

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**Žilvinas Arlauskas**

**ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Lekt. dr. Asta Daunorienė**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS**

**Įmonių valdymas (M7166M21)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMVL-4a Žilvinas Arlauskas

2016

---

**Vadovas**

Lekt. dr. Asta Daunorienė

(2016)

**Recenzentas**

Lekt. dr. Žiedūna Liepė

(2016)

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Žilvinas Arlauskas

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas M7166M21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMAS

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Žilvino Arlausko** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės orientacijos į klientą didinimas“ 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)

Arlauskas, Žilvinas (2016). Study of the Factors Influencing the Choice of Books. Master's Final Thesis in Enterprise Management / Supervisor Lekt. dr. Asta Daunorienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

Corporate approach to the client changes the economic downturn, when there is no significant difference between identical goods sellers, the company in order to attract a buyer have to spend a considerable amount of money. The user does not pay much attention to the small difference in price of goods - the customer is looking for items / services that meet their needs. Such finding no looking further, hoping to meet their expectations. So the real estate companies are customers, so the organization in order to survive in a competitive market, should focus on non-sales management methods, and customer satisfaction.

The aim - to investigate the orientation of the importance of the client company, and make proposals to the customer orientation increases.

Work to achieve the objective set the bar following tasks: to reveal the relevance of orientation to the client; develop a customer-oriented model of assessment; perform empirical study X company; the conclusions and recommendations of the X Company to increase the focus on customer services. The main results of the work: a survey conducted by analyzing the company by focusing on the customer do not cover all the possible ways to get closer to the customer and to meet the needs of securing his loyalty. Analyzed company is not strictly defined company vision, mission, goals and values. After all, it is the foundation of each institution consists of long-term objectives and customer orientation must be developed towards them. Orientation to customer satisfaction through customer identification and loyalty increase carried out in different ways, depending on the head - the lack of certainty and specific business goals, resulting in organizational values, mission and vision of uncertainty. According to the heads of customer orientation through employees carried out, but it only covers employees promotion of cooperation in order to better understand customer goals and expectations, although the employees surveyed said employees do not feel encouraged to develop a relationship with the customer and take into account their needs. Employees also do not feel, do not see a clearly defined orientation to the client forms analyzed company. In addition, this company employed are not sure whether the establishment of relations with customers and customer retention is one of the priorities of the analyzed company. It was found that the analysis of company employees to gather and evaluate information about potential customers and on the basis of the data by preparing individual proposals, however, we do not have with existing customers, and also does not perform customer satisfaction surveys. Also, the company has invested in the technology, which would help to have timely information about customers and to manage it.

Recommendations: to create a customer-oriented culture; to customer feedback, evaluate employee performance based on customer-oriented behavior; awaken awareness and communication; the importance of customer it is important to remember before everything else; promote teamwork; create employee reward system; develop methods of cooperation, which includes internal divisions, as well as external partners, to solve customer problems; increase customer loyalty; invest in technology that would help to have timely information about customers and to manage it.

## TURINYS

<b>IVADAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. ĮMONIŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ PROBLEMATIKOS APŽVALGA .....</b>	<b>12</b>
<b>2. ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO GALIMYBIŲ TEORINĖ APŽVALGA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Orientacijos į klientą aktualumas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Veiksmai siekiant tapti į klientus orientuota įmone.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Orientacijos į klientą vaidmuo ir įtaka veiklos rezultatams .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Orientacijos į klientą ir klientų pasitenkinimo ir lojalumo sąsajos.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5. Įmonės orientacijos į klientą didinimo teorinis modelis.....</b>	<b>38</b>
<b>3. ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Tyrimo metodika.....</b>	<b>41</b>
<b>4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Įmonės veiklos apžvalga.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2. Įmonės darbdavių tyrimo rezultatų analizė.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3. Įmonės darbuotojų tyrimo rezultatų analizė .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas .....</b>	<b>59</b>
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>63</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>65</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>74</b>

## Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Orientacijos į klientą esmė
- 2 pav. Veikiantys ūkio subjektai 2014 - 2016 m.
- 3 pav. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2012 - 2016 m.
- 4 pav. 2012 - 2015 metais pradėtų bankroto procesų skaičius
- 5 pav. Bankrutuojančių įmonių gyvavimo trukmė
- 6 pav. Organizacinės kultūros paskirtis
- 7 pav. Orientacija į klientą
- 8 pav. Orientacija į klientą - orientacijos į rinką dalis
- 9 pav. Orientacijos į rinką dalys ir jų svarba
- 10 pav. Organizacijos orientacijos į klientą etapai
- 11 pav. Orientacijos į klientą informacijos apie klientų pasitenkinimą kūrimo, rinkimo, analizavimo ir naudojimo procesas
- 12 pav. Orientacijos į klientą etapai pagal Johnson, 1998
- 13 pav. Orientacijos į klientą etapai pagal Mukerjee, 2013
- 14 pav. Orientacijos į klientą svarba
- 15 pav. Orientacijos į klientą vystymo rezultatas - lojalumas
- 16 pav. Asmeninio pardavimo, orientuoto į klientą, poveikio veiksniai
- 17 pav. Įmonių orientacijos į klientą didinimo sudedamosios
- 18 pav. Tyrimo procesas ir etapai
- 19 pav. 5 Balų Likert Skalė
- 20 pav. Įmonės filialai
- 21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
- 24 pav. Įmonėje pabrėžiama orientacijos į klientą svarba
- 25 pav. Santykių su klientais užmezgimas ir vystymas yra prioritetinga įmonės veikla
- 26 pav. Įmonė turi santykių su klientais valdymo viziją
- 27 pav. Klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetingas klausimas
- 28 pav. Įmonė turi santykių su klientais valdymo strategiją
- 29 pav. Įmonė investuoja į technologijas, kad galėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti
- 30 pav. Darbuotojų skatinamas vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius

- 31 pav. Mes apdovanojami atsižvelgiant į klientų pasitenkinimo rodiklius
- 32 pav. Mes su klientais bendraujame periodiškai ir palaikome reguliarius ryšius
- 33 pav. Mes renkame ir vertiname informaciją apie potencialius klientus
- 34 pav. Mes nuolat renkame ir analizuojame informaciją apie esamus klientus
- 35 pav. Informaciją apie klientus mes naudojame ruošiant individualius pasiūlymus
- 36 pav. Orientacijos į klientą tobulinimas



## **Lentelių sąrašas**

1 lentelė. Orientacijos į klientą samprata

2. lentelė. Tyrimo dalyviai

3 lentelė. Būdai kokiais įmonė orientuojasi į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą

4 lentelė. Būdai kokiais įmonė orientuojasi į klientą per klientų lojalumo didinimą

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais metais smarkiai didėja technologijos pažanga, keliami dideli reikalavimai gaminamai produkcijai ir paslaugų kokybei, keičiasi vartotojų mąstymas, auga konkurencija tarp įmonių. Dėl šių priežasčių vyksta verslo pokyčiai, kurie nulemia žmonių pasirinkimą įsigyjant prekę ar paslaugą.

Įmonių požiūrį į klientą keičia ekonominis nuosmukis, kuomet nėra didelio skirtumo tarp vienodų prekių pardavėjų, įmonės norėdamos pritraukti pirkėją turi išleisti nemažai lėšų. Vartotojas nekreipia didelio dėmesio į nedidelį prekių kainų skirtumą - klientas ieško daikto/paslaugos, kuris patenkintų jo poreikius. Tokio neradęs ieško toliau, tikėdamasis patenkinti savo lūkesčius. Taigi tikrasis įmonės turtas yra klientai.

Pagal Wahl ir Prause (2013) esant konkurencijai tarp įmonių, išlaikyti ir įgyti konkurencinį pranašumą yra vis sunkiau, todėl organizacijos, norėdamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, turėtų didžiausią dėmesį skirti ne pardavimo valdymo būdams (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2009), o klientų poreikių patenkinimui, kadangi esant laisvai rinkai vartotojas yra svarbiausias įmonės turtas, kuris turėdamas daug informacijos pastoviai tikisi naujų, įvairesnių prekių, atitinkančių jo augančius reikalavimus.

Mokslinėje literatūroje randame, kad ne produktas ar procesas yra organizacijos centras, o orientacija į klientą, jų poreikių ir lūkesčių žinojimas ir tenkinimas, lemia klientų lojalumą (Rachmawati, 2013) bei sudaro sąlygas ilgalaikiam organizacijos gyvavimui (Buttle, Maklan, 2009).

**Darbo problema.** 4-jame metiniame Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrime (2016) teigiama, kad verslas, kuris nori augti pelningai, turi nuolatos vertinti, kaip jis kuria vertę savo klientams. Verslo vystymas pagal tradiciškai apibrėžtus demografinius segmentus, kanalus, produktus ar siūlomas paslaugas, rinkas ar pramonės šakas vis mažiau veiksmingas, nes klientai šiais laikais jau nebepaklūsta klasikinėms pažiūroms apie tai, kas lemia jų sprendimus pirkti. **Sėkmingiau veikia tos įmonės, kurios orientuojasi į klientų problemas ir ieško galimybių, kaip jas išspręsti.**

Iš šio tyrimo, atrodo, kad apklaustų įmonių vadovai supranta orientacijos į klientą svarbą, tačiau auganti bankrutuojančių įmonių statistika liudija ką kita:

- konkurencija tarp Lietuvos įmonių auga, tai rodo didėjantis įmonių skaičius. Didžiausias augimas užfiksuotas 2015 metais (per metus Lietuvoje veikiančių įmonių padidėjo 8134), bei 2016 metais (per metus Lietuvoje veikiančių įmonių padidėjo 8134 (Statistikos departamentas, 2016). Be to, nemažai įmonių nesugebėdamos konkuruoti - bankrutuoja. Vien 2014 - 2015 m. - pradėtų bankroto procesų skaičius išaugo beveik 20 proc. (Statistikos departamentas, 2016). **Todėl darbo problema formuojama klausimu: Kaip padidinti orientaciją į klientą?**

**Darbo objektas:** orientacija į klientą.

**Darbo tikslas** – ištirti orientacijos į klientą svarbą įmonėje bei pateikti pasiūlymus orientacijos į klientą didinimui.

Darbo tikslui pasiekti išsikeliama šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti orientacijos į klientą aktualumą.
2. Parengti orientacijos į klientą vertinimo modelį.
3. Nustatyti kokiais būdais vykdoma orientacija į klientą X įmonėje - įmonės vadovų (kokybinis tyrimo metodas) bei darbuotojų apklausa (kiekybinis tyrimas).
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas X įmonei kaip padidinti orientaciją į klientą.

**Tyrimo metodika:** Darbe analizuoti užsienio autorių moksliniai straipsniai iš tarptautinių duomenų bazių, Lietuvos autorių mokslinių straipsnių, remtasi užsienio ir Lietuvos autorių knygomis taip pat specializuotomis interneto svetainėmis. Tyrimo metu panaudoti kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, keturios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, darbo santrauka bei anotacija lietuvių ir anglų kalba ir priedai. Pirmoje dalyje analizuojama įmonės į klientą problematika. Antroje dalyje remiantis mokslinės literatūros šaltiniais nagrinėjama teorinė dalis: orientacijos į klientą samprata, svarba, sąsajos su klientų pasitenkinimu bei įmonės veiklos rezultatais, analizuojamos įmonių orientacijos į klientą didinimo galimybės, pateikiamas teorinis modelis. Trečioje dalyje pagrindžiama tyrimo problema, pateikiamas instrumentarijus, aptariama atliekamo tyrimo eiga. Ketvirtoje dalyje analizuojami tyrimo rezultatai.

Darbo apimtis puslapiai. Darbe pateikta lentelių, paveikslų, kuriais iliustruojami analizės duomenys. Priede pateikiami klausimynai – 2 anketos. Panaudoti literatūros šaltiniai.

## 1. ĮMONIŲ ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Manytina, kad orientacija į klientą prasidėjo 1950 metais (Webster 1988, cit. Dursun, 2010). Drucker (1954) teigė, jog vienintelis įmonės tikslas yra sukurti ir aptarnauti klientus. Nuo tada, dauguma vadovų pradėjo naudoti į klientą orientuotą filosofiją, kuri yra grindžiama klientų poreikių ir norų bei produktų ir paslaugų nustatymu, siekiant patenkinti šiuos jų poreikius ir troškimus (Thoumrungroje, Racela, 2013), atrandama nemažai teiginių, kad tinkamos vertės klientui sukūrimas yra raktas į verslo sėkmę, kaip antai Peters ir Waterman (1982) pažymėjo „priartėjimo prie klientų“ svarbą (cit. Huang, Dastmalchian, 2006), be to teigiama, kad orientacijos į klientą požiūris užtikrina didesnę pelningumą (Dursun, 2010).

Pasak Sharma, Iyer ir Evanschitzky (2008) atsiradus naujai pardavimo erai, pardavėjai turėjo išmokti patenkinti pirkėjų poreikius, įsiklausyti į jų problemas ir sugebėti pasiūlyti reikiamus produktus. Tai didelis pasikeitimas. Atsirado naujas mąstymas, kuris tapo jungiančia grandimi tarp pardavimų, nukreiptų į tarpusavio sąveiką ir tokių pardavimų, kurie nukreipti į tarpusavio santykius.

Pelham (2009) teigia, kad šios veiklos tikslas yra klausymas ir klausinėjimas. Supratimas kliento noro produktui suteikia pridėtinę vertę, o šio veiklos požiūris - mokyti firmoms tobulinti produktą ir pardavėjų darbą.

Šiame laikotarpyje atsirado ir sąvoka „prisitaikantis pardavimas“, kurios iki tol nebuvo (Pelham, 2009). Strategijos, kurios yra orientuotos į rinką, grindžiamos galimybių paieška, siekiant padidinti vertę klientams ir kliento noro supratimui. Tuo atveju pardavėjai turi prisitaikyti prie klientų reikalavimų, tam tikrų situacijų. Tai ir vadinama pardavimu prisitaikant (*angl. adaptive selling*) (Pelham, 2009). Toks elgesys yra būtinas pardavėjui, kad išsiaiškintų ir panaikintų kliento problemas. Pardavėjas turi susikoncentruoti ir klausiant išsiaiškinti pirkėjo norus, poreikius. Tai yra svarbiausia asmeninio pardavimo, kuris nukreiptas į klientą, metu.

Vadybos literatūra 1980-1990 metais taip pat pažymėjo tokį „klientų pastatymą į organizacijos centrą“, „klientas yra karalius“ ir „klientas skatina tai, ką daro verslas“. Pagrindinė motyvacija sutelkti dėmesį į klientus yra aiški: „misija“ sukurti vertę klientams, tačiau ši nėra baigtinė, bet reiškia ir kitų tikslų siekimą, galbūt labiau tradicinių (t.y. pelningumas arba atitinkamų veiklos rezultatų siekimas). Tai tiesiogiai pasireiškia per tokias priežastines grandines kaip vertės kūrimas klientams taip skatinant klientų lojalumą, kuris savo ruožtu skatina verslo augimą ar pelno didėjimą. Dėmesio sutelkimas į pelną, kaip yra teigiama, turi būti suderintas su dėmesio sutelkimo į klientus filosofija (Huang ir Dastmalchian, 2006).

Nors orientacija į klientą yra pripažįstama tiek praktikų, tiek ir mokslininkų kaip kritinis beveik visų įmonių sėkmės elementas, praeities tyrimai neskyrė ypatingo dėmesio šiuo klausimu. Ankstesni

tyrimai orientaciją į klientą įvardino kaip svarbų orientacijos į rinkodarą ir/arba orientacijos į rinką komponentą (Dursun, 2010).

Orientacija į klientą dažniausiai buvo analizuojama organizaciniu lygiu kartu su kitais rinkodaros koncepcijos ir/arba orientacijos į rinką elementais. Literatūroje individualaus lygio orientacijos į rinką/klientus tyrimai yra riboti, o dauguma iš jų buvo atlikti pardavimų kontekste. (Dursun, 2010).

Grupė tyrimų analizavo veiksnius, turinčius įtakos orientacijai į klientą individualiu lygiu (Brown, Mowen, Donovan, Licata, 2002). O'Hara, Boles ir Johnston (1991) ištyrė darbo kadencijas, vadovų/darbuotojų santykius, organizacinius įsipareigojimus ir asmenines savybes kaip orientacijos į klientą pirmtakus. Siguaw ir Honeycutt (1995) analizavo ryšius tarp pasitenkinimo darbu, organizacinių įsipareigojimų, konfliktų vaidmens, dviprasmiškumo vaidmens ir pardavėjų veiklos rezultatų paėmę 1644 pardavėjus ir nustatė, jog atsako dažnis buvo 16,4%. (cit. Dursun, 2010).

Siguaw, Brown ir Widing II (1994) analizavo orientacijos į rinką poveikį, žvelgiant iš pardavėjų perspektyvos, pardavėjų orientacijai į klientą ir požiūriui į darbą, naudodami atsitiktinius 585 pardavimo personalo ir 353 pardavimų/rinkodaros vadovų pavyzdžius. Williams ir Attaway (1996) analizavo ryšius tarp organizacinės kultūros, orientacijos į klientą ir pirkėjų-pardavėjų santykių plėtros. Į klientą orientuotas elgesys buvo naudojamas kaip tarpinis kintamasis tarp pirkėjo/pardavėjo organizacinės kultūros ir pirkėjo-pardavėjo santykių. Pardavimo įmonių organizacinė kultūra yra reikšmingas orientacijos į klientą ir santykių plėtros prognozavimo kintamasis (cit. Dursun, 2010).

Brown ir kt. (2002) analizavo pagrindinių asmenybės savybių poveikį darbuotojų orientacijai į klientą.

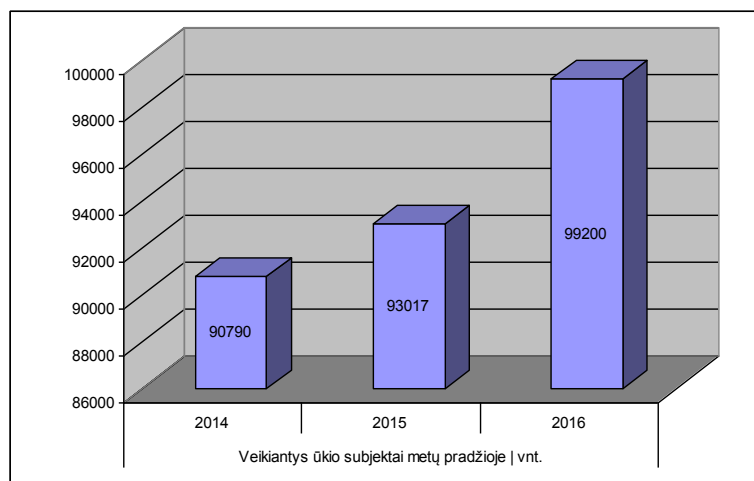
Anot Marzie, Hormoz ir Feridon (2013) dvidešimt pirmasis amžius yra vadinamas sparčiai besikeičiančiu pasauliu. Toks pavadinimas yra suteiktas dėl globalizacijos efekto, technologinės plėtros, šiuolaikinio mokslo vaidmens žmonių gyvenime ir skirtingų tautų demografinių charakteristikų. Šioje besikeičiančioje aplinkoje, organizacijos privalo siekti sėkmės. Sėkmingos organizacijos turi užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę tiek vidiniams, tiek ir išoriniams klientams. Tokios organizacijos yra pakankamai sumanios, jog galėtų nuspėti besikeičiančius savo klientų poreikius, sutelkti dėmesį į savo organizacinius pajėgumus, pasiūlyti aukštos kokybės paslaugas bei pamatyti vidinių ir išorinių paslaugų kokybę kaip priemonę įgyti konkurencinį pranašumą.

Plačiai pripažįstama, jog sėkmingos organizacijos turėtų turėti į klientus orientuotą verslo kultūrą. Iš tiesų, per keturis dešimtmečius nuo rinkodaros koncepcijos atsiradimo, orientacija į klientą buvo apibrėžiama kaip kertinis rinkodaros valdymo teorinis ir praktinis akmuo. Orientuojantis į klientą yra svarbu nustatyti tuos pagrindinius veiksnius, kurie leidžia įmonei išskirti save iš konkurentų. Tai reikalauja įmonės strateginio pozicionavimo, tikslinių klientų/klientų grupių lūkesčių ir įmonės veiklos rezultatų tyrimo. Pradinis orientacijos į klientą koncepcijos taškas yra orientacijos į klientą sąvoka, kuri buvo sukurta valdymo grupių. Tai turi būti panaudojama efektyviai ir įgyvendinama



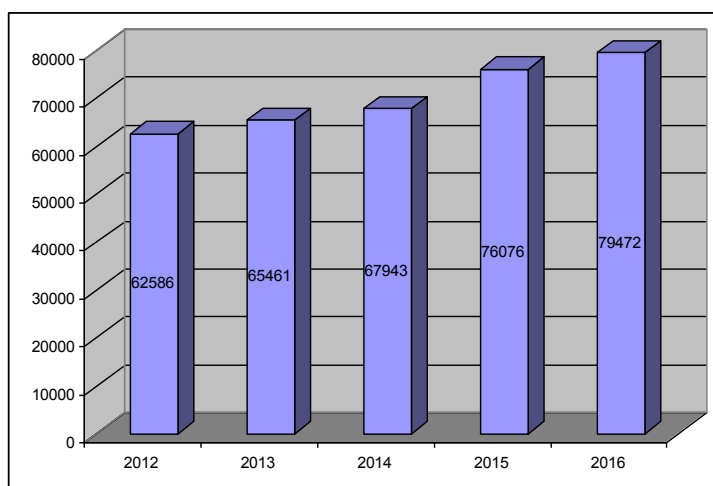
uždirbamas pelnas; įmonės komanda ir vertybės. Dažnai užmirštas paskutinis dalykas. Įmonės suskirstyčiau į du tipus – vienos, kurios nuolat stebi konkurentus, kitos – orientuojasi į klientą ir stengiasi suteikti jam kuo geresnę patirtį“ (Karaliūnaitė, 2014).

Taigi čia pabrėžiama orientacijos į klientą svarba. Konkurencija tarp Lietuvos įmonių auga, tai rodo didėjantis įmonių skaičius (2, 3 pav.).



**2 pav. Veikiantys ūkio subjektai 2014 - 2016 m. (Statistikos departamentas, 2016)**

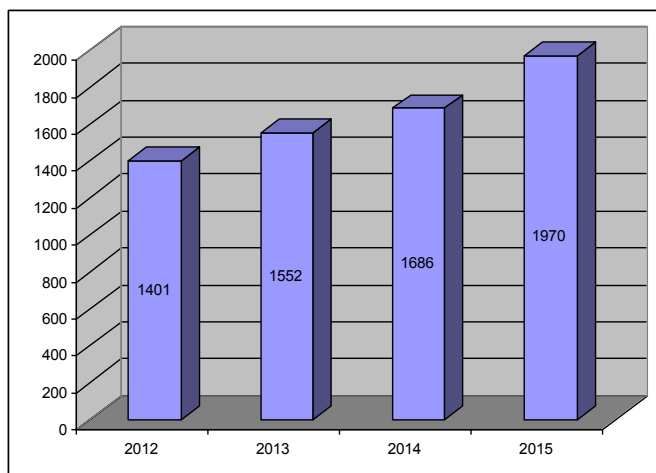
Statistikos departamento 2016 metų duomenimis, veikiančių ūkio subjektų išaugo 9 proc. Be to, vien smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonių skaičius 2015 m. pradžioje išaugo 12% - iki 76 077 įmonių, o 2016 metais - beveik 5 proc. - iki 79 472 įmonių (3 pav.).



**3 pav. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius 2012 - 2016 m. (Statistikos departamentas, 2016)**

Kaip matyti, mažų ir vidutinių įmonių skaičius nuolatos auga. Didžiausias augimas užfiksuotas 2015 metais (per metus Lietuvoje veikiančių įmonių padidėjo 8134), bei 2016 metais (per metus Lietuvoje veikiančių įmonių padidėjo 8134).

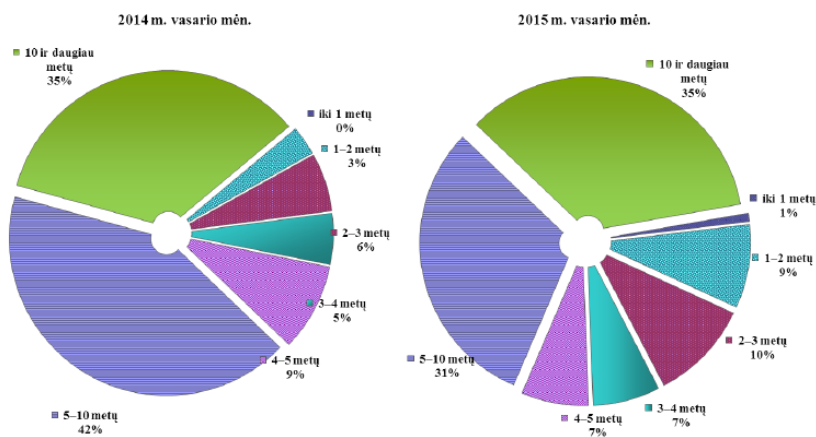
Tačiau nemažai įmonių nesugebėdamos konkuruoti - bankrutuoja (4 pav.).



**4 pav. 2012 - 2015 metais pradėtų bankroto procesų skaičius (Statistikos departamentas, 2016)**

Matyti, kad bankrotų skaičius auga. Vien 2014 - 2015 m. - pradėtų bankroto procesų skaičius išaugo beveik 20 proc.

Kaip antai įmonių bankroto procesų 2015 m. vasario mėn. ataskaitoje, įmonių bankroto valdymo departamento prie ūkio ministerijos 2015 m. duomenimis, pagal bankrutavusių įmonių gyvavimo trukmę, pastebėta, kad viena įmonė gyvavimo vidutiniškai 8,6 m. 2014 metais - 9,7 m. Daugiausia 2015 m. vasario mėnesio duomenimis bankrutuojančių įmonių gyvavo 10 metų ir daugiau (35 proc.), 5 - 10 metų (31 proc.) (5 pav.)





## **5 pav. Bankrutuojančių įmonių gyvavimo trukmė (Įmonių bankroto valdymo departamentas prie ūkio ministerijos, 2015)**

Jei anot Glinskienės, Kvedarienės, Kvedaro (2010) lojalūs klientai neša pelną, be to Šveicarijos smegenų centro „Fluidminds“ įkūrėjo Patricko Stahler'io teigimu įmonė gali išlikti tik galvojant apie klientų poreikius bei kaip tuos poreikius patenkinti, vadinasi bankrutuojančios įmonės skyrė nepakankamai/arba visai neskyrė dėmesio orientacijai į klientą.

Taigi Ko reikia klientui?

4-jame metiniame Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrime (2016) teigiama, kad verslas, kuris nori augti pelningai, turi nuolatos vertinti, kaip jis kuria vertę savo klientams. Verslo vystymas pagal tradiciškai apibrėžtus demografinius segmentus, kanalus, produktus ar siūlomas paslaugas, rinkas ar pramonės šakas vis mažiau veiksmingas, nes klientai šiais laikais jau nebepaklūsta klasikinėms pažiūroms apie tai, kas lemia jų sprendimus pirkti. **Sėkmingiau veikia tos įmonės, kurios orientuojasi į klientų problemas ir ieško galimybių, kaip jas išspręsti.**

Įrodyta, jog augimo strategijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo sutelkti dėmesį į kelias sritis. Kaip bebūtų, gebėjimas diversifikuoti veiklą atneša nemažai iššūkių, nes sudėtinga įvertinti, kuri iš potencialių augimo strategijų gali padėti sukurti didžiausią konkurencinį pranašumą ir atnešti didžiausią ekonominį efektą. Todėl, vertinant ilgą sąrašą grėsmių, galinčių paveikti verslą ilguoju laikotarpiu, reikia nemažai laiko nuosekliai strategijai sudaryti. Dėmesį skiriant klientui, išeinant už tradicinių ribų ir mąstant plačiau, galima aiškiau suprasti, koku verslu iš tiesų užsiimate Jūs ir kuo norite tapti (4-sis metinis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas, 2016).

Todėl, apklausos duomenimis, ateinančiais metais vadovai nusiteikę skirti klientui ir pridėtinės vertės kūrimui ypač didelį dėmesį. Net 72 proc. vadovų mano, kad konkurencinį pranašumą padės išlaikyti pokyčiai, leisiantys išplėsti klientų portfelį ir išlaikyti klientų lojalumą. Tai jie ketina daryti kurdami naujus produktus, siūlydami naujas paslaugas ir investuodami į naujas technologijas (4-sis metinis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas, 2016).

Nauji rinkos dalyviai – tai nemažėjantį susirūpinimą keliantis veiksnys. Pernai 78 proc., o šiemet 81 proc. respondentų teigė, kad nauji rinkos dalyviai kelia grėsmę jų verslo augimui. Nesugebančias patenkinti klientų poreikių įmones pakeičia lankstesni, greitesni ir pažangesni konkurentai, kurie skatina rinkos senbuvius nestovėti vietoje. (4-sis metinis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad nėra daug tyrimų, kurie analizuotų orientacijos į klientą pirmtakus ir pasekmes skirtinguose verslo kontekstuose, įskaitant rinkodarą, reklamą, pardavimus ir t.t. Teigiamas ryšys tarp orientacijos į rinką ir individualaus lygio orientacijos į klientą yra taip pat labai svarbi tyrimų tema. Atliktų tyrimų skaičius šiuo klausimu taip pat yra ribotas. Praeitie tyrimai analizavo įmonės orientacijos į rinką poveikį (Siguaw, Brown ir Widing, II 1994, Menguc 1996) ir

orientacijos į klientą organizaciniu lygiu poveikį (Boles ir kt. 2001) pardavėjų ir/arba pardavimų vadovų individualaus lygio orientacijai į klientą (cit. Dursun, 2010).

4-jame metiniame Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrime (2016) teigiama, kad įmonės žada ir toliau labiausiai orientuotis ketina į klientus, darbuotojus ir tiekėjus.

Todėl, galima teigti, kad apklaustų įmonių vadovai supranta orientacijos į klientą svarbą, tačiau auganti bankrutuojančių įmonių statistika parodo kitas tendencijas.

## 2. ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ DIDINIMO GALIMYBIŲ TEORINĖ APŽVALGA

Jau po antro pasaulinio karo, buvo teigiama, kad norinti išgyventi organizacija turi atkreipti dėmesį į „jo didenybę“ klientą, o ne produktą (Ignatavičienė, 2010). Todėl šiame skyriuje aptarsime orientacijos į klientą sampratą, svarbą, sąsajas su klientų pasitenkinimu bei įmonės veiklos rezultatais, bei įmonių orientacijos į klientą didinimo galimybes bei pateiksime įmonės orientacijos į klientą didinimo teorinį modelį.

### 2.1. Orientacijos į klientą aktualumas

Analizuojant orientacijos į klientą sampratą, pastebima, kad orientacija į klientą yra apibrėžiama skirtingais būdais, be to dauguma autorių kalbėdami apie orientaciją į klientus cituoja Narver ir Slater (1990), Desphande ir kt. (1993), Day (1994) ir kt. (1 lentelė).

**1 lentelė. Orientacijos į klientą samprata (Matsuo, 2006; Asikhia, 2010; Bellou, 2010; Marzie, Hormoz, Feridon, 2013; Brown ir kt., 2002; Macintosh, 2007; Huang, Dastmalchian, 2006; Thourungroje, Racela, 2013; Olsen, Witell, Gustafsson, 2014; Ang, Buttle, 2006)**

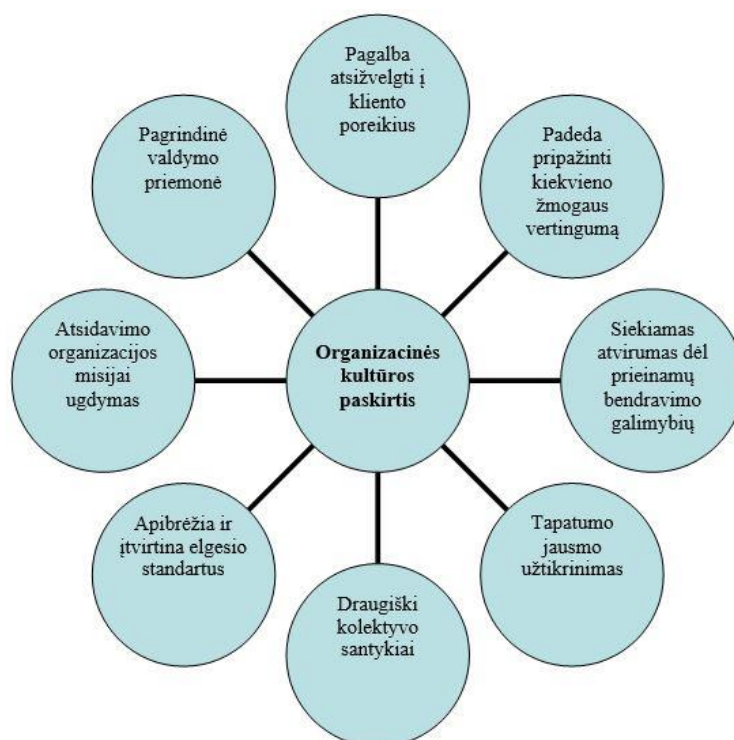
Autoriai	Orientacijos į klientą samprata
Narver ir Slater, 1990	Narver ir Slater (1990) apibrėžė orientaciją į klientą kaip „pakankamą tikslinių pirkėjų supratimą“, tinkamas tikslinių pirkėjų supratimas siekiant nuolatos kurti didesnę vertę jiems (cit. Matsuo, 2006; Asikhia, 2010). Orientacija į klientą yra „organizacijos kultūra, kuri efektyviausiai ir veiksmingiausiai sukuria būtiną elgseną, skirtą sukurti aukščiausią vertę pirkėjams, kas taip pat reiškia ir geresnius įmonės veiklos rezultatus“ (cit. Marzie, Hormoz, Feridon, 2013).
Desphande ir kt., 1993	Orientacija į klientą yra apibrėžiama „kaip įsitikinimų rinkinys, kuris visų pirma skatina/iškelia klientų interesus“ (cit. Matsuo, 2006) taip siekiant plėtoti ilgalaikį organizacijos pelningumą (cit. Bellou, 2010; Marzie, Hormoz, Feridon, 2013).
Gatignon ir Xuereb, 1997	„Įmonės gebėjimas nustatyti, analizuoti, suprasti ir patenkinti klientų poreikius“ (cit. Matsuo, 2006).
Brown ir kt., 2002	Orientacija į klientą – individualaus lygio konstrukcija. Tai raktas paslaugų organizacijoms būti orientuotoms į rinką.
Day, 1994	Apibrėžia orientaciją į klientą kaip koncepciją, kuri rinkodarą paverčia į pakankamai stiprų konkurencijos ginklą, kuris organizacijos vertybes, įsitikinimus ir prielaidas paverčia į dvipusius klientų ir įmonės santykius (cit. Asikhia, 2010).
Saxe ir Weitz, 1982	Orientacija į klientą buvo apibrėžiama kaip laipsnis, kuriam esant kontaktinis personalas „praktikuoja šiuolaikinės rinkodaros koncepciją bandydamas savo klientams padėti priimti tinkamus pirkimo sprendimus, jog jie patenkintų jų poreikius“ (cit. Macintosh, 2007).
Huang, Dastmalchian, 2006	Orientacija į klientą pabrėžia, jog organizacijos turėtų patenkinti klientų poreikius ir troškimus kaip priemonę pasiekti savo tikslų.
Thourungroje, Racela, 2013	Tai elgesio ir įsitikinimų rinkinys, „kuris pagrindinį dėmesį skiria klientų interesams ir nuolatiniam didesnės vertės kūrimui“ (Narver ir Slater, 1990)
Johnson ir Gustafsson, 2000	Orientacija į klientą gali būti suprantama kaip klientų supratimo plėtojimas, siekiant jiems sukurti didesnę vertę (cit. Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).
Ang, Buttle, 2006	Orientacija į klientą - procesas, kurio metu klientai yra iškeliami į organizacijos

	centrą, kas reiškia atitinkamos klientų vizijos ir jų poreikių žinojimą; tai reiškinys, kuris leidžia organizacijai matyti save klientų akimis.
--	---

Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų orientacijos į klientą sampratų, dauguma autorių pabrėžia klientų poreikių, interesų bei norų tenkinimą.

Darbo autoriui labiausiai priimtinas Narver ir Slater (1990) pateiktas orientacijos į klientus apibrėžimas, kurį cituoja Marzie, Hormoz, Feridon (2013) - orientacija į klientą yra „organizacijos kultūra, kuri efektyviausiai ir veiksmingiausiai sukuria būtiną elgseną, skirtą sukurti aukščiausią vertę pirkėjams, kas taip pat reiškia ir geresnius įmonės veiklos rezultatus“. Šiame apibrėžime akcentuojama organizacinės kultūros svarba, kuri ir lemia orientaciją į klientą.

Drūteikienės, Marčinsko ir Paulauskaitės (2007) teigimu, visos organizacijos turi tik jai būdingas vertybes, nusistovėjusias tradicijas, politiką ar nuostatas, tai anot autorių ir yra organizacijos kultūra, kurią sudaro organizacijos tikslai, elgesys ir vertybės, darbo kultūra, simboliai bei komunikacija (Matkevičienė, 2005). Anot Šimanskiienės (2008) organizacinės kultūros paskirtis padeda užtikrinti tapatumo jausmą, draugiškus kolektyvo santykius, tai tuo pačiu yra ir pagrindinė valdymo priemonė, kurios pagalba atsižvelgiama į kliento poreikius ir kt.(6 pav.)



6 pav. Organizacinės kultūros paskirtis (sudaryta pagal Šimanskiene, 2008)

Darbo autoriaus manymu, organizacinė kultūra vaidina svarbų vaidmenį orientacijoje į klientą, todėl tikslinga aptarti bent kelias organizacinės kultūros sampratas:

Anot Leovaridis ir Cismaru (2014) bei Vaitkūnaitės (2006) organizacinė kultūra yra įsitikinimų, nuomonių, vertybių pagrindas, kuris yra naudojamas orientuoti tiek senesnių organizacijos narių, tiek naujų organizacijos narių elgseną. Taigi organizacinė kultūra gali būti apibrėžiama kaip organizacinis mąstymas, jausmai ir veiksmai (Gottschalk, 2007).

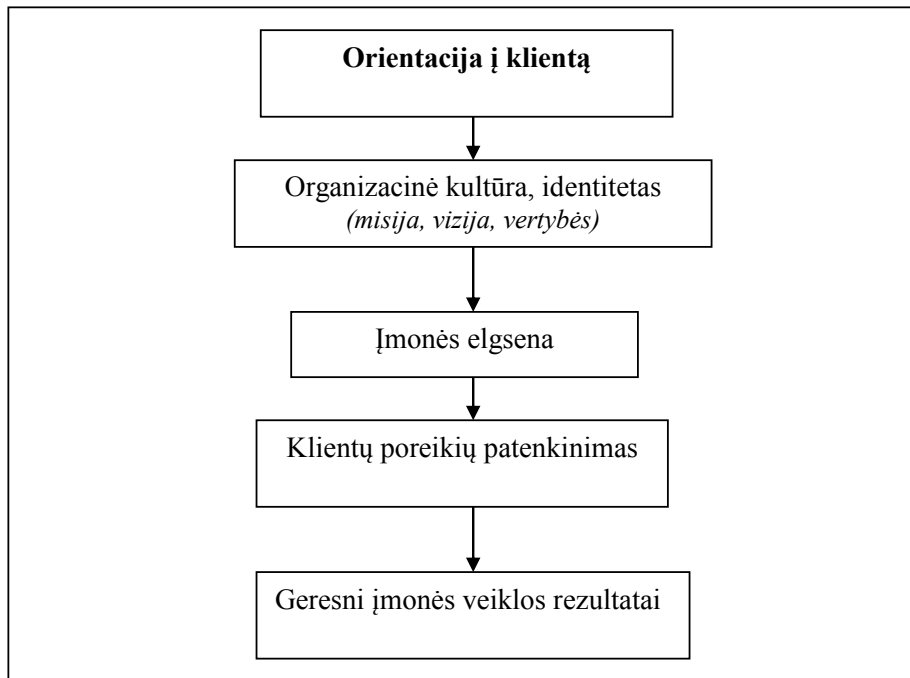
Catanzaro, Moore ir Marshall (2010) taip pat teigia, kad organizacinė kultūra dažniausiai yra apibrėžiama kaip normų, įsitikinimų ir vertybių rinkinys, kuriuo dalijasi organizacijos nariai (Stock, McFadden ir Gowen, 2007; Yu, 2007). Autoriams antrina ir Acar (2014) bei Brian, Stanley, Armenakis, Achilles ir Shook (2009) ir teigia, kad organizacinė kultūra yra suvokiama kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, reikalingų suprasti pačią organizaciją, be to yra pagrindinė valdymo priemonė (Šimanskienė, 2008). Tačiau Stankūnaitės (2005) teigimu organizacijos identitetas išreiškiamas per organizacijos vadovybės viziją ir vadovavimo priemones ir yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis, kuri turi ryšį su darbuotojais, bei jų įsitikinimais ir nuomonėmis.

Schneider ir Bowen (1993) teigia, jog į klientą orientuota kultūra reguliariai teikia informaciją apie klientus ir jų poreikius, kas leidžia sukurti ir pateikti tinkamus produktus (cit. Asikhia, 2010).

Į klientus orientuota kultūra pažymi, jog įmonė koncentruojasi ties produktų ir paslaugų tiekimu, siekdama taip patenkinti klientų poreikius (Asikhia, 2010; Strong ir Harris, 2004).

Orientacija į klientus kaip orientacijos į rinką komponentas sudaro pagrindą siekiant pastatyti klientą į patį strateginio dėmesio centrą (McEachem, Warnaby 2005). Į klientus orientuota kultūra apima klientų sąveikos, rinkos ir klientų familiarumo bei dėmesio bendradarbiavimui meistriškumą (Deshpande, Farley ir Webster, 1993; Noble, Rajiv ir Kumar, 2002 cit. Asikhia, 2010).

Todėl remiantis Narver ir Slater (1990), kurį cituoja Marzie, Hormoz, Feridon (2013) bei kitų autorių mintimis apie organizacinės kultūros svarbą, darbo autorius pateikia orientacijos į klientą teorinį modelį (7 pav.).



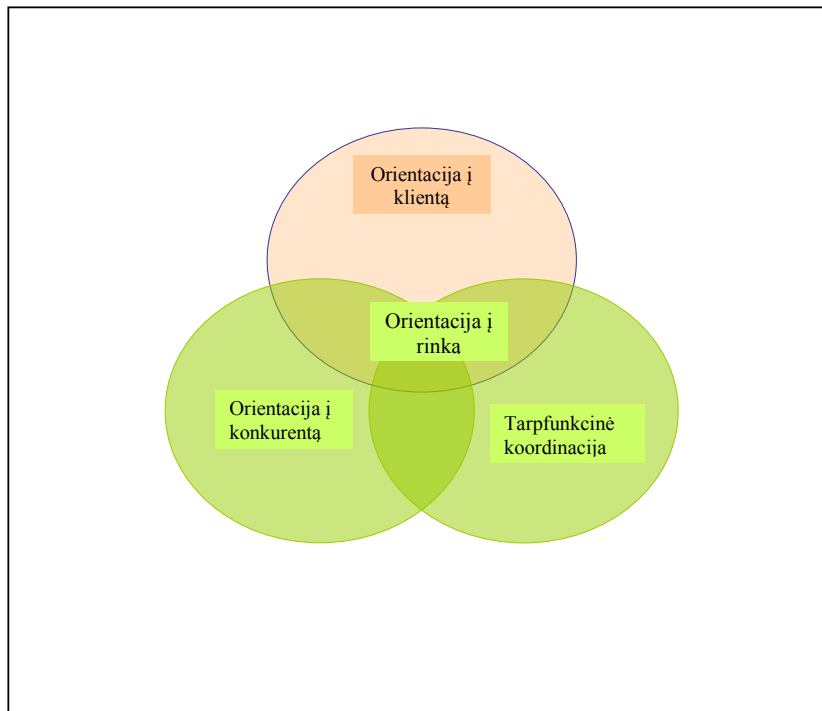
**7 pav. Orientacija į klientą (sudaryta pagal Narver ir Slater (1990) cit. Marzie, Hormoz, Feridon, 2013; Stankūnaite, 2005; Leovaridis ir Cismaru, 2014; Vaitkūnaitė, 2006; Catanzaro, Moore, Marshall, 2010)**

Taigi įmonių orientaciją į klientą lemia organizacijos kultūra - kuriai įtaką daro organizacijos vizija, misija, tikslai ir vertybės bei organizacijos identitetas, kuris išreiškiamas per organizacijos vadovybės viziją ir vadovavimo priemones ir yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis, kuri turi ryšį su darbuotojais, bei jų įsitikinimais ir nuomonėmis (Stankūnaitė, 2005). Visa tai lemia įmonės elgseną su klientais. Tinkama organizacinė kultūra - orientuota į klientą - sugebės patenkinti klientų poreikius, todėl bus pasiekti geresni įmonės veiklos rezultatai.

Pastebima, kad dauguma autorių aiškindami orientacijos į klientą teoriją dažnai analizuoja Narver ir Slater (1990) teiginius bei jais vadovaujasi:

Kaip antai Matsuo (2006) teigia, kad Narver ir Slater (1990) orientaciją į klientą įvardina kaip orientacijos į rinką dalį, kuri susideda iš trijų elgsenos elementų: orientacijos į klientą, orientacijos į konkurentą, tarpfunkcinės koordinacijos (8 pav.).

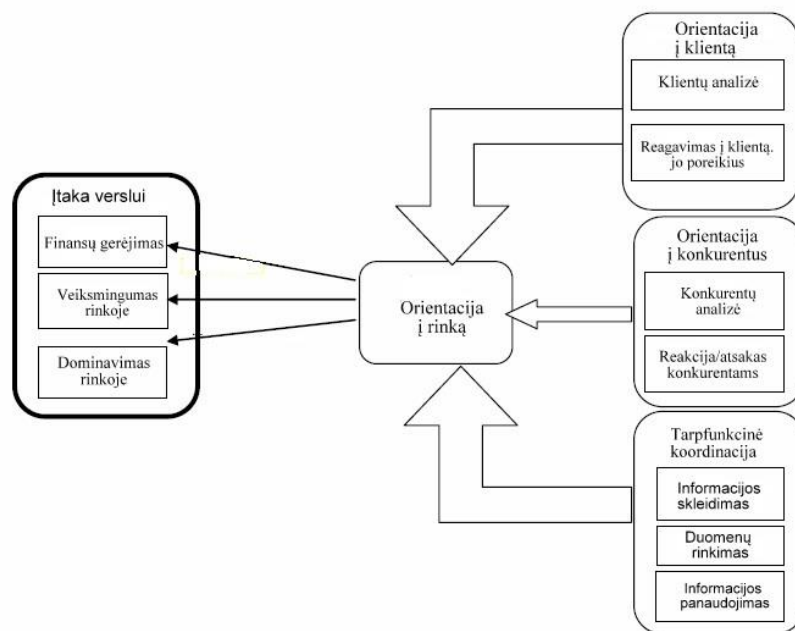
Remiantis jų apibrėžimu, tarpfunkcinė koordinacija ir konkurencinis pranašumas gali būti lengvai pasiekiami, kai organizacija efektyviai sustiprina orientaciją į klientą. Klientai turi stebėti ir vertinti orientacijos į klientą kultūrą, išvystytą infrastruktūrą ir aptarnavimo kultūrą, o organizacijos turi ne tik nustatyti pelno maksimizavimo tikslus, bet taip pat turi būti atsižvelgta į klientų poreikius, kadangi vienintelis verslo tikslas yra ne pelnas, o klientų sukūrimas (Marzie, Hormoz, Feridon, 2013).



**8 pav. Orientacija į klientą - orientacijos į rinką dalis (sudaryta pagal Narver ir Slater, 1990, cit. Matsuo, 2006)**

Tačiau pažymima, kad orientacija į rinką, kuri turi platesnę reikšmę nei orientacija į klientą, ir pažymi „organizacijos kultūrą, kuri efektyviai ir veiksmingai kuria būtiną elgesį siekiant sukurti aukštesnę vertę pirkėjui“ (Narver ir Slater, 1990, p.21, cit. Matsuo, 2006). Tačiau kitų autorių teigimu orientacija į klientą yra orientacijos į rinką pagrindas (Thoumrungroje, Racela, 2013).

Taleghani, Gilaninia, Talab (2013) taip pat analizavę Narver ir Slater (1990) orientacijos į rinką elgsenos elementus, pateikia orientacijos į rinką teorinį modelį (9 pav.), kuriame atvaizduoja ir orientacijos į klientą, orientacijos į konkurentą ir tarpfunkcinės koordinacijos sudedamąsias dalis.



**9 pav. Orientacijos į rinką dalys ir jų svarba (Taleghani, Gilaninia, Talab, 2013, p. 951)**

Iš pateikto teorinio orientacijos į rinką Taleghani, Gilaninia, Talab (2013) modelio, matyti, kad visos orientacijos į rinką dalys yra svarbios ir lemia finansinę įmonės sėkmę.

Dar kiti autoriai (Matsuo, 2006; Thourunroje, Racela, 2013) analizuodami orientacijos į rinką bei orientacijos į klientus aspektus, pastebi, kad sąvokos orientacija į klientą bei orientacija į rinką dažnai yra apibrėžiamos ir traktuojamos kaip sinonimai. Vis dėlto, kelių tyrimų, kurie analizavo individualių trijų orientacijos į rinką komponentų poveikį - orientacijos į klientą, orientacijos į konkurentą ir tarpfunkcinės koordinacijos (Im ir Workman, 2004), empiriniai rezultatai, parodo, jog orientacijos į klientus poveikis skiriasi nuo kitų dviejų elementų. Taip pat reikėtų pažymėti skirtingą orientacijos į klientą pobūdį ir rezultatus, kadangi orientacijos į klientą koncepcija tapo pagrindine konstrukcija rinkodaros ir strategijų literatūroje (Thourunroje, Racela, 2013).

Tyrimai, kurie analizavo orientaciją į klientą kaip atskirą konstrukciją, bandė nustatyti jos pirmtakus (Zhu ir Nakata, 2007) ir kas veikia įmonės veiklos rezultatus (Kennedy, Goolsby ir Arnould, 2003; Voss ir Voss, 2000, cit. Thourunroje, Racela, 2013).

Narver, Slater, MacLachlan (2004), teigia, kad orientaciją į klientą (CO) yra atsakomoji konstrukcija, kuri yra reaguojančio pobūdžio. Į klientą orientuotas verslas sutelkia dėmesį į savo klientų išreikštų troškimų supratimą savo aptarnavimo rinkose, o taip pat tobulina produktus ir paslaugas, jog šios patenkintų jų troškimus (Slater ir Narver, 1998, cit. Eggers, Kraus, Hughes, Laraway, Snycerski, 2013).



Kaip matome, orientacijos į klientus sąvoka buvo apibrėžiama dviem skirtingais būdais. Kai kurie mokslininkai teigia, jog tai yra organizacinės elgsenos rinkinys, skirtas gauti ir panaudoti informaciją apie klientą siekiant klientų pasitenkinimo tikslo, kai tuo tarpu kiti teigia, jog tai yra filosofija, įtraukta į organizacinę kultūrą. Tačiau bet kuriuo atveju, orientacija į klientą visų pirma sutelkia dėmesį į klientų interesus ir tinkamų sprendimų pateikimą. Pastebima, kad kai kurių autorių teigimu, orientacija į klientą yra laikoma orientacijos į rinką pagrindu.

## **2.2. Veiksmai siekiant tapti į klientus orientuota įmone**

Šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje, kiekviena organizacija siekia tapti „orientuota į klientus“ (Mukerjee, 2013).

Dauguma autorių teigia, kad orientacija į klientą nėra vienažingsnis procesas (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, ir Niles-Jolly, 2006). Anot Keillor, Parker, Pettijohn (2000) orientacija į klientą yra sunkus ir ilgas procesas, suteikiantis galutinę naudą pirkėjui. Veiklos nukreipimą į klientą nulemia daug faktorių - tiek siekiamybės, tikslai, tiek turimi resursai. Silva, Davies, Naude (2002) teigia, kad tos firmos, kurios yra orientuotos į pirkėjus, turi juos analizuoti ir jais domėtis ne tik pardavimo metu, bet ir po jų (cit. Ignatavičienė, 2010, p.3).

Įmonės dirba dėl vartotojų ir dėka vartotojų jos egzistuoja, todėl jos turi žinoti ar klientų poreikiai patenkinami ar jie yra patenkinti. Siekti vartotojų pasitenkinimo - toks yra pagrindinis šių dienų verslo tikslas, nes yra labai tamprus ryšys tarp prekių ar paslaugų kokybės, klientų pasitenkinimo ir gaunamo įmonės pelno (Fečikova, 2004, cit. Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015, p. 260).

Kaip minėta, įmonė ar organizacija turi būti orientuota į vartojus, nes tik jis yra pagrindinis įmonės sėkmingos veiklos variklis. Todėl anot Paškevičiūtės ir Merkevičiaus, (2015) organizacijos turi surasti būdą kaip nuo „intravertiško“ į pelną orientuoto požiūrio pereiti prie orientuoto į klientą ir į rinką. Dėmesį į vartotoją įmonės turi parodyti savo veiksmais ir elgesiu, o tai reiškia, kad:

- ne tik dokumentuose pasireiškia orientacija į vartotoją;
- vadovai nustato proceso rimtumą ir tinkamumą;
- orientacija į klientą reiškia tam tikrus pasikeitimus. Organizacija turi būti pasirengusi keistis, įgyvendinti naujas valdymo disciplinas ir koncepcijas.

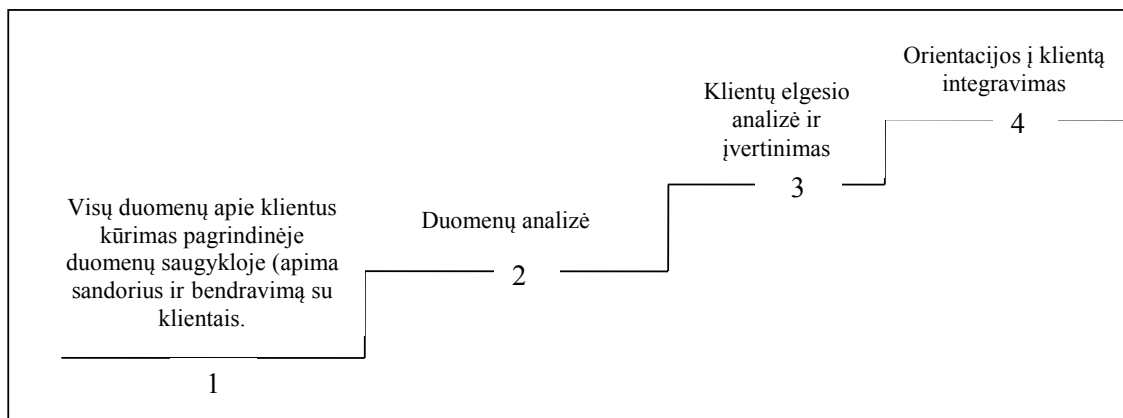
Reikiamus darbus būtina atlikti gerai ir laiku, aptarnavimas turi būti nepriekaištingas (Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015):

- organizacija į pirkėją yra nenutrūkstamas, laipsniškas procesas. Jis reikalauja kantrybės, nuolatinio darbo ir atsidavimo;
- orientacija į klientą nėra absoliuti sąvoka. Tai yra veiklos būdas ir reiškia veiklos optimizavimą.

Dirbdami su klientais įmonės ir organizacijos būtinai turi sužinoti vartotojų nuomonę apie juos, ar jie patenkina vartotojų lūkesčius ir poreikius, ar gerai išsprendžia klausimus susijusius su vartotojų nusiskundimais. Nereikia galvoti, kad jei verslas klesti ir įmonė dirba pelningai tai vartotojai yra viskuo patenkinti. Orientuotis į klientą reiškia sugebėti įvertinti dabartinių naudojamų metodų tinkamumą, klientų poreikiams tenkinti ir numatymas naujų paslaugų bei produktų, kurie klientui bus reikalingi ateityje. Būdama lojali klientui įmonė gali įvertinti ir savo silpnąsias bei stipriąsias puses, o taip pat pažvelgti į save konkurentų akimis. Tokia informacija iš išorės padeda suprasti ar įmonė daro viską, kad vartotojas būtų patenkintas (Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015).

Norint vartotojų poreikius patenkinti būtina analizuoti jų nuomonę, domėtis pasirinkimu, nuolat su jais bendrauti. Tai pagrindinis tikslas šių dienų organizacijoje, nes patenkinti vartotojai garantuoja įmonės pelną ir stabilią padėtį rinkoje. - o tai yra rodiklis sėkmingai veikiančios įmonės (Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015).

Kiti autoriai užduodami klausimą Ko reikia imtis, jog būtum orientuotas į klientą?, teigia, kad organizacija turi pereiti įvairius etapus norėdama pasiekti atitinkamą brandos lygį (Odroyd, Gulati, 2005) (10 pav.).



**10 pav. Organizacijos orientacijos į klientą etapai (sudaryta pagal Odroyd ir Gulati, 2005)**

- *Pirmasis etapas*, dar vadinamas „bendruomenės koordinacija“, apima visų duomenų apie klientus kūrimą pagrindinėje duomenų saugykloje, kurie taip pat apima sandorius ir bendravimą su klientais. Visi darbuotojai turi prisidėti prie šių duomenų kūrimo. Politinių sienų ir atsparumo dalintis duomenimis įveikimas yra būtinas sėkmingam procesui.

- *Antrasis etapas* yra vadinamas „serijiniu koordinavimu“, kur surinktų duomenų analizė pateikia įžvalgų, kurios yra bendros visoje organizacijoje.

- *Trečiasis etapas* – „simbiozinis koordinavimas“ – siekia suprasti būsimą klientų elgesį ir įvertinti orientacijos į klientą iniciatyvos rezultatus.

- *Ketvirtasis paskutinis etapas* – „integralinė koordinacija“ – orientacija į klientą integruojama į organizaciją (tarp visų jos funkcijų), kas tampa kiekvieno darbuotojo elgesio dalimi (Odroyd ir Gulati, 2005).

Kitų autorių teigimu, orientacija į klientą pabrėžia organizacijos gebėjimą gauti informaciją apie klientus, ją analizuoti siekiant nustatyti veiklos gerinimo prioritetus (Zhou, Brown, Dev, 2009), ir galiausiai, naudoti šiuos prioritetus siekiant skatinti produkto ir procesų pokyčius (Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).

Autoriams antrina ir Thoumrunroje, Racela (2013) teigdamas, kad į klientą orientuotos įmonės „stovi šalia savo klientų“, kadangi tai leidžia nustatyti, suprasti ir stebėti klientų poreikius. Vadinasi, klientų poreikių supratimas reikalauja stipraus rinkos ir klientų galimybių stebėjimo.

Be to, paprastai, į klientą orientuotos įmonės skatina tiesioginį kontaktą su klientu, sutelkia dėmesį į grupių ir klientų apklausas taip siekiant rinkti informaciją apie klientų troškimus ir dabartinių produktų ir paslaugų suvokimą, bei naudoja klientų pateiktą informaciją kuriant ir pristatant produktus ir paslaugas. Be to, į klientą orientuotos įmonės bando plėtoti glaudžius santykius su klientais siekdamos įgyti daugiau įžvalgų apie jų poreikius (Thoumrunroje, Racela, 2013).

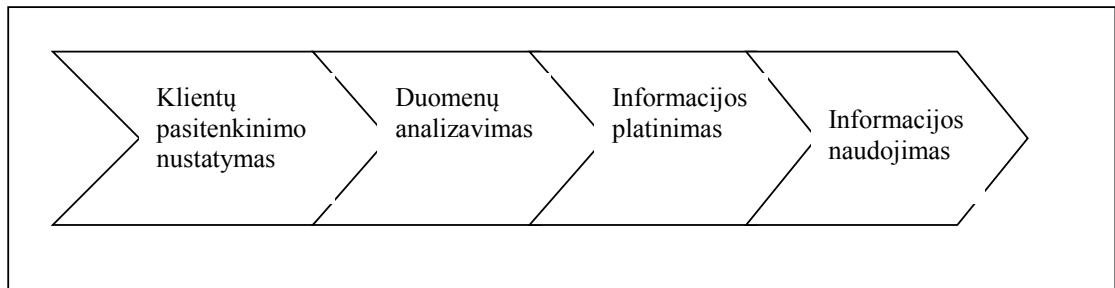
Prisiminkime Narver ir Slater (1990) pateiktą orientacijos į klientą apibrėžimą - orientacija į klientą tai „kultūra, kuri veiksmingiausiai sukuria būtiną elgesį organizacijoje, įgyvendinant ir integruojant į rinką orientuotą konstrukciją, bei kuri užtikrina didžiausią vertę pirkėjams“ (Narver ir Slater, 1990). Todėl Martin, Martin, (2005), kaip ir Odroyd, Gulati (2005) teigia, kad įmonės orientuotos į klientą turi išlaikyti ir naudoti informaciją apie klientus, konkurentus, aplinkoje vyraujančias tendencijas, kurios įtakoja darbuotojų nuostatas ar veiksmus einant link klientų, konkurentų, o tai didžiąją dalimi formuoja organizacinę kultūrą.

Autoriams antrina ir Ramani, Kumar, (2008) teigdami, kad į klientą orientuotos organizacijos turi nuolatos, analizuoti juos bei sudaryti veiksmų planus, kurie reikalingi puikiai atlikti darbą (Bettencourt, Ulwick, 2008). Čia svarbus vaidmuo tenka visiems įmonės darbuotojams, kurie turi užmegzti kontaktą su klientais, taip siekiant iš tikrųjų suprasti, kokios vertės klientai iš tikrųjų nori (Brown, Scott, 2011).

Požiūris, jog orientacija į klientą yra informacijos apie klientų pasitenkinimą kūrimo, rinkimo, analizavimo ir naudojimo procesas, yra gana dažnas. Nepaisant šios bendrojo pobūdžio prielaidos, keletas tyrimų iš tiesų analizuoja paslaugų įmonių praktiką. Dvi išimties yra Morgan, Anderson, Mittal (2005) ir Johnson (1998), kurie kartu analizavo duomenų apie klientų pasitenkinimą naudojimą ir suskirstė veiklas į klientų orientacijos etapus (Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).

Morgan, Anderson, Mittal (2005) analizavo klientų informacijos naudojimo procesą ir apibrėžė jį kaip susidedantį iš keturių skirtingų sub-procesų: duomenų apie klientų pasitenkinimą nuskaitymas,

duomenų apie klientų pasitenkinimą analizavimas, informacijos apie klientų pasitenkinimą platinimas ir informacijos apie klientų pasitenkinimą naudojimas (11 pav.).

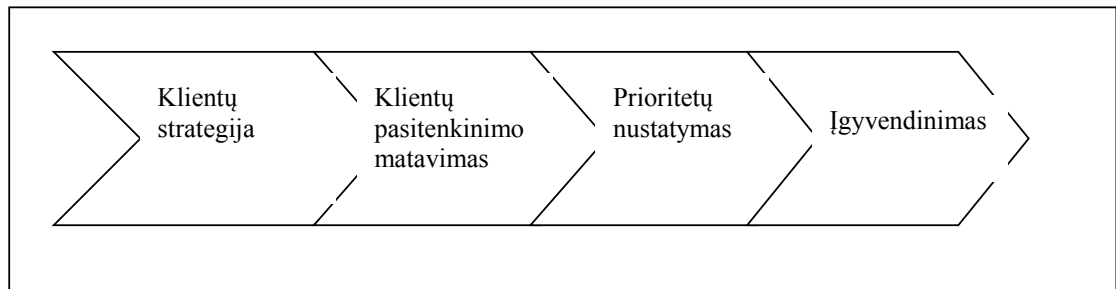


**11 pav. Orientacijos į klientą informacijos apie klientų pasitenkinimą kūrimo, rinkimo, analizavimo ir naudojimo procesas (sudaryta pagal Morgan, Anderson, Mittal, 2005)**

Kaip matyti, įmonei siekiant tapti orientuotai į klientą, pirmiausia reikia nustatyti klientų pasitenkinimą, sekančiai gautus duomenis analizuoti, gautą informaciją paskleisti tarp darbuotojų, bei ja naudotis siekiant didesnio klientų pasitenkinimo.

Morgan et al. (2005) atlikęs tyrimą 38 įmonėse, padarė išvadą, kad įmonės, kurios susiduria su intensyvia konkurencija, naudoja klientų pasitenkinimą priimdamos didesnio masto sprendimus, nei įmonės, kurios susiduria su silpnesnėmis konkurencinėmis situacijomis. Pirmajame etape, autoriai nustatė formalizavimą, dažnumą, naudojamas priemones ir pavyzdžių, kaip pagrindinių duomenų apie klientų pasitenkinimą ėmimą. Duomenų apie klientų pasitenkinimą analizės etape, Morgan et al. (2005) pabrėžė duomenų integraciją, analitinį rafinuotumą ir jau analizuotus tarpusavio ryšius. Informacijos apie klientų pasitenkinimą platinimas yra susijęs su tuo, kaip įmonė dažnai kuria informaciją apie klientus viename padalinyje, kai tuo tarpu su informacija dirbantys darbuotojai ja dalinasi skirtinguose įmonės padaliniuose. Galiausiai, informacijos apie klientų pasitenkinimą naudojimą tyrimas parodė, jog dažniausiai įmonės naudoja informaciją apie klientų pasitenkinimą tik ribotam skaičiui sprendimų, iš kurių dauguma yra orientuoti į klientų aptarnavimo ir apskaitos valdymą. Be to, tyrimai rodo, jog paslaugų įmonės turėtų gauti didžiausią grąžą iš investicijų, kurios gerina klientų pasitenkinimo matavimo sistemą.

Morgan et al. (2005) modelis yra orientuotas į veiklas, kurios glaudžiai yra susijusios su klientų pasitenkinimo vertinimo sistemomis, kai tuo tarpu Johnson (1998) pasiūlė modelį, kuris apima platesnį veiklų rinkinį, kurios svyruoja nuo informacijos apie klientų pasitenkinimą įgyvendinimo strategijos. Šis modelis susideda iš keturių etapų: klientų strategija ir dėmesys, klientų pasitenkinimo matavimas, analizė, prioritetų nustatymas ir įgyvendinimas (12 pav.). Pirmajame etape, organizacija dar kartą įvertina klientų ir orientacijos į klientus vaidmenį savo bendroje strategijoje (Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).

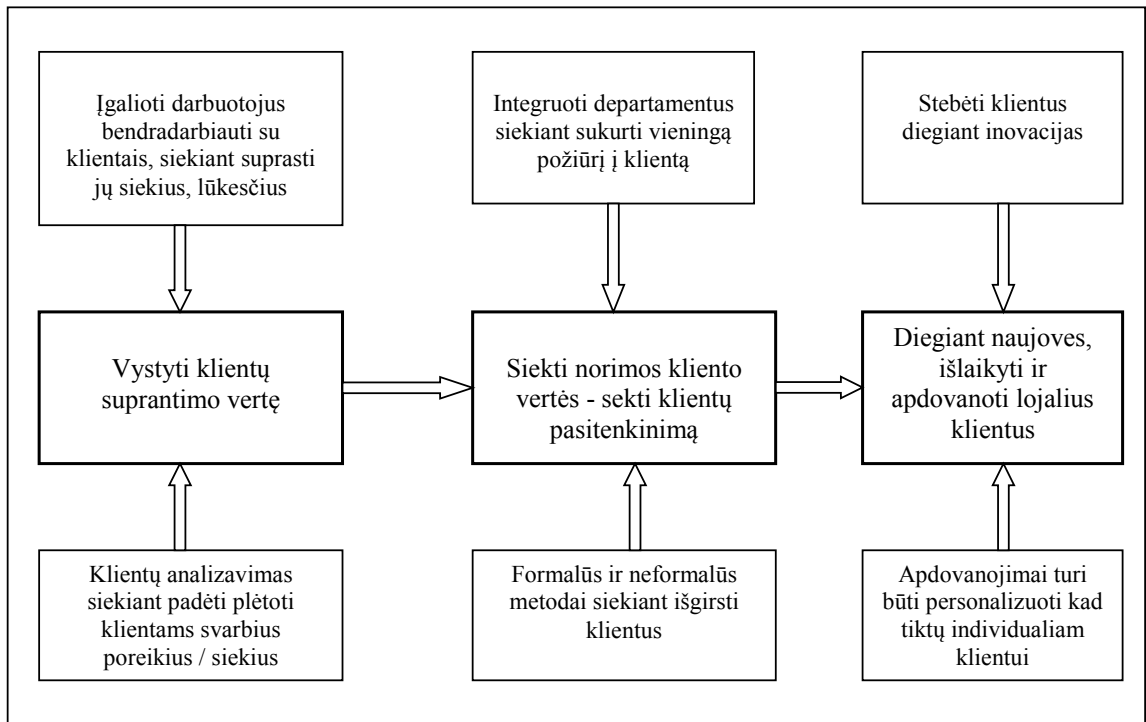


**12 pav. Orientacijos į klientą etapai pagal Johnson, 1998 (sudaryta pagal Olsen, Witell, Gustafsson, 2014)**

Tačiau, reikėtų apvarstyti, yra – kaip turėtų būti pozicionuojamas klientų pasitenkinimas kaip verslo tikslas kartu su kitais tikslais, tokiais kaip inovatyvumas, efektyvumas ir verslo rezultatai. Johnson (1998) pabrėžė, jog antrajame etape reikėtų apibrėžti klientų objektyvumą. Šis objektyvumas yra naudojamas tuomet, kai yra priimamas sprendimas rinkti informaciją apie klientus, atlikti apklausą bei atlikti duomenų rinkimą. Trečiajame etape, iš klientų gauta informacija yra analizuojama ir nustatomi prioritetai. Sprendimai dėl konkrečių sričių tobulinimo yra priimami atsižvelgiant į tai, kaip jie yra traktuojami organizacijos viduje. Galiausiai, ketvirtasis etapas yra susijęs su produktų ir paslaugų patobulinimo įgyvendinimu (Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).

Tačiau nepaisant alternatyvių orientacijos į klientą etapų identifikacijos ir konceptualizacijos, skirtingi etapai neatsižvelgia į analizuotas orientacijos į klientą pasekmes ar poveikį (Homburg, Müller, Klarmann, 2011). Be to, laikui bėgant klientų pageidavimai keičiasi, todėl labai svarbu, jog organizacija ir toliau išlaikytų savo klientus esant atitinkamai „vertei“, kurios jie pageidauja. Į klientą orientuota organizacija turi neatsilikti nuo besikeičiančių klientų poreikių ir pritaikyti savo pasiūlymus šiuolaikiniams klientų poreikiams. O ir kultūros, visuomenės normų, technologijų ir globalizacijos pokyčiai lemia klientų pageidavimų pokyčius. Šie poreikiai turi būti užfiksuoti organizacijos, o remiantis pasikeitusiais jų pageidavimais atnaujinti klientų profiliai. Kiekviena organizacija siekia išlaikyti savo lojalius ir pelną nešančius klientus. Tai padeda padidinti organizacijos pelningumą, nes parduoti produktus/paslaugas lojaliems klientams yra kur kas lengviau. Kaip bebūtų, organizacija turi stengtis užtikrinti, jog lojalių klientų atlygis ateitų tokiu būdu, kuris atitiktų jų pomėgius. Kai organizacijos savavališkai pasiūlo atlygį už lojalius klientus, jie nėra suvokiami kaip lojalių klientų „atlygis“. (Mukerjee, 2013).

Mukerjee (2013) teigimu į klientą orientuotos organizacijos turi sutelkti dėmesį į vertės pateikimą siekiant užtikrinti, jog klientai iš tikrųjų gautų trokštamą vertę. Organizacija turi kurti tinkamas politikas, nustatyti atitinkamas struktūras ir sistemas bei stebėti vertės pateikimą. Taigi į klientą orientuotų organizacijų kultūra turi stebėti klientų pasitenkinimą (13 pav.).



**13 pav. Orientacijos į klientą etapai pagal Mukerjee, 2013 (adaptuota pagal Mukerjee, 2013, p.53)**

Be to autorius (Mukerjee, 2013) dar pateikia keletą pagrindinių žingsnių, kuriuos turėtų atlikti organizacija, jog būtų orientuota į klientą:

- *Didinti klientų lojalumą.* Šis žingsnis apima gilių įžvalgų plėtojimą apie klientų trokšamos vertės supratimą, o taip pat galimybių suteikimą klientams, jog jie pasiektų savo troškimus. Organizacija turi sutelkti dėmesį į didesnių galimybių sukūrimą siekiant sąveikos su klientais, tuo pačiu metu užtikrinant, jog šios įžvalgos yra užfiksuojamos per atitinkamas sistemas ir procesus.

- *Kurti sistemas skirtas užfiksuoti ir sekti naudingas idėjas inovacijoms.* Dažniausiai įmonės susiduria su iššūkiu išsirutulioti iš sudėtingų verslo situacijų kaip įprastai, dedant bendras pastangas, jog būtų sukurtos naujovės, kurios padidintų klientų vertę. Tai reikalauja, jog sistemos ir procesai užfiksuotų ir įvertintų idėjas iš įvairių suinteresuotų šalių. Kultūra turi palaikyti į klientą orientuotą požiūrį.

- *Vertinti organizacijos kompetencijas, išskirtinius bruožus ir veiklos rezultatus besikeičiančiame klientų pageidavimo kontekste.* Į klientus orientuotos įmonės turi užtikrinti savo prisitaikymą prie kintančios aplinkos, jog galėtų patenkinti klientų poreikius. Tai reikalauja organizacijos kompetencijų, išskirtinių bruožų bei veiklos rezultatų įvertinimo besikeičiančiame klientų pageidavimo kontekste.

- *Plėtoti bendradarbiavimo metodus, kurie apimtų vidaus padalinius, o taip pat išorinius partnerius, siekiant spręsti klientų problemas.* Geriausios bendrovės tampa tada, kai pradeda kalbėti apie bendrus metodus, padedančius spręsti problemas.

- *Vertinti darbuotojų veiklos rezultatus remiantis į klientą orientuotu elgesiu.* Darbuotojai turi mokytis į klientą orientuoto elgesio esant pačioms įvairiausioms aplinkybėms, kurios gali pasitaikyti siekiant užfiksuoti ir analizuoti svarbius duomenis. Tiesą sakant, tai yra puikus būdas siekiant įvertinti darbuotojų darbo našumą bei pakeisti atlyginimą ir iniciatyvas remiantis orientacija į klientą. Bendradarbiavimo pastangos visoje organizacijoje gali suteikti paskatinimą įvertinti veiklos rezultatus remiantis orientacija į klientą.

Vadinasi siekiant tapti į klientą orientuota įmone, įmonė turi sekti, analizuoti ir reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius. Kadangi svarbus vaidmuo tenka visiems įmonės darbuotojams, todėl svarbu vystyti ir organizacinę kultūrą kuri būtų orientuota į klientą.

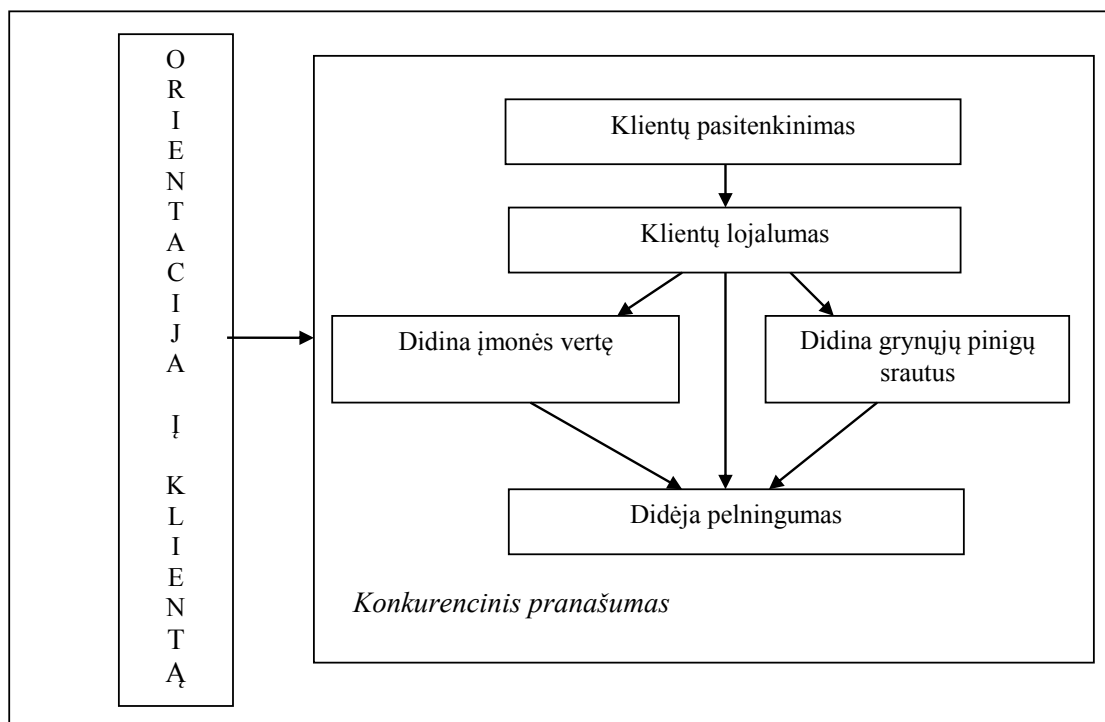
### **2.3. Orientacijos į klientą vaidmuo ir įtaka veiklos rezultatams**

Anot Tsiotsou, Rigopoulou, Kehagias (2010) orientacija į klientą yra pats svarbiausias orientacijos į rinką elementas. Teorinis orientacijos į rinką pagrindas remiasi orientacija į klientą kaip į centrą bei taip pat pritaria, jog rinkos veikiamos organizacijos yra apibrėžiamos pagal kultūrinių vertybių ir įsitikinimų rinkinį, kuris apibrėžia klientą kaip esantį pirmoje vietoje.

Tsiotsou, Rigopoulou, Kehagias (2010) teigimu, į klientą orientuotos įmonės geba sukurti kokybišką vertę klientui, kuri pasireiškia didesniu klientų pasitenkinimu ir stipriu lojalumu prekės ženklui. Didėjantis klientų pasitenkinimas ir lojalumas padeda išvengti besikeičiančio klientų elgesio, reikalauja mažiau rinkodaros pastangų pritraukti ir išlaikyti klientus, didina grynųjų pinigų srautus ir galiausiai lemia didesnę pelną (14 pav.).

Autoriams antrina ir Shin (2012), Tsiotsou and Vlachopoulou (2011), orientacija į klientą gerina įmonės veiklos rezultatus, gerinant įmonės produktų pajėgumus ir didinant klientų pasitenkinimą (Chowdhury, 2011), bei Marzie, Hormoz, Feridon (2013) teigdami, kad dėmesio sutelkimas į klientų poreikius ir į klientų elgseną gali reikšmingai padidinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą.

Vadinasi, orientacija į klientą suteikia pagrindą tvariam konkurenciniam pranašumui ir prisideda prie finansinių veiklos rezultatų (Matanda, Ndubisi, 2009; Sin, Tse, Heung, Yim, 2005, Tajeddini, 2010; Tajeddini, Trueman, 2008; Wang, Che ir Chen, 2012) bei taip teigiamai veikia įmonės veiklą (Peña, Jamilena, Molina, 2013). Taigi nemažai autorių teigia, kad yra tamprus ryšys tarp orientacijos į klientą ir veiklos rezultatų.



**14 pav. Orientacijos į klientą svarba (sudaryta pagal Tsiotsou, Rigopoulou, Kehagias, 2010)**

Deshpande, Farley, ir Webster (1993, p. 27) pabrėžė esminį skirtumą tarp į klientą orientuotų įmonių, kadangi vienos iš jų turi organizacinę kultūrą, kurioje yra dalinamasi „įsitikinimais, jog klientų interesai turi būti iškeliami aukščiau visų“ (cit. Ha, John, 2010).

Literatūroje aptinkama ir daugiau orientacijos į klientus teikiamos naudos teiginių. Kaip antai anot Tsiotsou, Rigopoulou ir Kehagias (2010) į klientą orientuota įmonė geba geriau nustatyti tikslinės rinkos poreikius ir troškimus, siekiant juos patenkinti veiksmingiau ir efektyviau nei jos konkurentai.

Theoharakis, Hooley (2008) teigia, kad nors ryšys tarp orientacijos į klientą ir veiklos rezultatų gali būti ginčytinas, tačiau daugiausia Vakarų literatūra grindžiama aptarnavimo literatūra parodė, jog orientacija į klientą gerina klientams teikiamas paslaugas (Cheng ir Krumwiede, 2011).

Be to, jei į klientus orientuotos įmonės sutelkia dėmesį į klientus, tai skatina geresnį klientų aptarnavimą. Klientų aptarnavimas yra susijęs su geresniais finansiniais rezultatais (Matanda, Ndubisi, 2009; Sin, et al., 2005; Tajeddini, 2010; Tajeddini, Trueman, 2008; Wang, Che ir Chen, 2012) – aukštesnis klientų aptarnavimo lygis skatina didesnę klientų išlaikymą, kuris pareiškia padidėjusiais pardavimais ir didesne rinkos dalimi (Theoharakis, Hooley, 2008).

Be to, Ha ir Joby (2010) pastebi, kad orientacija į klientą turi reikšmingą poveikį klientų suvokiamai kokybei. Aukšto lygio orientaciją į klientą turinčios organizacijos demonstruoja plačiai paplitusį susirūpinimą klientais bei taip pat imasi atitinkamų veiksmų, kurie veda prie didesnės klientų



naudos bei suvokiamo aukštesnės kokybės lygio. Autorių teigimu, klientų suvokimas apie įmonės orientaciją į klientą reikšmingai veikia bendrą klientų pasitenkinimo lygį.

Taip pat įrodyta, kad orientacija į klientą tiesiogiai susijusi su naujo produkto įvedimu bei jų rezultatais (Calantone, Harmancioglu, Droge, 2010; Grinstein, 2008).

Tačiau anot Thourungroje ir Racela (2013), nepaisant teorinės orientacijos į klientą įtakos veiklos rezultatams, praeities tyrimai buvo sumaišyti, ir atrodo, jog turi skirtingus ryšius su skirtingais organizacijos veiklos rezultatais. Pavyzdžiui, Voss ir Voss (2000) nustatė, jog orientacija į klientą neturi jokios reikšmingos įtakos pardavimams ir finansiniams rezultatams JAV teatro pramonėje, kai tuo tarpu Gatignon ir Xuereb (1997) nustatė neigiamą ryšį su inovacijomis (cit. Thourungroje, Racela, 2013).

Visgi, remdamiesi įvairių pramonės šakų pavyzdžiais, Zhu ir Nakata (2007) nustatė teigiamą ryšį tarp orientacijos į klientą ir rinkodaros veiklos rezultatų, kurie vertinami kaip rinkos dalis, pardavimų lygis, klientų išlaikymas, produktų kokybė ir naujų produktų pasisekimas. Be to, visai neseniai atlikta metaanalizė patvirtina, jog esant skirtingiems aplinkos kontekstams ir metodologijoms, orientacija į klientą turi reikšmingą tiesioginį ryšį su naujų produktų pasisekimu (Calantone, Harmancioglu, Droge, 2010; Grinstein, 2008).

Prisimenant bei remiantis Narver ir Slater (1990), orientacija į klientą yra vienas iš trijų elgesio komponentų, sudarančių orientaciją į rinką; kiti du komponentai apima orientaciją į konkurentus ir tarpfunkcinę koordinaciją (cit. Olsen, Witell, Gustafsson, 2014). Noble ir kt. (2002) išnaginėjus ryšius tarp individualių orientacijos į rinką komponentų ir organizacinės veiklos, nustatė, kad orientaciją į konkurentus yra reikšmingai susijusi su veiklos vykdymu, kai tuo tarpu vidutinis santykių palaikymas egzistuoja tarp tarpfunkcinės koordinacijos ir veiklos vykdymo bei joks vidutinis santykių palaikymas neegzistuoja tarp orientacijos į klientą ir veiklos vykdymo (cit. Olsen, Witell, Gustafsson, 2014).

Klientų pasitenkinimas yra tarpinė konstrukcija, kuri jungia orientaciją į klientą ir finansinius rezultatus. Įmonės, kurių klientai jaučia didesnę pasitenkinimą, veikia geriau (Olsen, Witell, Gustafsson, 2014). Todėl anot Eid (2007), orientacija į klientą įmonėms tampa prioritetu.

Tačiau Hamel ir Prahalad (1994) teigimu, įmonės orientuotos į klientus pasaulį mato tik per savo dabartinių klientų akis. Vadinasi, ilgalaikis augantis „grynos“ orientacijos į klientą poveikis gali būti labai minimalus. Be to, remiantis Christensen (1997) bei Christensen ir Bower (1996), tai ypač aktualu dinamiškoje rinkos aplinkoje, kur gryna orientacija į klientą yra pavojinga strategija, kuri gali privesti įmonę prie nesėkmės. Buvimas į klientą orientuota organizacija gali būti naudinga strategija stabilioje aplinkoje, vis dėlto, buvimas į klientą orientuota organizacija dinamiškoje aplinkoje retai lemia konkurencinį pranašumą, kadangi tai nesuteikia pakankamo stimulo reikšmingoms inovacijoms, kurios reikalauja nenuolatinių pokyčių (Slater ir Narver, 1998, p. 1005). Iš esmės, orientaciją į klientą yra

tikslinga naudoti siekiant padidinti įmonės veiklos efektyvumą, kadangi klientai tampa organizacijos pastangų centru. Teorijoje, toks dėmesys į klientus turėtų padidinti įmonės veiklos rezultatus, kadangi įmonės klientai vis geriau ir geriau bus aptarnaujami (Eggers, Kraus, Hughes, Laraway, Snycerski, 2013).

Idėja, jog įmonės turėtų plėtoti į klientą orientuotą mąstyseną, jau senai yra pripažįstama kaip vienas iš dviejų konkurencinių verslo pranašumų (Thoumrungroje, Racela, 2013; Kumar, Jones, Venkatesan, Leone, 2011) ir jei organizacija tiki ir tvirtai įsisavina filosofiją, jog klientas yra svarbiausias asmuo organizacijoje ir organizacijai, tuomet pradinė sėkmingų bendrovių misija turėtų būti vertės kūrimas klientams, o pelnas yra tik tokios vertės kūrimo rezultatas (Huang, Dastmalchian, 2006).

Remiantis ankstesniais tyrimais, galima teigti, kad orientacijos į klientą konstrukcija gali būti padalinta į du skirtingus etapus siekiant nustatyti orientacijos į klientą poveikį klientų pasitenkinimui ir finansiniams rezultatams.

## **2.4. Orientacijos į klientą ir klientų pasitenkinimo ir lojalumo sąsajos**

Orientacijos į klientą tikslas - klientų pasitenkinimas. Todėl šiame poskyryje darbo autorius detaliau paanalizuos orientacijos į klientą bei klientų pasitenkinimo sąsajas.

Prekės ir naudos įvertinimas atsirandantis iš klientų norų, yra pasitenkinimas. Vartotojas nepatenkintas kai jo netenkina prekė. Jei prekė atitinka lūkesčius - vartotojas džiaugiasi, o jei prekė viršija lūkesčius, klientas yra sužavėtas ir labai patenkintas (Kotler, Keller, 2007).

Remiantis Cengiz (2010) klientų pasitenkinimas yra klientų norų išpildymo atsakas. Tai sprendimas, jog produktai ar paslaugos ateityje arba produktai ir paslaugos pačios kalbės už save ir užtikrins malonų vartojimo lygį atsižvelgiant į šį išpildymą. Tai taip pat yra priemonė, kuri vertina kaip įmonės tiekiami produktai ir teikiamos paslaugos atitinka arba pranoksta klientų lūkesčius.

Klientų pasitenkinimo siekimas reikalauja paslaugų organizacijų įveikti konkurenciją, užtikrinant, jog jų klientai yra nuolat patenkinti. Tai reiškia, jog jie nuolat grįžta dėl sukurtos partnerystės tarp paslaugų teikėjo ir kliento (Marzie, Hormoz, Feridon, 2013).

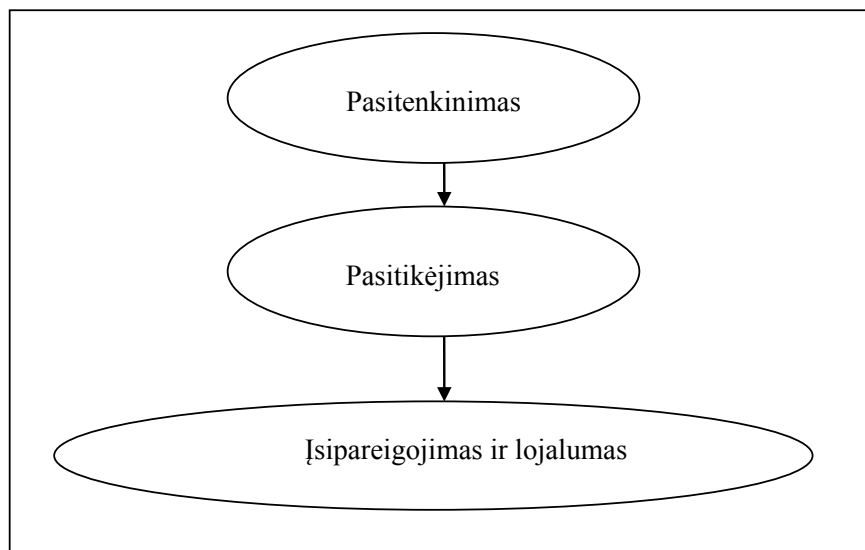
Atlikus tyrimą apie ryšius tarp orientacijos į klientą ir klientų pasitenkinimo Japonijos įmonėse, Deshpande ir kt. (1993) padarė išvadą, jog orientacija į klientą yra teigiamai susijusi su klientų pasitenkinimu. Chee ir Peng (1996) tyrimo rezultatai parodė, jog suvokiamas orientacijos į klientą lygis pardavimų įmonėse daro įtaką klientų pasitenkinimo lygiui (cit. Marzie, Hormoz, Feridon, 2013).

Barsky ir Nash (2003) cit. Dominici ir Gruzzo (2010) teigia, kad jei organizacija nori patenkinti klientą, tai turi mokėti išvelgti jo poreikius ir mokėti juos išpildyti (Li ir Zhou, 2010). Organizacijos, sugebančios tai greitai suprasti, uždirba žymiai didesnę pelną už kitas. Todėl pasak Kotler ir Keller (2007) įmonė turėtų pastoviai tikrinti pirkėjų pasitikėjimą. Pasitikėjimas - galimybė išlaikyti klientą. Ir

jei organizacija mato, kad klientai yra patenkinti tai supranta kad jų marketingas veikia efektyviai (Dudzevičiūtė, Peleckienė, 2010).

„Lojalūs klientai - kompanijos turtas“ teigia Shugan (2005) cit. Siemeniako, Rundle-Thiele ir Urban (2010). Pasak Simons (2011) lojalūs klientai tai yra kelias į sėkmę, jie yra veiksnys į puikią, perspektyvią ateitį. Organizacija konkurencinį pranašumą įgyja tuomet, kai pirkėjo pasirinkta paslauga ar prekė pateisinta jo viltis.

Klientų lojalumas yra santykių su klientais/orientacijos į klientą vystymo rezultatas. Pagrindinis tikslas sudarant santykius su klientais - jų lojalumas. Jis pasireiškia santykių palaikymo etape, bet vystosi labai pamažu, einant iš vieno etapo į kitą. Bagdonienė ir Hopenienė (2009) teigia, norint palaikyti santykius pagrindiniai principai yra įsipareigojimas ir pasitikėjimas. Tik tada, kai klientai būna patenkinti atsiranda pasitikėjimas. Vėliau jie gali tapti lojalūs įsipareigodami organizacijai. Pagal Little ir Merandi (2003) pasitenkinimas gimsta tuomet kai organizacija susipažinusi su vartotojo norais bei kokybės suvokimu jam sukuria vertę, kuri sukelia klientui pasitenkinimą. Taip pat kurias ir pasitikėjimas, o jis pereina į lojalumą ir įsipareigojimą (15 pav.).



**15 pav. Orientacijos į klientą vystymo rezultatas - lojalumas (sudaryta pagal Little ir Merandi, 2003)**

Taigi, patenkintas klientas įgyja pasitikėjimą įmone ir tampa lojalus. O ištikimi, lojalūs klientai yra pelningesni. Jie greičiau išsirenka prekę, mažiau sugaišta, mažiau reaguoja į kainų pokyčius ir dar atsiveda naujų klientų (Glinskienė, Kvedarienė, Kvedaras, 2010). Be to, anot Tengilmolu, Ekiyar, Erturl (2010), Urbanskienės, Žostautienės, Chreptavičienės (2008) bei Obringer (2007) išlaikyti esamus klientus yra pigiau nei įsigyti naujų. Dėl šios priežasties reikia įdėti daugiau pastangų kliento išlaikymui.

Domazet, Zubovič, Jeločiuk (2010) irgi pabrėžia, kad su lojaliais klientais žymiai lengviau bendrauti, prekiauti, jie atneša didelę naudą informuodami kitiems apie jų išsirinktą organizaciją ir jos privalumus. Lojalūs klientai nėra būsiami konkurentų klientai, jie padeda stiprinti organizacijos įvaizdį, didėja pelnas.

Pasak Mei-Lien ir Green (2011) klientų lojalumas lemia organizacijos sėkmę. Dėka jų įmonė pastoviai gauna pajamas, nes lojalūs klientai dažnai perka. Turint ištikimus pirkėjus, mažėja išlaidos reklamai.

Lee, Hsiao ir Yang (2010) taip pat teigia, kad lojalūs klientai ne tik didina pelną, bet ir reklamuoja organizaciją. Jie patys perka šios organizacijos prekes ir ragina kitus pirkti, nes jų įsitikinimu būtent iš čia pirkti yra naudinga.

Išanalizavus įvairių autorių teiginius, galima teigti, kad orientacijos į klientą rezultatas - klientų pasitenkinimas, ko pasekoje įgyjamas lojalumas. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės lojalumo naudos yra pelnas, mažesnis jautrumas kainų pokyčiams, reklama bei naujų klientų pritraukimas.

Anot Shin (2012) orientacija į klientą gerina įmonės veiklos rezultatus, gerinant įmonės produktų pajėgumus ir didinant klientų pasitenkinimą. Autoriui antrina ir Marzie, Hormoz bei Feridon (2013) teigdami, kad dėmesio sutelkimas į klientų poreikius ir į klientų elgseną gali reikšmingai padidinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą.

Teigiama, kad orientacija į klientą gali būti vertinama dviem lygiais, organizacijos ir į klientus orientuotus darbuotojus. Individualiu lygiu, CO reiškia asmens tendenciją ar polinkį patenkinti klientų reikalavimus darbo kontekste. Konstrukcija turi du elementus: poreikio elementą, pavyzdžiui, ar personalas yra linkęs spręsti su klientais susijusias problemas; ir džiaugsmo elementą, pavyzdžiui, ar darbuotojas yra linkęs lengvai nusišypsoti klientui (Brown ir kt., 2002).

Dar orientacija į klientą yra apibrėžiama kaip darbuotojo asmenybės bruožų tenkinimas siekiant atitikti klientų poreikius darbo kontekste (Brown ir kt., 2002, Liu ir Chen, 2006; Menguc, Boichuk, 2012).

Ahearnen, Mathieu, Rapp (2005), Huang (2008), Stock ir Hoyer (2005), Jaramillo, Ladik, Marshall, Mulki (2007), bei Yavas ir Babakus (2010) teigimu pardavimo darbuotojai gali labai lemti klientų pasitenkinimą, santykių kokybę (Rajaobelina, Bergeron, 2009), pasitikėjimą (Huang, 2008; Guenzi, Georges, 2010), įsipareigojimą (Huang, 2008) bei klientų rekomendacijas kitiems (Guenzi, Georges, 2010).

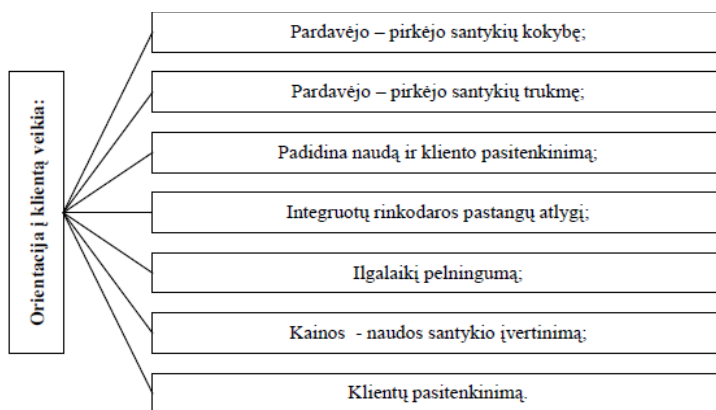
Heejung, Chen (2011) cituodami Henning-Thurau (2004) teigia, jog „aptarnavimo specialistų“ orientacijos į klientą lygis yra pagrindinė priemonė, skatinanti klientų pasitenkinimą įmonės paslaugomis, kartu įtraukiant į klientą orientuotą aptarnavimo personalą, kuris, kaip bebūtų, negali garantuoti ekonominės sėkmės, tačiau yra lemtingas žingsnis siekiant jos.

Taigi augant pardavėjų savimonei, pardavėjas, siekiantis pritraukti pirkėją, turi elgtis taip, kad klientas būtų patenkintas jo elgesiu (Pousa, Mathieu, 2014). Neužtenka sutelkti dėmesį į produktą. Noras daugiau parduoti, verčia pardavėją prisitaikyti prie pirkėjo, sugebėti atsakyti į užduodamus klausimus ir pakonsultuoti (Ouchi, 1979, cit. Pelham, 2009).

Brown ir kt. (2002) atliko tris tyrimus dviejose skirtingose paslaugų pramonėse ir nustatė, jog CO turi teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui paslaugų kontekste; bet kokioje paslaugų aplinkoje dirbantys darbuotojai, galima tikėtis, jog tuo bus labiau patenkinti, kuo didesnė bus jų pačių orientacija į klientą. Tačiau anot Yoon, Choi, Park (2007) darbuotojai bus pasirengę padaryti viską kas geriausia siekdami patenkinti savo klientų poreikius tik tuomet, kai bus atlikti efektyvūs vidiniai mainai.

Remiantis Narver ir Slater (1990) darbu apie orientacijos į rinkodarą poveikį pelningumui, orientacija į klientą organizaciniu lygiu (OCO) parodo „laipsnį, kuriam esant organizacijos klimatas arba kultūra yra palanki tenkinti klientų poreikius“. Orientacija į klientą organizaciniu lygiu (OCO) atlieka tarpinį vaidmenį tarp darbuotojų orientacijos į klientą (ECO) ir darbuotojų veiklos, kuri yra nukreipta į klientus orientuotą elgesį (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, James, Lee, 2008). Kitaip sakant, OCO turi teigiamą poveikį tiek ECO, tiek ir tam, kaip darbuotojai elgiasi su klientais, kas bent iš dalies paaiškina ryšį tarp ECO ir darbuotojų elgesio (Whelan, Davies, Margare, 2010).

Ignatavičienės (2010) teigimu, pardavėjas, kuris orientuojasi į klientą, be abejonės ateityje duos teigiamą grąžą. Autorė pateikė ir asmeninio pardavimo, orientuoto į klientą poveikio veiksnius (16 pav.)



**16 pav. Asmeninio pardavimo, orientuoto į klientą, poveikio veiksniai (Ignatavičienė, 2010, p. 5)**

Walters (2004), cituojamas Broady-Preston, Felice ir Marshall (2006), teigia, kad komunikacija yra sėkmės raktas kuriant santykius, todėl šiame etape organizacija aktyviai komunikuoja su galimu, potencialiu vartotoju. Pasak Little ir Marandi (2003), galimas klientas vienu metu gali rinktis iš kelių organizacijų, nesiekdamas išsipareigojimo, tad anot Vaitkienės ir Pilibaitytės (2009), jį reikia įtikinti, kad įsigyti prekę ir (ar) paslaugą šioje organizacijoje, o ne pas konkurentus, yra naudingiau. Įsigijęs

minėtą produktą, potencialus klientas tampa pirkėju (pirkusiu vieną kartą) ir gauna vertę, susijusią su produkto tiek apčiuopiamomis, tiek neapčiuopiamomis savybėmis.

Jeigu pasirinkta prekė ar (ir) paslauga pateisina pirkėjo lūkesčius, organizacija, įgyja konkurencinį pranašumą.

Galime teigti, kad santykis su klientais gali atsirasti tik dirbant, bendradarbiaujant ir kuriant abiem pusėms. Jis yra paremtas pasitikėjimu, įsipareigojimais, kurie egzistuoja visą santykių gyvavimo laiką (Fam, Waller, 2008, Jones ir Rowley 2011; Domazet, Zuovič ir Jeločiuk, 2010). Orientacijos į klientą plėtojimas yra sėkmingo organizacijos gyvavimo pagrindas. Orientacijos į klientą vystymosi rezultatas - kliento pasitenkinimas, ko pasekoje klientas tampa lojalus. Pasiektas kliento lojalumas duoda daug naudos: pelnas, nemokama reklama, naujų klientų atsiradimas, lengvesnis požiūris į kainų kitimą, gerėjantis organizacijos įvaizdis, didėjantis pirkimas, bendradarbiavimas.

Pardavimas, kuris nukreiptas į klientą koncepciją, yra tarpinė orientacija į produktą ir orientacija į santykių kūrimą. Pasirenkant pardavimą, orientuotą į klientą, turi įtakos ir organizacinė kultūra ir organizacijos strategija ir netgi pardavėjų elgesys. Prekybos orientuotos į klientą nauda yra labai didelė, ją sudaro daug veiksnių. Tai ir finansinė nauda ateityje, ir kliento pasitenkinimas, kurio dėka atsiranda ilgalaikiai santykiai. Visa tai sudaro sąlygas būti įmonei konkurencingai ir išlinkti rinkoje.

## **2.5. Įmonės orientacijos į klientą didinimo teorinis modelis**

Apibendrinant galime teigti, kad į klientus orientuotas požiūris, tai ne tik naujas madingas žodis, bet veiklos filosofija. Tai požiūris, kuris organizacijai gali atnešti ilgalaikę piniginę naudą, bei padidinti prekinio ženklo vertę.

Jei įmonė nenori tenkinti savo klientų poreikių, gali uždaryti savo verslą jau šiandien. Iš esmės klientai vadovauja paradui – atneša pelną ir moka atlyginimus. Mainais įmonė turi rūpintis jų problemomis ir rasti naujų būdų, kaip padaryti jų gyvenimą lengvesnį.

Visų pirma organizacija turi siekti nustatyti vartotojų poreikius bei lūkesčius ir, remdamasi vartotojų suvokiamos vertės kriterijumi, identifikuoti tikslinį segmentą. (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2009). Tuomet įmonė, turi siūlyti vartotojui tokią prekę ar (ir) paslaugą, kokios jis nori, kadangi vartotojas, pagal savo poreikius ieško organizacijos, kuri galėtų tuos poreikius patenkinti.

Taigi geriausias būdas pasiekti aukščiausių rezultatų versle – suvokti esamus ir būsimus klientų poreikius geriau nei konkurentai. Atkinson (2011), tvirtina, kad svarbiausia kuriant tvirtus santykius su vartotojais - suprasti ne jų bendrus, paprastus poreikius, o specifinius, ypatingus. Anot Thoss (2008), sėkmingo verslo paslaptis yra pateisinti, arba net pranokti vartotojų lūkesčius. Tai galima įvykdyti pasitelkus informaciją apie rinką, kuriant gerą produktą ir skiriant daug dėmesio kontaktavimui su klientu.

Siekiant patenkinti kliento poreikius, reikia prisiminti, kad:

- *Svarbus darbuotojų indėlis.* Prieš keičiant strategiją būtina veiksmus apgalvoti ir suderinti taip, kad darbuotojas galėtų pamatyti ir pajusti galutinį produktą - rezultatą. Tuo organizacija turi rūpintis, antraip poveikis bus trumpalaikis, nesulaukiantis darbuotojų ir klientų pasitenkinimo (Huang, 2008; Heejung, Chen, 2011).

- *Reikia laiko.* Dauguma autorių teigia, kad orientacija į klientą nėra vienažingsnis procesas (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, ir Niles-Jolly, 2006). Anot Keillor, Parker, Pettijohn (2000) orientacija į klientą yra sunkus ir ilgas procesas, suteikiantis galutinę naudą pirkėjui. Veiklos nukreipimą į klientą nulemia daug faktorių - tiek siekiamybės, tikslai, tiek turimi resursai.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės siekdamos didinti orientaciją į klientą turi:

- stiprinti organizacinę kultūrą, kurios tikslas būtų - patenkintas klientas.
- sekti bei analizuoti klientų pasitenkinimą - duomenų analizė; formalūs ir neformalūs metodai siekiant išgirsti klientus (apklausos, įvertinimai ir pan.); klientų stebėjimas
- didinti klientų lojalumą - per klientų trokštamos vertės supratimą (tai suprasti padės klientų pasitenkinimo nustatymas) bei lojalumo programas ar apdovanojimus.
- skirti daug dėmesio darbuotojams - juos informuojant bei skatinant bendradarbiauti su klientais siekiant suprasti jų poreikius, siekius ir lūkesčius. Darbuotojų elgesys turi atspindėti įmonės organizacinę kultūrą.



**17 pav. Įmonių orientacijos į klientą didinimo teorinis modelis**

Galima teigti, kad siekiant padidinti orientaciją į klientą, organizacijoje kiekvienas procesas turi prasidėti ir baigtis galvojant apie kliento poreikius - tik tokia organizacija gali save vadinti orientuota į klientus organizacija.



### 3. ĮMONĖS ORIENTACIJOS Į KLIENTĄ TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Įmonių požiūrį į klientą keičia ekonominis nuosmukis, kuomet nėra didelio skirtumo tarp vienodų prekių pardavėjų, įmonės norėdamos pritraukti pirkėją turi išleisti nemažai lėšų. Vartotojas nekreipia didelio dėmesio į nedidelį prekių kainų skirtumą - klientas ieško daikto/paslaugos, kuris patenkintų jo poreikius. Tokio neradęs ieško toliau, tikėdamasis patenkinti savo lūkesčius. Taigi tikrasis įmonės turtas yra klientai, todėl organizacijos, norėdamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, turėtų didžiausią dėmesį skirti ne pardavimo valdymo būdams, o klientų poreikių patenkinimui.

**Tyrimo objektas** – įmonės orientacija į klientą.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti įmonės orientacijos į klientą būdus.

*Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:*

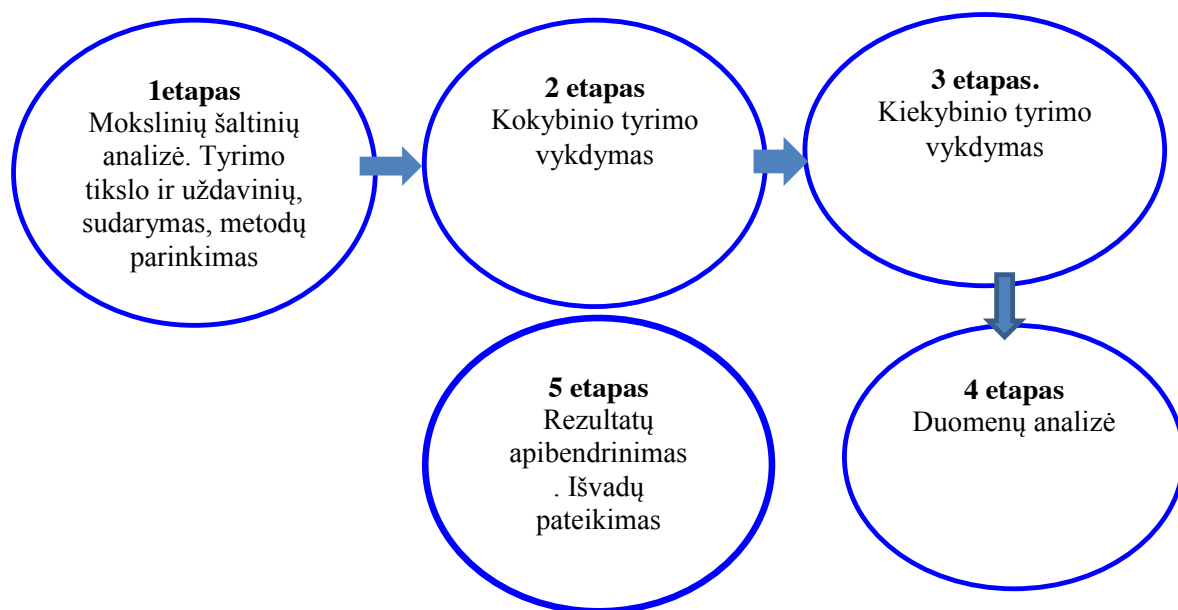
1. Nustatyti kaip įmonės vadovai didina orientaciją į klientą per organizacinę kultūrą, per klientų pasitenkinimo nustatymą, per klientų lojalumo didinimą, per darbuotojus;
2. Ištirti darbuotojų požiūrį į orientacijos į klientą svarbą bei skatinimą įmonėje.

#### 3.2. Tyrimo metodika

Darbe iškeltai problemai spręsti buvo sukurtas įmonių orientacijos į klientą didinimo teorinis modelis (žr. 17 pav.), kurį norint patikrinti reikia surinkti aiškius, struktūrizuotus duomenis ir palyginti gautus rezultatus. Kad duomenys būtų ne tik patikimi, bet ir padėtų išspręsti tyrimo tikslą bei išsikeltus uždavinius, yra labai svarbu tinkamai pasirinkti ir parengti tyrimo metodologiją, nes nuo teisingai pasirinktos metodologijos priklauso viso tyrimo sėkmė.

Siekiant nustatyti, kokiais būdais įmonė orientuojasi į klientą, buvo atliktas tyrimas.

**Tyrimo procesas ir etapai.** Prieš pradėdant empirinį tyrimą, pirmiausia buvo suformuluotas viso darbo tikslas ir jo uždaviniai, surinkta bei susisteminta teorinė medžiaga, sudariusi pagrindus empirinio tyrimo tikslo ir uždavinių nustatymui. Pirmas etapas – mokslinės literatūros analizė, tyrimo tikslo ir uždavinių sudarymas, metodo pasirinkimas. Antras tyrimo etapas - kokybinio tyrimo vykdymas. Trečias tyrimo etapas - kiekybinio tyrimo vykdymas. Ketvirtas etapas – duomenų analizė. Penktas etapas - rezultatų analizė ir apibendrinimas. Pabaigoje pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos (18 pav.)



**18 pav. Tyrimo procesas ir etapai**

Tyrimo procesas atliekamas sistemingai pagal įvardintus penkis etapus (18 pav.). Pirmiausia buvo atlikta mokslinių šaltinių analizė. Teorinės analizės metu buvo sudarytas įmonių orientacijos į klientą didinimo teorinis modelis.

*Antrojo etapo* metu atliekamas kokybinis tyrimas. *Įmonės vadovų požiūriui atskleisti bei iširti* kokiais būdais įmonė orientuojasi į klientą, buvo sudaryta anketa (1 PRIEDAS) – kurioje buvo pateikti klausimai, leidžiantys informantams pasirinkti vieną jiems priimtina atsakymą, tačiau kiekvieną pasirinkimą buvo prašoma detalizuoti. Vienas iš svarbiausių kokybiniame tyrime naudojamų duomenų rinkimo priemonių – interviu, kuris apima respondentų klausinėjimą bei klausymąsi (Kardelis, 2007; Bitinas, 2006), kurio metu siekiama iširti informantų požiūrį į tiriamą problemą, todėl tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis tyrimo tipas. Tokiu būdu buvo siekiama apklausti 5 informantus - vadovus (2 lentelė).

**2 lentelė. Tyrimo dalyviai**

Imties dydis	N = 5
Vadovai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vadovas Nr. 1 – vyras, 54 m.</li> <li>- Vyr. Vadybininkas Nr. 2 – vyras, 46 m.</li> <li>- Vadovas Nr. 3 – vyras 32 m.</li> <li>- Vadovas Nr. 4 - vyras 40 m.</li> <li>- Vadovas Nr. 5 - vyras 27 m.</li> </ul>
Darbo stažas	6 - 22 m.
Išsilavinimas	Visi respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
Geografinė sklaida	Kaunas.

*Interviu metu buvo remiamasi planu, kuriame sudaryti konkretūs klausimai pagal tyrimo kryptis. Klausimai buvo susieti su darbo autoriaus sukurtu įmonių orientacijos į klientą didinimo teoriniu modeliu (žr. 17 pav.), t.y. klausimai susieti su:*

- orientacijos į klientą didinimu per organizacinę kultūrą;
- orientacijos į klientą didinimu per klientų pasitenkinimo nustatymą;
- orientacijos į klientą didinimu per klientų lojalumo didinimą;
- orientacijos į klientą didinimu per darbuotojus.

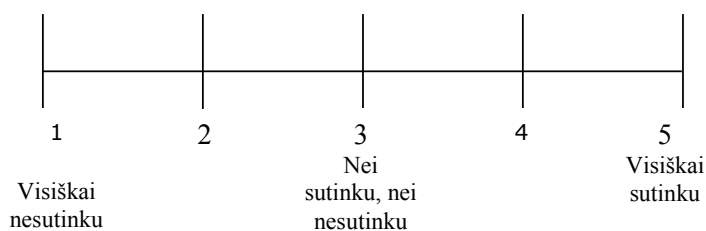
Respondento atsakymai fiksuojami interviu protokole. Neprašoma pateikti jokių asmeninių duomenų – taip užtikrinamas tyrimo duomenų anonimiškumas bei etiškas jų panaudojimas. Gautų anketų duomenys apdoroti MS Word ir MS Excel kompiuterinių programų pagalba.

*Tyrimo eiga:* Iš anksto susitarus su įmonės vadovais, apklausa atlikta 2016 m. kovo mėnesį. Informantų interviu truko apie 30 minučių.

*Duomenų analizės metodas.* Gautai informacijai netaikyti statistiniai metodai. Tyrimo duomenys buvo išanalizuoti bei nagrinėjami remiantis iškeltais klausimais. Duomenys vertinami subjektyviai.

*Trečiojo etapo metu* atliekamas kiekybinis tyrimas. Tyrimas buvo atliekamas naudojant anketinę apklausą - anketa (2 PRIEDAS) - kurioje buvo pateikti klausimai Kauno filialo darbuotojams tiesiogiai dirbantiems su klientais. Anketoje buvo pateikti uždaro tipo klausimai, leidžiantys respondentams pasirinkti vieną ar kelis jiems priimtinius atsakymus. Neprašoma pateikti jokių asmeninių duomenų – taip suteikiamas anonimiškumas bei konfidencialumas.

Orientacijos į klientą kriterijai vertinami 5 balų Likert skalėje (nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 5 „visiškai sutinku“). Įvertinimo skalėje yra vidurinis įvertis „3“, leidžiantis pasirinkti neutralią vertinimo poziciją – „nei nesutinku, nei sutinku“ (19 pav.).



**19 pav. 5 Balų Likert Skalė**

Tokiu būdu apklausti 25 Kauno filialo darbuotojai.

*Tyrimo ribotumai.* Tyrimo metu gauti duomenys leidžia daryti išvadas tik apie vienos įmonės orientacijos į klientą naudojamus būdus. Todėl šio tyrimo duomenys neleidžia daryti plataus masto apibendrinamųjų išvadų, kitaip tariant, gauti duomenys gali būti interpretuojami tik kaip tendencija, reikalaujanti tolimesnio empirinio patikrinimo tiriant didesnę įmonių aibę.

## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Įmonės veiklos apžvalga

Analizuojama įmonė įkurta 1994 metais yra privataus kapitalo bendrovė. Įmonė specializuojasi patalpų apsaugos ir stebėjimo sistemų pardavimu. Siūlo garsiausių pasaulio gamintojų, profesionalią, aukštos kokybės įrangą. Visa įmonės siūloma produkcija sertifikuota, atitinka visus keliamus reikalavimus. Prekių asortimentas nuolat auga ir įmonė siekia pasiūlyti naujausius sprendimus savo klientams.

Intensyvios veiklos regionas apima Lietuvą, Latviją, Estiją ir Lenkiją. Vadovaujantis centras įsikūręs Estijoje (20 pav.).



20 pav. Įmonės filialai

Lietuvoje veikia 3 įmonės padaliniai: Kaune, Vilniuje ir Klaipėdoje. Artimuose planuose įmonė yra numočiusi įkurti padalinį Šiauliuose bei logistikos centrą, iš kurio būtų tiekiamos prekės įmonės klientams visoje Lietuvoje ir Europoje. Įmonės vadovybė įsikūrusi Kaune.

Šiuo metu Lietuvos padaliniuose dirba 31 darbuotojas. Visi įmonės darbuotojai yra kvalifikuoti savo srities specialistai. Darbuotojų skaičius 2015 metais sparčiai augo dėl padidėjusių įmonės apimčių ir spartaus plėtimosi.

Stiprioji paslaugos teikimo pusė – neišvystyta aukščiau minėtų paslaugų rinka, silpnesni konkurentai (ypač pagal darbuotojų kvalifikaciją), galimybė plačiame diapazone varijuoti paslaugų kainomis.

Įmonės vadybą vykdo pagrindė keturi žmonės:

Direktorius – formuoja įmonės veiklos strategiją, numato jos perspektyvinę vystymosi ir augimo planą.

Direktoriaus pavaduotojas – pagrindinis tikslas naujų klientų paieška, statistikos apie klientų struktūrą, išsidėstymą, mokumą ir kitus rodiklius rinkimas ir pateikimas svarstymui. Kontaktinis bendravimas su potencialiais klientais ir komercinių pasiūlymų pateikimas pagal pasirinktus techninės įrangos parametrus.

Komercijos direktorius – vysto ir vykdo pardavimų politiką, dalyvauja skelbiamuose pirkimo konkursuose, sudaro sutartis su konkrečiais klientais, seka sutarčių vykdymo terminus, formuoja įmonės įvaizdį ir reklamą.

Technikos direktorius – pagal sudarytą veiklos planą ir pasirašytas sutartis su klientais, formuoja ir vykdo įrangų dalių tiesioginį užsakymą gamykloms, seka užsienio rinkos naujoves, kontroliuoja sandėlio judėjimą, vykdo filialų techninę ir finansinio atsiskaitymo kontrolę.

Visų vadybą vykdančių darbuotojų išsilavinimas – techninis aukštasis, o direktoriaus pilnai atitinkantis ir įmonės darbo profilį.

Kiekvienas vadybos darbuotojas dirba savarankiškai, o jo darbo rezultatai svarstomi kolektyviai geranoriškumo ir savitarpio pagalbos pagrindu

Pagrindiniai įmonės klientai – apsaugos sistemų montavimu bei prekyba užsiimančios įmonės. Dalį savo prekių asortimento įmonė eksportuoja į kitas Europos šalis.

Be prekybos, įmonė teikia serviso paslaugas savo klientams. Atliekamas profesionalus garantinis ir pogarantinis įrangos remontas bei priežiūra. Šias klientams teikiamas paslaugas atlieka profesionalūs ir kvalifikuoti inžinieriai.

## **4.2. Įmonės darbdavių tyrimo rezultatų analizė**

### ***Klausimo susieto su orientacijos į klientą didinimu per organizacinę kultūrą rezultatai***

Kadangi anot Šimanskienės (2008) organizacinės kultūros paskirtis padeda užtikrinti tapatumo jausmą, draugiškus kolektyvo santykius, tai tuo pačiu yra ir pagrindinė valdymo priemonė, kurios pagalba atsižvelgiama į kliento poreikius ir kt. Todėl pirmiausia buvo siekiama nustatyti ar analizuojama įmonė orientuojasi į klientą per organizacinę kultūrą, todėl buvo klausiamas *Ar dabartinė įmonės organizacinė kultūra yra orientuota į klientą?*

- į šį klausimą visi informantai atsakė vienareikšmiškai - *taip*. (Nr.1, Nr.2, Nr.3, Nr.4, Nr.5).

Tačiau svarbu ištiri ir kokiais būdais per organizacinę kultūrą įmonė orientuojasi į klientą. Informantams buvo pateikti variantai bei prašoma juos detalizuoti (1 PRIEDAS).

Informantai nurodę *Kita*, teigė:

- „*Vertybės nėra oficialiai įvardintos, todėl priklausomai nuo vadovų jos gali svyruoti. Pagrindinė žinutė klientui: „čia galima išspręsti tavo problemą“. Tai apima daug dedamųjų: klientų aptarnavimas, racionalus kolektyvo resursų paskirstymas, protingai greitas ir tikslus RMA operacijų atlikimas, sandėlių darbas, tiekimo ir naujienų pristatymo ir t.t.*“ (Nr.1).

- „*Įmonės darbuotojai deda pastangas į kliento poreikių tenkinimą, atsakymų į kliento klausimus suradimą. Kalbant apie kultūrą - malonus, mandagus ir taktiškas bendravimas yra neatsiejama bendravimo su klientais dalis. Sunku atsakyti, kaip būtent per misiją, viziją ar vertybes įmonė orientuojasi į klientą, kadangi nėra oficialiai apibrėžtų įmonės misijos, vizijos ar mūsų įmonės vertybių. Pagrindinis būdas yra tiesioginis įmonės bendravimas su klientais. Visose srityse (vadyba, techninis palaikymas, sandėlio darbas, finansiniai reikalai)*“.(Nr.4)

Informantai nurodę *Visais nurodytais* (per įmonės viziją, misiją, vertybes) teigė:

- „*Visų pirma nėra tiksliai apibrėžtos įmonės vizijos, misijos ir vertybių. Mano manymu darbuotojai nėra su tuo supažindinti, bei per mažai įtraukiami į vidinius įmonės procesus. Bet bendrai, žiūrint iš darbuotojo pusės, įmonė siekia tenkinti klientų poreikius, stengiasi jiems parodyti kokie jie yra svarbūs įmonei, stengiasi jiems pasiūlyti viską ko jiems reikia. Tačiau tai turėtų suvokti ne vien tiesiogiai su klientais dirbantys darbuotojai, bet ir visas personalas*“ (Nr.2).

- „*Per įmonės viziją - sėkmingai įmonei plėstis reikalingi patenkinti klientai. Per įmonės misiją - parduoti reiškia kažkam įtikti (kaina, bendravimu ar pan.), pirmauti - daugiausia klientų turėti. Per vertybes - svarbiausia patenkintas klientas, tik patenkintas klientas grįš ir dar rekomenduos įmonę kitiems*“ (Nr.3).

- „*ir per įmonės vertybes ir per misiją, ir per viziją. Nors kaip tai daroma ar kaip darbuotojai turėtų elgtis nėra apibrėžiama raštu, tačiau tai visada akcentuojama žodžiu - tai kad kiekvienas klientas yra svarbus ir ypatingas nuolat kalbame savo darbuotojams*“ (Nr.5).

Gauto tyrimo duomenys - informantų pasisakymai - rodo, kad analizuojama įmonė nors ir teigė kad orientuojasi į klientą per organizacinę kultūrą, tačiau aiškių - apibrėžtų įmonės vertybių, kaip ir vizijos ar misijos neturi.

### ***Klausimo susieto su orientacijos į klientą didinimu per klientų pasitenkinimo nustatymą rezultatai***

Dirbdami su klientais įmonės būtinai turi sužinoti vartotojų nuomonę apie juos, ar jie patenkina vartotojų lūkesčius ir poreikius, ar gerai išsprendžia klausimus susijusius su vartotojų nusiskundimais.

Norint vartotojų poreikius patenkinti būtina analizuoti jų nuomonę, domėtis pasirinkimu, nuolat su jais bendrauti (Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015). Kitų autorių teigimu, orientacija į klientą pabrėžia organizacijos gebėjimą gauti informaciją apie klientus, ją analizuoti siekiant nustatyti veiklos gerinimo prioritetus (Zhou, Brown, Dev, 2009). Todėl pirmiausia buvo siekiama nustatyti ar analizuojama įmonė orientuojasi į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą, todėl buvo klausiamas *Ar įmonė orientuojantis į klientą siekia nustatyti klientų pasitenkinimą?*

- į šį klausimą visi informantai atsakė vienareikšmiškai - *taip*. (Nr.1, Nr.2, Nr.3, Nr.5).

- *„taip siekia, tai nustatoma iš kliento noro/nenoro toliau tęsti santykius, jo bendravimo. Tai juntama natūraliai bendraujant“* (Nr. 4).

Tačiau svarbu ištirti ir kokiais būdais per klientų pasitenkinimo nustatymą įmonė orientuojasi į klientą. Informantams buvo pateikti variantai bei prašoma juos detalizuoti (1 PRIEDAS).

Informantai nurodė *Visais nurodytais (-duomenų analizavimu, formaliais ir neformaliais metodais siekiant išgirsti klientus, klientų stebėjimu)*, teigė:

- *„Duomenų analizavimas susideda iš racionalų ir neformalių duomenų ir analizavimo būdų. Žmonės ir klientai yra pragmatiški (nori naudos). Naudos formos ir gavimo būdai pas klientu skiriasi, tačiau orientuoti į pajamas, teigiamą psichologinį stovį po bendravimo su tiekėju, pozityvų prisiminimą apie suteiktas paslaugas. Racionalus – pirkimų analizė, neformalus – paskalų, šnabždesių girdėjimas ir teisingas vertinimas/interpretavimas, vadybos tinkamas psichologinis pasirengimas atpažinti pirmuosius nepatenkinto kliento požymius“* (Nr.1)

- *„Sudaromi sąrašai geriausiųjų klientų, stebima kaip laiko tekyje kito santykis su klientu. Iš pirkinių dydžio, kiekio, perspektyvos. Bendraujama ne tik apie darbinius reikalus siekiant gauti kliento pasitikėjimą, norą užsukti“* (Nr.4)

Informantas nurodęs *formaliais ir neformaliais metodais siekiant išgirsti klientus bei klientų stebėjimą*, teigė:

*„Vadybininkai nuolat bendrauja su klientais, siekia palaikyti gerus santykius. Reguliariai lankosi pas klientus, siekia nustatyti ar klientai yra patenkinti, ko jiems trūksta, ką būtų galima padaryti geriau(pvz.: sudaromos palankesnės prekių įsigyjimo sąlygos ir pan.). Taip pat stengiamasi stebėti klientus, ką jie perka, ko ieško pas konkurentus, ko negauna mūsų įmonėje, kokią alternatyvą galėtume jiems pasiūlyti“*. (Nr.2)

Informantas nurodęs *neformaliūs metodai + klientų stebėjimas*, teigė:

*„klausiamas klientų nuomonės, juos stebime“* (Nr.3, Nr.5).

Iš gautų tyrimo duomenų, matyti, kad atsakymai į šį klausimą buvo gana skirtingi - t.y. apklausiami vadovai nurodė skirtingus orientavimosi į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą būdus (3 lentelė).

### 3 lentelė. Būdai kokiais įmonė orientuojasi į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą

	duomenų analizavimas, formalūs ir neformalūs metodai siekiant išgirsti klientus, klientų stebėjimas	formalūs ir neformalūs metodai, klientų stebėjimas	neformalūs metodai+klientų stebėjimas
Respondentų skaičius	2	1	2

Keli vadovai teigė, kad orientavimasis į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą apima ir duomenų analizavimą ir formalius ir neformalius metodus siekiant išgirsti klientus, taip pat klientų stebėjimą. Tuo tarpu kiti vadovai paminėjo tik neformalius metodus. Vienas vadovas dar be neformalių metodų paminėjo ir formalius. Šiuo atveju galima manyti, kad orientacija į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą priklauso nuo vadovo, tai gali lemti organizacijos vertybių, misijos ir vizijos neapibrėžtumas.

#### ***Klausimo susieto su orientacijos į klientą didinimu per klientų lojalumo didinimą rezultatai***

Pasak Mei-Lien ir Green (2011) klientų lojalumas lemia organizacijos sėkmę. Dėka jų įmonė pastoviai gauna pajamas, nes lojalūs klientai dažnai perka. Turint ištikimus pirkėjus, mažėja išlaidos reklamai. Lee, Hsiao ir Yang (2010) taip pat teigia, kad lojalūs klientai ne tik didina pelną, bet ir reklamuoja organizaciją. Jie patys perka šios organizacijos prekes ir ragina kitus pirkti, nes jų įsitikinimu būtent iš čia pirkti yra naudinga. Be to, būdama lojali klientui įmonė gali įvertinti ir savo silpnąsias bei stipriąsias puses, o taip pat pažvelgti į save konkurentų akimis. Tokia informacija iš išorės padeda suprasti ar įmonė daro viską, kad vartotojas būtų patenkintas (Paškevičiūtė, Merkevičius, 2015). Todėl buvo siekiama nustatyti ar analizuojama įmonė orientuojasi į klientą per klientų lojalumo didinimą, todėl buvo klausama *Ar įmonė orientuojantis į klientą siekia didinti klientų lojalumą?*

- į šį klausimą visi informantai atsakė vienareikšmiškai - *taip*. (Nr.1, Nr.2, Nr.3, Nr.4, Nr.5).

Tačiau svarbu ištirti ir kokiais būdais per klientų lojalumo didinimą įmonė orientuojasi į klientą. Informantams buvo pateikti variantai bei prašoma juos detalizuoti (1 PRIEDAS).

Informantai nurodę abu nurodytus (*Klientų trokštamos vertės supratimas. Lojalumo programos, apdovanojimai*) būdus teigė:

- „Lietuvos, o ir pačio Pabaltijo rinka maža. Klientų kategorijų galima išskirti daug. Dirbant tik su viena kategorija – pajamos tampa ribotos. Universalumas ir lankstumas skatina augimą. Visuma instrumentų paminėtų aukščiau suteikia galimybes suprasti ir laiku reaguoti į kliento poreikius. Vienai grupei veikia „geriausia kaina“, kitai grupei veikia „techninis aptarnavimas“ dar kitai – „skani kava ir nuoširdus pokalbis“. (Nr.1)



- „Nuolat bendraujant su klientais ir juos stebint siekiama nustatyti jų poreikius ir troškimus. Vygdomos įvairios lojalumo programos. Pvz.: perkant daugiau prekių, ateityje taikomos nuolaidos, suteikiamos specialios klientų nuolaidų kortelės. Taip pat, lojaliems ir patikimiems klientams sudaromos palankesnės sąlygos įsigyti prekes atidedant apmokėjimą“ (Nr.2)

- „be abejo analizuojame rinką, stengiamės išvelgti klientų poreikius, tendencijas tam tikros prekės. Pastoviems klientams taikome geresnes kainas“ (Nr.5).

Tuo tarpu kiti du informantai nurodė tik lojalumo programas:

- „Lojalumui skatinti: bendravimas, gera kaina, akcijos“ (Nr.3)

„Esant didesniems pirkimams taikomos nuolaidos, geresnės kainos, kviečiama į seminarus, šventiniu periodu siunčiamos dovanos“ (Nr.4)

Galime teigti, kad orientacija į klientą per lojalumo didinimą analizuojamoje įmonėje egzistuoja.

#### **4 lentelė. Būdai kokiais įmonė orientuojasi į klientą per klientų lojalumo didinimą**

	Klientų trokštamos vertės supratimas. Lojalumo programos, apdovanojimai	Lojalumo programos, apdovanojimai
Respondentų skaičius	3	2

Manytina, kad tai priklauso nuo pačio vadovo. Galimai kiekvienas vadovas, skirtinguose padaliniuose skirtingai vertina bei siekia orientacijos į klientą per lojalumo didinimą.

#### ***Klausimo susieto su orientacijos į klientą didinimą per darbuotojus analizė***

Ahearnen, Mathieu, Rapp (2005), Huang (2008), Stock ir Hoyer (2005), Jaramillo, Ladik, Marshall, Mulki (2007), bei Yavas ir Babakus (2010) teigimu pardavimo darbuotojai gali labai lemti klientų pasitenkinimą, santykių kokybę (Rajaobelina, Bergeron, 2009), pasitikėjimą (Huang, 2008; Guenzi, Georges, 2010), įsipareigojimą (Huang, 2008) bei klientų rekomendacijas kitiems (Guenzi, Georges, 2010). Todėl buvo siekiama nustatyti ar analizuojama įmonė orientuojasi į klientą per darbuotojus, todėl buvo klausama *Ar įmonė orientuojantis į klientą skiria dėmesį darbuotojams?*

- į šį klausimą visi informantai atsakė vienareikšmiškai - *taip*. (Nr.1, Nr.2, Nr.3, Nr.4, Nr.5).

Informantams buvo pateikiami keli variantai (*skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas su klientais, siekiant suprasti jų siekius ir lūkesčius; Darbuotojų apdovanojimas, kai darbuotojai sėkmingai išsprendžia su kliento poreikiais susijusias problemas*) iš kurių jie galėjo pasirinkti vieną ar abu jiems priimtinausius - dažniausiai naudojamus orientuojantis į klientą per darbuotojus būdus.

4 apklausti informantai - analizuojamos įmonės vadovai - nurodė, kad orientuojantis į klientą per darbuotojus jie dažniausiai skatina darbuotojų bendradarbiavimą siekiant suprasti jų siekius ir lūkesčius. Ir teigė:

- „Darbuotojų motyvacinė sistema susieta su pelnu. Natūralu, kad pardavėjas stengiasi daugiau parduoti klientui. Skatina bendradarbiavimą, susikalbėjimą ir t.t. įmonė šiuo ruoštu skatina, siūlo, siunčia, nuperka įvairaus pobūdžio seminarus ir kelia darbuotojų kompetencijų“ (Nr.1)

- „Darbuotojai nuolat skatinami artimai bendrauti su klientais, juos stebėti ir išvelgti jų lūkesčius. Klientų problemų išsprendimas nėra atskirai įvertinamas“ (Nr.2)

- „Skatinamas bendravimas - tai vienintelis paprasčiausias būdas suprasti kliento poreikius“. (Nr.3)

- „Kiekvienas įmonėje turi įsitraukti ir suprasti, ko klientai nori. Tam aišku, kad pirmiausia liečia darbuotojus esančius arčiausiai kliento. Tik bendraujant galima sužinoti ko klientas pageidautų, ko ieško, to pasekoje galima ieškoti būty jam padėti. Tik tokiu atveju bus patenkinti kliento poreikiai, bei galimai būsime rekomenduojami kitiems“ (Nr.5)

Informantas nurodęs Kita, teigė:

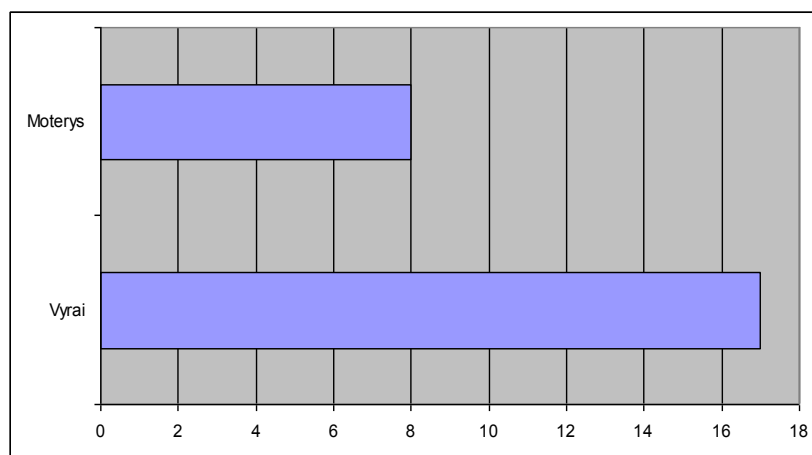
- „Įmonė darbuotojams suteikia galimybę tobulintis seminaruose, mokymuose. Kad ir aprūpinimas firmos firminiais marškinėliais dalis to - kliento akyse darbuotojas atrodo profesionaliau, kelia pasitikėjimą“. (Nr.4)

Apibendrinant galima teigti, kad orientacija į klientą per darbuotojus vykdoma, tačiau tai dažniausiai apima darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą taip siekiant geriau suprasti klientų siekius ir lūkesčius. Vadinasi orientacija į klientą nukreipta tiesiogiai į jo norų pažinimą, tačiau patys darbuotojai nėra motyvuojami jei gerai išsprendžia iškilusias problemas bendraujant su klientu ar jo poreikių patenkinimu.

Kaip ir teorinėje šio darbo dalyje, bei iš įmonės tyrimo duomenų matyti, kad svarbus vaidmuo tenka visiems įmonės darbuotojams, kurie turi užmegzti kontaktą su klientais, taip siekiant iš tikrųjų suprasti, kokios vertės klientai iš tikrųjų nori (Brown, Scott, 2011), todėl svarbu iširti ir analizuojamos įmonės darbuotojų požiūrį į orientacijos į klientą vystymo būdus. Todėl sekančiame poskyryje darbo autorius pateiks pateiks darbuotojų tyrimo rezultatus.

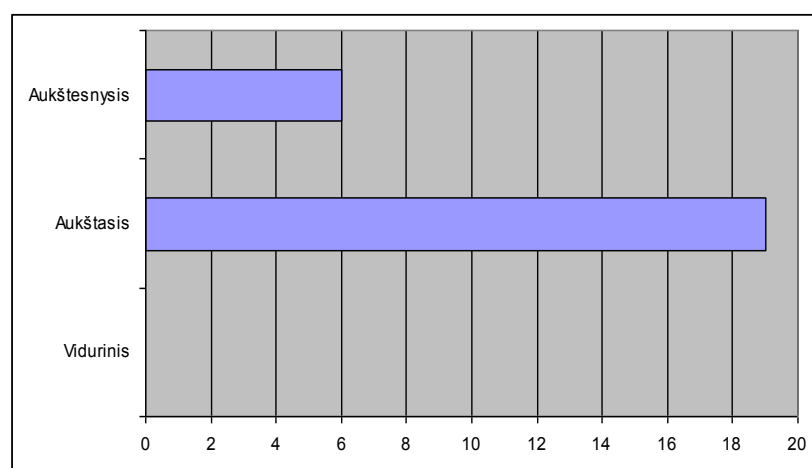
### **4.3. Įmonės darbuotojų tyrimo rezultatų analizė**

Apklausoje dalyvavo 25 Kauno filialo darbuotojų dirbantys tiesiogiai su klientais. Dauguma respondentų buvo vyrai (21 pav.).



**21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį**

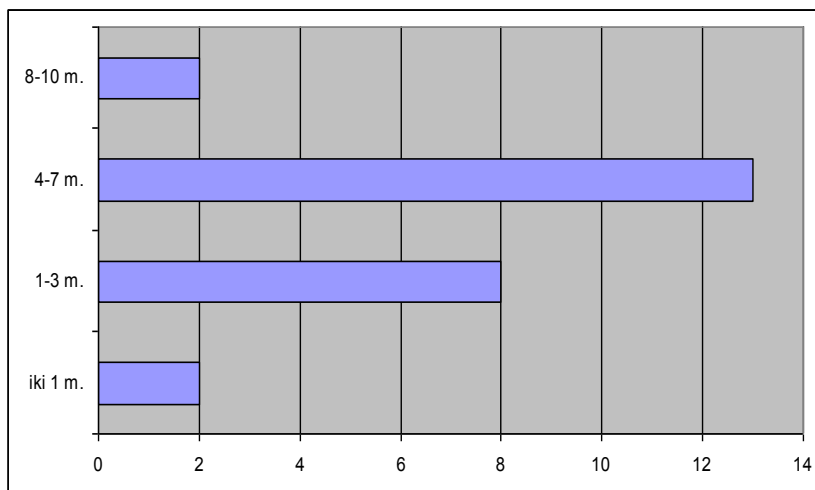
Kaip matyti 68 proc. apklaustųjų buvo vyrai bei 32 proc. moterų. Visi apklaustieji turėjo aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą (22 pav.).



**22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Dauguma - 76 proc. respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą, ir 24 proc. aukštesnįjį išsilavinimą. Tai rodo, kad įmonėje dirbantys asmenys yra išsilavinę ir greičiausiai supranta kaip svarbu įmonėms orientuotis į klientus siekiant išlikti konkurencingiems.

Pastebima ir tai, kad dauguma apklaustųjų analizuojamoje įmonėje dirba ne vienerius metus (23 pav.).

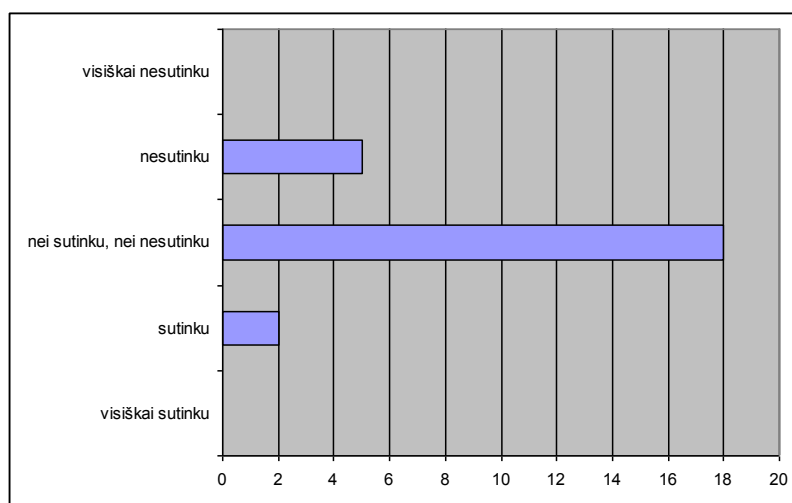


**23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą**

Matyti, kad 52 proc. apklaustų respondentų analizuojamoje įmonėje dirba 4-7 metus, kita dauguma - 32 proc. dirba įmonėje 1-3 metus. Darbuotojai dirbantys ilgiau nei 8 metus sudarė 8 proc., kaip ir darbuotojų dirbančių iki 1 metų. Galime daryti prielaidą, kad apklausiami respondentai gerai žino įmonės veiklos politiką ir turi pakankamai žinių apie vykdomus ir nevykdomus orientacijos į klientą būdus.

Respondentams - įmonės darbuotojams buvo pateikiami teiginiai. Prie kiekvieno jų jie turėjo pažymėti priimtinausią - kur 1- visiškai sutinku, 2- sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - nesutinku, 5 – visai nesutinku.

Respondentų požiūris į įmonėje pabrėžiamą orientacijos svarbą pateikiamas 24 paveiksle.

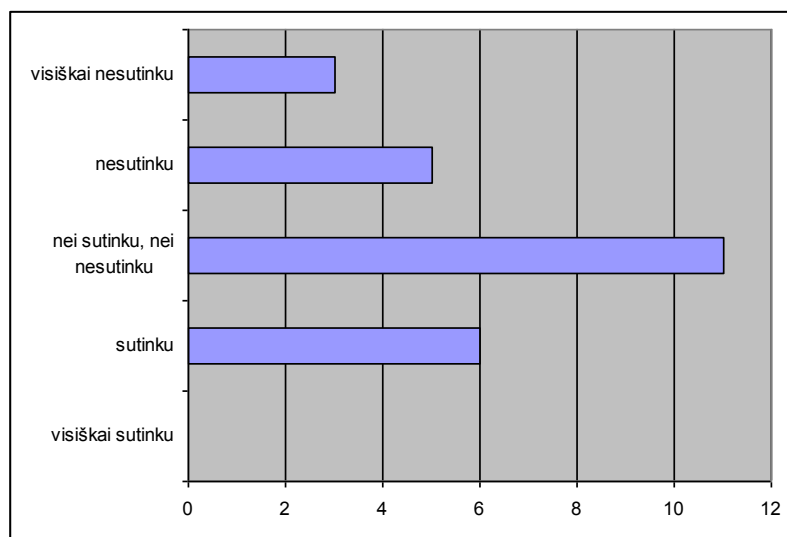


**24 pav. Įmonėje pabrėžiama orientacijos į klientą svarba**

Gauto tyrimo duomenimis, dauguma (72 proc.) apklaustų respondentų nei sutinka nei nesutinka, kad analizuojama įmonė pabrėžia orientacijos į klientą svarbą, nors kita dauguma - 20 proc.

apklaustųjų nesutinka, kad analizuojamoje įmonėje pabrėžiama orientacijos į klientą svarba. Galima daryti prielaidą, kad apklausiami įmonės darbuotojai nejaučia, nemato aiškių apibrėžtų orientacijos į klientą formų analizuojamoje įmonėje.

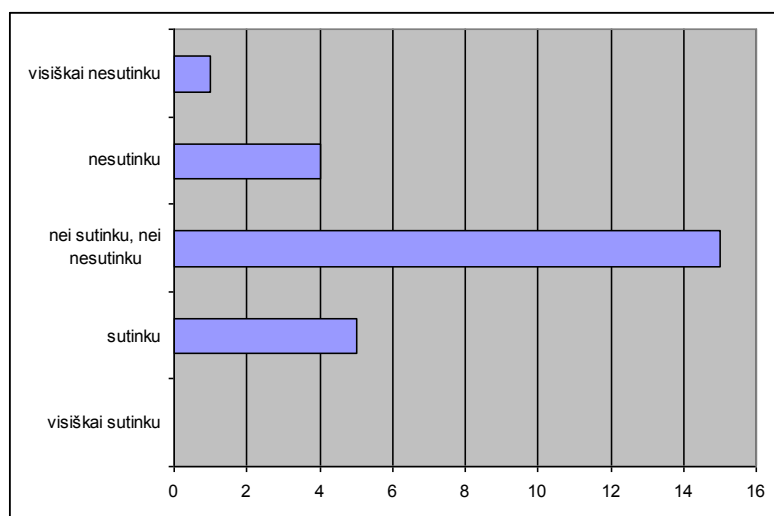
Kad įmonė santykių su klientais užmezgimą ir vystymą laiko prioritetine įmonės veikla taip pat dauguma respondentų buvo linkę nei sutikti nei nesutikti (25 pav.).



#### **25 pav. Santykių su klientais užmezgimas ir vystymas yra prioritetinga įmonės veikla**

Matyti ir tai, kad nemaža dalis (24 proc.) analizuojamos įmonės darbuotojų mano, kad santykių su klientais užmezgimas ir vystymas yra prioritetinga įmonės veikla. Tačiau su šiuo teiginiu buvo linkę nesutikti ir visiškai nesutikti 32 proc. apklaustųjų. Galime daryti prielaidą, kad šioje įmonėje dirbantys asmenys nėra tikri ar santykių su klientais užmezgimas yra vienas iš prioritetų analizuojamoje įmonėje. Tai gali lemti ir tai, kad įmonė neturi aiškių ir apibrėžtų organizacinės kultūros (misijos, vizijos, tikslų, vertybių) nuostatų.

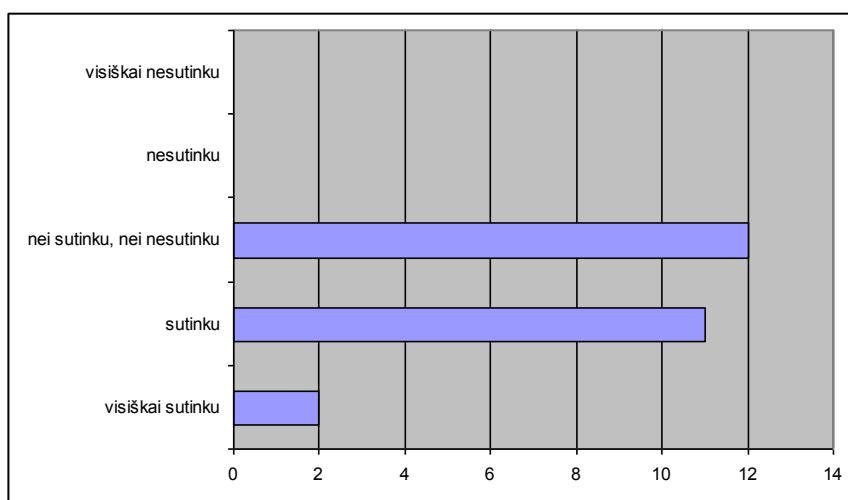
Panaši respondentų nuomonė buvo ir apie tai, kad klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetingas klausimas (26 pav.).



**26 pav. Klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetinis klausimas**

Matyti, kad 60 proc. apklaustų įmonės darbuotojų nėra linkę nei sutikti nei nesutikti, kad klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetinis klausimas, tačiau kita dauguma apklaustųjų - 20 proc. sutinka kad klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetinis klausimas, tačiau lygiai tokia pat dalis jų - 20 proc. nesutinka su šiuo teiginiu.

Su teiginiu, kad įmonė turi santykių su klientais valdymo viziją taip pat dauguma (48 proc.) apklaustų respondentų buvo linkę nei sutikti nei nesutikti (27 pav.).

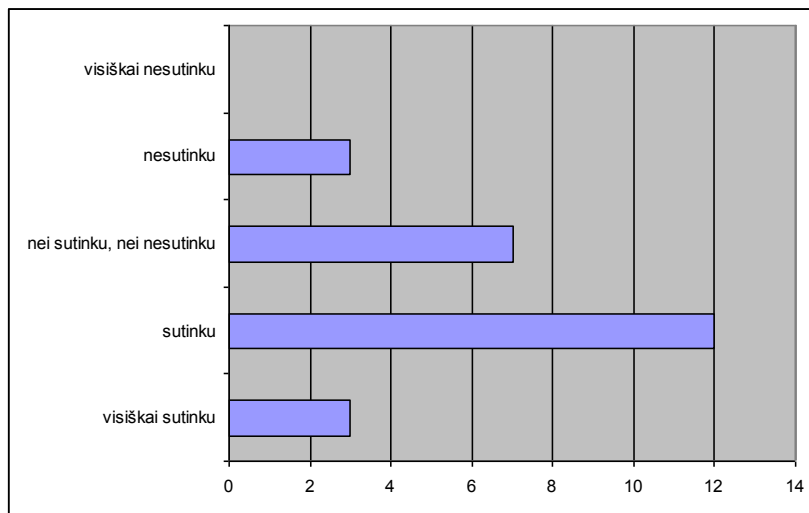


**27 pav. Įmonė turi santykių su klientais valdymo viziją**

Gauto tyrimo duomenimis, 52 proc. apklaustų respondentų buvo linkę sutikti ir visiškai sutikti kad analizuojama įmonė turi santykių su klientais valdymo viziją. Vadinasi analizuojama įmonė

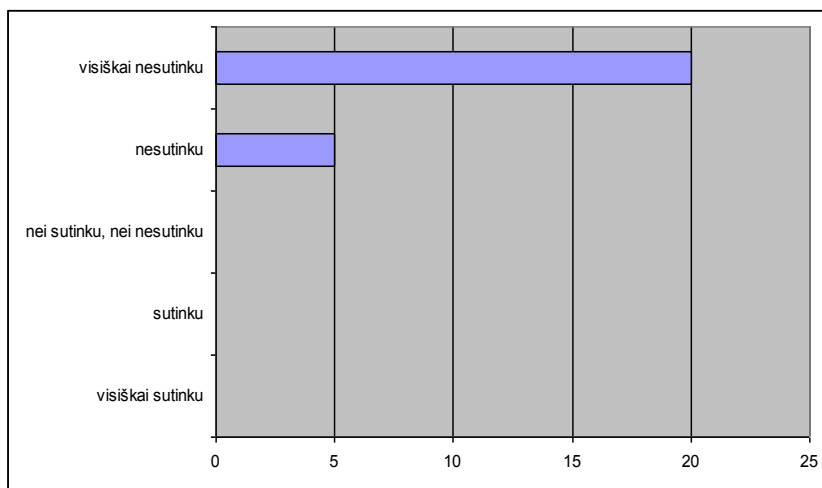
galvoja apie klientus, santykių su jais palaikymą - tai rodo, kad įmonė supranta kliento bei santykių su juo svarbą.

Kad analizuojama įmonė turi santykių su klientais valdymo strategiją sutinka dauguma respondentų (28 pav.).



**28 pav. Įmonė turi santykių su klientais valdymo strategiją**

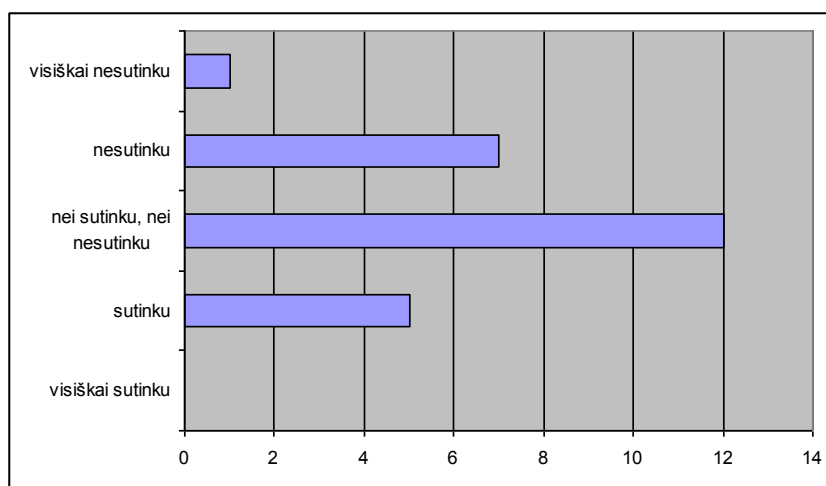
Matyti, kad net 60 proc. apklaustųjų mano, kad įmonė turi santykių su klientais valdymo strategiją, nors kita dauguma (28 proc.) šiuo teiginiu buvo linkę abejoti. Tačiau įmonė neinvestuoja į technologijas, kurios padėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti (29 pav.).



**29 pav. Įmonė investuoja į technologijas, kad galėtume turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti**

Sekančiai svarbu ištirti darbuotojų požiūrį į darbą, į klientus, jų siekius bei analizuojamos įmonės skatinimus siekiant labiau orientuotis į klientą.

Paprastai, į klientą orientuotos įmonės skatina tiesioginį kontaktą su klientu, sutelkia dėmesį į grupių ir klientų apklaudas taip siekiant rinkti informaciją apie klientų troškimus ir dabartinių produktų ir paslaugų suvokimą, bei naudoja klientų pateiktą informaciją kuriant ir pristatant produktus ir paslaugas. Be to, į klientą orientuotos įmonės bando plėtoti glaudžius santykius su klientais siekdamos įgyti daugiau įžvalgų apie jų poreikius (Thoumrunroje, Racela, 2013). Todėl buvo siekiama iširti ar darbuotojai analizuojamoje įmonėje yra skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius (30 pav.).



### 30 pav. Darbuotojų skatinamas vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius

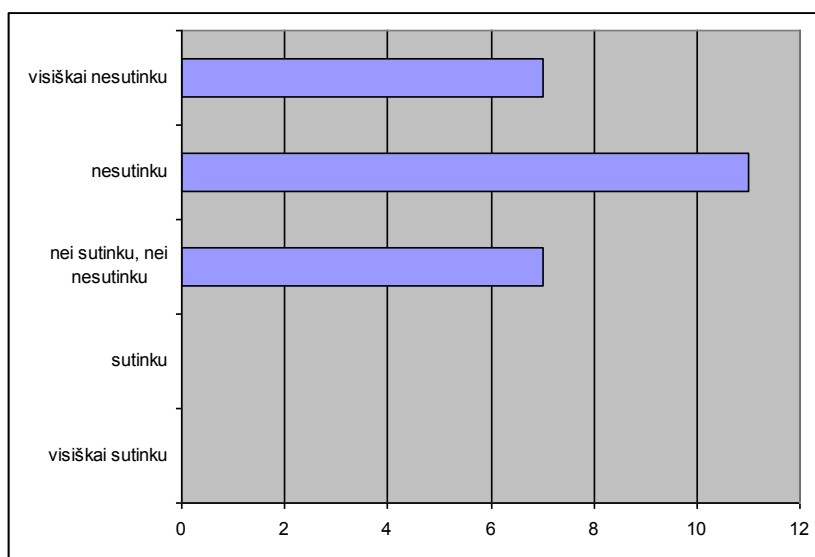
Gauto tyrimo duomenimis, net 48 proc. apklaustų nei sutiko nei nesutiko su teiginiu, kad jie yra skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius. Kita dauguma (32 proc.) teigė, kad jie nėra skatinami. Vieno darbuotojo pastaba buvo:

*„darbuotojai čia nėra skatinami, jei tu esi pardavimo vadybininkas tu turi suteikti visą informaciją bei siekti parduoti prekę. Apie santykių svarbą, vystymą su klientais nekalbama, niekur tai nenurodoma, neparašyta, tai kaip ir turėtų būti savaime suprantamas dalykas, tačiau pastebima, kad to trūksta, nes kiti darbuotojai tiesiog siekia prekės pardavimo neįsigilinant ko nori pirkėjas, o tai galimai vėliau atsilieps, nes klientui vėliau supratus, kad vis tik ne tokios prekės jis tikėjosi - ateityje kreipsis į kitą įmonę“*

Taigi galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nesijaučia skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius, o tai galimai lemia įmonės tikslų, vertybių, misijos (organizacinės kultūros) neapibrėžtumą.

Darbuotojai taip pat nėra apdovanojami atsižvelgiant į kliento pasitenkinimo rodiklius (31 pav.).

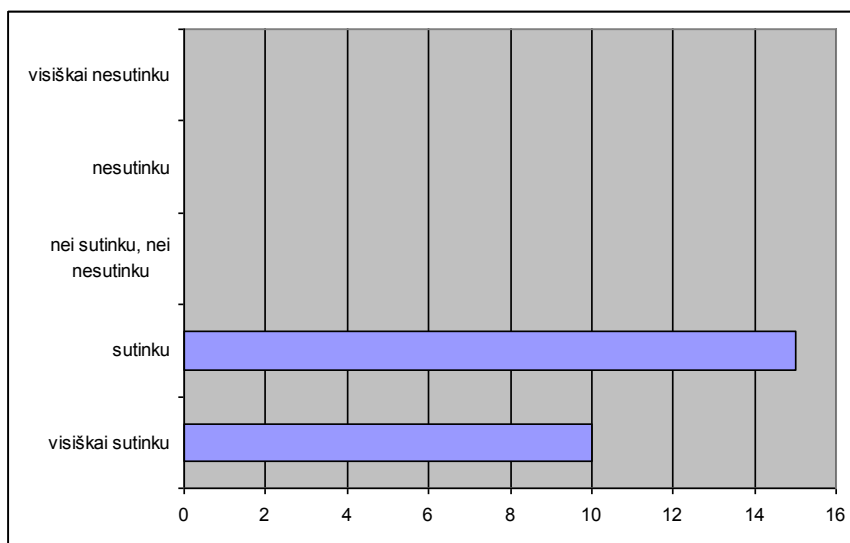




**31 pav. Mes apdovanojami atsižvelgiant į klientų pasitenkinimo rodiklius**

Kaip matyti visi respondentai nesutiko su teiginiu, kad jie yra apdovanojami atsižvelgiant į klientų pasitenkinimo rodiklius.

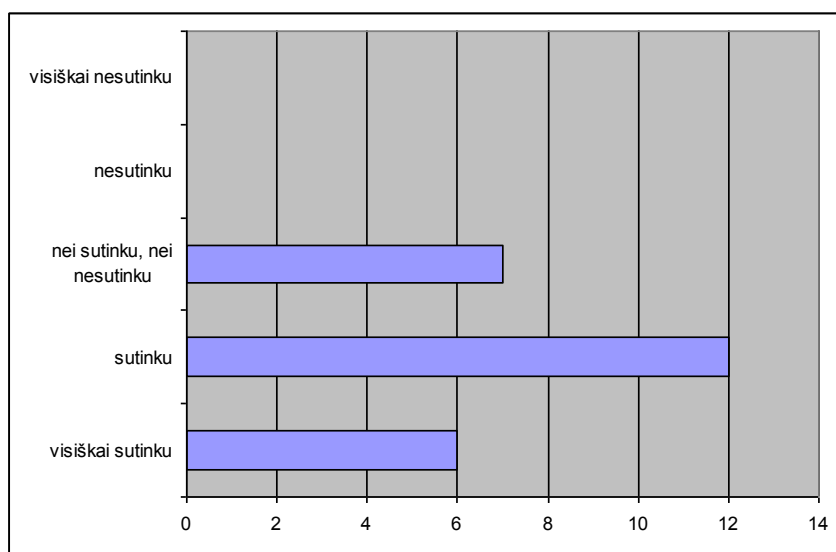
Tačiau sutiko su teiginiu, kad jie su klientais bendrauja ir palaiko reguliarius ryšius (32 pav.).



**32 pav. Mes su klientais bendraujame periodiškai ir palaikome reguliarius ryšius**

Gauto tyrimo duomenimis, analizuojamos įmonės darbuotojai periodiškai bendrauja ir palaiko reguliarius ryšius su lojaliais klientais. Taip teigė dauguma (72 proc.) apklaustų darbuotojų.

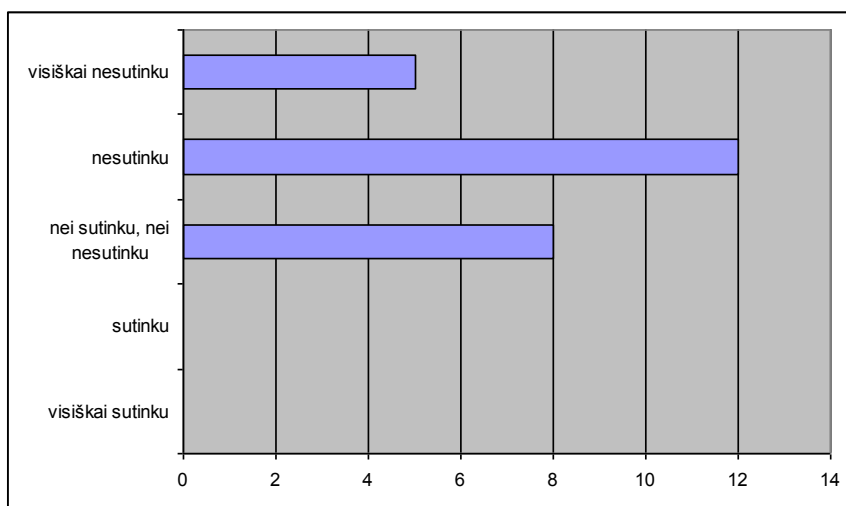
Pastebima ir tai, kad analizuojamos įmonės darbuotojai renka ir vertina informaciją apie potencialius klientus (33 pav.).



**33 pav. Mes renkame ir vertiname informaciją apie potencialius klientus**

Matyti, kad dauguma (72 proc.) respondentų renka ir vertina informaciją apie potencialius klientus. Keli respondantai pažymėjo: „informacija greičiau renkama ne apie pavienius fizinius asmenis, o apie juridinius asmenis, kurie vysto veiklą ir greičiausiai tokios kaip mūsų siūlomos produkcijos ieškos. Todėl mes, vadybininkai renkame šią informaciją ir stengiamės anksčiau pristatyti mūsų siūlomą produkciją bei pasiūlyti geresnes kainas numatydami didesnę užsakymą“. Tai rodo, kad įmonės vadybininkai analizuoja rinką ir stengiasi pasiūlyti klientui reikiamas prekes dar klientui nesikreipus į įmonę.

Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad nors ir analizuojamos įmonės darbuotojai renka ir vertina informaciją apie potencialius klientus, tačiau to nedaro jau su esamais klientais (34 pav.).

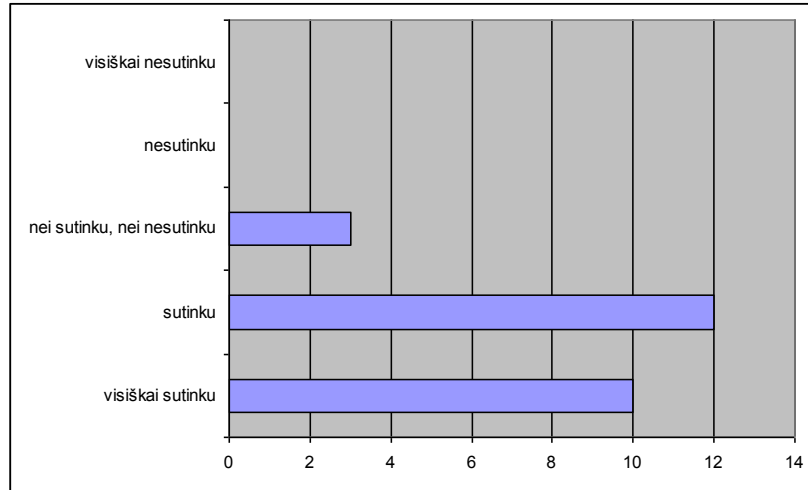


**34 pav. Mes nuolat renkame ir analizuojame informaciją apie esamus klientus**

Kaip matyti su šiuo teiginiu nesutiko dauguma (72 proc.) respondentų. Nors anot Ramani, Kumar, (2008) į klientą orientuotos organizacijos turi nuolatos, analizuoti informaciją bei sudaryti veiksmų planus.

Tyrimo metu nustatyta, kad analizuojamoje įmonėje neatliekamos ir klientų pasitenkinimo apklausos.

Tačiau surinktą informaciją apie klientus (vadinasi tik potencialius), respondentai naudoja ruošiant individualius pasiūlymus (35 pav.).



**35 pav. Informaciją apie klientus mes naudojame ruošiant individualius pasiūlymus**

Su šiuo teiginiu sutiko beveik visi apklausti įmonės darbuotojai.

#### **4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas**

Apibendrinant atlikto tyrimo duomenis, galima teigti, kad analizuojama įmonė orientuojasi į klientą, tačiau pastebėta ir nemažai trūkumų. Kaip antai visi apklausti informantai (vadovai) teigė, kad orientacija į klientą per organizacinę kultūrą vykdoma, tačiau įmonė neturi griežtai apibrėžtų įmonės vizijos, misijos, tikslų ir vertybių. O juk būtent kiekvienos įstaigos pamatą sudaro ilgalaikiai tikslai ir orientacija į klientą turi būti vystomi jų link.

Apklausiami vadovai nurodė ir skirtingus orientavimosi į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą būdus. Tačiau pastebėtina, kad būdai priklauso nuo vadovo - vieni analizuoja duomenis, stebi klientus bei naudoja formalius ir neformalius metodus padedančius išgirsti klientą, kiti tuo tarpu naudoja tik formalius ir neformalius metodus. Galima manyti, kad orientacija į klientą per klientų pasitenkinimo nustatymą priklauso nuo vadovo, tai gali lemti organizacijos vertybių, misijos ir vizijos neapibrėžtumą.

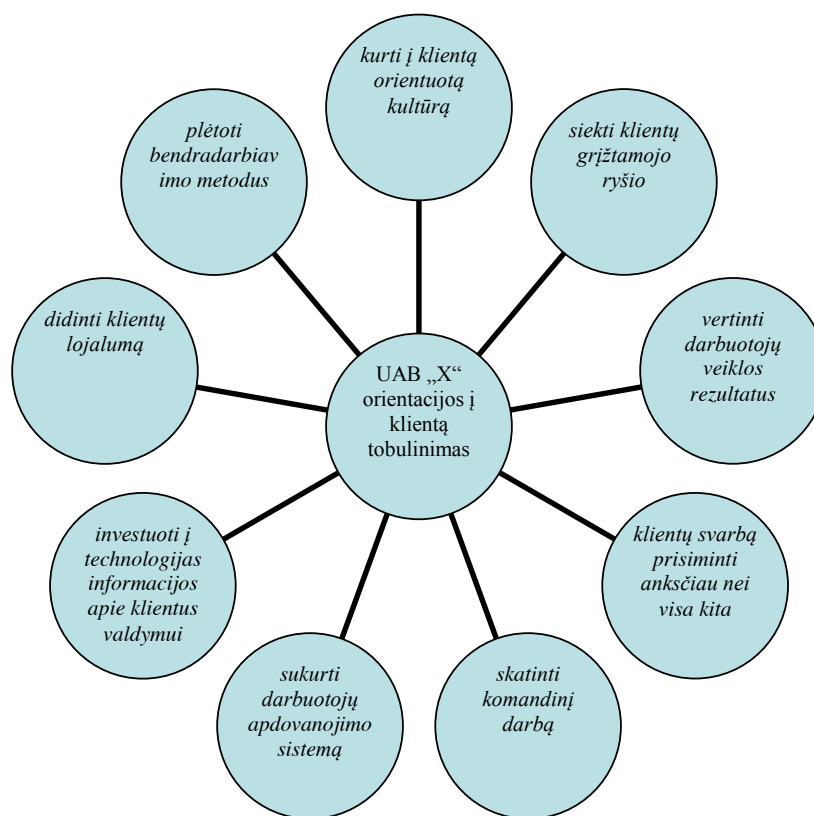
Nustatyta, kad orientacija į klientą per lojalumo didinimą analizuojamoje įmonėje egzistuoja. Tačiau vėlgi vieni vadovai nurodo daugiau būdų (Klientų trokštamos vertės supratimas. Lojalumo programos, apdovanojimai), kiti mažiau - mini tik lojalumo programas. Manytina, kad tai priklauso nuo pačio vadovo. Galimai kiekvienas vadovas, skirtinguose padaliniuose skirtingai vertina bei siekia orientacijos į klientą per lojalumo didinimą.

Orientacija į klientą per darbuotojus taip pat vykdoma, tačiau ji apima tik darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą taip siekiant geriau suprasti klientų siekius ir lūkesčius. Vadinasi orientacija į klientą nukreipta tiesiogiai į jo norų pažinimą, tačiau patys darbuotojai nėra motyvuojami jei gerai išsprendžia iškilusias problemas bendraujant su klientu ar jo poreikių patenkinimu.

Darbuotojų apklausos duomenimis darbuotojai nejaučia, nemato aiškių apibrėžtų orientacijos į klientą formų analizuojamoje įmonėje. Be to, šioje įmonėje dirbantys asmenys nėra tikri ar santykių su klientais užmezgimas bei klientų išlaikymas yra vienas iš prioritetų analizuojamoje įmonėje. Tai gali lemti ir tai, kad įmonė neturi aiškių ir apibrėžtų organizacinės kultūros (misijos, vizijos, tikslų, vertybių) nuostatų. Nors dauguma respondentų mano, kad analizuojama įmonė turi santykių su klientais valdymo viziją bei strategiją. Vadinasi analizuojama įmonė galvoja apie klientus, santykių su jais palaikymą - tai rodo, kad įmonė supranta kliento bei santykių su juo svarbą. Nors patys darbuotojai nesijaučia skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius, tai galimai lemia tai, kad darbuotojai nėra apdovanojami atsižvelgiant į kliento pasitenkinimo rodiklius.

Nustatyta, kad analizuojamos įmonės darbuotojai renka ir vertina informaciją apie potencialius klientus bei remdamiesi tais duomenimis ruošia individualius pasiūlymus, tačiau to nedaro jau su esamais klientais, taip pat neatlieka ir klientų pasitenkinimo apklausos. Be to įmonė dar neinvestavo į technologijas, kurios padėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti.

Kadangi atlikto tyrimo duomenimis analizuojama įmonė orientuodamasi į klientą neišnaudoja visų galimų būdų priartėti prie kliento bei patenkinti jo poreikius užsitikrinant lojalumą, todėl analizuojamai įmonei pasiūlymai pateikiami 36 paveiksle.



**36 pav. Orientacijos į klientą tobulinimas**

- *kurti į klientą orientuotą kultūrą* - aiškiai bei raštu apibrėžti įmonės misiją, viziją, vertybes bei tikslus, kuriuose būtų akcentuojama orientacijos į klientą svarba. Kiekviena įmonė turi turėti pamatinės vertybes ir viena jų privalo būti orientacija į kliento poreikius. Nustatyti savo vertybes yra ne tik formalumas, tai rodo įmonės požiūrį į klientus ir kaip įmonės darbuotojai suvokia klientų svarbą. Reikia taikyti vertybes tiek išorės, tiek vidaus klientams – klientams, darbuotojams ir tiekėjams. Įmonės kultūra prasideda iš viršaus, o tai reiškia, kad verslo savininko ar skyriaus vadovo žodžiai ir veiksmai taip pat nustato pavaldžių darbuotojų toną ir kaip jie jį perteiks klientams. Todėl reikia įsitikinti, kad įmonės vizija ir įmonės tikslai pabrėžia klientų aptarnavimo svarbą. „*Klientas visuomet turi likti patenkintas*” – turėtų būti viena iš įmonės vertybių.

- *siekti klientų grįžtamojo ryšio*. Pirmas žingsnis yra parodyti nuoširdų susidomėjimą ir sužinoti, ko klientai nori ir ko jiems reikia, kuo jie yra patenkinti ir kuo ne, bei ką galima padaryti geriau. Vykdomi tyrimai (apklausa) padėtų suprasti, kaip verslui sekasi ir ką galima patobulinti, kad būtų laimima daugiau klientų. Taip klientai matys, kad įmonei rūpi jų nuomonė ir tuo pačiu metu įmonės darbuotojai įpras prie to.

- *vertinti darbuotojų veiklos rezultatus remiantis į klientą orientuotu elgesiu*. Darbuotojai turi mokytis į klientą orientuoto elgesio esant pačioms įvairiausioms aplinkybėms, kurios gali pasitaikyti

siekiant užfiksuoti ir analizuoti svarbius duomenis. Tiesą sakant, tai yra puikus būdas siekiant įvertinti darbuotojų darbo našumą bei pakeisti atlyginimą ir iniciatyvas remiantis orientacija į klientą. Bendradarbiavimo pastangos visoje organizacijoje gali suteikti paskatinimą įvertinti veiklos rezultatus remiantis orientacija į klientą.

- *žadinti sąmoningumą ir bendravimą.* Svarbu įsitikinti, kad visi įmonės darbuotojai ir partneriai žino apie klientų svarbą jų įtaką įmonės veikloms. Galima naudoti citatas, nuotraukas ar kitokią medžiagą, kuri kasdien primins įmonės darbuotojams ir biuro lankytojams, kad klientai yra įmonės prioritetų sąrašo viršuje.

- *klientų svarbą svarbu prisiminti anksčiau nei visa kita.* Svarbu įsitikinti, kad įmonėje klientų aptarnavimas yra prioritetas, o kiti uždaviniai ir planai vykdomi tik po to.

- *skatinti komandinį darbą.* Klientų aptarnavimas ne tik klientų aptarnavimo skyriaus reikalas. Kiekvienas įmonėje turi įsitraukti ir suprasti, ko klientai nori. Kiekvienas prisijungiantis prie įmonės komandos turėtų suprasti klientų aptarnavimo kokybės vertę ir būti pasiruošęs siekti, kad klientas liktų patenkintas.

- *sukurti darbuotojų apdovanojimo sistemą.* Darbuotojų apdovanojimas, kai pasistengiama papildomai spręsti kliento problemas. Svarbu susieti darbuotojų augimą ir paskatas su klientų pasitenkinimu. Kai darbuotojai turi asmeninių interesų, kad klientas būtų patenkintas, jie stengiasi įtikti klientui, o geriausi darbuotojai nėra nustatomi tik remiantis pardavimų skaičiais.

- *naudoti ne tik formalius ir ne formalius metodus kliento pasitenkinimo nustatymui.* Svarbu nuolatos atlikti duomenų analizavimą apie esamus ir potencialius klientus. Tam reiktų *investuoti į technologijas, kurios padėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti.*

- *didinti klientų lojalumą.* Šis žingsnis apima gilių išvalgų plėtojimą apie klientų trokštamą vertės supratimą, o taip pat galimybių suteikimą klientams, jog jie pasiektų savo troškimus. Įmonė turi sutelkti dėmesį į didesnių galimybių sukūrimą siekiant sąveikos su klientais, tuo pačiu metu užtikrinant, jog šios išvalgos yra užfiksuojamos per atitinkamas sistemas ir procesus.

- *plėtoti bendradarbiavimo metodus, kurie apimtų vidaus padalinius, o taip pat išorinius partnerius, siekiant spręsti klientų problemas.* Geriausios bendrovės tampa tada, kai pradeda kalbėti apie bendrus metodus, padedančius spręsti problemas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### *Išvados:*

1. Didėjant technologijos pažangai, keliami dideli reikalavimai gaminamai produkcijai ir paslaugų kokybei, keičiasi vartotojų mąstymas, auga konkurencija tarp įmonių. Dėl šių priežasčių vyksta verslo pokyčiai, kurie nulemia žmonių pasirinkimą įsigyjant prekę ar paslaugą. Verslo vystymas pagal tradiciškai apibrėžtus demografinius segmentus, kanalus, produktus ar siūlomas paslaugas, rinkas ar pramonės šakas vis mažiau veiksmingas, nes klientai šiais laikais jau nebeapklūsta klasikinėms pažiūroms apie tai, kas lemia jų sprendimus pirkti. Sėkmingiau veikia tos įmonės, kurios orientuojasi į klientų problemas ir ieško galimybių, kaip jas išspręsti. Prekybos orientuotos į klientą nauda yra labai didelė, ją sudaro daug veiksnių. Tai ir finansinė nauda ateityje, ir kliento pasitenkinimas, kurio dėka atsiranda ilgalaikiai santykiai. Visa tai sudaro sąlygas būti įmonei konkurencingai ir išlinkti rinkoje.
2. Įmonės siekdamas didinti orientaciją į klientą turi: stiprinti organizacinę kultūrą, kurios tikslas būtų - patenkintas klientas; sekti bei analizuoti klientų pasitenkinimą - duomenų analizė; formalūs ir neformalūs metodai siekiant išgirsti klientus (apklausos, įvertinimai ir pan.); klientų stebėjimas ir pan.; didinti klientų lojalumą - per klientų trokštamos vertės supratimą (tai suprasti padės klientų pasitenkinimo nustatymas) bei lojalumo programas ar apdovanojimus; skirti daug dėmesio darbuotojams - juos informuojant bei skatinant bendradarbiauti su klientais siekiant suprasti jų poreikius, siekius ir lūkesčius. Darbuotojų elgesys turi atspindėti įmonės organizacinę kultūrą.
3. Atlikto tyrimo duomenimis analizuojama įmonė orientuodamasi į klientą neišnaudoja visų galimų būdų priartėti prie kliento bei patenkinti jo poreikius užsitikrinant jo lojalumą. Nustatyta, kad įmonė neturi apibrėžtų - surašytų - įmonės vizijos, misijos, tikslų ir vertybių, to pasekoje orientacija į klientą vykdoma, tačiau būdai ir jų svarba apsprendžiama įmonės vadovų. Anot vadovų orientacija į klientą per darbuotojus vykdoma, tačiau ji apima tik darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą taip siekiant geriau suprasti klientų siekius ir lūkesčius, tačiau apklausti darbuotojai teigė nesijaučiantys skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius. Darbuotojai taip pat nejaučia, nemato aiškių apibrėžtų orientacijos į klientą formų analizuojamoje įmonėje ir nėra tikri ar santykių su klientais užmezgimas bei klientų išlaikymas yra vienas iš prioritetų analizuojamoje įmonėje. Nustatyta, kad analizuojamos įmonės darbuotojai renka ir vertina informaciją apie potencialius klientus bei remdamiesi tais duomenimis ruošia individualius pasiūlymus, tačiau to nedaro jau su esamais klientais, taip pat neatlieka ir klientų pasitenkinimo apklausos. Be to įmonė dar neinvestavo į technologijas, kurios padėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti.

**Rekomendacijos:**

- *kurti į klientą orientuotą kultūrą*
- *siekti klientų grįžtamojo ryšio*
- *vertinti darbuotojų veiklos rezultatus remiantis į klientą orientuotu elgesiu*
- *žadinti sąmoningumą ir bendravimą*
- *klientų svarbą svarbu prisiminti anksčiau nei visa kita.*
- *skatinti komandinį darbą*
- *sukurti darbuotojų apdovanojimo sistemą*
- *plėtoti bendradarbiavimo metodus, kurie apimtų vidaus padalinius, o taip pat išorinius partnerius, siekiant spręsti klientų problemas*
- *didinti klientų lojalumą.*
- *investuoti į technologijas, kurios padėtų turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti.*



## LITERATŪRA

1. Acar, Z., Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging markets journal*, Vol. 3 No 3, 17-31.
2. Ahearnen, J., Mathieu, A., Rapp (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945–955.
3. Ang, L., Buttle, F. (2006). Managing for successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22 (2), 295-317.
4. Atitinkamais metais pradėtų bankroto procesų skaičius. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=70cf3a7e-8b2b-4781-947b-151f7537a33f>
5. Atkinson, W. (2011). Building, maintaining and measuring: strong relationships: Part I: Customers. Prieiga per internetą <https://www.highbeam.com/doc/1G1-275413891.html>
6. Asikhia, O. (2010). Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 1, 197-212.
7. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Babakus, E., Yavas, U., Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship: a surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85 (4), 480–492.
9. Bellou, V. (2010). The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 24 Iss: 4, 383 - 395.
10. Bettencourt, L.A., Ulwick, A.W. (2008). The customer - centred innovation map. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 5, 109 - 114.
11. Bitinas, B. *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta, 2006.
12. Buttle, F.; Maklan, S. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford: Routledge.
13. Burns, M. (2013). The Customer Experience Index, 2013. Prieiga per internetą [http://solutions.forrester.com/Global/FileLib/Reports/The\\_Customer\\_Experience\\_Index\\_2013.pdf](http://solutions.forrester.com/Global/FileLib/Reports/The_Customer_Experience_Index_2013.pdf)
14. Brian, T., Stanley, G., Armenakis, Achilles A., & Shook, Ch., L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 7, 673-679.

15. Broady-Preston, J., Felice, J., Marshall, S. (2006). Building better customer relationships: case studies from Malta and the UK. *Library Management*, 27(6/7), 430 - 445.
16. Brown, T.M., Mowen, J.C., Donovan, T.D., Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39 No. 1, 110-119.
17. Brown, B., Scott, A.D. (2011). How P&G tripled its innovation success rate. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 6, 64 - 72.
18. Calantone, R.J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation 'returns': A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1065–1081.
19. Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, R. T., (2010) The impact of organizational Culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, Issue 4, 649-662.
20. Cengiz, E. (2010). Measuring customer satisfaction: must or not? *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6 , No.2, 76-88.
21. Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2011). The effects of market orientation on new service performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Services Technology and Management*, 16(1), 49-73.
22. Chowdhury, M. M. H. (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank management. *Humanomics*, 27(2), 109-120.
23. Domazet, I., Zubović, J., Jeločnik, M. (2010). Development of Long-term Relationships with Clients in Financial Sector Companies as a Source of Competitive Advantage. Prieiga per internetą [http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2010-2/1.%20Domazet\\_Zubovic\\_Jelocnik.pdf](http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2010-2/1.%20Domazet_Zubovic_Jelocnik.pdf)
24. Dominici, G., Guzzo, R. (2010). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No.2, 3-12.
25. Dudzevičiūtė, G., Peleckienė V. (2010). Marketing strategy process: quantitative analysis of the customer satisfaction. *Business: theory and practise*, 11(4), 345 - 352.
26. Dursun, T. (2010). Market Orientation as a Strategic Driver of Individual Customer Orientation. *Journal of Global Business Management*, 6 (2), 1.
27. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, Vol. 51 Iss: 3, 524 - 546.
28. Eid, R. (2007). Toward a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1021–1039.

29. Fam, K. S., Waller, D.S. (2008). Agency-Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages. *Journal of relationship marketing*, Vol. 7, Issue 2, 217 - 236.
30. Glinskienė, R., Kvedarienė, N., Kvedaras, M. (2010). Vartotojų lojalumo stiprinimas - reikšmingiausia šiuolaikinių įmonių siekiamybė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(20), 40-52.
31. Gottschalk, P. (2007). Organizational culture as determinant of enterprise information systems use in police investigations. *Enterprise Information Systems*, Nr. 1:4, 443-455.
32. Guenzi, P., Georges, L. (2010). Interpersonal trust in commercial relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 44 Nos 1/2, 114-138.
33. Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 166–173.
34. Grizzle, J.W., Zablah, A.R., Brown, T.J., Mowen, J.C., Lee, J.M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(5), 1227-1242.
35. Ha, H.Y., Joby, J. (2010). Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services. *The Service Industries Journal*, 30:7, 1025-1046.
36. Heejeung R., Chen, P.J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, issue 2, 422-428.
37. Huang, H.J., Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations: Role of customer orientation in a four - nation study. *Personnel Review*, Vol. 35 Iss: 4, 361 - 378.
38. Huang, M-H. (2008). The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 4, 58-473.
39. Homburg, C., Müller, M., Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 2, 55-74.
40. Ignatavičienė, I. (2010). Asmeninio pardavimo orientacijų teorinė konceptualizacija. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*, p. 325-334.
41. Įmonių bankroto procesų 2015 m. vasario mėn. ataskaita. Įmonių bankroto valdymo departamentas prie ūkio ministerijos. Prieiga per internetą <http://www.bankrotodep.lt/assets/Paslaugos/Duomenys-ir-analiz/Bankroto-ir-restruktrizavimo-proces-mnesiniai-duomenys/apzvalgavasaris.pdf>

42. Yavas, U., Babakus, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: a study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, No. 3, 222-238.
43. Yu, L. (2007). Corporate culture in numbers. *MIT Sloan Management Review*, Nr. 48(3), 4–9.
44. Yoon, S.J., Choi, D.C., Park, J.W. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 4, 371 - 388.
45. Jaramillo, F., Ladik, D.M., Marshall, G.W., Mulki, J.P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, 302-310.
46. Jones, R., Rowley, J. (2011). Networks and customer relationships in a small software technology firm: a case study. *Journal of small business and entrepreneurship*, Vol. 24, Issue 1, 29-48.
47. Karaliūnaitė, U. (2014). Paslaptis leisianti išgyventi jūsų verslui. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/paslaptis-leisianti-isgyventi-jusu-verslui.d?id=64184754>
48. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
49. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema
50. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, 16-30.
51. 4-asis metinis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas. Kryptis - konkurencinis pranašumas. (2016). Prieiga per internetą [https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/Lietuvos\\_imoniu\\_vadovu\\_nuomonių\\_tyrimas\\_Verslas\\_2016\\_2016\\_10\\_14.pdf](https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/Lietuvos_imoniu_vadovu_nuomonių_tyrimas_Verslas_2016_2016_10_14.pdf)
52. Lee, M-S., Hsiao, H-D., Yang, M-F. (2010). The study of the relationships among experiential marketing, service quality, customer satisfaction and customerloyalty. *International Journal of Organizational Innovation*.
53. Leovaridis C., Cismaru, D.M. (2014). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organizations. *Revista comunare*. Prieiga per internetą [http://journalofcommunication.ro/34/leovaridis\\_cismaru.pdf](http://journalofcommunication.ro/34/leovaridis_cismaru.pdf).
54. Li, J. J., Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63(8), 856-862.

55. Liu, C.M., Chen, K.J. (2006). Personality traits as antecedents of employee customer orientation: a case study in the hospitality industry. *International Journal of Management*, 23 (3), 478–485.
56. Little, E., Marandi, E. (2003). *Relationship marketing management*. London: Thomson learning.
57. Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 3, 150 - 159.
58. Martin, B.A., Martin, J.H. (2005). Building a market - oriented organization – framework for small organizations. *Mid - American Journal of Business*, Vol. 20 No. 2, 45 - 58.
59. Marzie, T., Hormoz, M., Feridon, A. (2013). The survey of relationship between customer orientation and customer satisfaction using CUSTOR scale in Yas Nov in Parse chain stores in Golestan province. *Advances in Applied Science Research*, 4(5), 330-333.
60. Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2009). Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 384–407.
61. Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, Vol. 59, Issue 2, 242–250.
62. Matkevičienė, R. (2005). *Ryšiai su visuomene mokykloje*. Vilnius: ŠAC.
63. McEachern, M., & Warranty, G. (2005). Improving customer orientation within the fresh meat supply Chain. *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), 89-115.
64. Mei-Lien, L., Green, R., D. (2011). A mediating influence on customer loyalty: the role of perceived value. *Journal of management and marketing research*, Vol. 7, 1 - 7.
65. Menguc, B., Boichuk, J.P. (2012). Customer orientation dissimilarity, sales unit identification, and customer-directed extra-role behaviors: Understanding the contingency role of coworker support. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 9, 1357–1363.
66. Mukerjee, K. (2013). Customer - oriented organizations: a framework for innovation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 Iss: 3, 49 - 56.
67. Morgan, N.A., Anderson, E.W., Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 3, 131-151.
68. Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new - product success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, 334 - 347.
69. Obringer, A.L.(2007). How Sales Techniques Work. Prieiga per internetą <http://money.howstuffworks.com/business-communications/sales-technique.htm>

70. Olsen, L.L., Witell, L., Gustafsson, A. (2014). Turning customer satisfaction measurements into action. *Journal of Service Management*, Vol. 25 Iss: 4, 556 - 571.
71. Odroyd, J., Gulati, R. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 4, 92 - 101.
72. Paškevičiūtė, G., Merkevičius, J. (2015). Vartotojų pasitenkinimo formavimo teoriniai aspektai prekybos naftos produktais sektoriuje. 18-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas –Lietuvos ateitis” teminė konferencija. Prieiga per internetą <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2015/paper/viewFile/303/215>
73. Pelham, A.M. (2009). An Exploratory Study of the Influence of Firm Market Orientation on Salesperson Adaptive Selling, Customer Orientation, Interpersonal Listening in Personal Selling and Salesperson Consulting Behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 21-39.
74. Peña, A.I.S.P., Jamilena, D.M.F., Molina, M.A.R. (2013) Impact of Customer Orientation and ICT Use on the Perceived Performance of Rural Tourism Enterprises. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30:3, 272-289.
75. Pousa, C., Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 32 Iss: 1, 60 - 81.
76. Rachmawati, M. (2013). The performance of retailing mix and customer relationship management for increasing customer value and corporate image of Pertamina gasoline station for public use. *Journal of Global Management* 6(1), 77–88.
77. Rajaobelina, L., Bergeron, J. (2009). Antecedents and consequences of buyer-seller relationship quality in the financial services industry. *International Journal of Bank marketing*, Vol. 27, No. 5, 359-380.
78. Ramani, G., Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 1, 27 - 45.
79. Siemieniako, D., Rundle-Thiele, S., Urban, W. (2010). Understanding loyalty from a customer's perspective. *Journal of Customer Behaviour*, Vol.9, 2010, No.3, 283-298.
80. Simons, S., M. (2011). Striving for customer loyalty is job one in tough economic times. Smart Business. Prieiga per internetą <http://www.sbnonline.com/article/striving-for-customer-loyalty-is-job-one-in-tough-economic-times-21078/>
81. Sin, O. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F.H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
82. Sharma, A., Iyer, G.R., Evanschitzky, H.(2008). Personal Selling of High -Technology Products: The Solution -Selling imperative. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 287-307.

83. Shin, S. (2012). Decomposed approach of market orientation and marketing mix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. *International Business Research*, 5, 22–33.
84. Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2006). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1017-1032.
85. Stankūnaitė, K. (2005). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio formavimas: teoriniai aspektai. Prieiga per internetą  
[http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Stankunaites.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Stankunaites.pdf).
86. Stock, R.M., Hoyer, W.D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 4, 536-552.
87. Stock, G.N. , McFadden, K.L., & Gowen, C.R. (2007). Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Productions Economics*, Nr.106 (2), 368–392.
88. Strong, C.A., Harris, L.C. (2004). The drivers of customer orientation. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, No. 3, 183 - 204.
89. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
90. Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *TourismManagement*, 31(2), 221–231.
91. Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: A study of small-sized service retailers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(2), 280–295.
92. Taleghani, M., Gilaninia, S., Talab, S.M. (2013). Relationship between Market Orientation Culture and Business Performance. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, vol. 5, no.1, 949-954.
93. Tengilimoğlu, D., Ekiyor, A., Ertürk, E. (2010). Relationship marketing in health organizations and its effect on customer loyalty. *China-USA Business Review*, Volume 9, No.9, 17-34.
94. Theoharakis, V., Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, Issue 1, 69–79.

95. Thourunroje, A., Racela, O. (2013). The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21:2, 140-159.
96. Thoss, A. (2008). Maintain Long -term Customer Relationships. About Coherent's Recipe to Remain a Technology Leader. *Laser technik journal*. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/latj.200790200/pdf>.
97. Tsotsou, R.H., Rigopoulou, I.D., Kehagias, J.D. (2010). Tracing customer orientation and marketing capabilities through retailers' websites: A strategic approach to internet marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 79–94.
98. Tsotsou, R. H., & Vlachopoulou, M. (2011). Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (2), 141-155.
99. Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Engineering Economics*, 3(58),51-59.
100. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2009). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2(2): 45–50.
101. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1, 45-53.
102. Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje. Statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=23259c80-3334-42b4-9378-aa7fdf0d7f0f>
103. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius metų pradžioje. Statistikos departamentas Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=dd2421d7-67b8-405a-a72c-49f669909e55>
104. Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.
105. Zhu, Z., Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15, 187–203.
106. Wahl, M., Prause, G. (2013). Toward understanding resources, competencies and capabilities: business model generation approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(2): 67–80.



107. Wang, C. H., Che, K. Y., Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.
108. Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issue 11, 1164–1171.

## **PRIEDAI**

## INTERVIU KLAUSIMAI

**Klausimai susieti su orientacijos į klientą didinimu per organizacinę kultūrą:**

1. Ar dabartinė įmonės organizacinė kultūra yra orientuota į klientą?
2. Kokiais būdais per organizacinę kultūrą orientuojatės į klientą?
  - Per įmonės viziją
  - Per įmonės misiją
  - Per įmonės vertybes
  - Visais nurodytais
  - Kita.....

Detalizuokite pažymėtus elementus.....

**Klausimai susieti su orientacijos į klientą didinimu per klientų pasitenkinimo nustatymą**

1. Ar įmonė orientuojantis į klientą siekia nustatyti klientų pasitenkinimą?
2. Jei taip...Kokiais būdais per klientų pasitenkinimo nustatymą orientuojatės į klientą?
  - Duomenų analizavimu
  - Formaliais ir neformaliai metodais siekiant išgirsti klientus
  - Klientų stebėjimu
  - Visais nurodytais
  - Kita.....

Detalizuokite pažymėtus elementus.....

**Klausimai susieti su orientacijos į klientą didinimu per klientų lojalumo didinimą**

1. Ar įmonė orientuojantis į klientą siekia didinti klientų lojalumą?
2. Jei taip...Kokiais būdais didinate klientų lojalumą orientuojatės į klientą?
  - Klientų trokštamos vertės supratimas
  - Lojalumo programos, apdovanojimai
  - Abu minėti
  - Kita.....

Detalizuokite pažymėtus elementus.....

**Klausimai susieti su orientacijos į klientą didinimu per darbuotojus**

1. Ar įmonė orientuojantis į klientą skiria dėmesį darbuotojams?
2. Jei taip...Kokiais būdais:
  - Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas su klientais, siekiant suprasti jų siekius ir lūkesčius
  - Darbuotojų apdovanojimas, kai darbuotojai sėkmingai išsprendžia su kliento poreikiais susijusias problemas.
  - Abu minėti
  - Kita.....

Detalizuokite pažymėtus elementus.....

Gerbiamas Respondente,

Įmonių požiūrį į klientą keičia ekonominis nuosmukis, kuomet nėra didelio skirtumo tarp vienodų prekių pardavėjų, įmonės norėdamos pritraukti pirkėją turi išleisti nemažai lėšų. Vartotojas nekreipia didelio dėmesio į nedidelį prekių kainų skirtumą - klientas ieško daikto/paslaugos, kuris patenkintų jo poreikius. Tokio neradęs ieško toliau, tikėdamasis patenkinti savo lūkesčius. Taigi tikrasis įmonės turtas yra klientai, todėl organizacijos, norėdamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, turėtų didžiausią dėmesį skirti ne pardavimo valdymo būdams, o klientų poreikių patenkinimui.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti kokiais būdais UAB „X“ orientuojasi į klientą.

Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik po to pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą. Anonimiškumas garantuojamas. Dėkoju už dalyvavimą šioje apklausoje.

*Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums priimtinausią. Kur 1-visiškai sutinku, 2- sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 - nesutinku, 5 – visai nesutinku.*

	1	2	3	4	5
Santykių su klientais užmezgimas ir vystymas yra prioritetinė įmonės veikla					
Įmonėje pabrėžiama orientacijos į klientą svarba					
Mes skatinami vystyti santykius su klientais ir atsižvelgti į jų poreikius					
Mes apdovanojami atsižvelgiant į klientų pasitenkinimo rodiklius					
Mes su klientais bendraujame periodiškai ir palaikome reguliarius ryšius					
Mes renkame ir vertiname informaciją apie potencialius klientus					
Mes nuolat renkame ir analizuojame informaciją apie esamus klientus					
Mes renkame ir analizuojame informaciją apie kliento poreikius ir lūkesčius					
Mes įmonėje atliekame klientų pasitenkinimo apklausas					
Informaciją apie klientus mes naudojame ruošiant individualius pasiūlymus					
Klientų išlaikymas įmonėje yra prioritetinis klausimas					
Mūsų įmonė turi santykių su klientais valdymo strategiją					
Įmonė investuoja į technologijas, kad galėtume turėti savalaikę informaciją apie klientus ir ją valdyti					

**Jūsų lytis:**

Vyras

Moteris

**Jūsų amžius:**

20-30 m.

61 m. ir daugiau

31-40 m.

41-50 m.

51-60 m.

**Jūsu išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

**Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:**

- Iki 1 metų;
- 1- 3 metų;
- 4-7 metų;
- 8- 10 m.
- 11-12 metų;