



## SANTYKIŲ MARKETINGAS: TEORINIAI ASPEKTAI

Vytautas Juščius, Valentinas Navickas, Donatas Jonikas

*Klaipėdos universitetas, Minijos g. 153, 93185 Klaipėda, Lietuva  
El. paštas: ekonom@smf.ku.lt*

*Įteikta 2006-05-10; priimta 2006-10-17*

**Santrauka.** Pastaraisiais metais santykių marketingas jau yra išsivertinęs modernioje gamybinio ir paslaugų verslo praktikoje. Lietuvoje ši verslo koncepcija dar tebėra pradinės raidos stadijos. Straipsnyje nagrinėjama santykių marketingo samprata ir jos evoliucija įvairių marketingo teorijų kontekste. Analizuojami pagrindiniai santykių marketingo taikymo principai ir metodai. Atskleidžiamos esminės marketingo santykių taikymo prielaidos ir įtakos veiksniai. Tyrinėjama santykių marketingo specifika paslaugų rinkoje, vertinamos paplitusių santykių marketingo metodų ir formų adaptavimo galimybės šioje sferoje. Daroma išvada, kad santykių palaikymas ir šalių partnerystė padeda formuoti įmonės kompetenciją ir konkurencinį pranašumą. Remiantis pastarųjų metų empiriniais tyrimais teigiama, kad santykių marketingas paslaugų įmonėse tampa itin svarbiu sunkiai nukopijuojamu konkurencinių pranašumų formavimo būdu.

**Reikšminiai žodžiai:** santykių marketingas, klientų pritraukimas, ryšių palaikymas ir stiprinimas, vartotojų lojalumas

## RELATIONSHIP MARKETING: THEORETHICAL ASPECTS

Vytautas Juščius, Valentinas Navickas, Donatas Jonikas

*Klaipėda University, Minijos 153, 93185 Klaipėda, Lithuania  
E-mail: ekonom@smf.ku.lt*

*Received 10 May 2006; accepted 17 October 2006*

**Abstract.** In recent years relationship marketing has found its place in the practice of modern production and service business. In Lithuania this concept is yet in the first stages of its development. The article focuses on the concept of relationship marketing and its development within the context of various marketing theories. The main principles of application and methods of relationship marketing are analyzed. The key assumptions for using relationship marketing as well as factors of influence are disclosed. The article also examines the specifics of relationship marketing in the service sector, evaluates opportunities for adapting well-known forms and methods of relationship marketing in this field. The authors conclude that maintaining relationships and partnerships between countries helps in formulating company competency and competitive advantages. Actively used relationship marketing increases the value of a company's offerings in the modern market. Based on the finding of recent empirical research the authors claim that relationship marketing for service sector firms is a way of formulating competitive advantages that are important and difficult to replicate.

**Keywords:** relationship marketing, attracting clients, support and strengthening of connections, customer loyalty.

### 1. Įvadas

*Problema.* Daugelyje JAV ir Vakarų Europos įmonių plačiai taikomas santykių marketingas, kurio esmė – santykių su klientais ir partneriais palaikymas bei plėtra. Jo formos ir metodai gerokai skiriasi nuo klasikinio marketingo. Santykių marketingo padėtis Lietuvoje nėra tiksliai

apibrėžta, t. y. neaišku, kiek palankios sąlygos santykių marketingo plėtrai, kiek plačiai šio marketingo metodai taikomi, kiek jie galėtų būti realiai naudingi verslo praktikoje?

*Temos aktualumas.* Eurointegracija Lietuvos įmones dėl padidėjusios konkurencijos ir atsiveriančių papildomų galimybių verčia tobulinti savo marketingo veiklą. Vienas iš

būdų tai padaryti – įvertinti vienos iš pažangiausių marketingo formų-santykių marketingo teorijos adaptavimo galimybes Lietuvoje.

*Tikslas.* Šiame straipsnyje siekiama atskleisti santykių marketingo turinį bei evoliuciją, įvertinti santykių marketingo taikymo galimybes paslaugų rinkoje.

Straipsnyje suformuluoti ir sprendžiami šie pagrindiniai uždaviniai:

- Ištirti santykių marketingo sampratos evoliuciją;
- Išanalizuoti pagrindinius santykių marketingo taikymo principus ir metodus;
- Identifikuoti pagrindines marketingo santykių taikymo prielaidas ir įtakos veiksnius;
- Apžvelgti santykių marketingo specifiką paslaugų rinkoje ir nustatyti, kokios prielaidos egzistuoja santykių marketingo metodams bei priemonėms adaptuoti šioje sferoje.

*Tyrimo objektas.* Paslaugų įmonių marketingo sistema ir jos sąsajos su santykių marketingu.

*Tyrimo metodai: aprašomasis* (analizuojama santykių marketingo teorija ir praktiniai jo taikymo pavyzdžiai), *lyginamosios analizės* (vertinamosiose įmonėse naudojamos marketingo sistemos, jos lyginamos su užsienio kompanijų patirtimi), *sisteminio tyrimo ir apibendrinimo* (išvados daromos apibendrinus ir susisteminus įvairių autorių santykių marketingo teorinius modelius).

## 2. Santykių marketingo samprata, turinys ir evoliucija

XX a. pabaigoje pramonės ir paslaugų sektoriuje atliekami marketingo efektyvumo tyrimai paskatino naujo požiūrio į vartotojus atsiradimą ir paplitimą. Tyrimai parodė, kad marketingo veiksmų efektyvumas tiesiogiai susijęs su klientų lojalumu [1] Todėl vidiniai įmonės išteklių ir procesai būti turi skiriami klientų lojalumui ugdyti bei palaikyti [2]. Tolydžio susiformavo santykių marketingo koncepcija, kuri plėtojama ir analizuojama skirtingų marketingo teorijų raidos kontekste.

Nors santykių marketingas jau yra įsitvirtinęs kaip modernaus gamybinio ir paslaugų marketingo pamatas, o pažangios Vakarų šalių kompanijos pereina nuo trumpalaikių į mainus orientuotų tikslų prie ilgalaikių vertingų ryšių su klientais sukūrimo [3], Lietuvoje (bent jau sprendžiant iš negausių mokslinių publikacijų) ši verslo koncepcija dar tik pradeda plėtotis.

Santykių marketingo teoretikai [4–6] išskiria tokius veiksnius, skatinusius santykių marketingo evoliuciją bei jo svarbos augimą:

- 1) globalaus ir intensyvaus pobūdžio konkurencija;
- 2) labiau išsilavinę ir daugiau reikalaujantys vartotojai;
- 3) padidėjusi vartotojų rinkų fragmentacija;
- 4) greitai besikeičiantis vartotojų pirkimo modelis;
- 5) nuolat augantys kokybės standartai;

- 6) būtinumas konkuruoti ne vien tik kokybės sąskaita;
- 7) technologijų įtaka iš esmės visoms prekėms (įskaitant paslaugas);
- 8) mažėjantis kai kurių tradicinio marketingo kompleksų elementų (pvz., reklamos) efektyvumas.

Santykių marketingo koncepcija kildinama iš paslaugų ir gamybos marketingo [7].

Kiti mokslininkai, aiškindami santykių marketingo prigimtį, detaliau analizuoja ne tik jos kilmę, bet ir pagrindinės problematikos aspektus [8].

Galima išskirti šešias nepriklausomų mokslinių tyrimų kryptis, veikusias santykių marketingo koncepcijos formavimąsi.

*Pirmoji kryptis* nagrinėja marketingą paslaugų kontekste.

*Antrojoje* analizuojami organizacinių mainų santykiai. Ši kryptis apima ir santykių tarp pirkėjo ir pardavėjo tyrimą, ir organizacinių santykių sandarą socialinių mainų teorijos kontekste.

*Trečioji* tyrimų kryptis, susijusi su santykių marketingu, remiasi paskirstymo kanalų analize, kurioje pirmiausia akcentuojamos vertikalios marketingo sistemos.

*Ketvirtoji* tyrimų kryptis, susijusi su santykių marketingu, tiria tinklo santykius. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į gamybines rinkas ir daugelį organizacijų siejančius ryšius.

*Penktoji* kryptis kildinama iš strateginio valdymo problematikos; ji remiasi šiuolaikine koncepcija, akcentuojančia santykių svarbą vertingumo kūrimo grandinėse.

*Šeštoji* tyrimų kryptis remiasi informacinių technologijų diegimo aspektu ir tiria strateginį poveikį, kurį informacinės technologijos daro santykiams organizacijų viduje ir tarp organizacijų [8].

Skirtingi požiūriai, kilę iš daugybės tyrimų tradicijų, gali būti sujungti ar bent jau palyginti, siekiant geriau atskleisti santykių marketingo esmę bei jos prigimtį. K. Moller ir A. Halinen [9], atlikę teorinio lygmens skirtingų tyrimo tradicijų analizę, santykių marketingą, siūlo nagrinėti paslaugų marketingo, duomenų bazių bei tiesioginės marketingo, paskirstymo kanalų rinkodaros ir interorganizacinės (verslas – verslui) marketingo teorijų kontekste.

A. Dovalienė ir R. Virvilaitė [10], išnagrinėjusios skirtingų autorių santykių marketingo tyrimo tradicijas, santykių marketingo kilmę sieja su labai skirtingomis, dažnai viena su kita nieko bendro neturinčiomis tyrimų kryptimis. Tai aiškintina tuo, jog kiekviena šių kryptų formavosi veikiama skirtingų įvairių šalių marketingo mokyklų.

Terminas *santykių marketingas* literatūroje dažnai vartotas kaip termino *sąveikos požiūris* sinonimas [11]. Lietuvos mokslininkų darbuose santykių marketingas dažnai vadinamas dar ir *ryšių marketingu*. Nors tarp tyrinėtojų nėra sutarimo, terminas *santykių marketingas* tampa vis plačiau vartojamas ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir verslo praktikoje.

Įdomią interpretaciją, apibendrinamas santykių marketingo tyrinėjimus, pateikė A. Palmer [12]. Jis pasiūlė trijų lygmenų marketingo santykių sampratos traktuotę:

- 1) taktiniu lygmeniu santykių marketingas traktuojamas kaip viena iš pardavimų rėmimo priemonių (įvairių lojalumo programų kūrimas pasitelkus modernias informacines technologijas);
- 2) strateginiu lygmeniu santykių marketingas suprantamas kaip procesas, kuriuo įmonės siekia „prišiti“ vartotoją teisiniais, ekonominiais, technologiniais, geografiniais ar laiko saitais. Šuo atveju akcentuojamos pastangos išlaikyti esamus klientus, o ne pritraukti naujus;
- 3) filosofiniu lygmeniu santykių marketingas apibrėžiamas kaip marketingo esmės išraiška, nukreipianti marketingo strategiją nuo prekių ir jų gyvavimo ciklo į vartotojų santykių gyvavimo ciklą. Pastaruoju atveju akcentuojamas tarpfunkcinis koordinavimas, apimantis orientacijos į vartotoją veiksmų integravimą, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus į tikslinių rinkų poreikių tenkinimą.

Galima teigti, kad santykių marketingo koncepcija buvo plėtojama veikiamą skirtingų savarankiškai vykdytų mokslinių tyrimų kryptimi. Tyrimų kryptingumo įvairovė gausina santykių marketingo sampratos interpretacijas. Praktikoje dėl šios priežasties santykių marketingas reiškia skirtingus dalykus skirtingoms kompanijoms [13].

Daugelis mokslininkų atkreipia dėmesį į tai, kad santykių marketingas gali būti analizuojamas tiek mikro-, tiek makrolygmeniu. Makrolygmeniu analizuojamas santykių marketingo vaidmuo vartotojų, darbuotojų, tiekėjų, įtakotos grupių, tarpininkų ir vidinėms rinkoms. O mikrolygmeniu santykių marketingas suprantamas kaip pasikeitusi marketingo orientacija – nuo vienietinių transakcijų su vis naujais vartotojais – į ryšių su esamais vartotojais kūrimą.

Atsižvelgiant į atliekamų tyrimų kontekstą, santykių marketingo sampratai suteikiamas skirtingas turinys.

Santykių marketingas – tai:

- klientų pritraukimas, palaikymas ir ryšių stiprinimas [14]. Tai vienas iš pirmųjų santykių marketingo apibrėžimų. Nors šiuo atveju neatskleidžiamas santykių marketingo turinys, jame nusakoma pati reiškinio esmė – akcentuojama santykių su vartotojais išlaikymo ir stiprinimo svarba, o tai ilgalaikėje perspektyvoje įmonei tampa svarbiau nei pritraukti vartotojus;
- būdas užmegzti, palaikyti ir stiprinti ryšius su klientais ir partneriais, tuo pačiu metu gaunant pelno ir įgyvendinant visų susijusių proceso dalyvių tikslus [11]. Tai vienas iš universalesnių ir dažniausiai cituojamų santykių marketingo apibrėžimų;
- ryšiai, tinklai ir sąveika. Ryšiai – tai kontaktai tarp dviejų ar daugiau žmonių, bet jie taip pat egzistuoja tarp žmonių ir objektų, simbolių ir organizacijų.

Tinklai – tai ryšių rinkiniai, o sąveika apima veiklą, vykstančią ryšių ir tinklų viduje [15];

- detali duomenų bazių marketingo forma, t. y. technologijomis pagrįsta priemonė, naudojama siekiant pritraukti ir išlaikyti klientus [5];
- visi marketingo veiksmai, nukreipti kurti, vystyti ir palaikyti sėkmingais santykiais pagrįstus mainus. Šis apibrėžimas, suformuluotas, norint aprėpti visas galimų santykių tarp įmonės ir rinkos dalyvių formas, greičiau nustato galutinį santykių marketingo tikslą nei nurodo santykių marketingo sampratos turinį;
- koncepcija, vienijanti marketingo kokybę ir vartotojo aptarnavimą [7]. Šiuo skirtingus elementus integruojančiu požiūriu siekiama aprėpti keletą santykių marketingo dimensijų: 1) dėmesio sutelkimas į pirkėjų išlaikymą, 2) orientacija į prekių privalumus, 3) ilgalaikė orientacija, 4) aukšto pirkėjų aptarnavimo lygio pabrėžimas, 5) išskirtinis dėmesys pirkėjams, 6) didėjantis bendradarbiavo su klientais vaidmuo, 7) kokybės svarba įmonės tikslų siekimui.

Galima teigti, kad daugelis siūlomų santykių marketingo apibrėžimų apsiriboja siekiamais rezultatais ir nenurodo būtinų sąlygų ir indėlio, kurie leistų įvertinti, ar jų yra laikomasi [16]. Kai kurie tyrėjai bandė pateikti visa apimančią santykių marketingo apibrėžimą ir net sukurti bendrą santykių marketingo teoriją (Morgan, Hunt, Gummesson), tačiau dėl santykių marketingo įgyvendinimo sąlygų specifiškumo nėra ir negali būti vienos bendros santykių marketingo teorijos.

Skirtingos santykių marketingo traktuotės suformuluotos skirtingame tyrimų kontekste, apibūdina skirtingus tyrinėjimo objektus, išryškina skirtingus naujų verslo reiškinų aspektus. Vis dėlto įvairios turinio sampratos ir patekti apibrėžimai nesikerta tarpusavyje, tačiau papildo vienas kitą ir atskleidžia santykių marketingo kaip naujos marketingo koncepcijos esmę – ilgalaikių abipusiškai naudingų santykių su rinkos dalyviais sukūrimą palaikymą ir plėtojimą.

K. Moller bei A. Halinen [17] atlikta lyginamoji įvairių santykių marketingo tradicijų studija leidžia išskirti dvi pagrindines teorines koncepcijas: 1) rinka grįstą santykių marketingą ir 2) ryšių tinklais grįstą santykių marketingą.

Rinka grįstu santykių marketingu gali būti suprantamas efektyvus įmonės vartotojų bazės valdymas, kurio pagrindinis tikslas – kuo daugiau vartotojų identifikuoti individualiai – nustatyti kriterijus, tinkamus klasifikuoti vartotojams, matuoti jų pelningumui, parinkti tinkamas priemones kurti, plėtoti ir išlaikyti ilgalaikiams santykiams su vartotojais; pasitelkti duomenų bazes sąveikai su vartotojais valdyti, restruktūrizuoti organizaciją pagal santykių marketingo principus [10].

Pirmosios koncepcijos turinio analizė leidžia daryti išvadą: ji labiau tinkama gamybinių paslaugų marketingui,

nes šioje veiklos srityje vartotojų skaičius dažniausiai yra ribotas, jų poreikiai turi išskirtinių bruožų ir neretai iš teikėjų reikalauja nestandartinių sprendimų.

Ryšių tinklais grįstas santykių marketingas – tai priklausomybės tarp atskirų verslo vienetų valdymas: sąveikos su išoriniais partneriais (klientais ir akcininkais) didinimas, veiklos su skirtingais rinkos dalyviais koordinavimas bei remiantis santykiais su jais, vykdomas kritinių išteklių mobilizavimas ir kontrolė [10].

Šiuo atveju santykiai su vartotojais labiau individualizuoti ir kompleksiškesni, vartotojų skaičius gana didelis, tačiau poreikiams patenkinti siūlomi standartiniai paslaugų rinkiniai.

### 3. Santykių marketingo principai ir pagrindiniai metodai

L. Bagdonienės ir R. Hopinienės [18] atlikta analizė įrodo, kad dauguma marketingo teoretikų išskiria dvi pagrindines santykių savybes: pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Iš čia ir kyla vienas pagrindinių santykių marketingo principų – santykių palaikymas turi būti pagrįstas šiomis vertybėmis. Sutelkdamos dėmesį į ilgalaikius ryšius, įmonės skatina vartotojus ir partnerius priešintis patraukliams, tačiau trumpalaikiams, ryšiams bei būti apdairiems dėl partnerio galimo neadekvataus elgesio [19]. Įsipareigojimas reiškia ilgalaikį siekimą išlaikyti vertingą ryšį, tikintis, kad tai lygiaverčiai mainai.

J. Crotts ir G. Turner [20] pasiūlė svarbiausias santykių (ryšių) savybes – pasitikėjimą ir įsipareigojimą – integruojantį modelį. Jame atsižvelgiant į veiksnius išskiriamos penkios pasitikėjimo formos:

- 1) aklas pasitikėjimas, pagrįstas žinių trūkumu ir kitais neracionaliais vertinimo būdais;
- 2) išskaičiuotas pasitikėjimas. Pasitikėjimo laipsnis nustatomas, įvertinus išlaidas ir naudą, kuri patiriama palaikant arba nutraukiant santykius;
- 3) patikrinamasis pasitikėjimas. Jis priklauso nuo galimybių vienam dalyviui patikrinti kito dalyvio veiksmus;
- 4) pelnytas pasitikėjimas. Jis atsiranda su patyrimu nuolat palaikant santykius;
- 5) abipusis pasitikėjimas – aukščiausia pasitikėjimo forma.

Kai kurių autorių manymu, vartotoją paskatinti palaikyti glaudesnius santykius su teikėju gali:

- tvirtas paslaugos ženklas, kuris sudaro prielaidas pasitikėti teikėju;
- teikėjo gebėjimas paveikti vartotojo požiūrį į santykių pranašumus ir naudą;
- teikėjo užtikrintas lengvas paslaugų prieinamumas;
- deramas vartotojo informuotumas apie santykių naudą [18].

Viena iš esminių taikomojo santykių marketingo klaidų yra ta, kad renkantis santykių marketingo priemones,

atsižvelgiama tik į esamą santykių vertingumą. Sėkmingai veikiančios organizacijos, siekdamos pritraukti vartotojus, planuoja ateities santykius, nes tikisi, kad ateityje kaip tik jie ir duos didžiausią naudą. Šiuo tikslu yra nustatomi pelningiausi vartotojų segmentai, įvertinama rizika išlaikant esamus vartotojus ir pritraukiant naujus. Svarbiausia išsiaiškinti, kurie vartotojai yra arba gali būti labai vertingi organizacijai ateityje. Kuriant santykių su vartotojais valdymo strategiją, reikia:

- nuspręsti, su kuriais vartotojais verta užmegzti santykius. Būtina atlikti išsamią esamų ir laukiamų vartotojų pelningumo analizę;
- iširti ir jų poreikius bei įmonės galimybes juos patenkinti;
- išsiaiškinti, kokie santykiai padeda patenkinti vartotojo poreikius ir pasiekti organizacijos tikslus. Taip pat reikėtų iširti, ko vartotojai tikisi iš ilgalaikių santykių su organizacija ir kokių santykių jie norėtų;
- naudojant duomenų bazę kurti lanksčią santykių palaikymo sistemą, siekiant patenkinti individualius vartotojų poreikius;
- atlikti konkurentų vykdomos vartotojų pritraukimo ir išlaikymo politikos analizę, o gautais tyrimo rezultatais pasinaudoti, kuriant savo lojalumo didinimo strategiją;
- įvertinti, ar taikomos vartotojų išlaikymo priemonės atitinka vartotojų poreikius.

Santykių su vartotojais užmezgimas yra tik pradinė stadija, todėl, norint sukurti ilgalaikius santykius su vartotojais, kitas žingsnis turėtų būti visos veiklos perorientavimas į vartotoją.

### 4. Santykių marketingo taikymo sąlygos, prielaidos ir įtakos veiksniai

Norint sėkmingai taikyti santykių marketingą reikalingos tam tikros sąlygos, be kurių neįmanoma sėkmingai integruotis į besikeičiančią verslo aplinką naudojantis santykių marketingo koncepcija:

- 1) elektroninis ryšys – interneto teikiamos bendravimo ir naujų ryšių atsiradimo galimybės;
- 2) aljansų atsiradimas – bendradarbiavimas per aljansus keičia rinkos mechanizmus, įskaitant konkurenciją, ir tampa suinteresuotų šalių organizacijos tąsa;
- 3) ryšys su išoriniais marketingo paslaugų teikėjais – užmezgant ryšius su išoriniais verslo partneriais (bet ne klientais) įmanoma praturtinti organizacijos išteklius neišplečiant organizacijos.

Reikia išskirti dar ir papildomas prielaidas, būtinas ilgalaikiams ryšiams užmegzti ir palaikyti [21]:

- a. Sisteminiis požiūris – rinkos dalyviai yra susiję tam tikrais ryšiais, bet net ir eilinės problemos sprendimas gali paveikti kitų dalyvių padėtį.



- b. Visuotinė kokybės vadyba – jos principų gyvendinimas reikalauja glaudžių ryšių su įvairiais rinkos dalyviais.
- c. Tinkama organizacinė struktūra – santykių marketingo požiūriu funkcinis darbo pasidalijimas yra neperspektyvus, mat nukenčia vartotojų interesai, nes funkciniai padaliniai atlieka tik jiems priskirtas atskiras funkcijas.
- d. Efektyvus organizacijų veiklos koordinavimas ir lankstumas – konkurencinio pranašumo siekianti organizacija formuoja horizontalias struktūras, kuriose tarpfunkciniai ryšiai integruoja visą organizacijos veiklą.
- e. Kooptacija. Pagrindinis rinkos ekonomikos bruožas – ekonominių subjektų konkurencija. Vis dėlto M. Bitner ir V. Zeithaml [6] teigia, kad tinkamai užmegzti ir palaikomi ryšiai mažina konkurencijos grėsmę. Abipusė nauda ir būtinybė patenkinti sudėtingus vartotojų poreikius skatina kurti konsorciumus, asociacijas. Pastarųjų dešimtmečių išskirtiniu fenomenu tapo kooptacija, t. y. konkurentų vienijimasis bendriems tikslams, visiškai neatsisakant ir neatsiribojant nuo konkurencijos.
- f. Technologijos. Fizinę rinką keičia elektroninė, kuri skiriasi turiniu, kontekstu ir infrastruktūra. Nemaža dalis paslaugų teikėjų, naudodami šiuos ryšius, įgyvendina strategiją *visur ir niekur*, tačiau reikia pažymėti, kad net pažangiausios informacinės technologijos negali pakeisti tiesioginio žmonių bendravimo (gyvų ryšių) privalumų. Taigi viena iš santykių marketingo atsiradimo ir sėkmingos plėtros priežasčių yra technologinė pažanga.

Marketingo praktikoje labai dažnas reiškinys – rinkos reguliavimas. Reguliavimas ir institucijos yra dinamiški ir reikalingi rinkos ekonomikos elementai. Vakarų šalyse egzistuoja mišri ekonomika, kurioje konkurencija egzistuoja kartu su bendradarbiavimu ir valdžios institucijų reguliavimu. Todėl reikalingas balansas tarp trijų jėgų: konkurencijos, bendradarbiavimo ir institucinio reguliavimo. Jei kuri nors iš šių jėgų tampa labai galinga, kenčia rinkos ekonomika. Šių jėgų balansas vadinamas marketingo pusiausvyra. Tam tikrą bendradarbiavimo modelį verslo organizacijoms perteikia vienas iš santykių marketingo teoretikų – E. Gummesson [15]. Jis pateikia 30R teoriją, kurios esmė yra 30-ies akivaizdžių ryšių, egzistuojančių verslo ir kitose organizacijose, pasekmių nustatymas. Reziumuojant galima išskirti šiuos esminius E. Gummesson 30R teorijos teiginius, apibūdinančius santykių marketingą:

1. Santykių marketingo charakteristikos: susijusių šalių, kurių viena yra klientas, vertingumas sukuriama per sąveikos procesą tarp tiekėjo, klientų, konkurentų ir kitų subjektų. Tiekėjai ir klientai dažnai yra vertingumo kūrimo bendraautorai.
2. Santykių marketingo vertybės: daugiau abipusio lai-

mėjimo situacijų; visos šalys prisiima atsakomybę ir gali aktyviai reikštis; remiami ir skatinami ilgalaikiai ryšiai.

3. Bandymai padaryti santykių marketingą aiškų ir veiksmingą, o ne tik vien tik plėtoti kaip teorinę koncepciją. Ryšiai buvo sugrupuoti į rinkos ryšius (klasikinius ir specifinius) bei ne rinkos ryšius (megaryšiai, esantys virš rinkos ryšių, ir nanoryšius, esančius po rinkos ryšiais).
4. Vienas iš praktinio santykių marketingo teiginių – ryšių portfelio sudarymas ir planavimas. E. Gummesson teigia, kad ryšių portfelio sudarymas, t. y. ryšiai, su kuriais konkreti įmonė ketina dirbti numatomą laikotarpį, yra tokia pat marketingo planavimo dalis, kaip ir bet kuri kita (pvz., rėmimo priemonių pasirinkimas ir išlaidų paskirstymas, produktų pateikimo rinkai planavimas ir t. t.).
5. Santykių marketingo taikymo nauda įmonei – padidėjęs klientų išlaikymas ir ryšių trukmė; padidėjęs marketingo produktyvumas ir pelningumas; stabilumas ir saugumas.
6. Santykių marketingo lankstumas – santykių marketingas gali būti taikomas visų rūšių įmonėms ir organizacijoms, skiriasi tik ryšių portfelis ir principų taikymo metodika, kurie priklauso nuo atvejo specifikos.
7. Santykių marketingas naudingas ne tik rinkos subjektams, bet ir konkurencijai bei instituciniam valdymui, nes tokios teorijos pritaikymas didina bendradarbiavimą. Šių trijų šalių bendradarbiavimas sukuria marketingo, o kartu ir rinkos ekonomikos pusiausvyrą.
8. Privalumų turi ir vartotojai, nes ši teorija yra tarnavimo visuomenei marketingas, kadangi padidina vertingumą dėl padidėjusios orientacijos į gamybos individualizavimą ir į tiesioginį marketingą; sąveika tarp pardavėjo ir kliento sumažina dėmesį standartizuotai masinei gamybai ir orientuojasi į individualizuotų užsakymų patenkinimą.

Įmonė turi ne tik užmegzti santykius su įvairiais verslo dalyviais, bet nuolatos rūpintis ryšių palaikymu. Šie ryšiai tarsi patys remia save, nes dėl jų įtakos turi naudoti visi partneriai. Taip yra todėl, kad santykių marketingą sudaro pirminiai ir antriniai ryšiai. Abi šių ryšių rūšys padidina vertingumą, tuo pat metu suteikia naudą vartotojui, įmonei ir kitiems verslo dalyviams. Šių santykių abipusiškumas nulemia dvipusį vertingumo kūrimą – kiekvienas ryšių partneris yra motyvuotas ir įgyja naudą – tiek individualiai, tiek kaip vieningas aljansas. Būtent tokia kolektyvinė kompetencija suteikia unikalumo įmonės pasiūlymams rinkoje bei vartotojų aktyvumą įgyja aukščiausios kokybės išraišką. Įmonės santykiai su kitais verslo dalyviais leidžia tuo pat metu ir pasiūlyti, ir įgyti didesnę vertingumą nei įprasta.

Santykių palaikymas ir šalių partnerystė yra itin svar-

bi – ji sudaro kompetencijos ir konkurencinio pranašumo sąlygas. Remiantis R. Duddy ir J. Kandampully [22] nuomone, jei nebus nuolatos taikomas aktyvus santykių marketingas, įmonės pasiūlymo vertingumas rinkoje neišvengiamai sumažės iki vidutinybės arba dar net žemiau. Tai tiesiogiai susiję su įmonėmis, veikiančiomis tose verslo srityse, kur ypač sunku pasiekti prekės ar paslaugos diferenciaciją: profesinių paslaugų, sudėtingų technologijų, oro linijų, turizmo ir kitose verslo srityse. Analizuodami verslo paslaugų marketingą būtina turėtume atkreipti į tai dėmesį.

Vartotojo noras palaikyti lojalius santykius priklauso nuo įmonės sugebėjimo nuspėti potencialių vartotojų poreikius ir juos patenkinti pirmiau nei konkurentai. Vartotojų išlaikymas daro tiesioginę įtaką įmonės pelningumui, nes vartotojų išlaikymo sąnaudos gerokai mažesnės nei naujų vartotojų pritraukimas. Panašiai santykių rinkodaros teikiama naudą organizacijai grindžia ir Buttle [4]. Jis pateikia du ekonominius argumentus:

- 1) egzistuojančius vartotojus išlaikyti yra pigiau, nei ieškoti naujų;
- 2) vartotojų lojalumo išsaugojimas ilgą laiką duoda didesnę pelną.

F. Reinheld [23], žvelgdamas per lojalumo naudą prizmę, mano, kad ilgalaikiai ryšiai, kai abi šalys ilgainiui išmoksta optimaliai sąveikauti viena su kita, leidžia sumažinti tiek kliento, tiek produkto ar paslaugos teikėjo sąveikos sąnaudas. Abi puses tenkinantis ryšys leidžia klientams išvengti papildomų išlaidų, kai keičiamas tiekėjas, ir sumažinti išlaidas dėl blogos kokybės. Vartotojų išlaikymas geriausiai pasiekiamas plečiant tiekėjų ir vartotojų ryšius, kurie skatina vartotojų pasitenkinimą. Juos išlaikyti galima didinant naudą vartotojams ir mažinant transakcijos sąnaudas. Įmonė, siekianti užsitarnauti vartotojų lojalumą bei išlaikyti konkurencinį pranašumą, turi naudoti santykių marketingą keliais lygiais:

- 1-as lygis naudoja įvairias skatinimo priemones, motyvuojančias vartotoją pirkti dažniau; pvz., nuolatinio kliento, skrajučių, išpardavimo akcijų programos;
- 2-as lygis apima socialinių ryšių stiprinimą, pavyzdžiui, ryšių tarp darbuotojo ir jo pirkėjų, atsirandančių asmeninio aptarnavimo metu;
- 3-ias lygis apima struktūrinius ryšius, kurie sutvirtina finansinius ir socialinius ryšius.

Struktūriniai ryšiai sukuriama vartotojui suteikiant vertingą paslaugą, kurių jis negautų iš kitų šaltinių. Taigi galima teigti, kad vartotojų lojalumas – santykių marketingo pasekmė.

Tačiau jokių būdu nereikia atmesti to, jog kai kurie ryšiai, nors ir puikiai palaikomi, gali tapti nepelningais. Todėl santykių marketingo šalininkai primygtinai siūlo nuolat atlikti klientų išlaikymo naudą analizę, o tam būtina segmentacija, pagrįsta ryšių su klientais pelningumu.

Sandorio sąnaudų analizė nurodo du būdus, kuriuos taikant galima tvarkyti pirkimo ir pardavimo sąnaudas:

- 1) organizacijos viduje, jei tai yra sąnaudų atžvilgiu optimalus sprendimas;
- 2) rinkoje, jei tai apsimoka labiau.

Tačiau santykių marketingas siūlo trečiąją galimybę, kuri yra pirmųjų dviejų derinys: sandorio sąnaudų kompensavimas palaikant glaudesnius ryšius su išoriniais tiekėjais, kuris prideda vertingumo visai organizacijai. Taip kompanija gali palengvinti priėjimą prie išteklių, tausodama vidinius savo išteklius.

Labai svarbu santykiai su nepatenkintais vartotojais, nes nepatenkinti vartotojai gali imtis įvairių veiksmų: nedaryti nieko, skųstis paslaugą teikiančiai organizacijai, imtis priemonių per trečiąjį asmenį. R. Lapidus ir J. Schibrovvsky [24] pataria paslaugų įmonei siekti, kad vartotojas išreikštų savo nepasitenkinimą. Žinodama nesklaidumus, organizacija galėtų ne tik atlyginti konkrečiam vartotojui patirtą žalą, bet ir imtis priemonių, padedančių nustatyti tinkamą paslaugų operacijų ir paslaugų bruožų sąsają.

## 5. Santykių specifika ir svarba paslaugų įmonėse

Paslaugų sektorius nuolat auga, o konkurencija jame vis didėja [25], todėl vis daugiau įmonių pradeda naudoti santykių marketingą kaip vieną iš efektyviausių konkurencinio pranašumo kūrimo įrankių [26]. Paslaugų sektoriuje, daugumos mokslininkų nuomone, santykių su vartotojais valdymas yra išskirtinė ar net tiesiog kritinė kategorija dėl kelių priežasčių:

1. Ch. Lovelock [27] pažymi, kad dauguma paslaugų dėl savo pobūdžio reikalauja tam tikros vartotojų narystės (pvz., kabelinė televizija, mobilusis ryšys ir kt.). Net jei tokia narystė nėra būtina, potencialūs paslaugos vartotojai yra linkę jungtis į neformalias grupes, kad įsitikintų neapčiuopiamos prekės kokybe.
2. Vartotojai labiau linkę užmegzti santykius ir prisirišti prie paslaugos ne kaip prie prekės, bet kaip prie tiekėjo. Tai vėlgi aiškinama paslaugos neapčiuopiamumu.
3. Santykių svarbą sustiprina ir neatskiriamumo savybė – paslauga negali būti pateikta atskirai nuo jos teikėjo. Todėl neišvengiamai vyksta bendravimas su paslaugos teikėjo personalu.

Kalbant apie santykių marketingo efektyvumą paslaugų įmonėse, reikėtų prisiminti L. Berry [1] teiginį, kad santykių marketingo efektyvumui paslaugų įmonėse turi būti 3 privalomos sąlygos:

- klientas turi turėti polinkį periodiškai naudotis paslauga;
- klientas turi kontroliuoti paslaugos teikėjo pasirinkimą;
- rinkoje turi būti keli galimi paslaugos teikėjai.

Praktinė santykių marketingo vieta paslaugų įmonių

veikloje gali būti grindžiama gana skirtingais teoriniais ryšių modeliais. Paslaugų įmonėje pradedant taikyti santykių marketingo principus, labai svarbu išsiaiškinti, kokie ryšiai egzistuoja, nes kiekvienai jų grupei taikomos skirtingos marketingo priemonės.

M. Christopher „Šešių rinkų“ modelyje išskiriamos vartotojų, darbuotojų, tiekėjų, tarpininkų, vidinės ir įtakos rinkos, kuriose ji vykdo marketingo veiklą. Pagal šį modelį vartotojų rinkos svarbiausios. Tačiau neužtenka dėmesį sutelkti tik į vartotojus, būtina reikia nagrinėti ir tiekėjų, darbuotojų, tarpininkų, įtakos ir vidines rinkas. Šešių rinkų modelis atskleidžia organizacijos santykių (ryšių) palaikymą su skirtingomis rinkomis arba ūkinių-ekonominių santykių grupėmis. Ryšiai greičiau užmezgami ir palaikomi, jei paslaugos teikėjas rūpinasi vartotoju: tesimi duoti pažadai, suteiktos geros kokybės paslaugos, laikomasi garantijų sąlygų ir t. t. M. Christopher rekomenduoja atkreipti dėmesį į vartotojų rūpinimąsi ir suteikus paslaugą, t. y. stengtis, jog būtų siunčiami nauji pasiūlymai, informuojama apie naujas paslaugas, žemesnes kainas, nuolaidas ar premijas už tai, kad vartotojas naudojasi tos organizacijos paslaugomis.

Pagal Ph. Kotler „Visuotinio marketingo“ koncepciją, organizacijos aplinka suskaidyta į dvi dalis su dešimčia dalyvių:

- 1) tiesioginė aplinka, kurioje yra keturios dalyvių grupės – teikėjai, tarpininkai, galutiniai vartotojai ir darbuotojai;
- 2) makroaplinka su joje veikiančiomis šešiomis dalyvių grupėmis – finansų institucijos, vyriausybės, žiniasklaida, sąjungos, konkurentai, vieša nuomonė.

E. Gummesson „3OR“ (trisdešimties santykių (ryšių)) modelyje ryšius suskirsto į dvi pagrindines grupes – rinkos ir ne rinkos ryšius. Pirmoji santykių (ryšių) grupė yra rinkos ryšiai tarp tiekėjų, vartotojų, konkurentų ir kitų tiesiogiai veikiančių rinkos dalyvių. Rinkos ryšiai sudaro marketingo pagrindą bei orientuojasi į tam tikrus rinkos išteklius. 3OR modelis reikšmingas analizuojant ryšių įtaką organizacijos veiklai, nes atskleidžia ne tik pagrindinius organizacijos veiklos ryšius su vartotojais, konkurentais ir kitais dalyviais, bet ir parodo, kad būtina skirti reikiamą dėmesį ir vidiniams organizacijos ryšiams.

R. Morgan ir S. Hunt „Dešimties partnerysčių“ modelis atskleidžia keturias partnerystės santykių grupes – trys iš jų formuojasi su rinkoje veikiančiais subjektais (pirkėjai, teikėjai, išoriniai ryšiai), ketvirtoji – tai organizacijos funkcinė skyrių, darbuotojų, pelno centrų ryšiai.

M. Craig-Lees ir M. Caldwell „Trijų santykių zonos“ modelis paaikškina, kaip formuojasi skirtingi santykių lygiai, arba zonos:

- 1) tretinė zona – kultūrinės, politinės, ekonominės, socialinės aplinkos santykiai;
- 2) antrinė zona – užsimezgę ryšiai tarp konkurentų, politinių partijų, vyriausybės, įtakos grupių;

- 3) pirminė zona – tai vartotojo ir teikėjo ryšiai. Šių santykių palaikymo principai – pasitikėjimas, bendradarbiavimas, pasitenkinimas, rūpestingumas.

Šiame modelyje, skirtingai nei anksčiau nagrinėtuose, daugiausia dėmesio skiriama individų ar jų grupių savybėms, skirtingiems santykių tipams, santykių marketingo principams tokiems kaip pasitikėjimas, pasitenkinimas, rūpestingumas, bendravimas.

Paslaugų įmonė, taikydama santykių marketingo principus ir metodus, turi aiškiai apibrėžti realius ir potencialius ryšius ir sumodeliuoti *ryšių grandinę*. Ryšiai paslaugų įmonėje susieja įvairias funkcijas ir jas vykdančią personalą. Ryšių grandinė parodo, kaip paslaugos teikimo procese ryšiai padeda kurti vertingumą. Norėdama patenkinti vartotojų poreikius ir įgyvendinti numatytus tikslus, paslaugų organizacija turi valdyti visus ryšių grandinės komponentus (vidinius ir išorinius). Efektyvus ryšių valdymas priklauso ir nuo jų formos, nes trumpalaikiai ar ilgalaikiai, reguliariūs ar epizodiniai, individualizuoti ar nuasmeninti ryšiai reikalauja skirtingų veiksmų ir strategijos.

Teikiant paslaugas pagrindinė komunikacija vyksta tarp vartotojo ir teikėjo arba jo atstovo, ir dažniausiai tai yra asmeninė komunikacija, o tai skatina atsirasti tam tikrus santykius. Neretai vartotojas gali pasirinkti aptarnaujančią darbuotoją, o šiam sprendimui įtakos nemažai turi užmegzti santykiai, nors jų svarbą su kitais kriterijais (kaina, terminai, profesionalumas, įvaizdis ir t. t.) dar reiktų analizuoti atskirai. Tačiau svarbus ir neasmeninis bendravimas (pvz., raštu), padedantis palaikyti teikėjo ir vartotojo ryšį, informuoti apie naujas paslaugas, jų teikimo formas, kainas ir t. t. Taigi tiesioginė komunikacija, teikiant paslaugas, gali būti dvejopa: asmeninė, kai užmezgami ir palaikomi santykiai tarp žmonių, ir neasmeninė, kai bendraujama ir ryšiai palaikomi įvairiomis komunikacijos priemonėmis.

Tikslinė ryšių užmezgimo auditorija skiriasi nuo tikslinės rinkos. Paslaugų vartotojai yra asmenys, kurie naudojasi paslaugos rezultatu, bet įmonė, taikydama santykių marketingo principus, turėtų praplėsti savo tikslinę auditoriją, t. y. įtraukti į ją ir tuos darbuotojus, kurie inicijuoja arba apibūdina atsiradusius poreikius bei norus, apibendrina informaciją ir daro įtaką vartojimo sprendimui ar galbūt net sudaro sandorį su paslaugų teikėjais.

Ryšiai taip pat labai akivaizdžiai pasireiškia ir pasiskirstymo kanaluose. Jie sujungia paslaugų teikėjus, tarpininkus ir vartotojus, o tam reikia daugiau pasitikėjimo ir bendradarbiavimo. Pasitikėjimo poreikis atsiranda dėl komunikavimo specifikos: teikiant paslaugas, tarpininkais dažniausiai tampa frančizės turėtojai, agentai (brokeriai). Paslaugos pasiekia vartotojus ir elektroniniais kanalais, kuriuos valdo įvairūs subjektai [6].

Paslaugų įmonei reikšmingi ne tik rinkos ryšiai. Megaryšiai sujungia organizaciją su visuomene, o nanoryšiai formuojasi pačioje organizacijoje. Tai parasocialiniai, neko-



merciniai ir net kartais nemažą taką turintys kriminaliniai tinklai.

Paslauga yra teikėjo ir vartotojo sąveika, todėl teikėjų ir vartotojų ryšiai paslaugų organizacijose yra prigimtiniai ir esminiai. Įmonės gebėjimas pasirinkti ryšių formą ir jų palaikymo būdą tampa svarbia konkurencijos priemone, nes kopijuoti konkurentų santykių marketingo veiksmus itin sudėtinga ar net neįmanoma.

## 6. Išvados

- Santykių marketingo koncepcija plėtojosi veikiamą skirtingomis kryptimis vykdytų mokslinių tyrimų. Dėl to atsirado gausybė skirtingų santykių marketingo termino interpretacijų, nebeliko bendro sutarimo dėl santykių marketingo sampratos ir turinio.
- Lietuvoje santykių marketingo teorija dar tebėra pradinės raidos stadijos, nors jau yra išvirtinusi kaip moderniosios gamybos ir paslaugų marketingo keratinė paradigma.
- Santykių marketingo analizė gali būti atliekama keilais lygmenimis ir remtis įvairiais teoriniais modeliais. Empiriniuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama santykių tarp kliento ir pardavėjo analizei, kurie yra tiek santykių, tiek klasikinio marketingo pagrindas.
- Santykių palaikymas ir šalių partnerystė padeda formuoti įmonės kompetenciją ir konkurencinį pranašumą. Aktyvus santykių marketingas neabejotinai didina įmonės pasiūlymo vertingumą modernioje rinkoje. Remiantis pastarųjų metų empiriniais tyrimais galima teigti, kad santykių marketingas paslaugų įmonėse tampa itin svarbiu sunkiai nukopijuojamu konkurencinių pranašumų formavimo būdu.
- Santykių palaikymo svarbą ir santykių marketingo principus labiausiai turėtų suvokti bei taikyti tos įmonės, kurių produktui ar paslaugai yra sunku pasiekti konkurencinį pranašumą kitais metodais. Santykių marketingas nereikalauja itin didelių investicijų, tačiau suteikia galimybę padaryti parduodamą produktą ar paslaugą išskirtinius sukuriant mikroklimatą.
- Šiuolaikiniame versle apčiuopiamą praktinę naudą duoda ryšių portfelio sudarymas ir planavimas. Ryšių portfelio sukūrimas ir planavimas tampa bendrų marketingo pastangų planavimo sudėtine dalimi. Įmonė, taikydama santykių marketingo principus ir metodus, turi aiškiai apibrėžti realius ir potencialius ryšius. Vienas iš būdų tai padaryti – nustatyti egzistuojančių ir pageidaujamų ryšių grandinę.
- Santykių marketingo adaptavimą paslaugų įmonėse apsunkina netiško elgesio su darbuotojais atvejai, kurie gali sukelti rimtų bendravimo ir darbo kokybės problemų. Paslaugų įmonėse darbuotojams tenka dažniau bendrauti su klientais, negu gamybi-

nėje veikloje. Derėtų planuoti personalo komunikavimo įgūdžių ugdymą ir kontrolę, nes kilusi įtampa kolektyve, nepriimtinos elgesio manieros ryšius su įvairiais rinkos dalyviais, ypač vartotojais, padaro trapius, blogina teikiamų paslaugų kokybės bei vertingumo suvokimą.

## Literatūra

1. BERRY, L. L. Relationship Marketing. In Berry, L. L.; Shostack L. G.; Upah G. D. *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 8–25.
2. GUMMESSON, E. The New Marketing –Developing Long-term Interactive Relations. *Long Range Planning*, 1987, Vol 20, No 4, p. 10–20.
3. KOTLER, P. *Marketing Management*. New Jersey, 2005.
4. BUTTLE, F. *Relationship marketing: Theory and Practice* Sage, London, 1996.
5. PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday, 1997.
6. BITNER, M. J.; ZEITHAML, V. A. *Service Marketing*. McGraw-Hill, 1996.
7. CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth Heinemann, 1991.
8. BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; BROOKES, R. W.; LITTLE, V. Towards a Paradigm shift in Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*, 1996, Vol 13, p. 383–406.
9. MOLLER, K. Relationship marketing theory: its roots and traditions. K. Moller, A. Halinen. *Journal of Marketing Management*, 2000, Vol 16, p. 29–54
10. DOVALIENĖ, A.; VIRŠILAITĖ, R. Santykių marketingo konceptualioji esmė ir ištakos. *Inžinerinė ekonomika*, 2003, Nr. 2 (33), p. 100–105.
11. GRONROOS, C. From Marketing mix to relationship marketing: towards paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, 1994, Vol 32, No 2, p. 4–20.
12. PALMER, A. J. Relationship marketing: a Universal Paradigm or Management Fad? *The Learning Organisations*, 1996, Vol 3, No 3, p. 19–26.
13. MORRIS, M. H.; BRUNYEE, J.; PAGE, M. Relationship Marketing in Practice: myth and realities. *Industrial Marketing Management*, 1998, Vol 27, p. 359–371.
14. BERRY, L. L. Relationship Marketing. In Berry, L. L.; Shostack, L. G.; Upah, G. D. *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 8–25.
15. GUMMERSSON, E.; LEHTINEN, U.; GRONROOS, C. Comment on “Nordic perspectives on Relationship marketing”. *European Journal of Marketing*, 1997, Vol 31, No 1, p. 10–16.
16. BLOIS, K. J. Relationship marketing in organizational markets, When it is appropriate? *Journal of Marketing Management*, 1996, Vol 12, p. 161–173.
17. MOLLER, K.; HALINEN, A. Relationship marketing theory: its roots and traditions. *Journal of Marketing Management*, 2000, Vol 16, p. 29–54.



18. BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
19. HOPENIENĖ, R.; MINKŠTIMIENĖ, A. Santykių (ryšių) marketingo paradigma: suvokimo erdvė. *Ekonomika ir vadyba*, 2002, Nr. 1 (6), p. 69–76.
20. CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1999, No 2, p. 116–123.
21. BAGDONIENĖ, L.; SLIŽIENĖ, G. Ryšių marketingas – šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2002, Nr. 23, p. 7–10.
22. DUDDY, R.; KANDAMPULLY, J. Relationship Marketing: a Concept Beyond the Primary Relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 1999, Vol 17, No 7, p. 126–138.
23. REICHHELD, F. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, 1996.
24. LAPIDUS, R. S.; SCHIBROVSKY, J. A. Aggregate Complaint Analysis. A Procedure of Developing Customer Service Satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 1994, Vol 8, No 4, p. 50–60.
25. LEHTINEN, U. Our present state of ignorance in relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 1996. Vol 4, No 1, p. 43–51.
26. SHARMA, N. *The role of pure and quasi-moderators in services: an empirical investigation of ongoing customer–service-provider relationships*. Foundation for Organisational Research and Education, New Delhi, 2002. www.science direct.com
27. LOVELOCK, Ch. *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall., 2000.

**Vytautas JUŠČIUS**. Associate Professor of Department of Social Sciences, Klaipėda University. Research interests: marketing management, international business, globalization.

**Valentinas NAVICKAS**. Associate Professor of Department of Sport Management, Lithuanian Academy of Physical Education, Kaunas. Research interests: marketing, strategic management, international economic relations.

**Donatas JONIKAS**. Lecturer of Department of Social Sciences, Klaipėda University. Research interests: marketing management, economic policy, economic integration.