



20-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos  
**TRANSPORTO INŽINERIJA IR VADYBA**,  
vykusios 2017 m. gegužės 12 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys

Proceedings of the 20th Conference for Junior Researchers 'Science – Future of Lithuania'  
**TRANSPORT ENGINEERING AND MANAGEMENT**, 12 May 2017, Vilnius, Lithuania

Сборник статей 20-й конференции молодых ученых «Наука – будущее Литвы»  
**ИНЖЕНЕРИЯ ТРАНСПОРТА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕВОЗОК**, 12 мая 2017 г., Вильнюс, Литва

## **KLIENTŲ PATIRČIŲ VALDYMO TAIKYMO YPATUMAI TRANSPORTO ĮMONĖSE VEIKIANČIOSE B2B VERSLO MODELIU**

**Vera Rodionova, Virgilija Vasilienė-Vasiliauskienė**

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Logistikos ir transporto vadybos katedra*  
*El. paštas: vera.rodionova95@gmail.com; virgilija.vasiliene-vasiliauskiene@vgtu.lt*

**Santrauka.** Šiuo metu transporto įmonėse vyrauja požiūris, kad pagrindinis įmonės veiklos tikslas yra įvykdyti užsakymus mažiausiomis pinigų ir laiko sąnaudomis, tokiu būdu užtikrinant efektyvią įmonės veiklą ir augančius veiklos ekonominius rezultatus. Kokybiškas klientų aptarnavimas ir teigiama klientų patirtis leidžia pasiekti tokių pačių rezultatų, užtikrinant pastovų lojalų klientų skaičių ir naujų klientų pritraukimą įmonėje. Organizuojant transporto įmonės veiklą, yra svarbu pasirinkti tinkamą įmonės valdymo strategiją, kuri orientuota į klientą, jo poreikius ir lūkesčius. Viena iš naujausių taikomų strategijų yra klientų patirčių valdymas (toliau – CEM, angl. *customer experience management*), kuri remiasi vartotojo potyriais, jausmais ir emocijomis visų jo kontaktų su įmone metu. Šiame straipsnyje yra pristatyta CEM koncepcija ir jo taikymo ypatumai transporto įmonėse, kurių verslo vykdymas remiasi B2B (verslas verslui) verslo modeliu. Straipsnio tikslas – išanalizuoti CEM taikymo principus palyginant juos su tradiciniais įmonės valdymo metodais ir numatyti CEM teikiamą naudą įmonių veiklos rezultatams.

**Reikšminiai žodžiai:** klientų patirtis, klientų patirčių valdymas, B2B (verslas verslui), klientų aptarnavimas, klientų aptarnavimo kokybė, klientų lojalumas, įmonės valdymo strategija.

### **Įvadas**

Dauguma įmonių, kalbančių apie kliento svarbą, dažniausiai remiasi trimis paradigmomis: marketingo koncepcija, vartotojo pasitenkinimas bei klientų ryšių valdymu (Schmitt 2003). Tačiau, kiekvienas iš šių metodų yra siauros specializacijos ir neapima visos santykių su klientais sferos. Įmonėms buvo reikalingas metodas, kuris leistų kontroliuoti klientą, jo lūkesčius bei sprendimo priėmimo procesą prieš prekės įsigijimą ar paslaugos naudojimą, jų metu ir po jų. 2003 m. Schmitt pasiūlė naująją įmonių veiklos strategiją – *klientų patirčių valdymą* – kuri apjungia visą informaciją apie kliento santykius su įmone. Šiuo metu klientų patirčių valdymas yra pripažintas kaip novatoriškas, sėkmingas ir veiksmingas įmonės veiklos valdymo metodas, ir yra plačiai taikomas įvairių pasaulio įmonių.

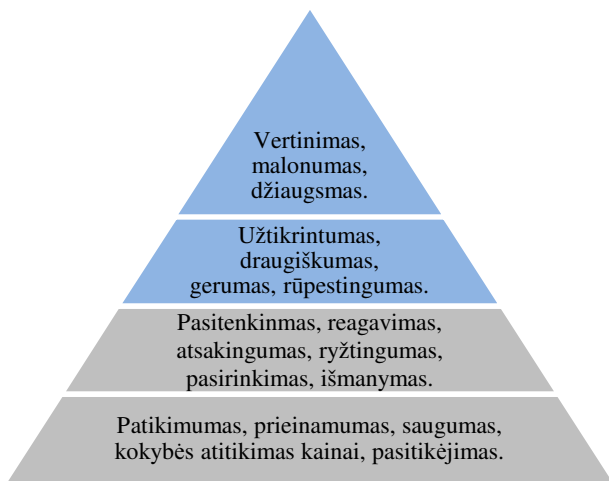
B2B transporto įmonių veikla yra siejama su krovinių gabenimu, sandėliavimu, ekspedijavimu, logistinių paslaugų pardavimo paslaugų teikimu ir panašiai. Šiuo B2B atveju paslaugas teikiančios įmonės galutinis vartotojas yra kita įmonė. Paplitęs požiūris, kad toks klientas nereikalauja ypatingo aptarnavimo kaip B2C (verslas vartotojui) klientas. Tačiau kiekvienai įmonei atstovauja tokie patys žmonės, kuriems yra svarbus ne tik užsakymo

įvykdymo laikas ir kaina. B2B klientai taip pat jaučia emocijas, susiduria su sunkumais, laukia malonaus aptarnavimo, turi individualių poreikių. Visa tai daro įtaką šio kliento lojalumui ir ištikimybei, todėl transporto įmonėms yra labai svarbu orientuoti savo veiklos procesus į savo klientus, teikti išskirtinės kokybės aptarnavimą, tirti vartotojų poreikius, individualizuoti savo paslaugas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti veiklos efektyvumą. Todėl šio straipsnio tikslas yra atlikti mokslinės literatūros analizę ir pateikti CEM taikymo principus palyginant juos su tradiciniais įmonės valdymo metodais ir numatyti CEM teikiamą naudą įmonių veiklos rezultatams.

### **Klientų patirčių valdymas**

Kliento patirtis apibrėžiama kaip visumą patirčių, kurias klientas patyrė besinaudodamas įmonės teikiama paslaugomis arba produktais per visą kliento ir tiekėjo santykiavimo laikotarpį (Sharma, Chaubey 2014). Kliento patirtis taip pat yra apibūdinama kaip kelionė, kuri leidžia klientui jaustis laimingam, patenkintam ir suteikia pagarbos, rūpinimosi pojūtį atsižvelgiant į jo lūkesčius ir standartus (Choudhury *et al.* 2016).

Siekiant padėti įmonėms apibrėžti jų klientų patirtį ir analizuojant šių įmonių klientų norus, poreikius bei lūkesčius, Shaw nustatė, jog egzistuoja tam tikra vartotojų patirties poreikių hierarchija (1 pav.), kuri savo struktūra yra labai panaši į Maslow poreikių piramidę (Shaw 2005).



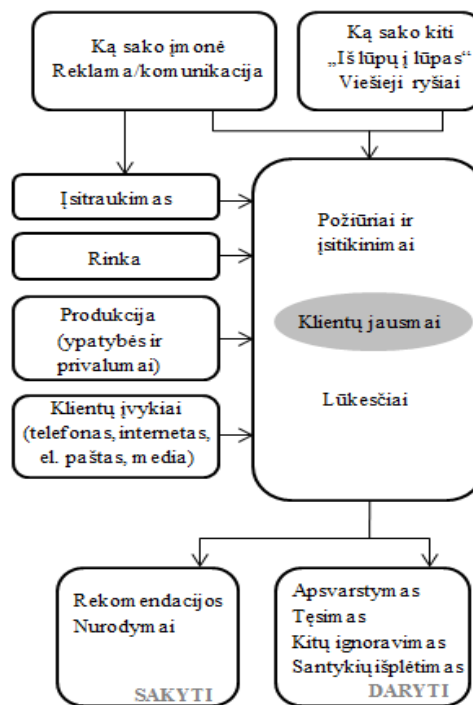
1 pav. Klientų patirčių poreikių hierarchija. Sudaryta pagal Shaw (2005)

Klientų patirčių poreikių piramidėje yra išskirti keturi pagrindinių elementų lygiai, kuriais vartotojais siekia kilti link piramidės viršūnės. Pirmųjų dviejų lygių elementai yra priskiriami bazinei teikiamos produkcijos ar paslaugų kokybei. Todėl, tenkinant tik pirmų dviejų lygių klientų poreikius, įmonei yra sunku įgauti pranašumą kitų kompanijų atžvilgiu bei užtikrinti savo klientų lojalumą. Tik aukštesniuose lygiuose įmonė turi galimybę išsiskirti ir siūlyti išsąmonintą klientų patirtį.

Terminą *klientų patirčių valdymas* sukūrė Bernd H. Schmitt, kuris 2003 m. apibrėžė jį kaip strateginio klientų sąveikos su organizacija ar jos produktu patirties valdymo procesą. CEM – tai naujoji įmonės valdymo strategija, kuria siekiama pasiūlyti klientams išskirtinę patirtį, ir kuri leistų įmonei užmegzti stiprius santykius su klientu bei užtikrinti pelningą ir stabilią įmonės veiklą (Gubiniová, Pajtinková Bartáková 2014).

CEM įgyvendinimas versle ir nuolatinis klientų patirčių tobulinimas yra sudėtingi procesai (Rais *et al.* 2016). Klientų patirtis apima ne tik tuos elementus, kurie gali būti kontroliuojami įmonės, bet ir tokius elementus, kurie nėra valdomi įmonės (Verhoef *et al.* 2009). Iš 2-o paveikslėlio matyti kuriuos klientų patirties aplinkos elementus įmonė gali tiesiogiai valdyti, o kuriuos ne.

Visų pirma, kliento patirtis tiesiogiai priklauso nuo jausmų, kuriuos ši patirtis sukėlė vartotojui. Organizacija gali tik nuspėti šiuos jausmus, kurdamą klientų patirtis, tačiau kiekviena patirtis yra individuali ir priklauso nuo asmens pažiūrų, įsitikinimų. Antra, kliento patirtis priklauso nuo to, kaip gautas rezultatas atitiko jo lūkesčius. Todėl įmonė turi atsakingai formuoti vartotojų lūkesčius tam, kad sugebėtų juos įgyvendinti ar netgi viršyti. Trečia, kliento patirtis priklauso nuo kitų vartotojų nuomonės ir turėtos patirties interpretacijos, dėl ko įmonė privalo atkreipti dėmesį į visų tikslinių vartotojų segmentų poreikius.



2 pav. Klientų patirčių aplinka. Sudaryta pagal Gamble (2005)

Taip pat, didelę įtaką daro rinkos pokyčiai, kurias organizacija turi stebėti ir laiku į juos reaguoti tam, kad neprarastų savo klientų. Tačiau produktų ar paslaugų pristatymas, reklama, bendravimas su klientais tiesiogiai priklauso nuo įmonės veiksmų, jos pasirinktos veiklos strategijos, kūrybiškumo ir įsitraukimo į klientų patirties kūrimo procesą.

Šiais laikais vartotojai, turėdami laisvą prieigą prie įvairios informacijos, neprisiriša prie vieno produktų ar paslaugų tiekėjo, o gali lengvai ir mažesniais kaštais pereiti prie konkurentų (Jahromi *et al.* 2014). Kliento praradimas gali žymiai sumažinti įmonės pajamas ir padidinti veiklos sąnaudas tenkančias vienam klientui. Įmonės turi nukreipti savo veiklos bei marketingo strategijas į klientų išlaikymą, kadangi lojalūs klientai, sąveikaudami su įmone ilgalaikėje perspektyvoje bei atsakydami konkurentų pasiūlymų, užtikrina didesnes įmonės pajamas.

### Klientų patirčių valdymo ir tradicinių metodų taikymo ypatumai B2B transporto įmonėse

CEM viena iš naujausių ir populiarumą įgyjančių įmonės valdymo strategijų. Ji yra lengvai ir aktyviai taikoma B2C verslo modelio įmonėse. Tai yra įprastas reiškinys – labai dažnai inovacijos įmonių valdymo srityje yra greičiau adaptuojamos ir taikomos mažmeninės prekybos, el. prekybos, komercinių bankų sferose ir panašiai. B2B srityje vis dar išlieka požiūris, kad svarbiausias konkurencinis pranašumas yra produktų, paslaugų diferencijavimas, pačių produktų ar paslaugų kokybė, o klientų aptarnavimo kokybė ir jų patirtis nėra įmonių prioritetas. B2B transporto įmonės taip pat didžiausią dėmesį sutelkia į paslaugų suteikimo greičio didinimą ir sąnaudų mažinimą, siekiant aptarnauti kuo daugiau klientų. Lyginant,

pagal pasirinktus ir toliau pateiktus kriterijus, tradicinių ir CEM metodų taikymą transporto įmonėse, siekiama apibrėžti kokius teigiamus pokyčius įmonės valdyje suteikia CEM ir kokią įtaką tai turi veiklos rezultatams.

### 1) Klientų ryšių ir lojalumo valdymo ypatumai

Įmonė siekdama nustatytų tikslų ir pelno turi tikslinčiai valdyti veiklos procesus pasirinkta valdymo strategija. Mes gyvename tame amžiuje, kai įmonės tiesiogiai priklauso nuo kliento pasirinkimo (Du Plessis, De Vries 2016). Kadangi kliento lūkesčiai dėl produktų ir paslaugų pasirinkimo bei paskirstymo kanalų įvairovės nuolat auga, ypatingas kliento aptarnavimas tampa vis svarbesniu bet kurios įmonės veiklos aspektu. B2B transporto kompanijose valdymo strategija taip pat privalo būti orientuota į klientą, kadangi įmonės veiklos ekonominiai rezultatai tiesiogiai priklauso nuo klientų skaičiaus, užsakymų dydžio ir teikiamos paslaugos paklausos.

Tradicinis požiūris: plačiai yra taikomas klientų ryšių valdymas (toliau – CRM, angl. *customer relationship management*). CRM tampant vis populiarešniam, įmonių vadovai ėmėsi sparčiai įsisavinti informacines technologijas tam, kad pagerintų ryšius su savo klientais. Tačiau dažniausiai CRM įgyvendinimo procesas baigiasi įprastais techniniais veiksmais – elektroninės klientų bazės sukūrimu ir automatiniu reklamos platinimu el. paštu (Nasution *et al.* 2014); vadybininkai turi tam tikrą strateginį planą, bet pamiršta apie klientų svarbą iš karto po sąskaitos apmokėjimo – iki kito pardavimo (Grimmett 2016). CRM remiasi kiekybiniais duomenimis, statistika ir objektyvia nuomone – automatiškai įrašyta informacija (Hwang, Seo 2016). Visa ši informacija yra specifinė ir gali būti praktiškai bei efektyviai pritaikoma tik su klientais dirbančių padalinių darbuotojais.

CEM požiūris: lojalumo pagrindas – klientų patirtis. CEM remiasi tuo, kad santykius su klientais reikia valdyti visapusiškai. Nepakanka kontroliuoti tik ryšius su klientais arba klientų aptarnavimo kokybę. Pvz., kalbant apie gero klientų aptarnavimo kriterijus transporto įmonėse, yra dažniausiai vertinami greitis, kaina ir patikimumas. Tačiau aptarnaujančiojo personalo mandagumo ir draugiškumo svarba nėra pripažįstama tokiu pačiu svarbiu kriterijumi ir dažnai ši sritis nesulaukia tinkamo valdymo, kontrolės ir tobulinimo. CEM orientuojasi į klientų poreikių, teikiant jiems patrauklius vertingus pasiūlymus ir kokybišką aptarnavimą visų jų kontaktų metu (Joshi 2014). Transporto ir logistikos srityje klientų lojalumas yra itin svarbus – nei vienas verslas bei žmonių ūkinė ir ekonominė veikla nėra įmanomi be logistikos procesų. Transporto įmonių ir logistinių paslaugų pasiūla pasaulyje šiuo metu yra labai didelė. Todėl ištikimi klientai yra vertingiausias įmonės konkurencinis pranašumas. Patenkinti klientai daro pakartotinius užsakymus ir dalinasi su kitais vartotojais savo gerą patirtimi (Worlu *et al.* 2016).

### 2) Klientų aptarnavimo vaidmuo įmonėje

B2B verslo modelio transporto įmonėse klientų aptarnavimui turi būti skiriamas didelis dėmesys, kadangi įmonės veiklos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo turimų klientų ir užsakymų.

Tradicinis požiūris: klientų aptarnavimas yra labai svarbi sritis, todėl šio proceso valdymas ir kontrolė yra

priskiriama atskiram įmonės darbuotojų padaliniiui – klientų ryšių valdymo, klientų aptarnavimo ar kitaip vadinamam padaliniiui. Tokiu atveju už klientų aptarnavimo kokybę yra atsakingi tik aptarnaujantysis personalas ir šio padalinio darbuotojai (Reichheld 2005). Be to, klientų aptarnavimas yra valdomas tik tiesioginio kliento ir aptarnaujančio darbuotojo, pvz., transporto, ekspedicijos ar pardavimų vadybininko, kontakto metu.

CEM požiūris: klientų aptarnavimas ir patirtis – tai bendroji įmonės organizacinė kultūra. Įmonės darbuotojai turi būti supažindinti su naująja įmonės strategija bei įsitraukę į klientų patirčių gerinimo procesą, suvokdami kokius tikslus renka informaciją apie patirčių valdymą bei kokiais tikslais ji yra naudojama (Meyer, Schwager 2007). Įmonė turi veikti kaip bendras mechanizmas, o informacija apie užsakymo apdorojimo procesą, krovinius, dokumentų netikslumus, apmokėjimo ar kitas problemas turi cirkuliuoti tarp visų atsakingų už užsakymo įvykdymą darbuotojų. Tokiu būdu, klientui iškilus klausimui, bet kuris darbuotojas bus susipažinęs su esama situacija ir esant poreikiui galės suteikti reikiamą informaciją klientui arba perkreipti jį pas kompetentingą specialistą. Klientas šiuo atveju jaučia įmonės įsitraukimą ir atsakingumą ir yra linkęs švelniau reaguoti į situaciją, kai tam tikri nuostoliai ar problemos buvo patirti dėl aptarnaujančios įmonės klaidos.

### 3) Strategijos planavimo ypatumai

Valdant įmonę strategijos pasirinkimas yra labai svarbus. Kiekviena strategija turi tam tikrą struktūrą, kurios privaloma laikytis, siekiant aukštų rezultatų. Tačiau kiekvienoje įmonėje viena ar kita strategija yra kuriama ir taikoma skirtingai, priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos, iškeliamų tikslų ir turimų resursų.

Tradicinis požiūris: įprastai, veiklos planavimas remiasi Demingo rato „Planuoti–Daryti–Tikrinti–Tobulinti“ metodologija, siekiant užtikrinti įmonės operacijų vykdymo kokybę ir nuolatinį veiklos tobulinimą. Šiuo atveju planavimas, kuris yra svarbus ir pradinis viso ciklo etapas, dažniausiai yra vykdomas atsižvelgiant į įmonės veiklos strategiją, misiją, viziją (Schmitt 2003). Veikla ir procesai yra suplanuojami remiantis įmonės poreikiais ir jos vizija, kaip turi būti atliekamos operacijos, kas turi būti tobulinama ir panašiai. Dažnai šie sprendimai nesutampa arba neatitinka to, ko siekia ir nori klientai, kaip jie įsivaizduoja kokybišką ir efektyvų aptarnavimą.

CEM požiūris: pirmasis CEM strategijos įgyvendinimo etapas – nuodugni kliento analizė (Melnikova 2013). Yra nagrinėjami visi kliento ir įmonės sąveikos taškai, nustatoma, kur vartotojas gauna pozityvią patirtį, o kur negatyvią; nustatomas grįžtamasis ryšys, vykdomos apklausos; naudojamos klientų lojalumo įvertinimo metrikos ir t. t. Šios analizės rezultatai padeda ne tik nustatyti klientų poreikius, vertybes, bet ir sumodeliuoti kliento kelionės žemėlapi.

Kliento kelionės vizualizavimas (toliau – CJM, angl. *customer journey map*) yra naudojamas idealios kliento patirties sukūrimui. CJM reikalauja įmonės vadovus pažvelgti į įmonės procesus kliento akimis ir nustatyti kokią įtaką šie procesai turi patirčiai, kurią klientas išgyvena susidurdamas su įmone ar prekiniu ženklu (Jolly 2010).

Žemėlapyje yra pažymimi visi įmanomi kliento kontaktai su įmone (Rozenbaum *et al.* 2017). Pvz., jeigu transporto įmonė užsiima krovinių gabenimu, CJM bus atvaizduoti visi užsakymo vykdymo etapai ir sunkumai bei teigiamos emocijos, kurias patiria klientas visų etapų metu – nuo įmonės paieškos iki sąskaitos apmokėjimo už atliktą paslaugą. Atsižvelgiant į emocijas ir klausimus, kuriuos klientas užduoda sau, bei problemas, su kuriomis susiduria užsakymo vykdymo metu, yra planuojama ir organizuojama įmonės veikla. Naująja sugeneruota strategija siekiama patobulinti kliento patirtį kiekviename sąlyčio taške (Rozenbaum *et al.* 2017).

#### 4) Požiūris į tyrimus ir grįžtamąjį ryšį

Visi įmonės strategijos, veiklos procesų, klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo ir kiti sprendimai turi būti priimami remiantis atitinkamų tyrimų rezultatais. Sprendimai privalo būti pagrįsti realiais faktais ir nukreipti į konkrečių problemų, nustatytų tyrimų metu, sprendimą.

Tradicinis požiūris: transporto įmonių vadovai yra įsitikinę, kad gerai pažįsta savo klientus, kadangi B2B aplinkoje jų nėra daug. Smulkiuose ir vidutinėse transporto įmonėse yra mažesnis pastovių klientų skaičius, tačiau jie daro didesnius užsakymus. Vadovams dažnai tenka bendrauti su jais darbo klausimais. Todėl susidaro įspūdis, kad įmonė gerai pažįsta savo klientus ir apklausos bei tyrimai nėra taikomi arba yra taikomi retai (Schmitt 2003). Šiuo atveju atsiranda anksčiau minėta problema – informacija apie klientus, jų poreikius ir lūkesčius yra renkama nereguliariai, nėra tinkamai apdorojama ir analizuojama, dėl ko įmonės vizija ir strategija dažnai neatitinka realių klientų norų bei poreikių.

CEM požiūris: klientų apklausos, tyrimai ir kitos metodikos yra esminis strategijos elementas (Schmitt 2003). Vadovaujamosi principu, kad įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo to kaip gerai yra suprantamas klientas ir jo patirtis. CEM remiasi tikroju įmonės suinteresuotumu, emocijomis bei jausmais, kuriuos klientas patiria bendraudamas su ja (Gubíniová, Pajtinková, Bartáková 2014). Jeigu šie jausmai yra pozityvūs, įmonė gali tikėtis ilgalaikių ir abipusiai vertingų santykių tarp jos ir klientų.

CEM praktikoje yra naudojami įvairūs klientų patirties ir lojalumo matavimo metodai. Populiariausias – klientų lojalumo indeksas (toliau – NPS, angl. *net promoter score*). Tai klientų, kurie rekomenduoatų arba nerekomenduoatų įmonę savo draugams, šeimai arba bendradarbiams, tyrimas (Grisaffe 2007). NPS turi būti periodiškai perskaiciuojamas – NPS didėjimas reiškia kliento patirties gerėjimą. Kitas naudojamas rodiklis yra kliento pastangų įvertinimas (toliau – CES, angl. *customer effort score*) – leidžia įvertinti kliento pastangas atliekant tam tikrą užduotį. Daugelis įmonių naudoja CES rodiklius tam, kad atrastų klientus, kurie planuoja atsisakyti įmonės paslaugų, ir įsiterptų į tokių klientų sprendimo priėmimo procesą (Dixon *et al.* 2010). Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad 94 % klientų, kuriems nereikėjo įdėti daug pastangų savo tikslams įgyvendinti, ketina vėl įsigyti įmonės prekių arba naudotis jos paslaugomis; 88 % teigia, kad padidintų savo užsakymus (Dixon *et al.* 2010).

## Klientų patirčių valdymo taikymo nauda įmonei

CEM strategijos sėkmingo įgyvendinimo rezultatas – lojalūs įmonės klientai. Išskiriami trys pagrindiniai lojalių klientų turėjimo privalumai: veiklos apibrėžtumas, didesnis augimas, didesnis pelningumas (Diller 2008).

Visų pirma, lojalūs klientai suteikia daugiau apibrėžtumo verslui, kuris lemia stabilumą santykiuose su klientais. Šis stabilumas gali būti išreikštas per reguliarius užsakymus, kliento atsparumą konkurentų pasiūlymams, didesnę toleranciją tiekėjų padarytoms klaidoms. Taip pat, apibrėžtumas gali pasireikšti per didėjantį atsiliepimų skaičių – lojalūs klientai yra labiau linkę užpildyti apklausų anketas, suformuluoti nusiskundimus ir pageidavimus, kartais netgi dirbti kartu su įmonės personalu kuriant klientų pasitenkinimo programas.

Antrasis klientų lojalumo privalumas siejamas su įmonės augimu ir plėtra. Jeigu įmonės veikla koncentruojasi į esamų klientų išlaikymą, augimas vis tiek yra pasiekiamas išnaudojant esamų klientų potencialą bei pritraukiant naujus klientus. Pirmuoju atveju, tai yra pasiekiamas skatinant klientus visus savo užsakymus patikėti vienam tiekėjui; antruoju atveju, skatinant esamus klientus rekomenduoti įmonę kitiems. Autorius teigia, kad tai yra gerai žinomas faktas, jog rekomendacijos ir marketingas „iš lūpų į lūpas“ – yra efektyviausia ir pigiausia reklama.

Trečia, klientų lojalumas lydi ties didesnio įmonės pelningumo dėl sumažėjusių kaštų ir padidėjusių pajamų. Kaštų sumažėjimą lemia sumažėjusios veiklos sąnaudos tenkančios vienam klientui ir papildomų sąnaudų išvengimas, pritraukiant naujus įmonės klientus.

CEM taip pat yra siejamas su kokybės vadyba – siekiant suteikti geriausią patirtį klientui, yra svarbu teikti kokybišką produkciją, paslaugas ir aptarnavimą, kokybiškai valdyti įmonės vidinius procesus. Statistikos duomenimis 82 % vartotojų pereina pas kitus tiekėjus, kadangi jie nėra patenkinti aptarnavimo kokybe (Joshi 2014). Pažymėtina, kad 90 % iš jų nesikreipia į įmonę ir neišreiškia savo nepasitenkinimo priežasčių ar skundų. Tuo pačiu metu, 1 nepatenkintas klientas gali įtakoti 13 kitų klientų nuomonę apie įmonę ir jos aptarnavimo kokybę.

Kokybiškas kliento aptarnavimo ir kokybiškos paslaugos teikimo įmonei privalumai yra šie: didėjantis klientų skaičius ir klientų lojalumas, gerėjanti įmonės reputacija, augantys įmonės finansiniai rezultatai (Šaulinskas, Tilvytienė 2013) nurodo, kuo yra svarbus. Kokybiškai aptarnaujant klientus įmonė gali lengvai sukurti didesnius klientų srautus savo įmonėje, kadangi kokybės veiksnys yra vienas iš svarbiausių, klientams pasirenkant prekę ar paslaugos tiekėją. Be abejo, nuolat kokybiškai teikiamos prekės ir paslaugos užtikrina stabilų lojalių klientų skaičių, klientų pasitikėjimas įmone taip pat auga – visa tai skatina ir naujų klientų atsiradimą. Be to, gera reputacija yra svarbi pozityviam įmonės įvaizdžiui kūrimui. Visi anksčiau minėti veiksniai skatina bendro prekių ar paslaugų užsakymų skaičiaus augimą, kas teigiamai veikia įmonės finansinius rodiklius, pvz., pelną. Didėjantis pelnas nurodo, kad verslo planas ir verslo idėjos įgyvendinimas buvo sėkmingas.

## Išvados

Kiekvienos B2B transporto įmonės prioritetas yra esamų klientų poreikių tenkinimas ir naujų klientų pritraukimas. Kliento patirtis – tai visuma patirčių, kurias klientas patyrė besinaudodamas įmonės teikiamomis paslaugomis arba produktais per visą bendravimo su įmone laikotarpį. CEM yra vienintelė į klientus orientuota veiklos strategija, kuri apima visą kliento ir įmonės santykių sferą.

Nagrinėjant CEM taikymo praktiką įmonėse ir lyginant ją su tradiciniais įmonės valdymo metodais yra išvelgiami novatoriški įmonės valdymo principai taikant CEM. Esminius skirtumus, kurie yra aktualūs B2B transporto įmonėms, galima apibrėžti šiose srityse: santykių su klientais valdymas, klientų aptarnavimo organizavimas įmonėje, įmonės strategijos planavimo principai, požiūris į tyrimų reikalingumą. Apibendrinant, taikant tradicinius valdymo metodus, įmonės praranda verslo strategijos integralumą. Už klientų aptarnavimo kokybės kontrolę ir

tobulinimą atsako tam tikras padalinys, dėl ko kliento aptarnavimo procesas yra valdomas tik tam tikrame etape. Įmonėse nėra atliekamas nuolatinis klientų ir jų poreikių tyrimas, todėl įmonės strategija remiasi savo požiūriu į aptarnavimo proceso kokybę, o klientų tikri lūkesčiai ir poreikiai lieka neišgirsti. Tuo tarpu CEM akcentuoja, kad kliento pozityvi patirtis yra kuriama visų kliento ir įmonės kontaktų metu. Tam tikslui pasiekti į kliento patirties kūrimo procesą yra įtraukti visi įmonės darbuotojai; klientai yra nuolat tiriami, naudojant specialiai sukurtas metodikas; apdoroti tyrimų rezultatai yra naudojami nuolatiniam kliento patirties tobulinimui.

Sėkmingai įgyvendinta CEM strategija aprūpina įmonę pastoviais ir lojaliais klientais, kas lemia sėkmingą ir efektyvią transporto įmonės veiklą. Lojalūs klientai lemia įmonės pelno padidėjimą, įmonės augimą ir didesnę veiklos apibrėžtumą. Be to, lojalūs klientai užtikrina veiklos stabilumą, sumažina reklamos sąnaudas, padeda pritraukti naujus klientus bei teigiamai veikia įmonės įvaizdį.

## Literatūra

- Choudhury, M.; Singh, R.; Saikia, H. 2016. Measuring customer experience in bancassurance: an empirical study, *Market-Tržište* 28(1): 46–62.
- Diller, H. 2008. Customer loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in Th. Henning-Thurau, U. Hansen. *Relationship marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer, 29–48.
- Dixon, M.; Ponomareff, L.; Milgramm, A. 2010. How Two Companies Drove Customer Loyalty by Reducing Customer Effort, *Harvard business review*: 9–14.
- Du Plessis, L.; de Vries, M. 2016. Towards a holistic customer experience management framework for enterprises, *South African Journal of Industrial Engineering* 27(3): 23–36. Available from Internet: <<https://doi.org/10.7166/27-3-1624>>.
- Gamble, P. R. 2005. *Marketing revolution*. London: Kogan Page. 308 p.
- Grimmet, D. 2016. *Emerging Issues in Management: An Anthology of Graduate Level Thought in 2014*. Austin: APSU CoB Foundation Press. 298 p.
- Grisaffé, D. B. 2007. Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS), *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 20: 36–53.
- Gubíniová, K.; Pajtiniová Bartáková, G. 2014. Customer experience management as a new source of competitive advantage for companies, in *The proceedings of the 5th International Scientific Conference on Trade, International Business and Tourism 'Application of Knowledge in Process of Business Dynamization in Central Europe'*, 16–17 October, 2014, Mojmírovce, Slovak Republic, 154–160.
- Hwang, J.; Seo, S. 2016. A critical review of research on customer experience management. Theoretical, methodological and cultural perspectives, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(10): 2218–2246. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Jahromi, A. T.; Stakhovych, S.; Ewing, M. 2014. Managing B2B customer churn, retention and profitability, *Industrial Marketing Management* 43: 1258–1268. Available from Internet: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.016>>.
- Jolly, A. 2012. *The growing business handbook: Inspiration & advice from successful entrepreneurs & fast growing UK companies*. 14th edition. London: Kogan page. 238 p.
- Joshi, S. 2014. Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133: 392–399.
- Meyer, Ch.; Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience, *Harvard business review* 85(2): 116–126.
- Melnikova, T. E. 2013. Struktura upravljenija klientskim opytom. Primenenije CEM v bankovskoj sfere, *Trudy vol'nogo ekonomicheskogo odshestva v Rossii* 174: 347–350.
- Nasution, R. A.; Sembada, A. Y.; Miliani, L.; Resti, R. D.; Prawono, D. A. 2014. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148: 254–261. Available from Internet: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>>.

- Rais, N. M.; Musa, R.; Muda, M. 2016. Reconceptualisation of Customer Experience Quality (CXQ) Measurement Scale, *Procedia Economics and Finance* 37: 299–303. Available from Internet: <[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30128-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30128-9)>.
- Reichheld, F. F. 2005. *Effekt lojal`nosti: dvizhushije sily ekonomicheskogo rosta, pribyli i neprehodiashej cennosti*. Moskva: Izdatel'skij dom „Villiams“. 383 p.
- Rosenbaum, M. S.; Otolara, M. L.; Ramirez, G. C. 2017. How to create a realistic customer journey map, *Business Horizons* 60: 143–150. Available from Internet: <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>>.
- Schmitt, B. H. 2003. *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken: Wiley. 242 p.
- Sharma, M.; Chaubey, D. S. 2014. An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector, *Journal of Marketing & Communication* 9(3): 18–27.
- Shaw, C. 2005. *Revolutionize Your Customer Experience*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 220 p. Available from Internet: <<https://doi.org/10.1057/9780230513457>>.
- Šaulinskas, L.; Tilvytienė, R. 2013. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1(29): 152–165.
- Verhoef, P. C.; Lemon, K. N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing* 85: 31–41. Available from Internet: <<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>>.
- Worlu, R.; Kehinde, O. J.; Borishade, T. T. 2016. Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria A conceptual model, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 10(4): 449–466. Available from Internet: <<http://dx.doi.org/10.1108/IJPHM-12-2015-0059>>.