

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Igoris Ščekochinas
Informacijos vadybos studijų programos studentas

ORGANIZACIJOS REPUTACIJA - KONKURENCINGUMO VEIKSNYS

MAGISTRO DARBAS

Vadovas Prof. R. Gudauskas

Vilnius, 2007

Igorio Ščkočichino magistro darbas

Tema: **Organizacijos reputacija – konkurencingumo veiksnys**
parengta gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____ institute

(data) (raštvėdės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu

_____ (centro direktoriaus parašas) _____

(data)

Recenzentu skiriu _____

(data) (Dekano parašas)

Darbą recenzavimui gavau

(data) (recenzento parašas)

Ščekočichinas, Igoris

Šč-08

Organizacijos reputacija – konkurencingumo veiksnys : magistro darbas / Igoris Ščekočichinas ; mokslinis vadovas prof. R. Gudauskas ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. - 55 lap. : lent. - Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr. : p. 48-49 (23 pavad.).

UDK 659.1(474.5)

Reikšminiai žodžiai: organizacijos reputacija, konkurencingumas, konkurencingumo veiksniai, transporto įmonės, įvaizdžio formavimas, organizacijos reputacija, transporto paslaugų konkurenciniai veiksniai.

Magistro darbo objektas - dešimt atsitiktinai parinktų Lietuvos transporto įmonių. **Darbo tikslas** – išanalizuoti organizacijos reputaciją kaip konkurencijos veiksnį. **Uždaviniai:** 1. atlikti Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinės literatūros studiją ir pateikti organizacijos reputacijos vietą siekiant išsiaiškinti jos konkurencinį pranašumą; išanalizuoti organizacijos reputacijos kūrimo prielaidas, pasirenkant atitinkamą sektorių, t.y. pateikti transporto organizacijų reputacijos kūrimo prielaidas; pateikti pasiūlymus transporto organizacijų reputacijai gerinti, siekiant sėkmės konkurencinėje erdvėje.

Magistro darbe panaudoti šie tyrimo metodai: teorinė analizė, pagrįsta šalies ir užsienio šalių mokslininkų darbų išvadomis ir samprotavimais; antrinės informacijos šaltinių analizė; anketinės apklausos metodas; duomenų grupavimas ir lyginimas.

Magistro darbe, remiantis apklausa, pastebėta, kad daugeliui kelių transporto organizacijų vadovams reputacija yra svarbi, nes ji lemia sėkmingą įmonės tolimesnę veiklą. Reputacija svarbi ir klientams pasirenkant įmonę. Apskritai, tiek vadovai, tiek klientai suvokia, kad pagrindinis kriterijus, leidžiantis išsilaikyti konkurencinėje kovoje bei organizacijos kultūra, kuris turi įtakos aptarnavimui, teikiamų paslaugų kokybė, priimtina kaina.

Paskutiniaisiais metais sparčiai auganti Lietuvos ekonomika skatina įmones plėsti verslą, investuoti į naujas veiklos sritis, ieškoti naujų rinkų ir plėtros galimybių. Kitą vertus, vis stiprėjanti konkurencinė kova sąlygoja, kad rinkoje išlieka tik stipriausios, sugebančios optimaliausiai išnaudoti savo turimus resursus ir potencialą įmonės. O Lietuvoje daugelis transporto įmonių reputacijos klausimui neskiria pakankamai dėmesio.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. Organizacijos reputacija – konkurencingumo veiksnys.....	7
1.1. Reputacijos sąvokos analizė.....	7
1.2. Reputacijos kūrimas.....	10
1.3. Reputacija – konkurencinio pranašumo veiksnys.....	15
2. Išteklių analizė ir strateginis pajėgumas.....	22
2.1 Baziniai ištekliai ir bazinės kompetencijos.....	22
2.2. Konkurenciniai ištekliai.....	24
3. Organizacijų reputacijos kūrimo analizė.....	27
3.1. Transporto paslaugų konkurenciniai veiksniai.....	27
3.2. Tyrimo metodika.....	29
3.3. Organizacijų reputacijos kūrimo analizė (naudojama anketinė apklausa).....	30
4. Pasirinkto sektoriaus konkurencinio pranašumo didinimo galimybės panaudojat reputaciją artimiausioje perspektyvoje.....	44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	46
Naudotos literatūros sąrašas	48
Competention of organization as competetiv ability factor	50
Priedas Nr. 1 Klientų diferenciacijos sistema	51
Pridas Nr. 2 Anketa vadovams	52
Priedas Nr. 3 Anketa klientams	54

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Paskutiniaisiais metais sparčiai auganti Lietuvos ekonomika skatina įmones plėsti verslą, investuoti į naujas veiklos sritis, ieškoti naujų rinkų ir plėtros galimybių. Kitą vertus, vis stiprėjanti konkurencinė kova sąlygoja, kad rinkoje išlieka tik stipriausios, sugebančios optimaliausiai išnaudoti savo turimus resursus ir potencialą įmonės.

Nors optimalus resursų panaudojimas ir yra kiekvienos konkurencinėje aplinkoje veikiančios įmonės tikslas, tačiau jį įgyvendinti nėra paprasta. Kiekviena įmonė turi įvertinti daugybę greitai besikeičiančių faktorių. Tai nėra lengvas uždavinys, todėl siekiant jį atlikti efektyviau, yra naudojami įvairūs metodai bei modeliai. Konkurencingumą didinančios strategijos formavimas ir realizavimas yra viena pagrindinių priemonių, galinčių įmonei padėti geriau ir efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų bei vykdyti savo veiklą.

Vienas sudėtingiausių verslo politikos įgyvendinimo aspektų yra įmonės geros reputacijos sukūrimas ir išlaikymas. Tačiau ne visos įmonės rūpinasi savo reputacija, yra tokių, kurios nekreipia dėmesio, kaip jas vertina klientai, vartotojai ir partneriai.

Įmonės reputacija daug priklauso nuo įmonės aktyvumo, jos santykių rinkoje, nuo veiklos viešumo, vaizdumo ir akivaizdumo. Apie įmonės veiklą dažnai sprendžiama iš verslininkų darbo su klientais, viešo pasirodymo visuomenėje. Civilizuotoje visuomenėje moralės normos įgauna ypatingą atspalvį, pagal jų laikymąsi vertinamas ne tik pats verslininkas, bet ir jo verslas. Formuojant prielaidas ilgalaikiai ir sėkmingai įmonės veiklai rinkoje, svarbu sukurti ir išsaugoti jos reputaciją. Tai yra vienas sudėtingiausių verslo politikos įgyvendinimo žingsnių, reikalaujantis didelių pastangų, pasiekiamas per ilgesnį laiką. Daugelis Lietuvos įmonių neskiria šiai problemai pakankamai dėmesio ir neįvertina jos aktualumo.

Hipotezė. Daugelis transporto įmonių reputacijos klausimui neskiria pakankamai dėmesio.

Tyrimo **objektas** – dešimt atsitiktinai parinktų Lietuvos transporto įmonių.

Tikslas – išanalizuoti organizacijos reputaciją kaip konkurencijos veiksnį.

Uždaviniai:

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinės literatūros studiją ir pateikti organizacijos reputacijos vietą siekiant išsiaiškinti jos konkurencinį pranašumą.
2. Išanalizuoti organizacijos reputacijos kūrimo prielaidas, pasirenkant atitinkamą sektorių, t.y. pateikti transporto organizacijų reputacijos kūrimo prielaidas;
3. Pateikti pasiūlymus transporto organizacijų reputacijai gerinti, siekiant sėkmės konkurencinėje erdvėje.

Tyrimo metodai. Magistro darbe panaudoti šie tyrimo metodai:

1. teorinė analizė, pagrįsta šalies ir užsienio šalių mokslininkų darbų išvadomis ir samprotavimais;
2. antrinės informacijos šaltinių analizė;
3. anketinės apklausos metodas;
4. duomenų grupavimas ir lyginimas.

Darbo išvadų dalyje pateikiami svarbiausi pastebėjimai ir teiginiai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, tiriant veiksnius, sąlygojančius pokyčius organizacijose, siekiant konkurencinio panašumo.

1. ORGANIZACIJOS REPUTACIJA – KONKURENCINGUMO VEISKNYS

1.1. Reputacijos sąvokos analizė

Spartėjančių pokyčių akivaizdoje kompanijų ir organizacijų reputacija tampa viena iš pagrindinių sėkmingos veiklos sąlygų. Tikslingas reputacijos kūrimas įmanomas ilgalaikėje perspektyvoje integruojant daugelį komunikacijos veiksmų. Siūlome lanksčias ir ilgalaikes Lietuvos bei globalios verslo bendruomenės aktualijas atliepiančias strategijas, atidžiai stebime kintančius vartotojų poreikius.

Tinkamas požiūris į kompanijas, jų pasaulėžiūros ir vertybių priimtumas ES rinkoje yra gyvybiškai svarbus. Kompanijų reputacija yra vienas reikšmingiausių veiksnių, lemiančių vartotojų pasirinkimą, kvalifikuotų darbuotojų lojalumą, valdžios institucijų požiūrį, akcijų vertę. Šių tendencijų akivaizdoje Lietuvos įmonėms reputacijos valdymas tampa akivaizdžiu konkurenciniu pranašumu.

Reputacija – tai kompanijos įvaizdis tam tikroje tikslinėje auditorijoje, įmonės viduje ar už jos ribų. Bendri ryšiai su visuomene apima komunikaciją su vidinėmis, o taip pat ir išorinėmis tikslinėmis auditorijomis. Reputacija yra rezultatas to, ką sako ir kaip elgiasi įmonės atstovai bei ką kiti mano apie juos. Rezultatas yra pasiekiamas tik po tam tikro laiko, bet svarbiausia įmonės reputacijos dalis - bendravimas, kuris nekainuoja. Taigi įmonės reputaciją gali užsitikrinti tiek didelės, tiek ir mažos įmonės.

G.Drūteikienė nurodo, kad organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu.¹

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas reputaciją apibrėžia taip: “viešoji nuomonė apie kieno nors (paprastai asmens) ypatybes”.²

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 nujauti.³ Tiesa, be nuojautos dar yra mados: anksčiau versle daug kalbėta vien apie prekių ženklus ir jų įvaizdį, dabar daug dėmesio skiriama įmonės prekių ženklu (corporate brand) ir įmonės reputacijai (corporate reputation).

Įvaizdžio ir reputacijos santykių konceptualizavimo problema pradėta tyrinėti visai neseniai – tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje. Būtent tuo metu iškilo šių sąvokų vartojimo mokslinėje literatūroje problema. Pripažinta, jog organizacijos įvaizdis ir reputacija apibūdina tą patį dalyką – visuomenės narių požiūrį į organizaciją, jos siūlomas prekes ar paslaugas. Tačiau autorių nuomonės dažnai

¹ G.Drūteikienė. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrintojo modelio link

² Dabartinės lietuvių kalbos žodynas

³ „Verslo žinios“ priedas „Verslo klasė“, 2005 birželis

išsiskirdavo: vieni šias sąvokas tapatino ir laikė sinonimais, kiti teigė, kad šie terminai iš esmės skirtingi, o treči – jog reputacija yra įvaizdžio tasa, pasekmė ar netgi kulminacija (tokio požiūrio, kad šios sąvokos kyla viena iš kitos, laikomasi ir šiame darbe).

Kai kuriems autoriams, pvz., F. Berneys (1977), K. E. Boulding (1973), W. J. Crissy (1971), S. Kennedy (1977), P. Martineau (1958), būdingas toks požiūris, kad organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminai yra tapatūs, t.y. organizacijos įvaizdžio sinonimu laikoma reputacijos sąvoka. Tačiau tokios nuomonės laikosi ne visi autoriai. Kiti, pvz., G. Dowling (2001), teigia, jog reputacija – įvaizdžio pasekmė, būtent tai, kaip tą įvaizdį visuomenė suprato. „P. Martineau (1958) įvaizdį apibrėžė kaip funkcinės kokybės ir psichologinių požymių, kurie egzistuoja pirkėjų mintyse, visumą. Tačiau K. E. Boulding (1973) nuomone, įvaizdis – tai subjektyvios žinios“.⁴

Apibendrinus daugumos autorių patirtį, padaryta išvada, kad šios sąvokos yra labai susijusios, tarp jų egzistuoja nepertraukiamas ryšys, tačiau jos nėra sinonimų pora. Nustatyta, jog esminis skirtumas yra tas, kad organizacijos įvaizdis sukuriamas per trumpesnę laikotarpį, jis yra dinamiškesnis, gali gana greitai pasikeisti, jeigu vartotojas negaus žadėtosios naudos, t.y. nepatenkins savo lūkesčių. Tuo tarpu reputacija yra įvaizdžio pasekmė, aukščiausias jo laipsnis.

Įvaizdis kuriamas bei valdomas kur kas lengviau už reputaciją, kurios tiesiogiai paveikti negalima. Reputaciją lemia jau egzistuojantis ir nusistovėjęs įvaizdis. Reputacija – tai viena sudėtingiausių organizacijos įgyvendinimo priemonių, reikalaujanti didelių pastangų ir pasiekama per ilgesnį laiką. Reputacija susikuria tik paaiškėjus, kiek organizacijos įvaizdis atitinka realybę.⁵

Firmos įvaizdis - tai ne tik žodis ar vienas veiksnys, kuris nulemia visą firmos įvaizdį. Bet tai kompleksas įvairių veiksnių pradedant nuo firmos dalinamos atributikos ir baigiant jos patalpų, transporto priemonių būklę. Visi šie dalykai ar būtų tik paprastas rašiklis su įmonės logotipu ar produkcija išsiskirianti iš kitų analogiškų produktų jie daugiau ar mažiau lemia firmos įvaizdį. Būtų galima kalbėti ir kalbėti apie juos atskirai, bet daugiausia firmos įvaizdį lemia tai ar įmonės parduodama produkcija ar teikiamos paslaugos yra prastos kokybės, geros, ar labai geros.

K. Saxton organizacijos reputaciją apibrėžia kaip organizacijos atspindį, kurį per tam tikrą laiką suvokia organizacijos auditorijos ir išreiškia savo mintimis bei žodžiais.⁶

C. Fombrun teigia, kad reputacija apima kitų žmonių patirtį, susijusią su šia organizacija.⁷

Taigi tarp organizacijos įvaizdžio ir reputacijos egzistuoja abipusiai ryšiai. Reputacija stipriai veikia organizacijos įvaizdžius, kuriuos susikuria žmonės susidurdami su organizacija.

⁴ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 54.

⁵ Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// Verslas: teorija ir praktika. – 2002, t. 2, Nr. 1, p.59-63.

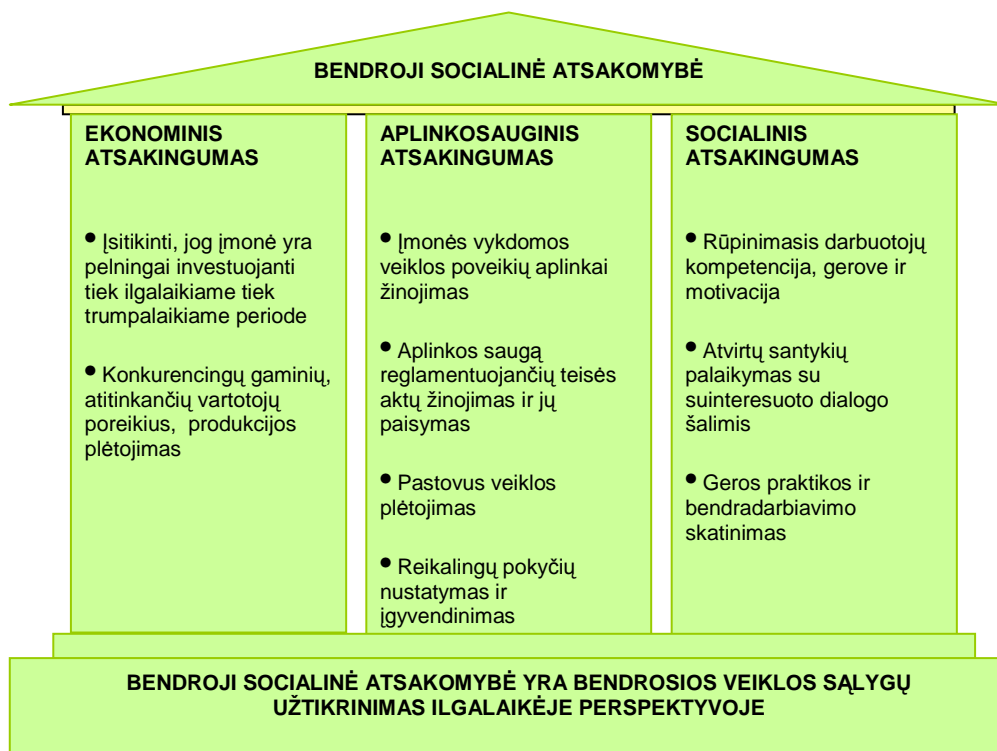
⁶ Saxton K. Where do reputations come from? – Corporate Reputation Review, 1998, vol. 1, no. 4, p. 396.

⁷ Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. – Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.3.

Reputacijos formavimui daug įtakos turi organizacijos elgsena, komunikacija bei simboliai, kuriais išreiškiamas organizacijos individualumas, daug įtakos turi ir kasdieniai žmonių įvaizdžiai. Kitaip tariant, reputacija susijusi su socialine atsakomybe.

Socialinė atsakomybė yra lemiamas verslo įmonių reputacijos veiksnys. Reputacija savo ruožtu – vis svarbesnis bendros sėkmės veiksnys. Reputacija lemia, kaip visuomenė atsižvelgia į rinkoje esančią įmonę, ar vartotojai nori pasirinkti tą įmonę energijos tiekėju, ar ta pati įmonė gali samdyti geriausius darbuotojus, ar partneriai susidomėję ja, koks investuotojų požiūris į šią įmonę? Socialinė atsakomybė tampa konkurencingu veiksniu šalia kainos, kokybės ir aplinkos klausimų.

Bendrosios socialinės atsakomybės pagrindą sudaro 3 pamatiniai elementai: ekonominis, aplinkosauginis ir socialinis (1 pav.), jie turi būti vienodai ir lygiagrečiai plėtojami.



1 pav. Bendrosios socialinės atsakomybės pagrindas. Sudaryta remiantis “Verslo gidas”. Bendroji socialinė atsakomybė energetikos pramonėje. Suomijos energetikos pramonės įmonių federacija FINERGY

Ekonominis atsakingumas:

- rentabili veikla – pelningumas,
- konkurencingos prekės ir paslaugos,
- energijos tiekimo patikimumas,
- finansinės rizikos valdymas.

Aplinkosauginis atsakingumas:

- žinojimas, kokį poveikį aplinkai daro įmonės vykdoma veikla (žaliavų naudojimas, aplinkos tarša),
- nuolatinis veiklos tobulinimas,
- aplinkosauginių teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis,
- reikalingų permainų nustatymas ir jų paisymas.

Socialinis atsakingumas:

- rūpinimasis darbuotojų gerove, tobulinimu ir motyvacija,
- atviro bendravimo su suinteresuoto dialogo šalimis palaikymas,
- bendradarbiavimo skatinimas,
- rūpinimasis visuomenės ir klientų poreikiais

Sisteminis valdymas reikalauja, kad įmonė tiksliai apibrėžtų savo vertybes ir susijusius valdymo principus bei veiksmus. Tam, kad sustiprinti savo veiklą, įmonė turi parinkti tinkamus indikatorius, kurie taip pat gali būti naudojami, jeigu reikia, rezultatų pateikimui. Šie darbai palengvinami vystant įvairias valdymo sistemas (kokybės, aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir kt.) į bendrą integruotą veiksmų valdymo sistemą. Lygiagrečiai, tradicinė aplinkos ataskaitos išsiplės iki socialinės atsakomybės ataskaitos.

Organizacijos reputacija veikia įvaizdžius, kuriuos susikūrė įvairios kontaktinės auditorijos, o šie įvaizdžiai daug įtakos turi organizacijos reputacijai. Tačiau reputacijos sąvoka yra šiek tiek siauresnė, nes apima tik vertinimus organizacijos atžvilgiu, t.y. gera reputacija arba bloga. Organizacijos įvaizdžio sąvoka yra platesnė, ji apima vertinimą – palankus ar nepalankus įvaizdis, ir turinį – kokia tai organizacija: patikima ar nepatikima, maža ar didelė, patraukli ar nepatraukli ir t.t.

Taigi reputacija - tai yra įvaizdis tam tikroje erdvėje. Nebūtinai kuriant gerą reputaciją reikia labai daug pinigų. Pinigus gali pakeisti geras bendravimas su savo klientais, gera produkcijos kokybė, klientų pasiūlimų išklauskymas, nemelavimas užsakytoje reklamoje apie nebūtus dalykus. Taip kuriama visos įmonės reputacija.

1.2. Reputacijos kūrimas

Konkurencija rinkoje verčia griebtis įvairaus pobūdžio marketingo strategijų, įprastomis ir ne tokiomis įprastomis priemonėmis bandyti užsitikrinti ar išlaikyti savo vietą po saule.

Plataus masto reklaminės akcijos ar propaganda, kainų dempingas ar tikslinis pardavimas – tik keletas priemonių, kuriomis bandoma prasimušti į pasirinktą rinkos nišą. Dauguma įmonių, siekdamos padidinti savo apyvartas, paprastai orientuojasi į trumpojo laikotarpio tikslus.⁸

Tačiau ilgainiui pastebima, jog, norint atsilaikyti konkurencinėje kovoje, būtina kurti ilgalaikes strategijas, kurti ir puoselėti įmonės reputaciją. Augant pragyvenimo lygiui, didėjant pasiūlai ir krentant kainoms, apskritai tobulėjant technologijoms, didėjant paslaugų ir produktų kokybei, vartotojai renkasi produktą vis dažniau atsižvelgdami į įmonės reputaciją.

Kai vis didesnę svorį įgyja įmonės įvaizdis, ilgalaikės investicijos atsiperka ir išlieka stipriausieji. Nuo to, kaip įmonė suvokia savo reikšmę tarp konkurentų, savo reikšmės didinimo galimybes bei kokias pasirenka konkurencinio pranašumo didinimo priemones, priklauso įmonės ateitis.

Deja, dauguma Lietuvos įmonių tikrai negali pasigirti išpuoselėtu savo įmonės įvaizdžiu ar nepriekaištinga reputacija. Tam skiriama per mažai dėmesio. Yra keletas šio reiškinio priežasčių⁹:

- Greito pelno siekimas. Dažnai įmonės pirmiau investuoja į tiesiogines pardavimų skatinimo priemones. Jos akivaizdžiai padidina užsakymų skaičių, o pelno padidėjimas gali būti staigus ir pastebimas.

- Ilgalaikiškumas ir brangumas. Įdėti didelį skelbimą į laikraštį kainuoja pigiau, negu atlikti įmonės klientų aptarnavimo kokybės tyrimą. Planuodamos biudžetą įmonės kapitalą pirmiausia paskirsto būtiniausioms reikmėms tenkinti trumpuoju laikotarpiu, o įvaizdžio kūrimui tai, kas liks. Ryšių su visuomene (RsV) stiprinimas ir įvaizdžio kūrimas dažnai reikalauja nemažų investicijų, jos atsiperka ne greitai, o rezultatas yra sunkiai įvertinamas ir neapskaičiuojamas. Didžiajai daliai smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) sektoriaus įmonių skirti lėšų reputacijos kūrimui yra apskritai per brangu.

- “Any price” strategija. Siekdamos bet kokia kaina prasimušti į rinką, įmonės dažnai nekreipia dėmesio į verslo etikos ar moralės principus.

Įvaizdžio bei reputacijos kūrimas yra ilgalaikis procesas, kurį galima išskaidyti į keturis etapus:

⁸ „Verslo žinios“ priedas „Verslo klasė“, 2005 birželis

⁹ Ten pat



2 pav. Reputacijos kūrimo etapai. Sudaryta autoriaus

1. Ženklo identifikavimas. Analizuojant pačią prekės ženklo sampratą bei jo identifikavimą, pastebėta, jog įvairūs autoriai jį apibrėžia panašiai, tačiau jų apibrėžimuose yra ir tam tikrų skirtumų. Virvilaitė išskiria teisinį aspektą ir teigia, jog prekės ženklas tai nustatyta tvarka užregistruotas ir teisiškai saugomas prekės žymuo.¹⁰ Kotler nuomone, prekės ženklas yra pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, dizainas arba jų derinys, naudojami atpažinti vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomoms prekėms arba paslaugoms atskirti nuo konkurentų paslaugų ar prekių.¹¹ Aleliūnaitė, Urbanskienė prekės ženklą traktuoja kaip fizinių, funkcinių, estetinių ir emocinių elementų rinkinį, kuris išskiria įmonės prekes iš konkurentų ir kuria finansinį turtą įmonei.¹² Gudačiausko nuomone, prekės ženklas - tai ypatingas identitetas, išskiriantis su produktu ar paslauga susijusį pažadą vartotojams ir nurodantis šio pažado ištakas.¹³

Reklamuojant naują produktą, paslaugą, prekės ženklą ir pan. visa reklama bei RsV kūrimo priemonėmis, siekiama informuoti vartotoją apie naujovės atsiradimą. Jei vartotojas identifikuoja produktą pagal jo prekinį ženklą, pavadinimą, įmonės pavadinimą ir pan., vadinasi, jis nesąmoningai išskiria prekę iš grupės kitų. Po reklaminių kampanijų kai kurios įmonės užsako socialinius tyrimus reklamos efektyvumui nustatyti. Tokie tyrimai pirmiausia ir būna paremti identifikavimo principu. Reklama tuo efektyvesnė, kuo daugiau vartotojų ji pasiekia ir išlieka atmintyje. Kuo daugiau vartotojų gali identifikuoti prekinį ženklą, priskirti jį atitinkamiems produktams, tuo didesnis prekės konkurencinis pranašumas.

¹⁰ Virvilaitė R. Marketingas. – Kaunas: Technologija, 1997

¹¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. - Санкт Петербург, 1999

¹² Aleliūnaitė D. Urbanskienė R. Prekės, jos ženklo ir vartotojų santykių reikšmė įmonės veiklai marketingo kultūros požiūriu// Inžinerinė ekonomika, 2000 Nr. 5 (10)

¹³ Gudačiauskas D. Prekinio ženklo vartojamosios vertės matavimo modelis ir jo taikymas praktikoje// Verslas: teorija ir praktika, 2003, IV tomas, Nr.2

2. Palankumas. Identifikavimas nėra esminis reklamos principas, į kurį orientuojasi ilgalaikius planus turinčios įmonės. Daug svarbiau yra užsitikrinti vartotojo palankumą prekei. Šiame etape taip pat nemaža vaidmenį vaidina reklama. Nuo to, kaip yra pateikiama informacija apie produktą, kokie privalumai yra akcentuojami, priklauso vartotojo palankumas. Šiame etape vartotojas ne tik išskiria prekę iš kitų, bet ir identifikuoja ją su tam tikrais šūkiiais, simboliais, charakteristikomis.

3. Pasitikėjimas. Jei vartotojas identifikuoja prekę ar jai yra palankus, dar nereiškia, kad jis būtinai ją pirks.

Paprastai žmonės perka prekes ar paslaugas iš tų įmonių, kuriomis jie pasitiki. Vartotojų pasitikėjimo užkariavimas yra ilgas, daug pastangų ir investicijų reikalaujantis procesas. Pasitikėjimas atsiranda ne reklamuojant savo prekę, o keliant jos kokybę, aptarnavimo kokybę ir pateisinant vartotojų lūkesčius. Pasitikėjimas atsiranda labiau dėl nepriekaištingos reputacijos nei dėl išpuoselėto įvaizdžio.

4. Veiksmas. Jei vartotojas pasitiki įmone ir naudojasi jos produktais ar paslaugomis, šis ryšys tampa pastovus. Atitinkamos įmonės produktų pirkimas tampa savotišku įpročiu ir yra pagrįstas ne racionalių paskaičiavimų, bet nesąmoningu veiksmu. Įmonės, turinčios gerą reputaciją, nepritrūksta klientų, todėl dažnai laipsniškai mažina investicijas į reklamą ir skiria jas kokybės kėlimui.

Kuo didesnis indėlis įdėtas kuriant įmonės reputaciją, tuo didesnis įmonės ryšys su vartotojais bei tuo didesnis produkto konkurencinis pranašumas. Reputacijos kūrimas apskritai yra paremtas domino principu. Jei sugebate užsitarnauti vieno kliento palankumą, gandas apie jus netruks pasklisti. Jei nepateisinote vieno kliento lūkesčių, nepalankūs atsiliepimai taip pat pasieks ne vienas ausis.

Pagrindiniai veiksniai, lemiantys gerą ar blogą įmonės reputaciją:

Produkto kokybė. Tai bene didžiausią reikšmę turintis kriterijus. Klientas atkreipia dėmesį ne tik į produkto naudingumą, bet ir į jo kokybę, jam svarbu, kiek modernus yra produkto parengimo procesas, ar aukštas gamybos techninis lygis. Taip pat svarbi yra pasirinkimo galimybė, prekių ir paslaugų asortimento platumas, gilumas.

Kokybė ir kiekybė – dvi esminės žmogaus būties charakteristikos. Kokybė yra plati įvairiapusė sąvoka. Yra dešimtys kokybės apibrėžimų, jie gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. Davidas Garvinas (Gardin, 1988) išskyrė 5 pagrindinius požiūrius į kokybę¹⁴:

Transcendentinis požiūris. „Kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra” (Gardin, 1988). Tai „...sąlyga tobulumo, reiškianti puikią kokybę, skirtingai nuo blogos kokybės...”. šiuo požiūriu kokybiškas

¹⁴ E.R.Stanickas, D Bagdonienė “Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje” Kaunas/Technologija 2004

produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. Pavyzdžiui, dažnai teigiama, kad vienetinis gaminys, pagamintas rankomis, yra kokybiškesnis nei fabrike pagamintas produktas.

Produkto kokybė yra tikslus ir objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis. Šiuo požiūriu geresnės kokybės produktai brangesni, nes pagaminti produktą, kuris turi daugiau savybių ir požymių yra brangiau.

Kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybė sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.

Kokybė gamyboje – tai atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais. Bet koks nukrypimas nuo standartų yra defektas. Kokybė gamyboje pasiekama projektuojant procesą ir taikant statistinį proceso valdymą gamybos metu, prevenciškai pastebint nukrypimus nuo standartų ir tuo būdu išvengiant defektų.

Vertės požiūriu kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina.

Nė vienas iš šių požiūrių nėra išbaigtas kokybės apibrėžimas, nes atitikimas kokybės vienu požiūriu negarantuoja geros kokybės kitu požiūriu. Ši problema, pasak D.Garvino, kyla dėl to, kad egzistuoja kitos produkto kokybės kategorijos, kaip pagrindinės produkto funkcijų charakteristikos, požymiai, patikimumas, ilgalaikiškumas, gamintojo aptarnavimas, estetiškumas.

Kainų ir kokybės proporcija. Svarbu, kad prekių kainos atitiktų realią produktų, paslaugų vertę. Klientas niekada nebesugrįš pas jus, jei supras, kad jūs jį apgavote.

Įvaizdis. Įvaizdis – tai įspūdis 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. Taigi organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas.¹⁵

Klientai atkreipia dėmesį į įmonės patalpų interjerą ir eksterjerą. Geras įmonės vardas dera prie gero ir profesionaliai sukurto įmonės firminio stiliaus: patrauklios emblemos ir firminio ženklo, geros kokybės siunčiamos korespondencijos, firminių blankų, solidžių vizitinių kortelių, produkto įpakavimo, dizaino ir pan. Klientas atkreipia dėmesį į reklamą, žiniasklaidos rodomą dėmesį įmonei.

Aptarnavimo kokybė. Labai svarbus yra pirmas įspūdis susidūrus su įmone. Aptarnavimo kokybė priklauso nuo to, koks dėmesys parodomas klientui. Jis taip pat atkreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą, etišką ar neetišką elgesį ir santūrias manieras, apskritai personalo draugiškumą ir kuriamą

¹⁵ Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. Prieiga internete: <http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm> [žiūrėta 2006-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

psichologinę atmosferą. Svarbus yra personalo patikimumas, kaip įmonė laikosi savo pažadų, įsipareigojimų bei nusistatytų terminų.

Įmonės patikimumas ir stabilumas. Klientai tikisi, jog pardavėjas žino, ko jiems reikia, taigi esate savo srities specialistai ir puikiai suvokiate, ką darote. Įmonės patikimumą lemia tokie kriterijai kaip: kainų stabilumas, prekių asortimento stabilumas ir kaita; kadru politiką, jų kaita bei buvusių darbuotojų atsiliepiami, vadovų kompetencija ir patikimumas; socialiniai įsipareigojimai, įstatymų laikymasis; nusiteikimas naujovėms, įmonių novatoriškumas; konkurentų veiksmai ir reakcija, klientų atsiliepiami ir pan.

1.3. Reputacija – konkurencinio pranašumo veiksnys

Konkurencija – tai savotiškos gamybos bei prekybos įmonių ar paslaugų teikėjų varžybos dėl vartotojų palankumo, lojalumo. Konkurencija yra būtinas šiuolaikinės ekonomikos atributas, skatinantis inovacijų diegimą bei kokybės gerėjimą.

Laisvos ekonomikos priešininkai teigia, kad konkurencija yra plėšrūniško pobūdžio, tačiau kita vertus ją riboja vartotojai – jie renka vienokią ar kitokią jiems geriausią produkciją pagal savo pasirinktus kriterijus – patogumą, kokybiškumą, kainą, saugumą. Todėl gamintojai, prekybininkai ar paslaugų tiekėjai, atitinkantys vartotojų reikalavimus, neturėtų per daug jaudintis, nes konkurencija tėra kova dėl potencialaus vartotojo, kuris tikrai rinksis tai, kas jam paranku ir priimtina. Visgi šiandien susiduriama su kitokiu požiūriu į konkurenciją, kai ji traktuojama kaip kova su konkurentais, o ne kova dėl kliento. Taip pat klaidinga konkurenciją tapatinti su reiškiniu, kai dėl vartotojo varžosi kelios analogišką produkciją gaminančios ar paslaugas teikiančios įmonės. Juk prekė ar paslauga konkuruoja su visomis kitomis įvairiausio pobūdžio prekėmis bei paslaugomis. Kitaip tariant, konkurencija reiškia ne tai, kad panašią prekę ar paslaugą parduoda keletas pardavėjų, o tai, kad kiekvienas norintis gali laisvai pasiūlyti pirkėjui savo prekę ar paslaugą.

Konkurencija yra lošimas, teigia lošimo teoretikai, kurio sėkmė priklauso ir nuo įmonės veiksmų, ir nuo jos konkurentų, vartotojų, partnerių ir kitų suinteresuotų asmenų reakcijos į atskirus veiksmus. Šiuos „lošimus“ vis sunkiau lošti ir laimėti, kadangi konkurencija stiprėja. Globalizacija bei technologijos raida skatina konkurencinės aplinkos plėtrą. Įstatymų pasikeitimai keičia daugelio pramonės šakų konkurencijos taisykles, rinkos sąlygos tampa sudėtingesnės ir nenuspėjamos. Pažangios informacinės sistemos leidžia bendrovėms greičiau reaguoti į konkurentų veiksmus. Stiprėjanti konkurencija verčia reaguoti į konkurentų veiksmus užbėgant jiems už akių. Nauji bendrovių reklaminiai šūkių leidžia pasirengti galimiems konkurentų veiksams. Kiekvieną jų žingsnį lydi greiti atsakomieji žingsniai, todėl nė viena bendrovė negali leisti konkurentams įgyti

ilgalaikio pranašumo, o iššūkis nugalėti konkurencinėje kovoje tapo esmine šiuolaikinio verslo dalimi.

Remiantis šiuolaikinėmis verslo teorijomis yra suformuluotos trys konkurencinio pranašumo šaltinių koncepcijos¹⁶:

1. Konkurencinis pranašumas pasiekiamas adaptuojantis prie aplinkos sąlygų;
2. Konkurencinis pranašumas pasiekiamas unikaliais vidiniais ištekliais;
3. Konkurencinis pranašumas pasiekiamas bendradarbiaujant ir formuojant ryšių tinklą.

Organizacija yra laikoma turinti konkurencinį pranašumą, kai ji pasiekia aukštesnę konkurencinę padėtį, palyginti su vienu ar daugiau konkurentų. Konkurencinė padėtis yra reliatyvus veiklos matas. Praktiniu požiūriu ji gali būti pamatuota lyginant integruotus konkurentų pajėgumus konkurencinėje aplinkoje. Verslo pajėgumų pavyzdžiai yra produkto apipavidalinimas, gamyba, rinkodara, pardavimas ir paskirstymas.

Esama konkurencinė padėtis¹⁷:

- Kas yra esami konkurentai ir kokie jų pajėgumai?
- Kaip esami organizaciniai pajėgumai konkuruoja su konkurento pajėgumais?
- Koku tempu, palyginti su konkurentais, dabartinė organizacija mokosi, pritaiko ir tobulina savo turimus pajėgumus?
- Kokia yra tikimybė, kad artimiausiu metu gali atsirasti naujų konkurentų?

Būsima konkurencinė padėtis:

- Kokie gali būti būsimi konkurentai ir kokie bus jų pajėgumai?
- Kada gali pasirodyti naujų konkurentų?
- Kokių organizacijos pajėgumų tikimasi ateityje?
- Kokių jau dabar galima imtis veiksmų, kad būtų išvengta galimų konkurentų atsiradimo?
- Kokių veiksmų reiktų imtis dabar norint sukurti būsimą konkurencinį pranašumą, jei nepavyktų išvengti naujų konkurentų atsiradimo?

Norėdamos išlikti konkurencingomis, šiandienos įmonės turi daryti daugiau, nei tiesiog tiekti produktus ar paslaugas, kurios yra geresnės ar pigesnės nei jų konkurentų. Jos turi greičiau nei konkurentai reaguoti į aplinkos pasikeitimus, greičiau atlikti modernizavimą, greičiau reaguoti į kainų kitimą. Jos turi būti greitesnės diegiant naujas technologijas. Tam, kad galėtų augti, joms gali tekti eiti į visiškai naujas rinkas bei įgyvendinti rizikingas strategijas.

¹⁶ Marčinskas A. Diskienė D. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai // *Ekonomika*. 2001, Nr. 55-56, p. 64-74.

¹⁷ Čašas R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose // *Ekonomika*. 2000, Nr. 52, p. 22-35.

Nagrinėjant įmonės konkurencinę aplinką, vertinama esama ir būsima konkurencinė būklė. Tai padeda atsakyti į klausimus:

- Kiek konkurentų yra? Kokios pagrindinės jų konkurencingumo savybės?
- Kokie pagrindiniai konkurentai kiekvienoje rinkoje, kuriose įmonė konkuruoja?
- Ar galima identifikuoti ar įmonė skiriasi nuo konkurentų?
- Kokios pagrindinės įmonės konkurencinių privalumų sritys?
- Ar įmonės produktų kaina konkurencinga? Kaip įmonė formuoja kainų struktūrą?
- Ar į rinką įeina nauji konkurentai? Kas jie yra? Iš kur jie?
- Kaip įmonės produktai ir paslaugos pasiekia galutinius vartotojus?

Taigi konkurentų analizėje reikėtų atidžiai pažvelgti į tris konkurencijos tipus: pramonės konkurenciją, pakaitalus ir naujai į rinką įeinančius konkurentus. Pirmoji grupė susideda iš firmų, kurios siekia patenkinti klientų poreikius daugmaž tokiu pačiu būdu, kaip ir verslininkas. Pakaitalai produktai/paslaugos, kurie patenkina tą patį kliento poreikį (pvz., aliuminis kaip metalo pakaitalas). Jei tikimasi intensyvios naujai įeinančiųjų į rinką konkurencijos, verslo modelio stiprumas gali būti ginčytinas. Siekiant nustatyti konkurencijos lygį, reikia įvertinti šiuos elementus¹⁸:

- Rinkos segmento(-ų) augimo tempai;
- Klientams siūlomų sprendimų skirtumai (įskaitant prekinis ženklus, santykinės eksploatacines savybes);
- Kainodaros strategijos ir santykinės kainos pozicijos skirtumai;
- Pakeitimo kaštų lygis (kokius kaštus klientai patiria pereidami nuo vieno tiekėjo prie kito?);
- Produkto/paslaugos pasiūlymo imitavimo lengvumas (kokių pastangų reikia naujai įeinantiems į rinką siekiant nukopijuoti produktą/paslaugą);
- Technologinių inovacijų lygis;
- Intelektinės nuosavybės statusas (ar produktas patentuotas?).

Dabartiniu metu itin paplitęs tyrimų būdas, kuomet analizuojami pasirinkto sektoriaus ryšiai su kitais pagalbiniais sektoriais, vadinamas **pramoninių grupių** (angl. - clusters) **analize**. Pramoninė grupė, kurios sąvoką pasiūlė bei analizės metodiką sukūrė amerikiečių mokslininkas M.Porteris, apima ne tik konkretaus pramonės sektoriaus įmones, bet ir jų tiekėjus, distributorius, paslaugų teikėjus bei kitokiais būdais susijusias įmones ir institucijas. Pramoninės grupės analizė

¹⁸ Korsakienė R. Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė // Verslas: teorija ir praktika. 2004, V tomas, Nr. 2, p. 52-57.

praktiškai reiškia, jog nagrinėjamas visas produkto gamybos procesas nuo žaliavų gavimo iki jo pateikimo vartotojui.¹⁹

Garsus konkurencinio pranašumo tyrinėtojas M. Porteris, kurio knygos „Konkurencinė strategija“ (1980), „Konkurencinis pranašumas“ (1985) tvirtina, jog norint, kad gaminiai ar paslaugos pralenktų konkurentus, versle būtina rinktis pagrindines konkurencines strategijas, t.y.:

- Tapti pigiausiu gamintoju savo pramonėje;
- Akivaizdžiai išskirti savo gaminius (paslaugas) iš konkurentų produkcijos;
- Orientuoti savo produkciją ar paslaugas taip, kad būtų galima prasiskverbti net į siauriausią laisvą erdvę, atsiradusią dėl kainos ar produkcijos išskirtinumo.

Kitas aspektas susijęs su vertybių skale, t. y. su pačios firmos efektyvumu, o tai taip pat susiję su produkcijos ar paslaugos kokybės gerėjimu. Kuo labiau didėja vertė kiekvienoje gamybos pakopoje, tuo geresnis gaminys gaunamas. Jis turi didesnių konkurencinių galimybių. Be to, jei firma garantuoja nuolatinį vertės didinimą, ko negali jos konkurentai, ji gali tikėtis įgyti didelių konkurencinių persvarų. Naudojant vertybės analizę, galima išryškinti tam tikrų technologijų reikšmę, išsikovoiant geresnę vietą konkurencinėje terpėje. Porteris pažymi, kad „...firma, kaip tam tikros veiklos sričių kompleksas, yra ir tam tikrų technologijų rinkinys. Kiekvieną firmos vertės kūrimo veiklą įkūnija tam tikra technologija. Technologiniai pakitimai gali paveikti konkurenciją, nes vertės kūrimas susijęs su tam tikra technologija. Čia susijungia įgyvendintos investicijos ir žmogaus pajėgos“.²⁰

M. Porteris, tyręs pasaulinę konkurenciją, akcentavo, kad nacionaliniai skirtingumai, šalies vertybinė sistema nacionalinėje kultūroje – visa tai daro įtaką konkurencingumui. Būtent tų skirtingumų dėka organizacijos gali sėkmingai konkuruoti pasaulinėje rinkoje, nes savitumas žavi ir traukia klientus. Kokybė, prekės naujumas, naujovių diegimas ir ypač sugebėjimas konkuruoti – tai ekonomikos pažangos rodikliai, tinkantys kiekvienai šaliai.

Vadovai, gilindamiesi į strateginio valdymo specifiką, privalo valdyti tris skirtingo išmatavimo uždavinius:

1. Esama veikla ir verslas turi tapti efektyvūs;
2. Veiklos potencialas turi būti apibrėžtas ir realizuotas;
3. Šią veiklos rūšį reikia stengtis paversti efektyviausia veikla.

¹⁹ Auškalnytė R., Ginevičius R. Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus // Inžinerinė ekonomika. 2001, Nr. 2 (22), p. 66-71.

²⁰ Porter, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York. Ekon., 1993. – 374 p.

Akcentuotina, kad visi trys uždaviniai yra neatskiriami, juos reikia spręsti vienu metu ir su tais pačiais žmonėmis, žiniomis, piniginais ištekliais ir ta pačia valdymo organizacine struktūra. Pagal H. I. Ansoff sėkmingo strateginio organizacijos valdymo principai²¹:

1. Potencialus pelningumo optimalumas priklauso nuo organizacijos strategijos agresyvumo ir aplinkos pasikeitimų lygio atitikimo. Agresyvumas čia suprantamas kaip esminis pasikeitimų lygis, kuriuo organizacija pasinaudoja keisdama savo produkciją, technologijas ir panašiai.
2. Potencialaus pelningumo pasiekimas priklauso nuo organizacijos vadovų pasiruošimo pokyčiams ir pasirinktos strategijos agresyvumo atitikimo.
3. Svarbu, kad organizacijos galimybių komponentai būtų suderinti tarpusavyje: vadovų sugebėjimai ir patirtis, organizacinė kultūra, informacijos sistema, organizacinė ir valdymo struktūra.
4. Norint optimaliai pereiti prie naujo strateginio potencialo, reikia numatyti ir kontroliuoti esamą pasipriešinimą.
5. Įgyvendinant naują strategiją, organizacinio potencialo komponentai turi atitikti vienas kitą ir naują organizacinę strategiją.

Taigi, norint išlaikyti ir toliau tobulinti verslą, būtina sąlyga – ugdyti, puoselėti organizacinę kultūrą. Bandymai kurti strateginius planus, neatsižvelgiant į organizacijos vertybes, žmonių poreikius ir susiformavusias tradicijas, nieko neverti. Pasipriešinimas bus didžiulis, nes žmonės nesuvoks pertvarkymų esmės ir naudos.

Pagal M.Porterį, konkurencijos bazę ir jos pokyčius šakoje formuoja šakos įmonės, prekės, vartotojai, išteklių tiekėjai, potencialūs gamintojai ir prekės pakaitalai. Duotoje šakoje gaminančios prekę įmonės tarpusavyje konkuruoja dėl vartotojų ir tai prekei pagaminti reikalingų išteklių tiekėjų, jų konkuravimui įtaką turi naujų gamintojų veržimasis į šaką ir prekių pakaitalų atsiradimas. Šių prekių vidaus (konkuravimas tarpusavyje) ir išorės (vartotojai, tiekėjai, potencialūs gamintojai ir prekės pakaitalai) jėgų struktūra šakoje ir jėgų pasireiškimo intensyvumas apsprendžia konkurenciją duotos prekės rinkoje ir sąlygoja šakos potencialų ribinį pelną.

Taigi, iš vienos pusės konkurencija – tai rinkos jėgų struktūra, lemianti rinkos objektų sąveiką, siekiant tų jėgų pusiausvyros, kurioje įgyvendinami rinkos subjektų ekonominiai interesai, iš kitos – procesas, kuriame formuojasi ir kinta rinkos jėgų struktūra, veikiant vidaus ir išorės sąlygoms šakoje per rinkos subjektus ir objektus. Ekonominis konkurencingumas yra verslo objektų sugebėjimas sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas, veikiančias konkurencijos objektą.

²¹ Ансофф, И. „Стратегическое управление“, Москва 1998., 519p. [Žiūrėta 2007 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb99/10/f10_02.html

Konkuravimas – tai įmonės veiklos procesas, kuris formuoja ir keičia rinkos jėgų struktūrą. Šiuolaikinėje ekonomikoje, pagal M.Porterio atliktų tyrimų išvadas, konkuravimas ir jo intensyvumas stiprėja, nes lemia tokie veiksniai:

- didelis konkurentų skaičius;
- konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencijos jėgos maždaug vienodos;
- dėl mažos produkto diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės yra nedidelės;
- aukšti pastovūs gamybos kaštai;
- daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką;
- pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybiniai;
- prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didesnių.

M. Porterio manymu, įmonės, norinčios išlaikyti konkurencinį pranašumą, privalo turėti ir vadovautis konkurencijos strategija, įgalinančia įvertinti šakos konkurencijos jėgas, veiksnius ir jų šaltinius. Konkurencinė strategija yra optimalus įmonės veiklos rūšių parinkimas ir suderinimas, numatomos perspektyvos. Jos dėka galima planuoti konkurencinių jėgų šaltinius ir jų pokyčius laike, kiekvienam etapui prognozuoti atitinkamus konkuravimo metodus ir priemones. Konkuravimas yra įmonės integruotos veiklos procesas, sąlygojamas rinkos konkurencinių jėgų ir jų pokyčių ir toje veikloje suformuojantis, palaikantis ir panaudojantis įmonės konkurencinius pranašumus.

Ekonominis konkurencingumas – tai dar vienas įmonės veiklos procesas, sąlygojamas rinkos jėgų struktūros bei jos pokyčių ir formuojamas konkuravimo procese. Įmonės konkurencinių pranašumų susidarymo sėkmė priklauso nuo visų veiklos rūšių integravimo būdo, kurį apsprendžia įmonės konkurencijos strategija, nes įvairios veiklos rūšys tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą.

M. Porterio trys bendri veiklos rūšių integravimo būdai:

1. Įmonės veiklos rūšys kaip funkcijos turi tarpusavyje derintis, neprieštarauti viena kitai. Jų suderinamumas garantuoja, kad kiekvienos veiklos rūšies konkurencinis pranašumas derinsis su kitos konkurenciniu pranašumu, kad konkurencijos strategija bus vieninga;
2. Vienos veiklos rūšys stiprina kitas, nes jos yra sistemos struktūriniai elementai;
3. Derinant tarpusavyje visas funkcijas įmonės veiklos pastangos kiekvienai iš jų turi būti optimizuotos, nes, pavyzdžiui, esant toms pačioms sąnaudoms, vienos veiklos rūšyje susidarę konkurenciniai pranašumai žymiai viršys susidariusius kitoje arba iš viso tų pranašumų nebus ir reikės tos veiklos rūšies atsisakyti.

Kuo labiau įmonės padėtis šakoje atitiks pirmo ir antro principo reikalavimus, tuo pastovesni bus jos konkurenciniai pranašumai. Be to, tarpusavyje suderintos veiklos rūšis konkurentams labai sunku nukopijuoti, o kartais ir iš viso neįmanoma.

Išpuoselėtas įmonės įvaizdis ir gera reputacija yra esminės konkurencinio pranašumo prielaidos. Ilgalaikės investicijos į šias sritis parodo ne tik strateginį vadovų mąstymą, bet ir yra įmonės patikimumo ir stabilumo garantas. O laikui bėgant ir didėjant konkurencijai, ne kaina, o įmonės įvaizdis ir reputacija turėtų tapti pagrindiniais veiksniais, lemiančiais produkcijos ar paslaugų pasirinkimą.

Verslo kalbos mada yra ypač paveiki. Nemadingas drabužis lemia tik pirmą įspūdį (pagal drabužį sutinka...), o netinkamas rinkodaros terminas gali sužlugdyti ne tik verslo susitikimą, bet ir žmogaus karjerą, o gal net reputaciją. Taigi su burtažodžiais reikia elgtis protingai.

“Reputacija“ yra vienas iš madingų burtažodžių šiandienos versle. Pasaulinis įmonės reputacijos tyrimas (Corporate Reputation Watch – CRW), kurį viešųjų ryšių kompanija „Hill & Knowlton“ jau ne vienus metus atlieka visame pasaulyje, rodo esminį ekspertų sutarimą dėl svarbiausių reputacijos veiksnių ir jos privalumų versle. Tikslinių grupių nuomonė apie įmonę lemia vienokią ar kitokią su ja susiduriančių elgesį. Taigi nemateriali vertybė lemia apskaičiuojamus, netgi pačiupinėjamus verslo rezultatus.

CRW tyrimo duomenimis, 51% apklaustųjų vadovų pasaulyje mano, kad svarbiausias įmonės laimėjimas, kurį jai teikia įmonės reputacija, yra galimybė daugiau parduoti. Ir tai yra antrasis reputacijos privalumas po galimybės pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (59% respondentų).

Naujausias pasaulinis reputacijos tyrimas atspindi tendencijas, kurios ilgainiui taps aktualios ir Lietuvai. Įmonių vadovai vis labiau tiki, kad jos prekės ženklas, reputacija ir pirkėjo elgesys yra glaudžiai susiję dalykai. O būtent pirkėjo elgesys ir lemia pardavimo – svarbiausio verslo efektyvumo rodiklio – rezultatus.

Vis aršesnė konkurencija verčia įmones mažinti kainą, investuoti į kokybę, skatinti prekės ženklo žinomumą rinkoje, tačiau, vadovaudamiesi panašiais principais, stipriausi rinkos dalyviai ilgainiui suvienodėja. Taip įmonės reputacija tampa kone pagrindiniu pirkėju elgesį lemiančiu veiksniumi.

Nors Lietuvoje tokio konkurencinio pranašumo svarba dar tik pradeda ryškėti, kai kurios Vakarų pasaulio valstybėse įmonės reputacija yra labai aiškus kriterijus ir argumentas pirkėjams renkantis prekę ar paslaugą.

Reputacija – turtas, kurio taip lengvai neišsigysi. Netekti reputacijos galima akimirksniu, o kurti ją tenka daug metų. Ekspertų teigimu, kai kuriais atvejais gali tekti laukti, kol užaugs nauja karta.

2. IŠTEKLIŲ ANALIZĖ IR STRATEGINIS PAJĖGUMAS

2.1 Baziniai ištekliai ir bazinės kompetencijos

Kiekviena pramonės šaka pasižymi specifiniais baziniais ištekliais. Johnson ir Scholes pastebi, kad nors didžiuma telekomunikacijų organizacijų teikia komodizuotas paslaugas, paslaugų organizacijų ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai pasiekiami per naujų produktų įvedimo į rinką greitį, geresnį funkcionalumą, produktų vartojimo paprastumą, užsakymo paprastumą bei greitumą, efektyvų popardaviminį palaikymą. Todėl organizacijų teikiančių paslaugas (tame tarpe ir telekomunikacijų paslaugas) konkurencinis pranašumas yra grįstas santykiuose su klientais, o ne materialiais organizacijos ištekliais. Taigi pagrindiniai konkurenciniai pranašumai turėtų būti grindžiami žiniomis, nematerialiaisiais ištekliais, organizacijos kompetencija bei vertės kūrimu vartotojams.²³

Lynch pastebi, kad organizacijos galimybė dirbti geriau, nei konkurentai gali būti grįstas išskirtiniais ištekliais. Išskirtiniai ištekliai, tai ištekliai, kuriais grindžiami esminiai sėkmės veiksniai, sunkiai imituojami konkurentų, jie suteikia produktams bei paslaugoms ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tačiau ilgalaikių konkurencinių pranašumų siekimas per išteklius yra rizikingas, nes technologijų kaita keičia išskirtinių išteklių svarbą konkurencinių pranašumų kūrimui.²⁴

Anot Johnson ir Scholes sėkmingų organizacijų konkurencinės galimybės yra grįstos žiniomis. Organizacijos nematerialieji ištekliai yra pagrįsti žiniomis be kurių nepavyktų identifikuoti ir patenkinti vartotojų poreikių.²⁵

Žinios yra individų ištekliai. Neišreikštos nekodifikuotos žinios yra sunkiau nukopijuojamos, tačiau tokio tipo žinias sudėtingiau skleisti organizacijoje, nes šis procesas yra sunkiai kontroliuojamas. Žinios gali būti kodifikuotos – aprašytos instrukcijose, duomenų bazėse, įdiegtos į sistemas, ar verslo procesus (pvz. rinkos tyrimo, arba tiekimo), ir gali tapti svarbia kompetencija. Tokio tipo žinias lengviau platinti organizacijoje, tačiau kodifikuotos žinios yra lengvai kopijuojamos konkurentų. Žinios taip pat gali būti organizacijos esminėmis kompetencijomis, kurios suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Pavyzdžiui procesas, kuris padeda skleisti ir integruoti žinias suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą.

Tose pačiose rinkose veikiančios organizacijos pasiekia skirtingų rezultatų. Kartais, tai gali būti paaiškinta skirtingais ištekliais, tačiau šiandienos rinkoje, ištekliai nesunkiai imituojami, ar

²³ Johnson, G. & Scholes, K., Exploring Corporate Strategy. Harlow, England: Prentice - Hall, Inc., 2000. - 284 p.

²⁴ Lynch, Richard), Corporate Strategy. Harlow, England: Prentice-Hall, Inc. 3RD ED.2003, p. 378

²⁵ Johnson, G. & Scholes, K., Exploring Corporate Strategy. Harlow, England: Prentice - Hall, Inc., 2000. - 293 p.

įsigyjami. Dažniau veiklos rezultatai priklauso nuo to, kaip ištekliai yra panaudojami organizacijų veikloje kuriant kompetencijas. Žinios pagal Johnson ir Scholes yra individo ištekliai, todėl savaime jos nepagerins organizacijos veiklos, jei individo žinios nebus įdarbintos, arba dar svarbiau jomis nebus dalijamasi organizacijoje. Kita vertus, labai svarbu apjungti skirtingų sričių žinias, esančias tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.²⁶

Johnson ir Scholes apibrėžia esmines kompetencijas kaip gebėjimą sukurti ir išlaikyti galimybę atitikti esminius sėkmės veiksnius konkrečioje vartotojų grupėje ir tai daryti geriau nei daro konkurentai, taip, kad konkurentai nesugebėtų kopijuoti. Esminės kompetencijos turi esminę įtaką organizacijos konkurenciniams pranašumams ir atitinka sekančius kriterijus: kompetencijos turi sietis procesu ar veikla, kuriais yra kuriamos vartotojų supratimu vertingos produkto arba paslaugos savybės. Kompetencija turi sietis su atliekamu procesu ar veikla, kuriuos organizacija atlieka žymiai geriau, nei konkurentai. Kompetencijos turi būti sunkiai kopijuojamos.

Be tradicinių žmonių, finansinių ir operacinių išteklių, formuojant įmonės strategiją svarbią vietą užima bendresnio pobūdžio ištekliai, kurie vadinami baziniais ištekliais. Kaip svarbiausi išskiriami trys įmonės **baziniai ištekliai**: architektūra, reputacija ir novatoriškumas. Nors strateginėje analizėje ir labai sudėtinga kiekybiškai apibūdinti minėtus bazinius išteklius indėlio į pridėtinės vertės kūrimą įmonėje aspektu, jų svarba kuriant strategiją, yra fundamentali.

1 lentelė. Organizacijos baziniai ištekliai

Eil.Nr.	Bazinis išteklis	Aprašymas
1.	Architektūra	Tai ilgalaikiai ryšiai tarp įmonės vertės grandinės ir vertės sistemos elementų. Minėti ryšiai klostėsi ilgą laiką. Vieni ryšiai yra formalūs, kiti — neformalūs. Architektūros pagrindu įmonėje susiklosto rutininės procedūros, leidžiančios nuolat gauti informaciją apie pokyčius iš vidinių ir išorinių šaltinių. Nuolatiniai informaciniai mainai duoda galimybę laiku reaguoti į pokyčius. Įmonės architektūrą yra sudėtinga imituoti jos konkurentams, kadangi ji yra sudaryta ne vien iš formalių elementų.
2.	Reputacija	Reputacija leidžia įmonei skleisti klientams palankią apie save ir savo produkciją (paslaugas) informaciją. Reputacija įgyjama per ilgalaikius ryšius, sutarčių sąlygų laikymąsi, kokybę, patikimumą, punctualumą ir pan. Įmonės reputacijos taip pat lengvai negali imituoti jos konkurentai. Įvertinti įmonės reputacijos lygį padeda periodiškasis klientų nuomonės apie organizaciją tyrimas (anketos).

²⁶ Ten pat, 299 p.

3.	Novatoriškumas	Įmonės sugebėjimas generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas. Paprastai jis susijęs su didele rizika, nes ne visi projektai būna sėkmingi.
----	----------------	---

Architektūra, reputacija ir novatoriškumas yra neginčytinai svarbūs strateginiu požiūriu. Tačiau architektūrą ir reputaciją kur kas lengviau bendrai apibūdinti, negu apibrėžti jų plėtojimo alternatyvas. Pasirenkant tobulinimo būdus, iškyla daugybė klausimų dėl architektūros ir reputacijos prigimties, į kuriuos labai sunku aiškiau atsakyti. Dalykinėje strateginio valdymo literatūroje daugiausia apsiribojama teiginiais, pabrėžiančiais architektūros ir reputacijos tobulinimo būtinumą. Tačiau darant strateginę įmonės išteklių analizę, būtina išsiaiškinti, kaip baziniai ištekliai padeda įgyti konkurencinius pranašumus ir kaip jie turi būti ateityje keičiami.

2.2 Konkurenciniai ištekliai

M. Porteris, tyręs pasaulinę konkurenciją, akcentavo, kad nacionaliniai skirtingumai, šalies vertybinė sistema nacionalinėje kultūroje – visa tai daro įtaką konkurencingumui. Būtent tų skirtingumų dėka organizacijos gali sėkmingai konkuruoti pasaulinėje rinkoje, nes savitumas žavi ir traukia klientus. Kokybės, prekės naujumas, naujovių diegimas ir ypač sugebėjimas konkuruoti – tai ekonomikos pažangos rodikliai, tinkantys kiekvienai šaliai.

Vadovai, gilindamiesi į strateginio valdymo specifiką, privalo valdyti tris skirtingo išmatavimo uždavinius:

- 1) Esama veikla ir verslas turi tapti efektyvus;
- 2) Veiklos potencialas turi būti apibrėžtas ir realizuotas;
- 3) Šią veiklos rūšį reikia stengtis paversti efektyviausia veikla²⁷.

Akcentuotina, kad vis trys uždaviniai yra neatskiriami, juos reikia spręsti vienu metu ir su tais pačiais žmonėmis, žiniomis, piniginiiais ištekliais ir ta pačia valdymo organizacine struktūra. Štai kokie pagal H. I. Ansoff sėkmingo strateginio organizacijos valdymo principai:

1. Potencialus pelningumo optimalumas priklauso nuo organizacijos strategijos agresyvumo ir aplinkos pasikeitimų lygio atitikimo. Agresyvumas čia suprantamas kaip esminis pasikeitimų lygis, kuriuo organizacija pasinaudoja keisdama savo produkciją, technologiją ir panašiai.

2. Potencialaus pelningumo pasiekimas priklauso nuo organizacijos vadovų pasiruošimo pokyčiams ir pasirinktos strategijos agresyvumo atitikimo.

3. Svarbu, kad organizacijos galimybių komponentai būtų suderinti tarpusavyje: vadovų sugebėjimai ir patirtis, organizacinė kultūra, informacijos sistema, organizacinė ir valdymo struktūra.

²⁷ Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Ekon., 1993. – 215 p.

4. Norint optimaliai pereiti prie naujos strateginio potencialo, reikia numatyti ir kontroliuoti esamą pasipriešinimą.

5. Įgyvendinant naują strategiją, organizacinio potencialo komponentai turi atitikti vienas kitą ir naują organizacinę strategiją.²⁸

Taigi, norint išlaikyti ir toliau tobulinti verslą, būtina sąlyga – ugdyti, puoselėti organizacinę kultūrą. Bandymai kurti strateginius planus, neatsižvelgiant į organizacijos vertybes, žmonių poreikius ir susiformavusias tradicijas, nieko neverti. Pasipriešinimas bus didžiulis, nes žmonės nesuvoks pertvarkymų esmės ir naudos.

Didėjantys informacijos srautai, pasiekimai kiekvienoje mokslo srityje, galutinio produkto panaudojimo efektyvumas – visa tai lemia pokyčių greitį. Norint spėti su pokyčiais, reikia sugebėti operuoti visa informacija, techninėmis ir organizacinėmis naujovėmis, žinoti kas vyksta pasaulyje ir artimiausioje verslo aplinkoje. Tačiau reikia ne tik spėti priimti, apdoroti, išanalizuoti, įvertinti informaciją, bet ir ją remiantis plėtoti, vystyti verslą kokybiška ir teisinga kryptimi. Laimi tas, kas greitai ir laiku reaguoja į pokyčius. Didžiausia kliūtis tampa pasipriešinimas permainoms, kurios yra neišvengiamos. Norėdama sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių, organizacija turi būti lanksti, reaguoti į pokyčius visa savo visuma. Tam įtakos turi organizacijos išteklių: žmogiškieji, finansiniai, vadybiniai.

Štai ką P. Drucker pasakė apie sėkmingas organizacijas: sėkmingos yra tos organizacijos, kurios gamina „teisingus“ daiktus (dalykus) ir tuos daiktus gamina „teisingai“. „Teisingi“ daiktai – tai tie daiktai, kurie kam nors reikalingi, kuriuos perka, kurie turi paklausą. O „teisingai“ daryti daiktus – tai reiškia juos gaminant sunaudoti būtinas ir pakankamas išteklius, laiko ir darbo sąnaudas. Tik tiek, kiek reikia, nes jeigu daugiau – tai bus neteisingas gaminimas.²⁹

Per paskutinius du dešimtmečius pasaulyje atsirado naujojo tipo ekonomika, kurią daugelis autorių vadina informacine ir globaline. Šie du požymiai rodo jos skiriamuosius bruožus (požymius) ir tarpusavio ryšį. Informacinė ekonomika reiškia jos faktorių ir agentų našumą ir konkurentiškumą, ji priklauso nuo jų sugebėjimo generuoti, apdoroti ir efektyviai panaudoti informaciją. Globaline ši ekonomika vadinama todėl, kad pagrindinės ekonominės veiklos rūšys, tokios kaip gamyba bei prekių, paslaugų ir jų sudedamųjų dalių (kapitalo, darbo, žaliavų, valdymo, informacijos, technologijos, rinkų) vartojimas bei cirkuliacija organizuojasi globaliniu mastu tiesiogiai arba per tinklus, kurie ir susieja ekonomikos subjektus. Ir informacine, ir globaline ši ekonomika laikoma

²⁸ Ансофф, И. „Стратегическое управление“, Москва 1998., 519p. [Žiūrėta 2007 m. sausio 9 d.]. Prieiga per internetą: http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb99/10/f10_02.html

²⁹ Драккер П.Ф. Управление, направленное на результаты : Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. [Žiūrėta 2007 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.cis2000.ru/publish/books/book_63/list.shtml

todėl, kad naujomis sąlygomis tam tikro lygio našumo pasiekimas ir konkurencijos egzistavimas (veikimas) galimas tik globalaus, tarpusavyje susijusio tinklo sąlygomis.³⁰

Formuojantis žinių ir informacijos visuomenei, svarbia konkurentiškumo prielaida tampa įmonių ir konkrečių sektorių (šakų) sugebėjimas įdiegti ir efektyviai naudoti technologinį bei vadybinį „know-how“, visapusiškai panaudoti informacinių technologijų teikiamas galimybes, pačiam sukurti specifines ir sunkiai nukopijuojamas naujoves. Sugebėjimas panaudoti informaciją ir žiniomis grįstą gamybą, savo išskirtine kompetencija, yra esminė Lietuvos įmonių konkurencingumo ar net išlikimo sąlyga.

Autorių labiausiai domina konkurencinio šalių pranašumo požymiai, kurie yra bendro pobūdžio ir formuoja vietinių firmų konkurencijos aplinką. Ši aplinka gali skatinti konkurencinių pranašumų susikūrimą, bet gali ir trukdyti.

1. Sąlygas, kurias susikuria gamybos faktoriai, yra tie konkretūs faktoriai (kvalifikuota darbo jėga, infrastruktūra), kurie reikalingi sėkmingam konkurencijos vystymuisi tam tikroje pramonės šakoje.

2. Paklausos sąlygos reiškia šios pramonės šakos produkcijos ar paslaugų paklausą vidaus rinkoje.

3. Giminingos ir palaikančios pramonės šakos, kurios galėtų būti konkurencingos tarptautinėje rinkoje;

4. Firmos strategija, jos struktūra ir konkurentai – tai yra tos sąlygos, kurios egzistuoja šalyje ir yra firmos kuriamos ir valdomos, taip pat konkurencijos pobūdis šalies vidaus rinkoje.

Šie požymiai – kiekvienas atskirai ir visi kaip sistema – sukuria aplinką (sistemą), kurioje gimsta ir veikia tam tikros šalies ūkiniai subjektai. Konkurencinį pranašumą, kartu su teisingu strategijos turinio modeliu, užtikrina santykį su vartotojais trys strateginiai principai:

1) Žemų kainų variantas. Produktus, kuriuos gamina ne tik mūsų organizacija, bet ir konkurentai parduoti mažesnėmis kainomis.

2) Produktų diferencijavimo variantas. Gaminant tos pačios paskirties, tačiau įvairių tipų produktus, galima patenkinti visų (ar bent jau daugelio) vartotojų grupių poreikius.

3) Gamybos ir pardavimų koncentravimo variantas. Organizacija koncentruoja dėmesį į kokio nors vieno specifinio produkto gamybą, didėja galimybės.

³⁰ Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Ekon., 1993. – 224 p.

3. ORGANIZACIJŲ REPUTACIJOS KŪRIMO ANALIZĖ

3.1. Transporto paslaugų konkurenciniai veiksniai

Pasirenkant vienos ar kitos kelių transporto įmonės siūlomas vežimo paslaugas, įvertinami tokie svarbūs faktoriai, kaip vežimo kaina ir paslaugų užtikrinimas. Svarbiausi paslaugų (aptarnavimo) užtikrinimo faktoriai arba išskirtinės kompetencijos, suteikiančios verslui konkurencinių pranašumų yra šie: pristatymo laikas, patikimumas, vežimų galimybės, pasiekiamumas ir saugumas.

Apžvelgsime kiekvieną iš jų.

Vežimo kainų sritis yra tarifai, minimalus svoris, pakrovimo ir iškrovimo sąlygos, įpakavimas, trukdymai (kamščiai), pristatymo metas, krovinio sugadinimas gabenant ir specialios paslaugos, suteikiamos vežant, pavyzdžiui tarpinis krovinio sandėliavimas arba siuntos padalijimas į smulkesnius vienetus ir pristatymas konkrečioms klientams.

Vežimo laikas – tai laikas nuo to momento, kai krovinio siuntėjas paruošia prekes išsiųsti, iki to, kai vežėjas pristato jas gavėjui. Į šį laiką įeina pakrovimo ir iškrovimo bei tarp pradinio ir galutinio terminalų važiavimo laikas.

Patikimumas apibūdinamas pristatymo laiko pastovumu, kitaip tariant, patikimumas susijęs su laiku, sugaišto gabenant krovinį, pastovumu.

Pristatymo laikas ir patikimumas yra pagrindiniai ir svarbiausi faktoriai pasirenkant vežimo paslaugas. Vien pristatymo laikas duoda mažai naudos arba visai jos neduoda, jeigu mažas patikimumas.

Trumpesnis pristatymo laikas lemia mažesni produkcijos atsargų kiekio, tačiau jei pristatymo laikas labai svyruoja, negalima apsieiti be atsargų kiekio padidinimo. Kai pristatoma netolygiai, užsakovui reikia laikyti didesni kiekiai atsargų, kad jų nepristigtų, nes taip gali atsitikti dėl ne pastovaus transportinio aptarnavimo. Todėl užsakovai renkasi tik patikimą vežimą.

Galimybės ir pasiekiamumas kartu charakterizuoja konkrečių vežėjų ypatybes, parodo jų galimybes tiesiogiai užtikrinti parinktų transportinių ryšių aptarnavimą. Galimybė nurodo vežėjo sugebėjimus aprūpinti įranga ir paslaugomis, reikalingomis tam tikrų prekių vežimui. Įranga, galinti užtikrinti temperatūros, drėgmės kontrolę ir specialaus sandėliavimo sąlygas, yra galimybės faktoriaus pavyzdys. Pasiekiamumu apibūdinama vežėjo galimybė užtikrinti ryšio aptarnavimą, t.y. kelių ir terminalų artumą pakrovimo-iškrovimo vietoms. Nesugebėjimas aprūpinti kliento reikiamų kriterijų, tokių kaip pasiekiamumas ir vežimų apimtis, aptarnavimu gali vežėją išstumti iš galimų kandidatų vežti sąrašo.

Paslaugų diferenciacija. Kuo labiau vartotojai laiko įvairių transporto įmonių paslaugas

vienodomis, tuo didesnę reikšmę jiems turi kaina. Kainų konkurencijos alternatyva gali būti tik pačios pasiūlos, paslaugų teikimo būdo (aptarnavimo) ir įvaizdžio diferenciacija. Savo pasiūlą įmonės gali išskirti praturtindamos ją inovaciniais elementais, atsižvelgdamos į tai, ko klientai pirmiausiai pageidauja. Problema čia tik ta, kad daugelį naujovių konkurentai gali nesunkiai nukopijuoti.

Paslaugų teikimo būdą įmonės gali diferencijuoti trejopai: išsiskirti personalu, fizine aplinka ir paslaugos teikimo procesu (naujomis, klientui patogesnėmis, saugesnėmis technologijomis).

Vežimo saugumas yra apibūdinamas krovinio kokybe prieš perduodant jį vežėjui ir po to, kai jis pristato krovinį į paskyrimo vietą. Vežėjas atsako už visus krovinio trūkumus, sunaikinimus ir pažeidimus, išskyrus atsiradusius dėl: stichinės nelaimės, karinių konfliktų, krovinio pakrovėjo kaltės, pačioms prekėms būdingų savybių ar kokių nors valstybinių administracinių organų veiksmų. Užsakovai, naudodamiesi nesaugiai gabenančių vežėjų paslaugomis, turės daugiau nuostolių nei naudos ir kartu formuos nepalankų pirkėjų požiūrį į save. Ateityje, didėjant automobilių gamybos ir vežimo kainų įvairovei, tarifai turėtų būti svarbiausi renkantis vežėją. Finansinių sąlygų stabilumas turėtų tapti svarbiu kelių transporto vežėjų pasirinkimo veiksniumi po tokių kaip stabilumas ir pristatymo laikas.

Dar vienas kelių transporto įmonės atliekamų vežimų konkurencingumo pranašumas yra paslaugų specializacija.

Specializacija suprantama ne kaip visų kelių transporto įmonės pastangų sutelkimas nustatytos rūšies paslaugų atlikimui, o kaip sugebėjimas tenkinti naujus, specialius klientų poreikius ir gauti už tai žymiai aukštesnę kainą nei konkurentai. Kaip pavyzdžius galime paminėti kelių transporto įmonių specializaciją krovinius vežti tik tarptautiniais maršrutais. Specializuoto riedmenų parko turėjimą (refrižeratoriai, platformos, autovežiai ir pan.) ir kt. Be to, visus kelių transporto įmonės atliekamų paslaugų konkurencingumo pranašumus būtina nagrinėti dviem aspektais: žemo ir aukšto lygio pranašumais.

- Žemo lygio pranašumams priskiriama galimybė naudoti pigią darbo jėgą, pigias medžiagas ir energiją.
- Aukšto lygio pranašumams priskiriama: originalūs darbai ir paslaugos, unikali technologija ir specialistai, įmonės reputacija.

Ypač vertingas konkurencingumo pranašumas yra įmonės reputacija. Jai pasiekti reikia daug darbo, laiko ir nemažų materialinių sąnaudų. Pasiiekti ją sunku, o prarasti – labai lengva. Geras vardas leidžia pirkėjams atskiras paslaugas sutapatinti su organizacija. Tada kitų firmų vežimo paslaugos pripažįstamos kaip pakaitalai ir imitacijos.

Personalas – konkurencinis veiksnys, įtikinantis vartotojus, kad organizacijos administracija

ir darbuotojai gerai išmano savo sritį ir žino, kaip padėti vartotojui, jaučia, kad šie pranašumai žymiai didesni, negu konkurentų.

Kelių transporto įmonės paslaugų konkurencingumas – tai realus reikalavimas, užtikrinantis kelių transporto įmonės veiklą ir išlikimą rinkos sąlygomis. Organizacija privalo analizuoti konkurencinę aplinką, vertinti vidinius savo išteklius, atidžiai ir, svarbiausia, tiksliai apibrėžti, kurios sritys turi didžiausią plėtros potencialą. Organizacija, neturinti aiškių kompetencijų ir konkurencinių ypatybių, turėtų greitai pradėti kurti pranašumus, kuriais galėtų remtis strategija.

Konkurencingumas didinamas dviem kryptimis:

1. Nuolat didinami techniniai transporto pajėgumai (atskirų transporto šakų specialiuju vežimų plėtotė. Labai dideliems kroviniams vežti buvo sukurti didelės talpos krovininiai automobiliai, sunkiems kroviniams – speciali krovos įranga ir pan.)

2. Ekonominis transporto pajėgumas tiesiogiai siejamas su produkto transportavimo kaštais. Ekonominis transporto pajėgumas gabenant krovinius priklauso ir nuo to, kokie kriterijai yra svarbiausi vežant tam tikrus krovinius: greitumas (įgauna vis didesnę reikšmę dėl gamybai svarbių sinchroninio tiekimo sistemų), reguliarumas (kasdieniniai maršrutiniai krovininių automobilių reisai, kassavaitiniai krovinijų gabenimai), saugumas (visuomenė reikalauja saugumo garantijų, ypač vežant pavojingus krovinius), galimybė vežti masinius krovinius (tai ypač svarbu gabenant žaliavas, nes taip pavyksta išlaikyti vienodus krovinio gabenimo kaštus, o kartais juos net sumažinti), punktualumas (tiekiant Just-in-time būdu).

3.2. Tyrimo metodika

Šiam tyrimui pasirinktos atsitiktiniu būdu dešimt transporto paslaugas teikiančios įmonės bei šių įmonių klientai. Tiriamos tiek įmonės, tiek klientai, nes reputacijos tyrimui svarbu išsiaiškinti ir vienu, ir kitų nuomonę.

Vadovų tyrimas svarbus, nes iš jų nuomonės sprendžiama, kaip vadovaujama įmonei, koks dėmesys kreipiamas į reputaciją.

Klientų apklausa pateikia tikslius duomenis, todėl ji yra svarbus rinkos tyrimų elementas. Kliento tyrimas suteikia galimybę palyginti įvairių metų tyrimų anketas. Iš klientų atsakymų bus bandoma sužinoti, kuri įmonė yra pranašesnė ir kodėl.

Tiriamųjų imtis: 10 organizacijų vadovų, 50 klientų.

Ruošiantis anketinei apklausai atliktas paruošiamasis darbas. Apsispręsta, kokius duomenis būtina surinkti, siekiant įvykdyti iškeltus uždavinius: nustatyti, kokie reputacijos veiksniai populiariausi, veiksmingiausi; kokiais tikslais organizuojami; kaip vertinama organizacijos reputacija.

Reputacijos tyrimui pasirinkta anketinė apklausa kaip tinkamiausia ir greičiausias būdas reikiamai informacijai surinkti. Sudarytos dvi anketos: viena skirta pasirinktų įmonių vadovams, kita – jų klientams. Tiek vienos, tiek kitos anketos klausimynas sudarytas iš 10 klausimų. Visi klausimai yra uždaro tipo, kuriuose atsakinėjančiojo prašoma pasirinkti priimtinausius atsakymų variantus.

Kai yra pasirinktas tyrimo būdas bei žinomas respondentų skaičius, lieka surinkti iš respondentų informaciją. Duomenų rinkimas vyko taip: prieš prašant užpildyti anketą, respondentai yra supažindinami su tyrimo tikslais, tuomet duodama užpildyti anketą, be to jiems buvo paaiškinama iškilę neaiškumai. Tokiu būdu buvo gaunami tikslesni atsakymai.

Dauguma respondentų aktyviai dalyvavo apklausoje.

Anketų grįžtamumas buvo 100%.

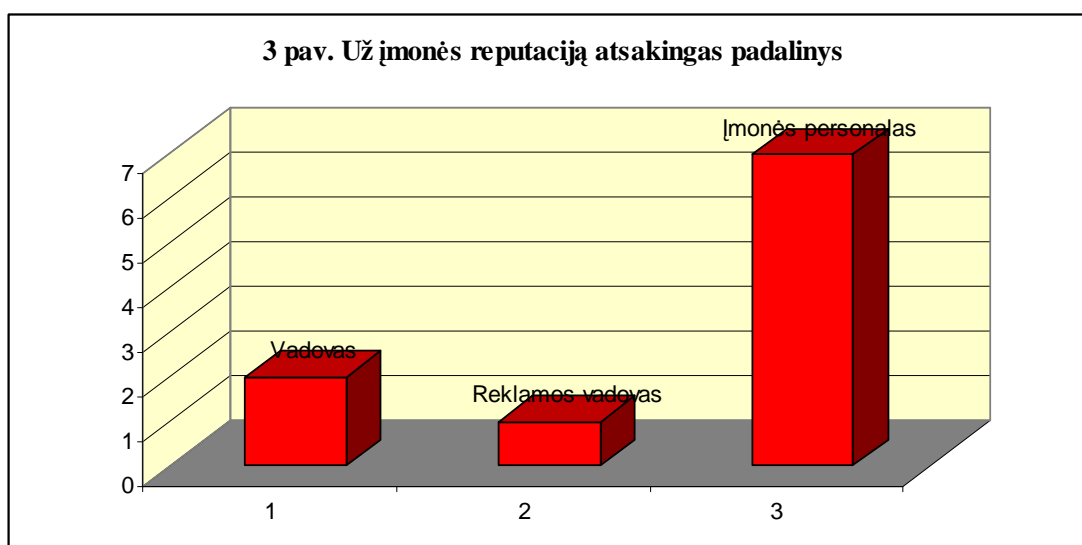
3.3. Organizacijų reputacijos kūrimo analizė (naudojama anketinė apklausa)

Organizacijų vadovų anketinės apklausos analizė

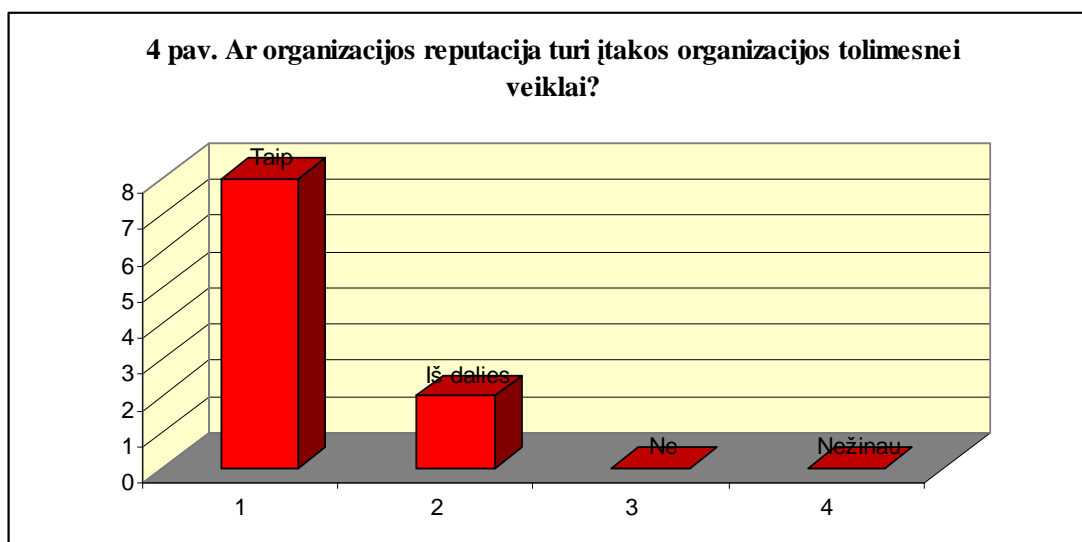
Tyrimo dalyvavo dešimties organizacijų vadovai. Respondentų amžius nuo 32 iki 67 metų.

Organizacijų gyvavimo laikotarpio vidurkis: 5-10 m.

Keleivių transporto organizacijose už reputaciją atsakingas yra visas įmonės personalas. Kai kurie vadovai nurodė, kad pats vadovas, o vienas teigė, kad reklamos vadovas. Remiantis 3 pav, galime teigti, kad dauguma organizacijų suvokia, jog organizacijos reputacijos nesukurs vienas žmogus. Tai yra visos komandos bendro darbo rezultatas.

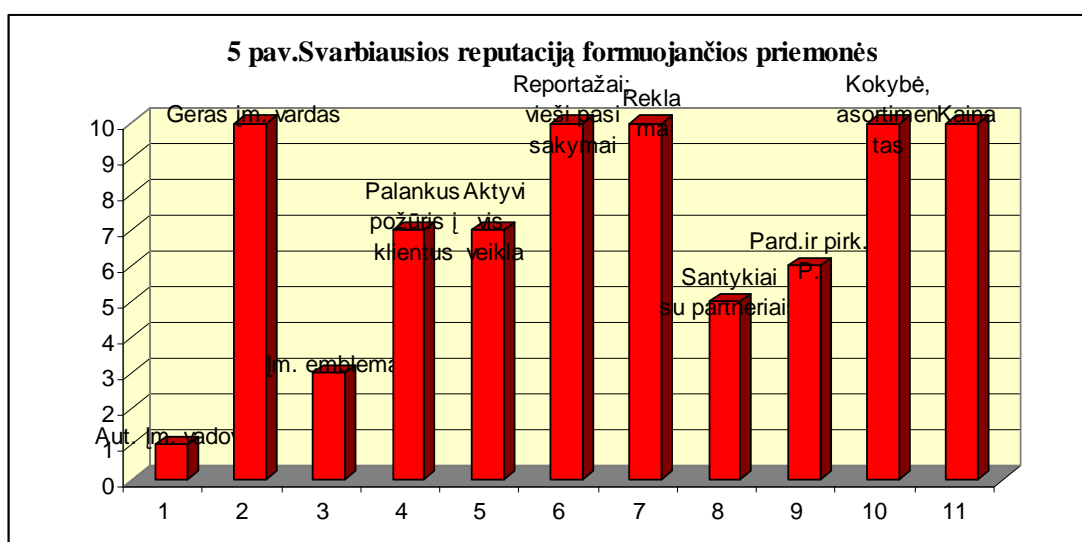


Galima daryti išvadą, kad organizacijos reputacija – tai visos organizacijos darbas, nes reputacija lemia sėkmingą įmonės veiklą.



Remiantis 4 pav., pastebėta, kad beveik visi vadovai puikiai suvokia, jog reputacija yra reikalinga vykdyti tolimesnę veiklą. Tačiau vykdyti ne bet kaip, o sėkmingai. Du iš dešimties nurodo, kad reputacija tik iš dalies turi įtakos sėkmingai veiklai.

Priklausomai nuo objekto kategorijos, reputacijos formavimo priemonių rinkinys gali būti įvairus. Jeigu vienų kategorijų objektams užtenka tik stengtis neleisti sąmoningai arba atsitiktinai nusmukti reputacijai, tai kitų kategorijų objektams yra būtina apgalvoti, apskaičiuoti kiekvieną reputacijos formavimo kompanijos žingsnį. Užduočių sudėtingumo įvairovė, veikianti auditoriją, lemia nevienodą reputacijos kūrimo metodų bei kanalų pasirinkimą.



Remiantis respondentų atsakymais, 5 pav., svarbiausi kriterijai, turintys įtakos bei formuojantys organizacijos reputaciją, yra:

1. Geras vardas. Rinkodaros specialistų profesinėje terminologijoje yra geras išsireiškimas – “self propelling name”. Išvertus į lietuvių kalbą, tai reikštų vardą, kuris pats savaime veikia kaip varomoji jėga ir yra svarbus rinkodaros instrumentas.

Tokiu būdu išreiškiama tiesa, jog geras vardas nėra tik “tuščias indas”, kuriam vertę sukuria reklama. Geras vardas pats “dirba” kompanijos/produkto naudai ir atlieka bent dalį to, ką turi atlikti reklama bei kita rinkodaros komunikacija. Pusiau juokais teigiama, kad geram vardui ir reklamos reikia mažiau.

2. Reportažai ir viešieji pasisakymai. Viešieji ryšiai – tai išskirtinė vadybos funkcija, padedanti sukurti ir palaikyti abipuses komunikacijos, supratimo, pripažinimo ir bendradarbiavimo tarp organizacijos ir jos klientų veiklos kryptis; jo dalis yra problemų ir temų vadyba; padeda organizacijos vadovybei gauti informaciją apie visuomenės nuomonę ir reaguoti į ją; apibrėžia ir akcentuoja vadovybės atsakomybę tarnauti visuomenės interesui; padeda vadovybei sekti bei pasinaudoti pokyčiais, tarnauja kaip išankstinio perspėjimo sistema, padedanti numatyti tendencijas; pagrindinės viešųjų ryšių veiklos priemonės yra tyrimai, sveikas protas ir etiška komunikacija.

3. Reklama. Gera reklama gali duoti nemažai naudos ir prekes parduodančiai ar paslaugas teikiančiai firmai, ir tų prekių bei paslaugų pirkėjams. Reklama pirmiausiai tiesiog praneša vartotojui apie prekės egzistavimą, atkreipia į ją potencialių vartotojų dėmesį. Be reklamos net labai gera prekė gali likti nežinoma. Be to, dauguma pirkėjų gali nepastebėti puikios parduotuvės, naudingas paslaugas teikiančios firmos ar puikaus renginio. Tik nedaugelis apie tai gali sužinoti be reklamos, tai yra iš draugų, pažįstamų ar atsitiktinai užklydę. Todėl daugelio įmonių veikla be reklamos yra neįmanoma.³¹

4. Kokybė, asortimentas. Norint sukurti teigiamą įvaizdį įmonei, teikiančiai paslaugas, ypatingai svarbus kokybės elementas. Kokybės svarba didžiąja dalimi yra sugalvota padidėjusios konkurencijos paslaugų rinkoje, kur atskiros įmonės vieta bei jos komercinė sėkmė priklauso nuo to, ar įmonė savo teikiamomis paslaugomis gali patraukti savo vartotoją ir išlaikyti jo dėmesį. Svarbiausia priemonė tam pasiekti – garantuoti geresnę paslaugų kokybę, nei tai gali padaryti konkurentas.

Labai dažnai kokybė yra apibūdinama kaip atitinkamų reikalavimų, kurie suvokiami kaip kažkas apibrėžto ir nustatyto normatyvai. Tačiau paslaugoms tokia samprata netaikoma.

5. Kaina. Produkto ar paslaugos kaina dėl savo psichologinio poveikio turi didelės įtakos įmonės įvaizdžio formavimui. Aukštos kainos produktais prekiaujant ar juos gaminanti įmonė formuoja savo kaip kokybišką ir brangią produkciją gaminančios ir parduodančios įmonės įvaizdį. Tačiau, jeigu vėliau paaiškės, kad kaina neatitiko prekės vertės, įvaizdis smuks.

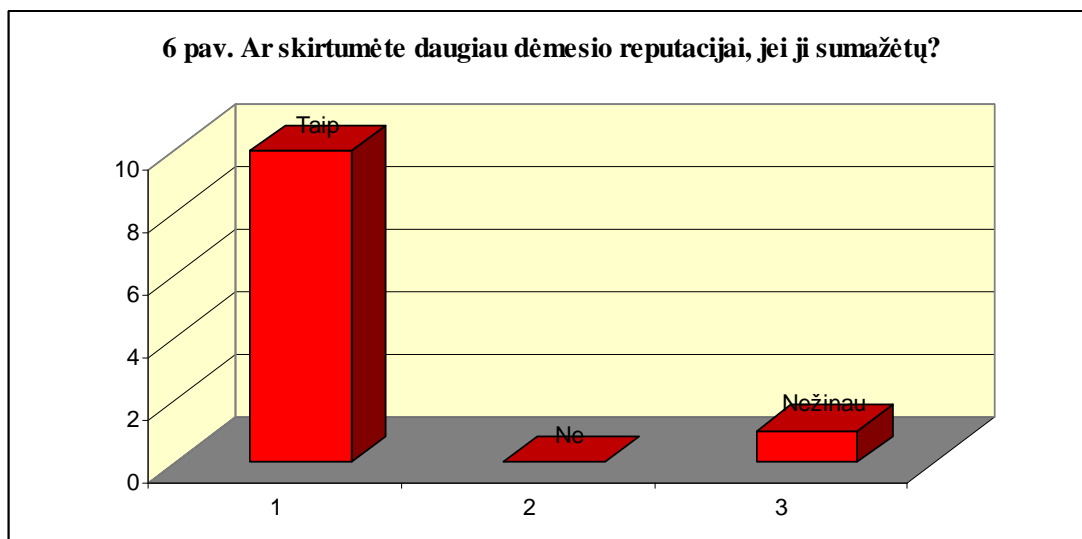
Tačiau ne mažiau svarbūs ir kiti kriterijai, kurie buvo pateikti renkantis atsakymus.

³¹ Valentinas Dubinas, Odeta Obelenytė //“Reklamos organizavimas rinkos sąlygomis” //Vilnius 1993

Payzdžiui, santykiai su investuotojais ar partneriais prisideda prie įmonės reputacijos kėlimo tuo atžvilgiu, kad jie kitų įmonių tarpe gali įtakoti apsisprendimą rinktis. Jeigu jie yra patenkinti pasinaudoję įmonės paslaugomis, gali ir kitą savo gerais atsiliepimais paskatinti rinktis.

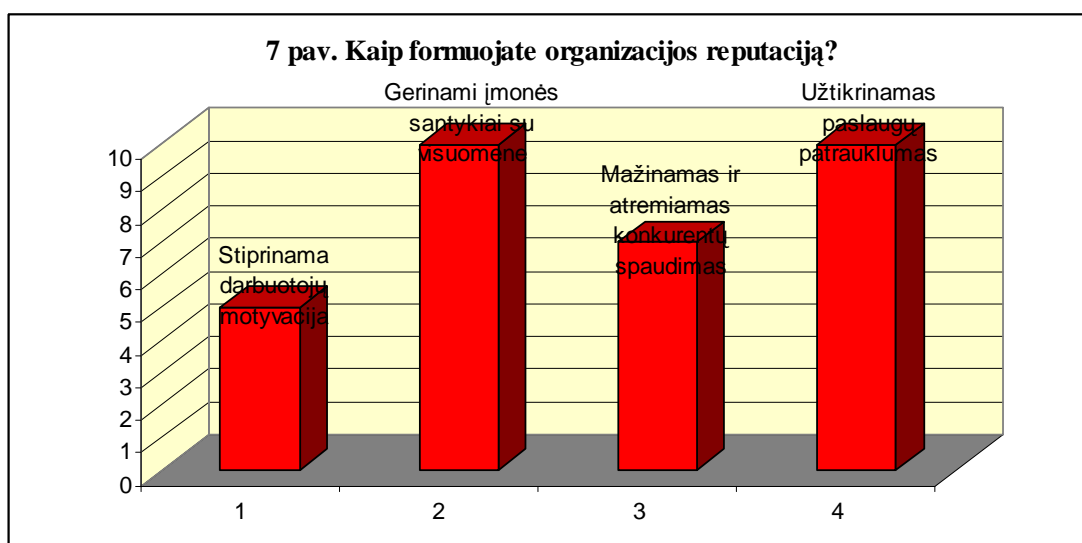
Apskritai, galima daryti išvadą, kad reputaciją suformuoti reikalinga visų šių reputaciją formuojančių elementų visuma.

Svarbu išsiaiškinti ir vadovų elgesį tuomet, kai įmonės reputacija sumažėja.



Remiantis 6 pav. galime teigti, kad vadovai susirūpintų, jei įmonės reputacija sumažėtų. Devyni iš apklaustųjų nurodė, kad susirūpintų, vienas atsakė, kad nežino. To vieno respondento motyvas nėra žinomas, todėl jo atsakymo vertinti negalime.

Kiekvienai įmonei svarbu formuoti jos reputaciją. Reputacijos formavimui ji turi pasirinkti tinkamą strategiją.



Remiantis 7 pav., galime teigti, kad svarbiausia formuojant reikia gerinti įmonės santykius su visuomene ir užtikrinti paslaugų patrauklumą.

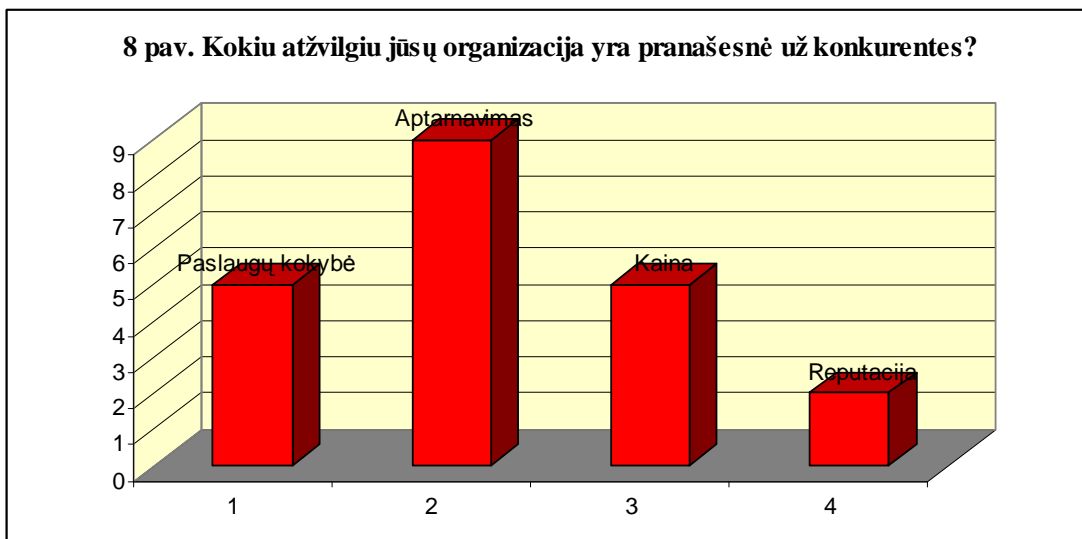
Tačiau ne mažiau svarbu yra ir stiprinti darbuotojų motyvaciją ir mažinti bei atremti konkurentų spaudimus. Apskritai, šie veiksniai, darbo autorius nuomone, yra svarbiausi.

Žmonės yra skirtingi, kaip ir jų poreikiai, pomėgiai bei gyvenimo vertybės. Daugelis išsamių psichologinių studijų parodė, kad darbuotojui labai svarbūs motyvacijos elementai: jo darbo įvertinimas – pojūčio, kad esi įmonės dalis ir asmeninio ryšio su vadovu ir bendradarbiais buvimas. Turtingose visuomenėse tai tampa pagrindiniais motyvais, net lenkia pagrindinius skatinimo būdus (atlyginimas, premija). Taigi, motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę savo įmonei ir jos klientams. Verta dar kartą prisiminti paprastą tiesą, kad mus skatina ne vien pinigai. Mums svarbi ne tik išorinė motyvacija. Mes (darbuotojai) norime puoselėti savigarbą, džiaugtis bendravimu, įgyvendinti savo galimybes. Taigi darbuotojus skatina įdomios užduotys, noras dirbti, meistriškumo siekis, jausmas, kad esame kūrybingi, vertingi. Tai – vidinė motyvacija. Jei jos nėra, tai darbuotojas įmonėje jaučiasi vergu, niekam nereikalingu. Taigi, organizacijos tikslas sukurti tokią aplinką įmonėje, kurioje darbuotojas jaustųsi patenkintas darbu. Juk patenkintas darbuotojas – tai lojalus, gerai save vertinantis, kūrybiškas žmogus – kaip tik toks, kokio reikia kiekvienai įmonei.

Ko reikia reikalauti iš darbuotojo, kad jis prisidėtų prie įmonės siekiamų tikslų? Jeigu būtų įmanoma pasamdyti tik „rankas“, tai būtų visiškai realu reikalauti „gerai“ dirbti už „gerą“ atlyginimą. Jeigu būtų galima pirkti darbą, jis būtų perkamas neatsižvelgiant į jo įvykdymo procesą. Tačiau darbas nėra perkamas ir parduodamas objektas. Būtent todėl, kad darbas yra neatskiriamai susijęs su jo atlikėju, neįmanoma realizuoti koncepcijos „gerai padirbėjo“.

Neturint noro pasiekti gerą rezultatą, jis nebus pasiektas. Įmonė, jeigu ji iš viso nori ko nors pasiekti, turi reikalauti kai ko daugiau nei gero darbo. Ji, kartu su gerai ir sąžiningai atliktu darbu, turi reikalauti suinteresuotumo, entuziazmo. Ji neturėtų orientuotis tik į paklusnumą.

Konkurentų stebėjimas – taip pat labai svarbus. Svarbu atkreipti dėmesį bei analizuoti, koku atžvilgiu konkurentai yra pranašesni už organizaciją. Ši analizė leistų organizacijai ištaisyti klaidas bei tobulinti savo veiklą.

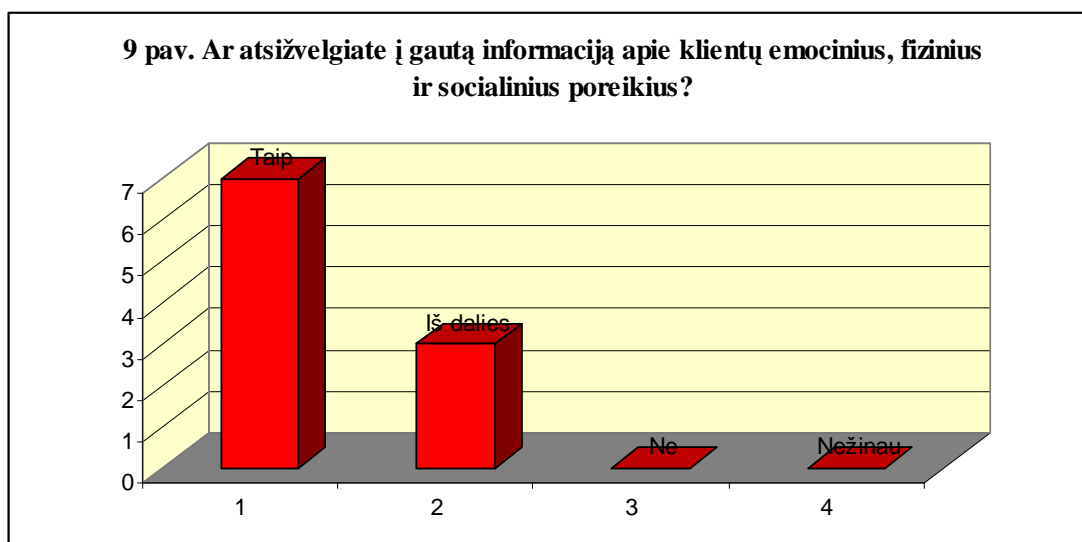


Remiantis 8 pav., dauguma vadovų teigia, kad jų organizacijos išsiskiria aptarnavimu. Reputacija – tai atsakymas, kurį pasirinko tik 1 respondentas. Taodėl galime daryti išvadą, kad šios organizacijos nėra pranašesnės už kitas reputacijos atžvilgiu.

Klientų aptarnavimo gebėjimas priklauso nuo personalo požiūrio, tačiau technologijų teikiamos galimybės gali patobulinti klientų aptarnavimą, pagreitinant paslaugų teikimo, gedimų šalinimo procesų eigą, suteikiant galimybę klientui pačiam valdyti paslaugas nuotolinio valdymo priemonėmis, personalizuotai aptarnauti klientus.

Šiandien vartotojas susiduria su daugybe paslaugų ir prekių, gauna labai daug informacijos apie jas. Kiekviena bendrovė įvairiausiais būdais siekia atkreipti vartotojo dėmesį į savo prekę ar paslaugą norėdama anksčiau ar vėliau ją parduoti. Tačiau pardavimas, arba - iš vartotojo pusės - pirkimas, yra kelių etapų apsisprendimo proceso rezultatas.

Kliento nuomonė – tai ypač svarbus veiksnys, formuojant teigiamą reputaciją. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar vadovai kreipia dėmesį į gautą informaciją apie klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius.



Remiantis 9 pav., setyni nurodo, kad taip ir trys teigia, kad iš dalies. Rezultatu nėra patenkinama, kadangi tie trys parodo, jų organizacijoje paslaugos nėra orientuotos į klientą. Tokia įmonė tikrai nėra įgijusi palankaus vertinimo kliento atžvilgiu.

Kodėl svarbu analizuoti kliento poreikius, nuomonę bei atsiliepus? Pasirinkęs konkrečios firmos prekę ar paslaugą, vartotojas ją nuperka. Tačiau pirkimo procesas nesibaigia. Toliau vartotojas savo sprendimą vertina. Vertinimo etapas yra labai svarbus, nes būtent po patyrimo ir įvertinimo pirkėjas dalinasi savo patirtimi su kitais. Įdomu tai, kad vartotojai žinias apie neigiamą patirtį skleidžia daug plačiau, nei apie teigiamą. Jei vartotojas nepatenkintas įsigyta preke ar paslauga, jis ne tik nepirks kitą kartą tos pačios firmos prekės, bet būtinai savo neigiamą patirtimi pasidalins su kitais. Jei pirkėjo sprendimas pateisino jo lūkesčius ir atitiko poreikius, tikėtina, kad tos pačios firmos prekę ar paslaugą bus pasirinkta ir kitą kartą. Norėdami padidinti šią tikimybę, turime palaikyti ryšį su vartotoju - teikti papildomą informaciją, vykdyti lojalumo programas, užtikrinti kokybišką aptarnavimą, pristatyti naujienas ir pan.

Klientų diferenciacijos pagalba galima ištirti kompanijos veiksmus ir aplinką, įvertinti klientus ir jų galimybes atitikti pelningus reikalavimus, padidinti konkurencingumą besikeičiančioje aplinkoje. Verslo konsultantai ir tyrinėtojai sutaria, kad kompanijos turi būti labiau orientuotos į vartotojus, t.y. skirtingiems klientams turi būti priimami skirtingi sprendimai.

Naujos verslo išlikimo sąlygos iš vienos pusės yra susijusios su galimybe patenkinti klientų poreikius pateikiant pasiūlymą, kuris yra geresnis nei pas konkurentus. Iš kitos pusės – išlikimo sąlygos yra susijusios su kliento pasiruošimu mokėti iš už prekę didesnę kainą nei patirtos išlaidos. Abi šios sąlygos yra įvertintinos siekiant turėti naudos iš klientų bei pelningą verslą. Atsižvelgiant į pirmąją išlikimo sąlygą (vartotojų poreikių tenkinimą), prekei būdingos neapčiuopiamos ar neapibrėžtos savybės (požymiai), kurios įvairiais būdais gali būti išreikštos atskiriems vartotojams naudingų pageidavimų funkcija. Produktų savybės turi būti sudaromos pagal pagrindines bei

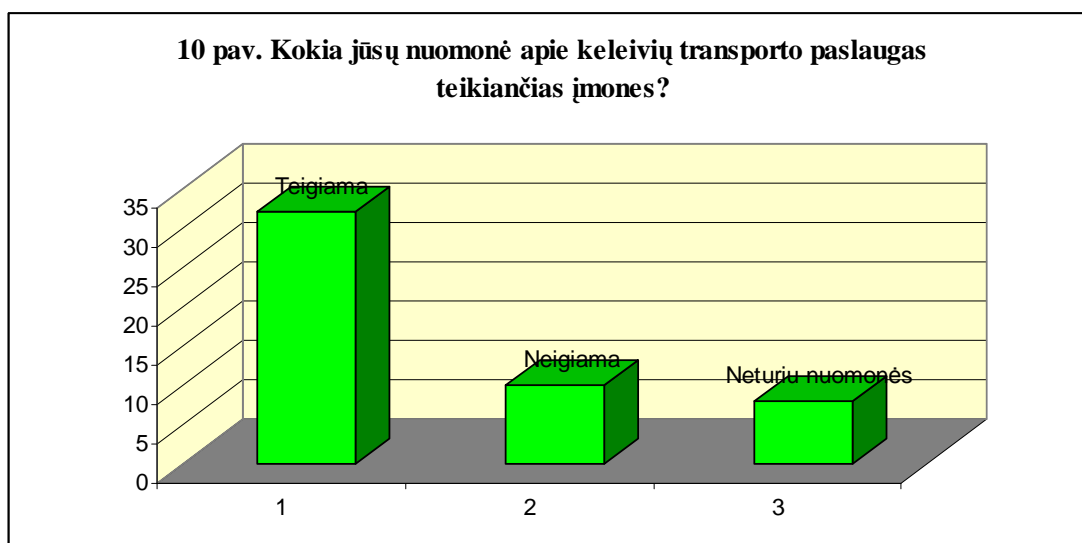
antraeiles vartotojo įsivaizduojamas naudas. Pirmosios yra susietos su pagrindiniu produktu, o antrosios – su aptarnaujančiomis paslaugomis. Pagrindinė problema yra apibrėžti skirtingų produktų ir aptarnaujamų paslaugų svarbą atskiriems klientams ir pagal tai pateikti produkto alternatyvas konkrečiam klientui arba jų grupei(segmentui).

Atsižvelgiant į antrąją išlikimo sąlygą (kainodara), reikia nustatyti tokią kainą, kuri būtų teisinga klientui, ir tuo pačiu metu naudinga kompanijai. Turi būti įvertinta ar klientai yra pasiruošę mokėti už visas kompanijos suteikiamas produktų savybes. Klientų diferenciacijos sistema leidžia suderinti kompanijos priemones (kaštų valdymą) ir klientų poreikius produktų atžvilgiu. Remiantis klientų diferenciacijos sistema, bandoma suderinti produktų kainų minimizavimą ir maksimalų klientų poreikių tenkinimą. (klientų diferenciacijos sistema pateikta priede Nr.1)

Klientų anketinės apklausos analizė

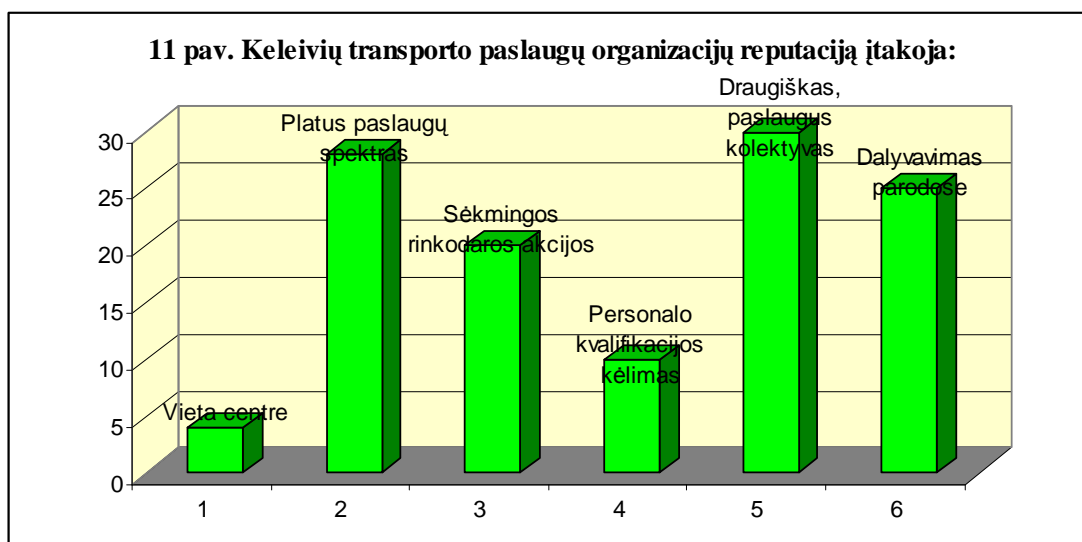
Apklausoje dalyvavo 15 moterų ir 35 vyrai. Respondentų amžius: 25 – 50.

Svarbiausiais klausimas, kuris buvo pateiktas klientams, kokia yra jų nuomonė apie keleivių transporto paslaugas teikiančias įmones.



Remiantis 10 pav., dauguma respondentų atsiliepia teigiamai apie keleivių transportą. Tik nedidelis skaičius (10) klientų nurodo, kad neigiama. Šių asmenų motyvas nėra žinomas.

Svarbu išsiaiškinti, kas turi įtakos keleivių transporto organizacijų reputacijai klientų atžvilgiu.

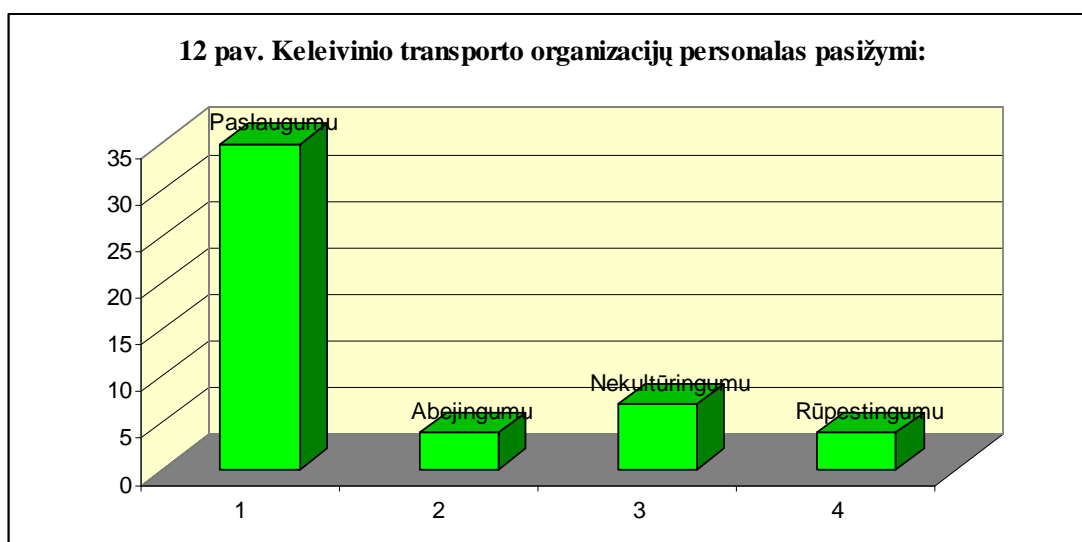


Pagrindiniai kriterijai, kurie įtakos turi, yra: platus paslaugų spektras, draugiškas ir paslaugus kolektyvas bei dalyvavimas parodose. Pastebėta, kad įmonės vadovų ir klientų nuomonės sutampa. Tiek vadovai, tiek klientai labiau kreipia dėmesį į aptarnavimą, kuriam įtakos turi kolektyvas.

Vieta centre – tai ne rodiklis klientams. Savaime suprantama, kad jiems nerūpi ir personalo kvalifikacijos kėlimas, kuris būtent ir turi įtakos kokybiškam aptarnavimui.

Dalyvavimas parodose – tai viešųjų ryšių būdas, todėl tokiu būdu galima daugiau sužinoti apie įmonę.

Apskritai, kad aptarnavimas klientams yra svarbus, matyt, ir todėl, kad jie dažniausiai buvo su tokiais susidūrę. Tai iliustruoja 12 pav.



Aptarnavimo sistemoje svarbiausias dalyvis yra vartotojas. Vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas. Paslaugų kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Suvokdamas

kokybę, vartotojas vertina ją kaip integruotą sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius aspektus. Kokybė integruoja paslaugos gamybinę ir rinkodaros aspektus, technologiją ir vartotojo poreikių patenkinimą.

Vartotojo nuomonę apie kokybę suformuoja paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena ir kitos aplinkybės, kurių dėka paslauga pasiekia savo tikslą. Tarp jų paminėtinas ir kitų vartotojų, tuo pat metu naudojančių panašias ar tokias pat paslaugas, poveikis, kuris gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos sąveikos atmosferai. Vartotojas yra veikiamas to, kaip jis gauna paslaugą, kaip ir kokį supratimą jis įgyja apie paslaugos gamybos ir vartojimo procesą.

Apie pirkimo vietos aptarnavimo lygį pirkėjai sprendžia vertindami faktiškai teikiamų paslaugų kokybę. Pirkėjai apie tai sprendžia iš daugelio rodiklių:

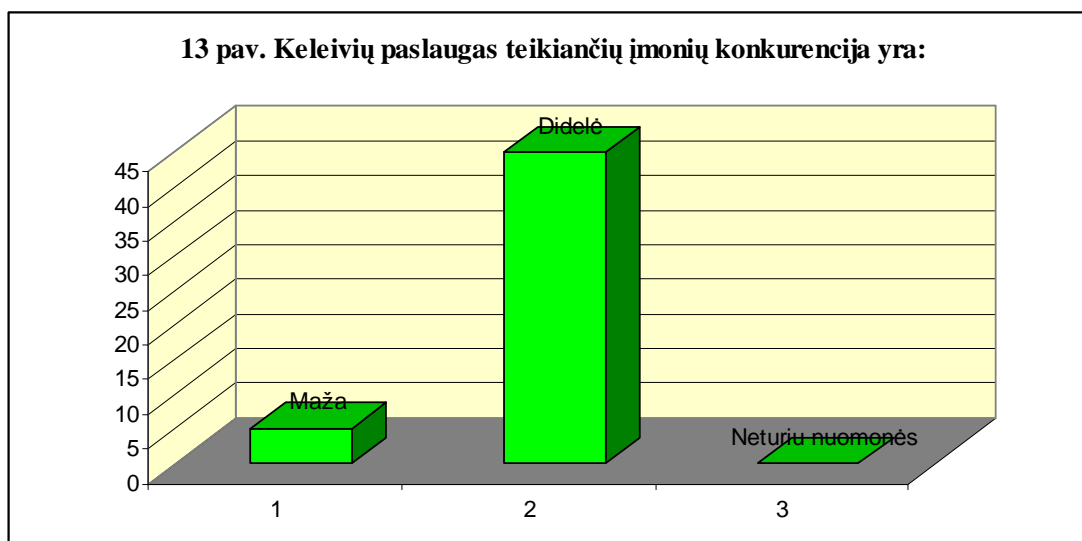
- prekybos objekto išorinio vaizdo;
- prekybos objekto vietos ir jo darbo valandų patogumo;
- informacijos apie prekes, paslaugas ir jų kainas;
- prekių pateikimo;
- aptarnaujančio personalo išvaizdos, mandagumo, paslaugumo, dėmesingumo;
- personalo kvalifikacijos;
- iškylančių problemų sprendimo;
- dėmesio nuolatiniams pirkėjams;
- pirkėjų aptarnavimo spartos;
- pokalbių ir sandorių konfidencialumo išsaugojimo;
- įsigytų prekių kokybės garantijos;
- prekių pakeitimo galimybės;
- atsiskaitymo tikslumo ir kt.

Įmonės vadovas – pagrindinis žmogus, turintis lemiamą sprendimą. Taigi jis yra ir ypač svarbus nustatant aptarnavimo sistemą įmonėje. Be to, ši, t.y. aptarnavimo sistemos sąvoka yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūros sąvoka. Kartais juk net sakoma: organizacijos vadovas – yra viso ko pavyzdys. Taigi, mano manymu, organizacijos vadovas su savo pavaldiniais turi elgtis taktiškai, mandagiai, išklausti bei palaikyti. Tai, kaip elgsis organizacijos vadovas su pavaldiniais, taip ir elgsis organizacijos nariai su klientais. Tačiau tai nėra taisyklė, nes visi žmonės nėra vienodi. Kai kuriems žmonėms elgtis nepagarbiai – tai daugiau nei žema.

Aptarnavimui didelės įtakos turi organizacijos kultūra. Visi apklaustieji vienareikšmiškai nurodo, kad organizacijos kultūra yra svarbi. Organizacijos kultūros koncepcija realizuoja struktūrizuotą tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus,

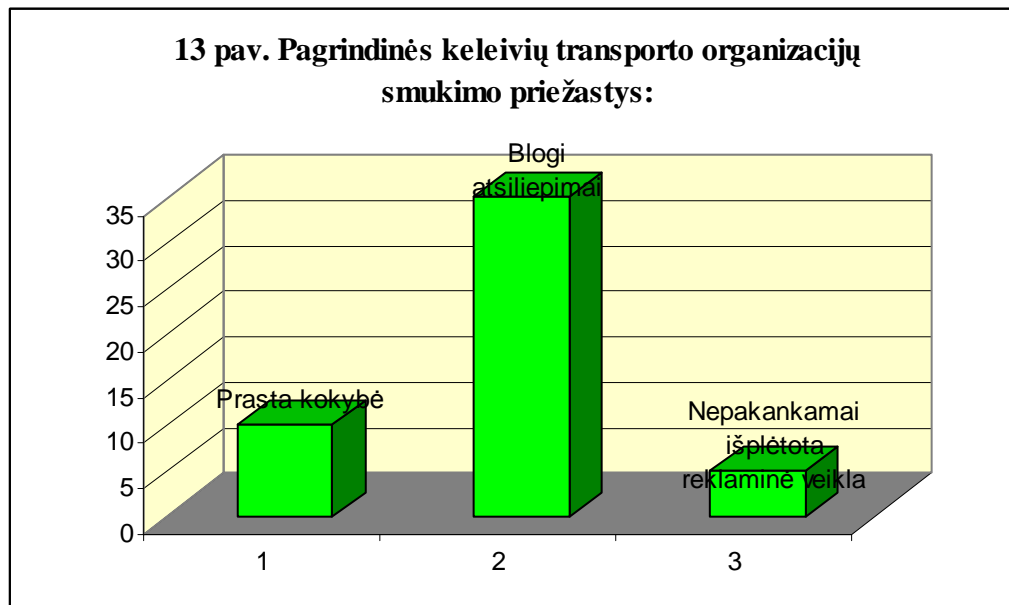
vertybinę jų orientaciją, tai yra akcentuoja efemeriškas, kintančias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokiama, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos.

Dauguma klientų nurodo, kad konkurencija tarp šių įmonių yra didelė. Tai yra logiška, kadangi patys galime pastebėti, kaip transporto sektorius išsiplėtė.



Payzdžiui, Lietuvoje autobusų parkai ir autobusų stotys priskirtos savivaldybių reguliavimo sferai ir teisė nustatyti rinkti keleivių grupes draudžiamos teritorijos ribas suteikta suinteresuotam asmeniui – savivaldybių administracijai, sudaro savivaldybės įsteigtoms keleivių vežimo bendrovėms palankesnes verslo sąlygas palyginti su legaliai dirbančiais privačiais vežėjais. Kartu ribojama keleivių galimybė rinktis patogesnę vežėją, transporto priemonės rūšį bei kainą.

Reputacijos smukimo priežasčių yra daug ir įvairių. Tačiau pagrindinės jų: prasta kokybė, blogi atsiliepimai bei nepakankamai išplėtota reklaminė veikla.



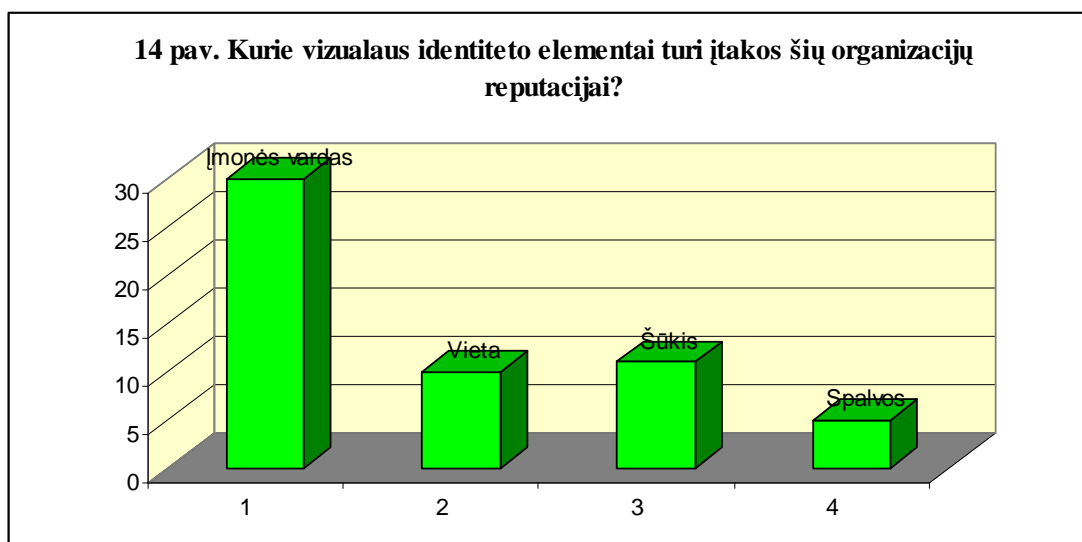
Klientų požiūriu, remiantis 13 pav., reputacija smunka tuomet, kai blogai apie ją atsiliepiama. O atsiliepiama yra blogai, tuomet, kai klientas yra nepatenkintas aptarnavimu, paslaugos kokybe ir t.t.

Kliento atžvilgiu taip pat turėtų būti svarbu paslaugų kokybė, nes pastovi aukšta teikiamų paslaugų kokybė – tai viena iš efektyviausių priemonių, kurias naudoja paslaugų įmonės, konkurencinėje kovoje. Svarbiausia nuolat garantuoti, kad klientas gautų tokios pat ar aukštesnės kokybės paslaugas, kokių tikisi. Šiuos lūkesčius formuoja kliento patirtis, pažįstamųjų pasakojimai, įmonės reklama.

Visgi, prieš pradėdant numatyti strategiją ir būsimus veiksmus konkurenciniams pranašumams formuoti, manau tikslinga yra išsiaiškinti, kokias tam galimybes turi konkreti įstaiga, t.y. atsakyti į klausimą “Ką mes galime daryti?” arba tiksliau į ką reikia atsižvelgti. Į šį klausimą padeda atsakyti išorinės aplinkos analizė, kurioje apžvelgiama tiesinė-politinė, mokslinė-technologinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė bei gamtinė aplinkos. Ši analizė parodo išorines įmonės galimybes.

Kadangi įmonės reputacija yra tam tikras įmonės identiteto atspindys visuomenėje, visų pirma, norint sukurti savitą ir patrauklų įvaizdį, reikėtų pradėti nuo įstaigos identiteto, t.y. pasirinkti keletą būdų kuriais parodytų save aplinkai, bei pabrėžtų tuos bruožus, su kuriais nori būti siejama.

Vizualus identitetas – tai regimasis, labiau apčiuopiamas, materialus organizacijos reputacijos aspektas. Vizualus identitetas – tai išorinis vaizdas, kurį įvairios auditorijos pamato pirmiausia.



Tiek vadovai, tiek klientai teigia, kad įmonės vardas yra svarbiausias. Apskritai, organizacijos reputacija negali būti valdoma tiesiogiai. Ji valdomas per organizacijos identitetą, kurio pagrindas yra asmenybė. Pagrindinės sudedamosios asmenybės dalys – vizualus identitetas, komunikacija bei kultūra. Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Tai galima pavadinti tam tikru elgesio būdu, kurį grupė sugalvoja, kuria, tobulina, sprendama jos išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas. Šis elgesio būdas pasiteisina, kai yra laikomas geru, kai darbuotojai, susidūrę su sudėtingomis problemomis, žino, kaip jas spręsti teisingai.

Organizacijos reputaciją lemia kliento pasirinkimą.



Remiantis 15 pav., galima teigti, kad žmonėms reputacija yra svarbi. Tik nedaugelis nurodo, kad jie renkasi neatsižvelgdami į reputaciją.

Apibendrinant tyrimų rezultatus, galima teigti, kad organizacijos reputacija tampa vienu svarbiausių veiksnių, nulemiančių esamų ir potencialių vartotojų bei tos organizacijos darbuotojų

reakcijas į organizacijos ekonominę sėkmę . Šiais konkurencijos laikais organizacijos stengiasi išlaikyti ir gerinti turimą reputaciją, nes geros reputacijos turėjimas yra didelis, nors ir neapčiuopiamas turtas.

Gera reputacija užtikrina ne tik klientų palankumą organizacijai, bet ir personalo lojalumą. Reputacija taip pat gali palengvinti darbuotojų paiešką, nes atsiranda daugiau norinčių dirbti organizacijoje, kuri turi gerą reputaciją.

4. PASIRINKTO SEKTORIAUS KONKURENCINIO PRANAŠUMO DIDINIMO GALIMYBĖS PANAUDOJANT REPUTACIJĄ ARTIMIAUSIOJE PERSPEKTYVOJE

Siekiant išlikti keleivių transporto rinkoje ir įgyti ilgalaikių konkurencinių pranašumų atkreipiant dėmesį į strateginių pajėgumų išaiškinimą, kuris prisidėtų prie ilgalaikės strategijos, efektyvių konkurencijos metodų parinkimo ir jų taikymo. Tai pagrindinis strateginio valdymo uždavinys.

Sėkminga strategija ir puikus jos realizavimas – tai kokybiško strateginio valdymo požymiai. Įmonės strateginio valdymo tikslas – prisitaikyti prie netikėtai pasikeitusių sąlygų iš anksto numatytų veiksmų pagalba ir lanksčių konkurencijos metodų parinkimu.

Dar visai neseniai transporto bendrovės veikė monopolijos sąlygomis. Tačiau pasikeitus situacijai, rinkos demonopolizavimas visiškai pakeitė rinkos sąlygas. Atsiradus rinkoje aršiai konkurencijai, ir laiku nesureagavus į pokyčius, buvo prarastas brangus laikas bei nemaža dalis klientų išėjo pas konkurentus. Monopolio sąlygomis buvusi strategija visiškai netiko rinkos sąlygomis. Įmonė neturėjo ilgalaikės strategijos, ko pasekoje buvo prarasti klientai, nukentėjo įmonės įvaizdis, reputacija, darbuotojų lojalumas bei daugelis kitų svarbių dalykų, kurie galėjo būti panaudoti įmonės strateginių pajėgumų didinimui konkurencinėje kovoje. Monopolio sąlygomis pagrindinis dėmesys buvo skiriamas technologijų plėtrai, visiškai pamirštant tokias sritis kaip marketingas, žmoniškųjų išteklių svarba, bendrovės įvaizdis ir daugelis kitų. To pasekoje konkurentams pavyko nuvilioti nemažą klientų ratą.

Kuriant konkurencinį pranašumą, nevertėtų pamiršti ir tokios svarbios vertės grandinės dalies kaip darbuotojai. Pasak autorių B. Burnes, R. Likert, T. Peters ir R. Waterman teigiama, kad konkurencinio pranašumo sukūrimą, formavimą lemia patys darbuotojai. Vadovams ir vadybininkams rekomenduojama susipažinti su galimomis problemomis ir jų sprendimo būdais efektyvios veiklos siekiant organizacinės kultūros ir vertybių sistemos pagrindu. Aršios konkurencijos personalo išteklių gali būti lemiantys įmonės konkurencinį pranašumą.

Tiek vadovai, tiek žemesnio lygio darbuotojai turi suvokti, kad ilgalaikė įmonės sėkmė priklauso ne nuo to, ką organizacija padarė praeityje arba kas lėmė ar lemia sėkmę dabar, bet nuo naujovių, novatoriškumo ir pažangos nustatant, atpažįstant ir kuriant naujus produktus, paslaugas, ir atrandant naujas rinkas. Šios problemos reikšmę ir aktualumą suprasti, įvertinti ir išspręsti gali tik besimokanti organizacija. Todėl būtina stiprinti personalo valdymo sritį, suteikiant daugiau atsakomybės žemesnio lygio grandims. Taip pat būtina skatinti darbuotojus mokytis, motyvuoti juos kurti ir generuoti siūlyti naujas idėjas, novatoriškus pasiūlymus.

Atliktas tyrimas rodo, kad transporto įmonės nepakankamai dėmesio skiria klientų aptarnavimui. Tiesa, buvo sukurtas ir pradėtas diegti klientų aptarnavimo standartas. Tačiau norint tapti ne technologine, o klientų aptarnavimo pirmiausia būtina suvokti, kas mūsų klientai, kokių paslaugų ir jiems reikia, ir tą įdiegti. Būtina suvokti, kad klientai, jų lojalumas ir pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis bei aptarnavimu yra tie konkurenciniai pranašumai, kurie padės išsilaikyti įmonei aršios konkurencijos sąlygomis. Būtina skirti daugiau lėšų tiesiogiai klientus aptarnaujančio personalo mokymams ir įgūdžių lavinimui.

Tačiau neužtenka tik mokyti darbuotojus ir tikėtis, kad tik tai užtikrins konkurencinį pranašumą. Autoriaus manymu, ne mažiau svarbi dalis yra įmonės reputacija. Šiuolaikinės įmonės yra gerokai lankstesnės, modernesnės, novatoriškesnės.

Vadovaujantis literatūrinėmis rekomendacijomis, tam, kad išsiskirti iš konkurentų, reikia diferencijuoti savo prekę. Tai galima padaryti trimis būdais: diferencijuoti paslaugą, paslaugos teikimo būdą, bei įvaizdį. Kaip jau buvo minėta, diferencijuojant pasiūlą (prekę) paslaugų įmonės gali išskirti praturtindamos ją inovaciniais elementais, atsižvelgdamos į tai, ko klientai pirmiausiai pageidauja. Tačiau problema ta, kad daugelį naujovių konkurentai nesunkiai nukopijuoja. Kitas būdas, kuriuo būtų galima išsiskirti iš konkurentų – tai paslaugos teikimo būdo išskirtinumas. Šiame etape reikia atkreipti dėmesį į tai koks personalas teikia paslaugas, kokioje fizinėje aplinkos teikiamos paslaugos, ir kaip tos paslaugos teikiamos.

Svarbu ne tik užtikrinti aukštą personalo kvalifikaciją, žinias bei patirtį, bet ir santykius su vartotoju. Paslaugumas, dėmesys, bendravimo būdas turi labai didelę reikšmę kliento pasitenkinimui. Ilgainiui toks bendravimas nusistovi ir gali tapti vienu iš įvaizdžio elementų. Turbūt pats efektyviausias ir duodantis palankiausių rezultatų būdas siekiant suformuoti konkurencinį pranašumą ir išsiskirti iš konkurentų yra palankaus įvaizdžio suformavimas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus turimą medžiagą, galima daryti šias išvadas:

1. Reputacija - tai ne tik fakto konstatavimas, jog organizacija yra gera, reputacija - visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija - didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas. Organizacijų įvaizdį sudaro jų išorės vaizdas, bendravimo kultūra, psichologinių bendravimo metodų įvaldymas. Visa tai turi būti skirta sukurti gerai įmonės reputacijai, kurios pagalba bus pasiekta geresnių rezultatų, susilpnės konkurentų įtaka rinkoje.

2. Įmonės konkurencinis pranašumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Įprastai jie yra skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami). Visi veiksniai yra svarbūs įmonei siekiant išlaikyti ir didinti konkurencingumą. Įvairūs autoriai, nagrinėdami konkurencinio pranašumo įgijimo būdus, pabrėžia skirtingus veiksnius. Remiantis teorinėmis prielaidomis, skiriamos trys įmonės galimybės įgyti konkurencinį pranašumą: adaptuojantis prie išorės aplinkos, per savo vidaus išteklius, bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą.

Ypač vertingas konkurencingumo pranašumas yra įmonės reputacija. Jai pasiekti reikia daug darbo, laiko ir nemažų materialinių sąnaudų. Pasiiekti ją sunku, o prarasti – labai lengva. Geras vardas leidžia pirkėjams atskiras paslaugas sutapatinti su organizacija. Tada kitų firmų vežimo paslaugos pripažįstamos kaip pakaitalai ir imitacijos.

3. Kelių transporto įmonės paslaugų konkurencingumas – tai realus reikalavimas, užtikrinantis kelių transporto įmonės veiklą ir išlikimą rinkos sąlygomis. Organizacija privalo analizuoti konkurencinę aplinką, vertinti vidinius savo išteklius, atidžiai ir svarbiausia, tiksliai apibrėžti, kurios sritys turi didžiausią plėtros potencialą. Organizacija, neturinti aiškių kompetencijų ir konkurencinių ypatybių, turėtų greitai pradėti kurti pranašumus, kuriais galėtų remtis strategija.

Remiantis apklausa, pastebėta, kad daugeliui kelių transporto organizacijų vadovams reputacija yra svarbi, nes ji lemia sėkmingą įmonės tolimesnę veiklą. Reputacija svarbi ir klientams pasirenkant įmonę. Apskritai, tiek vadovai, tiek klientai suvokia, kad pagrindinis kriterijus, leidžiantis išsilaikyti konkurencinėje kovoje bei organizacijos kultūra, kuris turi įtakos aptarnavimui, teikiamų paslaugų kokybė, priimtina kaina.

Siūloma:

Šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, tokie dalykai kaip patrauklus, darbo rezultatus atitinkantis atlyginimas, personalo ugdymas, materialinio skatinimo sistema bei palankus

bendravimo stilius gali įmonę išskirti iš konkurentų ir suformuoti patrauklų visuomenei bei paklausą didinantį. Taigi todėl, siekiant konkurencinio pranašumo, būtina suvokti, kad klientai, jų lojalumas ir pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis bei aptarnavimu yra tie konkurenciniai pranašumai, kurie padės išsilaikyti įmonei aršios konkurencijos sąlygomis. Būtina skirti daugiau lėšų tiesiogiai klientus aptarnaujančio personalo mokymams ir įgūdžių lavinimui.

NAUDOTOS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleliūnaitė D. Urbanskienė R. Prekės, jos ženklo ir vartotojų santykių reikšmė įmonės veiklai marketingo kultūros požiūriu// Inžinerinė ekonomika, 2000 Nr. 5 (10)
2. Ансофф, И. „Стратегическое управление“, Москва 1998., 519p. [Žiūrėta 2007 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb99/10/f10_02.html
3. Auškalnytė R., Ginevičius R. Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus // Inžinerinė ekonomika. 2001, Nr. 2 (22)
4. Čašas R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose // Ekonomika. 2000, Nr. 52
5. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas., V., 1972
6. V. Dubinas, Odeta Obelenytė //”Reklamos organizavimas rinkos sąlygomis” //Vilnius 1993
7. G.Drūteikienė. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrintojo modelio link. <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>
8. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28
9. Драккер П.Ф. Управление, направленное на результаты : Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. [Žiūrėta 2007 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: http://www.cis2000.ru/publish/books/book_63/list.shtml
10. Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. – Boston: Harvard Business School Press, 1996
11. Gudačiauskas D. Prekinio ženklo vartojamosios vertės matavimo modelis ir jo taikymas praktikoje// Verslas: teorija ir praktika, 2003, IV tomas, Nr.2
12. Johnson, G. & Scholes, K., Exploring Corporate Strategy. Harlow, England: Prentice - Hall, Inc., 2000.
13. Korsakienė R. Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė // Verslas: teorija ir praktika. 2004, V tomas, Nr. 2.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. - Санкт Петербург, 1999
15. Lynch, Richard), Corporate Strategy. Harlow, England: Prentice-Hall, Inc. 3RD ED.2003
16. Marčinskas A. Diskienė D. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai // Ekonomika. 2001, Nr. 55-56
17. Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. Prieiga internete: <http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm> [žiūrėta 2006-04-25].

Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

18. Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Ekon., 1993.
19. Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// *Verslas: teorija ir praktika*. – 2002, t. 2, Nr. 1
20. Saxton K. Where do reputations come from? – *Corporate Reputation Review*, 1998, vol. 1, no. 4
21. E.R.Stanickas, D Bagdonienė “Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje” Kaunas/Technologija 2004
22. Virvilaitė R. *Marketingas*. – Kaunas: Technologija, 1997
23. „Verslo žinios“ priedas „Verslo klasė“, 2005 birželis

COMPETITION OF ORGANIZATION AS COMPETITIVE ABILITY FACTOR
(SUMMARY)

I, Igoris Ščekociūnas, have written master thesis on the topic “Competition of organization as competitive ability factor”. In the summary I would like to present the topicality of the thesis, its object, purpose, goals and the methods of the research.

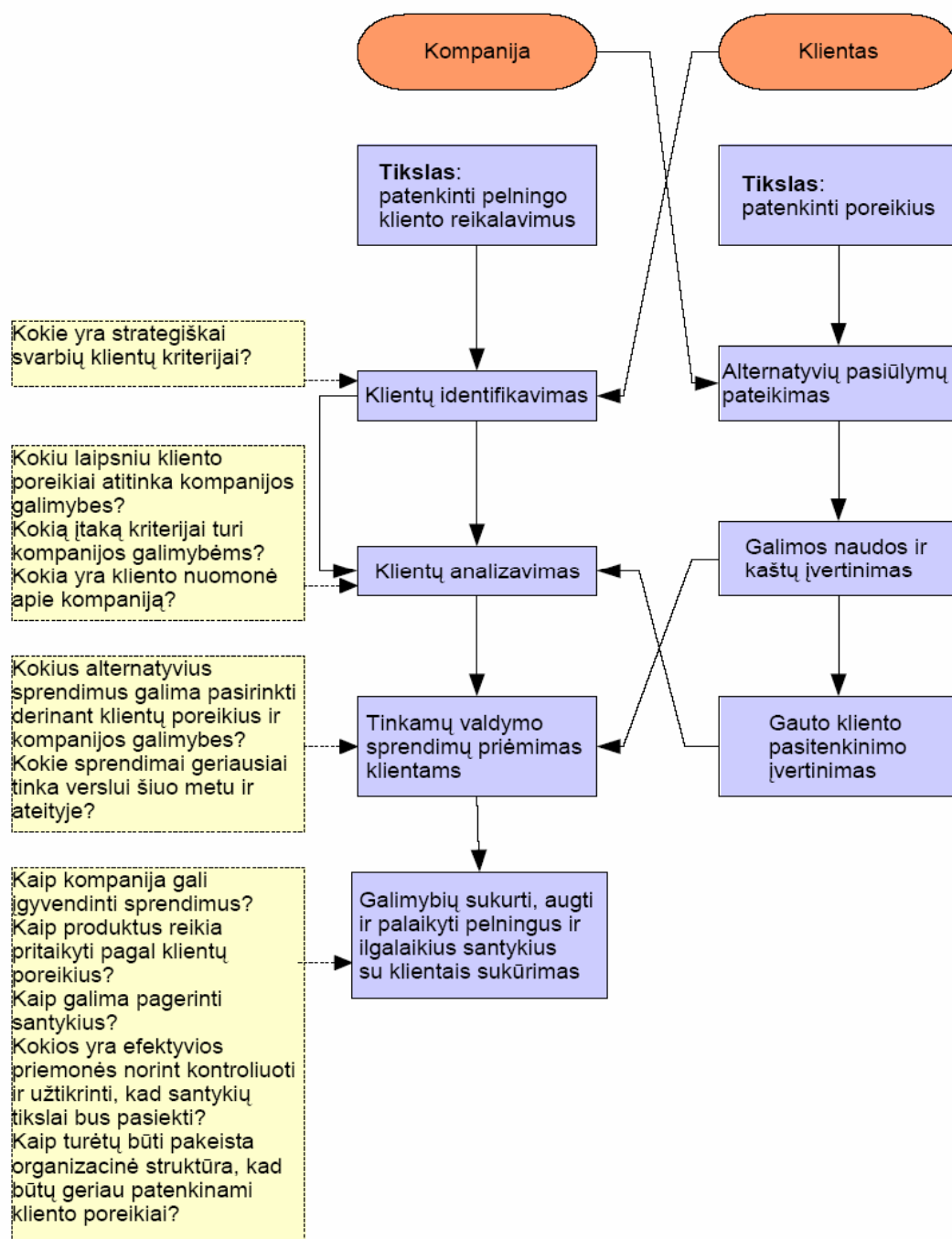
During the last several years a rapid growth of economy in Lithuania has fostered enterprises to expand business, invest in new fields of work, search for new markets and possibilities for development. On the other hand, the growing competitive struggle determines that only the strongest enterprises and those which are able to use their resources and potential in the most effective way can remain in the market. One of the most difficult aspects of business policy implementation is the establishment and maintenance of an enterprise’s good reputation. However, not all the enterprises are concerned about their reputation, there are such enterprises which do not pay any attention to the way their customers, consumers and partners rate them. In Lithuania most of the transport enterprises do not pay sufficient attention to their own reputation; therefore, the thesis analyses the reputation of the transport enterprises as a factor of an enterprise competitiveness.

The object of the master thesis – ten Lithuanian transport enterprises, which have been selected randomly. **The purpose of the thesis** – to analyse the reputation of an enterprise as a factor of competitiveness. **The goals of the thesis are the following:** to conduct a study of Lithuanian and foreign scientific literature sources and to present the importance of an enterprise’s reputation in order to reveal its competitive superiority; to analyze the preconditions of an enterprise’s reputation establishment choosing the right sector, i.e. to present the preconditions of an enterprise’s reputation establishment; to provide suggestions on how to improve the reputation of transport enterprises in order to achieve success in competitive environment.

The following methods of research have been used in the master thesis: theoretical study based on Lithuanian and foreign scientists’ studies and their conclusions; a study of secondary sources of information; the method of a questionnaire; data grouping and comparing.

According to the questionnaire, it has been observed that for most of the transport enterprises’ managers the reputation is important as it determines a successful development of the enterprise. The reputation is important for the customers who choose the enterprise. On the whole, both, managers and customers realize that the main criterion which enables to survive in a competitive struggle is the organisation culture which influences the service, the quality of the services and a reasonable price.

PRIEDAS Nr.1. Klientų diferenciacijos sistema



PRIEDAS Nr.2

ANKETA vadovams

Gerbiami respondentai, prašau Jūsų sąžiningai ir kruopščiai atsakinėti į klausimus, nes Jūsų nuomonė ir atsakymai yra labai svarbūs. Jums tinkamą variantą pažymėkite tam tikru ženklu ar apibraukite. Iš anksto dėkojame.

1. Jūsų lytis

- a) moteris;
- b) vyras

2. Jūsų amžius _____

3. Kiek laiko gyvuoja jūsų organizacija:

- a) 10 m. ir daugiau
- b) 5 – 10 m.
- c) 2 – 5 m.
- d) 1- 2 m.

4. Jūsų įmonėje už reputaciją atsakingas:

- a) vadovas;
- b) reklamos vadovas;
- c) visos organizacijos personalas

5. Jūsų manymu, organizacijos reputacija yra svarbi organizacijos tolimesnei veiklai?

- a) taip
- b) iš dalies
- c) ne
- d) nežinau

6. Jūsų manymu, kurios reputaciją formuojančios priemonės yra svarbiausios? Pažymėkite, jūsų manymu, teisingą (us) atsakymą (us)

- a) autoritetingi įmonės vadovai;
- b) geras įmonės vardas;
- c) patraukli įmonės emblema;
- d) puikios kokybės siunčiama korespondencija,
- e) palankus požiūris į skambinančiųjų ir apsilankančiųjų interesus įmonėje,
- f) aktyvi įmonės visuomeninė veikla,
- g) sėkmingi reportažai, viešos vadovų kalbos,
- h) įtakinga reklama,

- i) geri santykiai su partneriais, investuotojais, akcininkais ir vartotojais,
 - j) kitos pardavimą ir pirkimą skatinančios priemonės,
 - k) palankūs įmonei nepriklausomų informacijos priemonių veiksmai,
 - l) atsargūs konkurentų veiksmai,
 - m) teikiamų prekių ir paslaugų asortimentas ir kokybė,
 - n) paslaugos kaina, jos atitikimas kokybei ir rinkos reikalavimams.
7. Ar skirtumėte daugiau dėmesio reputacijai, jei sumažėtų klientų?
- a) taip
 - b) ne
 - c) nežinau
8. Kam skiriate daugiausia išlaidų, kai formuojate reputaciją?
- a) stiprindami darbuotojų motyvaciją;
 - b) gerindami įmonės santykius su visuomene,
 - c) mažindami ir atremdami konkurentų spaudimą,
 - d) užtikrindami paslaugų patrauklumą.
9. Koku atžvilgiu jūsų organizacija yra pranašesnė už konkurentes??
- a) paslaugos kokybe
 - b) aptarnavimu
 - c) kaina
 - d) reputacija
10. Ar atsižvelgiate į gautą informaciją apie klientų emocinius, fizinius ir socialinius poreikius?
- a) taip
 - b) iš dalies
 - c) ne
 - d) nežinau

PRIEDAS Nr.3

ANKETA klientams

Gerbiami respondentai, prašau Jūsų sąžiningai ir kruopščiai atsakinėti į klausimus, nes Jūsų nuomonė ir atsakymai yra labai svarbūs. Jums tinkamą variantą pažymėkite tam tikru ženklu ar apibraukite. Iš anksto dėkojame.

1. 1. Jūsų lytis

- a) moteris;
- b) vyras

2. Jūsų amžius_____

3. Kokia Jūsų nuomonė apie transporto paslaugas teikiančias įmones?

- a) Teigiama
- b) Neigiama
- c) Neturiu nuomonės

4. Jūsų nuomone, transporto organizacijų reputaciją įtakoja:

- a) vieta centre
- b) platus paslaugų spektras,
- c) sėkmingos rinkodaros akcijos,
- d) personalo kvalifikacijos kėlimas,
- e) paslaugas, draugiškas ir profesionalus darbuotojų kolektyvas,
- f) dalyvavimas parodose

5. Ką manote apie šių organizacijų personalą:

- a) paslaugus;
- b) abejingas;
- c) nekultūringas,
- d) rūpestingas.

6. Jūsų nuomone, šių organizacijų reputaciją formuoja:

- a) viešoji informacija
- b) reklama
- c) teikiamų paslaugų kokybė;
- d) rėmėjai,
- e) personalas
- f) vietos ir centrine valdžia

7. Pagrindinės nepalankaus šių organizacijų reputacijos priežastys:

- a) prasta kokybė;
- b) blogi atsiliepimai
- c) nepakankamai išplėtotas populiarinimo bei reklaminė veikla

8. Kurie vizualaus identiteto elementai turi įtakos šių organizacijų reputacijai:

- a) įmonės vardas;
- b) vieta
- c) šūkis
- d) spalvos

9. Ar organizacijos kultūra yra svarbi reputacijai?

- a) taip
- b) ne;
- c) nežinau,

10. Ar atsižvelgiate į organizacijos reputaciją prieš renkantis paslaugą?

- a) taip
- b) ne