



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Linas Plečkaitis

**SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJAIS VALDYMAS:
UAB WEST EXPRESS ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJ AIS VALDYMAS:
UAB WEST EXPRESS ATVEJIS**

Tarptautinis verslas (M7026N21)

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Linas Plečkaitis, VMTV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovė

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentas

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Linus Plečkaitis

Tarptautinis verslas, M7026N21

Baigiamojo magistro darbo „Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas: UAB West Express atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Lino Plečkaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas: UAB West Express atvejis“ 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)

Linās, Pleckaitis. Relationship Management of Customers from Different Cultures: the Case of UAB West Express. Master's Final Thesis in International Business / supervisor prof. dr. Liudmila Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: *relationship management, customers, different cultures.*

Kaunas, 2017. 73 p.

SUMMARY

The thesis covers relationship management of customers from different cultures. The processes of globalization and internationalization established a significant choice of possibilities for a customer both in local and international markets. Many companies in the 21st century compete on the global level trying to adapt to the requirements of consumers. This influences the changes in business sector because a client is treated as a real wealth of a company. In this context the management of the relationship among customers from different cultures is gaining even a more significant meaning. The main reasons are as follows: an increasing competing among companies, a technological advancement and a changing behavior of consumers. The offering of international service and the management of relationship is a complicated process which can be influenced by different cultural dimensions. Companies wishing to be active in quickly changing markets and markets of intense competitions, must be aware of the management and establishment of the relationship among customers from different cultures. However, in most cases companies experience a number of difficulties which are partly caused by a lack of knowledge and a shortage of research in the field of the influence of client cultural differences on the management of relationship and service understanding.

The object of the thesis is the relationship management of customers from different cultures in UAB West Express. The aim of the thesis is to reveal the peculiarities of the management of the relationship among customers from different cultures on the basis of tourist company UAB West Express. Four goals have been defined with the intention to achieve these aims. The first one was connected with the overview of the topic of management research of the relationship of service organization with customers. The second goal had the intention to analyse the management of the relationship of service organization with customers on the basis of theoretical aspect. The third goal was to examine the management practice of the relationship of tourist agency UAB West Express with customers from different cultural backgrounds. The fourth goal is orientated to foresee the guidelines of improvement of the relationship management with customers of different cultures in the tourist agency UAB West Express.

The results of the thesis are presented below. The analysis of research management of the relationship of service organization with customers revealed that the number of researches in this sphere is limited. The management of client relationship does not have a general definition. Some authors in scientific literature connect it with IT, usage of software, others define it as a strategy or a part of it. The concept of culture also has a great variety of meanings and can be used in many diverse contexts. In the process of empiric research the results are connected with the idea that the diversity of cultural rules and the differences of values have an enormous effect on service suspense, understanding and evaluation or even on the behaviour of customers. In fact, certain coincidences of cultural dimensions among states, where UAB West Express has both successful and unsuccessful experience dealing with client management, were identified. The company has an existing management of the relationship with clients system of focusing on the main aims such as attracting new clients and intending to keep the present ones, better understanding clients of different cultural backgrounds, improving the quality of service. A successful management of the relationship of clients is influenced by proficiency, attention to a single client, knowledge, experience and intelligence. UAB West Express is increasingly focusing on the management of the client relationship and individualized service. The complexity of the management of the relationship with clients of different cultural backgrounds is the result of: influence of different values on the understanding of service, habits of clients' service reception and habits of purchase, the lack of knowledge about the importance of cultural diversity and the influence of the establishment of client relationship.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	6
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS.....	8
1. ĮMONĖS SANTYKIŲ SU VARTOTOJ AIS VALDYMO TARP KULTŪRINI U ASPEKTU TYRIMŲ PROBLEMATIKOS ANALIZĖ.....	11
2. ĮMONĖS SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJ AIS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	19
2.1. Santykių su vartotojais valdymas.....	19
2.1.1. Santykių su vartotojais valdymo tipai.....	22
2.1.2. Santykių su vartotojais valdymo tikslai.....	24
2.2. Kultūros apibrėžties ir kultūrinių dimensijų analizė santykių su vartotojais valdymo kontekste.....	26
2.2.1. Kultūros apibrėžties analizė.....	27
2.2.2. Kultūrinių dimensijų pagal Hofstede esminiai bruožai.....	29
3. UAB WEST EXPRESS SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJ AIS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATŲ ANALIZĖ.....	35
3.1. UAB West Express pristatymas.....	35
3.2. Tyrimo metodologija.....	36
3.3. Rezultatų analizė ir diskusija.....	39
3.4. Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tobulinimo rekomendacijos turizmo agentūrai UAB West Express.....	61
IŠVADOS.....	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vartotojų reakcija į prastą paslaugų/prekių teikimą.....	14
2 pav. CRM kontinuumas.....	21
3 pav. CRM uždaviniai strateginiams tikslams pasiekti.....	25
4 pav. Atvykstamasis turizmas į Lietuvą 2010 – 2016 m.....	36
5 pav. Respondentų darbo patirtis turizmo sektoriuje.....	47
6 pav. Santykių su vartotojais valdymo apibrėžimas.....	48
7 pav. Santykių su vartotojais valdymo sistemos/strategijos tikslai.....	49
8 pav. Individualizuotų pasiūlymų teikimas, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus.....	50
9 pav. Informacijos rinkimas ir analizavimas apie skirtingų kultūrų vartotojus.....	50
10 pav. Žinios apie skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimą ir vertybes.....	51
11 pav. Santykių valdymo sudėtingumo vertinimas.....	52
12 pav. Kultūrinių skirtumų reikšmės akcentavimas darbuotojams.....	52
13 pav. Santykių su vartotojais valdymo svarba įmonės strateginiams tikslams pa.....	53
14 pav. Reikalavimų paslaugoms vertinimas tarp vietinių ir skirtingų kultūrų vartotojų.....	54
15 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų elgesiui.....	54
16 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų lojalumui.....	55
17 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų pasitikėjimui.....	56
18 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų paslaugų suvokimui.....	56
19 pav. Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemos.....	58
20 pav. Priežastys, lemiančios santykių valdymo sudėtingumą įvairiose kultūrose.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugų teikimo problematika skirtingų kultūrų vartotojams	17
2 lentelė. CRM valdymo tipai.....	22
3 lentelė. Kultūros apibrėžimas.....	27
4 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas	38
5 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas.....	38
6 lentelė. Informacija apie interviu respondentus.....	40
7 lentelė. Informacija apie anketinės apklausos respondentus.....	46

IVADAS

Temos aktualumas. XXI a. santykių su vartotojais valdymo svarba nepaliaujamai auga. Viena iš pagrindinių to priežasčių galima įvardinti globalių rinkų formavimąsi, kuris suprantamas kaip globalizacijos rezultatas. Kitomis esminėmis priežastimis laikoma didėjanti konkurencija tarp įmonių, technologinė pažanga bei kintanti vartotojų elgsena. Šie veiksniai lemia pokyčius versle, kurių metu vartotojas pradedamas traktuoti kaip tikrasis įmonės turtas. Anot Wahl ir Prause (2013), įmonėms išlaikyti konkurencinį pranašumą tampa vis sudėtingiau, todėl būtina atkreipti dėmesį į *santykių su klientais valdymą* (ang. *CRM – Customer Relationship Management*). Tačiau santykių su vartotojais kūrimas ar plėtojimas yra laikomas sudėtingu procesu, kuris reikalauja finansinių resursų ir specifinių žinių. Tamošiūnienė ir Jasilionienė (2007) teigia, kad dažnai ignoruojami vidiniai įmonių procesai lemia nesėkmingą santykių su vartotojais valdymą. Vis dėlto tai tik viena iš galimų alternatyvų, kodėl įmonės susiduria su šiomis problemomis. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos įvairios nesėkmių priežastys, kurios pabrėžia šios srities tyrimų svarbą.

Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai sukūrė didžiules pasirinkimo galimybes vartotojui tiek vietinėse, tiek tarptautinėse rinkose. Vartotojas gali laisvai rinktis kokią prekę ar paslaugą pirkti, kuri geriausiai patenkintų jo lūkesčius. Peppers ir Rogers (2011) pažymi, kad įmonės, norėdamos sukurti vertę vartotojui, privalo jį pažinti ir aptarnauti individualiai. Technologinė pažanga išplėtė ne tik pasirinkimo galimybes, tačiau ir ištobulino prekių ar paslaugų įsigijimo metodus. Galima teigti, kad dauguma įmonių XXI a. konkuruoja globaliu lygmeniu, todėl privalo prisitaikyti prie vartotojų poreikių. Tai lemia, kad santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais tapo akcentuotinu reiškiniu. Anot Vaitkienės ir Pilibaitytės (2008), organizacijos, norėdamos išlikti greitai kintančiose ir intensyvioje konkurencijos rinkose, turi skirti daugiau dėmesio ilgalaikiams santykiams su vartotojais užmegzti, o ne pardavimo valdymo būdams. Pabrėžtina, kad santykių su vartotojais kūrimas, plėtojimas ir poreikių pažinimas tapo daugelio įmonių strategijų dalimi, siekiant didesnio pelno ar išskirtinumo.

Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas yra didelis iššūkis daugumai įmonių visame pasaulyje. Pasak Stauss ir Mang (1999), teikti tarptautines paslaugas ar produktus skirtingų kultūrų vartotojams yra labai sudėtinga. Kultūrinių normų ir vertybių skirtumai turi didžiulį poveikį paslaugų lūkesčiams, suvokimui, įvertinimui ar vartotojų elgsenai. Tyrimų poreikį ir būtinybę šioje srityje dėl nuolat besikeičiančios aplinkos akcentuoja Mayer, Davis bei Schoorman (2007). Organizacijos, geriau suprasdamos šiuos elementus, galėtų didinti savo veiklos efektyvumą ir sukurti vertę vartotojui. Tačiau tai sudėtingas procesas, kuris gali būti veikiamas įvairių kultūrinių dimensijų, kurias aktyviai tyrinėjo

Hofstede (2010). Šia teorija grindžiami daugelis kitų tyrimų, todėl ir šiame darbe yra remiamasi Hofstede išskirtomis kultūrinėmis dimensijomis.

Santykių kūrimas ir plėtojimas su skirtingų kultūrų vartotojais yra įvardinama kaip viena iš esminių konkurencinio pranašumo galimybių. Nors verslo domėjimasis santykių su vartotojais užmezgimo, palaikymo ir stiprinimo galimybėmis nuolatos auga, tačiau kompleksinių tyrimų šioje srityje nėra daug, tyrėjai daugiau dėmesio skiria atskiriems kultūrinių ypatumų sąlygojamiems vartotojų elgsenos raiškos aspektams. Turizmo verslas supranta, kad yra vis labiau veikiamas globalizacijos ir internacionalizacijos procesų, kurie sąlygoja jo veiklos, taip pat ir įmonių su skirtingų kultūrų vartotojais santykių valdymo kaitą. Taigi šiame baigiamajame darbe nagrinėjama **problema** formuluojama taip: *kaip plėtojant paslaugų verslą suvaldyti santykius su vartotojais iš skirtingų kultūrų.*

Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimų svarbą pabrėžia sparčiai besivystantis Lietuvos turizmo sektorius. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis atvykusių turistų skaičius į Lietuvą nuo 2010 m. iki 2016 m. ženkliai išaugo. Procentine išraiška tai sudaro net 77,1 %. Tai reiškia, kad Lietuvos turizmo bendrovėms tenka vis dažniau teikti paslaugas įvairių kultūrų vartotojams. Pastaraisiais metais į Lietuvą daugiausia atvyksta vokiečių ir baltarusių, rusų, o kalbant apie tolimesnes rinkas, tai vis daugiau atvyksta iš Prancūzijos, Izraelio ir Kinijos. Tačiau teikti tarptautines paslaugas yra sudėtinga, nes vartotojų kultūriniai skirtumai gali turėti įtakos jų supratimui, elgsenai ir pan. Todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena iš lyderiaujančių Lietuvos turizmo agentūrų UAB West Express, kuri būtent ir dirba su aukščiau išvardintomis rinkomis.

Darbo objektas – santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas UAB West Express.

Darbo tikslas – atskleisti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus turizmo agentūros UAB West Express pavyzdžiu.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti paslaugų organizacijų santykių su vartotojais valdymo tyrimų problematiką;
2. Išanalizuoti paslaugų organizacijų santykių su vartotojais valdymą teoriniu aspektu;
3. Ištirti turizmo agentūros UAB West Express santykių su vartotojais iš skirtingų kultūrų valdymo praktiką;
4. Numatyti turizmo agentūros UAB West Express santykių su vartotojais skirtingų kultūrų valdymo tobulinimo gaires.

Darbe taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamasis metodas, dokumentų analizė, interviu, apklausa.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame darbo skyriuje atliekama įmonės santykių su vartotojais valdymo tarpkultūrinio aspektu tyrimų problematikos analizė. Šio skyriaus pradžioje aptariami santykių pokyčiai tarp įmonės ir klientų. Toliau analizuojami anksčiau atlikti mokslininkų tyrimai. Antrajame darbo skyriuje atliekama santykių su vartotojais valdymo sampratos ir kultūrinių dimensijų analizė. Skyriaus pradžioje norima išsiaiškinti, kaip apibrėžiamos santykių valdymo ir kultūros sampratos. Kitoje dalyje nagrinėjami kultūrinių dimensijų pagal Hofstede esminiai bruožai. Trečiajame darbo skyriuje pristatoma UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimo metodologija ir gauti rezultatai.

1. ĮMONĖS SANTYKIŲ SU VARTOTOJAIS VALDYMO TARPKULTŪRINIŲ ASPEKTŲ TYRIMŲ PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Didėjanti konkurencija tarp įmonių, kintanti vartotojų elgsena ir spartėjanti technologijų pažanga lėmė tai, kad santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas tapo aktuali problema vadybos srityje. Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai sumažino gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų skirtumus tarp įmonių visame pasaulyje. Vartotojai turi dideles pasirinkimo galimybes, o nepatenkindami savo lūkesčių ar poreikių gali greitai pasirinkti kitą alternatyvą. Esant tokiai situacijai įgyti konkurencinį pranašumą tampa pakankamai sudėtinga. Dėl to įmonės pradėjo suprasti, kad tikrasis jų turtas yra vartotojai (Shanks ir Tay, 2001). Jų svarbą pabrėžia Peppers, Rogers (2011, p. 3) teigdami, kad „jokia įmonė negali būti sėkminga be vartotojų“. Jeigu nėra vartotojų, nėra ir verslo. Šiame kontekste santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas tampa svarbia priemone, kuri gali sudaryti galimybes išsaugoti vartotojus ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Išvystytos technologijos leidžia lengviau pažinti, įvertinti ir valdyti santykius su kiekvienu vartotoju individualiai. Vis dėlto, organizacijos, susidurdamos su skirtingų kultūrų vartotojais, turi įveikti didelius iššūkius. Sėkmingi santykiai tarp vartotojo ir įmonės turi būti abipusiai, interaktyvūs ir pasikartojantys, jie turi kurti naudą ir pasitikėjimą abiejoms pusėms. Santykiai su vartotoju yra unikalūs, o kartais reikalauja netgi tam tikrų elgesio pasikeitimų. Anot Little ir Morandi (2003), santykių su klientais plėtojimas yra pats efektyviausias būdas juos išlaikyti. Tačiau kultūrų įvairovė lemia vartotojų suvokimo ir elgsenos skirtumus, kurie yra aktualūs daugeliui organizacijų, veikiančių tiek vietiniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Verslo sektorius progresuoja labai sparčiai, o tyrimų santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo perspektyvoje atlikta nedaug. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl įmonėms sudėtinga atskleisti visą savo turimą potencialą. Tyrimai šioje srityje galėtų padėti įmonėms geriau suprasti skirtingų kultūrų vartotojus, sėkmingiau kurti ir valdyti santykius su jais bei teikti geresnes paslaugas.

Prieš pradėdant detaliai analizuoti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problematiką ir tyrimus šioje srityje būtina suprasti viso to pradinę ištaką. Laikui bėgant santykiai tarp įmonių ir vartotojų dramatiškai pasikeitė. Vartotojai visada buvo matomi svarbia dalimi organizacijos ilgalaikio augimo strategijoje, marketingo planuose, produktų ar paslaugų vystymo procesuose. Tačiau įmonės buvo steigiamos ir valdomos labiausiai atsižvelgiant į produktus ar paslaugas, kurias jos kuria ir parduoda. XX a. dominavo masinė gamyba ir masinis marketingas, stengiantis pasiekti kuo didesnę potencialių vartotojų skaičių. Didelė dalis prekių ir paslaugų buvo labai panašios, todėl prekinio ženklo stiprinimas tapo pagrindine priemone siekiant konkurencinio pranašumo. Tam tikra prasme tai tarsi buvo brangus santykių su vartotojais valdymo pakaitalas. Pagrindinis įmonių tikslas buvo didinti prekinio ženklo atpažįstamumą, pirmenybę ir lojalumą tarp vartotojų. Daugumai jų prekinis ženklas simbolizuoja paslaugų ar produktų

kokybę ir patikimumą. Pasak Peppers (2000), prekinio ženklo svarba tarp pirkėjų stipriai sumažėjo. Ilgą laiką tarpą įmonės rėmėsi tuo, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas per prekinio ženklo žinomumą. Tačiau šiuo interaktyvios eros laikotarpiu keičiasi industrinio amžiaus suformuoti stereotipai ir žaidimo taisyklės. Organizacijos vis dažniau veikia tarptautiniu lygmeniu ir konkurencinį pranašumą siekia įgyti iš informacijos, kurią gali surinkti apie savo vartotojus. Kitaip tariant santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas įgauna didžiulę reikšmę šių dienų verslo sektoriuje.

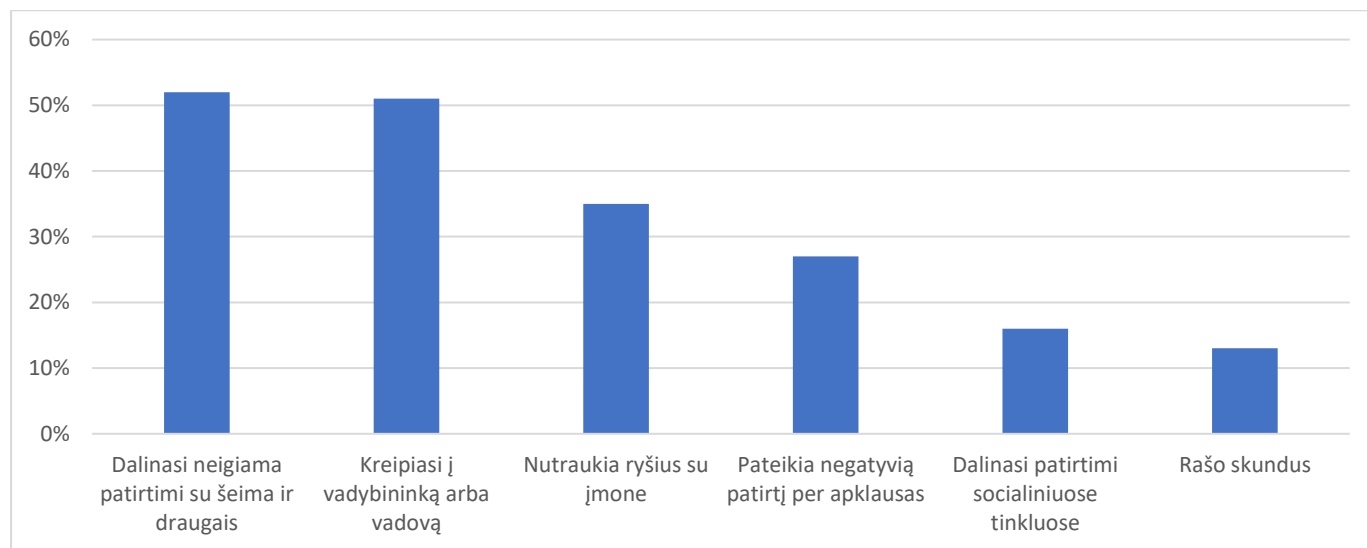
Visos organizacijos siekia rasti naujus ir išlaikyti esamus vartotojus. Tai būdinga pelno siekiančioms organizacijoms ir ne pelno organizacijoms, kur vartotojais gali būti traktuojami savanoriai, privačioms įmonėms ir viešosioms įstaigoms. Todėl įmonės vis dažniau pastebi, kad dėmesys vartotojams ir informacija apie juos gali būti pagrindinis konkurencinis pranašumas. Žinoma, tai nereiškia, kad jos turėtų užmiršti viską apie savo teikiamų paslaugų ar prekių kokybę. Tai reiškia, kad įmonėms reikės taikyti naują strategiją ir tam tikrais atvejais įvairias technologijas, kad būtų sukuriama vertė tiek įmonei, tiek vartotojams. Anot Buttle ir Maklan (2009), artimi santykiai tarp įmonės ir vartotojo gali padėti organizacijai nustatyti, patenkinti ir nuspėti vartotojo poreikius ar lūkesčius. Vis dėlto įmonės dažnai susiduria su sunkumais, bandydamos pereiti nuo dėmesio koncentravimo gamybos arba pardavimo procesams iki informacijos ir santykių valdymo su skirtingų kultūrų vartotojais ypatumų. Pagrindinėmis to priežastimis galima laikyti specifinių žinių, patirties ir tyrimų stoką. Sparčiai besikeičianti verslo aplinka lemia tai, kad įmonės privalo kuo greičiau ir geriau pažinti savo vartotojus. Tokiu būdu stengiamasi įgauti konkurencinį pranašumą ir užmegzti ilgalaikius santykius. Čia svarbų vaidmenį atlieka santykių su vartotojais valdymo strategija, o jai įgyvendinti įmonės dažnai diegia santykių su vartotojais valdymo sistemą. Bandydamos tai įgyvendinti įmonės susiduria su įvairiais sunkumais, nes reikia iširti vidinius procesus, teisingai suformuluoti tikslus ir atlikti kitas užduotis. Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai visa tai dar labiau apsunkina, nes jie keičia įmonių veiklos specifiką. Šalia šių procesų atsiranda kultūrinis efektas, kuris potencialiai gali turėti didžiulės įtakos.

Taigi santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas įgauna vis didesnę svarbą. Dabartiniame amžiuje įmonės dažnai susiduria su įvairių kultūrų vartotojais, o informacija apie juos traktuojama kaip konkurencinio pranašumo galimybė. Neturėdamos tinkamų žinių ir patirties organizacijos patiria didelius sunkumus. Analizuojant mokslinius tyrimus santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tematika buvo pastebėta, kad akademinė bendruomenė didelio dėmesio jai neskyrė. Tyrimų stoka šioje srityje lemia, kad įmonės negali išnaudoti viso savo turimo potencialo, valdydamos santykius su skirtingų kultūrų vartotojais. Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris atkreipė dėmesį į kultūros fenomeno svarbą įvairiose srityse, buvo Geert Hofstede. Tyrimas vykdytas 1967-1973 m. skirtinguose IBM padaliniuose daugiau nei 70-yje

valstybių. Šio tyrimo reikšmė ir svarba buvo didžiulė, nes anksčiau atlikti tyrimai buvo daugiau teoriniai arba labai mažos apimties. Mokslininkas išskyrė kultūrinės dimensijas ir kiekvienos valstybės indeksą, kuris atvaizdavo jų kultūrinės vertybes. Nuo tada kultūrinių skirtumų tyrinėtojai pirmą kartą turėjo įrankį, kuris leido klasifikuoti ir diferencijuoti labai daug valstybių. Taigi, remdamiesi šiais indeksais, mokslininkai gali atlikti tyrimus įvairiose srityse, iškelti ir patikrinti hipotezes apie kultūrinius skirtumus. Jie buvo pradėti taikyti tokiose mokslo srityse kaip psichologija, vadyba ar marketingas (Steenkamp, 2001). Tai simbolizuoja, kad kultūra turi didžiulę įtaką žmogaus suvokimui ir jo elgesiui. Hofstede modelis naudojamas labai plačiai, pavyzdžiui, siekiant paaiškinti vadovavimo skirtumus (House, Hanges, Javidan, Dorfman ir Gupta, 2004), motyvaciją (Lam, Schaubroeck ir Aryee, 2002) ar socialinių tinklų ypatumus (Zaheer ir Zaheer, 1997). Vis dėlto santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas išliko mažiau tyrinētu tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų, todėl šiame baigiamajame darbe siekiama sumažinti šių žinių spragą.

Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimų problematiką atskleidžia įvairių šalių mokslininkų atlikti tyrimai. Schumann (2009) tyrė kultūros vaidmenį santykių marketingui teikiant tarptautines paslaugas 11 šalių bankinių paslaugų sektoriuose. Svarbu pabrėžti, kad autorius rėmėsi būtent Hofstede išskirtomis kultūrinėmis dimensijomis, kuriomis remiamasi ir šiame magistro baigiamajame darbe. Schumann savo moksliniame darbe analizuoja kultūros įtaka vartotojų elgesiui ir paslaugų suvokimui. Ypatingas dėmesys skiriamas vartotojų teikiamoms paslaugoms ir kultūrinių vertybių vaidmeniui paslaugų marketinge. Respondentų buvo klausama apie jų asmeninę patirtį su bankinių paslaugų teikėju ir individualias kultūrinės vertybes. Taip pat empirinėje dalyje autorius iškėlė tris problemas, kurios yra aktualios tiek akademikams, tiek praktikams. Pirmąja problema buvo įvardinta pasitikėjimu grįstų santykių kūrimas, kuri yra labai aktuali ir šiame darbe. Viena pagrindinių to priežasčių galima laikyti kultūrinius skirtumus, kurie lemia nevienodą vartotojų suvokimą apie santykius tarp įmonės ir vartotojo. Tokiu atveju santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas gali tapti labai sudėtingu, o veiklos rezultatai nuviliančiais. Kita problema, kurią išskyrė autorius, buvo vartotojų įsitraukimas į paslaugų ar produktų kūrimą. Tai aktualu ir santykių valdymui su vartotojais, nes tokiu būdu ir didinama sėkmingo bendradarbiavimo tikimybė. Paskutinioji išskirta problema buvo vartotojų informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas. Šio veiksnio svarbą verslo sektoriuje išskiria daugelis autorių. Pasak Bansal ir Voyer (2000), tai turi didelę įtaką vartotojų apsisprendimui pirkti arba nepirkti tam tikras paslaugas ir prekes. Reichheld (2003, p. 46) teigia, kad „informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas yra vienas iš labiausiai darančių įtaką determinantų organizacijos augimui“. Visai tai galima sieti ir su santykių valdymo problematika. Organizacijos, kurios

turi santykių su nepatenkintais skirtingų kultūrų vartotojais, patiria įvairius sunkumus. Tai puikiai iliustruoja 2017m. ClickFox atliktas tyrimas Jungtinėje Karalystėje, kurio metu buvo apklausta 440 pirkėjų



1 pav. Vartotojų reakcija į prastą paslaugų/prekių teikimą (ClickFox)

1 pav. pateikti duomenys atskleidžia, kad vartotojai yra linkę dalintis savo neigiama patirtimi, o 35 % netgi būtų pasiryžę visiškai nutraukti santykius su įmone. 51 % respondentų kreiptųsi į vadybininką ar vadovą, o 13 % rašytų skundus. Žinoma, šie duomenys galėtų būti visiškai skirtingi kitose kultūrose, tačiau bet kokių atveju tai yra ženklas, kad santykių valdymas turi didžiulę reikšmę organizacijos sėkmei. XXI a. informacija technologijų pagalba gali būti perduodama labai greitai ir plačiu spektru, todėl įmonėms yra aktualu suprasti skirtingų kultūrų vartotojus ir gebėti valdyti santykius su jais. Nesėkmės atveju galima susidurti su tokiais pasekmėmis kaip reputacijos ir pelno sumažėjimas, augimo tempo sulėtėjimas ar vartotojų praradimas.

Išanalizavus Schumann išskirtas tyrimo problemas, būtina atkreipti dėmesį ir į gautus rezultatus. Pasak autoriaus, vartotojai skirtingose valstybėse išreiškia nevienodą pasitikėjimo lygį paslaugų teikėju. Nustatyta, kad pasitikėjimo lygis priklauso nuo kultūrinių vertybių specifinėje šalyje ir tiriamosios grupės sluoksnio visuomenėje. Kiekvienoje kultūroje pasitikėjimo formavimo procesas yra unikalus. Vis dėlto išskiriama, kad pasitikėti yra labiau linkę vartotojai iš kolektyvistinių kultūrų. Kultūriniai skirtumai taip pat turi didelę įtaką vartotojų norui prisidėti prie paslaugų ar produktų kūrimo, t. y. dalintis asmenine informacija. Pastebėta, kad neapibrėžtumo vengimo dimensija yra aktualiausia šiame kontekste. Informacijos perdavimas iš lūpų į lūpas taip pat yra nevienodai suvokiamas skirtingose kultūrose. Didžiausią efektą vartotojų pasitenkinimui ir kokybės suvokimui turi aukšto neapibrėžtumo kultūrose. Šis atliktas tyrimas atskleidė, kad kultūrinės dimensijos tikrai turi didelę įtaką vartotojų suvokimui ir tam tikrai

jų elgsenai. Tačiau didesnio dėmesio santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tematikai nebuvo skirta. Apibendrinant Schumann tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos turėtų atsižvelgti į tai, kokiose valstybėse joms tenka dirbti ir su kokių kultūrų vartotojais turėti santykių. Tinkamai tai išnaudojus būtų galima išvengti klaidų teikiant paslaugas ar produktus. Taip pat tai leistų geriau pažinti savo vartotojus ir sėkmingiau valdyti santykius su jais.

Kitas tyrimas, kuriame dėmesys atkreipiamas į įvairių kultūrų vartotojų skirtingą paslaugų suvokimą, 2016 m. atliko Pantouvakis ir Renzi. Tyrejai siekė išsiaiškinti santykį tarp keleivių pasitenkinimo ir oro uosto paslaugų kokybės. Tam, kad oro uostai išlaikytų konkurencinį pranašumą, kiekvieną dieną privalo teikti aukšto lygio paslaugas skirtingų kultūrų vartotojams. Paslaugų teikimas daugiakultūrinėje aplinkoje, kur milijonai keleivių atvyksta iš įvairių valstybių ir gauna bei patiria tas pačias oro uosto paslaugas, reikalauja didelių pastangų kultūrinių standartų įvertinimui bei tinkamos aplinkos sukūrimui. Šiais laikais oro uosto suteikiamų paslaugų kokybė yra įvardinama kaip vienas svarbiausių elementų jų patrauklumui. Tai dar labiau atskleidžia tyrimų būtinybę tam, kad būtų galima suprasti vartotojus bei tinkamai valdyti santykius su jais. Pasak Ganglmair-Wooliscroft ir Wooliscroft (2013), kultūrinių skirtumų ir vartotojų pasitenkinimo gaunant tam tikras paslaugas atvejo tyrimų yra labai nedaug. Todėl įmonėms sudėtinga suprasti, kokie santykių valdymo ar paslaugų teikimo komponentai kuria pasitenkinimą skirtingų kultūrų vartotojams. Taigi tyrimo metu buvo pasirinkta išskirti dvi grupes. Viena iš jų kalbanti itališkai, o kita angliškai (Australija, Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė, Kanada, Naujoji Zelandija). Iš viso Romos oro uoste apklausti 922 respondentai. Autoriai pasirinko, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų nustatoma pagal tris skirtingus matmenis. Vienas iš jų buvo skirtas įvertinti bendrus vartotojų įspūdžius apie oro uostą ir darbuotojus. Kitu matmeniu buvo norima išsiaiškinti, kaip vartotojai traktuoja informacijos perdavimą jiems, o paskutiniu metu įvertinti tam tikrų skyriaus darbuotojų greitį ir kompetenciją.

Tyrimo autorių A. Pantouvakis ir M. Renzi gauti rezultatai atskleidė, kad vartotojų kultūriniai skirtumai lemia skirtingą paslaugų suvokimo bei pasitenkinimo lygį. Respondentų pasitenkinimas paslaugomis buvo vertinamas pagal tris matmenis, o didžiausią įtaką turėjo matmuo, kurį sudarė: bendras teigiamas vartotojų įspūdis apie darbuotojus, laukimo laikus, informatyvumas, komforto - saugumo lygis ir kt. Kiti du matmenys kaip ženklino aiškumas ir apsaugos darbuotojų greitis ar kompetencija, neturėjo tokios didelės įtakos skirtingų kultūrų vartotojų pasitenkinimo lygiui. Ši atvejo studija taip pat pateikia įrodymus, kad pasitenkinimas ar nepasitenkinimas teikiamomis paslaugomis priklauso nuo tautybės. Tai iliustruoja gimtosios šalies oro uosto paslaugų įvertinimas pagal italų keleivius, kuris buvo daug žemesnis nei užsieniečių. Todėl galima daryti tam tikrą prielaidą, kad vietinių kultūrų vartotojai yra labiau linkę kritiškai vertinti ir galbūt kelti didesnius reikalavimus vietiniam paslaugų teikėjui. Tačiau šiame atliktame

tyrime galima pastebėti tam tikrą jo ribotumą ir trūkumus. Tyrimo metu nebuvo atkreiptas dėmesys į santykius tarp vartotojo ir paslaugų teikėjo, kuris galėjo turėti įtakos jų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimui. Taigi šis tyrimas dar labiau pabrėžia santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimų problematiką ir trūkumus.

Santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais yra sudėtingas procesas. Jo metu organizacijoms tenka susidurti ir su nepatenkintais vartotojais, kurių skirtingas elgesys reikalauja specifinių žinių. Didelį dėmesį tam skyrė Zourrig, Chebat ir Toffoli (2008), kurie tyrinėjo neigiamą vartotojų elgesį kultūrinių skirtumų kontekste. Anot Bechwati ir Morrin (2003, p. 443) „nepatenkinti vartotojai gali veikti labai agresyviai, siekdami pakenkti įmonei ir jos darbuotojams“. Tačiau yra pastebimi ryškūs skirtumai, nes tam tikros kultūros vartotojai yra labiau linkę į neigiamą patirtį atsakyti neigiamai, o kitų kultūrų vartotojai reaguoja daug ramiau. Kultūrinius skirtumus tarp vartotojų atskleidžia ir 2007 m. atlikta Australijos Tyrimų Tarnybos analizė tarp Australijos bei Kinijos – Tailando vartotojų. Jo metu buvo pastebėta, kad patyrę blogas paslaugas kinai ir tailandiečiai yra linkę šią informaciją perduoti kuo didesniai žmonių skaičiui ar ilgam laikotarpiui atsisakyti jos paslaugų. Australai yra labiau linkę viešai išreikšti nepasitenkinimą ir panaudoti įvairius įžeidimus. Tai atskleidžia, kad vartotojai elgiasi skirtingai ir priklausomai nuo kultūrinių vertybių atitinkamoje visuomenėje. Kiti mokslininkai Hui ir Au (2001) nustatė, kad vartotojai individualistinėse kultūrose yra jautresni nei kolektyvistinėse kultūrose. Tokie rezultatai rodo, kad kolektyvistai, patyrę blogas paslaugas, gali būti mažiau linkę siekti keršto organizacijai nei individualistai.

Grįžtant prie anksčiau minėto tyrimo, kurį atliko Zourrig, Chebat ir Toffoli, būtina atkreipti dėmesį į gautus jo rezultatus. Šiame darbe autoriai apžvelgė esamus tyrimų modelius, kurie naudojami nepatenkintų vartotojų elgesiui tirti, o patys pritaikė Lazarus kognityvinį – emocinį modelį. Siekiant ištirti kultūrinį aspektą, jis buvo siejamas su individualiais kultūrinių vertybių skirtumais. Taip pat šiame tyrime vartotojai buvo skirstomi į alocentriškus ir idiocentriškus. Pirmasis vartotojų tipas yra linkęs nuslėpti neigiamas emocijas ir išlaikyti harmoningus santykius. Santykių valdymas su tokių tipų vartotojais yra daug paprastesnis. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidžia, kad idiocentriški vartotojai mėgsta išreikšti save ir emocijas, o tai būdinga individualistinėms visuomenėms. Organizacijos, kurios veikia tarptautiniu lygmeniu arba turi santykių su skirtingų kultūrų vartotojais, privalo organizuoti mokymus savo darbuotojams apie kultūrinius skirtumus. Tai gali būti naudinga siekiant identifikuoti ankstyvas santykių valdymo problemas su vartotojais ir užkirsti kelią potencialiems neigiamiems vartotojų veiksams. Idiocentriški vartotojai yra linkę reikšti pyktį ar nepasitenkinimą viešai, todėl tokių vartotojų identifikavimas ir atitinkamas elgesys su jais gali padėti įmonei kurti didesnę vertę ir įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau pastebima, kad tyrimų šioje srityje trūksta, nes įmonės dažnai praranda savo vartotojus, tiesiog negalėdamos tinkamai jų suprasti

ir valdyti santykius su jais. Tyrimų poreikį lemia sparčiai besikeičiantis verslo sektorius, kuris yra neatsiejamas nuo vartotojų, turinčių skirtingas kultūrinės vertybes.

Mokslinėje literatūroje vis dar nėra vieningai sutariama dėl paslaugų kokybės ir santykių valdymo su vartotojais apibrėžimo. Viena iš pagrindinių to priežasčių yra skirtingas vartotojų ir organizacijų suvokimas žvelgiant iš jų perspektyvos. Stauss ir Mang (1999) savo darbe tam skyrė daug dėmesio. Jie teigė, kad įvairių kultūrų vartotojai tikisi jiems priimtino elgesio ir paslaugų, tačiau dažnai įmonėms nepavyksta to įgyvendinti. Teorinėje darbo dalyje autoriai išskyrė ir šiame magistro baigiamajame darbe naudojamas Hofstede iškeltas kultūrinės dimensijas. Jų svarba akcentuojama siekiant suprasti skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimą. Tuo metu, kai vietinė organizacija teikia paslaugas kitų kultūrų vartotojams, atsiranda dvi aiškios problemos. Pirmoji iš jų kyla dėl to, kad nėra pateisinami vartotojo lūkesčiai. Antroji atsiranda dėl to, kad skirtingų kultūrų vartotojai nesielgia pagal įprastą vietinės kultūros modelį. Todėl normalu, kad organizacija, kuri nėra pasiruošusi, negalės suteikti norimų paslaugų. Šiame kontekste santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas tampa labai reikšmingu, o 1-oje lentelėje galima matyti puikų to pavyzdį. Vokiškas restoranas, teikdamas paslaugas kitos kultūros vartotojams, susidūrė su problemomis. Santykiai su vartotojais nebuvo tinkamai valdomi, o tai lėmė vartotojų nepasitenkinimą. Viena pagrindinių to priežasčių galima išskirti žinių trūkumą, nes įmonė ir jos darbuotojai nežinojo, kaip reikia tinkamai elgtis. Ateityje nepatenkinti vartotojai gali blogai atsiliepti apie įmonę arba kitaip neigiamai veikti jos atžvilgiu. Todėl norint įgyti konkurencinį pranašumą ir plėtoti verslą reikia skirti didelį dėmesį santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymui.

1 lentelė. Paslaugų teikimo problematika skirtingų kultūrų vartotojams (Stauss, Mang, 1999, p. 332)

Paslaugų teikimo problemos	Situacijos modelis: japonai vokiškame restorane
Fizinės aplinkos trūkumai	Vartotojai negali perskaityti meniu arba sumaišo tualetus, nes negali suprasti užrašų.
Kultūrinės kompetencijos trūkumas	Vartotojai jaučiasi nejaukiai, nes padavėjas palaiko akių kontaktą užsakymo metu.
Įmonės sisteminiai trūkumai	Vartotojai jaučiasi nepatenkinti, nes nebuvo pasisveikinta įeinant ar sėdant prie stalo.
Atotrūkis tarp vartotojų	Vartotojai jaučiasi nepatogiai, nes kiti svečiai atsisėdami prie stalo sveikinasi rankos paspaudimu.

Anksčiau minėto Stauss ir Mang tyrimo atlikimo vieta buvo pasirinkta vokiečių oro linijų įmonė. Trijuose skirtingų šalių oro uostuose buvo apklausta 220 respondentų iš Japonijos, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Vokietijos. Autoriai siekė išsiaiškinti, ar gauta tokių pačių paslaugų kokybė skiriasi tarp skirtingų kultūrų vartotojų. Taip pat buvo norima gauti duomenų apie įvairių kultūrų vartotojų lūkesčius ar paslaugų suvokimą. Duomenims surinkti buvo naudojama kritinio incidento technika, kurios metu klausiami respondentų apie labiausiai nuvylusius ir džiuginančius aspektus. Gauti rezultatai nustebino tyrėjus, nes kultūriniai skirtumai netapo pagrindiniu veiksniumi, lėmusiu vartotojų nusivylimą. Buvo pastebėtas neigiamas ryšys tarp vietinių paslaugų teikėjų ir vietinių kultūrų vartotojų, kurių lūkesčiai nebuvo patenkinti. Autoriai pabrėžia, kad tokie gauti rezultatai kelia labai daug klausimų ir išryškina tolimesnių tyrimų būtinybę.

Atlikta santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problematikos analizė atskleidė, kad tyrimų šioje srityje atlikta nedaug ir jie nepatenkina verslo sektoriaus poreikių. Daugelyje analizuotų tyrimų dėmesys buvo fokusuojamas į vartotojų suvokimą, pasitenkinimą santykiais su organizacija bei gaunamomis paslaugomis skirtingų kultūrų kontekste. Tačiau šiems tyrimams trūksta tęstinumo ir dėmesio koncentravimo į santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą. Taip pat pastebėtas tyrimų trūkumas, kuriuose būtų analizuojami įvairūs santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo aspektai iš organizacijų perspektyvos. Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai pakeitė daugelio įmonių veiklos specifiką. Joms dažnai tenka susidurti su skirtingų kultūrų vartotojais, kurie tikisi gauti aukščiausio lygio paslaugas. Tačiau tam, kad jas suteiktų, įmonės privalo pažinti vartotojus, suprasti jų poreikius ir kultūrinės vertybes. Tyrimų ir žinių stoka šioje srityje lemia neefektyvią veiklą, lėtus augimo tempus, nepatenkintus ir įmonę paliekančius vartotojus. Nors mokslinėje literatūroje santykių valdymas su vartotojais yra įvardinamas kaip viena iš esminių konkurencinio pranašumo galimybių, tačiau menkas šios srities ištyrimo lygis lemia neišnaudotą potencialą.

2. ĮMONĖS SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJAIS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojama santykių su vartotojais valdymo esmė, kuri mokslinėje literatūroje suprantama labai įvairiai. Šio skyriaus pirmoje dalyje analizuojama santykių su vartotojais valdymo tipai bei tikslai. Antroje skyriaus dalyje pateikiama kultūros apibrėžties analizė ir esminiai kultūrinių dimensijų pagal Hofstede bruožai.

2.1. Santykių su vartotojais valdymas

Santykių su vartotojais valdymas (angl. *CRM - Customer Relationship Management*) kaip reiškinys ir procesas tampa aktualus nuo XX a. pab. Nuo tada buvo daug bandymų jį apibrėžti. Pažymėtina, kad santykių su vartotojais valdymas yra susijęs su įvairiomis sritimis, todėl mokslinėje literatūroje nėra vienos universalios sąvokos, apibrėžiančios šį reiškinį, todėl tampa ypač svarbu išanalizuoti skirtingų autorių apibrėžimus, siekiant gilesnio supratimo.

Vieną pirmųjų CRM sampratų pateikia Glazer (1997), kuris akcentuoja bandymą nutiesti tiltą tarp informacinių technologijų ir marketingo strategijos, siekiant vystyti ilgalaikius santykius ir didinti pelną. Tuo tarpu Green ir Ridings (2002) nuomone, *santykių su vartotojais valdymas – tai sistema, reguliuojama programinės įrangos paketu, kurie skirti integruoti ir per organizaciją valdyti visus vartotojų sąveikos aspektus ir taip pagerinti organizacijos galimybes valdyti vartotojų aptarnavimą, pardavimus, marketingą, internetinę prekybą ir užsakymus*. Zikmund ir kt. (2003) tvirtina, kad *santykių su vartotojais valdymas – tai procesas, kurio metu renkama informacija, didinanti supratimą, kaip valdyti organizacijos santykius su vartotojais*. Panaudojant informacines technologijas, siekiama suteikti įmonei išsamią, patikimą informaciją apie vartotojus, todėl visi procesai ir vartotojų sąveika padeda palaikyti ir plėsti abipusiai naudingus santykius. Šiuo požiūriu autoriai CRM sieja su technologija ir programine įranga.

Analizuojant literatūrą, pastebima, kad CRM dažnai suprantamas kaip duomenų kaupimas ir analizė. Kaip teigia Buttle ir kt. (2004), *santykių su vartotojais valdymas – tai verslo procesų ir technologijų integracija, kuri naudojama vartotojų poreikių patenkinimui per sąveikas*. Didžiausias dėmesys skiriamas informacijos apie klientą paieškai, analizei ir panaudojimui, siekiant efektyviai parduoti kuo daugiau paslaugų ar produktų. Hamilton (2001) taip pat pabrėžia duomenų kaupimą ir analizę, todėl jo teigimu, *santykių su vartotojais valdymas – tai duomenų saugojimo ir analizavimo procesas, kai duomenys surenkami pardavimų skambučių pagalba, vartotojų aptarnavimo centruose, per tiesioginius pardavimus*. Toks duomenų surinkimas kompanijai leidžia geriau suprasti vartotojų elgesį. Kartu su CRM pagalba

verslas gali paveikti skirtingo tipo vartotojus, pavyzdžiui, mažiau skirti dėmesio tiems, kurie išleidžia mažiau, ir būti labiau dėmesingesniems tiems, kurie išleidžia daugiau išlaidų.

Kiek kitokį apibrėžimą pateikia Swift (2001), manydamas, kad CRM yra kiek platesnė sąvoka, apimanti visus veiksmus, siekiant įprastą klientą paversti lojaliu, daugiau pinigų išleidžiančiu vartotoju. Šiuo požiūriu svarbiau tampa santykiai su vartotojais nei pats sandoris. Pasak Bergeron (2002), *santykių su vartotojais valdymas – tai dinaminis įmonės ir vartotojų santykių valdymo procesas, kai vartotojas pasirenka tęsti abipusiai naudingus prekybos mainus ir yra atgrasomas nuo tokių mainų, kurie yra nepelningi įmonei*. Bodenberg (2001) CRM įvardina kaip *strategiją, kuri pagrindinį dėmesį skiria esamiems vartotojams. CRM apima tokius verslo procesus kaip identifikavimas, pasirinkimas, vystymas, išlaikymas, geresnis vartotojų aptarnavimas*. Šie procesai apima organizacijos bendradarbiavimą su savo vartotojais nuolatinį ir santykių su jais tęstinumą ateityje. Be to, *santykių su vartotojais valdymas apibūdinamas kaip verslo strategija, kuria siekiama pajamų optimizavimo, pelno, vartotojų pasitenkinimo, atkreipiant dėmesį į skirtingus vartotojų segmentus, skatinant vartotojų atitinkamą elgesį ir įgyvendinant į klientą orientuotus procesus*. Šia prasme CRM gali būti suprantamas kaip strategija, dažniausiai orientuota į esamą vartotoją.

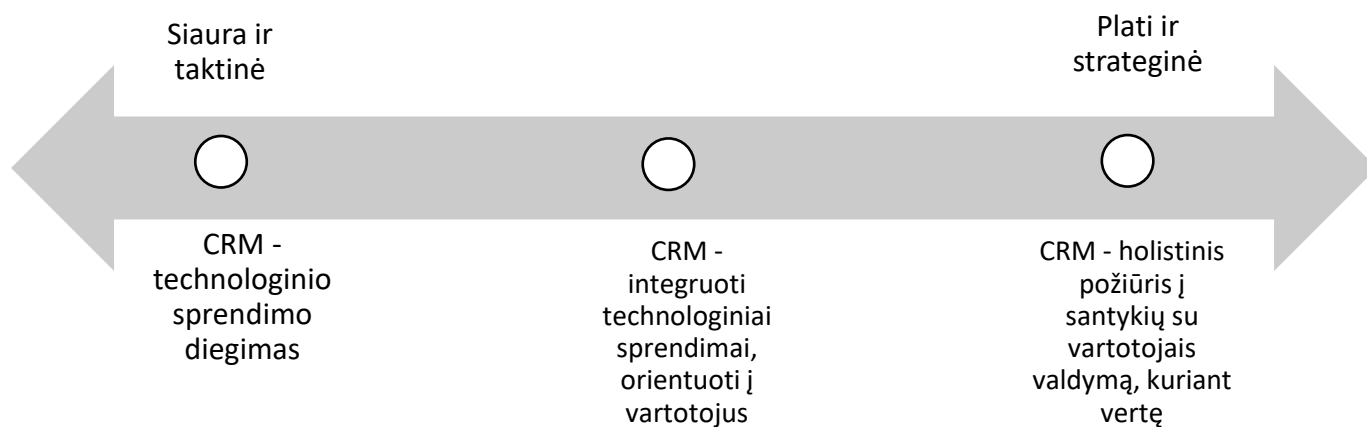
Vartotoją kaip svarbiausią veiksnį kompanijos procesuose išskiria ir Graham Roberts – Phelps (2009), kurio nuomone, *santykių su vartotojais valdymas – tai metodika, kurianti ir įtraukianti organizaciją į rinką ir tuo pačiu metu į kiekvieno individualaus vartotojo sąmonę*. Tai apima visą procesą, įtraukiamas kiekvienas aspektas: nuo tiekėjų iki vartotojų ir nuo vidinių darbuotojų iki vartotojo vartotojų. Pripažįstama, kad kiekvienas vartotojas yra individualus ir turi pasirinkimą. Ši metodika ieško būdų, kaip vartotojus nagrinėti labiau kaip individus ir vykdyti jų pasirinkimus, orientuotus į organizacijos sėkmę. Atsižvelgiant į kiekvieno vartotojo konkrečius veiksmus, kuriami ir palaikomi santykiai su individualiais vartotojais, kurie įmonei sukuria didesnę vertę. Kartu ši metodika apima daug kitų vartotojų valdymo metodų, pavyzdžiui, vartotojų lojalumas ir marketingo duomenų bazių valdymas. Autorius išskiria 3 siekiamybes, pasireiškiančias valdant santykius su vartotojais:

1. Vartotojų išsaugojimas. Išsaugodamos esamus vartotojus, įmonės gali tikėtis augimo ir klestėjimo tokiu pačiu būdu kaip iki šiol;
2. Vartotojų potencialo panaudojimas. Įmonės, orientuotos į didelius vartotojų skaičius, išleidžiamas didesnes jų išlaidas, todėl bandoma pakeisti vartotojų elgesį, siekiama vartotojų lojalumo;
3. Vartotojų atsisakymas. Siekiant sėkmės, įmonė gali atsisakyti tų vartotojų, kurie negali suteikti ilgalaikės vertės.

Glaudūs ir nuolat plėtojami santykiai su vartotojais, o ne kuriamų produktų ir teikiamų paslaugų akcentavimas užtikrina įmonės ilgalaikį gyvybingumą. Payne ir Frow (2005) nuomone, *santykių su vartotojais valdymas – tai strateginis požiūris, susijęs su įmonės vertės kūrimu, plėtojant tinkamus santykius su pagrindiniais vartotojais ir vartotojų segmentais*. Jis taip pat vienija potencialias santykių marketingo strategijas ir informacines technologijas, siekiant sukurti naudingus, ilgalaikius santykius su vartotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Dėl to CRM, naudojant duomenis ir informaciją, suteikia didesnes galimybes suprasti vartotojus ir bendradarbiaujant kurti vertę. Siekiant šio tikslo tampa ypatingai svarbu tarpfunkcinė integracija tarp procesų, žmonių, operacijų ir rinkodaros galimybių, kurios vyksta per informaciją, technologijas ir programas. Šiuo požiūriu CRM nėra tik informacinių technologijų sprendimas, naudojamas tik klientų duomenų valdymui. Pažymėtina, kad tampa ypatingai svarbu gilinimasis į įmonės strategiją ir bendrą vartotojo vertės supratimą.

Analizuojant apibrėžimus, Payne ir Frow siūlo CRM sampratas įvertinti per tris skirtingas kontinuumą sudarančias perspektyvas (žr. 2 pav.):

1. Siaura ir taktinė, kai didžiausia reikšmė suteikiama technologiniam sprendimui;
2. Plataus masto technologijos;
3. Plati ir strateginė, kai svarbiausia tampa orientacija į vartotoją, o į CRM žvelgiama holistiniu požiūriu.



2 pav. CRM kontinuumas (Payne, Frow, 2005)

Skirtingus santykių su vartotojais valdymo aiškinimus Baran ir kt. (2008) susistemina į tam tikras kategorijas:

- CRM – tai technologija, sistema, programinė įranga;
- CRM – tai duomenų kaupimas ir analizė;

- CRM – tai kompanijos kultūros pokytis;
- CRM – tai valdymo praktika, kai svarbiau tampa santykiai su vartotojais nei pats sandoris;
- CRM – tai praktika, valdanti paklausą;
- CRM – tai strategija, kai pagrindinis dėmesys skiriamas esamiems vartotojams.

Taigi *santykių su vartotojais valdymo* aiškinimų analizė rodo, kad vieni autoriai santykių su vartotojais valdymą sieja labiau su informacinėmis technologijomis, programinės įrangos naudojimu, kiti įvardina kaip strategiją, orientuotą į individualų vartotoją, kuri padeda užtikrinti abipusę naudą tiek įmonei, tiek vartotojui.

Apibendrinant galima teigti, kad santykių su vartotojais valdymas yra gana nauja disciplina ir vieno apibrėžimo šiam reiškiniui paaiškinti nėra. Vis dėlto santykių su vartotojais valdymą reikėtų apibrėžti kaip verslo strategiją, kurioje svarbiausiu veiksmu organizacijos procesuose ir veikloje tampa vartotojas. Šiuolaikinių technologijų naudojimas, personalizuotas marketingas, strateginis planavimas, modernios organizacijos vystymo priemonės padeda užmegzti ir išlaikyti santykius su vartotojais, kurie kelia organizacijų produktyvumą ir didina pelningumo lygį.

2.1.1. Santykių su vartotojais valdymo tipai

Išanalizavus santykių su vartotojais valdymo esmės aiškinimus, matyti, kad tyrėjai laikosi skirtingu požiūrių. Tokią požiūrių įvairovę galimai lemia ir skirtingi CRM tipai: strateginis, operatyvinis, analitinis ir bendradarbiavimo (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. CRM valdymo tipai (sudaryta autoriaus, remiantis Buttle, 2009)

Tipas	Apibūdinimas
Strateginis	CRM – tai į vartotoją orientuota verslo strategija, kuria siekiama įgyti ir išlaikyti naudingiausias vartotojus.
Operatyvinis	CRM – tai su vartotojais susijusių procesų, tokių kaip pardavimai, rinkodara, klientų aptarnavimas, automatizavimas.
Analitinis	CRM – tai su vartotojais susijusios informacijos valdymas, siekiant strateginių ir taktinių tikslų realizavimo.
Bendradarbiavimo	CRM – taikant technologijas, siekiama optimizuoti įmonės, partnerio ir vartotojo vertę.

Strateginis santykių su vartotojais valdymas sutelkia dėmesį į vartotoją orientuotos verslo kultūros vystymą. Tokioje verslo kultūroje ištekliai dažniausiai paskirstomi taip, kad suteiktų vartotojui kuo didesnę

vertę, atitinkama atlygio sistema skatinamas darbuotojų elgesys, kuris turi įtakos vartotojų pasitenkinimui ir išlaikymui, taip pat su vartotojais susijusi informacija yra renkama, dalinama ir taikoma visoje įmonėje. Dažniausiai įmonės siekia pasiūlyti vartotojui geresnį nei konkurentai pasiūlymą bei palaikyti santykius su tiksliniais vartotojais, todėl įmonės stengiasi nuolat prisitaikyti prie vartotojų reikalavimų ir konkurencinių sąlygų. Pabrėžtina, kad į vartotoją orientuotas verslas nuolat konkuruoja su kitomis verslo logikomis. Kotler (2000) identifikuoja tris kitas svarbias verslo orientacijas, t. y. orientaciją į produktą, gamybą ir pardavimus:

- Į produktą orientuotam verslui būdinga nuostata, kad vartotojas renkasi produktus, atsižvelgdamas į kokybę, dizainą, funkcijas ir inovatyvumą. Vartotojo nuomonės tyrimai nėra atliekami. Problema – dažnai produktai tampa specifiniai ir daugeliui vartotojų per brangūs;
- Į gamybą orientuotas verslas tiki, kad vartotojas renkasi pigius produktus. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į gamybos efektyvumo didinimą ir žemų kainų išlaikymą. Tokio pobūdžio verslas būdingas besivystančioms ekonomikoms;
- Į pardavimus orientuotos įmonės stengiasi pakankamai investuoti į reklamą, ryšius su visuomene, siekiant įtikinti vartotoją pirkti jų produktus.

Operatyvinį santykių su vartotojais valdymą galima apibūdinti kaip verslo procesą, kurio metu su vartotojais susijusios operacijos yra efektyviau įgyvendinamos pasitelkiant technologijas. Naudojant CRM programinę įrangą, tokie su vartotojais susiję procesai kaip pardavimai, marketingas, vartotojų aptarnavimas yra automatizuojami ir integruojami.

Analitinis santykių su vartotojais valdymas didžiausią dėmesį skiria su vartotojais susijusių duomenų rinkimui, apdorojimui, saugojimui, integravimui, platinimui, naudojimui ir ataskaitų pateikimui, siekiant padidinti naudą tiek vartotojams, tiek ir pačiai įmonei. Dažniausiai informacija apie vartotoją surenkama, pasitelkiant pardavimų (pirkimo istorija), finansinius (mokėjimo istorija), marketingo ir aptarnavimo duomenis. Siekiant nustatyti vartotojų elgsenos modelius, dažniausiai bandoma išsiaiškinti, kurie vartotojai yra vertingiausi įmonei, koks vartotojas turi didžiausią tikimybę priimti konkurentų teikiamus pasiūlymus bei kurie vartotojai labiausiai tikėtina, priims konkretų įmonės pasiūlymą. Su šiuo CRM tipu siejama ir vartotojų segmentacija. Manoma, kad pardavimų skirtingoms vartotojų grupėms metodai turi skirtis: didelės vertės vartotojams gali būti siūlomas tiesioginio pardavimo būdas, o mažesnę vertę turintiems vartotojams, pavyzdžiui, pardavimai telefonu. Žvelgiant iš vartotojo perspektyvos, analitinis CRM gali greitai pasiūlyti problemos sprendimą, kuris padidins įmonės vartotojo pasitenkinimą. Žvelgiant iš įmonės perspektyvos, analitinis CRM padidina kryžminių pardavimų galimybes ir efektyviau pritraukia ir išlaiko vartotojus.

Bendradarbiavimo CRM tipui būdinga tai, naudojant technologijas, bendraujama ir sudaromi sandoriai už įmonės ribų. Nors tokios tradicinės technologijos kaip paštas, telefonas ir faksas yra

naudojamos, vis dėlto bendradarbiavimo CRM labiau siejamas su naujausiomis technologijomis, pavyzdžiui, elektroniniu duomenų keitimusi (EDI), portalais, e-verslu, konferencijomis, pokalbių kambariais, interneto forumais, elektroniniu paštu. Šios technologijos sudaro sąlygas keitimuisi duomenimis ir bendravimui tarp kompanijų ir verslo partnerių ir/arba vartotojų. Naudingos informacijos dalinimasis visoje tiekimo grandinėje lemia atskirų organizacijų efektyvesnį vartotojų aptarnavimą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas santykių su vartotojais valdymo tipas turi savo paskirtį. Strateginis didžiausią dėmesį skiria naudingiausių vartotojų išlaikymui, operatyvinis koncentruojasi į įvairių procesų automatizavimą įgalinančias technologijas, analitinis tarnauja duomenų, susijusių su vartotojais, rinkimui, apdorojimui ir saugojimui, o bendradarbiavimo užtikrina bendravimą ir sandorių sudarymą įveiklinant naujasias informacines ir ryšio technologijas.

2.1.2. Santykių su vartotojais valdymo tikslai

Pagrindinė santykių su vartotojais valdymo paskirtis yra kurti ir palaikyti abipusiai vertingus santykius su esamais vartotojais. Tačiau ne mažiau svarbu yra ir pritraukti naujus vartotojus bei su jais užmegzti kuo artimesnius ryšius. Dėl šios priežasties Peppers ir Rogers (2011) išskiria keturių veiksmų IDIC (angl. I – identifikuoti, D – diferencijuoti, I – sąveikauti, C – pritaikyti) modelį:

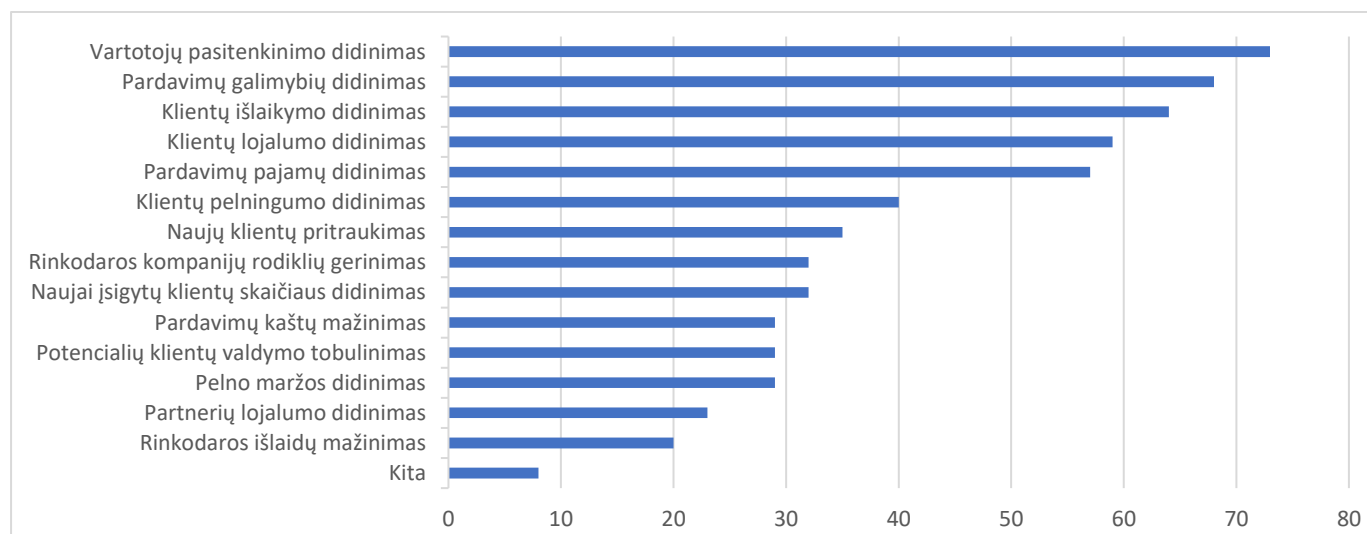
1. Identifikuoti, kas yra tikslinis vartotojas ir stengtis suprasti jo elgesį;
2. Diferencijuoti vartotojus tam, kad būtų galima nustatyti, kurie iš jų gali sukurti įmonei didžiausią vertę;
3. Sąveikauti su vartotojais, siekiant suprasti jų lūkesčius ir išsiaiškinti, kokius santykius palaiko su įmonės konkurentais;
4. Pritaikyti pasiūlymus ir įsitikinti, kad vartotojų lūkesčiai būtų pateisinti.

Remiantis šiuo modeliu, visų pirma, svarbu kurti individualius santykius su kiekvienu vartotoju ir stengtis sužinoti bei prisiminti kuo daugiau informacijos, įskaitant įpročius, pageidavimus ir kitas savybes, dėl kurių kiekvienas vartotojas tampa unikaliu. Detalios informacijos apie vartotojus žinojimas leidžia įmonei sutelkti išteklius į tuos, kurie gali kurti didesnę vertę, sukurti ir įgyvendinti strategiją, orientuotą į individualių vartotojų poreikių patenkinimą ir patirčių gerinimą. Toks vartotojų grupavimas, remiantis tam tikromis kategorijomis, yra svarbus žingsnis link geresnio vartotojų supratimo bei kokybiškų paslaugų teikimo. Svarbu pabrėžti tai, kad diferencijavimas kartais tampa sudėtingu procesu, kalbant apie skirtingų kultūrų vartotojus, kai bandoma pažinti jų kultūrinės normas ir vertybes. Be to, įmonei siekiant didesnio efektyvumo, yra svarbus bendravimas su vartotoju. Pabrėžtina, kad kokybiškas bendravimas gali įvykti tik tada, jeigu bus atsižvelgta į prieš tai užduotus klausimus ir neklusiant to paties klausimo du kartus.

Pavyzdžiui, įmonė kiekvieną mėnesį gali elektroniniu paštu išsiųsti vartotojui klausimą, o kito mėnesio klausimas turėtų priklausyti nuo prieš tai buvusio klausimo atsakymo. Paskutinis išskiriamas IDIC modelio veiksmas, turintis didelės įtakos įmonės sėkmei, yra pasiūlymų teikimas, atsižvelgiant į individualius vartotojo poreikius ir vertybes. Taigi šių keturių veiksmų, orientuotų į individualų vartotoją, įgyvendinimas leidžia pasiekti pagrindinį įmonės tikslą, t. y. pritraukti ir užmegzti ryšius su naujais vartotojais.

Siekiant tiek trumpalaikės, tiek ir ilgalaikės sėkmės, neužtenka tik pritraukti naujus vartotojus, bet būtina juos ir išlaikyti. Dėl to tampa ypač svarbu parodyti, kad kompanija rūpinasi kiekvienu vartotoju, taip sukurdamą pasitikėjimą grįstus santykius. Vykstant globalizacijai, panašėjant prekėms ir paslaugoms, santykiai, grindžiami pasitikėjimu, tampa vienu didžiausiu konkurenciniu pranašumu. Neįgyjant vartotojų pasitikėjimo, įmonė praranda vartotojus, kurie kelia įmonių produktyvumą ir didina pelningumo lygį. Remiantis 2016 m. Rockefeller Corporation tyrimo duomenimis, net 68 % respondentų nurodo, kad pasitraukimą iš įmonės lemia tai, kad vartotojas netiki, jog jis rūpi kompanijai, ir tik 14 % tvirtina, kad pasitraukimą lemia nepasitenkinimas prekėmis ar paslaugomis. Šie duomenys rodo, kad šiandieniniame verslo pasaulyje ne prekės ar paslaugos yra esminis veiksnys, lemiantis sėkmę kompanijai, o būtent individualus kompanijos dėmesys kiekvienam savo vartotojui.

Buttle (2009), remdamasis *Gartner* tyrimo duomenimis, teigia, kad pagrindiniai CRM tikslai dažniausiai apima šias tris plačias sritis: vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą, pajamas ir kainas, todėl autorius išskiria tris pagrindinius strateginius tikslus santykių su vartotojais valdyme: 1) Didinti vartotojų lojalumą ir pasitenkinimą; 2) Didinti pajamas; 3) Mažinti kainas. Šių tikslų įgyvendinimas priklauso nuo to, ar pavyksta pasiekti tam tikrus uždavinius. Apie jų svarbą galime spręsti iš respondentų atsakymų minėtame *Gartner* tyrime dažnio (proc.) (žr. 3 pav.).



3 pav. CRM uždaviniai strateginiams tikslams pasiekti (Buttle, 2009)

Siekiant vartotojų lojalumo ir pasitenkinimo yra keliami šie uždaviniai: didinti vartotojų išlaikymą, pasitenkinimą ir lojalumą; padidinti pajamas – tobulinti potencialių vartotojų valdymą, pritraukti naujus vartotojus, pagerinti rinkodaros kompanijų rodiklius, padidinti naujai įsigytų vartotojų skaičių bei didinti pardavimų pajamas; sumažinti kainas – rinkodaros išlaidų ir pardavimo kaštų mažinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad valdant santykius su vartotojais pagrindinis tikslas yra naujų vartotojų paieška, jų pritraukimas ir pastangos užmegzti kuo artimesnius ryšius. Siekiant šio tikslo, įmonė privalo sugebėti identifikuoti vartotojus ir sužinoti, kuo jie skiriasi vienas nuo kito, taip pat sugebėti individualiai bendrauti ir pateikti pasiūlymus, išsiaiškinus konkrečius vartotojų poreikius. Šiandieniniame globaliame pasaulyje, panašėjant prekėms ir paslaugoms, individualus dėmesys vartotojui, pasitikėjimu grįsti santykiai ir detali informacija ir patirtis su skirtingų kultūrų vartotojais tampa vienu didžiausiu konkurenciniu pranašumu.

2.2. Kultūros apibrėžties ir kultūrinių dimensijų analizė santykių su vartotojais valdymo kontekste

Auganti paslaugų organizacijų internacionalizacija atkreipė dėmesį į skirtingų kultūrų vartotojų elgsenos ypatumus ir santykių valdymą su jais. Anot Wangenheim (2009), atliekami moksliniai tyrimai gerina šio reiškinio suvokimą, tačiau jų pažanga neprogresuoja taip sparčiai, kaip to reikalauja tarptautinis verslas. Didelę reikšmę šiai sričiai turi Hofstede pateikta kultūrinių dimensijų teorija. Ji buvo kritiškai svarbi, siekiant geriau suprasti vartotojus skirtingose kultūrose. Mokslininko atliktas darbas traktuojamas kaip paradigma kitiems tyrimams. Jame atkreipiamas dėmesys į tokias su kultūrų sandūra susijusias problemas kaip tarptautinių organizacijų valdymas, bendradarbiavimas, derybos ir kt. Tai yra vienas iš dažniausiai cituojamų akademinų darbų, naudojamas tokiose srityse kaip vadyba, marketingas ar psichologija (Sondergaard, 1994). Spartėjanti globalizacija versle skatina tyrėjus vis labiau įtraukti kultūrinius aspektus į įvairius tyrimus, pabrėžiant jų efektą daugelyje procesų.

Hofstede tyrimui atlikti duomenys buvo renkami daugiau nei 70 valstybių IBM organizacijos skirtinguose padaliniuose 1967-1973 m. Remdamasis XX a. 7-ajame dešimt. pab. atliktais Inkeles ir Levinson tyrimais, kurie buvo labiau teoriniai su nedidele dalimi praktinių rezultatų, Hofstede pateikė kiekvienos valstybės indeksą, atvaizduojantį jų kultūrinės vertybes. Iš viso buvo išskirtos 4 kultūrinės dimensijos: galios distancija, individualizmas/kolektyvizmas, moteriškumas/vyriškumas, neapibrėžtumo vengimas. Vėliau buvo pridėtos dar dvi: trumpalaikė/ilgalaikė orientacija ir pasitenkinimas/suvaržymas. Tačiau jų rezultatai vis dar yra apibendrinami ir analizuojami, todėl magistro baigiamajame darbe remiamasi galios distancijos, individualizmo/kolektyvizmo, moteriškumo/vyriškumo, neapibrėžtumo vengimo

dimensijomis. Tolimesnėje darbo dalyje analizuojama kultūros apibrėžčių įvairovė ir išsamiai pristatomos kultūrinės dimensijos.

2.2.1. Kultūros apibrėžties analizė

Prieš pradėdant analizuoti kultūrinės dimensijas yra svarbu išsiaiškinti, kaip mokslinėje literatūroje apibrėžiama kultūra. Ji gali būti aiškinama įvairiai, todėl yra nevienaprasmė, priklausomai nuo konteksto. Kultūrą analizuoja ir tiria įvairios mokslo sritys: antropologija, filosofija, sociologija, istorija, etnologija ir kt. Visos taiko tik tai sričiai priimtinus tyrimo metodus ir pateikia savitą supratimą apie kultūrą. Tai galima matyti ir 3-ioje lentelėje.

Apibrėžti kultūros sąvoką sudėtinga. Cerey (2007) teigia, kad kultūra yra neapčiuopiama, todėl bandyti taikyti griežtus definicijos rėmus nevertėtų. Pagrindiniu kultūros subjektu ir objektu yra laikomas žmogus.

3 lentelė. Kultūros apibrėžimas (sudaryta autoriaus, remiantis Pruskus, 2013, p. 122)

Metodologinis požiūris	Apibūdinimas
Antropologinis	Kultūra, tai žmonių visuomenės veiklos rezultatų visose žmogaus gyvenimo srityse ir visų socialinės grupės gyvenimą sąlygojančių veiksnių visuma.
Edukologinis	Kultūra, tai žinių ir savybių visuma, kurias gauna žmogus mokymosi procese ir kurios nėra genetiškai paveldimos.
Istorinis	Kultūra, tai visuomenės istorinio vystymosi produktas, kuris vystosi sukauptos patirties perdavimo naujoms kartoms dėka.
Normatyvinis/Etinis	Kultūra, tai socialinio elgesio įsisavinimo sistema, kuri leidžia žmonėms sąveikauti su išoriniu pasauliu. Ji nuolat evoliucionuoja.
Psichologinis	Kultūra, tai gyvenimo būdas, kuriame mes gyvename, mąstome, jaučiame ir bendraujame. Ji sujungia į vieną visumą grupę žmonių.
Sociologinis	Kultūra, tai visuomenės gyvenimo organizavimo veiksnys, idėjų, socialinių institutų, užtikrinančių kolektyvinį žmonių gyvenimą visuma.

Vienu iš svarbiausių ir didžiausių tyrimų, kuris buvo atliktas siekiant ištirti kultūros sampratą, yra laikomas Kroeber ir Kluckhohn darbas, publikuotas XX a. 6-ajame dešimtyje. Jie peržiūrėjo ir išanalizavo daugiau nei 160 skirtingų apibūdinimų. Hofstede (2001, p.), apibūdindamas kultūros koncepciją, remiasi šių autorių pateiktu apibrėžimu: *kultūra susidaro iš mąstymo, jausmų ir reakcijų šablonų, įgytų ir perteikiamų dažniausiai simboliškai, ir sudarančių išskirtinius žmonių grupių pasiekimus, įkūnytus artefaktuose. Esminė*

kultūros šerdis susideda iš tradicinių idėjų ir ypač su jomis susijusių vertybių. Dažniausiai vertybių sistema sukuriama jau ankstyvame amžiuje. Jos gali būti racionalios arba neracionalios, nors žmogus linkęs galvoti, kad jo vertybės visada yra racionalios. Labai svarbu yra tai, kad žmogus/vartotojas kiekvieną savo sprendimą ar pasirinkimą gali vertinti. Kultūra gali būti suprantama kaip reikšmių ir simbolių pažinimo procesas, kuris leidžia žmogui pažinti ir suprasti vykstančius reiškinius aplinkoje. Visa tai, kas yra perduodama bendraujant, perduodama kaip tradicija, o įgyjama žmogui esant visuomenės nariu. Anot Pruskaus (2013), kultūra yra tarsi savotiška logika, pagal kurią individas kuria savo pasaulį. Jį sudaro atskiri elementai, tokie kaip kalba, gestai, auklėjimo ir vertinimo principai. Jie ne visada yra suvokiami, tačiau egzistuoja daugelyje žmogaus veiklos sričių. Dėl to daroma prielaida, kad kultūrą galima pamatyti žmogaus elgsenoje, nes tam tikra prasme jis yra jos kūrėjas. Kiek kitokį požiūrį pateikia Allwood (1985), kuris kultūrą apibrėžia per skirtingus šablonus:

1. Mąstymo šablonai – mąstymo būdai, apimantys tikėjimą, vertybes, normas ir emocines nuostatas;
2. Elgesio šablonai – elgesio būdai, kuriuose elgesys gali būti sąmoningas ir netyčinis, individualus ar tarpusavio sąveikos;
3. Artefaktų šablonai – bendri daiktų gamybos ar panaudojimo būdai. Artefaktai gali apimti būstus, įrankius, mašinas ir kitas priemones;
4. Įspaudų, pėdsakų gamtoje šablonai – ilgai natūralioje aplinkoje kaip žemės ūkis ir pan., išliekantys pėdsakai.

Šiame baigiamajame darbe itin svarbūs yra žmogaus kaip vartotojo mąstymo ir elgesio šablonai. Šių išskirtų elementų interpretavimas gali būti labai įvairus. Pirmieji trys šablonai dažnai priskiriami kultūros apibrėžimui, tačiau ketvirtasis yra rečiau aptinkamas. Bendras panašumas tarp šio ir kitų pateiktų sampratų yra tai, kad vėl atkreipiamas dėmesys į žmogaus vertybes ir elgesio formas. Tam tikrais atvejais šablonai gali būti asocijuojami ir su kultūromis.

Siekiant ištirti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą būtina atkreipti dėmesį į kultūrų sąveiką. Esant etninių kultūrų sąveikai, formuojasi bendravimo sistema, kuri paremia įvairius elgesio stilius ir tipus, vertybines orientacijas bei padeda išsaugoti jų etninį savitumą. Toks bendravimas pasireiškia ir per santykių aiškinimąsi, ir per savitarpio adaptaciją ar kaimynų kultūrinio savitumo suvokimą. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos kelios priežastys, kurios lemia kultūrinių kontaktų stiprumą ir supratimą. Pruskus (2013) teigia, kad kultūrų artimumas, giminystė ir kaimynystė (teritorinis artumas) yra pagrindinės to priežastys. Svarbiu elementu yra laikomos ir gyvenimo sąlygos, kurios gali formuoti elgesio taisykles, priimtinas visai bendruomenei. Žmonės skirtingose kultūrose savaip suvokia ir priima tam tikrus reiškinius.

Pavyzdžiui, girdimi garsai ar matomi vaizdai gali būti interpretuojami labai įvairiai, todėl santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas gali būti labai sudėtingas. Artimoje kultūrų sąveikoje, kurioje vartotojus ir organizacijas sieja bendri bruožai, tikėtinos geresnės bendradarbiavimo ir santykių valdymo galimybės.

Organizacijoms, kurios bando geriau suprasti skirtingų kultūrų vartotojus, neužtenka pažinti tik jų kultūrinės normas ir taisykles. Būtina atkreipti dėmesį į kiekvieno veiksmo prasmę, kuris skirtingų kultūrų ir socialinių grupių tradiciniuose įsivaizdavimuose suvokiamas nevienodai, todėl didelę svarbą šiuose procesuose užima formaliosios ir neformaliosios kultūros supratimas. Didžiąja dalimi kultūriniai aspektai nėra tiesiogiai matomi, o slypi žmogaus sąmonėje. Tai vadinama neformaliąja kultūra ir suprantama kaip veiksmų ar poelgių atlikimas automatiškai ir beveik nesąmoningai. Formalioji kultūra suprantama kaip matomoji dalis, kurios metu veiksmai atliekami sąmoningai ir gali būti atkartoti. Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sėkmė gali būti nulemta to, kaip organizacija sugeba pažinti anksčiau minėtas kultūros formas.

Kiekviena valstybė turi skirtingus įstatymus ir teisinės sistemas, institucijas ir įmones ar šeimos struktūras. Mokslinėje literatūroje aptinkama nuomonė, kad dėl šių priežasčių atsiranda jausmų, mąstymo ir elgesio skirtumai, kuriuos lemia matomi dalykai. Tačiau pasak Hofstede (2001), visos šios struktūros prisitaiko prie vietinės kultūros, o norėdamas tai įrodyti jis pasitelkė Europos Sąjungos pavyzdį. Didelė dalis narių – valstybių turi tuos pačius arba labai panašius įstatymus ar sistemas, tačiau skirtingose šalyse jie veikia kitaip. vadinasi kultūros fenomeno suvokimas yra labai svarbus šiuolaikiniam verslui ir tarptautinėms kompanijoms. Globalizacijos sąlygomis kultūra tampa vis svarbesniu bendradarbiavimo tarp vartotojų ir organizacijų aspektu. Esanti kultūros sampratų įvairovė demonstruoja šio reiškinio sudėtingumą. Tyrimai šioje srityje gali pagerinti tarptautinį bendradarbiavimą ir padėti organizacijoms lengviau valdyti santykius su skirtingų kultūrų vartotojais.

2.2.2. Kultūrinių dimensijų pagal Hofstede esminiai bruožai

Galios distancijos dimensija tam tikra prasme galima sieti su nelygybe valstybėje. Šis matmuo gali parodyti galios ir įtakos atotrūkį tarp žmonių, esančių skirtinguose socialiniuose sluoksniuose. Manoma, kad žmonės, užimantys aukštesnes pareigas, stengiasi išsaugoti arba padidinti galią, o turintys mažiau galių, yra motyvuoti sumažinti šį atstumą. Anot Hofstede (2001), nacionalinė kultūra nustato apimtį, kaip galios distancija yra priimama ir palaikoma socialinės aplinkos. Kultūra taip pat reguliuoja lygį, kuriuo galios distancija pasireiškia, ir tendencijas jos tolimesnei kryptimi. Taigi galios distancija suprantama, kaip mažiau galios turinčių žmonių vertybių sistema, o jos pasiskirstymas paaiškinamas per daugiau galios turinčių

žmonių elgesį. Vienas iš pagrindinių klausimų, kylančių šiame kontekste, yra tai, kaip visuomenėje traktuojama nelygybė tarp žmonių. Piliečiai, kurie pasižymi didele galia, teigiamai žvelgia į hierarchinę struktūrą visuomenėje ir priima toki pasiskirstymą. Visuomenėse su žema galios distancija pastebima priešinga reakcija. Galia ar turtas kiekvienoje visuomenėje gali būti suprantami labai skirtingai ir būti visiškai nesusiejami. To pavyzdžiu galima pateikti artistus ar mokslininkus, kurie turi tam tikrą statusą, tačiau ne visada gali išsiskirti galia. Politikai dažniausiai pozicionuojami kaip asmenys, turintys galią, tačiau ne visada jie gali mėgautis turtu. Kalbant apie verslininkus, galima matyti priešingą situaciją. Labai dažnai žmonės siekia turėti tiek galią, tiek statusą, tiek turtus ir tai lemia augančią nelygybę visuomenėje (Hofstede, 2001). Nelygybę galima sutikti, ko gero, kiekvienoje visuomenėje. Ji pasireiškia įvairiomis formomis ir skirtingose situacijose traktuojama labai įvairiai. Demokratinėse visuomenėse įstatymai įteisina žmonių lygybę, tačiau dažnai tai yra pamirštama. Realybėje galima matyti atskirtį bei atotrūkį tarp tų, kurie turi bent vieną iš galios simbolių ir tų, kurie neturi tokių požymių.

Siekiant geriau suprasti galios dimensiją būtina išskirti bendrąsias didelės ir mažos galios distancijos charakteristikas. Didele galios distancija pasižyminčiose šalyse siekiama įgauti įvairių galių, kurios tarsi papildo viena kitą. Statusas, turtas, galia yra jėgos, kurios labai dažnai gali būti ir paveldimos. Vaikams vertybės yra perduodamos jauname amžiuje, todėl atsiranda pagarbos ir priklausomybės nuo vyresniųjų modelis. Vaikai savo elgesį formuoja vyresniųjų pavyzdžiu. Iš jaunesniosios kartos atstovų yra tikimasi paklusnumo. Tokio tipo šalyse sutinkamas aukštesnis korupcijos lygis. Organizacijose išskiriama hierarchijos svarba, o pavaldiniams privalu klausytis vadovų, kurie ir priima svarbiausius sprendimus. Valstybėse, kuriose vyrauja maža galios distancija pastebimas galių pasiskirstymas ir jos pasižymi stipriu vidurinėsios klasės sluoksniu. Vaikams suteikiama didesnė pasirinkimo galimybė, o suaugusieji akcentuoja nepriklausomybės jausmą. Organizacijose pavaldiniai ir vadovai yra laikomi lygiais, o sprendimai priimami kolegialiai (Schumann, 2009). Svarbu pabrėžti, kad šios charakteristikos tarpusavyje gali persipinti dėl skirtingų socialinių klasių, išsilavinimo ar kitų priežasčių.

Galios distancijos dimensija paslaugų teikimo ir santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo kontekste turi didelę svarbą. Pasak Zhang, Beatty, Walsh (2008), skirtingų kultūrų vartotojai turi kitokius lūkesčius paslaugoms, o jų įvertinimas taip pat gali nesutapti. Didelės galios distancijos kultūrose vartotojai seka ir atkreipia dėmesį į paslaugas teikiančių įmonių pasiūlymus ar patarimus. Jie taip pat noriai dalinasi asmenine informacija. Mažos galios distancijos kultūrose dominuoja nepriklausomi santykiai. Vartotojai nori būti mažiau priklausomi nuo paslaugų teikėjų ir juos traktuoja kaip partnerius ar konsultantus. Būtina pabrėžti ir tai, kad tokie vartotojai sprendimus linkę priimti patys ir su jais yra sudėtingiau užmegzti

bendradarbiavimo ryšius. Todėl galima daryti prielaidą, kad santykių valdymas su vartotojais mažos galios distancijos kultūrose gali būti daug sudėtingesnis nei su vartotojais didelės galios distancijos kultūrose.

Individualizmo/kolektyvizmo dimensija atspindi santykį tarp individo ir grupės tam tikroje kultūroje ir suteikia informaciją apie tai, kieno interesai dominuoja visuomenėje. Skirtumus šioje dimensijoje puikiai iliustruoja šeimos kaip vienos iš pirmųjų grupių, su kuria susiduria individas, suvokimas. Individualistinėse kultūrose traktuojama, kad šeimą dažniausiai sudaro tėvai ir vaikai, o kiti giminaičiai nėra siejami su šia sąvoka. Vaikams perduodamas supratimas, kad svarbiausia yra galvoti apie save, taip susikuriant asmeninę tapatybę, todėl kiti yra matomi kaip atskiri individai, o ne tam tikros grupės nariai. Tokio tipo kultūrose vaikai greitai tampa savarankiški ir santykius su artimiausiais šeimos nariais palaiko tik retkarčiais. Kolektyvistinėse kultūrose šeima suprantama daug platesniame kontekste. Jos nariais laikomi ne tik tėvai ir vaikai, bet ir seneliai, dėdės, tetos, kiti giminaičiai. Vaikai nuo mažens save mato ne kaip atskirą individą, bet kaip tam tikros grupės dalį. Kolektyvistinėse kultūrose labai dažnai naudojamas išsireiškimas „Mes“, o individualistinėse valstybėse „Aš“ (Shumann, 2009). Tokio pobūdžio skirtumai gali turėti didelę įtaką organizacijų santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymui, todėl labai svarbu išanalizuoti šią dimensiją įvairiais aspektais.

Kadangi valstybėse egzistuoja skirtingas individualizmo/kolektyvizmo santykis, yra aktualu aptarti bendrąsias šios dimensijos charakteristikas. Individualistinėse kultūrose žmonės yra linkę neslėpti savo nuomonės, nors ji gali sukelti ir konfliktą tam tikroje situacijoje. Toks komunikavimo būdas laikomas greičiausi keliu į tiesą. Priešinga situacija egzistuoja kolektyvistinėse kultūrose, kur bet koks susidūrimas ar konfliktas su kitu, yra laikomas nemandagiu elgesiu. *Žvelgiant iš santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo perspektyvos galima daryti prielaidą, kad individualistinėse kultūrose vartotojai gali turėti aukštesnius reikalavimus organizacijai. Jie taip pat gali dažniau reikšti pasitenkinimą ar nepasitenkinimą tam tikrais produktais ir paslaugomis.* Kaip pavyzdį galima pateikti vartotojų skundų teikimą, kuris kolektyvistinėse kultūrose gali būti rečiau aptinkamas dėl egzistuojančio suvokimo, kad tai pablogins tarpusavio santykius. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į naudojamos komunikacijos konteksto lygį šioje išskirtoje dimensijoje. Schumann (2009) nustatė, kad individualistinėse kultūrose naudojama žemo konteksto komunikacija. Tai reiškia, kad didžioji informacijos dalis yra perduodama aiškiai pasakant ar parašant. Kolektyvistinėse kultūrose daugelis dalykų yra akivaizdūs, todėl nereikalauja tiesioginio pasakymo. *Kultūriniai ypatumai, kurie matomi per šiuos individualizmo/kolektyvizmo dimensijos bruožus atskleidžia, kad paslaugų organizacijos didėjančios globalizacijos laikotarpiu privalo prisitaikyti prie vartotojų komunikacijos įpročių.*

Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas tampa sudėtingesnis ir dėl skirtingumo požiūrio į privatumą. Individualistinėse kultūrose išskiriamas vartotojų polinkis į privatumą. Jie mažiau linkę užmegzti įvairius santykius ar tapti tam tikros organizacijos nuolatiniu vartotoju. Kolektyvistinėse kultūrose vartotojai laikomi labiau lojaliais nei individualistinėse kultūrose tiek organizacijų, tiek atskirų individų atžvilgiu. Tokie vartotojai dažniausiai yra linkę bendradarbiauti ir turi priklausomybės jausmą vienai ar kitai organizacijai. Pastebima, kad kolektyvistai emocionaliai yra labiau veikiami organizacijų ar institucijų ir tai turi įtakos žmonių elgesiui tokio tipo kultūrose. *Apibendrinant šias išskirtas vartotojų charakteristikas per individualizmo/kolektyvizmo dimensiją galima teigti, kad įmonėms valdant santykius su vartotojais reikėtų įvertinti individualizmo/kolektyvizmo kultūrų specifines apraiškas. Pagrindinėmis priežastimis galima įvardinti vartotojų lojalumo skirtumus, norą/nenorą bendradarbiauti bei požiūrį į privatumą.*

Moteriškumo/vyriškumo dimensija. Kiekvienoje kultūroje susiduriama su biologiniais vyrų ir moterų skirtumais, persikeliančiais į vartojimo kontekstą. Būtina pabrėžti, kad tam tikrais atvejais šiuos skirtumus lemia ne biologiniai dalykai, o nustatytos elgesio normos visuomenėje. Pasak Hofstede (2001), vyrai traktuojami kaip atkaklūs, griežti, grubūs, išsvermingi, orientuoti į materialią sėkmę individai, o moterys – kaip jautrios, kuklios ar besirūpinčios namais, vaikais, gyvenimo kokybe. Skirtingose kultūrose galima išvelgti šioms grupės numatytų vaidmenų skirtumus, kurie gali turėti įtakos santykių su vartotojais valdymui. Tai pasireiškia per įtaką pirkimo/vartojimo sprendimo priėmimo procesuose, įtaką ekonomikoje ar socialiniame gyvenime. *Moteriškumo/vyriškumo dimensijos supratimas ir tinkamas jų įvertinimas prieš teikiant paslaugas, parduodant produktus ar kuriant santykius skirtingose kultūrose turi potencialo sukurti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.*

Įvairiose kultūrose egzistuoja nevienodas moteriškumo/vyriškumo dimensijos lygis. Visų pirma, reikia pabrėžti, kad šeimos modelis turi didelę įtaką jauno žmogaus supratimo formavimuisi, kuris ateityje lemia vyraujančias tendencijas visuomenėje. Toliau lyčių vaidmenų socializacija vyksta mokykloje, per darbą, žiniasklaidą ir kita. Šie moterų ir vyrų vaidmenys yra visuomenės kultūros sudėtinė dalis. Tačiau moteriškumo ir vyriškumo terminai yra sąlyginiai, nes vyrai gali elgtis moteriškai ir, atvirkščiai. Apibūdinimas priklauso nuo visuomenėje vyraujančių normų ar tradicijų. Anot Hofstede (2005), visuomenė traktuojama kaip vyriška, kai emociniai lyčių vaidmenys yra griežtai skirtingi, o moteriška – kai nėra skirtumo tarp jų emocinių vaidmenų. Aukšto vyriškumo kultūrose daug dėmesio skiriama sau pačiam, darbui ar pinigams. Taip pat tokio tipo kultūroje pastebimas teigiamas požiūris į galią ar dideles struktūras. Kaip pavyzdį galima pateikti stiprius prekinius ženklus ir dideles organizacijas. Moteriškose kultūrose didelę svarbą turi santykiai ir ryšių kūrimas. Vertinamas nuoširdumas kuriant santykius tiek su žmonėmis, tiek su organizacijomis.

Išskirti šios dimensijos bendrieji bruožai leidžia geriau suprasti į kokius dalykus organizacijos turi atkreipti dėmesį, teikdamos paslaugas ir valdydamos santykius su skirtingų kultūrų vartotojais. *Apibendrinant moteriškumo/vyriškumo dimensiją galima teigti, kad santykių kūrimas ir valdymas turėtų būti lengvesnis su moteriškumo kultūras atstovaujančiais vartotojais. Pagrindinėmis to priežastimis tampa polinkis bendradarbiauti, švelnesni charakterio bruožai. Vyriškose kultūrose vyrauja didesnė konkurencija, konfrontacija ir tam tikra mąstymo ar veiksmų nepriklausomybė, kuri gali lemti sudėtingą bendradarbiavimą.*

Neapibrėžtumo vengimo dimensija apibūdinama kaip tam tikros kultūros narių baimės jausmas dėl dviprasmybės ir nežinomybės. Tai gali pasireikšti tokiomis formomis kaip stresas ar nuspėjamumo poreikis. Žinoma, tokie požymiai gali būti tik asmeniniai, tačiau dažniausiai jie priklauso vienai visuomenės narių grupei. Viena iš pagrindinių priežasčių galima laikyti tai, kad neapibrėžtumo jausmas yra paveldimas kaip ir kiti kultūros aspektai. Dėl šių priežasčių susiformuoja skirtingi elgesio modeliai, kurie nevienodai pasireiškia kitose kultūrose. Neapibrėžtumo vengimo klausimas yra aktualus daugeliui institucijų, organizacijų bei kiekvienam žmogui individualiai (Schumann, 2009). Žvelgiant iš santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo perspektyvos svarbu suprasti įvairius elgesio modelius tam tikrose visuomenėse, nes tai gali turėti tiesioginės įtakos vykdomos veiklos sėkmei. Analizuojant didelio ir mažo neapibrėžtumo vengimo bendrąsias charakteristikas matomi ryškūs skirtumai. Visuomenės skirtingai supranta ir sprendžia neapibrėžtumo problemą dėl įvairių priežasčių. Nors šiuolaikiniame pasaulyje egzistuoja labai panašios galimybės gauti informaciją ir naudoti technologijas, tačiau susiformavę įstatymai ar religinės normos lemia kitokį suvokimą visuomenėse. Asmeninis neapibrėžtumas gali labai skirtis ir toje pačioje šalyje. Pasak Lynn (1995), aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūros yra išraiškingesnės ar ekspresyvesnės, pokalbio metu naudojami rankų judesiai, priimtina rodyti emocijas ar pakelti balso toną. Žmonės apibūdinami kaip agresyvūs, emocionalūs ir neramūs. Mažo neapibrėžtumo vengimo kultūrose nerimo lygis žemas, o rodyti emocijas yra nepriimtina. Ten vyrauja ramus gyvenimo būdas, o žmonės dažniausiai yra santūrūs ir tylūs. Jaunoji karta mažo neapibrėžtumo vengimo kultūrose yra mažiau kontroliuojama ir jose skatinamas savarankiškumas. Dėl to tokiose visuomenėse jaučiamas didelis žmonių laisvės pojūtis. Didelio neapibrėžtumo vengimo valstybėse egzistuoja griežtos taisyklės ir normos, kurias stabdo nuo naujovių ar eksperimentų.

Analizuojant santykių valdymą su skirtingų kultūrų vartotojais per šią dimensiją, reikia atkreipti dėmesį ir į tam tikrus žmonių pirkimo įpročius. Didelio neapibrėžtumo vengimo kultūrose dažniausiai yra stengiamasi įsigyti naujas, o ne naudotas aukštos kokybės prekes, kurias teiktų patikimos ir žinomos įmonės. Tačiau vartotojai nėra linkę išbandyti naujovių. Tokie vartotojai kelia aukštus reikalavimus organizacijai

ir sunkiau priima naują informaciją. Mažo neapibrėžtumo vengimo kultūrose vartotojai mėgsta laisvę ir mielai išbando naujoves. Jie yra labiau linkę megzti ryšius su paslaugas ar prekes teikiančia organizacija nei vartotojai didelio neapibrėžtumo vengimo kultūrose. Aukšto lygio tolerancija tokiose kultūrose lemia didesnes galimybes kurti ir palaikyti ryšius su vartotojais.

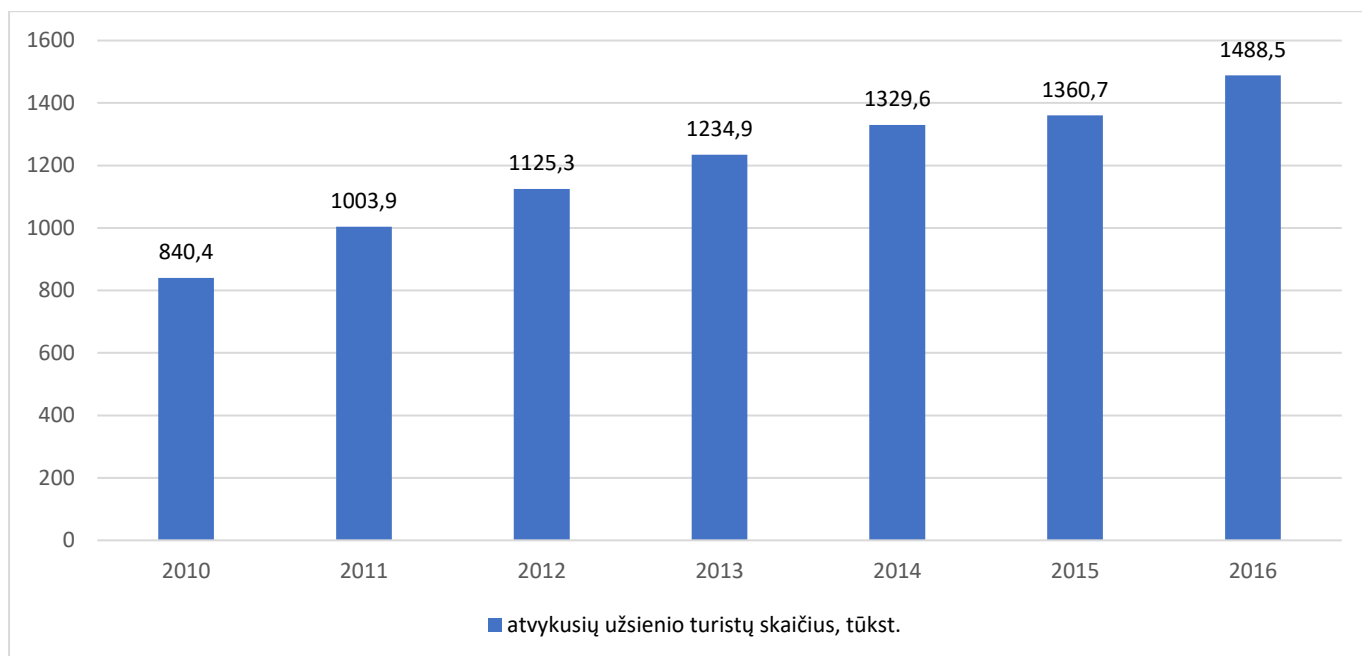
3. UAB WEST EXPRESS SANTYKIŲ SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ VARTOTOJ AIS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA IR REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pristatoma tiriamą organizaciją, pateikiama empirinio tyrimo metodologija, analizuojami ir diskutuojami tyrimo rezultatai bei pristatomos gairės, kaip tiriamoji organizacija galėtų tobulinti santykių su skirtingas kultūras atstovaujančiais vartotojais valdymą.

3. 1. UAB West Express pristatymas

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta pirmaujanti ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse turizmo agentūra UAB West Express. Įmonė savo vartotojams organizuoja įvairiausio pobūdžio verslo ir poilsio keliones. Lietuvoje savo veiklą pradėjo vykdyti 1992 m., 2004 m., filialas atidarytas ir Taline, Estijoje. 2017 m. balandžio mėn. įmonėje dirba 213 darbuotojų. UAB West Express užsiima ne tik išvykstamuoju, bet ir atvykstamuoju turizmu, todėl ji turi daug darbo su skirtingų kultūrų vartotojais patirties. Įmonės misija yra užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą su vartotojais, jį grindžiant aukščiausio lygio aptarnavimo standartais, abipusiai naudinga partneryste ir išlaikant lyderio poziciją Lietuvos turizmo verslo rinkoje. Vizija apibūdinama, kaip siekis pranokti vartotojų lūkesčius. UAB West Express rinkoje išsiskiria aukštos kvalifikacijos darbuotojais. Daugelis vartotojų aptarnavimo vadybininkų turi tarptautinius IATA (Tarptautinės vežėjų asociacijos), rezervavimo sistemų mokymų, vartotojų aptarnavimo specializuotų mokymų ir kitus sertifikatus. UAB West Express yra Lietuvos turizmo asociacijos narė, o nuo 1999 m. priklauso „Business Travel International“ ir „HRG“ tarptautinio verslo kelionių aptarnavimo tinklams. Taigi įmonė turi sukaupusi labai didelę patirtį aptarnaujant skirtingų kultūrų vartotojus, įvairias valstybines institucijas, tarptautines ir nacionalines įmones. Būtent dėl šių priežasčių santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimą buvo pasirinkta atlikti šioje įmonėje. Didelė darbo patirtis ir profesionalūs darbuotojai gali suteikti daug naudingos informacijos tyrimui.

Turizmo sektorius buvo pasirinktas dėl didelio skaičiaus skirtingų kultūrų klientų. Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2016 m. apgyvendinimo įstaigų pateikta statistika, Lietuvoje 2016 m. apsilankė ir bent vieną naktį praleido 1,49 mln. turistų iš užsienio, t. y. 9,4 proc. daugiau nei 2015 m. Tuo tarpu lyginant 2016 m. su 2010 m. atvykusių turistų skaičius padidėjo net 77,1 proc. (nuo 840,4 tūkst. 2010 m. iki 1488,5 tūkst. 2016 m.). Lietuvos Statistikos departamento duomenys rodo, kad atvykusių turistų skaičius Lietuvoje iš esmės didėjo (žr. 4 pav.).



4 pav. Atvykstamasis turizmas į Lietuvą 2010 – 2016 m. (Lietuvos statistikos departamentas)

Lietuvos statistikos departamento atliekamo atvykstamojo turizmo 2015-2016 m. tyrimo duomenimis, didžiausios Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkos buvo: Vokietija (174,8 tūkst., arba 2,8 proc. daugiau nei 2015 m.), Baltarusija (171,9 tūkst., arba +5,2 proc.), Rusija (150,6 tūkst., arba +0,7 proc.). Ypač sparčiu augimu išsiskyrė turistų srautas iš Ukrainos (84 tūkst., arba +41,3 proc.), Lenkijos (148,4 tūkst., arba +16,7 proc.), Latvijos (134 tūkst., arba +15,3 proc.), Estijos (58 tūkst., arba 10,9 proc.). Svarbu pažymėti ir tai, kad augantys rodikliai užfiksuoti ir visose tolimosiose prioritetinėse rinkose: turistų iš Izraelio padaugėjo 25,3 proc. (19,7 tūkst.), iš Kinijos +25,3 proc. (11,9 tūkst.), iš Japonijos +7,4 proc. (22,6 tūkst.), iš JAV +6,9 proc. (35,2 tūkst.). Santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais reikalauja specifinių žinių, o poreikį tam formuoja augančios tarptautinių paslaugų teikimo apimtys. Siekiant didinti šios srities supratimo lygį santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimas atliekamas lyderiaujančioje turizmo agentūroje UAB West Express.

3. 2. Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirtį.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti turizmo agentūros West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus.

2. Ištirti turizmo agentūros West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo stiprybes ir silpnybes darbuotojų požiūriu.
3. Numatyti turizmo agentūros West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais tobulintinas sritis ir priemones.

Turizmo agentūros West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirčiai tirti pasirinkta mišraus tyrimo strategija, t. y. taikyti kokybinis ir kiekybiniai metodai. Mokslinėje literatūroje kokybinis tyrimas apibūdinamas, kaip sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, norint suprasti tiriamuosius reiškinius (Kardelis, 2003). Šis tyrimo metodas yra lankstus ir orientuotas į interpretaciją, o ne matavimus. Atliekant interviu buvo siekiama suprasti, kaip informantai suvokia bei aiškina santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus. Taip pat šis metodas leidžia atskleisti tyrimo dalyvių turimą patirtį santykių su vartotojais valdymo srityje. Kita svarbi priežastis, kodėl buvo pasirinktas šis tyrimo metodas yra tai, kad jo metu surenkami duomenys pasižymi gilesniu ir turtingesniu turiniu.

Kiekybiniai tyrimai dažnai vadinami statistiniais arba eksperimentiniais. Jie nėra tokie lankstūs, kaip kokybiniai tyrimo metodai, tačiau pasižymi siekiu ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo, dėsnių ar taisyklių (Krathwohl, 1993). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant pateikti apibendrintus agentūros santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimus. Buvo norima išmatuoti pasirinktos įmonės darbuotojų žinias ir pagrįsti tiriamo objekto esminius požymius, priežastinius ryšius bei jų funkcionavimo veiksnius. Kiekybinis tyrimas papildė kokybinio tyrimo metu gautą informaciją, kuri siejama su teorine darbo dalimi. Manoma, kad dviejų tyrimo metodų taikymas sukuria geresnes galimybes ištirti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus.

Tyrimo instrumentai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas ekspertinis interviu. Jame iš anksto buvo numatyti klausimai ir jų pateikimo seka. Tačiau interviu metu buvo užduodami ir iš anksto neparuošti klausimai, kurie leido geriau suprasti respondentų atsakymus ir surinkti gilesnio turinio informaciją (interviu klausimynas pateiktas 1 priede). Su respondentais buvo bendraujama tiesiogiai akis-į-akį. Pokalbiai vyko duotuoju laiku, tai reiškia, kad nebuvo didelių pertraukų tarp klausimų ir atsakymų. Tyrimo dalyvių prašymu asmeniniai duomenys, kaip vardas ar pavardė nėra atskleidžiami. Interviu metu pokalbiai buvo įrašomi į diktofoną (sutiko ne visi respondentai). Kitu žingsniu buvo atliekamas transkribavimas – garsinės informacijos perrašymas į tekstinį dokumentą naudojant Microsoft Office Word programą. Transkribuojant išlaikomas informacijos tikslumas, nuoseklumas ir sumažinami dažni pasikartojimai. Toliau buvo atliekama turinio analizė ir aprašomi gauti rezultatai.

Kiekybiniam tyrimui – anketinei apklausai – atlikti parengta anketa (anketos klausimynas pateiktas 2 priede), kuri buvo kuriama internetiniame puslapyje <http://manoapklausa.lt/>. Didžioji dalis klausimų buvo pateikta su atsakymo variantais. Joje griežtai apibrėžiamos klausimų formuluotės ir jų eilės tvarka. Patalpintą internete anketą respondentai galėjo atsakyti bet kuriuo jiems tinkamu momentu. Atsakymų į klausimus laikas taip pat buvo neribojamas. Anketa yra anoniminė.

Tyrimo instrumentų pagrindimas. Interviu klausimyną sudaro 15 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į keturias dalis. Klausimynas parengtas, siekiant išsiaiškinti UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus. Interviu klausimyno pagrindimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
I dalis Respondentų charakteristikos	1-3	Nustatyti kokie informantai dalyvauja tyrime
II dalis Santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija	4-7	Nustatyti santykių su vartotojais valdymo sistemos/strategijos naudojimą UAB West Express
III dalis Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirtis	8-11	Ištirti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo teigiamą ir neigiamą patirtį
IV dalis Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumai	12-15	Ištirti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus UAB West Express

Anketos klausimyną sudaro 15 klausimų, kuriuos taip pat galima padalinti į keturias dalis. Klausimynas parengtas, siekiant ištirti UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo stiprybes ir silpnybes darbuotojų požiūriu. Anketos klausimyno pagrindimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
I dalis Respondentų charakteristikos	1-4	Nustatyti kokie respondentai dalyvauja tyrime
II dalis Santykių su vartotojais valdymo esmė	5-8	Nustatyti kaip respondentai supranta santykių su vartotojais valdymą
III dalis Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirtis	9-10	Ištirti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirtį UAB West Express
IV dalis Teigiama ir neigiama santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo specifika	11-15	Išsiaiškinti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo stiprybes ir silpnybes UAB West Express

Tyrimo imtis. Interviu metu apklausti 5 ekspertai. Siekiant iširti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo ypatumus, pagrindiniu interviu dalyvių atrankos kriterijumi buvo įvardinta didesnė nei penkerių metų darbo patirtis turizmo sektoriuje su skirtingų kultūrų vartotojais.

Atsakymus į anketos klausimus pateikė 21 respondentas. Anketinės apklausos nuoroda buvo persiūsta įvairių skyrių darbuotojams. Jie laisvanoriškumo principu galėjo sutikti arba nesutikti dalyvauti šiame tyrime.

Tyrimo vieta ir laikas. Interviu buvo atliekamas 2017-04-10 UAB West Express biure, Vilniuje. Kiekvieno interviu trukmė buvo ne trumpesnė nei 25 minutės ir ne ilgesnė nei 50 minučių. Anketinė apklausa buvo atliekama nuo 2017-04-10 iki 2017-04-14. Penkias darbo dienas įmonės darbuotojai galėjo prisijungti prie apklausos per internetinę nuorodą ir atsakyti į pateiktus klausimus.

Tyrimo įgyvendinimo sąlygos. Interviu metu buvo susidurta su įvairiais nesklaidumais. Dalis respondentų nesutiko, kad interviu būtų įrašinėjamas, taip pat nebuvo išvengta pašalinių trikdžių, nes interviu buvo atliekamas respondentų darbo vietose. Tam tikrais atvejais trumpam reikėjo sustabdyti interviu dėl atvykusių vartotojų, skambučių ar kitų priežasčių. Anketinė apklausa, kurios anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje, vyko sklandžiai.

Tyrimo etika. Visi respondentai buvo supažindinti su tyrimu tikslu, taip pat atsakyta į papildomus klausimus, kuriuos pateikė tyrimo dalyviai. Šis tyrimas atliekamas, remiantis laisvanoriškumo principu, nes kiekvienas potencialus tyrimo dalyvis galėjo laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo jame. Prieš pradėdant interviu gautas žodinis sutikimas dėl pokalbių įrašinėjimo (sutiko ne visi respondentai). Atliekant interviu, buvo stengiamasi išlaikyti lygiavertį santykį tarp tyrimo dalyvių ir vykdytojo. Šiame darbe yra naudojamas įmonės pavadinimas, kurioje atliekamas tyrimas. Tam buvo gautas jos vadovo sutikimas, tačiau nebuvo pritarta respondentų vardų ir pavardžių naudojimui, todėl šiame darbe jos nėra atskleidžiamos. Tokiu būdu saugomas tyrimo dalyvių anonimiškumas ir konfidencialumas. Be to, įmonės vadovo prašymu šiame darbe yra pateikiama tik susisteminta ir apibendrinta informacija, o anketinės apklausos, interviu garsiniai įrašai ir tekstai su respondentų atsakymais nėra pridedami prie priedų.

3. 3. Rezultatų analizė ir diskusija

Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Visų pirma analizuojami kokybinio tyrimo – ekspertų interviu – duomenys. Analizė vykdoma, remiantis metodinėje darbo dalyje numatytais priemonėmis ir pusiau struktūruoto interviu klausimynu. Kitoje poskyrio dalyje analizuojami kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos – duomenys. Kiekybinio tyrimo analizė atliekama, remiantis metodinėje darbo dalyje aprašytais priemonėmis ir anketinės apklausos klausimynu.

Pusiau struktūruoto interviu rezultatai. Šio tyrimo metu rezultatai buvo gauti, taikant pusiau struktūruotą interviu metodą UAB West Express darbuotojams. Kai kurie klausimai interviu metu buvo koreguojami, paaiškinami arba reformuluojami, atsižvelgiant į pokalbio eigą. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacijos apibendrinamos interviu klausimyne pateiktų klausimų eiliškumo tvarka. Informantų atsakymų ištraukų tekstas, vadovaujantis kokybinio tyrimo metodologija, nėra keičiamas ir cituojamas taip, kaip pasakė respondentas. Cituojamuose informantų atsakymuose praleistos teksto vietos žymimos <...>. Taigi 6-oje lentelėje pateikiama bendro pobūdžio informacija apie tyrimo dalyvius.

6 lentelė. Informacija apie interviu respondentus (sudaryta autoriaus)

Informantų identifikaciniai kodai	Išsilavinimas	Pareigos	Darbo patirtis turizmo sektoriuje
1	Magistro laipsnis	Generalinis direktorius	15 m.
2	Bakalauro laipsnis	Klientų konsultantė	11 m.
3	Bakalauro laipsnis	Gidė	10 m.
4	Bakalauro laipsnis	Vadybininkas	8 m.
5	Magistro laipsnis	Pardavimų skyriaus vadovas	17 m.

Pirmiausia visų informantų buvo klausiama, ar įmonėje yra naudojama santykių su klientais valdymo sistema/strategija. Šiuo klausimu tiesiog buvo norima įsitikinti, ar visi informantai žino apie santykių su klientais valdymo sistemos/strategijos taikymą įmonėje. Gauti atsakymai patvirtino, kad įmonėje yra naudojama santykių su klientais valdymo sistema, o apie ją žino kiekvienas respondentas. Todėl toliau informantų buvo prašoma plačiau apibūdinti santykių su klientais valdymo sistemą, jos diegimo motyvus ir tikslus. Išsamiausiai į šį klausimą atsakė 1-asis informantas: *<...įmonė turi vidinę verslo valdymo sistemą. Šita sistema susijusi su buhalterine apskaita, marketingo veiksmų nustatymu, pirkimų ir pardavimų valdymu, personalo valdymu ir t.t. „Amadeus“ apima daugelį mūsų verslo procesų, įskaitant ir santykių su klientais valdymą...>*. 4-asis ir 5-asis informantai, kalbėdami apie „Amadeus“ išskyrė tai, kad ji padeda pagerinti verslo efektyvumą, bendradarbiauti su kitomis įmonėmis, diferencijuoti savo pasiūlymus, kurie padeda sumažinti išlaidas ir generuoti didesnes pajamas. Išanalizavus visų informantų atsakymus, buvo nustatyta, kad esminiai santykių su klientais valdymo sistemos tikslai yra: didinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą, didinti vykdomų operacijų efektyvumą, rinkti informaciją ir teikti individualizuotus pasiūlymus.

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti esamą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo padėtį įmonėje. Respondentų teigimu UAB West Express santykius su skirtingų kultūrų klientais valdo pakankamai sėkmingai ir tam skiria daug dėmesio: *<... nuolatos ieškomi nauji technologiniai sprendimai, kaip pagerinti santykių su klientais valdymą [1 informantas]...>*. Taip pat dalis respondentų išskyrė didelę UAB „West Express“ patirtį teikiant tarptautines paslaugas: *<...sukauptos žinios ir kompetencija padeda priimti tinkamus sprendimus[2 informantas]...>*. Dėl šios priežasties įmonė sugeba prisitaikyti prie skirtingų kultūrų klientų poreikių, o tai lemia sėkmingus santykius su jais. Vis dėlto 3-iasis informantas pastebėjo, kad: *<...skirtingose kultūrose vyksta kartų kaita, ar kaip čia tiksliau pasakyti. Tai apsunkina mūsų darbą ir santykius su klientais, nes jaunesnės kartos klientai turi kitokius poreikius, supratimą...>*. Įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad UAB West Express santykius su klientais valdo sėkmingai. Tačiau būtina pabrėžti, kad vykstantys pokyčiai tam tikroje kultūroje gali turėti neigiamos įtakos santykių su klientais valdymui. Potencialiomis pokyčių priežastimis galima įvardinti globalizacijos įtaką tam tikrai kultūrai ar kartų kaitą. Tam, kad būtų galima nustatyta šių pokyčių įtaką santykių su klientais valdymui, yra reikalingi tolimesni moksliniai tyrimai.

Kitas interviu klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kokią santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo viziją mato UAB West Express. 4-asis ir 5-asis respondentas santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymo viziją mato kaip visiškai individualizuotus santykius su klientu, prisitaikant prie išskirtinių kliento poreikių ir nuspėjant bendradarbiavimo perspektyvas. Kalbant apie santykių su klientais valdymo viziją 1-asis respondentas atskleidė, kad: *<...planuojama įkurti naują padalinį, kurio tikslas dirbti su naudingiausiais įmonės klientais, skiriant jiems išskirtinį dėmesį ir pasiūlymus...>*. Interviu metu dalis informantai išskyrė ne tik santykių su klientais valdymo viziją, bet ir pagrindinius tikslus, kurių su ja būtų galima siekti. Taigi pagrindiniais tikslais (kai kurie informantų pateikti tikslų pavadinimai buvo koreguojami) buvo įvardinta:

- Kryžminiai pardavimai - bandymas kažką jau įsigijusiam klientui pasiūlyti kitą prekę ar paslaugą.
- Pelningesnių alternatyvų siūlymas - bandymas įkalbėti klientą iškeisti jau išsirinktą paslaugą į pardavėjui daugiau pelno galinčia atnešti alternatyvą.
- Klientų išsaugojimas – bandymas remtis prognozavimo technologijomis, padedančiomis geriau pažinti klientą ir jį išsaugoti.
- Elgsenos prognozės – bandymas ištirti vartotojų elgesį praeityje ir prognozuoti ateities elgseną.
- Klientų pelningumo ir vertės modeliavimas – bandymas reitinguoti klientus pagal jų santykinę vertę įmonei per tam tikrą laiko tarpą.
- Kanalų optimizavimas – bandymas perduoti tinkamus pasiūlymus tinkamam klientui.

Visus šiuos aukščiau pateiktus tikslus galima sieti su santykių valdymo vizija. Tam, kad ji būtų įgyvendinta, yra reikalingos specifinės žinios ir nauji technologiniai sprendimai, kurie padėtų iširti vartotojus skirtingose kultūrose ir atitinkamai individualizuoti santykių valdymą su jais.

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvardinti kultūras, kuriose įmonė turi daugiausia sėkmingos ir nesėkmingos santykių valdymo patirties su vartotojais. Visi informantų pateikti atsakymai buvo labai panašūs. 3-iasis informantas teigia, kad: *<...Kinija, o jeigu konkrečiai kalbant Honkongas, Italija, Izraelis, Švedija, Vokietija yra šalys, kurių klientų šiuo metu turime daugiausia. Mano manymu, tai galima laikyti sėkmingu santykių valdymu...>*. Gauti rezultatai atskleidžia, kad UAB West Express turi santykių valdymo patirties su labai skirtingų kultūrų klientais. Galima pabrėžti ir tai, kad atvykstamojo turizmo paslaugas įmonė teikia daugiau nei dvejuose žemynuose: *<...esame turėję klientų ir iš Brazilijos, Australijos ir kitų tolimų kultūrų. Žinoma, dažnai to nedarome, tačiau poreikiui esant, gebame greitai reaguoti ir prisitaikyti prie įvairių klientų [5informantas]...>*. Siekiant atrasti tam tikrų sąsajų tarp skirtingų kultūrų, jos buvo lyginamos pagal G. Hofstede kultūrinių dimensijų indeksus. Panašumai tarp Kinijos, Vokietijos ir Italijos buvo pastebėti moteriškumo/vyriškumo dimensijoje. Kiekvienoje iš jų pastebimas pakankamai aukštas vyriškumo indeksas. Šiose kultūrose klientai atkreipia dėmesį į prekinis ženklus, daug dėmesio skiria sau, o emociniai lyčių vaidmenys griežtai skirtingi. Galima daryti prielaidą, kad UAB West Express sėkmingą santykių valdymą ir paslaugų teikimą šiose kultūrose iš dalies lemia stiprus prekinis ženklas bei didelis dėmesys klientams. Tai galima paaiškinti tuo, kad vyriškose kultūrose skiriama daug dėmesio sau pačiam, o kalbant apie įmonės ir kliento santykius, tai klientai reikalauja didelio dėmesio iš paslaugas teikiančios įmonės. Remiantis informantų atsakymais UAB West Express būtent tai ir atlieka. Taip pat respondentų buvo paklausta apie valstybes, kuriose įmonė turi nesėkmingos santykių su klientais valdymo patirties, ir buvo pastebėta, kad tai privertė dalį informantų ilgiau pagalvoti. Vis dėlto buvo gauti keli atsakymai: *<...manyčiau, kad daugiausia sunkumų teko patirti su Rusijos, Baltarusijos ir kai kurių Azijos šalių klientais [2 informantas]...>*. Vienas iš tyrimo dalyvių išskyrė ir Izraelį. Tačiau šis atsakymas iškėlė tam tikrų diskusinių klausimų, nes Izraelis anksčiau buvo priskirtas prie sėkmingos santykių valdymo patirties. Todėl buvo užduodamas papildomas klausimas 4-ajam informantui, kuris teigė, kad šios kultūros klientai yra labai skirtingi. Dalis jų turi labai senus mąstymo šablonus, kurie šiuolaikinėje aplinkoje nėra priimtini. Dėl šios priežasties santykių valdymas su tokiais klientais yra sudėtingesnis nei įprastai. Vertinant išskirtas valstybes pagal G. Hofstede indeksą, pastebimas panašumas tarp Rusijos, Izraelio ir Japonijos neapibrėžtumo vengimo dimensijoje. Šiose kultūros pasižymi aukštu neapibrėžtumo vengimu, kuris reiškia, kad ten vyrauja griežtos taisyklės ir normos. Klientai tokiose kultūrose kelia aukštus reikalavimus paslaugas teikiančiai įmonei, nėra linkę išbandyti naujovių ir sunkiai priima naują informaciją. Taigi šiuos klientų kultūrinius

požymius galima sieti ir laikyti vienomis iš priežasčių nesėkmingos UAB West Express santykių valdymo patirties su tokių kultūrų klientais.

Kitu klausimu buvo norima sužinoti, kurių kultūrų vartotojus yra lengviausia/sudėtingiausia suprasti ir valdyti santykius su jais. Pasak 4-ojo informanto: *<...lengviausia suprasti ir valdyti santykius su mums jau gerai pažįstamų kultūrų klientais, bet visi jie turi savotiškų ypatumų. Kinai yra įnoringi, europiečiai šiek tiek palepinti ir panašiai...>*. Pastebima, kad santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymo lengvumas ar sudėtingumas gali būti veikiamas ne tik kultūrinių skirtumų, bet ir kitų veiksnių. Kaip pavyzdį galima įvardinti ankstesnę kliento paslaugų gavimo patirtį. Sudėtingiausia suprasti ir valdyti santykius su tų kultūrų klientais: *<... kurios yra uždaros, veikiamos griežtų taisyklių ir normų, propaguojančios kitokį nei įprastai gyvenimo būdą [2 informantas]...>*. Taip pat respondentai išskyrė ir žinių trūkumą apie kai kurių kultūrų skirtumų ypatumus santykių su klientais valdymo kontekste. Analizuojant gautus atsakymus galima daryti prielaidą, kad įmonė geriau supranta ir valdo santykius tose kultūrose, kuriose yra sukaupusi patirties ir atitinkamų žinių.

Toliau informantų buvo klausama, kokios esminės priežastys lemia santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sėkmę/nesėkmę. Respondentai kalbėdami apie santykių su klientais valdymo sėkmę, išskyrė, kad: *<...profesionalumas, patirtis, dėmesio rodymas klientui ir supratingumas yra esminiai dalykai [4 informantas]...>*. Taip pat keli informantai išskyrė, kad sėkmingą santykių valdymą lemia ir kompetentingi darbuotojai, kurių darbo patirtis šioje srityje yra pakankamai didelė. Išgirsta ir tokia nuomonė, kad: *<...įmonė nuolat ieško sprendimų savo veiklos gerinimui, važiuojame į muges naujų technologijų ar idėjų paieškai [1 informantas]...>*. Nuolatinis tobulėjimas leidžia prisitaikyti prie vykstančių aplinkos pokyčių, todėl suprasti klientus ir patenkinti besikeičiančius jų poreikius tampa daug paprasčiau. Santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymo sėkmei daug įtakos turi ir įmonės reputacija. UAB West Express labai plačiu spektru teikia aukščiausio lygio paslaugas nuo savo įkūrimo pradžios, todėl įvairių kultūrų klientai ją atpažįsta ir pasitiki. Nesėkmingo santykių su klientais valdymo priežastimis dažniausiai buvo įvardintas kultūrinis barjeras, kuris lemia skirtingą klientų paslaugų suvokimą, elgesį ar įpročius. Kai kuriems informantams buvo užduotas papildomas klausimas, ar jie jaučia tam tikrą žinių trūkumą apie kultūrinių skirtumų svarbą ir įtaką santykių su klientais valdymo sėkmei: *<...negaliu pasakyti, kad jaučių didelį žinių trūkumą, bet dirbant su mažiau pažįstamų kultūrų klientais klausimų atsiranda [3 informantas]...>*. 4-asis informantas taip pat pritarė, kad specifinių žinių trūkumas apie kultūrinių skirtumų įtaką santykių su klientais valdymui kartais yra jaučiamas. Tai atskleidžia aktualią vadybos problemą šių dienų verslo sektoriuje.

Informantų buvo klausiama ar santykių valdymas su skirtingų kultūrų klientais yra sudėtingesnis nei su vietiniais vartotojais. 2-ojo ir 3-ojo informantų pateikti atsakymai buvo labai panašūs: <...*darbas su skirtingų kultūrų klientais, ko gero, reikalauja daugiau specifinių žinių, dėmesio, supratingumo...*>. Tam pritaria ir dalis kitų tyrimo dalyvių, teigdami, kad santykių valdymas su tolimų kultūrų klientais reikalauja didesnių laiko ir žmogiškųjų išteklių. Vietinių kultūrų klientų ypatumai yra geriau žinomi, todėl santykių valdymas su jais yra šiek tiek paprastesnis. Vis dėlto 5-asis informantas didelių santykių valdymo skirtumų neįžvelgė: <...*mes pakankamai ilgai dirbame su tam tikrų kultūrų klientų grupe, todėl pakankamai gerai juos pažįstame. Aišku, jeigu dabar pradėtume dirbti su Pietų Afrikos ar Urugvajaus klientais, tai ta santykių valdymo specifika ir sudėtingumas labai pasikeistų...*>. Gauti rezultatai atskleidžia, kad santykių valdymas su skirtingų kultūrų klientais laikomas šiek tiek sudėtingesniu, nepaisant to, kad 5-asis informantas šiuo metu skirtumų neįžvelgė.

Esant didelei konkurencijai įmonės vis labiau siekia užmegzti ilgalaikius santykius su vartotojais. Todėl tyrimo dalyvių buvo paklausta, ką daro UAB West Express, kad išlaikytų ilgalaikius santykius su vartotojais. Visų pirma, tai labai svarbi yra paslaugų kokybė, jeigu jos bus suteiktos neprofesionaliai ir nekokybiškai, klientas net nesvarstys tolimesnių santykių galimybes. Antras svarbus dalykas - kaip įmonė valdo santykius su skirtingų kultūrų klientais po paslaugos suteikimo: <...*naudodamiesi technologijų pagalba mes siunčiame klientams pasveikinimus įvairių švenčių progomis. Aišku, sveikinimai turi būti pritaikomi atitinkamoms kultūroms ar klientų grupėms*[1 informantas]...>. Tokios nedidelės smulkmenos turi daug įtakos ilgalaikių santykių kūrimui. 3-iasis ir 4-asis informantai išskyrė ir unikalias dovanas klientams: <...*atsižvelgdami į tos kultūros klientų ypatumus stengiamės perduoti kažką unikalios ir įdomios. Tai gali, pavyzdžiui, būti ne tik saldainiai, bet ir lietuviškas sūris...*>. Taigi įmonė, stengdamasi kurti ir išlaikyti ilgalaikius santykius su klientais, rodo jiems išskirtinį dėmesį, bandydama prisitaikyti ir prie kultūrinių ypatybių.

Santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymas yra sudėtingas procesas, kurio metu kyla įvairių sunkumų, susijusių su klientų nepasitenkinimu ar skundais. Siekiant tai išsiaiškinti tyrimo dalyvių buvo klausiama, kaip UAB West Express valdo skirtingų kultūrų vartotojų neigiamus veiksmus (nepasitenkinimą, skundus) ir kaip dažnai tenka su tuo susidurti. Informantų teigimu, praėjusiais metais buvo gautos tik 2 pretenzijos. Išsiaiškinus jų priežastis paaiškėjo, kad dėl vieno iš jų buvo kaltas pats klientas, o antrosios pretenzijos atsakomybė teko įmonei: <...*pretenzijos dažniausiai atsiranda dėl dviejų priežasčių. Pirma, tai klientas ne viską pasako. Antra, tai darbuotojas ne viską išgirsta* [1 informantas]...>. Tyrimo dalyvių teigimu, su klientais dabar daugiausia bendraujama elektroniniu paštu ir stengiamasi gauti kuo tikslesnę informaciją tam, kad nesusidarytų panašios situacijos. Įvertinus respondentų atsakymus galima teigti, kad

UAB West Express sėkmingai valdo santykius su skirtingų kultūrų vartotojais, nes pretenzijų skaičius per pastaruosius metus yra labai mažas. 5-ojo informanto teigimu, tam įtakos turi darbuotojų patirtis ir kompetencija. Didelė dalis darbuotojų turizmo sektoriuje dirba jau daugiau nei dešimt metų.

Toliau interviu metu buvo norima išsiaiškinti, ar įmonė teikia individualizuotus pasiūlymus vartotojams, atsižvelgdama į jų kultūrinius skirtumus. Visi informantai teigė, kad įmonė, teikdama atvykstamojo turizmo paslaugas, atsižvelgia į klientų kultūrinius skirtumus ir teikia individualizuotus pasiūlymus: *<...pavyzdžiui, japonams siūlome tik aukščiausios klasės autobusus su visais įmanomais privalumais ir saugomis. Jiems saugos diržai yra būtina sąlyga, o tarkim lenkai į tai visai nekreipia dėmesio [4 informantas]...>*. Neatsižvelgiant į tokius klientų poreikius ir tinkamai jų nevykdant galima prarasti klientus. Kuo daugiau informacijos įmonė turi apie tokius specifinius kultūrinių skirtumus ypatumus, tuo jai lengviau teikti paslaugas ir valdyti santykius su skirtingų kultūrų klientais. Pasak 3-ojo informanto: *<...planuojant pasiūlymus ar kelionių maršrutus atsižvelgiame į klientų kultūrinius ypatumus, istoriją...>*. Tačiau buvo pastebėta, kad tai yra labai sudėtingas darbas, kuriam reikia specifinių žinių, technologijų, o šiuo metu naudojami analizavimo būdai yra tobulintini. Taigi tyrimo dalyvių pateikti atsakymai leidžia daryti išvadą, kad UAB West Express valdydama santykius su klientais analizuoja informaciją apie juos ir teikia individualizuotus pasiūlymus, atsižvelgdama į kultūrinius skirtumus.

Paskutinis interviu klausimas yra skirtas atskleisti informantų nuomonę, ar kultūriniai skirtumai turi įtakos santykių su vartotojais valdymui, paslaugų suvokimui, lūkesčiams ir pasitenkinimui. Visi penki tyrimo dalyviai teigiamai atsakė šį klausimą, tačiau vertina tai, kaip vis dar sunkiai išmatuojamą reiškinį. 5-asis informantas teigia, kad: *<...informacija apie skirtingų kultūrų klientų suvokimą, elgesį, pasitenkinimą ar lūkesčius yra labai vertinga ir gali būti panaudota labai įvairiose srityse, įskaitant ir turizmo sektorių...>*. Tokio pobūdžio informacija taip pat galėtų suteikti konkurencinį pranašumą. Svarbu pabrėžti, kad surinkti ir analizuoti didelį informacijos kiekį apie skirtingų kultūrų klientus yra pakankamai sudėtinga: *<...todėl individualizuotas paslaugų teikimas ir santykių valdymas su kiekvienu klientu vis nėra įgyvendintas [1 informantas]...>*. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad mokslinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymas, atlikta nedaug. Išanalizavus informantų atsakymus, galima teigti, kad kultūriniai klientų skirtumai turi įtakos santykių valdymui, paslaugų suvokimui ir pasitenkinimui. Tačiau šio reiškinio sudėtingumas ir menkas ištyrimo lygis neleidžia atskleisti įmonėms viso santykių valdymo ir paslaugų teikimo potencialo.

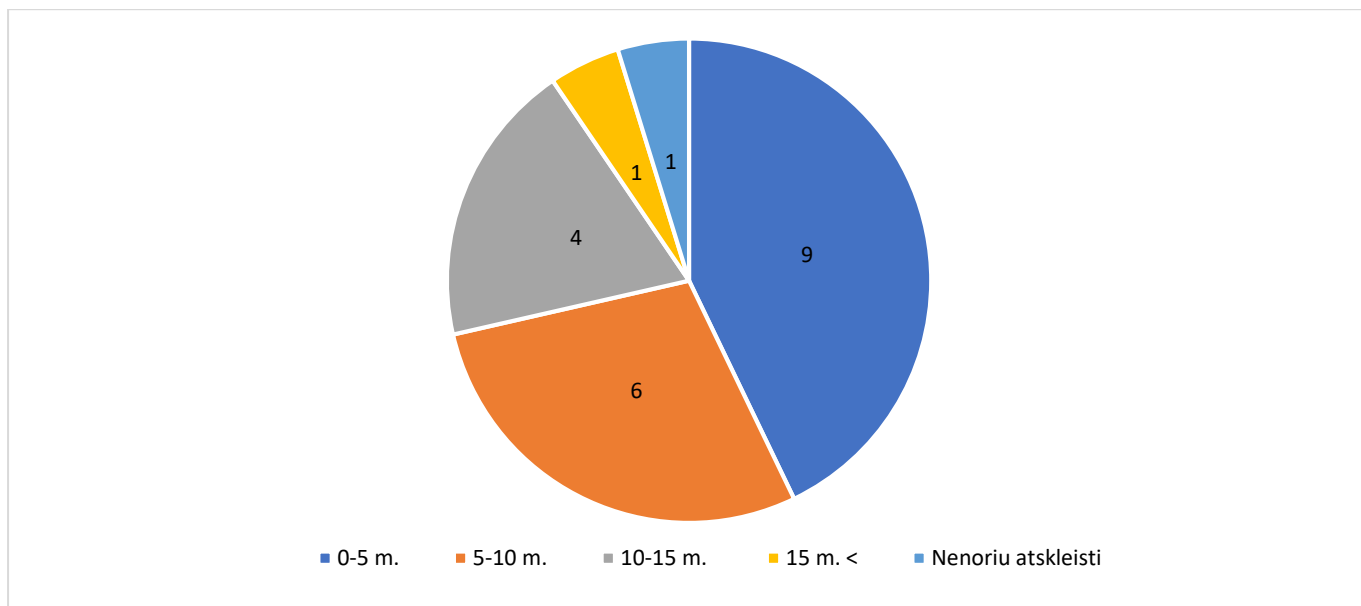
Anketinės apklausos rezultatai. Atsakymus į anketinės apklausos klausimus iš viso pateikė 21 respondentas. Pirmieji 4 pateikti klausimai buvo bendrojo pobūdžio, kurių tikslas – gauti informacijos apie tyrimo dalyvius. Respondentų buvo klausama, kokia yra jų lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos ir darbo

patirtis turizmo sektoriuje. Visi dalyviai turėjo pasirinkimo galimybę šios informacijos nepateikti, tačiau ją pasinaudojo tik vienas respondentas, kuris nepanoro atskleisti savo darbo patirties. Susisteminta bendrojo pobūdžio informacija apie respondentus pateikiama 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Informacija apie anketinės apklausos respondentus (sudaryta autoriaus)

Lytis:	Respondentų skaičius:
Moteris	13
Vyras	8
Išsilavinimas:	
Nebaigtas aukštesnysis	1
Aukštesnysis	2
Bakalauro laipsnis	13
Magistro laipsnis	5
Pareigos:	
Gidas - (ė)	4
Klientų aptarnavimo specialistas – (ė)	2
Pardavimų vadovas – (ė)	1
Rinkodaros specialistas – (ė)	2
Vadovas – (ė)	1
Vadybininkas – (ė)	10
Viešbučių rezervavimo specialistas – (ė)	1

Pagal pateiktus duomenis lentelėje matyti, kad respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra netolygus. Tyrime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų. Žvelgiant į išsilavinimo grafą matyti, kad daugiau nei pusė respondentų yra įgiję bakalauro laipsnį, o penki dalyviai turi ir magistro laipsnį. Galima daryti prielaidą, kad pakankamai didelis tiriamos organizacijos darbuotojų išsilavinimo lygis simbolizuoja aukštus jos veiklos vykdymo standartus. Tik vienas iš tyrimo dalyvių šiuo metu nėra įgijęs jokio aukštesniojo išsilavinimo laipsnio. Toliau pateiktoje lentelėje galima matyti, kad beveik pusė respondentų šiuo metu užima vadybininko – (ės) pareigas, o antra didžiausia grupė yra gidai. Šias pareigas užimantiems darbuotojams dažnai tenka kurti, bendrauti ir valdyti santykius su skirtingų kultūrų klientais, todėl tyrimui yra naudinga, kad tokių respondentų skaičius sudaro didžiąją dalį. Taip pat tarp dalyvių galima matyti ir kitų pareigybių specialistus bei vadovus, kurie gali suteikti įvairiapusiškesnės informacijos. Kitas svarbus aspektas - tai respondentų darbo patirtis turizmo sektoriuje, kuri pateikiama 5-oje diagramoje.



5 pav. Respondentų darbo patirtis turizmo sektoriuje (sudaryta autoriaus)

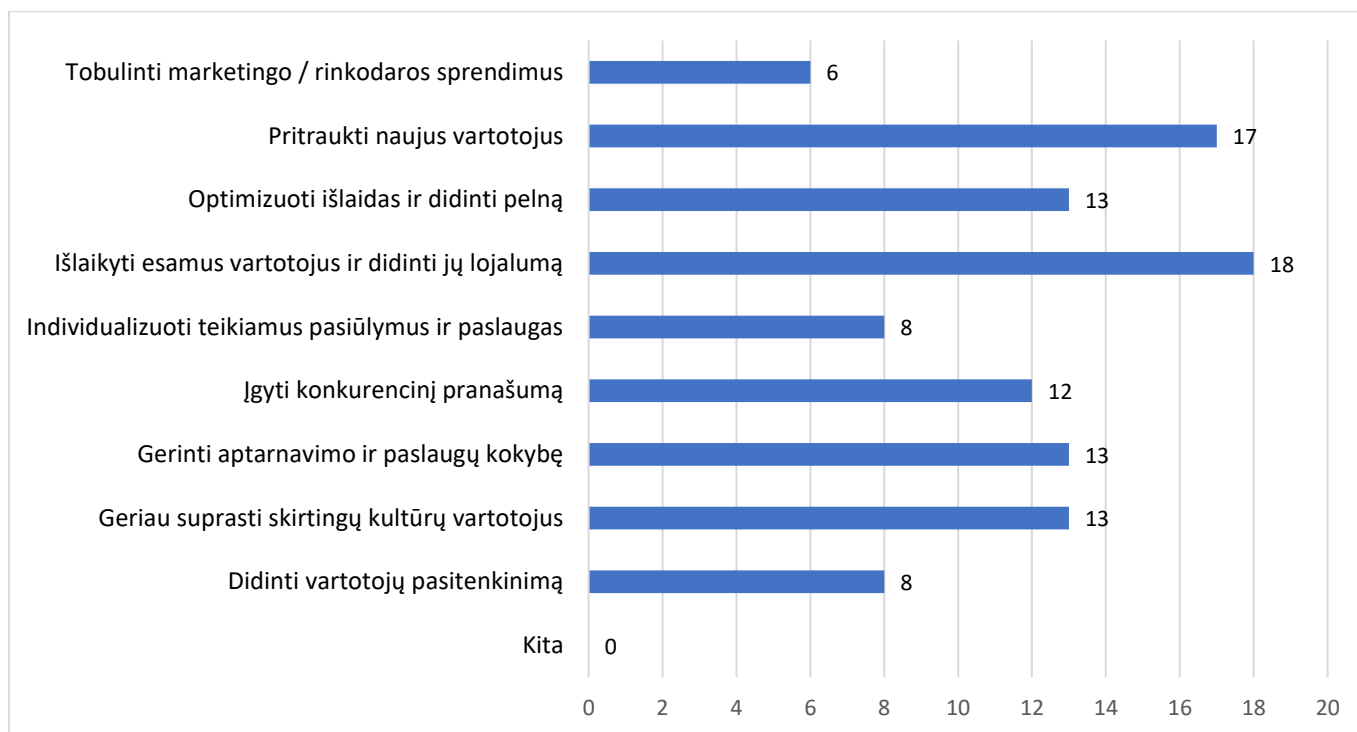
Pagal diagramoje pateiktus duomenis galima matyti, kad didžiausią dalį respondentų sudarė darbuotojai, kurių darbo patirtis yra iki 5 metų. Tokius atsakymus pateikė devyni tyrimo dalyviai. Antrą didžiausią grupę sudarė šeši darbuotojai, kurių darbo patirtis turizmo sektoriuje yra 5-10 m. Šiek tiek mažesnę grupę sudarė keturi darbuotojai, kurių darbo patirtis 10-15 m. Iš visų tyrimo dalyvių tik vieno darbuotojo patirtis yra didesnė nei 15 m. Atsakymo apie darbo patirtį turizmo sektoriuje nepateikė tik vienas dalyvis. Apibendrinus šiuos rezultatus galima teigti, kad didžioji dalis respondentų yra sukaupusi nemažai darbo patirties, kuri yra labai naudinga siekiant iširti santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą.

Anketinės apklausos pradžioje buvo siekiama sužinoti, kaip respondentai supranta santykių su vartotojais valdymą. Iš viso buvo pateikti 5 apibrėžimai, o dalyviai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą. Gauti rezultatai atskleidė, kad santykių su klientais valdymas dažniausiai yra suprantamas kaip verslo strategija, kuria siekiama pajamų optimizavimo, pelno, vartotojų pasitenkinimo, atkreipiant dėmesį į skirtingus vartotojų segmentus bei kultūrinius skirtumus (žr. 6 pav.). Šį atsakymo variantą pasirinko 15 tyrimo dalyvių. 12 respondentų pažymėjo, kad santykių su klientais valdymas - tai sistema, reguliuojama programinės įrangos paketu, kurie skirti integruoti ir per organizaciją valdyti visus klientų sąveikos aspektus. 9 respondentai pateikė atsakymą, kad santykių su klientais valdymas - tai duomenų saugojimo ir analizavimo procesas, kai duomenys surenkami įvairiais būdais. Kitus galimus atsakymo variantus pasirinko labai maža dalis respondentų. Išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad tiriamos įmonės darbuotojai puikiai supranta santykių su vartotojais valdymo esmę.



6 pav. Santykių su vartotojais valdymo apibrėžimas (sudaryta autoriaus)

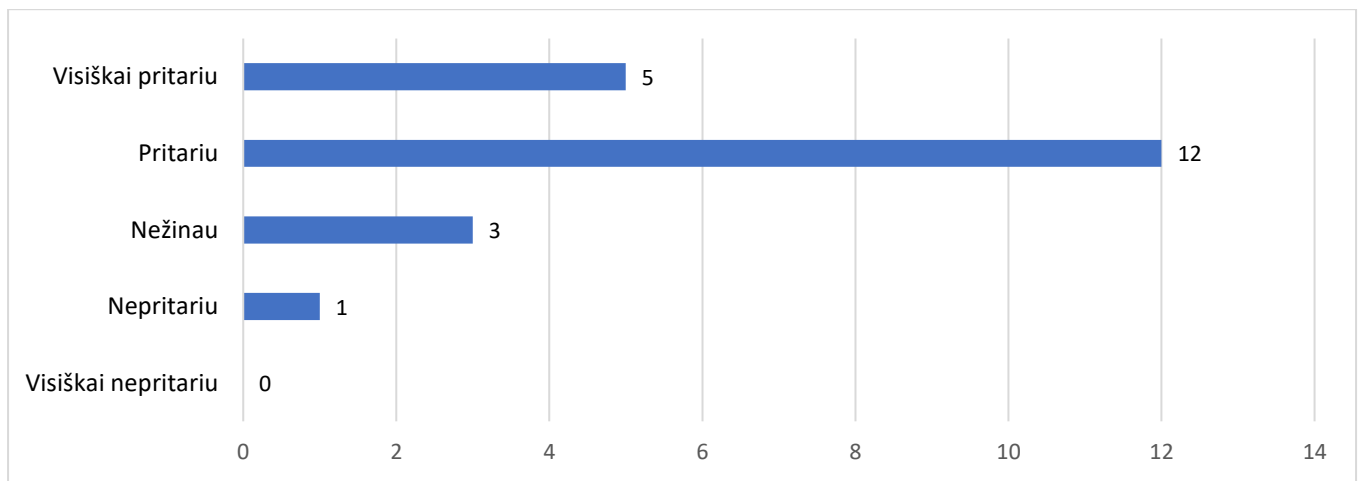
Toliau respondentų buvo klausama, ar įmonėje yra naudojama santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija. Visi tyrimo dalyviai pažymėjo teigiamą atsakymo variantą. Tai reiškia, kad informacija įmonėje perduodama aiškiai ir sklandžiai, o kiekvienas darbuotojas supažindinamas su veiklos tikslais, sistemomis ar procedūromis. Kitas anketinės apklausos klausimas yra labai susijęs su anksčiau pateiktu, nes respondentų klausama, kokiems tikslams įgyvendinti yra naudojama santykių su klientais valdymo sistema/strategija įmonėje. Gauti rezultatai buvo labai tolygūs, o dalyviai dažniausiai žymėjo daugiau nei vieną atsakymo variantą (žr. 7 pav.). Vis dėlto pagrindiniu tikslu buvo įvardintas siekis išlaikyti esamus klientus ir didinti jų lojalumą. Šį atsakymo variantą pasirinko net 18 respondentų. Beveik tiek pat kartų buvo pasirinktas ir naujų klientų pritraukimo tikslas, kurį pažymėjo 17 respondentų. Tokius santykių su klientais valdymo tikslus kaip geriau suprasti skirtingų kultūrų klientus, gerinti aptarnavimo ar paslaugų kokybę, įgyti konkurencinį pranašumą ar optimizuoti išlaidas ir didinti pelną pažymėjo po 12-13 respondentų. Tik 6 tyrimo dalyviai pasirinko, kad tikslas yra tobulinti marketingo/rinkodaros sprendimus. Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija įmonėje yra skirta įgyvendinti daugiau nei vieną tikslą. Tai dar labiau pabrėžia sėkmingo santykių su vartotojais valdymo svarbą, nes tai gali turėti didžiulės įtakos organizacijos sėkmei.



7 pav. Santykių su vartotojais valdymo sistemos/strategijos tikslai (sudaryta autoriaus)

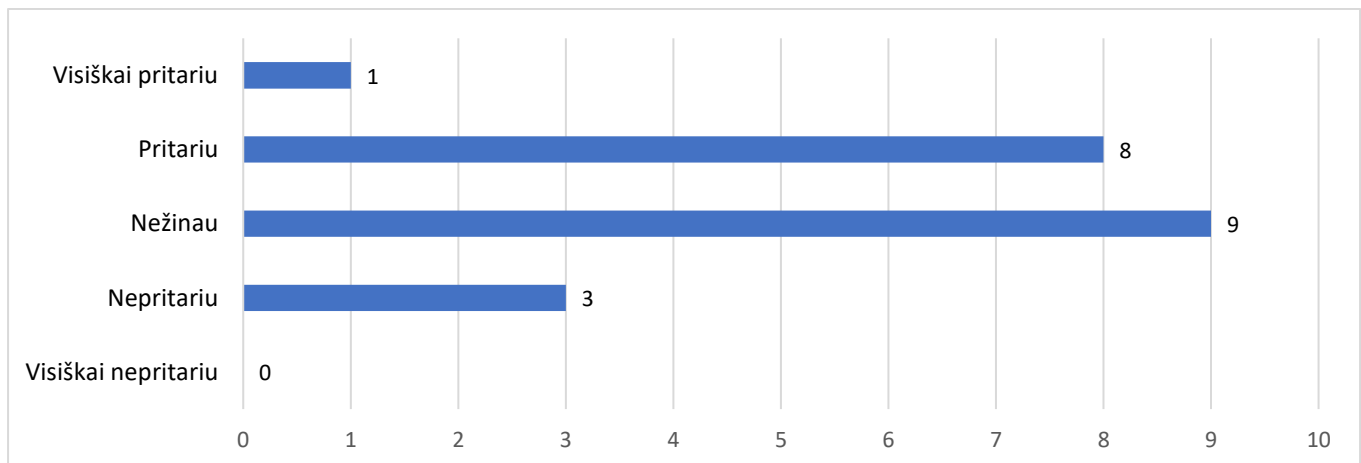
Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad sėkmingas santykių su vartotojais valdymas labai dažnai išskiriamas kaip viena iš esminių konkurencinio pranašumo galimybių. Todėl šis klausimas buvo užduodamas ir tyrimo dalyviams. Net 18 respondentų pritarė šiam teiginiui, o kiti 3 respondentai nei pritarė, nei nepritarė. Gauti rezultatai atskleidžia, kad tyrimo dalyviai suvokia santykių su vartotojais valdymo svarbą ir naudą. Galbūt tai yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl UAB West Express yra lyderiaujanti įmonė turizmo agentūra Baltijos šalyse.

Kiti anketinės apklausos klausimai buvo skirti ištirti įmonės santykių valdymą su skirtingų kultūrų vartotojais. Tyrimo dalyvių buvo klausama, ar įmonė teikia individualizuotus pasiūlymus vartotojams, atsižvelgdama į jų kultūrinius skirtumus (žr. 8 pav.). 5 darbuotojai šiam teiginiui visiškai pritarė, o 12 pasirinko atsakymo variantą „pritariu“. Tai reiškia, kad įmonė tikrai skiria daug dėmesio vartotojų kultūriniais skirtumams ir stengiasi pateikti asmeninius poreikius ar vertybes atitinkančius pasiūlymus. 3 tyrimo dalyviai pažymėjo, kad nežino apie tokią įmonės veiklos specifiką, o vienas respondentas nepritarė anksčiau minėtam teiginiui. Skirtingus respondentų atsakymus toje pačioje įmonėje galima paaiškinti tuo, kad gali skirtis jų darbo veiklos specifiką, skyriai, kuriuose dirba, bei žinių lygis.



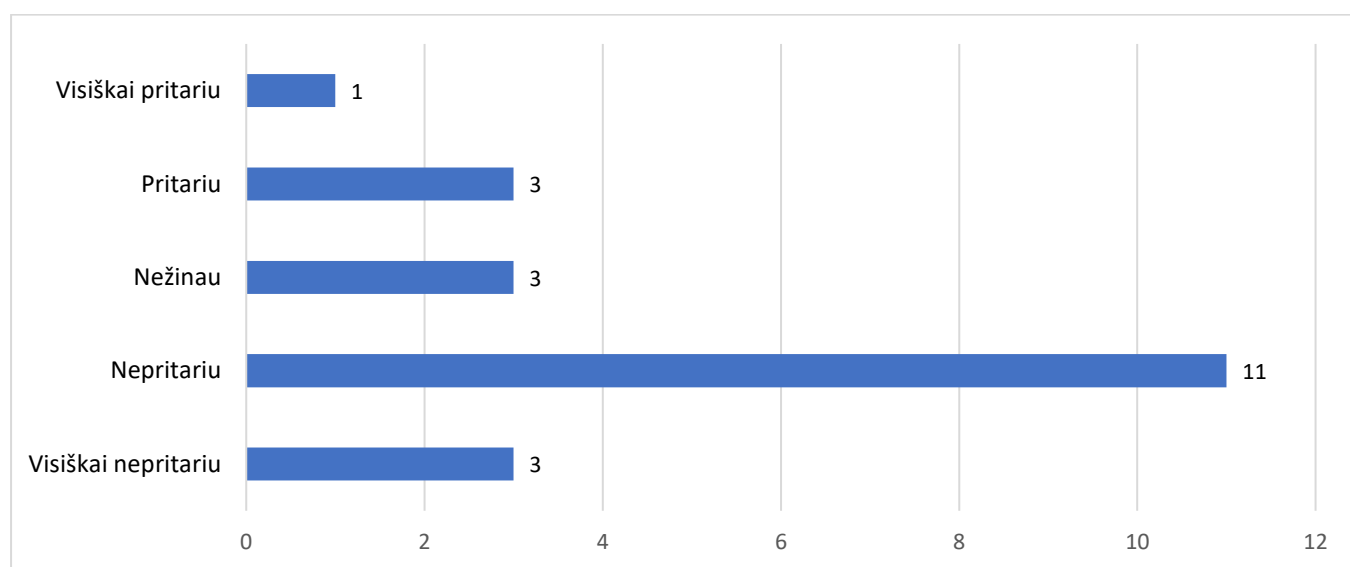
8 pav. Individualizuotų pasiūlymų teikimas, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus (sudaryta autoriaus)

Kitu anketinės apklausos klausimu buvo norima sužinoti ar informacija apie skirtingų kultūrų vartotojus yra nuolatos renkama ir analizuojama įmonėje (žr. 9 pav.). Gauti rezultatai nustebino, nes net 9 respondentai pažymėjo atsakymą „nežinau“, o kiti 9 tyrimo dalyviai pritarė šiam teiginiui. Tokius kontroversiškus atsakymus galima sieti su skirtingomis respondentų darbo pozicijomis ir įsitraukimu į organizacijos vidinius procesus. Galbūt dalis darbuotojų tiesiog nežino tam tikrų veiklos procedūrų, todėl negali tiksliai atsakyti į šį klausimą. Likusieji 3 tyrimo dalyviai nepritare anksčiau minėtajam teiginiui. Vis dėlto įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad įmonėje UAB West Express informacija apie skirtingų kultūrų vartotojus yra nuolatos renkama ir analizuojama. Tai patvirtina teigiamus atsakymo variantus pasirinkę 9 tyrimo dalyviai.



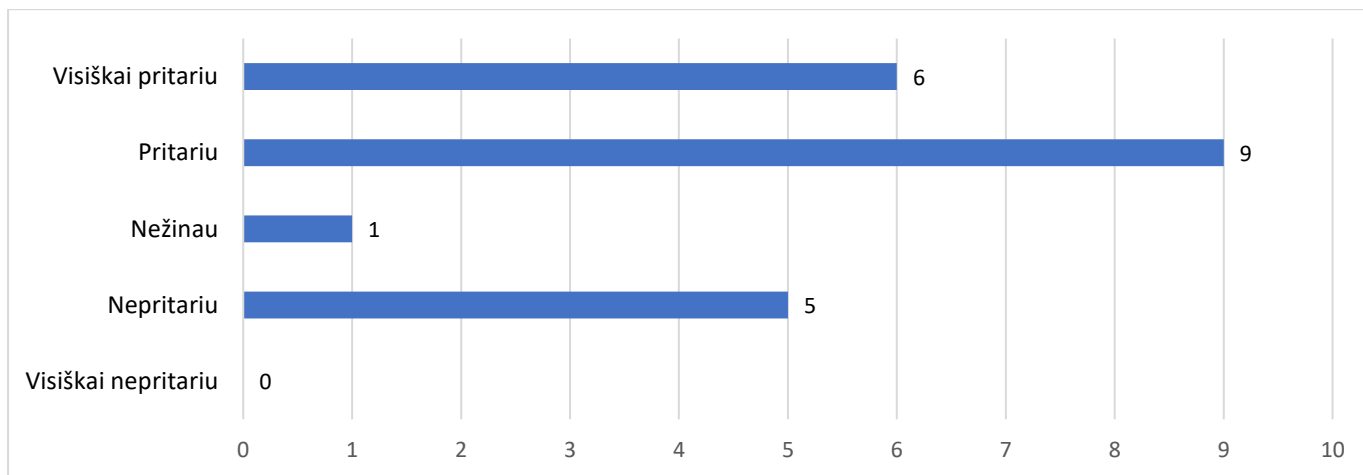
9 pav. Informacijos rinkimas ir analizavimas apie skirtingų kultūrų vartotojus (sudaryta autoriaus)

Santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais yra menkai tyrinėta sritis, todėl respondentų buvo klausiama, ar jiems pakanka teorinių ir praktinių žinių apie skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimą, vertybes ar elgesį (žr. 10 pav.). Gauti rezultatai atskleidė, kad net 11 respondentų jaučia žinių stygių. Tai dar labiau pabrėžia tokių tyrimų būtinybę, nes tik 1 respondentas visiškai pritaria, kad jam pakanka teorinių ir praktinių žinių šioje srityje. 3 respondentai nežino, ar jiems trūksta daugiau informacijos. Taigi šio darbo pradžioje akcentuotą problemą, kad santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas yra menkai tyrinėta sritis, visiškai patvirtino UAB West Express įmonėje gauti darbuotojų anketinės apklausos rezultatai. Didesnis mokslinis šios srities ištyrimas gali prisidėti prie spartesnio įmonių augimo, didesnės vertės vartotojui kūrimo ir konkurencinio pranašumo įgijimo.



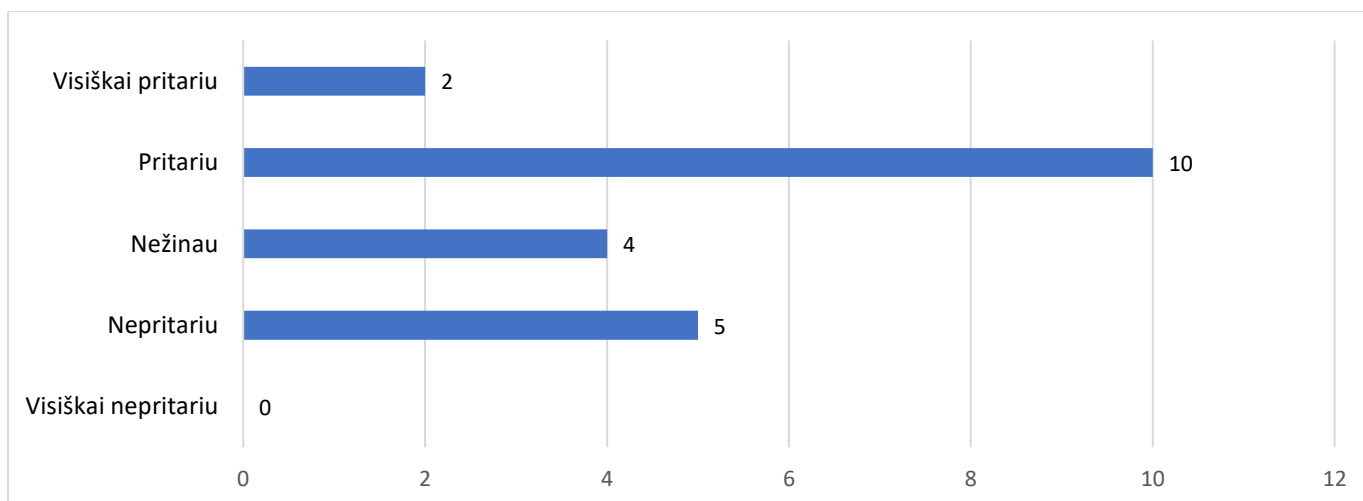
10 pav. Žinios apie skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimą ir vertybes (sudaryta autoriaus)

Toliau anketinės apklausos metu buvo norima sužinoti, kaip tyrimo dalyviai vertina santykių valdymo sudėtingumą tarp vietinių ir skirtingų kultūrų vartotojų. Pagal pateiktus duomenis diagramoje (žr. 11 pav.) galima matyti, kad net 15 (6 visiškai pritarė, 9 pritarė) tyrimo dalyvių santykius su skirtingų kultūrų vartotojais vertino kaip sudėtingesnius nei su vietiniais klientais. Tai reiškia, kad UAB West Express darbuotojai susiduria su didesnėmis kliūtimis ir iššūkiais aptarnaujant kitų kultūrų vartotojus. Visa tai lemiančios priežastys yra detaliau analizuojamos kokybinio tyrimo metu. Taip pat galima išskirti, kad 5 respondentai nepritarė anksčiau minėtam teiginiui, o vienas dalyvis neišskyrė skirtumų tarp santykių valdymo su vietinių ir skirtingų kultūrų vartotojais.



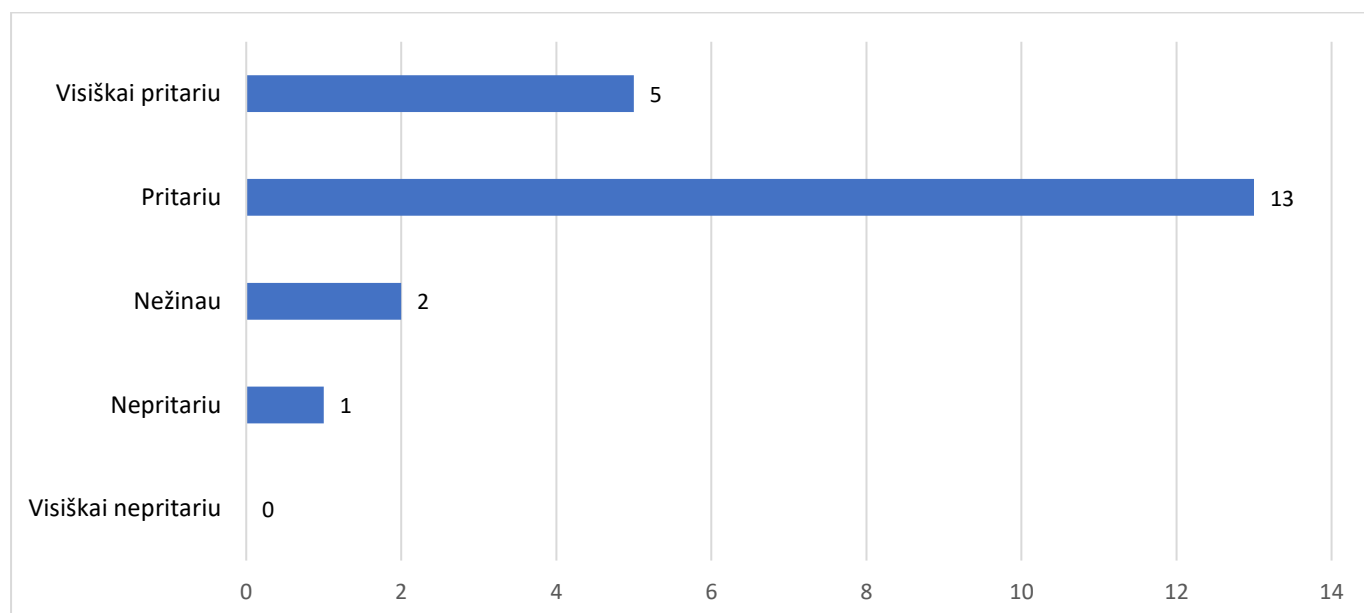
11 pav. Santykių valdymo sudėtingumo vertinimas (sudaryta autoriaus)

Kitu klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar tiriamos įmonės vadovai akcentuoja darbuotojams kultūrinių skirtumų reikšmę, siekiant sukurti ir išlaikyti sėkmingus santykius su vartotojais. Įmonės, kurios veikia tarptautiniu lygmeniu, privalo atkreipti dėmesį į vartotojų kultūrinius skirtumus tam, kad galėtų pateisinti jų lūkesčius, išlaikyti esamus vartotojus ir pritraukti naujus. Taip pat tai padeda sukurti didesnės galimybės identifikuoti ankstyvas santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemas ir užkirsti kelią nenumatytiems neigiamiems vartotojų veiksams. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonėje UAB West Express vadovai akcentuoja kultūrinių skirtumų reikšmę (žr. 12 pav.). Iš viso 12 tyrimo dalyvių teigiamai (2 visiškai pritarė, 10 pritarė) atsakė į šį klausimą. Vis dėlto 5 respondentai pateikė neigiamą atsakymą, o kiti 4 pažymėjo „nežinau“. Tai reiškia, kad darbuotojai nevienodai supranta ir interpretuoja gaunamą informaciją iš vadovų.



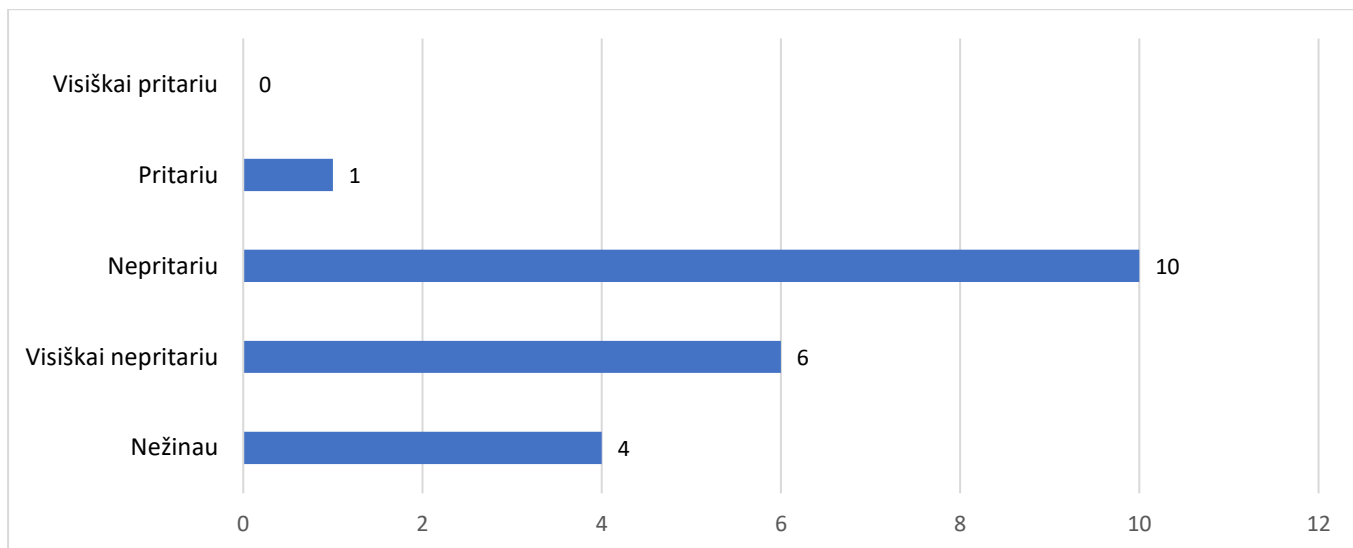
12 pav. Kultūrinių skirtumų reikšmės akcentavimas darbuotojams (sudaryta autoriaus)

Visos įmonės stengiasi įgyvendinti numatytus strateginius tikslus, tačiau daugeliu atvejų yra akcentuojami skirtingi veiklos aspektai. Vienos įmonės gali akcentuoti santykių valdymą su vartotojais, kitos - veiklos modernizavimą tam., kad būtų įgyvendinami strateginiai tikslai. Norint iširti UAB West Express atvejį, respondentų buvo klausiama ar vadovai pabrėžia santykių su vartotojais valdymo svarbą tam, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai. Pateiktoje diagramoje galima matyti, kad net 18 respondentų teigiamai (5 visiškai pritarė, 13 pritarė) atsakė į šį klausimą (žr. 13 pav.). Tokie rezultatai simbolizuoja, kad įmonėje yra skiriamas didžiulis dėmesys santykių su vartotojais valdymo svarbai ir yra matomas, kaip vienas iš esminių įrankių įgyvendinti strateginius tikslus.



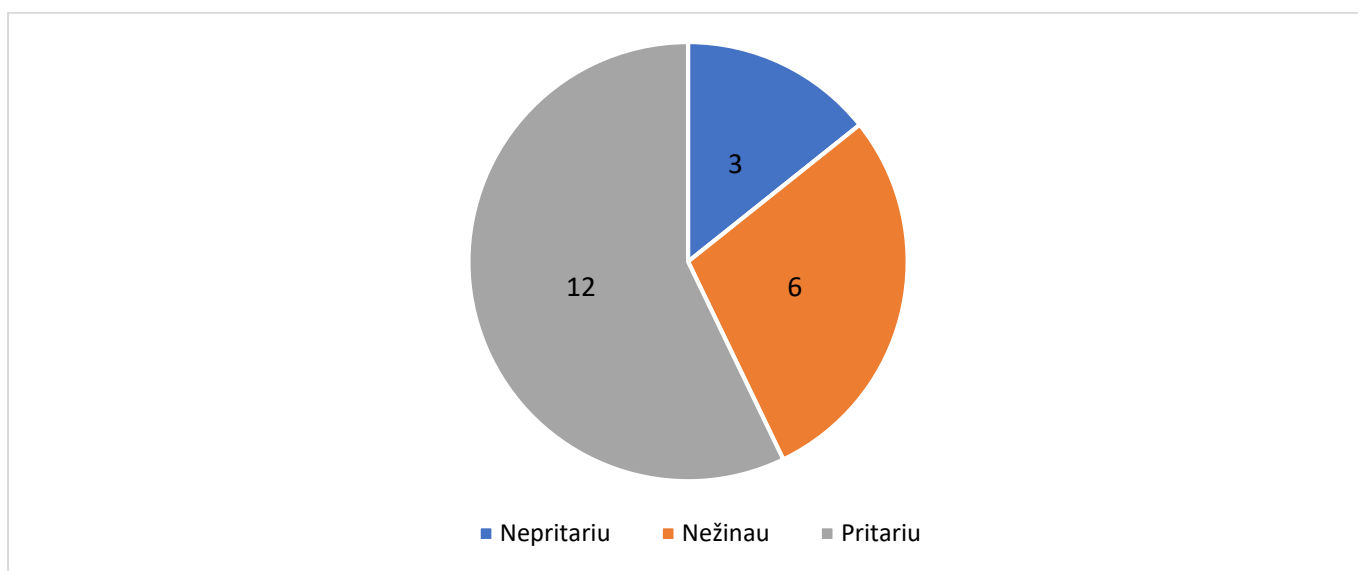
13 pav. Santykių su vartotojais valdymo svarba įmonės strateginiams tikslams pasiekti (sudaryta autoriaus)

Darbo pradžioje buvo analizuojami įvairūs kitų autorių tyrimai. Pantouvakis ir Renzi atlikto tyrimo rezultatuose išskiria, kad vietinių kultūrų vartotojai yra labiau linkę kritiškai vertinti ir kelti didesnius reikalavimus vietiniam paslaugų teikėjui. Tai reiškia, kad ir santykių valdymas su tokiais vartotojais yra sudėtingesnis. Panašius rezultatus atskleidė ir Stauss su Mang. Todėl šios anketinės apklausos metu buvo norima sužinoti, ar vietiniai vartotojai kelia aukštesnius reikalavimus paslaugoms nei kitų kultūrų vartotojai. Gauti rezultatai nesutapo su anksčiau minėtų autorių tyrimais, nes net 16 tyrimo dalyvių nepritarė (10 nepritarė, 6 visiškai nepritarė) šiam teiginiui (žr. 14 pav.). Keturi respondentai pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Nors buvo gauti priešingi rezultatai nei anksčiau minėtuose tyrimuose, jų griežtai lyginti nevertėtų. Pagrindinė to priežastis, kad anksčiau minėtų autorių tyrimai buvo atliekami apklausiant vartotojus, o šiuo atveju buvo apklausiami paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai.



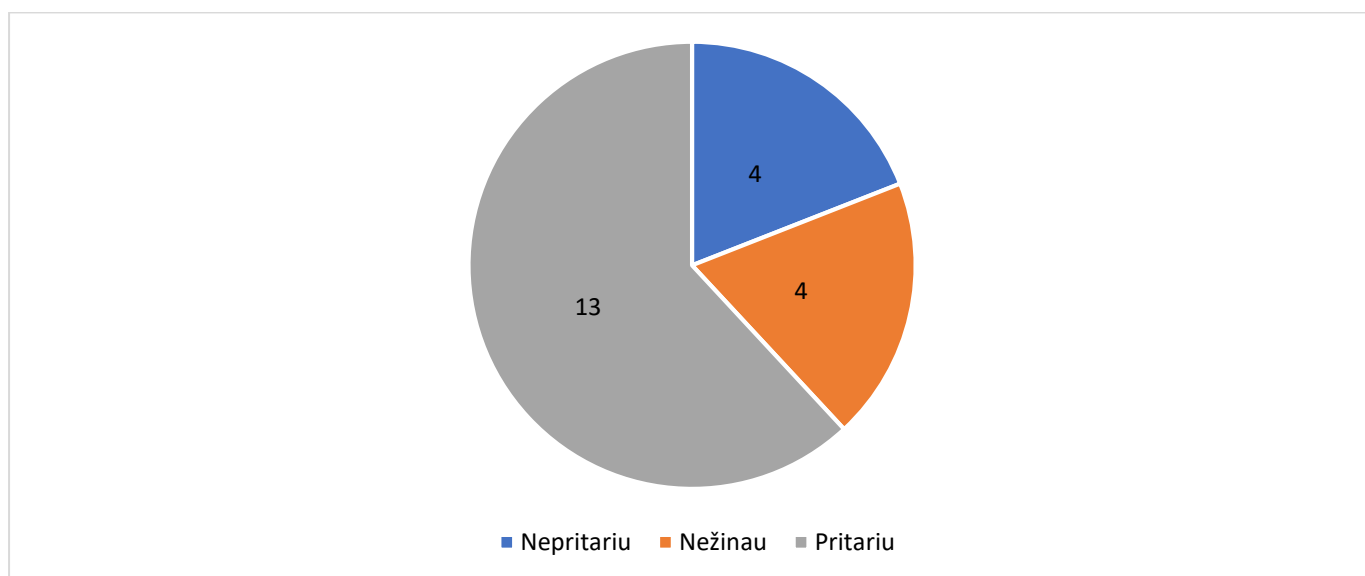
14 pav. Reikalavimų paslaugoms vertinimas tarp vietinių ir skirtingų kultūrų vartotojų (sudaryta autoriaus)

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti, ar jie pritaria teiginiui, kad kultūriniai skirtumai turi daug įtakos vartotojų elgesiui, lojalumui, pasitikėjimui, paslaugų suvokimui. 15-oje diagramoje pirmiausia pateikiami atsakymai vertinant klientų elgesį. Išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad kultūriniai skirtumai turi įtakos vartotojų elgesiui. Atsakymo variantą „pritariu“ pasirinko daugiau nei pusė tyrimo dalyvių. 6 respondentai pažymėjo atsakymo variantą „nežinau“, o 3 dalyviai tai vertino neigiamai. Tokie rezultatai pabrėžia kultūrinių skirtumų svarbą valdant santykius su vartotojais. Įmonės gebėdamos suprasti vartotojų elgesį, gali numatyti jo veiksmus ir priimti atitinkamus sprendimus tam, kad vartotojas būtų visada patenkintas.



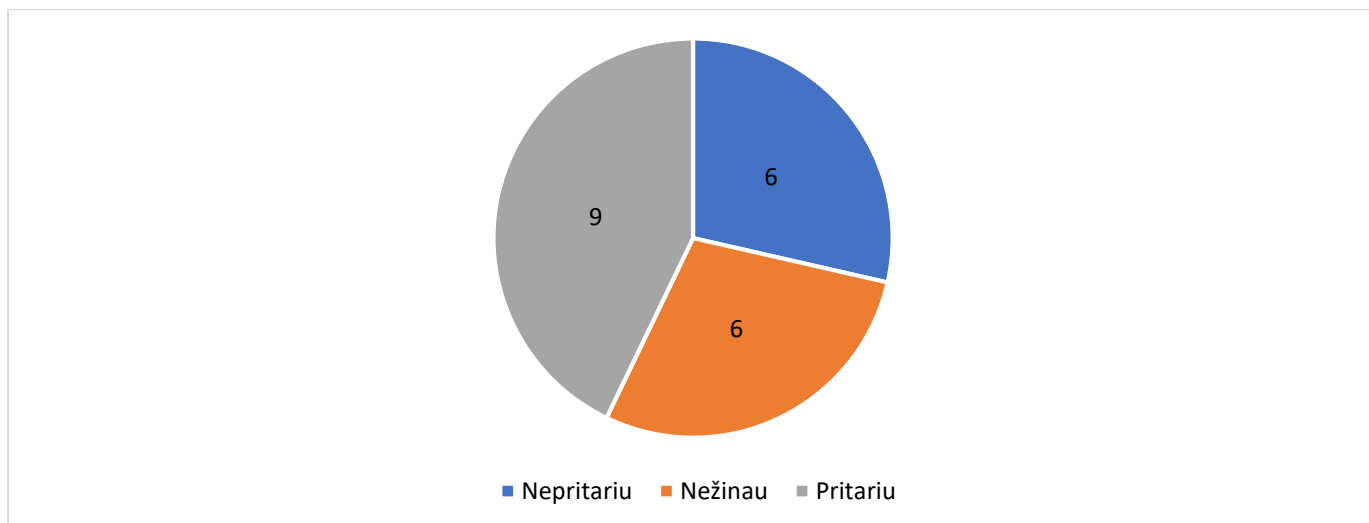
15 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų elgesiui (sudaryta autoriaus)

Toliau respondentai vertino kultūrinių skirtumų įtaką vartotojų lojalumui. Gauti rezultatai buvo labai panašūs su aukščiau aprašytu vartotojų elgesio vertinimu. Net 13 respondentų mano, kad kultūriniai skirtumai turi daug įtakos klientų lojalumui (žr. 16 pav.). 6 tyrimo dalyviai pasirinko atsakymo variantą „nežinau“, o kiti 6 nepritarė pateiktam teiginiui. Daugelis įmonių stengiasi turėti lojalūs vartotojus, tačiau labai dažnai to padaryti nepavyksta dėl įvairių priežasčių. Tam tikrais atvejais trūksta žinių kaip tai pasiekti, kitais atvejais - išteklių ir panašiai. Todėl remiantis šiais tyrimo rezultatais įmonės turi atkreipti dėmesį ir į kultūrinių skirtumų įtaką vartotojų lojalumui. Tai galėtų padėti išnaudoti savo turimą potencialą ir sėkmingiau valdyti santykius su vartotojais.



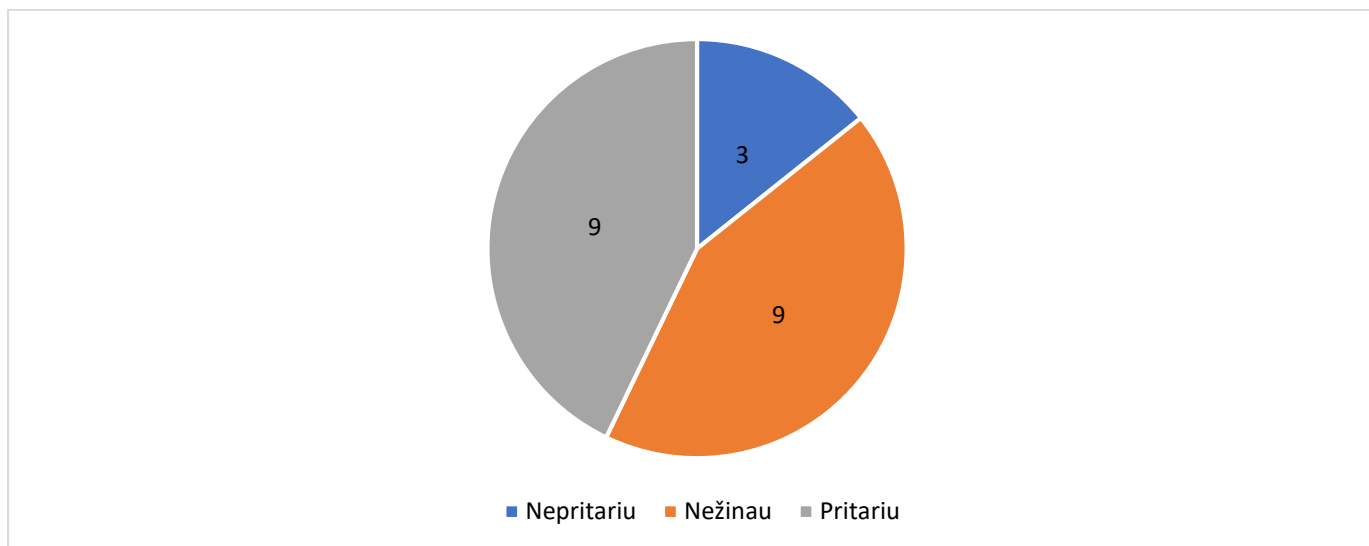
16 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų lojalumui (sudaryta autoriaus)

Vartotojų pasitikėjimas paslaugas teikiančia įmone susideda iš įvairių komponentų. Visų pirma, tai gali būti priešiškas požiūris į nevietinį paslaugų teikėją. Kita priežastimi gali būti girdėti blogi atsiliepimai apie įmonę arba pačių vartotojų turima neigiama patirtis. Tokiu atveju įgyti vartotojų pasitikėjimą yra labai sudėtinga. Dar vienas svarbus veiksnys, kuris gali turėti įtakos vartotojų pasitikėjimui - tai jų kultūriniai skirtumai. Jie gali lemti visiškai priešingą vartotojų požiūrį į organizaciją, jos veiksmus ar teikiamas paslaugas. Norint sužinoti ir atskleisti UAB West Express darbuotojų patirtį buvo klausiama, ar kultūriniai skirtumai turi daug įtakos vartotojų pasitikėjimui. Beveik pusė visų respondentų teigiamai atsakė į šį klausimą (žr. 17 pav.). Vis dėlto šeši respondentai pasirinko atsakymo variantą „nežinau“, o lygiai tokia pati dalis darbuotojų nemato kultūrinių skirtumų įtakos vartotojų pasitikėjimui. Analizuojant šiuos rezultatus tampa akivaizdu, kad respondentams trūksta daugiau informacijos apie kultūrinių skirtumų įtaką pasitikėjimui. Tai pabrėžia tolimesnių tyrimų svarbą šioje srityje.



17 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų pasitikėjimui (sudaryta autoriaus)

Dar vienas aspektas, kuriam skiriamas dėmesys šiame tyrime, tai skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimas. Kiekvienoje visuomenėje yra nusistovėjusios tam tikros elgesio normos, vertybės ir taisyklės. Žmogui, augančiam tam tikroje visuomenėje, nuo mažų dienų formuojasi atitinkama pasaulėžiūra ir suvokimas. Todėl tyrimo dalyvių buvo klausama, ar kultūriniai skirtumai turi daug įtakos vartotojų paslaugų suvokimui (žr. 18 pav.). 9 respondentai teigiamai atsakė į šį klausimą, o lygiai tokia pati dalis darbuotojų pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Trys tyrimo dalyviai pasirinko neigiamą atsakymo variantą. Žvelgiant į diagramoje pateiktus duomenis akivaizdu, kad respondentams trūksta informacijos apie vartotojų paslaugų suvokimą, nes didelė dalis dalyvių negalėjo pateikti atsakymo į šį klausimą.



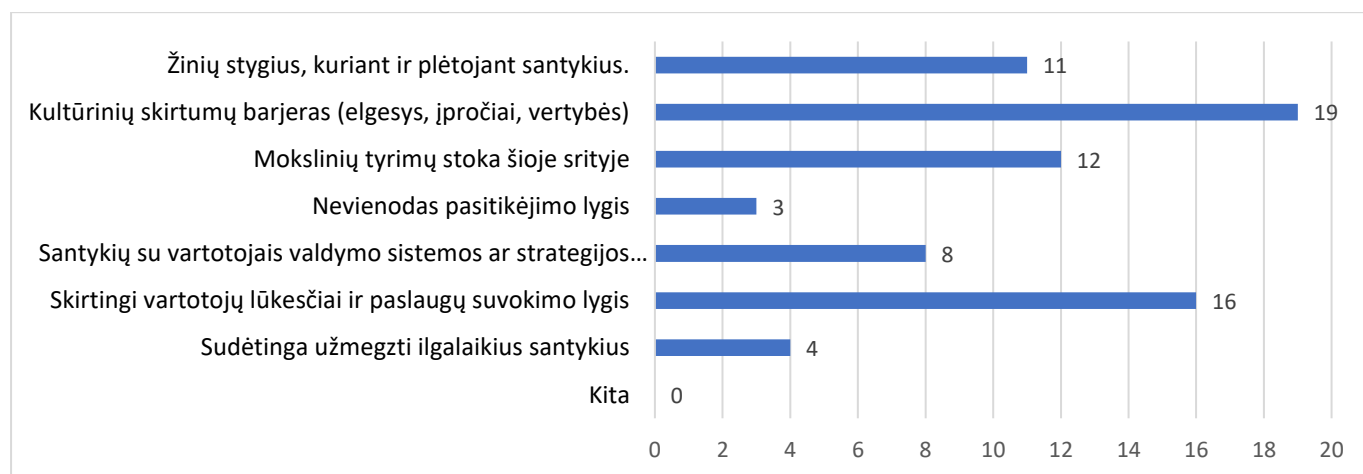
18 pav. Kultūrinių skirtumų įtaka vartotojų paslaugų suvokimui (sudaryta autoriaus)

Kitu anketinės apklausos klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti bent tris valstybes, kuriose UAB West Express turi sėkmingos santykių valdymo patirties su skirtingų kultūrų vartotojais. Respondentai buvo informuoti, kad kaimyninės valstybės Estija ir Latvija nebūtų įtraukiamos į šį sąrašą dėl savo kultūrinių panašumų su Lietuva. Tyrimo dalyvių pateikti atsakymai buvo susisteminti ir išrinktos tos valstybės, kurių pavadinimai buvo daugiausia kartų paminėti. Beveik visi tyrimo dalyviai išskyrė Vokietiją bei Kiniją. Tai labai didelės rinkos, kuriose vyrauja stipri konkurencija turizmo sektoriuje. Todėl norint išlikti konkurencingais labai svarbu tinkamai valdyti santykius su skirtingų kultūrų vartotojais. Vertinant šias valstybes pagal G. Hofstede indeksą, pastebimas panašumas moteriškumo / vyriškumo dimensijoje. Abu šios kultūros yra labiau vyriškos nei moteriškos. Taip pat didelė dalis respondentų išskyrė Italiją, Lenkiją ir Švediją. Šios trys valstybės turi panašų indeksą individualizmo / kolektyvizmo dimensijoje. Jos laikomos labiau individualistinėmis nei kolektyvistinėmis kultūromis. Išanalizavus visus gautus duomenis galima teigti, kad įmonė tikrai turi įvairios santykių valdymo patirties su skirtingų kultūrų vartotojais.

Tyrimo dalyviai išskyrė nemažai skirtingų valstybių, kuriose, jų manymu, UAB West Express sėkmingai valdo santykius su vartotojais. Todėl kitu anketinės apklausos klausimu buvo prašoma įvardinti pagrindinius aspektus, lemiančius sėkmingą santykių valdymą su skirtingų kultūrų vartotojais. Kadangi atsakymo variantų šiam klausimui nebuvo pateikta, todėl respondentai turėjo patys sugalvoti ir įrašyti juos. Tačiau analizuojant gautus rezultatus buvo pastebėta, kad pateikti atsakymai nėra labai išsamūs. Pagrindiniai sėkmę lemiantys aspektai dažniausiai buvo apibūdinami keliais žodžiais. Daugiau nei pusė visų respondentų atsakė, kad supratingumas ir profesionalumas yra tie veiksniai, kurie lemia sėkmingus santykius su vartotojais. Tai reiškia, kad įmonė veikdama tarptautiniu lygmeniu ir turėdama skirtingų kultūrų vartotojų privalo skirti daug dėmesio tam, kad juos suprastų ir patenkintų lūkesčius. Supratingumo sąvoka yra pakankamai plati, o norint suprasti vartotojus reikia turėti tam tikrus įrankius. Profesionalumas labai priklauso nuo įmonės darbuotojų turimų žinių ir kompetencijos. Kiti tyrimo dalyviai taip pat paminėjo tokius aspektus kaip atsakingumas ar dėmesys klientui. Vėlgi šios sąvokos yra labai plačios ir gali būti suprantamos įvairiai. Atsakingumą tam tikra prasme galima sieti su profesionalumu. Dėmesys vartotojui gali būti siejamas su individualizuotu pasiūlymų teikimu vartotojams ir pan. Apibendrinant gautus rezultatus galima daryti prielaidą, kad įmonės norėdamos sėkmingai valdyti santykius su skirtingų kultūrų vartotojais privalo veikti profesionaliai ir atsakingai, taip pat skirti daug dėmesio įvairių vartotojų supratingumo lygiui didinti.

Vis dėlto santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais yra sudėtingas procesas, kurio metu įmonės dažnai susiduria su įvairiais sunkumais. Visų pirma, tam, kad juos sumažinti, reikia identifikuoti dažniausiai pasitaikančias problemas. Dėl šios priežasties respondentų buvo klausama, kokios yra

pagrindinės santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemos. Atsakymo variantai buvo pateikti, o respondentai galėjo rinktis daugiau nei vieną iš jų. Gauti tyrimo dalyvių rezultatai išryškino keturias esmines problemas (žr. 19 pav.). Pirmoji iš jų - tai kultūrinių skirtumų barjeras. Šį atsakymo variantą pasirinko net 19 respondentų. Tai reiškia, kad įmonėms yra sudėtinga suprasti skirtingų kultūrų vartotojų elgesį, įpročius ar vertybės. Šių elementų suvokimo lygis turi daug įtakos santykių su vartotojais valdymui. Taip pat šį atsakymo variantą galima sieti ir su anksčiau aptartu klausimu, kurio metu buvo analizuojamos priežastys, lemiančios sėkmingą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą. Supratingumas buvo įvardintas kaip vienas iš esminių sėkmę lemiančių veiksnių. Tačiau tai įgyvendinti gali būti labai sudėtinga, nes beveik visi tyrimo dalyviai išskyrė kultūrinių skirtumų barjerą kaip esminę santykių valdymo problemą. Taip pat net 11 respondentų pažymėjo, kad viena iš pagrindinių problemų yra žinių stygius, kuriant ir plėtojant santykius su skirtingų kultūrų vartotojais. Todėl galima daryti prielaidą, kad įmonės, neturėdamos pakankamai žinių šioje srityje negali suprasti skirtingų kultūrų vartotojų, o tai lemia sudėtingesnę santykių valdymą. Tokiu atveju įmonė negali atskleisti viso savo turimo potencialo teikiant paslaugas ir pateisinti vartotojų lūkesčių. Mokslinių tyrimų stoka, kurią kaip santykių valdymo problemą pažymėjo 12 respondentų, turi tiesioginės įtakos organizacijų žinių trūkumui, kuriant ir plėtojant santykius. Šie respondentų atsakymai patvirtina darbo iškeltą problemą, dėl tyrimo stokos šioje srityje. Didesnis akademinės bendruomenės dėmesys šiai sričiai galėtų prisidėti prie spartesnio įmonių augimo ar jų konkurencingumo didinimo. Toliau analizuojant respondentų atsakymus santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problematikoje, būtina išskirti, kad antra didžiausia problema yra skirtingas vartotojų lūkesčių ir paslaugų suvokimo lygis. Šį atsakymo variantą pasirinko 16 respondentų. Taigi įmonės, valdydamos santykius su vartotojais tam tikrais atvejais privalo persiorientuoti ir atsižvelgti į kultūrinius aspektus tam, kad galėtų pateisinti klientų lūkesčius ir juos suprasti.

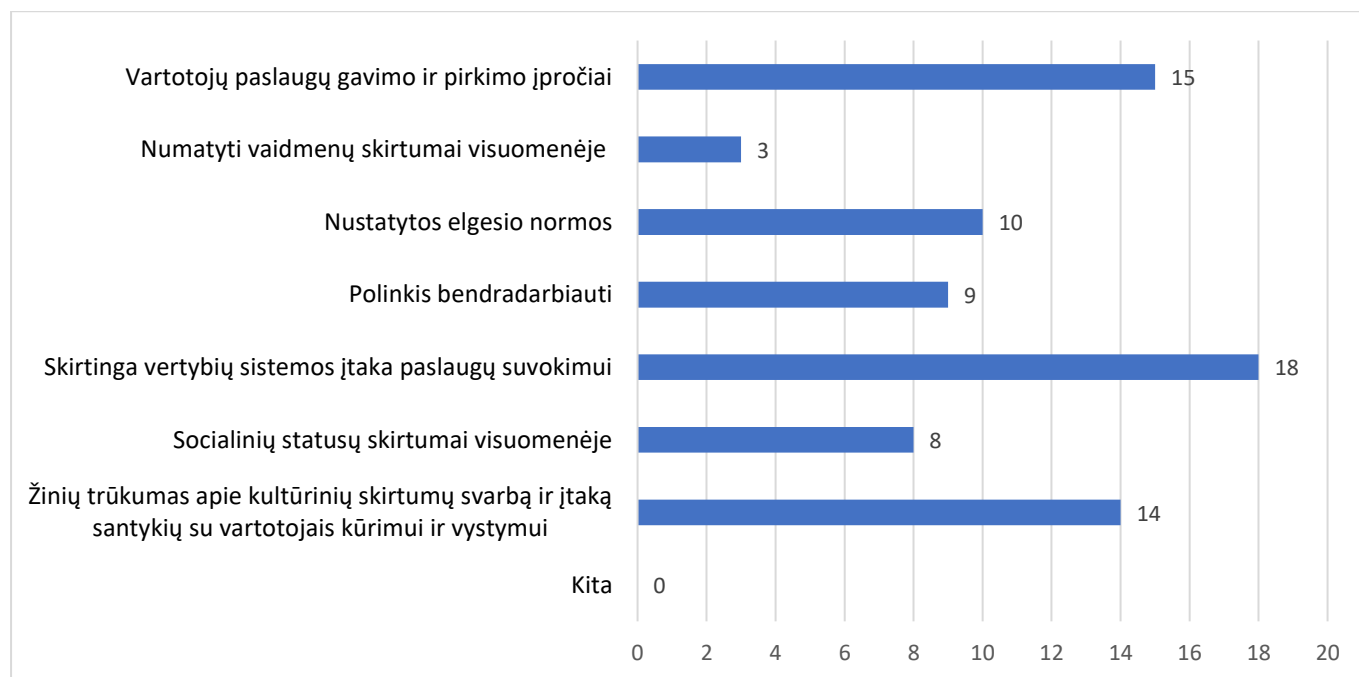


19 pav. Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemos (sudaryta autoriaus)

Išanalizavus pagrindines santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemas buvo norima sužinoti, kuriose valstybėse UAB West Express patiria sunkumų valdant santykius. Tyrimo dalyvių prašoma išskirti bent tris valstybes, kuriose santykių su vartotojais valdymas yra sudėtingesnis nei įprastai. Gauti respondentų atsakymai buvo labai panašūs. Dažniausiai minimos tokios valstybės kaip Rusija, Baltarusija, Izraelis ir Azijos šalys. Reikia pastebėti, kad kai kurie tyrimo dalyviai į šį klausimą nepateikė jokio atsakymo. Vertinant išskirtas valstybes pagal G. Hofstede indeksą, pastebimas panašumas tarp Rusijos, Izraelio ir Japonijos neapibrėžtumo vengimo dimensijoje. Šiose kultūrose egzistuoja aukštas neapibrėžtumo vengimas. Kinija ir Rusija yra panašios pagal galios distancijos dimensija, kuri abiejose valstybėse yra didelė. Išsamesnė santykių su skirtingų kultūrų klientais valdymo analizė šiose kultūrose atliekama kokybinio tyrimo metu.

Paskutiniu metu anketinės apklausos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti esmines priežastis, kurios lemia santykių valdymo sudėtingumą skirtingose kultūrose. Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą, o gauti duomenys pateikiami 20-oje diagramoje. Analizuojant gautus rezultatus galima pastebėti tris ryškiai išsiskiriančius atsakymo variantus. Pagrindine priežastimi, lemiančia santykių su įvairių kultūrų vartotojais valdymo sudėtingumą, galima laikyti skirtingą jų vertybių sistemos įtaką paslaugų suvokimui. Tai reiškia, kad įmonei sudėtinga suprasti, kaip skirtingų kultūrų vartotojai per savo vertybių ašį mato ir vertina jiems teikiamas paslaugas. Tai ypatingai aktualu organizacijoms, kurios veikia tarptautiniu lygmeniu ir turi daug skirtingų kultūrų vartotojų. Kartais santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymas gali tapti labai sudėtingu. Pavyzdžiui, individualistinėse kultūrose dažniausiai akcentuojama, kad gyvenime svarbiausia „aš“, todėl tokie vartotojai išskirtinai nori gauti papildomą dėmesį iš paslaugas teikiančios įmonės. Tokių kultūrų vartotojų vertybių sistema yra orientuota į save, o įmonės, gebėdamos tai identifikuoti, gali įgyti pranašumą konkurentų atžvilgiu. Kita svarbia problema buvo išskirta vartotojų paslaugų gavimo ir pirkimo įpročiai. Tam tikrų kultūrų vartotojai vengia neapibrėžtumo ir renkasi tik pažįstamas įmones, vadovaujasi griežtomis taisyklėmis bei nėra linkę bendradarbiauti. Taigi su tokio tipo vartotojais įmonėms gali būti ypatingai sudėtinga užmegzti ir valdyti santykius. Trečioji didelė problema, kurią pažymėjo daugiau nei pusė respondentų, tai žinių trūkumas apie kultūrinių skirtumų svarbą ir įtaką santykių su vartotojais kūrimui ir vystymui. Tokie gauti duomenys pabrėžia ir šio tyrimo esmę bei būtinybę, nes nėra patenkinami verslo poreikiai. Globalizacija ir internacionalizacija keičia įmonių veiklos specifiką, tarptautiškumo laipsnį, todėl žinios ir tyrimai apie santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą įgauna kritinę svarbą. Tokiu būdu įmonės galėtų labiau atskleisti savo turimą potencialą ir teisingai išnaudoti turimus išteklius. Analizuojant kitus tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad jie taip pat turi įtakos santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sudėtingumui. Tokios priežastys kaip polinkis

bendradarbiauti, socialinių statusų skirtumai visuomenėje ar nustatytos elgesio normos buvo pažymėtos beveik pusės visų respondentų. Vartotojų noras bendradarbiauti skirtingose kultūrose yra nevienodas. Pasak G. Hofstede, moteriškose kultūrose vartotojai pasižymi švelnesniais charakterio bruožais, todėl dažniausiai su jais yra lengviau kurti ir valdyti santykius. Vyrishkose kultūrose galima sutikti priešingą situaciją, todėl įmonės, turėdamos pakankamai žinių apie kultūrinius ypatumus, galėtų geriau pasiruošti paslaugų teikimui ir santykių valdymui. Socialinių statusų skirtumai taip pat turi įtakos santykių valdymo sudėtingumui. Didelės galios distancijos kultūrose vartotojai yra labiau linkę rinktis žinomas įmones ir palaikyti santykius tik su jomis. Nustatytos elgesio normos gali turėti įtakos vartotojų pasirinkimui tarp vietinės ir nevietinės įmonės. Prieštaringas vartotojų požiūris į nevietinių paslaugų teikėją gali sukelti tokių santykių valdymo problemų kaip skundai ar neigiami atsiliepimai viešojoje erdvėje. Išanalizavus respondentų atsakymus tampa akivaizdu, kad santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sudėtingumą lemia daugiau nei viena priežastis, todėl labai svarbu gebėti jas identifikuoti ir suprasti jų reikšmę.



20 pav. Priežastys, lemiančios santykių valdymo sudėtingumą įvairiose kultūrose (sudaryta autoriaus)

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad kultūrinių normų ir vertybių skirtumai turi didelį poveikį paslaugų lūkesčiams, suvokimui, įvertinimui ar vartotojų elgsenai. Taip pat buvo identifikuoti tam tikri kultūrinių dimensijų sutapimai tarp valstybių, kuriose UAB West Express turi sėkmingos arba nesėkmingos santykių su vartotojais valdymo patirties. Įmonė turi įsidięgusi santykių su vartotojais valdymo sistemą, kurios pagrindiniai tikslai yra pagerinti verslo efektyvumą, analizuoti informacija apie vartotojus,

diferencijuoti savo pasiūlymus, mažinti išlaidas ir generuoti didesnes pajamas. Sėkmingą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą UAB West Express atveju lemia profesionalumas, dėmesys klientui, žinios, patirtis ir supratingumas. Įmonė vis daugiau dėmesio skiria santykių su vartotojais valdymui ir individualizuotam paslaugų teikimui. Santykių su įvairių kultūrų vartotojais valdymo sudėtingumui daug įtakos turi tokie veiksniai, kaip: skirtinga vertybių sistemos įtaka paslaugų suvokimui, vartotojų paslaugų gavimo ir pirkimo įpročiai, žinių trūkumas apie kultūrinių skirtumų svarbą ir įtaką santykių su vartotojais kūrimui bei vystymui.

3. 4. Santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tobulinimo rekomendacijos turizmo agentūrai UAB West Express

Išanalizavus UAB West Express santykių valdymo patirtį ir ypatumus su skirtingų kultūrų vartotojais galima teigti, kad įmonė pakankamai sėkmingai valdo santykius su skirtingų kultūrų vartotojais. Šiuo metu įmonė yra įsidedusi santykių su vartotojais valdymo sistemą, kurios dėka gali analizuoti informaciją apie vartotojus ir vėliau jiems pasiūlyti geriausiai tinkančius sprendimus. Taip pat netolimoje ateityje UAB West Express planuoja kurti naują padalinį, kurio darbuotojai bus atsakingi už santykių valdymą su svarbiausiais, prioritetiniais vartotojais. Tačiau vis dar nėra žinoma, su koku vartotojų skaičiumi galėtų būti valdomi tokio pobūdžio santykiai. Būtina pabrėžti ir tai, kad įmonė ieško naujų technologinių sprendimų santykių su vartotojais valdymo galimybėms didinti. Kadangi UAB West Express skiria daug dėmesio santykių su vartotojais valdymo tobulinimui, todėl pateikti papildomas rekomendacijos yra pakankamai sudėtinga. Vienintelė rekomendacija būtų orientuota į UAB West Express darbuotojų žinių lygio didinimą apie kultūrinių skirtumų svarbą ir įtaką santykių su vartotojais valdymui. Visų pirma, analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis buvo pastebėta, kad dalis darbuotojų nėra įtraukiami į santykių valdymo procesus su vartotojais. Anketinėje apklausoje buvo pateiktas klausimas, skirtas išsiaiškinti informacijos rinkimą ir analizavimą apie skirtingų kultūrų vartotojus. Buvo gauti dviprasmiški rezultatai, nes 8 dalyviai teigė, kad tai yra vykdoma įmonėje, o 9 respondentai nežinojo apie tai. Todėl siekiant įgyvendinti įmonės strateginius tikslus reikėtų pabandyti informuoti kuo daugiau darbuotojų apie santykių su vartotojais valdymo procesus. Turėdami daugiau naudingų žinių darbuotojai galėtų pritaikyti jas įvairiose savo darbo srityse. Taip pat tyrimo metu viena iš esminių santykių valdymo su skirtingų kultūrų vartotojais problemų buvo įvardinta žinių trūkumas. Todėl įmonei siūloma organizuoti profesionalius mokymus (kviečiantis atitinkamos srities ekspertus) arba tiesiog bendras konferencijas, kurių metu labiau patyrę kolegos (turintys pakankamai žinių apie vartotojų kultūrinius skirtumus) galėtų pasidalinti savo patirtimi ir žiniomis. UAB West Express dirba daug patyrusių darbuotojų, todėl žinių perdavimo galimybė mažiau patyrusiems kolegoms yra reali.

IŠVADOS

1. Įvykdyta paslaugų organizacijos santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tyrimų problematikos analizė atskleidė, kad tyrimų šioje srityje atlikta nedaug. Verslas reiškia vis didesnę susidomėjimą santykių su vartotojais užmezgimo, palaikymo ir stiprinimo galimybėmis, tačiau kompleksinių tyrimų šioje srityje vis dar nėra daug. Tai reiškia, kad verslo sektoriaus poreikiai nėra patenkinami ir įmonės negali išnaudoti viso savo potencialo. Analizuojant kitus mokslinius tyrimus taip pat buvo pastebėta, kad tyrėjai daugiau dėmesio skiria atskiriems kultūrinių ypatumų sąlygojamiems vartotojų elgsenos raiškos aspektams. Daugelyje tyrimų dėmesys fokusuojamas tik į vartotojų suvokimą ar pasitenkinimą paslaugomis skirtingų kultūrų kontekste. Taip pat buvo pastebėtas tokių tyrimų trūkumas, kuriuose santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais būtų analizuojamas iš paslaugas teikiančios organizacijos pozicijos. Verslas, įskaitant ir turizmo sektorių, yra vis labiau veikiamas globalizacijos ir internacionalizacijos procesų, kurie keičia jų veiklos specifiką ir santykių su vartotojais valdymo įprastą praktiką. Įmonės, norėdamos konkuruoti globaliose rinkose, privalo suprasti vartotojų kultūrinių skirtumų įtaką įvairiems verslo procesams. Nors santykių su vartotojais valdymas yra įvardinamas kaip viena esminių konkurencinio pranašumo galimybių, tačiau tyrimų stoka šioje srityje neleidžia organizacijoms jų tikslingai išnaudoti.

2. Atlikta paslaugų organizacijų santykių su vartotojais valdymo teorinė analizė atskleidė, kad mokslinėje literatūroje vyrauja įvairūs apibrėžimai. Vieni autoriai santykių su vartotojais valdymą apibūdina kaip sistemą, reguliuojamą programinės įrangos paketų, kurie skirti integruoti ir per organizaciją valdyti visus vartotojų sąveikos aspektus. Kiti autoriai ją labiau sieja su verslo strategija, kuria siekiama pajamų optimizavimo, pelno, vartotojų pasitenkinimo, atkreipiant dėmesį į skirtingus vartotojų segmentus. Bet kokiu atveju svarbiausiu veiksmu organizacijos procesuose ir veikloje tampa vartotojas. Išanalizavus kultūros sampratų įvairovė buvo nustatyta, kad ji yra nevienaprasmė ir apibrėžiama priklausomai nuo konteksto. Šiame darbe remiamasi Alwood pateiktu kultūros apibrėžimu per keturis skirtingus šablonus. Itin aktualūs ir svarbūs šiam darbui yra žmogaus mąstymo (apima vertybes, nuostatas, normas) ir elgesio (elgsys sąmoningas ar netyčinis, individualus ar tarpusavio sąveikos) šablonai. Hofstede kultūrinių dimensijų analizė išryškino esminius bruožus ir atskleidė jų galimą įtaką santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymui.

3. Kokybinio tyrimo metu buvo ištirta UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo patirtis ir ypatumai. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad UAB West Express naudoja santykių su klientais valdymo sistemą, kurios pagrindiniai tikslai yra pagerinti verslo efektyvumą, analizuoti informacija apie vartotojus, diferencijuoti savo pasiūlymus, mažinti išlaidas ir generuoti didesnes pajamas.

Nustatyta, kad santykių valdymas yra lengviausias dirbant su artimų kultūrų vartotojais. Pastebima, kad santykių valdymas yra sudėtingesnis su menkai pažįstamomis kultūromis ir tomis, kurios yra uždarnos, veikiamos griežtų taisyklių ir normų. Pagrindinėmis nesėkmingo santykių valdymo priežastimis galima laikyti kultūrinį barjerą ir žinių trūkumą, dirbant su menkai pažįstamų kultūrų vartotojais. Tyrimo metu buvo atskleista, kad pagrindinės sėkmingo santykių valdymo su vartotojais priežastys yra profesionalumas, patirtis, dėmesys klientui ir supratingumas. Įmonė, teigdama paslaugas, stengiasi atsižvelgti į vartotojų kultūrinius skirtumus ir siekia kurti ilgalaikius santykius. Analizuojant valstybes (Italija, Kinija, Vokietija), kuriose įmonė turi daugiausia sėkmingos santykių valdymo patirties, pagal Hofstede dimensijas buvo nustatyta, kad visos jos pasižymi aukštu vyriškumo dimensijos indeksu. Įvertinus šios dimensijos charakteristikas ir UAB West Express santykių su vartotojais valdymo ypatumus, daroma prielaida, kad įmonės rodomas dėmesys klientui ir jos reputacija yra esminės sėkmingos veiklos priežastys. Tokiu pačiu principu analizuojant valstybes (Izraelis, Japonija, Rusija), kuriose įmonė turi neigiamos santykių valdymo patirties, buvo nustatyta, kad visos jos pasižymi aukštu neapibrėžtumo vengimo dimensijos indeksu. Šių kultūrų vartotojai pasižymi aukštais reikalavimais paslaugas teikiančiai įmonei ir griežtu taisyklių laikymusi. Todėl daroma prielaida, kad šie ypatumai ir lemia neigiamą UAB West Express santykių valdymo patirtį su šiomis kultūromis.

4. Kiekybinio tyrimo metu buvo ištirtos UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo stiprybės ir silpnybės darbuotojų požiūriu. Tyrimo metu ištirta, kad UAB West Express darbuotojai santykių su vartotojais valdymą supranta kaip verslo strategiją ir sistemą, reguliuojamą programinės įrangos paketų. Išanalizavus gautus respondentų atsakymus nustatyta, kad įmonė teikia individualizuotus pasiūlymus vartotojams, atsižvelgdama į jų kultūrinius skirtumus. Tačiau analizuojant gautus rezultatus matoma, kad dalis darbuotojų jaučia žinių stygių apie vartotojų skirtingą paslaugų suvokimą, vertybes ar elgesį. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad kultūriniai skirtumai turi įtakos vartotojų elgesiui, lojalumui, pasitikėjimui ir paslaugų suvokimui. Esminėmis santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemomis yra laikomas kultūrinių skirtumų barjeras, skirtingi vartotojų lūkesčiai ir paslaugų suvokimo lygis ir mokslinių tyrimų stoka. Įvertinus surinktą informaciją nustatyta, kad pagrindinės priežastys, kurios lemia santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sudėtingumą, yra skirtinga vertybių sistemos įtaka paslaugų suvokimui, vartotojų paslaugų gavimo ir pirkimo įpročiai, žinių trūkumas apie kultūrinių skirtumų įtaką santykių kūrimui ir vystymui. Anketinės apklausos metu surinkti ir išanalizuoti duomenys papildo kokybinio tyrimo medžiagą, o gauti rezultatai pabrėžia skirtingų kultūrų įtaką santykių su vartotojais valdymui ir supratimui.

LITERATŪRA

1. Allwood, J. (1985). English translation of: "Tvärkulturell kommunikation". *Papers in Anthropological Linguistics*, 12 (2), p. 1–29;
2. Bansal, H. S., Voyer, P. E. (2000). Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research*, 3 (11), p. 166–177;
3. Baran R. J., Galka J. R., Strunk D. P. (2008). *Customer Relationship Management*. Ohio: Thomson. [žiūrėta: 2017-03-02]. Prieiga per internetą: <https://books.google.co.uk/books?id=YSDv7g8h5FIC&printsec=frontcover&dq=Customer+Re#v=onepage&q=Customer%20Re&f=false>;
4. Bechwati, N. N., Morrin, M. (2003). Outraged consumers: getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of Consumer Psychology*, 13 (4), p. 440-453. [žiūrėta: 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057740803702150>;
5. Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship*. New York: John Wiley & Sons;
6. Bodenberg, T. M. (2001). *Customer Relationship Management: New Ways of Keeping The Customers Satisfied*. New York: The Conference Board;
7. Buttle, F., Maklan, S. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford: Routledge. p.4, p.528;
8. Cerey, J. (2007). *Communication as Culture*. Boston: Unwin Hyman;
9. ClickFox. (2017). *12 Amazing CRM Charts You Don't Want To Miss*. [žiūrėta: 2017-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.clickfox.com/>;
10. Green, D., Ridings, C. M. (2002). Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(10), p. 47–69;
11. Hamilton, D. P. (2001). E-Commerce (A Special Report): Openers-In Translation; A Guide to the Baffling Jargon of Online Business-to-Business Commerce. *Wall Street Journal*, 6(5), p.112–118;
12. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. London: Sage Publications. p. 596;
13. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). Leadership, Culture and Organizations. *The GLOBE Study of 62 Nations* (p. 55–71). CA: Sage Publications;
14. Hui, M., Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: a cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of Business Research*, 52(2), p. 161–173;

15. Jan-Benedict Steenkamp (2001). The Role of National Culture in International Marketing Research. *International Marketing Review*, 18 (1), p. 30–44;
16. Kačerauskas, T. (2008). *Tikrovė ir kūryba: kultūros fenomenologijos metmenys*. Vilnius: LRS leidykla;
17. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. [žiūrėta: 2017-04-06] Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>;
18. Kotler, P. (2000). *Marketing management: the millennium edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International;
19. Krathwohl, D. R. (1993). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*. New York: Waveland Press;
20. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Peabody Museum;
21. Lam, Simon S. K., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002). Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), p. 1–18;
22. *Turizmas Lietuvoje 2015*. Vilnius. [žiūrėta: 2017-04-06]. Lietuvos Statistikos Departamentas (2016). Prieiga per internetą: http://www.tourism.lt/uploads/documents/Turizmas-Lietuvoje_2015.pdf;
23. Lynn, R., Martin, T. (1995). National differences for thirty–seven nations in extraversion, neuroticism, psychoticism and economic, demographic and other correlates. *Pergamon*, 19(3), p. 403–406. [žiūrėta: 2017-03-08]. Prieiga per internetą: http://www.subjectpool.com/ed_teach/y5_ID/jc/2008/national_diffs_lynn1995.pdf;
24. Little, E., Marandi, E. (2003). *Relationship marketing management*. London: Thomson learning. p. 241;
25. Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (10), p. 167-176. [žiūrėta: 2017-02-06]. Prieiga per internetą: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361964679.5211customer%20relationship139.pdf>;
26. Peppers, D., Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons;
27. Phelps, G. R. (2011). *Customer relationship management*. New York: McGraw-Hill Higher Education;

28. Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. *Filosofija, Sociologija*, 24(3), p. 121–130. [žiūrėta: 2017-02-10]. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2013/3/121-130.pdf>;
29. Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), p. 46–58;
30. Schumann, J. H. (2009). *The Impact of Culture on Relationship Marketing in International Services*. Wiesbaden: Gabler;
31. Shanks, G., Tay, E. (2001). The role of knowledge management in moving to a customer focused organization. *The 9th European Conference on Information Systems*, (p. 721–729). Slovenia: Bled;
32. Stauss, B., Mang, P. (1999). Culture shocks” in inter-cultural service encounters? *Juornal of Services Marketing*, 13(4), p. 329–346;
33. Sundegaard, M. (1994). Citations and Replications Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15(3), p. 447–456;
34. Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships*. Upper Saddle River: Prentice – Hall. P.;
35. Tamošiūnienė, R., Jasilionienė, R. (2007). Customer relationship management as business strategy appliance: theoretical and practical dimensions. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), p. 69 –78. [žiūrėta: 2017-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16111699.2007.9636154>;
36. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2(2), p. 45–57. [žiūrėta: 2017-02-17]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163015434/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>;
37. Wahl, M., Prause, G. (2013). Toward understanding resources, competencies and capabilities: business model generation approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(2), p. 67–80. doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2(1);
38. Wooliscroft, G. A., Wooliscroft, B. (2013). A cross-cultural application of the affective response to consumption scale: investigating US-American and Austrian passengers on long-haul flights. *Journal of Business Research*, 66(6), p. 765-770. [žiūrėta: 2017-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311003250>;

39. Zaheer, S., Zaheer, A. (1997). Country Effects on Information Seeking in Global Electronic Networks. *Journal of International Business Studies*, 28(1), p. 77–100;
40. Zikmund, W. G., Mcleod, R., Gilbert, J. F. W. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. New York: John Wiley & Sons, p. 4
[žiūrēta: 2017-03-18]. Prieiga per internetą:
<https://books.google.co.uk/books?id=YSDv7g8h5FIC&printsec=frontcover&dq=Customer+Re#v=onepage&q=Customer%20Re&f=false> .

Interviu klausimynas

Gerbiama – (s) respondente,

Aš esu Kauno technologijos universiteto Tarptautinio verslo magistrantūros studijų programos 2-ojo kurso studentas Linas Plečkaitis. Šiuo metu atlieku tyrimą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tematika. Šio interviu tikslas – išsiaiškinti ekspertų patirtį santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo srityje.

Prašau Jūsų kuo išsamiau atsakyti į mano užduodamus klausimus. Gauta informacija bus naudojama magistro baigiamajame darbe tik apibendrintai, todėl Jūsų suteikta informacija nebus niekur įvardijama ar skelbiama. Ačiū!

- 1. Koks yra jūsų išsilavinimas?**
- 2. Gal galite įvardinti jūsų užimamų pareigų pavadinimą įmonėje?**
- 3. Kokia yra jūsų darbo patirtis turizmo sektoriuje?**
- 4. Ar įmonėje yra naudojama santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija?**
- 5. Gal galite plačiau apibūdinti šią sistemą/strategiją ir jos diegimo motyvus, tikslus?**
(Klausimas užduodamas tik tokiu atveju, jeigu respondentas teigiamai atsakė į 4-ąjį klausimą).
- 6. Kaip vertinate esamą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo padėtį įmonėje?**
- 7. Kokia yra UAB West Express santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo vizija?**
- 8. Gal galite įvardinti valstybių pavadinimus, kuriose įmonė turi daugiausia sėkmingos/nesėkmingos santykių valdymo patirties su vartotojais?**
- 9. Kurių kultūrų vartotojus yra lengviausia/sudėtingiausia suprasti ir valdyti santykius su jais?**
- 10. Kokios esminės priežastys lemia santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo sėkmę/nesėkmę?**
- 11. Kaip manote, ar santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais yra sudėtingesnis nei su vietiniais vartotojais?**
- 12. Ką daro įmonė, kad išlaikytų ilgalaikius santykius su vartotojais?**
- 13. Kokiais būdais organizacija valdo skirtingų kultūrų vartotojų neigiamus veiksmus (nepasitenkinimą, skundus)? Ar dažnai tenka su tuo susidurti?**
- 14. Ar įmonė teikia individualizuotus pasiūlymus vartotojams, atsižvelgdama į jų kultūrinius skirtumus? Kaip, tai yra daroma ir į kokius aspektus atkreipiamas dėmesys?**

15. Kaip manote, ar kultūriniai skirtumai turi daug įtakos santykių su vartotojais valdymui, paslaugų suvokimui, lūkesčiams, pasitenkinimui?

Dėkoju už atsakymus!

Anketa

Gerbiama – (s) respondente,

Aš esu Kauno technologijos universiteto Tarptautinio verslo magistrantūros studijų programos 2-ojo kurso studentas Linas Plečkaitis. Šiuo metu atlieku tyrimą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo tematika. Šios apklausos tikslas – išsiaiškinti ekspertų patirtį santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo srityje.

Prašau Jūsų skirti laiko ir atsakyti į pateiktus anketoje klausimus. Gauta informacija bus naudojama magistro baigiamajame darbe tik apibendrintai, todėl Jūsų suteikta informacija nebus niekur įvardijama ar skelbiama. Ačiū!

1. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

2. Jūsų išsilavinimas:

- Įrašykite:
- Nenoriu atskleisti.

3. Jūsų užimamos pareigos įmonėje:

- Įrašykite:
- Nenoriu atskleisti.

4. Kokia yra jūsų darbo patirtis turizmo sektoriuje?

<input type="checkbox"/> 0 – 5 m.	<input type="checkbox"/> 5 – 10 m.	<input type="checkbox"/> 10 – 15 m.	<input type="checkbox"/> 15 m. <	Nenoriu atskleisti
-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	--------------------

5. Santykių su vartotojais valdymas (CRM – Customer relationship management) gali būti suprantamas labai įvairiai, todėl prašau išrinkite atsakymo variantą/us, kurie labiausiai su juo asocijuojasi. (Galimi keli atsakymai)

- Duomenų saugojimo ir analizavimo procesas, kai duomenys surenkami įvairiais būdais.
- Marketingo / rinkodaros priemonė.
- Procesas, kurio metu renkama informacija, didinanti supratimą, kaip valdyti organizacijos santykius su vartotojais.
- Verslo strategija, kuria siekiama pajamų optimizavimo, pelno, vartotojų pasitenkinimo, atkreipiant dėmesį į skirtingus vartotojų segmentus bei kultūrinius skirtumus.

Sistema, reguliuojama programinės įrangos paketu, kurie skirti integruoti ir per organizaciją valdyti visus vartotojų sąveikos aspektus.

Kita:

6. Ar jūsų įmonėje yra naudojama santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija?

Ne

Taip

7. Kokiems tikslams įgyvendinti yra naudojama santykių su vartotojais valdymo sistema/strategija jūsų įmonėje? Jeigu atsakėte neigiamai į šeštąjį klausimą, tai pabandykite įsivaizduoti kokiems tikslams ji galėtų būti naudojama ir tada pažymėkite atsakymo variantus.

(Galimi keli atsakymai)

Didinti vartotojų pasitenkinimą.

Geriau suprasti skirtingų kultūrų vartotojus.

Gerinti aptarnavimo ir paslaugų kokybę.

Įgyti konkurencinį pranašumą.

Individualizuoti teikiamus pasiūlymus ir paslaugas.

Išlaikyti esamus vartotojus ir didinti jų lojalumą.

Optimizuoti išlaidas ir didinti pelną.

Pritraukti naujus vartotojus.

Tobulinti marketingo / rinkodaros sprendimus.

Kita:

8. Ar pritariate teiginiui, kad sėkmingas santykių valdymas su skirtingų kultūrų vartotojais yra viena esminių konkurencinio pranašumo galimybių šių dienų verslo sektoriuje?

Nepritariu

Nežinau

Pritariu

9. Įvertinkite situaciją įmonėje ir sužymėkite atsakymus išvardintiems teiginiams.

	Nežinau	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Pritariu	Visiškai pritariu
Įmonė teikia individualizuotus pasiūlymus vartotojams, atsižvelgdama į jų kultūrinius skirtumus (tautybę, įpročius, vertybes ir t.t.).					
Informacija apie skirtingų kultūrų vartotojus yra nuolatos renkama ir analizuojama.					
Jums pakanka teorinių ir praktinių žinių apie skirtingų kultūrų vartotojų paslaugų suvokimą ir vertybes.					
Santykių valdymas su skirtingų kultūrų (kitų tautybių) vartotojais yra sudėtingesnis nei su vietiniais vartotojais.					
Vadovai akcentuoja kultūrinių skirtumų reikšmę, siekiant sukurti ir išlaikyti sėkmingus santykius su vartotojais.					
Vadovai pabrėžia santykių su vartotojais valdymo svarbą tam, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai.					
Vietiniai vartotojai kelia aukštesnius reikalavimus paslaugoms nei kitų kultūrų vartotojai.					

10. Ar pritariate teiginiui, kad kultūriniai skirtumai turi daug įtakos vartotojų:

	Nepritariu	Nežinau	Pritariu
Elgesiui			
Lojalumui			
Pasitikėjimui			
Paslaugų suvokimui			

11. Gal galite įvardinti bent tris valstybes, kuriose įmonė turi sėkmingos santykių valdymo patirties su skirtingų kultūrų vartotojais?

1.	2.	3.
----	----	----

12. Remiantis savo darbo patirtimi įvardinkite pagrindinius aspektus, lemiančius sėkmingą santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymą.

Įrašykite:

13. Kaip manote, kokios yra pagrindinės santykių su skirtingų kultūrų vartotojais valdymo problemos? (Galimi keli atsakymai)

- Žinių stygius, kuriant ir plėtojant santykius.
- Kultūrinių skirtumų barjeras (elgesys, įpročiai, vertybės).
- Mokslinių tyrimų stoka šioje srityje.

- Nevienodas pasitikėjimo lygis.
- Santykių su vartotojais valdymo sistemos ar strategijos nebuvimas.
- Skirtingi vartotojų lūkesčiai ir paslaugų suvokimo lygis.
- Sudėtinga užmegzti ilgalaikius santykius.
- Kita:

14. Remdamiesi savo darbo patirtimi išskirkite bent tris valstybes, kuriose santykių valdymas su vartotojais yra sudėtingesnis nei įprastai.

1.	2.	3.
----	----	----

15. Kokios esminės priežastys lemia santykių valdymo skirtumus/sudėtingumą įvairiose kultūrose? (Galimi keli atsakymai)

- Vartotojų paslaugų gavimo ir pirkimo įpročiai.
- Numatyti vaidmenų skirtumai visuomenėje.
- Nustatytos elgesio normos.
- Polinkis bendradarbiauti.
- Skirtinga vertybių sistemos įtaka paslaugų suvokimui.
- Socialinių statusų skirtumai visuomenėje.
- Žinių trūkumas apie kultūrinių skirtumų svarbą ir įtaką santykių su vartotojais kūrimui ir vystymui.
- Kita:

Dėkoju už atsakymus!