

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Agnė LUNSKYTĖ

ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS VIEŠBUČIŲ VERSLO SEKTORIUJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS VIEŠBUČIŲ VERSLO SEKTORIJE

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

Magistro darbo autorius Agnė Lunskytė.....

Vadovas doc. dr. Arnoldina Pabedinskaitė

Recenzentas doc. dr. Linas Žalys

SANTRAUKA

Agnė Lunskytė

Įvaizdžio formavimas viešbučių verslo sektoriuje. Magistro darbas.

Darbo tikslas – išanalizuoti įvaizdžio formavimo procesą teoriniu aspektu ir atlikti Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir vartotojų apklausą, išsiaiškinti, kokie veiksniai formuoja ir įtakoja įvaizdį ir pateikti modelį, kaip tuos veiksnius pritaikyti viešbučių verslo sektoriaus įvaizdžiui formuoti.

Magistro darbe išanalizuota organizacijos įvaizdžio sąvoka, pagrindiniai įvaizdžio elementai, struktūros sudėtinės dalys, bei tipai. Taip pat išanalizuoti reikšmingiausi užsienio ir Lietuvos autorių teoriniai įvaizdžio kūrimo ir valdymo modeliai. Patvirtinama iškelta hipotezė, kad Šiaulių miesto viešbučių įvaizdis iš esmės priklauso nuo to, kiek patys viešbučiai kryptingai panaudoja savo vadybinius sugebėjimus.

SUMMARY

Agnė Lunskytė

The Development of Corporate Image in the Hotel Industry. Master's work.

The aim of my master's work is to analyse the process of how image is formed in theoretical aspect and carry out interrogatory of employees and clients of hotels in the City of Šiauliai, to figure out what kind of actions form and influence the image and to construct a model based on how those actions could be applied in formulating image in the hotel industry.

In this master's work, analysis has been made in organization's image notion, main image's elements, structural members, and types. Also, theories of overboard and Lithuanian authors and their image forming models have been analysed. The hypothesis was proved and showed that hotels' image in the City of Šiauliai depends on how those hotels use their abilities in managing their properties.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDIS: ESMĖ IR KŪRIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS	11
1.1 Organizacijos įvaizdžio struktūra ir tipai.....	11
1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimo priemonės ir kūrimo principai.....	18
1.3 Organizacijos įvaizdžio palaikymas - ryšiai su visuomene.....	27
1.4 Organizacijos įvaizdžio pasekmė – reputacija.....	32
1.5 Užsienio ir lietuvių autorių patirtis formuojant organizacijų įvaizdžio valdymo modelius.....	38
2. VIEŠBUČIŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO YPATYBĖS	46
2.1 Viešbučiai ir jų klasifikavimas	46
2.2 Viešbučių įvaizdis ir įvaizdžio vaidmuo svečių lojalumui.....	51
3. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VIEŠBUČIŲ VERSLO SEKTORIUJE TYRIMAS	58
3.1 Viešbučių verslo sektoriaus esama situacija.....	58
3.2 Tyrimo struktūra	59
3.3 Tyrimo rezultatų analizė.....	60
3.4 Apibendrintas organizacijos įvaizdžio valdymo modelis.....	85
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	89
LITERATŪRA.....	91
PRIEDAI.....	92

ĮVADAS

Problema.

Organizacijos įvaizdis daugelyje mokslinių studijų yra įvardintas kaip svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį yra ypač sunku sukurti ir nukopijuoti (Barney J., 1991; Dierickx I. ir Cool K., 1989). Todėl šis veiksnys yra labai svarbus siekiant padidinti organizacijos konkurencingumą, nes kai konkurentų tinklas yra labai platus, o rinkoje egzistuoja prekės ar paslaugos, panašios savo kokybe ir kaina, priartėjama prie tokių pranašumų kaip organizacijos įvaizdis. [17]

Viena iš svarbiausių šiuolaikinio verslo (tame tarpe ir viešbučių) problemų yra organizacijų konkurencingumo didinimas. Dabartinėmis ekonomikos sąlygomis organizacijos konkuruoja dėl vartotojų, darbuotojų, valdžios ir visuomenės palankumo (Drūteikienė G., 2002). Organizacijos siekdamos išlikti versle ir toliau sėkmingai plėtoti savo veiklą, turės panaudoti visas konkurencingumo priemones, tarp kurių yra ir teigiamo įvaizdžio kūrimas. Lietuvoje šiek tiek mažiau išplėtotas įvaizdžio svarbos supratimas versle, nei užsienio verslo sektoriuje. Todėl jos neturi dar tokio patyrimo kuriant įvaizdį, kaip kad turi užsienio organizacijos. Būtina siekti, kad įvaizdžio kūrimo veikla būtų sisteminga, kryptingai suplanuota, integruojama su kita organizacijos veikla ir kontroliuojama. Lietuvos viešbučiai, nesirūpinantys savo įvaizdžiu, gali prarasti nemažą dalį potencialių klientų, nes įvaizdžio formavimas tampa atsitiktinis ir mažinantis organizacijos išskirtinumą svarbių įtakos grupių tarpe, bei konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu.

Taigi, viešbučių kaip ir kitų organizacijų pagrindinė problema yra kryptingai panaudoti savo vadybinius sugebėjimus formuojant įvaizdį. Viešbučiai gali investuoti didelę dalį finansinių ar intelektualinių išteklių siekiant sukurti palankų įvaizdį suinteresuotųjų grupių sąmonėje, tačiau jei vykdoma veikla nebus sisteminga, kryptingai suplanuota, kontroliuojama, tai visos pastangos bus bevertės. Organizacijos įvaizdžio kūrimo proceso analizė padės viešbučiams racionaliai kurti savo įvaizdį ir taip padidinti konkurencinį pranašumą ir vertę.

Problemos ištirtumas.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie įvaizdžio kūrimą galima pastebėti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į įvaizdžio kūrimą, šią veiklą lemiančius veiksnius ir jos metu naudojamas technologijas. Įvaizdžio kūrimo metodai tiriama skirtingose mokslo srityse, dažniausiai labai siaurame kontekste, analizuojant jas tik konkrečios mokslinės perspektyvos ribose. Remiantis autorės G. Drūteikienės teigimu organizacijos įvaizdis teorinių tyrimų objektu tapo 1956 metais, kai šia problema susidomėjo sistemų teoretikas ir ekonomistas K. Boulding. Vėliau organizacijos įvaizdžio samprata, svarba ir tipologija pradėta nagrinėti vadybos, marketingo, ryšių su visuomene, dizaino,

organizacinės komunikacijos moksluose (H. Barich ir P. Kotler (1991), D. Bernstein (1996), G. Dowling (1993), B. Gee (1998), A. Gonzalez-Herrero (1995), U. Yavas ir D. J. Shemweli (1996), P. Kotler ir K. F. Fox (1995), D. A. Leontjev (2000), R. A. Sevier (1994), R. S. Topor (1986), D. F. Treadvvel ir T. M. Harrison (1994) ir k. t.). Organizacijų teorijas nagrinėjantys mokslininkai M. Hatch ir M. Schultz (1997) tyrinėjo įvaizdį organizacijos identiteto ir kultūros kontekste, šie aspektai taip pat buvo nagrinėti ir S. Howard (1998) darbuose. Marketingo specialistai S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989) ir organizacinės komunikacijos tyrinėtoja H. Stuart (1998) tyrė įvairių elementų ryšį kuriant organizacijos įvaizdį ir pateikė teorinių šios veiklos modelių. Organizacijos identiteto valdymą ir jo poveikį organizacijos įvaizdžiui savo mokslinėse studijose nagrinėjo R. Abratt (1989), H. Barich ir P. Kotler (1991), D. Bernstein, 1984, W. Olins (1978), S. W. Alessandri (2001). Įvairių komunikacijos priemonių naudojimą, kurti organizacijos įvaizdį tyrimai buvo atlikti ryšių su visuomene ir marketingo srityse. Pažymėtini S. Cutlip (1994), J. Grunig ir T. Hunt (1992), S. Harrison (1995), J. Ivy (2001), D. Newsom, J. V. Turk ir D. Kruckeberg (1996) darbai. [17]

Lietuvoje, organizacijos įvaizdis ir jo reikšmingumas – jau nebėra naujas, bet dar mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Daugiau dėmesio organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo klausimais mokslininkai pradėjo skirti tik pastaraisiais metais: šioje srityje paminėtini Čeikauskienės, M. (1997), Sūdžiaus, V. (2000), Stravinskienės, J. ir Šeputienės, J. (2002), Taljūnaitės, M. (2001) darbai bei Drūteikienės, G. (2003) ir Pikčiūno, A. (2002) vadybos ir administravimo srities daktaro disertacijos. Pažymėtina, jog šios krypties tyrinėjimai yra palyginti ankstyvame tyrimų etape. Mokslo leidiniuose (straipsniuose, teoriniuose vadovėliuose) mažai pavyko rasti darbų, kuriuose visapusiškai būtų atskleistas organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo valdymas. Tad iškyla akivaizdi visapusiško požiūrio į šią problemą būtinybė.

Aktualumas.

Šiandien įvaizdžio kūrimo ir valdymo klausimai yra labai aktualūs ne tik įmonėms, bet ir viešbučiams, bei jų vadovams, todėl, kad įvaizdis yra vienas svarbiausių organizacijos reprezentacinių ir konkurencinių pranašumų. Įvaizdis pirmiausia reprezentuoja organizaciją, pateikia informaciją apie jos veiklos pobūdį vartotojams, tačiau svarbiausia yra tai, jog įvertina ir iš anksto nuteikia jos atžvilgiu vartotojus. Įvaizdis - tai labai svarbi organizacijos dalis, nuo kurios priklauso organizacijos veiklos sėkmingumas. Žmonės reaguoja į įvaizdį, bet ne būtinai į realybę. Nei viena sėkmingai dirbanti organizacija neapsieina be įvaizdžio tobulinimo. Palankaus įvaizdžio dėka, organizacija pasiekia savo užsibrėžtų tikslų parduodant prekes ar teikiant paslaugas. Svarbu, kad viešbučių vadovai suvoktų įvaizdžio svarbą ir suprastų, kad įvaizdis neatsiranda savaime: būtina planinga, nuosekli ir tikslinga veikla, atimanti daug laiko, reikalaujanti pastangų ir materialinių sąnaudų. Veiksmingai valdomas

viešbučių įvaizdis gali pakeisti nepageidaujama ir sustiprinti teigiamą požiūrį į viešbutį. Tačiau reikia įvertinti, jog palankaus įvaizdžio kūrimas ir valdymas yra ilgalaikis ir žinių reikalaujantis procesas.

Kai aplinka ir žmonių poreikiai taip greitai keičiasi, viešbučiai įvaizdžio formavimui negali pasitelkti vien tik reklamos, turi ieškoti naujų būdų ir priemonių informacijai apie save skleisti. Iš tiesų priemonės ir toliau lieka tos pačios ir yra veiksmingos: identifikavimo, reputacijos, įvaizdžio formavimo būdai ir metodai. Tačiau įvaizdžio formavimo metodų, nurodytų prieš dešimtmetį ar net penkmetį, taikymą ir formą būtina peržiūrėti ir prireikus keisti, įvertinant šiuolaikinius informacijos bei komunikacijos srautų pokyčius. Viešbučiams reikia parengti tokią įvaizdžio kūrimo sistemą, kuri būtų valdoma ne tik per organizacijos identitetą, bet ir panaudojant visas (vidines ir išorines) komunikacijos priemones bei grįžtamojo ryšio informacijos rinkimą, analizavimą. Toks požiūris į įvaizdžio kūrimą ir valdymą suteikia viešbučiams galimybę ne tik suformuoti geresnį įvaizdį ir pasiekti jos nustatytus tikslus, bet ir užtikrinti lojalius klientus ateityje, ir ypač sėkmę kovoje su konkurentais.

Tyrimo objektas - organizacijos įvaizdžio formavimo procesas.

Tyrimo dalykas - Šiaulių miesto viešbučių įvaizdžio formavimo procesas.

Tyrimo tikslas - išanalizavus įvaizdžio formavimo procesą teoriniu aspektu ir atlikus Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir vartotojų apklausą, išsiaiškinti, kokie veiksniai formuoja ir įtakoja įvaizdį ir pateikti modelį, kaip tuos veiksnius pritaikyti viešbučių verslo sektoriaus įvaizdžiui formuoti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išskirti pagrindinius, organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius ir identifikuoti šios srities autorių pateikiamas įvaizdžio valdymo galimybes;
2. Atlikti organizacijų įvaizdžio kūrimo modelių analizę ir pateikti apibendrintą įvaizdžio kūrimo ir valdymo modelį;
3. Atlikus Šiaulių miesto viešbučių empirinį tyrimą, išanalizuoti įvaizdžio kūrimo ir valdymo sprendimus viešbučių verslo sektoriuje.

Darbe formuluojama mokslinė **hipotezė:**

Šiaulių miesto viešbučių įvaizdis iš esmės priklauso nuo to, kiek patys viešbučiai kryptingai panaudoja savo vadybinius sugebėjimus.

Tyrimo metodika.

Atliekant tyrimą buvo pasirinktos dvi *tiriamosios grupės*:

- Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai. Tyrime dalyvavo 46 darbuotojai iš viešbučių „Šaulys“, „Turnė“, „Tomas“, „Medžiotųjų užėiga“, „Saulininkas“.
- Šiaulių miesto viešbučių svečiai. Tyrime dalyvavo 184 svečiai iš viešbučių „Šaulys“, „Turnė“, „Tomas“, „Medžiotųjų užėiga“, „Saulininkas“.

Tyrimas buvo vykdomas 2007 metų sausio - vasario mėnesiais.

Tyrimo metu buvo panaudotas anketinės apklausos metodas, pagal iš anksto sudarytą statistinį formuliarą – anketą. Apklausiai iš anksto respondentai nebuvo ruošiami, atsakymus pateikė ant atskirų anketos lapų. Apklausa buvo anoniminė, atsitiktinės atrankos.

Tyrimo metodai:

- Sistemine lyginamoji mokslinė literatūros analizė panaudota teorinėje darbo dalyje, aptariant įvaizdžio sampratą, genezę, teorinius įvaizdžio kūrimo modelius ir esminius organizacijos įvaizdžio kaitos valdymo būdus.

- Anketinė apklausa naudota kaip kiekybinis tyrimo metodas, apklausiant viešbučių darbuotojus ir svečius. Gauti rezultatai padėjo įvertinti Šiaulių miesto viešbučių įvaizdį ir jo kūrimą.

- Duomenys apdoroti SPSS, pateikti MS Excel ir MS Word programomis.

Tyrimo strategija:

- Surinkta ir išanalizuota mokslinė literatūra;
- Pasirinktas ir suformuluotas tyrimo instrumentas – anketa;
- Apklausti viešbučių darbuotojai (46) ir viešbučių svečiai (184);
- Atlikta apklausos rezultatų analizė;
- Parengta tyrimo ataskaita.

Darbo struktūra.

Tyrimą sudaro dvi dalys – teorinė ir praktinė.

Teorinėje darbo dalyje susisteminama ir pateikiama teorinė medžiaga apie organizacijos įvaizdžio sampratą, požymius, tipus ir priemones. Taip pat analizuojami užsienio ir lietuvių autorių įvaizdžio kūrimo ir valdymo modeliai bei pateikiamas apibendrintas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.

Praktinėje dalyje nagrinėjama Šiaulių miesto viešbučių įvaizdžio kūrimo ir valdymo situacija. Tiriama kokie pagrindiniai veiksniai lemia klientų apsisprendimą renkantis viešbutį, kokie kriterijai yra svarbūs puikiam viešbučio įvertinimui, kaip klientai suvokia viešbučio įvaizdį. Sekta nustatyti, kokie kriterijai turi daugiausia įtakos teigiamo įvaizdžio kūrimui ir klientų lojalumui išlaikyti.

Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Lietuvoje dar mažai nagrinėta viešbučių įvaizdžio kūrimo ir valdymo tema. Šiame darbe nustatyti pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką viešbučių įvaizdžiui. Daug dėmesio skirta vidinio ir išorinio viešbučių įvaizdžio kūrimui bei juos sąlygojančių veiksnių konstatavimui, taip pat viešbučių įvaizdžio ir klientų lojalumo ryšio analizei. Ištirtas Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų požiūris į įvaizdžio kūrimo ir palaikymo būtinumą, atskleista kokiomis priemonėmis viešbučių darbuotojai siekia palankaus įvaizdžio visuomenėje. Pateiktos rekomendacijos viešbučių įvaizdžio kūrimui ir valdymui.

Atliekant tyrimą naudoti šaltiniai.

- Atliekant mokslinės literatūros tyrimo tema analizę, remtasi užsienio autorių teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais. Iš viso panaudota 60 literatūros šaltinių.
- Naujausi mokslininkų tyrinėjimai apžvelgti iš elektroninės informacijos šaltinių. Naudotasi *Proquest*, *Emeraldinside* ir *EBSCO* elektroninėmis mokslinių straipsnių bazėmis.
- Empirinio tyrimo pagrindą sudaro pirminiai, kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys.

1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDIS: ESMĖ IR KŪRIMO TEORINĖS PRIELAIDOS

1.1. Organizacijos įvaizdžio struktūra ir tipai

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kai konkurencija gana didelė, o rinka yra prisotinta įvairiausių prekių ir paslaugų, įprastos klasikinės strategijos praranda savo poveikio galią. Didėjanti rinkos pokyčių dinamika, pokyčiai, sukelti trumpėjančio prekės gyvavimo ir jos kūrimo ciklo, naujų technologijų atsiradimas, spartėjantis konkurencinių pranašumų vystymasis lemia hiperkonkurencijos atsiradimą. Tokiomis sąlygomis verslo organizacijos turi panaudoti visas priemones siekti konkurencinio pranašumo, nes tos, kurios aiškiai nesuvokia, kuo jos skiriasi nuo kitų ir ką unikalios gali pasiūlyti, intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis bus priverstos užleisti savo pozicijas. Todėl yra būtina įvertinti konkurencijos veiksnius ir padaryti, kad organizacija taptų pranašesne palyginti su konkurentais. Šiuo požiūriu labai svarbiu tampa organizacijos įvaizdis, suteikiantis jai išskirtinumą palaikant santykius su įvairiomis įtakos grupėmis ir kartu ženkliai padidinantis organizacijos konkurencingumą. [17]

Tyrinėtojai, analizuodami organizacijos pranašumo šaltinius, įvardina organizacijos nematerialius aktyvus - žinias, įvaizdį ir reputaciją (B. Kogul ir H. Singh, 1988; R.E. Caves, 1996). Taigi, organizacijos įvaizdis daugelyje mokslinių studijų yra įvardintas kaip svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį yra ypač sunku sukurti ir nukopijuoti (J. Barney, 1991; I. Dierickx ir K. Cool, 1989). Todėl šis veiksnys yra labai svarbus siekiant padidinti organizacijos konkurencingumą, nes kai konkurentų tinklas yra labai platus, o rinkoje egzistuoja prekės - pakaitalai, panašūs savo kokybe ir kaina, priartėjama prie tokių pranašumų kaip organizacijos įvaizdis.

Kaip teigia vadybos mokslo atstovas S. Fombrun (1996), geros reputacijos ir įvaizdžio nauda tokia: organizacija gali laikyti aukštesnes produktų kainas nei jos konkurentai, mokėti mažesnę kainą, perkant gamybai reikalingus išteklius, pritraukti ir išlaikyti talentingiausias darbuotojus, turėti stabilesnes pajamas, sulaukti didesnio klientų lojalumo, patirti mažesnę riziką krizių metu ir turėti platesnę veikimo laisvę akcininkų požiūriu. Taigi organizacija, turinti gerą įvaizdį, turės ir didesnę konkurencinį pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu. Todėl pastaruoju metu organizacijos sėkmė yra dažnai siejama su jos gebėjimu kurti, vystyti ir valdyti savo unikalius išteklius. Organizacijos įvaizdis yra konkurencinio pranašumo šaltinis, nes yra unikalūs, negali būti nupirktas ar nukopijuotas.

Nemažai pradedančiųjų verslininkų mano, kad svarbiausia versle yra įmonė fizine prasme, todėl pradeda savo verslą būtent nuo įmonės steigimo. Tačiau įmonė savaime dar nėra verslas. Įmonė yra tik žmonių veiklos ir gyvybingos verslo idėjos bei kapitalo funkcionavimo juridinis pagrindas. Todėl

verslininkai turėtų neskubėti steigti įmonės neapgalvoję kaip jie išsiskirs iš kitų, tokios pat krypties įmonių, ir kaip patrauks klientą į savo pusę. Pagrindinė problema yra ne pagaminti prekes, o jas parduoti. Tuomet išryškėja įvaizdžio svarba. Įmonių vadovai ir savininkai turėtų skirti didelį dėmesį kuriant ir valdant firmos įvaizdį. Įsimintinas ir originalus firmos įvaizdis suteikia organizacijai prestižą, kuris yra labai svarbus konkuruojant, pritraukiant naujus klientus ir išlaikant jau esamus. Tinkamo įvaizdžio dėka įmonė gali nurungti savo konkurentus ir įgyti klientų pasitikėjimą. [49]

Įvaizdžio samprata yra nagrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose: strateginio valdymo, marketingo, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Nors šią sąvoką pirmiausia pradėjo vartoti grafinio dizaino specialistai, tačiau metodologinės ištakos rodo, kad ji yra kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos.

Kas yra įvaizdis? Tiesioginis vertimas iš anglų kalbos ("*image*") reikštų paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą. Tačiau vertinant iš mokslinių pozicijų vis dėlto yra laikoma, kad įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos "*imago*", kuri apjungia dvi semantines reikšmes - "*imitari*" (imituoti) ir "*aemulor*" (kažko siekti) (H. J. Rebel, 1998).

Galima rasti labai daug įvaizdžio sąvokos apibūdinimų, nes autoriai savo darbuose įvaizdį apibūdina savaip. Pavyzdžiui, *marketingo bei reklamos specialistai*, kurie dažnai pirmenybę teikia vizualinėms ir grafinėms įvaizdžio kūrimo priemonėms, *įvaizdį* laiko reiškiniu, turinčiu vizualinę išraišką, bei tapatina jį su firmos logotipu, prekybiniu ženklu, specifiniu šriftu ar simboliu ir net organizacijos būstinės architektūra bei dizainu. *Verslo vadybininkai* taip pat yra linkę manyti, kad organizacijos įvaizdžio išraiška turi būti vizualinė arba verbalinė, ir netgi priklauso nuo vadovybės. [58]

Paslaugų marketingo, paslaugų vadybos tyrinėtojai įvaizdžio sąvoką apibūdina kaip grupės ar individo sąmonėje susidarytą realybės atitikimą, kitaip tariant, *įvaizdis* yra mūsų supratimo apie esamą situaciją ar tam tikrą fenomeną modelis. [58]

Vieni autoriai (McGlynn, 1993; Banytė J., 1997; Urbanskienė, 1995) įvaizdį traktuoja kaip formą: *Įvaizdis*- tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.

Kiti autoriai (Hayes C., 1994; Owens C., 1995; Krasauskaitė S., 2004) panašiai apibūdina įvaizdį, bet labiau orientuojasi į žmonių suvokimą: *Organizacijų įvaizdis* yra bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių suvokimas apie organizaciją ir jos veiklą. Tai visuma žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir požiūrių bei vaizdinių apie organizaciją kaip tam tikrą objektą .

Dar vienas požiūris (Foo, C.T. and Lowe, A., 1999; Schakenbach J., 1998) į įvaizdžio sampratą yra per reiškinių neapčiuopiamumą: *Įvaizdis*- kaip neapčiuopiamas reiškinys (negali nei paliesti, nei

pajusti), kuris yra labai svarbus įmonės sėkmei, svarbesnis net už pačią materialią prekę ar paslaugą, kurią įmonė nori parduoti.

Įvaizdis yra žmogaus jausmų, minčių, tikėjimo ir nuomonių visuma, kurią jis turi apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes. Trumpiau tariant, tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Organizacijos įvaizdis – tai stilius: administravimo, komercinio elgesio, ir klientams bei partneriams matomo išpūdžio stilius. Būtina būti individualiu ir šiuolaikišku. Organizacijos įvaizdis yra dviejų veiksnių - kompanijos kultūros ir verslo politikos išraiška. Šie veiksniai pasireiškia už kompanijos ribų rinkodaros priemonėmis, tarp kurių įvaizdžio kūrimui svarbiausios yra reklama ir visuomeniniai ryšiai. Todėl įmonė turi nustatyti kiek lėšų gali skirti šioms sąnaudoms. Nes reklama yra esminė įvaizdžio kūrimo dalis, nuo kurios priklauso ne tik prestižas, bet ir komercinė sėkmė. [26]

Įmonės įvaizdis yra tas vaizdas, kurį apie įmonę sudaro jos partneriai, klientai, įvairūs visuomenės sluoksniai. Teigiamas įvaizdis pritraukia pirkėjus ir partnerius, stiprina pardavimus ir didina jų mastą. Palankus įmonės įvaizdis palengvina gauti įmonei išteklių (finansinių, materialinių, informacijos ir žmogiškųjų) ir atlikti operacijas, didina pasitikėjimą ja.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio definicijos yra labai daugiapasmės, nes mokslininkai vertina šį fenomeną iš skirtingų perspektyvų, išryškinant vieną ar kitą aspektą. Būtų sudėtinga sukonstruoti apibrėžimą, kuris apimtų visas šias sampratas. Todėl, atsižvelgdama į savo tyrimo koncepciją, pateikiu tokią organizacijos įvaizdžio sampratą: organizacijos įvaizdis - tai yra idėjų, jausmų ir suvokimų, kuriuos asmuo turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių.

Kaip ir kiekviena sistema, įvaizdis turi savo struktūrą. Organizacijos įvaizdžio struktūrą sudaro tam tikros sudedamosios dalys. Kiekvienai sudedamajai įvaizdžio daliai įtaką daro skirtingi veiksniai ir elementai, kurių poveikis priklauso nuo individo savybių ir konkrečių aplinkybių. Remiantis S. Krasauskaite (2004) galima išskirti tokias organizacijos įvaizdžio struktūros dalis (žr. 1.1 paveikslą):

Paslaugos ar produkto įvaizdis. Šiai įvaizdžio daliai įtaką daro tokie veiksniai kaip funkcinė paslaugos (ar prekės) forma ir papildomos paslaugos (akcijos, nuolaidos ir t.t.).

Vartotojo įvaizdis. Jį lemia gyvenimo būdas, visuomeninė padėtis, asmeninės vartotojo savybės. Gyvenimo būdas atsiskleidžia per žmonių elgesio ir bendravimo socialinius ir psichologinius ypatumus. Pagrindiniai gyvenimo būdo veiksniai: individo vertybinės orientacijos, individo interesai bei nuomonės, individo socialinis statusas. Lytis, išsilavinimas, profesija, šeimos gyvenimo ciklas ir kt. nurodo visuomeninę vartotojo padėtį, kuri atspindi jo požiūrį į įmonės paslaugas ar prekes. Vartotojo asmeninės savybės išreiškiamos per asmenybės psichologinius bruožus. Apskritai asmeninės vartotojo savybės lemia jo kompetentingumas (žmogaus pasirengimo laipsnis įvairioms veiklos rūšims arba

žinios, patirtis, sugebėjimas bendrauti), kultūra (geranoriškumas, tvarkingumas, mandagumas, dėmesingumas, erudicija, atsakomybė ir t.t.), socialinės demografinės charakteristikos (amžius, išsilavinimo lygis ir kt.). [33]

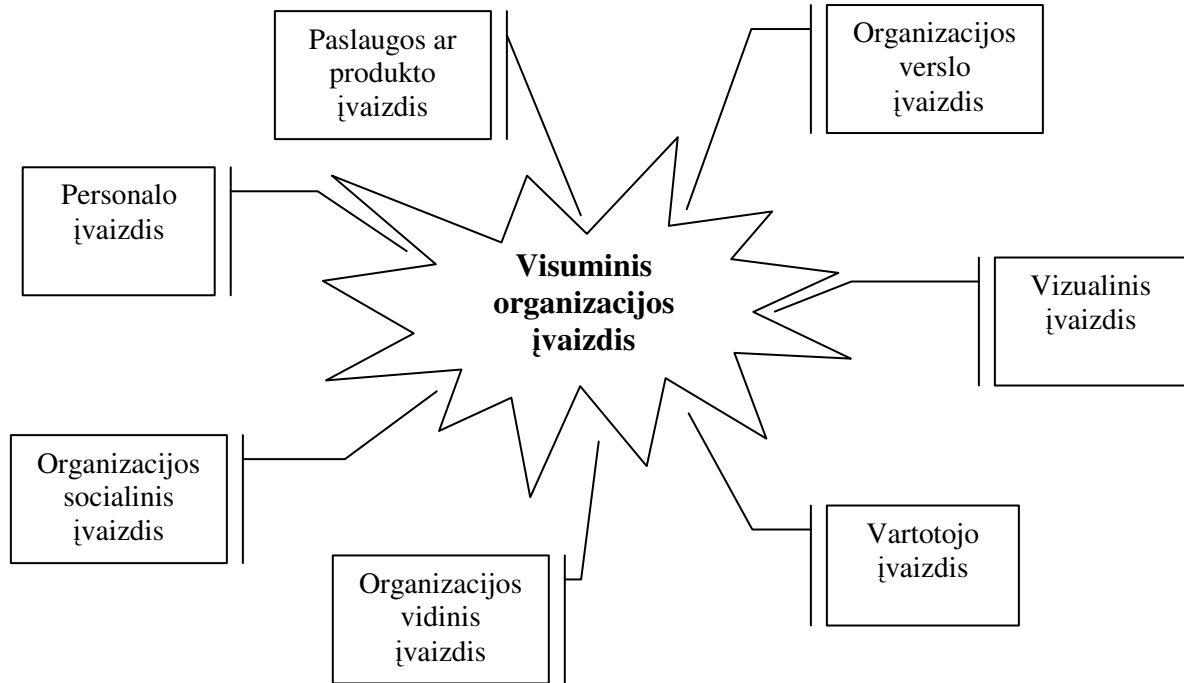
Organizacijos vidinis įvaizdis. Krasauskaitė S. (2004) teigia, kad „organizacijos vidinis įvaizdis - tai visų joje dirbančių žmonių nuomonė apie organizaciją“. Vidinis įvaizdis yra labai svarbus, nes jis formuoja informacinius pranešimus apie organizaciją ir jos veiklą ir siunčia įvairioms auditorijoms už jos ribų. Pagrindiniai vidinio įvaizdžio veiksniai yra organizacijos kultūra, socialinis-psichologinis kolektyvo klimatas ir darbo santykių kultūra. Būtina, kad įmonės personalo asmeniniai tikslai bei vertybės sutaptų su organizacijos tikslais, nuostatomis ir vertybėmis.. Darbuotojai turi turėti teigiamą motyvaciją „gerai dirbti“.

Personalo įvaizdis. Jį lemia personalo kompetencija, socialinės demografinės charakteristikos ir personalo kultūra. Personalo įvaizdis yra bendras organizacijos personalo paveikslas, kuris formuojamas tiesiogiai kontaktuojant su darbuotojais. Kiekvienas darbuotojas savo išvaizda, elgesiu, bendravimu ir kitomis savybėmis prisideda prie bendro organizacijos įvaizdžio. Labai svarbi darbuotojų vidinė kultūra. [33]

Vizualinis įvaizdis. Vizualinį įvaizdį lemia pastatų architektūra, interjero dizainas ir personalo išvaizda (Krasauskaitė S., 2004). Šis įvaizdis kuriamas per regos pojūčius, pasitelkiant informaciją apie įmonės interjerą, prekių išdėstymą, personalo išvaizdą bei įmonės simboliką. Reikšmingi estetiniai daiktų suvokimo ypatumai, psichologiniai bei etniniai vertinimo ypatumai, tokie kaip spalvų simbolika ir t.t. Dažnai vizualinį organizacijos įvaizdį veikia vyraujanti mada ir kiti socialiniai veiksniai.

Organizacijos socialinis įvaizdis yra bendra organizacijos įvaizdžio dalis. Socialinis įvaizdis atspindi visuomenės suvokimą apie įmonę, jos tikslus ir vaidmenį visuomenei svarbiose socialinėse srityse – ekonomikoje, kultūroje, kaip labdaros tiekėjos ir kt. srityse (Krasauskaitė S., 2004). Visuomenė nori žinoti, ar įmonė yra naudinga visuomenei ir atskiriems jos piliečiams, ar žalinga. Įmonė turi būti atsakinga visuomenei organizacija, tik tada ji bus teigiamai vertinama. Organizacijos didesniu ar mažesniu laipsniu remiančios kultūrą, labai plačiai save reklamuoja. Garsios firmos ir jų savininkai puikiai žino, kad sąlytis su kultūra ar atskiromis jos rūšimis suteikia firmai puikų įvaizdį visuomenės akyse (Wiedmann K.P. ir Hennigs N., 2006). Visuomenė labiau domisi tokia firma, jos gaminama produkcija ar teikiamomis paslaugomis, žmonės daugiau perka, manydami, kad firma, kuri remia kultūrą, gamina geresnę produkciją ar teikia labiau garantuotas paslaugas. Palankų visuomenės požiūrį į kultūrą jos perkelia į savo verslo sferą, siekdamos kuo didesnio gamybos produktyvumo ir gero įvaizdžio.

Organizacijos verslo įvaizdis. Organizacijos verslo įvaizdis suvokiamas kaip tam tikros veiklos subjektas. Jis formuojamas laikantis verslo normų, sąžiningos konkurencijos, išsaugant dalykinę reputaciją ir t.t. Įmonės apyvartos augimas, technologijų atnaujinimas, kintanti paslaugų pasiūlos įvairovė, aptarnavimo lankstumas gerina organizacijos verslo įvaizdį.



1.1 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (sudaryta remiantis S.Krasauskaite (2004))

Kiekviena šios struktūros dalis yra susijusi tarpusavyje ir sąveikauja papildydama viena kitą. Vienos struktūros dalies pranašumas gali paslėpti kitos dalies trūkumą. Tarkim, jeigu įmonės personalas yra suburtas, toks kuris supranta vartotojo svarbą įmonei (laikosi taisyklės, jog klientas yra visada teisus) ir siekia visais būdais patenkinti vartotojo norus, tai tuo atveju klientai nelabai kreips dėmesio į pastato interjerą, nes jie bus patenkinti aptarnavimu. Tuo remdamasis, įmonės vadovas turėtų tobulinti kiekvieną įvaizdžio dalį, vienai skiriant daugiau dėmesio kitai mažiau.

Įmonės įvaizdis yra ne tik struktūrizuojamas, bet taip pat ir skirstomas į tipus. Skirtingi autoriai skirtingai sugrupuoja įvaizdžio tipus.

E. Vitkienė (2004) patį įvaizdį suskirsto į keletą tipų:

- Žmogaus (politinio veikėjo, sporto ar pramogų verslo „žvaigždės“ ir pan.),
- Regiono (miesto centro ar užmiesčio),
- Ženklo (prekės ar paslaugos),
- Įmonės ar organizacijos (organizacinės kultūros).

Manoma, kad pasaulinėje praktikoje įmonės organizacinės kultūros kūrimas yra vienas pagrindinių marketingo valdymo tikslų. Tai nemažiau svarbu, negu pardavimo rinkų plėtimas, darbuotojų ugdymas, finansinės sferos stabilizavimas bei naujų prekių ar paslaugų teikimo sistemų kūrimas ir diegimas.

J. Banytė (1997) įvardija du įvaizdžio tipus: *įmonės, kaip gamintojos*, t.y. informacija arba nuostatos, susijusios su organizacijos pajėgumu gaminti ir realizuoti savo produkciją, ir *įmonės, kaip visuomenės narės*, t.y. informacija arba nuostatos, nusakančios organizacijos vietą visuomenėje bei jos visuomeninius įsipareigojimus atitinkančią veiklą. Tyrimų rezultatai rodo, jog vartotojai, susidarydami nuomonę apie konkrečią organizaciją, remiasi abiem įvaizdžio tipais.

E. Vitkienė (2004) teigia, kad bendrąjį organizacinį įvaizdį galima skirstyti į *išorinį* ir *vidinį*:

- Išorinis įvaizdis (firma turi savo įvaizdį išorinėje aplinkoje), tai tam tikras įvaizdis, kurį mato vartotojai, jie turi susidarę kažkokį tai supratimą ir nusistatymą apie tą įmonę savo sąmonėje (E. Vitkienė, 2004). Prie išorinio įvaizdžio taip pat priskiriama ir kitų kontaktinių auditorijų nuomonė apie įmonę (finansinių grupių, įdarbinimo agentūrų, rinkų, bendrų partnerių ir kviestinių specialistų įspūdis apie įmonę).

- Vidinis įvaizdis (tai darbuotojų ir personalo nuomonė apie įmonę). Jis lemia įmonės organizacinę kultūrą ir įmonės veiklos sėkmę. [58]

Tai tarsi du požiūriai į tą patį objektą, bet iš priešingų pozicijų: įmonės darbuotojų ir klientų. Vidinis organizacijos įvaizdis nebūtinai turi atitikti išorinį. Jie gali labai skirtis. Tai reiškia, kad firmos išorinis vaizdas gali suformuoti palankų išorinį įvaizdį, o darbuotojų sąmonėje jis gali būti nepalankus. Ir atvirkščiai – darbuotojai gali vertinti įmonę labai palankiai, tačiau išorinėje aplinkoje įmonė gali garsėti kaip gaminanti produkciją pasenusia technologija ir labai žemos kokybės prekes. Nors vidinis organizacijos įvaizdis egzistuoja organizacijos viduje, o išorinis – už jos ribų, jie vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį visuminį organizacijos įvaizdį. Įvairių įmonių vadovai dažniausiai nori, kad būtų sukurtas palankus, teigiamas jų įmonių įvaizdis, galintis sukelti teigiamas ir įsimintinas vartotojų emocijas, sužadinti norą vėl apsilankyti įmonėje.

Organizacijos įvaizdis pagal tai kokio nori ir siekia vadovai, yra skirstomas į pageidaujamą ir nepageidaujamą (žr.1 lentelę). *Nepageidaujamas įvaizdis*, tai neigiamas įmonės įvaizdis (klientai neigiamai atsiliepia apie įmonę ar jos teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes). Šio įvaizdžio įmonės vadovai labiausiai ir baiminasi, nes tai įtakoja jų prekių ir paslaugų nepirkimą, ir komercinę nesėkmę, gal net ir bankrotą.

Pageidaujamas įmonės įvaizdis (tai toks įvaizdis, kurio įmonių vadovai siekia sukurti ir tobulina visais įmanomais būdais) dar skirstomas į palankų ir neutralų įvaizdį [58; 52].

Organizacijos įvaizdis		
Tipas	Charakteristika	Tipas
Palankus	<p><i>Adekvatumas</i> - kuriamas įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja. Aiškiai išreikštas ir apibrėžtas <i>neatitikimo laipsnis</i>.</p> <p><i>Originalumas</i> - įmonės įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas tarp kitų įmonių įvaizdžių (ypač siūlančių tokią pačią prekę, paslaugą) ir lengvai įsimenamas.</p> <p><i>Plastiškumas</i> - įvaizdis vartotojų pasaulėžiūroje turi būti nekintamai atpažįstamas; kartu įvaizdis turi būti operatyviai modifikuotas, reaguoti į besikeičiančius ekonominius ir psichologinius reikalavimus, madas, socialines sąlygas.</p> <p><i>Adreso tikslumas</i> - įvaizdis turi turėti tikslų adresą, t. y. pritraukti tam tikrus rinkos segmentus, vartotojų grupes.</p>	Pageidaujamas
Neutralus	<p><i>Kompleksiškumas</i>- įvaizdis turėtų būti kompleksiškas darinys. Tai ne paprastas prekybos ženklas, dizainas, devizas arba lengvai įsimenantis paveikslėlis. Tai kruopščiai parengta įmonės biografija ar istorija. Vartydamas įmonės katalogą, vartotojas kreipia dėmesį ne tik į tekstą ar iliustracijas. Vartotojas sąmoningai domisi tomis įmonės savybėmis, kurios rodo jos individualybę.</p> <p><i>Tiesos atitikimas</i>. Jeigu žmonės juo netiki, jis nepasiekia iškelto tikslo. Hiperbolės reklamoje vartojamos dažnai ir duoda efektą. Bet jokia būdu įvaizdis negali išeiti už sveikos nuovokos ribų.</p> <p><i>Aiškumas ir konkretumas</i>- objekto savybės turi būti gerai apgalvotos ir suprantamos; įvaizdis turi būti aiškus ir konkretus.</p> <p><i>Paprastumas</i>- įvaizdis turi būti paprastesnis už objektą, kurį jis pristato. Tačiau pernelyg didelis paprastumas arba dažnas vartojimas gali padaryti įvaizdį banaliu ir neišvaizdžiu.</p> <p><i>Neišbaigtumas</i>. Įvaizdis turi būti neišbaigtas. Jo vieta - kažkur tarp vaizduotės ir jausmų, tarp pageidaujamo ir realaus. Nevienareikšmiškumas tinka žmonėms, turintiems skirtingus skonius, palieka erdvės jų pačių fantazijai</p>	

1 lentelė Įvaizdžio tipai bei jų charakteristikos (sudaryta remiantis Vitkiene E., 2004)

Ypatingai sunku sukurti *universalųjį įvaizdį*, kuris būtų palankus visoms vartotojų grupėms, turinčioms reikalų su organizacija. Juo tikslesnis ir konkretesnis įvaizdis, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus tinkamas tik tam tikroms vartotojų grupėms ir tuo pat metu gali sukelti kitų grupių vartotojų atmetimo reakciją. Tai labai rimtas trūkumas. Siekiant jo išvengti, formuojamas neutralus organizacijos įvaizdis. Neutralus įvaizdis yra atviras, jis leidžia visoms vartotojų grupėms palaikyti pozityvius santykius su organizacija. Jo pranašumas tas, kad žmogui neprimetamas kompanijų požiūris ar prisirišimas prie kompanijos. Jeigu organizacijos įvaizdis kažkam ir nesukelia teigiamų emocijų, tai toks įvaizdis bent jau neturėtų sukelti neigiamo požiūrio. [58; 33]

E.Vitkienė teigia, kad šiuolaikinės organizacijos įvaizdis yra pagrindinė jos vertybė. Įvaizdis apibūdina organizaciją, ją įvertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu. Bet kokį pasirinkimą (produkto, paslaugos pirkimą, akcijų įsigijimą ir kt.) įtakoja organizacijos įvaizdis.

Nustatyta, kad per paskutinius 15 metų organizacijos įvaizdžio vertė išaugo nuo 18% iki 82%, tai yra daugiau negu keturis kartus. [58]

Daugelis darbe minimų mokslininkų, nagrinėjančių organizacijos įvaizdžio kūrimo problemas, teigia, kad stichiškai besikuriantis įvaizdis yra nenuspėjamas ir nepageidaujamas reiškinys, nes didelė tikimybė, kad susikurs nepalankus, netikslus arba realybės neatitinkantis įvaizdis. Todėl visos organizacijos turi rūpintis savo įvaizdžio kūrimu, nes yra neįmanoma išvengti įspūdžio, kuris susidaro kontaktuojant su tos organizacijos atstovais, akcininkais, ar dėl reklamos pobūdžio ir stiliaus. Reikia nuolatos analizuoti kiekvieną įvaizdžio struktūros dalį ir stebėti, kaip kinta organizacijos suvokimas žmonių sąmonėje, kokį įspūdį sukelia organizacija klientams ir aplamai visuomenei. Pritariu R. Gibson (1998) nuomonei, kad organizacijos intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis bus priverstos užleisti savo pozicijas tol, kol neturės aiškaus suvokimo, kuo jos skiriasi nuo kitų ir ką unikalaus gali pasiūlyti esamiems ir potencialiems klientams.

1.2 Organizacijos įvaizdžio formavimo priemonės ir kūrimo principai

Remiantis įvairių autorių nuomonėmis, įvaizdžiu yra laikoma dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūrizuota suvokimų, įsivaizdavimų idėjų ir jausmų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Tokia yra įvaizdžio samprata pačia bendriausia prasme. Tam, kad organizacija įgytų teigiamą, palankų įvaizdį vartotojų akyse, reikia suvokti įvaizdžio kūrimo principus: nuo ko reikėtų pradėti kurti, ir kokiomis priemonėmis. Remiantis Drūteikienės G. (2002) piramide, vaizduojančia organizacijos įvaizdžio lygmenis, pateikiami įvaizdžio kūrimo principai (žr.1.2 paveikslą).



1.2 pav. Organizacijos įvaizdžio lygmenys (Drūteikienė G., 2002)

Piramidės pagrindas - tai pagrindinės idėjos, išreikštos įstatymais, lemiančios organizacijos gyvavimą (Drūteikienė G., 2002). Tai yra tai, kas organizacija yra, kokią vietą ji užima bendroje ūkio sistemoje, kokias funkcijas ji atlieka. Šiame lygmenyje įstatymai apibrėžia organizacijos veiklos ribas ir galimybes. Gali būti daugiau organizacijų, užsiimančių ta pačia veikla ir vienodai šiame lygmenyje apibūdinamų. Kultūra padeda atskirti organizacijas vieną nuo kitos.

Antrasis lygmuo (kultūra)- tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu. Kultūra nėra suvokiama iki galo. Daugelis mūsų idėjų apie organizacijas, mums net nesuvokiant, yra metaforiškos. Pavyzdžiui, mes dažnai kalbame apie organizacijas kaip apie mašinas, skirtas siekti iš anksto nuspręstų tikslų ir uždavinių, ir kurios turi veikti efektyviai ir sklandžiai. Mes dažnai bandome organizuoti ir valdyti organizacijas mechanistiniu būdu. Tačiau jei organizaciją suvoksime kaip kultūrą, tada organizacijos esmė bus idėjose, vertybėse, normose, ritualuose ir įsitikinimuose, kurie palaiko organizacijas kaip socialiai konstruotas realybes. [19]

Bendriausia prasme *organizacijos kultūrą sudaro* [19, 16, 33]:

- organizacijos aplinka - išoriniai veiksniai, kurie nulemia, ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai;
- vertybės - idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus. Jos padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų;
- herojai - žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;
- ritualai ir papročiai - įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų;
- kultūrinis tinklas - apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir vertybes, t. y. "neformalioji struktūra"

Šie organizacijos kultūros elementai informuoja žmones, koks elgesys ir požiūriai organizacijoje yra geriausi.

Remiantis Drūteikiene G. (2003), galima išskirti bendrus veiksnius, lemiančius (ir formuojančius) organizacijos kultūrą:

- Valdymo stilius;
- Organizacijos strategija;
- Politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia;

- Organizacijos resursų (žmogiškųjų ir materialiujų) kokybė ir kiekybė, siekiant organizacijos misijos, tikslų, uždavinių ir strategijų įgyvendinimo;
- Organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis;
- Formali ir neformali komunikacija.

Organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas skyrius turi savą supratimą apie tai, koks elgesys yra priimtinas. Viena pagrindinių komunikacijos užduočių yra padėti stiprinti esančią kultūrą. Kultūros neatsiranda atsitiktinai. Jos iškyla todėl, kad vadovai tam skiria savo laiko, ir tam tikrą elgesį skatina labiau nei kitus. Kultūra yra tas pagrindas, kuris lemia organizacijos identiteto - jau labiau matomo ir lengviau suprantamo organizacijos įvaizdžio lygmenį - formavimąsi.

Trečiąjį lygmenį užima organizacijos identitetas. Tai yra sąmoningas kultūros išreiškimas. Aiškinantis organizacijos identitetą, visų pirma, reikia suprasti organizacijos individualumą, kadangi organizacijos identitetas plačiausia prasme suprantamas kaip organizacijos individualumas. Organizacijos individualumas iškyla iš organizacijos kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų, kurie, savo ruožtu, yra organizacijos filosofijos dalis. Organizacijos individualumas - tai visuma tų savybių, kurios identifikuoja organizaciją. Visi organizacijos darbuotojai yra tapatūs organizacijos individualumui, iš esmės jie yra vienas ir tas pats. Organizacijos individualumas naudojamas savo identitetui atspindėti. [19, 20]

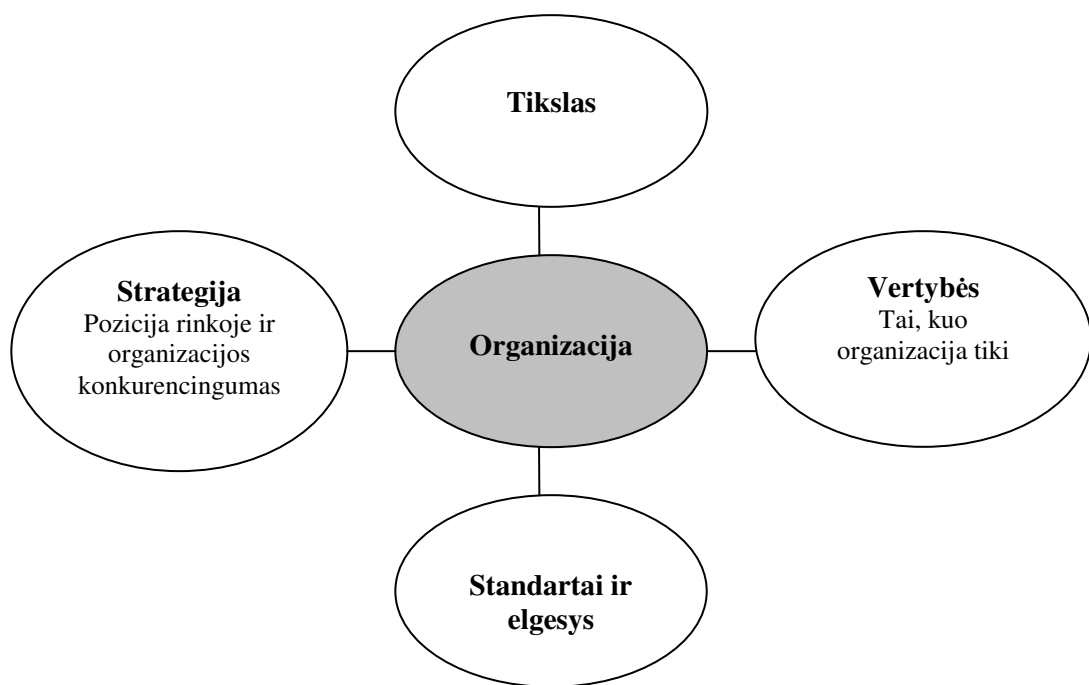
Organizacijos identitetas - tai matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias suinteresuotosios grupės gali atpažinti organizaciją, formavimas (Drūteikienė G, 2003). Identiteto formavimas padeda organizacijai išskirti save iš kitų organizacijų tarpo. Identitetą turi visos organizacijos. Kai kurios jų siekia sąmoningai jį planuoti ir valdyti. Kitos organizacijos mažiau rūpinasi savo identitetu, t. y. tuo, kaip jos atrodo visuomenėje. Dažniausiai tokios organizacijos neturi ryškaus įvaizdžio, ir labai tikėtina, kad jos gali būti painiojamos ar visiškai neteisingai suprantamos visuomenėje. Identitetu organizacijos gali savo publikoms perduoti tris pagrindines idėjas: kas organizacija yra, ką ji daro ir kaip ji tai daro. Organizacija gali turėti labai daugialypį, įvairiapusį identitetą. Tokiu atveju organizacijos įvaizdis gali būti per daug išsisklaidęs ir nevieningas. Čia pasitelkiamas organizacijos profilis, kuris apjungia ir projektuoja visuomenėje būtinus, esminius organizacijos identiteto aspektus. [19]

Ketvirtajame piramidės lygmenyje pateikiamas organizacijos profilis. Organizacijos identiteto profilis - tai aiškus apibrėžimas, kas organizacija yra, ką ji veikia, kaip ji tai atlieka, ir jo pateikimas visuomenei. Profilį galima būtų pavadinti organizacijos identiteto kryptingu palaikymu. Ypatinę ir lemiamą vaidmenį organizacijos identiteto profilyje vaidina organizacijos misijos apibrėžimas. Kaip teigia Misija - tai organizaciją visuomenei pristatantis pranešimas. Trumpai tai galima išreikšti

klausimu "Kodėl egzistuojame?" arba "Kokia mūsų veiklos prasmė?". Misijos apibrėžimas pasako, kas organizacija yra, ką ji veikia ir kurlink ji eina [1].

Svarbu suvokti, kad klientui svarbiausia - ne produktas ar paslauga ir, aišku, ne pati organizacija, o savo poreikio patenkinimas. Todėl organizacijos misijos apibrėžimas turi prasidėti nuo kliento, nuo jo situacijos, jo vertybių ir jo lūkesčių. Organizacijos misija turi aiškiai pasakyti: Kas yra mūsų klientai? Kokius klientų poreikius turime patenkinti? Kokių produktų, paslaugų pagalba mes tai padarysime? Dažnai misija ir vizija naudojama kaip žodžiai sinonimai, tačiau reikėtų pastebėti, kad tai yra skirtingas reikšmes turintys žodžiai. Vizija nurodo ateitį ir gali būti pasiekta. Kai tai nutinka, turi būti suformuluota nauja vizija. Misija, priešingai, yra susijusi su dabartimi - kas mes esame? - tuo pačiu metu išlaikant nepriklausantį nuo laiko organizacijos identiteto ir ambicijų paaiškinimą.

Aiškindamiesi misiją, turime suvokti, kad misijos pajautimas turi kilti organizacijos viduje, tarp darbuotojų (žr. 1.3 paveikslą). Čia svarbu pastebėti, kad jei misijos pareiškimai deklaruoja kryptingumą, įsitikinimų aiškumą ir vieningumą, kurių iš tiesų nėra, jie gali padaryti daugiau žalos nei gėrio. Todėl misijos formuluotė turi būti reali. Misijos pajautimas atsiranda tuomet, kai organizacijos vertybės sutampa su individualiomis vertybėmis. Vertybės turi būti įtvirtinamos elgesio standartais, todėl strategija bei vertybės turi sustiprinti viena kitą.



1.3 pav. Misijos formuluotės modelis (sudaryta pagal Dikčių V., 2003)

Misijos kūrimas yra labai svarbus, ne tik firmos vadovui, bet ir pačios firmos sėkmei. Kiekvienas vadovas turėtų sukurti savo verslui misiją, suformuluoti misijos apibrėžimą. Asmenys tai gali panaudoti

asmeninio gyvenimo tobulinimui, institucijos – tikslų identifikavimui, verslas – strategijos ir tikslų nusibrėžimui.

Schakenbach J. (1998) teigia, jog „misija – tai vadovo asmeninis patvirtinimas to, kas yra jo verslas“. Tai kelių puslapių patvirtinimas apie tai, ką vadovas jaučia savo verslui, kas jo nuomone versle yra blogai, kas patinka, ir koks jis turėtų būti. Prasidėjus kokiam nors naujam ciklui, tarkim atėjus naujiems metams, yra labai geras laikas peržiūrėti praėjusio ciklo pasiekimus ir pergales bei netektis ir neišpildytas viltis. Kitaip tariant, ką jaučia vadovas verslui savo sielos gelmėse. Asmeniškai verslo peržiūra gali duoti minčių, kaip ją padaryti geresnę.

Kaip jau buvo aptarta, organizacijos individualumas yra tiesiogiai susijęs su organizacijos tikrove (organizacijos produktas, paslauga, resursai, personalas, kvalifikacija, patirtis, strategijos). Organizacijos identitetas yra organizacijos individualumo projekcija, individualumo pateikimas visuomenei. Organizacija turi suprasti ir perteikti individualumą elementais, kurie gali būti suprasti organizacijos suinteresuotų grupių jos viduje ir išorėje. Per visuomenei pateikiamus ir jų pastebimus organizacijos identiteto elementus suinteresuotos grupės susidaro savo įvaizdį apie organizaciją. [13]

Ir galiausiai, svarbiausią lygmenį piramidėje užima organizacijos įvaizdis, išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Logiška seka nuo fundamentalių, organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei, kylama iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslas - kiek galint daugiau sąžiningai įtakoti savo įvaizdžio formavimą, kad organizacijos įvaizdis ją atitiktų, palaikytų jos kultūrą, tiktų jos strategijai, būtų aiškus ir nuoseklus. [19]

Įvaizdžio vaidmenį galima nusakyti mažiausiai trimis aspektais. *Pirma*, įvaizdis atspindi vartotojų lūkesčius per išorinius marketingo veiksmus. Įvaizdis, kaip reklama, dažniausiai perduodamas asmeniškai žodžiu. Be to, jis padeda žmonėms patikslinti informaciją bei marketingo ryšius. *Antra*, įvaizdis yra tarsi filtras, veikiantis vartotojų suvokimą apie įmonėje atliekamas operacijas. *Trečia*, įvaizdis atspindi vartotojo lūkesčius ir patiriamą prekės ar paslaugos efektą. Bet jeigu jis nėra aiškus ar gerai vartotojams žinomas, tai susiformuoja tik iš jų patirties. Manoma, kad yra ir *ketvirtas aspektas* - įvaizdis svarbus valdant įmonę, jis daro vidinį poveikį. Ne visai aiškus įvaizdis gali turėti neigiamos įtakos tiek darbuotojams, tiek ir vartotojams. Kita vertus, aiškus, teigiamas įvaizdis bei gera prekių ar paslaugų kokybė teigiamai veiks tiek klientus, tiek įmonės darbuotojus, ir tokia įmonė be abejo, labiau trauks darbuotojus, ir vartotojus [45]. Taigi, įvaizdžio vertingumą suvokia tiek prekių ar paslaugų vartotojai, tiek ir jų teikėjai.

Kalbant apie organizacijos įvaizdį būtina aptarti *įvaizdžio formavimo priemonės* ir jų poveikį įvaizdžiui. Organizacijos įvaizdžiui yra svarbi informacija, kuri yra viso įsivaizdavimo bei vaizdinių apie įmonę visuma, ir įvertinimas, esantis žmonių atmintyje, saugančioje informaciją, kuri priklausomai nuo suvokimo intensyvumo sukelia įvairias emocijas ir nuomones. Dažniausiai žmonės vertina organizaciją per asmeninės patirties ir vertybių visumą. Taigi organizacijos įvaizdis yra sistema įsivaizdavimo ir įvairių įvertinimų, kylančių visuomenės grupių sąmonėje.

Jau buvo aptarta kam reikalingas įvaizdis, jog jis reprezentuoja organizaciją už jos ribų, duoda informacijos ir apie jos pobūdį, tačiau bene svarbiausia, jog organizaciją apibūdina, įvertina ir iš anksto nuteikia jos atžvilgiu žmogų skatindamas elgtis vienaip ar kitaip. Reiktų išsiaiškinti, kas yra įvaizdžio formavimas. Įvaizdžio kūrimu galime vadinti nuostatų vienos ar kitos organizacijos atžvilgiu formavimą su ja nesusidūrusioje visuomenės dalyje arba šių nuostatų keitimą, jei visuomenės požiūris į tą organizaciją nepalankus.

Drūteikienė G. (2003) įvardija dažniausiai naudojamą priemonės įmonės įvaizdžiui formuoti:

- Firminis stilius ir jo elementai.
- Rėmimo (komunikavimo) kompleksas.
- Prekė ir jos kokybė. Asortimentas.

O taip pat veiksniai, kurie daro įtaką stichiškam įvaizdžio susiformavimui:

- neformalūs veiksniai;
- gandai;
- vadovo, specialistų įvaizdis.

Įmonės įvaizdį kuria daugelis elementų - jos pavadinimas, simbolika (firminiai ženklai, vadinamieji logo, vėliavos ir kt.), darbuotojų profesionalumas, elgesys ir net išvaizda, matomieji atributai, (reklama, pastatų išorė ir vidus, transporto būklė), produkcijos bei paslaugų kokybė bei naujoviškumas, rūpestis savo darbuotojais ir visos visuomenės gerove bei aplinkosauga, finansų stabilumas, įsipareigojimų vykdymas, mokėjimas bendrauti su žiniasklaida ir kt.

Įvaizdis susikuria organizacijos aktyvios veiklos ir kontrolės dėka arba - spontaniškai. Šiuo atveju rezultato nuspėti yra neįmanoma, jis visiškai neprognozuojamas. Kuriant organizacijos įvaizdį didelę reikšmę turi detalės. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus gali susikurti sąmonėje savo asmeninį subjektyvų įspūdį apie ją (kaip apie stambią arba smulkią; šiuolaikišką ar konservatyvią, solidžią ar abejotinę organizaciją) [17].

Įmonės įvaizdis gali būti pagrįstas ir faktais, ir tam tikru įtikėjimu, jis gali būti teigiamas, neigiamas ar neapibrėžtas. Įmonė neturi palikti savieigai įvaizdžio formavimo ir palaikymo, o turi rūpintis nuolat, skirti tam pastangų, įgūdžių, lėšų ir laiko ryšiams su visuomene.

Organizacijos įvaizdis dar nesusidūrus su pačia įmone, prasideda nuo jos *pavadinimo*. Nors įmonės pavadinimas priklauso ir nuo savininko skonio, valdymo teorija ir praktika suformulavo kelis principus [50]:

- Pavadinimas turi būti kaip įmanoma trumpas, originalus, gražus, aiškus.
- Pavadinime vengtini sutrumpinimai ar abreviatūros (sudėtinio pavadinimo žodžių pirmųjų raidžių rinkinys), žargono žodžiai.
- Pavadinime reiktų vengti be reikalo vartoti tarptautinius žodžius, ypač jei yra gimtosios kalbos atitikmenų. Kartu įmonės, kurios daugiau bendrauja su užsieniečiais, turėtų atsižvelgti į galimas neigiamas emocijas (užsieniečiams sunkiai ištariami garsai ar galimos neigiamos dviprasmybes).
- To paties pavadinimo negali turėti kelios įmonės, nes tai sukeltų neigiamų teisinių, finansinių ir organizacinių padarinių.

Įmonei ir jos sėkmei versle kone svarbiausias yra jos *firminis stilius*, kuris neįsivaizduojamas be firminio ženklo, vizitinių kortelių, firminių blankų, vokų ir kitų reklaminių niekučių. Kiekvienas įmonės vadovas turėtų išsiaiškinti firmos stiliaus esmę ir kaip ją susikurti. Tačiau šiuo metu Lietuvoje didelė dalis Lietuvos įmonių neįvertina firminio stiliaus poveikio įmonės įvaizdžio formavimui, dažniausiai sutapatindama juos.

Tarp firminio stiliaus ir įvaizdžio yra stipri hierarchinė priklausomybė. Dėl tos priežasties verslo pasaulyje įvaizdis ir firminis stilius dažniausiai yra sutapatinami. Nors jie vienas be kito ir neegzistuoja, tačiau šios dvi sąvokos turi skirtingą reikšmę. Iš tikrųjų, vizualiai firminis stilius yra stipriai krentanti į akis įvaizdžio apraiška, kur kas labiau apčiuopiama negu pats abstraktus įvaizdis.[11]

Čeikauskienė M. (1997) firmos stilių apibūdina kaip spalvų, grafikos, žodžių, tipografijos, dizaino, nuolatinių elementų (konstantų) rinkinį, užtikrinantį vizualią ir prasminę (dalykinę) prekių (ar paslaugų), visos iš firmos išeinančios informacijos vienybę, firmos vidinį ir išorinį apiforminimą; taip pat tai yra firmos ir jos gaminių konkurentams pristatymas. Visi šie elementai įvairiais deriniais turi atsispindėti firmos reklamoje, produkcijos, ofisų, gamybinių ir kitų firmos patalpų apipavidalinime.

Tačiau Haponienė R. (1998) teigia, jog firminis stilius nėra tik reklaminių tekstų ar priemonių apipavidalinimas. Firminis stilius suteikia vizualinę ir prasmės vienovę visai skleidžiamai informacijai, o taip pat užtikrina reklamos priemonių ir gaminių vienovę. Todėl teisingiausias firminio stiliaus apibrėžimas būtų: “Firminis stilius - tai grafinių, spalvinių, plastinių, lingvistinių ir pan. priemonių visuma, iš vienos pusės užtikrinanti visų firmos gaminių ir reklamos priemonių vienovę, kuri padeda išoriniam stebėtojui geriau įsiminti įmonės produkciją ir ją pačią, o iš kitos pusės – pabrėžia pačios įmonės ir jos gaminių skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių ir gaminių“. Šis apibrėžimas tiksliausiai nusako firminio stiliaus veikimo būdus ir pagrindinę paskirtį bei poveikį įmonės įvaizdžio

formavimui. Kadangi įmonės įvaizdį formuoja rėmimo (komunikavimo) kompleksas: reklama ir jos priemonės, pardavimų skatinimas, populiarinimas bei ryšiai su visuomene, kurie priskiriami įmonės skleidžiamai informacijai; o prekė, jos kokybė, asortimentas yra priskiriami gaminiam. Tai leidžia daryti išvadą, kad firminis stilius yra vienijantis įvaizdžio elementas, apjungiantis į vieną visumą kitus įvaizdį formuojančius elementus ir priemones. Firminis stilius neatsiranda stichiškai kaip įvaizdis, o turi būti planuojamas ir kuriamas sąmoningai, atskleidžiant įmonės veiklos filosofiją.

Firminio stiliaus elementai [26, 11]:

- Prekės ženklas- užregistruotas nustatyta tvarka žymėjimas, padedantis atskirti savos firmos prekes nuo kitų firmų gaminių;
- Logotipas- specialiai parengtas, originaliai parašytas pilnas ar sutrumpintas firmos pavadinimas;
- Firmos šūkis- trumpas, lakoniškas posakis, t.y. firmos devizas;
- Firmos blokas- sujungtas į kompoziciją ženklas ir logotipas, taip pat įvairūs paaiškinamieji užrašai (šalis, pašto adresas, telefonas ir telefaksas, banko rekvizitai), dažnai ir firmos šūkis;
- Firmos spalva (ar spalvų derinys);
- Firmos šriftų komplektas;
- Firmos konstantos (formatas, firminė šrifto garnitūra);
- Firmos blankai, vokai, vizitinės kortelės;
- Firmos kvietimai, sveikinimai, vokai sveikinimams;
- Firmos aplankai reklamos medžiagai ir dalykinei dokumentacijai;
- Dizainerio parengti darbai: įstaigos, gamybinių ir kitų patalpų vidaus interjero sutvarkymas;
- Kostiumų ir specialiųjų drabužių dizainas;
- Firmos pakuotė.

Svarbiausias vaidmuo firmos stiliuje tenka prekės ženklui. Kaip firmos simbolis prekės ženklas (aptarnavimo ženklas) - tai oficialiai priimtas terminas, reiškiantis nustatyta tvarka užregistruotą, originaliai apiformintą meninį vaizdą (originalūs pavadinimai ir žodžiai, atskiros pakuotės rūšys, meninės kompozicijos ir piešiniai, suderinti su raidėmis, skaičiais, žodžiais ar be jų ir t.t.), susijęs su įmonės prekių ar paslaugų atskyrimu arba skirtas jų reklamai [54]. Ženklas yra skiriamas vartotojui. Tai pirmiausia informacija apie gaminio ar paslaugos gamintoją ar teikėją. Svarbiausios prekės ženklo funkcijos yra padėti sukurti firmos įvaizdį ir susijusios su realizuojamų prekių ar paslaugų atskyrimu, jų kilme, vieta rinkoje, reklama.

Haponienė R. (1998) pateikia tokias firminio stiliaus funkcijas:

- Įvaizdžio formavimo funkcija – tai palankaus įvaizdžio formavimo priemonė.

- Identifikavimo – prekių pasirinkimo (informacinė) funkcija – Ši funkcija stipriai susijusi su pirmąja funkcija, kadangi firminis stilius padeda potencialiems ir realiems klientams rasti įmonės produkciją, išskiria ją iš konkurencinių prekių ar paslaugų.

- Estetinė funkcija - tai vieningas visų firminio stiliaus elementų meninis, originalus apipavidalinimas, kuris paženklina visus įmonės gaminamus gaminius.

- Psichologinė funkcija. Vieningas ir gerai sukurtas firminis stilius atspindi vidinę įmonės kultūrą ir filosofiją bei tampa darbuotojų psichologinio vienijimo priemone.

Firminis stilius yra kuriamas ilgai ir per pačios įmonės darbą. Svarbu, kad stiliuje atsispindėtų įmonės filosofija. Gerai parengtas firminis stilius užtikrina aukštą įmonės prekių (paslaugų) kokybę, klientų pasitikėjimą įmonės gaminama produkcija, didina reklamos efektyvumą, daro įtaką įmonės kultūrai ir formuoja palankų įmonės įvaizdį visuomenėje. Jei tik firminis stilius neatitinka įmonės prekių ar paslaugų kokybės, tai iš įmonės įvaizdžio, pranašumo formavimo jis gali virsti trūkumu.

Pirmiausia, firminis stilius yra tik vienas iš įmonės įvaizdžio formavimo komponentų ir antra, skirtingai nuo įvaizdžio firminis stilius negali formuotis stichiškai. Jis kuriamas sąmoningai ir kryptingai. Be to, firminis stilius apjungia ir vienija kitas įmonės įvaizdžio kūrimo priemones. Taigi, solidus, kokybiškai sukurtas firminis stilius stiprina įmonės prestižą verslo partnerių ir konkurentų akyse bei sudaro klestinčios, elitinės įmonės įvaizdį. [26]

Firmos stiliaus komponentai padeda vartotojui orientuotis informacijos sraute, greitai surasti įmonės pasiūlymus. Gražus firmos stilius netiesiogiai garantuoja puikią prekių (ar paslaugų) kokybę, yra lyg veidrodis to, kad firma dirba pavyzdžingai, visur palaiko tvarką. Taigi, firmos stilius formuoja ir pagarbą firmai, pasitikėjimą jos paslaugomis ar prekėmis. Taip pat padeda įtraukti į rinką naujas prekes ar paslaugas. Firmos stilius didina reklamos efektyvumą. Reklamos poveikis tiesiogiai priklauso nuo to, kiek kartų ji kartojama. Firmos stiliaus konstantos reklamoje leidžia pasiekti didelį efektą, mažiau kartų skelbiant reklamą. Firmos stilius labai teigiamai veikia įmonės kultūros lygį, jos vizualią aplinką. Jis formuoja visų lygių personalui pasididžiavimo jausmą tuo, kad kiekvienas jų prisideda prie bendrojo reikalo. Patyrimas rodo, kad smulkūs, iš pirmo žvilgsnio neįdomūs „firminiai“ atributai- plunksnakočiai, bloknatai, etiketės, lipdukai, skiriamieji darbo vietų ženklai ir pan.- užtikrina darbo našumo padidinimą ir darbo kokybės pagerinimą. [11]

Vienas iš paskutiniu metu svarbių firmos įvaizdžio kūrimo aspektų dabartiniame pasaulyje yra kultūros rėmimas. Stambios kompanijos, bankai, ar atskiri verslininkai remia kultūrą ir tai laiko vienu iš svarbiausių požymių formuojant savo kultūros įvaizdį. Kultūros rėmimas virto net labai didele firmų marketingo ir komunikacijos politika. Firmos ar kompanijos, didesniu ar mažesniu laipsniu remiančios kultūrą, labai plačiai save reklamuoja. Ir tai padeda firmoms sukurti palankesnę įvaizdį žmonių akyse,

atrodyti pranašesniu už savo konkurentus. O norint būti geresniems, to siekti būtina nuosekliai ir atkakliai. Visuomenė labiau domisi tokia firma, kuri remia kultūrą, labiau vertina jos gaminamą produkciją (ar teikiamas paslaugas), žmonės daugiau perka manydami, kad firma, kuri remia kultūrą, gamina geresnę produkciją ar teikia labiau garantuotas paslaugas. Palankiu visuomenės požiūriu firmos labai sumaniai naudojasi. Palankų visuomenės požiūrį į kultūrą jos perkelia į savo verslo sferą, siekdamos kuo didesnio gamybos produktyvumo ir gero įvaizdžio. [32]

Tam, kad sukurti palankų organizacijos įvaizdį reikia kryptingai ir nuolatos jį formuoti. Turi būti pasirinkta tam tikra strategija, kuria būtų numatoma priemonės ir būdai, kuriais bus siekiama užsitikrinti teigiamą įvaizdį visuomenės akyse. Organizacijos vadovai turi rūpintis organizacijos visa apimančių įvaizdžiu. Reikia, kad organizacija susikurtų vidinę kultūrą, firminį stilių, taip pat turi turėti ateities viziją, puoselėti savo misiją ir visomis kitomis priemonėmis rūpintis, kad įvaizdis būtų teigiamas.

1.3 Organizacijos įvaizdžio palaikymas - ryšiai su visuomene

Vienas iš pagrindinių įvaizdžio palaikymo būdų yra ryšiai su visuomene. Ryšiai su visuomene turėtų būti neatsiejama kiekvienos organizacijos, norinčios turėti visuomenės palankumą, gerą vardą gyvavimo sritimi. Ryšių su visuomene veiklos paskirtis - gerinti šią sąveiką, nustatyti ir nuolat palaikyti efektyvius komunikacinius ryšius tarp visuomenės elementų (asmenų, institucijų, bendruomenių, organizacijų) ir visuomenės apskritai. Ryšių su visuomene samprata:

- Tulenko P. (1999) nurodo tokią sampratą: „Ryšiai su visuomene - tai mokslas ir menas veikti asmenų grupių požiūrius ir nuomones, tikslu įgyti palankumą asmeniui, institucijai, produktui ar idėjai ir t.t.“
- Nugaraitė A. (1999) teigia, kad : "Ryšiai su visuomene yra speciali vadybos funkcija, kuri padeda sukurti ir išlaikyti abipusę komunikaciją, pritarimą ir bendradarbiavimą tarp organizacijos ir visuomenės“

Ryšių su visuomene veikloje organizacija dažniausiai siekia dviejų tikslų: keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio, kad pastaroji galėtų veikti taip, kaip jai yra paranku. Antrasis - įtikinti visuomenę, siekiant pagerinti tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą su visuomene. Formuoti palankią visuomenės nuomonę, be abejo, padeda geras organizacijos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis šios veiklos priemonėmis. [27]

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, visos organizacijos turi įvaizdį, nepriklausomai nuo to, ar jos jį kuria, ar ne. Visuomenėje organizacija gali būti priimama labai įvairiai. Tai priklauso nuo visuomenės

gaunamos informacijos. Todėl yra reikalingi ryšiai su visuomene, kadangi palaikant gerus ir artimus santykius su visuomene, organizacija gali pateikti apie save visą norimą informaciją. Ryšių su visuomene *tikslas* pakeisti neigiamą požiūrį į palankų, nežinojimą pakeisti į pažinimą, priešišumą - į palankumą, abejingumą - į susidomėjimą. [51]

Pagal Šliburytę L. (2001) ryšių su visuomene teorijoje skiriami keli svarbiausi tikslai, kuriuos būtina įgyvendinti, vykdant didžiąją dalį projektų:

- Kurti ir stiprinti pasitikėjimą ir palankumą organizacijai
- Didinti visuomenės susidomėjimą, atsižvelgiant į interesus ir poreikius
- Kurti ir palaikyti komunikaciją ir bendradarbiavimą su visuomene
- Įgyti supratimą ir pritarimą organizacijos veiklai
- Organizacijos interesų išreiškimas, pristatymas ir koregavimas
- Visuomenės nuomonės veikimas
- Konfliktų sprendimas ir derybos
- Sutarimo, dermės sukūrimas.

Ryšiai su visuomene turi būti palaikomi visą organizacijos gyvavimo laiką (Šliburytė L., 2001). Žmonės apie organizaciją turi nuomonę visą laiką, tačiau visuomenės požiūriai yra dinamiški ir laikui bėgant keičiasi. Planuoti ryšių su visuomene funkcijos tik tam tikram laikotarpiui nėra prasmės. Kiekviena organizacija turi apsispręsti, ar ji tikrai nori užsiimti savo įvaizdžio kūrimu, ir jei taip - tai gali būti pasiekta tik nuolatinių, planuotų ryšių su visuomene proakcine veikla. Kaip teigia Nugaraitė A. (1999) „ryšiai su visuomene neturi būti gynybinė komunikacija, kurios paskirtis - atsakyti į visuomenės kritiką. Tai turi būti ilgalaikė strategija, skirta numatyti ir užbėgti už akių negatyviai visuomenės nuomonei“. Įmonės, organizacijos ryšiai su visuomene apima daug įvairių veiklos sričių. Tačiau įvertinus kelių dešimtmečių patyrimą, yra skiriamos kelios svarbiausios, reikalaujančios daugiausia dėmesio ir darbo [39]:

- Visuomenės reikalai. Stengtis parodyti, kad organizacija žino visuomenės reikalus ir patenkinti visuomenės suinteresuotų grupių lūkesčius.
- Ryšiai su bendruomene. Planuota veikla, išryškinant sferas, palankias ir organizacijai, ir bendruomenei.
- Darbuotojai, personalo santykiai. Veikla tarp personalo narių, vidinės komunikacijos strategavimas.
- Santykiai su žiniasklaida. Teikti informaciją apie organizaciją per žiniasklaidą ar patenkinti jų poreikį informacijai apie organizaciją gauti.
- Patarinėjimas. Teikti patarimus, susijusius su informacijos vadyba, komunikacija.

- Tyrimas. Planuojant ryšių su visuomene strategijas, būtina žinoti suinteresuotųjų grupių požiūrius ir nuomones. Šiuo atveju turimi du tikslai: pagerinti abipusį supratimą bei paveikti, įtikinti suinteresuotąsias grupes.

- Viešumas. Informacijos, užtikrinančios organizacijai palankumą, platinimas per pasirinktas komunikacijos priemones.

- Finansiniai ryšiai. Gerų santykių užmezgimas ir palaikymas su finansine visuomene, investuotojais, akcininkais ir pan.

- Santykiai su valdžios institucijomis. Organizacijos lobistinė veikla.

- Gamybiniai santykiai. Bendradarbiavimas su kitomis firmomis ar organizacijomis.

- Rėmėjų paieška. Visuomenės skatinimas paremti organizaciją, pirmiausia, finansiškai.

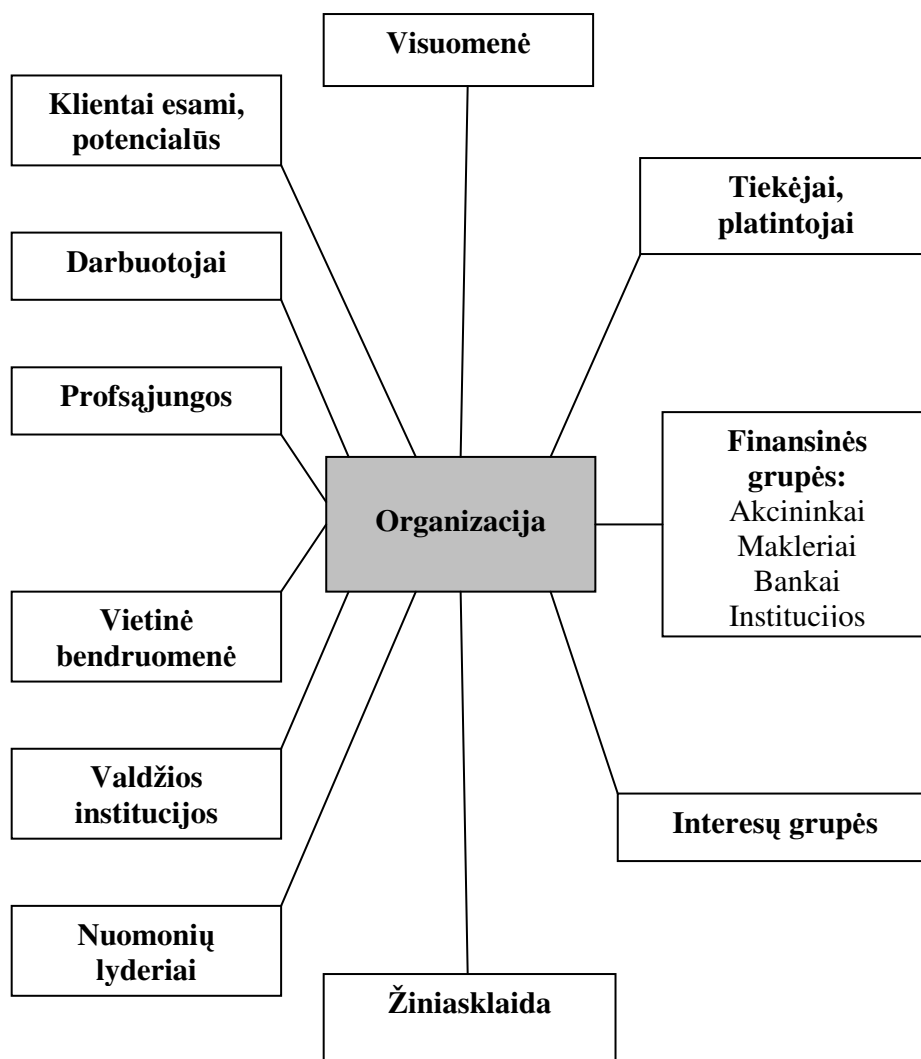
- Kultūriniai ryšiai. Bendravimas su individualiais ar organizacijomis kultūrinėje veikloje.

- Komunikacijos rinkodara. Kombinuota veikla, tikslu parduoti prekę, idėją, pasitelkiant reklamą, žiniasklaidą ir kt.

- Specialūs įvykiai. Specialių įvykių organizavimas (prezentacijos, jubiliejai ir pan.), atkreipiant norimą visuomenės dėmesį.

Per visas šias veiklos sritis ir yra kuriami vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdžiai.

Įgyvendinant konkrečios ryšių su visuomene programos tikslus, yra numatomos atskiros žmonių grupės, su kuriomis įvairiomis priemonėmis bus dirbama. Šios grupės yra vadinamos publikomis arba kitaip, suinteresuotosiomis grupėmis. Suinteresuotomis grupėmis gali būti: klientai, darbuotojai, investuotojai, partijos, nevyriausybinės organizacijos, konkurentai, žiniasklaida ir kt. (žr. 1.4 paveikslą). Kiekviena institucija turi savo suinteresuotų žmonių ratą, ir kiekvienu konkrečiu atveju vienos iš jų yra svarbesnės už kitas. [39]



1.4 pav. Potencialios organizacijos suinteresuotosios grupės (sudaryta pagal Šliburytę L.,2001)

Kaip teigia Šliburytė L. (2001) kiekvienos suinteresuotos grupės sąlyginė reikšmė skirsis priklausomai nuo to, kas vyksta ar numatoma organizacijoje, ir nuo organizacijos poveikio suinteresuotoms grupėms. Labai svarbu žinoti savo suinteresuotąsias grupes, ir kiekvienoje konkrečių ryšių su visuomene programoje, išskyrus pagrindines grupes, sugebėti jas pasiekti ir paveikti, sukurti palankų požiūrį į organizaciją. Komunikacijoje su suinteresuotomis grupėmis svarbu akcentuoti dvipusį bendravimą: be grįžtamojo ryšio komunikacija sunkiai įsivaizduojama. Ryšiai su visuomene gali būti efektyvūs tik tada, kai vykdoma dvipusė komunikacija, kai grįžtamasis ryšys su suinteresuotomis grupėmis yra strateginės reikšmės komunikacijos proceso dalis. Taip pat kai organizacija siekia ne tik įtakoti suinteresuotas grupes jai naudinga linkme, bet ir pati prisitaiko prie jų. [51]

Ryšiai su darbuotojais (vidinė komunikacija). Organizacijos įvaizdį tiesiogiai ir netiesiogiai lemia jos vadovai ir darbuotojai. Todėl labai svarbu suvokti, kad darbuotojai yra organizacijos

įvaizdžio perteikėjai. Darbuotojus reikia pripažinti pirmine ir svarbiausia organizacijos dalimi, nes per juos ir yra palaikomas organizacijos įvaizdis. Pirmiausia darbuotojai turi suprasti, pripažinti ir įvertinti organizacijos identitetą. Būtent jie perduoda informaciją apie organizaciją visoms išorinėms suinteresuotosioms grupėms. Kaip priemonės komunikacijai su darbuotojais yra: organizacijos leidiniai; informaciniai biuleteniai - operatyvi informacija apie priimamus sprendimus; laiškai darbuotojams; organizacijos metinių ataskaitų ir kitų veiklos dokumentų platinimas; skelbimų lentos; videofilmai, skaidrės; darbuotojų mokymo programos; laisvalaikio organizavimas; atvirų durų dienos darbuotojų šeimų nariams. Per visa tai pateikiamas toks įvaizdis, jog organizacija yra atvira darbuotojams ir visuomenei, jog ji neslepia nieko ir lygiaverčiai bendrauja su darbuotojais.

Kiekvienai organizacijai vidinė komunikacija turi būti svarbi ne kiek ne mažiau negu išorinė komunikacija. Organizacijos identitetą sudarantys vizija, misija, filosofija, vertybės ir politika turi būti suprantami ir pripažįstami visų darbuotojų. Identitetas nulemia vidinės komunikacijos svarbą organizacijai. Vidinė komunikacija sudaro pagrindą organizacijos vidinio įvaizdžio formavimui. [51]

Ryšiai su klientais. Ryšių su klientais funkcija - kurti organizacijos reputaciją ir ją ginti. Ryšiai su klientais paprastai yra rinkodaros darbuotojų sritis, tačiau ryšiai su visuomene čia gali nemažai padėti (Šliburytė L., 2001).

Kiekviena organizacija tyrimu turi išsiaiškinti, kas lemia vyraujančią vartotojų požiūrį į organizaciją:

- Koks yra požiūris į organizaciją
- Kas yra to požiūrio šaltinis
- Koks organizacijos individualumas
- Kas jį formuoja
- Kiek atitinkamai yra svarbūs personalas, prekė ir komunikacija
- Ar galima organizacija pasitikėti
- Ar vartotojai rekomenduotų šią organizaciją kitiems

Taip pat įmonės vadovas turėtų suprasti ryšių su klientais programos tikslus ir jų siekti. Vienas iš pagrindinių yra išsiaiškinti vartotojo nepasitenkinimą, greitai reaguojant į skundus, šalinant tai, kas sukėlė nepasitenkinimą, darant reikalingus pataisymus organizacijos veikloje, produkte ir t.t. Antra, įsteigti korespondencijos su vartotojais funkciją, kurios paskirtis - atsakyti į bet kokius klausimus apie organizaciją. Ir trečia, parengti medžiagą vartotojams, informuojančią apie organizaciją, jos veiklą, prekes, paslaugas ir skatinančią vartotojus būti palankiais organizacijai ir jos veiklai. [39]

Ryšiai su finansinėmis grupėmis. Visos organizacijos turi palaikyti gerus ryšius su tais, kurie suteikia resursų jos veiklai - akcininkai, finansinės institucijos. Pagrindinis tikslas - perduoti

informaciją finansinėms grupėms, padėti joms suprasti šią informaciją ir mėginti įtikinti patikėti tuo, kas yra sakoma (Šliburytė L., 2001). Čia organizacija turi suvokti, kad bendraujant su finansinėmis grupėmis, tiesa ir atvirumas yra vieni svarbiausių dalykų.

Ryšiai su valdžios institucijomis. Geri ryšiai su valdžios institucijomis ir pareigūnais padeda organizacijoms sužinoti, ką numatoma daryti organizacijai aktualiais klausimais. Lobizmas leidžia organizacijoms išsakyti savo požiūrį, pateikti pasiūlymus ir daryti poveikį politiniams sprendimams. [51]

Ryšiai su bendruomene. Ryšių su bendruomene plėtojimo tikslas - skatinti komunikaciją tarp organizacijos ir ją supančios bendruomenės (Šliburytė L., 2001). Organizacijos bendruomenė priklauso nuo organizacijos tipo. Plėtojant ryšius su bendruomene, reikia atlikti keletą jos uždavinių. Reikia supažindinti bendruomenę su organizacijos veikla, pašalinti bet koki nepasitenkinimą, kuris gali kilti tarp bendruomenės narių. Organizacija turi siekti palankios bendruomenės nuomonės, išsakant organizacijos poziciją aktualiame klausime. Taip pat informuoti darbuotojus ir jų šeimas, kad jie galėtų savo pažįstamiems papasakoti apie organizaciją ir palankiai įtakoti bendruomenės nuomonę, kurti palankų organizacijos įvaizdį bendruomenėje. Ir žinoma, organizacija turi informuoti žmones vietinėje valdžioje apie organizacijos pastangas kelti bendruomenės gerovę. Jei įmonė sieks tokių tikslų, tai tada ji tikrai suformuos palankų įmonės įvaizdį. Dar yra svarbu sužinoti, ką bendruomenės nariai galvoja apie organizaciją, kas jiems nepatinka, ką jie žino apie veiklą ir reikia užmegzti asmeninius santykius tarp organizacijos vadovybės ir bendruomenės lyderių. Įmonė norėdama plėtoti gerus ryšius su bendruomene daug gali pasiekti paremdama kultūrą, sveikatos apsaugos programas, švietimą, skatindama sportą, laisvalaikio veiklą. Tai atliekant sulaukiamas geras aplinkinių požiūris į organizaciją. Paremiant vietinę valdžią, raginant bendruomenę daugiau įsigyti vietinių gamintojų prekių (jei tai įmanoma) taip pat yra labai svarbus ryšių su bendruomene uždavinys.

Taigi, plėtojant ir tobulinant ryšius su visuomene yra siekiama įgyti prestižą, pasiekti tai, kad apie įmonę žinotų kuo daugiau žmonių, ir kad atsiliepimai būtų teigiami tiek klientų, tiek kitų suinteresuotųjų grupių.

1.4 Organizacijos įvaizdžio pasekmė – reputacija

Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos šiandien yra vartojamos įvairių mokslo sričių literatūroje: strateginio valdymo, rinkodaros, personalo vadybos, organizacijų teorijos, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Toks šių sąvokų paplitimas iškelia problemą – jos vartojamos kartu, dažnai nebandant jų diferencijuoti. Kalbėdami apie “reputaciją” paprastai galvoje turime gerą vardą,

palankų vertinimą, viešosios nuomonės pritarimą tam tikriems veiksams. Reputacija – sudėtinga sąvoka ir ją sunku tiksliai apibrėžti, bet galima nujausti. Tiesa, be nuojautos dar yra mados: anksčiau versle daug kalbėta vien apie prekių ženklus, įvaizdį, dabar daug dėmesio skiriama įmonės reputacijai.

Reputacija - įvertinimas, charakteristika, kuri priskiriama žmogui, daiktui ar veiksmui, kitaip tariant, gera šlovė (Drūteikienė G., 2006). Ekonomikos specialistai Weigelt ir Camer (1988) pateikė tokį reputacijos apibrėžimą: organizacijos reputacija yra rinkinys ekonominių ir neekonominių požymių, kurie priskiriami organizacijai ir yra kilę iš jos praeitės veiksmų. Iš šių dviejų sąvokų jau galime susidaryti sampratą, kad reputacija yra užsitarnautas įvertinimas, tai kaip mes įvertinome įmone po jos atliktų kažkokių tai veiksmų.

Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos literatūroje vartojamos kaip (susisteminta Drūteikienės G., 2006) :

- *Tapačios*. Pirmieji autoriai nagrinėję įvaizdį ir reputaciją, šias sąvokas laiko tapačiomis. (Berneys, 1977; Boulding, 1973; Kennedey, 1977 ir kt.). Kiti mokslininkai (Dowling, 1993; Ditcher, 1985) organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminus laikė tapačiais, o įvaizdį apibrėžė kaip visuminį išpūdį apie organizaciją. Bernsteinas (1984) taip pat pritarė, kad organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio terminus galima vartoti pakaitomis. Organizacijos įvaizdžio tyrinėtojas Indas (1997) organizacijos įvaizdį apibrėžė kaip organizacijos paveikslą, kuri auditorija susikuria priimdama visą jai siunčiamą informaciją. Toks termino aiškinimas rodo, kad tyrėjas neskiria organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio terminų.

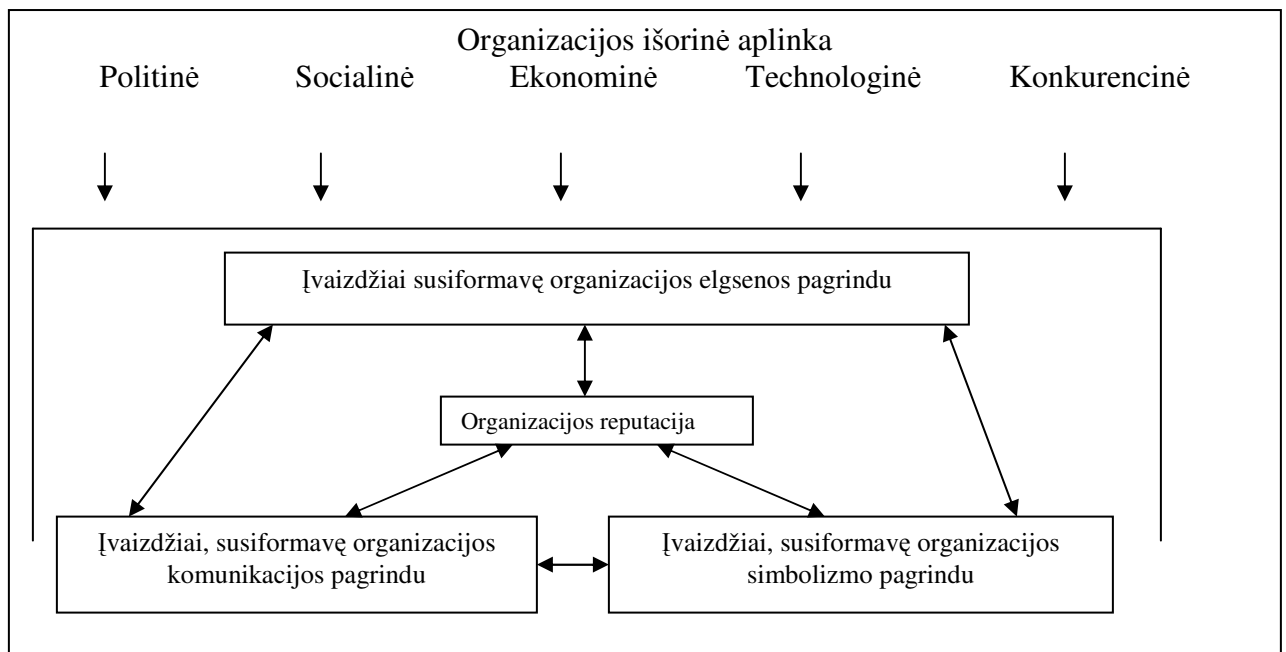
Šiandien vis daugiau mokslininkų neigiamai vertina ankstyvuosius įvaizdžio tyrinėtojus, kurie vartojo organizacijos įvaizdžio ir reputacijos terminus kaip sinonimus, nebandydami identifikuoti šių koncepcijų skirtumų

- *Visiškai skirtingos*. Devintajame dešimtmetyje kiti tyrinėtojai (Balmer, 1997; Saxton, 1998; Seamons, 1998; Broomley, 1993 ir kt.) tyrė organizacijos reputacijos ir įvaizdžio terminus kaip skirtingas koncepcijas. Išryškėjo požiūris, kad organizacijos įvaizdis ir organizacijos reputacija yra visiškai skirtingos sąvokos, pabrėžiamos jų negatyvios tarpusavio asociacijos.

- *Išplaukiančios viena iš kitos*. Šio požiūrio šalininkai priskiriami dviem kryptims. Pirmosios krypties atstovai teigia, kad organizacijos reputacija yra tik viena organizacijos įvaizdžio sudėtinė dalis, o štai kitos krypties atstovai teigia, kad organizacijos reputacijai didelę įtaką turi įvairūs įvaizdžiai, kuriuos susikūrė organizacijos auditorijos.

Gotsi ir Wilson (2001) parodo santykį tarp organizacijos įvaizdžio ir reputacijos. Jie teigia, kad yra dvipusiai santykiai tarp įvaizdžio ir reputacijos. Tokiu atveju, įvaizdžiai, kurie formuojami įtakos

grupėms, gali būti veikiami ir jų pačių vertinimo, tačiau kartu organizacijos reputacijai gali turėti įtakos organizacijos įvaizdžiai, kuriuos susikūrė šios įtakos grupės. Šie mokslininkai pateikė tokį organizacijos įvaizdžio ir reputacijos santykių modelį [15]:



1.5 pav. Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos santykių modelis pagal Gotsi ir Wilson (2001)

Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos santykių konceptualizacijos klausimas mokslinėje bendruomenėje dar nėra iki galo išspręstas. Analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad egzistuoja abipusiai santykiai tarp organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos koncepcijų: organizacijos reputacija stipriai veikia organizacijos įvaizdžius, kuriuos susikuria žmonės kasdien susidurdami su organizacija.

Organizacijos reputacija iš tikrųjų veikia įvaizdžius, kuriuos susikūrė įvairios organizacijos auditorijos, o šie įvaizdžiai savo ruožtu turi daug įtakos ir organizacijos reputacijai. Tačiau organizacijos reputacijos terminas yra šiek tiek siauresnis, kadangi apima tik vertinimus organizacijos atžvilgiu - gera reputacija ar bloga. O štai organizacijos įvaizdžio sąvoka platesnė. Ji apima ir vertinimą – puikus, patenkinamas, nepalankus įvaizdis, ir turinį – kokia tai organizacija: patikima ar nepatikima, maža ar didelė, patraukli ar nepatraukli. Fombrunas (1996) teigia, kad reputacija apima kitų žmonių patirtį, susijusią su šia organizacija [15].

Pritarčiau nuomonei, kad reputacija išplaukia iš teigiamo įvaizdžio, t.y. reputacija- tai įvaizdžio pasekmė. Ir tam, kad išsaugoti teigiamą organizacijos įvaizdį ir reputaciją yra būtina sudaryti efektyvią komunikaciją tarp įmonės ir ją veikiančių aplinkų. Nors apibrėždamos potencialias krizes organizacijos dažniausiai kreipia dėmesį į tas, kurios akivaizdžiai sukelia turtinių ir finansinių nuostolių, tačiau ne

mažiau reikšmingi ir moraliniai – įvaizdžio, reputacijos – nuostoliai. Įvaizdžio krizę gali sukelti ne tik kažkokios tai vadovavimo klaidos, finansinės netektys, bet ir nevykusi organizacijos komunikacija. Kad ir kokia krizė būtų, didelė ar maža, dažniausiai ji turės labai didelį neigiamą poveikį įmonės įvaizdžiui ir reputacijai, nes mažės pasitikėjimas krizės ištikta organizacija, žlugs susiklosčiusi teigiama nuomonė apie ją.

Situaciją krizės metu veikia du pagrindiniai veiksniai. Pirma – kiek palankus ar nepalankus yra esamas (o gal jau buvęs) organizacijos įvaizdis, ir antra – kokioje stadijoje (etape) yra krizė. Galima išskirti tris krizių etapus [18]:

- *Pranašingasis* – tai „ligos“ pradžia. Kai organizacijoje atsiranda įspėjamieji signalai apie artėjančią krizę. Jei šiame etape krizė identifikuojama, tada organizacijos išoriniam įvaizdžiui grėsmės nebelieka.

- *Aštrusis* – tai būseną, kai situacija reikalauja neatidėliotinių veiksmų. Šiame etape krizę visiškai įveikti be didesnių neigiamų pasekmių gali tik tos įmonės, kurios turi iš anksto sudarytą veiksmų planą.

- *Krizės įsisenėjimo etapas* – krizės simptomai yra visiškai akivaizdūs ir organizacija jau sulaukia neigiamų padarinių. Šis periodas dar vadinamas „veik arba išnyk“.

Visada reikia prisiminti tai, kad juo palankesnis buvo kompanijos įvaizdis, juo lengviau bus jį atgauti praėjus krizei.

Kaip teigia Drūteikienė G. (2006), organizacijos įvaizdį ir reputaciją krizių metu veikia trys faktoriai:

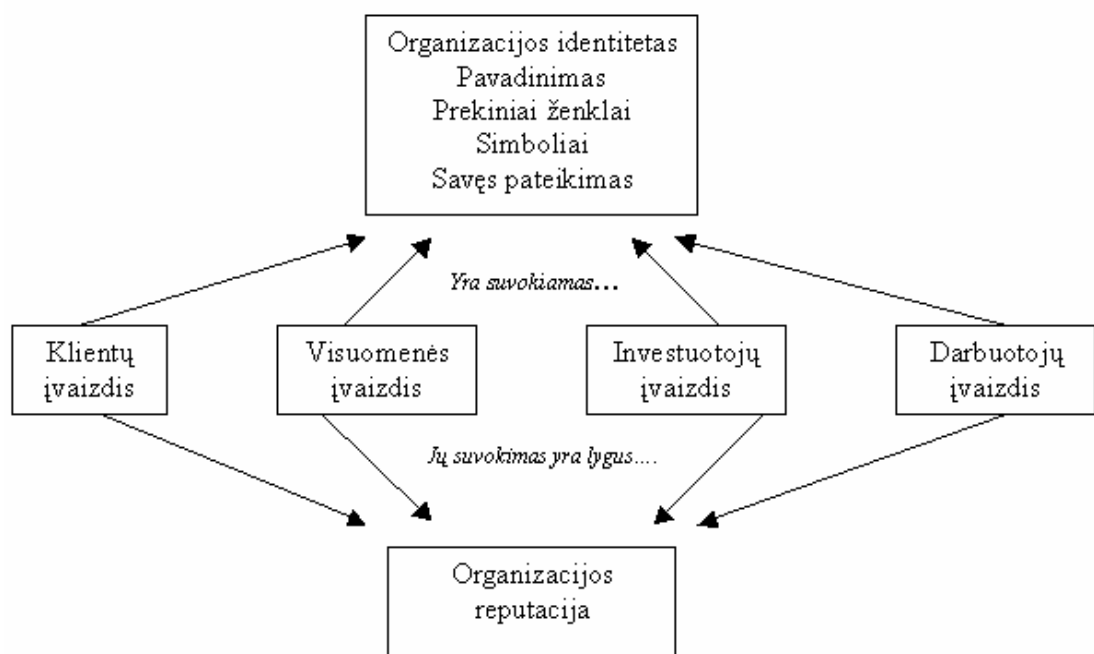
- Iš anksto susiklostęs įvaizdis ir reputacija;
- Krizės mastas ir jos fazės
- Krizės nušvietimo žiniasklaidoje mastas ir tonas (tai svarbiausias faktorius rengiant komunikacinius pranešimus ištikus krizei)

Siekdama išsaugoti savo įvaizdį krizės metu organizacija turi būti pasirengusi efektyviai bendrauti su visomis įtakos grupėmis. Kadangi rūpintis komunikacija pačios krizės laikotarpiu nėra lengva, tam turi būti tinkamai pasirengta iš anksto. Tos organizacijos, kurios ruošiasi krizėms iš anksto, jas daug lengviau įveikia. Strateginis krizių planavimas ir prognozavimas suteikia galimybę numatyti jas iš anksto, o laiku pripažinus krizę ir sėkmingai komunikuojant jos metu, sumažėja neigiamas poveikis organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai.

Labai svarbu suvokti kas sudaro sąlygas sėkmingai veikiančioms organizacijoms sukurti stiprų, bei tvirtą įvaizdį. Organizacijos įvaizdis yra jos identiteto atvaizdas. O įvaizdžio pasekmė – reputacija. Vienas su kitu yra tiesiogiai susiję, ir priklausomi. Suinteresuotosios grupės - ar tai būtų klientai,

plačioji visuomenė, investuotojai, ar įmonės darbuotojai – visi skirtingai suvokia organizacijos įvaizdį. Asociacijos ir išpūdžiai, kurie išlieka po kontakto su organizacija, sukuria jos įvaizdį. Darbuotojų stilius, elgesys, žiniasklaidos sukurtas įvaizdis, ir netgi kompanijos dalyvavimas visuomeniniame gyvenime kuria organizacijos įvaizdį. Teigiamo įvaizdžio dėka organizacija įgyja reputaciją visuomenėje, o tai ir yra labiausiai organizacijos vadovų siekiamas uždavinys – įgyti reputaciją visuomenės akyse. [3]

Kaip identitetas ir įvaizdis prisideda prie organizacijos reputacijos ir sėkmės parodo žemiau pateiktas organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos santykių modelis (žr.1.6 paveikslą).



1.6 pav. Organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos santykių modelis. Sudaryta remiantis Argenti P. (2002)

Argenti P. (2002) teigimu, jeigu organizacijos įvaizdis (būtent klientų suvokiamas) atitinka organizacijos tikrovę, tai jos reputacijos valdymo planas yra sėkmingas. O jeigu klientų suvokimas žymiai skiriasi nuo tikrovės – taip dažnai nutinka, kai kompanijos nebando išsiaiškinti ar egzistuoja ryšys tarp šių veiksnių – tuomet arba įvaizdžio formavimo strategija yra neveiksminga, arba organizacijos tikrovė (būtent identiteto suvokimas) reikalauja pakeitimų. Taigi, reputacijos formavimas labai priklauso pirmiausia nuo identiteto ir nuo organizacijos įvaizdžio.

Kompanija privalo stengtis sukurti gerą kompanijos identitetą ir valdyti žmonių suvokimą kas ji, ir kokia ji, yra. Identiteto formavimas yra viena iš reputacijos valdymo dalių, kuri mes galime kontroliuoti. Teigiamą kompanijos identitetą įtakoja: įkvėpianti kompanijos vizija, nuoseklus savęs

pristatymas, efektyvus pavadinimas ir ženklas, įsimintini simboliai ir prekiniai ženklai. Norint suvokti, ką kompanija reiškia klientams, iš pradžių reikia patiems suvokti, kas iš tiesų yra kompanija, ir kokią rinkos dalį ji užima. Tai dažniausiai sunku padaryti, išskyrus aukščiausiems vadovams. Net jei ir yra neišvengiamų skirtumų, kaip tam tikri elementai yra suvokiami suinteresuotųjų grupių, visa tai suteikia pirminės informacijos organizacijai kuriant identitetą. Identitetas yra perteikiamas per organizacijos ženklus, produktus, paslaugas, pastatus, firminio stiliaus atributiką, uniformas, ir dar daugelį akivaizdžių požymių, sukurtų organizacijos, bendraujant su suinteresuotomis grupėmis. [3]

Labiausiai su kompanijos identitetu yra siejama - vizija, kuri apima kompanijos pagrindines vertybes, filosofiją, standartus ir tikslus. Kompanijos vizija yra pagrindinis veiksnys kuris sieja įmonės darbuotojus, klientus, investuotojus bei plačiąją visuomenę. Kompanijos viziją padeda kurti įvairūs pasakojimai bei istorijos apie pačią kompaniją. Sėkmingiausios istorijos apie kompaniją, paverčia ją heroje, ir stipriu varžovu konkurentams. Todėl klientai įsivelia į „kompanijos dramą“ kuri tęsiasi iki „laimingos pabaigos“. Profesorius Cees B. M. Van Riel iš Erasmus Universiteto Olandijoje, aiškina, kad „bendravimas bus efektyvesnis, jeigu organizacija pasitikės ... nuosekli kompanijos istorija bus kaip įkvėpimo šaltinis visoms vidinėms ir išorinėms bendravimo programoms. Istorijos yra sunkiai imituojamos, ir jos yra naudingos kompanijoms.“ Organizacijos istorija gali būti perteikiama per jos misiją, viešus prisistatymus, ir dar daugelyje kitų komunikavimo su klientais būdų. Vienas iš pagrindinių istorijų šaltinių apie kompaniją yra perteikiama per straipsnius leidiniuose, reklamą televizijoje, diskusijas apie kompaniją su kitais žmonėmis (pvz.: šeimos nariais, draugais, ir kolegomis), ir tiesiogiai bendraujant su kompanijos darbuotojais.

Klientų suvokimas yra grindžiamas visa informacija, kurią skleidžia kompanija per pavadinimus, ženklus, savęs suvokimą, įskaitant kompanijos vizijos išraišką (Argenti P., 2002). Todėl, vieni produktai ar paslaugos nėra vien tie veiksniai kurie pritraukia klientų dėmesį. Išpuoselėti kompanijos santykiai su darbuotojais, akcininkais, ir visuomene taip pat tiesiogiai įtakoja kaip vertinama kompanija, bei kokį įvaizdį sukuria. Vienas iš Procter and Gamble kompanijos vadovų Ed Artz yra pasakęs: „Dabar vartotojai nori žinoti ne tik apie produktus ar paslaugas, bet ir apie pačią kompaniją“. Ne tik darbuotojų bei atsakingų vadovų elgesys, bet ir aukštos kokybės produktai gali būti kompanijos įvaizdžio šaltinis, kuris yra suderintas su kompanijos identitetu.

Daugelis vadovų kurie nesusimąsto apie kompanijos reputaciją linkę neįvertinti jos svarbos, bei mano, kad tai iš finansinės pusės yra nerimta ir nereikšminga. Tokie dvejojimai atsiranda dėl suvokimo stokos apie organizacijos identiteto ir įvaizdžio sulysinimą, nes jie yra labai reikšmingi organizacijai. Bet reikėtų suprasti, kad netinkamas ar „pasenęs“ identitetas gali būti nuostolingas kompanijai, kaip ir silpna finansinė veikla. Bloga reputacija gali labai pakenkti kompanijai. Žmonės siekia darnos tarp

pasikeitimų aplink juos, ir jei suvokimas apie kompaniją nesutampa su tikrove, tada klientai renkasi kitus. Einšteinas tvirtino, kad vaizduotė yra svarbesnė nei žinojimas. Organizacijos reputacijos srityje ši frazė pasitvirtina. Kaip klientai įsivaizduoja kompaniją savo mintyse – gali būti svarbiau nei tai, kas yra bandoma sukurti kompanijos. Todėl reikia sukurti tvirtą kompaniją su aiškiu identitetu, kuris perteiks esančią tikrovę, ir siekti, kad tai sutaptų su klientų susidarytu įvaizdžiu, kad sukurti gerą reputaciją. [3]

1.5 Užsienio ir lietuvių autorių patirtis formuojant organizacijų įvaizdžio valdymo modelius

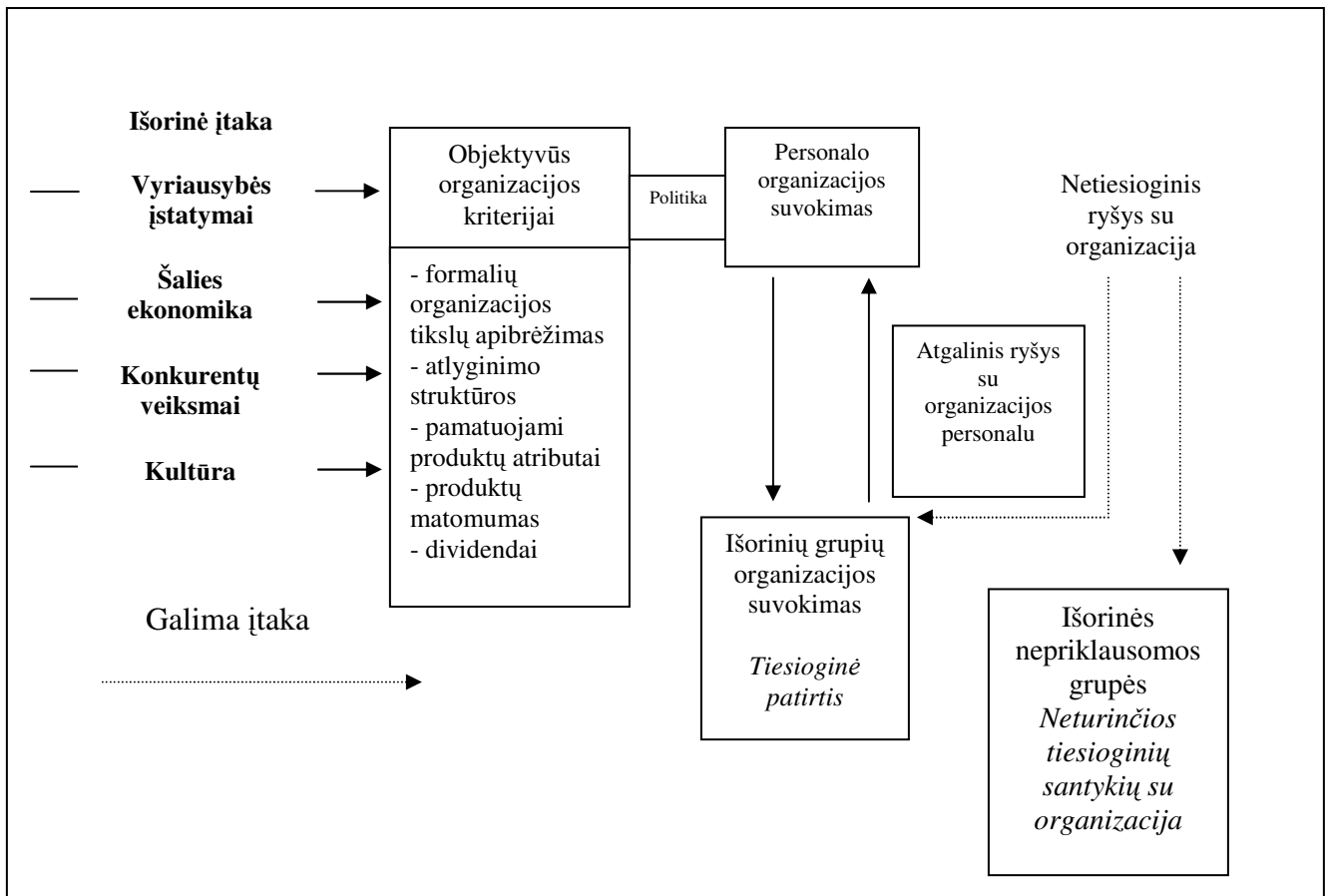
Mokslinės literatūros analizė organizacijos įvaizdžio kūrimo ir šio proceso vadybos klausimais leidžia teigti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į įvaizdžio kūrimą, šią veiklą lemiančius veiksnius ir jos metu naudojamas technologijas. Įvaizdžio kūrimo problemos tiriamos skirtingose mokslo srityse, dažniausiai labai siaurame kontekste, analizuojant jas tik konkrečios mokslinės perspektyvos ribose.

Organizacijos įvaizdis teorinių tyrimų objektu tapo 1956 metais, kai šia problema susidomėjo sistemų teoretikas ir ekonomistas K. Boulding. Vėliau organizacijos įvaizdžio samprata, svarba ir tipologija pradėta nagrinėti vadybos, marketingo, ryšių su visuomene, dizaino, organizacinės komunikacijos moksluose (H. Barich ir P. Kotler (1991), D. Bernstein (1996), G. Dowling (1993), B. Gee (1998), E. R. Gray ir L. R. Smeltzer (1995), P. Kotler ir K. F. Fox (1995), D. A. Leontjev (2000) ir k. t.). Organizacijų teorijas nagrinėjantys mokslininkai Hatch M. ir Schultz M. (1997) tyrinėjo įvaizdį organizacijos identiteto ir kultūros kontekste, šie aspektai taip pat buvo nagrinėti ir S. Hovvard (1998) darbuose. Marketingo specialistai S. Kennedy (1977), G. Dowling (1986), R. Abratt (1989) ir organizacinės komunikacijos tyrinėtoja H. Stuart (1998) tyrė įvairių elementų ryšį kuriant organizacijos įvaizdį ir pateikė teorinių šios veiklos modelių. Organizacijos identiteto valdymą ir jo poveikį organizacijos įvaizdžiui savo mokslinėse studijose nagrinėjo R. Abratt (1989), H. Barich ir P. Kotler (1991), S. W. Alessandri (2001). Įvairių komunikacijos priemonių naudojimą, kurti organizacijos įvaizdį tyrimai buvo atlikti ryšių su visuomene ir marketingo srityse. [17]

Lietuvoje, organizacijos įvaizdžio kūrimas – gana naujas ir dar mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Daugiau dėmesio organizacijos įvaizdžio kūrimo klausimams mokslininkai pradėjo skirti tik pastaraisiais metais: šioje srityje paminėtini Čeikauskienės M. (1997), Stravinskienės J. ir Šeputienės J. (2002), Sudžiaus V. (2002), Taljūnaitės M. (2001) darbai ir Pikčiūno A. (2002) vadybos ir administravimo srities daktaro disertacija, taip pat Drūteikienės G. (2003) vadybos daktaro disertacija.

Kennedy S. (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [17]:

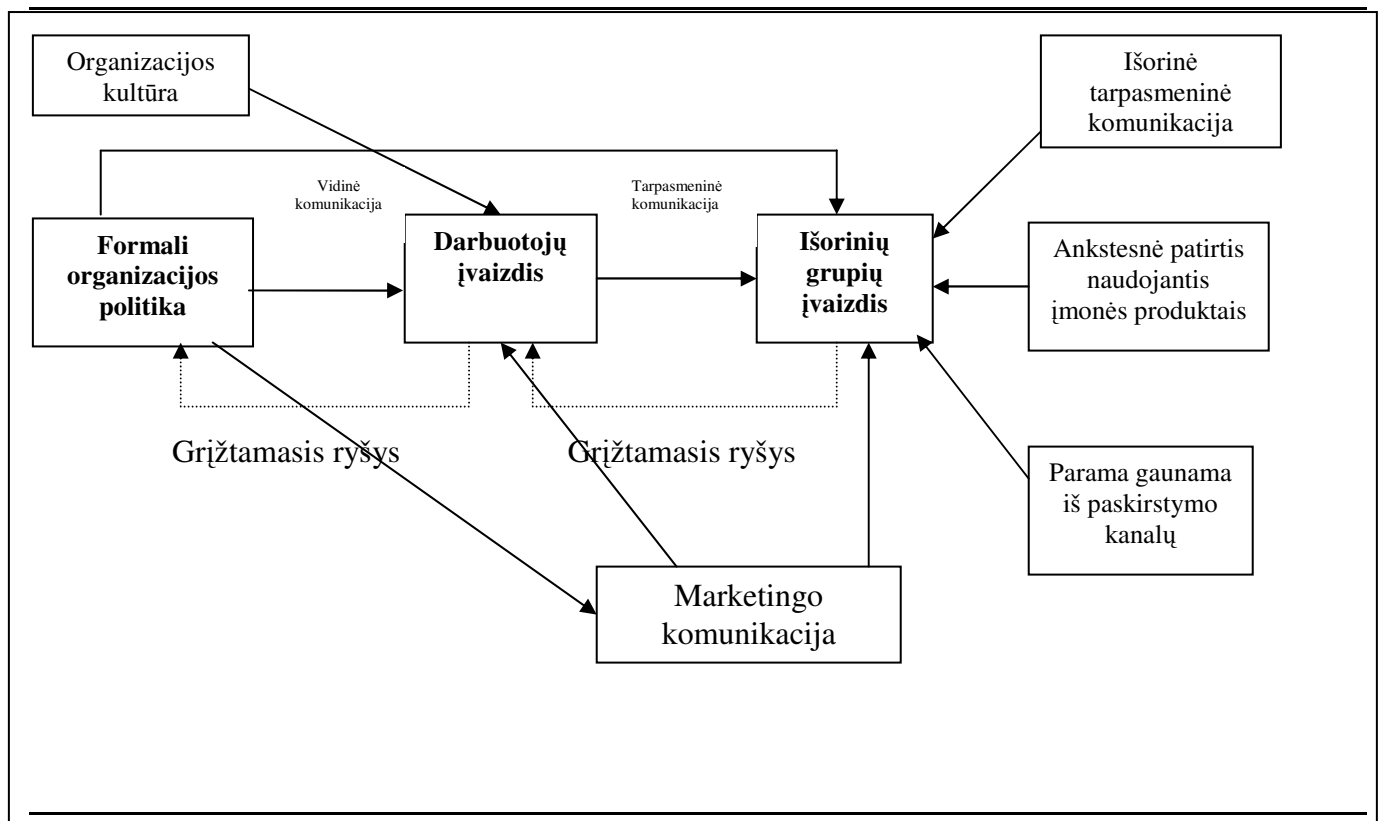
Pirmasis organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis buvo pristatytas 1977 metais, jo autorė Kennedy S. (žr. 1.7 paveikslą). Pagrindinis šio modelio tikslas buvo atskleisti, kaip yra kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Esminė problema, kurią nagrinėjo šio modelio autorė - kiek sukurtas organizacijos įvaizdis atspindi realybę. Kennedy S. rašė: "Rengiant organizacijos įvaizdžio programą dažnai yra dvejojama, ar įvaizdis turi atspindėti realybę. Pabrėžtina, kad įvaizdis turi būti paremtas konkrečiais faktais. Jis turi būti sukurtas taikant bendrą organizacijos politiką, nes toks kūrimas bus daug lengvesnis ir efektyvesnis" (Kennedy S., 1977). Savo darbe autorė nagrinėjo tokius šaltinius, kuriais buvo bandoma išskirti ir apibrėžti vizualinio identiteto sąvoką (laiškai, simboliai ir kitos identiteto formos, kurios vizualiai diferencijuoja organizaciją iš kitų). Tačiau šis momentas nebuvo atspindėtas jos modelyje. Dar vienas elementas, kurį nagrinėjo autorė - tai organizacijos personalo vaidmuo. Aptarta organizacijos darbuotojų svarba įvaizdžio kūrime. Tuo jos darbas skyrėsi nuo kitų autorių darbų. Daugelio organizacijos įvaizdžio tyrinėtojų nuomone, pagrindinis Kennedy S. modelio įnašas įvaizdžio kūrime, buvo tai, kad autorė suformulavo efektyvaus organizacijos įvaizdžio sukūrimo sąlygą - įvaizdis turi atspindėti realią organizacijos veiklą.



1.7 pav. Kennedy S. (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Dowling G. (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [17]:

Antrąjį įvaizdžio kūrimo modelį 1986 metais pristatė Dowling G. Šio autoriaus modelis yra kiek panašus į Kennedy S. modelį (žr. 1.8 paveikslą). Pagrindinis skirtumas - šiame modelyje didelis dėmesys skiriamas organizacijos komunikacijai. Autorius išskyrė organizacijos vidinę komunikaciją, tarpasmeninę komunikaciją (vidinę ir išorinę) ir marketingo komunikaciją. Dowling G. teigė, kad jeigu tarpasmeninė komunikacija atskleidžia tuos įvaizdžius, kuriuos turi atskiros grupės, tai masinės informavimo priemonės parodo, kaip organizacija suvokia pati save. Tačiau organizacija labai mažai veikia, bandydama užtikrinti komunikacijos efektyvumą tarp šių grupių ir jų viduje. Šio mokslininko nuomone, reikia modifikuoti organizacijos marketingo komunikaciją. Dowling G. darbuose buvo šiek tiek aptarti santykiai tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto. Dowling G. aptarė ir organizacijos kultūros sąvoką, kuri, jo nuomone, paremta formaliais organizacijos kriterijais. Organizacijos kultūros įtraukimas į įvaizdžio kūrimo procesą buvo žingsnis į priekį. Tačiau kiti mokslininkai (Hatch M. ir Shultz M., 1997), detaliai išnaginę organizacijos kultūros koncepciją, kritikavo Dowling G., teigdami, kad kultūra negali būti keliami į tą patį lygį kaip identitetas ir įvaizdis. Jų manymu, "kultūrinis kontekstas veikia tiek valdymo iniciatyvas įtakoti organizacijos įvaizdį, tiek ir kasdienes santykius tarp organizacijos narių ir išorinių įtakos grupių" (Hatch M. ir Schultz M., 1997).

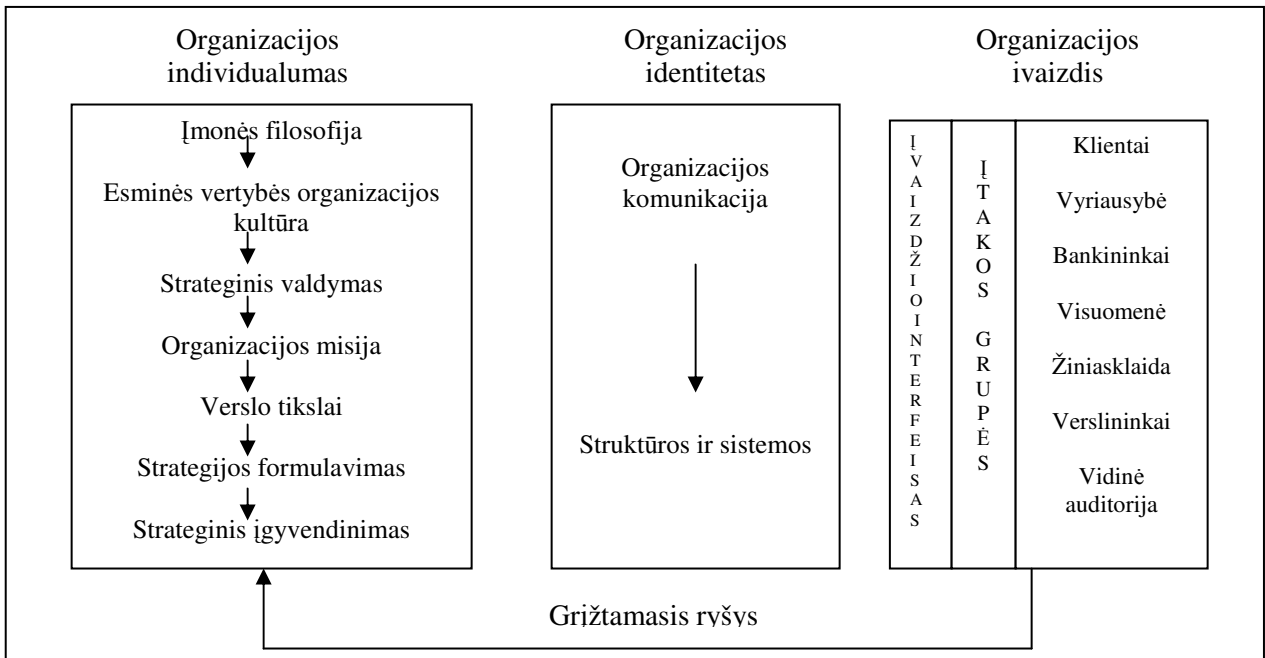


1.8 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Abratt R. (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [17]:

Dar vienas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis buvo pristatytas 1989 metais R. Abratt (žr. 1.9 paveikslą). Šis modelis labai skyrėsi nuo ankstesnių (S. Kennedy, 1977; G. Dowling, 1986). Tai buvo lyg naujas požiūris į įvaizdžio kūrimą. Abratt R. įvedė organizacijos individualumo sąvoką. Tačiau, šios sąvokos panaudojimas nebuvo labai platus. Aprašydamas savo modelį Abratt R. teigė, kad vadovai turi iširti organizacijos individualumą ir jo pagrindu vystyti organizacijos filosofiją, kuri apima pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis pavadino organizacijos kultūra. Į šį modelį, kaip organizacijos individualumo dalis, yra įtrauktas ir strateginis valdymas. Organizacijos identitetas, šio mokslininko nuomone, yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas. Abratt R. apibrėžė organizacijos identitetą kaip "vizualinių, elgsenos ir kitų elementų rinkinį, kuriuo remiantis įtakos grupės gali diferencijuoti šią organizaciją iš kitų organizacijų tarpo".

Abratt R. pripažino, kad organizacijos įvaizdis ir identitetas yra dažnai naudojami kaip sinonimai. Jo modelyje bandoma diferencijuoti šias sąvokas įvedant organizacijos įvaizdžio ir identiteto "interfeiso" sąvoką. "Interfeisas" - perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę aplinką (Balmer J., 1997; Hatch M. ir Schultz M., 1997). Tai tartum linija tarp vidaus ir išorės. Aptardamas savo modelį Abratt R. teigė, kad šiame modelyje pavaizduotas organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas. Tačiau buvo kritikuojamas dėl to, kad šis modelis atspindi tik identiteto valdymą. Autorius teigė, kad yra trys organizacijos įvaizdžio kūrimo aspektai: individualumas, identitetas ir įvaizdis. Organizacijos individualumas apima tokias sritis kaip organizacijos filosofija, vertybės ir strategija. Visos tos sritys įtakoja identitetą. Identitetas yra susijęs su organizacijos komunikacija ir jos struktūromis. Ir identitetas nulemia įvaizdžio susidarymą įvairių suinteresuotose grupėse.

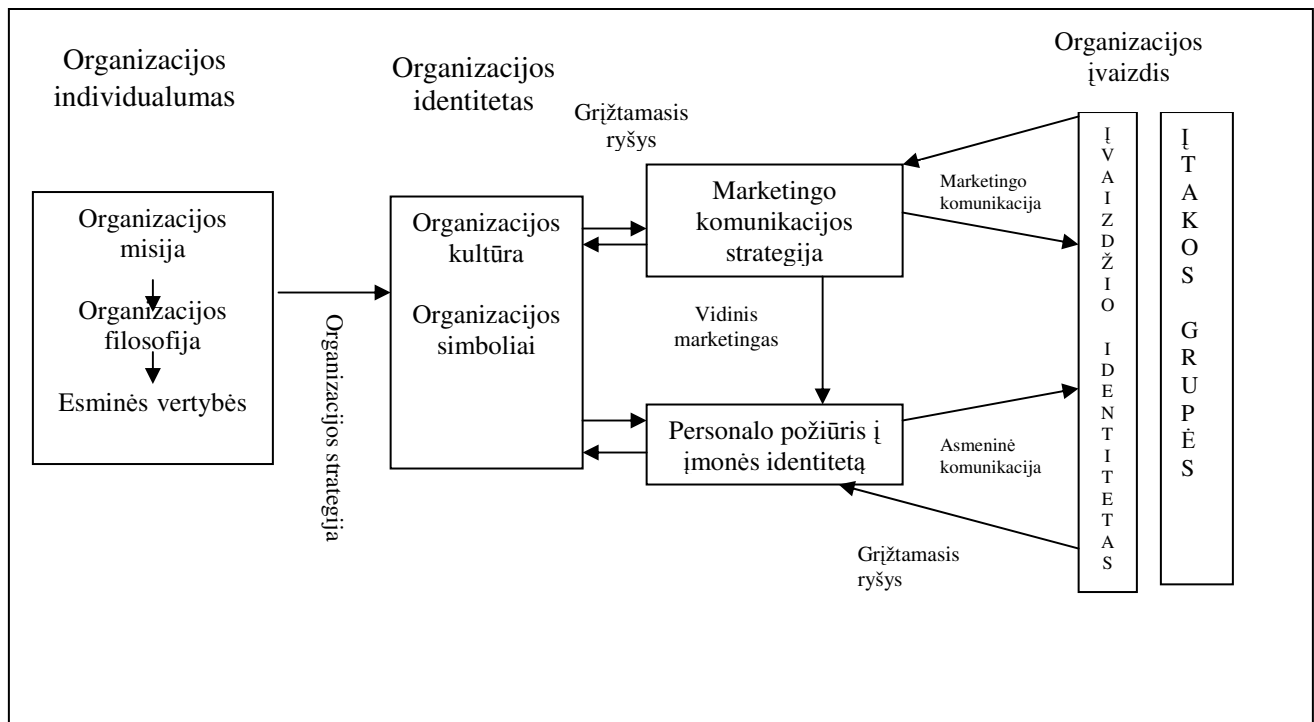


1.9 pav. Abratt R.(1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

1997 metais mokslininkas Ind N. pateikė patobulintą Abratt R. modelį. Jis įvedė naujus elementus, kurie įtakoja įvaizdį, t.y. produktai ar paslaugos. Nes šie elementai veikia organizacijų įvaizdį visose įtakos grupėse. Parodė aiškų ryšį tarp organizacijos siūlomo produkto ar paslaugos ir identiteto, tai kad produkto pobūdis įtakoja identitetą. Taip pat papildė Abratt modelį įvesdamas naują grandį tarp organizacijos identiteto ir organizacijos įvaizdžio – marketingo komunikaciją. Taip pat pabrėžė, kad svarbus yra darbuotojų požiūris į identitetą, kuris ir nulemia įvaizdžio formavimąsi.

Stuart H. (1994,1998) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis [17]:

1994 m. Australijos mokslininkė Stuart H. peržiūrėjo ir papildė Abratt R. (1989) modelį. Pagrindiniai pakeitimai buvo padaryti įtraukiant organizacijos kultūrą ir organizacijos simbolius į vieną visumą su organizacijos identitetu. Šis modelis atskleidė organizacijos vidinius ir išorinius ryšius. Stuart H. pritarė Kennedy S. (1977), kad personalo vaidmuo kuriant įvaizdį yra labai svarbus. Modelis taip pat išlaikė organizacijos identiteto ir įvaizdžio interfeiso sąvoką. Labai svarbi šio modelio dalis - tarp organizacijos individualumo ir organizacijos identiteto buvo įterpta organizacijos strategija, parodanti, kad organizacijos identitetas tai - sąmoningas organizacijos individualumo, kaip organizacijos strateginio sprendimo, pristatymas. Kaip vėliau įrodė kiti tyrinėtojai (Ind N., 1997) ir pati autorė (Stuart H., 1999), šis modelis neapėmė organizacijos teikiamų paslaugų ar prekių, kurios taip pat iškelia organizacijos identitetą.



1.10 pav. Stuart H. (1998) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Drūteikienės G. *Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis* [17]:

Drūteikienės G. (2003) modelis, nuo kitų anksčiau sukurtų teorinių modelių skiriasi tuo, kad integruoja įvairią veiklą, susijusią su įvaizdžio kūrimu, į bendrą procesą (žr. 1.11 paveikslą). Autorė, susisteminsi teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus, teigia, kad šis procesas turi būti nuoseklus ir apimti: strategijos planavimą ilgam laikotarpiui; integraciją visų organizacijos veiklos funkcijų atžvilgiu; organizacinius pokyčius visoje organizacijoje; vidinės ir išorinės aplinkos valdymą. Autorės nuomone, racionalus yra trijų fazių vadybinis ciklas - planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės; jas sudaro penki etapai [17]:

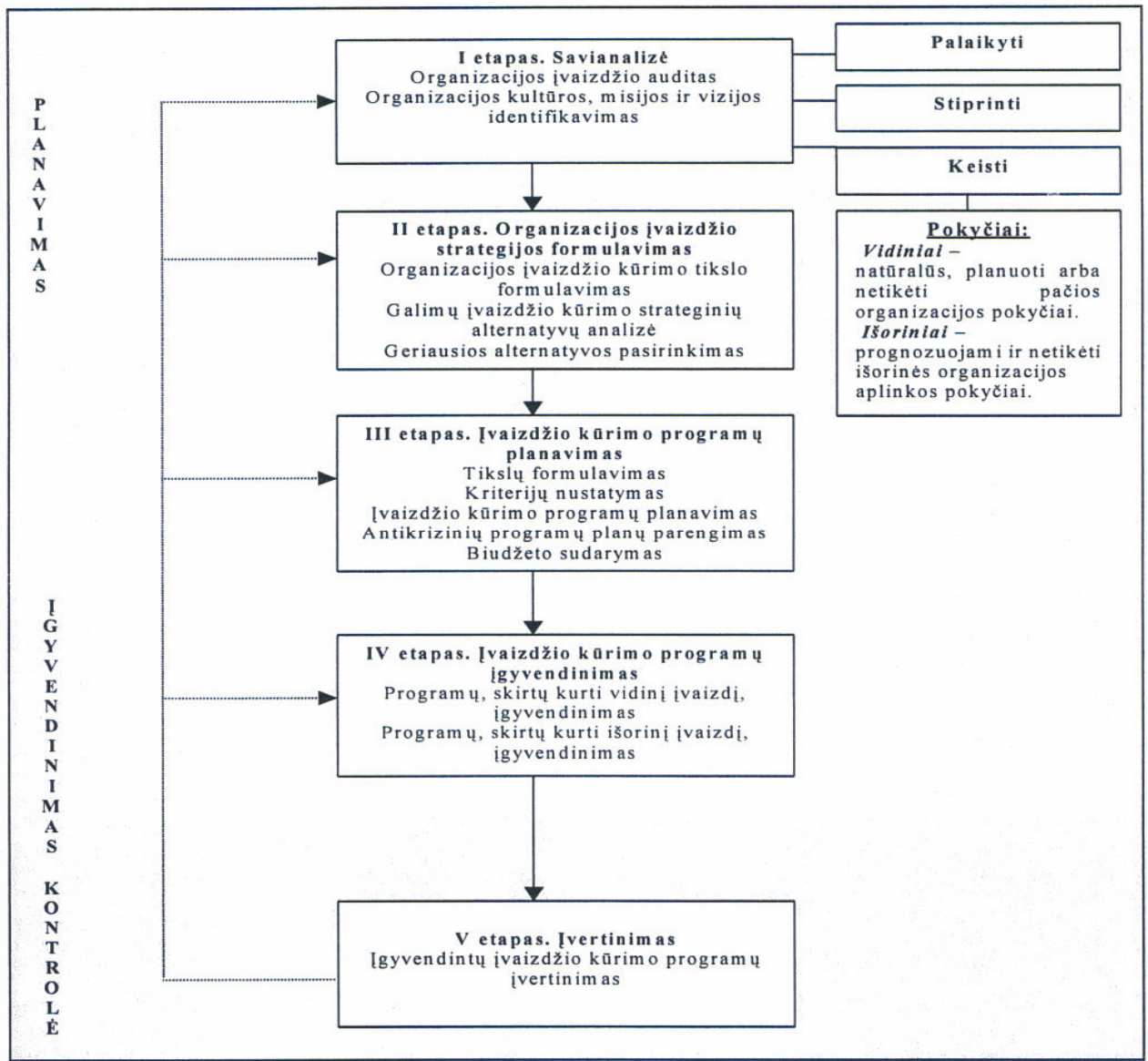
1. *Savianalizės etapas* turėtų būti vertinamas kaip organizacijos strateginio planavimo dalis. Šiuo etapu turėtų būti atliekamas organizacijos įvaizdžio auditas, bei identifikuota organizacijos kultūra, vizija, misija bei planai.

2. *Organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas*- bendro organizacijos įvaizdžio kūrimo tikslo siejant jį su organizacijos strateginiais tikslais formulavimas. Šiuo etapu turi būti siekiama suderinti organizacijos įvaizdį su bendra jos strategija. Svarbu įvertinti, kaip siekiant strateginio organizacijos įvaizdžio kūrimo tikslo bus integruojami įvairios organizacijos veiklos - marketingo, gamybos, finansų, intelekto kapitalo - tikslai, siejami su įvaizdžio kūrimu.

3. *Organizacijos įvaizdžio kūrimo programų planavimas.* Jeigu strategijoje numatomi bendrieji tikslai ir veiksmų kryptis, tai operatyviniai planai pateikia detales, būtinas strateginiams planams įdiegti kasdieninėje veikloje. Operatyviniai planai skirstomi į dvi grupes: vienkartinius, kurie sudaromi konkreitiems nepasikartojantiems tikslams pasiekti, ir pastovius, kurie yra pasikartojančių ir nuspėjamų situacijų standartai. Kadangi organizacijos įvaizdis yra pastoviai kintantis, tai ir jo kūrimui yra sudaromi vienkartiniai planai - programos.

4. *Įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimas.* Organizacijos įvaizdžio kūrimo programos turi apimti visus organizacijos veiklos aspektus, nes jų sėkmė turės įtakos samdai, organizacijos vidiniam bendravimui, darbo aplinkai, klientų požiūriui, investicijoms, santykiams su tiekėjais, verslo partneriais ir žiniasklaida. Įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimo etapas prasideda nuo jų realizavimo vidaus komunikacijos kanalais. Efektyvūs informaciniai ryšiai su darbuotojais apsprendžia geresnį veiklos produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, greitesnį organizacijos tikslų pasiekimą ir patrauklesnius santykius su vartotojais, investuotojais.

5. *Įvertinimo etapas.* Kaip ir bet koks kitas procesas, organizacijos įvaizdžio kūrimo programos turi būti užbaigiamos atliekant įvertinimą, kuriuo siekiama nustatyti šios veiklos efektyvumą, lyginant įvaizdžio kūrimo rezultatus su numatytais tikslais, pagal nustatytus kriterijus.



1.11 pav. Drūteikienės G. organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (2003)

Pateiktuose modeliuose (Abratt R., Stuart H., Dowling G.) per mažai skiriamas dėmesys organizacijos kultūrai. Taip pat juose neatsižvelgiama į politinę, socialinę, ekonominę aplinką ir jų įtaką įvaizdžiui. Aplamai visi šie modeliai nagrinėjami siaurame kontekste, dažniausiai išryškinant kažkokią tai vieną sritį, ir laikant ją esmine įvaizdžio kūrimo dalimi. Kiek kitaip Drūteikienės G. (2003) modelyje, ten pabrėžiama tai, jog organizacijos įvaizdžio formavimas yra ilgalaikis procesas, kad jis turi turėti strategiją, apimti visas organizacijos veiklas ir jų įtaką įvaizdžio formavimui. Taip pat Drūteikienės G. (2003) modelyje pastebima tai, kad organizacijos susikurtas įvaizdis gali būti ir neigiamas (kituose minėtuose modeliuose tai nėra išskirta), todėl jį reikia įvertinti, stiprinti silpnąsias puses, keisti jei kas netinkama.

2. VIEŠBUČIŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO YPATYBĖS

2.1 Viešbučiai ir jų klasifikavimas

Anglų kalbos žodis „hospitality“ (svetingumas) kilęs iš senosios prancūzų kalbos „hospice“ (keliautojų namai). Seniausia tokio tipo įstaiga – Hospice de Dieu (Dievo namai) buvo įkurta Burgundijoje 1443 m., kaip labdaringa ligoninė ir vargšų prieglauda. Jos išradėjas – Burgundijos izdo kancleris Nikolias Rolenas. Vienas iš pirmųjų viešbučių Europoje buvo pastatytas Nantos mieste 1788 m., ir buvo pavadintas „Henriko IV viešbutis“. Šiame viešbutyje buvo 60 lovų ir jis buvo laikomas geriausiu Europoje [38].

Pirmasis tikrasis viešbutis buvo „Tremont House“, atidarytas Bostone (JAV) 1829 m. Jame buvo 170 kambarių su koridoriais, veikė registratūra, kambariai buvo su užraktais. Be to, jame buvo duodamas nemokamas muilas. Daugelis to meto viešbučių buvo statomi kaip architektūros šedevrai - su erdviais vestibuliais, pokylių salėmis, buvo įrengiami to meto santechnikos patogumai ir elektros apšvietimas. Pirmieji viešbučiai su liftu ir elektros apšvietimu buvo pastatyti Niujorke 1859 m. Šiandieną pasaulinis viešbučių tinklas gali patenkinti įvairių keliautojų skonį. Šio verslo atstovų fantazija siūlo turistams unikalius viešbučius, tokius kaip [38]:

- Nyderlandų sostinėje pastatytas aukščiausias pasaulyje plaukiojantis viešbutis. Tai ištaigingas penkių aukštų laivas, plaukiojantis tarp Amsterdamo uostų ir teikiantis svečiams kelionės jūroje iliuziją.
- Persų įlankoje, Bachreino valstybėje, pastatytas povandeninis viešbutis, susidedantis iš 6 statinių, sujungtų originaliais koridoriais, kurių vitrinose matyti egzotiškos jūrų gelmės.
- Panašus viešbutis yra ir Floridoje, kuris laikomas mažiausiu pasaulyje (135 m², skirtas 6 žmonėms).
- Daugiausia svečių (9500) vienu metu gali priimti Maskvos (Rusijoje) viešbutis „Izmailovo“, specialiai pastatytas 1980 m. vykusią Olimpiadą žaidynių svečiams apgyvendinti.
- Singapūre pastatytas aukščiausias viešbutis pasaulyje (73 aukštų).
- Trinidado respublikoje įrengtas kabantis virš kalnų properšos viešbutis, į kurį galima patekti tik per stogą. Jis paprastai siūlomas nepaprastų įspūdžių ieškantiems turistams.
- 1300 numerių Tokijo viešbutis siūlo greičiausią aptarnavimą pasaulyje. Greičiausias laikas, per kurį svečias registruojamas, su juo atsiskaitoma, ir duodami raktai yra 45 sekundės. Visas šis darbas atliekamas automatizuotai.

- Pačiu brangiausiu pasaulyje numeriu, laikomas „Fermonto“ viešbučio liuksas San Franciske, JAV. Šis viešbutis pastatytas 1927 metais. Liukso kaina parai, be mokesčių, yra 6000 dolerių. Svečiui per visą parą teikiamos kambarinės, portje ir vairuotuojo paslaugos.

- Unikalus viešbutis „Treetops Hotel“ (viešbutis medžių viršūnėse) pastatytas Kenijoje. 1952 m. jame būdama Elžbieta II sužinojo, kad tapo Anglijos karaliene.

- Aukščiausiai viešbutis yra Himalajų kalnuose (13000 pėdų aukštyje), iš kurio saulėtą dieną pro kambario langą matoma aukščiausia pasaulio viršukalnė – Everestas.

Kuo unikalesnis viešbutis yra, tuo jis sudaro palankesnę įvaizdį vartotojo sąmonėje, ir tuo užsitikrina geresnę reputaciją. Norint pritraukti kuo daugiau klientų, reikia kurti kuo unikalesnį įvaizdį, ir nepamiršti, kad viešbučių sektorius yra viena iš svetingumo verslo sudėtinių dalių. Svetingumą galima apibūdinti kaip kompleksą apčiuopiamų (maistas, gėrimai, nakvynė) ir neapčiuopiamų (aptarnavimas, atmosfera, įvaizdis) elementų. Šios paslaugos negali būti teikiamos be tiesioginio vartotojo dalyvavimo procese. Vartotojas yra ypač svarbus svetingumo versle, todėl neatsitiktinai apgyvendinimo ir maitinimo įstaigose visi klientai vadinami svečiais.

Apgyvendinimo paslaugos sudaro didžiausią ir labiausiai paplitusį pasaulyje turizmo sektorių. Jos yra būtina turizmo struktūrinė dalis kiekvienoje vietovėje, kuri nori pritraukti ne tik vienadienius lankytojus, bet ir turistus, praleidžiančius joje bent vieną naktį. Apgyvendinimo paslauga, tai būtinos apgyvendinti sąlygos ir veikla, kuria tenkinami turisto nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiai (Banytė J., 1998). Viešbučių paslaugų rinka yra viena dinamiškiausių svetingumo paslaugų rinkos dalis. Šiuolaikinėje apgyvendinimo rinkoje prie pagrindinio viešbučio ūkio greitai plinta įvairūs netradiciniai papildomi apgyvendinimo būdai. Jie sėkmingai konkuruoja ir kelia grėsmę viešbučių ūkio plėtrai. Paprastai pagrindiniai viešbučių svečiai yra užsienio šalių turistai, o vietiniai šalies gyventojai linkę savo poilsį organizuoti laisvai ir nepriklausomai, mieliau pasirinkdami netradicinio apgyvendinimo būdus.

Kaip teigia Svetikienė I. (2002) „viešbutis yra įmonė, kurioje apgyvendinimo paslaugos teikiamos tam tikslui skirtame ar pritaikytame pastate su specialiai suplanuotomis patalpomis – kambariais ir bendrojo naudojimo patalpomis, taip pat inžinerine įranga bei specialia įranga apgyvendinimo paslaugoms teikti“. Kambariai ar numeriai turi būti sunumeruoti, turi turėti bendrą valdymą. Viešbučių versle kaip niekur kitur svarbu svetingumas, kurį lemia ne tik gražus bei malonus aptarnavimo personalas, bet ir pats viešbutis – vieta, priėmimo skyriaus darbuotojai, interjeras, siūlomos paslaugos, restoranas, apsauga ir reklama.

Viešbučiai priskiriami apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių grupei, kurios atstovauja turizmo paslaugų įmones. Turizmas turi didelę reikšmę šalies ekonomikai, todėl svarbu pateikti

apgyvendinimo paslaugas kuo priimtinau vartotojams iš svečių šalių. Ir svarbiausia, kad šios paslaugas atitiktų keliamus tarptautinius reikalavimus. Nuo to kokį įvaizdį susidarys klientas apie viešbutį, kuriame apsistojo, priklausys ir Lietuvos įvaizdis. O tam, kad pritraukti kuo daugiau turistų į Lietuvą yra svarbu juos kuo puikiau pasitikti ir apgyvendinti [5].

Tam tikros apgyvendinimo formos pasirinkimas priklauso nuo kelionės pobūdžio, turisto poreikių, esamos pasiūlos, tradicijų, ekonominės padėties bei daugelio kitų faktorių. Nors viešbučiai yra dominuojanti apgyvendinimo forma tarptautiniame turizme, kitos taip pat gali būti patrauklios ir svarbios vietinio turizmo plėtrai. Kaip teigia Svetikienė I. (2002) pagrindinės apgyvendinimo formos yra [48]:

- Viešbučiai – apgyvendinimui pritaikyti statiniai, turintys ne mažesnę už nustatytą minimalų skaičių kambarių bei įrangą nakvynės, higienos, maitinimo ir poilsio poreikiams tenkinti (pagal Lietuvos turizmo įstatymą – ne mažiau kaip 10).

- Moteliai- viešbučių tipo apgyvendinimo įstaigos, skirtos auto turistams, teikiančios nakvynės, maitinimo, poilsio bei transporto priemonių priežiūros paslaugas. Moteliai dažniausiai būna prie kelių ar automagistralių.

- Svečių namuose keliautojams dažniausiai teikiamos apgyvendinimo paslaugos, bet gali būti ir maitinimo bei poilsio.

- Poilsio namai dažniausiai įrengiami patraukliose kurortinėse vietovėse ir yra skirti apsistojantiems poilsio ir rekreacijos pagrindu ilgesniam laikotarpiui.

- Apartamentai – butų tipo apgyvendinimo įstaigos, viena iš populiariausių savitarnos apgyvendinimo formų daugelyje Viduržemio jūros kurortų.

- Kaimo turizmo paslaugas teikia įvairios apgyvendinimo įstaigos, esančios kaimo vietovėje.

- Kempingai – nameliuose, palapinėse ar nameliuose ant ratų teikiamos apgyvendinimo paslaugos tam skirtose vietovėse.

- Atostogų centrai, kaimeliai ar parkai anksčiau buvo sezoninio tipo stovyklavietės, kuriose gyvenama palapinėse ar mediniuose nameliuose. Vienas iš sėkmingai veikiančių tokių centrų pavyzdžių – Center Parks, turintys jau 14 atostogų centrų Europoje. Įvairių tipų nameliai, maitinimosi galimybės, platus poilsio ir pramogų pasirinkimas, galimybės ilsėtis visus metus pritraukia vis daugiau vietinių ir užsienio turistų.

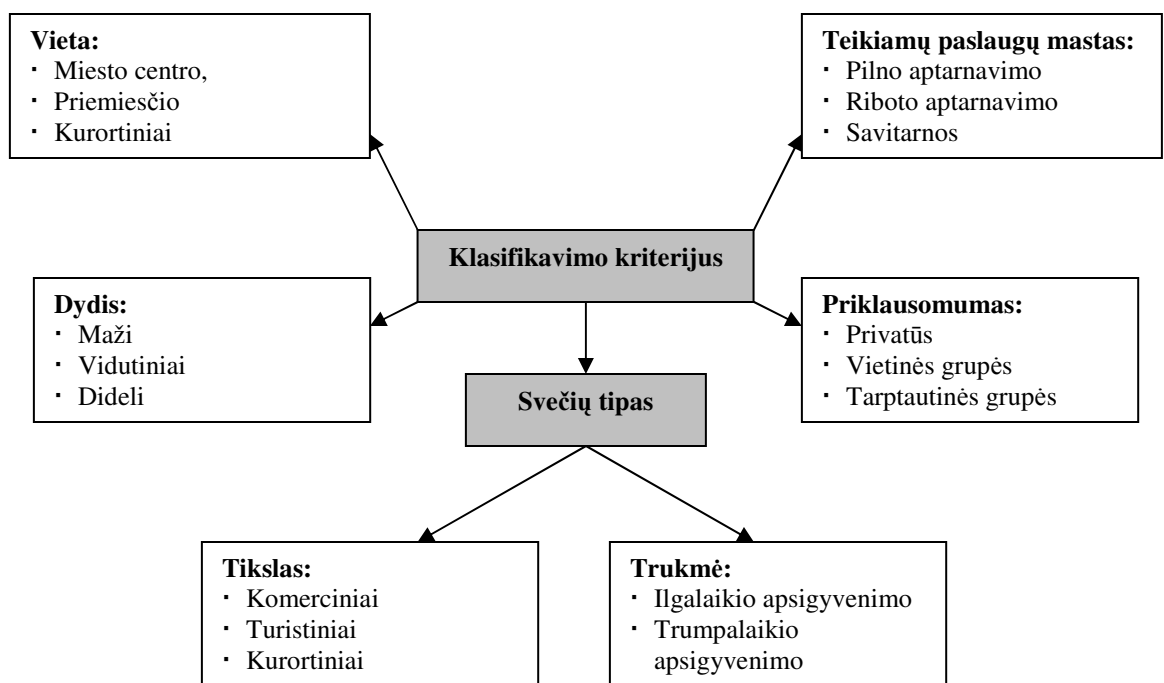
- Jaunimo nakvynės namai teikia pigias bendrabučio tipo paslaugas jaunimui (dažniausiai tai nepelno siekiančios organizacijos).

- Studentų bendrabučiai tam tikrais periodais gali būt naudojami apgyvendinti turistus. Juose dažnai apsistoja konferencijų, susitikimų dalyviai, taip pat laisvalaikio turistai, ypač jei bendrabučiai

yra populiariose, turistų lankomose vietovėse. Kai kurie studentų bendrabučiai turi įrengtas nuolatinės viešbučio tipo patalpas.

- Atskirą grupę sudaro apgyvendinimo paslaugos, teikiamos transporto priemonėse: kruizinuose laivuose, keltuose, traukiniuose, nuomojamuose laivuose.

Kiekvienas viešbutis turi būti išskirtinis ir įsimintinas tam, kad jį pasirinktų klientas. Skirtingų tipų viešbučiai savo svečiams siūlo skirtingos rūšies paslaugas ir todėl veikia skirtingai. Viešbučiai gali būti klasifikuojami pagal svečių tipą, vietą, dydį, teikiamų paslaugų mastą ir priklausomumą (Banytė J., 1997). Visa tai galima pavaizduoti:



2.1 pav. Viešbučių klasifikavimas (autorius: Banytė J., 1997)

Viešbučiai klasifikuojami pagal svečių tipą, tam kad būtų galima kuo visapusiškiau patenkinti skirtingų svečių poreikius. Pagal apsigyvenimo tikslą viešbučiai skirstomi į komercinius, turistinius ir kurortinius, jų lankytojai dažniausiai būna atitinkamai tos kategorijos žmonės (Banytė J., 1997).

Pagal trukmę viešbučiai skirstomi į ilgalaikio ir trumpalaikio apsigyvenimo: trumpalaikiais viešbučiais laikomi tokie viešbučiai, kuriuose svečiai praleidžia vieną ar dvi naktis, dažniausiai jie įkuriami netoli oro uostų ar geležinkelių stočių. Visoje apgyvendinimo rinkoje labai svarbu kiek laiko svečias būna. Banytė J. (1997) svečius suskirsto į:

1. pasiliekančius nakvynei;

2. pasiliekančius ilgesniam laikui;
3. apsigyvenančius;
4. pasiliekančius atostogoms.

Priklausomai nuo to, kiek svečias pasilieka, siūlomos ir skirtingos paslaugos, tokios kaip dalykinis patarnavimas, specialūs patogumai, nuolatinių keliautojų programos, namų sąlygų sukūrimas.

Taip pat viešbučiai skirstomi ir pagal tai, kokioje vietoje yra pastatyti: mieste, priemiestyje, kurorte. Kai kurie viešbučiai gali būti klasifikuojami atsižvelgiant į jų dydį. Maži viešbučiai turi mažiau nei 100 kambarių, vidutinio dydžio - 100-200 kambarių, o dideli - daugiau nei 200 kambarių. Viešbučio dydis nulemia ir specializacijos laipsnį. Dideli viešbučiai dažniausiai dalijami į atskirus padalinius, kurie specializuojasi skirtingų paslaugų teikime. Vidutinio dydžio ir maži viešbučiai yra mažiau specializuoti, o jų darbuotojai turi platesnę funkcijų sferą. Viešbučiai gali skirtis aptarnavimo standartais bei galimybėmis, kuriuos jie siūlo [4].

Banytė J. (1997) taip pat išskiria pilno aptarnavimo, riboto bei savitarnos viešbučius. Pilno aptarnavimo ("all inclusive") viešbučiai svečiams teikia platų paslaugų pasirinkimą (maisto ir gėrimų teikimas, kambarių tvarkymas, skalbyklos paslaugos, ir pan.). Riboto aptarnavimo viešbučiai teikia pigesnius kambarius su ribotomis maisto ir gėrimų tiekimo paslaugomis. Savitarnos viešbučiai nesiūlo jokių paslaugų, tik apgyvendinimą.

Kaip teigia Banytė J. (1997) viešbučius galima klasifikuoti ir pagal nuosavybės teises. Viešbučių nuosavybė gali būti:

- Privati, t.y. priklausomai nuo to, ar viešbutis įsigytas asmens, bendrovės ar privačios kompanijos;
- Vietinės grupės, t.y. keletas viešbučių, kuriuos valdo vietinė viešbučių kompanija;
- Tarptautinės grupės, t.y. viešbutis, kuris yra tarptautinės viešbučių grupės dalis.

Aprašyti viešbučių klasifikavimo kriterijai leidžia nustatyti ir tenkinti skirtingus klientų poreikius. Taip pat svarbu pažymėti, kad viešbučiai plačiausiai naudoja tokias klasifikavimo formas [4,48]:

- Automobilių asociacijos / Karališkojo automobilių klubo klasifikacijos sistema (viešbučiai klasifikuojami ne pagal nuopelnus, o pagal tipus. Jiems suteikiamas žvaigždučių reitingas: nuo 1 iki 5);
- Anglijos, Velso ir Škotijos turizmo valdybos klasifikacijos schema (viešbučiai skirstomi į šešias grupes ir jiems suteikiamas karūnų reitingas: nuo 1 iki 6)
- Pasaulinė turizmo organizacija (WTO) yra pasiūliusi sistemą, pagal kurią viešbučiai skirstomi į penkias klases:

1. liukso klasė,
2. pirma klasė,

3. antra klasė,
 4. trečia klasė,
 5. ketvirta klasė.
- Pasaulinė kelionių agentų asociacija (WATA) siūlė taikyti keturių klasių sistemą:
 1. liukso klasė,
 2. pirma klasė,
 3. turistinė, arba standartinė, klasė,
 4. biudžetinė, arba ekonominė, klasė.

Kaip teigia Banytė J. (1997) nei viena tarptautinė sistema negali objektyviai vertinti apgyvendinimo paslaugų visose šalyse. Kiekviena šalis ar regionas gali turėti savitą klasifikavimo sistemą. Sistemos gali būti taikomos ir sukuriamos tiek valstybinių institucijų, tiek privačių organizacijų.

Klasifikuojant viešbučius ir motelius vertinami statiniai (jų suplanavimas, architektūrinis projektas), kambarių ir bendro naudojimo patalpų įrengimas, svečių priėmimo sąlygos, teikiamų paslaugų pasiūla ir kokybė, darbuotojų kvalifikacija ir jų skaičius bei kiti kriterijai, pagal kuriuos galima įvertinti bendrą apgyvendinimo paslaugos kokybę. Atsižvelgiant į visus viešbučio klasifikavimus, reikia nepamiršti svarbiausio, kokie veiksniai įtakoja svečių pasirinkimą. Pagrindiniai veiksniai yra: vieta, kaina, aptarnavimas, įvaizdis, patogumai. Todėl kuriant viešbutį reikia pagalvoti apie šiuos pagrindinius faktorius [4].

Kaip ir kitų įmonių veiklą, taip ir viešbučius kiekvienoje vietovėje įtakoja ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, politiniai, technologiniai faktoriai. Todėl viešbučiai įvairiose vietovėse gali būti specifinės paskirties, turėti tam tikrų išskirtinių požymių. Lyginant skirtingas apgyvendinimo formas, neužtenka įvertinti kambarių skaičių, vietų skaičių, teikiamų paslaugų kompleksą. Labai svarbu įvertinti teikiamų paslaugų kokybę.

2.2 Viešbučių įvaizdis ir įvaizdžio vaidmuo svečių lojalumui

Pagrindinis viešbučių verslo skiriamasis ypatumas – visas siūlomų paslaugų kompleksas: svečio priėmimas, nakvynė, maitinimas, aptarnavimas ir kitos paslaugos. Viešbučių verslo patrauklumas aiškinamas labai įvairiai, kiekvienam žmogui skirtingai svarbūs viešbučių įvaizdžio elementai. Viešbučiai savo eksterjerą ir interjerą kuria padedami architektūros specialistų ir dizainerių, tačiau, kad ir kokia būtų įdomi architektūra, tai bus tik pastatas. Svarbiausią vaidmenį viešbučių įvaizdžio kūrime atlieka jame dirbantys žmonės, iš kurių administratoriai yra pirmieji viešbučio darbuotojai, kurie

kontaktuoja su svečiais. Registratūra yra ta vieta, kurioje pradedami tenkinti svečių norai, kiekvienas svečias turi savus poreikius ir lūkesčius. Registratūra – tai tartum vizitinė viešbučio kortelė, atspindinti paslaugų teikimo lygį ir kokybę, todėl formuojant teigiamą įvaizdį svarbu atsižvelgti į tai.

Viešbučių paslaugos labai specifinės ir įvairios, nemaža jų dalis yra individualaus pobūdžio. Reikia suvokti svečių poreikius ir pritaikyti tai tobulinant paslaugų kokybę ir aptarnavimą. Kuo daugiau paslaugų teikia viešbutis, tuo aukštesnė tampa viešbučio kategorija, ir tuo labiau skatinamas teigiamo įvaizdžio susiformavimas visuomenėje. Siekiant išsilaikyti konkurencinėje rinkoje ir daugiau prisivilioti svečių, viešbučiai gali specializuotis, ir tokiu būdu sutelkti specializuotą klientų grupę, pvz: verslininkai, turistai ar pan.

Svarbūs viešbučius charakterizuojantys rodikliai yra šie [60]:

- viešbučio vieta;
- viešbučio patalpos ir įranga (kambariai, restoranai, barai, bendro naudojimo patalpos, laisvalaikio praleidimo galimybės ir pan.);
- viešbučio įvaizdis (vardas, kategorija, atsiliepimai);
- paslaugos (paslaugų pasiūla bei personalo dėmesys, kvalifikacija);
- kaina ir jos atitikimas teikiamų paslaugų kokybę.

Viešbučių vadovai, norėdami sėkmingai plėtoti verslą, privalo analizuoti viešbučio veiklos rodiklius, juos tobulinti. Taip pat turi stebėti ir analizuoti problemas, bei taikyti įvairias priemones joms spręsti. Sukurti viešbučių jaukų interjerą ar įspūdingą eksterjerą nėra sunku pasitelkiant interjero dizaino specialistus. O tam, kad viešbutis užsitikrintų puikų įvaizdį (iš to seka ir gera reputacija) neužtenka tik gražaus vaizdo, svarbiausia viešbučiams yra aptarnavimo kokybė. Taigi, viešbučio personalas, kitaip viešbučio žmogiškasis kapitalas, yra vienas pagrindinių įvaizdžio formavimo elementų. Žmogiškojo kapitalo reikšmė strateginiame viešbučių valdyme, labai išaugo paskutiniaisiais metais (Wiedmann K.P. ir Hennigs N., 2006). Žmogiškasis kapitalas yra tiesiogiai susijęs su viešbučio konkurencingumu, ir yra pagrindinis viešbučio vertės, jo įvaizdžio ir reputacijos elementas. Yra labai svarbu, kad viešbučio vadovai tinkamai identifikuotų ir suvaldytų žmogiškąjį kapitalą, ir kad suprastų jo poveikį viešbučio įvaizdžiui [60].

Pirmiausia norint analizuoti žmogiškojo kapitalo poveikį viešbučio įvaizdžiui ir reputacijai, labai svarbu išsiaiškinti kas tai yra žmogiškasis kapitalas įmonėje, ir identifikuoti pagrindinius komponentus ir tikslus. Žmogiškasis kapitalas parodo tokius organizacijos bruožus kaip įmonės sistema, normos, ir socialinis patikimumas, kurie palengvina koordinavimą ir bendradarbiavimą (t.y. viešbučio ir klientų,

viešbučio darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas). Wiedmann K.P. ir Hennigs N., (2006) identifikuoja tokias tris žmogiškojo kapitalo pagrindines naudas viešbučiui:

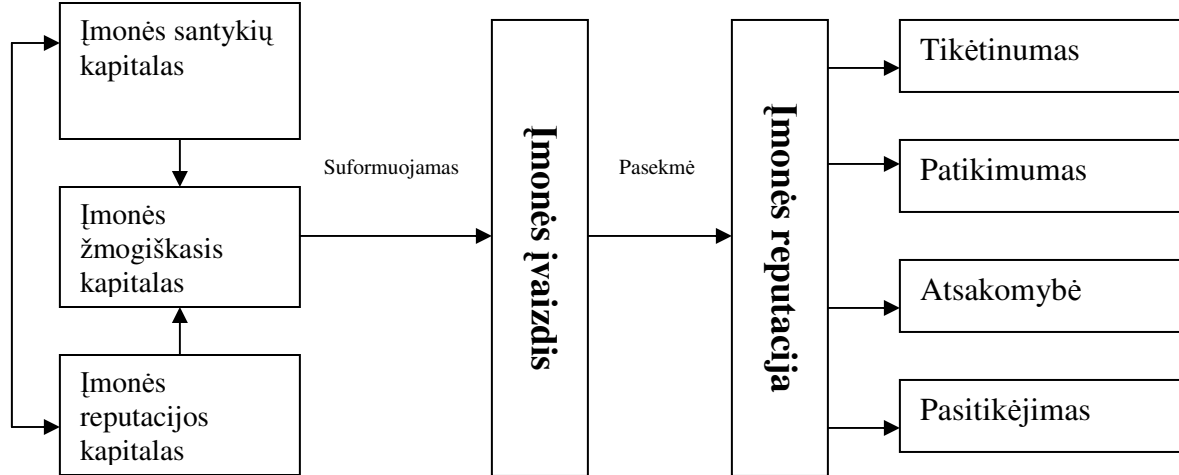
- galimybė prieiti prie platesnių informacijos šaltinių, dėl ko lengviau pasiekiamas klientų poreikių tenkinimo. (Sukuriamas toks viešbučio mikroklimatas, kuriame iškeliamos pagrindinės klientų vertybės)
- kontrolė (viešbučio darbuotojų kontrolė užtikrina malonų aptarnavimą ir paslaugų kokybę)
- pasitikėjimo užtikrinimas (viešbučio pagrindinis tikslas yra įgyti klientų pasitikėjimą ir tuo pačiu lojalumą, o tai įgyjama tik per kokybišką aptarnavimą, kurį turi garantuoti viešbučio darbuotojai)

Viešbučio žmogiškasis kapitalas remiasi apčiuopiamais ir neapčiuopiamais šaltiniais per kuriuos viešbučio suinteresuotieji asmenys (klientai, darbuotojai, investuotojai ir kt.) kontaktuoja. Viešbučio personalas vertinamas kaip unikalus viešbučio išteklius, kuris yra sunkiai išugdomas, ir reiktų pastebėti tai, kad turi daug trūkumų jį plėtojant. Analizuojant žmogiškojo kapitalo poveikį viešbučio reputacijai reikia suvokti žmogiškąjį kapitalą santykių perspektyvoje, taip pat ir reputacijos perspektyvoje. Šiame kontekste pabrėžiama viešbučio santykių, įvaizdžio ir reputacijos svarba, kurią įtakoja žmogiškasis kapitalas, todėl personalas turi būti efektyviai ir veiksmingai valdomas tam, kad viešbutis įgytų vertę, didesnę nei konkurentų [60].

Viešbučio santykių kapitalas apima bendravimą, kuris išeina už įmonės ribų, apima ne vien tik santykių su klientais vertę, bet taip pat ir santykius su akcininkais, valdžia, partneriais, žiniasklaida ir t.t. Viešbučio santykių kapitalas tiesiogiai įtakoja žmogiškojo kapitalo plėtojimą. Aplamai, viešbučio santykių kapitalas gali būti suprantamas kaip žmogiškojo kapitalo komponentas, didelį dėmesį skiriant pačių santykių sistemai, kurią viešbutis yra susikūręs ir palaiko su skirtingų suinteresuotųjų grupių atstovais, t.y. akcininkais, klientais, žiniasklaida ir t.t. Galima teigti, kad bet koks viešbučių santykių modelis turi įtakos viešbučio reputacijai, todėl svarbu, kad viešbučių vadovai siektų tobulinti bendravimą su visomis įtakos grupėmis siekiant susikurti palankų įvaizdį ir gerą reputaciją.

Kaip teigia Wiedmann K.P. ir Hennigs N.,(2006) viešbučio reputacijos kapitalas yra “išvestas” iš santykių kapitalo, todėl reputacija žmogiškajame kapitale taip pat yra reputacijos kapitalas, kuris išreiškia pasitikėjimą viešbučio viduje ir klientų pasitikėjimą viešbučiu. Reputacija dažnai padeda pritraukti investuotojus, naujus darbuotojus, tuo palengvindama viešbučiams gerinti paslaugų kokybę, aptarnavimą, taip pat tapti pranašesniais už konkurentus. Kuo geresnė reputacija, tuo labiau žmonės yra linkę pasitikėti, t.y. lengviau pritraukti klientus ir naujus darbuotojus.

Modelis, pateiktas 2.2 paveiksle rodo žmogiškojo kapitalo, įvaizdžio ir reputacijos pagrindinių dalių sąsają. Jis skirtas tam, kad atpažinti koku būdu viešbučio žmogiškasis kapitalas įtakoja viešbučio įvaizdį ir reputaciją [60].



2.2 pav. Žmogiškojo kapitalo, įvaizdžio ir reputacijos sąsaja. (sudaryta remiantis Wiedmann K.Pir Hennigs N., 2006)

Svarbi šio modelio dalis yra viešbučio reputacijos pasekmės: tikėtinumas, patikimumas, atsakomybė ir pasitikėjimas, kurios įtakoja viešbučio svečių pritraukimą ir išlaikymą. Ir tai yra organizacijos reputacijos esminės dalys [60].

Norint susikurti savitą įvaizdį viešbučiai taip pat turėtų ieškoti savo darbo stiliaus, ir tokiu būdu daryti įspūdį keliaujantiems žmonėms, kad jie rinktųsi jų paslaugas. Tam galima panaudoti įvairius būdus: reklamą, nuolaidas, išskirtines paslaugas ir kt. Norint, kad reklama būtų efektyvi, ji turi būti taikoma tam svečių segmentui, kuris yra svarbiausias viešbučiui (Svetikienė I., 2002). Viliojant klientus, svarbu atsižvelgti į demografinę padėtį, statistinę informaciją apie keliautojų srautus, tikslus ir pan. Naudojimasis viešbučių kambariais, restoranais, barais, naktiniais klubais ir sveikatingumo centrais nebėra prestižas, bet daugeliui žmonių gyvenimo stilius, būtinybė. Pastaraisiais metais viešbučių paslaugos pasidarė vis reikalingesnės, nes žymiai daugiau žmonių pradėjo keliauti [53]. Su augančiu viešbučių skaičiumi, auga ir konkurencija. Konkurencija tarp viešbučių klientams suteikia:

- Didesnį pasirinkimą
- Didesnę vertę už mažesnę kainą
- Geresnį aptarnavimą

Beveik visi viešbučiai turi panašius produktus ir suteikia vienodas paslaugas, todėl “laimėti” konkurencijos kovą yra labai svarbu. Tam, kad nurungti savo konkurentus viešbučių vadovai naudoja pagrindines dvi taktikas [28]:

- Sumažina kainą
- Pasiiekia kliento lojalumo suteikdami aukštesnio lygio aptarnavimą

Viešbučiai, kurie bando padidinti savo kapitalą sumažindami kainas labai rizikuoja neuždirbti ar net prarasti turimą kapitalą. Todėl, paslaugų kokybė pasidarė populiaresnė taktika, nei sumažintos kainos (Kandampully J. ir Suhartanto D., 2000). Kokybiškos paslaugos padeda pritraukti naujus klientus ir taip užsitarnauti klientų pasitikėjimą.

Daug yra pavyzdžių, kad viešbučiams yra svarbu įgyti klientų lojalumo ir ne vien pasikliauti kainų mažinimo taktika. Tyrinėtojai įrodė, kad jei klientų lojalumas pakyla 5%, kapitalas gali pakilti nuo 25% iki 85%. Tokie faktai rodo, kad ateityje visiems viešbučio vadovams ir darbuotojams reikia žinoti, kaip tinkamai aprūpinti savo klientus jei nori, kad jų viešbučiai klestėtų [28].

Tiriant svečių apgyvendinimo rinką, svarbią vietą turi keliaujančių žmonių tikslai. Kiekvienas keliautojas renkasi tokį apgyvendinimo būdą, kuris labiausiai atitinka jo kelionės poreikius. Kaip teigia Svetikienė I. (2002), apgyvendinimo verslo rinka gali būti segmentuojama pagal apsistojančių viešbučiuose svečių tikslus:

- Verslo kelionės, komandiruotės;
- Kelionės savo malonumui;
- Kelionės, atvykstant dalyvauti įvairiuose renginiuose (konferencijose, suvažiavimuose, susitikimuose).

Nagrinėjant 2006 metų turizmo statistinę informaciją, galima pastebėti, kad Lietuvoje turistai keliavo po savo šalį 7,5 procento daugiau nei 2005 metais, ir 10% vietinių turistų nurodė kelionės tikslą – verslo reikalais (2005 m. buvo - 8,21%), 36% turistų teigė, kad keliauja - laisvalaikio, pramogų, sveikatingumo ir apsipirkimo tikslais (2005 m. - 27%) [53]. Turizmo ir apgyvendinimo statistika labai svarbi viešbučių versle. Viešbučiams tiesiog būtina disponuoti informacija apie savo klientų kelionės tikslus. Kuo daugiau informacijos turi viešbutis, tuo tiksliau ir profesionaliau jis gali aptarnauti savo svečius ir pateikti jiems būtent tokio lygio paslaugas, kokių jie tikisi. Tokiu būdu bus sukurtas įvaizdis atitinkantis vartotojų suvokimą ir poreikius.

Keliaujantys verslininkai labai svarbus segmentas, nes jų kelionės kartojasi ir jie gali tapti nuolatiniais viešbučio svečiais. Jų poreikiams reikia skirti itin didelį dėmesį. Šiuos keliautojus paprastai domina patogī vieta ir švarūs, patogūs kambariai. Į pastarąjį veiksnių daugiausia dėmesio kreipia, keliaujančios verslininkės, kurių kiekvienais metais vis daugėja. Viešbučio švara tapo svarbiausiu kriterijumi ir dažnai lemiamu apsisprendime sugrįžti į tą patį viešbutį dar kartą [48].

Viešbučių vadovai ir dabar tiki, kad firmos gali padidinti kapitalą jei patenkins savo klientų norus. Bet tyrimai rodo, kad vien klientų norų patenkinimo nepakanka, nes tai negarantuoja, kad

klientai bus lojalūs (Kandampully J. ir Suhartanto D., 2000). Kad viešbučio verslas būtų sėkmingas, reikia įgyti klientų pasitikėjimą, ir tai yra daug svarbiau nei tik įtikinti klientams. Tokie faktai viešbučio vadovams sukelia susidomėjimą ir norą suprasti, kaip ir koku būdu įgyti esamų ir potencialių klientų pasitikėjimą. Lojalus klientas yra suprantamas kaip klientas, kuris ateityje būtinai sugrįš į viešbutį kai tik bus galimybė, ir pasiūlys savo draugams apsistoti tame viešbutyje. Taip pat visuomet bus geros nuomonės apie viešbučio teikiamas paslaugas. Klientų lojalumas yra išreiškiamas dviem būdais: poelgiu ir požiūriu. Poelgiais klientai išreiškia savo lojalumą kai kiekvieną kartą apsilankydami toje vietovėje, pasirenka tą patį viešbutį. Požiūriu klientai parodo savo ketinimus. Klientai pasako, kad jie būtinai ateityje pas juos sugrįš ir rekomenduos viešbutį savo draugams. Požiūrio lojalumas parodo, kad klientas yra patikimas.

Kandampully J. ir Suhartano D. (2000) atliktas tyrimas parodė, kad viskas prasideda nuo kokybiško aptarnavimo ir kliento norų patenkinimo. Kliento lojalumas taip pat prasideda nuo ekonominės, fizinės ir psichinės kliento padėties. Getty ir Thompson (1997) tyrinėjo ryšį tarp viešbučio paslaugų kokybės, pasitenkinimo ir kliento ketinimus rekomenduoti viešbutį kitiems (potencialiems klientams). Tyrimai parodė, kad jei klientas liko patenkintas ir buvo gerai aptarnautas, jis rekomenduos viešbutį savo pažįstamiems, o tai reiškia, kad viešbutis įgis naujų klientų. Todėl, galima sakyti, kad yra tiesioginis ryšys tarp kliento pasitenkinimo ir lojalumo. Šių mokslininkų prieita išvada: jei klientas gaus ko tikėjosi, jis bus lojalus ir rekomenduos viešbutį kitiems [28].

Paskutiniaisiais metais vis dažniau pastebima, kad kliento lojalumas gali būti įgytas viešbučio įvaizdžio dėka [28]. Firmos įvaizdis viešbučiams yra labai svarbus, nes tai gali teigiamai paveikti viešbučio ekonominę padėtį. Nuo kliento susidaryto viešbučio įvaizdžio, priklauso kaip jis gali sureaguoti (teigiamai ir neigiamai) ir kokie gali būti jo veiksmai (jis liks patenkintas ir lojalus, ar jis neliks patenkintas). Iš analizuojamos literatūros žinoma, kad kiekvienas klientas turi sau susidaręs tam tikrą įvaizdį, kuris sukelia ar sumažina susidomėjimą. Toks įvaizdis yra įgaunamas matant reklamas, girdint ką žmonės kalba arba tiesiog asmeninę patirtis.

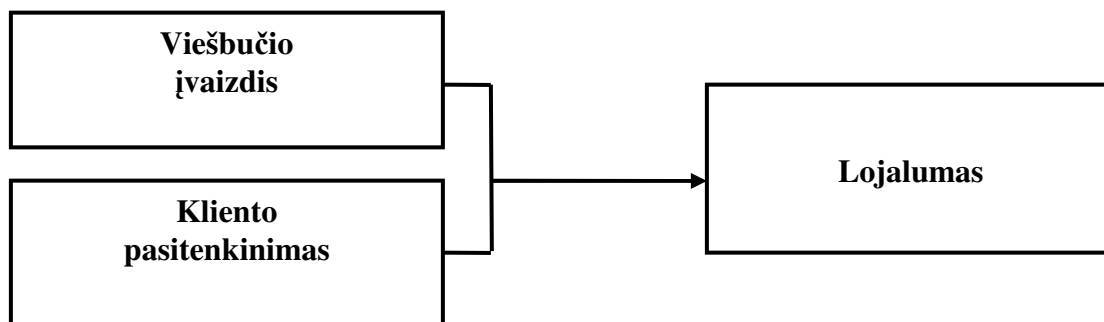
Hung (1996) savo viešbučio tyrinėjimuose, keliautojo atžvilgiu, ištyrė, kad viešbučio įvaizdis visada turi būti teigiamas lojaliam klientui. Mazanec (1995) ištyrė, kad įvaizdis yra tiesiogiai susijęs su klientų pasitenkinimu ir lojalumu, ypač prestižiniuose viešbučiuose. Visa tai parodo, kad teigiamas įvaizdis sukelia klientams pasitenkinimą ir lojalumą, bet neigiamas įvaizdis veda į nepasitenkinimą [28].

Kandampully J. ir Suhartanto D. atlikto tyrimo rezultatais, patvirtinta, kad kliento lojalumas yra svarbiausias faktas viešbučių verslo klestėjime. Šis tyrimas padėjo nustatyti ryšį tarp kliento lojalumo, pasitenkinimo ir įvaizdžio. Taip pat parodė, kad jeigu klientas liks patenkintas, jis bus lojalus ir

ateityje sugrįš. Šiuo tyrimu stengtasi sužinoti ryšį tarp klientų lojalumo, pasitenkinimo ir viešbučio įvaizdžio. Rezultatai parodė, kad viešbučio įvaizdis ir kliento pasitenkinimas kambarių priežiūra, maitinimu ir kaina yra tiesiogiai susiję su kliento lojalumu. Tyrime buvo nustatyti trys ryšiai [28]:

1. viešbučio įvaizdis įtakoja kliento lojalumą
2. kliento pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis įtakoja kliento lojalumą
3. viešbučio įvaizdis ir pasitenkinimas viešbučio paslaugomis įtakoja kliento lojalumą

Ryšį tarp viešbučio įvaizdžio, kliento pasitenkinimo ir lojalumo atspindi modelis (žr.2.3 paveikslą).



2.3 pav. Viešbučio įvaizdžio, kliento pasitenkinimo ir lojalumo santykio modelis pagal Kandampully J. ir Suhartanto D (2000)

Šis modelis parodo, kad klientų pasitenkinimas ir įvaizdis yra tiesiogiai susiję su klientų lojalumu. Taip pat šis tyrimas parodė, kad kliento lojalumas priklauso ne vien tik nuo kliento norų patenkinimo, bet ir nuo viešbučio įvaizdžio. Buvo išsiaiškinta, kad klientų pasitenkinimas - produktais, vieta, kaina, reklama, aptarnavimu, priėmimu, apgyvendinimu ir įrengimais - priklauso nuo įvaizdžio. Pavyzdžiui, sumažintos kainos pritraukia "pigius" klientus ir viešbutis turės "pigų" įvaizdį, dėl to pastoviams klientams tai gali nepatikti [28].

Viešbučiai turi formuoti ir nuolatos palaikyti teigiamą įvaizį tam, kad pritraukti ir išlaikyti lojalius klientus. Klientų lojalumo išlaikymui nepakanka tik teikti kokybiškas paslaugas, neužtenka tik patenkinti kliento norus, įvaizdžio formavimas turi prasidėti nuo pirmo kontakto su klientu iki kliento išlydėjimo, aišku nepamirštant kitų suinteresuotųjų grupių kaip darbuotojai, investuotojai, visuomenė ir kt. Klientų lojalumas yra puikaus įvaizdžio pasekmė viešbučiams, kurios ir siekia kiekvienas vadovas. Viešbučiai turi išsiskirti iš konkurentų ne tik savo išoriniais veiksniais, bet ir vidiniais, kurie yra labai svarbūs viešbučio jaukumui ir išskirtinumui kurti.

3. ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VIEŠBUČIŲ VERSLO SEKTORIUJE TYRIMAS

3.1 Viešbučių verslo sektoriaus esama situacija

Statistikos departamento duomenimis, 2006 m. sausio–gruodžio mėn. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojo 15,1 procento daugiau svečių nei 2005 m. tuo pačiu laikotarpiu.

2006 m. viešbučiuose ir svečių namuose, palyginti su 2005 m., apgyvendinta 18,9 procento daugiau svečių (užsieniečių – 11% daugiau, Lietuvos gyventojų – 33,7% daugiau). Svečių iš ES šalių apgyvendinta 8,5 procento daugiau. Padaugėjo svečių iš kaimyninių šalių – Latvijos ir Estijos (27,9%), Baltarusijos (30,6%), Rusijos (15,1%), Lenkijos (6,3%), taip pat iš Vakarų Europos šalių – Airijos (45%), Norvegijos (36,8%), Jungtinės Karalystės (21,2%), Švedijos (17,3%), Nyderlandų (8,6%), Ispanijos (7,8%). Daugiausia svečių atvyko iš Vokietijos – 116,1 tūkst. (2005 m. – 120,5 tūkst.), Lenkijos – 89,3 tūkst. (2005 m. – 84 tūkst.), Rusijos – 43,4 tūkst. (2005 m. – 37,7 tūkst.), Latvijos – 48,7 tūkst. (2005 m. – 36,8 tūkst.). 2006 m. viešbučių ir svečių namų numerių užimtumas sudarė 42,3 procento (2005 m. – 40,8%) [47].

Lietuvos Respublikos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2006 metų apžvalgoje teigiama, kad nepaisant aptarnautų svečių skaičiaus didėjimo, apgyvendinimo įstaigų skaičius Lietuvoje yra nepakankamas. Ypač nepakanka pigaus apgyvendinimo, tokio kaip kempingai, turistinės stovyklos ir pan. Kaimo vietovėse viešbučių stygiaus problemą dalinai išsprendžia kaimo turizmo paslaugų teikėjai, kurių 2007 m. sausio 1 d. buvo 530. Reikia pastebėti, kad Lietuva pilnai neišnaudoja savo galimybių kai kurių turizmo rinkų atžvilgiu negalėdama pasiūlyti tam tikrų apgyvendinimo paslaugų, ypatingai tai liečia Skandinavijos šalis, kurių turistams būtina išplėtota kempingų sistema.

Lietuvos viešbučiuose ir svečių namuose Lietuvos gyventojų per 2006 m. 9 mėn. buvo apsistoję 314,2 tūkstančių, tai 36,9% daugiau, moteliuose – 19,7 tūkstančių, tai 23,2% daugiau, kempinguose – 20,4 tūkst., tai 3,3% daugiau, poilsio namuose 99,9 tūkstančių, tai 9,6% mažiau nei per 2005 m. 9 mėn. Lietuvių skaičiaus poilsio namuose mažėjimas pirmiausiai yra susijęs su pačių įstaigų skaičiaus mažėjimu. Taip, Statistikos departamento duomenimis, 2001 m. poilsio namų buvo – 243, 2002 – 215, 2003 – 200, 2005 – 193, 2006 – 135. Renovuoti poilsio namai, kaip taisyklė, pereina į svečių namų ar viešbučių kategoriją. Antra, mažėja pačių poilsio namų populiarumas tiek tarp užsieniečių, kurie renkasi aukštesnio lygio apgyvendinimo paslaugas, tiek tarp lietuvių. Trečia, didžioji dalis poilsio namų dirba tik turistinio sezono metu. Didžiausias Lietuvos gyventojų skaičiaus augimas 2006 m. III ketvirtį buvo Utenos apskrities viešbučiuose, svečių namuose ir moteliuose – 3,3 karto, Marijampolės sav. – 126,8%, Šiaulių mieste – 114,5%, Kauno mieste – 63%, Neringos m. – 53,7%, Alytaus m. –

44,8%, tačiau Panevėžio mieste – sumažėjo 9,7%, lyginant su 2005 m. III ketvirčiu. Didžiausioji Lietuvos gyventojų dalis 2006 m. III ketvirtį apsistojo Klaipėdos apskrities viešbučio tipo apgyvendinimo įstaigose, t.y. viešbučiuose, svečių namuose ir moteliuose, - beveik 37,7% iš 125,1 tūkst. lietuvių, gyvenusių tokio tipo apgyvendinimo įstaigose. Antroje vietoje - Vilniaus viešbučiai, svečių namai ir moteliai - juose apsistojo 20,4% lietuvių, gyvenusių viešbučio tipo apgyvendinimo įstaigose [47].

Taigi, statistikos departamento duomenimis, 2006 m. sausio – gruodžio mėnesiais, Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojo 15,1 procento daugiau svečių nei 2005 m. tuo pačiu laikotarpiu. Ši augimo tendencija gali būti paspartis viešbučiams pasitempti, tobulinti savo paslaugų kokybę, didinti lojalių klientų ratą. Galima teigti, kad viešbučių populiarumas tarp vietos turistų auga, viešbučių užimtumas didėja. Augant viešbučių tipo apgyvendinimo įstaigų poreikiui, didėja ir konkurencija tarp viešbučių, todėl viešbučių vadovai atsižvelgdami į tai, turėtų imtis teigiamo įvaizdžio kūrimo ir palaikymo darbų. Tik taip jie pajėgs nurungti savo konkurentus.

3.2 Tyrimo struktūra

Viešbučių įvaizdis yra svarbi sąlyga, pritraukiant klientus, siekiant ilgalaikės ekonominės sėkmės, stabilumo. Nuolatinis įvaizdžio formavimas ir palaikymas suteikia viešbučiams galimybę didinti patikimumą ir pranašumą prieš konkurentus. Todėl viešbučių vadovai turėtų žinoti ne tik kaip pagerinti viešbučių įvaizdį, bet ir tai, kas įtakoja teigiamą įvaizdį. Tam, kad sužinoti kaip klientai ir kaip darbuotojai reaguoja į viešbučių įvaizdį, buvo atliktas tyrimas, kurio metu siekta išsiaiškinti viešbučių darbuotojų ir klientų poreikius ir nuomones. Visa tai išanalizavus, galima stengtis kurti tokią aplinką, kuri tenkintų tiek klientus, tiek viešbučių darbuotojus.

Taigi, *tyrimo tikslas* – išanalizavus įvaizdžio formavimo procesą teoriniu aspektu ir atlikus Šiaulių miesto viešbučių darbuotojų ir vartotojų apklausą, išsiaiškinti, kokie veiksniai formuoja ir įtakoja įvaizdį ir pateikti modelį, kaip tuos veiksnius pritaikyti viešbučių verslo sektoriaus įvaizdžiui formuoti.

Tyrimo atlikimo vieta – Šiaulių miestas, viešbučiai: „Šaulys“, „Turnė“, „Tomas“, „Medžiotojų užeiga“, „Saulininkas“. Buvo tikėtasi ištirti dar ir viešbučius „Šiauliai“ ir „Grafaitės svetainė“, bet šių viešbučių darbuotojai griežtai atsisakė dalyvauti tyrime.

Tyrimo dalyvavo Šiaulių miesto viešbučių „Šaulys“, „Turnė“, „Tomas“, „Medžiotojų užeiga“, „Saulininkas“ darbuotojai ir viešbučių svečiai.

Tyrimo laikas – apklausa buvo vykdoma 2007 metų sausio - vasario mėnesiais.

Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausiai iš anksto respondentai nebuvo ruošiami, atsakymus pateikė ant atskirų anketos lapų. Apklausa buvo anoniminė.

Tyrimo imtis – tyrime dalyvavo 230 respondentų (350 išplatintos anketos, sugrįžo - 257, teisingai užpildytos - 230). Siekiant objektyviai įvertinti esamą Šiaulių miesto viešbučių įvaizdį buvo apklausti viešbučių svečiai ir darbuotojai. Tyrime dalyvavo 46 viešbučių darbuotojai ir 184 viešbučių svečiai. Renkantis respondentus buvo naudojama paprasta atsitiktinė atranka.

Apklauskos metu surinkti duomenys buvo apdorojami rankiniu ir kompiuteriniu būdu (naudojant SPSS, MS Excel, MS Word programas).

Tyrimu siekta išsiaiškinti:

- Kaip žmonės suvokia įvaizdį,
- Kokie kriterijai nulemia viešbučio pasirinkimą,
- Kaip dažnai tenka lankytis Šiaulių miesto viešbučiuose,
- Kuriam laikui svečiai apsigyvena viešbučiuose,
- Kokios dažniausios priežastys nulemia apsistojimą viešbučiuose,
- Kokius poreikius turi viešbučių klientai ir kaip aptarnauja Šiaulių viešbučiai,
- Kokie kriterijai yra svarbūs vertinant viešbutį,
- Viešbučio kultūra darbuotojų ir klientų suvokimu,
- Viešbučio firminis stilius darbuotojų ir klientų suvokimu,
- Įvaizdžio formavimo ir palaikymo funkcija, kam ji priskiriama

Atsižvelgiant į apklauskos rezultatų duomenis, formuluojamos išvados bei pateikiami pasiūlymai, kaip būtų galima gerinti viešbučių įvaizdį.

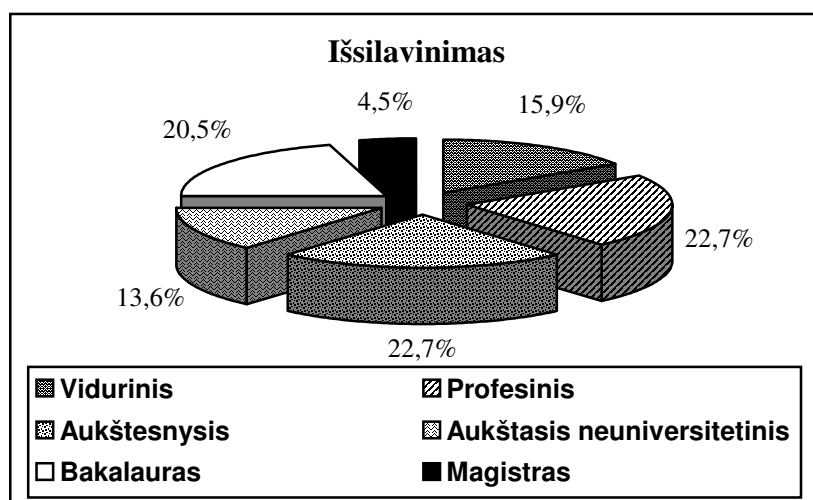
3.3 Tyrimo rezultatų analizė

Įvaizdis yra žmogaus jausmų, minčių, tikėjimo ir nuomonių visuma, kurią jis turi apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes. Trumpiau tariant, tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Organizacijos įvaizdis – tai stilius: administravimo, komercinio elgesio, ir klientams bei partneriams matomo išpūdžio stilius. Būtina būti individualiu ir šiuolaikišku. Tam, kad išsiaiškint koku būdu to turi siekti Šiaulių miesto viešbučiai, atliktas tyrimas, kurio metu stengiasi nustatyti kas įtakoja viešbučių įvaizdį, koks jis yra šiuo metu ir kaip būtų galima jį patobulinti.

Demografinis blokas. Viešbučių darbuotojai.

Tyrimas buvo atliktas anketinės apklauskos būdu. Jo metu buvo apklausti 46 Šiaulių miesto viešbučių darbuotojai – 12 vyrų ir 34 moterys. Iš apklaustųjų buvo septyni darbuotojai iki 21-erių

metų, dvidešimt keturi darbuotojai 22- 30 metų amžiaus, šeši darbuotojai 31 – 40 m., septyni darbuotojai 41 – 50m., ir du darbuotojai virš 50 metų amžiaus. 3.1 paveiksle pavaizduotas viešbučių darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas. Darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacija yra svarbus kokybišką aptarnavimą lemiantis rodiklis, kuris įtakoja teigiamo viešbučių įvaizdžio kūrimą. Pagal turimą išsilavinimą viešbučių darbuotojai pasiskirstė taip: vidurinį išsilavinimą turi 7 respondentai, profesinį - 11 darbuotojų, taip pat vienuolika darbuotojų įgiję aukštesnį išsilavinimą, šeši darbuotojai turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, devyni darbuotojai baigę bakalauro studijas ir du darbuotojai įgiję magistro laipsnį (žr. 10 Priedą). Išanalizavus demografinio bloko klausimus galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto viešbučiuose dauguma darbuotojų turi žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą. Ir tai, kad viešbučiuose dirba žymiai daugiau moterų nei vyrų (bet tokiems duomenims įtakos galėjo turėti tai, kad vyrai dažniau nei moterys atsisakydavo užpildyti anketas).

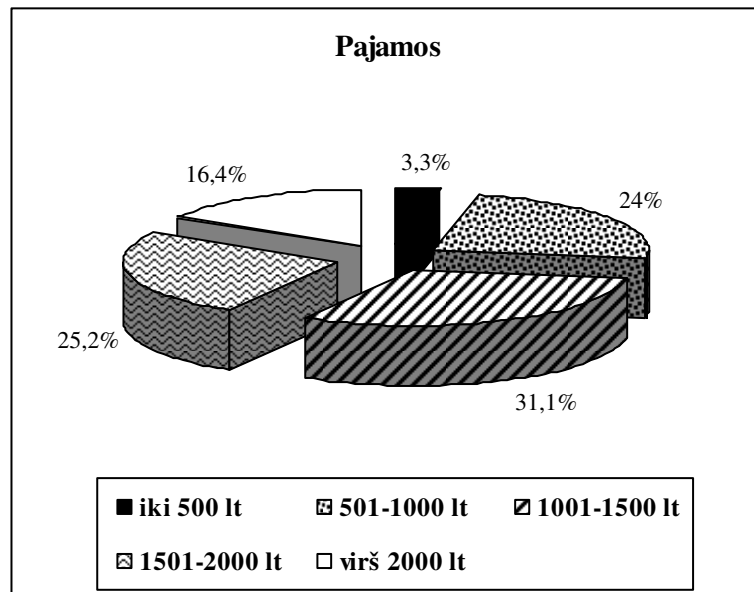


3.1 pav. Viešbučių darbuotojų išsilavinimas

Demografinis blokas. Viešbučių svečiai.

Tyrimo apklausti 184 viešbučių svečiai. Iš jų 89 vyrai ir 95 moterys. Respondentų amžius vyravo: iki 21 m. – trylika svečių, nuo 22 iki 30 metų amžiaus – 62, 31-40 metų amžiaus – 61 viešbučio svečias, 41- 50m. – trisdešimt septyni respondentai, ir virš 50 metų amžiaus – vienuolika viešbučių svečių. Pagal įgytą išsilavinimą viešbučių svečiai pasiskirstė: vienas žmogus turėjo tik pagrindinį išsilavinimą, dvidešimt vienas svečias turėjo vidurinį išsilavinimą, septyniolika – profesinį, 28 svečiai – aukštesnį, taip pat 28 svečiai - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 51 respondentas baigęs bakalauro studijas ir 38 viešbučių svečiai įgiję magistro laipsnius (žr. 11 Priedą). Atsižvelgiant į tai, jog daugiau nei pusė viešbučių svečių yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, galima daryti prielaidą, kad svečių pajamos yra susijusios su turimu išsilavinimu. 3.2 paveiksle pateikiamos viešbučių svečių pajamos.

Išanalizavus demografinio bloko klausimus, galima daryti išvadą, kad tiriamuoju metu, viešbučiuose lankėsi išsilavinę ir didesnes nei vidutinės pajamas gaunantys piliečiai.

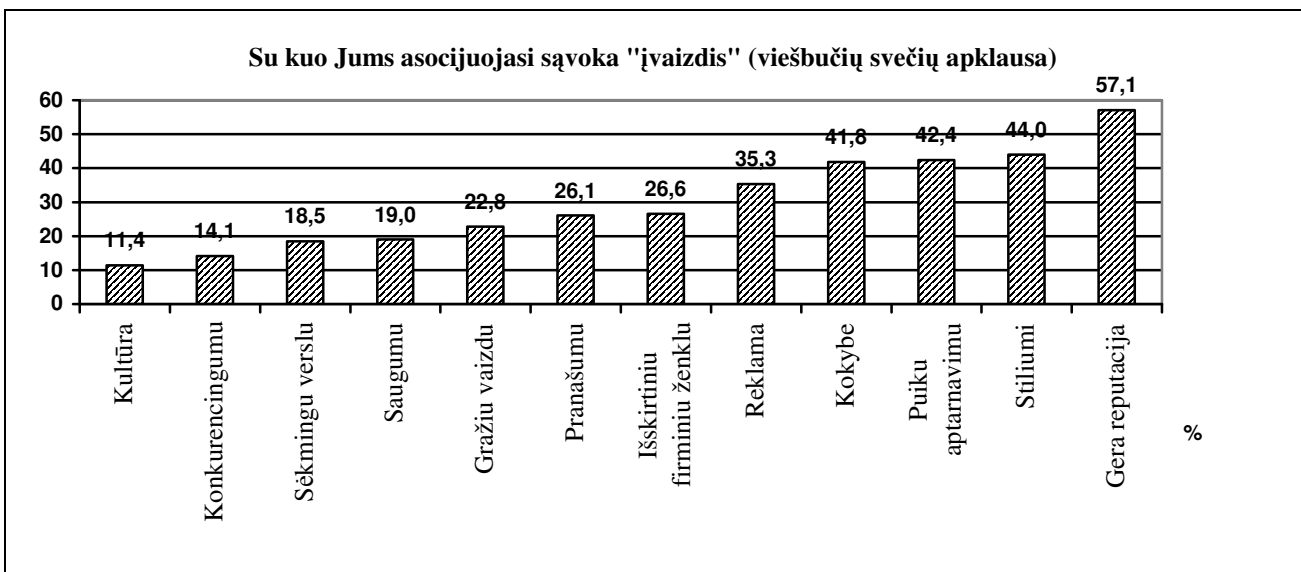


3.2 pav. Viešbučių svečių pajamos

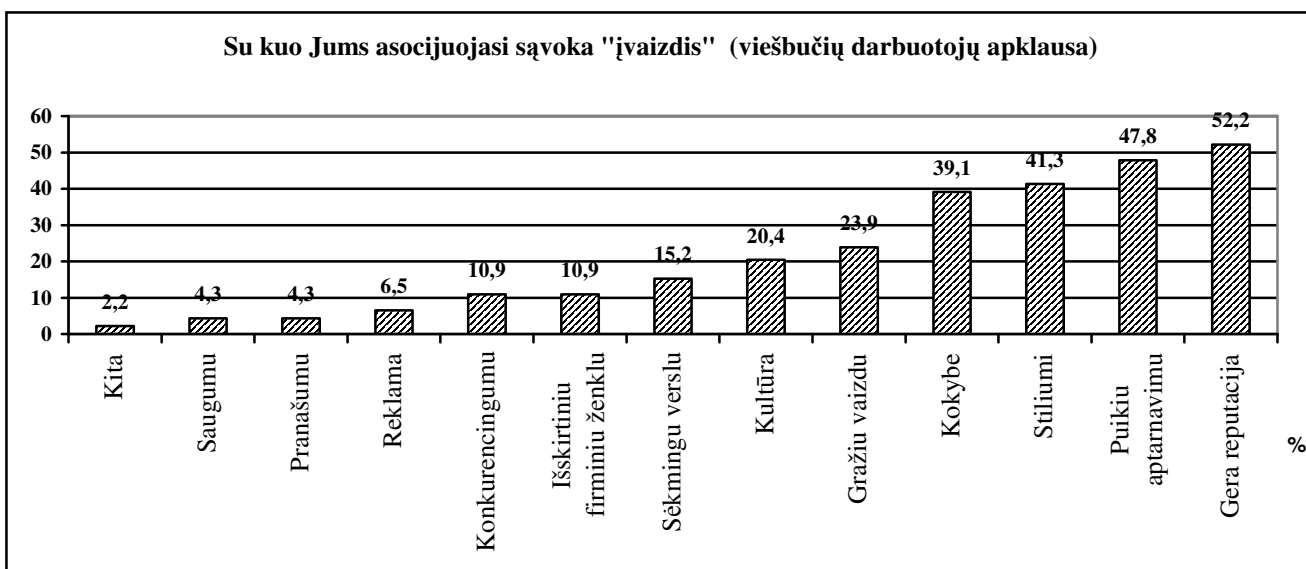
Atsižvelgiant į demografinius kriterijus, būtų galima pasiūlyti viešbučiams gerinti savo viešbučių įvaizdį, įdarbinant daugiau aukštojo mokslo diplomus turinčių žmonių. Juk darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacija yra pagrindinis kokybišką aptarnavimą nulemiantis kriterijus.

Įvaizdžio suvokimas.

Pirmiausia kas buvo stengtasi sužinoti, kaip žmonės suvokia įvaizdžio sampratą, todėl anketų apklausa prasideda nuo to kaip žmonės supranta sąvoką „įvaizdis“. Šis klausimas buvo pateiktas ir klientams, ir darbuotojams. Gauti rezultatai rodo, kad gera reputacija yra pagrindinis įvaizdžio „sinonimas“ (žr. 3.3 paveikslą; 3.4 paveikslą). Tiek darbuotojai, tiek viešbučių svečiai dažniausiai pasirinko variantą „reputacija“ kaip įvaizdžio asociaciją. Kaip ir buvo minėta teorinės analizės dalyje, daugelis ankstesnių mokslininkų įvaizdžio ir reputacijos sąvokas sutapatindavo. Todėl nenuostabu, kad ir šio tyrimo respondentams (ir vartotojams, ir darbuotojams) įvaizdis asocijuosi su gera reputacija (svečiai- 57,1%, darbuotojai- 52,2%).



3.3 pav. Įvaizdžio sąvokos samprata (viešbučių svečių apklausa)



3.4 pav. Įvaizdžio sąvokos samprata (viešbučių darbuotojų apklausa)

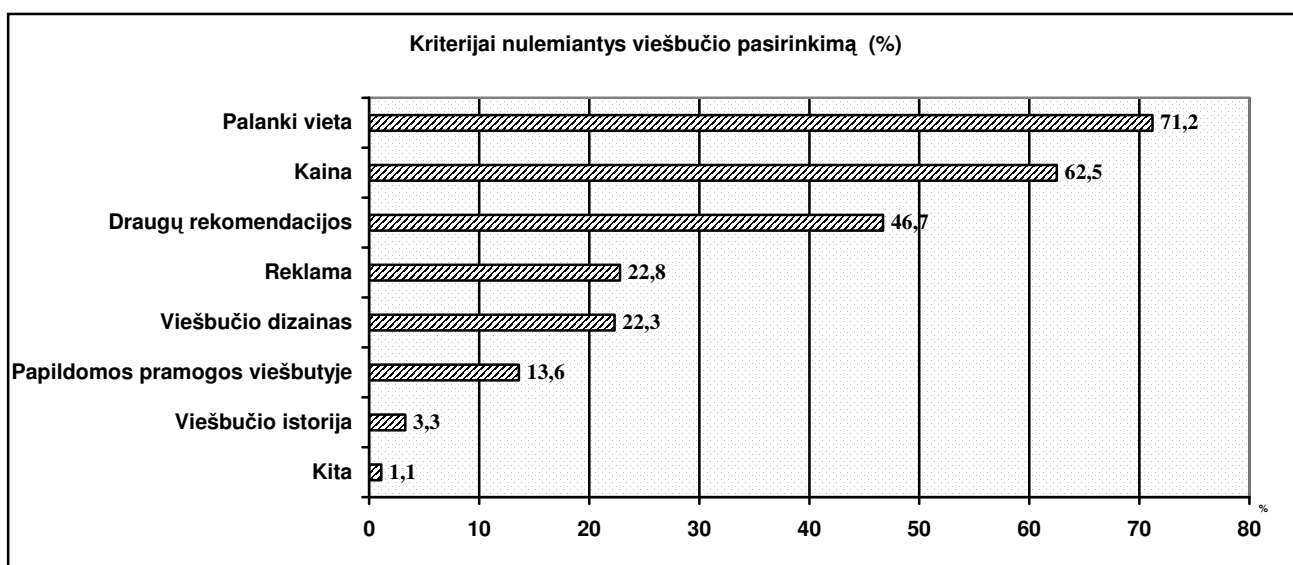
Iš gautų rezultatų matome, kad ir vartotojų, ir darbuotojų nuomone, įvaizdis tai geros reputacijos, stiliaus, puikaus aptarnavimo ir kokybės derinys (tai buvo dažniausiai pasirinkti variantai). Tiek viešbučio svečių, tiek darbuotojų suvokimas apie įvaizdį yra panašus. Todėl teigti, kad darbuotojai yra labiau susipažinę su įvaizdžio samprata nei vartotojai, negalima.

Kriterijai nulemiantys viešbučio pasirinkimą.

Teorinės analizės dalyje minėta, kad kiekvienas klientas turi sau susidaręs tam tikrą įvaizdį, kuris sukelia ar sumažina susidomėjimą. Tam, kad išsiaiškinti kas sukelia susidomėjimą renkantis, t.y. kokie kriterijai nulemia viešbučio pasirinkimą, svečiams atvykusiems į Šiaulių miestą, buvo pateiktas antrasis

vartotojų apklausos klausimas. Ir žemiau pateiktame paveiksle matome, kad palanki vieta yra svarbiausias kriterijus renkantis viešbučius, antras kriterijus pagal svarbumą yra kaina (žr.3.5 paveikslą). Taip pat labai svarbu yra draugų rekomendacijos. Teorinės dalies 2.2 skyriuje buvo rašoma apie ryšį tarp viešbučio paslaugų kokybės, pasitenkinimo ir kliento ketinimus rekomenduoti viešbutį kitiems (potencialiems klientams). Jei klientas liko patenkintas ir buvo gerai aptarnautas, jis rekomenduos viešbutį savo pažįstamiems, o tai reiškia, kad viešbutis įgis naujų klientų. Todėl yra svarbu, kad klientai liktų teigiamos nuomonės apie viešbutį ir vėliau rekomenduotų savo draugams ir pažįstamiems, tokiu būdu viešbučiai įgis naujų klientų. Taigi, draugų rekomendacijos yra vienas iš svarbiausių kriterijų įtakojančių įvaizdį, iš kurio seka reputacija, o įgavus reputaciją, pritraukiama naujų klientų.

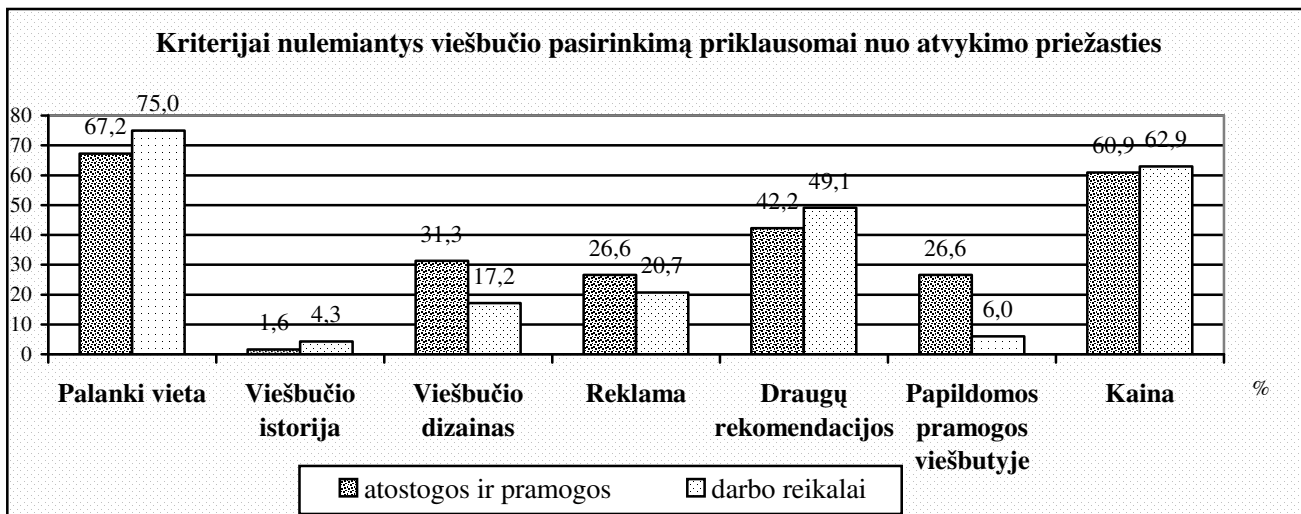
Pagal viešbučių klasifikaciją (2.1 skyrius), nustatome viešbučių tipą pagal vietą – miesto centro.



3.5 pav. Kriterijai nulemiantys viešbučio pasirinkimą (viešbučių svečių apklausa)

Reikia pastebėti ir tai, kad kaina yra svarbus kriterijus renkantis viešbučius nesvarbu ar atvyko žmonės pramogauti / atostogauti, ar dirbti. Esamų pramogų viešbutyje svarba sustiprėja, kai žmonės į viešbutį atvyksta ne darbo reikalais. Reklama, viešbučio dizainas, viešbučio istorija labiau įtakoja tų žmonių pasirinkimą, kurie atvyksta atostogauti, nei tų, kurie atvyksta darbo reikalais. Todėl norint pritraukti atostogaujančius turistus reikia daugiau investuoti į viešbučio dizainą, viešbučio interjerą, į viliojančias įvairiomis pramogomis reklamas ir, aišku teikti kuo įvairesnių pramogų. Palanki vieta svarbiau tiems, kurie atvyksta darbo reikalais. Todėl norint orientuotis į verslo klasės klientus, reikia sudaryti gerą susisiekimo sistemą (pvz. jei viešbutis nėra miesto centre, tuomet gali klientams teikti

automobilių nuomos paslaugas ar paprasčiausiai maršrutinį viešbučio transportą, kuris apimtų pagrindines verslo vietas, tokias kaip miesto centras, pramoninkų miestelis ar pan.) (žr. 3.6 paveikslą)



3.6 pav. Kriterijai nulemiantys viešbučio pasirinkimą, priklausomai nuo atvykimo priežasties (viešbučių svečių apklausa)

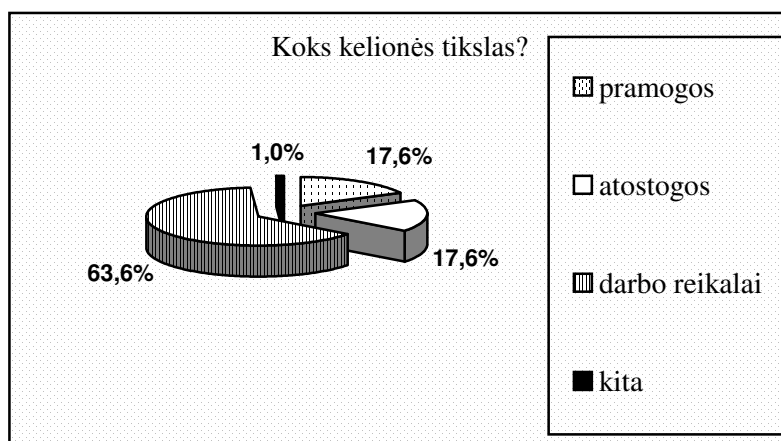
Vyrai ir moterys skirtingai suvokia aplinką, ir viešbučio pasirinkimo kriterijai taip pat skiriasi. 12 priede pateiktas paveikslas, kuriame matome kaip skiriasi vyrų ir moterų požiūriai į viešbučio pasirinkimo kriterijus. Vyrams palanki viešbučio vieta, viešbučio istorija, papildomos paslaugos yra svarbiau nei moterims. O tuo tarpu moterys labiau nei vyrai atkreipia dėmesį į paslaugų kainą, viešbučio dizainą, reklamą ir draugų rekomendacijas. Labiausiai išsiskiriantis kriterijus tarp vyrų ir moterų nuomonių yra paslaugų kaina. Moterims kaina svarbesnis kriterijus nei vyrams.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai lemiantys viešbučio pasirinkimą yra palanki vieta, kaina ir draugų rekomendacijos. Galima pasiūlyti viešbučių vadovams, mažinti viešbučio paslaugų kainas ir tokiu būdu pritraukti klientus, kurie apsistoja moteliuose ar pigesniuose svečių namuose (dėl tos priežasties, kad viešbučiuose jiems per brangu). Tyrimo rezultatai rodo, kad palanki vieta respondentams vienas svarbiausių kriterijų renkantis viešbučius, todėl viešbučių vadovams derėtų atkreipti į tai dėmesį ir įvesti tinkamą klientams susisiekimo sistemą: viešbučio automobilių nuoma, maršrutinis viešbučio autobusas ar pan. Ir aišku reikia atsižvelgti į tai, kad draugų rekomendacijos yra vienas iš svarbiausių kriterijų įtakančių įvaizdį, iš kurio seka reputacija, o įgavus reputaciją, pritraukiama naujų klientų.

Kelionės tikslas, trukmė, dažnumas.

Pasirinkimą lemiančius kriterijus labai įtakoja kelionės tikslas. Naudinga pastebėti tai, kad respondentų pasirinkti viešbučiai yra Šiaulių miesto centre, todėl reikėtų ieškoti sąsajų tarp viešbučio

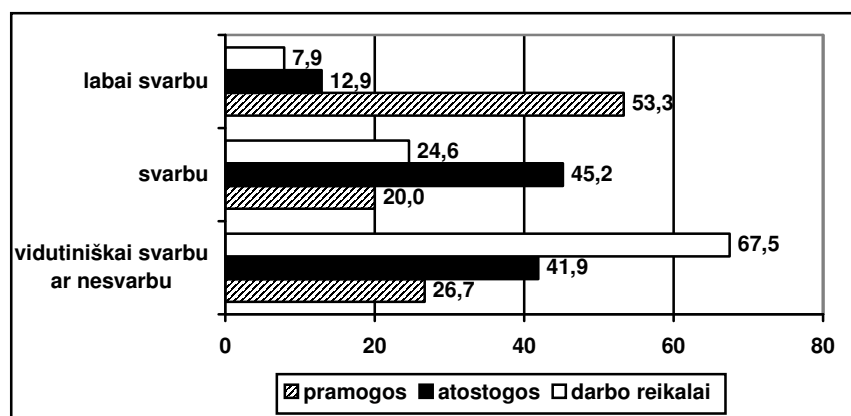
pasirinkimo kriterijų ir kelionės tikslo. Dauguma viešbučio svečių (63,6%) teigė, kad atvyko darbo reikalais. Iš to galima suprasti kodėl viešbučio pasirinkimo dažniausias kriterijus buvo palanki vieta. Atostogauti ar pramogauti atvyko tik trečdalis apklaustųjų (žr. 3.7 paveikslą).



3.7 pav. Kelionės tikslas

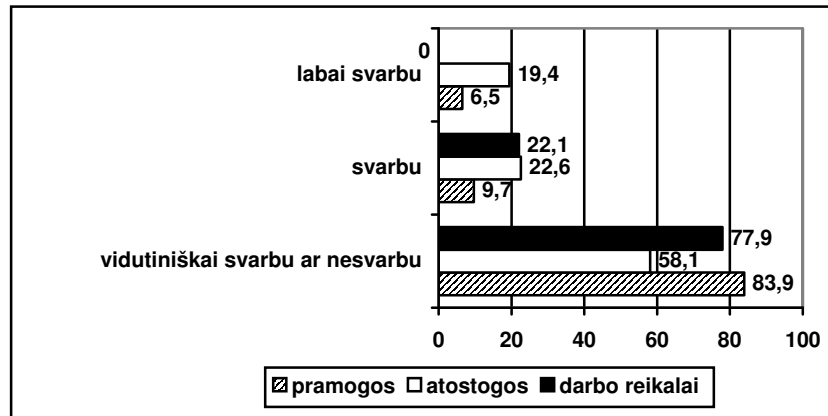
Būtų galima teikti pasiūlymą tiriamųjų viešbučių vadovams, specializuotis į verslo klasės viešbučius ir taip išsiskyrus iš konkurentų įgyti savo lojalių klientų ratą. Taip pat būtų sutaupyta sąnaudų, nes galėtų orientuotis tik į tas sritis kas reikalingiausia verslininkams, ir nereikėtų stengtis teikti kuo daugiau įvairių pramogų įvairaus stiliaus žmonėms.

3.8 paveiksle parodyta kaip nuo kelionės tikslo priklauso papildomų pramogų viešbutyje poreikis. Jei svečiai atvyko darbo reikalais, jiems mažiausiai svarbios yra pramogos, o kas atvyko atostogauti, tiems pramogos yra svarbesnės, todėl rinkdamiesi viešbutį, svečiai atkreips dėmesį į visas viešbučio siūlomas paslaugas. Ir aišku tie svečiai, kurie apsistoja viešbutyje pramogavimo tikslu, jie ir rinksis viešbutį pagal tai, kokias paslaugas ir pramogas siūlo.



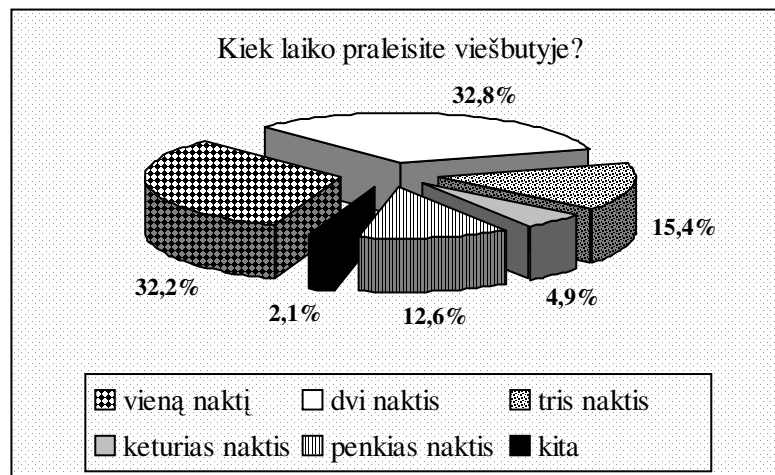
3.8 pav. Pramogų poreikis priklausomai nuo kelionės tikslo

3.9 paveiksle rodomas reklamos poreikio priklausomumas nuo kelionės tikslo. Žmonėms, kurie važiuoja atostogauti reklama daro didžiausią poveikį, kiek mažiau reklamas stebi žmonės važiuodami pramogauti, ir mažiausiai svarbi reklama yra žmonėms, kurie keliauja darbo reikalais. Todėl, atsižvelgiant į tai, būtų galima pasiūlyti, reklamose didesnę dėmesį skirti atostogaujantiems turistams.



3.9 pav. Reklamos svarbumas priklausomai nuo kelionės tikslo

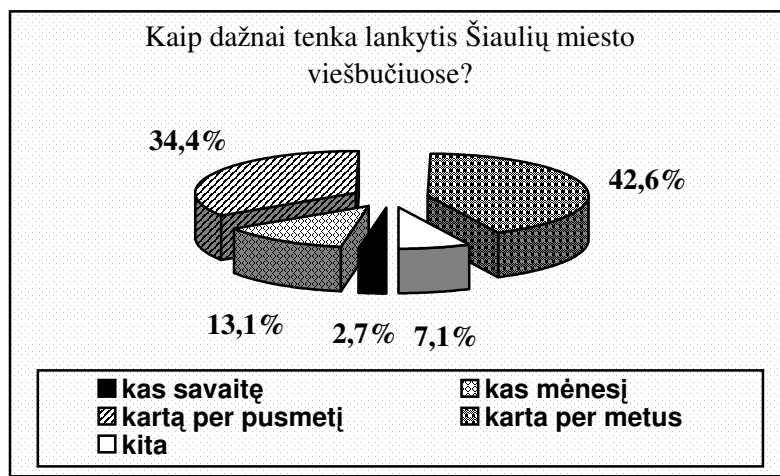
Kiekvienas žmogus pasirenka pats kiek laiko praleis viešbutyje, bet reikia pastebėti, kad kelionės tikslas, taip pat yra susijęs ir su apsigyvenimo viešbutyje trukme. Daugiausia svečiai praleidžia vieną - dvi naktis viešbutyje (32,2% ir 32,8%). Kiek mažiau respondentų teigė, kad praleis tris naktis (15,4%), penkias naktis praleidžia 12,6% respondentų (žr. 3.10 paveikslą). Nuo to kiek klientas planuoja praleisti naktų viešbutyje, priklauso ir jo poreikiai bei lūkesčiai. Kuo trumpesniau laikotarpiui žmogus apsistoja viešbutyje, tuo mažiau papildomų paslaugų jam prireikia.



3.10 pav. Apsistojimo viešbutyje trukmė

Taip pat reikia pastebėti, kad svečiai Šiaulių miesto viešbučiuose apsistoja ne labai dažnai, tik 2,7% respondentų atvyksta kas savaitę. Daugiausia respondentai atvyksta kartą per metus (42,6%), ar kartą per pusmetį (34,4%) (žr. 3.11 paveikslą). Susiejant svečių apsilankymo dažnumą su atvykimo tikslu, būtų logiška manyti, kada jie atvyksta darbo reikalais (kaip ir rodo gauti apklausos rezultatai) kadangi įvairios konferencijos ir apmokymai dažniausiai ir vyksta kartą per pusmetį. Tam, kad viešbučių svečiai atvyktų dažniau, būtų galima teikti pasiūlymą: tarkim kas dešimtas apsistojimas

viešbutyje yra nemokamas, tokiu būdu bus pritraukiami klientai į viešbučius, ir neš pelno viešbučiams ne tik iš apgyvendinimo paslaugų, bet ir iš papildomų pramogų ir aišku bus garantuotas kliento lojalumas.



3.11 pav. Klientų apsilankymo Šiaulių miesto viešbučiuose dažnumas

Atsižvelgus į daugumos respondentų pateiktus atsakymus ir remiantis viešbučių klasifikacija (žr. 2.2 skyrių), galima įvardinti svečių tipą– komerciniai, trumpalaikio apsigyvenimo. Daugumos tiriamųjų viešbučių klientų kelionės tikslas buvo - darbo reikalai. Todėl galima pasiūlyti viešbučio vadovas specializuotis į verslo klasės viešbučius, ar bent dalį viešbučio orientuoti verslo klasės žmonėms. Tam, kad viešbučių svečiai atvyktų dažniau, būtų galima teikti pasiūlymą įdiegti lojalumo sistemą viešbučiuose. Išleisti lojalumo korteles, kurios suteiks, tarkim kas dešimtą apsigyvenimą viešbutyje nemokamą, tokiu būdu bus pritraukiami klientai į viešbučius, ir neš pelno viešbučiams ne tik iš apgyvendinimo paslaugų, bet ir iš papildomų pramogų ir aišku, bus garantuotas kliento lojalumas.

Svečių poreikiai, viešbučių galimybės.

Svarbiausia viešbučių versle yra svečių poreikių patenkinimas, tik tokiu būdu bus įgytas svečio lojalumas viešbučiui. Todėl reikia išanalizuoti kokius pagrindinius poreikius nurodo Šiaulių miesto viešbučių svečiai ir kokias paslaugas siūlo viešbučiai. Penktame priede pateiktas grafikas rodo, kad svarbiausia respondentams yra maitinimas (56,6%), konferencijų salė (44,7%), garažas automobiliui (37%), Interneto ryšys (37%) (žr. 5 Priedą). Į visa tai turėtų atsižvelgti viešbučių vadovai, ir būtent šias sritis tobulinti viešbučiuose. Analizuojant kokias papildomas paslaugas teikia tiriamieji viešbučiai, buvo naudojama viešbučių pateikta informacija apie teikiamas paslaugas (žr. 14 Priedą). Visi tiriamieji viešbučiai teikia: maitinimo paslaugas, Interneto ryšį, konferencijų sales (tik vienas iš tiriamųjų viešbučių neturi multimedia sistemos), garažus (ar saugomas automobilių aikšteles) ir kt. Būtų galima teigti, kad visi viešbučiai puikiai žino pagrindinius klientų poreikius ir teikia jiems tai, bet

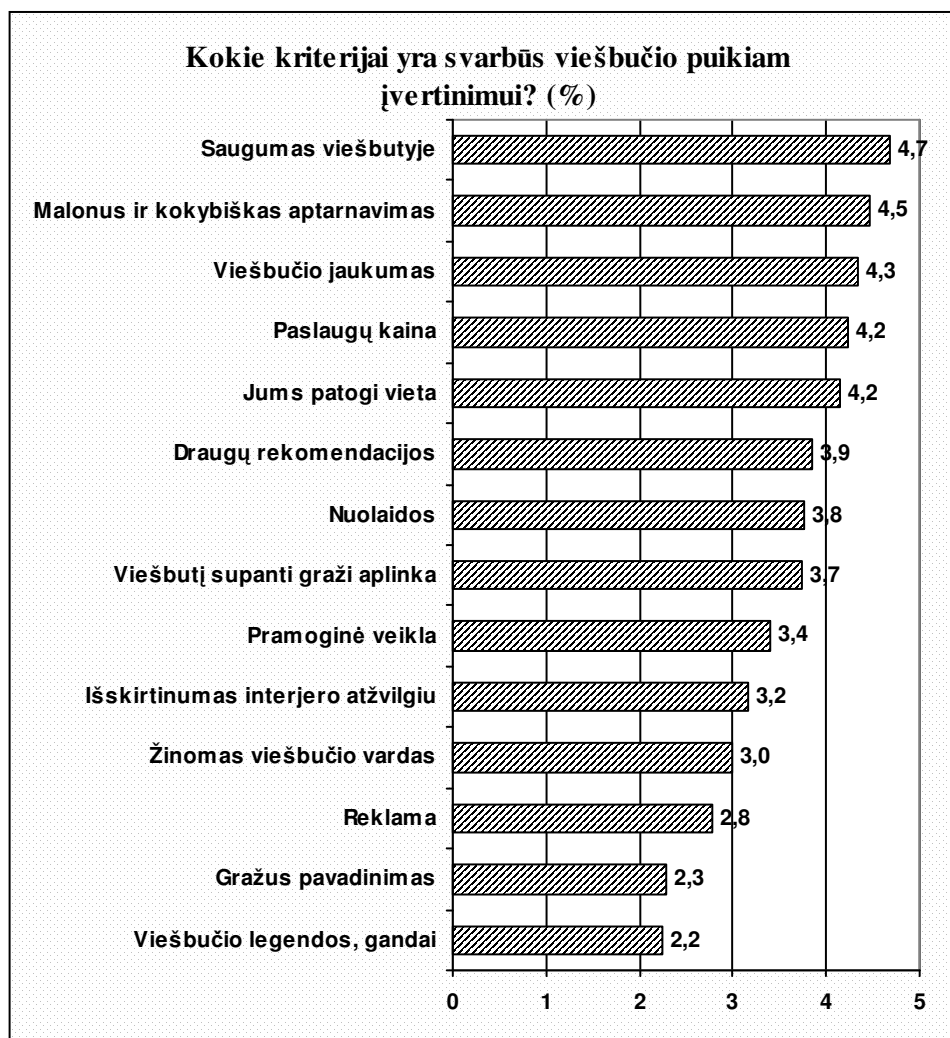
išanalizavus darbuotojų supratimą apie tai kokiomis paslaugomis jie bando pritraukti klientus ir klientų nuomonę apie papildomas paslaugas, kurios nėra būtinos, bet didina vertę, pastebimas neatitikimas. Tai įrodo, kad viešbučių vadovai nepakankamai gerai žino ko reikia viešbučio svečiams. Viešbučių svečiams, papildomos vertės teikia (išdėstyta nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus): sauna, baseinas (39,1%), naktinis klubas ar baras (32,6%) , televizija (32,1%), grožio centras (29,3%), biliardas (27,7%), ir kitos paslaugos (žr. 6 Priedą). O darbuotojai mano, kad jie stengiasi pritraukti klientus teikdami (išdėstyta nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus): Interneto ryšį, restoraną, konferencijų salę, baseiną, sauną, barą, sporto salį ir kitas paslaugas (žr. 7 Priedą). Galima teigti, kad viešbučių darbuotojams trūksta informacijos apie esamų klientų poreikius ir vertybes.

Viešbučių įvertinimo kriterijai.

Viešbučių versle kaip niekur kitur svarbu svetingumas, kurį lemia ne tik gražus bei malonus aptarnavimo personalas, bet ir pats viešbutis – vieta, priėmimo skyriaus darbuotojai, interjeras, siūlomos paslaugos, restoranas, apsauga ir reklama. Tam, kad sukelti klientų susidomėjimą ir pritraukti juos, reikia išsiaiškinti kokie kriterijai yra svarbiausi vertinant viešbučius ir tuomet tuos kriterijus išryškinti. Apklausoje (viešbučių svečių ir darbuotojų) buvo pateikti klausimai apie tai, kokie kriterijai yra svarbūs viešbučio puikiam įvertinimui. Žemiau pateiktas paveikslas (žr. 3.12 paveikslą) rodo, kad viešbučių svečiams saugumas yra svarbiausias dalykas apsistojus viešbutyje. Žmonės atvykę į viešbučius nori būti tikri, kad kambariuose palikti daiktai nedings, ir aišku, kad patys galėtų jaustis saugūs. Taip pat labai svarbu yra malonus ir kokybiškas aptarnavimas, viešbučio jaukumas, paslaugų kaina, patogi vieta ir draugų rekomendacijos. Kiek mažiau svarbu yra nuolaidos paslaugoms, graži aplinka, pramoginė veikla, išskirtinumas, žinomas vardas, reklama.

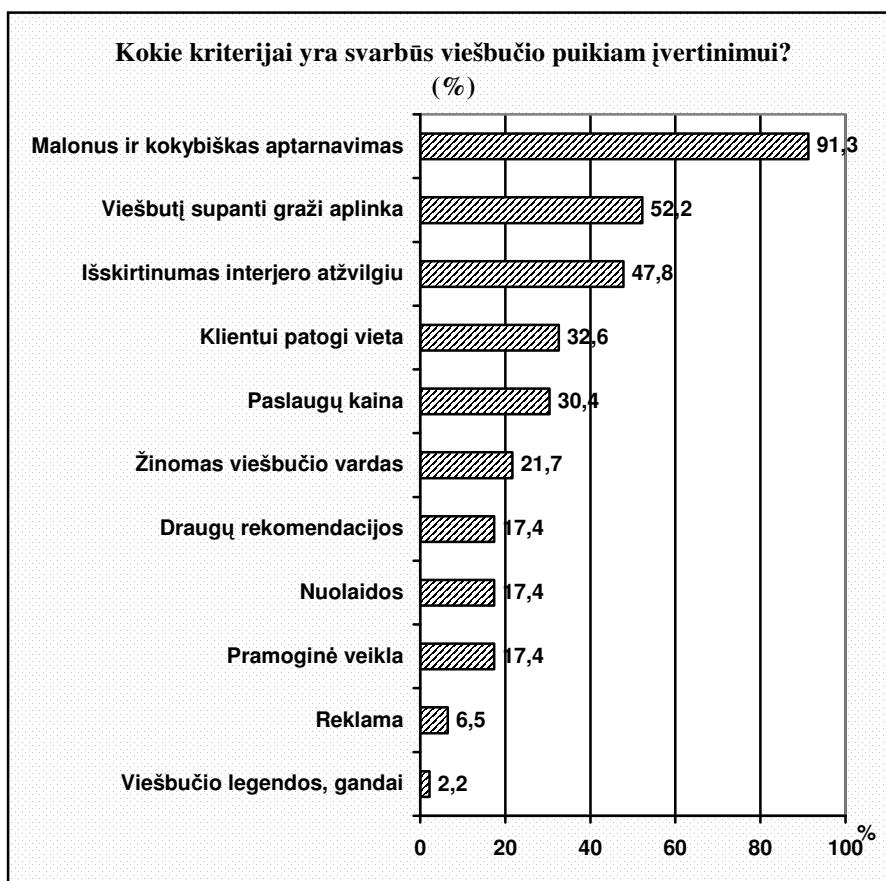
Jei lygintume vyrų ir moterų nuomones apie viešbučio įvertinimo kriterijų svarbumą, tai reikia pastebėti, jog nuomonės nesiskiria. Tiek vyrai, tiek moterys teikia panašų svarbumą viešbučio įvertinimo kriterijams. (žr. 13 Priedą)

Kiek kitaip apie puikų viešbučio įvertinimą mano viešbučių darbuotojai (žr. 3.13 paveikslą). Beveik visi darbuotojai (91,3%) teigia (kaip ir klientai), kad svarbiausia viešbučiui yra malonus ir kokybiškas aptarnavimas. Tai parodo, kad viešbučių darbuotojai žino pagrindinę svetingumo taisyklę. Darbuotojai nurodo gražią aplinką ir išskirtinumą kaip vienas iš pagrindinių savybių viešbučio puikiam įvertinimui. Norint nukonkuruoti klientus, svarbu būti išskirtiniu, patraukti klientą į savo pusę.



3.12 pav. Kriterijai, svarbūs viešbučio puikiam įvertinimui (viešbučių svečių apklausa)

Tiek viešbučio darbuotojai, tiek klientai panašiai mano apie viešbučio vietą ir paslaugų kainą vertinant viešbutį. Tik reikia, pastebėti, kad viešbučių darbuotojai prasčiau vertina draugų rekomendacijas, nei patys klientai. Tai nėra gerai. Viešbučių darbuotojai turi suvokti, draugų rekomendacijos svarbą naujų klientų pritraukimui. Kiekvienos įstaigos, ne tik viešbučių, populiarumas priklauso nuo aptarnavimo lygio. Tiriamųjų viešbučių darbuotojai, kaip matome iš rezultatų, tai puikiai suvokia.

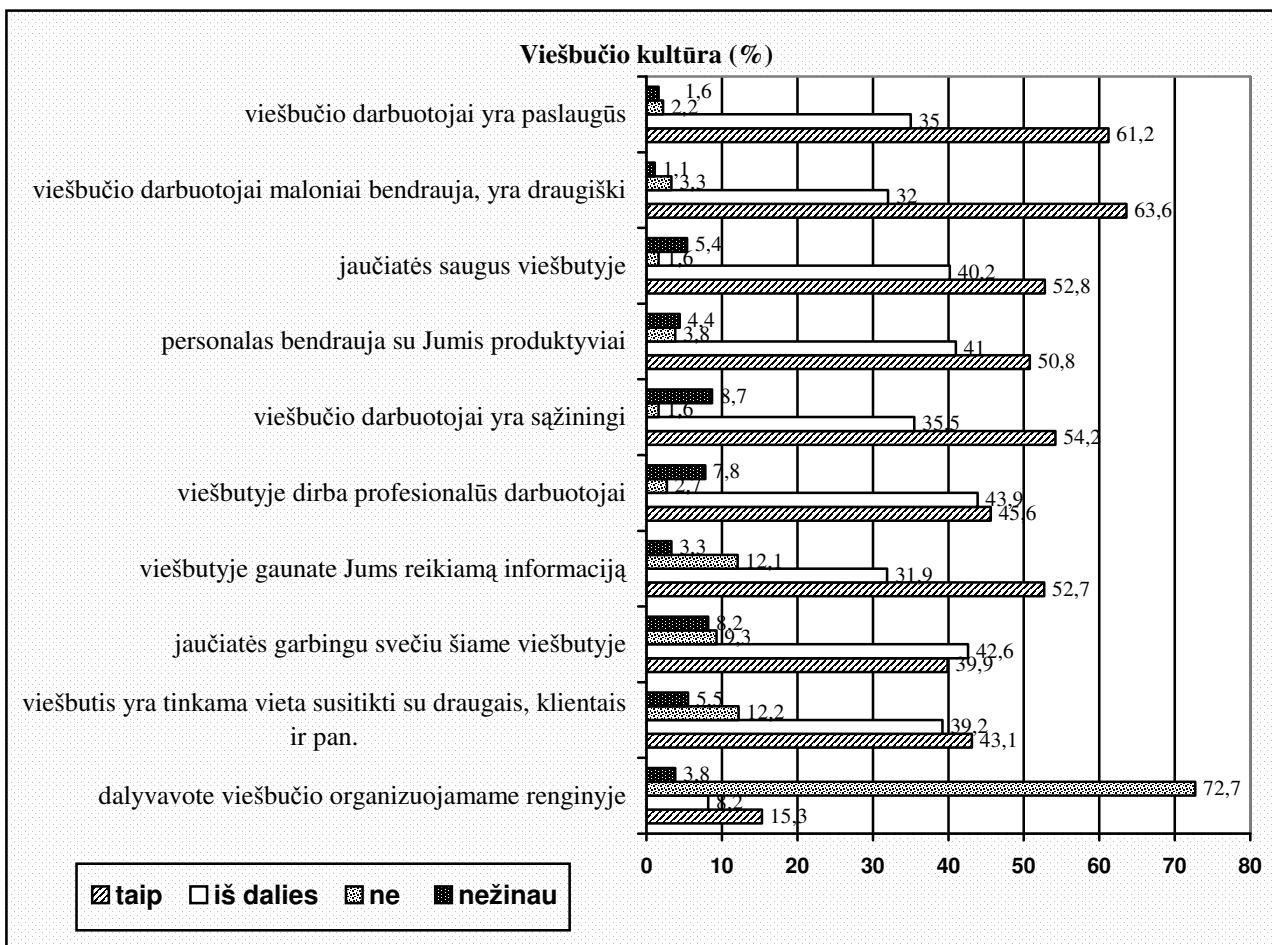


3.13 pav. Kriterijai, svarbūs viešbučio puikiam įvertinimui (viešbučių darbuotojų apklausa)

Apibendrinant galima teigti, kad viešbučių vadovai turi garantuoti saugumą, paslaugų kokybę ir jaukumą savo klientams. Tik taip bus pasiektas puikus viešbučio įvertinimas, viešbutis susikurs teigiamą įvaizdį ir įgaus gerą reputaciją, svečiai bus lojalūs, ir rekomenduos viešbutį savo draugams, o kaip matome iš apklausos rezultatų draugų rekomendacijos yra vienas iš svarbiausių kriterijų, nulemiančių viešbučio pasirinkimą.

Viešbučių kultūra.

Viešbučio vidinė kultūra yra labai svarbi kuriant įvaizdį. Jei viešbučio mikroklimatas bus svingingas ir klientai tai jaus, tai jau garantuos teigiamos klientų nuomonės apie viešbučio įvaizdį susidarymą. Žmogiškosios vertybės perteikiamos priimant ir aptarnaujant svečius, suteikia emocinio komforto viešbučio svečiams. Išanalizavus klientų nuomonę apie viešbučio kultūrą (žr. 3.14 paveikslą), matome, kad klientai yra patenkinti viešbučio aptarnavimu, darbuotojus laiko paslaugiais, maloniai ir produktyviai bendraujančiais. Taip pat viešbučio klientai jaučiasi saugūs viešbučiuose, o tai yra esminis kriterijus lojalumui išlaikyti. Iš šio paveikslo galima teigti, kad klientai yra patenkinti viešbučio kultūra, aptarnavimu.



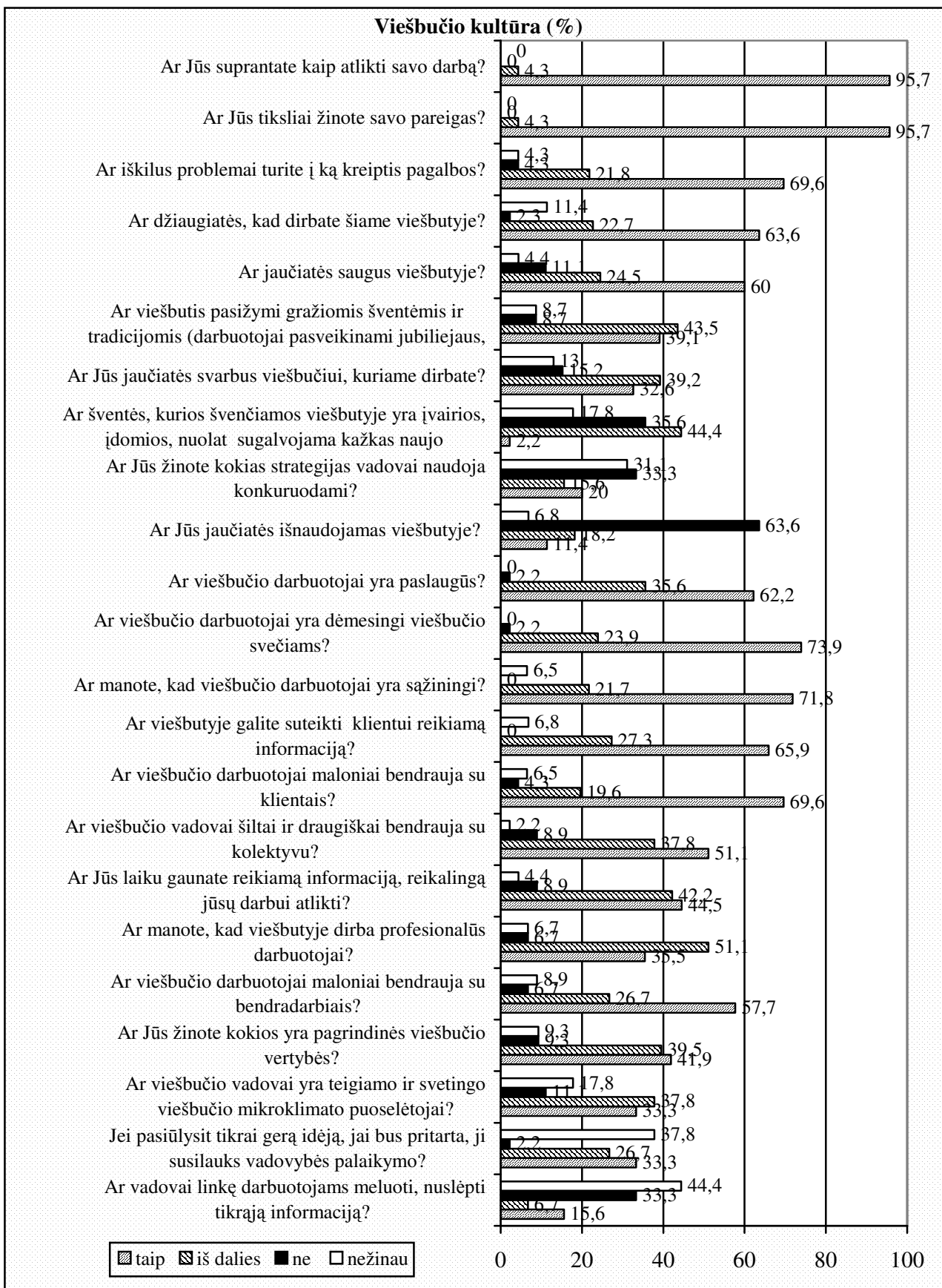
3.14 pav. Viešbučio kultūra (viešbučio svečių apklausa)

Didelis dėmesys buvo skirtas viešbučio kultūros analizei apklausiant viešbučio darbuotojus. Organizacijos kultūra- tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu (žr. 1.2 skyrių). Organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas skyrius turi savą supratimą apie tai, koks elgesys yra priimtinas. Labai didelę įtaką viešbučio kultūrai ir darbuotojų emociniam komfortui daro viešbučio vadovavimo stilius, vadovų asmenybės, kompetencija ir pan. Ir kaip matome iš gautų rezultatų, tiriamuose viešbučiuose trūksta vadovų šilto ir draugiško bendravimo su darbuotojais (žr. 3.15 paveikslas). O dėl draugiško bendravimo trūkumo gali būti, kad darbuotojams nėra perduodamos viešbučio siektinos vertybės, idėjos. Dauguma apklaustųjų darbuotojų (37,8%) pažymėjo, kad tik iš dalies vadovai puoselėja svetingą mikroklimatą. Galima daryti išvadą, kad vadovai nepakankamai vertina turimus darbuotojus ir, kad santykiai tarp vadovų ir pavaldinių iš esmės nėra draugiški ir pozityvūs. Todėl galima teikti pasiūlymą, kad viešbučių vadovams reikia tobulinti vadovavimo stilių, bendravimo su darbuotojais ypatumus, nereikėtų atsisakyti vadovų apmokymų. Viešbučiuose nėra suvokiamas

paskatinimo vaidmuo motyvuojant darbuotojus veiklai. O tai įtakoja neigiamą vidinį viešbučio įvaizdį. Darbuotojų paklausus apie tai, ar vadovai priima pasiūlytas naujas idėjas kaip pagerinti viešbučio veiklą, 37,8% respondentų atsakė „nežinau“, 26,7% - mano, kad iš dalies bus pritarta, ir tik 33,3% respondentų mano, kad jų idėjai bus pritarta. Tai rodo, kad trūksta pasitikėjimo darbuotojų nuomonėmis, kad darbuotojai nėra įtraukiami į viešbučio veiklos tobulinimą. Juk dažnai vadovai net nepastebi to, ką reikėtų tobulinti, kaip tai pastebi žemesnio lygio darbuotojai. Iš gautų rezultatų matome, kad viešbučių darbuotojų dauguma (virš 60%) nežino kokias strategijas vadovai naudoja konkuruodami su kitais viešbučiais. Tai parodo, kad darbuotojai nepakankamai įtraukiami į viešbučio sprendimų priėmimą, o tai mažina darbuotojų svarbumo viešbučiui jausmą, kas gali įtakoti motyvacijos stoką. Todėl galima teikti pasiūlymą, labiau įtraukti žemesnio lygio darbuotojus į viešbučių valdymą, kad darbuotojai žinotų kokios strategijos yra naudojamos, ir prisidėtų prie jų įgyvendinimo.

Viešbučių darbuotojų ir klientų nuomonės apie aptarnavimą daugmaž sutampa, darbuotojai taip pat pažymi, kad yra paslaugūs (62,2%), dėmesingi (73,9%), sąžiningi (71,8%), maloniai bendrauja su klientais (69,6%), gali suteikti reikiamą informaciją (65,9%). O tai parodo, kad darbuotojai stengiasi dirbti gerai, kliento labui. Kaip pažymėjo dauguma darbuotojų, jie laiku gauna reikiamą informaciją, puikiai žino ir išmano savo darbą, todėl galima daryti išvadą, kad tiriamuose viešbučiuose darbuotojų komunikacija vyksta sklandžiai, darbuotojai yra apmokomi gerai atlikti savo darbą, ir yra aprūpinti reikalingu darbo inventoriu. Dauguma darbuotojų yra patenkinti savo darbu, nesijaučia išnaudojami (o tai yra labai svarbu darbuotojų vidinei motyvacijai ir savivertei), jaučiasi saugūs ir džiaugiasi, kad dirba būtent tame viešbutyje. Taip pat dauguma darbuotojų teigia, kad žino kokios yra viešbučio vertybės, ko reikia siekti. Apibendrinto modelio dalis pasitvirtino, kad viešbučio kultūra įtakoja tiek vidinį, tiek išorinį viešbučio įvaizdžius.

Viešbučių darbuotojų tarpusavio bendravimą dauguma įvertina teigiamai (57,7%), todėl galima manyti, kad viešbučio mikroklimatas yra geras, darbuotojai jaučiasi patogiai, nes dauguma (apie 60%) respondentų teigia, kad bendradarbiai yra sąžiningi, maloniai bendrauja. Bet kas pastebėta, kad viešbučiuose trūksta darbuotojams įdomių ir linksmų švenčių, pobūvių, kas labai apjungtų ir suartintų viename viešbutyje dirbančius žmones. Įvairūs renginiai ir šventės suvienija kolektyvą, nuteikia vieningai siekti organizacijos vertybių ir tikslų.



3.15 pav. Viešbučio kultūra (darbuotojų apklausa)

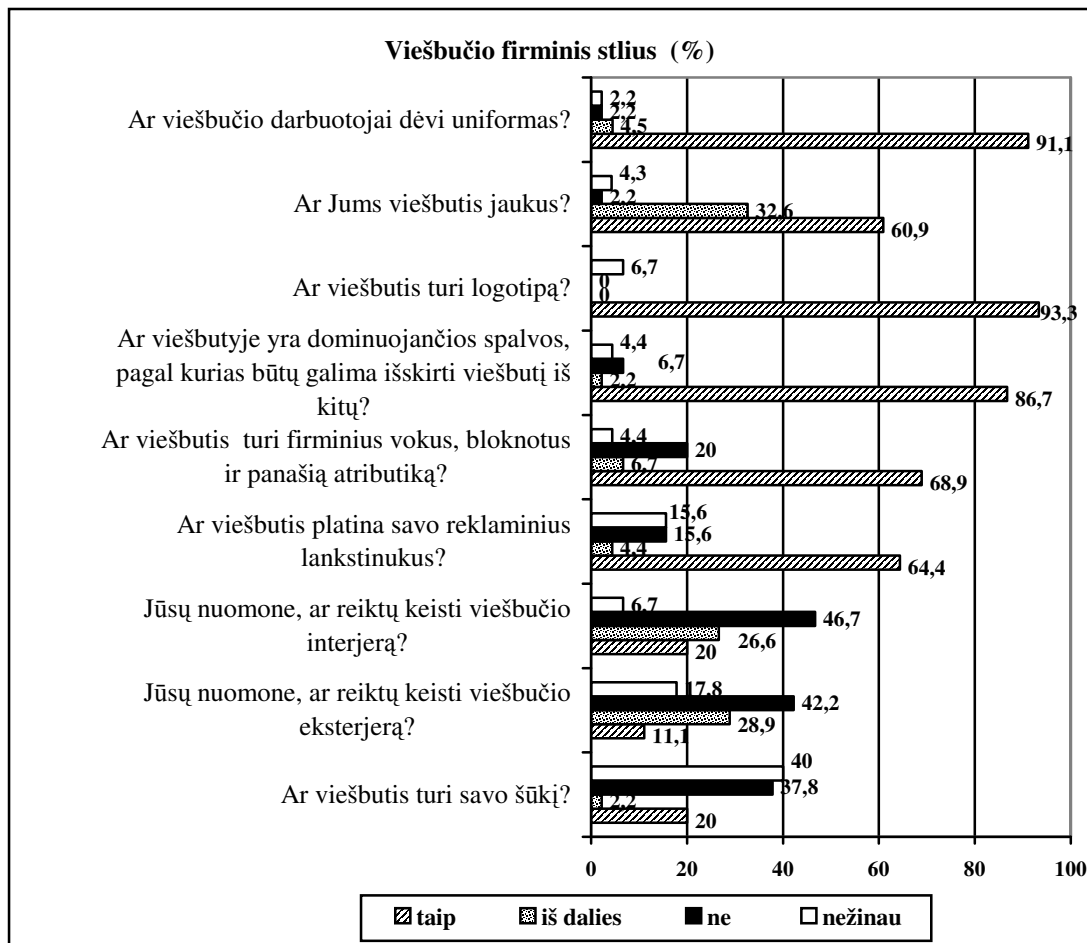
Remiantis gautais rezultatais apie viešbučių kultūrą, galima teikti pasiūlymą, kad kuriant viešbučio kultūrą būtų atkreipiamas didesnis dėmesys į santykius tarp vadovų ir pavaldinių, taip pat į darbuotojų vertinimą, kadangi viešbučio kultūra stipriai įtakoja viešbučio įvaizdį. Labai didelę įtaką viešbučio kultūrai ir darbuotojų emociniam komfortui daro viešbučio vadovavimo stilius, vadovų asmenybės, kompetencija ir pan. Kultūra yra tas pagrindas, kuris lemia organizacijos identiteto - jau labiau matomo ir lengviau suprantamo organizacijos įvaizdžio lygmens - formavimąsi. Todėl reikia, kad viešbučiai susikurtų organizacinę kultūrą, kuri teiks palankų įvaizdį viešbučiui.

Firminis stilius.

Firminis stilius yra vienas pagrindinių įmonės įvaizdžio formavimo komponentų ir skirtingai nuo įvaizdžio firminis stilius negali formuotis stichiškai. Jis kuriamas sąmoningai ir kryptingai. Be to, firminis stilius apjungia ir vienija kitas įmonės įvaizdžio kūrimo priemones. Taigi, solidus, kokybiškai sukurtas firminis stilius stiprina įmonės prestižą verslo partnerių ir konkurentų akyse bei sudaro klestinčios, elitinės įmonės įvaizdį. Šiame tyrime didelis dėmesys buvo skirtas firminio stiliaus analizei. Buvo apklausiami darbuotojai apie viešbučių susikurtą firminį stilių (žr. 3.16 paveikslą) ir apklausti viešbučių svečiai (žr. 3.17 paveikslą) ar jiems firminio stiliaus detalės patinka. Viešbučių darbuotojų teigimu, visuose tiriamuose viešbučiuose darbuotojai dėvi uniformas (tik du darbuotojai pažymėjo, kad nedėvi arba nežino ar yra dėvimos uniformos, galima daryti prielaidą, kad jie nepriklausai klientus aptarnaujantis personalui). 85 procentai apklaustųjų viešbučio svečių teigia, kad jiems viešbučių uniformos patiko. Daugumai darbuotojų viešbučiai, kuriuose jie dirba, yra jaukūs (60,9%) arba jaukūs iš dalies (32,6%), tai rodo, kad darbuotojams dirbti tokioje aplinkoje yra malonu. Susikurtas jaukumas gali „paslėpti“ interjero trūkumus, nes žmogui yra labiau svarbus jaukumas, nei visuminis grožis.

Paklausti darbuotojai apie viešbučio logotipą nurodė, kad turi, bet trys darbuotojai net nežino ar viešbutis turi logotipą. Tai galėtų reikšti, kad nepakankamai viešbučio logotipas yra reklamuojamas arba, kad viešbučio darbuotojas nežino „logotipas“ sąvokos esmės. Daugeliui viešbučių svečių (apie 74% respondentų) viešbučių, kuriuose jie apsigyveno, logotipai patiko. Taip pat dominuojančias spalvas, kurios suteikia išskirtinumo viešbučiai turi, ir jų svečiams šios spalvos patinka. Firminius vokus, bloknodus ir panašios atributikos neturi tik vienas iš tiriamųjų viešbučių. O viešbučių, kurie turi savo firminio stiliaus atributiką, viešbučių svečių įvertinimai buvo: patinka (33,3%), iš dalies patinka (47,1%), nežinau arba nepatinka (19,6%). Tai reiškia, kad viešbučių vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti firminiam stiliui kurti. Teorinėje dalyje teigiama, kad vizualiai firminis stilius yra stipriai krentanti į akis įvaizdžio apraiška, kur kas labiau apčiuopiama negu pats abstraktus įvaizdis (žr. 1.2

skyrių). Todėl yra labai svarbu sukurti išimtiną ir išskirtinį viešbučių firminį stilių tam, kad viešbutis užsigarantuotų teigiamą įvaizdį tiek klientų, tiek konkurentų akyse.

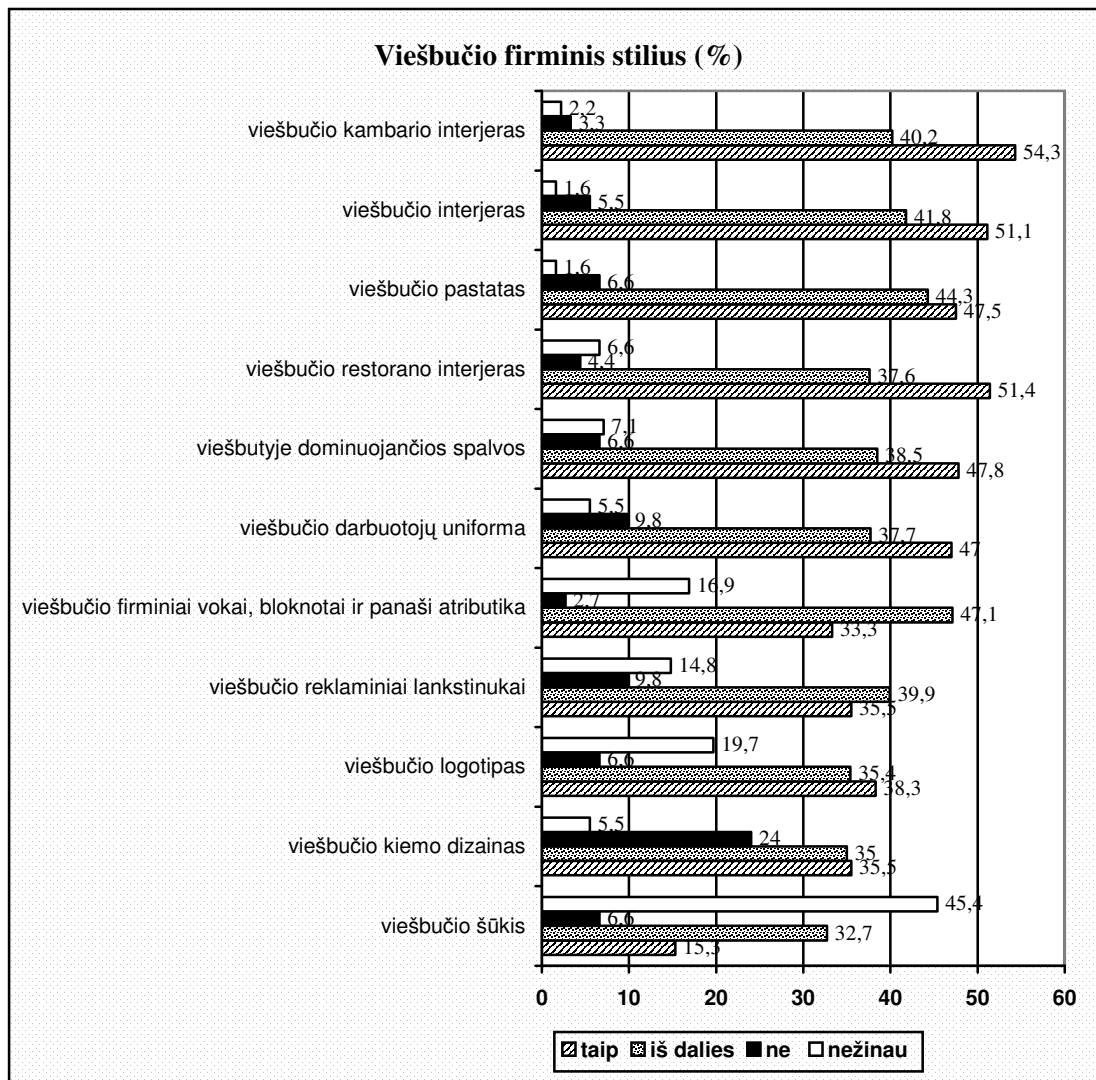


3.16 pav. Viešbučio firminis stilius (darbuotojų apklausa)

Į klausimą ar viešbutis platina reklaminius lankstinukus net 31,2% darbuotojų atsakė, kad neplatina, nors iš tikrųjų viešbučiai platina lankstinukus. Tai tik parodo, kad darbuotojai nepastebi kokiomis priemonėmis reklamuojamas viešbutis. Reikia pastebėti, kad lankstinukų platinimas yra efektyvi reklamos priemonė, todėl viešbučių vadovai turėtų neatsisakyti tokiu būdu reklamuoti savo viešbučių. Dėl viešbučių interjero atnaujinimo pusė darbuotojų teigė, kad nereikia, kita pusė respondentų pažymėjo, kad iš dalies reiktų atnaujinti interjerą (26,6%), ir 20% respondentų tvirtai teigė, kad reikia pakeisti viešbučio interjerą. Bet kaip matome iš viešbučio svečių nuomonių (žr. 3.17 paveikslą), kad daugumai patinka tiek viešbučio kambarių, tiek pačių viešbučių interjeras.

Iš gautų tyrimo rezultatų pastebima, kad tiek viešbučio darbuotai nelabai žino savo viešbučio šūkio, tiek viešbučių svečiai nežino (Iš tiriamųjų viešbučių duomenų bazių žinoma, kad kiekvienas

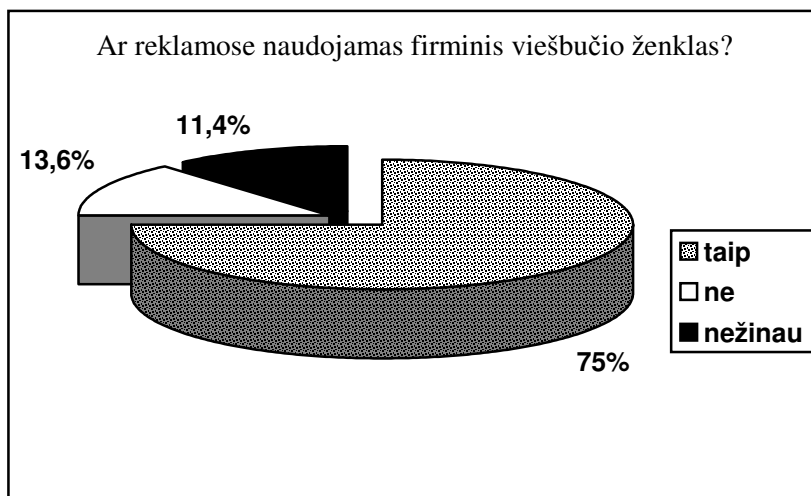
viešbutis turi savo šūkį). Todėl reikėtų labiau viešinti viešbučių šūkius tam, kad atsispindėtų viešbučių filosofija.



3.17 pav. Viešbučio firminis stilius (viešbučio svečių apklausa)

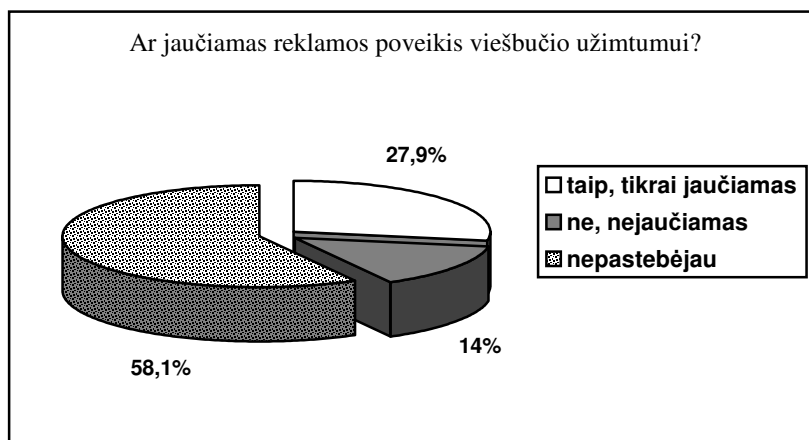
Iš atlikto tyrimo apie viešbučio firminį stilių galima teigti, kad vis tik viešbučiams trūksta firminio stiliaus išbaigtumo, nepakankamai dėmesio skiriama firminio stiliaus puoselėjimui. Gerai parengtas firminis stilius užtikrina aukštą viešbučių paslaugų kokybę, klientų pasitikėjimą viešbučių teikiamomis paslaugomis, didina reklamos efektyvumą, daro įtaką viešbučio kultūrai ir aišku, formuoja palankų viešbučio įvaizdį visuomenėje. Todėl būtina sukurti išbaigtą ir išskirtinį firminį viešbučio stilių, tik taip bus didinamas viešbučio atpažinimas. Ir reikia nepamiršti kiek įmanoma dažniau reklamuotis, viešinti viešbučių logotipus, nes tai suteikia efektyvumo reklamai, ko pasekoje pritraukiami klientai.

Kaip teigia viešbučių darbuotojai, daugiausiai viešbutis yra reklamuojamas lankstinukų platinimo būdu (beveik 60% respondentų), lauko stendais (apie 50%), kiek mažiau spaudoje, televizijoje, radijo ir Internete. Iš gautų rezultatų (žr. 3.18 paveikslą) matome, kad firminis ženklas daugumoje reklamų yra naudojamas, bet gal per mažas dėmesys reklamose skiriamas šio ženklo išryškinimui. Nes tai jau buvo pastebėta analizuojant firminį stilių, kad ne visi svečiai ir net darbuotojai pastebi firminį ženklą. Būtų galima teikti pasiūlymą viešbučių vadovams, kad reklamose būtina išryškinti firminius ženklus, nes jie suteikia efektyvumo pačiai reklamai, ir didina viešbučio atpažinimo tikimybę.



3.18 pav. Firminio viešbučio ženklo naudojimas reklamose

Kaip matome iš 3.19 paveikslo, tik 27,9% darbuotojų pastebi reklamos poveikį viešbučiui, 14% respondentų teigė, kad nejaučiamas reklamos poveikis viešbučio užimtumui, o likę 58,1% apklaustųjų darbuotojų pažymėjo, kad nepastebėjo. Galima teigti ir tai, kad viešbučių darbuotojai paprasčiausiai nėra suinteresuoti sekti reklamos teikiama naudą, todėl ir nežino kaip įtakoja reklama jų viešbučių užimtumą.

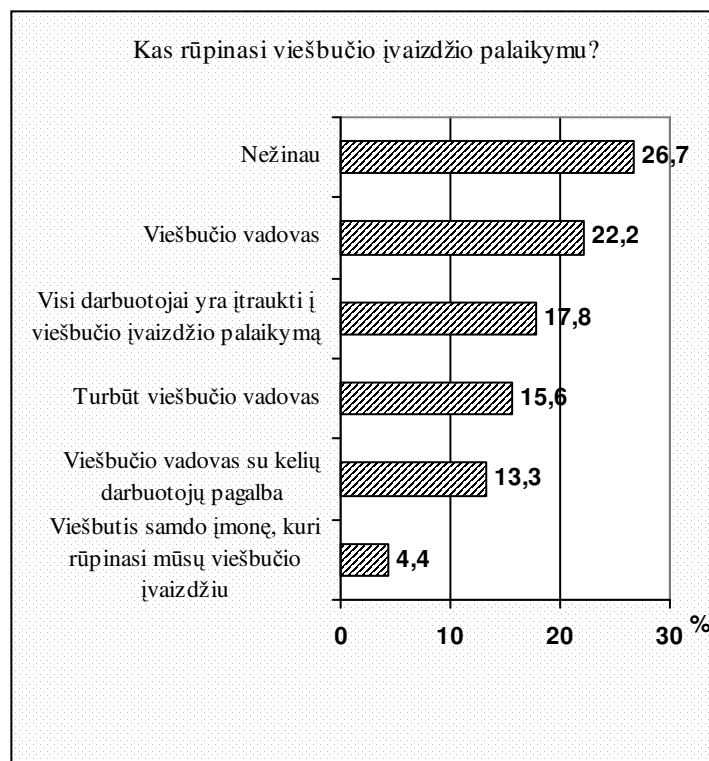


3.19 pav. Reklamos poveikis viešbučio užimtumui

Iš tyrimo rezultatų matome, kad reklama tiriamuose viešbučiuose nėra efektyvi, todėl norint sukurti teigiamą viešbučių įvaizdį, ir pritraukti kuo daugiau klientų, reikia skirti daugiau lėšų ir dėmesio viešbučių reklamai.

Įvaizdžio valdymo svarbumo suvokimas.

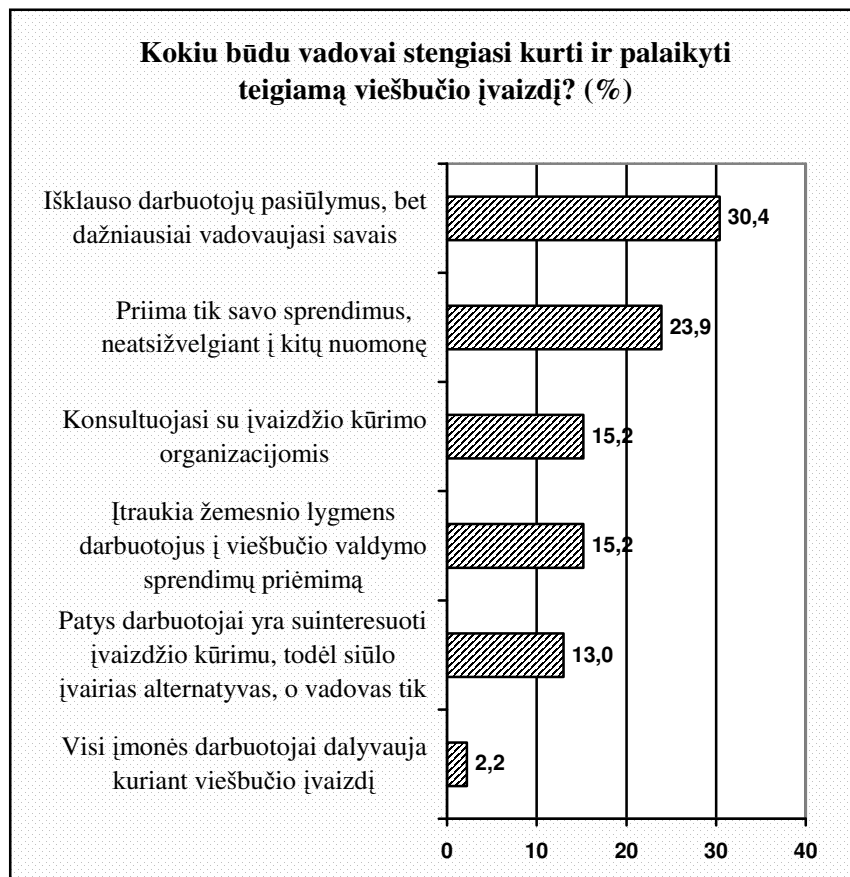
Iš apklausos rezultatų matome (žr. 3.20 paveikslą), kad darbuotojai nelabai žino (26,7% respondentų nežino) kas rūpinasi viešbučio įvaizdžio palaikymu, o tai reiškia, kad arba vadovai patys nesupranta įvaizdžio reikšmės viešbučiui, arba tiesiog pasirinkę netinkamą būdą, įvaizdžiu rūpinasi patys, neįtraukiant visų darbuotojų. Tik 17,8% respondentų mano, kad viešbutyje visi darbuotojai yra įtraukti į teigiamo įvaizdžio palaikymą. Daugelis darbuotojų mano, kad įvaizdžio formavimo ir palaikymo funkciją turi atlikti vadovas. Yra svarbu tai, kad kiekvienas darbuotojas suprastų, jog jis yra atsakingas ir turi įsitraukti į viešbučio įvaizdžio palaikymo procesą, nes vien tik vadovas įvaizdžio viešbučiui sukurti nėra pajėgus, aptarnaujantis personalas (ypatingai administratorės) priima svečius ir perteikia esamą, jau sukurtą viešbučio kultūrą, vertybes, taip įtakodamas įvaizdį klientų sąmonėje. Todėl viešbučių vadovų užduotis yra suburti visus darbuotojus į bendrą tikslą, į visuminio viešbučio įvaizdžio formavimą, kad visi darbuotojai prisidėtų prie teigiamo įvaizdžio kūrimo.



3.20 pav. Darbuotojų nuomonė kas turėtų užsiimti viešbučio įvaizdžio palaikymu

3.21 paveikslas dar kartą patvirtina faktą, kad vadovai nelabai supranta kaip reikia valdyti įvaizdį, nes darbuotojų teigimu (23,9%) vadovai priima tik savo sprendimus, neatsižvelgiant į kitų nuomonę. Kiti darbuotojai (30,4%) nurodo, kad vadovai išklauso darbuotojų pasiūlymus, bet dažniausiai į tai nekreipia dėmesio ir priima savus sprendimus. Ir kaip matome iš paveikslo, tik 2,2 % respondentų, t.y. tik vienas darbuotojas mano, kad įvaizdžio formavime ir palaikyme dalyvauja visi viešbučio

darbuotojai. 15,2% darbuotojų mano, kad viešbutis konsultuojasi su įvaizdžio kūrimo organizacijomis, ir tiek pat respondentų mano, kad viešbučių vadovai įtraukia žemesnio lygio darbuotojus į viešbučio valdymo sprendimų priėmimą. Galima daryti išvadą, kad viešbučių vadovai nepakankamai išmano įvaizdžio kūrimo ir palaikymo procesą, ir nesuvokia įvaizdžio svarbos viešbučių ekonominei sėkmei ir konkurencingumui.

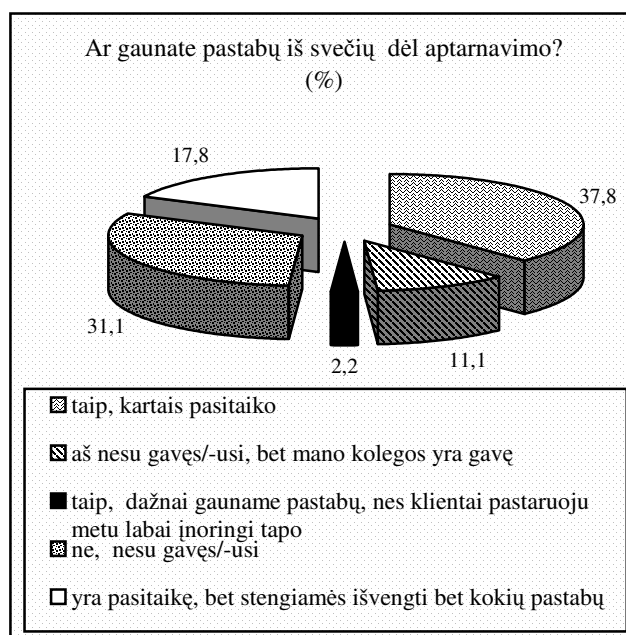


3.21 pav. Darbuotojų nuomonė apie tai kokiu būdu vadovai stengiasi kurti ir palaikyti teigiamą viešbučio įvaizdį

Tam, kad viešbutis užsitikrintų puikų įvaizdį (iš to seka ir gera reputacija) neužtenka tik gražaus vaizdo, svarbiausia viešbučiams yra aptarnavimo kokybė. Taigi, viešbučio personalas, kitaip viešbučio žmogiškasis kapitalas, yra vienas pagrindinių įvaizdžio formavimo elementų. Žmogiškojo kapitalo reikšmė strateginiame viešbučių įvaizdžio valdyme, labai išaugo paskutiniaisiais metais (žr. 2.2 skyrių). Žmogiškasis kapitalas yra tiesiogiai susijęs su viešbučio konkurencingumu, ir yra pagrindinis viešbučio vertės, jo įvaizdžio ir reputacijos elementas. Yra labai svarbu, kad viešbučio vadovai tinkamai identifikuotų ir suvaldytų žmogiškąjį kapitalą, ir kad suprastų jo poveikį viešbučio reputacijai.

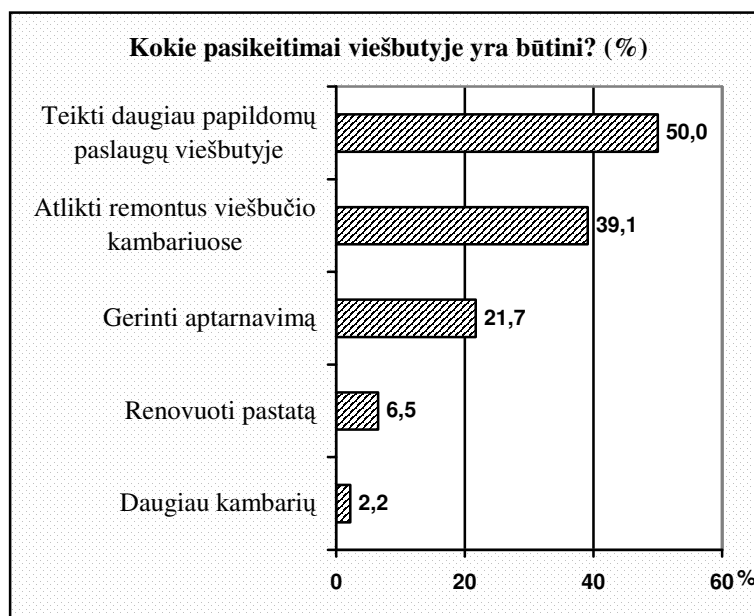
Norint įvertinti aptarnavimo kokybę, buvo užduotas klausimas darbuotojams apie tai, ar jie gauna pastabų iš viešbučio svečių. Ir kaip matome iš gautų rezultatų (žr. 3.22 paveikslą), aptarnavimas

tiriamuose viešbučiuose nėra vertinamas puikiai, nes tik 31,1% darbuotojų pažymėjo, kad nėra gavę pastabų dėl atliekamo darbo iš viešbučio svečių. Beveik pusė respondentų teigė, kad kartais pasitaiko gauti pastabų iš viešbučio svečių. Ir 17,8% respondentų pažymėjo tai, kad yra tekę gauti pastabų, bet stengiasi išvengti bet kokių pastabų. Atsižvelgus į tai, kad dažniausiai svečiai išvykdami padėkoja (59,1% dažniausiai padėkoja, 13,6% visada padėkoja) galima teigti, kad galutiniame variante svečiai lieka patenkinti viešnagė viešbutyje (žr. 9 Priedą). Galima daryti išvadą, kad tiriamuose viešbučiuose reikėtų gerinti aptarnavimo kokybę, ypačingai toje srityje kur darbuotojai tiesiogiai kontaktuoja su svečiais.



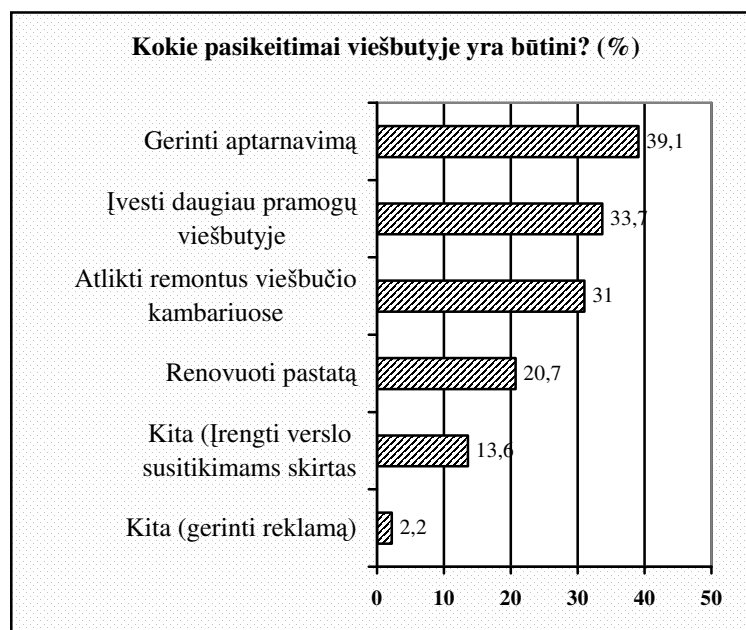
3.22 pav. Aptarnavimo kokybė (viešbučių darbuotojų apklausa)

Apklausus viešbučių darbuotojus apie tai kokių pasikeitimų reikalauja viešbutis, kuriame jie dirba, matome (žr. 3.23 paveikslą), kad svarbiausia ko reikia viešbučiams, kad taptų patrauklesni klientams, tai įvesti daugiau papildomų paslaugų. O klientų nuomone svarbiausia ką viešbutis turi daryti tai – gerinti aptarnavimą (žr. 3.24 paveikslą). Antras pagal svarbumą kriterijus, darbuotojų nuomone, yra tas, kad reikėtų atlikti remontus viešbučio kambariuose. O klientams pagal svarbumą antroje vietoje yra – įvesti daugiau pramogų viešbučiuose, ir tik po to atlikti remonto darbus viešbučiuose, renovuoti pastatą.



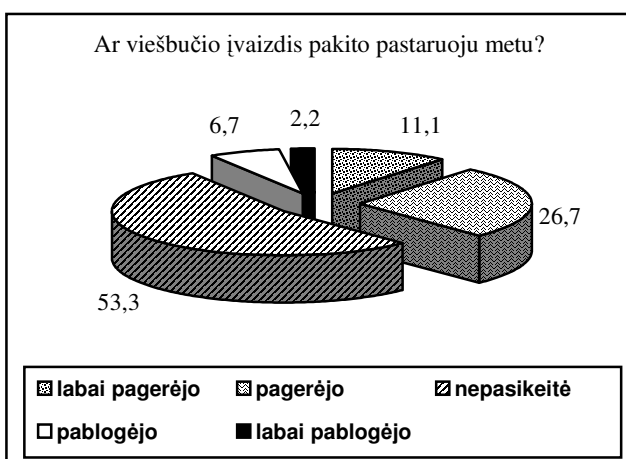
3.23 pav. Būtinai pasikeitimai viešbutyje (viešbučio darbuotojų apklausa)

Viešbučio svečiai pažymėjo, kad reikia jog viešbučiai turėtų geresnes ir daugiau konferencijų salių. Taip pat reikia didinti reklamą, nes svečiai skundėsi, kad sunku rasti, mažai reklamos. Kaip matome darbuotojų ir svečių nuomonės apie viešbučio atnaujinimo, tobulinimo darbus skiriasi, todėl reikėtų atsižvelgti labiau į svečių pastabas ir imtis veiksmų, nes viešbučių versle kaip ir bet kokioje kitoje įmonėje „klientas visada teisus“.

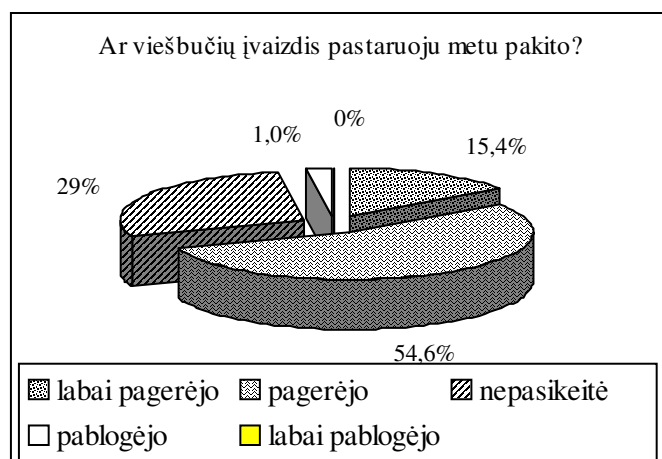


3.24 pav. Būtinai pasikeitimai viešbutyje (viešbučių svečių apklausa)

Kiekvienas viešbutis turi būti išskirtinis ir įsimintinas tam, kad jį pasirinktų klientas. Nuo susikurto įvaizdžio priklauso ar klientas pasirinks viešbutį, ar nukelias pas konkurentus, todėl svarbu nuolatos tobulinti ir formuoti viešbučių įvaizdį. Dauguma darbuotojų mano, kad viešbučio, kuriame dirba, įvaizdis nepakito pastaruosiu metu (žr. 3.25 paveikslą). 26,7% mano, kad pagerėjo, 11,1% mano, kad labia pagerėjo, o likusieji mano, kad pablogėjo. Tuo tarpu viešbučių svečiai (žr. 3.26 paveikslą) mano, kad Šiaulių miesto viešbučių įvaizdis net labai pagerėjo (15,4%), daugiau nei pusė respondentų-viešbučio svečių mano, kad viešbučių įvaizdis pagerėjo. Ir 29% viešbučių svečių mano, kad Šiaulių miesto viešbučių įvaizdis nepatiko pastaruosiu metu. Taigi, viešbučių įvaizdis klientų akyse pagerėjo, bet darbuotojų nuomone nepakito. Todėl būtų galima daryti prielaidą, kad viešbučiai formuoja daugiau išorinį įvaizdį, kurį pastebi klientai, o ne vidinį, kuris didelę įtaką daro visuminiam viešbučių įvaizdžiui.

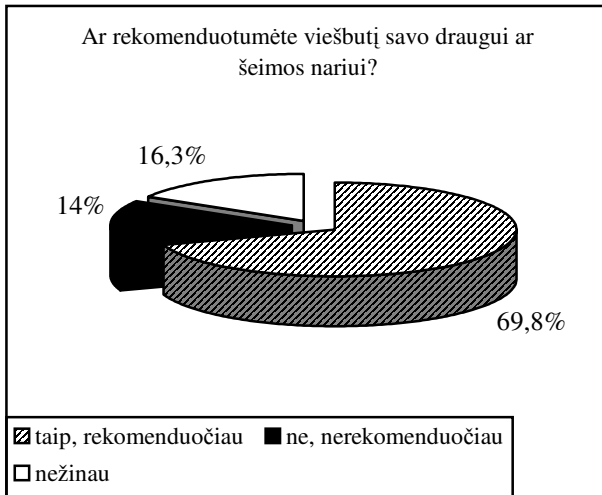


3. 25 pav. Įvaizdžio pokytis (darbuotojų apklausa)

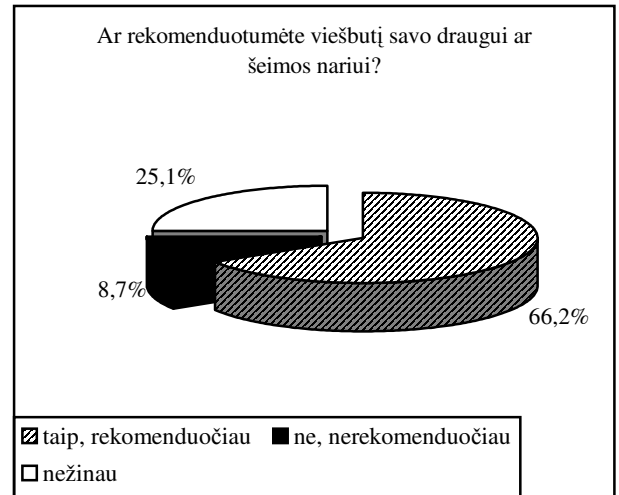


3.26 pav. Įvaizdžio pokytis (Šiaulių mieste) (viešbučių svečių apklausa)

Beveik 70% darbuotojų rekomenduoūtų savo draugams viešbutį, kuriame dirba (žr. 3.27 paveikslą). Tai rodo, kad jie teigiamai vertina viešbučio paslaugų kokybę. Panašiai ir viešbučių svečiai (66,2%) rekomenduoūtų viešbutį, kuriame apsistojo savo draugams (žr. 3.28 paveikslą). Šie duomenys garantuoja, kad viešbutis sulauks naujų klientų ateityje, nes draugų rekomendacijos yra labai svarbus pasirinkimą nulemiantis kriterijus.



3.27 pav. Viešbučio rekomendavimas (darbuotojų apklausa)



3.28 pav. Viešbučio rekomendavimas (viešbučio svečių apklausa)

Tam, kad žmogus rekomenduotų viešbutį savo draugams ir pažįstamiems, jis turi turėti teigiamą patyrimą apsistojus viešbutyje, turi būti patenkinti jo norai ir lūkesčiai. Todėl kiekvieno viešbučio vadovo užduotis, nuolatos tobulinti visas viešbučio paslaugų sritis ir stengtis įtikti klientams. Tokiu būdu bus įgytas teigiamas viešbučio įvaizdis, kurio dėka palengvės konkurencinės kovos ir ekonominė padėtis taps stabilesnė.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių miesto viešbučiai nelabai suvokia įvaizdžio valdymo svarbos. Darbuotojai nėra supažindinti su įvaizdžio formavimo taktika, neperteikta jiems tai, jog kiekvienas yra atsakingas už viešbučio įvaizdį, kad turi stengtis puoselėti ir perteikti vartotojams teigiamą viešbučio įvaizdį. Taip pat reikia gerinti aptarnavimo kokybę, ypačingai toje srityje kur darbuotojai tiesiogiai kontaktuoja su svečiais. Viešbučiams trūksta reklamos. Reikia daugiau lėšų skirti viešbučių ir jų paslaugų reklamavimui.

3.4 Apibendrintas organizacijos įvaizdžio valdymo modelis

Apibendrinus literatūros šaltinius ir išanalizavus teorinėje darbo dalyje pateiktus organizacijos įvaizdžio valdymo modelius (Kennedy S.,1977, Dowling G.,1986, Abratt R.,1989, Ind N.,1997, Stuart H.,1994,1998, Drūteikienės G.,2003) parengtas apibendrintas įvaizdžio kūrimo ir valdymo modelis (žr. 3.29 paveikslą). Išskirti pagrindiniai įvaizdžio kūrimo elementai ir svarbiausios ypatybės leidžia geriau suprasti organizacijų įvaizdžio esmę, bei galimybę jį valdyti.

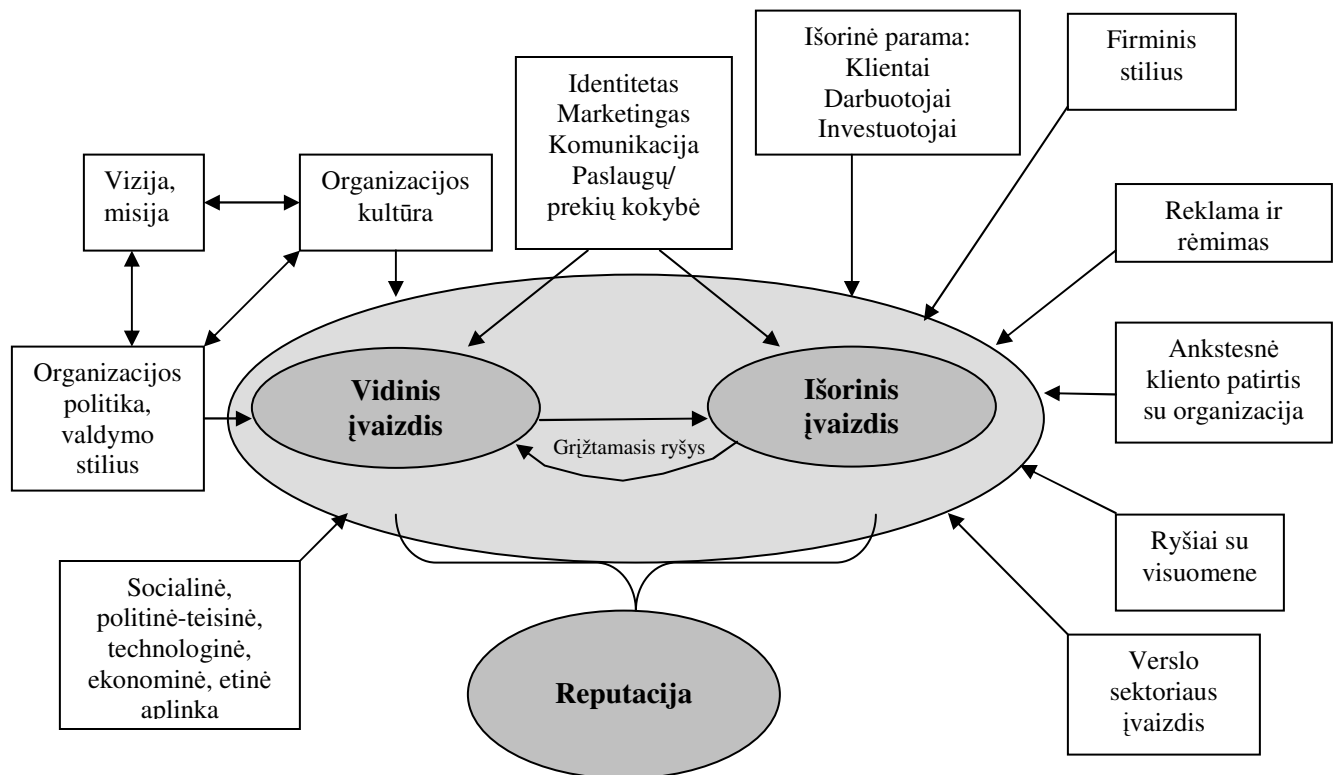
Laikaisi Drūteikienės G. modelio nuostatos, kad įvaizdžio kūrimas turi apimti keletą etapų: savianalizės, organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas, organizacijos įvaizdžio kūrimo programų planavimas, įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimas, įvertinimo etapas. Siekiant sukurti kuo palankesnę įvaizdį, kuris padėtų siekti konkurencinio pranašumo prieš kitas organizacijas ir padidintų jos vertę, turi būti nuolatos ir nuosekliai valdomas įvaizdžio kūrimo procesas. Įvaizdžio kūrimas turi apimti ilgo laikotarpio strategiją, taip pat reikia pastebėti tai, kad įvaizdį įtakoja organizacijos socialinė, technologinė, ekonominė, politinė aplinka.

Svarbu yra išskirti vidinį ir išorinį organizacijos įvaizdžius, bet jų kaip atskirai veikiančių sistemų analizuoti nederėtų. Visuminis organizacijos įvaizdis suskaidomas į vidinį ir išorinį. Vidinis įvaizdis, tai personalo nuomonė apie organizaciją, kurią lemia esama organizacijos politika, valdymo stilius. Vidinis įvaizdis ir prasideda nuo to kaip organizacijos vadovai suvokia valdymą, kokį pasirenka vadovavimo stilių, kokių strategijų imasi valdant įmonę. Taip pat labai svarbu yra tai, kaip vadovas yra suformulavęs organizacijos misiją ir, ar personalas ją supranta, ar vadovaujasi ja, taip pat kokią viziją mato organizacijos vadovas, ko siekia, kokie yra užsibrėžti tikslai, ar darbuotojai yra įtraukti į to tikslo siekimą. Svarbu ar organizacijos misija ir vertybės sutampa su darbuotojų vertybėmis. Taigi organizacijos vizija ir misija, yra susieta ne tik su organizacijos politika, bet ir su kultūra, kurią sukuria darbuotojai organizacijos viduje. Organizacijos kultūra tiesiogiai įtakoja vidinį įmonės įvaizdį. Organizacijos kultūra, kaip minėta pirmoje darbo dalyje, tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu. Organizacijoje gali būti daugiau nei viena kultūra. Gali būti, kad kiekvienas skyrius turi savą supratimą apie tai, koks elgesys yra priimtinas, turi ir vadovaujasi savomis vertybėmis.

Išorinis įvaizdis – tai tam tikras įvaizdis, kurį mato vartotojai, jie turi susidarę supratimą ir nusistatymą apie tą įmonę savo sąmonėje. Išoriniam įvaizdžiui labai svarbus yra ryšys su visuomene, reklama, t.y. svarbu kaip perteikiamas įspūdis apie organizaciją žmonėms, kurie dar nėra susidūrę su organizacija. Išorinis įvaizdis yra pirminis naujų klientų, kvalifikuotų darbuotojų ir pelningų investuotojų traukos objektas. Tam, kad organizacija būtų rekomenduojama teigiamai, svarbu, kad

esamos suinteresuotosios grupės (klientai, darbuotojai ir kt.) įgautų teigiamą nuostatą susidūrimo su organizacija metu, t.y. turi būti kokybiškos prekės/paslaugos ir patenkinti jų norai. Taip pat yra svarbus vaizdas, kurį mato vartotojai ir kitos suinteresuotosios grupės, todėl reikia sukurti išskirtinį firminių stilių tam, kad išsiskirti iš kitų organizacijų, tapti atpažįstamu.

Sukūrus teigiamą vidinį įvaizdį, išorinis įvaizdis gali būti visiškai priešingas, t.y. nepalankus. Jie vienas nuo kito gali labai skirtis, todėl visuminio įvaizdžio modelyje jie vienas kitą gali papildyti teigiamai, arba neigiamai, t.y. jie įtakoja vienas kitą. Nereikia pamiršti tai, kad susikurtas įvaizdis nebūtinai bus teigiamas. Todėl reikia siekti sukurti teigiamą, palankų visuminį įvaizdį, tuo atveju organizacija įgyja gerą reputaciją vartotojų, darbuotojų, konkurentų ir kitų suinteresuotų grupių akyse. Kad ir kokie rezultatai būtų pasiekti (teigiamas, neutralus ar neigiamas įvaizdis), įvaizdžio valdymo procesas yra nesibaigiantis, jis nuolat reikalauja būti formuojamas ir palaikomas.

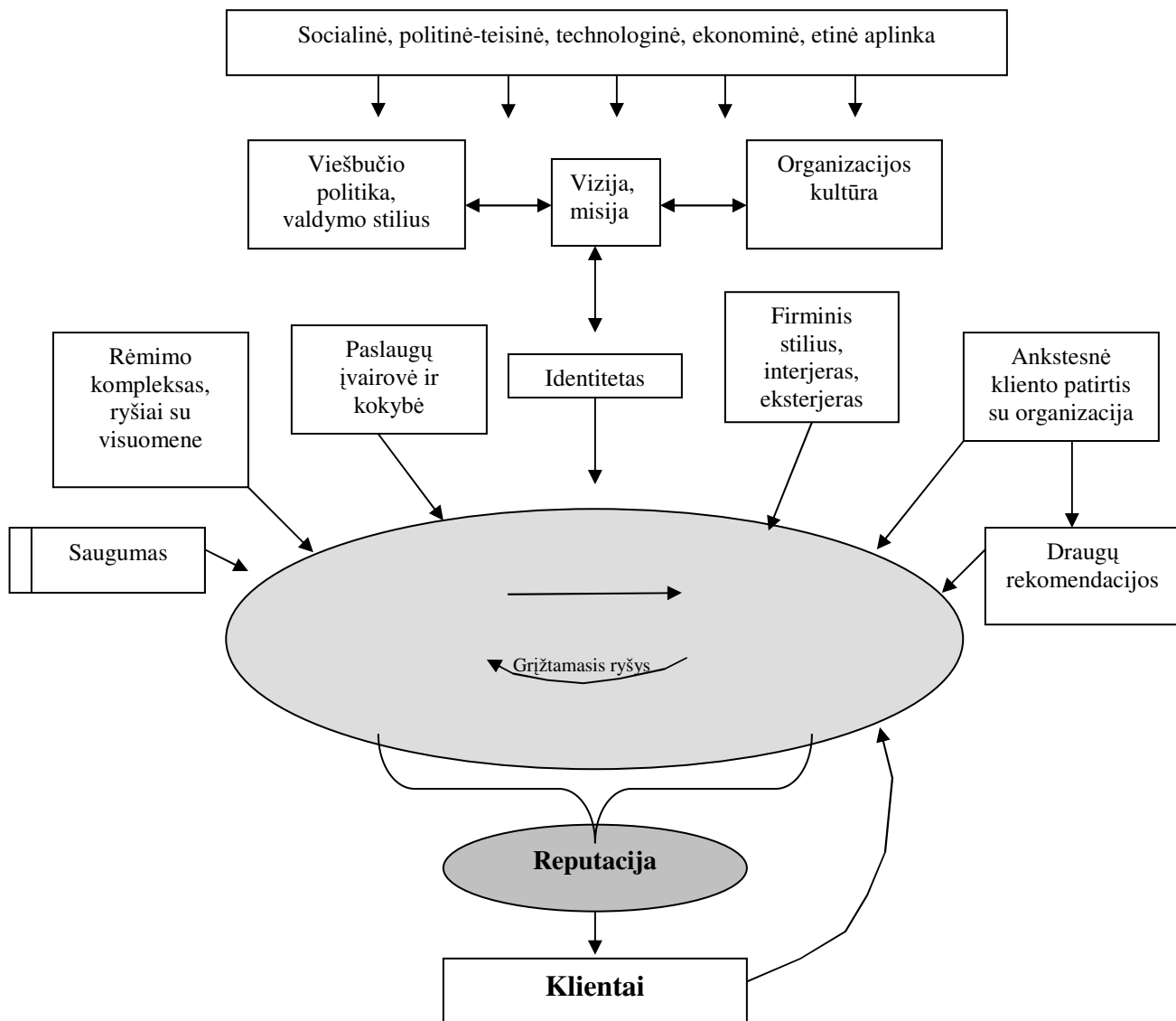


3.29 pav. Apibendrintas organizacijų įvaizdžio valdymo modelis (sudaryta autorės)

Įmonės, valdžios institucijos, nevyriausybinės organizacijos, net ir pavieniai asmenys turi tam tikrą įvaizdį. Viešbučiai taip pat nėra išimtis: visi jie turi vienokį ar kitokį įvaizdį. Įvaizdis egzistuoja nepriklausomai nuo noro jį turėti ar neturėti. Tam tikras įvaizdis egzistuoja visada, nesvarbu ar viešbutis teikia pastangas kuriant jį, ar ne. Jei viešbutis nesistengia kurti įvaizdžio, tai labai rizikuoja,

jis negali tikėtis, kad įvaizdis bus būtent toks, kokio jis norėtų ar iš tiesų yra vertas. Palankus viešbučio įvaizdis turi būti kuriamas, jis nėra atsitiktinis.

Remiantis apibendrintu modeliu, 3.30 paveiksle pateikiamas viešbučių įvaizdžio kūrimo ir valdymo modelis.



3.30 pav. Apibendrintas viešbučių įvaizdžio valdymo modelis (sudaryta autorės)

Kaip ir kiekvieną organizaciją, viešbučius taip pat veikia socialinė, politinė-teisinė, technologinė, ekonominė, etinė aplinka. Taigi įvaizdžio formavimąsi pirmiausia lemia šių aplinkų įtaka. Viešbučio politika ir valdymo stilius stipriai įtakoja viešbučio vidinę kultūrą. Labai didelę įtaką viešbučio kultūrai ir darbuotojų emociniam komfortui daro viešbučio vadovavimo stilius, vadovų asmenybės, kompetencija ir pan. Todėl reikia plėtoti teigiamą, paremtą abipusiu pasitikėjimu ir tikėjimu, komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų. Labai svarbu kaip vadovai suvokia viešbučių misiją ir vizija,

ar jie siekia užsibrėžtų tikslu, ir ar aiškiai perduoda misiją, tikslus ir ateities viziją darbuotojams. Nuo to kaip darbuotojai suvokia savo pareigas, kokių vertybių jie laikosi ir kokias jiems perteikia vadovai, priklauso viešbučio identiteto formavimasis. Identitetas - tai sąmoningas organizacijos kultūros išreiškimas, organizacijos individualumo parodymas. Organizacijos individualumas iškyla iš organizacijos kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų, kurie, savo ruožtu, yra organizacijos filosofijos dalis.

Dar viena labai svarbi įvaizdžio dalis- firminis stilius. Gerai parengtas firminis stilius užtikrina aukštą viešbučių paslaugų kokybę, klientų pasitikėjimą viešbučių teikiamomis paslaugomis, didina reklamos efektyvumą, daro įtaką viešbučio kultūrai ir aišku, formuoja palankų viešbučio įvaizdį visuomenėje. Todėl būtina sukurti išbaigtą ir išskirtinį firminį viešbučio stilių, tik taip bus didinamas viešbučio atpažinimas. Viešbučių verslui, kiek labiau nei kitoms organizacijoms yra svarbus interjeras ir eksterjeras, nes žmonės apsistodami viešbutyje nori jaustis jaukiai (pagal tyrimo rezultatus, jaukumas yra trečias pagal svarbumą įvertinant viešbutį).

Pagrindiniai veiksniai lemiantys viešbučio pasirinkimą yra palanki vieta, kaina ir draugų rekomendacijos. O tai aišku įtakoja įvaizdžio susiformavimą klientų sąmonėje. Tam, kad žmogus rekomenduotų viešbutį savo draugams ir pažįstamiems, jis turi turėti teigiamą patyrimą apsistojus viešbutyje, turi būti patenkinti jo norai ir lūkesčiai. Todėl kiekvieno viešbučio vadovo užduotis, nuolatos tobulinti visas viešbučio paslaugų sritis ir stengtis įtikinti klientams. Tokiu būdu bus įgytas teigiamas viešbučio įvaizdis, kurio dėka palengvės konkurencinės kovos ir ekonominė padėtis taps stabilesnė. Reikia paminėti ir tai, kad esami klientai daro labai didelę įtaką viešbučio įvaizdžiui.

Taip pat kuriant įvaizdį svarbi yra reklama. Svarbu reklamos pagalba perteikti viešbučio išskirtinumą, parodyti viešbučio galimybes ir skatinti atpažinimą. Dar vienas labai svarbus įvaizdžio formavimui elementas tai - saugumo jausmas. Viešbutis turi garantuoti saugumą klientui, tik tokiu būdu bus užsitarnautas teigiamas įvaizdis kliento sąmonėje. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad įvaizdis tai geros reputacijos, stiliaus, puikaus aptarnavimo ir kokybės derinys. Tai yra pagrindiniai elementai įtakoiantys teigiamo įvaizdžio susidarymą.

Taigi, kuriant ir valdant viešbučių įvaizdį svarbu nuolatos tobulinti modelyje išskirtus elementus. Tuomet bus sukurtas pageidaujamas viešbučio įvaizdis, įgyta reputacija visuomenėje, ir aišku bus pritraukiami nauji klientai, tai turbūt pagrindinis viešbučių tikslas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Įvaizdis suteikia organizacijai išskirtinį konkurencinį pranašumą, nes yra unikalus, jo negalima nupirkti ar nukopijuoti. Esminis dalykas yra tai, kad įvaizdis priskiriamas prie nematerialaus organizacijos turto, nes padeda kurti pridėtinę jos vertę. Organizacijos įvaizdis yra vienas svarbiausių veiksnių, nulemiančių esamų ir potencialių vartotojų bei tos organizacijos darbuotojų reakcijas į organizacijos ekonominę sėkmę.

2. Išnagrinėjus požiūrio į organizacijos įvaizdžio sampratą įvairovę, galima teigti, kad tyrėjai nevienodai interpretuoja šį terminą, nepateikia visapusiško organizacijos įvaizdžio apibūdinimo. Organizacijos įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų ir suvokimų, kuriuos asmuo turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių.

3. Analizuojant organizacijos įvaizdį, tikslinga išskirti išorinį ir vidinį įvaizdžius. Išorinis įvaizdis - tai tam tikras įvaizdis, kurį mato vartotojai, jie turi susidareę supratimą ir nusistatymą apie įmonę savo sąmonėje. Vidinis - darbuotojų suvokiamas vaizdas apie organizaciją. Kartu jie sudaro visuminį organizacijos įvaizdį, kurį siekiama sukurti palankų, teigiamą. Vidinis ir išorinis įvaizdžiai gali būti visiškai skirtingai vertinami (vienas teigiamas, kitas- neigiamas, ar pan.), bet vienas kitą gali papildyti ir taip slėpti trūkumus.

4. Pagrindinės organizacijos įvaizdžio formavimo priemonės yra: firminis stilius, organizacijos kultūra, vertybės, ryšiai su visuomene, rėmimo kompleksas, prekės ar paslaugos kokybė, personalo įvaizdis. Tam, kad sukurti palankų organizacijos įvaizdį reikia kryptingai ir nuolatos jį formuoti. Būtent šiomis priemonėmis formuojamas organizacijos įvaizdžio suvokimas visuomenėje. Teoriniuose organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliuose nepakankamai pabrėžiama organizacijos kultūra, ne visada atsižvelgiama į išorės aplinkos elementus ir jų įtaką. Nepakankamai akcentuojama, kad sukurtas įvaizdis gali būti ir negatyvus bei nepageidaujamas. Organizacijos reputacija šiuose modeliuose nėra atskirta nuo įvaizdžio, o kartais ir nuo organizacijos identiteto.

5. Atliktas empirinis tyrimas, vertinant Šiaulių miesto viešbučių įvaizdžio kūrimą ir valdymą, leido pateikti šiuos apibendrinimus:

- Žmonės įvaizdį tapatina labiausiai su gera reputacija (57,1% klientų, ir 52,2% darbuotojų), stiliumi(44% klientų ir 41,3% darbuotojų), maloniu aptarnavimu ir kokybe (42,4% klientų ir 47,8% darbuotojų). Todėl į visa tai reikia atsižvelgti, formuojant palankų viešbučių įvaizdį: siekti geros reputacijos, kurti išskirtinį viešbučių stilių, teikti malonų aptarnavimą ir aišku, garantuoti kokybę.

- Formuojant įvaizdį, kaip klientų traukos veiksnį, reikia atsižvelgti į kriterijus, kurie įtakoja viešbučių pasirinkimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad pagrindiniai kriterijai renkantis viešbutį yra palanki vieta (71,2%), kaina (62,5%) ir draugų rekomendacijos (46,7%). Pastarasis kriterijus yra užsitarnaujamas, todėl reikia siekti patenkinti visus klientų norus, kad jie susidarytų teigiamą viešbučio įvaizdį ir rekomenduotų viešbutį kitiems.

- Šiaulių miesto viešbučiai teikia visas klientams būtinas paslaugas, bet ne pilnai suvokia papildomų paslaugų vertę klientams.

- Tyrimo rezultatai rodo, kad puikiam viešbučio įvertinimui yra svarbiausi: saugumas (4,7 (aukščiausias svarbumo vidurkis iš visų kriterijų)), aptarnavimo kokybė (4,5), jaukumas (4,3), kaina (4,2), vieta (4,2), rekomendacijos (3,9). Remiantis šiais rezultatais, įvaizdžio kūrime reikia garantuoti šiuos puikiam įvertinimui reikšmingiausius veiksnius.

- Šiaulių miesto viešbučiai tobulindami įvaizdį nepakankamai dėmesio skiria firminio stiliaus kūrimui, taikoma neefektyvi reklama. Taip pat trūksta vidinės kultūros puoselėjimo, reikia tobulinti santykius tarp vadovų ir pavaldinių, daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvacijai.

- Nevisiškai suvokiamas įvaizdžio valdymo svarbumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad tik 17,8% respondentų žino, kad į viešbučio įvaizdžio palaikymą turi būti įtraukti visi darbuotojai.

- Nustatyta, kad viešbučių įvaizdis klientų suvokimu pastaruoju metu pagerėjo (15,4% - labai pagerėjo, 53,3% - pagerėjo), o darbuotojų nuomone – nepasikeitė (54,6%). Tai rodo, kad vidinis viešbučių įvaizdis reikalauja tobulinimo.

6. Remiantis teorinių šaltinių analize ir empiriniu tyrimu sudarytas apibendrintas organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo modelis, kuris leidžia nuosekliai formuoti organizacijų įvaizdį. Išskirti pagrindiniai organizacijos įvaizdį įtakojuantys veiksniai: socialinė, politinė-teisinė, technologinė, ekonominė, etinė aplinka; organizacijos politika, valdymo stilius; organizacijos kultūra; identitetas; komunikacija; paslaugų / prekių kokybė; firminis stilius; ryšiai su visuomene, reklama; ankstesnė kliento patirtis su organizacija; draugų rekomendacijos. Viešbučių, skirtingai negu kitų organizacijų, įvaizdžiui didelę įtaką daro klientų saugumo jausmas. Šis modelis skiriasi tuo, kad įvertinama įvaizdžio pasekmė - reputacija.

LITERATŪRA

1. **Adams E.P.** Firmos misija // [žiūrėta 2005 – 10 - 22]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/411c85d8d4589>
2. **Andružytė R.** Įvaizdis ir verslo sėkmė// Verslo žinios. – 1999, p.7.
3. **Argenti Paul A.** The power of corporate communication/ Mc Graw Hill- New York. – ISBN 0-07-137949-5. – 2002.
4. **Banytė J.** Viešbučiai ir jų klasifikavimas// Ekonomika ir vadyba. – ISBN 9986-13-494-3. – 1997, p. 24 – 27
5. **Banytė J.** Viešbučio produktas: samprata ir ypatymai// Ekonomika ir vadyba. – ISBN 9986-13-564-5. – 1998, p. 25 – 29
6. **Banytė J.** Įvaizdis - ne kaklaraištis, kasdien nekeisi // Vadovo pasaulis. - 1997, Nr. 12; p.30-37
7. **Barney J.** Firm resources and sustained competitive advantage. // Journal of Management. - ISSN 0149-2063. - 1991, vol. 17, p. 99-120.
8. **Boone L. E.** Contemporary marketing // Boston, 2001.
9. **Bublytė, E., Adell Saatchi& Saatchi.** Kaip vartotojas apsisprendžia pirkti. [žiūrėta 2005 – 10 - 22]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3c0377e85b9a6>
10. **Caves R.E.** Multinational Enterprise and Economic Analysis // Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
11. **Čeikauskienė M.** Reklama ir firmos įvaizdis// Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1997.
12. **Dierickx L, Cool K.** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. // Management Science. - ISSN 0025-1909. - 1989, vol.35, p. 1504-1511.
13. **Dikčius V.** Marketingo tyrimai - Teorija ir praktika // Vilniaus vadybos kolegija. 2003.
14. **Dowling G.** Creating corporate reputations: identity, image, performance// Oxford university press. – ISBN 0-19-924163-5. – 2001.
15. **Drūteikienė G.** Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema// Informacijos mokslai.- ISSN 1392-0561. - 2006, Nr.28, p.53- 59
16. **Drūteikienė G.** Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija// Ekonomika.- 2003, Nr.62, p. 54-60.
17. **Drūteikienė G.** Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba // daktaro disertacija. – 2003.

18. **Drūteikienė G.** Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija.// Informacijos mokslai.- ISSN 1392-0561. - 2006, Nr.36, p.109- 115
19. **Drūteikienė G.** (2002). Ryšiai su visuomene. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai: mokslo darbai. Vilnius, p. 97 - 106.
20. **Fombrun C.** Reputation: Realizing Value from the Corporate Image // Boston: Harvard Business School Press, 1996.
21. **Foo, C.T. and Lowe, A.** Modelling for corporate identity studies: case of identity as communication strategy // Corporate Communications: An International Journal- 1999, pp. 89-92.
22. **Gilbert A.** Marketing Creating for customers // Gilbert, A., Churchill, Jr., Paul Peter, J. Second edition. New Jersey, 1998.
23. **Grigaitienė H.** Ne tik būti, bet ir atrodyti. Firmų ženklų meninio konstravimo problemos // Vadovo pasaulis, 1999 nr. 9, p. 36 - 41.
24. **Hayes C.** Build your corporate foundation: what you should know to create your corporate image // [žiūrėta 2005-11-10]: Prieiga per internetą:
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_n5_v25/ai_15953337
25. **Hitch T. A.** Market Communications // Chicago, IL - 1998.
26. **Hopenienė R.** Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui// Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija, 1998, p. 132 - 134.
27. **Jokubauskas D.** Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius, 2003, p. 27 - 33, 70 - 73, 106 - 109.
28. **Kandampully J., Suhartanto D.,** Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image// International Journal of Contemporary Hospitality Management.- ISSN 0959-6119. – 2000, vol. 12/6, p.346-351
29. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Vadovėlis: 2 - asis leidimas. Kaunas: Technologija, 2002, p.188 - 193, 341 - 348.
30. **Kautz J.** (2004). Small Business Notes- Creating a Company Image [žiūrėta 2005 – 11 - 10]: Prieiga per internetą:
<http://www.smallbusinessnotes.com/operating/marketing/image/imagecreate.html>
31. **Klimaitienė O.** Ar prekių ženklų gali būti bet koks žymuo?// Mokslas ir technika, 2001, nr. 1, p. 39.
32. **Kogul B., Singh H.** The effect of national culture on the choice of entry mode. // Journal of International Business Studies. - ISSN 0047-2506. - 1988, vol.19, no. 3, p.411-432.

33. **Krasauskaitė S.** Įmonės įvaizdžio modelis // Reklamos ir marketingo idėjos. -2004, Nr. 1. p. 68-70.
34. **Lisauskienė A.** Prekės ženklo raida ir jo reikšmė Lietuvos organizacijų veikloje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas – 1998, p. 69 - 81.
35. **Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venskus R., Žilinskas V.** Aiškinamasis įminės vadybos terminų žodynas // Kaunas: Technologija - 2001, p. 51, 107.
36. **Matkevičienė R.** Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene// Informacijos mokslai: mokslo darbai. Vilnius – 2000, p. 71 - 79.
37. **McGlynn** (1993). Large firms lead move to imaging - image processing - Selling to the Corporate Market // [žiūrėta 2005-11-10]: Prieiga per internetą:
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3563/is_n20_v9/ai_14535652
38. **Medlik S., Ingram H.** The business of hotels // Fourth edition. Butterworth - Heinemann Elsevier, 2004.
39. **Nugaraitė A.** Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė? // - Vilnius: VU KF Žurnalistikos institutas, 1999.
40. **Owens C.** Marketing // Arlington Gold. 1998
41. **Pranulis V.** Marketingo tyrimai // Vilnius: Kronta – 1998.
42. **Pranulis V. Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R.** Marketingas // Vilnius – 1999.
43. **Rebel H.J.** Tarptautiniai viešieji ryšiai. Seminarų medžiaga. - VU, 1998, birž. 8/12.
44. **Rudokas J.** Marketingas- konkurencinės kovos menas// Mokslas ir gyvenimas, 1998 nr. 12, p. 6 - 7.
45. **Schakenbach J.** Creating An Image Greater Than The Parts. – Marketing Basics, 1998, Nr.12 p. 65-74.
46. **Stankevičiūtė R.** Firmos įvaizdis prasideda nuo spalvos// Verslo žinios, 2002, p. 8.
47. Statistikos departamentas prie LRV duomenų bazė. [Žiūrėta 2007 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://db.stat.gov.lt/sips/Database/sipslt/databasetree.asp>>.
48. **Svetikienė I.** Turizmo marketingas// Vilniaus kolegija.- Vilnius, 2002- ISBN 9955-519-02-9
49. **Šeputienė J.** Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai// Magistro darbas. Šiauliai, 2002.
50. **Šimašius R.,** (1999). Dėl firmų vardų įstatymo projekto [žiūrėta 2005- 11- 04]. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Vardai/Vardist.phtml>
51. **Šliburytė L.** Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas- 2001, p. 160 - 171.

52. **Tulenko P.** How To Quickly Improve Your Firm's Image.- New Foundation. 1999, p. 34-46
53. Turizmo statistika [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą:<
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1881> >.
54. **Tuskenytė A.** (2001). Įvaizdis, kurį galima įkvėpti. [žiūrėta 2005 – 11 - 17]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3c4ed490ceb06>
55. **Urbanskienė R.** Įmonės stilius - jos sėkmė// Litas - 1995, p. 3.
56. **Valionienė A.** Vidinis firmos įvaizdis// Vadovo pasaulis –2002, nr. 2, p. 23.
57. **Vyšniauskienė D.** Verslo etika: vadovėlis / D.Vyšniauskienė, V.Kundrotas. - K. : Technologija, 1999.
58. **Vitkienė E.** Paslaugų marketingas // Klaipėda: KU leidykla, 2004. ISBN 9955-585-64-1
59. **Vitkutė V.** Firmos veidas// [žiūrėta 2006 – 10 - 18]. Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c4ed490ceb06>
60. **Wiedmann K.P., Hennigs N.,** Corporate social capital and corporate reputations in the hotel industry // New York: RII&C, 2006.

