



## RYŠIŲ SU KLIENTAIS VALDYMAS NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIAUS ĮMONĖSE: PRIVALUMŲ IR RIBOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

Renata Korsakienė<sup>1</sup>, Vytautas Tvaronavičius<sup>2</sup>, Alminas Mačiulis<sup>3</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*El. paštas: <sup>1</sup>vvfievk@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>finansu.katedra@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>tvk@ti.vgtu.lt*

*Įteikta 2007-10-27; priimta 2008-02-27*

**Santrauka.** Globalizacija, intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina įmones ieškoti būdų, leidžiančių joms išlikti konkurencingomis rinkoje. Todėl ryšių su klientais valdymas tampa aktualus šiandienos verslo įmonėms. Straipsnyje analizuojami ryšių su klientais valdymo diegimo privalumai ir ribojantys veiksniai nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse. Straipsnio pabaigoje pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai ir išvados.

**Reikšminiai žodžiai:** ryšių su klientais valdymas, ribojantys veiksniai, sėkmės veiksniai, nekilnojamojo turto įmonės.

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN REAL ESTATE COMPANIES: THE RESEARCH OF ADVANTAGES AND RESTRICTIVE FACTORS

Renata Korsakienė<sup>1</sup>, Vytautas Tvaronavičius<sup>2</sup>, Alminas Mačiulis<sup>3</sup>

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*

*E-mails: <sup>1</sup>vvfievk@vv.vgtu.lt; <sup>2</sup>finansu.katedra@vv.vgtu.lt; <sup>3</sup>tvk@ti.vgtu.lt*

*Received 27 October 2007; accepted 27 February 2008*

**Abstract.** The processes of globalization, intense competition and changing demand of customers motivate companies to seek ways which allow them to remain competitive in the market. Therefore customer relationship management has become the topical issue of today's business companies. The paper analyses advantages and the factors which restrict customer relationship management in real estate companies. At the end of the paper the results of the survey are summarized and the conclusions presented.

**Keywords:** customer relationship management, restrictive factors, advantages, real estate companies

## 1. Įvadas

Globalizacija, intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina įmones atsinaujinti ir keistis taip, kad jos išliktų konkurencingos. Ryšiai su klientais didina įmonės galimybes rinkoje, todėl klientai ir ryšiai su klientais tampa svarbiausiais įmonės aktyvais.

Ryšių su klientais valdymas yra palyginti nauja disciplina, ypač daug dėmesio sulaukusi paskutinį dešimtmetį. Pažymėtina, kad ryšių su klientais valdymas yra orientuotas į klientus, o ypač į jau esamus klientus, ir suteikia galimybių pritraukti naujus klientus, todėl yra būtinas ilgalaikiai verslo organizacijos sėkmei. Kita vertus, ryšių su klientais valdymo diegimą įmonėse skatina tokie tikslai, kaip siekis didinti veiklos rezultatus, paslaugų kokybę, klientų lojalumą ir pan. Vis dėlto įmonės, siekiančios įdiegti ryšių su klientais valdymą savo praktikoje, susiduria ir su kai kuriais ribojančiais veiksniais, tokiais kaip neadekvati vadovų reakcija, neadekvatus organizacinių pokyčių valdymas, organizacinė kultūra ir pan.

Ryšių su klientais valdymas yra laikytinas aktualia vadybos problema, kurią reikia analizuoti ir tirti. Ši problema yra itin aktuali Lietuvos verslo organizacijoms, turinčioms mažai ryšių su klientais valdymo patirties, tačiau susiduriančiomis su verslo aplinkos keliamais sunkumais.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti ryšių su klientais valdymo privalumus ir ribojančius veiksnius, apibendrinti nekilnojamojo turto sektoriaus įmonių požiūrio į ryšių su klientais valdymo privalumus ir ribojančius veiksnius tyrimo rezultatus. Tyrimui pasirinktos nekilnojamojo turto sektoriaus įmonės, susiduriančios su lėtėjančios Lietuvos ekonomikos keliamomis problemomis. Be to, siekiama palyginti nacionalinių bei užsienio kapitalo turinčių įmonių požiūrį.

## 2. Ryšių su klientais valdymo koncepcija mokslinėje literatūroje

Mokslininkų nuomone, požiūrio į santykius išplėtojimas marketingo disciplinoje sutampa su ryšių su klientais valdymo vystymusi (De Wulf *et al.* 2001, Tamošiūnienė, Jasilionienė 2007). Beveik vieningai sutariama, kad ryšių su klientais valdymas yra palyginti nauja disciplina. Todėl ne nuostabu, kad mokslinėje literatūroje ryšių su klientais valdymo tema yra pasiūlyta įvairių ryšių su klientais valdymo apibrėžimų. Be to, vis dar nepasiektas susitarimas dėl ryšių su klientais valdymo reikšmės. Todėl mokslinėje literatūroje pateikiama požiūrių įvairovė, kurią lėmė programinės įrangos pardavėjai ir verslo konsultantai. Mokslininkai, dirbantys marketingo srityje, savo darbuose analizuoja skirtingus šio reiškinio aspektus (Plakoyiannaki 2005).

Baran ir kitų autorių nuomone (Baran *et al.* 2008: 4) ryšių su klientais valdymo apibrėžimus reikia grupuoti į:

1) tuos, kurie ryšių su klientais valdymą sulygina su programinės įrangos paketu, procesu, sistema ar technologija;

2) tuos, kurie ryšių su klientais valdymą sulygina su duomenų saugojimu ir analize;

3) tuos, kurie ryšių su klientais valdymą sulygina su korporacijos kultūros pokyčiais, dėmesiu ne į sandorius, o į tarpusavio santykius ar klientus (siekiama sukurti dialogą su klientais, kuris yra pagrįstas kontaktu „akis į akį“, o ne paprasčiausią korporacinį monologą su dideliais klientų segmentais);

4) tuos, kurie ryšių su klientais valdymą sulygina su „paklausos valdymo“ koncepcija;

5) tuos, kurie ryšių su klientais valdymą sulygina su naujomis strategijomis, orientuotomis į esamus klientus (identifikavimu, pasirinkimu, pritraukimu, vystymu, papildomu ir kryžminiu pardavimu, valdymu, migravimu ir susigrąžinimu).

Toliau, siekiant išryškinti įvairias ryšių su klientais valdymo sritis, bus analizuojami jau aptarti požiūriai.

Požiūris, kuris ryšių su klientais valdymą laiko sistema, pabrėžia tokių veiksmų svarbą, kaip duomenų apie klientą rinkimas iš visų prieinamų šaltinių, jų saugojimas ir lengvas priėjimas prie visų duomenų ir informacijos, remiantis sukauptais duomenimis, pateikimas. Plakoyiannaki teigia, kad ryšių su klientais valdymas yra laikomas įprasta įmonės praktika, leidžiančia kaupti žinias apie klientą sukuriant ir naudojant klientų duomenų bazines. Vadinas, kaip teigia mokslininkai, dominuoja požiūris, kuris dėmesį sutelkia į techninius ryšių su klientais valdymo proceso elementus (Plakoyiannaki 2005). Tačiau ryšių su klientais valdymas turi būti laikomas tinkamais tarpusavio santykiais su klientais, kurie yra pagrįsti komunikavimu. Atsižvelgiant į šį požiūrį, ryšių su klientais valdymas yra tarpusavio santykiais pagrįstas verslo modelis, kuris koncentruojasi į klientų įgijimą ir išlaikymą. Sėkmė lydi gebančius suvokti individualius klientų poreikius ir pateikti tinkamiausią sprendimą (Sūdžius 2007).

Payne ir Frow siūlo įvairius ryšių su klientais valdymo apibrėžimus, pabrėžiančius technologiją. Mokslininkų nuomone, ryšių su klientais valdymas gali būti apibūdinamas remiantis trimis požiūriais: siauru ir taktiniu, kaip tam tikru technologiniu sprendimu, plačiai paplitusia technologija ir koncentracija į klientą (Payne ir Frow 2005).

Tačiau kai kurie specialistai pabrėžia glaudų ryšių tarp ryšių su klientais valdymo ir korporacinės kultūros keitimo, t. y. kitokio verslo organizavimo būdo, palaikomo galinga technologija, leidžiančia pasiekti kiekvieną klientą (Baran *et al.* 2008: 5). Kai kurie autoriai ryšių su klientais valdymą laiko organizaciniu reiškiniu. Ryšių su klientais valdymo įgyvendinamas yra palaikomas įvairiais organizacijos gebėjimais, kurie yra susiję su orientacija į tarpusavio santykius su klientais, klientų išsaugojimu, firmos atvirumu, struktūromis ir procesais, palengvinančiais ryšių su klientais valdymą. Vadinas, ryšių su klientais valdymas

yra nukreiptas į klientų identifikavimo, vertės didinimo, esamų klientų išlaikymo stiprinimo ir dialogo tarp kliento ir įmonės vystymo aspektus (Reinartz *et al.* 2004).

Reinartz ir kiti autoriai išskiria dvi koncepcijas, susijusias su požiūriu į ryšius su klientais valdymą, kaip organizacinį procesą, t. y. kliento vertę ir kliento išlaikymą (Reinartz *et al.* 2004). Kliento vertė laikomas produkto (ar paslaugos) vertės ir tarpusavio santykių vertės derinys. Payne ir Frow teigia, kad dominuoja logika, kurią lėmė ankstyvesni požiūriai į verslas–verslui ir paslaugų marketingą, laikę klientą bendraautoriumi ir partneriu (Payne, Frow 2005). Produkto vertė laikomas kompromisas tarp suvokiamos naudos ir kliento, atsižvelgiant į tiekėjo pasiūlymą, išlaidų.

Požiūris, kuris ryšius su klientais valdymą laiko svarbia „paklausos valdymo“ koncepcija, pabrėžia ryšius su klientais valdymo programos tikslus atpažinti geriausius klientus, juos išsaugoti ir paskatinti vartoti firmos produktus ar paslaugas. Požiūris, kuris ryšius su klientais valdymą laiko verslo strategija, pabrėžia efektyvų planavimą ir įgyvendinimą laiku. Iriana ir Buttle ryšius su klientais valdymą apibūdina kaip ilgalaikių, abipusiai naudingų tarpusavio santykių su strategiškai svarbiais klientais išvystymą ir palaikymą. Šio požiūrio šalininkai sutinka, kad organizacijos, adaptavusios strateginį ryšius su klientais valdymo požiūrį ir užtikrinusios nuoseklų jo taikymą, turės naudos.

Pažymėtina, kad ryšius su klientais valdymas remiasi keturiais principais: klientai turi būti valdomi kaip svarbūs vertingi aktyvai, ne visi klientai yra vienodai pageidaujami, klientai skiriasi savo poreikiais, prioritetais ir pirkimo elgsena, todėl geriau suprasdamos savo klientus, įmonės gali geriau pateikti savo pasiūlymą, leidžiantį maksimizuoti bendrą vertę (Baran *et al.* 2008: 9). Santykiai su klientu yra laikomi svarbiais ištekliais, kurie atitinka keturis kriterijus: yra vertingi, reti, sunkiai nukopijuojami ir nepakeičiami. Peppers ir Rogers tvirtina, kad jeigu kompanijos nelaiko klientų retais ištekliais, jos orientuojasi į trumpalaikę perspektyvą (Peppers, Roger 2005: 226). Mokslininkai tvirtina, kad daug produktų ir paslaugų tampa plataus vartojimo prekėmis ar paslaugomis. Vadinasi, remiantis resursų teorijos požiūriu, klientai ir tarpusavio santykių su klientais valdymas tampa konkurencinio pranašumo priežastimi. Įmonė, kuri pažįsta savo klientus geriau negu konkurentai, turi daugiau galimybių padidinti rinkos dalį ir naujo produkto pripažinimo greitį. Be to, ryšius su klientais valdymas sukuria reikiamos sumos investavimo į reikiamą klientą, pelningesnio kliento identifikavimo ir išsaugojimo strategijų parengimo prielaidas.

Apibendrinant galima teigti, kad ryšius su klientais valdymas dažnai apibūdinamas kaip kliento patirties valdymas, todėl įmonės privalo suprasti klientų poreikius ir pirkimo elgseną bei efektyviai valdyti visus ryšius su kiekienu klientu.

### 3. Ryšių su klientais valdymo taikymo privalumai

Baran ir kitų autorių tvirtinimu, ryšių su klientais valdymas yra orientuotas į klientus ir ypač į jau esamus (Baran *et al.* 2008: 10). Ryšių su klientais valdymo įdiegimas suteikia galimybių įsigyti naujų klientų ir yra būtinas ilgalaikiai sėkmei. Šiems tikslams realizuoti įmonės įveda informacijos įsigijimo procesus, analizuoja klientų pirkimo istoriją ir nustato, kas skatina klientus didinti apsipirkimo mastą.

Pažymėtina, kad kitas įmonių tikslas – įgyti informacijos apie klientus, kurie perka retai, perka per išpardavimus, yra linkę grąžinti prekes ir dažnai skųstis. Žinios apie tokius klientus leidžia įmonei išvengti panašių klientų. Vis dėlto dauguma mokslininkų kaip svarbiausią ryšių su klientais valdymo tikslą nurodo tinkamų klientų identifikavimą, išlaikymą, patrauklumo didinimą ir pasikartojantį vartojimo skatinimą.

Johnson ir Seines nuomone, agresyvus marketingas paprastai siejamas su veiksmais, orientuotais į įmonės klientų skaičiaus didinimą, o gynybos marketingas siejamas su veiksmais, orientuotais į esamus klientus, tokius kaip kliento išlaikymas ir paslaugos atnaujinimas. Šiandienos marketingo teorija ir praktika laikosi nuostatos, kad gynybos marketingas yra pelningesnis, o įmonės turi paskirstyti išteklius taip, kad sukurtų ilgalaikius bendradarbiavimo santykius su savo klientais (Johnson, Seines 2004). Mokslininkai pabrėžia, kad gynybos marketingas leidžia išlaikyti klientus, taip pat, išvysčius tarpusavio santykius, sukurti papildomą vertę.

Baran ir kiti autoriai tvirtina, kad ryšių su klientais valdymo sistemų tikslas – ne tik nustatyti ir išlaikyti tarpusavio santykius su klientais, bet greičiau padidinti tarpusavio santykių stiprumą nuo santykių tarp pažįstamų ir draugystę ir į partnerystę (Baran *et al.* 2008: 12). Pažymėtina, kad kai įmonės pereina nuo masinio marketingo į tikslinį „akis į akį“ marketingą, jos įtraukia klientą kaip partnerį į produkto plėtotę ir marketingą. Šis požiūris leidžia daryti išvadą, kad ryšių su klientais valdymo taikymas sukuria prielaidas išvengti nepatenkintų klientų. Peppers ir kitų mokslininkų nuomone, net jei konkurentas siūlo tą patį pritaikymo specifiniams kliento poreikiams tipą bei sąveikos tipą, klientas galės tenkintis tokiu pat patogumo lygiu, tik po tam tikro laiko, kurio reikia, kad konkurentas išmokytų pamokas, kurias jūsų įmonė jau yra išmokusi (Peppers *et al.* 1999).

Ko ir kiti autoriai teigia, kad marketingo „akis į akį“ nauja yra susijusi su „mokymosi santykiais“ – nuolat vykstančiu ryšiu, kuris tampa naudingesnis, kai du sąveikaujantys vienas su kitu bendradarbiauja tam, kad tenkintų kliento poreikius laiko atžvilgiu. Mokymosi santykiuose individualūs klientai moko įmonę daug daugiau apie savo prioritetus ir poreikius tokiu būdu suteikdami įmonei didžiulį konkurencinį pranašumą. Kuo daugiau įmonė pritraukia klientų, tuo ji geriau ir tiksliau pateikia tai, ko klientai nori ir tuo

sunkiau konkurentams pervilioti klientus. Mokslininkai išskiria tokius ryšių su klientais valdymo pranašumus (Ko *et al.* 2008):

- Didesnis pelnas.
- Daugiau santykių su klientais.
- Didesni išpirkimai.
- Tiksliai surinkta informacija apie klientus.
- Stipresnis klientų lojalumas.
- Geresnis klientų valdymo efektyvumas.
- Žodinis efektas.
- Mažesnės naujų klientų pritraukimo sąnaudos.
- Lengvesnė naujų produktų plėtotė.
- Didesnės pardavimo apimtys dėl papildomų apsipirkimų.
- Sumažėjusios tiesioginio marketingo sąnaudos.
- Padidėjęs lojalumas prekiniam ženkliui.
- Didesnė klientų viso gyvenimo vertė.

2003 m. *Bain & Company* atliktas metinis vadybos priemonių tyrimas, kurio metu apklausti 708 vykdydami direktoriai, parodė, kad įmonės pradėjo reikšti pasitenkinimą investicijomis į ryšių su klientais valdymą. 82 proc. apklaustų vadovų teigė planuoją įdiegti ryšių su klientais valdymą 2003 m., o norinčiųjų įdiegti ryšių su klientais valdymą 2000 m. buvo 35 proc. (Sharma *et al.* 2006). Pozityvus kliento išsaugojimo efektas yra susijęs su įmonės pelnu. Pavyzdžiui, Reichheld ir Sasser nustatė, kad klientų išsaugojimo didėjimas 5 proc. padidino pelningumą grynąja esama verte nuo 20 iki 85 proc. daugelyje tirtų verslų (Reichheld, Sasser 1990). McKinsey atliktas tyrimas parodė, kad pakartotiniai klientų apsipirkimai sukuria dvigubai didesnes bendrąsias pajamas nei naujų klientų apsipirkimai. Galima teigti, kad dominuoja nuomonė, jog technologijų patobulinimas ir inovacijos, susijusios su ryšių su klientais valdymo produktais, leido daug lengviau teikti pelningesnius produktus.

Mokslininkai pažymi, kad ryšių su klientais valdymas padidina vertę tiek klientams, tiek įmonėms. Atlikti tyrimai rodo, kad ryšių su klientais valdymas turėjo didesnę poveikį gerinant kliento patyrimą (88 proc.) ir padedant įmonėms išlaikyti ir plėsti klientų skaičių (75 proc.) (Gamble *et al.* 2006: 376). Tokiu būdu galima teigti, kad ryšių su klientais valdymo nauda praktinei įmonių veiklai yra neabejotina ir turi akivaizdžią įtaką veiklos rezultatams.

#### 4. Ryšių su klientais valdymo strategijos sėkmę lemiančių veiksnių analizė

Svarbu pažymėti, kad dažnai ryšių su klientais valdymas neatitinka lūkesčių dėl organizacinės elgsenos. Organizacija turi pritaikyti tarpusavio santykių marketingą visose funkcinėse srityse. Be to, organizacija turi susitelkti į organiza-

cinės kultūros pakeitimą. Baran ir kiti autoriai nurodo kai kuriuos kultūros indikatorius, kurie gali lemti neoptimalią iniciatyvą diegti ryšių su klientais valdymą (Baran *et al.* 2008: 140):

- atlygio struktūra, kuri paremta griežtais, nelanksčiais standartais;
- į gamybą orientuota organizacija, turinti daug finansų, apskaitos, technologijos, ar gamybos srities lyderių;
- užsienio kapitalo įmonės, kurių pagrindiniai vadovai reziduoja kitoje šalyje nei ten, kur numatoma diegti ryšių su klientais valdymą;
- lyderiai, kurie yra įsitikinę, kad ryšių su klientais valdymas yra technologija;
- vykdydami vadovai, kurie nepakankamai įtraukia klientus;
- organizacija, kuri neskatina prisiimti protingą riziką;
- dominuojantys sprendimų priėmimo ir informacijos srautai iš viršaus žemyn;
- vidinė konkurencija darbe ir skatinimo sistemos, nesuderintos su ryšių su klientais valdymu.

Peppard pažymi, kad norint pereiti nuo orientacijos į produktą ir orientuotis į klientą, reikia pakeisti požiūrį visoje organizacijoje (Peppard 2000). Kita vertus, darbuotojų išlaikymas yra laikomas svarbiu veiksniu, darančiu įtaką santykiams su klientu. Efektyvus vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį įtikinant įmonės darbuotojus apie ryšių su klientais valdymo strategijos naudą ir rezultatus (Mendoza *et al.* 2007). Vigoda-Gadot pabrėžė, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp vadovavimo ir rezultatų (Vigoda-Gadot 2007). Mendoza ir kiti autoriai teigia, kad tie, kurie yra aukščiausiam organizacijos lygmenyje, turi tapti svarbiausiais ryšių su klientais valdymo propaguotojais bei motyvuoti ir skatinti visų kitų įmonės lygmenų atsivadimą (Mendoza *et al.* 2007). Be to, autoriai pažymi ir kitus bendrus aspektus, į kuriuos įmonės turi atsižvelgti:

- pokyčių valdymas. Peppard tvirtina, kad perėjimas prie į klientą orientuotos ryšių su klientais valdymo strategijos daro stiprų poveikį darbuotojams, nes keičiasi darbo specifika (Peppard 2000);
- komunikacija ir kontrolė. Baran ir kitų autorių nuomone, komunikacija iš viršaus žemyn yra būtina ryšių su klientais valdymo sėkmei (Baran *et al.* 2008: 66). Vadinasi, aukščiausio lygio vadovai yra įtraukti į filosofijos kūrimą, kultūros pokyčių valdymą ir ryšių su klientais valdymo naudos pristatymą;
- grįžtamasis ryšys. Darbuotojai bendrauja su klientais kiekvieną dieną. Vadinasi, grįžtamojo ryšio programos, susijusios su ryšių su klientais valdymo įgyvendinimu, veikia ryšių su klientais valdymo strategijos efektyvumą.

Vertindami žmogiškąjį veiksnių, dauguma autorių pabrėžia jo svarbą ryšių su klientais valdymo strategijai tiek iš vidaus (organizacija ir darbuotojai), tiek iš išorinės aplinkos (klientai). Vadina, kad būtų pasiekti šie tikslai, svarbu įtraukti žmones ir juos motyvuoti. Kita vertus, technologija yra laikoma papildoma priemone, siekiant šių tikslų.

Analizuodami technologijų reikšmę, Mendoza ir kiti autoriai iškelia poreikį integruoti programos, kuria siekiama rinkti informaciją, susijusią su klientais, pritaikymą. Mokslininkai teigia, kad ryšių su klientais valdymo strategijoje informacinės sistemos palaiko įgyvendinimo procesus, nes darbuotojai gali rasti informaciją, susijusią su klientais, kurią gali naudoti marketingo, pardavimo ir kiti padaliniai (Mendoza *et al.* 2007).

### 5. Ryšių su klientais valdymo privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas

Šio tyrimo tikslas – išnagrinėti nekilnojamojo turto sektoriaus įmonių požiūrį į ryšių su klientais valdymą, nustatyti ryšių su klientais valdymo privalumus ir ribojančius veiksnius. Tyrimo metu taip pat siekiama nustatyti skirtumus nacionalinėse įmonėse ir turinčiose užsienio kapitalo įmonėse. Tyrimui taikytas anketinės apklausos metodas.

Apklausa reprezentuoja nacionalines ir turinčias užsienio kapitalo įmones. Respondentai tyrimui atrinkti atsitiktinės atrankos būdu. Elektroniniu paštu ir tiesiogiai buvo apklausta 90 organizacijų. Apklausa vyko 2008 m. kovo–gegužės mėnesiais.

Didžiausią apklaustų organizacijų dalį sudarė nacionalinės (73 %) ir mažesniąją dalį (27 %) – turinčios užsienio kapitalo įmonės. Daugiausia atsakiusių respondentų (58 %) atstovavo mažoms įmonėms, kuriose darbuotojų yra iki 49 žmonių. Apklausoje dalyvavusios nekilnojamojo turto sektoriaus įmonės nurodė, kad užsiima gyvenamosios paskirties butų ir namų pardavimu (87 % visų apklaustųjų), komercinės paskirties patalpų ir pastatų pardavimu (73 % visų apklaustųjų) ir žemės sklypų pardavimu (58 % visų apklaustųjų).

42 % atsakiusių į anketos klausimus užima vadovaujančiąsias pareigas savo įmonėse, iš jų 18 % yra įmonės savininkai. Respondentai, kurie neužima vadovaujančiųjų pareigų, sudarė 58 %. Net 87 % anketas užpildžiusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Apklausoje daugiausia dalyvavo respondentai, kurių darbo patirtis šioje verslo srityje yra iki trejų metų (71 %).

Atliktos apklausos rezultatai parodė, kad ryšių su klientais valdymas respondentams dažniausia asocijuojasi su strategija, orientuota į esamus klientus (91 %), duomenų apie klientus kaupimu ir analize (40 %) bei paklausos valdymu (22 %) (1 lentelė). Nacionalinių ir užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymai stipriai neišsiskyrė.

98 % visų dalyvavusių apklausoje respondentų visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad ryšių su klientais valdymas didina vadybinę kompetenciją (1 pav.). Be to, 93 % visų respondentų visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su tuo, kad ryšių su klientais valdymas didina paslaugų kokybę, pasitenkinimą prekiniu ženklu, klientų valdymo efektyvumą, mažina marketingo išlaidas ir leidžia lengviau pasiūlyti papildomas paslaugas po pardavimo (1 pav.).

Lyginant nacionalinių įmonių ir užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymus pastebėta, kad 100 % visų dalyvavusių apklausoje nacionalinių įmonių visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad ryšių su klientais valdymas didina pardavimo mastą, leidžia reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius, kaupti tikslią informaciją apie klientus (2 lentelė). Net 92 % visų dalyvavusių apklausoje užsienio kapitalo įmonių visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad ryšių su klientais valdymas didina pelną, pardavimo mastą ir klientų valdymo efektyvumą (2 lentelė).

Respondentų buvo prašoma įvertinti ryšių su klientais valdymą ribojančius veiksnius. 74 % visų dalyvavusių apklausoje respondentų visiškai sutiko arba iš dalies sutiko, kad ryšių su klientais valdymą riboja mažas biudžetas, skiriamas ryšių su klientais valdyti, 70 % nurodė blogą komunikaciją apie ryšių su klientais naudą organizacijos viduje ir 67 % – darbuotojų kaitą (2 pav.).

Lyginant nacionalinių įmonių ir užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymus pastebėta, kad 97 % visų dalyvavusių apklausoje nacionalinių įmonių visiškai sutiko arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad ryšių su klientais valdymą riboja organizacinė kultūra, 91 % – neadekvatus lyderių vaidmuo ir 76 % – mažas biudžetas, skiriamas ryšiams su klientais valdyti (3 lentelė). 67 % visų apklausoje dalyvavusių užsienio kapitalo turinčių respondentų visiškai sutiko arba iš dalies sutiko, kad ryšių su klientais valdymą riboja mažas biudžetas, skiriamas ryšiams su klientais valdyti, 58 % nurodė darbuotojų kaitą ir 58 % nurodė neefektyvius marketingo, pardavimo ir paslaugų suteikimo procesus (3 lentelė).

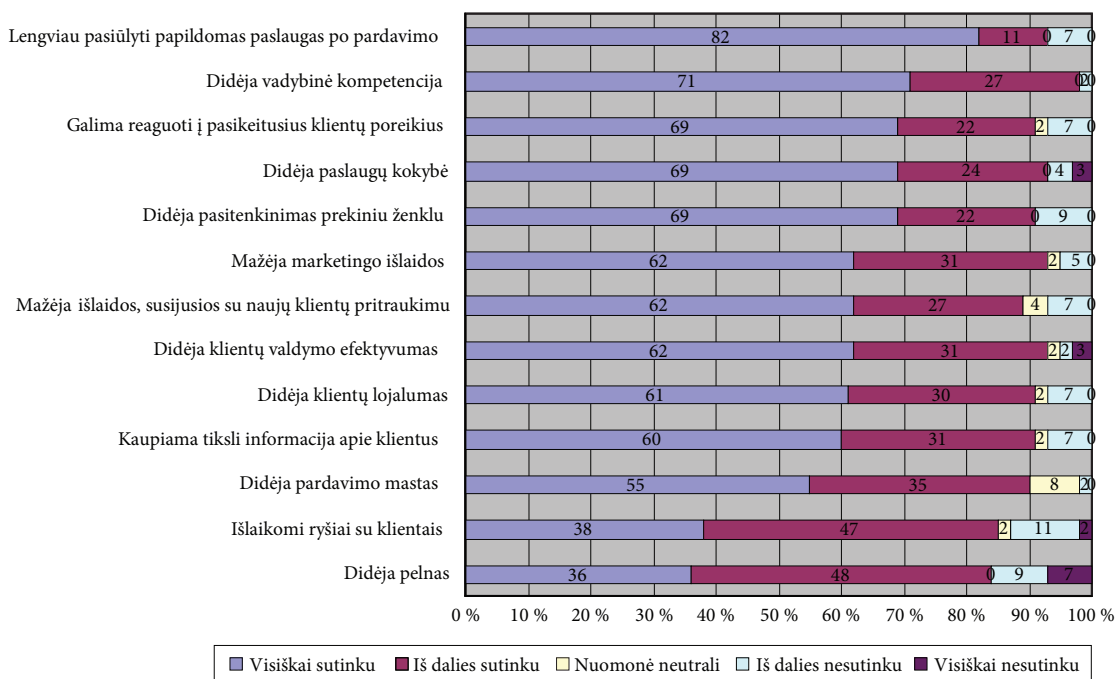
### 6. Išvados

Išanalizuota mokslinė literatūra ryšių su klientais valdymo klausimais leidžia teigti, kad intensyvėjančios konkurencijos kontekste ryšių su klientais valdymas tampa būdu, leidžiančiu verslo organizacijoms išsilaikyti rinkoje ir siekti konkurencinio pranašumo. Ryšių su klientais valdymą tyrinėję autoriai vieningai sutaria dėl ryšių su klientais valdymo teikiamos naudos įmonei. Ryšių su klientais valdymo diegimą verslo įmonėse veikia siekis didinti veiklos rezultatus ir reaguoti į verslo aplinkos pokyčius. Kita vertus, ryšių su klientais valdymo diegimą riboja ir kai kurie vidinės aplinkos veiksniai.

**1 lentelė.** Ryšių su klientais valdymo keliamos asociacijos

**Table 1.** The associations raised by customer relationship management

Ryšių su klientais valdymo keliamos asociacijos	Visų įmonių atsakymai, %	Nacionalinių įmonių atsakymai, %	Užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymai, %
Strategija, orientuota į esamus klientus	91	67	67
Duomenų apie klientus kaupimas ir analizė	40	42	33
Paklausos valdymas	22	24	17
Organizacijos kultūros pokyčiai, siekiant susitelkti į ryšius su klientais	18	21	8
Programinė įranga, procesai ir sistema, įdiegta organizacijoje	11	12	8



**1 pav.** Ryšių su klientais valdymo teikiamos naudos vertinimas

**Fig. 1.** The assessment of customer relationship management benefit

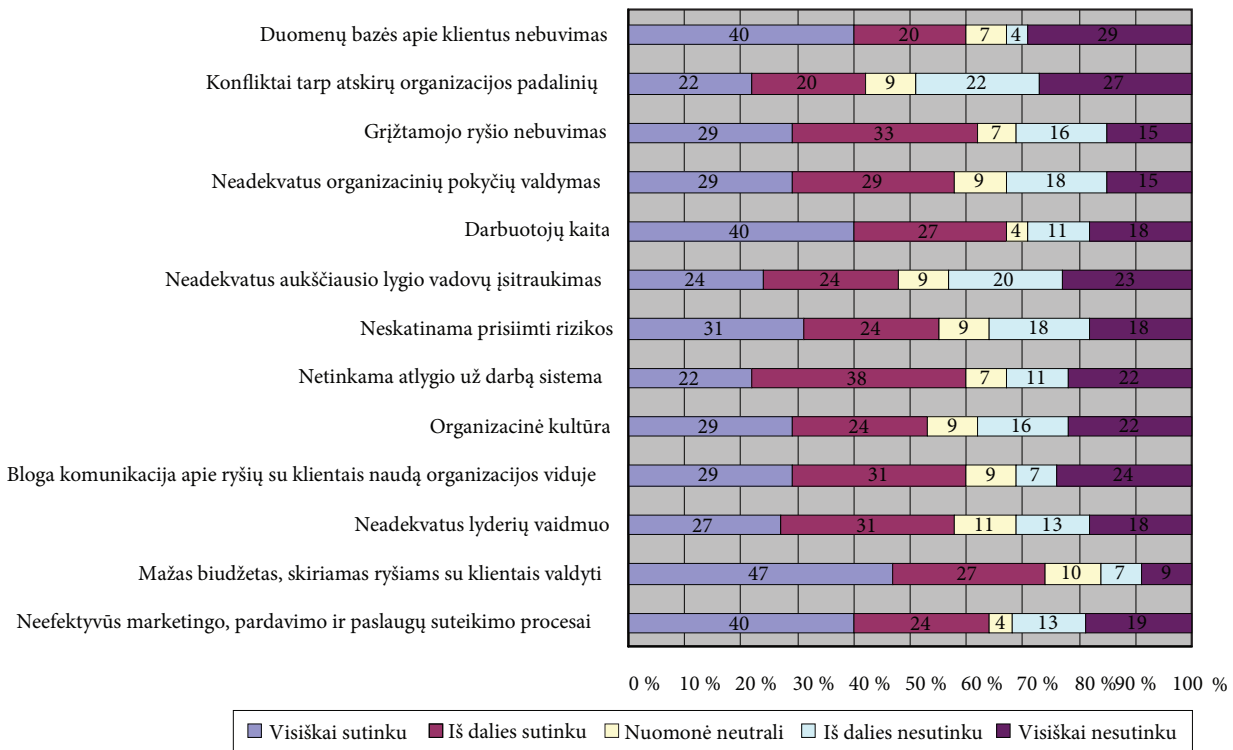
**2 lentelė.** Ryšių su klientais valdymo teikiama nauda

**Table 2.** The benefit of customer relationship management

Ryšių su klientais valdymo teikiama nauda	Nacionalinių įmonių atsakymai, %	Ryšių su klientais valdymo teikiama nauda	Užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymai, %
1	2	3	4
Didėja pardavimo mastas	100	Didėja pelnas	92
Galima reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius	100	Didėja pardavimo mastas	92
Kaupiama tiksli informacija apie klientus	100	Didėja klientų valdymo efektyvumas	92
Išlaikomi ryšiai su klientais	97	Išlaikomi ryšiai su klientais	83
Didėja paslaugų kokybė	97	Didėja vadybinė kompetencija	83
Lengviau pasiūlyti papildomų paslaugų po pardavimo	97	Gerėja paslaugų kokybė	83

2 lentelės pabaiga

1	2	3	4
Didėja klientų lojalumas	94	Didėja klientų lojalumas	83
Didėja klientų valdymo efektyvumas	94	Galima reaguoti į pasikeitusius klientų poreikius	75
Didėja pasitenkinimas prekinio ženklu	94	Didėja pasitenkinimas prekinio ženklu	75
Didėja pelnas	91	Kaupiama tiksli informacija apie klientus	75
Didėja vadybinė kompetencija	91	Lengviau pasiūlyti papildomų paslaugų po pardavimo	75
Mažėja išlaidos, susijusios su naujų klientų pritraukimu	91	Mažėja marketingo išlaidos	75
Mažėja marketingo išlaidos	88	Mažėja išlaidos, susijusios su naujų klientų pritraukimu	67



2 pav. Ryšių su klientais valdymą ribojančių veiksnių vertinimas

Fig. 2. The assessment of customer relationship management restrictive factors

Atliktas nekilnojamojo sektoriaus įmonių tyrimas leidžia teigti, kad įmonių požiūris į ryšių su klientais valdymą yra pozityvus. Pažymėtina, kad tiek nacionalinės, tiek užsienio kapitalo turinčios įmonės ryšių su klientais valdymą įvardina kaip strategiją, orientuotą į esamus klientus.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nekilnojamojo turto sektoriaus įmonės vieningai sutaria dėl naudos, kurios gali tikėtis organizacija, įdiegusi ryšių su klientais valdymą. Tiek nacionalinės, tiek užsienio kapitalo turinčios įmonės

nurodė aukštesnius veiklos rezultatus ir galimybes prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių.

Tiriant ryšių su klientais valdymą ribojančius veiksnius, nustatyta, kad tiek nacionalinės, tiek užsienio kapitalo įmonės skiria palyginti nedidelį biudžetą ryšiams su klientais valdyti. Nacionalinės įmonės kaip svarbiausių veiksnių, ribojančių ryšių su klientais valdymo diegimą, išskiria organizacinę kultūrą. Taigi galima teigti, kad nacionalinėms įmonėms sunku pereiti nuo orientacijos į

**3 lentelė.** Ryšių su klientais valdymą ribojantys veiksniai**Table 3.** The factors restricting customer relationship management

Ryšių su klientais valdymą ribojantys veiksniai	Nacionalinių įmonių atsakymai, %	Ryšių su klientais valdymą ribojantys veiksniai	Užsienio kapitalo turinčių įmonių atsakymai, %
Organizacinė kultūra	97	Mažas biudžetas, skiriamas ryšiams su klientais valdyti	67
Neadekvatus lyderių vaidmuo	91	Darbuotojų kaita	58
Mažas biudžetas, skiriamas ryšiams su klientais valdyti	76	Neefektyvūs marketingo, pardavimo ir paslaugų suteikimo procesai	58
Neadekvatus organizacinių pokyčių valdymas	73	Duomenų bazės apie klientus nebuvimas	50
Grįžtamojo ryšio nebuvimas	73	Neadekvatus lyderių vaidmuo	50
Darbuotojų kaita	70	Netinkama atlygio už darbą sistema	50
Bloga komunikacija apie ryšių su klientais naudą organizacijos viduje	70	Grįžtamojo ryšio nebuvimas	33
Neefektyvūs marketingo, pardavimo ir paslaugų suteikimo procesai	67	Konfliktai tarp atskirų organizacijos padalinių	33
Neskatinama prisiimti riziką	67	Bloga komunikacija apie ryšių su klientais naudą organizacijos viduje	33
Duomenų bazės apie klientus nebuvimas	64	Neskatinama prisiimti rizikos	25
Netinkama atlygio už darbą sistema	63	Neadekvatus aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas	17
Neadekvatus aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas	60	Organizacinė kultūra	17
Konfliktai tarp atskirų organizacijos padalinių	45	Neadekvatus organizacinių pokyčių valdymas	17

paslaugą prie orientacijos į klientą, o tai gali tapti viena iš kliūčių, mažinančių galimybę išsilaikyti besikeičiančioje konkurencinėje aplinkoje. Pažymėtina, kad užsienio kapitalo turinčios įmonės organizacinę kultūrą laiko ne tokiu svarbiu veiksniu, todėl galima teigti, kad organizacinė šių įmonių kultūra pritaikyta prie ryšių su klientais valdymo strategijos ir sudaro prielaidas siekti konkurencinio pranašumo rinkoje. Nacionalinės įmonės pažymėjo, kad ryšių su klientais valdymą riboja neadekvatus lyderių vaidmuo. Tokiu būdu galima teigti, kad nacionalinių įmonių vadovų vaidmuo, įtikinant įmonės darbuotojus apie ryšių su klientais valdymo naudą, yra neefektyvus. Netinkama komunikacijos ir kontrolės sistema laikytina viena iš tokio neefektyvaus valdymo priežasčių. Užsienio kapitalo turinčios įmonės išskiria darbuotojų kaitą, kurios priežastimi laikytina neefektyvi motyvacinė sistema. Šią problemą padėtų spręsti didesnis dėmesys adekvačios motyvacijos sistemos sukūrimui, leidžiančiam užtikrinti ryšių su klientais valdymo efektyvumą.

**Literatūra**

- Baran, R., J.; Galka, R. J.; Stunk, D. P. 2008. *Principles of Customer Relationship Management*. Thomson South-Western.
- De Wulf, K.; Odekerken-Schroder, G.; Iacobucci, D. 2001. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing* 65: 33–50.
- Gamble, P. R.; Stone, M.; Woodcock, N.; Foss, B. 2006. *Up Close & Personal? Customer Relationship Marketing @ Work*. Kogan Page London.
- Johnson, M. D.; Selnes, F. 2004. Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship, *Journal of Marketing* 68(2): 1–17.
- Ko, E.; Kim, S. H.; Kim, M.; Woo, J. 2008. Organisational characteristics and the CRM adoption process, *Journal of Business Research* 61: 65–74.
- Mendoza, L. E.; Marius, A.; Pérez, M.; Grimán, A. C. 2007. Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Information and Software Technology* 49: 913–945.
- Payne, A.; Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69(4): 167–176.
- Peppard, J. 2000. CRM in Financial services, *European Management Journal* 18(3): 312–327.



- Peppers, D.; Rogers, M. 2005. *Return on Customer. Creating Maximum Value from Your Scarcest Resource*. Marshall Cavendish Business.
- Peppers, D.; Rogers, M.; Dorf, B. 1999. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review* 77(1): 151–160.
- Plakoyiannaki, E. 2005. How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm, *Journal of Marketing Management* 21: 363–392.
- Reichheld, F. F.; Sasser, Jr.; Earl, W. 1990. Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review* 68(5): 105–111.
- Reinartz, W. J.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research* 41: 293–305.
- Sharma, A.; Iyer, G. R. 2006. Country Effects on CRM Success, *Journal of Relationship Marketing* 5(4): 63–78.
- Sūdžius, V. 2007. Ryšių su klientais valdymo poveikis finansinių paslaugų plėtrai, *Verslas: teorija ir praktika* 8(3): 161–165.
- Tamošiūnienė, R.; Jasilionienė, R. 2007. Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions, *Journal of Business Economics & Management* 8(1): 69–78.
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Leadership style, organizational politics, and employees' performance, *Personnel Review* 36(5): 661–683.

**Renata KORSAKIENĖ.** Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: strategic management, innovation management, change management.

**Vytautas TVARONAVIČIUS.** Doctoral student, Finance Department of Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: economics of growth, innovations.

**Alminas MAČIULIS.** Associate Professor, Doctor of Social Science, Faculty of Transport Engineering of Vilnius Gediminas Technical University. He is State Secretary of the Ministry of Transport and Communications of Lithuania.