas ar naujai gautas prekes. Kaip viena iš galimų minėtos problemos atsiradimo priežasčių yra bendros klientų duomenų bazės neturėjimas. Vieninga klientų duomenų bazė leistų ne tik kaupti duomenis apie klientus, bet ir stiprintų santykius su klientais siekiant geresnio



33 pav. Įmonės teikiamų pasiūlymų vertinimas pagal santykių vystymo etapus

aptarnavimo.

Kitu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar klientai pasitiki įmone, ir kaip pasitikėjimas koreliuoja su klientų įsipareigojimu. Pasitikėjimą galima apibrėžti, kaip pasiklovimą mainų partnerio patikimumu ir sąžiningumu (pvz., esant pasitikėjimui tarp sąveikos dalyvių, pašalinamas poreikis nuolat tikrinti, taip mažinami sandorių kaštai). Pasitikėjimo įmone įvertinimui pasirinkti klientų atsakymai į klausimus: „Ar įmonė žino kliento poreikius?“ ir „Ar įmonė yra sąžininga kliento atžvilgiu?“. Manoma, kad įmonės sąžiningas elgesys kliento atžvilgiu ir kliento poreikių suvokimas (pvz., įmonės darbuotojai, žinodami kliento poreikius, gali palaikyti tam tikrų prekių asortimentą kliento sandėlyje) skatina dar didesnę kliento pasitikėjimą.

Vienas iš svarbesnių santykių atributų yra klientų įsipareigojimas paslaugas teikiančiai įmonei. Įsipareigojimą galima traktuoti kaip „rišamąją jėgą“, kuri susieja klientą su įmone. Kuo didesnis įsipareigojimas, tuo didesnė garantija, kad klientas palaikys santykius su organizacija. Kliento įsipareigojimui įmonei nustatyti buvo pasirinkti klientų atsakymai į teiginius:

„Esame susaistyti sutartimis“ – manoma, kad kuo klientai labiau patenkinti santykiais su įmone, tuo labiau jie linkę sudaryti ilgalaikes bendradarbiavimo sutartis.

„Rinkoje nėra alternatyvių produktų“ – alternatyvių produktų rinkoje nebuvimas gali skatinti klientą daryti pakartotinius pirkimus ir taip įsipareigoti įmonei.

„Galime lengvai pakeisti tiekėją“ – teigiamas kliento atsakymas rodo mažą įsipareigojimą įmonei. Klientas neprisirišęs prie įmonės tiekiamų produktų, nesinaudoja teikiamomis papildomomis paslaugomis.

10 lentelėje pateikiami duomenys gauti atlikus koreliacinę analizę tarp klientų pasitenkinimo ir jų įsipareigojimo įmonei. Patikrintas Spearmano (ρ) koreliacijos koeficientas parodo, ar gauta koreliacija statistiškai reikšminga, t. y. ar koreliacija neatsitiktinis sutapimas esant reikšmingumo lygmeniui $\text{Sig. (2-tailed)} > 0,05$, galima teigti, kad koreliacija tarp įmonės sąžiningo elgesio klientų atžvilgiu ir alternatyvių produktų nebuvimo rinkoje yra statistiškai silpna, todėl šis ryšys nebus nagrinėjamas.

10 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp kliento pasitikėjimo ir įsipareigojimo įmonei

Correlations					
			Esame susaistyti sutartimis	Nėra alternatyvių produktų	Galime lengvai pakeisti tiekėją
Spearman's rho	Sąžiningi klientų atžvilgiu	Correlation Coefficient	,729**	,010**	-0,716
		Sig. (2-tailed)	,000	,081	,000
		N	172	172	172
	Žino klientų poreikius	Correlation Coefficient	,612**	0,385**	-0,539
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		N	172	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tiriant, kaip įmonės sąžiningas elgesys, skatinantis kliento pasitenkinimą, koreliuoja su klientų įsipareigojimu, pasireiškiančiu per:

- *Kliento norą bendradarbiauti pasirašant sutartį.* Galima teigti, kad egzistuoja stiprus koreliacinis ryšys $r = ,729^{**}$ tarp įmonės sąžiningo elgesio kliento atžvilgiu ir kliento įsipareigojimo įmonei, kurį jis patvirtina, sudarydamas bendradarbiavimo sutartį. Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad didėjant įmonės sąžiningam elgesiui kliento atžvilgiu, didėja ir kliento įsipareigojimas.
- *Galimybę lengvai pakeisti tiekėją.* Neigiamas koeficientas $r = -0,716$ rodo, kad kuo sąžiningiau įmonė elgsis klientų atžvilgiu, tuo mažiau klientai ieškos kitų tiekėjų, tiekiančių panašias prekes ar paslaugas.

Tiriant, kaip klientų poreikių suvokimas koreliuoja su klientų įsipareigojimu, pasireiškiančiu per:

- *Ilgalaikių bendrabarbiavimo sutarčių pasirašymą.* Koreliacijos koeficientas $r = ,612^{**}$ rodo vidutinio stiprumo ryšį. Teigiamas koreliacijos koeficientas parodo, kad kuo labiau įmonė

suvokia klientų poreikius, tuo labiau klientas pasitiki įmone ir yra pasirengęs įsipareigoti, pasirašydamas bendradarbiavimo sutartį. Tai paaiškinama tuo, kad pirminėse santykių vystymo stadijose, santykių dalyviams kyla daug abejonių. Suvokus kliento poreikius ankstyvuose santykių vystymo etapuose, vėlesnėse stadijose mažės tarpusavio atstumas ir vystysis pasitikėjimas vienas kitu.

- *Alternatyvių produktų rinkoje nebuvimą.* Koreliacijos koeficientas $r = ,385^{**}$ rodo silpną ryšį tarp tiriamųjų rodiklių. Teigiamas koreliacijos koeficientas parodo, kad kuo labiau įmonė pažįsta klientą ir žino jo poreikius, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė, formuodama prekių asortimentą, kuriomis prekiauja, labiau įtiks klientui. Galima daryti prielaidą, kad įmonė, tenkindama konkretų kliento norą, asortimente turės tokių produktų, kurių neturi konkurentai.
- *Galimybę lengvai pakeisti tiekėją.* Vidutinio stiprumo neigiamas koreliacijos koeficientas $r = - ,539^{**}$ rodo, kad gerai suvokdama egzistuojančius kliento poreikius, nesvarbu, ar tai būtų prekių asortimentas, ar papildomos paslaugos, kurias gauna klientas, įmonė sudaro išėjimo pas konkurentus barjerą.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima padaryti išvadą, kad pasitikėjimo įmone skatinimas didina klientų įsipareigojimą įmonei, kuris pasireiškia per bendradarbiavimo sutarčių pasirašymą ir sudaro barjerus išėjimui pas kitą tiekėją.

Siekiant geriau suvokti klientų poreikius, esančius kiekviename santykių vystymo etape, būtina išsiaiškinti UAB „Mobile Center“ ir UAB „Spaineta“ ir Ko klientų atsakymuose atsiradusius skirtumus ir nustatyti galimas jų atsiradimo priežastis. 11 lentelėje pateikiami abiejų įmonių atsakymų balų vidurkiai, vertinant vertės elementus ir atsiradusius skirtumus tarp jų.

Santykių kūrimo etapas. Nustatyta, kad didžiausi skirtumai klientų vertinimuose atsirado vertinant patikimumą, garantiją ir teikiamas įmonės nuolaidas. Įmonės patikimumą (1,44 balo skirtumas) geriau įvertino UAB „Spaineta“ ir Ko klientai, manoma, kad tai susiję su naujos įmonės įvaizdžiu ir gera reputacija rinkoje. Klientams, iki įmonių susijungimo bendradarbiavusiems su UAB „Spaineta“ ir Ko, UAB „Mobile Center“ gali sukelti papildomą patikimumo jausmą dėl didesnio darbuotojų skaičiaus, didesnio ofiso. Teikiamą įmonės garantiją prekėms (1,2 balo skirtumas) ir teikiamas nuolaidas klientams (1,53 balo skirtumas) geriau vertina UAB „Mobile Center“ klientai. Galima daryti prielaidą, kad šie klientai, nuo pat pradžių pradėję dirbti su UAB „Mobile Center“, galėjo geriau susipažinti ir įvertinti šios įmonės teikiamas paslaugas.

Santykių vystymo etapas. Teikiamas nuolaidas klientams (1,35 balo skirtumas) geriau vertina UAB „Mobile Center“ klientai. Priežastis gali būti ta pati, kaip ir santykių kūrimo etape, t. y. klientai, nuo pat pradžių pradėję dirbti su UAB „Mobile Center“, galėjo geriau susipažinti ir įvertinti šios įmonės teikiamas paslaugas. Kaip dar viena iš galimų šio skirtumo atsiradimo priežasčių, gali būti ta, kad UAB „Spaineta“ ir Ko klientai, buvo pripratę prie 10–15 % nuolaidų, kurias gaudavo pirkdami

telefono aksesuarus. Taikoma 1–3 % dydžio nuolaida, perkant telefonus, šiems klientams galėjo pasirodyti neženkli.

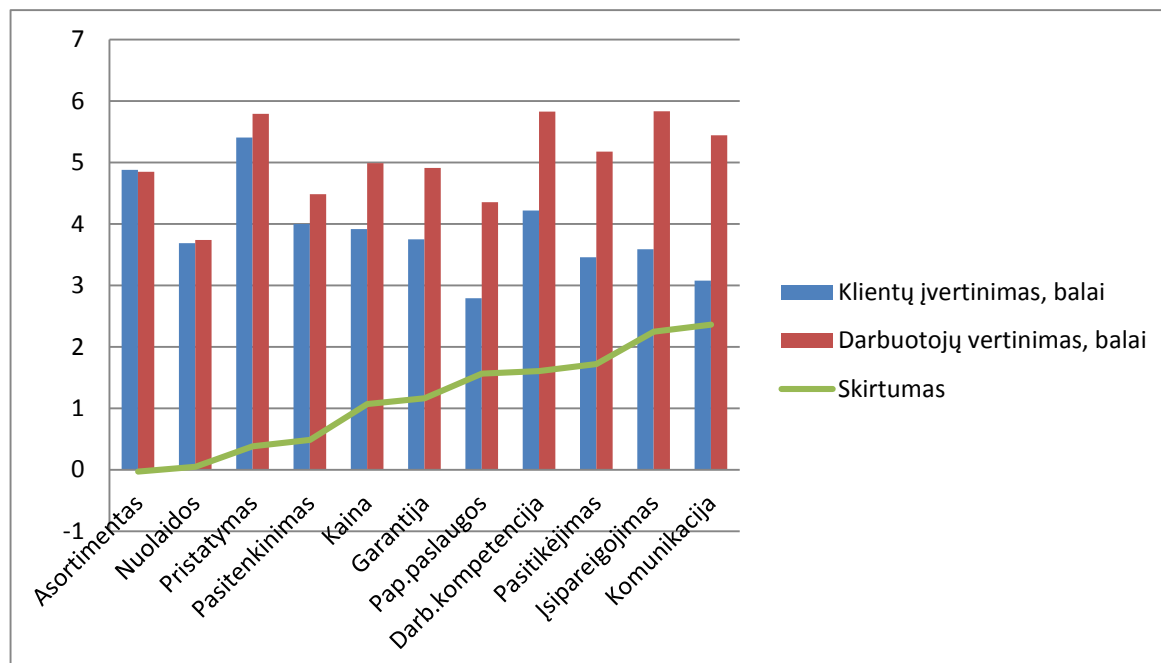
Santykių palaikymo etapas. Tiek asortimentą (1,25 balo skirtumas), tiek produktų kainą (1,09 balo skirtumas) geriau įvertino UAB „Mobile Center“ klientai. Tai lengvai paaiškinama: UAB „Mobile Center“ klientai buvo įpratę prie sąlyginai nedidelio įmonės asortimento. Po UAB „Spaineta“ ir Ko prijungimo įmonės prekių asortimentas, praplėtus jį mobilaus ryšio telefonų aksesuarais, padidėjo 9,28 karto. Telefonų aksesuarų kaina, lyginant su telefonais, yra ženkliai mažesnė. UAB „Mobile Center“ klientams tai galėjo būti veiksniai, lėmę geresnį šių vertės elementų įvertinimą.

11 lent. Skirtumai tarp UAB „Mobile Center“ ir UAB „Spaineta“ ir Ko klientų atsakymų, vertinant įmonės kuriamas vertes

Vertės elementai	Klientų įvertinimas, balai								Skirtumas			
	UAB „Spaineta“ ir Ko				UAB „Mobile Center“							
	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai
Asortimentas	5,85	5,71	3,9	4,1	5,81	5,79	5,15	4,12	0,04	-0,08	-1,25	-0,02
Garantija	3,03	3,85	4,91	1,75	4,23	4,32	4,81	2,99	-1,2	-0,47	0,11	-1,24
Kaina	3,16	3,98	4,07	3,56	3,24	4,36	5,16	3,58	-0,08	-0,38	-1,09	-0,02
Nuolaidos	3,02	3,55	5	1,87	4,55	4,9	5,22	3	-1,53	-1,35	-0,22	-1,13
Pap. paslaugos	2,22	2,6	4,01	2,12	2,28	2,81	4,26	2,21	-0,06	-0,21	-0,24	-0,1
Pristatymas	5,46	5,35	5,65	5,2	5,14	5,26	5,58	5,32	0,32	0,09	0,08	-0,12
Įsipareigojimas	2,53	3,41	5,08	1,62	3,08	4,37	5,41	2,35	-0,55	-0,96	-0,32	-0,73
Komunikacija	2,13	2,53	4,33	2	2,65	2,85	4,97	2,18	-0,52	-0,32	-0,64	-0,18
Pasitenkinimas	3,67	3,75	4,77	2,78	4,09	4,01	4,92	3,7	-0,42	-0,26	-0,15	-0,92
Pasitikėjimas	2,42	3,8	4,85	2,26	2,91	3,63	5,15	2,14	-0,48	0,18	-0,3	0,12
Patikimumas	4,97	5,11	5,25	2,85	3,53	5,33	5,57	2,24	1,44	-0,22	-0,32	0,61

Siekiant nustatyti, kaip įmonės darbuotojų apklausos rezultatai sutampa su įmonės klientų apklausos rezultatais, atlikta duomenų analizė, kurios rezultatai pateikiami 34 paveiksle. Nustatyta, kad įmonės darbuotojai tik prekių asortimentą įvertino geriau už įmonės klientus. Tuo tarpu visus likusius tiriamus vertės elementus klientai įvertino žemesniu balu. Nerimą kelia tai, kad didžiausias skirtumas atsiranda, vertinant tokius neapčiuopiamus vertės elementus, kaip komunikaciją (nuomonių skirtumas 2,36 balo), įsipareigojimą (nuomonių skirtumas 2,25 balo), pasitikėjimą (nuomonių skirtumas 1,75 balo), darbuotojų kompetenciją (nuomonių skirtumas 1,61 balo), t. y. tuos vertės elementus, kurie yra santykių su klientais vystymo pagrindas. Tai parodo, kad personalas yra objektyvus, vertinant tokius apčiuopiamus vertės elementus, kaip asortimentas, prekių kaina, prekių

pristatymas, suteikiamas garantinis laikotarpis. Tačiau vertinant elementus, kurių vertę lemia personalo asmeninės savybės, darbuotojai linkę šias savybes pervertinti. Dėl skirtingo suvokimo gali susidaryti situacija, kai darbuotojai yra įsitikinę, kad padarė viską kliento poreikiams patenkinti, tačiau to nepakanka sklandiems santykiams su klientais vystyti.



34 pav. Darbuotojų ir klientų nuomonių skirtumas vertinant įmonės kuriamus vertės elementus, balai

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad vertę įmonės klientams kuria apčiuopiamos ir santykių (neapčiuopiamos) vertės elementai. Prie apčiuopiamos vertės elementų priskirti prekių asortimentas, teikiama garantija prekėms, prekės kaina, nuolaidos, papildomos paslaugos, kurias klientas gauna kartu su perkama preke, operatyvus prekių pristatymas. Neapčiuopiamus vertės elementus sudaro klientų pasitikėjimas įmone, pasitenkinimas, įmonės patikimumas, personalo kompetencija, komunikacija su klientais.

Atlikta UAB „Mobile Center“ ir „Spaineta“ ir Ko vidinių duomenų bazės analizė, kurios tikslas – indentifikuoti ir charakterizuoti įmonės klientų segmentus, pasinaudojant Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008) sudarytu santykių gyvavimo ciklo modeliu. Nustatyti keturi santykių vystymo etapai: santykių kūrimas, santykių vystymas, santykių palaikymas, santykių nutraukimas (klaustukų etapas). Analizei naudotas RFM (ang. *Recency*, *Frequency*, *Monetary*) tyrimo metodas, kuris analizuoja klientų elgesį praityje panaudojant lengvai prieinamus analizei duomenis.

Siekiant įvertinti, ar koreliuoja kliento priklausomybė vienai iš tiriamų įmonių (UAB „Spaineta“ ir Ko ar UAB „Mobile Center“) su kitais tiriamaisiais rodikliais, buvo patikrintas Spearmano (ρ)

koreliacijos koeficientas, parodantis, ar gauta koreliacija statistiškai reikšminga. Esant reikšmingumo lygmeniui $\text{Sig. (2-tailed)} > 0,05$, nustatyta, kad koreliacija tarp kliento priklausomybės vienai iš įmonių ir kitų tiriamųjų rodiklių statistiškai silpna.

Nustatyta, kad daugiausia klientų yra santykių kūrimo etape, tačiau didžiausią apyvartą generuoja klientai, esantys santykių palaikymo etape.

Klientų apklausos analizė parodė, kad mažiausiai klientai yra patenkinti įmonės darbuotojų komunikacija (nuomonių vidurkis 3,08 iš 6 galimų). Nustatyta, kad su verslo klientais, kurie yra santykių palaikymo etape, dažniausiai komunikacija vyksta UAB „Mobile Center“ darbuotojų iniciatyva. Su klientais, esančiais santykių kūrimo, santykių vystymo ir klausukų etapuose, dažniausiai komunikacija vyksta klientų iniciatyva. Remiantis gautais rezultatais, padaryta išvada, kad įmonei, nors ji ir stengiasi palaikyti komunikaciją su klientais ir veikti proaktyviai, to nepakanka. Net 44 % respondentų pasigenda didesnės įmonės iniciatyvos komunikuojant ir patiria nepasitenkinimą dėl nepakankamos komunikacijos su pardavėju.

Nustatyta, kad po įvykusios įmonių reorganizacijos www.mobilecenter.lt internetinė B2B parduotuvė, pritaikyta prekybai telefonais, prijungus telefonų aksesuarus, kurie sudaro didžiąją dalį įmonės asortimento, tapo nepatogi naudoti.

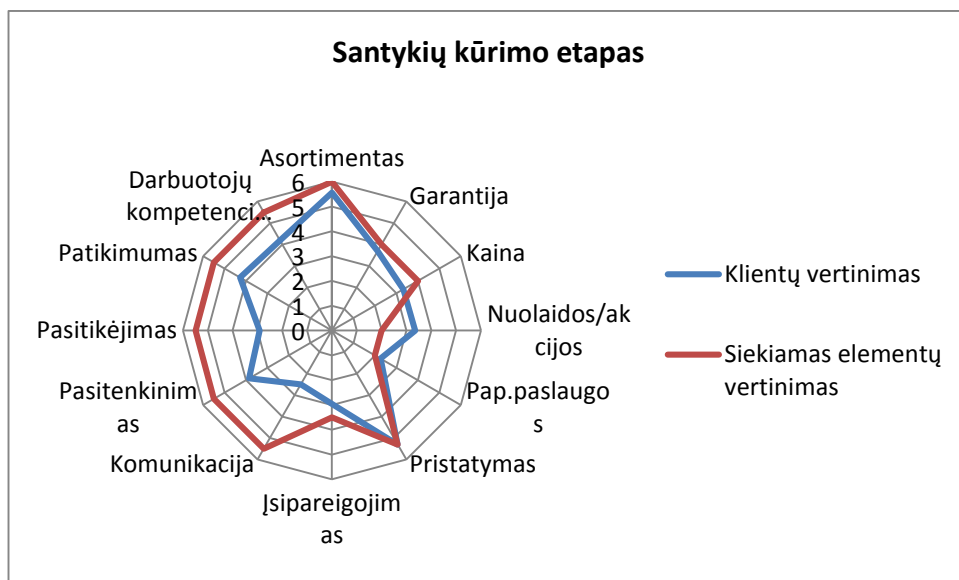
Atliktas tyrimas, siekiant nustatyti koreliacinę ryšį tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo. Atskleista, kad pasitikėjimo įmone skatinimas didina klientų įsipareigojimą įmonei, kuris pasireiškia per bendradarbiavimo sutarčių pasirašymą ir sudaro barjerus išėjimui pas kitą tiekėją.

Palyginti įmonės darbuotojų anketinės apklausos duomenys su klientų atsakymais. Nustatyta, kad personalas yra objektyvus, vertinant tokius apčiuopiamus vertės elementus, kaip asortimentas, prekių kaina, prekių pristatymas, suteikiamas garantinis laikotarpis. Tačiau vertinant elementus, kurių vertę lemia personalo asmeninės savybės, darbuotojai linkę šias savybes pervertinti.

3. UAB „MOBILE CENTER“ SANTYKIŲ SU SKIRTINGAIS KLIENTŲ ETAPAIS VYSTYMO KRYPTYS

Per santykių su klientais vystymo problematiką galima teigti, kad situacija rinkoje pasižymi nepastovumu, todėl įmonei būtina žinoti kiek galima daugiau informacijos apie vartotojų požiūrio ir elgesio pokyčius, ir tokiu būdu identifikuojanti naujas rinkoje atsirandančias galimybes. Santykių su klientais valdymas įmonei yra naudingas ir kuria vertę dėl galimybės mažinti veiklos sąnaudas, didina konkurencingumą, veiklos pelningumą, didina klientų pasitenkinimą, kelia klientų lojalumą ir atsižvelgiant į sukauptą apie klientus informaciją padeda nusistatyti santykių su klientais vystymo kryptis.

Santykių kūrimo etapo vystymas (žr. 35 pav.). Klientai esantys santykių kūrimo etape, tai tokie klientai, kurie jau yra įvykdę bent vieną pirkimo operaciją iš įmonės, tačiau, net ir įvykus pirmos pirkimo operacijos faktui, įmonė negali būti užtikrinta, kad šie klientai pirks dar kartą. Pirmą kartą perkantys vartotojai gali būti tiek organizacijos, tiek jos konkurentų klientai, todėl pagrindinį dėmesį pardavimo vadybininkai turėtų skirti pakartotino pirkimo iniciavimui pasitelkiant emocinio skatinimo lojalumo programas. Todėl tikslinga detaliai supažindinti klientus su įmonės prekių asortimentu, siųsti naujienlaiškius, supažinti su naujais produktais, pravesti mokymus, rinkti informaciją apie klientus, jų



35 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais santykių kūrimo etape, vystymas

veiklos pobūdį, poreikius, norus, ateities planus ir kt. Sukaupti ir susisteminti duomenys turėtų būti saugomi įmonės vidiniame serveryje visiems darbuotojams prieinamoje vietoje. Galima daryti prielaidą, kad tokios lojalumo skatinimo programos pritaikymas padidintų klientų susidomėjimą įmone ir

paskatintų pakartotinam pirkimui. Vystant santykius su klientais esančiais šiame etape, numatomos santykių vystymo rekomendacijos:

Kaina: Klientams, patekusiems į santykių kūrimo etapą, UAB „Mobile Center“ kainoraštyje priskirti DILER1 kainų stulpelį.

Nuolaidos. Santykių kūrimo etape nerekomenduojama reaguoti į klientų norus gauti papildomų nuolaidų perkant prekes.

Asortimentas. Išplėsti UAB „Mobile Center“ prekių asortimentą išmaniųjų priedų (angl. accessories) prekių grupe, pasižyminčia inovatyviomis technologijomis.

Papildomos paslaugos. Neteikti klientams, esantiems santykių kūrimo etape, papildomų paslaugų, kurias sudaro:

- XML duomenų failo generavimas pagal išrašytos sąskaitos faktūros duomenis ir jo integravimas į kliento apskaitos programą;
- lipdukų, su kliento pateikta informacija, klijavimas ant tiekiamų prekių;
- tiekiamų prekių pakavimas į vienodo dizaino pakuotes.

Tačiau supažindinti klientus su galimybe šias paslaugas gauti vėlesniuose santykių vystymo etapuose.

Komunikacija:

- parengti trumpą, tačiau informatyvią įmonės veiklos prezentaciją, pristatant tiekiamų produktų grupes ir teikiamas paslaugas;
- opertyviai spręsti iškilusias problemas ir greitai reaguoti į klientų pastabas;
- elektroniniu paštu siųsti klientams trumpą, naujai gautų prekių pristatymą;
- ne rečiau kaip kartą per mėnesį paskambinti klientui, taip parodant dėmesį ir sužinant kliento nuomonę apie įmonės teikiamų produktų ir paslaugų kokybę;
- ne rečiau kaip kartą per 6 mėnesius aplankyti verslo klientus, esančius santykių vystymo etape.

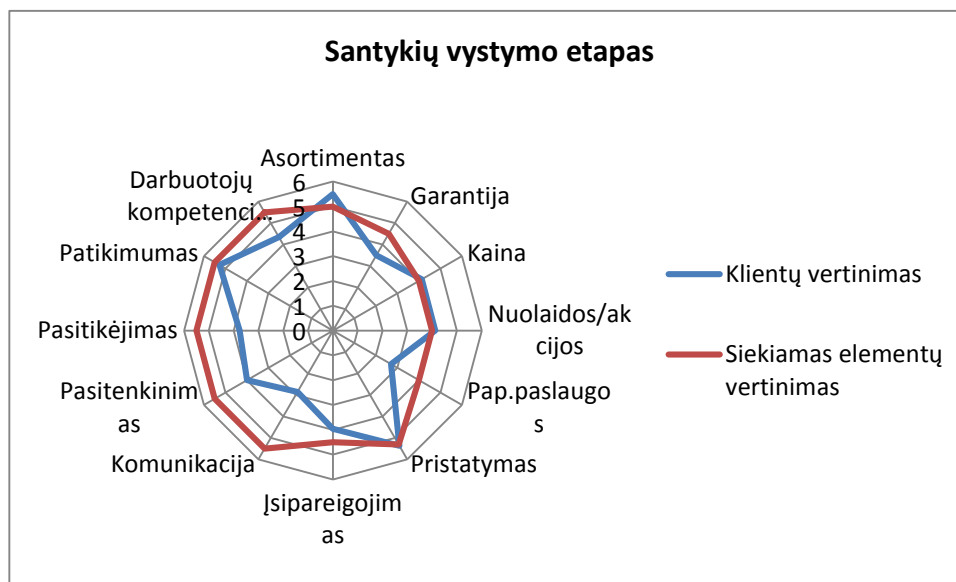
Garantija. Neoriginaliems aksesuarams suteikti 6 mėn. garantinės priežiūros laikotarpį.

Santykių vystymo etapas (žr. 36 pav.). Nors pirmosios pirkimo operacijos jau yra įvykusios, tačiau santykiai tarp įmonės ir kliento dar nėra stabilūs, todėl reikia rūpintis jau užmegztų santykių išsaugojimu ir puoselėjimu. Tai reikalauja iš įmonės aktyvių ir kryptingų veiksmų, todėl tikslinga ne tik priminti klientams apie įmonės veiklą ir asortimentą, bet ir teikti specialius komercinius pasiūlymus, akcijas, nuolaidų sistemas, nuolat bendrauti, pravesti mokymus, konsultacijas, teikti papildomų nemokamų paslaugų paketą. Tai paskatintų šiuos klientus nuolat pirkti ir susidaryti pastovią teigiamą nuostatą apie įmonę. Vystant santykius su klientais, esančiais šiame etape, numatomos santykių vystymo rekomendacijos:

Kaina: Klientams, patekusiems į santykių kūrimo etapą, UAB „Mobile Center“ kainoraštyje priskirti DILER1 kainų stulpelį.

Nuolaidos. Suteikti papildomas pardavimo nuolaidas:

- klientui, perkančiam mobilaus ryšio telefonų aksesuarų daugiau kaip už 500 Eur, taikyti 10% pardavimo nuolaidą;
- klientui, perkančiam mobilaus ryšio telefonų daugiau kaip už 1000 Eur, taikyti 2% pardavimo nuolaidą.



36 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais vystymas

Asortimentas. Palaikyti ir nuolat atnaujinti UAB „Mobile Center“ prekių asortimentą.

Papildomos paslaugos. Teikti prekių paruošimo mažmeninei prekybai paslaugas, kurias sudaro:

- lipdukų su kliento pateikta informacija klijavimas ant prekių;
- prekių sukainojimas mažmeninėmis kainomis.
- taikyti iki 1 mėnesio mokėjimo atidėjimą.

Supažindinti klientus su galimybe gauti šias paslaugas vėlesniuose santykių vystymo etapuose:

- XML duomenų failo generavimas pagal išrašytos sąskaitos faktūros duomenis ir jo integravimas į kliento apskaitos programą;
- tiekiamų prekių pakavimas į vienodo dizaino pakuotes.

Komunikacija:

- analizuoti duomenis apie dažniausiai perkamą produkciją ir, taikant kryžminio pardavimo techniką, siūlyti su perkamais produktais susijusias prekes;
- opertyviai spręsti iškilusias problemas ir greitai reaguoti į klientų pastabas;
- elektroniniu paštu siūsti klientams trumpą, naujai gautų prekių pristatymą, jų technines charakteristikas.

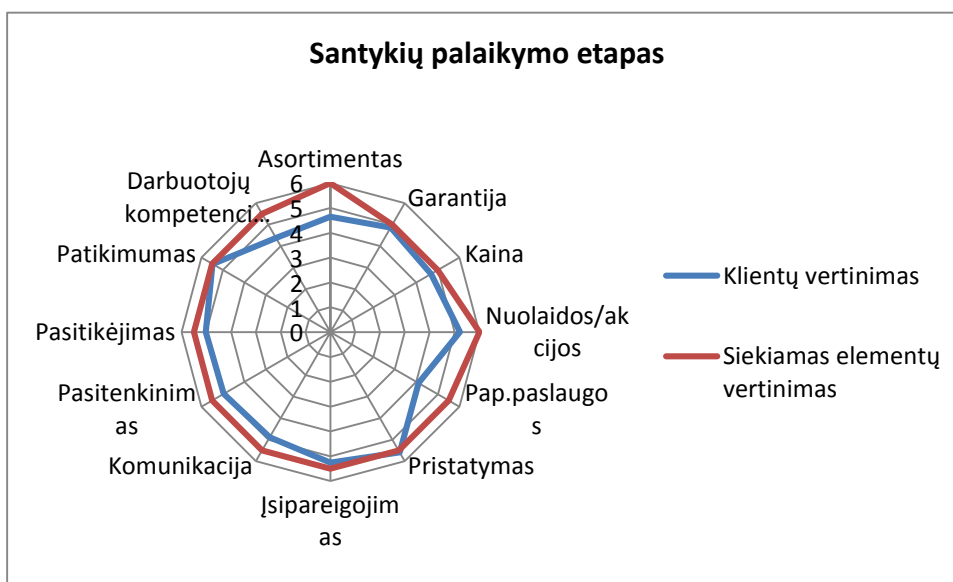
- ne rečiau kaip kartą per mėnesį paskambinti klientui, taip parodant dėmesį ir sužinant kliento nuomonę apie įmonės teikiamų produktų ir paslaugų kokybę;
- ne rečiau kaip kartą per 3 mėnesius aplankyti verslo klientus, esančius santykių vystymo etape.

Garantija. Neoriginaliems aksesuarams suteikti 9 mėn. garantinės priežiūros laikotarpį.

Pristatymas. Garantuoti prekių pristatymą per 24 valandas.

Isipareigojimas. Didinti klientų įsipareigojimą, pasiūlant pasirašyti ilgalaikes bandradarbiavimo sutartis.

Santykių palaikymo etapo vystymas (žr. 37 pav.). Santykių palaikymo etapas yra santykių vystymo proceso kulminacinis taškas, kada santykiai tarp įmonės ir klientų yra intensyviausi ir stiprūs. Klientai išsiskiria iš kitų lojalumo lygių tuo, kad būna patenkinti įmonės tiekiamais produktais ar teikiamomis paslaugomis ir turi susidarę teigiamą pastovią nuostatą apie įmonę, todėl įmonė pagrindinį dėmesį turėtų skirti ne jų lojalumo stiprinimui, o ilgalaikių santykių su šiais klientais palaikymui. Tam tikslui, įmonė galėtų naudoti ne tik visas, anksčiau minėtas, vartotojų lojalumo stiprinimo priemones, bet ir papildyti jas tokiomis, kaip: ilgesni atidėto mokėjimo terminai, pilnas papildomų paslaugų paketas, individualus aptarnavimas ir suasmenintos paslaugos, renginiai, dovanos ir kt. Tai teiktų šiems vartotojams ne tik finansinę, bet ir emocinę, socialinę naudą ir stiprintų, šiam lojalumo lygiui priskiriamų klientų, pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Kuo didesnis įsipareigojimas, tuo didesnė garantija, kad klientas visada



37 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais santykių palaikymo etape, vystymas

palaikys santykius su organizacija. Klientai jaučią, kad yra vertinami ir iš santykių su įmonę gauna papildomą naudą. Vystant santykius su klientais, esančiais santykių palaikymo etape, numatomos santykių vystymo kryptys:

Asortimentas. Formuojant prekių asortimentą atsižvelgti į specifinius, santykių palaikymo segmento klientų poreikius.

Kaina: Kiekvienam klientui, esančiam santykių palaikymo etape, sukurti individualų kainoraštį.

Nuolaidos. Vieną kartą per mėnesį teikti spec. pasiūlymus klientams (pvz., perkant tam tikro modelio telefoną, dėklas duodamas nemokamai ir t. t.).

Papildomos paslaugos. Suteikti pilną papildomų paslaugų paketą:

- taikyti iki 3 mėnesio mokėjimo atidėjimą;
- lipdukų su kliento pateikta informacija klįjavimas ant prekių;
- prekių sukainojimas mažmeninėmis kainomis;
- XML duomenų failo generavimas pagal išrašytos sąskaitos faktūros duomenis ir jo integravimas į kliento apskaitos programą;
- tiekiamų prekių pakavimas į vienodo dizaino pakuotes.

Komunikacija:

- nuolat analizuoti dažniausiai perkamos produkcijos pirkimus ir, taikant kryžminio pardavimo techniką, siūlyti su perkamais produktais susijusias prekes;
- operatyviai spręsti iškilusias problemas ir greitai reaguoti į klientų pastabas;
- elektroniniu paštu siūsti trumpą, naujai gautų prekių pristatymą, jų technines charakteristikas;
- ne rečiau kaip du kartus per mėnesį paskambinti klientui, taip parodant dėmesį ir sužinant kliento nuomonę apie įmonės teikiamų produktų ir paslaugų kokybę;
- ne rečiau kaip kartą per 2 mėnesius aplankyti verslo klientus, esančius santykių palaikymo etape.

Garantija. Neoriginaliems aksesuarams suteikti 12 mėn. garantinės priežiūros laikotarpį.

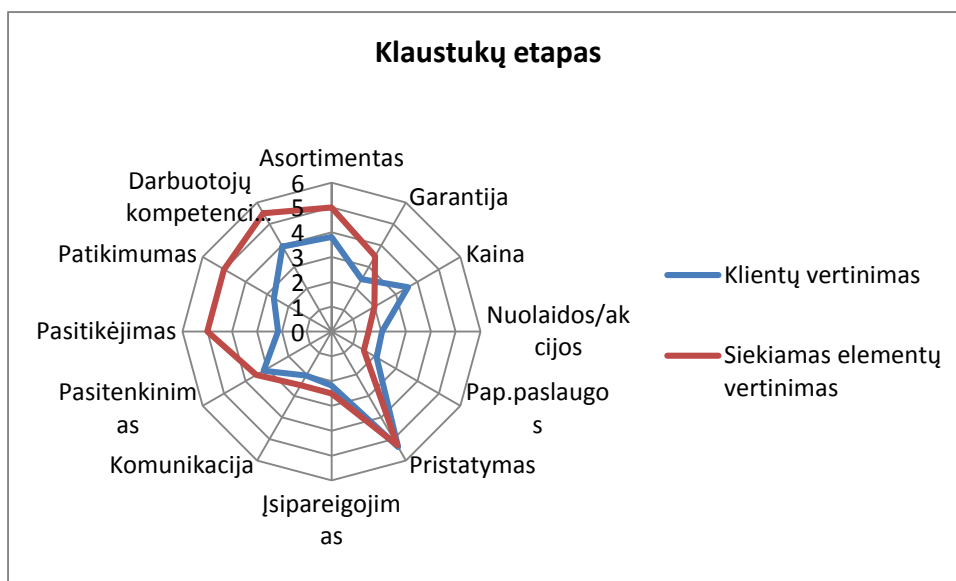
Pristatymas. Garantuoti prekių pristatymą per 24 valandas, pirmenybę teikiant santykių palaikymo etapo klientams.

Klaustukų etapo vystymas (žr. 38 pav.). Klaustukų etapui priskiriami klientai, su kuriais įmonė nemato priežasties ar tikslo toliau tęsti santykius. Tačiau net ir nutrūkę santykiai, esant galimybei, gali būti atkuriami. Šiame etape numatomos santykių vystymo rekomendacijos:

Kaina. Klientams, patekusiems į klaustukų etapą, UAB „Mobile Center“ kainoraštyje priskirti STANDART kainų stulpelį.

Nuolaidos. Klaustukų etape nerekomenduojama reaguoti į klientų norus gauti papildomų nuolaidų perkant prekes.

Asortimentas. Palaikyti ir nuolat atnaujinti UAB „Mobile Center“ prekių asortimentą. *Papildomos paslaugos.* Neteikti klientams, esantiems klausukų etape, papildomų paslaugų.



38 pav. UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais klausukų etape, vystymas

Komunikacija. Elektroniniu paštu siųsti klientams trumpą, naujai gautų prekių pristatymą.

Garantija. Neoriginaliems aksesuarams suteikti 6 mėn. garantinės priežiūros laikotarpį.

Bendros rekomendacijos visiems santykių vystymo etapams:

Periodiškai indentifikuoti UAB „Mobile Center“ klientų segmentus. Kartą per mėnesį, naudojant UAB „Mobile Center“ vidinę duomenų bazę, naudojant RFM metodą, atnaujinti klientų segmentavimo sąrašus.

Įdiegti CRM sistemą (angl. Customer Relationship Management, „santykių su klientais valdymas“). CRM sistemos įdiegimas leistų ne tik vienoje vietoje kaupti visą reikalingą informaciją apie esamus ir potencialius klientus (esamą situaciją, lūkesčius, galimybes), kliento kontaktus, bet ir generuoti pardavimams planuoti ir vykdyti reikalingą informaciją. CRM susiejimas su įmonėje naudojama finansų apskaitos programa „Navision“ padėtų analizuoti duomenis apie pardavimus, apyvartą, dažniausiai perkamą produkciją, kas labai svarbu planuojant asortimentą, skirstyti klientus pagal perkamų telefonų modelius ir atsižvelgiant į tai teikti spec. pasiūlymus, nustatyti kainą ar organizuoti akcijas. Naudojantis CRM sistemos sukauptais duomenimis apie klientus, nustatyti pelningiausias ar atvirkščiai, nuostolingus klientus. Tai leistų nustatyti klientų segmentus ir teikti jų poreikius atitinkančius pasiūlymus.

Didinti klientų pasitenkinimą:

- garantuoti prekių pristatymą per 24 valandas;
- užtikrinti, kad darbuotojai atsakingi už klientų aptarnavimą turėtų pakankamai kompetencijos ir žinių vystant santykius su klientais;
- pritaikyti www.mobilecenter.lt elektroninę parduotuvę prekybai mobilaus ryšio telefonų aksesuarais;
- prie įmonės sandėlio rezervuoti dvi vietas klientų automobiliams parkuoti.

Periodiškai tirti klientų suvokiamos vertės elementus. Vartotojų nuomonės tyrimas leistų nustatyti klientų požiūrį į įmonės teikiamas prekes ir paslaugas, nustatyti veiklos trūkumus, pagerinti klientų aptarnavimą, atrasti galimybę plėtoti esamas ar teikti naujas prekių ir paslaugų rūšis. Todėl, vystant santykius su klientais, numatoma:

- kartą per savaitę rengti 1 val. susirinkimus su pardavimų vadybininkais, atsakingais už verslo klientų aptarnavimą, tikslas – aptarti nustatytas klientų nepasitenkinimo priežastis;
- kartą per 6 mėn. atlikti „pilotažinį tyrimą“, kurio metu susitinkama su verslo klientais, esančiais santykių kūrimo, vystymo ir palaikymo etapuose, detaliam pokalbiui, skirtam nustatyti klientų suvokiamos vertės elementus;
- kartą per metus atlikti ištisinę klientų anketinę apklausą;
- internetėje svetainėje www.mobilecenter.lt sukurti reklamjuostę (banerį), atsirandančią prekių užsakymo metu, kurioje klientui galėtų įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę įrašant savo pastabas.

Užtikrinti sąlygas darbuotojų kompetencijai kelti. Darbuotojo kompetencija nusakoma kaip įmonės vertybė, todėl būtina užtikrinti, kad visi darbuotojai turėtų pakankamai kompetencijos ir žinių bendraudami su klientais, suteikdami jiems informaciją ar sprenddami iškilusias problemas. Būtent darbuotojai, bendraudami su klientais, ir vysto santykius su jais. Nuo to priklauso įmonės tobulėjimas ir sėkmingas darbas, todėl UAB „Mobile Center“ vadovai turėtų didesnę dėmesį skirti darbuotojų kompetencijai kelti. Siūlomos priemonės darbuotojų kompetencijai augti:

- suteikti galimybę darbuotojams mokytis;
- atsiradus produktams su naujomis technologijomis, rengti darbuotojų mokymo kursus;
- dalyvauti parodose, seminaruose;
- skatinti įgytų žinių perteikimą visiems įmonės darbuotojams;
- sudaryti sąlygas naujai atėjusiems į įmonę darbuotojams pasidalyti atsineštomis žiniomis ir turima patirtimi su kitais įmonės darbuotojais.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje pateiktų santykių su klientais vystymo sampratų analizė leidžia konstatuoti, kad santykių su klientais vystymas yra nuoseklus procesas, egzistuojantis pakankamai ilgoje laiko atkarpoje, prasidedantis nuo santykių iniciavimo, paskui santykiai yra kūrimi, vystomi, palaikomi o esant poreikiui, ar jiems vystantis nesėkmingai, gali būti nutraukiami. Kiekvienas vystymo etapas pasižymi skirtinga vartotojo elgesena, poreikiais. Atpažinus šiuos poreikius, įgyjama daugiau galimybių planuoti individualizuotą aptarnavimą, skatinti prisirišimą, didinti išėjimo kaštus.

Santykių su klientais vystymas ugdant lojalų vartotoją – sudėtingas procesas reikalaujantis nuodugniai išsiaiškinti klientų poreikius, požiūrius ir nuostatas, tokie vartotojai jaučią pasitikėjimą įmone, didesnę pasitenkinimą įmonės tiekiamais produktais ar teikiamomis paslaugomis, linke skleisti žodines reklamas ir rekomendacijas, vykdo pakartotinus pirkimus. Reikia pažymėti, kad nuolatinis produkto pirkimas dar neužtikrina vartotojo lojalumo, nes ne visi perkantys klientai yra lojalūs. Todėl yra būtina rinkos segmentacija, pagrįsta vartotojų skirstymu į santykinai homogeniškas grupes su išskirtine pirkimo elgsena. Įmonė, siekianti užsitarnauti vartotojų lojalumą, turi pasitelkti įvairias skatinimo priemones konkrečiam vartotojų segmentui, kur vartotojų elgsenos charakteristikos apibūdinamos atitinkamu lojalumo lygiu.

2. RFM tyrimo metodu atlikta UAB „Mobile Center“ ir „Spaineta“ ir Ko vidinių duomenų bazės analizė, kuri nustatė keturis klientų segmentus, patenkančius į santykių kūrimo, vystymo, palaikymo ir nutraukimo (klaustukų) etapus. Nustatyta, kad daugiausiai klientų yra santykių kūrimo etape, tačiau didžiausią vertę generuoja klientai, esantys santykių palaikymo etape. Fokus grupės dalyvių diskusija nustatė, kad vertę įmonės klientams kuria apčiuopiamos ir santykių (neapčiuopiamos) vertės elementai. Klientų anketinės apklausos analizė parodė, kad visi klientai labai gerai vertina įmonės prekių asortimentą ir operatyvų užsakytų produktų pristatymą. Mažiausiai patenkinti įmonės darbuotojų komunikacija klientai esantys santykių kūrimo ir vystymo etapuose. Remiantis gautais rezultatais, padaryta išvada, kad įmonė, nors ir stengiasi palaikyti komunikaciją su klientais ir veikti proaktyviai, tačiau to nepakanka. Net 44 % klientų pasigenda didesnės įmonės iniciatyvos komunikuojant. Nustatyta, kad po įvykusios įmonių reorganizacijos www.mobilecenter.lt internetinis B2B tinklapis, prijungus telefonų aksesuarus, tapo nepatogus naudoti. Nustatyta, kad personalas yra objektyvus, vertinant apčiuopiamus vertės elementus, tačiau, vertinant santykių elementus, kurių vertę lemia personalo asmeninės savybės, darbuotojai linkę šias savybes pervertinti. Atliktas tyrimas, siekiant nustatyti koreliacinį ryšį tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo. Atskleista, kad pasitikėjimo įmone skatinimas didina klientų įsipareigojimą įmonei, kuris pasireiškia per bendradarbiavimo sutarčių pasirašymą ir sudaro barjerus išėjimui pas kitą tiekėją.

3. Empirinis tyrimas atskleidė UAB „Mobile Center“ santykių su klientais, esančiais skirtinguose santykių vystymo etapuose, savybes ir tolesnio vystymo kryptis, kurias išnaudojus, santykiai su skirtingais klientų segmentais taptų orientuoti į ilgalaikę perspektyvą.

Numatytam tikslui įgyvendinti sudaryti santykių su klientais vystymo modeliai (4 modeliai kiekvienam klientų segmentui atskirai) kuriuose nurodoma pagrindinės santykių vystymo kryptys:

Santykių kūrimo etapas. Pagrindinį dėmesį skirti klientų pakartotino pirkimo skatinimui, pasitelkiant lojalumą skatinančias programas didinančias funkcinę ir socialinę santykių vertę.

Santykių vystymo etapas. Pagrindinį dėmesį skirti santykių su klientais vystymui ir stiprinimui, didinant funkcinę ir socialinę santykių vertę. Naudoti lojalumą skatinančias programas susijusias su nuolaidų kainoms taikymu, teikiant papildomų paslaugų paketą.

Santykių palaikymo etapas. Pagrindinį dėmesį skirti ne klientų lojalumo stiprinimui, o ilgalaikių santykių su šiais klientais palaikymui, taip išlaikant jų lojalumą įmonei.

Klaustukų etapas. Įmonė neturėtų skirti didelio dėmesio vystant santykius su šiais klientais.

Rekomenduojama:

- periodiškai indentifikuoti UAB „Mobile Center“ klientų segmentus;
- įdiegti santykių su klientais valdymas sistemą (CRM);
- periodiškai tirti klientų suvokiamos vertės elementus;
- užtikrinti sąlygas darbuotojų kompetencijos kėlimui;
- ektyviai komunikuoti su klientais;
- gerinti klientų aptarnavimą;
- operatyviai reaguoti į konfliktines situacijas ir stengtis efektyviai jas išspręsti;
- rodyti geranoriškumą klientų atžvilgiu.

LITERATŪRA

1. Albadvi, A., Hosseini, M., (2011). Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.26, No. 7, p. 503-513;
2. Bagdonienė, L., (2008). Santykių marketingo raiška paslaugų versle. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. *Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas* (03 S).
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R., (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskas, A., Jakutis, L., (2010) Customer Value: Determination in Undefined Environment. *Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai)*, issue: 53 / 2010, pages: 7-18
5. Bakanauskas, A., Pilelienė, L., (2009) Vartotojų lojalumas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 84p.
6. Batonda, G., Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European journal of marketing*.
7. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): 236–245.
8. Berry, L.L., (2002). Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1 (1). p. 59-77;
9. Bučiūnienė, I., (2002). *Pardavimo valdymas* .; Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.;
10. Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: Theory and Practice* Sage, London.
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=IW-nsZSrEB0C&oi=fnd&pg=PP1&ots=074sEzIjKc&sig=lQguEGniflmBHHP6A6Qpf8yc7ro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
11. Buttle, F., (2009). *Customer Relationship Management Concepts and Tools*. Italy: Elsevier Butterworth-Heinemann.
12. Cheng, Ch-H., Chen, Y-S., (2009). Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, p. 4179-4184;
13. Christy, R., Gordon, O., Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markes. *Journal of Marketing Management*, 12 (1–3), 175–87.
14. Coulter, R., A., Ligas, M. (2000). The Long Good-Bye: The Dissolution of Customer- Service Provider Relationships. *Psychology and marketing*.
15. Crotts, J. C.; Turner, G. B. (1999). Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2: 116–132.280

16. Damkuvienė, M. (2009). Klientų suvokiama ilgalaikių santykių su aukšto kontakto paslaugų organizacija vertė. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
17. Damkuvienė, M., Balčiūnas, S. (2010). The influence of relationship efforts on relationship outcomes in a high contact service environment. *Engineering economics*. Prieiga per internetą: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwihyKMrs87JAhWKECwKHTbvAZAQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inzeko.ktu.lt%2Findex.php%2FEE%2Farticle%2Fdownload%2F11699%2F6368&usg=AFQjCNHUUh9xtLMHJENTMn8bDwD4dTCNKA&sig2=voXE3Nwl9eNSgJ8_qz4Pdg
18. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Anglija.
19. Dovalienė, A., (2005). Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produkto rinką. Daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.*;
20. Dovalienė, A., Virvilaitė, R., (2008). Customer value and its contribution to the longevity of relationship with service provider: the case of theatre industry', *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), .
21. Egan, J. 2001. *Relationship marketing: Exploring Relationship Strategies in marketing*. Pearson Education Limited, Finland
22. Eggert, A., Ulaga, W. (2002). Customer Perceived Value: a Substitute for Satisfaction in Business Markets. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 2/3, 107-18.
23. El-Ansary, A., (2006). *Marketing strategy: taxonomy and frameworks*. *European Business Review*, Vol. 18, No. 4, p.266-293;
24. Focarelli, Dario, and Fabio Panetta. 2003. "Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the Market for Bank Deposits." *American Economic Review*, 93(4): 1152-1172
25. Focarelli, Dario, and Fabio Panetta. 2003. "Are Mergers Beneficial to Consumers? Evidence from the Market for Bank Deposits." *American Economic Review*, 93(4): 1152-1172
26. Galbreath, J., Rogers T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*. No. 11;
27. Glinskienė, R., Kvedaraitė, N., Kvedaras, M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas – reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(20), 40-52.
28. Gronroos, C., (1994). From Scientific Management to service Management. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No. 1, p.5-20;
29. Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing. Marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy*. Second edition. UK, Woburn.
30. Gummesson, E. 1996. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis, *European Journal of Marketing* 30(2): 31–44.

31. Hakansson, H., Snehota, I. (2000). The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business relationships. In: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (eds.) Handbook of Relationship Marketing (pp. 69–94). Sage Publications, Thousand Oaks, CA. [https://books.google.lt/books?id=nTKpnpqWt6IIC&pg=PA402&lpg=PA402&dq=Hakansson,+H.,+Snehota,+I.+&source=bl&ots=DCfM1WvR7n&sig=CtG0311NGWgSMIYj-UmIyvzZ4BA&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiIv9Gtp-vJAhXmc3IKHS4IBjAQ6AEIQjAF#v=onepage&q=Hakansson%2C%20H.%2C%20Snehota%2C%20I.%20\(2000\).&f=false](https://books.google.lt/books?id=nTKpnpqWt6IIC&pg=PA402&lpg=PA402&dq=Hakansson,+H.,+Snehota,+I.+&source=bl&ots=DCfM1WvR7n&sig=CtG0311NGWgSMIYj-UmIyvzZ4BA&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiIv9Gtp-vJAhXmc3IKHS4IBjAQ6AEIQjAF#v=onepage&q=Hakansson%2C%20H.%2C%20Snehota%2C%20I.%20(2000).&f=false)
32. Heffernan, T., (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative Market Research: an International Journal*, Vol. 7, No, 2, p. 114-125;
33. Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last, *Harvard Business Review*, Nov-Dec
34. Khadraoui, M., Gharbi, E. (2008). Website Loyalty in the Relationship Marketing Context. *International Journal of Computing and E-Systems*, 1 (1), 25–38.
35. Khalifa, A. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), pp. 645-666.
36. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009). Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization // *Social Research*. Vol. 2, No. 16.
37. Kotler, P., Keller, K.L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda.
38. Liang, C.-J., Wang, W.-H. (2005). Integrative Research into the Financial Services Industry in Taiwan: Relationship Bonding Tactics, Relationship Quality and Behavioral Loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (1), 65–83. 46. Liang, C.-J., Wang, W.-H.
39. Liljander, V., Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 141–167
40. Miečinskienė A. Tarptautinių susijungimų ir įsigijimų priežasčių ir tendencijų tyrimas. Taikomieji tyrimai – visuomenės kaita. Mokslinių straipsnių rinkinys. Klaipėda: VŠĮ Klaipėdos socialinių mokslų kolegijos leidykla, 2005, nr. 1, p. 51–69.
41. Morgan, R. M.; Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing* 58(3): 20–38.
42. Novickytė, L., Šileika, T., Įmonių susiliejimų ir įsigijimų teoriniai ir praktiniai aspektai. Vilniaus universitetas. 2007
43. Payne, A., Frow P. (2005). A strategic framework for customer relationship management // *Journal of Marketing*. No. 69.156;
44. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Journal of Management*, Vol 14., No 2.;

45. Pranckevičiūtė A., Vasiliauskaitė A. (2007). Rizikos valdymas formuojant verslo junginius. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, , nr. 12, p. 239–246.
46. Schweiger, D. M., Very, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration // *Advances in mergers and acquisitions*, Volume 2, paged 1-26. Prieiga per internetą: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjABahUKEwjG8uLMx-7IAhXH6RQKHdRsABo&url=http%3A%2F%2Fkarhen.home.xs4all.nl%2FPapers%2F2%2FCreating%2520value%2520through%2520merger%2520and%2520acquisition%2520integration.pdf&usg=AFQjCNHQIIdzv03YvipkMAnPAEWV7i-5g&sig2=NJ5j8-ihAZ95lFYeaOf6OQ>
47. Sin, L. Y. M.; Tse, A. C. B.; Chan, H. (2006). The Effects of Relationship marketing orientation on Business Performance in the Hotel Industry: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30 (4), 407-426.
48. Smith, J. B., Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No. 1.
49. Stankevičienė J., Vasiliauskaitė A. (2008). Įmonių įsigijimų sprendimų įtakos įmonės vertei nustatymo problemos. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, nr. 13, p. 187–195.
50. Terawatanavong, C., Whitwell, G., J., Widing, R., E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European journal of marketing*.
51. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V., (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 2008.2/2 (ISSN 1822-7966).
52. VERSLO SUSIJUNGIMAI IR JŪ VERTINIMAS Prieiga per internetą: <http://www.mokslas.net/ekonomika/verslo-susijungimai-ir-ju-vertinimas/>
53. Wackman, D., B., Salmon, C. T., Salmon, C. C. (1987) Developing an advertising agency-client relationship In: *Journal of advertising research*. Vol. 15
54. Williams, M.R., (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 3, p. 271-287;
55. Wilson, D.T., (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 335-345;
56. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service // *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1.
57. Zineldin, M., (2002). Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 9, p. 546-558;
58. Žvirelienė, R., Bučiūnienė, I. (2008). Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Verslas: Teorija ir praktika* 9(4): 272-280

Fokus grupės diskusijos planas

Įžanga

Laba diena, šiandiena čia susirinkome tam, kad diskusijos metu nustatytume UAB „Mobile Center“ verslo klientams kuriamos vertės elementus. Norėčiau paprašyti, diskusijos metu būti aktyviems, nebijoti išsakyti savo nuomonę kiekvienu klausimu. Diskusijos metu paprašyčiau kalbėti po viena. Jei norėsite papildyti kalbantįjį, prašau pakelti ranką ir Jums bus suteiktas žodis. Duomenų surinkimo ir analizės tikslais diskusija bus įrašinėjama.

Temos fokus grupės diskusijai:

1. Kodėl klientai perka prekes UAB “Mobile Center” o ne naudojami konkurentų paslaugomis?
2. Kokias vertybes akcentuoja UAB „Mobile Center“ klientai?
3. Kokiomis sąvybėmis turi pasižymėti UAB “Mobile Center” prekės/paslaugos, kad klientai būtų patenkinti?
4. Jei visus, Jūsų įvardytus konkurencinius pranašumus, turetų ir UAB “Mobile Center” konkurentai. Kokius dar vertės didinimo klientui veiksnius gautumėte įvardyti?
5. Kaip Jūs suvokiate UAB “Mobile Center” teikiamų paslaugų vertę klientui?
6. Ar yra klientų, kuriuos Jūs aptarnaujate paslaugiau? Ar bendrauti su šiais klientais Jums yra lengviau? Kodėl?
7. Ar yra klientų kurių Jūs nenorėtumėte aptarnauti? Kodėl?

Anketa UAB "Mobile Center" darbuotojams.

1. Kaip apibūdinumėte UAB „Mobile Center“ tiekiamas prekes bei teikiamas paslaugas?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės parduodamų produktų kainos/kokybės santykis yra konkurencingiausias rinkoje						
Naudojame lanksčią kainų politiką						
Turime platų produktų asortimentą						
Klientams patogų užsakyti prekes įmonės internetinėje parduotuvėje						
Gautus klientų užsakymus įvykdome labai greitai						
Naudojame klientams patogų prekių pristatymo būdą						
Klientams svarbus XML importo failų generavimas						
Tankiai vykdome akcijas						
Klientams patogų patiekti prekes iš įmonės sandėlio						
Suteikiama garantija produktams tenkina klientus						
Labai operatyviai pakeičiame brokuotas prekes						
Klientams patinka įmonės platinamų produktų pakuotė						
Atidėto mokėjimo terminai tenkina klientus						
Turime rezervuotas vietas kliento automobiliui						

2. Bendradarbiaudama su klientais UAB "Mobile Center" pasižymi šiomis savybėmis:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Informuojame klientus apie vykdomas prekybines akcijas						
Žinome klientų poreikius						
Tankiai teikiame spec. pasiūlymus						
Vykdome duotus klientui įsipareigojimus						
Suteikiame aukštą aptarnavimo kokybę						
Visada esame paslaugūs kliento atžvilgiu						
Reaguojame į konfliktines situacijas ir						

greitai sprendžiame su jomis iškilusiais problemas						
Esame sąžiningi kliento atžvilgiu						
Vadovaujamės devizu „Klientas visada teisus“						
Klientai pasitiki įmone						
Visi klientai mums yra vienodai svarbūs						
Esame patikimi verslo partneriai						
Efektyviai komunikuojame su klientais						

3. Kokiomis savybėmis pasižymi UAB „Mobile Center“ darbuotojai?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dirbame kaip komanda						
Esame patikimi						
Lengvai komunikuojame						
Norime padėti, esame empatiški						
Esame tikri savo srities profesionalai						
Esame kultūringi						
Aukštų moralinių vertybių						

4. Daugiau su klientais Jūs bendraujate (pasirinkite vieną teiginį):

- Naudojant komunikacijos priemones (telefonu, e-paštu, skype ir t.t)
- Betarpiškai t.y. “akis į akį”

5. Jūs esate:

- Buvęs UAB “Spaineta” ir Ko darbuotojas
- UAB “Mobile Center darbuotojas”

Dėkoju, kad dalyvavote apklausoje.

Anketa UAB „Mobile Center” verslo klientams.

Sveiki, aš Viktoras Barauskas, esu Kauno Technologijos Universiteto, Ekonomikos ir Verslo fakulteto, strateginio valdymo katedros studijų programos „Tarptautinis verslas“, V-MTVN-2 grupės magistrantas. Šiuo metu atlieku apklausą kurios tikslas yra:

- Nustatyti UAB „Mobile Center“ klientų aptarnavimo kokybę.
- Indentifikuoti UAB „Mobile Center“ verslo klientų gaunamą vertę.
- Išsiaiškinti, kaip klientai vertina UAB „Mobile Center” darbuotojų kompetenciją.

Jūsų Įmonė yra UAB „Mobile Center“ verslo partneris. Aš pasirinkau Jūs, kaip Jūsų Įmonės atstovą/ę, tiesiogiai atsakingas/ą už telefonų bei mobilaus ryšio telefonų priedų pirkimą iš UAB „Mobile Center“, todėl mums labai svarbi Jūsų nuomonė.

Toliau bus pateikti apklausos klausimai į kuriuos maloniai prašau Jūsų atsakyti. Apklausos metu surinkta informacija bus naudojama magistro baigiamajame darbe. Magistrinio darbo metu atlikto tyrimo išvados bus naudojamos UAB „Mobile Center“ santykių su verslo klientais vystymui. Iš anksto dėkoju.

1. Jūs esate _____ įmonės atstovas/ė.

2. Kodėl bendradarbiaujate su UAB „Mobile Center“?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Perkame prekes, tačiau nesame prie jų prisirišę ir lengvai galime pakeisti tiekėją						
Perkame prekes nes geriausias kainos/kokybės santykis						
Perkame prekes nes nėra alternatyvių produktų						
Nėra laiko ieškoti naujų tiekėjų						
Esame susaistyti sutartimis ir negalime nieko keisti						
Esame vertinami kaip lygiaverčiai verslo partneriai						
Perkame prekes, nes manome, kad UAB „Mobile Center“ labiausiai tenkina mūsų poreikius						
UAB „Mobile Center“ kaip verslo partneris yra patikimas						
Įmonė turi gerą reputaciją						

3. Kaip apibūdindumėte UAB „Mobile Center“ tiekiamas prekes bei teikiamas paslaugas?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės parduodamų produktų kainos/kokybės santykis yra konkurencingiausias rinkoje						
Įmonė naudoja lankstią kainų politiką						
Platus produktų asortimentas						
Patogu užsakyti prekes įmonės internetinėje parduotuvėje						
Labai greitai įvykdo užsakymus						
Naudoja klientams patogų prekių pristatymo būdą						
Mums svarbus XML importo failų generavimas						
Tankiai vykdomos akcijos/nuolaidos						
Patogu patiems atsiimti prekes iš įmonės sandėlio						
Prekėms suteikiama ilgas garantijos laikotarpis						
Operatyviai pakeičia brokuotas prekes						
Patinka įmonės platinamų produktų pakuotė						
Tenkina atidėto mokėjimo terminai						
Įmonė turi rezervuotas vietas kliento automobiliui						
Kiti (įrašykite savo teiginį):						

4. Ar tikrinate kainų teisingumą UAB „Mobile Center“ išrašytose PVM sąskaitose faktūrose?

- Visada patikrinu
- Kartais patikrinu
- Pražioje tikrinau, bet dabar nebe

5. Pamatę, kad vienas produktas, kurį Jūs perkate UAB „Mobile Center“, kitoje įmonėje parduodamas neženkliai pigiau, Jūs:

- Pirkčiau ten kur mažesnė kaina
- Apie tai pasakyčiau UAB „Mobile Center“ darbuotojams, ir jei kainos nesumažintų, pirkčiau pas konkurentus

- Apie tai pasakyčiau UAB „Mobile Center“ darbuotojams, net jei ir kainos nesumažintų toliau pirkčiau UAB „Mobile Center“

6. Komunikacija su UAB „Mobile Center“ vyksta:

- Tik mano iniciatyva
- Dažniausiai mano iniciatyva
- Ir mano ir UAB „Mobile Center“ iniciatyva
- Dažniausiai UAB „Mobile Center“ iniciatyva
- Tik UAB „Mobile Center“ iniciatyva

7. Bendradarbiaudama su klientais UAB “Mobile Center” pasižymi šiomis savybėmis:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Visada informuoja klientus apie vykdomas prekybines akcijas						
Žino klientų poreikius						
Teikia spec. pasiūlymus klientams						
Aukšta aptarnavimo kokybė						
Visada paslaugūs kliento atžvilgiu						
Sąžiningi kliento atžvilgiu						
Vadovaujasi devizu „Klientas visada teisis“						

8. Komunikuojant su UAB „Mobile Center“ darbuotojais, Jūs:

- gaunate per mažai informacijos
- gaunate atsakymus tik į paklaustus klausimus
- gaunate per daug, kartais net neaktualios informacijos
- gaunate koncentruota, Jums aktualią, informaciją

9. Jei reikėtų suformuoti prekių ekspoziciją naujai atidaromam salonui, Jūs:

- Ši darbą padaryčiau pats
- Ši darbą patikėtumėte atlikti UAB „Mobile Center“ darbuotojams, bet atlikčiau galutinę kontrolę
- Ši darbą patikėtumėte atlikti UAB „Mobile Center“ darbuotojams

10. Kokiomis savybėmis pasižymi UAB „Mobile Center“ darbuotojai?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dirba kaip komanda						
Patikimi						
Lengvai komunikuoja						
Nori padėti, empatiški						
Tikri savo srities profesionalai						
Reaguoja į konfliktines situacijas ir efektyviai stengiasi jas išspręsti						
Kultūringi						
Aukštų moralinių vertybių						

11. Ar rekomenduotumėte savo draugams UAB „Mobile Center“ kaip patikimą verslo partnerį?

- Nerekomenduočiau
- Rekomenduočiau, bet įspėčiau apie galimus nesklandumus
- Rekomenduočiau

12. Jūs esate:

- Vyras
- Moteris

Dėkoju, kad dalyvavote apklausoje.

RFM metodo analizės duomenys.

Klientas		Duomenys			Santykių koeficientas			Santykių svarba			Lojalumo balas	Santykių vystymo etapas
		Naujumas	Piniginė vertė	Dažnis	Naujumas	Piniginė vertė	Dažnis	Naujumas	Piniginė vertė	Dažnis		
								20%	35%	45%		
UAB "1"	SPK & MC	2015.09.30	3146648	852	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "2"	MC	2015.09.28	601860,5	58	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "3"	MC	2015.09.22	574495,7	1246	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "4"	SPK & MC	2015.09.24	536786,5	313	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "5"	SPK & MC	2015.09.28	471049,4	78	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "6"	MC	2015.09.30	352694,9	1014	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "7"	MC	2015.09.30	249867,8	445	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "8"	MC	2015.09.30	180686	69	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "9"	SPK & MC	2015.09.28	168522,5	289	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "10"	MC	2015.09.28	161482,2	468	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "11"	SPK	2015.09.23	87971,74	72	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "12"	SPK	2015.09.22	65332,33	63	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "13"	SPK & MC	2015.09.23	64850,3	33	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "14"	SPK	2015.09.29	63094,89	71	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "15"	SPK & MC	2015.09.25	58756,54	163	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "16"	MC	2015.09.24	50590,34	153	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "17"	SPK & MC	2015.09.30	50372,34	45	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "18"	MC	2015.09.23	43608,72	38	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "19"	SPK & MC	2015.09.30	40589,54	209	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "20"	SPK	2015.09.30	38458,05	116	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "21"	MC	2015.09.24	34844,99	28	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "22"	MC	2015.09.17	31817,21	65	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "23"	SPK & MC	2015.09.30	31281,73	32	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "24"	SPK	2015.09.24	30590,52	184	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "25"	MC	2015.09.24	30095,8	51	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "26"	MC	2015.09.17	29839,33	169	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "27"	SPK	2015.09.16	29100,27	40	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "28"	SPK & MC	2015.09.28	29078,43	93	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "29"	SPK & MC	2015.09.21	24718,24	36	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "30"	SPK	2015.09.16	24110,33	31	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "31"	SPK & MC	2015.09.17	23116,08	37	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "32"	SPK & MC	2015.09.28	21198,48	36	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "33"	SPK & MC	2015.09.22	20515,69	48	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "34"	SPK	2015.09.28	18774,77	65	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "35"	SPK & MC	2015.09.28	18470,19	99	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "36"	SPK & MC	2015.09.16	17936,57	31	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas

UAB "37"	SPK & MC	2015.09.15	17909,31	50	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "38"	SPK & MC	2015.09.28	16761,32	44	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "39"	SPK	2015.09.22	16721,12	38	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "40"	SPK & MC	2015.09.23	15266,96	73	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "41"	MC	2015.09.22	14626,43	84	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "42"	SPK	2015.09.24	11600,37	33	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "43"	SPK	2015.09.16	11578,41	45	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "44"	SPK & MC	2015.09.28	11477,38	32	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "45"	MC	2015.09.23	10418,9	35	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "46"	SPK & MC	2015.09.18	10399,23	56	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "47"	SPK & MC	2015.09.22	10283,97	37	4	4	4	20	35	45	100	Palaikymas
UAB "48"	SPK	2015.05.07	272033,5	853	2	4	4	10	35	45	90	Vystymas
UAB "49"	SPK & MC	2015.05.19	18646,86	61	2	4	4	10	35	45	90	Vystymas
UAB "67"	SPK & MC	2015.09.11	1993941	15	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "68"	SPK & MC	2015.09.16	403860	4	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "69"	MC	2015.09.09	237600	5	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "70"	SPK	2015.09.22	25114,65	18	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "71"	SPK & MC	2015.09.30	22508,4	17	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "72"	SPK	2015.09.17	13525,36	18	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "73"	SPK	2015.09.03	13095,27	9	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "74"	MC	2015.09.21	12323,16	12	4	4	3	20	35	33,8	88,8	Vystymas
UAB "75"	SPK	2015.08.28	22762,9	10	3	4	3	15	35	33,8	83,8	Vystymas
UAB "109"	MC	2015.02.19	56444	13	1	4	3	5	35	33,8	73,8	Vystymas
UAB "116"	MC	2015.07.13	60200	2	3	4	2	15	35	22,5	72,5	Vystymas
UAB "129"	MC	2015.06.01	21230	3	2	4	2	10	35	22,5	67,5	Vystymas
UAB "130"	SPK & MC	2015.06.16	10239	2	2	4	2	10	35	22,5	67,5	Vystymas
UAB "140"	MC	2015.09.03	23162,5	1	4	4	1	20	35	11,3	66,3	Vystymas
UAB "137"	SPK & MC	2015.03.09	12377	3	1	4	2	5	35	22,5	62,5	Vystymas
UAB "145"	SPK & MC	2015.08.28	145200	1	3	4	1	15	35	11,3	61,3	Vystymas
UAB "161"	SPK & MC	2015.06.15	106780	1	2	4	1	10	35	11,3	56,3	Kūrimas
UAB "171"	SPK	2015.02.20	100100	1	1	4	1	5	35	11,3	51,3	Kūrimas
UAB "50"	SPK & MC	2015.09.16	10081,75	19	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "51"	SPK & MC	2015.09.22	9991,4	40	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "52"	SPK & MC	2015.09.23	9162,74	30	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "53"	SPK & MC	2015.09.29	8847,7	29	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "54"	SPK & MC	2015.09.11	8162,02	24	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "55"	SPK & MC	2015.09.30	7912,69	27	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "56"	SPK & MC	2015.09.24	7776,7	27	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "57"	SPK & MC	2015.09.30	7712	34	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "58"	SPK & MC	2015.09.28	7525,85	24	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "59"	SPK & MC	2015.09.28	6768,84	34	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "60"	SPK & MC	2015.09.22	6312,01	45	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "61"	SPK & MC	2015.09.17	5652,66	39	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "62"	MC	2015.09.14	5390,21	21	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "63"	MC	2015.09.23	4992,82	35	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "64"	MC	2015.09.28	4238,53	27	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "65"	SPK & MC	2015.09.21	3986,64	22	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas

UAB "66"	SPK & MC	2015.09.11	3097,72	24	4	3	4	20	26,3	45	91,3	Palaikymas
UAB "77"	SPK & MC	2015.09.15	9270,05	13	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "78"	MC	2015.09.22	7940,54	14	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "79"	SPK & MC	2015.09.17	7765,29	16	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "80"	SPK & MC	2015.09.24	6821	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "81"	SPK & MC	2015.09.16	6477,65	17	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "82"	SPK & MC	2015.09.23	5857,22	4	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "83"	SPK	2015.09.22	5391,03	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "84"	MC	2015.09.25	5271,01	18	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "85"	MC	2015.09.18	4952,87	11	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "86"	SPK	2015.09.18	4301,09	14	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "87"	SPK & MC	2015.09.30	4283,23	12	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "88"	SPK & MC	2015.09.15	4270,79	15	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "89"	SPK & MC	2015.09.17	3716,71	14	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "90"	SPK & MC	2015.09.25	3700,3	7	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "91"	SPK & MC	2015.09.29	3676,22	7	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "92"	SPK & MC	2015.09.03	3289,52	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "93"	SPK & MC	2015.09.21	3256,73	10	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "94"	MC	2015.09.24	3239,36	11	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "95"	SPK & MC	2015.09.18	2967,62	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "96"	SPK & MC	2015.09.17	2755,48	15	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "97"	SPK & MC	2015.09.29	2707,08	11	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "98"	SPK & MC	2015.09.29	2638,13	7	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "99"	SPK	2015.09.30	2559,73	7	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "100"	SPK & MC	2015.09.23	2454,76	7	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "101"	SPK & MC	2015.09.24	2357,57	6	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "102"	SPK	2015.09.04	2317,82	8	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "103"	SPK & MC	2015.09.28	2233,05	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "104"	SPK & MC	2015.09.11	2024,62	6	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "105"	SPK & MC	2015.09.24	1850,87	8	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "106"	SPK & MC	2015.09.10	1541,94	9	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "107"	SPK & MC	2015.09.22	1539,95	10	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "108"	SPK & MC	2015.09.25	1511,29	5	4	3	3	20	26,3	33,8	80	Vystymas
UAB "110"	MC	2015.07.30	4932,85	9	3	3	3	15	26,3	33,8	75	Vystymas
UAB "111"	SPK & MC	2015.08.26	4072,77	10	3	3	3	15	26,3	33,8	75	Vystymas
UAB "112"	SPK & MC	2015.08.28	3653,38	17	3	3	3	15	26,3	33,8	75	Vystymas
UAB "113"	SPK & MC	2015.07.31	3409,73	7	3	3	3	15	26,3	33,8	75	Vystymas
UAB "114"	SPK & MC	2015.06.09	3329,82	10	2	3	3	10	26,3	33,8	70	Vystymas
UAB "115"	MC	2015.06.02	1642,5	6	2	3	3	10	26,3	33,8	70	Vystymas
UAB "117"	MC	2015.05.05	4450,5	16	2	3	3	10	26,3	33,8	70	Vystymas
UAB "131"	SPK & MC	2015.09.07	1908	3	4	3	2	20	26,3	22,5	68,8	Vystymas
UAB "132"	SPK & MC	2015.09.24	1808,96	2	4	3	2	20	26,3	22,5	68,8	Vystymas
UAB "133"	SPK & MC	2015.09.15	1701,95	2	4	3	2	20	26,3	22,5	68,8	Vystymas
UAB "134"	SPK & MC	2015.09.29	1653,44	3	4	3	2	20	26,3	22,5	68,8	Vystymas
UAB "141"	SPK & MC	2015.07.17	2297,9	1	3	3	2	15	26,3	22,5	63,8	Vystymas
UAB "142"	SPK & MC	2015.07.28	1528	2	3	3	2	15	26,3	22,5	63,8	Vystymas
UAB "164"	MC	2015.09.16	2067	1	4	3	1	20	26,3	11,3	57,5	Kūrimas

UAB "162"	MC	2015.03.23	9804,3	2	1	3	2	5	26,3	22,5	53,8	Kūrimas
UAB "163"	MC	2015.01.15	1631	1	1	3	2	5	26,3	22,5	53,8	Kūrimas
UAB "187"	SPK & MC	2015.04.02	5313	1	2	3	1	10	26,3	11,3	47,5	Kūrimas
UAB "200"	SPK & MC	2015.02.06	3050	1	1	3	1	5	26,3	11,3	42,5	Kūrimas
UAB "76"	MC	2015.09.28	1378,31	21	4	2	4	20	17,5	45	82,5	Vystymas
UAB "118"	SPK & MC	2015.09.17	1498,57	9	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "119"	SPK & MC	2015.09.24	1309,43	5	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "120"	SPK & MC	2015.09.15	1225,73	7	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "121"	SPK	2015.09.23	1039,37	6	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "122"	SPK & MC	2015.09.22	1015,94	5	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "123"	SPK & MC	2015.09.18	899,54	5	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "124"	SPK	2015.09.16	875,15	4	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "125"	SPK & MC	2015.09.16	868,65	7	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "126"	MC	2015.09.18	759,73	9	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "127"	MC	2015.09.11	647,73	4	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "128"	SPK & MC	2015.09.16	627,06	10	4	2	3	20	17,5	33,8	71,3	Vystymas
UAB "135"	SPK & MC	2015.08.05	809,95	4	3	2	3	15	17,5	33,8	66,3	Vystymas
UAB "136"	SPK & MC	2015.08.12	769,02	8	3	2	3	15	17,5	33,8	66,3	Vystymas
UAB "138"	SPK & MC	2015.06.03	813	4	2	2	3	10	17,5	33,8	61,3	Vystymas
UAB "139"	SPK & MC	2015.06.22	452,8	6	2	2	3	10	17,5	33,8	61,3	Vystymas
UAB "143"	SPK & MC	2015.05.26	500,64	4	2	2	3	10	17,5	33,8	61,3	Vystymas
UAB "146"	SPK & MC	2015.09.15	1378,51	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "147"	SPK & MC	2015.09.10	1228,85	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "148"	MC	2015.09.11	1213	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "149"	MC	2015.09.14	1084,79	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "150"	MC	2015.09.21	1023,88	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "151"	SPK & MC	2015.09.23	744	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "152"	MC	2015.09.14	646,8	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "153"	MC	2015.09.21	593,92	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "154"	MC	2015.09.17	583,88	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "155"	SPK & MC	2015.09.11	560,62	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "156"	SPK & MC	2015.09.09	481,31	3	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "157"	MC	2015.09.14	476,89	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "158"	MC	2015.09.17	446,75	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "159"	MC	2015.09.04	439,2	2	4	2	2	20	17,5	22,5	60	Kūrimas
UAB "165"	MC	2015.08.04	1194,23	2	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "166"	SPK & MC	2015.07.08	565	2	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "167"	MC	2015.07.02	490	2	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "168"	SPK & MC	2015.07.02	435	1	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "169"	SPK	2015.08.20	382,29	2	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "170"	SPK	2015.08.05	374,53	2	3	2	2	15	17,5	22,5	55	Kūrimas
UAB "172"	SPK & MC	2015.06.05	1134	2	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "173"	SPK & MC	2015.06.12	705	2	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "174"	SPK & MC	2015.06.22	493,69	2	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "175"	MC	2015.06.22	432	4	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "176"	MC	2015.05.26	689	2	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "177"	MC	2015.04.14	572,99	3	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas

UAB "178"	SPK & MC	2015.05.12	458,47	3	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "179"	SPK	2015.04.10	379	1	2	2	2	10	17,5	22,5	50	Kūrimas
UAB "188"	SPK & MC	2015.09.16	658,96	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "189"	SPK & MC	2015.09.21	636	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "190"	SPK & MC	2015.09.23	568,9	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "191"	SPK & MC	2015.09.15	556,26	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "192"	SPK & MC	2015.09.15	555	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "193"	SPK & MC	2015.09.14	546,42	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "194"	MC	2015.09.21	449,4	1	4	2	1	20	17,5	11,3	48,8	Kūrimas
UAB "186"	SPK & MC	2015.03.04	716	1	1	2	2	5	17,5	22,5	45	Kūrimas
UAB "207"	SPK & MC	2015.08.14	732	1	3	2	1	15	17,5	11,3	43,8	Kūrimas
UAB "208"	SPK	2015.08.18	612	1	3	2	1	15	17,5	11,3	43,8	Kūrimas
UAB "209"	SPK & MC	2015.08.24	555,37	1	3	2	1	15	17,5	11,3	43,8	Kūrimas
UAB "210"	SPK & MC	2015.07.21	510	1	3	2	1	15	17,5	11,3	43,8	Kūrimas
UAB "211"	SPK & MC	2015.07.20	481,98	1	3	2	1	15	17,5	11,3	43,8	Kūrimas
UAB "214"	SPK & MC	2015.06.04	1431	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "215"	SPK & MC	2015.06.03	477	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "216"	SPK & MC	2015.06.22	355	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "219"	MC	2015.05.22	720	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "220"	SPK & MC	2015.05.27	421,5	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "221"	MC	2015.05.13	339	1	2	2	1	10	17,5	11,3	38,8	Kūrimas
UAB "242"	SPK & MC	2015.03.18	1300	1	1	2	1	5	17,5	11,3	33,8	Kūrimas
UAB "243"	SPK & MC	2015.03.04	499	1	1	2	1	5	17,5	11,3	33,8	Kūrimas
UAB "244"	MC	2015.01.21	595	1	1	2	1	5	17,5	11,3	33,8	Kūrimas
UAB "144"	SPK & MC	2015.09.23	331,8	6	4	1	3	20	8,75	33,8	62,5	Vystymas
UAB "160"	SPK & MC	2015.08.26	267,85	4	3	1	3	15	8,75	33,8	57,5	Kūrimas
UAB "180"	SPK	2015.09.25	336,27	2	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "181"	SPK	2015.09.18	188,5	2	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "182"	SPK & MC	2015.09.07	168,87	2	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "183"	SPK & MC	2015.09.21	106,03	1	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "184"	SPK	2015.09.15	94,34	2	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "185"	SPK	2015.09.25	34,6	2	4	1	2	20	8,75	22,5	51,3	Kūrimas
UAB "195"	SPK & MC	2015.08.28	266,65	3	3	1	2	15	8,75	22,5	46,3	Kūrimas
UAB "196"	MC	2015.07.23	167	1	3	1	2	15	8,75	22,5	46,3	Kūrimas
UAB "197"	SPK	2015.07.10	148,92	3	3	1	2	15	8,75	22,5	46,3	Kūrimas
UAB "198"	SPK & MC	2015.07.03	123,5	2	3	1	2	15	8,75	22,5	46,3	Kūrimas
UAB "199"	SPK & MC	2015.08.21	84,59	3	3	1	2	15	8,75	22,5	46,3	Kūrimas
UAB "201"	SPK & MC	2015.06.26	259	3	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "202"	SPK & MC	2015.06.10	245	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "203"	MC	2015.06.22	239,11	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "204"	SPK & MC	2015.06.01	169	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "205"	SPK & MC	2015.06.03	135	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "206"	MC	2015.06.02	28	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "212"	SPK & MC	2015.04.30	285	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "213"	SPK	2015.04.10	100	1	2	1	2	10	8,75	22,5	41,3	Kūrimas
UAB "227"	SPK	2015.09.08	240,85	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "228"	SPK & MC	2015.09.30	211,72	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas

UAB "229"	SPK & MC	2015.09.28	191,6	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "230"	SPK & MC	2015.09.21	182	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "231"	SPK & MC	2015.09.14	180	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "232"	MC	2015.09.04	162,89	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "233"	SPK & MC	2015.09.09	159	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "234"	SPK & MC	2015.09.21	159	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "235"	MC	2015.09.16	103,54	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "236"	SPK & MC	2015.09.22	91	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "237"	SPK	2015.09.21	60	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "238"	SPK	2015.09.23	57,3	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "239"	SPK & MC	2015.09.28	18,62	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "240"	SPK	2015.09.28	17,06	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "241"	SPK & MC	2015.09.28	10,03	1	4	1	1	20	8,75	11,3	40	Kūrimas
UAB "217"	MC	2015.03.26	292	2	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "218"	SPK & MC	2015.03.26	289	1	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "222"	SPK & MC	2015.01.21	263,72	2	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "223"	SPK & MC	2015.01.29	119	1	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "224"	MC	2015.02.19	119	1	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "225"	MC	2015.02.20	105	1	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "226"	SPK & MC	2015.01.28	51,84	1	1	1	2	5	8,75	22,5	36,3	Kūrimas
UAB "245"	MC	2015.07.07	328	1	3	1	1	15	8,75	11,3	35	Kūrimas
UAB "246"	MC	2015.07.13	276	1	3	1	1	15	8,75	11,3	35	Kūrimas
UAB "247"	SPK & MC	2015.07.27	183	1	3	1	1	15	8,75	11,3	35	Kūrimas
UAB "248"	SPK & MC	2015.08.13	159	1	3	1	1	15	8,75	11,3	35	Kūrimas
UAB "249"	SPK & MC	2015.07.09	159	1	3	1	1	15	8,75	11,3	35	Kūrimas
UAB "250"	SPK	2015.06.01	318	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "251"	SPK	2015.06.09	297,1	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "252"	SPK	2015.06.10	169	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "253"	SPK & MC	2015.06.23	166	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "254"	SPK & MC	2015.06.12	159	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "255"	SPK & MC	2015.06.02	106,5	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "256"	MC	2015.06.29	19,5	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "257"	SPK & MC	2015.05.29	99	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "258"	MC	2015.04.22	85,5	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "259"	MC	2015.04.01	74	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "260"	MC	2015.04.13	73,5	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "261"	MC	2015.05.04	35	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "262"	MC	2015.04.16	7	1	2	1	1	10	8,75	11,3	30	Klaustukai
UAB "263"	MC	2015.03.16	183	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai
UAB "264"	MC	2015.03.26	146	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai
UAB "265"	SPK	2015.01.14	332,63	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai
UAB "266"	MC	2015.01.23	310	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai
UAB "267"	SPK	2015.01.09	237,2	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai
UAB "268"	SPK	2015.01.19	10	1	1	1	1	5	8,75	11,3	25	Klaustukai

Darbuotojų anketinės apklausos duomenys.

Klausimas/vertės elementas	Vertinimo balų vidurkis
Apčiuopiamos vertės elementai	
Turime platų produktų asortimentą	4,85
Asortimentas	4,85
Suteikiamos garantijos produktams tenkina klientus	5,27
Labai operatyviai pakeičiame brokuotas prekes	4,56
Garantija	4,92
Įmonės parduodamų produktų kainos/kokybės santykis yra konkurencingiausias rinkoje	4,81
Naudojame lanščių kainų politiką	5,17
Kaina	4,99
Tankiai vykdomė akcijos	3,74
Nuolaidos	3,74
Atidėto mokėjimo terminai tenkina klientus	5,14
Turime rezervuotas vietas kliento automobiliui	5,89
Klientams patogų patiekti prekes iš įmonės sandėlio	1,8
Klientams patinka įmonės platinamų produktų pakuotė	4,81
Klientams patogų užsakyti prekes įmonės internetinėje parduotuvėje	3,75
Suteikiame platų, papildomų paslaugų paketą	4,75
Pap.paslaugos	4,36
Gautus klientų užsakymus įvykdome labai greitai	5,67
Naudojame klientams patogų prekių pristatymo būdą	5,92
Pristatymas	5,79
Neapčiuopiamos vertės elementai	
Vykdomė duotus klientui įsipareigojimus	5,55
Esame patikimi verslo partneriai	6,12
Įsipareigojimas	5,84
Informuojame klientus apie vykdomas prekybines akcijas	5,7
Teikiame kliento poreikius tenkinančius pasiūlymus	4,81
Efektyviai komunikuojame su klientais	5,82
Komunikacija	5,44
Suteikiame aukštą aptarnavimo kokybę	5,23
Visada esame paslaugūs kliento atžvilgiu	5,15
Reaguojame į konfliktines situacijas ir greitai sprendžiame su jomis iškilusias problemas	5,79
Vadovaujamės devizu „Klientas visada teisus“	3,13
Visi klientai mums yra vienodai svarbūs	3,13
Pasitenkinimas	4,49
Žinome klientų poreikius	4,91
Esame sąžiningi kliento atžvilgiu	5,82
Klientai pasitiki įmone	4,81
Pasitikėjimas	5,18
Kokiomis savybėmis pasižymi UAB „Mobile Center“ darbuotojai?	

Dirbame kaip komanda	6
Esame patikimi	5,89
Lengvai komunikuojame	5,7
Norime padėti, esame empatiški	5,81
Esame tikri savo srities profesionalai	6
Esame kultūringi	5,7
Aukštų moralinių vertybių	5,7
Darb.kompetencija	5,83

Klientų anketinės apklausos duomenys.

Klausimas/vertės elementai	SPK				SPK/MC				MC				Santykių etapų vidurkiai				Bendras vidurkis
	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	Kūrimas	Vystymas	Palaikymas	Klaustukai	
Apčiuopiamos vertės elementai																	
Platus produktų asortimentas	5,85	5,7	3,9	4,1	5,01	5	4,9	3,2	5,81	5,79	5,15	4,12	5,56	5,5	4,65	3,81	4,88
Pastovus prekių tiekimas	4,04	4	5,21	2,45	3,45	3,28	5,47	3,14	4	4,25	5,1	3,22	3,83	3,85	5,26	2,94	3,97
Asortimentas	5,85	5,7	3,9	4,1	5,01	5	4,9	3,2	5,81	5,79	5,15	4,12	5,56	5,5	4,65	3,81	4,88
Prekėms suteikiamas ilgas garantijos laikotarpis	2,91	4,2	4,81	1,39	3,66	3,7	4,95	2,12	4,35	4,41	5,11	3,56	3,64	4,09	4,96	2,36	3,76
Operatyviai pakeičia brokuotas prekes	3,14	3,6	5	2,1	4	4,13	4,77	3	4,1	4,23	4,5	2,41	3,75	3,97	4,76	2,5	3,75
Garantija	3,03	3,9	4,91	1,75	3,83	3,92	4,86	2,56	4,23	4,32	4,81	2,99	3,69	4,03	4,86	2,43	3,75
Įmonės parduodamų produktų kainos/kokybės santykis yra konkurencingiausias rinkoje	2,8	4,2	4,25	3,25	3,5	4,3	4,41	4,15	1,98	4,12	5,17	4,15	2,76	4,21	4,61	3,85	3,86
Įmonė naudoja lankščių kainų politiką	3,52	3,7	3,88	3,87	3,6	3,81	5,2	2,95	4,5	4,6	5,15	3,01	3,87	4,05	4,74	3,28	3,99
Kaina	3,16	4	4,07	3,56	3,55	4,06	4,81	3,55	3,24	4,36	5,16	3,58	3,32	4,13	4,68	3,56	3,92
Tankiai vykdomos akcijos/nuolaidos	3,02	3,6	5	1,87	2,5	3,9	5,45	1,24	4,55	4,9	5,22	3	3,36	4,12	5,22	2,04	3,69
Nuolaidos	3,02	3,6	5	1,87	2,5	3,9	5,45	1,24	4,55	4,9	5,22	3	3,36	4,12	5,22	2,04	3,69
Patogu užsakyti prekes įmonės internetinėje parduotuvėje	1,15	1,5	3,1	1,42	1,45	1,68	3,58	1,21	2,1	2,21	4,55	1,98	1,57	1,8	3,74	1,54	2,16
Importo failų generavimas	3,52	4,1	5,25	2,9	2,5	3,85	5,47	2,51	2,89	3	5,01	3,12	2,97	3,66	5,24	2,84	3,68
Patogu patiems atsiimti prekes iš sandėlio	1,2	1,5	1,58	1,41	1,24	1,51	1,4	1,15	1,22	1,23	1,4	1,34	1,22	1,41	1,46	1,3	1,35
Patinka įmonės platinamų produktų pakuotė	3,8	3,8	4,87	3,81	4,15	4,2	4,99	4	4,24	5,1	5,22	4,24	4,06	4,36	5,03	4,02	4,37
Tenkina atidėto mokėjimo terminai	2,5	3,5	5,14	2,14	3	3,7	5,2	1,67	2	4	5,17	1,5	2,5	3,73	5,17	1,77	3,29
Įmonė turi rezervuotas vietas kliento	1,15	1,2	4,12	1,01	1,4	1,14	3,54	1,28	1,25	1,31	4,18	1,1	1,27	1,22	3,95	1,13	1,89

automobiliui																		
Pap.paslaugos	2,22	2,6	4,01	2,12	2,29	2,68	4,03	1,97	2,28	2,81	4,26	2,21	2,26	2,7	4,1	2,1	2,79	
Labai greitai įvykdo užsakymus	5,5	5,2	5,4	5,41	5,12	5,33	5,58	5,41	5,17	5,33	5,6	5,42	5,26	5,29	5,53	5,41	5,37	
Naudoja klientams patogų prekių pristatymo būdą	5,41	5,5	5,9	4,99	5,5	5,6	5,5	5,74	5,1	5,18	5,55	5,22	5,34	5,43	5,65	5,32	5,44	
Pristatymas	5,46	5,4	5,65	5,2	5,31	5,47	5,54	5,58	5,14	5,26	5,58	5,32	5,3	5,36	5,59	5,37	5,41	
Apčiuopiamos vertės elementų vidurkis	3,79	4,2	4,59	3,1	3,75	4,17	4,93	3,02	4,21	4,57	5,03	3,54	3,91	4,31	4,85	3,22	4,07	
Neapčiuopiamos vertės elementai																		
Perkame prekes, tačiau nesame prie jų prisirišę ir lengvai galime pakeisti tiekėją	2,1	2,2	5	2,31	2,25	3,81	5,54	2,47	2,45	3,47	5,47	3,4	2,27	3,17	5,34	2,73	3,38	
Perkame prekes nes nėra alternatyvių produktų	3,5	4	4,55	1,41	4,1	4,15	4,52	3,81	4,28	4,3	5	2,15	3,96	4,15	4,69	2,46	3,82	
Esame susaistyti sutartimis ir negalime nieko keisti	1,97	4,3	5,62	1,17	4,04	4,18	5,55	1,25	3,18	4,98	5,68	1,33	3,06	4,48	5,62	1,25	3,6	
Kaip elgsitės pamatę, kad vienas produktas, kurį Jūs perkate UAB „Mobile Center“, kitoje įmonėje parduodamas neženkliai pigiau?	2,54	3,1	5,14	1,57	2,52	4,23	5,5	2,74	2,41	4,74	5,47	2,51	2,49	4,04	5,37	2,27	3,54	
Įsipareigojimas	2,53	3,4	5,08	1,62	3,23	4,09	5,28	2,57	3,08	4,37	5,41	2,35	2,95	3,96	5,25	2,18	3,59	
Kaip vyksta komunikacija su UAB „Mobile Center“ ?	1,84	2,1	5,12	1,74	2,04	2,84	4,99	1,41	2,01	2,54	5,51	2	1,96	2,51	5,21	1,72	2,85	
Visada informuoja klientus apie vykdomas prekybines akcijas	2,45	3	2,99	2,12	3,5	4,12	5,88	2,4	3,44	3,47	4,87	3,12	3,13	3,53	4,58	2,55	3,45	
Teikia spec. pasiūlymus klientams	2,1	2,5	4,87	2,14	2,74	2,59	5,25	2,14	2,5	2,54	4,54	1,41	2,45	2,53	4,89	1,9	2,94	
Komunikacija	2,13	2,5	4,33	2	2,76	3,18	5,37	1,98	2,65	2,85	4,97	2,18	2,51	2,85	4,89	2,05	3,08	
Esame vertinami kaip lygiaverčiai verslo partneriai	2,8	3,2	5,4	1,47	2,22	4,41	5,85	2	2,15	3,54	5,12	2,41	2,39	3,7	5,46	1,96	3,38	
Perkame prekes, nes manome, kad UAB „Mobile Center“ labiausiai tenkina mūsų poreikius	3,51	3,5	5,17	3,28	3,85	3,94	5,07	4	3,48	3,49	5,47	3,87	3,61	3,65	5,24	3,72	4,06	
Aukšta aptarnavimo kokybė	3,15	4,1	5	2,12	4,8	5,12	5,41	2,89	4,2	4,3	5,01	3,1	4,05	4,51	5,14	2,7	4,1	
Visada paslaugūs kliento atžvilgiu	4,28	4,6	4,9	4,18	3,8	4,21	5,6	5,2	5,42	4,14	4,98	4,85	4,5	4,3	5,16	4,74	4,68	

Reaguojama į konfliktines situacijas ir greitai sprendžiamos su jomis iškilusios problemos	4,74	4,6	4,72	2,05	5,2	4,89	3,88	1,87	5,4	4,47	4,08	3,82	5,11	4,66	4,23	2,58	4,15
Vadovaujasi devizu „Klientas visada teisus“	3,52	2,5	3,41	3,57	3	2,88	5,4	2,1	3,88	4,12	4,87	4,12	3,47	3,18	4,56	3,26	3,62
Pasitenkinimas	3,67	3,7	4,77	2,78	3,81	4,24	5,2	3,01	4,09	4,01	4,92	3,7	3,86	4	4,96	3,16	4
Neturime laiko ieškoti naujų tiekėjų	2,52	2,9	4,8	3	2,41	3,14	5	2,5	2,3	2,8	5,4	1,8	2,41	2,94	5,07	2,43	3,21
Ar tikrinatė kainų teisingumą UAB „Mobile Center“ išrašytose PVM sąskaitose faktūrose	1,2	1,8	4,2	1,5	1	2,3	4,8	1,14	1,14	3,25	4,9	1,01	1,11	2,45	4,63	1,22	2,35
Žino klientų poreikius	2,5	5,1	5,41	3,16	4,12	5,2	5,46	1,28	1,32	4,09	5,44	2,58	2,65	4,8	5,44	2,34	3,81
Sąžiningi kliento atžvilgiu	3,1	5	4,99	2,14	5,6	4,78	4,85	3	4,89	4,85	4,23	2,41	4,53	4,88	4,69	2,52	4,16
Kaip elgtumėtės jei reikėtų suformuoti prekių ekspoziciją naujai atidaromam salonui?	2,8	4,2	4,87	1,48	3,8	3,8	5,17	2,54	4,89	3,14	5,78	2,89	3,83	3,71	5,27	2,3	3,78
Pasitikėjimas	2,42	3,8	4,85	2,26	3,39	3,84	5,06	2,09	2,91	3,63	5,15	2,14	2,91	3,76	5,02	2,16	3,46
UAB „Mobile Center“ kaip verslo partneris yra patikimas	4,8	4,9	5,12	3,05	3,4	5,43	5,55	3,14	2,98	5,5	5,88	2,1	3,73	5,28	5,52	2,76	4,32
Įmonė turi gerą reputaciją	5	5,2	5,22	2,8	4,87	5,55	5,7	3,81	4,5	5,38	5,39	2,17	4,79	5,38	5,44	2,93	4,64
Ar rekomenduotumėte savo draugams UAB „Mobile Center“ kaip patikimą verslo partnerį?	5,1	5,2	5,41	2,7	4,8	5,21	5,57	1,87	3,1	5,1	5,45	2,45	4,33	5,18	5,48	2,34	4,33
Patikimumas	4,97	5,1	5,25	2,85	4,36	5,4	5,61	2,94	3,53	5,33	5,57	2,24	4,28	5,28	5,48	2,68	4,43
Darbuotojų kompetencija																	
Dirba kaip komanda	4,52	3,6	2,85	4,89	5,17	4,78	3,55	4,49	5,28	4,55	3,59	4,87	4,99	4,3	3,33	4,75	4,34
Patikimi	3,14	5,3	5,58	5,1	4	5,25	5,47	5,41	2,89	5,33	5,48	5,42	3,34	5,28	5,51	5,31	4,86
Lengvai komunikuoja	3,24	3,6	3,85	1,28	3,89	4,12	4,96	3,5	4,52	3,47	3,58	4,1	3,88	3,72	4,13	2,96	3,67
Nori padėti, empatiški	3,51	3	4,11	2,41	3,01	3,42	3,56	3,33	3,56	3,28	3,56	3,47	3,36	3,23	3,74	3,07	3,35
Tikri savo srities profesionalai	4,84	5,2	5,87	5,48	5,47	5,54	5,62	5,01	5,11	5,78	5,45	5,74	5,14	5,52	5,65	5,41	5,43
Kultūringi	5,47	4,6	4,25	2,7	5,5	4,21	4,56	2,87	4,28	4,89	4,48	3	5,08	4,57	4,43	2,86	4,24
Aukštų moralinių vertybių	3,55	4,2	3,41	2,8	3,48	3,78	4,8	3,58	3,65	3,58	3,45	3,47	3,56	3,85	3,89	3,28	3,65
Darbuotojų kompetencija	4,04	4,2	4,27	3,52	4,36	4,44	4,65	4,03	4,18	4,41	4,23	4,3	4,19	4,35	4,38	3,95	4,22
Neapčiuopiamos vertės elementų vidurkis	3,29	3,8	4,76	2,5	3,65	4,2	5,19	2,77	3,41	4,1	5,04	2,82	3,45	4,03	5	2,7	3,8

