

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Asta VARANAUSKIENĖ**

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA:  
ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONIŲ TYRIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA:  
ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONIŲ TYRIMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorius** Asta Varanauskienė

**Vadovas** Dr. Algirdas Garalis

**Recenzentas** Dr. Valentinas Dubinas

Varanauskienė Asta. Kokybės Vadybos Sistemų ir Marketingo sąveika: Šiaulių apskrities įmonių tyrimas, Vadybos magistrantūros studijų baigiamasis darbas/ mokslinis vadovas dr. Algirdas Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007- 65 p.

## SANTRAUKA

Šiuolaikinei verslo aplinkai būdingas dinamiškumas, intensyvėjanti integracija ir globalizacija. Visi šie procesai skatina nuolatinę rinkų plėtrą ir savo ruožtu iškelia naujus reikalavimus jose veikiančių įmonių konkurencingumui. Siekdamos išlikti ir nuolat klestėti, įmonės turi priimti rinkos iššūkius ir netradicinius sprendimus, nes išorės veiklos sąlygos tampa vis sudėtingesnėmis. Minėtų pokyčių kontekste didelę reikšmę įgyja kokybinės teikiamų paslaugų ar gaminamos produkcijos dimensijos, veiklos kokybė, kokybė vartotojui, kokybės vadybos sistemų diegimas ir adaptavimas, šių sistemų sąveika su kitomis funkcinėmis organizacijų veiklos sritimis.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika modernius veiklos metodus besirenkančiose ir į vertės kūrimą vartotojams besiorientuojančiose įmonėse. Didelis dėmesys skiriamas paieškai kategorijų ir indikatorių, įrodančių šių, savo vertybėmis panašių verslo filosofijų, įtaką viena kitai.

Darbą sudaro teorinė ir praktinė dalys. Teorinėje dalyje, remiantis atlikta naujausios mokslinės literatūros, mokslinių publikacijų, kokybės vadybos standartų analize, pateikiamas kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos aiškinimas teoriniame lygmenyje, nemažai dėmesio skiriama kokybės vadybos ir marketingo, kaip atskirų verslo filosofijų, aprašymui lyginamuoju aspektu, apibendrinta pasaulyje atliktų tyrimų ir žinomų įmonių patirtis. Praktinėje dalyje, pasitelkus atvejo studijos bei tradicinės apklausos metodus, pateikiami Šiaulių regiono verslo įmonėse atlikto tyrimo rezultatai.

Darbe pateikti teoriniai apibendrinimai ir mokslinio tyrimo rezultatai įrodo, jog išoriniai veiksniai, tokie kaip marketingas, įmonėse priimami marketingo sprendimai, marketingo politika ir marketingo motyvai turi lemiamą įtaką apsisprendžiant dėl kokybės vadybos sistemų diegimo. Iš kitos pusės įdiegtos kokybės vadybos sistemos teigiamai įtakoja įmonių marketingo veiklą, padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp įmonės vidinių poreikių ir išorinių interesų grupių poreikių patenkinimo lygio, naudos sau ir vertės vartotojui.

Varanauskienė Asta. Interaction between Quality Management Systems and Marketing: Case Analysis of Enterprises in Šiauliai District, Master's degree work.

## SUMMARY

The contemporary business environment can be characterised by the dynamism, intensive integration and globalisation. All those processes encourage the constant development of markets and put high standards on requirements for the competitiveness of the operating companies. The companies, which have a purpose for prospering, must accept the challenges and unconventional decisions, because the conditions of the external activities become more and more difficult. In the context of the mentioned changes, a big significance is imposed to qualitative dimensions of provided services or produced goods, the quality of activities, the quality for the consumer, the instalment and adaptation of the systems of quality management, the relation between these systems with other functional fields of organisations activity.

The Master's degree work is related to the interaction of the quality management systems and marketing in companies, oriented towards the creation of the value for consumers and preferring modern methods of activities. A big part of attention is given for the search of categories and indicators, which prove the inter-influence of these business philosophies, which are related to each other by their values.

The work is composed from theoretical and practical parts. Theoretical part was prepared using the newest scientific literature, scientific publications, analysis of the quality management standards; the explanation of the interaction between quality management systems and marketing in theoretical level is presented, much attention is given to describing quality management and marketing, as separate business philosophies, on the comparative aspect; experience from researches, performed in the world as well as from well-known companies is summarised in the work. Practical part deals with the results of the research, performed in business companies in Šiauliai region using the methods of case analysis and traditional questionnaire.

Theoretical generalisations and results of scientific research, presented in the work, prove that external factors, such as marketing, marketing solutions made in marketing, marketing policy and marketing motives have a determinant influence on making solutions connected with the instalment of quality management systems. From the other side, the installed quality management systems influence marketing activities of the companies, help to maintain the balance between internal needs of companies and the level of satisfying the needs of external interest groups as well as the benefit for

oneself and the value for the consumer.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS ESMĖ. SITUACIJA IR TENDENCIJOS LIETUVOS ĮMONĖSE.....</b>	<b>12</b>
1.1. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos bruožai ir principai.....	12
1.2. Kokybės užtikrinimas Lietuvos įmonėse: situacija ir perspektyvos.....	15
<b>2. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA IR MARKETINGAS: LYGINAMASIS ASPEKTAS...20</b>	<b>20</b>
2.1. Visuotinė kokybės vadyba ir marketingas: sąvokos ir vertybės.....	20
2.2. Visuotinė kokybės vadyba ir marketingas: vystymosi tendencijos dinamiškų pokyčių kontekste.....	25
<b>3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA.....</b>	<b>29</b>
3.1. Kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos samprata.....	29
3.2. Kokybės vadybos sistemos ir marketingo kompleksas.....	30
<b>4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA: SITUACIJA IR POŽIŪRIS ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONĖSE.....</b>	<b>33</b>
4.1. Tyrimo metodika ir strategija.....	33
4.2. Tyrimo respondentų apibūdinimas. Pagrindinės tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.....	35
4.3. Tyrime dalyvavusių respondentų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų atstovaujamosse įmonėse veikiančių kokybės vadybos sistemų sąveiką su marketingu.....	40
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>58</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>63</b>
1 PRIEDAS. DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS.....	63
2 PRIEDAS. TIRIAMOJOJE DALYJE NAUDOTOS ANKETOS-KLAUSIMYNO PAVYZDYS.....	66

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1. Pagrindinės marketingo ir visuotinės kokybės vadybos vertybės.....	24
---	----

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Pagrindiniai kokybės vadybos sistemos elementai.....	14
2. Sertifikuotų pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemų skaičius pasaulyje 1993-2006 m.....	16
3. Sertifikuotų pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemų skaičius Lietuvoje 1995-2007 m. pradžioje.....	17
4. Procesų identifikavimas kokybės vadyboje procesiniu požiūriu.....	21
5. Procesų valdymo sąsajos pavyzdys QPR programinėje įrangoje.....	27
6. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal atstovaujama sektorių.....	34
7. Tyrime dalyvavusiųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	36
8. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	37
9. Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal standartų, pritaikytų diegiant KVS, pobūdį.....	38
10. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.....	39
11. Tyrime dalyvavusiųjų nuomonė apie KVS įtaką jų tiesioginiam darbui.....	40
12. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai aukščiausiojo lygio vadovų požiūriu.....	42
13. Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai kokybės vadybininkų požiūriu.....	43
14. Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų požiūriu.....	44
15. Vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės sėkmei...45	
16. Vadovų bei kokybės vadybininkų nuomonė apie kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės veiklos sėkmei.....	46
17. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų įtaką įmonių veiklos sėkmei. Pasiskirstymas pagal atstovaujama sektorių.....	47
18. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų iniciatorius vidinėje aplinkoje.....	48
19. Faktoriai lemiantys sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą. Darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų požiūris.....	49
20. Pokyčiai įdiegus kokybės vadybos sistemas. Darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų nuomonė.....	51
21. Kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos galimybė respondentų požiūriu.....	52
22. Vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų nuomonė apie kokybės vadybos sistemos įtaką marketingo veikloms.....	53
23. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką jų atstovaujamoje įmonėje.....	54



## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Vykstant pasaulinei ekonominei integracijai, pokyčiams verslo aplinkoje, spartėjant inovacijų raidai ir plėtrai bei stiprėjant konkurencijai, kokybė tampa vienu iš svarbiausių organizacijų išlikimo ir sėkmės veiksnių. Europos Sąjungos Kokybės programoje kokybė laikoma pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strateginiu instrumentu. Anot P. Vanago daugeliui XXI a. organizacijų, norinčių sėkmingai vystyti savo veiklą, turi būti nesvetimas suvokimas, "kad kokybė joms suteikia strateginį pranašumą ir, kad riba, skirianti kokybės strategiją nuo bendrosios verslo strategijos, nyksta" [ 51, p. 109].

Didėjantį kokybės vaidmenį taip pat lemia vartotojo pozicijos stiprėjimas, įmonių orientacija į vartotojus, jų poreikių, nuostatų įvertinimas priimant tiek strategiškai svarbius, tiek taktinius bei operatyvinius sprendimus, taip pat visuomenėje vykstančios transformacijos. Transformacijų sąvoka šiuo atveju gali būti traktuojama kaip išreiškianti kokybinio pobūdžio pokyčius, nusakančius esminius pertvarkymus įvairiose visuomenės gyvenimo srityse bei lemiančius naujų tolesnės raidos tendencijų susidarymą. Visa tai apima ir kitokią požiūrį į gyvenimo kokybę bei kokybės, kaip gyvenimo būdo, suvokimą ir įsitvirtinimą, todėl šiandieninių organizacijų sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip jos sugeba suprasti ir patenkinti savo esamų ir galimų vartotojų bei galutinių vartotojų, taip pat suinteresuotųjų šalių dabartinius ir ateities lūkesčius bei poreikius.

Greitai kintančioje šiuolaikinėje verslo aplinkoje lyderėmis tampa tik kūrybingos organizacijos, gebančios generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, prisitaikyti prie vis griežtėjančių kokybės reikalavimų, savo veikloje naudojančios vis rezultatyvesnes ir efektyvesnes kokybės vadybos sistemas. Kokybės vadybos sistema šiuo atveju tampa pagrindu, kuris padeda organizacijai nuolat gerinti vidinius procesus ir padidinti jos galimybes siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Kokybės vadybos sistemų diegimas tiesiogiai paliečia organizacijos struktūrą, pareigas ir įgaliojimus, darbo organizavimą, padeda pasiekti pastovumo ir sumažina riziką nepatenkinti vartotojų lūkesčių.

Siekiant pritraukti ir išlaikyti šiuolaikinį vartotoją nebeužtenka paprasčiausių įtikinimo būdų, būtina pasiūlyti " tas produkcijos ir paslaugų kombinacijas, kurios unikalčiai patenkintų jo poreikius" [11, p. 668 ]. Anot Lai Kee-Hung esminiais veiksniais, galinčiais užtikrinti įmonių konkurencinį pranašumą ir sėkmingą veiklą yra kokybė ir efektyvus marketingas [ 25, p.17]. Kokybė čia suprantama ne tik kaip kokybiško produkto pagaminimas, bet kaip visos organizacijos veiklos kokybė, vykstančių procesų ir atliekamų operacijų kokybės užtikrinimas. Visuotinės kokybės vadybos ir veiklos kokybės valdymo terminai itin dažnai naudojami šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kokybės sertifikatai, kokybės

vadybos sistemų diegimas ir adaptavimas tam tikrai veiklai, vis dažniau vartotojų ir konkurentų tarpe suprantami kaip prestižo ir patikimumo ženklas. Neretai Lietuvos įmonės, užmegzdamos verslo ryšius su Europos Sąjungos ir kitų šalių kompanijomis, susiduria su gana aiškiai ir tiesiogiai išsakytu reikalavimu turėti įdiegtą ir sertifikuotą kokybės vadybos sistemą.

Kokybės vadybos sistemų, kokybės standartų adaptavimas, visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimas ne tik padeda geriau organizuoti veiklą, patenkinti vartotojų poreikius, bet ir sąveikauja su kitomis funkcinėmis organizacijų veiklos sritimis: marketingu, pardavimų, projektų ir finansų valdymu, taip pat sąlygoja pokyčius organizacijų vertybių sistemose.

Marketingas, kaip specifinė organizacijų veiklos sritis, labiausiai sąveikauja su funkcionuojančiomis veiklos kokybės vadybos sistemomis [23, p. 42]. Kokybės užtikrinimas įvairiose organizacijos veiklos stadijose, procesuose palengvina marketingo veiklą, padeda išvengti daugelio problemų, su kuriomis susiduriama siekiant pritraukti ir išlaikyti vartotoją, atrasti naujų sprendimų ir galimybių tenkinant vartotojų poreikius.

Kaip rodo pasaulyje garsių ir Lietuvoje sėkmingai veikiančių įmonių patirtis, šiuo metu sėkmingai diegiamos kokybės vadybos sistemos integruotos su marketingo ir pardavimų valdymo sistemomis, tiek įvairių kokybės standartų rėmuose, tiek atskirai komercijos įmonėms, siekiančioms optimizuoti, struktūrizuoti, įvesti sistemą ir taip sutvarkyti savo marketingo ir pardavimų veiklas.

D.A.Garvin apibūdina marketingą kaip būdą "gauti" klientus [15, p. 62]. Šiuo atveju įmonėse, dažnai komercinėse, susiduriama su dviem procesais: paslaugos ar produkto pardavimu, taip pat paslaugos ar produkto pagaminimu ir realizavimu. Paprastai be pirmojo proceso, antrasis yra sunkiai įsivaizduojamas, todėl būtinybė įtraukti marketingą ir pardavimų valdymą į kokybės vadybos sistemas, taip pat kokybės vadybos sistemų sąveika su marketingu ir pardavimų valdymu yra nuolat akcentuojama. ISO 9001 kokybės standartuose marketingas įtvirtintas per šiuos aspektus: orientaciją į klientus, vartotojus (customer focus), vadovybinės analizės įeities duomenis, grįžtamąjį ryšį iš klientų, vartotojų, su klientais, vartotojais susijusius procesus (sutarties analizė, katalogai, reklaminė medžiaga, komunikavimas su klientu, vartotoju), monitoringą ir matavimus (klientų, vartotojų pasitenkinimo), kliento, vartotojo poreikių patenkinimą [27, p. 9, 15, 33].

Praktikoje kokybės vadybos sistemos sąveikauja su marketingo ir pardavimų sistemomis tokiose srityse kaip rinkos potencialas ir dalyviai, rinkos segmentavimas, marketingo strategijos atskirų segmentų atžvilgiu, marketingo tyrimai, įmonės galimybių analizė, marketingo planai, marketingo kontrolė, marketingo efektyvumo analizė, kainodara ir klientų pasitenkinimo tyrimai.

Visos aukščiau minėtos sritys yra analizuojamos teorinėje darbo dalyje, kurioje taip pat

pateikiamas kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos aiškinimas, visuotinės kokybės vadybos ir marketingo, kaip atskirų, tačiau savo vertybėmis labai panašių, verslo filosofijų, lyginamoji analizė, apibendrinta pasaulyje atliktų tyrimų ir žinomų įmonių patirtis. Analitinėje -tiriamąjoje darbo dalyje, pasitelkus atvejo studijos bei tradicinės apklausos metodus, pateikti Šiaulių regiono verslo įmonėse atlikto tyrimo rezultatai.

Darbe nebuvo keltas tikslas išmatuoti kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos intensyvumą ar nustatyti tam tikrus rodiklius, kurie parodytų kuri iš verslo filosofijų kurią įtakoja labiau, taip pat nebuvo skaičiuojami statistiniai sąveiką išreiškiantys rodikliai, koeficientai, didesnis dėmesys skiriamas paieškai kategorijų, dimensijų ir indikatorių, kurie padėtų nustatyti egzistuojančius kokybės vadybos sistemų ir marketingo ryšius.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Lietuvai vis sparčiau integruojantis į Europinės erdvės procesus ir tuo pačiu vykstant pokyčiams verslo aplinkoje, kintant vartotojo sampratai ir jo santykiui su organizacija, neišvengiamai reikia spręsti daugelį netradicinių uždavinių, susijusių su inovacijomis kokybės sferoje. Inovacijų kokybėje diegimas ir plėtojimas suteikia įmonėms galimybę modernizuoti gamybos ir paslaugų teikimo struktūras, tobulinti produktus ir technologijas, didinti jų tarptautinį konkurencingumą. „...Marketingas, grindžiamas organizacijos bendros veiklos integravimu ir koordinavimu, tampa aktyviu kokybės siekimo būdu organizacijose, įgyvendinant dinamiškus kokybės gerinimo ir vis griežtesnius vartotojų reikalavimus bei konkurencijos standartus“ [ 50, p. 21 ]. Tai padeda siekti ilgalaikės sėkmės rinkoje ir sukuria prielaidas manyti, jog tarp kokybės vadybos sistemų ir marketingo egzistuoja abipusis ryšys.

Atlikus užsienio šalių bei Lietuvos mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, jog kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika nėra pilnai ir visapusiškai išnagrinėta tema vadybos mokslo sferoje, kur gausu mokslinių darbų analizuojančių tik kokybės vadybos sistemas arba tik marketingą ir neapimančių išsamesnės jų sąveikos analizės. Tam tikrus kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos aspektus savo darbuose nagrinėjo : C. Barszyk (1999), D.A. Garvin (1998), F. Buttle (1997), E.W. Anderson (1994), G. Aschner (1999), Lietuvoje - P. Vanagas (2002, 2004, 2006), S. Urbonavičius (2004), J. Ruževičius (2003, 2004 2005), G. Sližienė (2003), R. Vaitkienė (2003), D. Bertašius (2007), A.Čereška, V. Pauža (2005).

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę buvo suformuluota **mokslinė problema**, kurią galima išreikšti šiais klausimais: ar gali kokybės vadybos sistemos daryti įtaką marketingui, marketingo veiklos rezultatams, jei gali, tai kaip ši sąveika pasireiškia, kokie marketingo komplekso elementai įtakojami labiausiai, taip pat ar gali įmonės marketingo politika, naudojamos marketingo priemonės ir

su marketingu susiję motyvai įtakoti sprendimus dėl kokybės vadybos sistemų diegimo?

**Darbo naujumas.** Lietuvoje, lyginant su kitomis Europos šalimis, kokybės vadybos sistemų diegimas ir adaptavimas yra pakankamai nauja ir inovatyvi sritis, įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turi palyginti nedaug įmonių, o pati visuotinės kokybės vadyba verslo aplinkoje suvokiama per siaurai ir dažnai siejama tik su sertifikato įsigijimu. Lietuvos mokslininkų šios srities darbuose daugiau nuveikta analizuojant pačią visuotinės kokybės vadybos prigimtį, jos vystymąsi, principus, tolesnes raidos tendencijas, gausu kokybės vadybos sistemų diegimo ir adaptavimo konkrečiose įmonėse atvejų studijų, taip pat modelių, kaip vieną ar kitą kokybės standartą pritaikyti konkrečiai įmonei. Darbų, analizuojančių kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus, jų sąveiką su kitomis organizacijų veiklos sritimis, nėra daug, pasigendama tarpdisciplininio požiūrio.

Šis darbas unikalus savo tematika, į kokybės vadybos sistemas žiūrima iš visai kitų pozicijų, nei tai yra įprasta, darbui taip pat būdingas tarpdisciplininis požiūris, bendrų sąlyčio taškų ieškoma dviejose skirtingose verslo filosofijose: visuotinėje kokybės vadyboje ir marketinge. Darbe taip pat pateikti originalaus Šiaulių apskrities įmonėse atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimų panašia tematika nėra daug visoje Lietuvoje, o ypač Šiaulių apskrityje.

**Darbo objektas:** kokybės vadybos sistemos ir marketingas (dvi skirtingos, tačiau tuo pačiu savo vertybėmis panašios verslo filosofijos).

**Darbo dalykas:** kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika šiuolaikinėse, modernius veiklos metodus besirenkančiose, įmonėse.

**Darbo tikslas:** iširti ir įvertinti kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos galimybes, pagrįsti šių verslo filosofijų tarpusavio ryšius, identifikuojant procesus ir kategorijas, nulemiančias šios sąveikos atsiradimą.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti visuotinės kokybės vadybos ir marketingo, kaip atskirų verslo filosofijų, lyginamąją analizę, joms būdingų vertybių, bruožų bei raidos tendencijų aspektais.
2. Išanalizuoti ir įvertinti kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos galimybes.
3. Atskleisti įmonėse vykstančius procesus bei įvardinti kategorijas, kuriose kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika atsispindi labiausiai.
4. Išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių apskrities įmonėse veikiančių kokybės vadybos sistemų sąveiką su marketingu, atskleisti šiose įmonėse dirbančių specialistų požiūrį į tokios sąveikos egzistavimo galimybę.

**Hipotezė:** įmonėse veikiančios kokybės vadybos sistemos sąveikauja su marketingu, o pagrindinis veiksnys, nulemiantis šią sąveiką yra pastangos sukurti kuo didesnę vertę ir kokybę vartotojui.

**Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- lyginamosios analizės metodas;
- loginė analizė ir sintezė;
- anketinė apklausa, naudojant uždaro ir atviro tipo klausimus;
- turinio (content) analizė;
- atvejo studija;
- statistinė duomenų analizė atlikta naudojant Excell ir SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Science ) programų paketus.

**Darbo mokslinė vertė.** Magistro darbo mokslinę vertę nusako gauti teoriniai ir praktiniai rezultatai.

**Teoriniai rezultatai:**

- Atlikta visuotinės kokybės vadybos ir marketingo, kaip atskirų verslo filosofijų, lyginamoji analizė;
- Pateiktas kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos aiškinimas ir apibrėžimas;
- Nustatytos organizacijų veiklos sritys, kuriose sąveika tarp kokybės vadybos sistemų ir marketingo pasireiškia labiausiai.

**Praktiniai darbo rezultatai:**

- Gauti mokslinio tiriamojo darbo rezultatai gali būti naudojami tolimesniuose moksliniuose tyrimuose, numatant ir prognozuojant pokyčius bei tendencijas Šiaulių apskrities įmonėse, lyginant juos su kitų Lietuvos regionų duomenimis, kitose valstybėse atliktais tyrimais.

# 1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS ESMĖ. SITUACIJA IR TENDENCIJOS LIETUVOS ĮMONĖSE

Šioje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros, įvairių Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių straipsnių analize, apibūdinama visuotinės kokybės vadybos esmė, aprašomi pagrindiniai principai, kurių laikosi įmonės, taikančios šią koncepciją savo veikloje. Taip pat analizuojamos visuotinės kokybės vadybos vystymosi tendencijos, situacija ir patirtis Lietuvos įmonėse.

## 1.1. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos bruožai ir principai

Kiekvienos organizacijos išlikimo, gyvavimo ir sėkmės pagrindas yra jos klientai. Būtent klientų poreikių tenkinimas turi tapti organizacijos strategijos, tikslų orientyru ir visų sprendimų pagrindu. Tinkamas klientų poreikių tenkinimas sąlygoja užimamos rinkos dalies praplėtimą, didesnę konkurencinę pranašumą, garantuoja verslui sėkmę ir pelną.

C. Barszyk teigia, kad daugelis moderniai ir šiuolaikiškai veikiančių organizacijų pripažįsta, jog vienas efektyviausių būdų, įgalinančių pasiekti aukščiau minėtus tikslus, yra kokybės vadybos sistemų diegimas arba visuotinės kokybės vadybos principą taikymas veikloje [ 4, p. 68 ]. Būtent visuotinė kokybės vadyba remiasi vartotojų poreikių patenkinimo būtinybe, todėl šia verslo filosofija besiremiančios organizacijos yra labai dinamiškos, lanksčios, sugebančios adaptuotis prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų ir vartotojiškos visuomenės keliamų iššūkių.

Amerikos kokybės ir kontrolės asociacijos (ASQC) apibrėžimas, kurį vartoja G. Sladkevičienė, teigia, jog kokybė, tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą ir, kad techniniu požiūriu kokybė gali turėti dvi reikšmes: produkto ir paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jų sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius, arba kokybiškas produktas / paslauga, neturintys defektų [ 39, p. 51,52 ]. Anot P. Vanago, visuotinės kokybės vadyba yra "tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę ir mažindama kaštus" [ 53, p. 96 ].

Perėjimas prie visuotinės kokybės principų taikymo yra gana ilgas ir nuoseklus procesas, kurio metu įmonės pereina keletą kokybės ciklo stadijų, visuotinė kokybės vadyba laikoma brandžiausia jų ir įrodo tam tikrą organizacijos brandumo ir patirties valdant kokybę lygį. Pirmosios stadijos, kurias pereina organizacijos eidamos visuotinės kokybės vadybos link yra kokybės gerinimo programų

taikymas, taip pat privalomų kokybės sistemų, tokių kaip **HACCP** (ISO 22000) – Hazard Analysis Critical Control Points / RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema, **GMP** – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika, **GDP** – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika adaptavimas [ 22, p. 94]. Tolesnei stadijai būdingas savanoriškų kokybės vadybos sistemų diegimas ir šiam etapui jau charakteringa tai, jog įmonės pačios, niekieno neverčiamos ir neįtakojamos pasirenka diegti tokią sistemą, ar ne. Šiai stadijai priklauso visi ISO grupės standartai, taip pat **OHSAS** – Occupational Health and Safety Management System / DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema bei **CMM** – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis [ 18, p. 20 ].

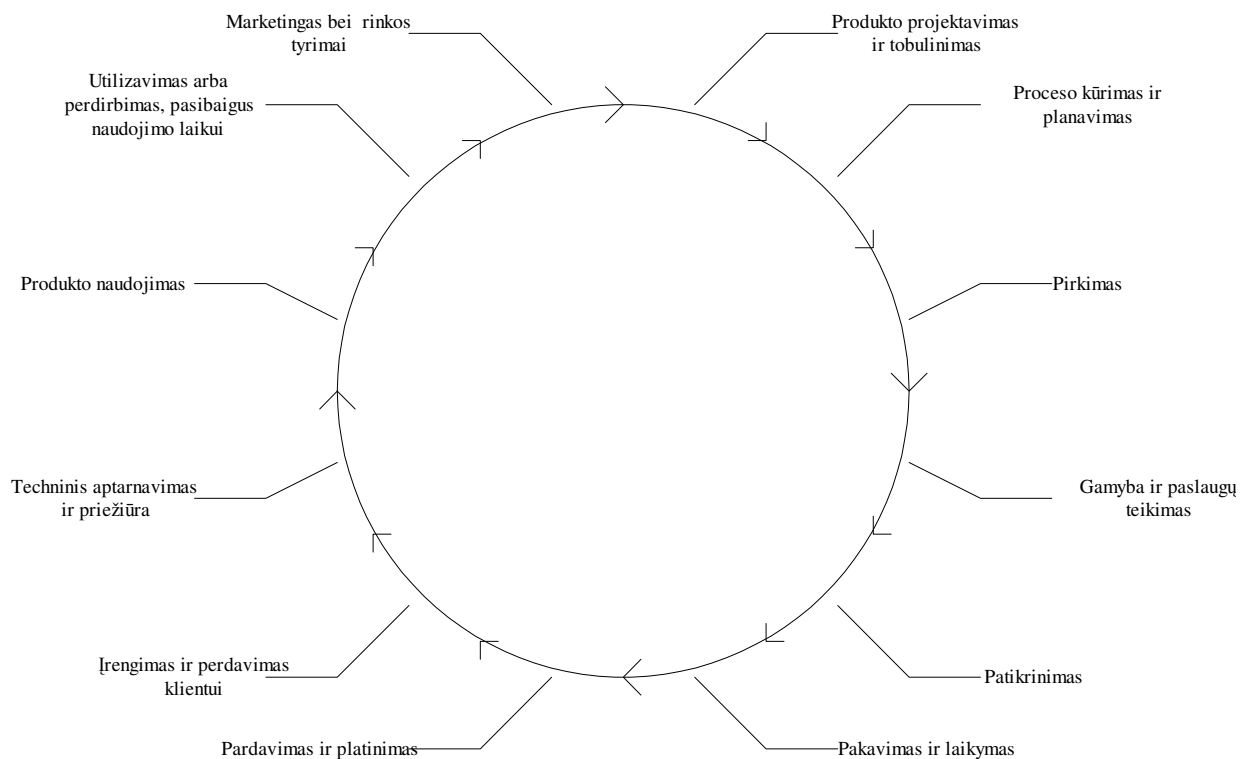
Visuotinė kokybės vadyba, kuri gali būti pilnai įdiegta, pritaikyta ir įsisavinta per 5-10 metų laikotarpį, yra sukūrimas tokios organizacinės kultūros, kurioje naudojant integruotą įrankių, metodų ir mokymų sistemą skatinamas ir palaikomas nuolatinis vartotojų poreikių patenkinimo bei naudos savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei, aplinkai siekimas.

Lietuvos įmonėse be trumpalaikių kokybės gerinimo programų ir privalomų standartų, daugiausia naudojami ISO serijos standartai, kurių pagrindu kiekvienai įmonei individualiai, priklausomai nuo veiklos srities, kurioje ji veikia, sukuriamos ir adaptuojamos kokybės vadybos sistemos.

Kokybės vadybos sistemos dažniausiai sukuriamos remiantis trim pagrindiniais metodais: *naujų projektų kontrole, naudojamų medžiagų kontrole ir gamybos kontrole* [ 15, p. 83 ]. Tai reiškia, kad visų padalinių veikla, siekiant produkto kokybės, turi būti gerai koordinuota. Maža to, klaidos turi būti išaiškinamos ankstyvuose produkto kūrimo ir gamybos stadijose, o ne produktų surinkimo procesuose ar net blogiau – kai jis jau vartotojo rankose. Tokios kokybės vadybos sistemos gerai veikia, jeigu sudaromos detalios matricos, kuriose nurodomi įmonių funkciniai padaliniai ir jų vaidmuo kokybės valdymo procesuose. Dauguma modernių valdymo sistemų ir net strateginio valdymo metodologijų remiasi procesiniu požiūriu. ISO 9000:2000 serijos standartai apibrėžia procesą kaip tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visumą, kuri gavinius paverčia rezultatais. Taigi, bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas. Kad organizacija funkcionuotų rezultatyviai, ji turi identifikuoti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų.

Kokybėje tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja visos organizacijos grandys ir veiklos. Kaip pavaizduota 1 paveiksle, produkto gyvavimo ciklas prasideda pirminiu kliento poreikių nustatymu ir baigiasi galutinio produkto eksploatavimu bei priežiūra. Visos šios produkto gyvavimo ciklo fazės

siejasi su kliento reikalavimų tenkinimu ir sudaro kokybės ratą (žr. *1 pav.*). Reikia paminėti, kad visuotinės kokybės vadybos ekspertai, kaip Deming, Juran, Crosby ir kt. teigia, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas gali būti įgyjamas, jei įgyvendinami ir nuolat palaikomi bei tobulinami visi kompleksinės visuotinės kokybės vadybos metodologijos elementai – kokybės mokymas, procesų tobulinimas, lygio nustatymas (benchmarking), orientacija į vartotoją, visuotinis dalyvavimas, komandinis darbas ir t.t. [ 19, p. 418].



**1 pav.** Pagrindiniai kokybės vadybos sistemos elementai

Šaltinis: Adomėnas V. (2001). Procesinio požiūrio taikymas kokybės vadybos sistemoje. Organizacijų vadyba-sisteminiai tyrimai. Nr.21, p. 23-29.

Pasak C.J. Corbett, J.M. Montes (2002) vadybos sistemos kūrimas dėl sertifikato yra tik darbo ir finansinių išteklių švaistymas [ 13, p.33 ]. Reali standartizuota vadybos sistema atsiperka tik tuo atveju, jei organizacija sugeba išvelgti jos funkcionavimo vidinę naudą. Sertifikavimas iš esmės yra gera galimybė organizacijai inicijuoti strateginius pokyčius, o sertifikavimo organizacija yra



pasitelkiama kaip išorinės motyvacijos priemonė šiems pokyčiams vykdyti visose organizacijos grandyse. Anot E. Soltani pats svarbiausias vadybos sistemų diegimo sėkmės veiksnys yra tas, kad organizacija įstengtų išvelgti vidines galimybes, kaip įdiegta vadybos sistema atsipirks iš savo vidinių resursų [ 46, p. 1011 ].

Taip pat svarbu suvokti, kad šiandieninė verslo aplinka yra labai nepastovi bei nestabili ir siekiant išlaikyti konkurencingumą šiomis sąlygomis, organizacijoms privalu tapti lankstesnėmis, todėl jos turi transformuotis į tinkamesnes formas, keisti požiūrį į kokybę, rasti ryšį tarp inovacijų ir kokybės vadybos principų įgyvendinimo. Stabilioje aplinkoje visuotinės kokybės vadybos akcentuojami gerinimo metodai, tokie kaip planuok - daryk- tikrink-veik būtų tinkami ir efektyvus, tačiau šiandieninėje situacijoje organizacijos savo veiklą turėtų nukreipti labiau į naujų, aukštesnės kokybės produktų bei paslaugų kūrimą, nei į esamų tobulinimą.

## **1.2. Kokybės užtikrinimas Lietuvos įmonėse: situacija ir perspektyvos**

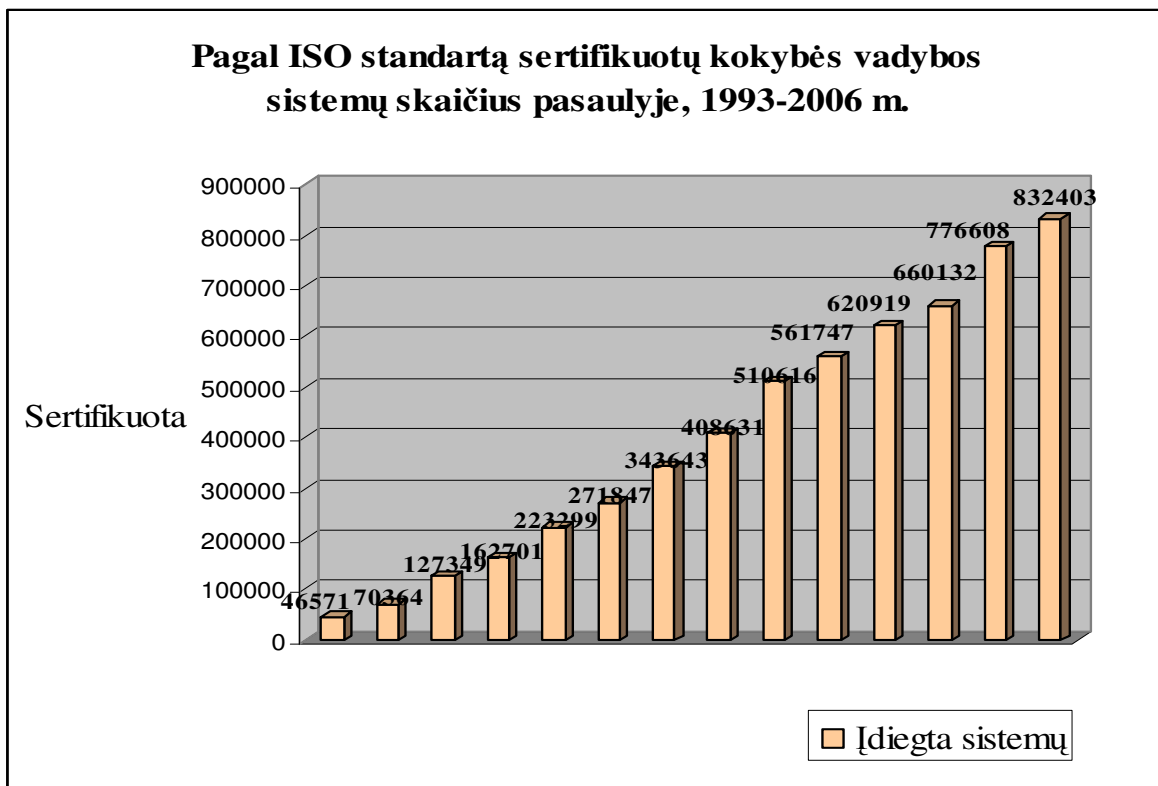
Šiuo aktyviu integravimosi į tarptautines rinkas ir procesus laikotarpiu kokybė yra ypač svarbi mūsų šalies ne tik tradicinėms pramonės, verslo bei paslaugų šakoms ir jose veikiančioms įmonėms, bet ir visai šalies ūkio plėtrai, viešajam sektoriui, valdžios veiklos efektyvumui. Įmonių veikla neatsiejama nuo nacionalinės rinkos ir Europos Sąjungos rinkos veiksmų vienovės, grindžiamos ISO 9000 standartų serijos įgyvendinimu ir visuotinės kokybės vadyba. ISO tai tarptautinių standartų serija, kuria išreiškiami plačiausiai taikomi ir suprantami reikalavimai ir rekomendacijos kokybės vadybos sistemoms. „...Didžioji šių reikalavimų dalis priklauso nurodymams kaip turi būti atliekamos ir kontroliuojamos vadybos operacijos (procedūros)“ [ 5, p. 345-350 ].

Kadangi ISO sistema turi platesnes galimybes įtakoti atskiras organizacijos vadybines veiklas, jos įdiegimas duoda didesnę ir platesnę išorinę ir vidinę efektą. Greta su kokybės pagerinimu, vidinis efektas pasireiškia per vadybos procedūrų pokyčius, kaštų sumažėjimą, bendrai padidėja operacijų efektyvumas ir veiklos pelningumas.

Pasaulio statistika ISO sistemų diegime rodo pakankamai pastovų augantį sertifikuotų įmonių skaičių. Tokie skaičiai reprezentuoja visus ISO sistemų tipus. Tačiau įdiegtų ISO sistemų skaičius ir naujų sistemų vystymas ryškiai skiriasi priklausomai nuo šalies ar regiono. Tai įtakoja daugelis faktorių, tokių „...kaip istoriškai nulemtas standartų naudojimas, šalies orientavimasis į globalią ekonomiką“ [ 33, p. 351-356]. Pagal įdiegtų ISO 9001:2000 serijos standartų, sertifikuotų įmonių skaičių lyderėmis yra Japonija ir Kinija, tačiau ilgalaikiu periodu šioje srityje visgi pirmauja Europa [

38, p. 36-42 ].

Centrinė ir Rytų Europa taip pat seka bendromis Europos tendencijomis ir lenkia vidutinį pasaulinį ISO diegimo lygį. Tai taip pat įtakojama daugelio faktorių, iš kurių Europos integracija ir noras didinti įmonių konkurencingumą vaidina svarbiausią vaidmenį. Lietuva šiuo atveju yra tipiškas pavyzdys, kuriuo demonstruojama gana vėlyva domėjimosi standartų bei kokybės vadybos sistemų diegimu pradžia, kurią seka staigus pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemas įdiegusių įmonių skaičiaus augimas. Lietuvos statistika šioje srityje rodo tolygų besisertifikuojančių įmonių skaičiaus augimą.



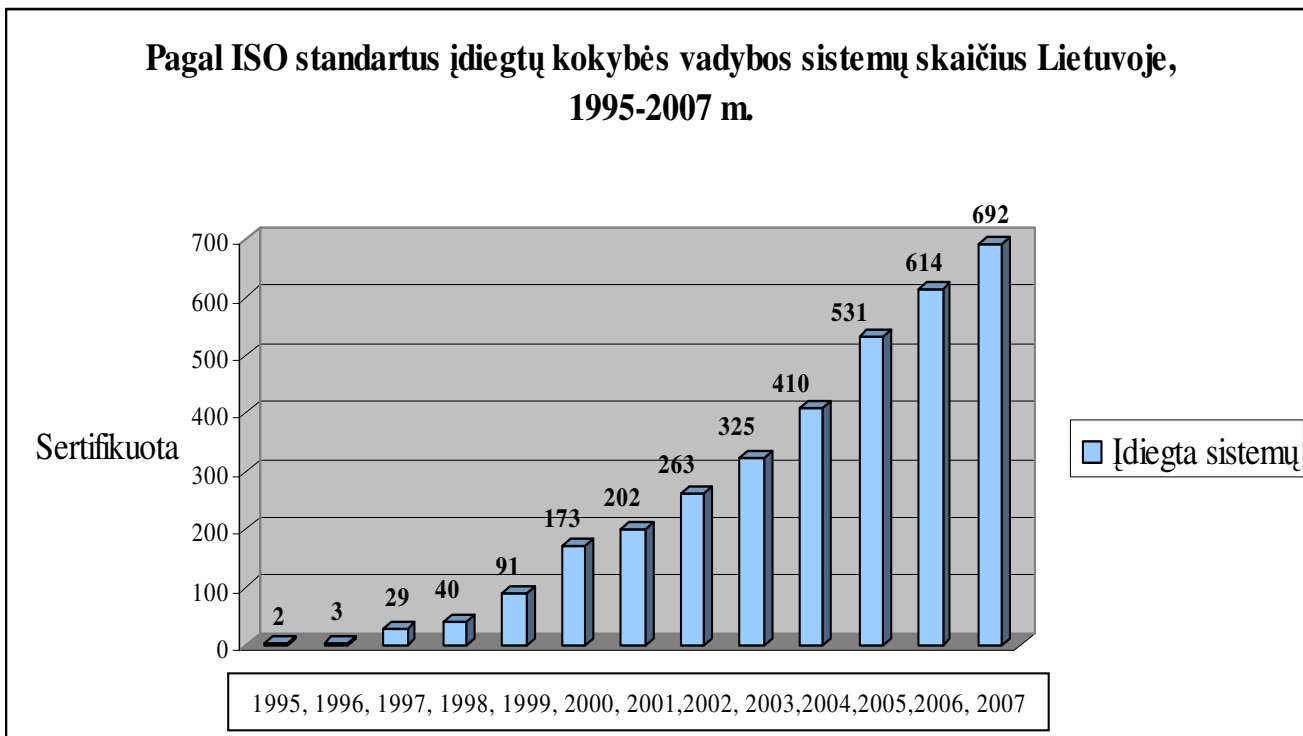
1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

**2 pav.** Sertifikuotų pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemų skaičius pasaulyje 1993-2006 m.

Šaltinis: ISO certifications worldwide. Highlights of survey 2005-2006 [Internete]. [Žiūrėta 2007-03-16]. Tarptautinės ISO organizacijos svetainė . Prieiga per internetą:<[http:// www. ISO.org](http://www.ISO.org)>

Lietuvos atveju nusprendusių diegti kokybės vadybos sistemas įmonių skaičiaus augimas sietinas ne tik su pokyčiais verslo aplinkoje ir organizacijų vertybių sistemose, šis procesas buvo

aktyviai remiamas valstybės. Iki 2004m. Ūkio ministerija teikė finansinę paramą įmonėms, sertifikavusioms kokybės vadybos sistemas. Nuo 2004m. kokybės vadybos sistemų diegimas buvo pradėtas finansuoti iš ES struktūrinių fondų. 3 pav. pavaizduotas sertifikuotų pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemų skaičius Lietuvoje 1995-2007 metais, kur matyti, jog kokybės vadybos sistemas įdiegusių įmonių skaičius būtent nuo 2004 metų išaugo kone dvigubai.



**3 pav.** Sertifikuotų pagal ISO standartus kokybės vadybos sistemų skaičius Lietuvoje 1995-2007 m. pradžioje

Šaltinis: Pagal ISO serijos standrartus sertifikuotų sistemų skaičius Lietuvoje. VŠĮ LST Sert duomenys.

Didžiojoje Britanijoje ir JAV atliktų tyrimų duomenimis, įmonės, kurios norėtų įsidiesti kokybės vadybos sistemą pagal ISO standartus, galima suskirstyti į šias grupes:

- įmonės, kurių gaminiai yra susiję su sauga ir sveikata;
- įmonės eksportuojančios savo produkciją, kurių produkcijos vartotojai reikalauja ar reikalaus turėti įdiegtą kokybės vadybos sistemą;
- įmonės, kurioms įdiegta kokybės vadybos sistema ir turimas sertifikatas yra priemonė plėsti savo rinką užsienio rinkų sąskaita [ 34, p. 76-77 ].

Pasak D. Susnienės, A. Gagilaitės, V. Boguslausko egzistuoja dvi priežastys skatinančios

įmones diegti kokybės vadybos sistemas " tiesioginis rinkos spaudimas, kuris pasireiškia per klientų ar vartotojų keliamus reikalavimus ir netiesioginis rinkos spaudimas, kurį nulemia pagerėjusi konkurentų situacija kokybės vadybos srityje [ 47, p. 106; 16, p. 30 ].

Lietuvoje kokybės vadybos sistemų diegimą daugiau lemia tiesioginis rinkos spaudimas, kadangi dauguma šioje srityje pažengusių įmonių priklauso savo produkciją eksportuojančių įmonių grupei ir joms atitinkamus reikalavimus kelia užsienio partneriai perkantys produkciją.

Lyginant su kitomis Europos šalimis, Lietuva pasižymi gana nedidele patirtimi visuotinės kokybės vadybos srityje. Nors ir yra sukurtos palankios sąlygos visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimui, veikia nemažai sertifikuojančių ir konsultuojančių įstaigų, visgi pastebimos esminės problemos, kurios turi lemiamą įtaką nors ir didėjančiam, bet šalies mastu palyginti mažam įmonių aktyvumui. Remiantis užsienyje ir Lietuvoje atliktų tyrimų duomenimis, diegti kokybės vadybos sistemas ir taikyti visuotinės kokybės principus "pirmiausia trukdo vidurinio lygio vadovų ir vadybininkų žinių ir kompetencijos stoka šioje srityje" [ 46, p.1005; 8, p. 3-9 ]. Taip pat pastebima, jog daugelis įmonių vadovų mano, jog kokybės vadybos sistemos pritaikymas jų įmonėje pareikalautų daugiau investicijų, nei duos realios naudos. Šiuo atveju įtakos tokiai nuomonei turi gana menkas visuotinės kokybės vadybos nuostatų ir veikimo principų suvokimas, jų sutapatinimas tik su sertifikato, kuris visai neatspindės realios situacijos, įgijimu [ 52, p. 92 ].

Nors viso pasaulio mastu visuotinės kokybės vadybos srityje atrodytų jau daug kas nuveikta, tarptautinė kokybės akademija prognozuoja pakankamai kontraversiškus pokyčius aplinkoje, kurioje veiks ateities organizacijos. Šie pokyčiai nulems su aplinkosauga susijusių standartų ir kokybės vadybos sistemų taikymo įmonių veikloje augimą, pasikeitusį gyvenimo kokybės suvokimą, kokybės kaip gyvenimo būdo sampratos populiarėjimą [ 41, p. 36 ]. Anot M. Casadesó, R. de Castro (2005) ateityje kiekvienos šalies sėkmė ir gerovė priklausys nuo visos šalies ūkio plėtros politikos, kuri turėtų aktyviai remti iniciatyvas ir inovacijas visuotinės kokybės vadybos sferoje [11, p. 350].

**Apibendrinimas.** Visuotinės kokybės vadyba dažnai laikoma viena naujausių ir pažangiausių vadybos koncepcijų. Ji grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, siekiant ilgalaikės naudos, kur svarbus vaidmuo tenka pastangoms nuolat gerinti organizacijos procesus, siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius. Lietuvos įmonėse dominuoja kokybės vadybos sistemų, parengtų pagal ISO standartų grupę, adaptavimas. ISO standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir pačių darbuotojų požiūrį į įmonę, pabrėžia įmonės apsisprendimą įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu. Lyginant su kitomis Europos šalimis, Lietuvos įmonių aktyvumas diegiant kokybės vadybos sistemas yra palyginti nedidelis, tačiau daugelyje pasaulio kokybės organizacijų prognozių teigiama, jog ateityje

kokybinės dimensijos nepraras savo aktualumo, o norinčių savo veikloje taikyti modernius metodus įmonių ir organizacijų skaičius augs.

## **2. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA IR MARKETINGAS: LYGINAMASIS ASPEKTAS**

Šioje magistro darbo dalyje pateikiama marketingo ir visuotinės kokybės vadybos lyginamoji analizė, išskiriant ir nagrinėjant sąvokų, vertybinius bei vystymosi tendencijų aspektus. Taip pat analizuojami visuotinės kokybės vadybos ir marketingo panašumai bei skirtumai, ieškoma bendrų sąlyčio taškų žvelgiant į šias verslo filosofijas per vartotojo poziciją.

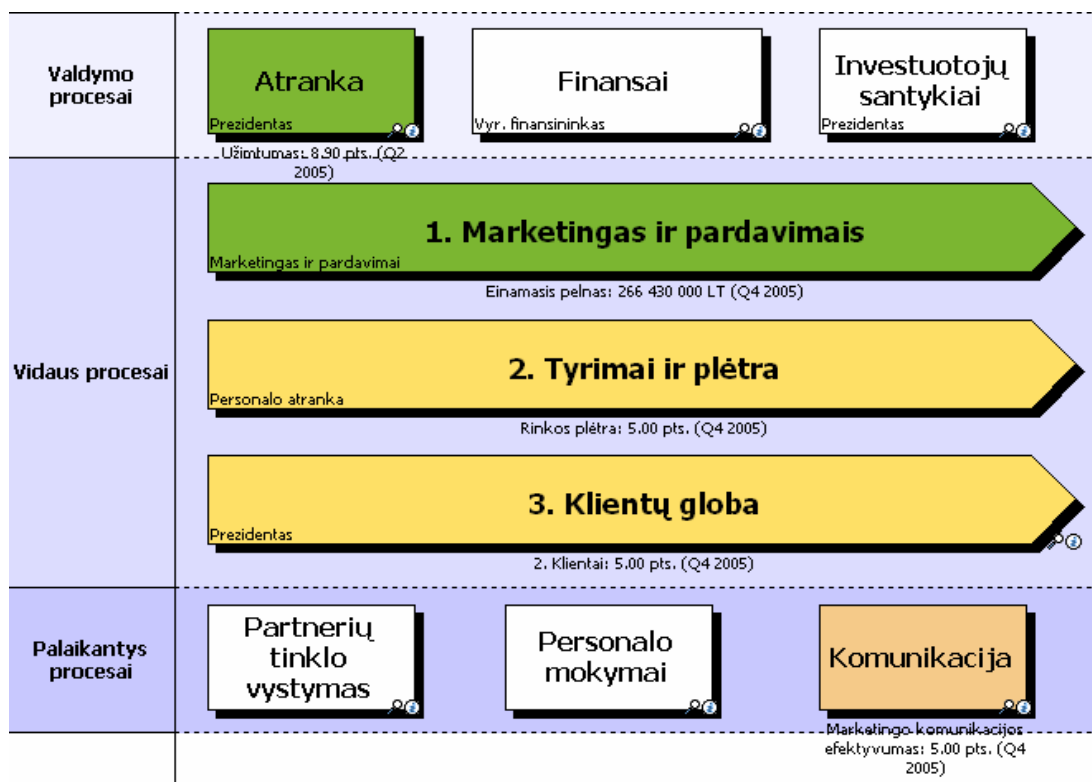
### **2.1. Visuotinė kokybės vadyba ir marketingas: sąvokos ir vertybės**

Lyginant visuotinę kokybės vadybą ir marketingą, kaip dvi skirtingas verslo filosofijas, reikėtų pradėti nuo sąvokų ir vertybių analizės, nes būtent čia lengviausiai aptinkami bendri sąlyčio taškai ir išryškėja aštriausi skirtumai.

A. James, F. Stoner, D. Freeman, D.R. Gilbert (1999) marketingą apibrėžia, kaip "vartotojų poreikių išsiaiškinimo ir jų tenkinimui reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesą, kaip verslo veiklą, nukreipiančią prekių ar paslaugų srautą vartotojui" [21, p. 129]. Anot M.Yasin, E. Correia, J. Lisboa (2005) viena iš visuotinės kokybės vadybos sudedamųjų dalių yra "vartotojo esamų ir numatomų poreikių patenkinimas"[ 20, p. 183]. Taigi galima teigti, jog pagrindinis ir bendras vardiklis, jungiantis visuotinės kokybės vadybą ir marketingą yra vartotojas. Orientacija į vartotoją ir jo poreikius būdinga abiems verslo filosofijoms, todėl natūralu yra tai, jog daugelyje organizacijų jos eina greta viena kitos, yra lengvai integruojamos ir įtakoja viena kitos rezultatus.

Marketingas - tai vadybos procesas, kuriuo išsiaiškinamos, numatomos ir efektyviai bei pelningai patenkinamos vartotojų reikmės [ 23, p. 44 ]. Čia svarbiausia yra tai, jog vartotojų poreikiai yra patenkinami pelningai. Verslo pasaulyje daugeliu atveju pelnas yra siejamas su mažesnėmis gamintojo ar paslaugos teikėjo sąnaudomis, t.y. kuo mažesnes išlaidas patiria įmonė gamindama ar teikdama atitinkamai aukštos kokybės prekes ar paslaugas, tuo daugiau ji turi galimybių uždirbti pelną. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijai taip pat būdingas aiškinimas, jog vartotojų poreikiai turi būti tenkinami mažiausiais kaštais, t.y. turi būti užtikrinama aukšta kokybė, tačiau patys procesai įmonėje turi būti organizuojami taip, jog būtų išvengta papildomų išlaidų. "Blogos kokybės kaina" gali būti didesnė nei gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Remiantis Didžiojoje Britanijoje atliktais tyrimais, vidutinė "blogos kokybės kaina" gali sudaryti nuo 5 -25 % nuo visos įmonės apyvartos [ 6, p. 516 ].

Realybėje šiuo atveju gali būti susidurta su tuo, jog naudojant marketingo priemones galima parduoti ir ne itin kokybišką prekę, vartotojų poreikiai ir pati vertė vartotojui gali būti dirbtinai sukurta ir tuo būdu uždirbamas pelnas. Tuo tarpu visuotinės kokybės vadybai būdinga tai, jog siekiama balanso tarp naudos įmonei ir vertės vartotojui, lygiagrečiai nepažeidžiant ir reikalavimų kokybei bei kokybės standartų. Šiuo požiūriu marketingui daugiau būdingas veržlumas ir agresyvumas ir dažnai "vartotojas tampa tarsi taikiniu, į kurį nukreipiamas visas marketingo kompleksas, marketingo priemonių visuma", kai tuo tarpu visuotinei kokybės vadybai būdingos nuoseklios ir tolygios pastangos, nuoseklus ir tolygus judėjimas vartotojų pripažinimo link [ 14, p. 18 ].



4 pav. Procesų identifikavimas kokybės vadyboje procesiniu požiūriu

Šaltinis: Wankhade L., Dabade B.M.(2006). TQM with quality perception: a system dynamics approach. *TQM Magazine*. 18/4, p. 341-357.

Marketingo misija yra tenkinti vartotojų poreikius. Marketingas integruoja visą įmonės veiklą šiai misijai įgyvendinti. Anot P. Vanago (2006) visuotinės kokybės vadybos koncepcija grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, įtraukiant į šį procesą organizacijos darbuotojus ir siekiant kuo geriau ir efektyviau patenkinti vartotojų poreikius, gerinant produkcijos ar paslaugų kokybę ir mažinant kaštus [ 51, p. 20-21]. Kadangi marketingui būdinga sutelkti visus organizacijos padalinius ir

veikiančias sistemas, kad būtų kuo geriau patenkinti vartotojų poreikiai, įmonėje diegiama ar veikianti kokybės vadybos sistema gali tapti įrankiu marketingo tikslams pasiekti, nes nei viena organizacijos veiklos sritis nėra tiek sukoncentruota ir sufokusuota į vertės vartotojui kūrimą, kaip kokybės vadyba. Visuotinės kokybės koncepcijoje pelningas verslas, naudojant efektyviausią strategiją, yra kiekvieno organizacijos nario nenuilstančios pastangos suprasti ir išpildyti vartotojo poreikius. Būtent vartotojų poreikių suvokimas ir patenkinimas padidina organizacijos pranašumą konkurentų atžvilgiu. Suteikti papildomą produkto ar paslaugos vertę, kurios vartotojai nesitiki, yra taip pat svarbu, kaip ir pažinti pagrindinius vartotojų reikalavimus ir lūkesčius.

Iš kitos pusės įdiegta kokybės vadybos sistema iškelia tam tikrus reikalavimus marketingui, nes „marketingas priklauso pagrindinių procesų, kuriuos labiausiai įtakoja veikiančios kokybės vadybos sistemos grupei“ [ 50, p. 22-23 ] (žr. 4 pav.). Visuotinės kokybės vadybos požiūriu, siekdama sėkmės rinkoje, įmonė turi racionaliai ir kokybiškai derinti savo marketingo veiksmus. Visų padalinių: inžinerijos, pirkimo, gamybos, pardavimų, taip pat ir marketingo veikla, siekiant produkcijos ar paslaugų kokybės, turi būti gerai koordinuota ir kiekvienas padalinys turi gerai žinoti savo vaidmenį kokybės valdymo procesuose.

Lyginant kokybės vadybą ir marketingą reikėtų pabrėžti, jog abiemis jiems būdinga savybė yra dinamiškumas. Kokybė nėra ir negali būti statiška, nes keičiantis aplinkai, kurioje įmonės veikia, kinta ir reikalavimai kokybei, galiausiai pats kokybės ar kokybiškumo suvokimas. Marketingui taip pat būdinga dinamika tiek veikimo sąlygų, tiek sprendimų priėmimo prasme, nes kintančios veiklos sąlygos, vartotojų reikalavimai, poreikiai, preferencijos, reikalauja vis naujų marketingo sprendimų, naujų idėjų kūrimo ir jų realizavimo.

Visuotinei kokybės vadybai ir marketingui būdingas nuolatinis gerinimas, visuotinei kokybės vadybai ar standartizuotoms kokybės vadybos sistemoms - įmonės produkcijos ar paslaugų atitikimo kokybės standartams bei vartotojų lūkesčiams gerinimas bei kitų procesų, įmonės veiklų standartizavimas ir tobulinimas, marketingui - produktų ar paslaugų pristatymo rinkoje, informavimo apie produkciją ar paslaugas gerinimas, efektyvesnių rėmimo sprendimų paieška, marketingo priemonių tobulinimas. Nuolatinis tobulinimas ir gerinimas čia gali būti atliekamas tik priimant sprendimus, pagrįstus tikrais faktais, kurių pagrindas yra nuolat atliekami tyrimai. Marketingo ir kokybės vadybos sprendimams priimti atliekami tyrimai apima:

- organizacijos bei jos aptarnaujamų ir potencialių rinkų esamuosius ir būsimus poreikius, susijusius su kokybe ir galinčius turėti įtakos marketingo sprendimams;
- dabartinių organizacijos produktų ir procesų sąveiką, savęs vertinimą kokybės bei naudojamų



marketingo priemonių, priimamų sprendimų aspektais;

- suinteresuotų šalių poreikių patenkinimo laipsnį tiek kokybiniu, tiek marketingo aspektais;
- konkurentų analizę ir savo veiklos gerinimo galimybes kokybės ir marketingo srityse;
- reikiamų išteklių kokybės ir marketingo bei bendriesiems organizacijos tikslams pasiekti nuolatinį vertinimą.

Visuotinę kokybės vadybą ir marketingą taip pat jungia tai, jog abiems verslo filosofijoms būdinga nemažai dėmesio skirti tiek organizacijos vidinei, tiek išorinei aplinkai. Visuotinė kokybės vadyba nagrinėja ir pabrėžia valdymą, organizacijose vykstančių procesų kontrolę, organizacijų struktūras, planavimą, kurie daugiau susiję su organizacijų vidiniu potencialu ir incijuoja jų tobulinimą. Marketingui šiuo atveju svarbu suprasti ir sugebėti atrinkti tai, ką vėliau būtų įmanoma panaudoti vartotojų informuotumui didinti ir prekių ar paslaugų paklausai formuoti, o tai pasiekama per detalią ir išsamią įmonės gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų analizę.

Stebint organizacijų išorinę aplinką ir joje vykstančius procesus, marketingui didelis vaidmuo tenka stebint pokyčius rinkose ir vartotojų preferencijose ar nuostatose, taip pat analizuojant konkurentų veiksmus ir veiklos strategijas bei ieškant naujų produkcijos ar paslaugų pardavimo galimybių. Visuotinei kokybės vadybai būdinga analizuoti vartotojų ir kitų interesų grupių reikalavimus produkcijos ar paslaugų kokybei, taip pat organizacijos veiklos kokybei plačiąja prasme, kas apima ir harmoningą sąveikavimą su aplinka bei visuomene. Šiuo atveju nemažiau svarbu yra sekti konkurentų pasiekimus kokybės sferoje ir aktyviai bendradarbiaujant su marketingo padaliniais, kurti tobulesnes, labiau vartotojų poreikius atitinkančias, aukštesnės kokybės produkcijos ir paslaugų kombinacijas bei formuoti jų poreikį.

Analizuojant visuotinę kokybės vadybą galima pastebėti, jog jai būdingas mokymosi ir mokymo akcentavimas, šiuo aspektu „...ji artima žinių vadybai ir žinių visuomenės koncepcijai“ [ 2, p. 989, 36, p. 52 ]. Tik nuolatinis visų tam tikroje organizacijoje dirbančių žmonių mokymasis ir savo įgūdžių bei kompetencijų tobulinimas, gali padėti sukurti unikalius produktus ar paslaugas, didesnę kokybę ir vertę vartotojams ir interesų grupėms, racionaliau ir efektyviau siekti pačios organizacijos suformuotų tikslų. Marketingui čia aktualus tik pačios produkcijos ar paslaugų tobulėjimas, kuris yra susijęs su įgūdžių ir žinių tobulinimu, todėl praktikoje marketingo padaliniai dažnai būna pokyčių ir naujų idėjų, taip pat ir besimokančios organizacijos idėjų generatoriais ir apjungia visus organizacijos išteklius inovacijų ir pažangių idėjų įgyvendinimui.

Marketingą ir visuotinės kokybės vadybą galima analizuoti ir lyginti įvairiais aspektais. Siekiant apibendrinti abiems verslo filosofijoms būdingus panašumus ir skirtumus pateikiama 1 lentelė.

1 lentelė

**Pagrindinės marketingo ir visuotinės kokybės vadybos vertybės**

<b>VERTYBĖ</b>	<b>VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA</b>	<b>MARKETINGAS</b>	<b>ĮVERTINIMAS</b>
<b>Orientavimasis į vartotoją</b>	+++++	+++++	Vartotojų supratimas, gebėjimas numatyti ir patenkinti jų poreikius tiek VKV, tiek marketinge yra varomoji jėga.
<b>Lyderystė</b>	+++	+++++	VKV skatina lyderiavimą kokybėje, kuris dažnai nulemia lyderiavimą ir kitose organizacijų veiklos srityse. Marketingui būdingas orientavimasis į lyderiavimą vartotojų poreikių tenkinime, panaudojant visus tuo metu organizacijoje įmanomus išteklius.
<b>Procesinis požiūris</b>	+++++	+++	Tiek VKV, tiek marketingui būdingas procesinis požiūris į organizaciją, kas leidžia lengviau kontroliuoti veiklą, efektyviau numatyti, įvertinti ir spręsti problemas.
<b>Nuolatinis gerinimas</b>	+++++	+++	VKV akcentuoja nuolatinį gerinimą visose organizacijos veiklos srityse, kai tuo tarpu marketingui daugiau būdingas nukrypimas į savo veiklos specifiką.
<b>Ryšių palaikymas</b>	++++	+++++	Marketingui ir VKV būdingas itin aktyvus ryšių palaikymas su organizacijos aplinka bei interesų grupėmis. Marketingo veikla šiuo atveju daugiau nukreipta į kuo didesnės vertės organizacijai sukūrimą, o VKV į kokybės gerinimą.
<b>Žinios</b>	+++++	+++++	Žinių vadyba dažnai vadinama antrąja VKV karta, nes žinių vadyba neatsiejama nuo kokybės vadybos. Žinios dažnai tampa pagrindu efektyviems ir inovatyviems kokybės ir marketingo sprendimams priimti ir pokyčiams organizacijose įvykti.

<b>Domėjimasis aplinka</b>	++++	+++++	Pokyčiai aplinkoje reikalauja greitų ir efektyvių sprendimų, aktyvus domėjimasis aplinka skatina organizacijas tapti dinamiškomis ir greitai reaguojančiomis.
----------------------------	------	-------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## **2.2. Visuotinė kokybės vadyba ir marketingas: vystymosi tendencijos dinamiškų pokyčių kontekste**

Globalūs pokyčiai verslo pasaulyje nulemia tai, jog atskiros verslo filosofijos taip pat turi keistis ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, ieškoti integracijos galimybių, veikti bendrai, siekiant tobulinti ir optimizuoti šiuolaikinių organizacijų veiklą. Mokslo pasaulyje šiuo metu išskiriama keletas visuotinės kokybės vadybos ir marketingo vystymosi bei sąveikos tendencijų, kurios bus svarbios ateities organizacijoms:

- globalios tendencijos versle, verslo internacionalizacija, kokybės sureikšminimas;
- naujas požiūris į sprendimų priėmimą versle, naujų sprendimo būdų bei metodų paieška;
- žymūs žmonių elgsenos, poreikių bei lūkesčių verslo atžvilgiu pasikeitimai;
- naujos interesų grupės versle, reikalaujančios savo dalies ir turinčios savo lūkesčių;
- dar spartesnis informacijų technologijų vystymasis ir integracija į verslo procesus [ 38, p. 36-42 ].

Globaliosios tendencijos versle yra susijusios su tuo, jog nyksta sienos tarp atskirų valstybių, gerėja prekybos ir tarptautinio bendradarbiavimo sąlygos. Visos šios tendencijos nėra susijusios tik su teigiamais dalykais, nes išlaikyti ir plėtoti verslą tampa vis sunkiau dėl besiplečiančių rinkų, besiplečiančio produkcijos ar paslaugų vartotojų rato, jų poreikių bei vertybių išsiskyrimo, kontraversiškumo, taip pat augančių reikalavimų kokybei. Šiuo atveju laimi stambios ir seniai rinkoje veikiančios kompanijos, galinčios investuoti į vartotojų bei kokybės tyrimus, naujausias informacines technologijas. Nedidelėms, mažiau žinomoms įmonėms, veikiančioms pažangos prasme labiau atsilikusiose valstybėse gali tapti sunku atlaikyti konkurencinę kovą ir išlikti rinkoje, todėl ateities organizacijos privalės integruoti kokybės vadybos ir marketingo sistemas, siekdamos geriau iširti rinkas, konkuruojančias alternatyvas ir vartotojų lūkesčius.

Kintančios aplinkos sąlygos taip pat iškelia iššūkius verslo sprendimų priėmimui. Sprendimai nebegali būti priimami chaotiškai ar per daug rizikuojant ir pasikliaujant sėkme [ 58, p.301-302 ].

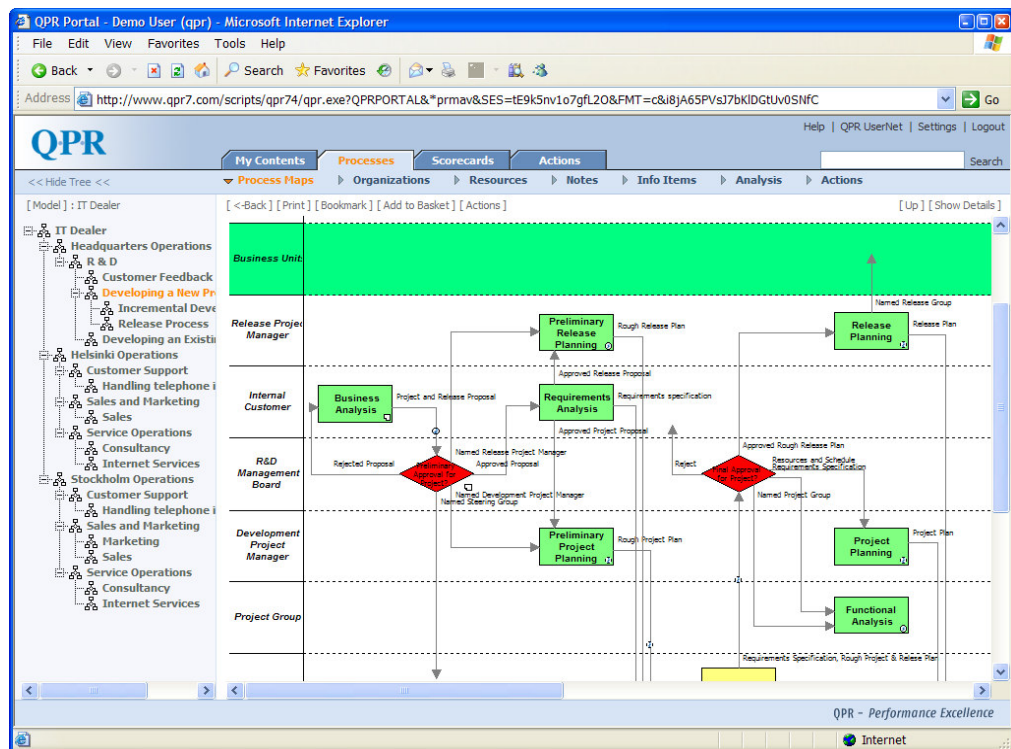
Žinios tampa ateities visuomenės pagrindu, o verslo pasaulyje nuolat auga mokslinių tyrimų atlikimo bei jų rezultatų adaptavimo sprendimų priėmimo procesuose reikšmė. Anot G. Sližienės, R. Vaitkienės, ateities organizacijose marketingo tyrimai turi būti integruojami su kokybės tyrimais, o jų rezultatai pritaikomi priimant sprendimus dėl ėjimo į naujas rinkas ar atitinkamos rinkos dalies išlaikymo, atitinkamo vartotojų segmento pasirinkimo, rėmimo priemonių naudojimo, prekių ženklų, organizacijos padalinių veiklos tobulinimo ir išlaidų kokybės gerinimui [43, p. 113-116].

Pastaruoju metu vykstantys visuomenės transformacijos procesai negali nepaveikti vartotojų poreikių bei lūkesčių verslo atžvilgiu. Perprasdomos ir numačiusios vartotojų elgsenos kaitą organizacijos, gali nustatyti paslėptus ir atvirai rodomus jų poreikius, gali pradėti gaminti ar prekiauti naujomis poreikius tenkinančiomis prekėmis, kurti visuomenei ir vartotojams patraukliausius marketingo kompleksus ir įvaizdžius. Ilgainiui tai neabejotinai virsta stipriais konkurenciniais pranašumais. Atsižvelgdamos į šias tendencijas įmonės turi iš naujo įvertinti savo tikslines rinkas, priimdamos sprendimus įvertinti pasikeitusias vartotojų nuostatas kokybės atžvilgiu, įvertinti vis augantį kokybės vaidmenį įvairiose visuomenės gyvenimo srityse, tame tarpe ir vartojime.

Organizacijos veikla neišvengiamai paliečia visą eilę suinteresuotųjų šalių, kurios vienaip ar kitaip suinteresuotos organizacijos veiklos rezultatais. Pasak G. Metallo, M.T. Cuomo, G.Festa (2006) ateities organizacijoms bus būdingas augantis jų veikla suinteresuotų grupių skaičius, organizacijos norėdamos sėkmingai veikti turės atsižvelgti į vis daugiau poreikių ir interesų, jų priimami sprendimai sukels vis platesnės auditorijos susidomėjimą ir vertinimus [30, p. 122-123]. Šiuo atveju taip pat svarbi išliks visuotinės kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika, jų integracija tenkinant suinteresuotųjų šalių poreikius, atsakant į jų lūkesčius, informuojant apie organizacijos veiklą, jos rezultatus, išsakant poziciją itin opiais (pvz. aplinkosaugos) klausimais. Visuomenę plačiąja galima įvardinti kaip vieną stambiausių ir vis didesnę reikšmę įgyjančių interesų grupių. Ateities organizacijos turės pasižymėti didesne atsakomybe ir atsiskaitomybe visuomenei.

Informacinių technologijų plėtra ir toliau išliks prioritetine išsivysčiusių valstybių ekonominės ir socialinės politikos kryptimi. Ateities organizacijos privalės didinti konkurencingumą, išnaudodamos globalios rinkos galimybes ir verslo plėtrą virtualioje aplinkoje, savo verslą plėtoti remdamos naujausiais mokslo ir technologijų pasiekimais, investuoti į žmogiškuosius resursus, didinant gebėjimą konkuruoti pasaulinėje rinkoje, siekti, kad naujai sukurtas paslaugas ar produktai būtų kuo plačiau prieinami, šalia tradicinės materialinės nuosavybės pripažinti intelektualią nuosavybę. Įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą bei atliekat marketingo veiklą laimės tos organizacijos, kurios savo veikloje naudos informacines technologijas bei programinę įrangą pritaikytą būtent šioms sritims.

Egzistuoja įvairių programinių įrangų, skirtų procesų valdymui. Viena iš jų - QPR ProcessGuide programinė įranga. Ši programa yra interaktyvi priemonė planuoti, įgyvendinti informavimo būdus ir skatinti žmones siekti geresnių verslo proceso rezultatų. Minėta programa užtikrina įmonėms visas įmanomas galimybes siekti aukštų rezultatų kokybės bei marketingo valdymo srityje [17, p. 474]. 5 pav. pavaizduotame paveiksle pateiktas QPR ProcessGuide programinės įrangos procesų valdymo sąsajos pavyzdys, skirtas tiek procesų šeiminkams, tiek procese dalyvaujantiems darbuotojams, tiek ir organizacijos vadovybei, kontroliuojančiai bei prižiūrinčiai proceso rezultatus.



5 pav. Procesų valdymo sąsajos pavyzdys QPR programinėje įrangoje

Šaltinis: Prieiga per internetą : <[www.qpr7.com](http://www.qpr7.com)>, QPR ProcessGuide programinės įrangos internete

**Apibendrinimas.** Vartotojai ir jų poreikių numatymas bei patenkinimas yra pati pagrindinė ir svarbiausia jungtis, jungianti visuotinę kokybės vadybą ir marketingą. Šios vadybos filosofijos turi itin daug bendrų ir panašių vertybių, kas sudaro itin geras sąlygas jų integracijai ir sąveikai šiuolaikinėse organizacijose. Globalūs pokyčiai versle ir su jais susijusi organizacijų veiklos sąlygų kaita, lemia tolesnį šios sąveikos ir integracijos stiprėjimą plečiant veiklą ir integruojantis į naujas rinkas, priimant

įvairaus lygio ir svarbos verslo sprendimus, atliekant mokslinius tyrimus, naudojant pažangias informacines technologijas su kokybe ir marketingu susijusių procesų valdymui.

### **3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA**

Šioje darbo dalyje nagrinėjama kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveika, pateikiamas jos apibrėžimas, įvardijami ir analizuojami tie marketingo komplekso elementai, kuriuos labiausiai įtakoja organizacijose veikiančios kokybės vadybos sistemos. Taip pat įvertinama organizacijose vykdomos marketingo politikos ir priimamų marketingo sprendimų įtaka jau veikiančioms ar tik planuojamos diegti kokybės vadybos sistemoms, visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimui.

#### **3.1. Kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos samprata**

Daugelyje mokslo darbų sąveika apibrėžiama kaip abipusis poveikis, tam tikrų reiškinių ar procesų įtaka vienas kitam [ 21, p. 66 ]. Pasinaudojant šia sąveikos interpretacija, galima teigti, jog kokybės vadybos sistemų ir marketingo, kaip procesų, sąveika yra jų abipusis poveikis arba įtaka vienas kitam, vienas kito rezultatams.

Organizacijose veikiančios kokybės vadybos sistemos marketingą įtakoja ar gali įtakoti šiose srityse arba šiais aspektais:

- kokybės vadybos sistemų diegimui būdingas procesinis ir sisteminis požiūris į organizaciją, kur procesinis požiūris nulemia tai, jog kiekvienas organizacijoje vykstantis procesas, tarp jų ir marketingas, yra apibrėžiamas tam tikromis procedūromis, kurių atlikimo eiliškumas, nuoseklumas ir eiga yra gana griežtai kontroliuojami. Taigi galima teigti, jog veikiančios kokybės vadybos sistemos tarsi išspraudžia marketingą ir kitus procesus į tam tikrus rėmus ir įveda tam tikrą kontrolės lygį. Šių procedūrų atsiradimas gali būti traktuojamas kaip kokybės vadybos sistemos ir marketingo, kaip vieno iš organizacijoje vykstančių procesų, sąveikos rezultatas.
- kokybės vadybos sistemoms būdinga tai, jog jos atlieka gana svarbų vaidmenį įvedant strateginio planavimo principus organizacijose, nes numato griežtą suplanuotų ir įvykdytų rezultatų kontrolę, neatitikčių valdymą, tikslumą, aiškumą ir nuoseklumą veikloje. Įdiegus kokybės vadybos sistemas, kaip jų veikimo rezultatas, daugelyje organizacijų atsiranda įvairios trukmės marketingo planai, kuriais pradama aktyviai vadovautis. Galima teigti, jog kokybės vadybos principų taikymas veikloje skatina organizacijas planuoti savo marketingo veiklą, veiksmus, kontroliuoti marketingo planuose numatytų tikslų įgyvendinimą.
- veikiančios kokybės vadybos sistemos taip pat įtakoja tam tikrus marketingo proceso elementus: marketingo analizę ( ypač atliekant tiekėjų ir vartotojų analizę, pasirenkant tinkamus tiekėjus ir apsisprendžiant dėl klientų patikimumo), vertės kūrimą ( būtent rinkos segmentavimą ir tikslinės

rinkos parinkimą, neliečiant pozicionavimo), patį marketingo kompleksą (ypač prekes ar paslaugas ir jų paskirstymą, atlikimą). Sąveikos rezultatai: tiekėjų atrankos principų ir įvertinimo sistemos įvedimas, vartotojo patikimumo vertinimo sistemų sukūrimas, tyrimų taikymas pasirenkant tikslias rinkas, prekių ir paslaugų kokybės (visomis prasmėmis) užtikrinimas bei efektyvios paskirstymo sistemos sukūrimas.

Marketingas gali įtakoti organizacijose veikiančias ar numatomas įdiegti kokybės vadybos sistemas šiais aspektais arba šiose srityse:

- kaip rodo daugelis Lietuvoje ir kitose Europos šalyse atliktų tyrimų, marketingo motyvai yra vieni iš lemiamų apsisprendžiant dėl kokybės vadybos sistemų diegimo, nes diegiant kokybės vadybos sistemas visų pirma tikimasi rezultatų su marketingu susijusiose veiklose, t.y. tikimasi pagerinti veiklos efektyvumą ir pelningumą, pasiekti paslaugų ir prekių geresnę atitikimą vartotojų poreikiams, užimti didesnę rinkos dalį ar įžengti į naujas rinkas, išlaikyti užimamas pozicijas esamoje rinkoje.
- Visuotinės kokybės vadybos sistemai veikti tuo sudėtingiau, kuo sudėtingiau organizacijoje paskirstomas marketingo kompleksas, t.y. kuo daugiau aptarnaujamų segmentų, produktų grupių, klientų turi įmonė, tuo sudėtingiau sukontroliuoti visus su kokybe susijusius dalykus. Taigi, galima teigti, jog marketingo veiklos sudėtingumas, apsunkina kokybės vadybos sistemos veikimą ir norint pasiekti priimtina kokybės lygį būtina įvesti daugiau kontrolės ir monitoringo lygių.

### **3.2. Kokybės vadybos sistemos ir marketingo kompleksas**

Marketingo koncepcijos esmė yra siekti įmonės tikslų tenkinant vartotojų poreikius per mainus. Marketingo orientacija savo veikloje besivadovaujanti įmonė siekia sukurti kuo didesnę pridėtinę vertę pasirinktiems vartotojams, o dalyvaudama vertės sukūrimo procese įmonė įgyja teisę dalį šios vertės per mainus pasiimti sau kainos pavidalu.

Marketingo kompleksą arba kitaip tariant vertės gavimo procesą sudaro: prekės ar paslaugos, paskirstymas, rėmimas ir kainodara. Veikiančios kokybės vadybos sistemos įtakoja marketingo kompleksą:

- vienas pagrindinių marketingo komplekso elementų yra prekės ir paslaugos. Veikianti kokybės vadybos sistema turi užtikrinti ne tik prekių ar paslaugų kokybę, bet taip pat vaidina svarbų vaidmenį priimant sprendimus dėl prekių ar paslaugos. Šiuo atveju sąveikaudama su marketingo padaliniais ir filtruodama su kokybe susijusias dimensijas kokybės vadybos sistema gali padėti atsakyti į klausimus:



Ką jie perka? Kas perka? Kaip jie perka? Kada jie perka? ir Kur jie perka? ir Kodėl jie perka?, nes visoms įmonėms labai svarbu pilnai suprasti klientų poreikius, o ypačingai suprasti pirkimo priežastis ir motyvus. Bendras prekės suvokimas apima fizines savybes, susijusias paslaugas, prekės ženklą, įvaizdį ir socialines - kultūrinės asociacijas, kokybės vadybos sistema dažnai daro teigiama įtaką visoms prekės sudedamosios dalims, nes jai būdingas kompleksinis požiūris į vartotojų poreikių tenkinimą.

- kalbant apie kainodarą svarbu pabrėžti tai, kad kaina, kurios prašoma už prekę ar paslaugą turi padengti gamybos kaštus, duoti pelną, kuo geriau atitikti vertę, kurią prekei suteikia vartotojas, atspindėti konkrečiu laikotarpiu prekei keliamus tikslus, atitikti kitus marketingo komplekso elementus. Visuotinės kokybės vadybos sistemų veikimas skatina marketingo veiksmingumą, kuris lemia mažiau orientuotos į kainas konkurencijos susidarymą.

- paskirstymas yra lemiamas marketingo komplekso elementas, nes tai yra kelias, kuriuo įmonės prekės ar paslaugos pasiekia numatytą rinką (rinkas). Renkantis paskirstymo kelią lemiančiais veiksniais tampa įmonės veiklos pobūdis, produkcijos ar paslaugų specifika, situacija, integracija į tarptautines rinkas. Dauguma įmonių gali pasirinkti iš alternatyvių kanalų: didmenininkai, agentai, licencijavimas, frančizė, mažmenininkai, tiesioginis pardavimas vartotojams. Veikiančios kokybės vadybos sistemos čia vaidina lemiamą vaidmenį pasirenkant tinkamiausią derinį, padeda efektyviau numatyti ir fiksuoti atsargų lygio pokyčius, nustatyti sandėliavimo galimybes, numatyti tinkamiausius transportavimo variantus (padeda pasirinkti tinkamus transporto paslaugų tiekėjus, suplanuoti maršrutus pagal pirkėjų išsidėstymą), transporto panaudojimą prekių paskirstymui.

- rėmimas gali būti apibrėžiamas kaip "informacijos perdavimas tarp pardavėjo ir potencialaus kliento, siekiant įtakoti požiūrius ir elgesį. Rėmimas gali sutvirtinti esamas pažiūras ir elgesį arba jas pakeisti. Rėmimas gali būti vykdomas daugeliu būdų, kurių pagrindiniai yra asmeninis pardavimas, reklama, populiarinimas, pardavimų skatinimas. Kokybės vadybos sistemoms nebūdinga tiesiogiai dalyvauti, kurioje nors iš rėmimo veiklų, tačiau jos vaidmuo yra pakankamai svarus ugdant žmogiškuosius išteklius (šiuo atveju pardavimų vadybininkus, agentus ir kt.) , taip pat nustatant rėmimo tikslines auditorijas, rėmimo tikslus.

**Apibendrinimas.** Marketingo ir kokybės vadybos sistemų sąveika grindžiama abipusio poveikio principu, kuriam būdinga tai, jog abi vadybos filosofijos įtakoja viena kitą ir viena kitos veiklos rezultatus. Kokybės vadybos sistemos įtakoja marketingą per savo inicijuotas procedūras, taip pat strateginį ir kitų lygių planavimą, turi įtakos visiems marketingo komplekso elementams. Marketingas

daugelyje organizacijų yra siejamas su inovacijų diegimo skatinimu, o kokybės vadyba šiandieninėje verslo aplinkoje yra viena pagrindinių inovacijų.

#### 4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR MARKETINGO SĄVEIKA: SITUACIJA IR POŽIŪRIS ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONĖSE

Šioje darbo dalyje pateikiami Šiaulių apskrities įmonėse, savo veikloje įdiegusiose kokybės vadybos sistemas ir besivadovaujančiose visuotinės kokybės vadybos principais, atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių apskrities įmonių vadovų, kokybės vadybininkų, vidurinio lygio vadovų bei eilinių darbuotojų požiūrį į jų įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos sąveiką su marketingu. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar tokia sąveika iš viso yra įmanoma ir jeigu ji įmanoma, tai kur ir kokiais aspektais ji pasireiškia.

##### 4.1. Tyrimo metodika ir strategija

Visa pažintinė žmogaus veikla paprastai skirstoma į empirinę ir teorinę, t.y. į faktinės medžiagos rinkimą ir jos teorinį aiškinimą. Kiekvienas tyrimas taip pat remiasi tam tikra faktine medžiaga ir vėlesniu jos aiškinimu [ 48, p.55-65 ]. Empiriniai tyrimai turi remtis tam tikra teorine pozicija. Tyrimo metodika turi atitikti tyrimo uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį.

Tyrimo **objektu** buvo pasirinkta Šiaulių apskrities įmonėse, savo veikloje įdiegusiose kokybės vadybos sistemas ir besivadovaujančiose visuotinės kokybės vadybos principais, dirbančių specialistų (aukščiausio, vidutinio lygio vadovų, kokybės vadybininkų, kitų specialistų ir eilinių darbuotojų) nuomonė apie jų įmonėse veikiančių kokybės vadybos sistemų sąveiką su marketingu. Darbe keliami tokie tyrimo probleminiai klausimai: ar gali kokybės vadybos sistemos daryti įtaką marketingui, marketingo veiklos rezultatams, jei gali, tai kaip ši sąveika pasireiškia, kokie marketingo komplekso elementai įtakojami labiausiai, taip pat ar gali įmonės marketingo politika, naudojamos marketingo priemonės ir su marketingu susiję motyvai įtakoti sprendimus dėl kokybės vadybos sistemų diegimo?

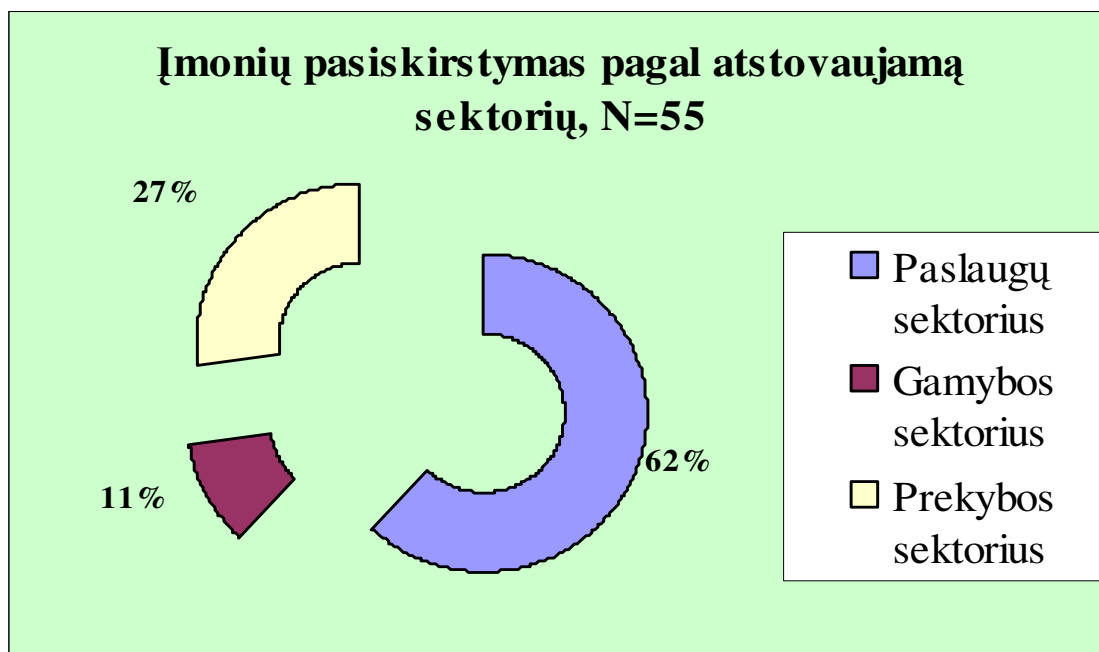
**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti ir įvertinti visuotinės kokybės ir marketingo sąveikos galimybes Šiaulių apskrities įmonėse, savo veikloje įdiegusiose kokybės vadybos sistemas, įvairiais aspektais tiriant šių įmonių darbuotojų ir vadovų nuomonę. Tyrimo tikslą apibūdina tokie daliniai **uždaviniai**:

- ištirti Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojų ir vadovų požiūrį į kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką ir jos galimybes;
- nustatyti marketingo motyvų reikšmę ir vaidmenį priimant sprendimus dėl kokybės vadybos sistemų diegimo Šiaulių apskrities įmonėse;
- išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas,

darbuotojų ir vadovų požiūrį į kokybės vadybos sistemų poveikį marketingui.

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Tiriama visuma darbe yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju tiriamą visumą sudarė Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojai ir vadovai.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis Šiaulių apskrityje veikia 72 sertifikuotos, t.y. kokybės vadybos sistemas savo veiklai adaptavusios įmonės. Pasirenkant tiriamuosius iš Lietuvoje veikiančios konsultacinės firmos buvo gautas šių įmonių sąrašas. Buvo nuspręsta į kiekvieną įmonę siųsti po penkis klausimynus -anketas. Viso pradėdant tyrimą buvo išsiųsta 360 klausimynų - anketų, iš kurių atgauta 265 anketos, į kuriose pateiktus klausimus atsakė 55 įmonių darbuotojai ir vadovai.



**6 pav.** Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal atstovaujamą sektorių

Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių atstovavo paslaugų ir prekybos sektorius. Ši situacija atspindi realias tendencijas Šiaulių apskrityje, kur yra belikę nedaug sėkmingai veikiančių gamybos įmonių. Bendras kokybės vadybos sistemas įdiegusių įmonių skaičius Šiaulių apskrityje sudaro apie 10% visų Lietuvos įmonių, savo veikloje adaptavusių kokybės vadybos sistemas.

**Pirminės informacijos rinkimo metodai.** Renkant pirminę tyrimo "Visuotinės kokybės

vadybos sistemų ir marketingo sąveika: Šiaulių apskrities įmonių tyrimas" informaciją buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Anketos pranašumas yra surinktos informacijos masiškumas, o tai itin svarbu socialinės diagnostikos objektui apibūdinti. Anketinės apklausos metu dažniausiai diagnozuojamas ne pats reiškiny, o respondentų nuomonė apie jį, todėl anketų rezultatų interpretavimui buvo skirtas didelis dėmesys.

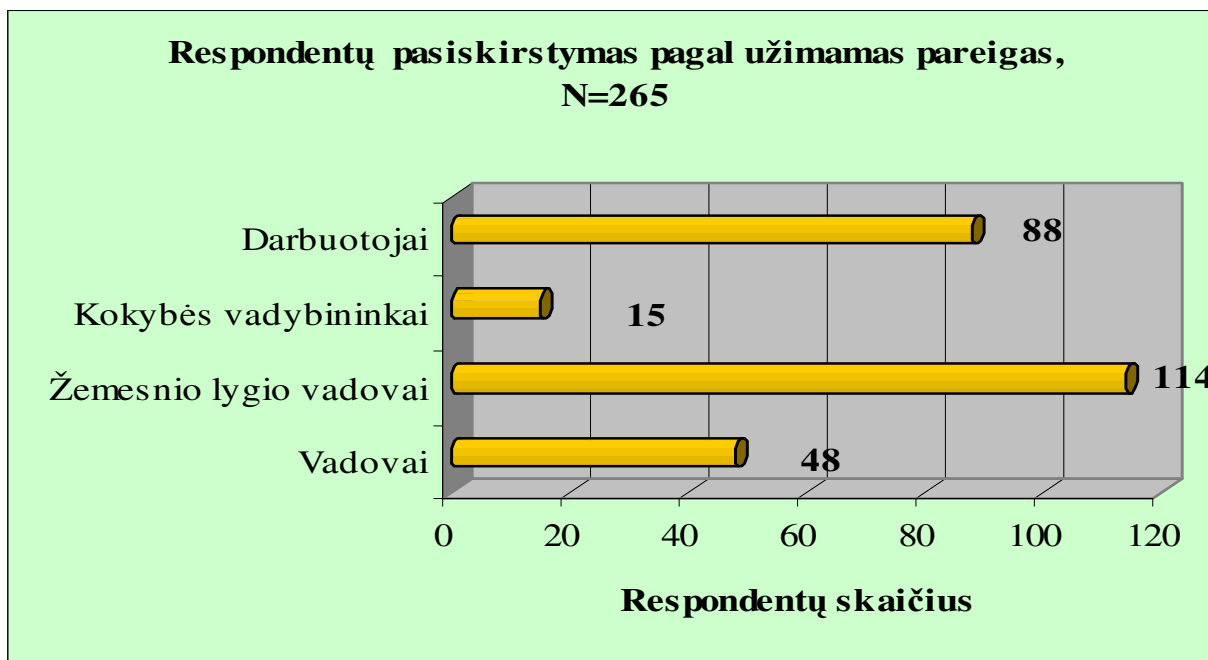
Sudarant tyrimo metu naudotą klausimyną - anketą buvo išskirti šie kintamųjų blokai: demografiniai kintamieji, tiriamos įmonės specifika atskleidžiantys kintamieji, požiūrį kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką atspindintys kintamieji. Anketoje naudoti uždaro ir atviro tipo klausimai. Pateikti atviro tipo klausimai reikalavo tyrime dalyvavusių darbuotojų interpretacijų, kurias analizuojant buvo naudotas (content) turinio analizės metodas, pateikti atsakymai pagal jiems būdingus požymius buvo grupuojami ir kategorizuojami, priskiriant juos atitinkamoms kategorijoms.

Atviri klausimai daugiausiai buvo naudojami, siekiant atskleisti įmonių darbuotojų ir vadovų požiūrį į kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką, jos interpretacijas. Tas pats klausimynas - anketa buvo pateikiamas tiek įvairių lygių įmonės vadovams, tiek kokybės vadybininkams, tiek darbuotojams, nes buvo įdomu ir naudinga sužinoti ar šiose grupėse išsiskiria nuomonė tyrime nagrinėtais klausimais.

Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami ir lyginami su kitų panašių Lietuvoje ir kitose šalyse atliktų tyrimų duomenimis. Itin įdomus tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti pagal ISO standartus diegiamų kokybės vadybos sistemų adaptavimo įvairiems sektoriams atstovaujančiose įmonėse motyvus bei naudą, buvo atliktas Naujojoje Zelandijoje. Lietuvoje analogiškas minėtajam tyrimas buvo atliktas apklausiant transporto sektoriuje veikiančias įmones. Šiuo tyrimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti pagal ISO standartus diegiamų kokybės vadybos sistemų adaptavimo įmonėse motyvus bei naudą.

#### **4.2. Tyrimo respondentų apibūdinimas. Pagrindinės tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos**

Tyrime dalyvavo 265 respondentai, Šiaulių apskrities įmonių įvairių lygių vadovai, kokybės vadybininkai ir darbuotojai. 7 pav. vaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

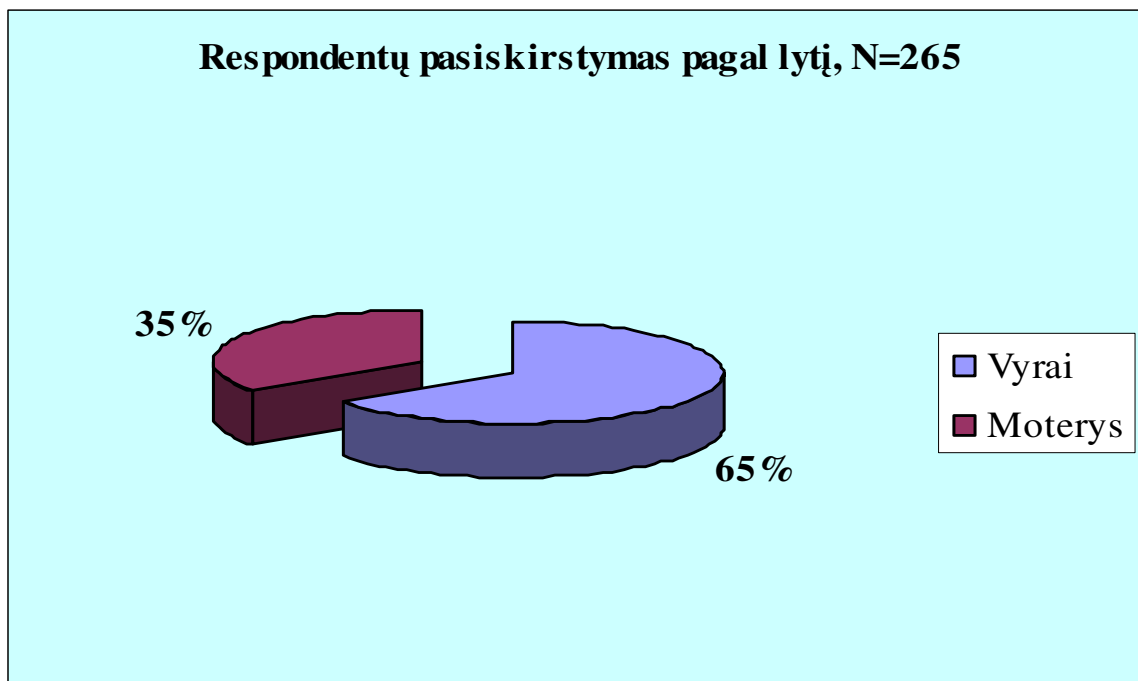


**7 pav.** Tyrime dalyvavusiųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Ištirti įmonių vadovų nuomonę reikalinga todėl, kad jie dažniausiai yra tie, kurie labiausiai demonstruoja savo pasiryžimą tenkinti klientų reikalavimus ir siekti kokybės ir šis jų nusiteikimas turi ir dažnai įtakoja visus įmonės darbuotojus – kiekvienas organizacijos narys turi jausti atsakomybę už kokybę.

Kokybės siekimo tikslas turi apjungti visus organizacijos darbuotojus, kuriant ir adaptuojant kokybės vadybos sistemas, darbuotojams reikia suteikti darbo komandoje įgūdžius, supažindinti su kokybės valdymu ir kokybės vadybos sistemos veikimu. Diegiamos kokybės vadybos sistemos nebus veiksmingos, jei visi darbuotojai nebus įtraukti į jų kūrimą, jei nesuvoks jų teikiamos naudos ir privalumų. Darbuotojai turi pritarti permainoms, patys dalyvauti kokybės vadybos sistemų kūrime ir jaustis sistemos dalimi, todėl jų nuomonė tiriant kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką taip pat yra pakankamai svarbi.

Kokybės vadybininkų nuomonė svarbi todėl, kad jie yra tie žmonės, kurie įmonėse koordinuoja ir administruoja kokybės vadybos sistemų diegimą, jiems geriausiai žinomi įvairių standartų reikalavimai ir pačių įmonių kokybės vadybos sistemoms būdingi bruožai.

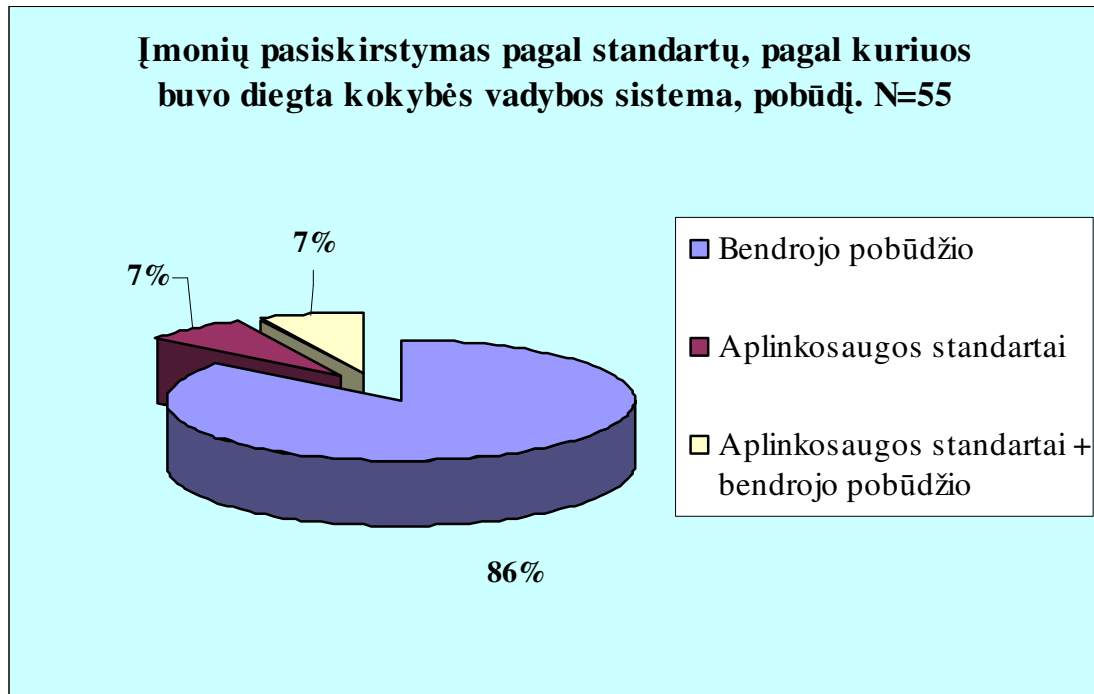


**8 pav.** Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų -vyrų. Tai nulėmė tyrime dalyvavusių įmonių specifika ir tai, jog vadovaujančius postus daugelyje įmonių vis dar užima vyriškos lyties atstovai. 42 iš 48 tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų -vyrų, tačiau įdomu tai, jog dauguma kokybės vadybininkų yra moteriškos lyties ( 14 iš 15 respondentų).

Tyrimo dalyviams taip pat buvo užduotas klausimas apie jų išsilavinimą. Šioje srityje respondentų duomenys pasiskirstė taip: daugumos tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų išsilavinimas aukštasis (nurodė 23 respondentai), aukštesnį išsilavinimą nurodė (22 respondentai), 3 vadovai nurodė vidurinį išsilavinimą; tyrime dalyvavę kokybės vadybininkai nurodė aukštąjį (13 respondentų) arba aukštesnįjį (2 respondentai) išsilavinimą; vidurinio lygio vadovų tarpe daugiausia vadovų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą (42 respondentai), aukštąjį išsilavinimą nurodė (37 respondentai), specialųjį profesinį (28 respondentai), vidurinį (7 respondentai); tarp darbuotojų vyravo turintieji specialųjį profesinį ir vidurinį išsilavinimą.

Tiriant kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus įmonėse, svarbu įvertinti tai kokią vadybos sistemą konkreči įmonė yra įdiegusi ir adaptavusi savo veikloje. Tyrimo rezultatų pasiskirstymas šioje srityje pavaizduotas 9 paveiksle.



**9 pav.** Tyrime dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal standartų, pritaikytų diegiant KVS, pobūdį

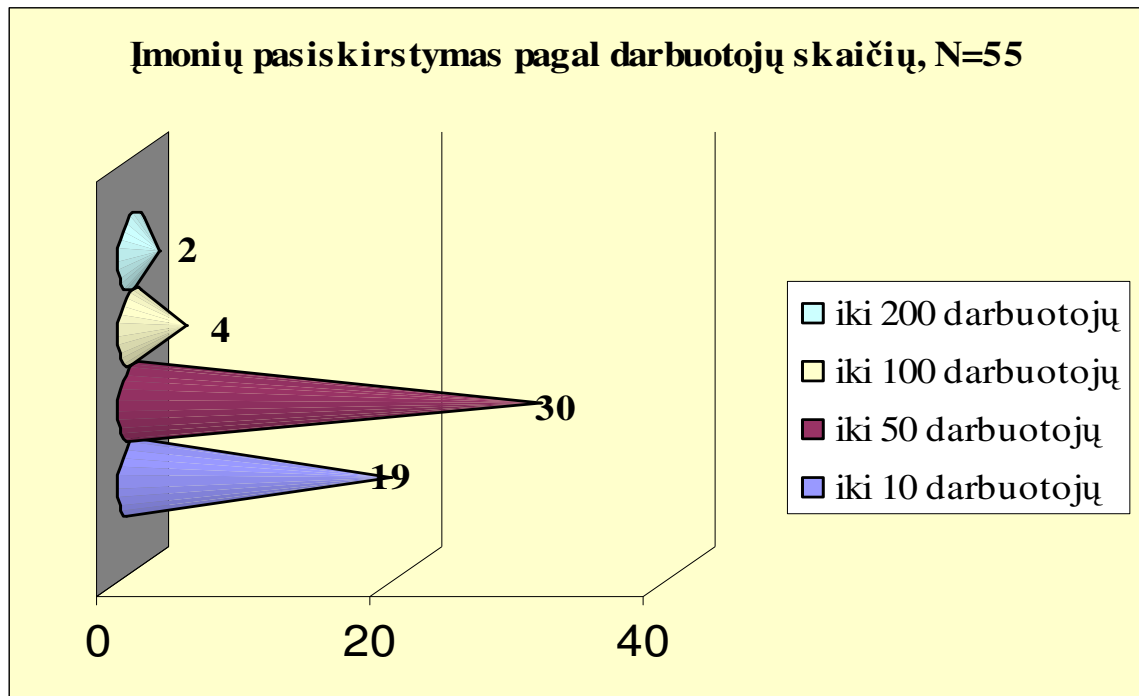
Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių (86 %) diegdamos kokybės vadybos sistemas naudojo bendrojo pobūdžio standartus. Bendrojo pobūdžio standartams priklauso ISO (International Organization for Standardization) – tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. Pagrindiniai ISO 9000 standartų šeimos standartai: **ISO 9001 : 2000** Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai; **ISO 9000 : 2000** Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai; **ISO 9004 : 2000** Kokybės vadybos sistemos. Rekomendacijos, kaip pagerinti bendrą organizacijos veiklą.

ISO 9000 serijos standartų taikymas nėra centralizuotas valdžios institucijų diktatas, šie standartai skirti ekonomikos subjektams savanoriškai taikyti. ISO serijos standartai yra universalūs ir juos galima taikyti bet kuriai pramonės ar negamybinės sferos šakai, jie tinka visų rūšių organizacijoms. KVS pagal ISO 9000 reikalavimus yra sukūrusios tekstilės, informacinių technologijų, baldų pramonės, metalurgijos, kompiuterinės ir programinės įrangos, maisto pramonės įmonės, elektros tiekimo, pašto užsakymų bendrovės, transporto bendrovės, bankai, ligoninės, mokymo įstaigos ir t.t.

Nedidelė dalis tyrime dalyvavusių įmonių (7%) turi įsidedusias kokybės vadybos sistemas aplinkosauginių standartų aplinkos apsaugos vadybos ISO 14001:1996 pagrindu. Tokia pat tyrime dalyvavusių įmonių dalis (7%) kokybės vadybos sistemą kūrė integruodamos aplinkosaugos ir



bendruosius standartus. Integruotąsias sistemas galima geriau įgyvendinti ir panaudoti praktiškai, kadangi: darbuotojai naują vadybos sistemą suvokia ir vertina lengviau, nes jau žino, kaip veikia panaši sistema, viename dokumente sujungus dviejų ar daugiau sistemų panašias procedūras, didesnė tikimybė, kad darbuotojai perskaitys ir laikysis tame dokumente išdėstytų reikalavimų patikimiau, negu jie būtų pateikti keliuose atskiruose dokumentuose, viename dokumente aprašius procedūrą, naudojamą skirtingoms vadybos sritims (kokybei, aplinkos apsaugai, darbo saugai), bus didesnė galimybė skirtingų sričių specialistams koordinuoti savo tikslus ir pastangas, t.y. tas pats darbas nebus daromas kelis kartus, už integruotąją sistemą atsakingas darbuotojas mažiau apkraunamas darbu, nes nauja vadybos sistema yra tik nauja dalis jau veikiančioje sistemoje, taip pat lemiamu veiksnium tampa tai, kad sistemų suderinimas palengvina jų auditavimą ir padidina audito rezultatų patikimumą.



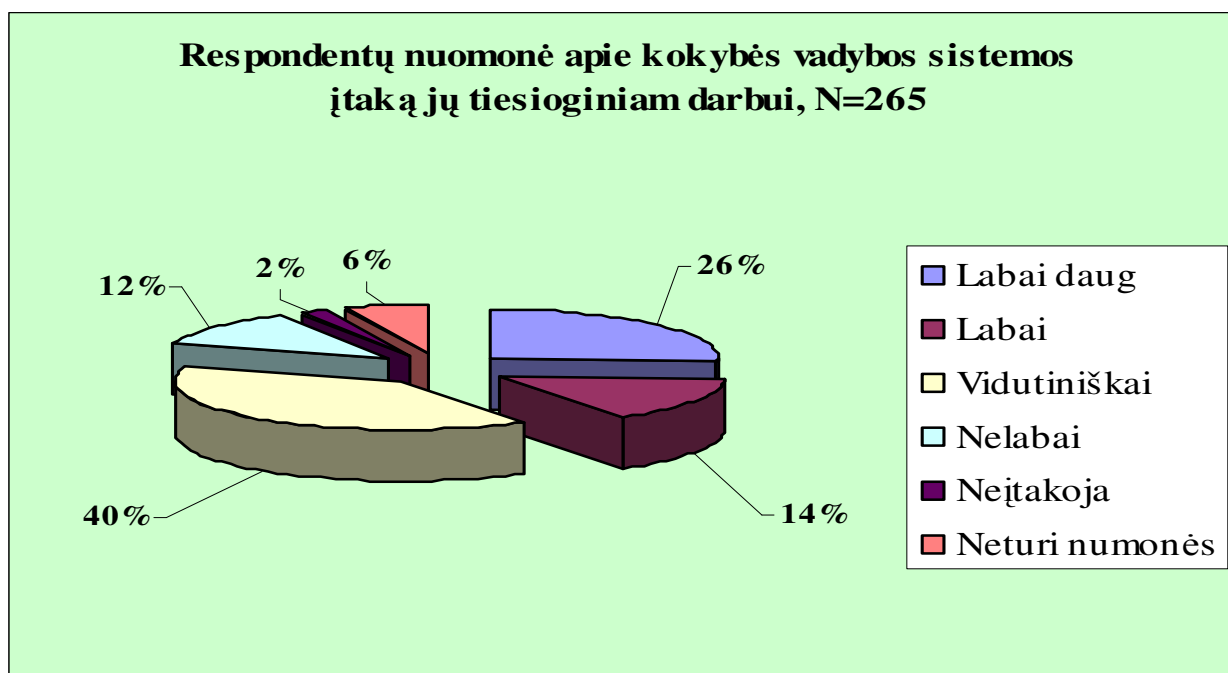
**10 pav.** Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Įmonės dydis diegiant kokybės vadybos sistemas yra svarbus tuo, juo nulemia kokybės vadybos sistemos sudėtingumą. Kuo didesnė yra įmonė, tuo sudėtingiau diegti kokybės vadybos sistemą, kadangi plečiasi žmonių, kuriems reikalinga suvokti kokybės vadybos sistemos tikslus ir visuotinės kokybės vadybos principus, ratas. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių priklauso įmonių, turinčių iki 50 darbuotojų grupei. Atsižvelgus į tyrimo metu gautus duomenis apie tyrime dalyvavusių įmonių dydį, galima teigti, jog daugumoje iš jų kokybės vadybos sistemos turėtų būti pakankamai gerai integruotos,

o darbuotojai pakankamai gerai supažindinti su kokybės vadybos sistemos tikslais.

#### 4.3. Tyrime dalyvavusių respondentų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų atstovaujamosse įmonėse veikiančių kokybės vadybos sistemų sąveiką su marketingu

Kokybės vadybos sistemos sukūrimas, įdiegimas ir sertifikavimas – daug laiko, pastangų ir investicijų reikalaujantis procesas. Kokybės vadybos sistemos adaptavimas teikia naudą ne tik įmonių veiklos efektyvumui, bet ir taip pat naudinga darbuotojams bei esantiems ir potencialiems klientams, jei laikomasi nustatytų ir įdiegtų kokybės standartų. Šioje srityje nemažai lemia pačių įmonės darbuotojų bei vadovų nuostatos veikiančios kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, jų noras suprasti ir priimti jos teikiamas galimybes, naudos ir vertės, o ne tik neigiamų faktorių išžiūrėjimas vykstančiuose procesuose.



11 pav. Tyrime dalyvavusiųjų nuomonė apie KVS įtaką jų tiesioginiam darbui

11 paveiksle pavaizduoti tyrimo metu gauti duomenys rodo darbuotojų nuostatas įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Šiuos duomenis galima būtų interpretuoti taip: respondentai nurodė, jog įmonėje, kurioje jie dirba, veikianti kokybės vadybos sistema vienaip ar

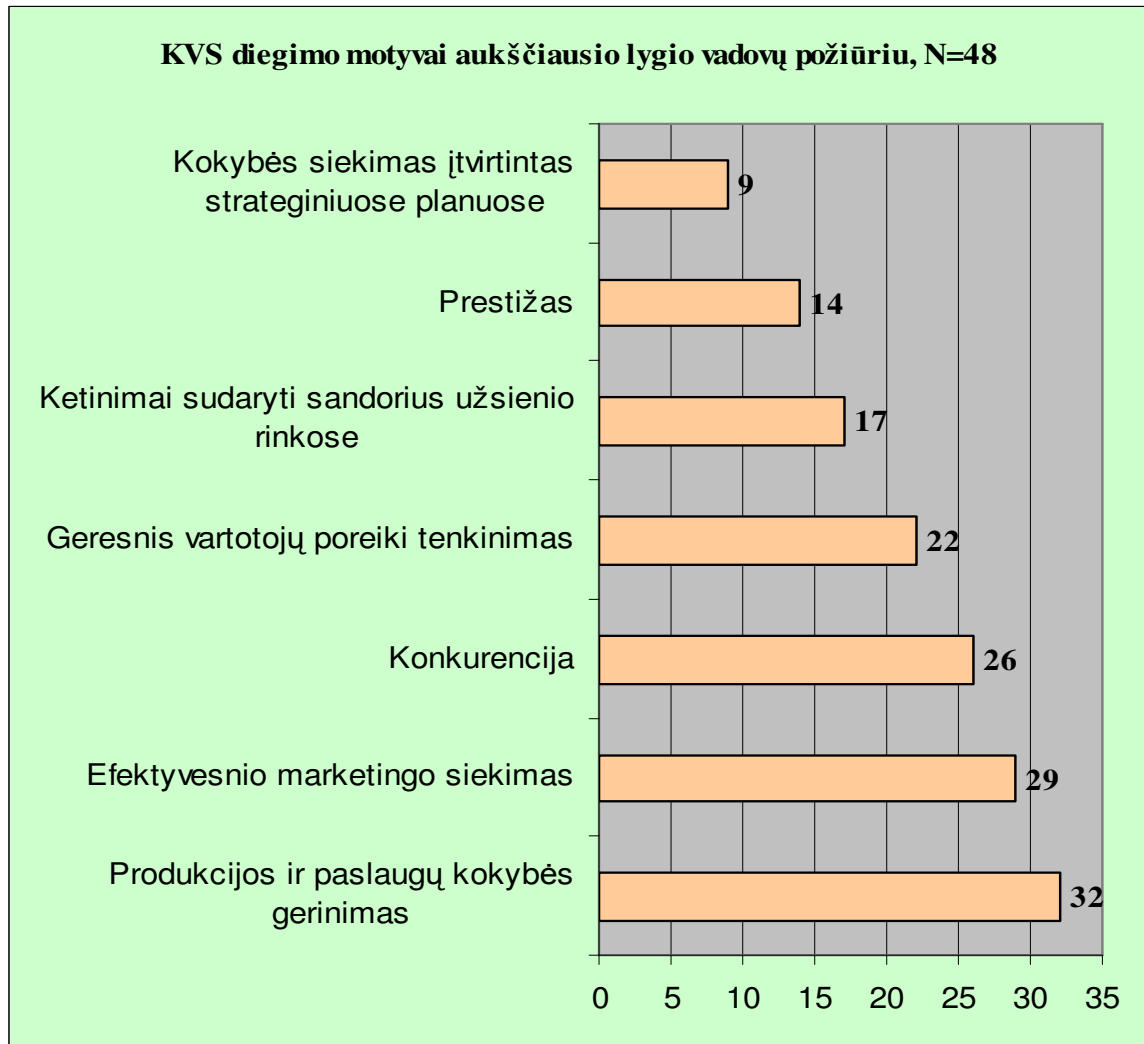
kitaip įtakoja jų tiesioginį darbą yra geriau susipažinę su kokybės vadybos principais, geriau žino ir suvokia savo vietą bei vaidmenį visoje sistemoje. Respondentai, nurodę, jog veikianči kokybės vadybos sistema nelabai įtakoja ar mažai įtakoja tiesioginį jų darbą, gali būti vertinami kaip atitrūkę nuo sistemos, mažai besidomintys įmonėje vykstančiais procesais. Tokie darbuotojai ar vadovai nėra naudingi veikiančioms kokybės vadybos sistemoms, nes numatyti tikslai kokybės srityje gali būti nepilnai ir nevisapusiškai pasiekti. Organizacijoms ypač nenaudinga, kai toks požiūris į kokybės vadybos sistemą būdingas vadovams, nes būtent vadovybei tenka didžiulis vaidmuo nustatant savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius tam, kad galėtų juos pripažinti ir taikyti įvairias motyvacijos priemones siekiant tobulėjimo. Organizacijoje taip pat turėtų būti nustatyti finansiniai ir kiti tikslai, kurie tenkintų nustatytus savininkų ir investuotojų poreikius ir lūkesčius. Vadovybė taip pat turėtų apsvarstyti ir galimą partnerystės su teikėjų organizacijomis naudą, kad sukurtų vertę abiem šalims. Partnerystė turėtų remtis bendra strategija, žinių apsikeitimu, abipuse nauda. Taip pat vadovybė turėtų užtikrinti, kad įvairaus pobūdžio reikalavimai, taikomi produktams, procesams bei veikloms, būtų identifikuoti ir įtraukti į kokybės valdymo sistemą bei prisiimti atsakomybę už organizacijos kokybės planavimą ir kokybės politikos įgyvendinimą.

Siekiant iširti kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką marketingo poveikio kokybės vadybos sistemoms aspektu, respondentams buvo pateikti klausimai apie motyvus, kurie turėjo lemiamą įtaką sprendimams diegti kokybės vadybos sistemą jų atstovaujamoje įmonėje. 12 paveiksle pavaizduoti aukčiausiojo lygio vadovų įvardinti motyvai ir jų paminėjimo dažniai.

Atsižvelgus į tyrimo metu gautus rezultatus, vadovų išsakytus motyvus, galima teigti, jog Šiaulių apskrities įmonėse kokybės vadybos sistemų diegimui lemiamą įtaką turėjo noras gerinti produkcijos ar paslaugų kokybę, siekimas efektyvesnių marketingo rezultatų, noras neprasti konkurencingumo ir konkurencijos matymas išorinėje įmonės aplinkoje. Mažiau svarbūs, bet visgi įvardinti motyvai : geresnis vartotojų poreikių tenkinimas, ketinimai eiti į naujas, užsienio rinkas, prestižas, kokybės dimensijų įvardijimas strateginiuose įmonių dokumentuose, įmonių vizijoje.

Daugelį iš šių motyvų galima įvardinti kaip vienareikšmiškai susijusius su marketingu. Panašūs rezultatai gauti tyrime atliktame Naujosios Zelandijos mokslininkų. 2006 m. atliktame tyrime buvo apklausta apie 2000 kokybės vadybos specialistų iš viso pasaulio, praktikoje diegusių ir adaptavusių kokybės vadybos sistemas. Pastarieji kaip dominuojančius, apsisprendžiant dėl kokybės vadybos sistemų diegimo, įvardino kokybės gerinimo (quality improvement), naudos marketingui (marketing advantage), bendro organizacijos įvaizdžio gerinimo (corporate image), klientų spaudimo (customer pressure) motyvus. Naujojoje Zelandijoje atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog ne mažiau įtakos diegiant

kokybės vadybos sistemas turi siekis mažinti veiklos kaštus (cost reduction), žinios apie kokybės vadybos sistemas įsidedusius konkurentus (major competitors certified), kitų kompanijų, savo veikloje adaptavusių kokybės vadybos sistemas, sėkmės pavyzdžiai (benefits experienced by other companies), ryšiai su bendruomenėmis (relations with communities), siekimas išvengti potencialių eksporto barjerų (avoiding potential export barriers) [12].

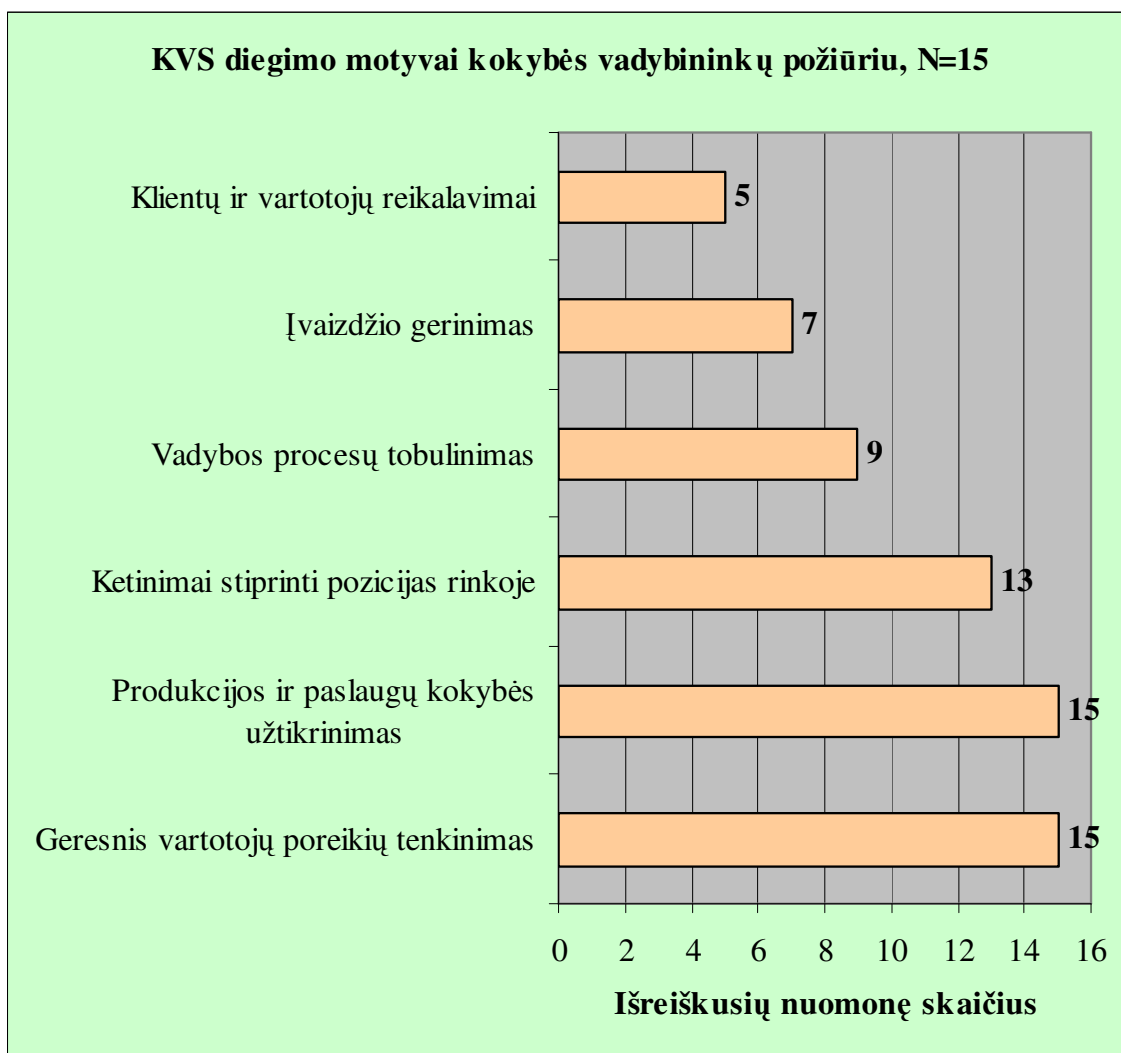


**12 pav.** Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai aukščiausiojo lygio vadovų požiūriu

Didžiojoje Britanijoje ir Švedijoje atlikti tyrimai parodė, kad didžiausią įtaką diegiant kokybės vadybos sistemas turi klientų, vartotojų spaudimas, Ispanijoje - marketingo motyvai [12].

Daugelis tyrėjų, atlikusių tyrimus kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos srityje sutinka, jog marketingo motyvai diegiant kokybės vadybos sistemas yra gana svarūs, o sertifikuota kokybės vadybos sistema gali būti svarus marketingo įrankis, nes daugelis sertifikuotų

sistemų pripažįstamos ES rinkose. Kokybės vadybos sistema gali padėti įeiti į užsienio rinką arba išplėsti eksporto apimtis. Norint rasti užsienio partnerių, įdiegta kokybės sistema yra didelis pranašumas. Paprastai Vakarų firmos, turinčios įdiegtas kokybės vadybos sistemas, ieško tiekėjų tarp tų įmonių, kurios taip pat yra sertifikuotos ir veikia remiantis visuotinės kokybės vadybos principais. Reikalavimas turėti įdiegtą kokybės vadybos sistemą gali būti viena iš užsakymo ar konkurso sąlygų. Be to, jei organizacija savo veiklos srityje pirmoji diegia kokybės vadybos sistemą, tai gali suteikti jai žymų konkurencinį pranašumą. Kartais mažoms įmonėms kokybės vadybos sistemų diegimas tampa vienintele jų išlikimo sąlyga, nes stambūs užsakovai, galintys diktuoti savo sąlygas, tiesiog reikalauja tai įgyvendinti.

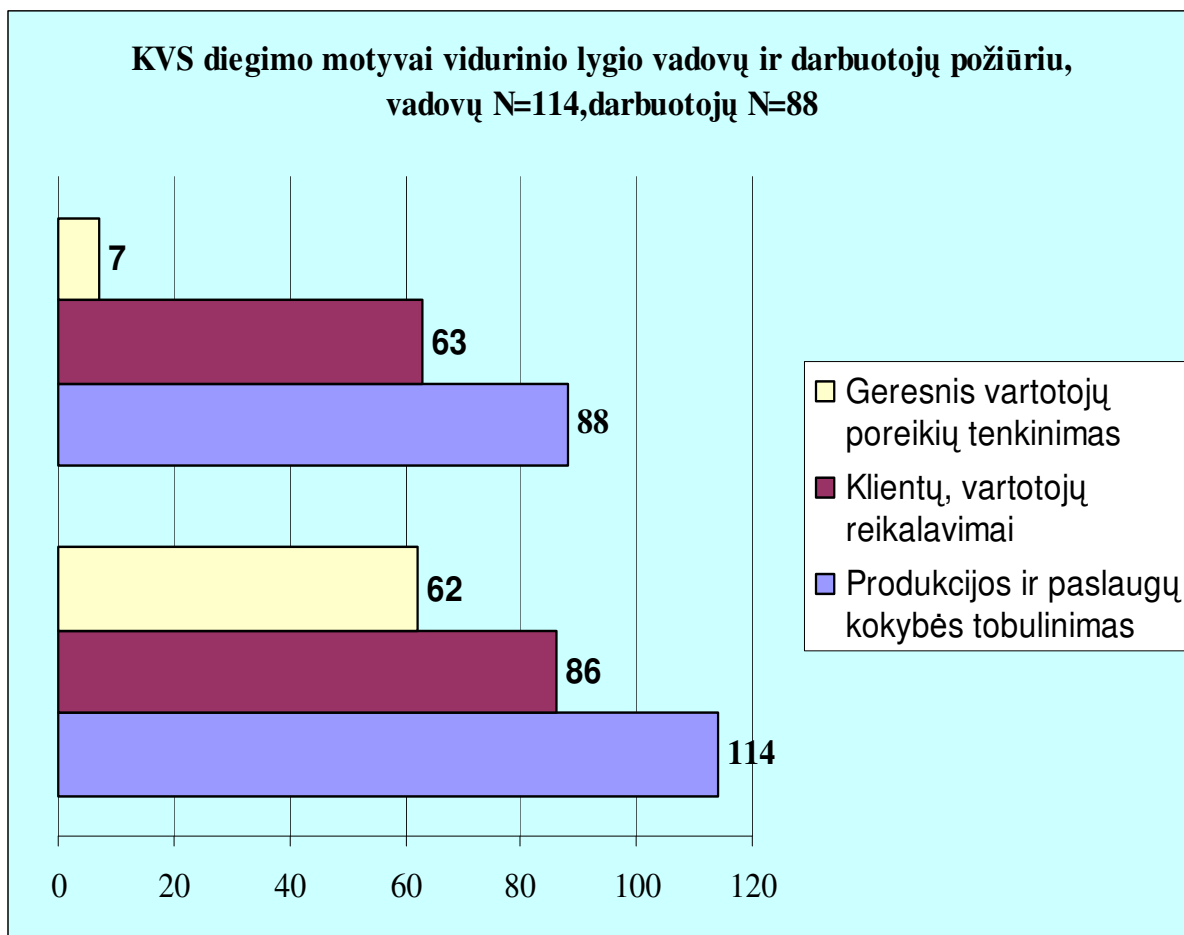


**13 pav.** Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai kokybės vadybininkų požiūriu

13 paveiksle pavaizduoti kokybės vadybininkų išvardinti kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai ir jų dažniai. Kokybės vadybininkai, priešingai nei aukščiausio lygio vadovai, buvo linkę teikti pirmenybę geresniam vartotojų poreikių tenkinimui, kai tuo tarpu aukščiausio lygio

vadovai pagrindiniu motyvu diegti kokybės vadybos sistemą įvardijo paslaugų ar produkcijos kokybės gerinimą.

Produkcijos ir paslaugų kokybės gerinimą kokybės vadybininkai įvardijo kaip antrą iš labiausiai motyvuojančių diegti kokybės vadybos sistemą veiksnių, taip pat ne mažiau svarbūs jiems atrodo ketinimai stiprinti pozicijas rinkoje, vadybos procesų tobulinimas, įvaizdžio gerinimas bei klientų reikalavimai. Šiuo atveju klientų reikalavimai ir noras geriau patenkinti klientų, vartotojų poreikius iš esmės yra skirtingi veiksniai, kadangi vienas jų atspindi spaudimą iš išorės ir nebūtinai pačios įmonės suinteresuotumą, o kitas labiau sietinas su pačios įmonės vidiniu poreikiu kokybei tobulinti ir tuo pačiu siekimas savo produkcija ir paslaugomis geriau patenkinti klientų poreikius.

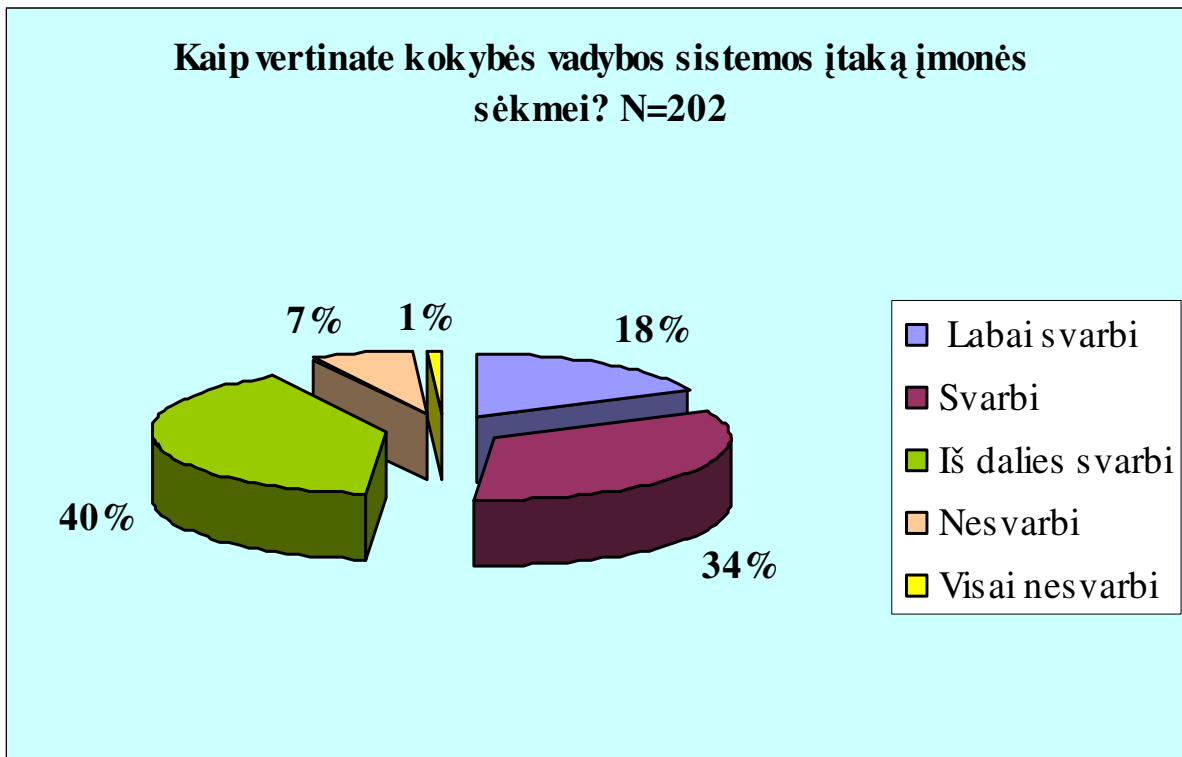


**14 pav.** Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų požiūriu

Tiriant vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų nuomonę apie kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus jų nuomonė pavaizduota tame pačiame paveiksle, kadangi taip geriau ir patogiau ją palyginti. Vidurinio lygio vadovai įmonėse dažnai turi glaudesnę kontaktą su darbuotojais nei aukščiausio lygio vadovai ar kokybės vadybininkai, todėl apie kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą, jos

tikslus ir jos adaptavimo priežastis įmonėje, jie daugiausiai sužino būtent iš vidurinio lygio vadovų.

Tyrime dalyvavę vidurinio lygio vadovai ir įmonių darbuotojai, kaip pagrindinius motyvus diegti kokybės vadybos sistemą nurodė produkcijos ir paslaugų kokybės tobulinimo būtinybę bei klientų, vartotojų reikalavimus. Įdomu pasirodė tai, jog vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų įvardintas motyvų spektras nebuvo platus, šiuos rezultatus galima sieti su tuo, kad šie asmenys įmonėse daugiausia susiję su produkcijos kokybe, jos užtikrinimu, todėl savo funkcijas kokybės vadybos sistemoje suvokia labai siaurai, tik kaip kokybišką produkciją ar paslaugas dėl vartotojo.



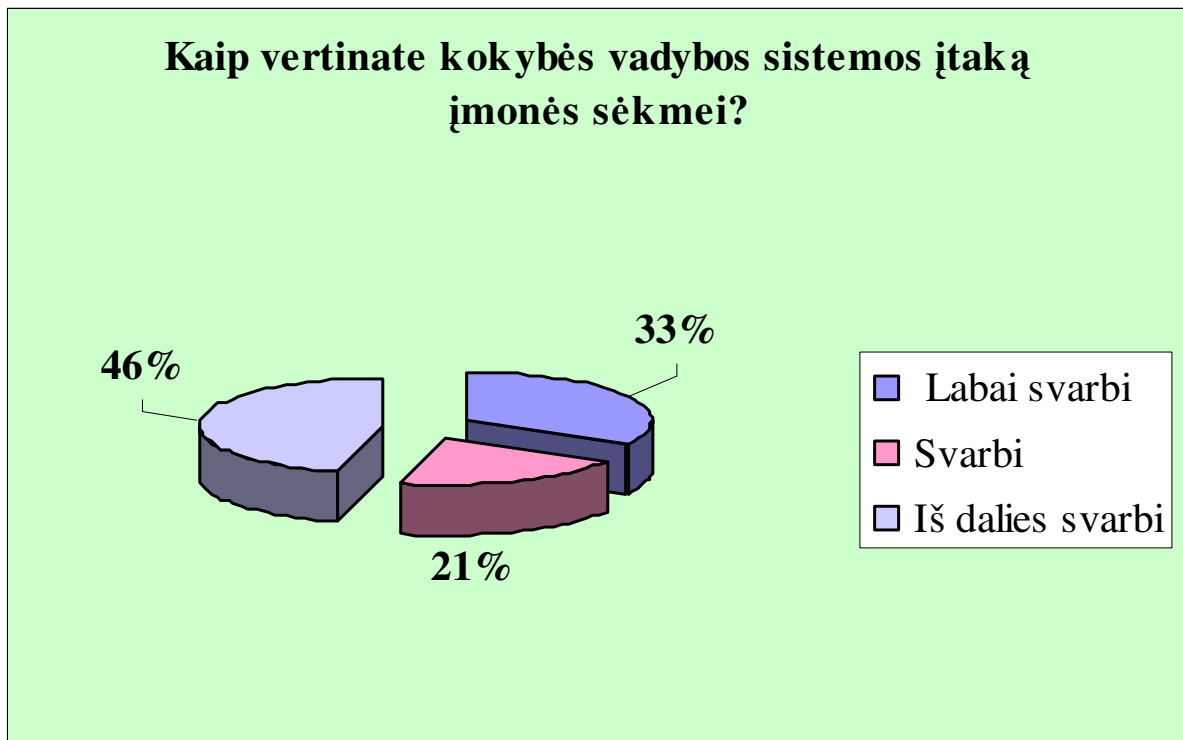
**15 pav.** Vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės sėkmei

15 paveiksle pavaizduota apklausoje dalyvavusių įmonių vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų nuomonė į jų atstovaujamoje įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės sėkmingai veiklai. Dauguma vidurinio lygio vadovų ir įmonių darbuotojai mano, kad kokybės vadybos sistema tik iš dalies prisideda prie įmonės sėkmingos veiklos arba prisideda, bet tai nėra pagrindinis sėkmės veiksnys. Šitoje apklaustųjų grupėje taip pat atsirado kokybės vadybos skeptikų, kurie nurodė, jog kokybės vadybos sistemos būvimas ar nebūvimas visiškai nesudaro sąlygų sėkmingai veiklai.

16 paveiksle atspindi vadovų ir kokybės vadybininkų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų įtaką sėkmingai įmonių veiklai. Tarp aukščiausio lygio vadovų ir kokybės vadybininkų, priešingai

nei darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų tarpe, neatsirado manančių, jog kokybės vadybos sistemų veikimas neįtakoja įmonės veiklos sėkmės.

Toks darbuotojų ir vadovybės nuomonių išsiskyrimas nėra teigiamas dalykas, nes įmanomi nesutarimai dėl kokybės vadybos sistemos veikimo tikslų bei numatytų rezultatų pasiekimo. Darbuotojų neigiamos nuostatos ar abejingumas veikiančiai kokybės sistemai gali įtakoti produkcijos ar paslaugų kokybę, nepriklausomai nuo to, kad dalis organizacijos turės teigiamas nuostatas šiuo klausimu ir savo veiksmais rodys didesnę pritarimą kokybės politikai.

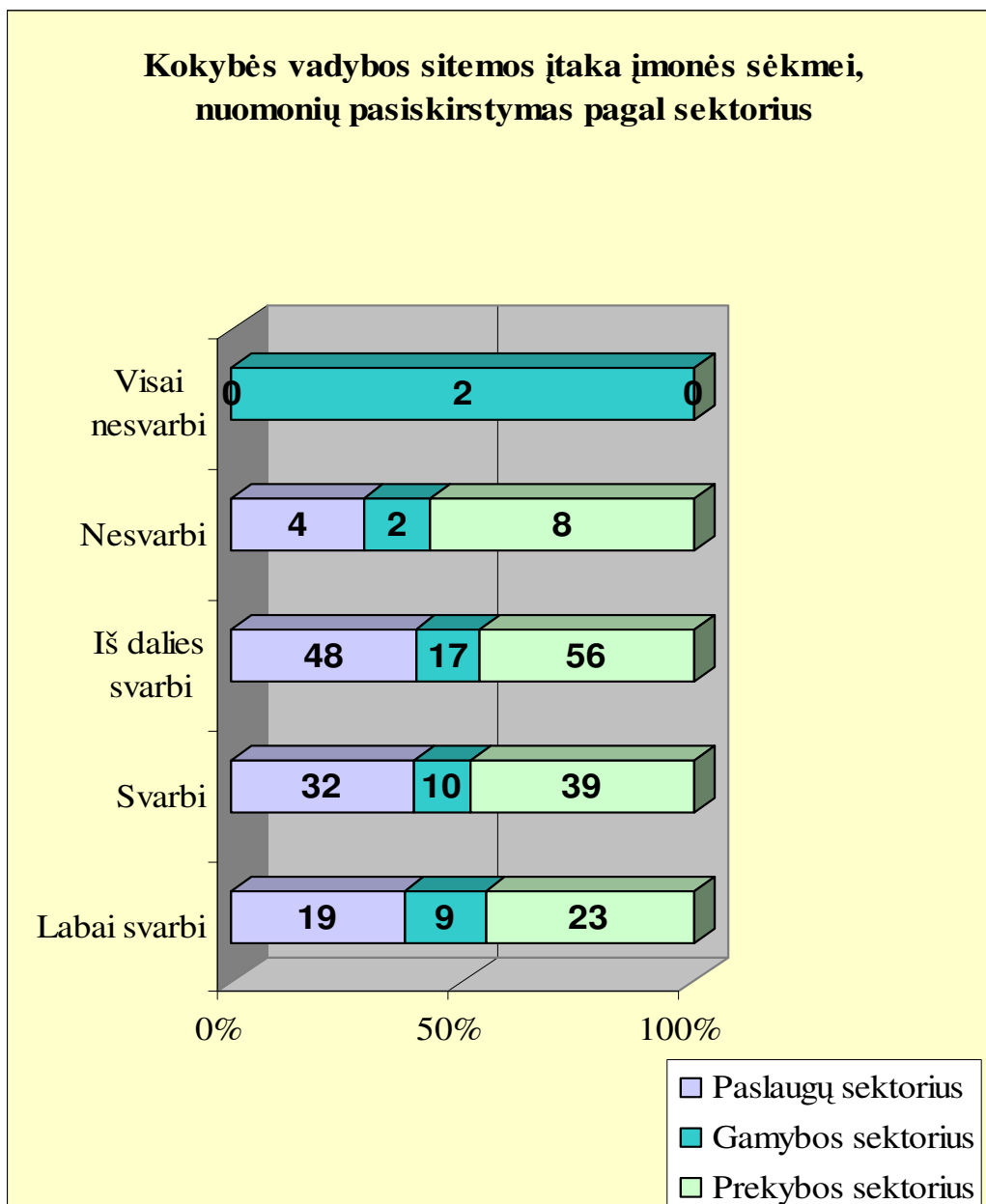


**16 pav.** Vadovų bei kokybės vadybininkų nuomonė apie kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės veiklos sėkmei

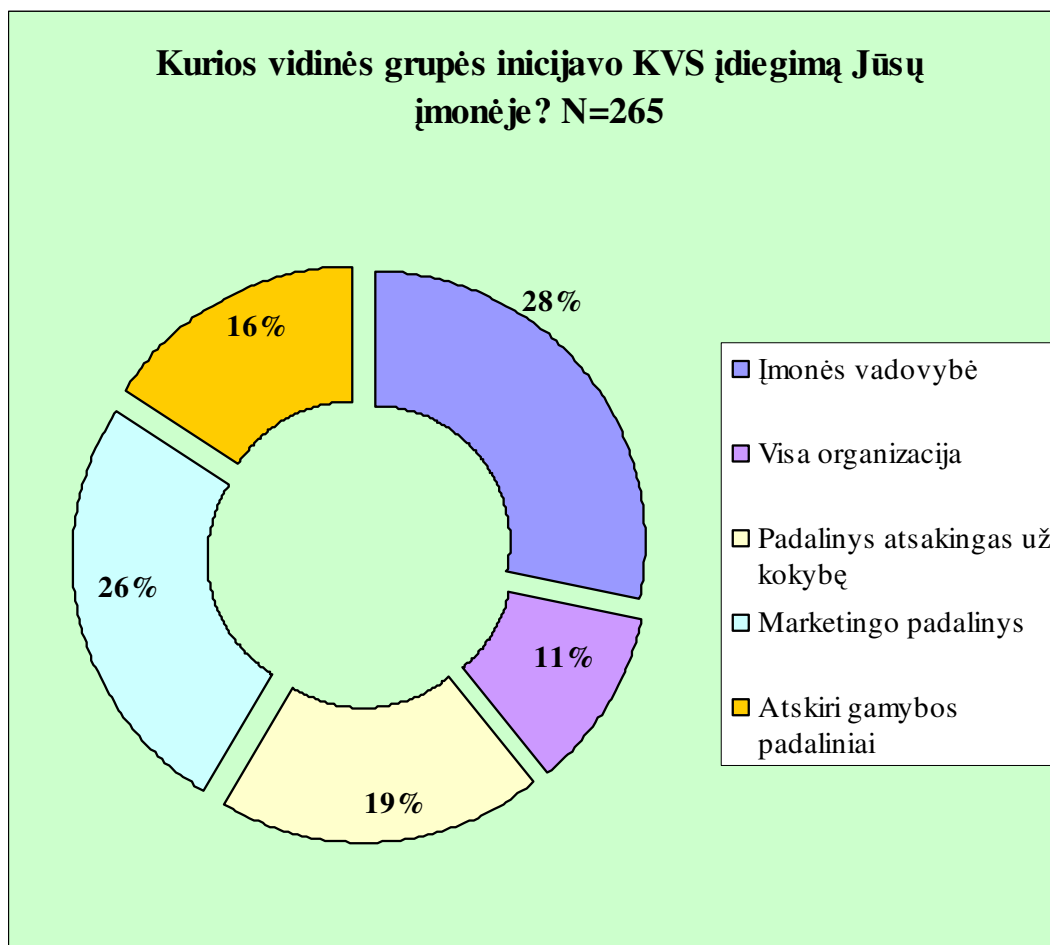
KVS įdiegimas sudaro nuolatinio tobulinimo pagrindą. Kiekviena kompanija, kuri siekia išlikti konkurentabili, turės vystytis kartu su klientų ar rinkos reikalavimais bei technologiniais pokyčiais. Tinkamai struktūrizuotas pastovus tobulinimo procesas yra būtinybė tokiai kompanijai. KVS niekada negali būti laikoma sukurta iki galo – kokybės valdymas yra nepertraukiamas procesas. Sistema turi būti pritaikoma prie pasikeitimų kompanijos viduje ir išorėje: kartu su kompanijos organizaciniu vystymosi procesu turi būti atliekamas KVS dokumentacijos atnaujinimas, KVS turi reaguoti į vartotojų pageidavimus ir nusiskundimus, ji turi būti keičiama, siekiant užkirsti kelią klaidų ir



trūkumų pasikartojimui. Organizacija, įdiegusi KVS, mokosi iš savo klaidų. Apie klaidas ir neatitiktis sužinoma iš produktų kokybės tikrinimo informacijos, trūkumai sistemoje aptinkami vidinio audito metu, nepatenkintų klientų skundai ir pretenzijos signalizuoja apie būtinybę aiškintis ir eliminuoti problemų priežastis. Vieną kartą iškilusi problema neišsprendžiama savaime. Ją reikia identifikuoti, išsiaiškinti jos priežastis ir ieškoti pakeitimų bei patobulinimų galimybių.



**17 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų įtaką įmonių veiklos sėkmei.  
Pasiskirstymas pagal atstovaujamą sektorių.



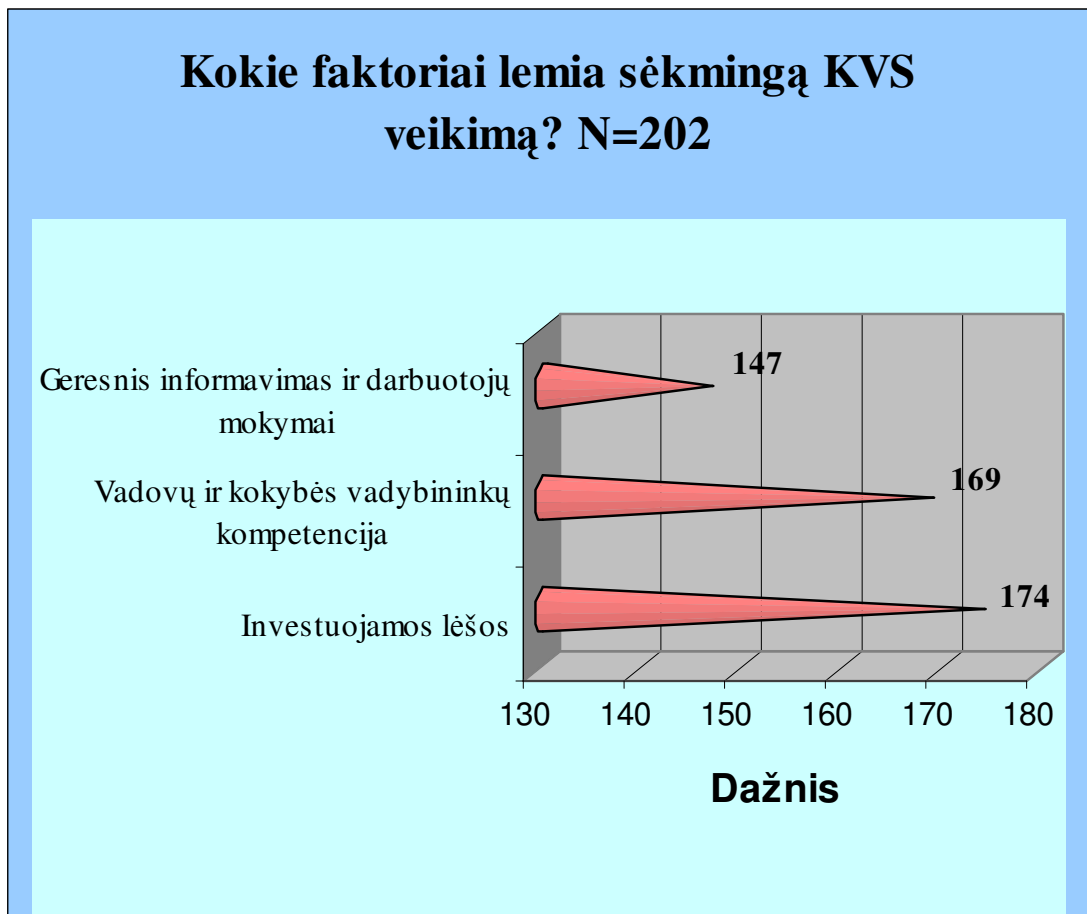
**18 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų iniciatorius vidinėje aplinkoje

Kokybės vadybos sistemų diegimas įmonėse dažniausiai yra inicijuojamas tam tikrų vidinių grupių. Šiaulių apskrities įmonėse, įdiegusiose kokybės vadybos sistemas, dirbantys darbuotojai ir vadovai mano, jog kokybės vadybos sistemos diegimą jų įmonėje inicijavo tokios vidinės grupės kaip įmonės vadovybė ir marketingo padaliniai, taip pat tokios iniciatyvinės grupės, kaip atskiri gamybos ir už kokybę atsakingi padaliniai.

Natūralu, jog organizacijų vadovai įvardijami kaip kokybės siekimo iniciatoriai. Siekiant veiklos efektyvumo, vadovybė turi apibrėžti ir įgyvendinti rezultatyvų ir efektyvų kokybės politikos, reikalavimų, tikslų bei laimėjimų perteikimo visai organizacijai procesą, aktyviai skatinti grįžtamąjį ryšį ir informaciją iš organizacijos darbuotojų, kaip jų įtraukimo priemonę.

Daugelio darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų nuomone kokybės vadybos sistemos sėkmingą veikimą organizacijoje lemia ši procesą investuojamos lėšos, vadovų ir kokybės vadybininkų kompetencija bei geresnis įmonės darbuotojų informavimas apie siekiamus tikslus ir veiklos rezultatus

kokybės srityje, taip pat darbuotojų mokymai, kurie užtikrintų geresnį kokybės vadybos kaip verslo filosofijos suvokimą, ugdytų gebėjimą taikyti kokybės vadybos principus atliekant savo tiesiogines pareigas, skatintų organizacijos kaip sistemos suvokimą.



**19 pav.** Faktoriai lemiantys sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą. Darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų požiūriu

Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų nuomone sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą gali užtikrinti darbuotojų pritarimas įmonės kokybės politikai ir siekiamiems kokybės tikslams, kokybės aspektų identifikavimas, kuris reiškia tai, jog prieš diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje būtina iš anksto numatyti tas sritis, kuriose bus siekiama kokybės, taip pat numatyti indikatorius tiems pasiekimams išmatuoti. Ne mažiau svarbiais veiksniais vadovai įvardino investicijų į kokybės valdymą ir gerinimą apimtį, vidurinio lygio vadovų žinias ir gebėjimą motyvuoti darbuotojus, taip pat kokybės padaliniuose dirbančių specialistų kompetenciją.

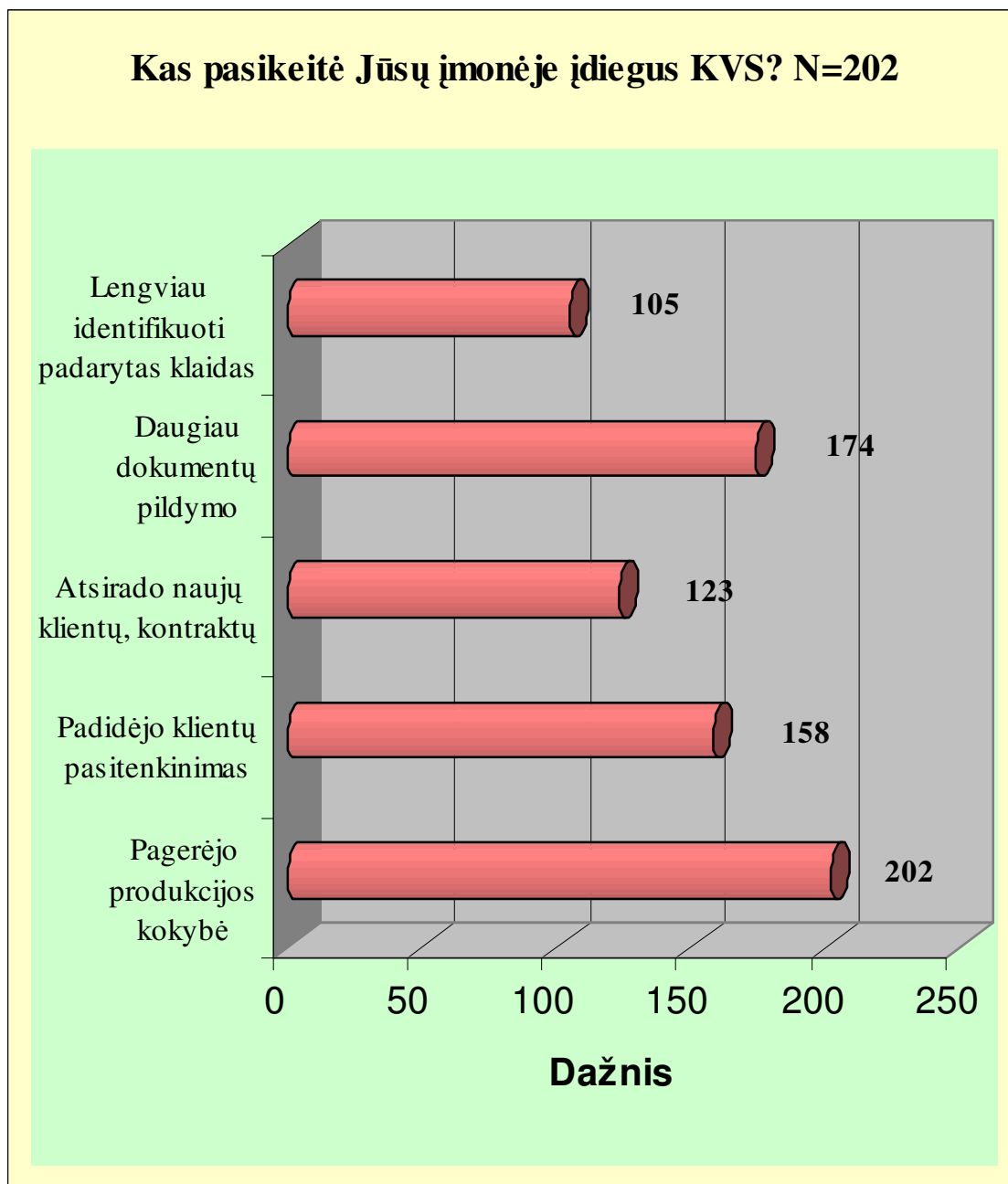
Įdiegta kokybės vadybos sistema įmonei suteikia nemažai naudos, įneša pokyčių, kuriuos

svarbu nuolat fiksuoti, matuoti ir vertinti. Aukščiausio lygio vadovų nuomone pagrindiniais pokyčiais tampa: naujų klientų atsiradimas, atsirandantys nauji kontraktai, pardavimų apimtys augimas, pagerėję ryšiai su suinteresuotomis grupėmis, mažėjantys kaštai dėl blogos kokybės, didėjantis pelnas, gerėjanti darbuotojų moralė, gerėjantis produktyvumas, trumpėjantis prekių pristatymo klientams laikas, užsakymo įvykdymo tikslumas tiek pristatymo terminų, tiek produkto ar paslaugos kokybės atžvilgiu, klientų pasitenkinimo augimas, gerėjantys produkcijos kokybės rodikliai, tobulėjančios vidinės procedūros.

Darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų nuomone, svarbiausiu pokyčiu įdiegus kokybės vadybos sistemą laikytinas produkcijos kokybės pagerėjimas, taip pat išaugęs klientų pasitenkinimas bei naujų klientų atsiradimas. Kaip vienas iš pokyčių darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų buvo įvardintas padidėjęs reikiamos pildyti dokumentacijos kiekis, ką ne visuomet galima laikyti teigiamu dalyku, nes realiai sumažėja laiko apimtis, kuri gali būti skiriama tiesioginiam darbui. Teigiamas papildomų dokumentų įvedimo bruožas yra tas, kad lengviau atsekti padarytas klaidas ir ateityje jų vengti, ką ir įvardino patys darbuotojai ir vidurinio lygio vadovai.

Labai svarbu pasirinkti tinkamą kokybės valdymo sistemos dokumentų detalumo laipsnį. Per daug formali dokumentacija paprastai iššaukia pasipriešinimą biurokratiniam mechanizmui. To pasekoje formaliai parašytos procedūros neatitinka tikrovės ir kokybės valdymo sistema tampa daugiau ar mažiau neveikiančia. Kokybės vadybos sistema turi būti gerai suplanuota, jos dokumentacija gerai apgalvota, užtikrinant paprastumą, aiškumą ir rezultatyvų valdymą. Dokumentai turi atitikti organizacijos poreikius ir jos kultūrą.

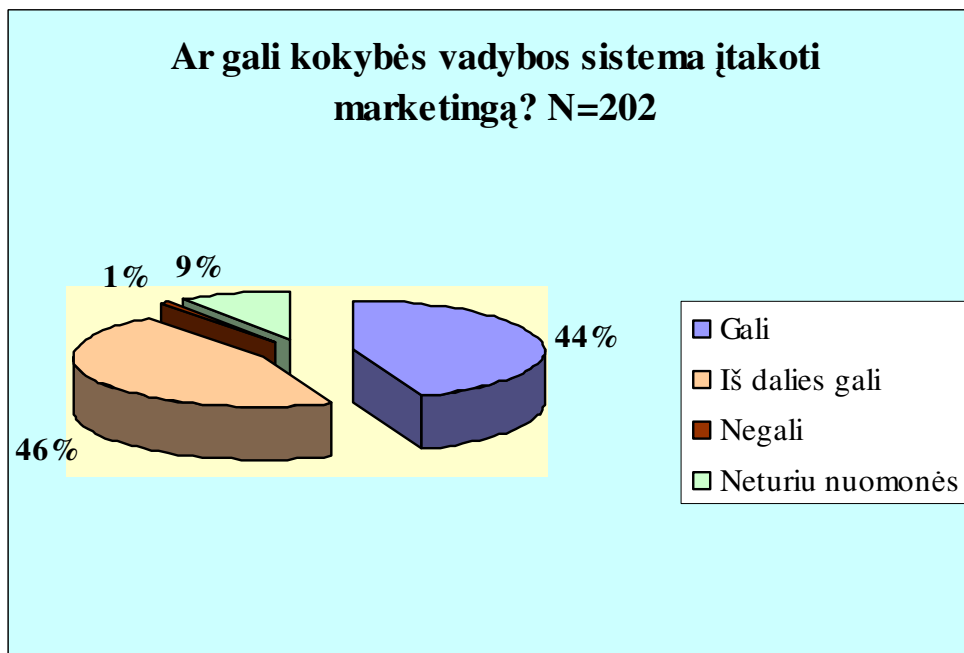
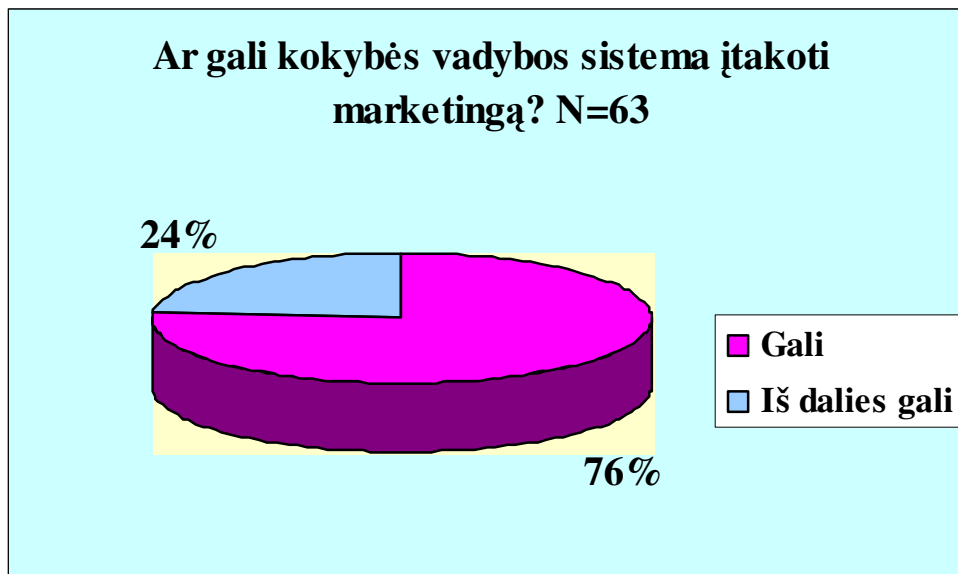
Nepriklausomai nuo kokybės vadybos sistemos dokumentacijos sudėtingumo, dokumentuota kokybės vadybos sistema siekiama, kad visi organizacijos darbuotojai (kuriems reikia) turėtų vieningas ir suderintas instrukcijas ar kitą darbuotojų veiksmus konkrečiais atvejais aprašančią dokumentaciją. Šiuolaikines organizacijos egzistuoja dinaminėje aplinkoje, kur nuolat auga pokyčių greitis. Siekiant užtikrinti nuolatinę kokybės vadybos sistemos adekvatumą organizacijos poreikiams, keičiantis aplinkybėms turi keistis ir kokybės vadybos sistema. Atitinkamai turi būti nuolat peržiūrimi ir kokybės vadybos sistemos dokumentai.



**20 pav.** Pokyčiai įdiegus kokybės vadybos sistemas. Darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų nuomonė

Tiek planuojant kokybės vadybos sistemą, tiek įgyvendinant pokyčius svarbu prisiminti, kad efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra priklauso nuo darbuotojų suvokimo apie jų veiklos organizacijoje tinkamumą, apie jų indėlį siekiant kokybės tikslų. Siekdama padėti darbuotojams suvokti jų veiklos tinkamumą, aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai yra apibrėžti ir paskirstyti organizacijoje. Dažniausiai organizacijose paplitęs būdas apibrėžti atsakomybei

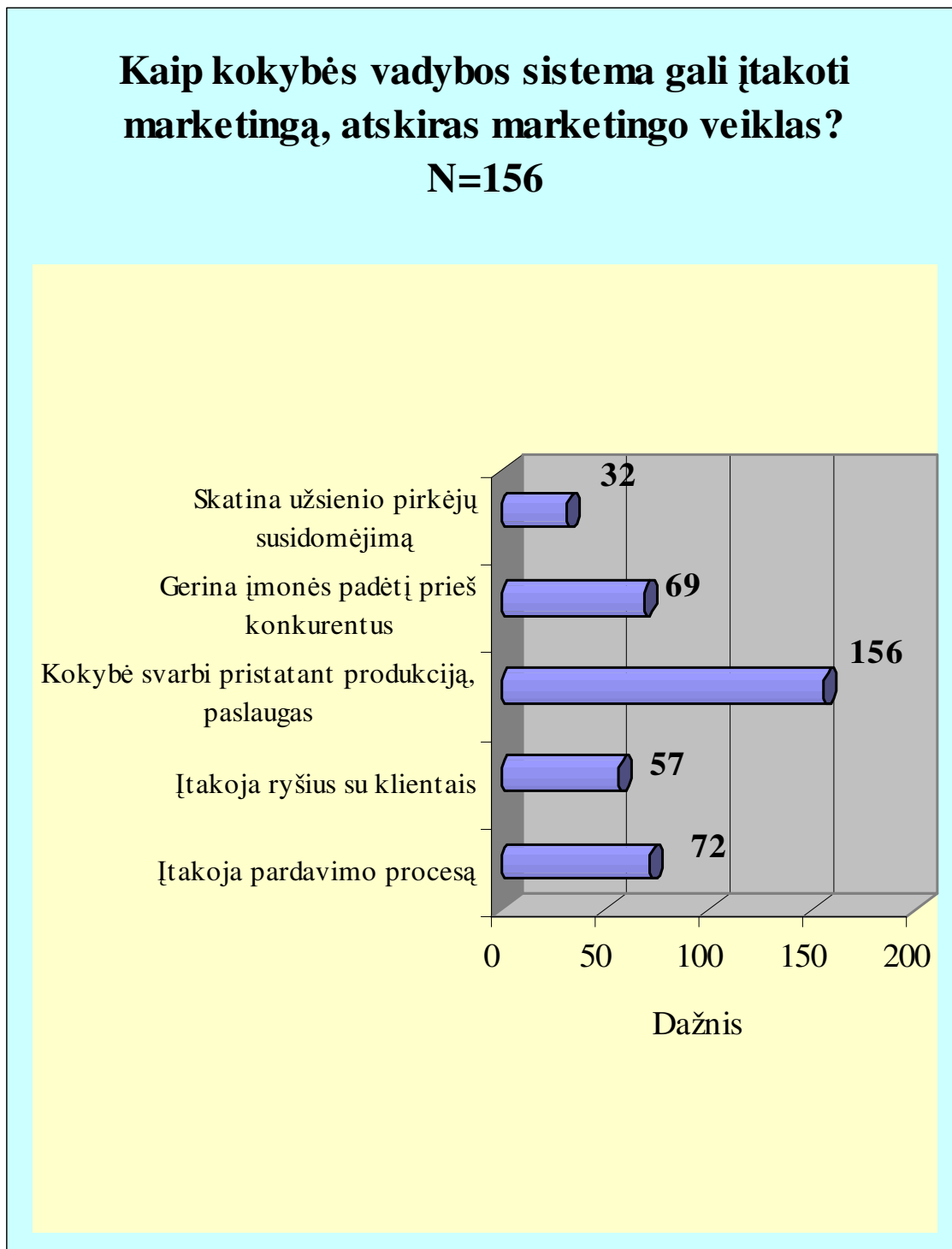
ir įgaliojimams - dokumentuoti darbuotojų pareiginiai nuostatai, darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos, organizacinės struktūros, tsakomybę / įgaliojimus reglamentuojantys įsakymai.



**21 pav.** Kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos galimybė respondentų požiūriu (1 dalis - aukščiausio lygio vadovų ir kokybės vadybininkų požiūriu, 2 dalis - darbuotojų ir vidurinio lygio vadovų požiūriu)

Tyrimo dalyvusiems buvo užduotas klausimas apie kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveikos galimybes. Dauguma aukščiausiojo lygio vadovų ir kokybės vadybininkų mano, jog tokia

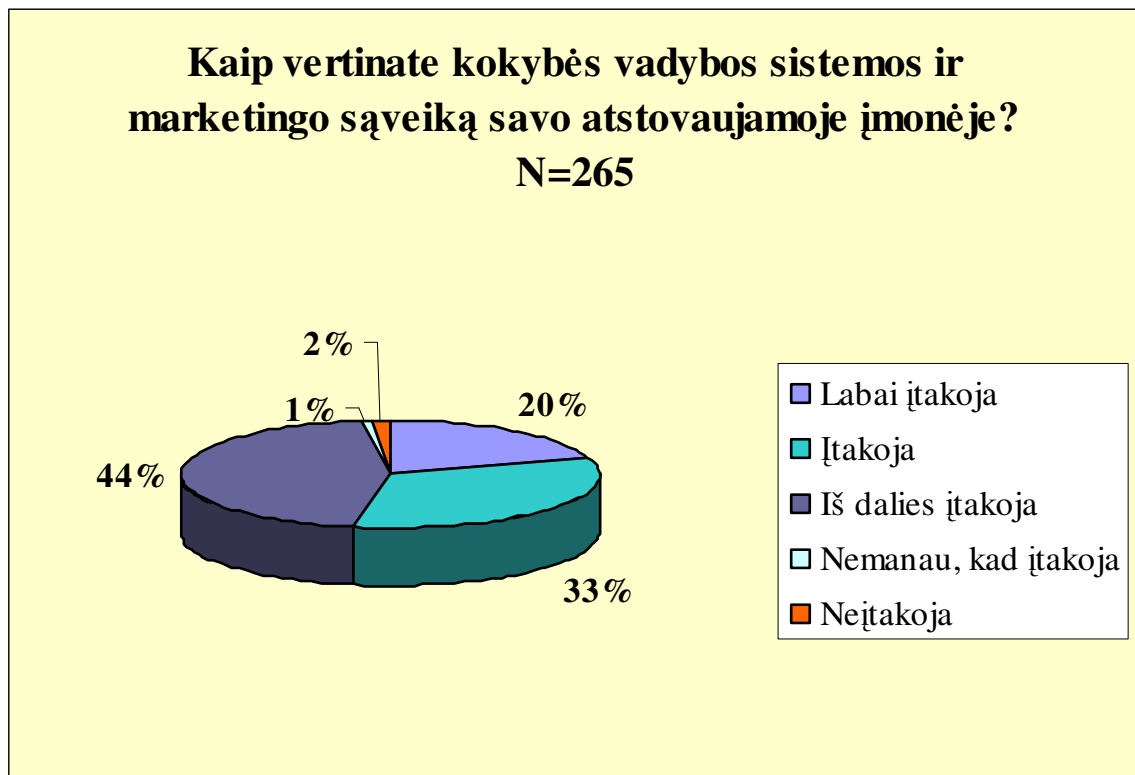
sąveika yra galima. Darbuotojai ir vidurinio lygio vadovai sąveiką įvardina kaip galimą iš dalies, dešimtadalis jų negalėtų nieko pasakyti arba neturi nuomonės šiuo klausimu.



**22 pav.** Vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų nuomonė apie kokybės vadybos sistemos įtaką marketingo veikloms

Vidurinio lygio vadovai ir darbuotojai įvardijo, jog kokybės vadybos sistemų įtaką marketingui pasireiškia per kokybės suteikimą prekėms ar paslaugoms ir tuo būdu palankių sąlygų sudarymą prekių ar paslaugų pozicionavimui, palankesnių sąlygų pardavimo procesui suformavimą, įmonės pozicijų prieš rinkoje veikiančius konkurentus gerinimą, produkcijos pristatymo klientams gerinimą, sudarytas palankesnes sąlygas veikti užsienio rinkose.

Aukščiausiojo lygio vadovų nuomone veikiančios kokybės vadybos sistemos įtakoja marketingą šiose srityse: įtakoja paskirstymo proceso kokybę, pozicionavimą, nes pozicionuojant kokybė tampa vienu iš svarbiausių elementų, įmonės įvaizdį ir konkurencingumą, marketingo planavimą, ryšius su klientais ir tiekėjais, pardavimo procesą, kainos nustatymą, tyrimų atlikimą (šiuo atveju kaip skatinamasis veiksnys).



**23 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką jų atstovaujamoje įmonėje

Dauguma tyrime dalyvavusių Šiaulių apskrities įmonių vadovų, kokybės specialistų ir darbuotojų įvardijo, jog jų atstovaujamoje įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos ir marketingo sąveika egzistuoja. Adaptuotos kokybės sistemos labai žymiai įtakoja, vidutiniškai įtakoja



arba iš dalies įtakoja marketingo veiklą ir atskirus jos momentus.

**Apibendrinimas.** Šiaulių apskrities įmones galima įvardinti kaip gana nemažai pažengusias kokybės vadybos srityje, tai įrodo į tyrimo metu pateiktus klausimus gauti išsamūs įmonių vadovų ir darbuotojų atsakymai. Tačiau kai kuriose srityse, susijusiose su kokybės vadybos suvokimu, kokybės vadybos sistemos funkcijomis, išryškėjo vadovybės ir darbuotojų nuomonių ir suvokimo skirtumai, kurie gali turėti ir dažnai turi neigiamą poveikį funkcionuojančioms kokybės vadybos sistemoms. Vertinant kokybės vadybos sistemų ir marketingo sąveiką, reikėtų pabrėžti, jog tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad įmonėse veikiančios kokybės vadybos sistemos sąveikauja su marketingu, o pagrindinis veiksnys, nulemiantis šią sąveiką yra pastangos sukurti kuo didesnę vertę ir kokybę vartotojui, pasitvirtino. Daugelis įmonių veikiančios kokybės vadybos sistemos ir marketingo sąveiką išreiškia ir apibūdina kategorijomis, susijusiomis su didesne verte ir kokybe vartotojui ir tuo pačiu nauda pačiai įmonei, jos efektyvumo bei finansiniams rodikliams.

## IŠVADOS

1. Visuotinės kokybės vadybos ir marketingo sąveiką šiuolaikinėse verslo organizacijose, lemia esminiai šių verslo filosofijų panašumai vertybių ir vystymosi tendencijų kontekste, kur svarbiausia vertybine orientacija tampa dėmesys vartotojams, jų poreikiams, interesams, lūkesčiams.
2. Visuotinės kokybės vadybai ir marketingui būdingas dinamiškumas, poreikis naujų žinių adaptavimui ir inovacijoms, domėjimasis aplinka ir poreikis ją tirti, kas dažnai sudaro sąlygas jų sąveikai organizacijose.
3. Globalūs pokyčiai versle ir su jais susijusi organizacijų veiklos sąlygų kaita, lemia tolesnį visuotinės kokybės vadybos ir marketingo sąveikos ir integracijos organizacijų veikloje stiprėjimą, plečiant veiklą ir integruojantis į naujas rinkas, priimant įvairaus lygio ir svarbos verslo sprendimus, atliekant mokslinius tyrimus, naudojant pažangias informacines technologijas su kokybe ir marketingu susijusių procesų valdymui.
4. Kokybės vadybos sistemų ir marketingo, kaip procesų, sąveika yra jų apibūtinantis poveikis arba įtaka vienas kitam, vienas kito rezultatams, kuri dažniausiai pasireiškia organizacijose priimant sprendimus dėl plėtros į naujas rinkas, geresnio vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimo, ieškant efektyvesnių organizacinių sprendimų veiklos sėkmei ir tęstinumui užtikrinti.
5. Kokybės vadybos sistemos įtakoja marketingą per savo incijuotas procedūras, taip pat strateginį ir kitų lygių planavimą, turi įtakos visiems marketingo komplekso elementams. Marketingas daugelyje organizacijų yra siejamas su inovacijų diegimo skatinimu, o kokybės vadyba šiandieninėje verslo aplinkoje yra viena pagrindinių inovacijų.
6. Atsižvelgus į tyrimo metu gautus rezultatus, vadovų išsakytus motyvus, galima teigti, jog Šiaulių apskrities įmonėse kokybės vadybos sistemų diegimui lemiamą įtaką turėjo noras gerinti produkcijos ar paslaugų kokybę, siekimas efektyvesnių marketingo rezultatų, noras neprasti konkurencingumo ir konkurencijos matymas išorinėje įmonės aplinkoje. Mažiau svarbūs, bet visgi įvardinti motyvai : geresnis vartotojų poreikių tenkinimas, ketinimai eiti į naujas, užsienio rinkas, prestižas, kokybės dimensijų įvardijimas strateginiuose įmonių dokumentuose, įmonių vizijoje. Daugelį iš šių motyvų galima įvardinti kaip vienareikšmiškai susijusius su marketingu.
7. Tyrime dalyvavę vidurinio lygio vadovai ir įmonių darbuotojai, kaip pagrindinius motyvus diegti kokybės vadybos sistemą nurodė produkcijos ir paslaugų kokybės tobulinimo būtinybę bei klientų, vartotojų reikalavimus. Įdomu pasirodė tai, jog vidurinio lygio vadovų ir darbuotojų įvardintas motyvų spektras nebuvo platus, šiuos rezultatus galima sieti su tuo, kad šie asmenys įmonėse

- daugiausia susiję su produkcijos kokybe, jos užtikrinimu, todėl savo funkcijas kokybės vadybos sistemoje suvokia labai siaurai, tik kaip kokybišką produkciją ar paslaugas dėl vartotojo.
8. Kokybės vadybos sistemų diegimas įmonėse dažniausiai yra inicijuojamas tam tikrų vidinių grupių. Šiaulių apskrities įmonėse, įdiegusiose kokybės vadybos sistemas, dirbantys darbuotojai ir vadovai mano, jog kokybės vadybos sistemos diegimą jų įmonėje inicijavo tokios vidinės grupės kaip įmonės vadovybė ir marketingo padaliniai, taip pat tokios iniciatyvinės grupės, kaip atskiri gamybos ir už kokybę atsakingi padaliniai.
  9. Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų nuomone sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą gali užtikrinti darbuotojų pritarimas įmonės kokybės politikai ir siekiamiems kokybės tikslams, kokybės aspektų identifikavimas, kuris reiškia tai, jog prieš diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje būtina iš anksto numatyti tas sritis, kuriose bus siekiama kokybės, taip pat numatyti indikatorius tiems pasiekimams išmatuoti. Ne mažiau svarbiais veiksniais vadovai įvardino investicijų į kokybės valdymą ir gerinimą apimtis, vidurinio lygio vadovų žinias ir gebėjimą motyvuoti darbuotojus, taip pat kokybės padaliniuose dirbančių specialistų kompetenciją.
  10. Įdiegta kokybės vadybos sistema įmonei suteikia nemažai naudos, įneša pokyčių, kuriuos svarbu nuolat fiksuoti, matuoti ir vertinti. Aukščiausio lygio vadovų nuomone pagrindiniais pokyčiais tampa: naujų klientų atsiradimas, atsirandantys nauji kontraktai, pardavimų apimtys augimas, pagerėję ryšiai su suinteresuotomis grupėmis, mažėjantys kaštai dėl blogos kokybės, didėjantis pelnas, gerėjanti darbuotojų moralė, gerėjantis produktyvumas, trumpėjantis prekių pristatymo klientams laikas, užsakymo įvykdymo tikslumas tiek pristatymo terminų, tiek produkto ar paslaugos kokybės atžvilgiu, klientų pasitenkinimo augimas, gerėjantys produkcijos kokybės rodikliai, tobulėjančios vidinės procedūros.
  11. Aukščiausio lygio vadovų nuomone veikiančios kokybės vadybos sistemos įtakoja marketingą šiose srityse: įtakoja paskirstymo proceso kokybę, pozicionavimą, nes pozicionuojant kokybę tampa vienu iš svarbiausių elementų, įmonės įvaizdį ir konkurencingumą, marketingo planavimą, ryšius su klientais ir tiekėjais, pardavimo procesą, kainos nustatymą, tyrimų atlikimą (šiuo atveju kaip skatinamasis veiksnys).
  12. Dauguma tyrime dalyvavusių Šiaulių apskrities įmonių vadovų, kokybės specialistų ir darbuotojų įvardijo, jog jų atstovaujamoje įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos ir marketingo sąveika egzistuoja. Adaptuotos kokybės sistemos labai žymiai įtakoja, vidutiniškai įtakoja arba iš dalies įtakoja marketingo veiklą ir atskirus jos momentus

## **Rekomendacijos**

1. Norėdamos sėkmingai vystyti veiklą sudėtingoje, nuolat kintančioje šiandieninėje verslo aplinkoje, įmonės turėtų orientuotis į naujovių adaptavimą savo veikloje ir ieškoti būdų kaip geriau patenkinti vartotojų poreikius. Įdiegta ir realiai veikianti kokybės vadybos sistema, pati būdama naujove, gali padėti įmonėms atsisakyti tradicinio požiūrio į veiklos efektyvumą, naudojant inovatyvius veiklos metodus ir tuo būdu surasti balansą tarp įmonės teikiamų paslaugų ar gaminamos produkcijos ir vartotojų poreikių.
2. Kadangi kokybinės prekių ar paslaugų dimensijos, įmonių orientaciją į visuotinę kokybės vadybą tai dalykai, kurie yra neatsiejami nuo vartotojo ir atsiranda dėl vartotojo, kokybės vadybos sistemos turėtų būti itin gerai integruotos su marketingo ir pardavimų veiklomis. Tuo būdu galima rasti efektyvesnių sprendimų tenkinant vartotojų poreikius, taip pat efektyviau vykdyti veiklą, išvengiant neefektyvių marketingo ir pardavimų sprendimų.

## LITERATŪRA

1. Adomėnas V. (2001). Procesinio požiūrio taikymas kokybės vadybos sistemoje. Organizacijų vadyba-sisteminiai tyrimai. Nr.21, p. 23-29.
2. Adanson I. (2005). Knowledge management -The Next Generation of Total Quality Management [Internete]. Total Quality management. 16/8/9, p. 987-1000. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
3. Abramavičius Š. ISO 9000 Serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas.Organizacijų vadyba-sisteminiai tyrimai. Nr. 20, p. 38-45
4. Barszyk, C. (1999). Visuotinės Kokybės Vadyba. Vilnius: Technika.
5. Bayazit O. (2003).Total quality management (TQM) practices in manufacturing organizations [Internete].*TQM Magazine*.15/5, p.345-350.[Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
6. Banuelas R.,Tennant Ch.,Tuersley I. (2006). Selection of quality systems in the UK [Internete]. *TQM Magazine*. 18/5, p.514-527.[Žiūrėta 2006-09-25].Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
7. Bangert M.(2007).The Importance of ISO [Internete]. *Quality*.46/1, p.60-64. [Žiūrėta 2007-04-11]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
8. Bertašius D. (2007). Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas.Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Nr. 13/1, p. 3-9.
9. Bučiūnienė I. (1998). ISO serijos standartai ir visuotinės kokybės vadyba. Inžinerinė ekonomika. KTU, Nr. 1 (10), p. 18-26.
10. Caulkins J. P., Feichtinger G., Haunschmied J., Tragler G. (2006). Quality Cycles and the Strategic Manipulation of Value [Internete]. Operations Research, 54/4, p. 666-677. [ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
11. Casadesś M., de Castro R. (2005). How improving quality improves management: empirical study [Internete].*TQM Magazine*.17/4, p.345-357.[Žiūrėta2006-04-17].Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
12. Castka P., M.A. Balzarova, J. Kenny (2006). Survey of ISO 9000 users in New Zealand: drivers and benefits [Internete]. [Žiūrėta 2007-04-11]. Prieiga per internetą : < <http://www.mang.canterbury.ac.nz/research/iso/index.shtml>>
13. Corbett C. J. , Montes J.M. (2002).Does ISO certification pay [Internetu]. ISO Management

- systems. 6, p. 31 -40, [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
14. Dalgleish S. (2006). Marketing Can Overshadow Quality [Internete]. *Quality*.45/10, p.18-18. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  15. Garvin D.A. (1998). *Managing Quality*. London: Free Press.
  16. Gagilaitė A., Boguslauskas V. (2006). Įmonių klasifikavimas įvertinant kokybinius rodiklius. Klaipėdos universitetas. Tiltai .3 (36), p. 27-33
  17. Hagemeyer C., Gershenson J.K., Johnson D.M. (2006). Classification and application of problem solving quality tools: A manufacturing case study. *TQM Magazine* 18/5, p.455-483. [ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
  18. Ivanauskienė L. , Urbonavičius S. (2006). Motivations and Benefits of ISO system implementation in transportation related companies: marketing aspect of ISO. *Transport*. Nr.7, p. 18-23.
  19. Ivanovic M.D., Majstorovic D. (2006). Model developed for the assessment of quality management level in manufacturing systems [Internete]. *TQM Magazine*.18 /4, p. 410-423. [ Žiūrėta 2007-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
  20. Yasin M., Correia E., Lisboa J.(2005). Components of successful total quality management [Internete]. *TQM Magazine*.17/2, p.182-194 .[Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  21. James A., Stoner F., Freeman D., Gilbert D.R. (1999) . *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
  22. Juran J. M., Gryna F. M. (1999). *Quality planning and analysis*. Third edition. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
  23. Kaleinikovas A. (2004). Marketingo ir pardavimo valdymo sistemų integracija su ISO 9001:2000 standartu. Lietuvos įmonių patirtis. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą: respublikinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija.
  24. Kristensen K., Kanji G.K. (1998). Some aspects of customer satisfaction and customer loyalty [Internete]. *Total Quality Management*. 9 /4/5, p. 145-151. [ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
  25. Lai, Kee-Hung (2003). Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance [Internete]. *International Journal of Production Economics*. 84/1, p.17, [ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
  26. LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos (2001). Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
  27. LST EN ISO 9001:2001 Kokybės vadybos sistemos (2001). Reikalavimai. Vilnius: Lietuvos

- standartizacijos departamentas.
28. LST EN ISO 9004: 2000. Kokybės vadybos sistemos (2001). Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Vilnius: Lietuvosstandartizacijosdepartamentas.
  29. Magd H., Curry A. (2003). ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other [Internete]. *TQM Magazine*. 15/4, p. 244-256. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  30. Metallo G., Cuomo M.T., Festa G. (2006). Relationship Management in the Business of Quality and Communication [Internete]. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18, 1/2, p.119-133. [ Žiūrėta 2007-03-11].Prieiga per internetą:<<http://search.ebscohost.com>>
  31. Mikulis J. (2004). Nuolatinis gerinimas – veiklos principas. Lietuvos įmonių patirtis. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą: respublikinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija.
  32. Moynah M., Worsley R. (2005). Tommorrow's consumer-The shifting balance of power [Internete]. *Journal of Consumer Behaviour*. 13/2, p. 154-161. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  33. Noronha C. (2003). National culture and total quality management: empirical assessment of a theoretical model. *TQM Magazine* 2003.15/5, p. 351-356. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  34. Prajogo, Daniel I.(2007).The relationship between competitive strategies and product quality [Internete]. *Industrial Management & Data Systems*, 107/ 1, p.69-83, [ Žiūrėta 2007-04-01].Prieiga per internetą:<<http://search.ebscohost.com>>
  35. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. (2005). Kokybės vadyba. Vilnius: Technika.
  36. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*. 2, p. 47-56.
  37. Sharma J.R., Rawani A.M.(2006).Quality driven product development [Internete]. *Manufacturing Engineering*, 85/3, p. 38-41. [ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
  38. Seniūnaitė L.(2004). Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo pasauliniame tinkle prielaidos.Organizacijų vadyba-sisteminiai tyrimai. Nr. 30, p. 36-42
  39. Sladkevičienė G. (1998). Kokybės koncepcijos ir kokybės vadybos raida / *Ekonomika ir vadyba – 1998: Konferencijos medžiaga*. – Kaunas: Technologija.
  40. Sladkevičienė G., Vanagas P. (2001). Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir

- metodai. Kaunas: Technologija.
41. Sladkevičienė, G. (2001). Visuotinės kokybės vadyba – organizacijų konkurencingumo veiksnys (tyrimai ir rezultatai). Lietuvos ūkio konkurencingumas. Konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
  42. Sližienė G., Vaitkienė R. (2003) . Modern marketing imperatives. Socialiniai mokslai. Kauno technologijos universitetas. Nr. 4(41), p. 67–73.
  43. Sližienė G., Vaitkienė R. (2004). Marketing controlling in organization quality seeking. Haridus ja Majandus 2004: rahvusvahelise teaduskonverentsi materjalid. Tallin. Tallina Teknikaukool. ISBN 9985-894-66-9. p. 113–116.
  44. Sližienė G., Vaitkienė R. (2003). Kokybės valdymo informacinis aprūpinimas, panaudojant marketingo kontroliavimo sistemą organizacijoje. Organizacijų vadyba-sisteminiai tyrimai. Nr. 28, p. 26- 35.
  45. Spencer B., A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. Academy of Management Review, 19/3, p.446.
  46. Soltani E. (2005). Breaking Through Barriers to Total Quality Management Effectiveness: Lack of Commitment of Upper Level Management [Internet]. Total Quality Management. 16/8/9, p. 1009-1021. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą : <<http://search.ebscohost.com>>
  47. Susnienė D. (2002). Naujojo tūkstantmečio paradigma Visuotinėje Kokybės vadyboje - suinteresuotosios šalys ir jų poreikių tenkinimas. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 104-111.
  48. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija (vadovėlis). Vilnius. p.55-65.
  49. Vainikevičiūtė, N., Vanagas, P. (2003). Visuotinės kokybės vadybos išmanymas ir taikymas Lietuvos įmonėse. Inžinerinė ekonomika, Nr. 3(34), p. 93-99
  50. Vaitkienė R., Sližienė G. (2002). Marketingas - aktyvusis kokybės siekimo būdas organizacijoje. Socialiniai mokslai. Kauno technologijos universitetas. Nr. 2(34), p. 19-25.
  51. Vanagas P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba / KTU: Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
  52. Vanagas P. (2002). Visuotinės kokybės vadyba -būtinasis harmoningos integracijos į ES veiksnys. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 87-96.
  53. Vanagas P. (2003). Visuotinės kokybės vadybos išmanymas ir taikymas Lietuvos įmonėse. Inžinerinė ekonomika. Nr. 3(34). Kaunas: Technologija, p. 93-99.
  54. Verkateswarlu P., Nilakant V., Adoption and Persistence of TQM Programmes -Case studies of



- Five New Zealand Organizations [Internete]. [Žiūrėta 2006-04-17]. Prieiga per internetą :<<http://www.mang.canterbury.ac.nz/research/iso/index.shtml>>.
55. Wankhade L., Dabade B.M.(2006). TQM with quality perception: a system dynamics approach [Internete]. *TQM Magazine*. 18/4, p. 341-357. [ Žiūrėta 2007-03-16].Prieiga per internetą:<<http://search.ebscohost.com>>
56. West J.(1999). ISO 9000: 2000 Shifts Focus of Quality Management System Standart [Internete]. Quality Progress.1999/10 [ Žiūrėta 2006-05-20].Prieiga per internetą:<<http://search.ebscohost.com>>
57. West J., Cianfrani Ch.A., Tsiakals J.J. (2000). Quality management principles: foundation of ISO 9000:2000 family. Practical application came first. [Internete]. Quality Progress. 2., p 113 – 116.[ Žiūrėta 2006-09-25]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com>>
58. Williams R.,Bertsch B.,Dale B. (2006). Quality thinking and systems thinking [Internete]. *TQM Magazine*.18.3.p.297-308.[Žiūrėta 2007-04-11].Prieiga per internetą:<<http://search.ebscohost.com>>
59. ISO certifications worldwide. Highlihts of survey 2005-2006 [Internete]. [Žiūrėta 2007-03-16]. Tarptautinės ISO organizacijos svetainė . Prieiga per internetą:<[http:// www. ISO.org](http://www.ISO.org)>
60. Pagal ISO serijos standrartus sertifikuotų sistemų skaičius Lietuvoje. VŠĮ LST Sert duomenys.
61. QPR ProcessGuide programinės įranga internete Prieiga per internetą : <[www.qpr7.com](http://www.qpr7.com)>.

## **PRIEDAI**

## PRIEDAS 1

### Pagrindinės darbo sąvokos ir terminai

1. **Globalizacija** – procesas, kuris reiškia ribų išnykimą tarp įvairių šalių sienų, kultūrų ir socialinių grupių.
2. **Kokybė** – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. (LST EN ISO 9000:2001).
3. **Kokybė vartotojui** – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybė sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. (Vanagas, 2006).
4. **Kokybė gamyboje** apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametru, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais. (Vanagas, 2006).
5. **Kokybės vadybos sistema (KVS)**, (angl. *Quality Management System*) – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. (LST EN ISO 9000:2001).
6. **Kokybės vadovas** – dokumentas, kuriame aprašyta organizacijos kokybės vadybos sistema. (LST EN ISO 9000:2001).
7. **Kokybės politika** (angl. *Quality Policy*) – organizacijos visaapimantys ketinimai ir kryptys, susiję su kokybe, oficialiai pareikšti aukščiausiosios vadovybės. (LST EN ISO 9000:2001).
8. **Nuolatinis gerinimas** – kryptingas ir sisteminis veiksmų, remiantis apibrėžtais principais bei struktūra vykdymas, siekiant įmonės veiklos paerinimo pokyčių.
9. **Organizacinė kultūra** - organizacijos tradicijų bei elgsenos būdų visuma, sujungianti esmines organizacijos vertybes, bei darbuotojų požiūrius į vertybes.
10. **Poveikis aplinkai** – bet koks palankus ar nepalankus aplinkos pokytis, kurį visiškai ar iš dalies

sukelia Bendrovės veikla, produktai ar paslaugos. (LST EN ISO 14001:1996).

11. **Procedūra** – nustatyta veiklos ar proceso vykdymo tvarka. (LST EN ISO 9000:2001).
12. **Procesas** – tai tarpusavyje susijusių išteklių ir veiksmų visuma, kuria pertvarkomas gavinys. Ištekliai gali būti personalas. Lėšos, įrengimai, prietaisai, priemonės ir metodai. (LST EN ISO 8402:1995).
13. **Sertifikavimas** - procedūra, kuria trečioji šalis pateikia raštišką garantiją, kad gaminys, procesas ar paslauga atitinka nustatytus reikalavimus.
14. **Suinteresuotoji šalis** – asmuo ar grupė asmenų, suinteresuoti organizacijos rezultatais ar sėkme. (LST EN ISO 9000:2001).
15. **Vadybos sistema** – politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema. Organizacijos vadybos sistemą gali sudaryti skirtingos vadybos sistemos. (LST EN ISO 9000:2001).
16. **Vartotojo pasitenkinimas** – vartotojo suvokimas apie jo reikalavimų tenkinimo laipsnį. (LST EN ISO 9000:2001).
17. **Visuotinė kokybė** reiškia „kokybės vartotojui“ požiūrio taikymą bet kurioje darbinėje ar visuomeninėje veikloje ar privačiame gyvenime. „Kokybės gamyboje“ samprata yra tik priemonė tikslui pasiekti, o tikslas yra išorinių ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimas. (vanagas, 2004).
18. **Visuotinės kokybės vadyba (VKV)**, (angl. *Total Quality Management*) – tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus. (P. Vanagas, 2004). Tai į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudosis visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. (LST EN ISO 8402:1995).

**Priedas 2**