

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Brigita IVANAUSKIENĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO**  
**PRIEMONĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Brigita IVANAUSKIENĖ**

**LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO**  
**PRIEMONĖS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**  
**doc. dr. Artūras BLINSTRUBAS**

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

---

(Studento parašas)

Ivanauskienė, B. (2016). Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės: magistro studijų Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas doc. dr. A. Blinstrubas. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 85 p. (95).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe atskleidžiamos logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės bei jų taikymo specifika.

*Tyrimo tikslas:* atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones ir jų taikymo specifika. *Tyrimo objektas:* logistikos įmonių įvaizdis. *Tyrimo uždaviniai:* (1) remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, apibūdinti organizacijos įvaizdžio formavimo teorinius aspektus; (2) identifikuoti kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos paslaugų įvaizdis; (3) atskleisti, kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos įmonių išorinis įvaizdis; (4) atskleisti, kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos įmonių vidinis įvaizdis; (5) sudaryti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinį modelį.

Magistro darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir empirinė. *Teorinėje* darbo dalyje buvo analizuojama organizacijos įvaizdžio formavimo priemonių konceptualizacija, atskleidžiant organizacijos įvaizdžio sampratą, organizacijos įvaizdžio formavimo ir struktūros ypatumus bei logistikos įmonės ir paslaugų įvaizdžio charakteristikas.

*Metodologinėje* dalyje pristatomas tyrimo dizainas, grindžiama kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategija. Aprašomi kiekybinio tyrimo apklausos raštu bei kokybinio tyrimo eksperto apklausos (interviu) metodai.

*Empirinėje* darbo dalyje analizuojami logistikos įmonių anketinės apklausos raštu duomenys (N=56), kurie atskleidė logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones. Eksperto apklausa (interviu) leido identifikuoti efektyvias ir sėkmę atnešusias logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones bei atskleidė jų taikymo specifika. Taip pat atliktas interviu detalizavo ir pagilino kiekybinio tyrimo rezultatus.

Rezultatai parodė, kad logistikos įmonių paslaugos įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: aukšta aptarnavimo kokybe, aptarnavimo greičiu, lanksčiomis kainomis, patikimumu, kuriuos užtikrina stiprus prekinis ženklas.

Išorinis įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: socialine atsakomybe, informacinių technologijų taikymu, stipriu ir įsimenamu logotipu, techniškai tvarkingomis transporto priemonėmis, išsamiu bei informatyviu internetiniu puslapiu.

Vidinis įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: vadovo lyderio savybėmis – formalaus ir ne formalaus bendravimo suderinamumu, inovatyviu ir netradiciniu mąstymu, aukšta

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

kompetencija, profesionaliu ir patyrusiu personalu ir kt. Šios priemonės prisideda prie solidžios ir stiprios įmonės įspūdžio sukūrimo.

Atlikta faktorinė analizė leido nustatyti, kad tokia latentinė įvaizdžio struktūra egzistuoja.

Parengtas logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinis modelis parodė, kad tinkamomis priemonėmis ir kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis sukuria reputaciją, kuri ne tik padeda įgyti konkurencinį pranašumą, bet yra ir ilgalaikės verslo sėkmės pagrindas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Logistikos įmonėms siūloma, formuojant logistikos paslaugų įvaizdį sutelkti dėmesį į aptarnavimo kokybę, kainų lankstumą bei teikiamų paslaugų patikimumą. Formuojant išorinį įvaizdį rekomenduojama savo pozicijas tvirtinti ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis bei kitomis išorinio įvaizdžio priemonėmis. Formuojant vidinį įvaizdį siūloma atsižvelgti į vadovo – lyderio savybes, kompetenciją, darbuotojų profesionalumą ir kt.

Darbe pateikta: 18 lentelių, 13 paveikslų, 5 priedai. Darbo apimtis 85 (95) puslapiai. Panaudota 140 literatūros šaltinių.

**Raktiniai žodžiai:** organizacija, įvaizdis, formavimas, priemonės, reputacija.

Ivanauskiene, B. (2016). Logistics companies image forming measures: master's thesis of Management study programme. Research advisor – doc. dr. A. Blinstrubas. Šiauliai University. Department of Management, 85 (95) pages.

## SUMMARY

This Master's thesis describes the ways of how to form and apply the specifics of the imaging for the logistics companies.

*Study objective:* Demonstrate the principles of imaging creation and application for the logistics companies. *Study object:* logistics companies' imaging. *Study tasks:* (1) Describe the theories of image creation using available literature sources; (2) Identify the means of how the logistics service image is formed; (3) Define the formation of an external imaging; (4) Define the formation of the internal imaging; (5) Create a structural image formation model.

Master's thesis consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical. *Theoretical part* analyses companies' image formation and conceptualization; explains core concepts of structural features and characteristics.

*Methodological part* presents the design and quantitative and qualitative research strategies. It also contains the methods of the quantitative survey in writing and qualitative expert's interview.

*In empirical part* analyses the written questionnaire (N=56) which discloses the ways of forming an image of logistics companies. An expert review (in interview format) revealed proven

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

and successful ways on forming and applying specifics of logistics companies' image. An interview also detailed and extended quantitative research results.

Results revealed that an image of logistics companies is formed in ways of: high quality of the service, service delivery speed, easy memorisable company logo, flexible prices, reliability that are backed by a strong company's image.

An external image is formed in the following ways: corporate social responsibility, application of information technology, strong and momentous logo, use of well-maintained and eco-friendly vehicles and end user friendly website.

An internal image is formed in the ways of: leader characteristics – a combination of formal and informal communication, innovative and unconventional thinking, high competency, professional and experienced staff. These measures help to create a solid company's image.

Accomplished factor analysis identified that this latent image structure exists.

The logistics image formation model created proved that consistent and correct use of company's image creates not only a good reputation but also helps to gain competitive advantage and serves well in long term.

Last part of the thesis contains conclusions and recommendations. Logistics companies are advised to focus on high service quality, flexible prices and most importantly, service reliability. While forming an external image it is recommended to strengthen competitive advantage socio-economical and environmentally friendly ways.

When forming an internal image it is recommended to shift focus on characteristics of leader, competency, staff skillset and professionalism.

Thesis includes: 18 tables, 13 pictures, 5 appendixes. Thesis volume is 85 (95) pages. It concludes 140 references.

**Keywords:** organization, image, formation, measures, reputation.

## TURINYS

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA .....</b>	<b>12</b>
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata.....	12
1.2. Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra .....	17
1.3. Logistikos įmonės ir paslaugų įvaizdžio charakteristikos .....	29
<b>2. LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>35</b>
2.1. Taikyti metodai .....	37
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	40
2.3. Tyrimo imtis.....	43
<b>3. LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Logistikos paslaugų įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai.....	46
3.2. Logistikos įmonių išorinio įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai .....	47
3.3. Logistikos įmonių vidinio įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai .....	52
3.4. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės UAB „Schenker“ atveju .....	61
3.5. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūra.....	69
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>81</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>82</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>86</b>
<i>1 priedas Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių empirinio tyrimo operacionalizacijos schema .....</i>	<i>87</i>
<i>2 priedas Apklauskos raštu anketa .....</i>	<i>88</i>
<i>3 priedas Eksperto apklauskos (interviu) klausimai .....</i>	<i>92</i>
<i>4 priedas Logistikos įmonių vidinio įvaizdžio antrinės analizės duomenys .....</i>	<i>93</i>
<i>5 priedas KMO ir Bartlett testas .....</i>	<i>95</i>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė <b>Paslaugos savybės</b> .....	30
2.1 lentelė <b>Apklausoje raštu instrumento specifikacija</b> .....	41
2.2 lentelė <b>Eksperto apklausoje (interviu) instrumento specifikacija</b> .....	43
2.3 lentelė <b>Respondentų, kuriuos sudarė įmonių atstovai, charakteristika (N=56)</b> .....	45
3.1 lentelė <b>Paslaugų pasirinkimą lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.</b> .....	47
3.2 lentelė <b>Vizualiojo įvaizdžio vertinimas pagal įmonės dydį</b> .....	50
3.3 lentelė <b>Vizualiojo įvaizdžio vertinimas pagal krovinio transportavimo nišą</b> .....	51
3.4 lentelė <b>Organizacijos kultūros vertinimas pagal įmonės dydį</b> .....	54
3.5 lentelė <b>Vadovo įvaizdžio vertinimas pagal krovinio transportavimo nišą</b> .....	58
3.6 lentelė <b>UAB „Schenker“ paslaugų įvaizdžio formavimo priemonės</b> .....	62
3.7 lentelė <b>UAB „Schenker“ išorinio įvaizdžio formavimo priemonės</b> .....	63
3.8 lentelė <b>UAB „Schenker“ organizacinės kultūros formavimo priemonės</b> .....	64
3.9 lentelė <b>UAB „Schenker“ vadovo įvaizdžio formavimo priemonės</b> .....	65
3.10 lentelė <b>UAB „Schenker“ personalo įvaizdžio formavimo priemonės</b> .....	66
3.11 lentelė <b>Veiksniai, lemiantys vežėjų įmonės pasirinkimą</b> .....	67
3.12 lentelė <b>Vežėjų įmonėms keliami reikalavimai</b> .....	68
3.13 lentelė <b>Atsakymų apie įvaizdžio formavimo priemones palyginimas (N=56)</b> .....	70
3.14 lentelė <b>Svarbiausių priemonių formuojant logistikos įmonių įvaizdį skalės žingsnių / klausimų faktorinės analizės rezultatai (N=56)</b> .....	72

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. <b>Kaip veikia įmonės identitetas</b> .....	16
1.2 pav. <b>Organizacijos įvaizdžio lygmenys</b> .....	18
1.3 pav. <b>Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas</b> .....	20
1.4 pav. <b>Paslaugų įmonės įvaizdžio struktūra ir elementai</b> .....	22
1.5 pav. <b>Logistikos teikiama vertė vartotojui</b> .....	32
2.1 pav. <b>Tyrimo eigos schema</b> .....	36
3.1 pav. <b>Logistikos paslaugų pasirinkimą lemiantys veiksniai (N=56)</b> .....	46
3.2 pav. <b>Logistikos įmonių vizualusis įvaizdis (N=56)</b> .....	48
3.3 pav. <b>Logistikos įmonių organizacinė kultūra (N=56)</b> .....	53
3.4 pav. <b>Logistikos įmonių vadovo įvaizdis (N=56)</b> .....	56
3.5 pav. <b>Logistikos įmonių personalo įvaizdis (N=56)</b> .....	59
3.6 pav. <b>Svarbiausios priemonės formuojant logistikos įmonių įvaizdį (N=56)</b> .....	69
3.7 pav. <b>Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinis modelis</b> .....	74



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Verslo organizacijos sėkmė priklauso nuo daugybės tarpusavyje susijusių veiksmų, kuriuos tinkamai ir racionaliai naudojant vykdoma tiksli, ekonomiška, efektyvi, svarbiausiai pelninga veikla (Szoltysek, 2010; Marčiulionytė ir kt., 2013). Šiuolaikinėje rinkoje lyderiu tampa tas, kurio konkurencinį pranašumą nulemia unikalūs išteklių. Todėl sėkmingas verslas siejamas su jo gebėjimu kurti, plėtoti ir valdyti savo unikalius išteklius, viena iš galimybių yra įmonės išskirtinumo sukūrimas (Drūteikienė, 2007; Markevičius, Lukauskas, 2008). Įmonės išskirtinumas yra formuojamas kuriant įmonės įvaizdį, kuris leidžia kurti, stiprinti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą bei tapti lyderiu organizacijos veiklos srityje (Žalys ir kt., 2005; Shekari, Ghatari, 2013).

Įvaizdis – tai verslo sėkmės pagrindas, pamatai ant kurių kuriama ir plečiama įmonės veikla (Krasauskaitė, 2004). Šiuo metu įmonės gali pasiūlyti kur kas daugiau prekių ir paslaugų, nei vartotojas jų gali įsigyti, todėl rinkoje konkuruoja ne įmonių prekės ar paslaugos, bet prekių, paslaugų ir įmonės įvaizdžiai. Logistikos paslaugas teikiančioms įmonėms įvaizdis turi ypatingą reikšmę, kadangi logistika yra viena iš labiausiai besivystančių paslaugų sferos segmentų ir tampa vis reikšmingesnė vartotojiškos visuomenės gyvenime.

Įvaizdis, kaip socialinis – psichologinis fenomenas, turi įtakos kiekvienos organizacijos egzistavimui (Kaušikas, 2006; Mikelionytė, 2007). Kiekvieną kartą įsigydami prekę ar paslaugą klientai pašamoneje kuria vaizdą apie įmonę. Veiksmingai panaudotos logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės gali pakeisti neigiamą ir sustiprinti teigiamą požiūrį. Įmonės įvaizdis yra visos organizacijos darbo rezultatas, kuris neatsiejamas nuo bendravimo su klientais bei įmonės personalu (Shekari, Ghatari, 2013). Geras įvaizdis garantuoja atsakingą įmonės požiūrį į darbuotojus, vartotojus bei visuomenę.

Pastaruoju metu jau neabejojama, kad būtent įvaizdis lemia visuomenės požiūrį į konkrečią instituciją. Įvaizdžio naudą įmonei įrodo Jurgelevičiūtės (2006) atlikto tyrimo rezultatai, kad net 90 proc. vartotojų pasirinkimą įsigyti prekę ar paslaugą lemia įmonės įvaizdis. Kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis labai svarbus klientų apsisprendimui ir gaunamos paslaugos vertinimui bei yra nematerialus įmonės turtas, kuriantis pridėtinę jos vertę.

Organizacijų įvaizdžio formavimo problematika pakankamai plačiai analizuojama jau nuo 1956 metų. Šią temą nagrinėjo daugelis užsienio mokslininkų: Dowling (1986; 2001), Abratt (1989), Kotler (2003) ir kt. Šie mokslininkai analizavo organizacijos įvaizdžio formavimo ir valdymo procesą bei pateikė įvaizdžio formavimo modelių. Kardeniz (2009), Balmer (2001), Abd-ElSalam et al., (2013), Bouchet (2014), įvaizdį tyrinėjo organizacijos identiteto, kultūros, komunikacijos ir reputacijos kontekste. Shekari ir Ghatari (2013) nagrinėjo žaliajo tiekimo

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

grandinės valdymo ir įmonės įvaizdžio sąsajas. Lietuvoje organizacijų įvaizdžio formavimo klausimams daugiau dėmesio skyrė Čeikauskienė (1997), Sūdžius (2002), Drūteikienė (2002, 2003, 2007), Krasauskaitė (2004), Gatavynaitė (2005), Kaušikas (2006), Virvilaitė ir Daubaraitė (2011) ir kt. Įvaizdžio svarbą bei jį lemiančius veiksnius nagrinėjo Vaitkutė – Baltušienė (2007). Tačiau stinga logistikos paslaugų įvaizdžio formavimo priemonių tyrimų iniciatyvų. Todėl galima teigti, kad logistikos įmonių įvaizdis – mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Šiuo aspektu yra grindžiamas temos **naujumas**.

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kai konkurencijos lygis yra gana aukštas, o logistikos paslaugų rinka persotinta, įmonės įvaizdis tampa labai svarbia konkurencinio pranašumo įgijimo ir efektyvios veiklos vystymo priemone. Teisingai suformuotas įvaizdis atveria organizacijai kelią į pripažinimą bei gali užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę. (Čeikauskienė, 1997; Krasauskaitė, 2004; Kim, Lee, 2010).

Nors Lietuvoje logistikos paslaugos užima vis didesnę rinkos dalį, tačiau detalesnių teorinių įžvalgų ar bent pirminių empirinių tyrimų, kurie leistų identifikuoti logistikos paslaugų įvaizdžio formavimo priemones bei pagrįsti jų taikymo specifiką nebuvo rasta. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad stokojama vieningo ir apibendrinto požiūrio į logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių pagrįstumą.

Šiame darbe siekiama pagrįsti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo svarbą, norint išlikti intensyvios konkurencijos rinkoje. Atliktas logistikos įmonių atstovų nuomonių tyrimas, charakterizuoja logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones, siekiant palankaus įvaizdžio visuomenėje. Pateikti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai gali padėti suformuoti teigiamą klientų ir visuomenės vertinimą, įgyti finansinę sėkmę, paslaugų konkurencinį pranašumą bei stabilumą.

Identifikuota **mokslinė problema detalizuojama šiais klausimais:**

1. Kokiomis priemonėmis realizuojamas logistikos įmonių įvaizdis?
2. Kaip praktikoje formuojamas logistikos įmonių įvaizdis?

**Tyrimo objektas.** Logistikos įmonių įvaizdis.

**Tyrimo tikslas.** Atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones ir jų taikymo specifiką.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, apibūdinti organizacijos įvaizdžio formavimo teorinius aspektus.
2. Identifikuoti kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos paslaugų įvaizdis.
3. Atskleisti, kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos įmonių išorinis įvaizdis.

4. Atskleisti, kokiomis priemonėmis formuojamas logistikos įmonių vidinis įvaizdis.
5. Sudaryti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinį modelį.

**Tyrimo metodologija.** Magistriniame tyrime vadovaujamosi šiomis teorinėmis ir metodologinėmis nuostatomis:

- Organizacijos įvaizdžio samprata atskleidžia įvaizdžio svarbą organizacijai, norint pasiekti tikslų, išlikti konkurencingais ir klestėti (Kim, Lee, 2010). Įvaizdis susijęs su bendru įspūdžiu, kurį įmonė palieka suinteresuotos visuomenės sąmonėje (Bravo et. al., 2009).
- Darbe remiamasi simbolinio interakcionizmo principais – komunikacija per simbolius. Simboliais tampa išorinio ir vidinio įvaizdžių raiška. Siunčiamas stimulus, po kurio vyksta interpretacijos procesas. Suvokdama, kaip ją priima rinka, įmonė suvokia pati save. Tai yra tarsi socialinio elgesio vadovas - įmonė elgiasi taip, kad išlaikytų esamą ar trokštamą įvaizdį (Blumer, 1969).
- Įvaizdis – tai daugialypis konstruktas, sudarytas iš įvairių komponentų. Atliekant kiekybinę ir kokybinę logistikos įmonių įvaizdžio raiškos ir formavimo analizę, pateikiami klausimai siejami su paslaugos, išoriniu bei vidiniu įvaizdžiais.

**Tyrimo metodai:**

1. Teorinį tyrimo pagrindą sudaro mokslinės literatūros šaltinių, publikacijų, mokslinių straipsnių, atitinkančių tyrimo objektą, loginė lyginamoji analizė bei sintezė.
2. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonėms nustatyti naudotas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu ir kokybinis tyrimo metodas – eksperto apklausa (pusiau struktūruotas giluminis atviro tipo interviu). Kokybinio tyrimo strateginis tipas – atvejo analizė. Anketos sudarytos pagal tyrimo objekto operacionalizacijos schemą.
3. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos duomenų apdorojimui taikytos *SPSS 17.0 for Windows* (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) ir *Microsoft Excel* kompiuterinės programos. Duomenims analizuoti taikyti aprašomosios statistikos ir daugiamatės statistikos metodai: Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai, Kruscal – Wall testai bei faktorinė analizė.
4. Eksperto apklausos (interviu) duomenys apdorojami, pasinaudojant turinio (content) analizės metodą.

# 1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

## 1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata

Šiuolaikinėmis verslo sąlygomis, kai konkurencija yra labai stipri, įmonės siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą bei ilgalaikės ekonominės sėkmės, formuoja įmonės įvaizdį. Įvaizdis nėra apčiuopiama prekė ar paslauga, jis labiau sietinas su veiksniais bei asociacijomis apie įmonę, jos vizualųjį įvaizdį, kultūrą, personalą, vadovą ir t.t. (Tobula, 2011; Žalys ir kt., 2005). Remiantis analizuojamos literatūros rezultatais galima teigti, kad įvaizdžiui apibūdinti naudojama daug įvairiapusių apibrėžimų, kadangi mokslininkai šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų, išryškindami vieną ar kitą aspektą (Gatavynaitė, 2005).

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2006), įvaizdis apibūdinamas vaizdu įkūnytu dalyku ar įsivaizduojamu vaizdu.

Čeikauskienė (1997) ir Hopenienė (1998) teigia, kad įvaizdis – tai visuma tikslingai suformuotų arba spontaniškai atsiradusių vaizdinių, vertinimų, perteikianti tam tikrą objektą tikslinės auditorijos sąmonėje. Organizacijos įvaizdis priklauso nuo visų įmonėje dirbančių žmonių, kadangi būtent jie pateikia organizaciją visuomenei bei jos vertinimui (Čeikauskienė, 1997).

Dowling (2001) ir Čereška (2004) išryškina įvaizdžio pažintinį bei emocinį aspektus. Minėti aspektai kartu sudaro bendrą įvaizdį. Organizacijos įvaizdis – tai dinamiškai suprantama, kombinacija prasmingų idėjų, jausmų, suvokimų, įsitikinimų ir įspūdžių rezultatas, kuriuos asmuo turi tam tikro realaus daikto atžvilgiu (Dowling, 2001; Drūteikienė, 2002; 2003; Straviskienė, Šeputienė, 2002; Lemmink et. al., 2003; Čereška, 2004).

Organizacijos įvaizdis - tai bendras ir vientisas skirtingų visuomenės grupių suvokimas apie kokią nors organizaciją ir jos veiklą (Dagytė, 2004; Krasauskaitė, 2004; Pranulis ir kt., 2000). Krasauskaitė (2004) didelį dėmesį skiria žmonių vaizduotėje kuriamam realybės vaizdui, kadangi kokia bebūtų realybės reprezentacija, ji labai svarbi, nes atsispindi per asmens elgesį.

Kartais įvaizdis suprantamas kaip įspūdis, darantis poveikį žmogaus emocijoms, elgesiui ir santykiams (Bogdanov, Zazykin, 2003). Svarbu pažymėti, kad kuo ilgesnis vartotojo ir įmonės „bendravimas“, tuo glaudesnis ir tvirtesnis vartotojo įmonės įvaizdis.

Drūteikienės (2007), Marčinsko ir kt. (2007) teigimu, įvaizdžio koncepciją galima suskirstyti į dvi kategorijas: įvaizdis yra kognityvinio proceso rezultatas ir komunikacinio proceso rezultatas. Šios kategorijos nurodo skirtingas atspirties pozicijas.

Įvaizdis – kognityvinio proceso rezultatas – siejamas su asmens pojūčiais, jausmais, nuostatomis, vertinimu organizacijos atžvilgiu (Kotler et. al., 1995; Drūteikienė, 2007; Marčinskas ir kt., 2007; Tobula, 2011).

Įvaizdis – komunikacinis proceso rezultatas. Įmonės įvaizdis yra neatsiejamas nuo komunikacijos proceso, kurio metu organizacijos kuria ir skleidžia informaciją apie jų vertybes (Abd-El-Salam et al., 2013). Marčinsko ir kt. (2007) teigimu, įvaizdis – tai komunikavimo įrankis. Šiame procese svarbūs ne tik organizacijos kuriami pranešimai, bet ir auditorijos suvokimas.

Lakačauskaitė (2012) pritaria, kad įvaizdis yra komunikacinio proceso rezultatas ir pabrėžia, jog įvaizdis – tai komunikacijos vyksmo dėka susiformavęs organizacijos ir jos paslaugų suvokimas už organizacijos ribų.

Grongroos (2000) siekdamas atspindėti įvaizdžio įvairiapusiškumą, nurodo, kad įvaizdį galima suskirstyti į vaidmenis:

- Įvaizdis lemia vartotojo lūkesčius;
- Įvaizdis – patirties funkcija;
- Įvaizdis daro įtaką vartotojų suvokimui;
- Įvaizdis paveikia ne tik vartotojus, bet ir darbuotojus.

Taigi, toks skirstymas leidžia teigti, kad įvaizdžio koncepcija tarsi mozaika, kuri veikia skirtingose auditorijose per suformuotus lūkesčius ir susidaro kaip įvaizdžio visuma (Pikčiūnas, 2002).

Įvaizdis glaudžiai susijęs su įvairiomis auditorijomis. Aliošina (1998) pabrėžia, kad skirtingos visuomenės grupės gali skirtingai suprasti tą pačią organizaciją. Autorė išskyrė tokias organizacijos įvaizdžio tikslines auditorijas:

- Organizacijos įvaizdis vartotojams;
- Organizacijos įvaizdis vietos visuomenei;
- Organizacijos įvaizdis tarptautinei visuomenei;
- Organizacijos įvaizdis visuomeninėms organizacijoms;
- Organizacijos įvaizdis darbuotojams;
- Organizacijos įvaizdis partneriams;
- Organizacijos įvaizdis valstybinėms tarnyboms;
- Organizacijos įvaizdis finansų institucijoms.

Kiekviena visuomenės grupė turi savo vaizdą apie organizaciją. Siekiant sintezės, organizacija siekia suformuoti bendrą ir platų įvaizdį.

Ussahawanitchakit (2011) įvaizdžio koncepto įvairiapusiškumą apibūdina, pateikdamas jį iš įvairių perspektyvų:

- Įvaizdis pateikiamas per įmonės pavadinimą, eksterjerą, paslaugų įvairovę, tradicijas;
- Įvaizdis yra kliento atsakas į bendrą pasiūlą;
- Įvaizdis apima ilgalaikį požiūrį į įmonę;

- Įvaizdis padidina įmonės veiklos rezultatus, konkurencingumą, augimą ir išlikimą.

Minėtas autorius teigia, kad įvaizdžio formavimo rezultatus vartotojai palygina ir sugretina įvairias įmonės savybes.

Įvaizdis skirstomas į išorinį (paslaugų vartotojų matomas) ir vidinį (tarp paslaugų organizacijos darbuotojų). Organizacijos išorinis ir vidinis įvaizdis gali skirtis, kadangi nevisada išoriniai atributai atspindi tikrą esamą situaciją (Čeikauskienė, 1997; Vitkienė, 2004). Išorinis ir vidinis įvaizdžiai vienas kitą papildo ir sukuria bendrą įmonės įvaizdį. Organizacijos įvaizdis stipriai lemia verslo sėkmę, o įvaizdį kuria visa įmonės veikla: misija, vizija, filosofija, strategijos, socialinis-psichologinis klimatas, komunikacija, naudojami simboliai ir kt.

Simbolinio interakcionizmo teorijos požiūris padeda suprasti įvaizdžio fenomeną ir leidžia įvertinti logistikos įmonių įvaizdžio raišką. Magistro darbe ši nuostata yra empirinio tyrimo pagrindas. Drūteikienė (2002) teigia, kad įvaizdis parodo, ką įmonė nori akcentuoti ir kaip save pateikti visuomenėje. Barnett et al. (2006), Pikčiūnas (2002) ir Bouchet (2014) išskirtinai pabrėžia simbolių svarbą organizacijoje, kurie atstovauja įmonę rinkoje ir yra įvaizdžio vertinimo pagrindas.

Simbolinio interakcionizmo teorijos požiūrio esmė yra tai, kad siunčiamas stimulus, po kurio vyksta interpretacijos procesas (Akm, Damirel, 2011). Labai svarbūs yra šie elementai: įmonės turi formuoti įvaizdį ir pranešti apie save, o vartotojai turi norėti apie jį sužinoti. Žmonės organizaciją vertina per patirties, vertybių, normų ir principų prizmę (Blumer, 1969).

Dažnai organizacijos įvaizdis, identitetas ir reputacija yra vartojami kaip sinonimai, pavyzdžiui Pikčiūnas (2002) įvaizdį tapatina su organizacijos identiteto atspindžiu visuomenėje. Tačiau kiekvienas jų turi specifinę reikšmę.

Organizacijos įvaizdžio raiška siejama su identiteto sąvoka. Organizacijos identitetas – tai raiška per simbolius, kuri skirta įvairiais komunikacijos kanalais perduoti vartotojams informaciją apie organizaciją. Perduodamos organizacijos idėjos: kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro (Balmer, 2001; Paulienė, 2004). Massey (2003) teigia, kad *identitetas* yra organizacijos asmenybė – tai, kas daro ją unikalia.

Markevičius ir Lukauskas (2008) teigia, kad identitetas yra erdvė, kurioje formuojamas firminis stilius ir per raiškos elementus daro įtaką įmonės įvaizdžio formavimuisi. Taip pat labai svarbu suderinti firminį stilių su įmonės kultūra. Įmonės identitetas tiesiogiai lemia įmonės įvaizdį ir turi ryšį su strateginiu valdymu, kurio vienas pagrindinių tikslų – išsiskirti rinkoje.

Kiekvienos organizacijos tikslas yra sąžiningai paveikti įvaizdžio formavimą, kad jis būtų aiškus, nuoseklus, atitiktų organizacijos strategiją bei palaikytų jos kultūrą (Paulienė, 2004). Siekiant efektyvaus organizacijos įvaizdžio, pagrindinė sąlyga yra, kad įvaizdis turi parodyti realią organizacijos veiklą.

Įvaizdis gana dažnai suvokiamas kaip žmogaus išvaizda, išskirtinis elgesys ar įspūdinga įmonės reklama. Tačiau teigiamas įvaizdis nėra atsitiktinis, jis sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas (Drūteikienė, Marčinskas, 2000). Teigiamo įvaizdžio kūrimas – svarbiausias veiksnys, siekiant kurti ir išsaugoti organizacijai palankius santykius su visuomene, stiprinti reputaciją bei palankią visuomenės nuomonę (Lemmink et. al., 2003).

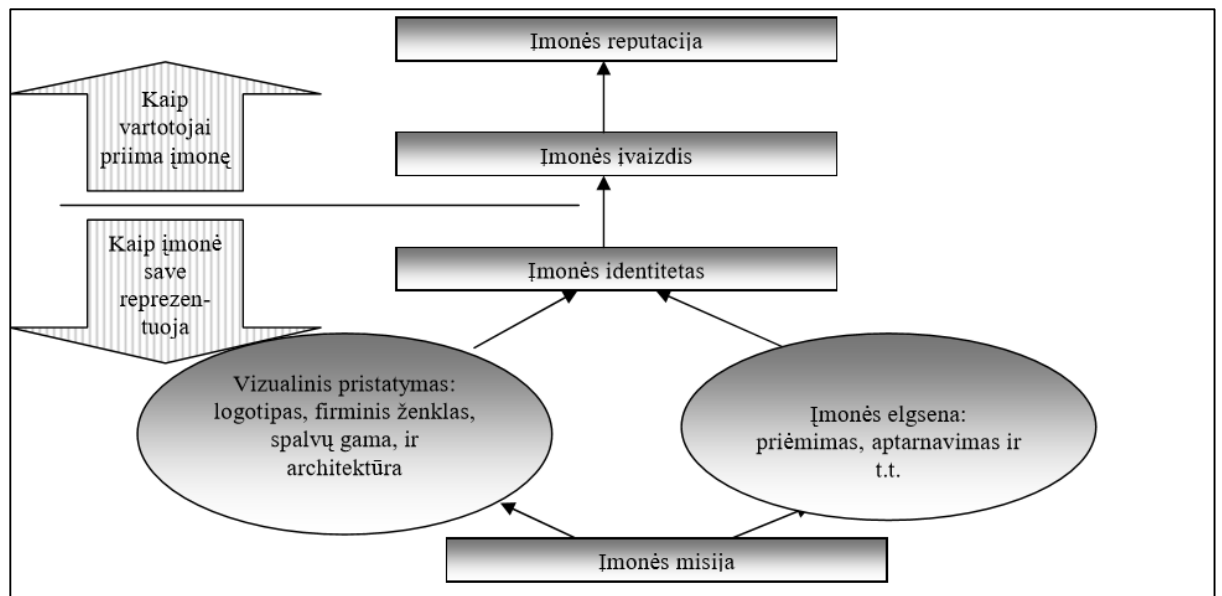
Įvaizdis yra nelankstus, nepastovus bei nuolat kintantis, todėl reikia daug pastangų ir kantrybės siekiant palankaus įvaizdžio (Kotler, 2000; Namubiru et. al., 2014).

Įvaizdis yra skirstomas į pageidaujamą ir nepageidaujamą, pagal tai, kokio įvaizdžio siekia vadovai. Pageidaujamas įmonės įvaizdis – tai įmonių siekiamybė, kuris yra nuolat tobulinamas, pasitelkiant įvairias priemones. Pageidaujamas įvaizdis skirstomas į palankų ir neutralų. Palankus įvaizdis – kuriamas kreipiant dėmesį į tikslus, poreikius, turi atitikti realybę ir būti originalus (Jazdauskaitė, 2004). Tačiau palankaus įvaizdžio formavimas ne visada pateisina lūkesčius. Labai sunku sukurti universalų visoms vartotojų grupėms įvaizdį, todėl nepavykstant to padaryti yra formuojamas neutralus įvaizdis. Šis įvaizdis yra atviras, leidžiantis visoms vartotojų grupėms palaikyti gerus santykius su organizacija ir neturėtų sukelti neigiamo požiūrio (Vitkienė, 2004; Krasauskaitė, 2004).

Dowling (2001) identiteto svarbą išreiškia šiomis pagrindinėmis funkcijomis: identitetas kuria sąmoningumą, sukelia organizacijos pripažinimą bei aktyvuoja organizacijos įvaizdį. Stiprus identitetas gali padėti pakelti darbuotojų motyvaciją, sukuriant „mes“ jausmą, leidžiantį žmonėms identifikuoti save organizacijoje bei kuria klientų pasitikėjimą organizacija, kuris gali būti ilgalaikių santykių pagrindas (Van Riel, 1992; Bronn, 2002). Organizacija, formuodama identitetą sukuria savo įvaizdį.

Identiteto procesą išsamiai analizavo Bouchet (2014). Autorius teigia, kad įvaizdis, identitetas ir kultūra yra tos sąvokos, kurios turi derėti tarpusavyje. Tinkamai suformavus šiuos elementus galima praplėsti vartotojų ratą. Chattananon ir kt. (2007) teigia, kad įmonės įvaizdis yra perteikiamas per identitetą. Jis formuojamas vartotojų sąmonėje pasitelkiant komunikacinius šaltinius bei patirtį. Šiuolaikiniame gyvenime identitetas asocijuojamas su organizacijos strategija, filosofija, kultūra elgsena ir dizainu, kurie yra unikalūs ir nepriklausomi.

Alessandri (2001) savo darbe parodė kaip identitetas veikia įmonę (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Kaip veikia įmonės identitetas

Šaltinis: Alessandri, 2001

Remiantis 1.1 paveikslu pastebima, kad įmonės misija daro įtaką vizualiniam pristatymui ir įmonės elgsenai. Vizualinį pristatymą sudaro logotipas, firminis ženklas, spalvų gama bei architektūra. Įmonės elgsena apima organizacijos kultūrą (vertybes, simbolius, tradicijas ir kt.) bei santykius organizacijos viduje (socialinis psichologinis klimatas) (Jucevičienė, 1996; Lakačauskaitė, 2012). Šiuos elementus išskirtinai kontroliuoja pačios organizacijos. Įmonės identitetas tiesiogiai veikia įmonės įvaizdį, o įvaizdis – reputaciją.

Literatūroje įvaizdžio sąvoka dažnai tapatinama su reputacija, tačiau Dowling (2001) teigia, kad organizacijos reputacija reiškia autentiškumą, sąžiningumą, atsakingumą. Reputacijos sąvoka kuriama kaip ilgą laiką tam tikro įvaizdžio pasekmė (Ulinkskaitė, 2005). Organizacijos reputacija – tai suinteresuotosios auditorijos požiūris į organizaciją ir bendras jos vertinimas (Gotsi, Wilson, 2001; Feldman, et al., 2014). Organizacijos reputacija yra ilgalaikio proceso dalis, kuri suformuojama per tam tikrą organizacijos gyvavimo laikotarpį. Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje, reikia kurti ilgalaikes strategijas ir organizacijos reputaciją.

Balmer (2001) reputacijos koncepciją nagrinėja remdamasi penkiais daugiadiscipliniais požiūriais:

1. Ekonominiu požiūriu reputacija suvokiama kaip organizacijos savybė paaiškinanti specifinę jos elgseną ir išskirianti ją iš kitų organizacijų.
2. Strateginiu požiūriu reputacija suprantama kaip organizacijos elgsena konkurencinėje kovoje.
3. Marketinginiu požiūriu reputacijai svarbiausia yra organizacijos prekinis ženklas kaip komunikacijos su klientais priemonė.



4. Organizaciniu požiūriu vienas iš svarbiausių reputacijos kūrimo veiksnių yra organizacijos kultūra.
5. Sociologiniu požiūriu reputacija kuriama socialinės atsakomybės pagrindu.

Minėtas autorius taip pat pabrėžia, kad pagrindiniai elementai formuojantys reputaciją yra: organizacijos kultūra, istorija, strategija, elgsena, komunikacija ir simbolizmas.

Taigi, identiteto, įvaizdžio ir reputacijos sąvokos interpretuoja simbolinis interakcionizmo teorijos požiūris. Todėl galima teigti, jog įvaizdžio raiška per simbolius atskleidžia įvaizdžio fenomeną ir leidžia įvertinti logistikos įmonių įvaizdžio raišką.

Išnagrinėjus įvaizdžio skirtingų mokslininkų apibendrintą daugiaaspektį interpretavimą, galima suformuluoti įvaizdžio sąvoką, apimančią jo daugiabriauniškumą. *Organizacijos įvaizdis – tai suinteresuotosios auditorijos įspūdis apie organizaciją ir jos veiklą, kuris formuojamas paslaugų kokybės, vidinio bei išorinio įvaizdžių priemonėmis, veikiamas materialių ir nematerialių organizacinių elementų, komunikacijos, asmeninių bei socialinių vertybių. Organizacijos įvaizdžio raiška siejama su identitetu – tai raiška per simbolius, kuri skirta įvairiais komunikacijos kanalais perduoti vartotojams informaciją apie organizaciją. Organizacijos identitetas tiesiogiai veikia įvaizdį, o įvaizdis – reputaciją. Organizacijos reputacija – tai ilgalaikis suinteresuotosios auditorijos požiūris į organizaciją ir bendras jos vertinimas*

## 1.2. Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra

Įvaizdžio formavimas šiuolaikinėje verslo įmonėje yra susijęs su įvairiomis įmonės veiklos sritimis. Todėl daugelis autorių akcentuoja, kad įvaizdžio formavimo procesas susijęs su įvairių mokslų teorijomis: strateginio valdymo (šios srities mokslininkams svarbu kaip įvaizdis veikia investuotojų ir potencialių partnerių sprendimus), komunikacijos valdymo (svarbu koks skleidžiamas požiūris apie įmonės darbo sąlygas, socialinę atsakomybę ir kitas panašias veiklas), personalo valdymo, rinkodaros (svarbus įvaizdžio poveikis vartotojų elgsenai), viešųjų ryšių (svarbu kaip įvaizdis veikia organizacijos santykius su aplinka), kurie atspindi įvaizdžio struktūrą (Drūteikienė, 2007; Vaitkutė-Baltušienė, 2007; Činauskaitė-Četiner, 2010; Vilčikauskaitė, 2014).

Anot Kaušiko (2006), įvaizdžio formavimo programa apima konkurencijos analizę bei įvertina ryšių programos tikslus, kurių pasėkoje yra užtikrinamas organizacijos patikimumas bei pranašumas konkurencinės kovos metu.

Gatavynaitė (2005) pagal Fatt ir kt. (2000) išskiria pagrindinius organizacijos įvaizdžio formavimo aspektus:

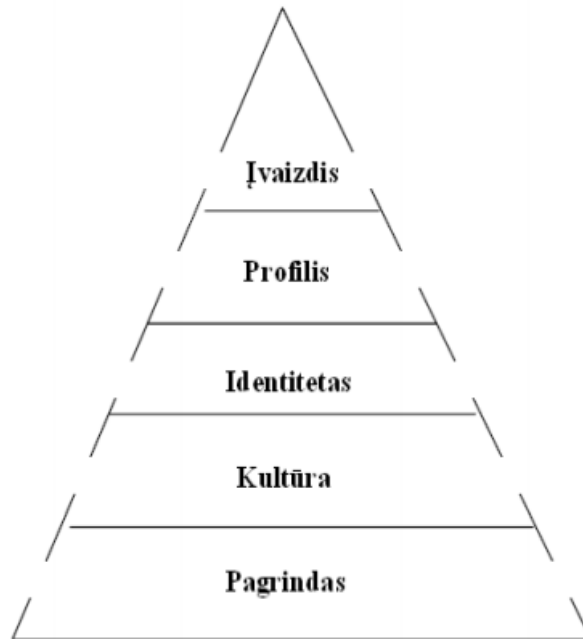
- Privalomų moralės normų laikymosi užtikrinimas;
- Teigiamas požiūris į klientą ir jo aptarnavimą;
- Informatyvi įmonės reklama;

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

- Verslo kultūros, kaip vertybės sukūrimas;
- Aukštos kokybės atributika;
- Paslaugos kokybė, novatoriškumas ir kt.;
- Atvira ir sąžininga konkurencija.

Organizacija įvertinusi savo silpnąsias ir stipriąsias puses, pasirenka individualias įvaizdžio formavimo priemones.

Daugelis autorių įvaizdžio formavimo lygmenis vaizduoja piramidės forma (žr. 1.2 pav.).



**1.2 pav.** Organizacijos įvaizdžio lygmenys

Šaltinis: Koschnick, 1987; Mamedaitytė, 2003; Paulienė, 2004; Drūteikienė, 2007

Remiantis pateiktu paveikslu būtina paminėti, kad organizacijos įvaizdis pradamas formuoti nuo apatinio piramidės lygmens – „pagrindo“.

*Pagrindo* etapą sudaro pagrindinės idėjos, apibrėžiančios organizacijos veiklos galimybes. Šiame etape įstatymais ir dokumentais apibrėžiama organizacijos esmė bei numatomi lūkesčiai (Drūteikienė, 2007).

Organizacijos *kultūroje* pagrindinį vaidmenį vaidina darbuotojų pripažįstamos vertybės, požiūriai ir kiti elementai, kurie informuoja vartotojus apie organizacijoje vyraujančią kultūrą (Pikturnaitė, Paužuolienė, 2013).

*Identitetas* kaip jau anksčiau minėta yra raiška per simbolius, pasitelkiant komunikacijos priemones.

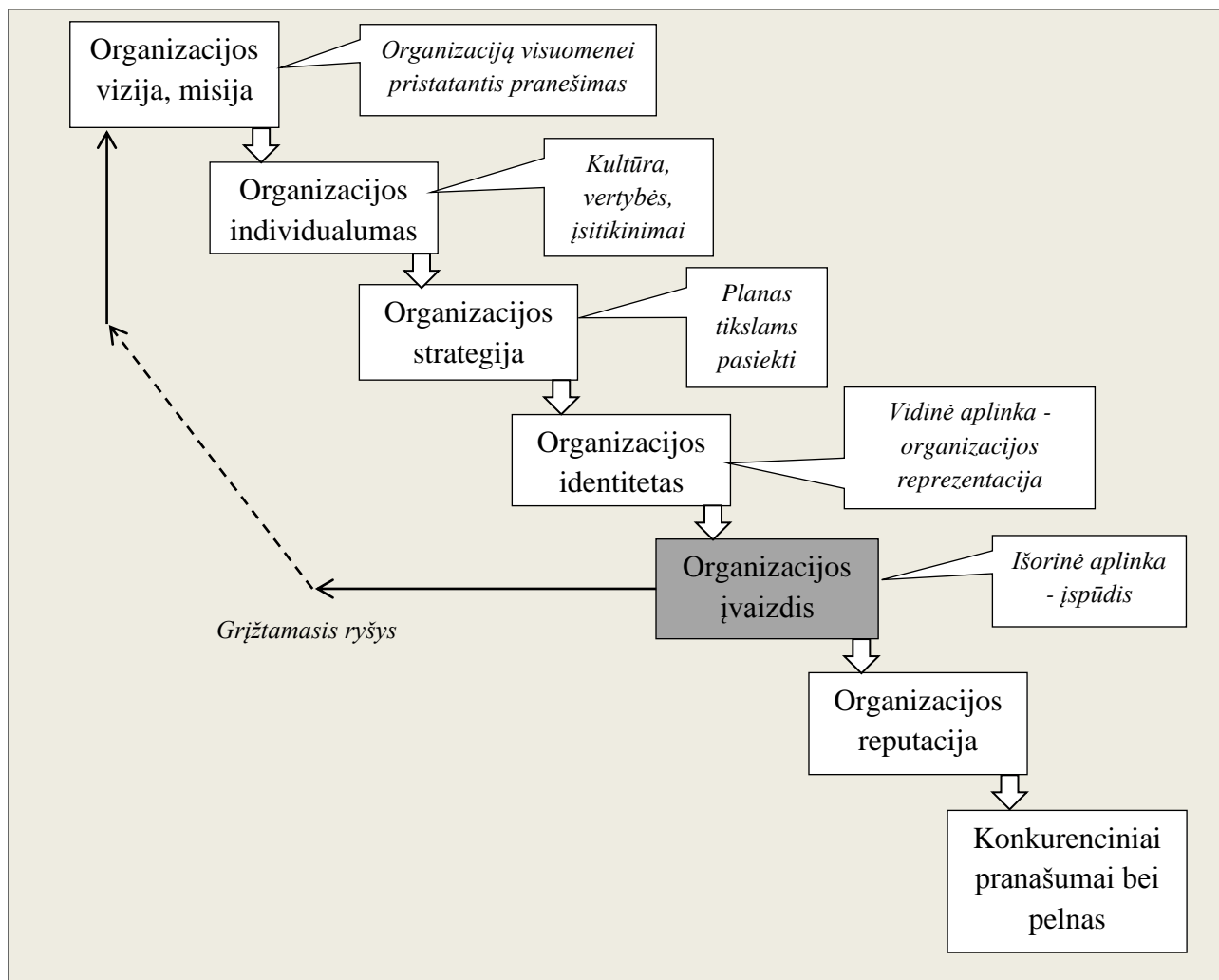
*Profilis* – tai kryptingas identiteto palaikymas, kuriam priskiriami organizacijos išskirtinumo bei unikalumo požymiai (Drūteikienė, 2007).

*Įvaizdis* – tai logiška seka nuo organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identitetą, misijos pateikimą tikslinei auditorijai iki organizacijos įvaizdžio. Šiame lygmenyje svarbią rolę vaidina misijos apibrėžimas. Misija – tai organizacijos pirminis tikslas, kuris pateisina jos steigimą ir gyvavimą, apima organizacijos strategiją (Andriuščenka, 2006).

Pasak Drūteikienės (2003), kiekvienas piramidės lygmuo yra tarsi filtras, išskiriantis organizaciją iš kitų. Organizacijos įvaizdis yra visų išvardintų elementų rezultatas, todėl kiekvienas įvaizdžio lygmuo turi didelę reikšmę ir itin svarbu išlaikyti nuoseklia, logišką jų seką (Drūteikienė, 2007; Paulienė, 2004). Taigi, įvaizdžio piramidė paaiškina kaip susiformuoja unikalus organizacijos įvaizdis.

Organizacijos įvaizdžio pagrindą sudaro paslauga bei jos kokybė, santykis su klientais, socialinė organizacijos atsakomybė bei etika, organizacijos aplinka bei organizacijos ryšiai, apimantys reklamą, ryšius su visuomene bei organizacijos identitetą. Markevičius ir Lukauskas (2008) atlikto tyrimo rezultatais įrodė, kad formuojant įvaizdį svarbiausi veiksniai yra kokybė, kaina ir asortimentas.

Įvaizdžio formavimas susipina su misijos formulavimo, strateginio planavimo, organizacinės kultūros formavimo bei kitais procesais (Bronn, 2002; Vaitkutė-Baltušienė, 2007; Drūteikienė, 2007). Šie procesai reikalauja tikslingo ir sistemingo darbo. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas pavaizduotas 1.3 paveiksle.



1.3 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas

Šaltinis: adaptuota pagal Barnett, et. al., 2006; Aliošina, 1998; Stuart, 1999

Remiantis 1.3 pav. galima teigti, kad įvaizdžio formavimo procesas prasideda nuo vizijos bei misijos suformulavimo. Po to apibrėžiamas organizacijos individualumas – tai gama savybių, kuriomis identifikuojama organizacija. Individualumas kyla iš organizacijos kultūros, vertybių sistemos bei įsitikinimų, kurie yra organizacijos filosofijos dalis (Lakačauskaitė, 2012). Sekantis įvaizdžio formavimo etapas yra organizacijos strategija, kuri parodo, jog identitetas sąmoningas organizacijos individualumo pristatymas. Toliau formuojamas identitetas, kuris turi strateginę reikšmę: pavadinimas, simboliai, logotipas, spalvos, ritualai ir kt. komunikacinės priemonių sistemos, kurios atspindi ne tik įmonės individualumą, bet ir misiją, tikslus. Organizacijos identitetas – tai organizacijos reprezentacija – tai kas iš tiesų yra organizacija (Barnett, et.al., 2006).

Įmonės įvaizdžio formavimas susijęs su grįžtamoju ryšiu, kadangi kitu atveju galima sulaukti neigiamos reakcijos (Aliošina, 1998). Įvaizdžio pagrindu susiformuoja reputacija. Viso šio

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

proceso galutinis rezultatas yra organizacijos įgytas konkurencinis pranašumas bei gaunamas pelnas.

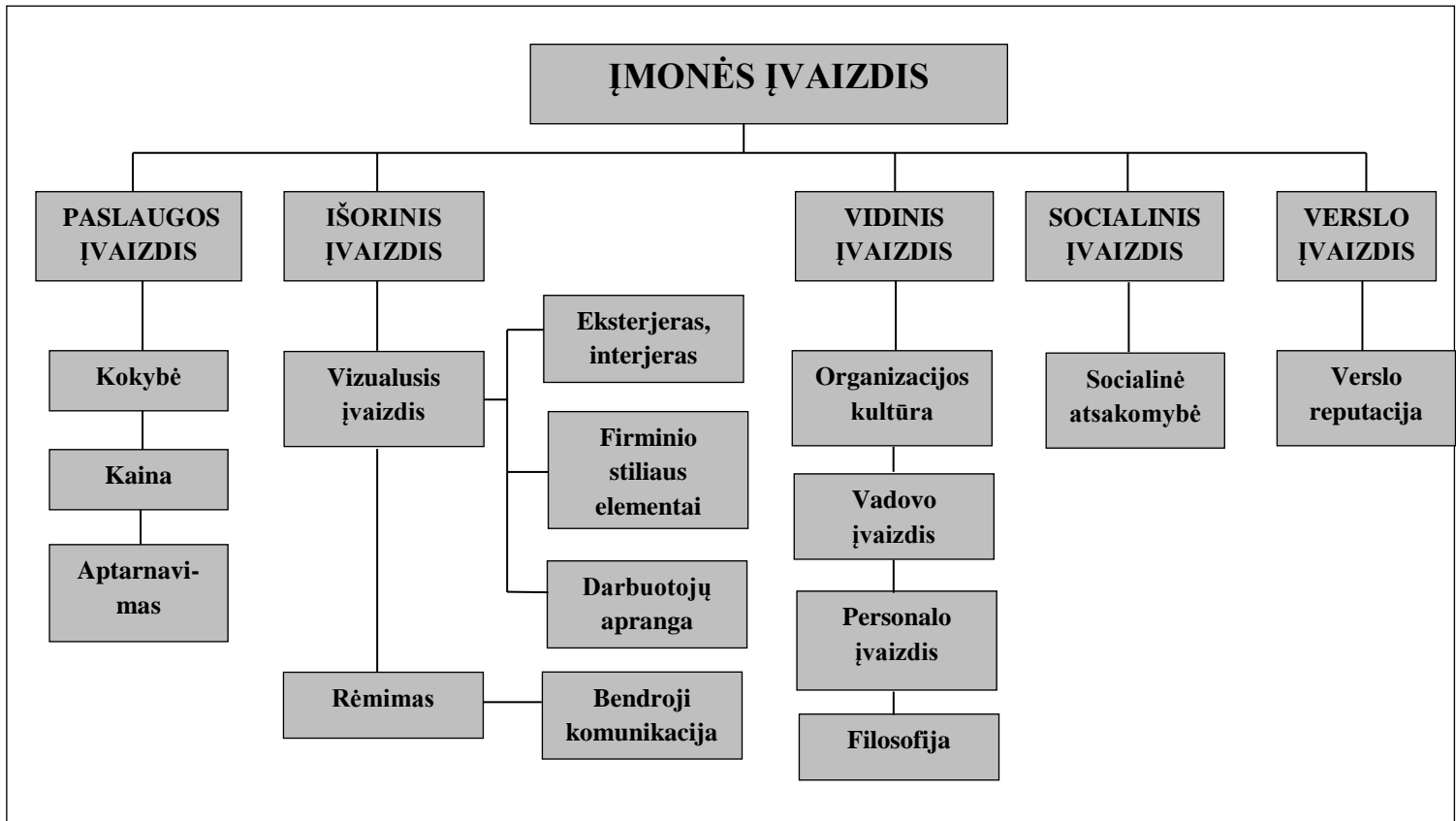
Sėkmingai valdomas identitetas gali suformuoti ir sustiprinti organizacijos reputaciją. Kim, Lee (2010) teigia, kad įvaizdis atspindi organizacijos bendrą reputaciją ir prestižą. Anot Van Riel (1992), baziniai reputacijos komponentai yra įvaizdis ir identitetas. Organizacijos įvaizdis yra linkęs keistis ir nėra toks stabilus reiškinys kaip reputacija (Gioia, Schultz, Corley, 2000).

Organizacijos suformuotas įvaizdis yra tam tikrų priemonių derinio rezultatas. Įvaizdžio formavimo priemonių pasirinkimas – tai tam tikra veikimo kryptis – planas, kurio pagrindu formuojamas geras įmonės įvaizdis.

Organizacijai, siekiančiai sulaukti palankios viešosios nuomonės ir tapti patikima visuomenės akyse, turi įgyvendinti Počepcov (2001) įvardintą įvaizdžio kūrimo planą, kurį sudaro tokie uždaviniai:

1. Naujų paslaugų populiarinimas;
2. Esamų paslaugų stūmimas;
3. Palankaus organizacijos įvaizdžio kūrimas;
4. Viešosios nuomonės tyrimai;
5. Konferencijų, parodų ir kt. rengimas.

Įmonės įvaizdis yra rezultatas to, ką įmonė daro: pradedant teikiamomis paslaugomis, elgesiu, nuostatomis, komunikacija ir kt. – baigiant įmonės požiūriu ekologiniais, socialiniais ir kt. klausimais (Veljokovič, Petrovič, 2011). Todėl siekiant suformuoti teigiamą organizacijos įvaizdį, reikia žinoti įvaizdžio struktūros dedamąsias bei jas veikiančius veiksnius (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Paslaugų įmonės įvaizdžio struktūra ir elementai

Šaltinis: adaptuota pagal Tomilova (1998), Krasauskaitė (2004), Gee (2000), Mondeikienė (2008), Budrikienė (2010) įmonės įvaizdžio struktūrą

Visi įvaizdžio struktūros elementai leidžia pagerinti, patobulinti ar suformuoti naują organizacijos įvaizdį.

### **Paslaugos įvaizdis.**

*Kokybė.* Vitkienė (2004) kokybę grindžia socialiniu, etniniu, kultūriniu bei istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiai suvokiamu. Nes kokybė yra gebėjimas sukurti platų, visapusišką bei kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų. Paslaugos kokybė – tai vartotojo poreikių, norų bei lūkesčių tenkinimas, garantija, kad paslauga yra tinkama vartoti (Bagdonienė, Hopenienė, 2005; Vitkienė, 2004). Paslaugos kokybė išreiškiama pasitenkinimo lygiu, kuo labiau vartotojas patenkintas, tuo geresnė paslauga. Anot Bronn (2002) prekės ar paslaugos turi būti aukščiausios kokybės, kad vartotojai jų įvaizdį sietų su pačia organizacija. Paslaugas teikiančiose įmonėse yra labai svarbūs išorės atributai, kuriais vartotojai yra įtikinami, kad bus suteiktos aukštos kokybės paslaugos.

Mažeikaitė (2002) išskyrė įmonės įvaizdžio veiksnius, pagal kuriuos vartotojai vertina teikiamų paslaugų kokybę:

- Įmonės biuro vieta;
- Interjeras;

- Darbuotojų kompetencija;
- Atsiliepimai ir rekomendacijos;
- Reklama;
- Teikiamų paslaugų kaina;
- Anksčiau suteiktų paslaugų kokybė;
- Įmonės rinkodara.

Visi pateikti aspektai ne visada būna vienodai svarbūs, nes kiekvienas vartotojas turi skirtingus kokybės vertinimo kriterijus.

*Kaina.* Šio elemento dėka yra gaunamos pajamos. Kaina – tai nustatyta prekės vertė, pinigine išraiška (Urbonienė, 2006; Pranulis ir kt., 2012; Alborovienė, 2002). Anot Kotler ir kt. (2003), įmonė, nustatydamą kainą turi remtis ekonominėmis sąlygomis, konkurencinėmis situacijomis, įstatymais bei norminiais aktais. Kokybės gerinimas sąlygoja mažesnę kainą, nes pagerinus kokybę mažėja klaidų skaičius, mažiau vėlavimų bei geriau išnaudojamas laikas ir medžiagos (Vitkienė, 2004). Paslaugos kaina parodo ne tik jos savybes, bet ir įmonės kuriamą paslaugos įvaizdį. Nors tarp kainos ir paslaugų kokybės tiesioginės priklausomybės nėra, dažnai vartotojas mano, kad aukšta kaina reiškia gerą kokybę, ir atvirkščiai.

*Aptarnavimas.* Pasak Zavadskio (2004), klientų aptarnavimo procesas vyksta tarp pirkėjo, pardavėjo ir trečiosios šalies. Darbuotojas labai svarbus aptarnavimo procese, kadangi jis ne tik kontaktuoja tiesiogiai su vartotoju, bet ir formuoja kliento nuomonę apie įmonę, t. y. kuria įmonės įvaizdį. Minėtas autorius teigia, kad pagrindinė aptarnavimo idėja – kuo mažesnėmis sąnaudomis suteikti papildomą vertę tiekimo grandinei. Aptarnavimo kokybė, apima kaip įmonė rūpinasi savo klientais (Bronn, 2002). Puikus klientų aptarnavimas yra pažadų ištesėjimas ir puikus iškilusių problemų ir klausimų sprendimas.

*Visos priemonės palaikančios teigiamą paslaugos įvaizdį didina ir pasitikėjimą pačia organizacija.*

### **Išorinis įvaizdis.**

*Vizualųjį įvaizdį* sudaro eksterjeras, interjeras ir firminio stiliaus elementai, organizacijos komunikacija.

Įmonės eksterjeras, interjeras. Lakačauskaitė (2012) teigia, kad įmonės eksterjere ir interjere atsispindi organizacijos savybės, kultūra bei požiūris. Įmonė, kurdama interjerą, turi tinkamai suderinti vizualaus identiteto elementus, juk kiekviena spalva turi simbolinę reikšmę ir kelia tam tikrą asociaciją. Eksterjeras ir interjeras turi būti malonus vartotojui ir derėti prie organizacijoje vyraujančios simbolikos.

Firminis stilius. Hopenienė (1998) teigia, kad firminis stilius yra vizualiomis priemonėmis sąmoningai ir planuotai kuriamas įmonės išskirtinumas. Jis yra ne tik identiteto elementas, bet ir įmonės įvaizdžio kūrimo priemonė. Firminis stilius padeda vartotojui atsirinkti informaciją apie įmonę, formuoja pasitikėjimą ja bei netiesiogiai informuoja apie paslaugų kokybę (Jarašienė, 2004). Firminį stilių sudaro įmonės ženklo, prekės ženklo, logotipo ir devizo elementai (Hopenienė, 1998). Logotipas dažnai suvokiamas kaip „daiktas“ identifikuojantis įmonės veiklą. Tačiau logotipas yra esminis elementas žinios, kurią jis perduoda vartotojams ir plačiajai visuomenei (MintMind, 2013). Vitkienė (2008) teigia, kad logotipas – tai specialiai paruoštas, pilnas arba sutrumpintas įmonės pavadinimas.

Logotipo privalumai:

- Sukuria pridėtinę vertę;
- Sukuria aukštos kokybės ir patikimumo įspūdį;
- Sukuria vartotojų lojalumą;
- Sukuria nemokamą reklamą;
- Padeda lengviau į rinką įvesti naujas paslaugas;
- Sumažina rinkodaros išlaidas, nes logotipas išlieka vartotojų atmintyje ir yra lengvai atpažįstamas;
- Sukuria didesnę rinkos dalyvio vertę;

Šiuolaikinėje visuomenėje efektyvus logotipas yra galinga jėga, nes jis teikia naudą ir vartotojui, ir rinkos dalyviui.

Bendroji komunikacija, kurios proceso metu visuomenei perteikiamas organizacijos identitetas, tuo pačiu valdomas įvaizdžio formavimas bei daroma įtaka visuomenės nuomonei.

Reklama. Įvaizdis nėra stabilus, todėl jį reikia palaikyti reklama ar kitais veiksniais. Šiais laikais reklama yra didelė jėga, kuri turi įtakos vartotojų elgsenai bei vartojimo ypatumams. Reklama – tai apmokama informacijos apie paslaugas bei idėjas skleidimo forma, siekiant numatytų tikslų (Pranulis ir kt., 2000; Pajuodis, 2005; Solomon, 2009). Įvaizdžio reklama – teigiamas visuomenės informuotumas apie organizacijos veiklą, kuria siekiama priversti klientą atpažinti organizacijos pavadinimą, suformuoti vartotojo požiūrį į organizaciją bei sukelti norą pirkti (Žalys ir kt., 2005). Doyle, Stern (2006) rekomenduoja paslaugas reklamuoti pasirenkant apčiuopiamus dalykus ar simbolius, kuriuos vartotojui būtų lengviau susieti su paslaugos charakteristikomis. Geriausia reklama įmonei – reklama „iš lūpų į lūpas“, bei vartotojų rekomendacijos. Svarbu, kad reklamos informacija atkreiptų vartotojų dėmesį ne tik forma, bet ir turiniu, o reklama turi atlikti motyvacinę funkciją.



Ryšiai su visuomene. Tai vienas efektyviausių organizacijos įvaizdžio formavimo priemonių (Kotler, 2003). Ryšių su visuomene veikla, norima visuomenėje suformuoti teigiamą organizacijos įvaizdį ir sudaryti sąlygas pasitikėjimo atmosferai (Pranulis ir kt., 2000). Pajuodis (2005) ir Urbonienė (2006) išskyrė ryšių su visuomene tikslus:

- pateikti teigiamą įmonės įvaizdį;
- pelnyti pasitikėjimą tikslinėse auditorijose ir visuomenėje;
- informuoti apie organizacijos veiklą bei paslaugas;
- didinti paklausą;
- palaikyti grįžtamąjį ryšį.

Visgi, pagrindinis ryšių su visuomene tikslas yra neigiamą požiūrį pakeisti į teigiamą.

Ryšiai su visuomene ne tik kuria organizacijos įvaizdį, padeda įgyti organizacijai pavidalą, bet ir leidžia visuomenei prisitaikyti prie pokyčių (Mamedaitytė, 2003). Ryšiai su visuomene prisideda prie pardavimų skatinimo, kai sužadinas susidomėjimas įsigyti naujas paslaugas. Anot Pranulio ir kt. (2000), ryšiai su visuomene vienija organizacijos vidinį ir išorinį stilius.

Keičiantis rinkos sąlygoms, stiprėjant konkurencijai vienas iš konkurencingumą didinančių veiksnių yra inovacinių technologijų taikymas. Dauguma žmonių bendravimui, informacijos paieškai, savo poreikių tenkinimui naudoja internetą. Siekiant įmonėms užimti didesnes rinkas ir tapti konkurencingais sudominant vartotojus savo paslaugomis ar informacija įmonės turi taikyti informacijos ir ryšių technologijas, ypač internetą (Salwani et. al., 2009). Internetinis puslapis padeda nustatyti iššūkius ir rasti atitinkamus sprendimus efektyviai paslaugų rinkodarai.

### **Vidinis įvaizdis.**

*Organizacijos kultūra.* Remiantis Pikčiūno (2002) atliktų tyrimų rezultatais, galima teigti, kad Lietuvos organizacijų vadovai nekreipia dėmesio į organizacijos vizijos, misijos, tikslų formulavimą, šias problemas spręsdami intuityviai arba palikdami jas saviėigai. Tačiau dažnai dėl tam tikrų vertybių vartotojai pasirenka įmonę ir išskiria ją iš konkurentų (Vveinhardt, Gulbovaitė, 2012).

Robbins (2006) organizacijos kultūrą sieja su organizacijos nariais, kuriuos vienija tie patys įsitikinimai. Autorius išskyrė tokias savybes, kurios parodo įmonės organizacinę kultūrą:

1. Novatoriškumas ir rizika – organizacijos kolektyvas novatoriškas ir linkęs rizikuoti;
2. Dėmesingumas detalėms – darbuotojai preciziški;
3. Orientacija į rezultatus – dėmesys sutelkiamas į rezultatus, o ne į metodus jiems pasiekti;
4. Orientacija į darbuotojus – vadovai priima sprendimus, atsižvelgiant į darbuotojams daromą poveikį.
5. Orientacija į komandas – siekimas dirbti ne pavieniui, o komandos pagrindu (tarp darbuotojų vyksta informacijos mainai, o vadovas nenuvertina darbuotojų idėjų);

6. Agresyvumas – padeda išgyventi didelės konkurencijos rinkoje;
7. Stabilumas – organizacija palaiko status quo ar plečiasi.

Vienas iš išraiškingų organizacijos kultūros atspindžių yra simboliai, per kuriuos organizacija komunikuoja su vartotojais ir taip perteikia savo vertybes (Šimanskienė, Seilius, 2009). Svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis yra organizacijos vadovas, nes organizacijoje esančios ir tikrumo išraišką suteikiančios tradicijos, vertybės bei veiklos stilius priklauso nuo to, kaip stipriai įsišaknijusi pradinė organizacijos kultūra (Bunch, 2009; Robbins, 2006). Vadovas turi būti lyderis, nuo vadovo savybių ir vertybių priklauso koku keliu jis ves savo komandą.

Vidinė komunikacija. Vidinė komunikacija – tai procesas, kuris padeda nustatyti aišką informacinę ryšį ir santykius tarp įmonės darbuotojų, taigi vidinė komunikacija yra glaudžių santykių pagrindas tarp įmonės darbuotojų (Abdullah, Antony, 2012). Pasak autorių vidinė komunikacija sujungia darbuotojus ir organizacijos veikla tampa efektyvesnė. Betarpiškas bendravimas įmonėje motyvuoja darbuotojus, suteikiant galimybę jiems pasijusti svarbiais. Aktyvi vadovo komunikacija su darbuotojais lengvesnė mažose įmonėse, nes didelėse organizacijose vadovas dažnai nežino darbuotojų vykdomų funkcijų ir neturi laiko pabendrauti su kiekvienu darbuotoju. Kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu ir buvimu įmonėje, jie turi būti skatinami bendrauti tarpusavyje, dalintis informacija ir idėjomis. Vidinės komunikacijos veiksmingumą parodo įmonės reputacija rinkoje, darbuotojų lojalumas, glaudesnis įmonės padalinių bendradarbiavimas, efektyvus problemų sprendimas (Žemaitytė, 2005).

Organizacijos klimatas yra skiriamasis bruožas, esminis neatskiriamas nuo organizacijos veiksnys. Jucevičienė (1996) teigia, kad darbuotojai atlikdami naudingą darbą jaučia palankų klimatą. Darbuotojai nori būti vertingi, išklaustyti bei jaustis svarbia organizacijos dalimi. Tobulinant psichologinį kolektyvo klimatą gerinama darbo kokybė, informacijos sklaida, tarpusavio santykiai ir komunikacija.

*Vadovo įvaizdis.* Įmonės lyderis reprezentuoja organizaciją, atstovaudamas tarp įvairių visuomenės grupių. Jazdauskaitė (2004) teigia, kad svarbiausias organizacijos įvaizdį lemiantis veiksnys yra vadovas. Vadovo įvaizdis apima tokias savybes: kompetenciją, vertybinę orientaciją, psichologines charakteristikas, komunikaciją, motyvaciją, sumanumą, novatoriškumą ir kt. (Krasauskaitė, 2004). Elgesio novatoriškumas yra neatsiejamas nuo nuolatinės tendencijos keistis. Vadovo novatoriškumas – tai asmenybės požiūris į pokyčius ne kaip į grėsmę, o kaip į galimybę. Novatoriškumas veda į naujovių atradimą, neužsilikimą prie senų metodikų, gebėjimą keistis atsižvelgiant į esamą situaciją (Pučėtaitė, Pušinaitė, 2015). Taip pat daug lemia aprangos stilius, kalbos stilius, šiuolaikiškumas, novatoriškumas, kurios turi derėti su atstovaujamos įmonės verslo filosofija, įvaizdžiu.

Apranga ir išvaizda kalba už žmogų, dar prieš tai, kai jis ištaria pirmąjį žodį. Apranga atspindi poziciją, laikyseną, protą, socialinį – ekonominį lygmenį, požiūrį į aplinką, moralinį veidą ir išsilavinimą. Drukteinis (2011) teigia, kad geras vadovas kuria madą, o samdiniai jomis seka. Nuo senų laikų geras vadovas savo apranga bei elgesiu demonstravo valdžią, kontrolę, kryptį, ramybę laikinų sunkumų akivaizdoje, discipliną, atsakomybę ir žinoma sėkmę.

Vadovas gali atlikti tokius vaidmenis (Organizacijos..., 2015):

- Organizacijos „galva“ reprezentacinis vaidmuo: organizacijos atstovavimas oficialiuose susitikimuose, susitikimai su aukštas pareigas užimančiais asmenimis ir kitos su vadovo statusu susijusios pareigos.
- Lyderis. Organizacijos tikslų derinimas, darbuotojų motyvavimas bei skatinimas.
- Tarpininkas. Vadovas – kaip jungiančioji grandis tarp organizacijos ir jos išorinės aplinkos.
- Informacijos rinkėjas. Informacija iš vidinių ir išorinių organizacijos šaltinių.
- Informacijos skleidėjas. Informacijos srautų organizacijos viduje valdymas.
- Organizacijos atstovas. Informacijos perdavėjas išorinės kontaktinėms grupėms.
- Antrepreneris. Naujų idėjų ieškojimas bei organizacijos tobulinimas.
- Sutrikdymų šalintojas. Koreguoja veiksmus esant krizei.
- Išteklių skirstytojas. Finansinių, žmogiškųjų, techninių ir kitų išteklių valdymas.
- Derybininkas. Atstovauja organizacijai derybose.

Vadovo darbo ir visos įmonės veiklos rezultatams turi įtakos emocinė vadovo kompetencija. Psichologai teigia, kad privalomi kiekvieno vadovo gebėjimai yra: tinkamai valdyti emocijas, motyvuoti save ir kitus, užtikrinti asmeninę bei organizacijos pusiausvyrą (Emocinė kompetencija..., 2014).

Geras vadovas geba suburti kompetentingų darbuotojų komandą, kurie kartu formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį.

*Personalo įvaizdis.* Organizacijos personalas yra vienas iš svarbiausių elementų formuojant organizacijos įvaizdį. Bronn (2002) moksliniame darbe pateikia pavyzdį, kad siekiant pagerinti įvaizdį, įmonės darbuotojai dalyvauja reklamose, kuriose stengiamasi atspindėti įmonės vertybes. Šiuo būdu tikimasi pritraukti didesnę suinteresuotųjų auditoriją. Personalo įvaizdis – tai organizacijos paveikslas, kuris formuojamas tiesiogiai bendraujant su vartotojais. Svarbus yra ne tik elgesys ir bendravimas, bet ir apranga. Darbuotojų apranga turi atitikti organizacijos veiklos pobūdį, o tinkamai parinkta spalva ir išskirtinė simbolika gali paskatinti klientą rinktis juos, o ne konkurentus (Vitkienė, 2008). Taigi, gera personalo išvaizda tiesiogiai prisideda prie įmonės įvaizdžio.

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

*Filosofija.* Organizacijos filosofija padeda suburti žmones siekti įmonės tikslų bei apima pagrindines organizacijos vertybes (Šimanskienė, Sandu, 2013). Svarbiausia, kad darbuotojai suvoktų ir priimtų organizacijos filosofiją.

*Vidinis organizacijos įvaizdis labai priklauso nuo ją reprezentuojančių asmenų bei aplinkos. Teigiamas vidinis įvaizdis formuoja teigiamas vartotojų emocijas.*

### **Socialinis įvaizdis.**

*Socialinė atsakomybė.* Norint sukurti teigiamą įvaizdį, įmonė turi save reprezentuoti, t.y. dalyvauti konferencijose, seminaruose, parodose bei būti socialiai atsakingais (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005). Virvilaitė ir Daubaraitė (2011) teigia, kad socialinė atsakomybė formuoja įmonės įvaizdį, tačiau pasigendama teorinių ir empirinių tyrimų, kurie atskleistų socialinės atsakomybės ir įmonės įvaizdžio sąsajas. Autorės pabrėžia, kad nesvarbu kokiame sektoriuje įmonė veikia, atsakomybės raiška yra bet kurios įmonės siekiamybė.

Formuojant įmonės įvaizdį, socialinės atsakomybės raišką siekiama pateikti taip, kad vartotojai susidarytų teigiamą požiūrį. Virvilaitės ir Daubaraitės (2011) atlikto empirinio tyrimo metu atskleista, kad visuomenė į socialinės atsakomybės raišką žiūri atmestinais, tačiau vartotojai įmonės socialinę atsakomybę išskiria kaip svarbų veiksnį. Bronn (2002) ir Šimanskienė, Paužuolienė (2010) teigia, kad socialinis atsakingumas atskleidžia įmonės vertybes, kuriomis organizacija gerina visuomenės gerovę bei yra svarbus verslo atstovų patikimumo bruožas. Pasak marketingo specialistų asociacijos valdybos nario Bartkaus, pastebimas visuomenės domėjimasis socialine organizacijų veikla, kuri turi įtakos teigiamai reputacijai (Aksamitaitė, 2008).

Šimanskienė ir Paužuolienės (2010) atliktas tyrimas parodė, kad įmonių socialinės atsakomybės nauda yra įvairiapusė:

- Gerina įmonės įvaizdį;
- Padeda pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus;
- Padeda sumažinti energijos ir atliekų kiekį;
- Prisideda prie geresnio gyvenimo kokybės gerinimo;
- Ir kt.

Minėtos autorės teigia, kad įmonės stengiasi laikytis visų socialinės atsakomybės standarte nurodytų principų, nes supranta, kad sąmoningas šių principų įtraukimas į įmonės veiklą gali pagerinti vadovų santykius su darbuotojais (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

*Taigi, įmonė dalyvaudama visuomeniniuose paramos ir kituose projektuose, gali tikėtis palankesnio visuomenės vertinimo.*

### **Verslo įvaizdis.**

*Verslo reputacija.* Verslo įvaizdis formuojamas laikantis verslo normų, sąžiningos konkurencijos, išsaugant dalykinę reputaciją ir kt. Krasauskaitė (2004) teigia, kad verslo įvaizdis formuojamas pasitelkiant dalykinę reputaciją, etinių verslo normų laikymąsi bei sąžiningumą. Verslo padėtį rinkoje patvirtina šie aspektai: pardavimų skaičius, asortimento įvairovė, kainų politikos lankstumas, novatoriškumas ir kt.

Populiari anglų rašytoja ir mokslininkė Shirley (1995) įvardija teigiamo įvaizdžio naudą:

- Didina organizacijos populiarumą;
- Spartina prasiveržimą į naujas rinkas;
- Padeda išlaikyti verslo partnerius;
- Skatina akcininkų, investuotojų bei kitų finansininkų interesuotumą.

Mokslininkai teigia, kad tinkamai suformuotas organizacijos įvaizdis vartotojus traukia it magnetas, o vadovas veikia įmonės įvaizdį net iki 70 %.

Taigi, įmonės apyvartos augimas, technologijų atnaujinimas, kintanti paslaugų pasiūlos įvairovė, aptarnavimo lankstumas stiprina verslo įvaizdį, o kiekvienas darbuotojas, stengdamasis išlaikyti gerą savo įvaizdį, prisideda prie organizacijos įvaizdžio ir kultūros formavimo (Matviekas, 2011).

Įvaizdis yra daugiasluoksnis, tačiau visos įvaizdžio sudedamosios dalys turi koreliuoti su jo visuma, pašalinant nors vieną dedamąją reikia transformuoti visą įvaizdį (Počepcov, 2001).

*Apibendrinant, galima išskirti tokius pagrindinius organizacijos įvaizdžio formavimo aspektus: privalomų moralės normų laikymosi užtikrinimas; teigiamas požiūris į klientą ir jo aptarnavimą; informatyvi įmonės reklama; verslo kultūros, kaip vertybės sukūrimas ir kt. Paslaugų įmonės įvaizdį sudaro tokie elementai: paslaugos įvaizdis, išorinis įvaizdis, vidinis įvaizdis, bendroji komunikacija, socialinis įvaizdis ir verslo įvaizdis.*

*Taigi, įmonės įvaizdis yra rezultatas to, ką įmonė daro: pradedant teikiamomis paslaugomis, elgesiu, nuostatomis, komunikacija ir t.t. – baigiant įmonės požiūriu ekologiniais, socialiniais ir kt. klausimais.*

### **1.3. Logistikos įmonės ir paslaugų įvaizdžio charakteristikos**

Pastaruoju metu pasaulyje vyksta spartūs rinkos pokyčiai. Keičiasi ne tik vartotojų elgsena, bet ir vertybių sistema. Todėl vien paslaugos kokybė nebegarantuoja ilgalaikių santykių su klientais (Beniušienė, Tijūnaitienė, 2005). Įmonės, norėdamos gauti didesnę pelną, turi stebėti besikeičiančius vartotojų poreikius. Tinkamas pažadėtos paslaugos atlikimas yra raktas į vartotojo pasitenkinimą.

Anot Bagdonienė ir Hopenienės (2009), vartotojas paslaugos suteikimą įvertina tik vidinėmis nuostatomis ir supratimu. Autorės teigia, kad jei vartotojui iš anksto buvo susiformavęs teigiamas įvaizdis, galima tikėtis, kad paslaugos teikimo metu atsirandančios klaidos bus mažiau pastebimos.

Paslauga – tai daiktinės formos neturinti prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, o jos išskirtinumą lemia tai, jog ji yra neapčiuopiama (Urbonienė, 2006; Pranulis ir kt., 2012).

Siekiant atskleisti paslaugų įmonės įvaizdžio formavimo ypatumus būtina išskirti specifines savybes, būdingas tik paslaugai. Pranulis ir kt. (2012), Bagdonienė ir Hopenienė (2005), Kotler et al., (2003), Vaitkevičiūtė (2012) išskiria tokias paslaugos savybes (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

### Paslaugos savybės

Paslaugos savybės	Jų ypatybės
Neapčiuopiamumas	Kadangi paslauga yra neapčiuopiama, vartotojas nepasinaudojęs paslauga, nežinos, ar teikėjas suteiks kokybišką paslaugą. Todėl vienas iš rinkodaros specialisto uždavinių yra neapčiuopiamą vertę įprasminti daiktiniu įrodymu, kuris perduotą informaciją apie paslaugą. Tam naudojami trys būdai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fizinė aplinka gali perteikti „istoriją“ apie paslaugą. Pavyzdžiui kavinių tinklas „Coffee Inn“ interjeru siekia sukurti jaunatviškumo, energijos ir kokybiškos paslaugos įvaizdį. Todėl įmonės stiliaus veiksniai, turi įtakos paslaugų įmonės įvaizdžiui, suteikiantys pasitikėjimo ją, bei jos teikiama paslauga.</li> <li>2. Darbuotojų išvaizda taip pat perteikia informaciją apie paslaugą (pvz.: sportiškos išvaizdos sporto klubo treneris suteikia pasitikėjimo ir pačiu sporto klubo).</li> <li>3. Paslaugos kaina faktiškai pasako beveik viską apie paslaugą. Dažniausiai aukšta kaina komunikuoja apie aukštą kokybę ir gali tapti aukšto patikimumo ženklu.</li> </ol>
Nekaupiamumas	Paslauga yra nekaupiamas, nes tai procesas, kuris neturi nuosavybės. Siekiant išspręsti nekaupiamumo problemą pasitelkiama išorinė komunikacija.
Neatskiriamumas	Atliekant paslaugą dalyvauja ir teikėjas, ir vartotojas. Įvaizdis formuojasi kontaktuojant, kadangi paslaugos rezultatas ir paslaugos kokybė priklauso abiejų šalių dalyvavimo.
Heterogeniškumas	Būtina žinoti vartotojo poreikius, užmegzti santykius ir suteikti pageidaujama paslaugą. Svarbiausia heterogeniškumo priežastis – žmonių tarpusavio santykiai.
Nepatvarumas	Paslauga egzistuoja tol, kol ji vartojama.
Vienalaikiškumas	Paslauga nesandėliuojama, ji gaminama ir vartojama tuo pačiu metu.

Apibūdintos paslaugos savybės atskleidžia jų savitumą. Pasak Langvinienės ir Žitkienės (2011), paslaugų specifiškumą pažymi neapčiuopiamumo savybė. Paslaugos esmę sudaro transformacijos procesai, kuriems vykdyti yra neišvengiamas vartotojo ir tiekėjo bendradarbiavimas (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Šios išskirtinės paslaugų savybės turi įtakos rinkodaros strategijai. Vidinė rinkodara nuo išorinės skiriasi tuo, kad ji taikoma organizacijos viduje: siekiama pasamdyti geriausius darbuotojus ir juos išlaikyti bei motyvuoti dirbti kuo našiau. Vidinės rinkodaros specialistai savo darbuotojus

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

vertina kaip savo tiekiamą produktą, taip pat sukuria geriausias darbo sąlygas, jog jie būtų lojalūs savo organizacijai. Pastaruoju metu vadovai pradeda suprasti, kad jie perka iš savo darbuotojų darbą ir laiką (už kurį moka atlyginimą), todėl juos vertina kaip savo klientus.

Logistikos paslaugų rinka yra nuolat kintanti, o konkurencija auga su kiekviena diena (Crouch, 2010). Įmonė, siekdama konkurencinio pranašumo rinkoje turi valdyti logistikos procesus. Logistika – tai prekių judėjimas ir laikymas, susijęs su planavimo ir kontrolės procesais, kol pristatomas galutiniam vartotojui (Beniušienė, Oržekauskas, 2007; Palšaitis, 2005). Išdonaitė ir kt. (2006) teigia, kad logistika yra ne tik prekių transportavimą, paskirstymą ir sandėliavimą apimanti veiklos rūšis. Palšaitis (2005) logistikos veiklos rūšis pagal funkcijas skirsto į pagrindines ir pagalbines.

Pagrindinė veiklos rūšys:

- Vartotojų aptarnavimas;
- Užsakymų tvarkymas;
- Atsargų valdymas;
- Transportavimas;
- Sandėliavimas.

Pagalbinės veiklos rūšys:

- Gamybos ir sandėliu vietos parinkimas;
- Medžiagų tvarkymas;
- Aprūpinimas;
- Atsarginių detalių tiekimas ir klientų aptarnavimo užtikrinimas;
- Pakavimas;
- Atliekų tvarkymas;
- Gražintų produktų tvarkymas.

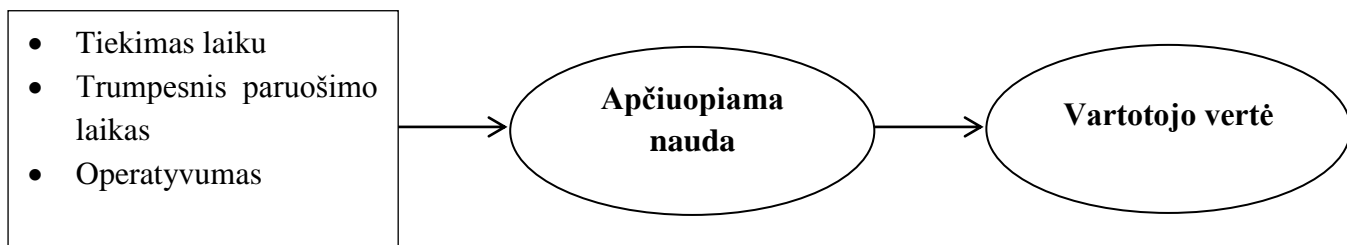
Šiuolaikinė logistika aprėpia įvairias sritis: marketingą, finansus, informacinių technologijų inovacijas, klientų aptarnavimą ir kt. Jakučionyte ir Jakubavičius (2014) teigia, kad logistika yra sritis, jungianti informacinių, materialiuųjų srautų judėjimą, kontrolę erdvėje ir laike, nuo jų gamintojo iki vartotojo.

Visas logistikos veiklos sritis sieja kliento aptarnavimo grandis. Aptarnavimas – tai įmonės pastangos patenkinti kliento poreikius. Būtent aptarnavimo sritis jungia marketingą ir logistiką. Logistikos funkcija yra aptarnauti klientus laiku ir garantuoti atitinkamą kokybę, o marketingo paskirtis – informuoti vartotoją apie produkto teikiamą naudą (Beniušienė, Oržekauskas, 2007).

Pasak Abrahamsson, Brege (2003), logistika ir marketingas yra glaudžiai susiję. Šios dvi sąvokos dalyvauja gamybos ir pardavimo veiklose. Logistika prisideda prie gamybos sistemos našaus ir efektyvaus gamybos išteklių panaudojimo, o marketingas padeda siekti aukšto klientų aptarnavimo lygio. Abi šios veiklos įmonei suteikia pridėtinę vertę, kuri gaunama teikiant aukštos kokybės logistinį klientų aptarnavimą bei laikantis įsipareigojimų. Taigi marketingo logistika – tai priimami sprendimai ir veiksmai, susiję su fiziniu prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo.

Marketingo logistikoje yra išskiriamos tokios veiklos sritys: atsargų ir medžiagų saugojimas, apdorojimas ir sandėliavimas, klientų aptarnavimas, transportavimas, kokybės standartų palaikymas, kainodara, logistikos veiklos kompiuterinis palaikymas (Gaižutis, 2008; Braškienė, 2009; Palšaitis, 2010).

Gerai išvystytas logistikos procesas gali padidinti vertę. Cristopher ir Peck (2003) vizualiai išreiškė logistikos teikiamą vertę vartotojui (žr. 1.5 pav.).



**1.5 pav.** Logistikos teikiama vertė vartotojui

Šaltinis: adaptuota pagal Cristopher, Peck, 2003

Remiantis 1.5 paveikslu matome, kad pirmiausia vertę kuria prekių tiekimas laiku (tiekimo laikas – tai laikotarpis nuo vartotojo užsakymo pateikimo iki prekės gavimo). Tačiau anot Minalgos (1997) marketingo sėkmę sudaro visi trys išvardinti komponentai.

Lindstrom (2011) teigia, kad norint išsilaikyti šiuolaikinėje rinkoje, reikia taikyti šias neuromarketingo įžvalgas:

- Provokacija. Siekiant, kad vartotojai prisimintų įmonę, reikia sakyti tiesą, kad ir kokia ji būtų. Tai suteikia išskirtinumo.
- Lankstumas. Greitas reagavimas keičiant strategiją suteikia įmonei privalumą (lankstumo pasiekimas laiko atžvilgiu).
- Reagavimas tinkamu laiku. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas kurti įmonę reprezentuojančias paslaugas.

Minėta autorė spėja, kad ateityje įmonės dažniau taikys neuromarketingą, siekiant nustatyti ar įmonės produktas patirs sėkmę ar nesėkmę rinkoje. Vartotojas renkasi tą paslaugą, kuri, jo



Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

nuomone, teikia daugiausiai vertės. Vartotojo vertės suvokimas priklauso nuo kokybės, greičio ir patikimumo (Palšaitis, 2005).

Šiais laikais logistikos sektorius vystosi sparčiai. Paslaugų sektorius sudaro daugiau nei 70 % visos Europos Sąjungoje sukurtos pridėtinės vertės, todėl nekyla abejonių, kad Lietuvai paslaugų sektorius yra labai svarbus, o jo reikšmė šalies ekonomikai kasmet didėja (Nacionalinės plėtros institutas, 2014).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2016 metų pradžioje užregistruota 7605 veikiančios transporto ir saugojimo veiklą vykdančios įmonės (Statistikos departamentas, 2016). Statistikos duomenys puikiai atspindi stipriai besivystantį logistikos paslaugų spektrą. Analizuojant 2014-2016 metų duomenis pastebimas spartus įmonių augimas: 2014 metais veikė 6714 įmonių, 2015 m. – 7451 įmonės ir kaip anksčiau buvo minėta 2016 metais – 7605 įmonės. Taigi, statistika rodo, jog ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje paslaugų sektoriaus įmonės didina savo „svorį“ pramonės atžvilgiu.

Logistikos paslaugų rinkoje vartotojai itin daug dėmesio skiria paslaugų kokybės ir aptarnavimo elementams, todėl formuojant logistikos įmonių įvaizdį labai svarbia tampa kuriama paslaugų vertė (Meng, 2014).

Logistinis klientų aptarnavimas jungia prekių tiekimą, informaciją ir klientų aptarnavimą. Pirmiausia logistinis aptarnavimas yra produktų ir paslaugų teikimas ir pristatymas klientams. Šiuo procesu siekiama klientui suteikti didžiausią pasitenkinimą, mažiausiomis sąnaudomis. Klientų logistinis aptarnavimas apima tris elementus: priešsandoriniai elementai, sandorio elementai ir posandoriniai elementai (Palšaitis, 2010; Christopher, 2007).

Klientų aptarnavimo priešsandoriniai elementai – svarbu apibrėžti įmonės politiką, kadangi aptarnavimas gali tapti svarbiausia įmonės marketingo priemone. Priešsandorinius elementus sudaro formuojamas geras įmonės įvaizdis, kuris turi įtakos klientų suvokimui apie įmonę.

Sandorio klientų aptarnavimo elementai lemia produkto ar paslaugos pristatymą klientui: nustatomas atsargų kiekis, transportavimo rūšis, baigiama užsakymo tvarka. Christopher (2007) išskiria tokius sandorio elementus:

- Užsakymo ciklo trukmė;
- Atsargų saugojimas;
- Užsakymo būklės informacija.

Posandoriniai klientų aptarnavimo elementai – produkcijos priežiūra, remontas, produktų gražinimo įforminimo dokumentacija, skundai, laikinas produkto pakeitimas kitu (Palšaitis, 2010).

Logistikos įmonių įvaizdį lemia trys veiksniai: kainos – kokybės santykis, orientacija į klientą ir paslaugų kokybė (Dachser wins..., 2014). Jeigu paslaugos kokybė vartotojo netenkina, esant konkurencijai, jis gali lengvai rinktis kitos įmonės paslaugas. Subjektyviam vartotojo kokybės

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

suvokimo formavimuisi, įvaizdis turi didelę reikšmę. Anot Vitkienės (2004), paslaugų kokybė apima paslaugos teikimo ir rinkodaros koncepcijas, taip pat techninę, technologinę, funkcinę proceso kokybės ir vartotojo pasitenkinimo koncepcijas.

Šiandien pagrindinis logistikos įmonių klausimas, tikslingų priemonių, garantuojančių efektyvumą, parinkimas. Sėkmingas įėjimas rinką didžia dalimi priklauso nuo pastangų, noro ir ambicijų. Strategijos, planavimas, idėjos, organizavimas – tai reikšmingiausi žingsniai logistikos įmonių struktūroje. Jų dėka pasiekama ilgalaikė sėkmė, sukuriamas įmonės įvaizdis, o klientams garantuojamas pasitenkinimas. Metų metus versle kuriamos ilgalaikės strategijos, siekiant užtikrinti kuo didesnę nuolatinių klientų ratą.

Logistikos paslaugų rinkoje įmonės konkuruoja ne tik kaina, labai svarbus ir įvaizdis. Tiksliai parinktos priemonės pagerins įmonės, paslaugos įvaizdį, kuris dažai lemia kliento pasirinkimą perkant transporto – logistikos paslaugas. Logistikos paslaugų ekspertai teigia, kad neformuojant įvaizdžio, aršios konkurencijos rinkoje, sukurti pranašumą yra labai sudėtinga misija (Rinkodara transporto versle..., 2012).

Pasak Lietuvos marketingo asociacijos valdybos narės I. Naujalytės, logistikos įmonės mažai investuoja į rinkodarą arba nesamdo specialistų. Įprastai tokiose įmonėse rinkodaros skyriaus funkcijas atlieka įmonės vadovas arba administracijos darbuotojai (Rinkodara transporto versle..., 2012). Lietuvoje reklamos paslaugos yra gana brangios, todėl dažniau šią įvaizdžio priemonę renkasi tarptautinės kompanijos.

Taigi, siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius ir didinti paslaugų konkurencingumą, būtina tinkamai formuoti įmonės įvaizdį, nes įvaizdis - tai didžiausia įmonės vertybė (Vyshnevskaja, Radko, 2014).

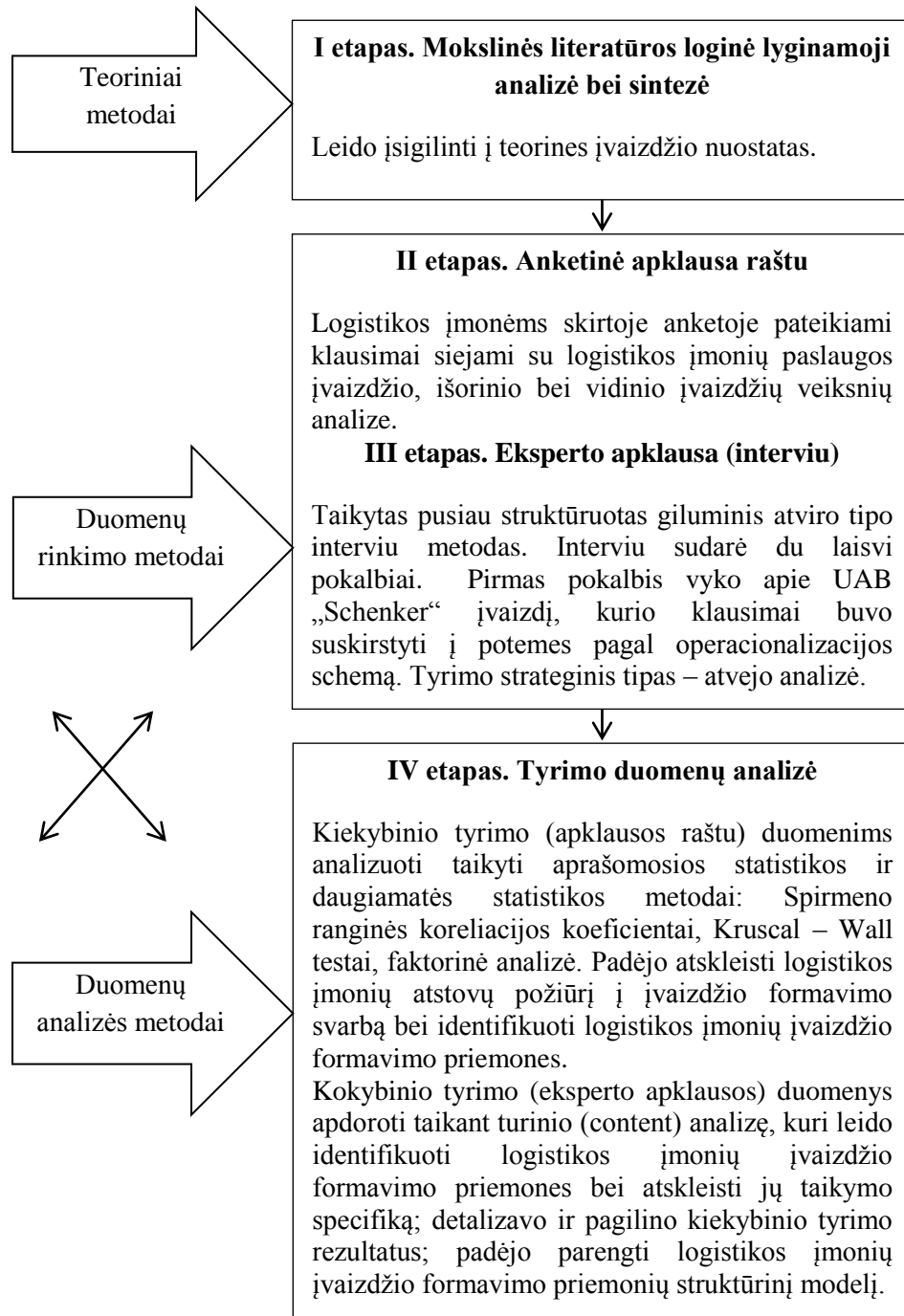
*Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinis logistikos įmonių tikslas formuojant įvaizdį yra tikslingų priemonių, garantuojančių efektyvumą, pasirinkimas. Jų dėka pasiekama ilgalaikė sėkmė, sukuriamas įmonės įvaizdis, o klientams garantuojamas pasitenkinimas. Logistikos įmonių įvaizdį lemia trys veiksniai: kainos – kokybės santykis, orientacija į klientą ir paslaugų kokybė.*

## **2. LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO METODOLOGIJA**

Sisteminant įvairių autorių mokslines publikacijas, galima teigti, kad įmonės įvaizdžio tematika analizuojama remiantis įvairiais tyrimo metodais. Moreira ir Iao (2014) remdamiesi struktūruoto interviu metodu įrodė reputacijos, tarptautinio įvaizdžio ir asmeninio įvaizdžio koreliaciją, analizuojant kelionių pasirinkimą lemiančius veiksnius. Shekari ir Ghatari (2013) naudojo anketinės apklausos metodą, kurio duomenys parodė, jog žaliosios tiekimo grandinės valdymas vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir palaikant įmonės įvaizdį. Virvilaitė ir Daubaraitė (2011) rėmėsi anketinės apklausos metodu, siekdamos išanalizuoti organizacijų socialinės atsakomybės vaidmenį formuojant įmonės įvaizdį. Drūteikienė ir Marčinskas (2000) analizuodami žiniasklaidos įtaką Lietuvos komercinių bankų įvaizdžiui naudojo turinio (content) analizės metodą, kuris buvo grindžiamas reklaminiiais pranešimais, informaciniais ir neigiamo pobūdžio straipsniais apie Lietuvos bankų veiklą. Kiekybinį (apklausą raštu) ir kokybinį (pusiau struktūruotą interviu) tyrimo metodus taikyti pasirinko Koskela (2010), nagrinėdama branduolinio kuro įmonės įvaizdį.

Taigi, įvertinus atliktus tyrimus, galima teigti, kad autoriai atlikdami įvaizdžio formavimo tematikos tyrimus remiasi ir kiekybiniais ir kokybiniais tyrimų metodais.

Magistro baigiamajame darbe, siekiant identifikuoti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones, buvo taikyti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Tyrimas vyko 4 etapais (žr. 2.1 pav.).



**2.1 pav.** Tyrimo eigos schema

Pateiktoje schemeje išskiriami tokie tyrimo etapai:

*I etapas – Mokslinės literatūros loginė lyginamoji analizė bei sintezė.* Tyrimas pradėtas vykdant analizę teoriniu kontekstu, apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslines publikacijas ir šaltinius nagrinėjama tema. Teorinėje darbo dalyje buvo analizuojama organizacijos įvaizdžio formavimo priemonių konceptualizacija, kuri buvo išgryninta į tokias temas: organizacijos įvaizdžio samprata, organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra, logistikos įmonės ir paslaugų įvaizdžio charakteristikos.

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

*II etapas – Anketinė apklausa raštu.* Tyrimo tikslas – atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones. Apklausai buvo parengtas tyrimo instrumentas – anketa – klausimynas. Surinkti duomenys statistiškai analizuojami, teikiamos išvados ir rekomendacijos.

*III etapas – Eksperto apklausa (interviu).* Tyrimo tikslas – identifikuoti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones bei atskleisti jų taikymo specifiką. Atliktas interviu detalizavo ir pagilino kiekybinio tyrimo rezultatus.

Tyrimas atliekamas tokiais etapais:

- Interviu instrumento parengimas;
- Eksperto požiūrio analizė;
- Rezultatų apibendrinimas.

Teikiamos galutinės išvados ir rekomendacijos.

*IV etapas – Tyrimo duomenų analizė.* Anketinės apklausos duomenys apdoroti taikant statistinės analizės paketą SPSS 17.0. Eksperto apklausos (interviu) duomenys interpretuojami, pasinaudojant turinio (content) analizės metodu. Interpretacijos pateikiamos teksto, lentelių forma. Rezultatų analizė padėjo nustatyti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių svarbą bei interpretuoti įvaizdžio formavimo priemonių taikymo specifiką; leido parengti išvadas ir numatyti praktines rekomendacijas.

## 2.1. Taikyti metodai

Tyrimo tikslo ir uždavinių iškėlimas yra vieni reikšmingiausių tyrėjo sprendimų, lemiančių tyrimo metodų pasirinkimą. Todėl magistro baigiamojo darbo probleminiai klausimai bus sprendžiami taikant trianguliaciją, kai derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai, nes trianguliacijos tikslas yra naudoti vieną metodą tam, kad būtų patvirtinti kito metodo rezultatai (Kardelis, 2005; Tobula, 2011).

Siekiant gauti tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų, reikia taikyti įvairias tyrimo metodų priemones. Kardelis (2007) tyrimo metodą įvardija, kaip mokslo empirinę prigimtį, kurio pats ryškiausias bruožas – veiksmų seka, kuri rodo ne tik tai, kaip buvo pasiekti rezultatai, bet ir leidžia kitiems tyrėjams pakartoti tyrimą bei dar kartą patikrinti jo rezultatus. Bitinas (2006) teigia, kad statistiniai metodai yra vienintelis patikimas būdas siekiant realizuoti mokslinio pažinimo aiškinamąją funkciją.

Baigiamajame darbe pirminis tyrimas yra **kiekybinis**, leidžiantis įvertinti duomenis ir objektyviai pristatyti tyrimo rezultatus (Walliman, 2006). Kiekybinė prieiga leido surinkti pasirinktos imties respondentų nuomonę apie jų atstovaujamos įmonės įvaizdį, padėjo atskleisti

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

logistikos įmonių atstovų požiūrį į įvaizdžio formavimo svarbą bei identifikuoti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones.

Taikomas labiausiai paplitęs pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas – apklausa raštu (anketavimas). Tai susistemintas informacijos rinkimas, kuriuo stengiamasi gauti kuo tikslesnius rezultatus, o jų patikimumą būtų galima įvertinti statistiniais metodais. Dikčius (2003) pateikia tokios apklausos metodo privalumus:

- Standartizavimas (apklausa vyksta pagal klausimus, kurie pateikiami tam tikru nuoseklumu, todėl visi respondentai turi vienodas atsakymų galimybes);
- Administravimo paprastumas;
- Galimybė gauti „nematomą“ (klausimai „kas“, „ką“, „kodėl“ ir „kaip“ leidžia atskleisti priežastis ir motyvus, kurių negaunama stebint);
- Paprasta duomenų analizė;
- Galimybė surasti skirtumus tarp įvairių grupių (galima apjungti respondentes į tam tikras grupes).

Informacija buvo renkama pateikus anketą respondentams. Anot Luobikienės (2010), anketa – klausimų visuma, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti socialius reiškinius ar procesus. Apklausa gali būti struktūrizuoto (pagal iš anksto parengtą klausimyną), nestruktūrizuoto (pateikiant atviro tipo klausimus) arba mišraus tipo.

Baigiamajame darbe apklausa buvo vykdoma internetu. Atsitiktine tvarka atrinktoms logistikos įmonėms buvo išsiųsti laišakai su pasiūlymu apsilankyti specialioje internetinėje apklausų svetainėje ([www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)) ir sudalyvauti apklausoje. Toks metodas buvo pasirinktas dėl šių priežasčių:

1. Pildant anketą apklausų svetainėje buvo tikimasi sulaukti didesnio respondentų aktyvumo negu siunčiant savo atsakymus el. paštu, prisegant užpildytą failą. Tai patogesnis, greitesnis ir nesukeliantis papildomų rūpesčių metodas.
2. Patogesnis apklausos rezultatų sisteminimas ir apdorojimas, nes visi atsakymai fiksuojami tiesiogiai tinklalapyje.

Internete patalpinta anketa nebuvo viešai prieinama, nes empirinio tyrimo imties bazę sudarė tik logistikos įmonės. Laiškai buvo siunčiami bendruoju įmonės elektroninio pašto adresu, o jei įmonė turi marketingo specialistą, laiškai buvo adresuojami tiesiogiai jam. Siekiant motyvuoti respondentes dalyvauti apklausoje, buvo pasiūlyta nurodyti savo elektroninio pašto adresą, kuriuo būtų atsiųsti atlikto tyrimo rezultatai.

Tyrimai yra skirstomi pagal vietos parametą į nacionalinius ir regioninius (Dikčius, 2006). Pasirinktas tyrimas yra nacionalinis, atliekamas konkrečios šalies mastu šiuo atveju Lietuvos.

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

Anketos buvo siunčiamos logistikos paslaugas teikiančioms įmonėms, įsikūrusioms Lietuvoje. Apklausa vykdyta nuo 2016-02-08 iki 2016-03-14.

Anketinės apklausos tyrimo duomenims apdoroti pasirinktas statistinės informacijos apdorojimo programų paketas SPSS 17.0 (angl. – *Statistical Package for the Social Sciences*) ir Microsoft Excel kompiuterinė programa. SPSS programa apima įvairius šiuolaikinės statistikos analizės metodus ir duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemones (Bekešienė, 2015).

Duomenims analizuoti taikyti aprašomosios statistikos ir daugiamatės statistikos metodai. Skirtingų teiginių vertinimui priklausomai nuo tam tikro kintamojo naudojamas Kruscal – Wall testas. Šis testas skirtas reikšmingo skirtumo tarp kelių (trijų ir daugiau) nesusietų rangų skalėje pateiktų imčių nustatymui (Čekanavičius, Murauskas, 2000). Kintamųjų poveikio ryšiui nustatyti naudojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas ( $r$ ) dar vadinamas ranginės koreliacijos koeficientu. Šis koeficientas nustato tiesinį ryšį, naudojant rangus. Gautiems koeficientams ir statistiniams kriterijams apskaičiuojamas statistinis reikšmingumas  $p$  (Tobula, 2011). Kuo Spirmeno koreliacijos koeficientas yra arčiau  $+1$  ar  $-1$ , tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis.

Siekiant sujungti kintamuosius, praplečiant turinį, išryškinant dėsningumus atlikta faktorinė analizė (pagrindinių komponentų metodas, faktoriinių ašių pasukimas Varimax būdu, ieškant didžiausios visų komponentų dispersijos). Faktorinė analizė – daugiamatės matematinės statistikos metodas, leidžiantis neprarandant svarbios informacijos, išmatuotus požymius pakeisti mažesniu skaičiumi požymių. Duomenų patikimumas tikrintas Cronbach  $\alpha$  koeficientu bei skaičiuotas testinio žingsnio faktorinis svoris ( $L$ ) (Pukėnas, 2009). Išskirti kintamieji leidžia pasiekti didesnę tyrimo išvadų abstrakcijos laipsnį.

Antrasis empirinio tyrimo etapas – **kokybinis** tyrimas. Jis leidžia išsiaiškinti esamo reiškinių kokybę per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę, atskleisti esančius reiškinius, remiantis informantų požiūriais į analizuojamos temos analizę (Valackienė, 2006).

Siekiant atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones, jų taikymo specifiką bei pagilinti kiekybinio tyrimo rezultatus, buvo pasirinktas vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų – ekspertų apklausa (interviu). Eksperto statusas suteikiamas atsižvelgiant į tyrimo sritį ir temą. Ekspertu tampa asmuo, turintis specialių žinių, kurios tiriamajame lauke ne visiems prieinamos. Tyrimo duomenys buvo renkami taikant pusiau struktūruotą giluminį (išklausinėjant) interviu metodą, kurį sudaro iš anksto numatomi klausimai, tačiau priklausomai nuo situacijos kintantys ir plečiami papildomais klausimais (Bitinas ir kt., 2008; Kardelis, 2007). Pusiau struktūruotas interviu privalumas – galimybė gauti gilesnį supratimą apie įvaizdžio raišką ir formavimą (Koskela, 2010). Taikoma „piltuvėlio“ technika, kurios metu nuo bendrų temų prieinama prie konkretesnių. Anot Tidikio (2003), interviu metu informacija gaunama tiesiogiai

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

bendraudant su respondentu, todėl yra garantuojamas didesnis patikimumas. Siekiant geresnių rezultatų pašnekesys su respondentu nebuvo griežtai formalizuojamas.

Pasirinktas tyrimo strateginis tipas – atvejo analizė. Šis tipas patogus tuo, kad analizuojamas realus atvejis, kuris vėliau gali būti paverčiamas elgesio modeliu, sektiniais pavyzdžiais. Atvejo analizė leidžia užtikrinti, kad tyrimo objektas bus ištiriamas įvairiapusiškai ir tai leis plačiau atskleisti daugiau reiškinio aspektų.

UAB „Schenker“ yra autoritetinga ir turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų būti pasirinkta atvejo analizei. Be to, UAB „Schenker“ yra logistikos įmonė, kuri naudojasi vežėjų įmonių paslaugomis, todėl interviu yra unikalus tuo, kad jo metu pasirinkta įmonė bus analizuojama kaip klientas ir kaip logistikos įmonė.

Priimtas sprendimas taikyti anketinės apklausos raštu ir eksperto apklausos (interviu) metodus leidžia teigti, kad kokybinio tyrimo rezultatai turėtų ne tik atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones ir jų taikymo specifiką, bet ir detalizuoti, pagilinti kiekybinio tyrimo rezultatus.

Eksperto apklausos (interviu) duomenų apdorojimui pasirinkta turinio (content) analizė, kuri anot Mayring (2000), yra validus metodas, leidžiantis daryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Kokybinė turinio analizė apima 4 žingsnius: pakartotinį teksto skaitymą; kategorijų išskyrimą, remiantis „raktiniais“ žodžiais; subkategorijų išskyrimą; kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą. Atliekant analizę baigiamajame darbe, visi etapai buvo įgyvendinti.

Buvo atlikta tyrimo objekto operacionalizacija (žr. 1 priedą), pagal kurią buvo parengti tyrimo instrumentai.

## **2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas**

Kiekybinio tyrimo metu, siekiant išsiaiškinti logistikos paslaugas teikiančių įmonių įvaizdžio formavimo priemones, buvo parengtas tyrimo instrumentas – anketa. Anketavimo pagrindas – klausimų sąrašas (žr. 2 priedą). Anketos duomenų pagalba buvo siekta užsibrėžto tikslo.

Remiantis Kardeliu (2005), įvadinėje anketos dalyje paaiškinama, kas organizuoja tyrimą, koks tyrimo tikslas, svarba bei pateikiama instrukcija, kaip užpildyti anketą. Visi klausimai sudaryti taip, kad nevargintų respondento (tikslūs, aiškūs ir trumpi).

Kadangi įvaizdis yra daugialypis konstruktas, sudarytas iš daugelio komponentų, tai logistikos įmonėms skirtoje anketoje pateikiami klausimai siejami su logistikos įmonių: paslaugos įvaizdžio, išorinio bei vidinio įvaizdžių veiksmų analize. Tyrimo instrumento specifikacija pateikiama 2.1 lentelėje.



## Apklauso raštu instrumento specifikacija

Anketos struktūra	Anketos turinys	Klausimų pagrindumas	Klausimų skaičius
<b>I. Instrukcinė – motyvacinė dalis</b>	<b>Respondento supažindinimas su anketa</b>		-
<b>II. Socialinė – demografinė dalis</b>	<b>Bendri duomenys apie respondentą ir įmonę, kuriai atstovauja</b>		3 kl.
	Pareigos;		
	Įmonės dydis; Krovinių transportavimo niša;		
<b>III. Diagnostinė dalis</b>	<b>Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės ir jų taikymo specifika</b>		7 kl.
	Įmonės įvaizdžio įvertinimas;		
	Teikiamų paslaugų pasirinkimą lemiančių veiksnių nustatymas;	Krasauskaitė (2007); Meng (2014); Dachser wins... (2014).	
	Įvaizdžio formavimu užsiimančio asmens identifikavimas;	Rinkodara transporto versle..(2012 m. lapkričio 2d.).	
	Išorinių įvaizdžio elementų vertinimas;	Lakačinskaitė (2012); Doyle, Stern (2006); Kotler (2003); Kassing (2009); Abdullah, Antony (2012); Virvilaitė ir Daubaraitė (2011); Bronn (2002).	
	Organizacijos kultūros įvertinimas;	Vveinhardt, Gulbovaitė (2012); Pikčiūnas (2002); Robbins (2006); Bunch (2009); Šimanskiene, Sandu (2013).	
	Įmonės vadovo savybių nustatymas;	Jazdauskaitė (2004); Krasauskaitė (2004)	
	Personalo įvaizdžio savybių nustatymas;	Vengrienė (2006); Kennedy (1977); Bonn (2002); Vitkienė (2008).	
	Svarbiausių priemonių, formuojant logistikos įmonių įvaizdį, nustatymas.	Tamilova (1998); Krasauskaitė (1998; 2004); Gee (2000); Mondeikienė (2008); Budrikenė (2010).	1 kl.

Anketą sudaro trys dalys: instrukcinė – motyvacinė, socialinė – demografinė ir diagnostinė.

**Instrukcinėje – motyvacinėje anketos dalyje** pateikiama trumpa informacija apie atliekamą tyrimą. Ši informacija reikalinga tam, kad būtų išlaikoma tyrimo etika bei didinamas respondentų atsakomybės jausmas (Kardelis, 2007).

**Socialinėje – demografinėje dalyje** renkami duomenys apie tyrimo dalyvius. Joje pateikiami 3 klausimai skirti surinkti informacijai apie respondento užimamas pareigas, įmonės, dalyvaujančios apklausoje dydį bei krovinių transportavimo nišą.

**Diagnostinė dalis** skirta atskleisti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės bei jų taikymo specifiką. 4 klausimu siekta išsiaiškinti respondentų požiūrį apie jų atstovaujamos įmonės įvaizdį. 5 klausimu norima išsiaiškinti kas įmonėje rūpinasi ir formuoja įvaizdį. 6 klausimas skirtas įvertinti paslaugos kokybės įvaizdžio elementus. 7 – 10 klausimai siekiama išsiaiškinti įvaizdžio formavimo priemonės, kurias taiko logistikos įmonės. 11 klausimas skirtas įvertinti kokios, anot logistikos įmonių atstovų, priemonės yra svarbiausios formuojant įmonės įvaizdį.

Teiginiams įvertinti panaudotos nominalinė, rangų ir Likerto skalės. Nominalinė skalė – tiriamieji objektai ar individai, atsižvelgiant į nagrinėjamo požymio kategorijas, skirstomi į grupes. Šia skale matuojami tokie požymiai: lytis, šeimyninė padėtis, profesija ir t.t.. Ranginė skalė – tiriamieji objektai ar individai gali būti sudėlioti matuojamo požymio didėjimo arba mažėjimo tvarka (Kasiulevičius, Denapienė, 2008). 7 – 11 klausimams panaudota Likerto (1931) skalė (susumuotų reitingų metodas). Likerto skalė naudojama tuomet, kai siekiama sužinoti respondento sutikimą arba nesutikimą, vertinimą svarbu arba nesvarbu, apie pateiktus teiginius (Dikčius, 2011). Pateikiama keletas teiginių vienai objekto savybei vertinti, o atsakymai koduojami: visiškai nesutinku – 1, nesutinku – 2, sutinku – 3, visiškai sutinku – 4 arba visai nesvarbu – 1, nesvarbu – 2, svarbu – 3, labai svarbu – 4. Gauti atsakymai leidžia apibendrinti ir numatyti tyrimo išvadas bei rekomendacijas.

**Eksperto apklausos (interview) instrumentas** – interviu klausimynas (žr. 3 priedą), kuris susideda iš dviejų dalių: įvadinės ir diagnostinės dalies. Diagnostinė dalis skirstoma į du smulkesnius blokus (2 dalių laisvi pokalbiai):

1. Klausimai apie UAB „Schenker“ įvaizdį.
2. Klausimai apie samdomų vežėjų įmonių įvaizdį;

Kadangi pasirinktas pusiau struktūruotas giluminis atviro tipo interviu metodas, klausimyną sudaro 18 pagrindinių klausimų ir 1 galimas bei papildomas klausimas, kuris nebūtinai buvo užduotas, pasiliekant teisę interviu metu koreguoti visus klausimus. Klausimai apie UAB „Schenker“ įvaizdį yra suskirstyti į potemes pagal operacionalizacijos schemą. Eksperto apklausos (interview) instrumento specifikacija pateikta 2.2 lentelėje.

**Eksperto apklausos (interviu) instrumento specifikacija**

<b>Interviu struktūra</b>	<b>Interviu turinys</b>	<b>Tikslinamųjų klausimų skaičius</b>
<b>1. Įvadinė dalis</b>	<b>Informanto supažindinimas su atliekamu tyrimu</b>	-
<b>2. Diagnostinė dalis</b>	<b>2.1. UAB „Schenker“ įvaizdis</b>	12
	Paslaugos įvaizdžio nustatymas;	
	Išorinio įvaizdžio elementų nustatymas;	
	Įmonės vadovo savybių nustatymas;	
	Personalo įvaizdžio savybių nustatymas;	6
	<b>2.2. Samdomų vežėjų įmonių įvaizdis</b>	
	Transporto paslaugas teikiančių įmonių pasirinkimą lemiančių aspektų nustatymas;	
Vairuotojams ir transporto priemonėms keliamų reikalavimų nustatymas;	1	
	<b>Galimi bei papildomi klausimai</b>	
	<b>Iš viso:</b>	<b>19</b>

**Įvadinėje dalyje** informantas supažindinamas su atliekamu tyrimu. Šioje tyrimo dalyje informantas nusprendžia kaip galima fiksuoti interviu: užrašant ranka, įrašant į vaizdinę ar garsinę laikmeną.

**Diagnostinė dalis** susideda iš klausimų apie samdomų vežėjų įmonių įvaizdį bei UAB „Schenker“ įvaizdį.

Pirmasis klausimų blokas sudarytas remiantis tyrimo objekto operacionalizacijos schema, kuri padėjo įvertinti UAB „Schenker“ įmonės įvaizdžio formavimo priemones ir jų taikymo specifiką.

Antrasis klausimų blokas padėjo išsiaiškinti kokie įvaizdžio aspektai lemia vienos ar kitos vežėjų įmonės pasirinkimą bei identifikavo vairuotojams ir transporto priemonėms keliamus reikalavimus. Interviu pabaigoje ekspertui nuoširdžiai padėkota už sutikimą dalyvauti tyrime ir suteikti informaciją.

Viena iš tyrimo rezultatų ir išvadų pagrindumą užtikrinančių sąlygų – tai tyrimo imties nustatymas.

**2.3. Tyrimo imtis**

Sudarant tyrimo struktūrą, vienas svarbiausių uždavinių yra nuspręsti kokia turėtų būti tyrimo imtis. Tyrimo imtis – tai generalinės aibės dalis, tiesiogiai tiriamų stebėjimo vienetų visuma (Tobula, 2011). Generalinė aibė yra visuma stebėjimo vienetų. Pasak Bitino ir kt. (2008), tyrimo imtis ir jos reprezentatyvumas priklauso nuo apibrėžtų tyrimo tikslų ir numatytų kriterijų, t.y. taikyta tikslinė ar kriterijumi grindžiama atranka. Reprezentatyvios imties skaičius nustatomas

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

pagal generalinės aibės visumą. Tačiau realioje tyrimų aplinkoje realizuoti griežtus atsitiktinės imties reikalavimus yra neįmanoma dėl objektyvių, nuo tyrėjo valios nepriklausančių aplinkybių.

Kokybiniuose tyrimuose imties dydis nėra svarbus, kur kas svarbesnis duomenų informatyvumas (Bitinas ir kt., 2008). Taikant giluminį interviu rekomenduojamas imties dydis nuo 5 iki 30 žmonių, tačiau pasak Nielsen (2003) cituojama pagal Rupšienę (2007), teorija, paaiškinanti 85 proc. tiriamojo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu 5 dalyvių imtį. Baigiamojo darbo ekspertų interviu buvo pasirinktas vienas ekspertas – UAB „Schenker“ Šiaulių filialo vadovas. Toks pasirinkimas argumentuojamas tuo, kad:

- DB Schenker – pasaulyje plačiai žinomas prekės ženklas;
- Tai vienas iš didžiausių transporto ir logistikos paslaugas teikiančių tinklų – rinkos lyderių.
- Tai pavyzdinė įmonė, kuri yra pasiekusi pelningos rinkos lyderės, geriausios darbdavės ir ekologiškų sprendimų pradininkės, savo srityje, pozicijas.

Todėl galima teigti, jog pasirinktas UAB „Schenker“ Šiaulių filialo vadovas yra pakankamai kompetentingas paaiškinti tiriamojo objekto funkcionavimą.

**Imties plotis ir respondentų aktyvumas.** Tyrimo tikslams pasiekti apibrėžta generalinė aibė – 400 logistikos sektoriaus įmonių. Tyrimo imties atrankos principas – atsitiktinė tikimybinė atranka. Kad imtis būtų reprezentatyvi, tyrimo metu nebuvo apribotas įmonės dydis, t.y. analizuotos mažos, vidutinės ir stambios logistikos įmonės.

Kiekybinio tyrimo metu sulaukta 56 atsakymų, taigi respondentų aktyvumas – 14 proc. Nors imtis neatitinka formalių atsitiktinės imties reikalavimų, atsižvelgiant į tai, kad anketos buvo siunčiamos į įmonių darbinius el. paštus, o atsakymai vertinami ne kaip individualaus asmens, bet kaip visos įmonės, ji gali būti traktuojama kaip reprezentatyvi ir tenkinanti bendruosius tyrimo reikalavimus.

Įmonių atstovams buvo pateiktas pasiūlymas nurodyti savo elektroninio pašto adresą, norint sužinoti tyrimo rezultatus pasitvirtino, kadangi susidomėjimą išreiškė 28 įmonės, t.y. 50 proc. atsakiusiųjų. Apibendrinant galime teigti, kad tyrimo tikslas yra aktualus, o rezultatai, atskleidžiantys logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones, domina logistikos įmonių atstovus.

Siekiant išanalizuoti logistikos įmonių įvaizdį ir nustatyti įvaizdžio formavimo priemones atlikta anketinė apklausa raštu, kurioje dalyvavo respondentai, atstovaujantys 56 įmones. Jų charakteristikos pateikiamos 2.3 lentelėje.

**Respondentų, kuriuos sudaro įmonių atstovai, charakteristika (N=56)**

Požymis	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Procentai
<b>Pareigos</b>	Direktorius	35	62,5
	Vadybininkas	11	19,6
	Marketingo specialistas	6	7,1
	Kitas variantas	4	10,7
<b>Įmonės dydis</b>	Labai maža įmonė ( <i>metinės pajamos neviršija 2 mln. EUR</i> )	31	55,4
	Maža įmonė ( <i>metinės pajamos neviršija 7 mln. EUR</i> )	12	21,4
	Vidutinė įmonė ( <i>metinės pajamos neviršija 39 mln. EUR</i> )	10	17,9
	Stambi įmonė ( <i>metinės pajamos viršija 39 mln. LT</i> )	3	5,4
<b>Krovinių transportavimo niša</b>	Vietinė	12	21,4
	Tarptautinė	10	17,9
	Vietinė ir tarptautinė	33	58,9
	Neatsakė	1	1,8

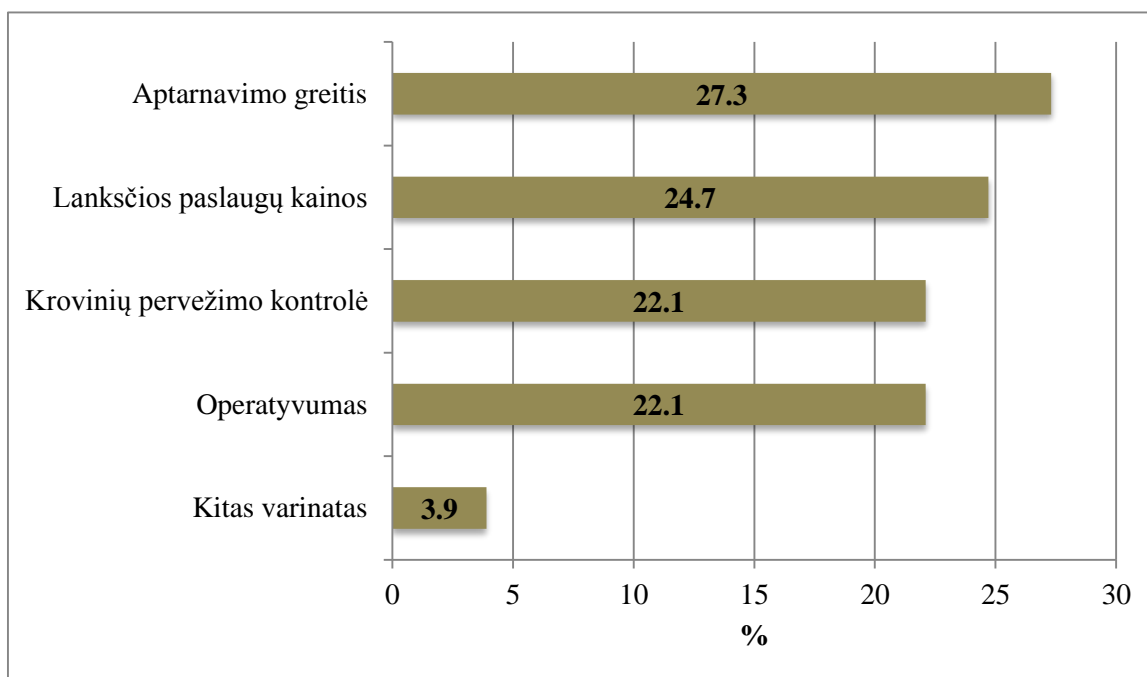
Iš tyrimo dalyvavusių įmonių atstovų 62,50 proc. užima direktoriaus pareigas, 19,64 proc. vadybininko, 7,14 proc. marketingo specialisto, 10,71 proc. respondentai įvardijo kitas pareigas, tokias kaip: skyriaus vadovas, savininkas, administratorė – apskaitininkė, administratorė, vadovas. Iš viso į anketą atsakė 56 respondentai. Gauti rezultatai atskleidžia, kad aktyviausiai apklausoje dalyvavo labai mažos įmonės (55,4 proc.), kurių metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų bei vykdančios vietinę ir tarptautinę logistikos paslaugų veiklą (58,9 proc.). Mažiausiai aktyvios buvo stambios įmonės (5,4 proc.), tikėtina, kad šios įmonės turi specialistus, kurie rūpinasi jų įvaizdžiu, todėl jiems šis tyrimas nėra toks aktualus, kaip mažesnėms įmonėms.

### 3. LOGISTIKOS ĮMONIŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Logistikos paslaugų įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai

Logistikos įmonių įvaizdį lemia trys veiksniai: kainos – kokybės santykis, orientacija į klientą ir paslaugų kokybė (Dachser wins..., 2014). Jeigu paslaugos kokybė vartotojo netenkina, esant konkurencijai, jis gali lengvai rinktis kitos įmonės paslaugas. Subjektyviam vartotojo kokybės suvokimo formavimuisi, įvaizdis daro didelę įtaką.

Į klausimą apie logistikos paslaugų pasirinkimą lemiančius veiksnius buvo galima atsakyti pasirenkant kelis atsakymo variantus (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Logistikos paslaugų pasirinkimą lemiantys veiksniai (N=56)

Analizuojant tyrime dalyvavusių respondentų, kuriuos sudarė įmonių atstovai, nuomonę apie logistikos paslaugų pasirinkimą lemiančius veiksnius galime teigti, kad jų manymu, dažniausiai pasirinkimą lemia aptarnavimo greitis (iš 56 respondentų 42 (27,3 proc.) pasirinko būtent šį aspektą). Lanksčios paslaugų kainos sulaukė 38 (24,7 proc.) įmonių atstovų palaikymo. Paslaugos kaina parodo ne tik jos savybes, bet ir įmonės kuriamą paslaugos įvaizdį. Nors tarp kainos ir paslaugų kokybės tiesioginės priklausomybės nėra, dažnai vartotojas mano, kad aukšta kaina reiškia gerą kokybę, ir atvirkščiai (Vitkienė, 2004).

Krovinių pervežimo kontrolę ir operatyvumą įvardijo vienodas įmonių atstovų skaičius 34 (22,1 proc.). 6 (3,9 proc.) įmonių atstovai pateikė kitus atsakymo variantus: „rūpestis klientu,

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

įsiklausymas į poreikius“, „patyrę transporto vadybininkai“, „kokybė“, „aptarnavimo kokybė“, „patikimumas“, „visi išvardinti variantai“.

Taigi, pristatant produktą klientui svarbiausia yra aptarnavimo greitis, operatyvus reagavimas į kliento poreikius bei kryptinga viso proceso kontrolė, kurie kartu sudaro sandorinį klientų aptarnavimą. Visi aspektai lemia reikiamo produkto buvimą reikiamoje vietoje reikiamu laiku (Christopher, 2007; Tijūnaitienė, Beniušienė, 2005).

Analizuojamiems veiksniams taip pat buvo atlikta koreliacinė analizė (žr. 3.1 lentelė).

3.1 lentelė

**Logistikos paslaugų pasirinkimą lemiančių veiksnių koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.**

Teiginiai	Aptarnavimo greitis	Krovinių pervežimo kontrolė	Operatyvumas	Lanksčios paslaugų kainos
Aptarnavimo greitis	1,000	0,296*	0,211	0,221
Krovinių pervežimo kontrolė	0,296*	1,000	0,476**	-0,006
Operatyvumas	0,211	0,476**	1,000	0,151
Lanksčios paslaugų kainos	0,221	-0,006	0,151	1,000

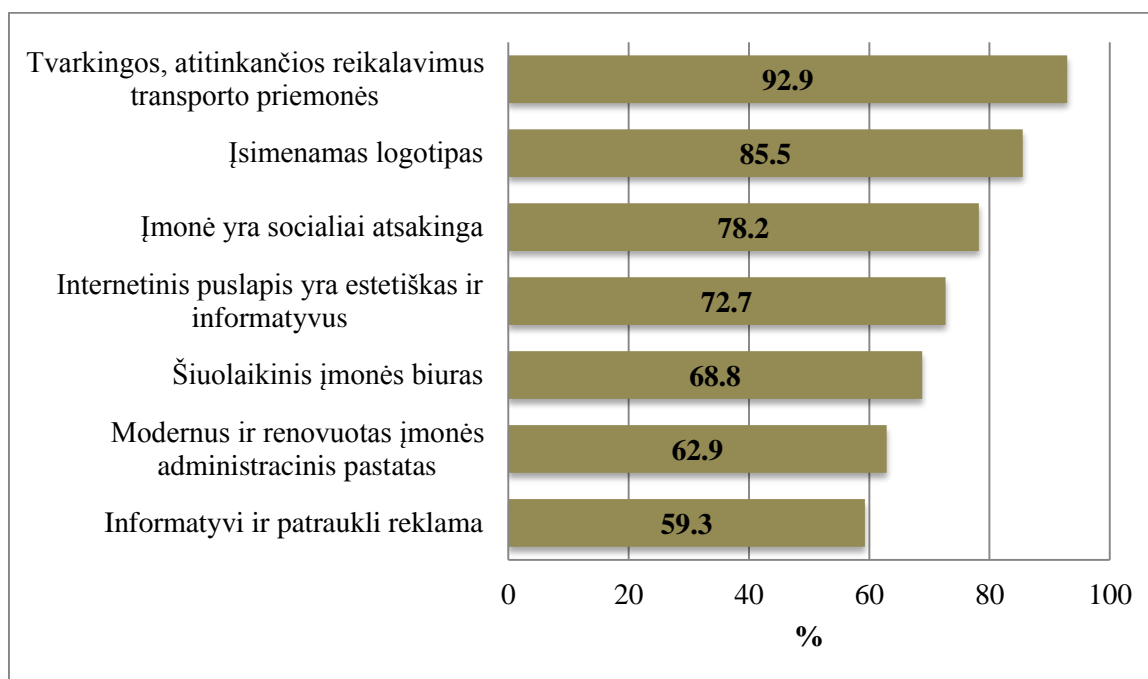
Remiantis 3.1 lentelės duomenimis matome, kad tarp aptarnavimo greičio ir krovinių pervežimo kontrolės vyrauja statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys ( $r=0,296^*$ ), esant reikšmingumo lygmeniui 0,05. Statistiškai reikšmingas (esant reikšmingumo lygmeniui 0,01), stipresnis ir patikimesnis tiesinis koreliacinis ryšys, sieja operatyvumą ir krovinių pervežimo kontrolę ( $r=0,476^{**}$ ). Rezultatai rodo, kad didėjant vieno kintamojo reikšmėms kito kintamojo reikšmės taip pat didėja. Aukštą teikiamų paslaugų kokybę sukuria sėkmingi aptarnavimo sprendimai.

*Apibendrinant rezultatus, galima daryti prielaidą, kad svarbiausias aspektas, kuris lemia logistikos paslaugų pasirinkimą, yra sandorinis klientų aptarnavimas, kuris tiesiogiai turi įtakos produkto pristatymui, o čia svarbiausia kontaktas su klientu, greitis ir operatyvus reagavimas į kliento poreikius. Puikus klientų aptarnavimas yra pažadų ištesėjimas ir puikus iškilusių problemų bei klausimų sprendimas. Logistikos įmonių atstovai teigia, kad logistikos funkcija yra aptarnauti klientus laiku, garantuoti atitinkamą kokybę bei suteikti lanksčias paslaugų kainas.*

**3.2. Logistikos įmonių išorinio įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai**

Tyrimo metu klausimai atskleidė išorinio įvaizdžio struktūros dalį – vizualųjį įvaizdį. Taip pat buvo tikrinama visų priemonių sąsaja su dviem kintamaisiais: įmonės dydžiu ir krovinių transportavimo niša. Tam atlikti naudotas neparametrinis Kruskal Wallis testas ir Chi kvadrato kriterijus, pasirinkus reikšmingumo slenkstį ( $p<0,05$ ).

**Vizualusis įvaizdis.** Dabartinės rinkos sąlygos, įmonės, kurios nori išsiskirti, priverčia ieškoti inovatyvių sprendimų. Vienas iš strateginio valdymo įrankių yra vizualusis įvaizdis, kuriuo galima daryti įtaką visuomenės suvokimui, stiprinti reputaciją, išsiskirti iš konkurentų (Stravinskienė, Toldinaitė, 2012). Siekiant suformuoti gerą bei organizacijos esmę atspindintį vizualųjį įvaizdį, įmonės turi investuoti laiko ir lėšų. Logistikos įmonių vizualiojo įvaizdžio formavimas atsispindi 3.2 paveiksle.



**3.2 pav.** Logistikos įmonių vizualusis įvaizdis (N=56)

Respondentai, kuriuos sudarė įmonių atstovai, Likerto skalėje buvo prašomi įvertinti atstovaujamos įmonės vizualiojo įvaizdžio rodiklius. Rezultatai parodė, kad 78,2 proc. apklaustųjų laiko save socialiai atsakingomis įmonėmis. Įmonių socialinė atsakomybė yra labiau moralės normų laikymasis, o ne galimybė investuoti, ypač mažose įmonėse. Lietuvoje įmonių vadovai veiklai skatinti dažnai nesiremia įmonių socialine atsakomybe, teigdami, kad lėšas tikslingiau panaudoti kitur, o ne socialinei atsakomybei formuoti, ypač esant ekonominiams sunkumams (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010). Tačiau remiantis tyrimo rezultatais galima daryti prielaidą, kad logistikos įmonės įsipareigoja priimti tokius sprendimus ir taip veikti, kad jų veikla būtų palanki visuomenei. Socialiai atsakingos įmonės siekia pelno etiškai, dorai ir atsižvelgia į visuomenės poreikius, to pasėkoje socialiai atsakingų įmonių prekių ženklai ir reputacija yra labiau vertinami (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010).

Šiuo metu interneto potencialas labai didelis ir bėgant metams ženkliai auga. Iš apklausoje dalyvavusių logistikos įmonių 72,7 proc. respondentų internetinį puslapį vertina gerai. Tikėtina, kad



logistikos įmonės atsižvelgia į tai, jog dauguma žmonių bendravimui, informacijos paieškai, savo poreikių tenkinimui naudoja būtent šią priemonę. Informacija yra verslo pagrindas, o internetas padidina informacijos ir žinių kūrimo, saugojimo ir paskirstymo galimybes. Internetas yra ekonomiškai efektyvi priemonė užimti didesnę rinkos dalį ir suteikia galimybę konkuruoti su kitomis įmonėmis sudominant klientus savo paslaugomis (Salwani et. al., 2009). Įmonėms internetinė svetainė itin svarbi, kadangi informacijos išsamumas, pasiekiamumas ir viešumas neturi nei laiko nei erdvės kliūčių.

Įvaizdis nėra stabilus, o, kad jį palaikyti naudojamos reklamos priemonės. Iš apklausoje dalyvavusių logistikos įmonių 59,3 proc. naudoja reklamos priemones, kurios transliuoja informaciją apie organizacijos veiklą. Paslaugas geriausia reklamuoti pasirenkant apčiuopiamus dalykus ar simbolius, kuriuos vartotojui būtų lengviau susieti su paslaugos charakteristikomis (Doyle, Stern, 2006). Reklama turi atitikti motyvacinę funkciją, tačiau net 40,7 proc. apklaustųjų šiais reklamos privalumais nesinaudoja. Apibendrinant galima teigti, kad tokiai situacijai įtakos turi faktas, jog Lietuvoje reklamos paslaugos yra gana brangios (Rinkodara transporto versle..., 2012).

Iš vizualiojo įvaizdžio elementų geriausiai vertinamas logotipas. Apklausos rezultatai rodo, kad 85,5 proc. apklaustųjų turi logotipą, kuris yra specialiai paruoštas ir įsimenamas. Logotipas – tai esminis elementas žinios, kurią jis perduoda vartotojams ir plačiajai visuomenei (MintMind, 2013). Šiuolaikinėje visuomenėje efektyvus logotipas yra galinga jėga, nes jis teikia naudą ir vartotojui, ir rinkos dalyviui. Logistikos įmonės naudojami reklama ant transporto priemonių, kuriai naudojamas įmonės logotipas. Tai ekonomiškai ir efektyvus metodas reklamuoti įmonės teikiamas paslaugas. Šis reklamos būdas yra naudingas tuo, kad yra gerai įsimenama visiems kelių eismo dalyviams: pėstiesiems, vairuotojams, keleiviams. Taip vadinama reklama „ant ratų“ yra masinė ir pasiekianti didžiulę auditoriją.

Net 92,9 proc. atsakiusiųjų teigia, kad jų įmonės transporto priemonės yra tvarkingos ir atitinkančios reikalavimus. Tai išskirtinis vizualiojo įvaizdžio elementas, kuris labai svarbus logistikos paslaugas teikiančioms įmonėms. Šis elementas prisideda prie aptarnavimo greičio, kuris kaip minėta anksčiau yra pagrindinis logistikos paslaugų pasirinkimą lemiantis veiksnys. Transporto priemonės yra pagrindinis paslaugos teikimo įrankis, todėl jos būklė yra itin svarbi siekiant gero įvaizdžio.

Respondentų, kuriuos sudarė įmonių atstovai, nuomonių apie įmonės eksterjerą ir interjerą pasiskirstymas panašus: 68,8 proc. atsakiusiųjų teigia, kad jų įmonės biuras šiuolaikiškas, 62,9 proc. teigia, kad jų įmonės administracinis pastatas modernus ir renovuotas. Taigi, įmonės eksterjeras ir interjeras atspindi organizacijos savybes, kultūrą bei požiūrį. Šie elementai turi būti malonūs vartotojui ir derėti prie organizacijoje vyraujančios simbolikos. Simboliai organizacijoje turi ypatingą svarbą, kadangi būtent jie atstovauja įmonę rinkoje ir yra įvaizdžio vertinimo pagrindas

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

(Barnett et al., 2006; Pikčiūnas, 2002; Bouchet, 2014; Drūteikienė, 2002). Įvaizdis parodo, ką įmonė nori akcentuoti ir kaip save pateikti visuomenėje.

*Apibendrinant logistikos įmonių vizualiojo įvaizdžio formavimo priemones galima teigti, kad įmonės formuoja vizualųjį įvaizdį, daugiausiai dėmesio skirdamos socialinei atsakomybei, interneto svetainei, logotipui ir transporto priemonių būklei bei išvaizdai. Šiomis įvaizdžio formavimo priemonėmis daro įtaką visuomenės suvokimui, stiprina reputaciją bei išsiskiria iš konkurentų.*

Vizualiojo įvaizdžio sąsaja su įmonės dydžiu buvo tikrinama neparametriniu Kruskal Wallis testu ir Chi kvadrato kriterijumi, pasirinkus ( $p < 0,05$ ) reikšmingumo slenkstį.

3.2 lentelė

### Vizualiojo įvaizdžio vertinimas pagal įmonės dydį

Teiginiai	Įmonės dydis (N=56) (Mean Rank)				Kruskal-Wallis testas	
	Labai maža (N=31)	Maža (N=12)	Vidutinė (N=10)	Stambi (N=3)	Chi kv.	p
Modernus ir renovuotas įmonės administracinis pastatas	23,50	29,50	36,80	48,50	10,80	0,013
Šiuolaikiškas įmonės biuras	24,26	30,25	33,25	49,50	8,87	0,031
Tvarkingos, atitinkančios reikalavimus transporto priemonės	26,50	29,33	28,90	44,50	4,25	0,235
Įsimenamas logotipas	25,55	27,17	34,60	44,00	6,12	0,106
Informatyvi ir patraukli reklama	28,48	24,42	31,95	33,50	1,60	0,659
Internetinis puslapis yra estetiškas ir informatyvus	27,77	29,0	28,20	35,0	0,61	0,893
Įmonė yra socialiai atsakinga	29,65	22,42	33,0	26,0	3,0	0,390

3.2 lentelėje pateikiamos reikšmės (Mean Rank) yra tiriamų grupių vidutiniai rangai. Kuo didesnis vidutinis rangas tuo labiau sutinkama su pateiktu teiginiu. Todėl didesnis vidutinis rangas rodo, kad tam tikros grupės tiriamieji dažniau rinkosi atsakymo variantus atitinkančius didesnes kodų reikšmes.

Įmonės eksterjerą (Mean Rank=48,50), interjerą (Mean Rank=49,50), transporto priemonių būklę (Mean Rank=44,50), logotipą (Mean Rank=44,0), reklamą (Mean Rank=33,50) bei internetinį puslapį (Mean Rank=35,0) geriau įvertino stambių logistikos įmonių atstovai. Socialiai atsakingomis įmonėmis (Mean Rank=33,0) daugiausia save įvertino vidutinės įmonės. Nors dauguma atsakiusių buvo labai mažos įmonės, tačiau dauguma jų prastai vertina šiuos įvaizdžio elementus. Galima teigti, kad labai mažos įmonės mažiausiai skiria dėmesio vizualiojo įvaizdžio formavimui. Respondentų atsakymai pagal įmonės dydį statistiškai reikšmingi yra modernaus ir renovuoto administracinio pastato ir šiuolaikinio įmonės biuro, kadangi Kruskal Wallis testo p reikšmės mažesnės nei 0,05. Visi kiti atsakymai yra statistiškai nereikšmingi, kadangi  $p > 0,05$ .

*Tyrimo metu nustatyta, jog didžiausi atsakymų skirtumai matomi formuojant įmonės eksterjerą ir interjerą. Stambios įmonės geriau vertina daugelį vizualiojo įvaizdžio formavimo priemonių, o labai mažos įmonės stokoja dėmesio šioms priemonėms*

Vizualiojo įvaizdžio sąsaja su krovinų transportavimo nišą buvo tikrinama neparametriniu Kruskal Wallis testu ir Chi kvadrato kriterijumi, pasirinkus ( $p < 0,05$ ) reikšmingumo slenkstį.

3.3 lentelė

### Vizualiojo įvaizdžio vertinimas pagal krovinų transportavimo nišą

Teiginiai	Krovinų transportavimo niša (N=55) (Mean Rank)			Kruskal-Wallis testas	
	Vietinė (N=12)	Tarptautinė (N=10)	Vietinė ir tarptautinė (N=33)	Chi kv.	p
<b>Modernus ir renovuotas įmonės administracinis pastatas</b>	22,38	33,25	28,45	2,766	0,251
<b>Šiuolaikiškas įmonės biuras</b>	19,46	36,10	28,65	6,605	0,037
<b>Tvarkingos, atitinkančios reikalavimus transporto priemonės</b>	27,46	30,75	27,36	0,451	0,798
<b>Įsimenamas logotipas</b>	18,46	38,90	28,17	10,435	0,005
<b>Informatyvi ir patraukli reklama</b>	19,83	31,50	29,91	4,388	0,111
<b>Internetinis puslapis yra estetiškas ir informatyvus</b>	14,63	30,00	32,26	12,040	0,002
<b>Įmonė yra socialiai atsakinga</b>	23,92	30,80	28,64	1,289	0,525

Įmonės eksterjerą (Mean Rank=33,25) interjerą (Mean Rank=36,10), transporto priemonių būklę (Mean Rank=30,75), logotipą (Mean Rank=38,90), reklamą (Mean Rank=31,50) bei įmonės socialinę atsakomybę (Mean Rank=30,80) geresniais balais vertino įmonės gabenančios krovinis

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

tarptautinėje nišoje. Tik internetinio puslapio estetiškumą ir informatyvumą (Mean Rank=32,26) geriau įvertino tarptautinių ir vietinių įmonių atstovai. Galima teigti, kad vietines logistikos paslaugas teikiančios įmonės mažiausiai skiria dėmesio vizualiojo įvaizdžio formavimui. Respondentų atsakymai pagal krovinių transportavimo nišą statistiškai reikšmingi yra šiuolaikiško įmonės biuro, įsimenamą logotipo, estetiško ir informatyvaus internetinio puslapio, kadangi Kruskal Wallis testo p reikšmės mažesnės nei 0,05. Visi kiti atsakymai yra statistiškai nereikšmingi, kadangi  $p > 0,05$ .

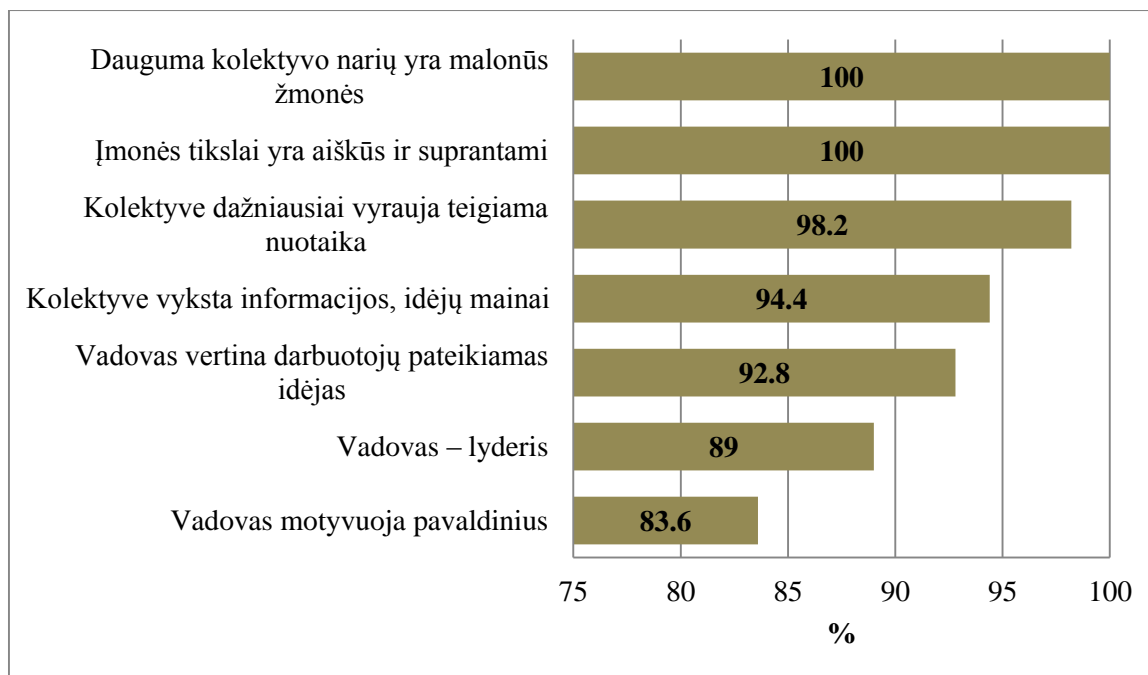
*Vertinant ryšį tarp vizualiojo įvaizdžio ir krovinių transportavimo nišos, galima teigti, kad įmonės gabenančios krovinius tarptautinėje nišoje geriau vertina vizualiojo įvaizdžio formavimo priemones, o vietinėje nišoje dirbančios įmonės mažiausiai skiria tam dėmesio. Esminiai skirtumai tarp atsakymų pastebėti interjero, logotipo bei internetinio puslapio klausimais.*

*Apibendrinant išorinio įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad logistikos įmonės išorinį įvaizdį formuoja tokiomis priemonėmis: daugiausiai dėmesio skirdamos socialinei atsakomybei, interneto svetainei, logotipui ir transporto priemonių būklei bei išvaizdai. Geriausiai išorinį įvaizdį vertina stambių įmonių atstovai.*

### **3.3. Logistikos įmonių vidinio įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai**

Tyrimo metu klausimai atskleidė tokias vidinio įvaizdžio struktūros dalis: organizacinę kultūrą, įmonės vadovo įvaizdį ir personalo įvaizdį. Taip pat buvo tikrinama visų, vidinio įvaizdžio, priemonių sąsaja su dviem kintamaisiais: įmonės dydžiu ir krovinių transportavimo niša. Tam atlikti naudotas neparametrinis Kruskal Wallis testas ir Chi kvadrato kriterijus, pasirinkus reikšmingumo slenkstį ( $p < 0,05$ ).

**Organizacinė kultūra** siejama su organizacijos nariais, kuriuos vienija tie patys įsitikinimai (Robbins, 2006). Svarbiausias organizacijos kultūros šaltinis yra organizacijos vadovas, nes organizacijoje esančios ir tikrumo išraišką suteikiančios tradicijos, vertybės bei veiklos stilius priklauso nuo to, kaip stipriai išsisknijusi pradinė organizacijos kultūra (Bunch, 2009; Robbins, 2006). Logistikos įmonių organizacijos kultūra pateikta 3.3 paveiksle.



**3.3 pav.** Logistikos įmonių organizacinė kultūra (N=56)

Analizuojant apklausos rezultatus apie logistikos įmonių organizacinę kultūrą pastebėta, kad nei vienas logistikos įmonių atstovas nepasirinko atsakymo visiškai nesutinku, todėl 3.3 paveiksle galimi atsakymų variantai varijuoja nuo nesutinku iki visiškai sutinku.

Apibendrinant organizacinės kultūros tyrimo rezultatus galima teigti, kad logistikos įmonėse vyrauja teigiama nuotaika (98,2 proc.), o vadovas pateisina lyderio vaidmenį (89 proc.), motyvuodamas pavaldinius (83,6 proc.) bei vertindamas darbuotojų pateikiamas idėjas (92,8 proc.). Lyderio vaidmuo apima tokias pareigas: organizacijos tikslų derinimas, darbuotojų motyvavimas bei skatinimas (Organizacijos..., 2015). Šiais laikais vis labiau motyvacija remiasi vertybėmis, o ne grynaisiais pinigais. Visi apklausoje dalyvavę respondentai sutiko, kad jų įmonėse yra aiškiai apibrėžiami įmonės tikslai (100 proc.), o kolektyvo nariai malonūs žmonės (100 proc.), tarp kurių vyksta informacijos, idėjų mainai (94,4 proc.). Tokias organizacinės kultūros savybes turinčiose įmonėse vyrauja šiuolaikinis valdymas. O nuo vadovo savybių ir vertybių priklauso koku keliu jis ves savo komandą. Geras vadovas geba suburti kompetentingų darbuotojų komandą, kurie kartu formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį.

Taigi, organizacijos kultūra siejama su įmonės nariais, kuriuos vienija tie patys įsitikinimai. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad logistikos įmonės pateisina Robbins (2006) išskirtas organizacinės kultūros savybes:

1. Orientacija į darbuotojus – vadovai priima sprendimus, atsižvelgiant į darbuotojams daromą poveikį.

2. Orientacija į komandas – siekimas dirbti ne pavieniui, o komandos pagrindu (tarp darbuotojų vyksta informacijos mainai, o vadovas nenuvertina darbuotojų idėjų).

*Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad logistikos įmonėse atsispindi vadovo, kaip lyderio savybės, kurios padeda bendradarbiauti su darbuotojais ir taip siekti bendro užsibrėžto tikslo. Suburta kompetentinga komanda kartu formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Komandinė veikla – tai sugebėjimas įgyvendinti kokybiškus sprendimus, kurių pasėkoje kuriamas komandos tobulėjimas – gebėjimas patenkinti asmeninius poreikius, veiksmingai kartu dirbant su kitais komandos nariais (Northouse, 2009).*

Organizacijos kultūros sąsaja su įmonės dydžiu buvo tikrinama neparametriniu Kruskal Wallis testu ir Chi kvadrato kriterijumi, pasirinkus ( $p < 0,05$ ) reikšmingumo slenkstį.

3.4 lentelė

**Organizacijos kultūros vertinimas pagal įmonės dydį**

Teiginiai	Įmonės dydis (N=56) (Mean Rank)				Kruskal-Wallis testas	
	Labai maža (N=31)	Maža (N=12)	Vidutinė (N=10)	Stambi (N=3)	Chi kv.	p
Įmonės tikslai yra aiškūs ir suprantami	28,76	26,50	26,50	40,50	2,671	0,445
Dauguma kolektyvo narių yra malonūs žmonės	30,60	26,54	24,25	28,83	2,013	0,570
Kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika	32,26	21,17	26,10	27,0	5,666	0,129
Kolektyve vyksta informacijos, idėjų mainai	31,61	17,96	28,65	38,00	9,124	0,028
Vadovas – lyderis	28,31	26,17	28,0	41,50	2,686	0,443
Vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas	30,03	25,29	25,65	35,0	1,874	0,599
Vadovas motyvuoja pavaldinius	29,71	21,46	30,70	36,83	3,936	0,268

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis, kolektyvo elgseną (kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika Mean Rank=32,26; dauguma kolektyvo narių yra malonūs žmonės Mean

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

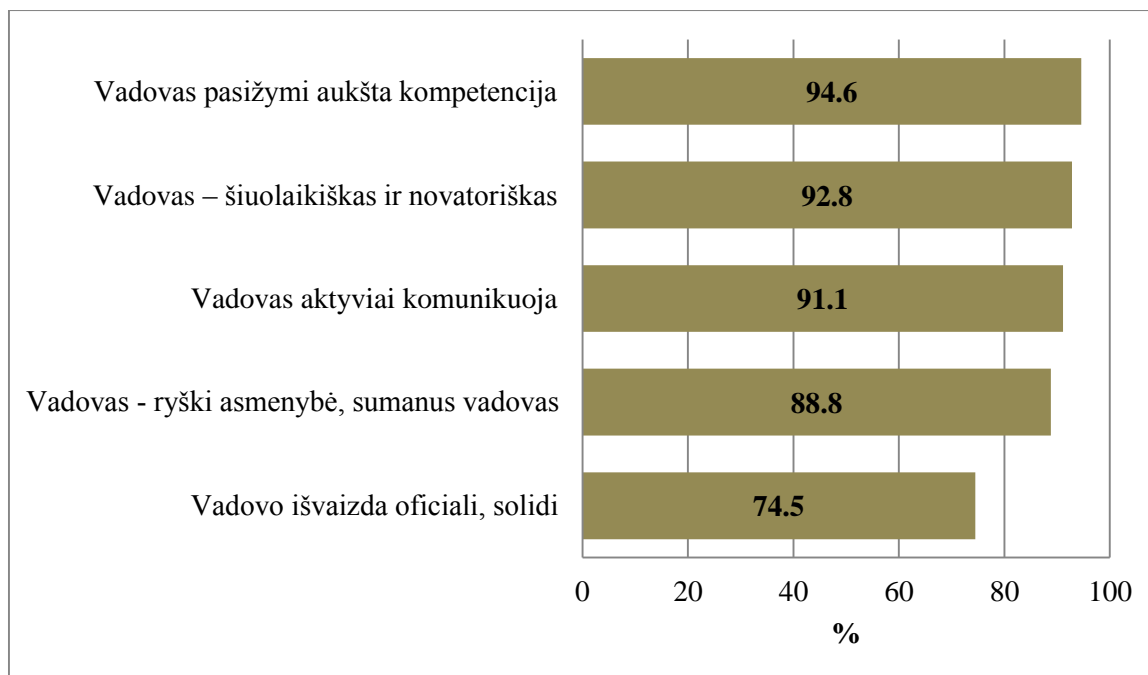
Rank=30,60) geresniais balais įvertino labai mažos įmonės. Iš to galima daryti išvadą, kuo mažesnis kolektyvas, tuo geresnė atmosfera. Kolektyve vykstančius informacijos mainus (Mean Rank=38,00) ir vadovo elgsenos ypatumus (vadovas lyderis Mean Rank=41,50; vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas Mean Rank=35,0; vadovas motyvuoja pavaldinius Mean Rank=36,83) geriausiai vertina stambios įmonės. Taigi galima teigti, jog organizacinę kultūrą geriausiai vertina stambios įmonės. Respondentų atsakymai pagal įmonės dydį statistiškai reikšmingi yra apie kolektyve vykstančius informacijos, idėjų mainus, kadangi Kruskal Wallis testo p reikšmės mažesnės nei 0,05 ( $p=0,028$ ). Visi kiti atsakymai yra statistiškai nereikšmingi, kadangi  $p > 0,05$ . Tai reiškia, kad organizacijos kultūros aspektus, skirtingo dydžio įmonės, vertina panašiai.

Organizacinė kultūra taip pat buvo vertinama pagal krovinių transportavimo nišą, tačiau rezultatai nėra statistiškai reikšmingi, kadangi  $p > 0,05$  (žr. 4 priedą 4.1 lentelę), tai parodo, kad didelių skirtumų tarp atsakymų nėra.

*Visuose atsakymuose dominuoja tarptautinę veiklą vykdančios logistikos įmonės, tai reiškia, kad šios įmonės organizacinę kultūrą vertina geriau nei vietinės ar vietinės ir tarptautinės. Atlikus Kruskal Wallis testus, galima teigti, kad stambios, tarptautinę veiklą vykdančios įmonės organizacinę kultūrą išskirtinai vertina geriau.*

*Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad logistikos įmonėse organizacinė kultūra formuojama tokiomis priemonėmis: vadovo kaip lyderio aiškaus ir suprantamo įmonės tikslo suformulavimas, motyvavimas ir bendradarbiavimas; palaikoma teigiama kolektyvo nuotaika; kolektyve dirbantys malonūs žmonės pasižymintys tokiomis komandiškomis savybėmis kaip dalinimasis informacija ir idėjomis, kurios vienija kolektyvą. Vadovas turi būti lyderis, nuo vadovo savybių ir vertybių priklauso kokių keliu jis ves savo komandą.*

**Vadovo įvaizdis.** Nuo vadovo efektyvaus vadovavimo priklauso organizacijos sėkmė. Geri vadovai pasižymi išskirtinėmis asmeninėmis savybėmis. Logistikos įmonių vadovų asmeninės savybės pateikiamos 3.4 paveiksle.



**3.4 pav.** Logistikos įmonių vadovo įvaizdis (N=56)

Apklauskos rezultatai parodė, kad 92,8 proc. respondentų, kuriuos sudarė įmonių atstovai, sutinka, kad jų įmonės vadovas yra šiuolaikiškas ir novatoriškas. Tai reiškia, kad šiose įmonėse vadovavimas neatsiejamas nuo kelių pagrindinių principų: ilgalaikės strategijos suvokimo organizacijose, sudarytų sąlygų žmonėms atskleisti savo stipriąsias puses ir nuolatinio sugebėjimo keistis (Ranonytė, 2015). Sugebėjimas keistis – tai novatoriškumas. Šis vadovo bruožas parodo asmenybės požiūrį į pokyčius, kad į juos galima žiūrėti ne kaip į grėsmę, bet kaip į galimybes. Vadovo elgesio novatoriškumas susijęs su novatoriška organizacijos kultūra, naujų idėjų imlumu, gebėjimu keistis atsižvelgiant į esamą situaciją (Pučėtaitė, Pušinaitė, 2015).

94,6 proc. atsakiusiųjų teigia, kad jų vadovas pasižymi aukšta kompetencija. Vadovo darbo ir visos įmonės veiklos rezultatams turi įtakos emocinė vadovo kompetencija. Psichologai teigia, kad privalomi kiekvieno vadovo gebėjimai yra: tinkamai valdyti emocijas, motyvuoti save ir kitus, užtikrinti asmeninę bei organizacijos pusiausvyrą (Emocinė kompetencija..., 2014). Manoma, kad emociškai protingi arba kompetentingi lyderiai pasiekia geresnių rezultatų, negu tie, kurie remiasi intelektiniu protu ar žiniomis vadovavimo srityje.

88,8 proc. atsakiusiųjų teigia, kad jų vadovas pasižymi sumanumu ir yra ryški asmenybė. Vadovai turintys šias savybes daro teigiamą įtaką žmonėms, siekia užsibrėžtų tikslų ir nebijo iššūkių. Lyderio pagrindinė užduotis yra bendradarbiauti su kolektyvu. Rezultatai parodė, kad 91,1 proc. apklaustųjų pasisakė, kad jų įmonėje tarp vadovo ir darbuotojų vyksta aktyvi komunikacija. Betarpiškas bendravimas įmonėje motyvuoja darbuotojus, suteikiant galimybę jiems pasijusti svarbiais. Vidinės komunikacijos veiksmingumą parodo įmonės reputacija rinkoje, darbuotojų



Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

lojalumas, glaudesnis įmonės padalinių bendradarbiavimas, efektyvus problemų sprendimas (Žemaitytė, 2005).

Vadovo išvaizdos aspektas kelia daug diskusijų. Dalis vadovų to nesureikšmina, tačiau specialistai tikina, kad vadovo išvaizda turi tiesioginį ryšį su įmonės rezultatais (Skerstonas, 2016). Apklausos rezultatai rodo, kad 74,5 proc. įmonių atstovų teigia, jog jų įmonės vadovo išvaizda oficiali ir solidi. Tai reiškia, kad logistikos paslaugas teikiančių įmonių vadovai savo išvaizda siekia prisidėti prie bendro įmonės įvaizdžio, o savo apranga ir elgesiu demonstruoja valdžią, kontrolę, kryptį, ramybę laikinų sunkumų akivaizdoje, discipliną, atsakomybę ir žinoma sėkmę. Įvaizdis yra viena svarbiausių rinkodaros priemonių, o apranga yra viena svarbiausių investicijų visiems gyvenimo atvejams. Apranga ir išvaizda kalba už žmogų, dar prieš tai, kai jis ištaria pirmąjį žodį.

*Apibendrinant logistikos įmonių vadovo įvaizdžio formavimo priemones galima teigti, kad logistikos įmones valdantys vadovai rūpinasi savo įvaizdžiu. Būdami šiuolaikiški, novatoriški, kompetentingi, sumanūs, komunikabilūs bei atrodydami oficialiai ir solidžiai suformuoja savo, kaip ryškios asmenybės įvaizdį.*

Analizuojant vadovo įvaizdį pagal įmonės dydį, nustatyta, kad statistiškai reikšmingų atsakymų į teiginius nėra, kadangi  $p > 0,05$  (žr. 4 priedą 4.2 lentelę), tai parodo, kad didelių skirtumų tarp atsakymų nėra. Galima išskirti, kad geriausiai balais vadovą vertino vidutinės ir labai mažos įmonės. Vadovo sumanumą ir ryškios asmenybės bruožus geriausiai vertino vidutinės įmonės (Mean Rank=31,10), nuo jų mažai atsiliko labai mažos įmonės (Mean Rank=30,40). Aukštą kompetenciją geriau vertina vidutinės įmonės (Mean Rank=30,50). Gerokai išsiskyrė atsakymai vertinant vadovo oficialią išvaizdą ir solidumą, šį elementą geriausiai vertino mažos įmonės (Mean Rank=32,71). Vadovo šiuolaikiškumą ir novatoriškumą panašiai vertino vidutinės (Mean Rank=30,75) ir labai mažos įmonės (Mean Rank=29,56). Žymiai išsiskyrė atsakymai apie vadovo komunikaciją. Vadovai aktyviau komunikuoja labai mažose įmonėse. Galima teigti, jog mažesniame kolektyve vyksta aktyvesnė komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų. Iš rezultatų matome, kad stambiose įmonėse vadovo įvaizdis nėra taip gerai vertinamas kaip mažesnėse. Todėl galima manyti, kad stambiose įmonėse vadovas mažai kontaktuoja su darbuotojais.

Vadovo įvaizdžio sąsaja su krovinių transportavimo niša buvo tikrinama neparametriniu Kruskal Wallis testu ir Chi kvadrato kriterijumi, pasirinkus ( $p < 0,05$ ) reikšmingumo slenkstį.

**Vadovo įvaizdžio vertinimas pagal krovinių transportavimo nišą**

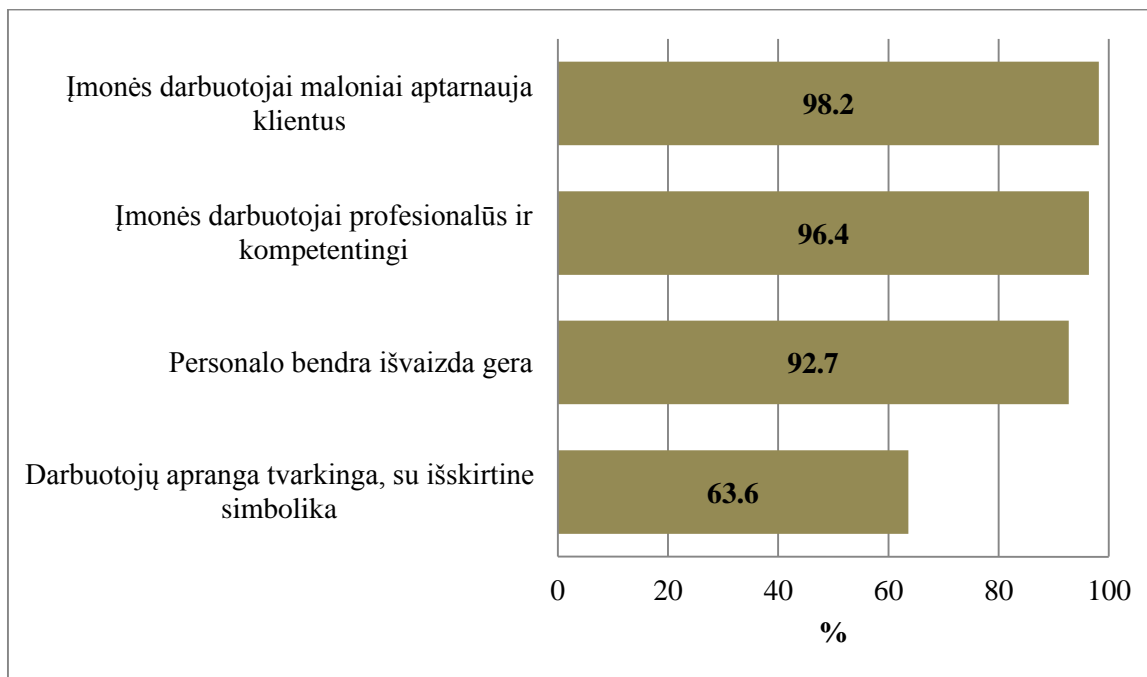
Teiginiai	Krovinių transportavimo niša (N=55) (Mean Rank)			Kruskal-Wallis testas	
	Vietinė (N=12)	Tarptautinė (N=10)	Vietinė ir tarptautinė (N=33)	Chi kv.	p
<b>Vadovas - ryški asmenybė, sumanus vadovas</b>	22,67	26,10	30,52	2,716	0,257
<b>Vadovas pasižymi aukšta kompetencija</b>	17,04	30,25	31,30	9,012	0,011
<b>Vadovo išvaizda oficiali, solidi</b>	18,50	29,30	31,06	6,172	0,046
<b>Vadovas – šiuolaikiškas ir novatoriškas</b>	24,58	25,50	30,00	1,605	0,448
<b>Vadovas aktyviai komunikuoja</b>	20,88	25,50	31,35	5,141	0,077

Vertinant respondentų, kuriuos sudarė įmonių atstovai, atsakymus į teiginius, analizuojančius vadovo įvaizdį, nustatyta, kad vietinę ir tarptautinę veiklas vykdančios logistikos įmonės geriausiai įvertino vadovų išvaizdą bei elgseną. Respondentų atsakymai pagal krovinių transportavimo nišą statistiškai reikšmingi yra aukšta vadovo kompetencija ir oficiali ir solidi vadovo išvaizda, kadangi Kruskal Wallis testo p reikšmės mažesnės nei 0,05. Visi kiti atsakymai yra statistiškai nereikšmingi, kadangi  $p > 0,05$ .

*Vertinant ryšį tarp vadovo įvaizdžio ir krovinių transportavimo nišos, matyti, kad dominuoja vietinėje ir tarptautinėje krovinių transportavimo nišoje dirbančios įmonės. Respondentai dažniausiai teigė, kad jų įmonės vadovas aktyviai komunikuoja (Mean Rank=31,35), pasižymi aukšta kompetencija (Mean Rank=31, 30) bei vadovas išvaizda oficiali ir solidi. Taigi, vadovo įvaizdžiui didelės įtakos turi ne tik kompetencija ir bendravimas su kolektyvu, bet labai daug lemia ir aprangos stilius, kalbos stilius ir kt., kurios turi derėti su atstovaujamos įmonės verslo filosofija, įvaizdžiu. Vadovas yra tas žmogus, kuris turi užtikrinti asmeninę bei organizacijos pusiausvyrą (Emocinė kompetencija..., 2014).*

*Apibendrinant vadovo įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad logistikos įmonėse vadovo įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: aukšta vadovo kompetencija, ryški asmenybė, sumanumas, aktyvi komunikacija, šiuolaikiškumas, novatoriškumas, išvaizda oficiali ir solidi. Geriausiai vadovo įvaizdį vertina vidutinių ir labai mažų vietinę ir tarptautinę veiklą vykdančios įmonės.*

**Personalo įvaizdis.** Įmonės personalas yra vienas iš svarbiausių elementų formuojant įvaizdį.



**3.5 pav.** Logistikos įmonių personalo įvaizdis (N=56)

Analizuojant apklausos rezultatus apie logistikos įmonių personalo įvaizdį, net 98,2 proc. atsakiusiųjų teigia, kad jų įmonės darbuotojai maloniai aptarnauja klientus. Tai reiškia, kad darbuotojai neperžengia elgesio su normų, o klientas jaučiasi jaukiai ir maloniai. Profesionalus klientų aptarnavimas padeda įmonei plėstis, pritraukti daugiau potencialių pirkėjų ir tapti lyderėmis konkurencingoje rinkoje. Ko pasėkoje didėja įmonės pelnas ir formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis. Geram aptarnavimui įtakos turi darbuotojų profesionalumas ir kompetencija. Iš apklausos rezultatų matome, kad 96,4 proc. apklaustųjų, įmonės darbuotojus laiko profesionaliais ir kompetentingais. Tai reiškia, kad įmonėse darbuotojų kompetencija leidžia siekti užsibrėžtų tikslų ir efektyviai dirbti.

Siekiant reprezentuoti įmonę ir pasirūpinti darbuotojų gerove, įmonės suteikia darbuotojams aprangą su išskirtine simbolika. Apklausos rezultatai rodo, kad logistikos įmonės ne itin aktyviai naudoja šias, konkurencinį pranašumą suteikiančias, priemones (63,6 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių atstovų teigia, kad jie šią aprangą suteikia savo darbuotojams). Išskirtinė apranga – pastebimas ženklas, jog įmonės darbuotojus sieja tos pačios vertybės. Teigiamai įvertinę šį aspektą respondentai, mano, kad įmonės logotipas, atspausdintas ant drabužių yra ne tik puiki reklama, bet ir išskirtinio įvaizdžio formavimo priemonė.

Darbuotojų įvaizdis turi atitikti įmonės įvaizdį. Šiuolaikiniame versle tai, kaip įmonė save pristato – geras darbuotojų įvaizdis, profesionalumas ir kompetencija, etiketas ir elgesys – yra

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

įmonės skiriamasis bruožas. Net 92,7 proc. respondentų teigia, kad jų bendra personalo išvaizda yra gera.

*Apibendrinant logistikos įmonių personalo įvaizdžio rezultatus galima teigti, kad logistikos įmonių darbuotojai kuria profesionalų įvaizdį, maloniai aptarnaudami klientus, būdami kompetentingi ir profesionalūs, padeda suformuoti bendrą gerą personalo įvaizdį.*

Personalo įvaizdžio vertinimas pagal įmonės dydį nėra statistiškai reikšmingas, kadangi  $p > 0,05$  (žr. 4 priedą 4.3 lentelę), tai parodo, kad tarp labai mažų, mažų, vidutinių ir stambių įmonių atsakymų didelių skirtumų nepastebėta. Šiek tiek geriau už kitas įmones personalo įvaizdį vertina stambios ir labai mažos. Įmonės darbuotojų profesionalumą ir kompetenciją geriausiai įvertino stambios įmonės (Mean Rank=34,0), tačiau taip pat labai gerai įvertino labai mažos įmonės (Mean Rank=31,68). Darbuotojų aptarnavimo kokybę geriausiai vertinama stambiose įmonėse (Mean Rank=33,0). Šį elementą taip pat gerai vertino labai mažos įmonės (Mean Rank=31,97). Gera bendra personalo išvaizda labiausiai išsiskyrė stambios įmonės (Mean Rank=42,0). Įmonėse, kuriose darbuotojų apranga tvarkinga bei su išskirtine simbolika dažniausiai vyrauja stambiose (Mean Rank=33,50) bei vidutinėse (Mean Rank=31,35) įmonėse. Galime teigti, kad tokį atsakymų pasiskirstymą lėmė įmonių pajamos, kadangi mažesnės įmonės ne visada gali skirti lėšų darbuotojų aprangai.

Analizuojant personalo įvaizdį pagal krovinių transportavimo nišą (žr. 4 priedą 4.4 lentelę), statistiškai reikšmingų atsakymų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Pastebėta, kad įmonės darbuotojų profesionalumą ir kompetenciją gerai vertino tiek vietinius (Mean Rank=28,75), tiek vietinius ir tarptautinius (Mean Rank=28,30) krovinių pervežimus atliekančiose įmonėse (Mean Rank=28,75). Malonų įmonės darbuotojų aptarnavimą bei gerą bendrą personalo išvaizdą geriausiai įvertino vietinę ir tarptautinę (Mean Rank=29,86) veiklą vykdančios įmonės. Darbuotojų aprangą su išskirtine simbolika turi daugiausiai vietinės ir tarptautinės (Mean Rank=30,39) bei tarptautinės įmonės (Mean Rank=29,20). Galima teigti, kad darbuotojų apranga su išskirtine simbolika ne tokia svarbi vietinę veiklą vykdančioms įmonėms. Gal būt manoma, kad vietinėse rinkose įmonės darbuotojų apranga neturi įtakos konkurenciniam pranašumai, tačiau remiantis mokslinėmis publikacijomis galima teigti, kad tinkamai parinkta spalva ir išskirtinė simbolika gali paskatinti klientą rinktis juos, o ne konkurentus (Vitkienė, 2008).

*Taigi, personalo įvaizdžio formavimo priemonių tyrimo rezultatai parodė, kad logistikos įmonėse personalo įvaizdis formuojamas malonaus aptarnavimo bei darbuotojų profesionalumo ir kompetencijos priemonėmis. Dauguma respondentų mano, kad būtent šios priemonės padeda suformuoti bendrą gerą personalo išvaizdą. Geriausiai personalo įvaizdį vertina stambios ir labai mažos vietinėje ir tarptautinėje krovinių transportavimo nišoje dirbančios įmonės.*

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

*Apibendrinant vidinio įvaizdžio tyrimo rezultatus galima teigti, kad vidinis įvaizdis formuojamas iš trijų komponentų: organizacijos kultūros, vadovo įvaizdžio ir personalo įvaizdžio:*

*1. Organizacijos kultūros formavimo priemonės:*

- *Vadovas - lyderis;*
- *Aiškūs ir suprantamas įmonės tikslas;*
- *Motyvacija ir bendradarbiavimas;*
- *Teigiama kolektyvo nuotaika;*
- *Dalinimasis informacija ir idėjomis.*

*2. Vadovo įvaizdžio formavimo priemonės:*

- *Aukšta vadovo kompetencija;*
- *Ryški asmenybė, sumanumas;*
- *Aktyvi komunikacija;*
- *Šiuolaikiškumas, novatoriškumas;*
- *Oficiali ir solidi išvaizda.*

*3. Personalų įvaizdžio formavimo priemonės:*

- *Malonus aptarnavimas;*
- *Darbuotojų profesionalumas ir kompetencija.*

*Taigi, geriausiai vidinį įvaizdį vertina stambios ir labai mažos, vietinę ir tarptautinę veiklą vykdančios logistikos įmonės. Vidinis organizacijos įvaizdis labai priklauso nuo ją reprezentuojančių asmenų bei aplinkos.*

### **3.4. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės UAB „Schenker“ atveju**

UAB „Schenker“, priklausanti Europos transporto milžinei „DB Schenker“ grupei, yra viena iš Lietuvos logistikos bendrovių lyderių. Ši grupė įsikūrusi 130 – yje šalių. DB Schenker kuria savo klientų sėkmę siūlydama geriausiai konkrečius klientų poreikius tenkinančius logistikos sprendimus. UAB „Schenker“ teikia kompleksines logistikos paslaugas, kvalifikuotai ir lanksčiai tenkina klientų poreikius, remiantis DB Schenker nuostatomis, kurios orientuotos į kliento poreikius. Nuostatas praturtina beveik du dešimtmečius kaupiama patirtis ir itin aukštos kvalifikacijos diplomuotų savo srities specialistų galimybės (UAB Schenker Lietuva). Kompanija ir šiandien vadovaujasi jos įkūrėjo Gottfried Schenker sukurta sėkmės formule, padėjusia kompanijai tapti rinkos lydere, – „nuo durų iki durų iš vienu rankų“. DB Schenker Lietuva devizas: svarbūs dalykai prasideda nuo logistikos, o logistika – nuo kokybės.

UAB „Schenker“ specializacija yra tarptautiniai ir vietiniai krovinių gabenimai sausumos keliais, geležinkeliu, oro transporto bei jūriniais konteineriais. Įmonė taip pat teikia muitinės

tarpininkavimo, krovinių sandėliavimo, krovinių komplektavimo, žymėjimo, paskirstymo bei išvežimo paslaugas (Lietuvos verslo konfederacija, 2014).

UAB „Schenker“ – ekonomiškai stabili, novatoriška ir auganti įmonė, maksimaliai išvysčiusi logistinių paslaugų sektorių. UAB „Schenker“ yra vadinama labiausiai aplinką saugančia logistikos paslaugų tiekėja.

Analizuojant UAB „Schenker“ buvo taikyta atvejo analizės strategija. Įmonės pasirinkimas grindžiamas tokiais argumentais:

- DB Schenker – pasaulyje plačiai žinomas prekės ženklas;
- Tai vienas iš didžiausių transporto ir logistikos paslaugas teikiančių tinklų – rinkos lyderių.
- Tai pavyzdinė įmonė, kuri yra pasiekusi pelningos rinkos lyderės, geriausios darbdavės ir ekologiškų sprendimų pradininkės, savo srityje, pozicijas;
- UAB „Schenker“ apyvarta 2014 metais svyravo nuo 10 iki 20 mln eurų.

Taigi, pasirinkta įmonė yra autoritetinga ir turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų būti pasirinkta atvejo analizei.

Kadangi UAB „Schenker“ yra logistikos įmonė, kuri taip pat naudojasi vežėjų įmonių paslaugomis, todėl interviu yra unikalus tuo, kad jo metu pasirinkta įmonė bus analizuojama kaip logistikos įmonė ir kaip klientas. Pirmiausia bus analizuojamas UAB „Schenker“ įvaizdis. 3.6 lentelėje pateikti rezultatai yra apie UAB „Schenker“ paslaugos įvaizdį.

3.6 lentelė

#### UAB „Schenker“ paslaugų įvaizdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Paslaugos įvaizdis	Prekinis ženklas	„Įmonės vardas - ilgai ir sėkmingai veikianti, solidi įmonė, viena iš lyderiaujančių pasaulyje“
	Aptarnavimo kokybė	„Geras aptarnavimas viena iš pagrindinių įmonės ypatybių“
	Krovinių pervežimo kontrolė	„Krovinių sekimas nuo durų iki durų...“
	Paslaugų kainos	„...kaina neišsiskirianti nuo konkurentų ir pasižyminti lankstumu“

Išskirta kokybinė kategorija *paslaugos įvaizdis*. Informantas, kalbėdamas apie veiksnius, lemiančius jų įmonės teikiamų paslaugų pasirinkimą, akcentavo, kad svarbiausi jų yra 4: *prekinis ženklas, aptarnavimo kokybė, krovinių pervežimo kontrolė, lanksčios paslaugų kainos*. Labiausiai pasirinkimą lemiantį veiksnį informantas įvardijo įmonės vardą. UAB „Schenker“ yra „*ilgai ir sėkmingai veikianti, solidi logistikos kompanija, viena iš lyderiaujančių pasaulyje*“. Prekinis ženklas atlieka ne tik skiriamąją, bet ir reklaminę funkciją. Informanto nuomone būtent prekinis

ženklas atspindi paslaugų kokybę, tačiau daliai vartotojų solidus prekinis ženklas gali asocijuotis su aukštomis paslaugų kainomis, bet pastarųjų „*kaina toli gražu neišsiskirianti nuo konkurentų ir pasižyminti lankstumu*“. „*Aptarnavimo kokybė yra viena iš pagrindinių įmonės ypatybių*“, kuri kartu su krovinių pervežimo kontrole – „*krovinių sekimas nuo durų iki durų*“, vilioja klientus.

UAB „Schenker“ yra įdiegusi kokybės valdymo sistemą, kuri atitinka ISO 9001:2008 standarto reikalavimus. Tai užtikrina įmonės įsipareigojimus teikti kokybiškas paslaugas ir nuolat tobulėti. Įmonės kokybės politika atspindi pagrindinį kompanijos siekį – „būti geriausiems“. Paslaugų teikimo kokybę garantuoja paslaugų teikimo kokybės rodiklis, kuris siekia 98,4 proc. (DB Schenker Lietuva).

Informantas teigia, kad klientai įmonės paslaugas renkasi ir rinksis dėl aukštos aptarnavimo kokybės, konkurencingų kainų ir patikimų paslaugų. Visi šie faktoriai byloja apie sėkmingą įmonės veiklą ir nepriekaištingą reputaciją.

*Taigi, apibendrinant paslaugų įvaizdžio aspektą galima daryti prielaidą, kad pagrindinė UAB „Schenker“ paslaugų įvaizdį formuojanti priemonė yra įmonės vardas – ilgai ir sėkmingai veikianti, solidi logistikos kompanija, viena iš lyderiaujančių pasaulyje. UAB „Schenker“ paslaugų pasirinkimą lemia aukšta aptarnavimo kokybė, konkurencingos kainos ir patikimumas.*

3.7 lentelė

#### UAB „Schenker“ išorinis įvaizdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Išorinis įvaizdis	Eksterjeras ir interjeras	„Tvarkingas ir reprezentatyvus“
	Transporto priemonės	„Techniškai tvarkingos“; „Prižiūrėtos“
	Logotipas	„...stiprus“; „...solidus“
	Reklama	„...skrajutės, plakatai“
	Internetinis puslapis	„Išsamus ir informatyvus internetinis puslapis“
	Informacinės technologijos	„...eSchenker programėlė“
	Socialinis įvaizdis	„Dalyvaujame įvairiuose projektuose“

3.7 lentelė atskleidžia UAB „Schenker“ išorinio įvaizdžio formavimo priemones. Informantas, kalbėdamas apie išorinio įvaizdžio formavimo priemones buvo konkretus. Informantas teigia, kad UAB „Schenker“ eksterjeras ir interjeras yra „*tvarkingi ir reprezentatyvūs*“. Daug svarbesnį įvaizdžio elementą įvardijo transporto priemonių išvaizdą, kuri sudaro įspūdį apie logistinių procesų našumą. UAB „Schenker“ transporto priemonės yra „*techniškai tvarkingos*“ bei „*prižiūrėtos*“ ir byloja apie operatyvius logistikos procesus.

Kalbant apie įmonės logotipą akcentuota jo esminė jėga, kuri teikia naudą įmonei ir vartotojui bei suteikia pranašumą prieš konkurentus. UAB „Schenker“ logotipas yra labai „*stiprus*“, „*solidus*“, sukuriantis aukštos kokybės ir patikimumo įspūdį. Informantas apie reklamą nedaugžodžiavo,

teigia, kad logotipas yra jų nemokama reklama, tačiau taip pat pridūrė, kad yra leidžiamos skrajutės ir plakatai. Tačiau didesnių reklamos priemonių nenaudoja. Pagrindinė jų reklama yra reputacija, kuri yra ilgų metų ir sunkaus darbo rezultatas.

Internetinis puslapis turi naudos naujiems klientams, besidomintiems ir svarstantiems galimybę bendradarbiauti. Kuo „išsamiau“ ir „informatyviau“ pateiktų duomenų galima rasti internetinėje svetainėje, tuo geresnį ir aiškesnį įspūdį apie save palieka įmonė. Kitas svarbus aspektas yra tas, kad įmonės internetinėje svetainėje teikiamos e-paslaugos. Informantas mano, kad informacinės technologijos yra esminis elementas, norint suteikti profesionalias ir patikimas ekspedijavimo ir logistikos paslaugas. Naujausia sukurta informacinė technologija „eSchenker programėlė“, naudojama krovinių sekimui išmaniajame telefone, kuri leidžia sekti savo siuntas, gauti pranešimus apie pokyčius ir kt. Šios programėlės dėka, kompanija yra viena iš pirmųjų logistikos paslaugų teikėjų visame pasaulyje, siūlanti tokią mobilią siuntų sekimo sistemą klientams (UAB Schenker Lietuva).

Kalbant apie UAB „Schenker“ socialinį įvaizdį teigiama, kad būnant DB Schenker transporto tinklo dalimi būtina palaikyti ekonominę, ekologinę bei socialinę atsakomybę. Todėl UAB „Schenker“ „dalyvauja įvairiuose projektuose“. Svarbi įmonės socialinės atsakomybės dalis įvardijama kaip rūpinimasis darbuotojais, klientais ir aplinkosauga. Aplinkosaugos lygmenyje įmonė yra ekologiškų sprendimų pradininkė. Aplinkosauga yra UAB „Schenker“ gyvenimo ir darbo dalis, todėl siekiama priimti CO<sub>2</sub> emisiją mažinančius logistinius sprendimus. Įmonė siekia tvariai padidinti kompanijos vertę, kad galėtų pasiekti pagrindines rinkas ir užtikrinti ateities investicijas (UAB Schenker Lietuva).

*Apibendrinant UAB „Schenker“ išorinį įvaizdį galima daryti prielaidą, kad visos įvaizdį formuojančios priemonės prisideda prie solidžios ir stiprios įmonės įspūdžio kūrimo. Daugiausia investuojama į informacines technologijas bei ekonominę, ekologinę ir socialinę atsakomybę. Techniškai tvarkingos ir prižiūrimos transporto priemonės byloja apie operatyviai vykdomus logistikos procesus. Siekiant pritraukti naujų klientų yra pasitelkiama pagrindinė įmonės reklama – logotipas bei išsamus ir informatyvus internetinis puslapis.*

3.8 lentelė

### UAB „Schenker“ organizacinės kultūra

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Organizacijos kultūra	Vadovo komunikacija	„Tiek formaliu, tiek ne formaliu bendravimu“
	Idėjos	„...darbuotojai yra mano akys ir ausys įmonėje“
	Motyvacija	„Piniginės premijos“
	Psichologinis kolektyvo klimatas	„Nuoširdus ir tiesus bendravimas“ „...draugiškos nuotaikos“



3.8 lentelė atskleidžia UAB „Schenker“ organizacinę kultūrą. Kalbant apie vadovo bendravimą su darbuotojais, informantas jį pavadino „ *tiek formaliu, tiek ne formaliu*“. Siekiant palaikyti draugiškus santykius su darbuotojais, vadovas turi pasitelkti neformalų bendravimą, bet, žinoma, vadovas turi nepamiršti ir savo pareigų, bei to, jog būtent jis turi „suderinti“ visų darbuotojų veiklą, pasirūpinti, jog kiekvienas iš jų atliktų savo pareigas ir darbus, būtent čia turėtų būti pasitelktas formalusis bendravimas. Galima teigti, jog sėkmingas vadovas turi rasti „aukso vidurį“ tarp formalaus ir neformalaus bendravimo su darbuotojais.

UAB „Schenker“ yra vertinama kiekviena darbuotojų pateikiama idėja. Informantas atskleidė, kad būtent darbuotojai yra „ *akys ir ausys įmonėje*“. Kadangi jie tiesiogiai susiduria su visais vykstančiais procesais, todėl jų pastebėjimai, pastabos bei idėjos yra labai vertingos.

Siekiant įvertinti ir paskatinti darbuotojus yra taikomos motyvacinės priemonės. Informantas teigia, kad darbuotojai motyvuojami pastebint ir įvertinant jų pasiekimus bei pastangas. Taip pat atsakingai dirbantys ir puikius rezultatus rodantys darbuotojai yra motyvuojami „ *pinigėmis premijomis*“. UAB „Schenker“ organizacijos kultūra yra atvira, kadangi tarp personalo narių yra „ *nuoširdus ir tiesus bendravimas*“, sukuriantis „ *draugiškas nuotaikas*“. Kolektyvo nariai vieni į kitus žvelgia ne kaip į bendradarbius, o kaip į draugus, todėl atmosfera draugiška ir motyvuojanti.

Įmonė skatina laktumą, norą mokytis, kokybės pojūtį ir drąsą nuolatos tobulinti esamą padėtį. Visas personalas sutelktai siekia bendrų tikslų, o darbuotojų pasitenkinimas laikomas būtina tolesnio klientų pasitenkinimo ir verslo sėkmės kūrimo sąlyga (UAB Schenker Lietuva).

*Taigi, apibendrinant organizacijos kultūros aspektą galima daryti prielaidą, kad UAB „Schenker“ organizacinė kultūra pasižymi vadovo formalaus ir neformalaus bendravimo suderinamumu, darbuotojų įvertinimu bei jų motyvacija. Visa tai sukuria draugišką ir motyvuojančią atmosferą.*

3.9 lentelė

#### UAB „Schenker“ vadovo įvaizdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovo įvaizdis	Vadovo kompetencija	„<...> kompetentingai atlieka savo pareigas“
	Novatoriškumas	„Inovatyviu ir netradiciniu mąstymu“

3.9 lentelė atskleidžia UAB „Schenker“ vadovo savybes, kurios formuoja įvaizdį. Informantas, kalbėdamas apie vadovo įvaizdį pirmiausia paminėjo vadovo kompetenciją, kadangi būtent nuo vadovo priklauso visa įmonės veikla, todėl UAB „Schenker“ vadovas „ *kompetentingai atlieka savo pareigas*“. Šiais, aršios konkurencijos laikais, nuo kompetencijos yra neatsiejamas šiuolaikiškumas ir novatoriškumas. UAB „Schenker“ vadovas pasižymi „ *inovatyviu ir netradiciniu*

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

*mąstymu“*, diegiant naujoves ir tobulinant procesus įmonėje. Novatoriški sprendimai padeda įmonei išlikti tarp lyderių ir sudaro naujas galimybes rinkoje.

*Taigi, apibendrinant UAB „Schenker“ vadovo įvaizdį, galima daryti prielaidą, kad pagrindinės vadovo savybės yra kompetentingai atliekami darbai bei inovatyvus ir netradicinis mąstymas.*

3.10 lentelė

#### UAB „Schenker“ personalo įvaizdis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Personalo įvaizdis	Kompetencija	„<...> profesionalumas“
	Darbuotojų apranga	„<...> apranga su logotipu“

UAB „Schenker“ yra atsakinga darbdavė, nes samdo ir išlaiko kvalifikuotus darbuotojų būruos. Informantas teigia, kad įmonėje darbuotojai pasižymi „*profesionalumu*“, kadangi 80 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Patyręs ir profesionalus kolektyvas padeda įmonei siekti užsibrėžtų tikslų bei prisideda prie kompanijos sėkmės.

Informanto teigimu darbuotojų apranga reprezentuoja įmonę, todėl UAB „Schenker“ darbuotojams suteikia „*aprangą su logotipu*“, kuri tarnauja kaip puiki reklama. Taip pat įmonė, suteikdama darbuotojams aprangą sudaro stiprios ir pelningos įmonės įspūdį. UAB „Schenker“ įvaizdis – kiekvieno darbuotojo atsakomybė, todėl kiekvienas iš jų turi savo indėlį įvaizdžio formavimo ir jo išlaikymo procesuose.

*Taigi, UAB „Schenker“ profesionalus ir patyręs personalas padeda įmonei siekti užsibrėžtų tikslų ir prisideda prie kompanijos sėkmės. O suteikta apranga su logotipu sudaro ne tik stiprios ir pelningos įmonės įspūdį, tačiau ir pasitarnauja kaip puiki reklama.*

*Apibendrinant, galime išskirti šias pagrindines UAB „Schenker“ vidinio įvaizdžio formavimo priemones: vadovo formalaus ir ne formalaus bendravimo suderinamumas, darbuotojų įvertinimas bei jų motyvacija; vadovo kompetentingai atliekami darbai bei inovatyvus ir netradicinis mąstymas; profesionalus ir patyręs personalas; apranga su logotipu. Šios priemonės prisideda prie solidžios ir stiprios įmonės įspūdžio kūrimo.*

Interviu metu buvo užduotas vienas papildomas klausimas „*Ar yra universalus receptas, kurio pagalba bet kuri logistikos įmonė gali susikurti ilgalaikę verslo sėkmę?*“. Informantas teigia, kad universalus recepto įvardinti negalėtų, tačiau jo nuomone yra keli rodikliai, kurių laikantis galima užtikrinti verslo sėkmę. Įmonė, siekdama ilgalaikės verslo sėkmės ir konkurencinio pranašumo pirmiausia turi rūpintis reputacija, kuri yra pagrindinis faktorius, renkantis logistikos paslaugas.

Įvaizdis yra tik pirminis įspūdis, tačiau įmonės reputacija tiesiogiai priklauso nuo įvaizdžio. Todėl tinkamomis priemonėmis ir nuosekliu darbu formuojamas įvaizdis, sukuria reputaciją. Visos

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

įvardintos UAB „Schenker“ įvaizdžio formavimo priemonės padeda sukurti nepriekaištingą įmonės reputaciją. Siekiant patikimos įmonės reputacijos, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei, UAB „Schenker“ savo pozicijas tvirtina ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Suderinusi šiuos lygmenis, UAB „Schenker“ užtikrina tvarią kompanijos veiklą bei tinkamai valdo reputaciją.

*Taigi, remiantis atliktu tyrimu, galima daryti prielaidą, kad ilgalaikę verslo sėkmę kuria ne įvaizdis, o reputacija.*

Antroje interviu dalyje UAB „Schenker“ įmonė buvo analizuojama kaip vežėjų įmonių klientas. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai lemia UAB „Schenker“ pasirinkimą, vienos ar kitos vežėjų įmonės (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė

### Veiksniai, lemiantys vežėjų įmonės pasirinkimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Veiksniai, lemiantys vežėjų įmonės pasirinkimą	Reputacija	„...nusistovėjusi nuomonė
	Rekomendacijos	„...vertinimas iš pirmų lūpų“
	Transporto priemonių parkas	„auto parkas sudaro įspūdį apie būsimo bendradarbiavimo našumą“
	Darbuotojai	„...lankstūs“; „...atsakingi“; „...pagarbūs“
	Vadovas	„...bendravimas ir požiūris“

3.11 lentelėje pateikti UAB „Schenker“ kriterijai renkantis vežėjų įmonę. Informantas teigia, kad pasirinkimą lemia tokie kriterijai: reputacija, rekomendacijos, transporto priemonių parkas, darbuotojai ir vadovas. Reputacija įvardinta kaip svarbiausias kriterijus, kuris iš dalies apima likusius. Kadangi reputacija padeda įvertinti *“nusistovėjusią nuomonę“* apie įmonę.

Informantas pabrėžia, kad sandomos įmonės turi patenkinti kliento lūkesčius bei vykdyti savo įsipareigojimus. Renkantis įmonę svarbūs darbuotojai, kurie dirbant logistikos srityje turi pasižymėti *„lankstumu“*, *„atsakingumu“* ir būti *„pagarbūs“* klientų atžvilgiu.

UAB „Schenker“, renkantis vežėjų įmonę labai svarbios rekomendacijos – *„vertinimas iš pirmų lūpų“*, kuris atskleidžia tikrąją įmonės padėtį. Reprezentatyvi įmonės patalpų ir transporto priemonių išvaizda rodo stabilią įmonės finansinę būklę. Tačiau daug svarbesnė yra transporto priemonių išvaizda bei būklė, kadangi būtent *„auto parkas sudaro įspūdį apie būsimo bendradarbiavimo našumą“* – neprižiūrėtos transporto priemonės asocijuojasi su nuolatinais gedimais. Visi kiti vizualiojo įvaizdžio elementai (internetinis puslapis, interjeras, eksterjeras ir t.t.), pasak informanto yra tik smulkios detalės visoje dėlionėje.

Informantas teigia, kad vadovo įvaizdis taip pat daro įtaką pasirinkimui. Tačiau svarbiausia ne išvaizda, o *„bendravimas ir požiūris“*, kadangi derybos dėl bendradarbiavimo sąlygų vyksta tarp

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

vadovų. Žinoma maloniau bendrauti su solidžiai atrodančia asmenybe, teigia informantas, tačiau vidinės vadovo savybės daug svarbesnės.

*Apibendrinant UAB „Schenker“ vežėjų įmonių pasirinkimą lemiančius veiksnius, galima daryti prielaidą, kad svarbiausia yra reputacija, kuri apima visus išvardintus kriterijus. Reputacija parodo ilgalaikę ir pastovią nuomonę apie vežėjų įmonę.*

3.12 lentelė

### Vežėjų įmonėms keliami reikalavimai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Įmonėms keliami reikalavimai	Reikalavimai transporto priemonėms	„Techninės specifikacijos turi atitikti pervežamų krovinių specifikacijas“; „...baltos spalvos“
	Reikalavimai transporto priemonių vairuotojams	„...tvarkingai“; „higieniškai“ „... reprezentatyvi“

3.12 lentelėje pateikti UAB „Schenker“ reikalavimai vežėjų įmonėms. Pirmiausia informantas įvardijo reikalavimus transporto priemonėms, kurie reikalingi atliekant logistikos procesus. Transporto priemonės turi atitikti techninius reikalavimus, būti pilnai paruoštos eksploatacijai, kad transporto priemonės maksimaliai retai išstiktų gedimai, nutraukiantys sklandžią tiekimo grandinę ir trikdantys vykdyti įsipareigojimus klientui.

Taip pat transporto priemonės turi atitikti specialius UAB „Schenker“ poreikius. Samdant vežėjų įmonę UAB „Schenker“ įsitikina ar įmonės auto parkas atitinka tokius reikalavimus: „*techninės specifikacijos turi atitikti pervežamų krovinių specifikacijas*“ (krovinių gabaritai, svoris, pakrovimo/iškrovimo tipas, transportavimo režimas – termo ir pan.). Taip pat transporto priemonės turi atitikti taršos ir kitus numatytus standartus, kadangi DB Schenker transporto tinklas yra klimataž ir aplinką saugančio transporto paslaugų tiekimo pradininkai ir šios tradicijos tesėjai. Dar vienas iš specifinių įmonės reikalavimų yra, kad transporto priemonės būtų „*baltos spalvos*“. Šio reikalavimo laikosi visas DB Schenker transporto tinklas. Pasirinkta balta spalva ne tik dėl to, kad simbolizuoja švarą, sėkmę, bet ir dėl to, kad sukurtas tinklo logotipas vaizduojamas baltame fone. Todėl šis reikalavimas yra labai svarbus, kuriant gerą įmonės įvaizdį.

UAB „Schenker“ kelia reikalavimus ir transporto priemonių vairuotojams. Informantas teigia, kad vairuotojai turi pasižymėti ne tik geromis bendravimo manieromis ir profesionaliu elgesiu (net ir stresinėse situacijose, kuriose klientas nėra teisus), bet ir rūpintis savo išvaizda: atrodyti „*tvarkingai*“, „*higieniškai*“. Taigi, transporto priemonių vairuotojų išvaizda turi būti „*reprezentatyvi*“, nes būtent jie atstovauja įmonę prieš klientus.

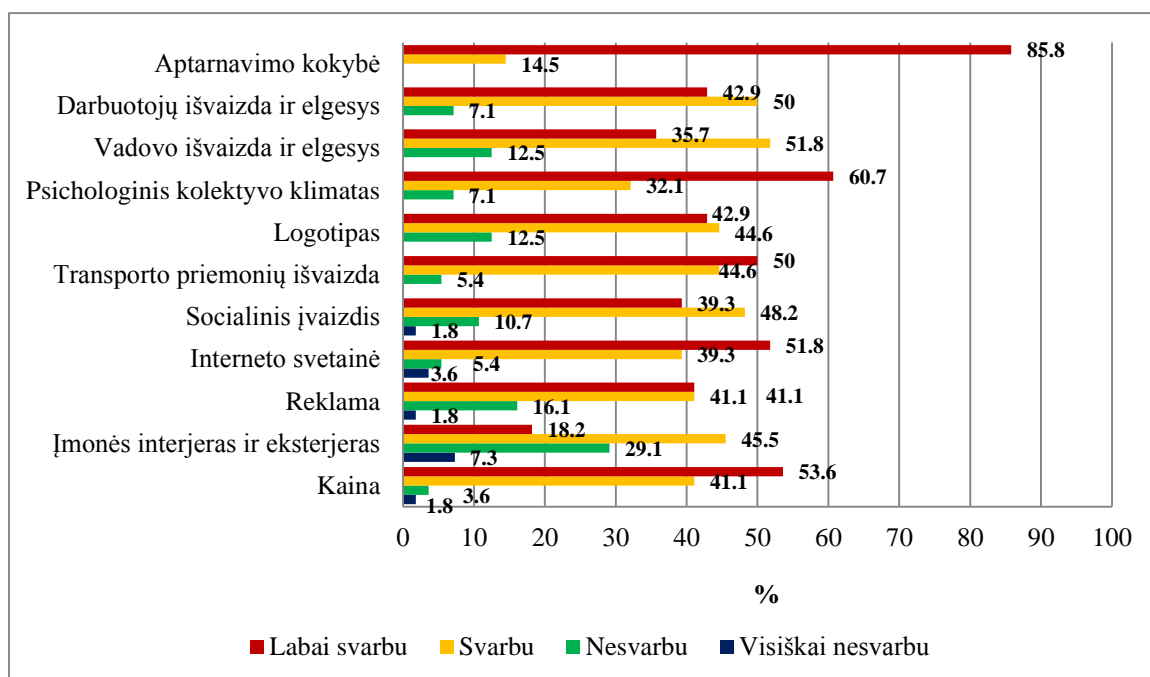
*Apibendrinant UAB „Schenker“ reikalavimus vežėjų įmonėms galima teigti, kad įmonė, siekianti bendradarbiauti su UAB „Schenker“ turi atitikti tokius reikalavimus: transporto*

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

*priemonės turi atitikti techninius reikalavimus, būti pilnai paruoštos eksploatacijai, techninės specifikacijos turi atitikti pervežamų krovinių specifikacijas, turi atitikti taršos ir kitus numatytus standartus, bei transporto priemonės turi būti baltos spalvos. Vairuotojai turi pasižymėti geromis bendravimo manieromis, profesionaliu elgesiu, atrodyti tvarkingai, higieniškai ir reprezentatyviai.*

### 3.5. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūra

Kiekybinio tyrimo metu buvo užduotas vienas klausimas siekiant įvertinti kokios, anot logistikos įmonių atstovų, priemonės yra svarbiausios formuojant įmonės įvaizdį. Gauti rezultatai palyginti su realiu šių priemonių panaudojimu, daromos išvados ir rekomendacijos.



3.6 pav. Svarbiausios priemonės formuojant logistikos įmonių įvaizdį (N=56)

Šis klausimas skirtas atskleisti įvaizdžio formavimo aspektą ir įvertinti kokios, anot logistikos įmonių atstovų, priemonės yra svarbiausios formuojant įmonės įvaizdį. Iš 3.6 paveikslo matome, kad visi respondentai (100 proc.) aptarnavimo kokybę įvertino kaip svarbiausią įvaizdžio formavimo priemonę. Visi atsakymai pasiskirstė panašiai: respondentai teigia, kad formuojant logistikos įmonių įvaizdį svarbiausia darbuotojų išvaizda ir elgesys (92,9 proc.), vadovo išvaizda ir elgesys (87,5 proc.), psichologinis kolektyvo klimatas (92,8 proc.), logotipas (87,5 pro.), transporto priemonių išvaizda (94,6 proc.), socialinis įvaizdis (87,5 proc.), interneto svetainė (91,1 proc.), reklama (82,2 proc.), kaina (100 proc.), mažiausiai svarbų aspektą išrinko įmonės interjerą ir eksterjerą (63,7 proc.).

Siekiant palyginti ar logistikos įmonių atstovų nuomonė, apie logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemones, sutampa su tų priemonių realizavimu (žr. 3.13 lentelę).

3.13 lentelė

**Atsakymų apie įvaizdžio formavimo priemones palyginimas (N=56)**

<b>Aspektai</b>	<b>Mano, kad svarbu (proc.)</b>	<b>Įmonėje vertina teigiamai (proc.)</b>
<b>Aptarnavimo kokybė</b>	100	98,2
<b>Transporto priemonių išvaizda</b>	94,6	92,9
<b>Darbuotojų išvaizda ir elgesys</b>	92,9	87,7
<b>Psichologinis kolektyvo klimatas</b>	92,8	98,2
<b>Interneto svetainė</b>	91,1	72,7
<b>Logotipas</b>	87,5	85,5
<b>Socialinis įvaizdis</b>	87,5	78,2
<b>Vadovo išvaizda ir elgesys</b>	87,5	88,4
<b>Reklama</b>	82,2	59,3
<b>Interjeras ir eksterjeras</b>	63,7	65,7

Remiantis 3.13 lentelės duomenimis, galima teigti, kad svarbiausias aspektas formuojant įvaizdį yra aptarnavimo kokybė, kuri pasirinkta visi respondentai (100 proc.). Praktiškai logistikos įmonės palaiko aukštą aptarnavimo kokybę (98,2 proc.), kadangi būtent ji parodo, kaip įmonė rūpinasi savo klientais.

Logistikos įmonėms transporto priemonių išvaizda itin svarbi. Rezultatai parodė, kad formuojant įvaizdį šis aspektas svarbus ne tik teoriniu, bet ir praktiniu požiūriu. 94,6 proc. respondentų pritarė teiginiui, kad šis aspektas yra svarbus, o 92,9 proc. teigia, kad jų įmonės transporto priemonės tvarkingos ir atitinkančios reikalavimus. Kitą, kaip labai svarbų aspektą, respondentai įvardijo darbuotojų įvaizdį. 92,9 proc. respondentų mano, kad darbuotojų išvaizda ir elgesys yra svarbūs, o 87,7 proc. respondentų pasisakė, kad jų įmonėje darbuotojo įvaizdis yra geras. Tai reiškia, kad daugiau respondentų mano, jog šis aspektas yra svarbus formuojant įvaizdį, tačiau praktiškai šiuo aspektu rūpinasi mažiau. 98,2 proc. logistikos įmonių teigia, kad jų įmonėje psichologinis kolektyvo klimatas geras, o kaip svarbų įvaizdžio formavimui aspektą įvertino 92,8 proc. Taigi, galima teigti, jog įmonės kultūra yra svarbi formuojant logistikos įmonių įvaizdį.

Kaip anksčiau minėta, internetas padidina informacijos ir žinių kūrimo, saugojimo ir paskirstymo bei dauguma žmonių bendravimui, informacijos paieškai, savo poreikių tenkinimui naudoja būtent internetą, respondentų atsakymai pasiskirstė nevienodai, 91,1 proc. mano jog

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

interneto svetainė yra svarbi įvaizdžio formavimui, tačiau praktikoje skiriama mažiau dėmesio (72,7 proc. teigia, kad jų interneto svetainė patraukli ir informatyvi).

Logotipas yra neatsiejama įvaizdžio dalis, kurią įvertino ir respondentai: 87,5 proc. apklaustųjų patvirtino, kad logotipas yra svarbus, o 85,5 proc. respondentų įvardijo turintys logotipą ir besirūpinantys jo išvaizda. Socialinio įvaizdžio klausimu respondentų nuomonės šiek tiek išsiskyrė: 87,5 proc. pareiškė nuomonę, kad socialinė įmonės atsakomybė yra svarbi formuojant įmonės įvaizdį, o įmonės vykdančios šią veiklą apima 78,2 proc. Tai reiškia, kad praktikoje dar trūksta įmonių, įsipareigojančių priimti sprendimus palankius visuomenei.

Vadovo įvaizdis tiek teoriniu požiūriu, tiek praktiniu yra svarbus, kadangi atsakymai pasiskirstė panašiai: 87,5 proc. respondentų teigia, kad vadovo išvaizda ir elgesys yra svarbūs, o 88,4 proc. teigia, kad jų įmonėse vadovo įvaizdis yra geras. Galima daryti išvada, jog logistikos įmonėse vadovas prisideda prie bendro įmonės įvaizdžio, nes kaip anksčiau minėta, vadovo išvaizda turi tiesioginį ryšį su įmonės rezultatais.

Labiausiai nuomonės išsiskyrė reklamos klausimu. Kadangi 82,2 proc. respondentų teigia, kad reklama yra svarbi įvaizdžio formavimo priemonė, tačiau tik 59,3 proc. pritarė teiginiui, jog jų įmonės reklama informatyvi ir patraukli. Tai tik patvirtina faktą, kad Lietuvoje reklamos paslaugos yra gana brangios.

Įmonės interjero ir eksterjero svarbai pritarė mažiausiai respondentų 63,7 proc. Įmonės, kurios rūpinasi šiais aspektais sudarė 65,7 proc. Taigi, rezultatai parodė, jog formuojant logistikos įmonių įvaizdį mažiausiai reikėtų investuoti į interjerą ir eksterjerą. Įmonės neįvertina, kad kiekviena spalva turi simbolinę reikšmę ir vartotojui kelia tam tikrą asociaciją.

*Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad pateiktas įvaizdžio formavimo priemonės pasirinko dauguma respondentų, tai reiškia, jog logistikos įmonių įvaizdžio formavimui svarbūs beveik visi įvaizdžio struktūros elementai. Vienareikšmiškai respondentai išrinko patį svarbiausią įvaizdį formuojantį aspektą – aptarnavimo kokybę. Kadangi geras aptarnavimas ir kokybiškos paslaugos formuoja bendrą gerą įmonės įvaizdį ir lemia kliento lojalumą. Kiti atsakymai pasiskirstė gana tolygiai, ryškesni skirtumai pastebėti tik ties reklamos klausimu. Tačiau žvelgiant į situaciją Lietuvoje galima pateisinti, kad Lietuvoje logistikos įmonės norėtų daugiau dėmesio skirti reklamai, tačiau kartais norai nesuderinami su galimybėmis.*

Siekiant išskirti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių dėsningumus ir struktūrą, atlikta faktorinė analizė. Atlikus kintamųjų grupavimą pagal jų koreliavimą į tarpusavyje nesusijusias grupes (faktorius) buvo išskirti trys faktoriai – vidinio, išorinio bei paslaugos įvaizdžio (žr. 3.14 lentelę).

**Svarbiausių priemonių formuojant logistikos įmonių įvaizdį skalės žingsnių / klausimų  
faktorinės analizės rezultatai (N=56)**

Faktoriai ir jų elementai	Testo faktoriaus faktorinis svoris, (L)	Bendros sklaidos dalis proc.	Cronbach $\alpha$ koeficientas
<b>Vidinis įvaizdis</b>		29,48	0,74
Vadovo išvaizda ir elgesys	0,83		
Darbuotojų išvaizda ir elgesys	0,74		
Psichologinis kolektyvo klimatas	0,70		
Logotipas	0,60		
<b>Išorinis įvaizdis</b>		44,85	0,70
Reklama	0,85		
Interneto svetainė	0,74		
Eksterjeras ir interjeras	0,67		
Kaina	0,50		
Socialinis įvaizdis	0,45		
<b>Paslaugos įvaizdis</b>		57,81	0,41
Transporto priemonių išvaizda	0,84		
Aptarnavimo kokybė	0,60		

KMO (*Kaiser – Meyer – Olkin*) ir Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmės (žr. 5 priedas) parodė, kad KMO matas lygus 0,64, kuris būdamas intervale nuo 0,5 iki 1, liudija elementų tinkamumą faktorizavimui. Taigi, duomenų aibė pakenčiamai tinka faktorinei analizei. Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmė  $p=0,000 < 0,001=\alpha$ , vadinasi turimiems duomenims faktorinė analizė turi prasmę. Pagal Kaizer kriterijų visi 3 faktoriai paaiškintų 64,5 proc. dispersijos, tačiau tai nebūtų tikslinga, kadangi faktorinės analizės tikslas – minimaliai prarandant informacijos pakeisti stebimą reiškinį charakterizuojančių požymių aibę kuo mažesniu faktorių rinkiniu.

Išskirti faktoriiniai svoriai padeda analizuoti, kurią bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina kiekvienas faktorius. Iš lentelės matyti, kad ne visi faktoriiniai svoriai (L) siekė arba viršijo 0,6 sąlygą, kuri rodo tinkamą faktorizuotų elementų tarpusavio koreliaciją. Išorinio įvaizdžio faktoriaus du elementai nesiekia faktorinio svorio sąlygos: „kaina“ (L=0,50), „socialinis įvaizdis“ (L=0,45). Galima daryti prielaidą, kad šie du faktorizuoti elementai tarpusavyje ne koreliuoja ir tikėtina, kad neparodo jungtinio „išorinio įvaizdžio“ faktoriaus švarumo.

Analizuojant „vidinio įvaizdžio“ faktoriaus elementų faktorinius svorius matoma, kad visi elementai yra glaudžiai susiję, nes turi pakankamai aukštus svorius (nuo L=0,6 iki L=0,83) bei atskleidžia latentinį „vidinio įvaizdžio“ egzistavimą. Išskirtas „vidinio įvaizdžio“ faktorius atskleidė, kad logistikos įmonių atstovai logotipą priskiria prie vidinio įvaizdžio. Stiprus logotipas kuria pasitikėjimą įmone ne tik klientui, bet ir įmonės darbuotojams. Įmonė, suteikdama darbuotojams aprangą su logotipu formuoja darbuotojų kokybės pojūtį bei pasitenkinimą darbu taip



kurdama solidžios ir pelningos įmonės įvaizdį. Logotipo panaudojimo galimybės yra beribės, todėl galima teigti, jog logistikos įmonių atstovų sąmonėje logotipas yra svarbesnė priemonė formuojant vidinį įvaizdį nei išorinį.

Nors „išorinio įvaizdžio“ faktoriaus ne visi elementai pakankamai susiję, tačiau „reklama“, „interneto svetainė“, „įmonės eksterjeras ir interjeras“ tarpusavyje koreliuoja (svoriai nuo  $L=0,67$  iki  $L=0,85$ ) ir įrodo latentinį „išorinio įvaizdžio“ egzistavimą.

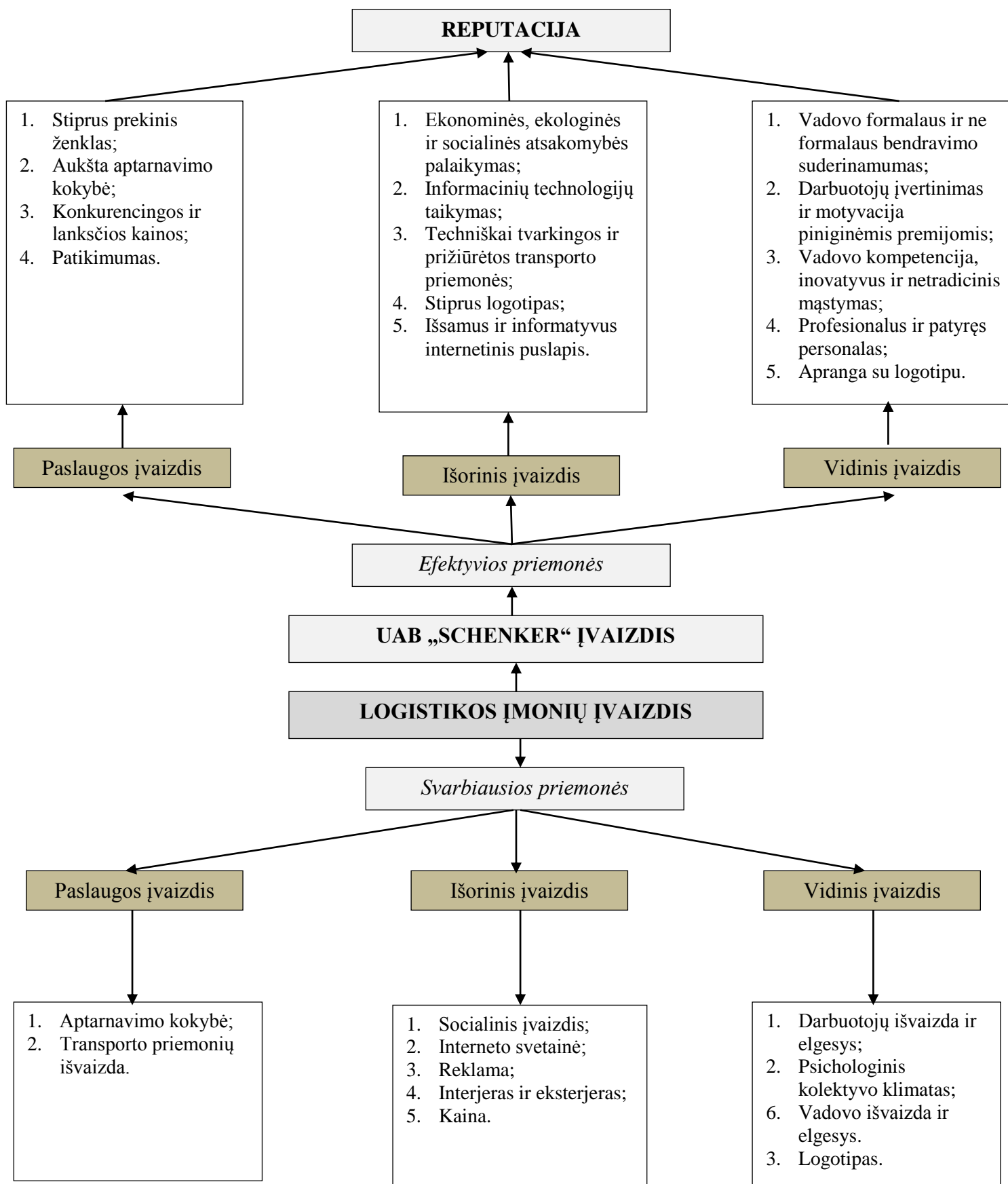
Analizuojant „paslaugos įvaizdžio“ faktoriaus elementus matoma, kad „transporto priemonių išvaizda“ ( $L=0,84$ ) koreliuoja su „aptarnavimo kokybe“ ( $L=0,60$ ). Tokią sąsają galima pagrįsti tuo, kad būtent transporto priemonių techninė būklė bei išvaizda parodo logistikos procesų našumą. Transporto priemonių techninė būklė prisideda prie aptarnavimo greičio, kuris kaip minėta anksčiau yra vienas pagrindinių logistikos paslaugų pasirinkimą lemiančių veiksnių. Transporto priemonės yra pagrindinis paslaugos teikimo įrankis, todėl jos būklė yra itin svarbi siekiant gero įvaizdžio. Tokiai elementų tarpusavio koreliacijai pritaria ir UAB „Schenker“ atstovas, teigdamas, kad neprižiūrėtos transporto priemonės asocijuojasi su nuolatiniiais gedimais, kurie blogina aptarnavimo kokybę. Taigi, ši elementų sąsaja leidžia teigti, jog toks latentinis „paslaugos įvaizdis“ egzistuoja.

Pagal 3 faktorių modelį buvo apskaičiuota kiekvieno kintamojo dispersijos dalis. Vidinio įvaizdžio faktorius paaiškina 29,48 proc. bendros visų kintamųjų sklaidos. Išorinio įvaizdžio faktorius paaiškina 44,85 proc., o paslaugų įvaizdžio faktorius paaiškina 57,81 proc. bendros visų kintamųjų dispersijos. Kadangi tik sklaida, mažesnė nei 10 proc. nėra reikšminga ir interpretuotina, visų faktorių bendrosios sklaidos iliustruoja faktorių skaidrumą.

Duomenų patikimumas tikrintas Cronbach  $\alpha$  koeficientu, kuris labai priklauso nuo to, kaip kinta žmonių atsakymai į tuos pačius klausimus. Geras patikimumas būna, kai alfa vertės yra nuo 0,7 iki 1. Analizuojamu atveju, „vidinio“ (Cronbach  $\alpha$  koeficientas 0,74) ir išorinio“ (Cronbach  $\alpha$  koeficientas 0,70) įvaizdžio faktorių Cronbach  $\alpha$  koeficientai patvirtino stiprią šių faktorių viduje esančių elementų, matuojančių tuos pačius konstruktus, sąsają ir psichomentrinį išorinio ir vidinio įvaizdžio faktorių validumą. Tačiau patikrinus paslaugų įvaizdžio faktorių, gauta Cronbach  $\alpha$  reikšmė 0,41, kuri rodo, kad šio faktoriaus sudarymo skalės patikimumas yra žemas.

*Taigi, atlikus faktorinę analizę, išskirti 3 logistikos įmonių įvaizdžio formavimą apibūdinantys faktoriai: „vidinis įvaizdis“, „išorinis įvaizdis“ ir „paslaugos įvaizdis“. Faktorinė analizė leido nustatyti, kad tokia latentinė įvaizdžio struktūra egzistuoja. Nors ne visi elementai sutapo su teorinėmis nuostatomis, tačiau praktikoje išryškunami būtent tokie dėsningumai.*

Atlikus apklausos raštu ir eksperto interviu tyrimus bei apibendrinus gautus rezultatus galima sudaryti logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinį modelį (žr. 3.7 pav.).



**3.7 pav.** Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinis modelis

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal empirinę darbo dalį

3.7 paveiksle pateikiamos logistikos įmonių įvaizdžio svarbiausios (apklausa raštu) ir efektyvios (eksperto apklausa) formavimo priemonės. Priemonių suskirstymui pagal paslaugos, išorinio ir vidinio įvaizdžio struktūrinės dalis įtakos turėjo faktorinės analizės rezultatai (žr. 3.14 lentelę). Matome, kad paslaugos įvaizdžio svarbiausios priemonės yra aptarnavimo kokybė ir transporto priemonių išvaizda. Atlikto eksperto apklausos (interviu) metu išskirtos tokios efektyvios įvaizdžio formavimo priemonės: svarbiausia ir labiausiai pasiteisinusi priemonė yra kuriamas stiprus prekinis ženklas, taip pat svarbūs aukšta aptarnavimo kokybė, konkurencingos ir lanksčios kainos bei patikimumas.

Formuojant logistikos įmonių išorinį įvaizdį svarbiausios priemonės yra interneto svetainė, socialinis įvaizdis, reklama, interjeras ir eksterjeras ir kaina. Matome, kad efektyvių priemonių sąraše vienas svarbiausių ir verslo sėkmę garantuojančių priemonių yra ekonominės, ekologinės ir socialinės atsakomybės palaikymas. Siekiant išlikti aršios konkurencijos rinkoje būtina taikyti informacines technologijas. Taip pat atliekant operatyvius logistikos procesus svarbu, kad transporto priemonės būtų techniškai tvarkingos ir prižiūrėtos. Stiprus logotipas bei išsamus ir informatyvus internetinis puslapis prisideda ne tik prie bendro įmonės įvaizdžio kūrimo, bet ir padeda pritraukti naujų klientų.

Formuojant logistikos įmonių vidinį įvaizdį svarbiausios priemonės yra darbuotojų išvaizda ir elgesys, psichologinis kolektyvo klimatas, vadovo išvaizda ir elgesys bei logotipas. Eksperto apklausos (interviu) metu išryškinamos priemonės, kurios prisideda prie solidžios ir stiprios įmonės įvaizdžio kūrimo: labai svarbus vadovo formalaus ir ne formalaus bendravimo suderinamumas, darbuotojų įvertinimas bei motyvavimas piniginėmis premijomis, vadovo kompetentingai atliekami darbai bei inovatyvus ir netradicinis mąstymas, profesionalus ir patyręs personalas bei suteikiama apranga su logotipu.

*Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad logistikos įmonės, siekiančios suformuoti teigiamą ir palankų įmonės įvaizdį turi atsižvelgti į svarbių ir efektyvių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinį modelį. Atlikta faktorinė analizė leido nustatyti, kad tokia latentinė įvaizdžio struktūra egzistuoja. Taigi, tinkamomis priemonėmis ir kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis sukuria reputaciją, kuri ne padeda įgyti konkurencinį pranašumą, bet yra ilgalaikės verslo sėkmės pagrindas. Siekiant patikimos įmonės reputacijos, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei, logistikos įmonės turi savo pozicijas tvirtinti ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Įmonė suderinusi šiuos lygmenis, užtikrina tvarią kompanijos veiklą bei tinkamai valdo reputaciją.*

*Remiantis atliktu tyrimu, nustatyta, kad:*

- *Logistikos paslaugų įvaizdį formuoja sandorinis klientų aptarnavimas, kuris tiesiogiai lemia produkto pristatymą klientui, o čia svarbiausia kontaktas su klientu, greitis ir operatyvus reagavimas į kliento poreikius.*
- *Logistikos paslaugų funkcija yra kokybiškai ir laiku aptarnauti klientus, suteikiant klientui lanksčias paslaugų kainas. Šios priemonės palaiko įmonės kuriamą teigiamą paslaugos įvaizdį ir didina pasitikėjimą pačia organizacija.*
- *Logistikos įmonės formuoja vizualųjį įvaizdį, daugiausiai dėmesio skirdamos socialinei atsakomybei, interneto svetainei, logotipui ir transporto priemonių būklei bei išvaizdai.*
- *Stambios įmonės geriau vertina daugelį vizualiojo įvaizdžio formavimo priemonių, o labai mažos įmonės stokoja dėmesio šioms priemonėms.*
- *Įmonės, gabenančios krovinius tarptautinėje nišoje, geriau vertina vizualiojo įvaizdžio formavimo priemones, o vietinėje nišoje dirbančios įmonės mažiausiai skiria tam dėmesio. Esminiai skirtumai tarp atsakymų pastebėti interjero, logotipo bei internetinio puslapio klausimais.*
- *Logistikos įmonėse atsispindi vadovo, kaip lyderio savybės, kurios padeda bendradarbiauti su darbuotojais ir taip siekti bendro užsibrėžto tikslo. Suburta kompetentinga komanda kartu formuoja teigiamą įmonės įvaizdį.*
- *Stambios, tarptautinę veiklą vykdančios įmonės organizacinę kultūrą išskirtinai vertina geriau.*
- *Logistikos įmonių vadovai rūpinasi savo įvaizdžiu. Būdami šiuolaikiški, novatoriški, kompetentingi, sumanūs, komunikabilūs bei atrodydami oficialiai ir solidžiai suformuoja savo, kaip ryškios asmenybės įvaizdį.*
- *Geriausiai vadovo įvaizdį vertina vidutinių ir labai mažų vietinę ir tarptautinę veiklą vykdančios įmonės.*
- *Logistikos įmonių darbuotojai kuria profesionalų įvaizdį, maloniai aptarnaudami klientus, būdami kompetentingi ir profesionalūs, padeda suformuoti bendrą gerą personalo įvaizdį.*
- *Geriausiai personalo įvaizdį vertina stambios ir labai mažos vietinėje ir tarptautinėje krovinių transportavimo nišoje dirbančios įmonės.*
- *Pagrindinė UAB „Schenker“ paslaugų įvaizdį formuojanti priemonė yra įmonės vardas – ilgai ir sėkmingai veikianti, solidi logistikos kompanija, viena iš lyderiaujančių pasaulyje. UAB „Schenker“ paslaugų pasirinkimą lemia aukšta aptarnavimo kokybė, konkurencingos kainos ir patikimumas.*

- UAB „Schenker“ išorinis įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: daugiausia investuojama į informacines technologijas bei ekonominę, ekologinę ir socialinę atsakomybę. Techniškai tvarkingos ir prižiūretos transporto priemonės byloja apie operatyviai vykdomus logistikos procesus. Siekiant pritraukti naujų klientų yra pasitelkiama pagrindinė įmonės reklama - logotipas bei išsamus ir informatyvus internetinis puslapis.
- UAB „Schenker“ organizacinė kultūra pasižymi vadovo formalaus ir neformalaus bendravimo suderinamumu, darbuotojų įvertinimu bei jų motyvacija. Visa tai sukuria draugišką ir motyvuojančią atmosferą.
- UAB „Schenker“ pagrindinės vadovo savybės yra kompetentingai atliekami darbai bei inovatyvus ir netradicinis mąstymas.
- UAB „Schenker“ profesionalus ir patyręs personalas padeda įmonei siekti užsibrėžtų tikslų ir prisideda prie kompanijos sėkmės. O suteikta apranga su logotipu sudaro ne tik stiprios ir pelningos įmonės įspūdį, tačiau ir pasitarnauja kaip puiki reklama.
- UAB „Schenker“ svarbiausias vežėjų įmonių pasirinkimą lemiantis veiksnys, yra reputacija, kuri parodo ilgalaikę ir pastovią nuomonę apie įmonę.
- Įmonė, siekianti bendradarbiauti su UAB „Schenker“ turi atitikti tokius reikalavimus: transporto priemonės turi atitikti techninius reikalavimus, būti pilnai paruoštos eksploatacijai, techninės specifikacijos turi atitikti pervežamų krovinių specifikacijas, turi atitikti taršos ir kitus numatytus standartus bei transporto priemonės turi būti baltos spalvos. Vairuotojai turi pasižymėti geromis bendravimo manieromis, profesionaliu elgesiu, atrodyti tvarkingai, higieniškai ir reprezentatyviai.
- UAB „Schenker“ įvaizdžio formavimo priemonės padeda sukurti nepriekaištingą įmonės reputaciją. Siekiant patikimos įmonės reputacijos, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei, UAB „Schenker“ savo pozicijas tvirtina ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Suderinusi šiuos lygmenis, UAB „Schenker“ užtikrina tvarią kompanijos veiklą bei tinkamai valdo reputaciją.
- Atlikta faktorinė analizė, išskyrė 3 logistikos įmonių įvaizdžio formavimą apibūdinančius faktorius: „vidinis įvaizdis“, „išorinis įvaizdis“ ir „paslaugos įvaizdis“. Faktorinė analizė leido nustatyti, kad tokia latentinė įvaizdžio struktūra egzistuoja. Nors ne visi elementai sutapo su teorinėmis nuostatomis, tačiau praktikoje išryškunami būtent tokie dėsningumai.
- Sudarytas modelis parodė, kad tinkamomis priemonėmis ir kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis sukuria reputaciją, kuri ne tik padeda įgyti konkurencinį pranašumą, bet yra ilgalaikės verslo sėkmės pagrindas.

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

- *Siekiant patikimos įmonės reputacijos, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei logistikos įmonės turi savo pozicijas tvirtinti ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Įmonė suderinusi šiuos lygmenis, užtikrina tvarią kompanijos veiklą bei tinkamai valdo reputaciją.*
- *Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad ilgalaikę verslo sėkmę kuria ne įvaizdis, o reputacija.*

## IŠVADOS

1. Apibendrinant organizacijos įvaizdžio formavimo teorinius aspektus, galima daryti išvadas, kad:
  - Organizacijos įvaizdis – tai suinteresuotosios auditorijos įspūdis apie organizaciją ir jos veiklą, formuojamas paslaugų kokybės, vidinio bei išorinio įvaizdžių priemonėmis.
  - Įmonės įvaizdis yra rezultatas to, ką įmonė daro: pradedant teikiamomis paslaugomis, elgesiu, nuostatomis, komunikacija ir t.t. – baigiant įmonės požiūriu ekologiniais, socialiniais ir kt. klausimais.
  - Pagrindinis logistikos įmonių tikslas formuojant įvaizdį yra tikslingų priemonių, garantuojančių efektyvumą, pasirinkimas. Jų dėka pasiekama ilgalaikė sėkmė, sukuriama įmonės įvaizdis, o klientams garantuojamas pasitenkinimas. Logistikos įmonių įvaizdį lemia trys veiksniai: kainos – kokybės santykis, orientacija į klientą ir paslaugų kokybė.
2. Apibendrinant logistikos paslaugų įvaizdį formuojančių priemonių analizę galima daryti išvadas, kad:
  - Logistikos paslaugų pasirinkimą lemia sandorinis klientų aptarnavimas, kuris tiesiogiai turi įtakos produkto pristatymui, o čia svarbiausia kontaktas su klientu, greitis ir operatyvus reagavimas į kliento poreikius. Logistikos paslaugų funkcija yra kokybiškai ir laiku aptarnauti klientus, suteikiant klientui lanksčias paslaugų kainas. Šie elementai formuoja bendrą gerą įmonės įvaizdį ir lemia kliento lojalumą.
  - Logistikos funkcija yra aptarnauti klientus laiku, garantuoti atitinkamą kokybę bei suteikti lanksčias paslaugų kainas.
  - UAB „Schenker“ paslaugų pasirinkimą lemia įmonės vardas - ilgai ir sėkmingai veikianti, solidi logistikos kompanija, viena iš lyderiaujančių pasaulyje. UAB „Schenker“ prekinis ženklas užtikrina aukštą aptarnavimo kokybę, konkurencingas kainas ir patikimumą.
3. Apibendrinant logistikos įmonių išorinį įvaizdį formuojančių priemonių analizę galima daryti išvadas, kad:
  - Logistikos įmonės, formuodamos išorinį įvaizdį daugiausiai dėmesio skiria socialinei atsakomybei, interneto svetainei, interjerui ir eksterjerui bei reklamai. Šiomis įvaizdžio formavimo priemonėmis daro įtaką visuomenės suvokimui, išsiskiria iš konkurentų bei stiprina reputaciją.
  - UAB „Schenker“ išorinis įvaizdis formuojamas tokiomis priemonėmis: daugiausia investuojama į informacines technologijas bei ekonominę, ekologinę ir socialinę atsakomybę. Techniškai tvarkingos ir prižiūretos transporto priemonės byloja apie operatyviai vykdomus logistikos procesus. Siekiant pritraukti naujų klientų yra pasitelkiama

*pagrindinė įmonės reklama – stiprus logotipas bei išsamus ir informatyvus internetinis puslapis.*

4. *Apibendrinant logistikos įmonių vidinį įvaizdį formuojančių priemonių analizę galima daryti išvadas, kad:*

- *Organizacijos kultūros formavimo priemonės: logistikos įmonėse atsispindi vadovo, kaip lyderio savybės, kurios padeda bendradarbiauti su darbuotojais ir taip siekti bendro užsibrėžto tikslo. Suburta kompetentinga komanda kartu formuoja teigiamą įmonės įvaizdį.*
- *Vadovo įvaizdžio formavimo priemonės: būdami šiuolaikiški, novatoriški, kompetentingi, sumanūs, komunikabilūs bei atrodydami oficialiai ir solidžiai suformuoja savo, kaip ryškios asmenybės įvaizdį.*
- *Personalo įvaizdžio formavimo priemonės: logistikos įmonių darbuotojai kuria profesionalų įvaizdį, maloniai aptarnaudami klientus, būdami kompetentingi ir profesionalūs, padeda suformuoti bendrą gerą personalo įvaizdį.*
- *Taikant faktorinę analizę į vidinio įvaizdžio faktorių pateko logotipas. Logotipas kuria pasitikėjimą įmone ne tik klientui, bet ir įmonės darbuotojams. Įmonė, suteikdama darbuotojams aprangą su logotipu formuoja darbuotojų kokybės pojūtį bei pasitenkinimą darbu taip kurdama solidžios ir pelningos įmonės įvaizdį.*
- *UAB „Schenker“ vidinio įvaizdžio formavimo priemonės: vadovo formalaus ir neformalaus bendravimo suderinamumas, darbuotojų įvertinimas bei jų motyvacija, vadovo kompetentingai atliekami darbai bei inovatyvus ir netradicinis mąstymas, profesionalus ir patyręs personalas, apranga su logotipu. Šios priemonės prisideda prie solidžios ir stiprios įmonės įspūdžio kūrimo.*

5. *Parengus logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių struktūrinį modelį galima teigti, kad:*

- *Tinkamomis priemonėmis ir kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis sukuria reputaciją, kuri ne tik padeda įgyti konkurencinį pranašumą, bet yra ilgalaikės verslo sėkmės pagrindas.*
- *Siekiant patikimos įmonės reputacijos, kuri palanki tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei, logistikos įmonės turi savo pozicijas tvirtinti ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Įmonė suderinusi šiuos lygmenis, užtikrina tvarią kompanijos veiklą bei tinkamai valdo reputaciją.*



## REKOMENDACIJOS

*Remiantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų išvadomis, siekiant suformuoti teigiamą ir palankų įmonės įvaizdį, įgyti konkurencinį pranašumą bei susikurti ilgalaikę verslo sėkmę, logistikos įmonėms rekomenduojama:*

- Formuojant logistikos paslaugų įvaizdį reikėtų sutelkti dėmesį į aptarnavimo kokybę, kainų lankstumą bei teikiamų paslaugų patikimumą, kurie visi kartu padeda sukurti stiprų prekinį ženklą.
- Formuojant palankų, tiek savo darbuotojams, tiek visuomenei įvaizdį, įmonėms rekomenduojama savo pozicijas tvirtinti ekonominiu, socialiniu ir aplinkosaugos tvarumo lygmenimis. Taip pat siūloma taikyti informacines technologijas, prižiūrėti transporto priemonių techninę būklę, sukurti stiprų, lengvai suprantamą ir įsimenamą logotipą, o siekiant pritraukti naujų klientų sukurti išsamų ir informatyvų internetinį puslapį.
- Formuojant vidinį įvaizdį, įmonėms rekomenduojama, kad įmonės vadovas pasižymėtų formalaus ir neformalaus bendravimo suderinamumu, būtų vertinamos darbuotojų teikiamos idėjos bei vyktų darbuotojų motyvavimas (pvz. piniginės premijos). Šiomis priemonėmis sukuriama draugiška ir motyvuojanti atmosfera.

Norint išlikti aršios konkurencijos rinkoje įmonės vadovas turėtų pasižymėti aukšta kompetencija bei inovatyviu ir netradiciniu mąstymu. Vidinis organizacijos įvaizdis labai priklauso nuo ją reprezentuojančių asmenų bei aplinkos. Suburta kompetentinga komanda kartu formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Todėl siūloma suburti profesionalų personalą, kuris padėtų siekti užsibrėžtų tikslų.

- Rekomenduojama suteikti darbuotojams aprangą su logotipu, nes tai sudaro ne tik stiprios ir pelningos įmonės įspūdį, bet ir pasitarnauja kaip puiki reklama.

## LITERATŪRA

1. Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A.Y., El-Nahas, T. (2013). *The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing the Mediating Role (Case Analysis in an International Service Company)*. The Business and Management Review.
2. Abdullah, Z., Antony, C. A. (2012). *Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia*. Canadian Center of Science and Education.
3. Abrahamsson, M., Brege, S. (2004). *Dynamic effectiveness: improved industrial distribution from interaction between marketing and logistics strategies*. Journal of marketing channels.
4. Akm, E., Demirel, Y. (2011). *Relation Satisfaction and Identification with Corporate Influential Factors on Effectiveness of Corporate Communication and Consumer Retention*. European Journal of Social Sciences.
5. Aksamitaitė, K. (2008). *Geras įvaizdis yra viskas?* Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/167172/geras-ivaizdis-yra-viskas>
6. Alborovienė, B. (2002). *Marketingas*. Mokomoji knyga. Vilnius.
7. Alessandri, W. S. (2001). *Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*. An International Journal.
8. Andriuščenka, J. (2006). *Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.
9. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005), (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: technologija.
10. Balmer, J. M. T. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*. European Journal of Marketing. UK.
11. Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006). *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. Corporate Reputation Review.
12. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
13. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Mokomoji knyga. Vilnius.
14. Beniušienė, I., Oržekauskas, P. (2007). *Marketingo ir logistikos sąveikos aspektas*. Jaunųjų mokslininkų darbai.
15. Beniušienė, I., Tijūnaitienė, R. (2005). *Marketingo logistika: laiko vertė aptarnaujant klientus*. Šiaulių universitetas.
16. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius.
17. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
18. Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
19. Bogdanov, E., Zazykin, V. (2003). *Psichologiškose osnove „publik rileyšinds“*. Piter.
20. Bouchet, D. (2014). *What is "Corporate Image" and "Corporate Identity" – and why do people talk so much about it?* University of Southern Denmark.
21. Braškienė, L. (2009). *Logistika*. Paskaitų konspektas. Vilnius.
22. Bravo, R., Montaner, T., Pina, J. M. (2009). *The Role of Bank Image for Customers versus Non- Customers*. International Journal of Bank Marketing.
23. Bronn, P. S. (2002). *Corporate Communication and the Corporate Brand*. Oslo: Gyldendal.
24. Budrikienė, L. (2010). *Tauragės centrinio pašto įvaizdžio įtaka naujų galimybių paieškoje*. Kauno kolegija.
25. Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N., Leelayouthayothin, L. (2007). *Building corporate image through societal marketing programs*. Society and Business Review.
26. Cristopher, M., Peck, H. (2003). *Marketing logistics*. Great Britain: Biddies.
27. Crouch, S. (2010). *Transportation and logistics advertising*. Buisiness.
28. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir organizacijos įvaizdis*. Vilnius.
29. Čekanaivičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I*. Vilnius
30. Čereška, B. (2004). *Reklama: teorija ir praktika*. Vilnius: Homo liber.
31. Činauskaite-Četiner, J. (2010). *The essence of financial image and its important in the enterprise*. Klaipėda College of Social Sciences.
32. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas. (2006). Prieiga per internetą: <http://dz.lki.lt>
33. Dachser Wins Three image awards. (2014). Prieiga per internetą: [http://www.dachser.com/lu/en/DACHSER-wins-three-Image-Awards\\_707.htm](http://www.dachser.com/lu/en/DACHSER-wins-three-Image-Awards_707.htm)
34. Dagytė, I. (2004). *Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką*. Personalo vadyba.
35. DB Schenker Lietuva. Prieiga per internetą: <https://www.logistics.dbschenker.lt/log-lt-lt/start/>
36. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Prieiga per internetą: [http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
37. Dikčius, V. (2003), (2006). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilniaus vadybos kolegija.
38. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy*. Harlow: Prentice Hall.
39. Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press.
40. Drukteinis, G. (2011). *Kaip turi, o ir gali atrodyti tikras vadovas*. Žurnalas „Verslo klasė“.
41. Drūteikienė, G. (2002). *Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinto modelio link*. Vilnius.

42. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba* (daktaro disertacijos santrauka). Vilnius.
43. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius.
44. Drūteikienė, G., Marčinskas, A. (2000). *Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas*. Vilnius.
45. *Emocinė kompetencija lemia vadovo ir visos organizacijos veiklos rezultatus*. (2014). Prieiga per internetą: <http://www.tv3.lt/naujiena/797991/emocine-kompetencija-lemia-vadovo-ir-visos-organizacijos-veiklos-rezultatus>
46. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., Bellido, I. V. (2014). *A new approach for measuring corporate reputation*. Revista de Administracio de Epresas. Sao Paulo.
47. Gaižutis, A., (2008). *Marketingo pagrindai*. Paskaitų konspektas. Vilnius.
48. Gatavynaitė, K. (2005). *Organizacijos įvaizdžio formavimas*. KTU Panevėžio institutas.
49. Gee, J. P. (2000). *Identity as an analytic lens for research in education*. Review of Research in Education.
50. Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. Academy of Management Review.
51. Gotsi M., Wilson A. M. (2001). *Corporate reputation: seeking a definition*. A International Journal.
52. Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing*. England: John Wiley and Sons, LTD.
53. Hopenienė, R. (1998). *Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui*. Kaunas: Kauno technologijos leidykla.
54. Iždonaitė, I., Vveinhardt, J., Stankevičienė, J. (2006). *Turizmo informacijos logistikos proceso ypatumai*. Ekonomika ir vadyba.
55. Jakučionytė, K., Jakubavičius, A. (2014). *Tarptautinis marketingas plėtojant logistikos paslaugas: inovatyvūs sprendimai*. Vilnius.
56. Jarašienė, G. (2004). *Firmos įvaizdžio kūrimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai.
57. Jazdauskaitė, V. (2004). *Organizacijos įvaizdis*. Vadovo pasaulis.
58. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
59. Jurgelevičiūtė, I. (2006). *Įvaždis- prabanga ar būtinybė*. Verslo banga.
60. Karadeniz, M. (2009). *The importance of creating a successful corporate identity and corporate image for enterprises in marketing management*. Journal of Naval Science and Engineering.
61. Kardelis, K. (2005), (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis, Šiauliai: Lucilijus.
62. Kaušikas, E. (2006). *Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
63. Kennedy, S. (1977). *Nurturing Corporate Images*. European Journal of Marketing.
64. Kim, Y. E., Lee, J. W. (2010). *Relationship between Corporate Image and Customer Loyalty in Mobile Communications Service Markets*. Africa Journal of Business Management.
65. Koschnick, W. J. (1987). *Standart – Lexikon fur Marketing, Marktkommunikation, Markt und Mediaforschung*. Munchen, London, New York: K. G. Saur.
66. Koskela, O. (2010). *The corporate image of Posiva*. International Business and Marketing Logistics. Saarinen, Nea.
67. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
68. Krasauskaitė, S. (2004). *Įmonės įvaizdžio modelis*. Vilnius.
69. Lakačauskaitė, S. (2012). *Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
70. Langvinienė, N., Žitkienė, R. (2011). *Lietuvos galimybės tapti visateisių tarptautinės prekybos paslaugų rinkos dalyviu*. Vilnius.
71. Lemmink, J., Schijf, A., Streukens, S. (2003). *The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions*. Maastricht University. The Netherlands.
72. Lietuvos verslo konfederacija. (2014). *Paslaugų sektoriaus įmonių eksporto į NVS šalis galimybių studija*. Projektas „Paslaugų sektoriaus eksporto skatinimas“.
73. Lindstrom, M. (2011). *Neuromarketing*. Contagious dissatisfaction. Prieiga per internetą: <https://www.martinlindstrom.com/neuromarketing-contagious-dissatisfaction/>
74. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: technologija.
75. Mayring, Ph. (2000). *Qualitative content analysis, qualitative sozialforschung*. Forum: qualitative social research.
76. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene*. Autorizuota medžiaga kursams. Vilnius: Lietuvos Teisės Universitetas.
77. Marčinskas, A., Drūteikienė, G., Gudonienė, V. (2007). *Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai*. Informacijos Mokslai.
78. Marčiulionytė, M., Oržekauskas, P., Junevičius, E. (2013). *Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės*. Kauno technologijos universitetas.
79. Markevičius, P., Lukauskas, A. (2008). *Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
80. Massey, J. E. (2003). *A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes*. California State University, Fullerton.
81. Matviekas, M. (2011). *Įvaždžio įtaka karjeros ir verslo sėkmei*. Vilniaus universitetas.
82. Mažeikaitė, R. (2002). *Paslaugų marketingo vadyba*. Vilnius: UAB „Infosiūlas“.

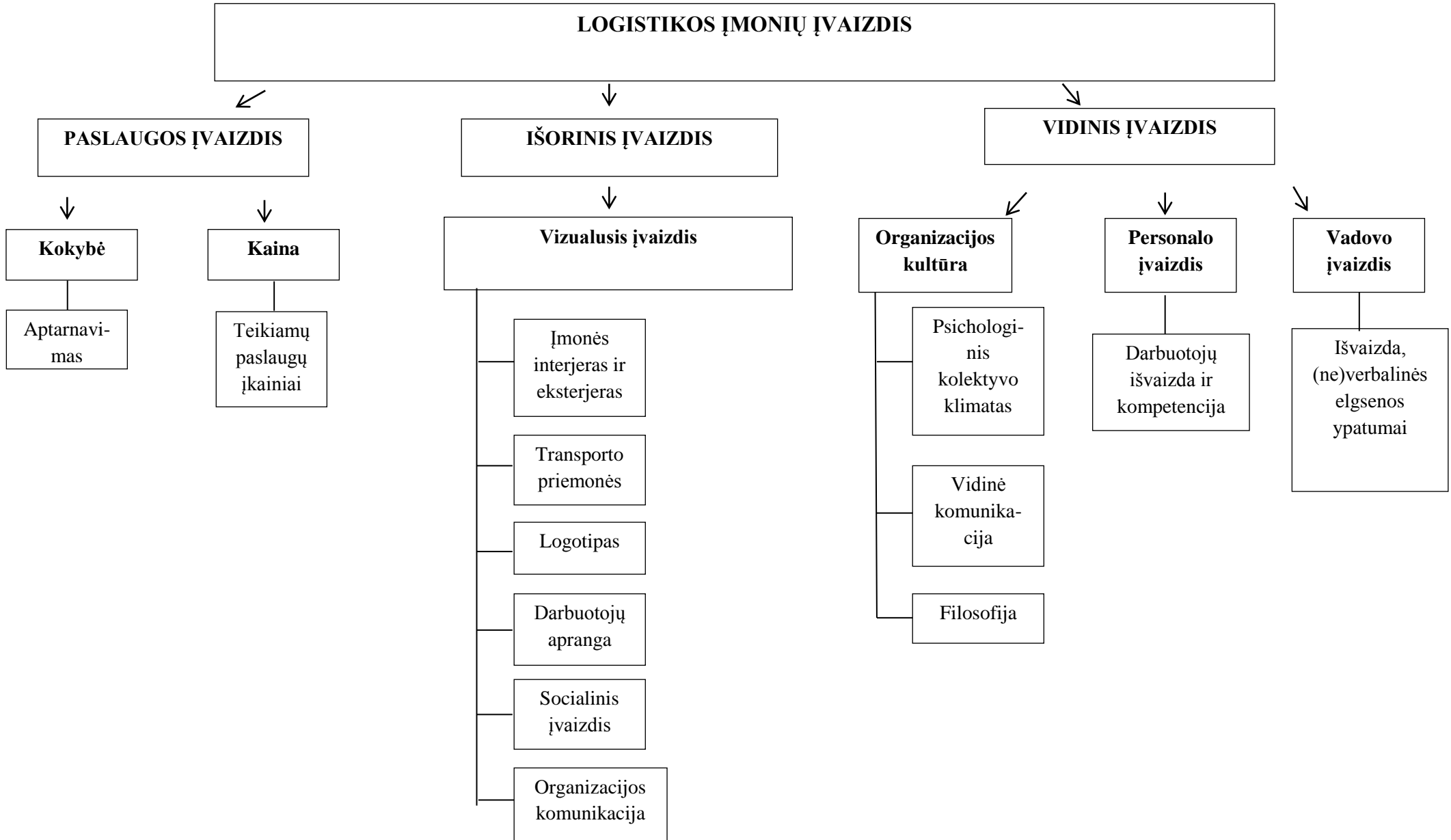
83. Meng, Sh. M. (2014). *Logistics image of outsourcing clients in the wireless telecommunications industry: how is it related to the service value of air cargo logistics providers*. International Journal of Asian Social Science.
84. Mikelionytė, A. (2007). *Organizacijų įvaizdžio tipai ir jų lyginamosios savybės*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
85. Minalga, R. (1997). *Krovinių gabenimas tarptautiniais maršrutais*. Vilnius: Pačiolis.
86. MintMind (2013). *Logotipo stilistika, formos ir asociacijos*. MintMindStudio.com. Media inovacijos. Prieiga per internetą: <http://www.mintmindstudio.com/logotipo-stilistika-formos-ir-asociacijos-kaip-neatrodyti-tiesmukai-banaliai-ir-nuvalkiotai/>.
87. Mondeikienė, J. (2008). *AB „Panevėžio statybos trestas“ įvaizdžio gerinimas* (magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
88. Moreira, P., Iao, Ch. (2014). *A Longitudinal Study on the Factors of Destination Image, Destination Attraction and Destination Loyalty*. International Journal of Social Sciences.
89. Nacionalinės plėtros institutas (2014). *Transporto ir logistikos sektoriaus įmonių paslaugų eksporto į Rusiją galimybių studija*. Projektas „Paslaugų sektoriaus eksporto skatinimas“.
90. Namubiru, B., Nabeta, N., Mugisha, Rulangeranga, D. (2014). *Corporate image and organizational performance of state owned enterprises monitores by privatization unit (PU) Uganda*. European Journal of Buisness and Management.
91. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
92. *Organizacijos įvaizdis*. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/Vilkute/organizacijos-ivaizdis>.
93. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
94. Palšaitis, R. (2005). *Logistikos vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika
95. Palšaitis, R. (2010). *Šiuolaikinė logistika*. Vadovėlis. Vilnius: Technika.
96. Paulienė, R. (2004). *Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės*.
97. Piktornaitė, I., Paužuolienė, J. (2013). *Organizacinės kultūros institucionalizavimas*. Klaipėdos universitetas.
98. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
99. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012). *Marketingas*. Ketvirtasis papildytas ir pataisytas leidimas. Leidykla: Garnelis.
100. Pučėtaitė, R., Pušinaitė, R. (2015). *Novatoriškumo plėtros organizacijų etikos priemonėmis galimybės*. Rekomendacijos verslui. Vilnius.
101. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas.
102. Ranonytė, A. (2015). *Insoda: šiuolaikiškai valdoma įmonė ta, kurią valdo visi darbuotojai*. Verslo žinios.
103. Rinkodara transporto versle: utopija ar būtinybė? Prieiga per internetą: <http://www.15min.lt/gazas/naujiena/autorinka/rinkodara-transporto-versle-utopija-ar-butinybe-220-270177>
104. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas.
105. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
106. Salwani, S. L., Marthandan, G., Norzaidi, M. D., Chong, S. C. (2009). *E – commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector*. Information Management and Computer Security
107. Shekari, H., Ghatari, A. R. (2013). *Promoting Corporate Image: A Reflection on Green Supply Chain Management Approach*. Teheran.
108. Shirley, H. (1995). *Public Relations: an introduction*. New York: Routledge.
109. Skerstonas, E. (2016). *Kaip turi atrodyti geras vadovas*. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/gyvenimas/karjera/e-skerstonas-kaip-turi-atrodyti-geras-vadovas.d?id=70753188>.
110. Solomon, M. (2009). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. USA: Person Prentice Hall.
111. Statistikos departamentas (2016). *Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje*. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.
112. Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). *Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies*. Inžinerinė ekonomika.
113. Straviskienė, J., Toldinaitė, E. (2012). *Vizualaus organizacijos įvaizdžio poveikis vartotojų emocijoms: vyninių atvejais*. Economics and management, Kaunas.
114. Stuart, H. (1999). *Towards a definitive model of the corporate identity management process*. Corporate Communications: an International Journal.
115. Sūdžius, V. (2002). *Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės*. Verslas: teorija ir praktika.
116. Szoltysek, J. (2010). *Reverse logistics concept as a part of organizational identity*. Poland.
117. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms*. Klaipėdos universitetas.
118. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. Regional formation and development studies.
119. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėdos universitetas.
120. Tījūnaitienė, R., Beniušienė, I. (2005). *Marketingo logistika: laiko vertė aptarnaujant klientus*. Šiaulių univeritetas.
121. Tobula, B. (2011). *Šalies įvaizdžio raiška aukštojo mokslo kontekste* (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
122. Ulinskaitė, R. (2005). *Lietuvos įvaizdžio kūrimo problematika ir raida*. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija.

Brigita IVANAUSKIENĖ. Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonės.

123. Ussahawanitchakit, Ph. (2011). *Disclosure quality, corporate citizenship and corporate image: evidence from Thai listed firms*. International Journal of Business.
124. Vaitkevičiūtė, A. (2012). *Paslaugų rinkodara*. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/paslaugu-rinkodara/>.
125. Vaitkutė-Baltušienė, R. (2007). *Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
126. Valackienė, A. (2006). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
127. Van Riel, C. B. M. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall.
128. Veljokovič, D., Petrovič, D. (2011). *The Role of Corporate Image in the Process of Company Takeovers*. Megatrend Review.
129. Vilčiukauskaitė, U. (2014). *Šiaulių miesto renginių organizavimo įmonių išorinės komunikacijos analizė*. Šiauliai.
130. Virvilaitė, R., Daubaraitė, U. (2011). *Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image*. Kaunas University of Technology.
131. Vyshnevskaya, O. M., Radko, D. A. (2014). *Theoretical aspects and peculiarities of agricultural enterprises image-making activities forming*. Mykolayiv National Agrarian University.
132. Vitkienė, E. (2004), (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
133. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). *Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos*. Jaunųjų mokslininkų darbai.
134. Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London.
135. Zavadskis, M., (2004). *Menas parduoti, sėkmingo pardavėjo vadovas*. Vilnius.
136. Žalys, L., Žalienė, I., Janulienė, I. (2005). *Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu*. Šiaulių universitetas.
137. Žemaitytė, K. (2005). *Įmonės reputacija rinkoje: komunikacijos svarba ir organizacijos sėkmė*. Žurnalas „Reklamos ir marketingo idėjos“.
138. Алешина, И.В. (1998). *Корпоративный имидж: стратегический аспект*. Маркетинг в России и за рубежом.
139. Почепцов, Г. Г. (2001). *Имиджелогия*. Москва, Киев.
140. Томилова, М. (1998). *Модель имиджа организации*. Маркетинг в России и за рубежом.

## **PRIEDAI**

Logistikos įmonių įvaizdžio formavimo priemonių empirinio tyrimo operacionalizacijos schema



## Apklauso raštu anketa

## Logistikos sektoriaus įmonių įvaizdis

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto vadybos studijų programos magistrantė Brigita Ivanauskienė.

Gerbiami logistikos įmonių atstovai,

šia apklausa siekiama išsiaiškinti kokiomis priemonėmis logistikos įmonės formuoja įvaizdį ir kokia jo raiška.

Tyime dalyvauja 400 logistikos įmonių.

Tyrimo rezultatai bus panaudoti formuojant logistikos įmonių įvaizdžio modelio metmenis bei pateikiant įvaizdžio raiškos ir formavimo tobulinimo pasiūlymus.

Apklausa yra anoniminė, todėl garantuojamas pateiktos informacijos konfidencialumas.

Maloniai prašome atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus, pažymėdami varnelę .

Jeigu Jus domina šio tyrimo rezultatai, apklausos pabaigoje, nurodykite savo el. pašto adresą, kuriuo Jums galima būtų išsiųsti tyrimo rezultatus.

Dėkojame ir linkime sėkmės!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami



## Jūsų pareigos:

- Direktorius
- Marketingo specialistas
- Vadybininkas
- 

## Jūsų įmonės dydis:

- Labai maža įmonė (metinės pajamos neviršija 2 mln. EUR)
- Maža įmonė (metinės pajamos neviršija 7 mln. EUR)
- Vidutinė įmonė (metinės pajamos neviršija 39 mln. EUR)
- Stambi įmonė (metinės pajamos viršija 39 mln. LT)



**Kokia Jūsų įmonės krovinių transportavimo niša?**

- Vietinė
- Tarptautinė
- Vietinė ir tarptautinė

**Kaip manote, koks Jūsų įmonės įvaizdis?**

- Labai geras
- Geras
- Patenkinamas
- Blogas

**Kas užsiima įvaizdžio formavimu Jūsų įmonėje?**

- Vadovas
- Marketingo specialistai
- Visi darbuotojai
- Samdoma įmonė, kuri rūpinasi įvaizdžiu

**Kaip manote, kas lemia Jūsų įmonės teikiamų paslaugų pasirinkimą?**

*Galimi keli atsakymo variantai*

- Aptarnavimo greitis
- Krovinių pervežimo kontrolė
- Operatyvumas
- Lanksčios paslaugų kainos

**Kaip vertinate Jūsų įmonės išorinį įvaizdį?**

Visiškai nesutinku   Nesutinku   Sutinku   Visiškai sutinku

Modernus ir renovuotas įmonės administracinis pastatas

Šiuolaikiškas įmonės biuras

Tvarkingos, atitinkančios reikalavimus transporto priemonės

Įsimenamas logotipas

Informatyvi ir patraukli reklama

Internetinis puslapis yra estetiškas ir informatyvus

Įmonė yra socialiai atsakinga

### Įvertinkite, kokia yra Jūsų organizacijos kultūra

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės tikslai yra aiškūs ir suprantami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dauguma kolektyvo narių yra malonūs žmonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolektyve vyksta informacijos, idėjų mainai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas – lyderis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas motyvuoja pavaldinius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jūsų įmonės vadovas

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovas - ryški asmenybė, sumanus vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas pasižymi aukšta kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo išvaizda oficiali, solidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas – šiuolaikiškas ir novatoriškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas aktyviai komunikuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Jūsų įmonės personalo įvaizdis

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Įmonės darbuotojai profesionalūs ir kompetentingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės darbuotojai maloniai aptarnauja klientus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo bendra išvaizda gera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų apranga tvarkinga, su išskirtine simbolika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kas, Jūsų nuomone, yra svarbu formuojant logistikos įmonių įvaizdį?**

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Aptarnavimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės interjeras ir eksterjeras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporto priemonių išvaizda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logotipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interneto svetainė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinis įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psichologinis kolektyvo klimatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo išvaizda ir elgesys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų išvaizda ir elgesys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jūsų el. paštas:**

### **Eksperto apklausos (interviu) klausimai**

#### **Pirmoji interviu dalis – klausimai apie UAB „Schenker“ įvaizdį:**

1. Kaip manote, kas lemia Jūsų įmonės teikiamų paslaugų pasirinkimą?
2. Kokią įtaką įvaizdžiui daro įmonės eksterjeras ir interjeras?
3. Kuo ypatingas Jūsų įmonės logotipas?
4. Jūsų įmonės internetinis puslapis estetiškas ir informatyvus. Ar tai svarbu, siekiant palankaus įvaizdžio?
5. Kokias socialinės atsakomybės veiklas vykdate?
6. Trumpai apibūdinkite vadovų bendravimo su darbuotojais stilių.
7. Ar Jūs, kaip vadovas, vertinate darbuotojų pateikiamas idėjas?
8. Kokiomis priemonėmis Jūsų įmonėje motyvuojami darbuotojai?
9. Kokia nuotaika vyrauja Jūsų kolektyve?
10. Kaip manote, ar vadovas turi pasižymėti aukšta kompetencija, būti solidus, šiuolaikiškas, novatoriškas?
11. Kokius kriterijus keliate savo darbuotojams?
12. Kokiu tikslu suteikiate transporto priemonių vairuotojams aprangą su išskirtine simbolika?

#### **Papildomas klausimas:**

1. Ar yra universalus receptas, kurio pagalba bet kuri logistikos įmonė gali susikurti ilgalaikę verslo sėkmę?

#### **Antroji interviu dalis – klausimai apie samdomų vežėjų įmonių įvaizdį:**

1. Kokie įvaizdžio elementai lemia transporto paslaugas teikiančių įmonių pasirinkimą?
2. Kokie rėmimo elementai turi įtakos Jūsų pasirinkimui?
3. Ar vizualusis įvaizdis turi įtakos?
4. Ar samdomos įmonės vadovo išvaizda turi įtakos pasirinkimui?
5. Kokius reikalavimus turi atitikti transporto priemonių vairuotojai?
6. Kokius reikalavimus turi atitikti transporto priemonės?

4 priedas

Logistikos įmonių vidinio įvaizdžio antrinės analizės duomenys

4.1 lentelė

Organizacijos kultūros vertinimas pagal krovinių transportavimo nišą

Teiginiai	Krovinių transportavimo niša (N=55) (Mean Rank)			Kruskal-Wallis testas	
	Vietinė (N=12)	Tarptautinė (N=10)	Vietinė ir tarptautinė (N=33)	Chi kv.	p
Įmonės tikslai yra aiškūs ir suprantami	23,46	31,25	28,67	1,963	0,375
Dauguma kolektyvo narių yra malonūs žmonės	27,25	31,60	27,18	0,927	0,629
Kolektyve dažniausiai vyrauja teigiama nuotaika	22,75	30,75	29,08	2,265	0,322
Kolektyve vyksta informacijos, idėjų mainai	22,42	30,50	28,27	2,418	0,299
Vadovas – lyderis	22,63	34,95	27,85	3,989	0,136
Vadovas vertina darbuotojų pateikiamas idėjas	24,21	35,00	27,26	3,270	0,195
Vadovas motyvuoja pavaldinius	23,42	32,75	28,23	2,175	0,337

4.2 lentelė

Vadovo įvaizdžio vertinimas pagal įmonės dydį

Teiginiai	Įmonės dydis (N=56) (Mean Rank)				Kruskal-Wallis testas	
	Labai maža (N=31)	Maža (N=12)	Vidutinė (N=10)	Stambi (N=3)	Chi kv.	p
Vadovas - ryški asmenybė, sumanus vadovas	30,40	22,83	31,10	22,83	2,967	0,397
Vadovas pasižymi aukšta kompetencija	28,61	27,13	30,50	26,17	0,373	0,946
Vadovo išvaizda oficiali, solidi	26,73	32,71	29,05	28,17	1,324	0,723
Vadovas – šiuolaikiškas ir novatoriškas	29,56	24,38	30,75	26,50	1,400	0,706
Vadovas aktyviai komunikuoja	31,39	23,33	28,15	20,50	3,658	0,301

4.3 lentelė

**Personalo įvaizdžio vertinimas pagal įmonės dydį**

Teiginiai	Įmonės dydis (N=56) (Mean Rank)				Kruskal-Wallis testas	
	Labai maža (N=31)	Maža (N=12)	Vidutinė (N=10)	Stambi (N=3)	Chi kv.	p
Įmonės darbuotojai profesionalūs ir kompetentingi	31,68	22,58	24,10	34,0	4,929	0,177
Įmonės darbuotojai maloniai aptarnauja klientus	31,97	20,67	25,80	33,0	6,049	0,109
Personalo bendra išvaizda gera	29,90	23,0	26,70	42,0	4,710	0,194
Darbuotojų apranga tvarkinga, su išskirtine	29,58	22,08	31,35	33,50	2,887	0,409

4.4 lentelė

**Personalo įvaizdžio vertinimas pagal krovinių transportavimo nišą**

Teiginiai	Krovinių transportavimo niša (Mean Rank)			Kruskal-Wallis testas	
	Vietinė	Tarptautinė	Vietinė ir tarptautinė	Chi kv.	p
Įmonės darbuotojai profesionalūs ir kompetentingi	28,75	26,10	28,30	0,230	0,891
Įmonės darbuotojai maloniai aptarnauja klientus	27,08	22,95	29,86	1,910	0,385
Personalo bendra išvaizda gera	24,46	26,50	29,74	1,324	0,516
Darbuotojų apranga tvarkinga, su išskirtine	20,42	29,20	30,39	3,876	0,144

**KMO ir Bartlett testas**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179,925
	df	55
	Sig.	0,000