

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR VARTOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1 Organizacijos kultūros koncepcija	7
1.2 Vartotojų lojalumą įtakojantys veiksniai.....	28
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VARTOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS MODELIS IR TYRIMO METODIKA.....	42
2.1 Teorinis modelis.....	42
2.2 Empirinio organizacijos kultūros veiksnio, įtakojant teisinių paslaugų vartotojų lojalumą tyrimo metodika	51
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	57
IŠVADOS.....	66
SANTRAUKA (anglų kalba).....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
1 PRIEDAS	72
ANKETA	72

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

OK – organizacijos kultūra

UPP – unikalus prekinis pasiūlymas

ES – Europos sąjunga

TARP - Technical Assistance Research Programs

IT – informacinės technologijos

ž.r. - žiūrėti

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Organizacijos kultūros segmentai.....	17
2 lentelė Organizacijos kultūros lygmenys	19
3 lentelė Kultūros perdavimo formos.....	22
4 lentelė Organizacijos kultūros poveikis	27
5 lentelė Santykių su klientais veiksmų apibendrinimas.....	49
6 lentelė Anketos klausimų pagrindimas	53
7 lentelė Tyrimo atlikimo terminai.....	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras	8
2 pav. Organizacijos kultūros sudedamosios dalys	11
3 pav. Organizacijos kultūros sudedamosios dalys	12
4 pav. Organizacijų kultūros struktūra	13
5 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (1).....	14
6 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (2).....	15
7 pav. Fundamentalioji gyvenimo filosofija	19
8 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai	20
10 pav. Lojalumo programos kūrimo proceso etapai	32
9 pav. Vartotojų pasitenkinimo samprata.....	38
11 pav. Organizacijos kultūros vieta organizacijos pelningumo ir vartotojų lojalumo sąveikos grandinėje	42
12 pav. Organizacijos kultūros poveikis	43
13 pav. Paslaugų vartotojo lojalumo tyrimo pavyzdys	45
14 pav. Siūlomas teorinis organizacijos kultūros įtakos vartotojų lojalumui modelis.....	46
15 pav. Kliento patirta paslaugos kokybė	49
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinį statusą	57
17 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sužinojo apie įstaigą.....	57
18 pav. Naudojimosi teisinėmis paslaugomis dažnumas	58
19 pav. Įstaigos reputacijos ir įvaizdžio įtaka respondentų sprendimui kreiptis į įstaigą	59
20 pav. Pirmo išpūdžio įvertinimas, respondentams atvykus į įstaigą.....	59
21 pav. Veiksnių svarba, atvykus į įstaigą	60
22 pav. Įstaigos darbuotojų savybių įvertinimas (1)	61
23 pav. Įstaigos darbuotojų savybių įvertinimas (2)	62
24 pav. Nauda, kurią respondentams suteikė bendradarbiavimas su įstaiga.....	62
25 pav. Įstaigos klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas	63
26 pav. Respondentų ketinimai naudotis įstaigos paslaugomis dar kartą	63
27 pav. Respondentų ketinimai rekomenduoti įstaigą	64

ĮVADAS

Temos aktualumas ir sprendimo būtinumas. Šiandien vis garsiau kalbama apie augantį poreikį kryptingai, sistemiškai ir apgalvotai valdyti organizacijos kultūrą. Ryšiams su visuomene buvo keliamas tikslas gražiai ir patraukliai pristatyti organizaciją atitinkamoms suinteresuotųjų grupėms. Tačiau dabar yra tvirtinama, kad ryšiai su visuomene organizacijoje tapo nebepakankamu veiksmu vartotojų lojalumui užtikrinti. Siūlomas naujas požiūris į komunikaciją ir ryšių palaikymą su suinteresuotaisiais – organizacijos kultūros valdymas.

Šiandien dauguma organizacijų susiduria su tinkamų darbuotojų trūkumo, migracijos problemomis, todėl vadovams ypač svarbu rasti būdą, kaip išlaikyti tinkamą profesionalų personalą, motyvuoti juos siekti maksimalaus rezultato. Teigiama, jog darbuotojams yra svarbi organizacijos kultūra ir reputacija, prasmingas ir mėgstamas darbas, jo rezultatų pripažinimas bei vertinimas, galimybė mokytis ir tobulėti. Atlikti tyrimai leidžia daryti išvadas dėl organizacinės kultūros poveikio vidiniams įmonės veiksniams – darbuotojams. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, kaip organizacijos kultūra veikia išorinius, pačią organizaciją veikiančius, veiksnius, tarp jų ir vartotojus, kokią įtaką ji daro vartotojų lojalumui, taip užsitikrindama konkurencinį pranašumą.

Problemos ištyrimo lygis. Šiuo metu mokslinėje literatūroje ir internetiniuose šaltiniuose nėra pateikta nei vieno konkretaus tyrimo, kuriame būtų nagrinėjamos tik organizacijos kultūros tiesioginės sąsajos su vartotojų lojalumu. Dažniausiai yra analizuojamas OK poveikis vidinei organizacijos aplinkai. Ypač dažnai mokslinėje literatūroje yra aprašoma organizacijos kultūros įtaka ir poveikis organizacijos vidinės aplinkos veiksniams, iš kurių aktualiausias - darbuotojai (personalas), bei nagrinėjamas OK ryšys su jų lojalumu. Galima išskirti tokius panašius atliktus tyrimus, kuriuose analizuojama OK sąsajos su bendru organizacijos efektyvumu (Daniel R Denison, Stephanie Haaland, Paulo Goelzer 2003), OK įtaka organizacijos inovatyvumui ir kūrybiškumui (Ellen Martins, Nico Martins, Fransie Terblanche 2004), OK poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei užduočių įvykdymui (Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Juliana Johari 2003).

Darbo objektas – organizacijos kultūros ir vartotojų lojalumo sąsajos.

Darbo tikslas – atskleisti vieno iš organizacijos vidinės aplinkos veiksnių – organizacijos kultūros – įtaką vartotojų lojalumui.

Tikslui pasiekti buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. išanalizuoti vartotojų lojalumą skatinančius veiksnius;
2. išskirti organizacijos kultūros veiksnius, darančius įtaką vartotojų lojalumui;
3. apibrėžti ir teoriškai pagrįsti organizacijos kultūros veiksnių ir vartotojų lojalumo sąsajas.

4. sudaryti organizacijos kultūros veiksmų ir paslaugos vartotojų lojalumo sąsajų teorinį modelį;
5. patikrinti teorinį modelį praktikoje atliekant kiekybinį aprašomąjį tyrimą;

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro trys dalys:

1. Pirmoje darbo dalyje analizuojama vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos veiksmų tarpusavio sąveika, išskiriama vieno iš vidinės aplinkos veiksmų – organizacijos kultūros – įtaka kitiems veiksmams, koncentruojantis į vieną iš pagrindinių ir svarbiausių išorinės aplinkos veiksmų - vartotojus.
2. Antroje darbo dalyje yra sukurtas teorinis modelis, skirtas įvertinti organizacijos kultūros veiksmus, darančius įtaką vartotojų lojalumui bei pateikta tyrimo metodika.
3. Trečiosios darbo dalies esmė – atlikto empirinio tyrimo analizė ir rezultatų įvertinimas. Parodoma, kas turi didžiausią įtaką vartotojų lojalumui, kokia vieta atitenka organizacijos kultūra, kaip ji pasireiškia vartotojams renkantis organizaciją. Šioje darbo dalyje buvo analizuojami ir susisteminti pateikti tyrimo metu surinkti duomenys. Trečioji darbo dalis parašyta atlikus netiesioginę anketinę apklausą ir išanalizavus gautus duomenis.

Darbo apimtis – 62 lapai, 1 priedas, kuriame yra pateiktas tyrimo anketos pavyzdys, sudarytos 7 lentelės bei pateikta 27 paveikslai. Rašant darbą 57 šaltiniai, iš kurių 15 mokslinių straipsnių ir 5 internetiniai šaltiniai.

Tyrimo metodika:

- *mokslinės literatūros sisteminimas ir analizė* – perteikiama organizacijos kultūros įtaka vartotojų lojalumui ekonomikos, vadybos, statistikos literatūra, publikuojamais moksliniais straipsniais, pranešimais;
- *anketinė apklausa* – siekiama kuo objektyviau parodyti organizacijos kultūros įtakos veiksmus vartotojų lojalumui pagal sukurtą teorinį modelį, išskirti svarbiausius ir didžiausią poveikį darančius organizacijos kultūros kriterijus.
- *analitinis duomenų analizės metodas* – vykdoma lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros ir anketinės apklausos analizė. Gauti tyrimo rezultatai ir duomenys grupuojami naudojant lenteles ir diagramas.

Literatūros apžvalga. Rašant šį darbą buvo naudota įvairių lietuvių bei užsienio autorių literatūra. Analizuota mokslinė literatūra buvo atrenkama, lyginama, interpretuojama ir apibendrinus pateikiama šiame darbe. Daug dėmesio buvo skirta naujausių užsienio autorių mokslinių straipsnių, susijusių su darbo tematika, analizei. Analizuojamus mokslinius straipsnius galima skirstyti į tokias grupes – teoriniai (apie vartotojų lojalumą ir organizacijų kultūrą atskirai), bei praktiniai – analizuojami konkretūs atvejai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR VARTOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikiniam verslo pasauliui būdingas aukštas organizuotumo lygis. Kiekviena veikianti organizacija turi savo struktūrą, misiją, tikslus, veiklos sritį, naudojamą elgesio normas, vertybes. Neretai kyla klausimas, kodėl toje pačioje veiklos sferoje veikiančios įmonės pasiekia skirtingus rezultatus. Kaip vieną iš priežasčių galima įvardyti tai, kad organizacijos sėkmei daug didesnę įtaką daro ne tradiciniai veiksniai, tokie kaip politika, valdymo struktūra, naudojamos technologijos, o dažniau antriniais vadinami veiksniai - valdymo stilius, darbuotojų vertybių sistema. Todėl akivaizdu, jog organizacijos kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį. (Sakalas 2001, p. 58)

Organizacijos kultūra – sudėtingas, daug aspektų apimantis reiškiny, apjungiantis materialines ir dvasines vertybes, požiūrį į darbuotojus. Kultūra turi būti harmoninga ir visuotinai priimama bei įgyvendinama, t.y. visi jos elementai privalo egzistuoti, būti vienodai išvystyti bei visi funkcionuoti, nes OK kokybė yra vienas iš veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę.

1.1 Organizacijos kultūros koncepcija

Organizacijos kultūros samprata

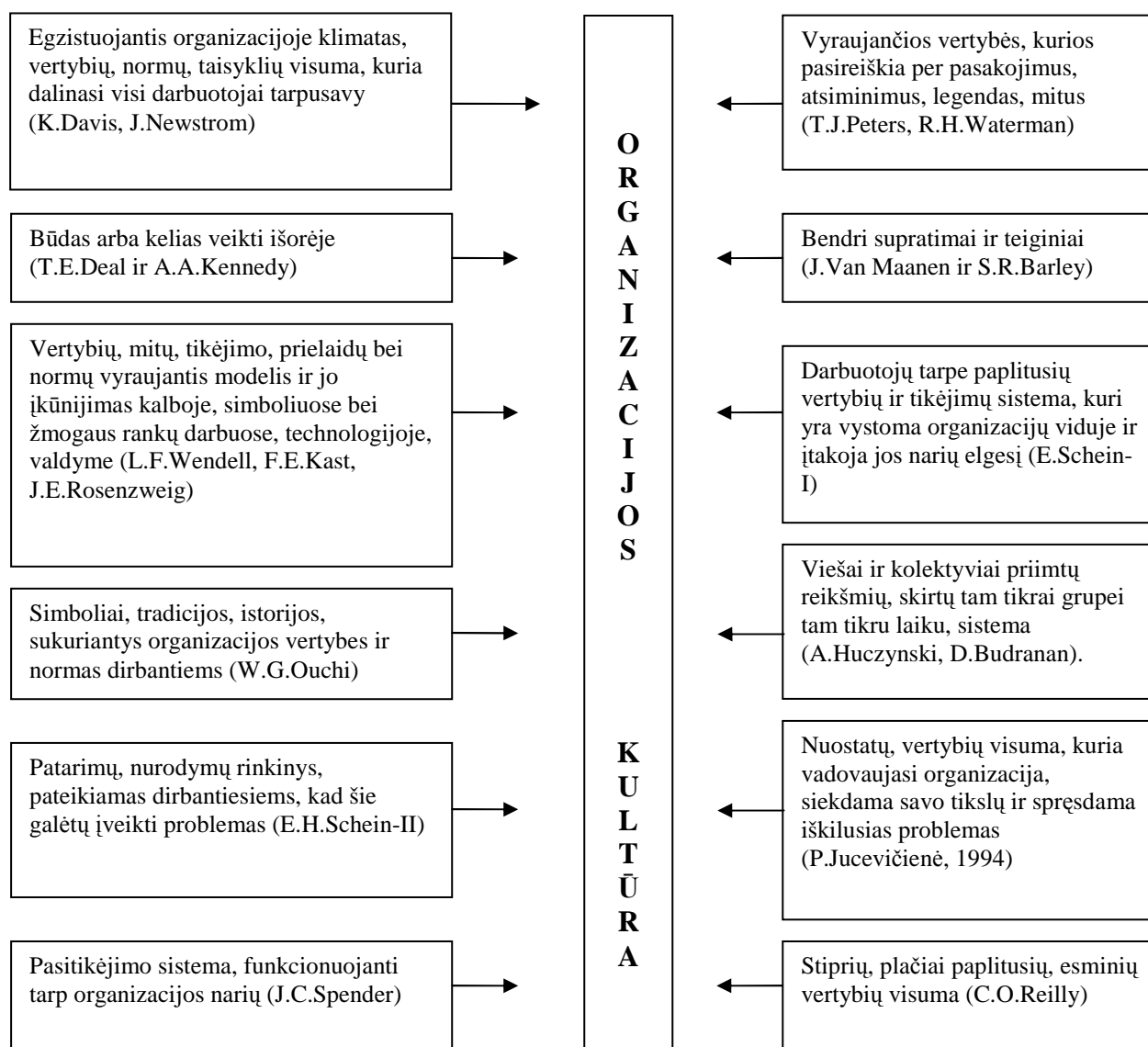
Susidomėjimas OK yra reakcija į gana ilgą pozityvizmo dominavimą organizacijų teorijoje, skilus racionalistinei – mechanistinei organizacijos koncepcijai. Remiantis ja, organizacijos nariai buvo laikomi formalios struktūros rėmuose veikiančiais įrankiais efektyvumui ir organizacijos tikslams pasiekti. Tuo tarpu organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, organizacijos narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t.y. akcentuoja efemeriškas, kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 49). Anot M.Schultz, susidomėjimas OK atsirado nepaliaujamai ieškant būdų didesniai veiklos efektyvumui pasiekti, organizacijos tobulinimui, suvokiant, kokios sudėtingos yra šiuolaikinės organizacijos. Svarbų vaidmenį čia vaidina išaugęs žmonių iššūkius teikiančio ir prasmingo gyvenimo poreikis. OK yra nauja organizacijų tyrimo ir supratimo koncepcija (Schultz 1995, p.104).

Organizacijos kultūros, kartais dar vadinamos simbolizmo, teorija susiformavo aštunto dešimtmečio pabaigoje. Plačiąja prasme organizacijos kultūra yra priimtų ir išmoktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones suformuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboliškai forma. M.Alvesson (Alvesson 2003, p.89) ir L.Beach (Beach 1993, p.52) jau yra rašę savo darbuose, kad kultūros koncepcija apjungia organizacijai priklausančių narių vertybinę orientaciją, įsitikinimus bei principus, OK yra organizacijos vadovybės veiklos

prioritetas, pagrindas ir drauge atlieka tos veiklos aktyvintojo vaidmenį.

Terminas *organizacijos kultūra* atsirado socialinės antropologijos moksle, o nuo septintojo dešimtmečio imtas plačiai vartoti vadybos moksle. Analizuojant ir tiriant organizacijų veiklą, pastebėta, kad jos viena nuo kitos skiriasi tam tikrų požymių visuma, kuri vadinama kultūra. OK turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino *kultūra* apibrėžimais. Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“. Tarptautinių žodžių žodynas teikia net 5 kultūros apibrėžimus. Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. (Paulauskaitė, Vanagas, p 49)

OK reikšmių įvairovė dar didesnė, nes įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia (1 pav.). Nors dėl esminių OK sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. (Jucevičienė 1996, p 46)



Šaltinis: Jucevičienė 1996, p 46

1 pav. Mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras

Analizuojant pirmąjį paveikslą galima teigti, kad dauguma mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje (C.O.Reilly, T.J.Peters, R.H.Waterman, L.F.Wendell, F.E.Kast, J.E.Rosenzweig, P.Jucevičienė, E.H.Schein). Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Pažangioje OK, pasak R.A.Baron ir J.Greenberg (Baron, Greenberg 2007, p. 249), akcentuojamos šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas ir susikalbėjimas. Didelę reikšmę organizacijos kultūros vystymui turi jau susiformavę organizacijos viduje tam tikros nuostatos, požiūris – vadinamieji mitai, legendos, pasakojimai, kurie yra žinomi organizacijos vidinėje aplinkoje, kuriuos darbuotojai vertina kaip savaime suprantamus ir priimtinius veiksmus, kuriais gali vadovautis atitinkamoje situacijoje.

Edgar Schein, vienas žymiausių šios srities teoretikų, pateikė išplėstinį OK apibrėžimą. Ji apibrėžiama tokia priežastiniais ryšiais susietų teiginių grandine: tai pamatinių įsitikinimų modelis, – išugdytas ar atrastas žmonių grupėje, kai ji mokosi spręsti problemas, siekdama išlikti aplinkoje bei integruotis viduje – kai modelis jau tam tikrą laiką veikė ir prigijo – dėl to jis turi būti perduotas naujiems nariams – kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti problemas. (Schein 1992, p.52). Ši OK sąvoka išskiria jos reikšmę organizacijos vidiniam identitetui išlaikyti ir prisitaikyti aplinkoje.

Kitais tariant, pasak OK koncepcijos, darbuotojų elgesiui organizacijose ir jų daromiems sprendimams didžiausią įtaką turi nusistovėję narių pamatiniai įsitikinimai. Net besikeičianti organizacijos aplinka jos nariams nedaro didelės įtakos - jie iš įpratimo yra linkę daryti sprendimus, kurie ir anksčiau buvo tinkami. Organizacijos nariai tų įsitikinimų nesvarsto, nes jie būna visuotinai priimti ir įsiminti kaip neginčijama tiesa. Šiuo atveju stipri OK kontroliuoja, valdo jos narių elgesį. Pagal šį požiūrį tą elgesį lemia ne tiek formalios taisyklės ir valdžia, kiek bendros tos organizacijos kultūrinės normos, vertybės, įsitikinimai (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 46).

Kultūros organizacijose yra išmokstama. Tačiau dar ir dabar išlieka aktualus klausimas, kaip ji tampa priimtina ir suprantama visiems grupės nariams. Yra keletas pastebėjimų apie kultūros dinamiką. Atskirų organizacijos grupių kultūrinės normos formuojamos įvykstant kritiniams incidentams bei pasikartojant jos narių reakcijai į tuos incidentus. Laikui bėgant tokios normos perauga į įsitikinimą, jei panašūs reiškiniai kartojasi.

Grupės nariams sąmoningai ar nesąmoningai siekiant susitapatinti su lyderiais, pasisavinama vertybinė jų orientacija ir tam tikri įsitikinimai. Į organizaciją ateinant naujiems grupės nariams kultūros atsinaujina. Nors naujų narių integravimo į organizacijos visuomenę (socializacijos) tikslas dažniausiai yra noras išlaikyti bei stiprinti esančią kultūrą, tačiau šio proceso

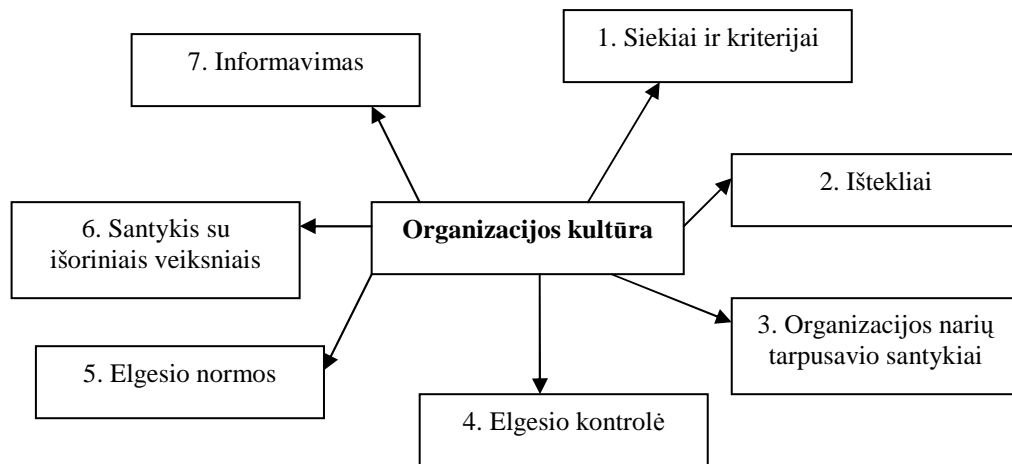
pasekmės gali būti įvairios, nes individai skirtingai reaguoja į tuos pačius ir jau įsisenėjusius poveikius.

Apskritai OK yra kompleksinis sudėtingas organizacijos reiškinys, kuris gali būti tiriamas kaip visuma, tačiau įvertinus tai, kad organizacijos kultūra nėra vienalytė, ji gali būti nagrinėjama ir pagal subkultūrinį aspektą - subkultūras sudaro skirtingi vertybių rinkiniai, būdingi atskiroms žmonių grupėms. Taigi, organizacijos kultūra tampa subkultūrų junginiu. Ištirti subkultūrų gyvavimą svarbu, nes taip galima įvertinti kiekvieno padalinio indėlį kuriant bendrą organizacijos įvaizdį bei atskleisti jų skirtumus, panašumus, privalumus ir trūkumus. Atskirų subkultūrų įvertinimas padeda surasti sąlyčio taškus tarp jų ir atskleisti kiekvienos reikšmę bendrajai kultūrai. Tai ypač svarbu planuojant ir organizuojant visos organizacijos veiklą, nustatant tikslus ir uždavinius.

Tačiau dar ir šiomis dienomis „organizacijos kultūros“ terminą savaip traktuoja skirtingų mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Pavyzdžiui, L. Šimanskienė (Šimanskienė 2008, p.2) teigia, kad reikia išskirti *organizacijos* kultūros ir *organizacinės* kultūros sąvokas, nes jų reikšmės iš esmės skirtingos. Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri gali būti labai specifinė, išskirtinė iš kitų panašių organizacijų, ji, kaip jungiančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas bendriems organizacijos tikslams pasiekti per žmonių dvasines, emocines, kultūrines vertybes. O organizacijos kultūra – tai savaime susiklosčiusi, susiformavusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Autorės teigimu, turi būti naudojamos dvi skirtingos sąvokos:

- kai vadovybė žino teoriškai kas tai yra ir praktiškai formuoja, puoselėja savo organizacinę kultūrą;
- organizacijos kultūra, kai vadovai nežino šios sąvokos ir sąmoningai neformuoja tinkamų vertybių.

Į klausimą, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 m. geriausiai atsakė R.Harrison. Jis išskyrė septynias organizacijos kultūros funkcijas (Harrison 1972, p.42):



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Harrison: *Understanding Your Organization's Character* 1972.

2 pav. Organizacijos kultūros sudedamosios dalys

Organizacijos kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes ir tolimesnėje perspektyvoje imtis atitinkamų veiksmų. Atsižvelgiant į esamą situaciją pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai. Organizacija vienija savo darbuotojus iškeliant bendrus tikslus, o bendradarbiai nuolat kontaktuoja tarpusavyje, derasi, bendradarbiauja – todėl svarbu, jog OK lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne. Tai yra apibrėžia, kur slypi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama.

Kalbant apie elgesio normas, R. Harrison kaip OK funkciją įvardija organizacijos narių elgesio normų, baudymo ir apdovanojimo būdų nustatymą, organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais, tai yra išoriniais veiksniais. Priklausomai nuo aplinkybių ir iškeltų tikslų bei uždavinių OK padeda informuoti narius, kaip jiems derėtų elgtis su išorės aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai. Visa tai lemia tolimesnius organizacijos santykius su išoriniais veiksniais, išmoko narius atitinkamai reaguoti į susiklosčiusias situacijas, imtis reikiamų veiksmų – taip suformuojamos elgesio normos, kuriomis įmonės darbuotojai vadovaujasi priimdami sprendimus.

Organizacijos kultūros samprata apibūdinama daugeliu požymių ar veiksmų, o mokslininkai OK ir jos įtaką analizuoja skirtingais aspektais. M.Schultz (Schultz 1995, p.104) atliko tokių skirtingų požiūrių (jo vadinamų "perspectives") klasifikaciją. Jis išskiria tokius požiūrius į organizacijos kultūrą:

- racionalusis;
- funkcinis;
- simbolinis.

M.Schultz teigia, jog racionalistų požiūriu esama įvairių būdų, kuriais organizacijos kultūra, kaip kintamasis veiksnys, daro įtaką organizacijai nustatant kultūros kryptį pagal tikslą, jos

paplitimą tarp narių bei kultūros tvirtumą. L.R.Beach teigia, jog kuomet organizacijos kultūra bendra (apima visus narius), tai ji yra stipri. Ir atvirkščiai, jeigu OK sudaryta iš ryškesnių subkultūrų, tai ji bus silpna. Šis autorius teigia, kad nagrinėjant daugelio profilių organizacijas pagal šią klasifikaciją, stipri kultūra būna korporacijose, valstybinėse ir kitose biurokratinėse įstaigose, o silpna ir fragmentiška kultūra būna mokyklose (mokytojų ir studentų subkultūros) bei kitose organinio tipo organizacijose. (Beach, 1993, p. 103)

Tuo tarpu funkcionalistai dėmesį kreipia į procesus, kuriais vertybių suvokimas pasidalijamas tarp organizacijos narių. Kur kas abstraktesnė yra simbolistų pozicija - simbolistams organizacija - tai simbolių konstrukcija, kur fizinis pasaulis pakeičiamas simbolių visuma, kuriai prasmę suteikia organizacijos nariai.

Organizacijos kultūros struktūra

Pagal V.A. Spivak (Спивак 2001, p.98) yra išskiriamos penkios organizacijos sudedamosios dalys:



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Спивак: *Корпоративная культура: теория и практика* 2001

3 pav. Organizacijos kultūros sudedamosios dalys

Pirmoji struktūrinė dalis apima objektyvius darbo sąlygų ir subjektyvius veiksnius, lemiančius žmogaus elgesį gamybinio proceso metu: sanitarines - higienines, psichofiziologines, socialines – psichologines ir estetines sąlygas.

Antroji V.A. Spivak paminėta dalis apibūdina tokius elementus kaip naujausių mokslo technologijų pasiekimų diegimą darbo procese, mechanizacijos ir automatizacijos laipsnį, darbo priemonių kokybę, įmonės ritmingą ir planuotą darbą, materialinės – techninės bazės lygį, gaminamos produkcijos kokybę, pažangių darbo metodų naudojimąsi, darbo vertinimo metodus, disciplinos laikymąsi. Savaiame suprantama, kad darbo priemonių ir darbo proceso kultūra priklauso nuo organizacijos darbo ir gamybos plėtros: pažangi technika galima tik pažangioje įmonėje.

Komunikaciją – arba kitaip sakant - tarpusavio santykių kultūrą - nusako socialinis – psichologinis mikroklimatas, bendruomenės jausmas, tarpusavio pagalba, bendros bei panašios visų darbuotojų vertybės ir įsitikinimai organizacijoje.

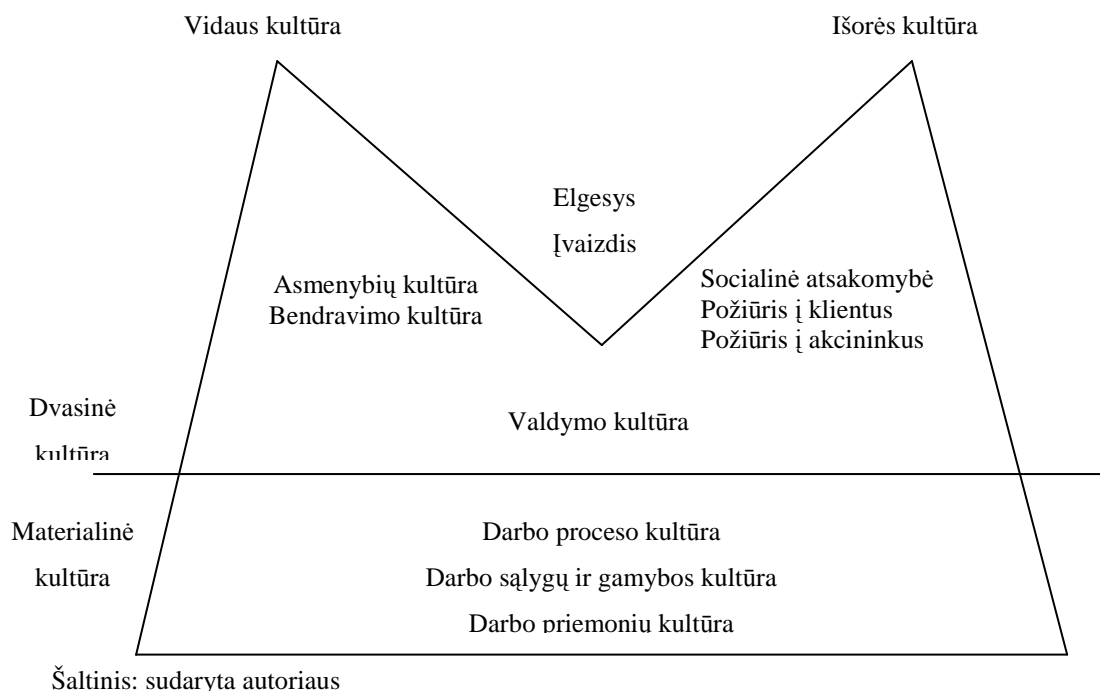
Valdymo kultūra yra apibrėžiama apjungiant valdymo metodus, vadovavimo stilius, humaniškumą, personalo laikymą įmonės turtu, atvirumą, valdovų profesionalumą, įtraukiant ir bendravimo kompetenciją, naudojant skatinimo metodus, pasitenkinimo darbu kėlimo lygį ir t.t.

Paskutinioji struktūrinė dalis tai yra tiesioginė asmeninės kultūros ir darbo kultūros išraiška. Asmeninę kultūrą sudaro vidaus ir išorės kultūra. Tuo tarpu išorės kultūra – tai mokėjimas elgtis viešose vietose, etiketo žinojimas, gerų manierų turėjimas.

Vidaus kultūrą sudaro mąstymo būdas, vertybių skalė, įsitikinimai ir jausmai, gebėjimas jausti kitų žmonių nuotaikas, su jais kartu išgyventi. Darbo kultūrą, nekreipiant dėmesio į darbuotojo išsilavinimą ir kvalifikaciją, nusako jo požiūris į darbą, disciplinuotumas (įtraukiant ir technologinę bei darbo discipliną), užduočių įvykdymo lygis ir kūrybiškumas.

Norint pavaizduoti OK struktūrą grafiškai, kaip modeliu galima vadovautis A.Maslow poreikių piramide. Tik šiuo atveju piramidė bus nubraižyta turinti dvi viršūnes.

Remiantis A.Maslow poreikių teorija, tik esant geroms darbo sąlygoms, kokybiškoms darbo priemonėms ir tobulai technologijai, bus siekiama gerinti valdymo kultūrą ir tuo pačiu kils vidaus ir išorės kultūros. Tad atlikta tik viršutinės piramidės dalies analizė, nekreipiant dėmesio į pamatus – darbo sąlygų kultūrą, būtų paviršutiniška ir netiksli.



4 pav. Organizacijų kultūros struktūra

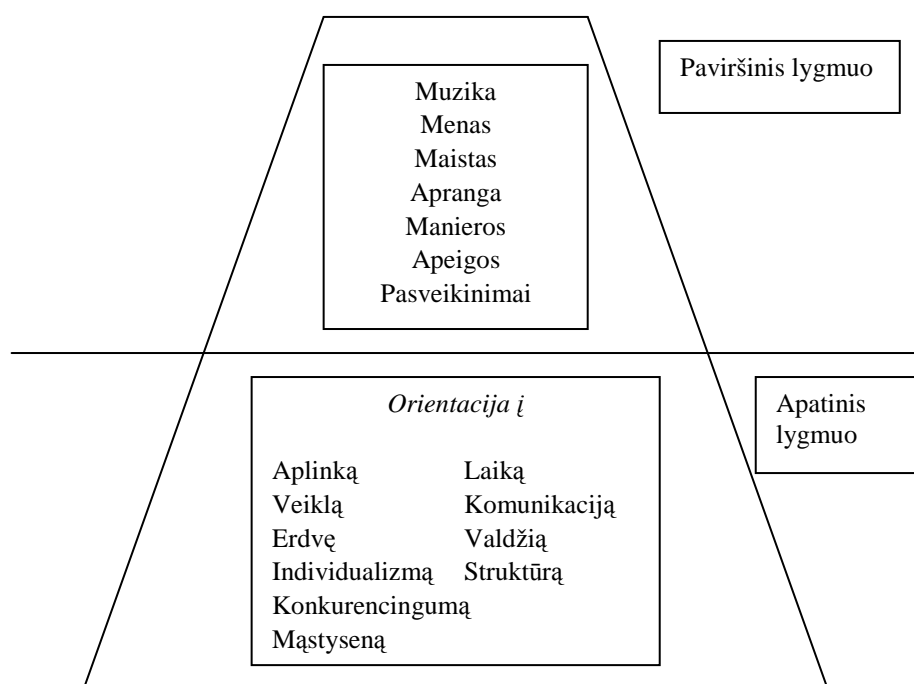
Darbo proceso, sąlygų ir priemonių kultūrą nagrinėja ir reguliuoja ergonomikos mokslas, kuris siekia užtikrinti darbo saugumą. Šią sritį reguliuoja ergonominiai reikalavimai ir, manoma, daugumoje įmonių išskirtoji materialinė kultūra yra gana aukšto lygio. Todėl, analizuojant ir tiriant

OK, dažniausiai gilinamasi į organizacijos sociokultūrą, kadangi ji susijusi su žmonėmis ir jų tarpusavio santykiais, dažnai būna probleminė.

Organizacijos kultūros lygmenys

Šioje dalyje pateikiamos skirtingų autorių organizacijos kultūros tipologijos, pagal kurias kultūra skirstoma į lygmenis. Kai kurie autoriai siūlo du, tris, kiti net keturis kultūros lygius. Pragmatiško požiūrio autoriai, siekdami atskleisti OK esmę, ją skaido į lygmenis ir teigia, kad tai labai efektyvus ir praktiškas būdas kultūrai analizuoti.

J.Kotter ir J.Heskett (Kotter, Heskett 1992, p. 97) kultūrą traktuoja kaip turinčią du lygmenis – paviršinį ir gilesnįjį. Viršutiniame, labiau matomame lygmenyje, kultūra atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, pagal kurį naujai atėję grupės nariai yra skatinami dirbti. Šis paviršinis lygmuo labiau pastebimas, geriau matomi organizacijų skirtumai šiuo požiūriu, ir todėl jis yra lengviau keičiamas. Apatinio, mažiau pastebimo kultūros lygmens turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos kultūrinės vertybės, jos atsparios laikui ir išlieka net ir pasikeitus grupės nariams. Šio lygmens kultūrą iš esmės pakeisti sunku ir dėl to, kad grupės nariai nesuvokia juos į grupę telkiančių organizacijos vertybių. Grafinis šių dviejų kultūros lygių vaizdavimas, dar vadinamas ledkalniu, pateiktas 3 pav.:



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J.Kotter ir J.Heskett *Corporate culture and performanc.* 1992

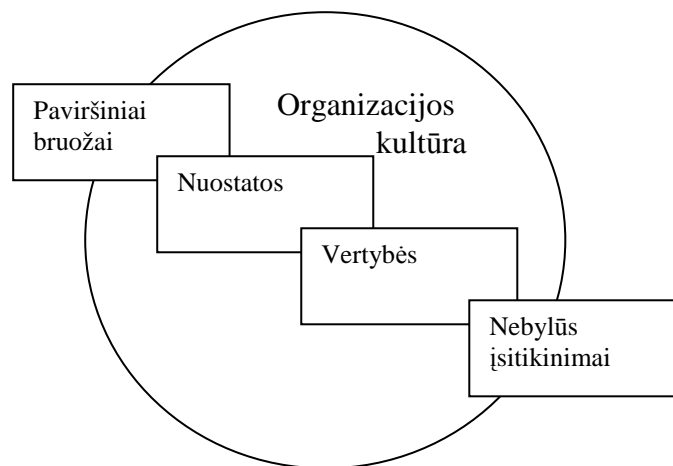
5 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (1)

Paviršinis lygmuo - kultūros ledkalnio viršūnė yra formuojama labiau matomos, akivaizdžios kultūros dalies, kurią sudaro papročiai, apeigos, rengimosi būdas, maistas, gėrimai ir

t.t. O patys galingiausi kultūros elementai – vertybių orientacijos yra išsidėsčiusios po kasdienių tarpusavio santykių paviršiumi.

Vertybių orientacijos pasireiškia individų elgsena, įsitikinimais, požiūriais, mąstysena. Tai sudaro esminius identiteto komponentus. Taigi, vertybių orientacijos yra apibendrinti ir susisteminti principai, sprendžiantys pagrindines žmonių problemas, kurie yra plačiai paplitę ir giliai veikia žmogaus elgesį. Kiekviena kultūra turi atskirą, individualų vertybių kompleksą, kuris ir apibūdina, ką reiškia būti tos visuomenės nariu (Diskienė 1998, p. 17).

Craig C. Lundberg (Lundberg 1996, p.5) pasiūlė organizacijos kultūros tipologiją, pagal kurią organizacijos kultūra susideda iš 4 lygmenų:



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Craig C. Lundberg: *Designing Organizational Culture Courses: Fundamental Considerations*. 1996

6 pav. Organizacijos kultūros lygmenys (2)

Paviršinius bruožus autorius apibūdina kaip apčiuopiamus organizacijos narių kultūros aspektus: kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai – tai paviršinės organizacijos kultūros apraiškos. Specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai, ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius – tai tik keli tokių bruožų pavyzdžiai.

Nuostatos – taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti. Nuostatas geriausiai galima apibūdinti kaip organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendimus, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokį elgesį laiko priimtinu ir kokį priešingą organizacijos veiklos kryptį. Nuostatos yra santykinai konkrečios, ir dažniausiai nariai apie jas žino.

Craig C. Lundberg vertybes apibūdina kaip vertinamąjį pamatą, kuriuo organizacijos nariai remiasi, vertindami situacijas, veiksmus, objektus ir žmones. Vertybės atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir būdus narių gyvenišioms problemoms spręsti. Vertybės yra

abstraktesnės už nuostatas. Organizacijos vertybių prigimtis gali dvejopai veikti jos kultūros efektyvumą:

- jei šios vertybės remia organizacijos užsibrėžtus tikslus bei pasirinktą strategiją, kultūra tampa itin svarbiu organizacijos turtu;
- jei vertybės netinkamos, jos organizacijos kultūrą paverčia didžiausia kliūtimi, trikdančią organizacijos gyvybingumą (Leonienė 2001, p.5).

Vertybės yra tai, kas yra svarbu ir verta dėmesio bei pastangų. Kadangi vertybės yra nematomos, todėl sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius bei elgesį. Todėl organizacijos vadovai, administracija privalo teikti žmonėms pagalbą gvildenant situacijas, išryškinant siekiamas vertybes. Suformuoti aiškia vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas (Kasiulis 2003, p. 146). Kai išryškinamos vertybės, darbuotojams lengviau suprasti savo poziciją tų vertybių atžvilgiu. Jos tampa prioritetinėmis, nuosekliomis ir patvariomis. Siekiant vertybes tobulinti, būtina jas aptarti kolektyve, kad darbuotojas galėtų atpažinti savo požiūrį, pažiūras, jausmus.

Jeigu susiformavusios vertybės netinkamos, organizacijos vadovai gali ir privalo jas keisti, skelbdami kas yra gėris, o kas – blogis. Nebylūs įsitikinimai - tai nesąmoningi pirmų trijų lygmenų atspindžiai. Nebylūs įsitikinimai, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie organizacijos esmę tarsi sąlygoja išorinių reikšmių sistemą

D.Denison nuomone, organizacijos kultūros tipologiją apsprendžia tai, jog organizacijos kultūra susideda iš trijų lygmenų:

1. vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
2. narių elgesio ypatumai, kurie atspindi ir sustiprina tas vertybes;
3. sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti (Denison 1990, p.182).

Šis teoretikas mano, kad jo tipologija nuo Craig C. Lundberg pateikiamos skiriasi tuo, kad jis daugiau dėmesio skiria ne abstraktiems ir nesąmoningiems elementams, kuriuos lemia organizacijos vertybių sistema. Palyginus šias tipologijas, akivaizdu, kad Craig C. Lundberg daugiau lygių skyrė abstraktiems organizacijos kultūros aspektams, o Denison – konkretiems, kitų autorių vadinamiems paviršiniaisiais bruožais.

Mokslininkas - E.Schein (Schein 1992, p.86) irgi teikia tris organizacijos kultūros lygius:

1. paviršinius bruožus;
2. vertybes;
3. esminius įsitikinimus.

Paviršiniai bruožai ir vertybės yra apibūdinamos, kaip kur kas daugiau sąmoningos ir pažįstamos organizacijos nariams, o esminiai įsitikinimai yra nesąmoningai priimami kaip savaime

suprantamas dalykas, bet iš tiesų jie kryptingai valdo darbuotojų elgesį, nurodo, kaip jie turi suprasti ir jausti įvykius.

Paviršiniai bruožai, kaip jau buvo minėta, yra patys aiškiausi, akivaizdžiai matomi organizacijos kultūros elementai. Vertybių lygmuo yra kur kas sudėtingesnis. Dalis organizacijos kultūros vertybių yra aiškiai apibrėžtos ir daugumai organizacijos narių priimtinos, kitaip tariant, vienodai suprantamos. Pavyzdžiui, jeigu organizacijos nariams darbuotojų ugdymas ir mokymas yra vertybė, tuomet pirmajame lygyje lengva pastebėti parengtas mokymo programas. Tokios vertybės, prieš tapdamos sudedamąja organizacijos dalimi, perėjo laiko išbandymus, ir dėl to tapo vienareikšmiškai daugumos narių priimtoms. Iš jų galima numanyti ir būsimą organizacijos elgseną. Tačiau dalis organizacijoje egzistuojančių vertybių nėra tokios aiškios ir vienprasmės.

Jei kai kurios vertybės daugumai narių nepriimtinos, tai jos negali padėti nuspręsti organizacijos elgsenos. Pvz., nuolatos laikomos atidarytos vadovo durys (paviršinis bruožas) vienoje organizacijoje gali reikšti vadovo ir pavaldinio šiltą bendradarbiavimą, kitoje – kietą pavaldinių kontrolę. Priklausomai nuo jų grindžiančių vertybių kultūros šis bruožas gali turėti labai skirtingas reikšmes. Vertybių pažinimas pagilina organizacijos kultūros supratimą, tačiau iki galo jas galima suprasti tik žinant esminius įsitikinimus, kurie valdo ir vertybių išvystymą ir paviršinių bruožų kūrimą (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 67).

Esminiai įsitikinimai susiformuoja organizacijai bendraujant su aplinka ir patiriant sėkmes bei nesėkmes. Tai, kas dažniausiai vadinama organizacijos filosofija, narių dominuojančia pasaulėžiūra, kuria vadovaudamiesi jie supranta aplinkos įvykius, ir yra esminiai įsitikinimai. Tai yra narių elgesį valdančios paradigmos, kurios net pačių narių gali būti sąmoningai nesuvoktos.

Danų mokslininkas Hans Gullestrup pateikė visiškai kitokią kultūros charakteristiką: kultūra suvokiama trijų skirtingų dimensijų – horizontalios, vertikalios ir laiko pagalba. Horizontali dimensija yra akivaizdžios žmonių veikos formų kompleksas. Vertikali dimensija – tai, kas sudaro šių organizuotų veiklos formų pagrindą (Gullestrup 2002, p.4)

Horizontali dimensija apibūdina pagrindinę veiklą, kuria užsiima konkrečios kultūros nariai, kad užtikrintų savo fiziologinę, socialinę ir dvasinę egzistenciją. Visos kultūros stengiasi patenkinti pagrindinius savo poreikius, bet būdai, kaip žmonės tai daro, skiriasi. H. Gullestrup skiria 7 segmentus, egzistuojančius bet kurioje kultūroje, tačiau jų išraiška gali skirtis priklausomai nuo to, kaip jie tarpusavyje susiję:

1 lentelė

Organizacijos kultūros segmentai

SEGMENTAS	APIBŪDINIMAS
Technologija	Apdirbimo ir gamybos būdai
Ekonominės sistemos	Būdai, kuriais visuomenė gamina ir paskirsto prekes ir paslaugas

Visuomenės institucijos	Bendro gyvenimo būdas ir socialinių grupių formavimo modeliai
Politinės institucijos	Vyraujančios valdymo priemonės tvarkai palaikyti, valdžios ir galios naudojimas
Kalba ir bendravimas (plačiąja prasme)	Žinių, įgūdžių ir informacijos platinimo priemonės
Reprodukcija, socializacija	Individų ir grupių integracijos ir vystymosi būdai
Religinės institucijos	Institucijos, formuojančios žmonių religinių įsitikinimų charakteristikas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis H. Gullestrup: *The complexity of intercultural communication in cross-cultural management*. 2002

Visi horizontalūs kultūros segmentai yra tarpusavyje susiję ir vienodai svarbūs kultūros supratimui. *Vertikali dimensija* klasifikuoja kultūrą į dvi plačias kategorijas: akivaizdų ir esminių kultūros sluoksnius, kiekvieną trijų lygių.

Akivaizdus kultūros sluoksnis yra:

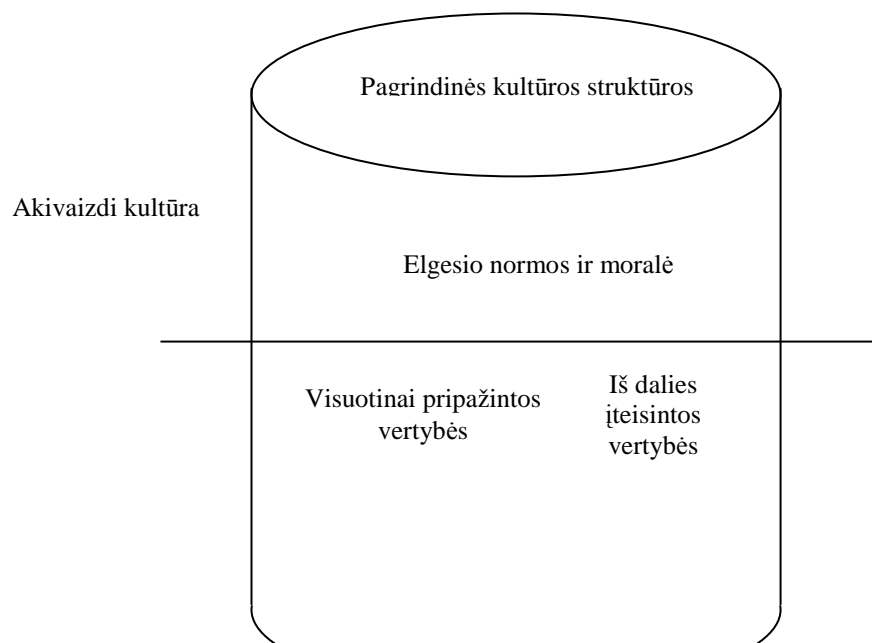
1. tiesiogiai pastebimų simptomų lygis – žmogaus elgesys, kurį kitos kultūros atstovas supranta kaip besiskiriantį nuo jo paties elgesio;
2. pagrindinės kultūros struktūros – nerašytos taisyklės, veikiančios socializacijos ir žmonių tarpusavio santykių visuomenėje modelius, kurių pašalinis žmogus iš karto nepastebi;
3. elgesio normos ir moralė – nerašytos taisyklės, kaip elgtis tam tikromis situacijomis.

Kiti lygiai parodo labiau paslėptą, bet ir labiau fundamentalią, esminę kultūrą:

4. iš dalies pripažintos vertybės – apima tik dalį kultūros;
5. visuotinai įprastos aukščiausios vertybės – apima visai kultūrai svarias vertybes, kurias liečia atsakomybę gamtai ir išsipareigojimus šeimai ir t.t.

Fundamentali gyvenimo filosofija – pabrėžia reikmes (tiesas) remdamasi tuo, ką visuomenė vertina, kas "turi prasmę".

Tiesiogiai pastebimų požymių lygis





Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis H. Gullestrup: *The comple"X"ity of intercultural communication in cross-cultural management*. 2002

7 pav. Fundamentalioji gyvenimo filosofija

Naudojant horizontalią ir vertikalią kultūros dimensijas, galima gauti statinę momentinę kultūros apibrėžtu laiku nuotrauką, 4 pav.

Tačiau kultūra nėra statinė, ji yra dinaminė ir ilginiui kinta. Ši kultūros kitimą sunku suvokti dėl daugybės jį veikiančių veiksnių. H.Gullestrup nuomone (Gullestrup 2002, p.6), šie veiksniai yra:

1. kitimą sukeliantys veiksniai, kurie gali pastūmėti ir paskatinti kultūros pokyčius, bet nelemia vyksmo;
2. kitimą veikiančios veiksniai, kurie sąlygoja pokyčius ir jų linkmę:
 - integracijos laipsnis – skirtingų vertybių kultūroje suderinimo išraiška;
 - homogeniškumo laipsnis – bendrų žinių platumo ir gilumo bei kultūros supratimo išraiška;
 - kultūroje egzistuojanti valdžios struktūra.

Sujungę šias kultūros dimensijas į dinaminę visumą, gauname atskiros visuomenės kultūros paveikslą. Kultūra gali greitai pakisti akivaizdžiu lygiu, tačiau tikrai labai sudėtinga sukelti esminių kultūros lygių pokyčius (Diskienė 1998, p. 15).

Apibendrinant teorinę medžiagą apie OK lygmenis, žemiau pateikiama visų galimų organizacijos kultūros skirstymų į lygmenis analizė:

2 lentelė

Organizacijos kultūros lygmenys

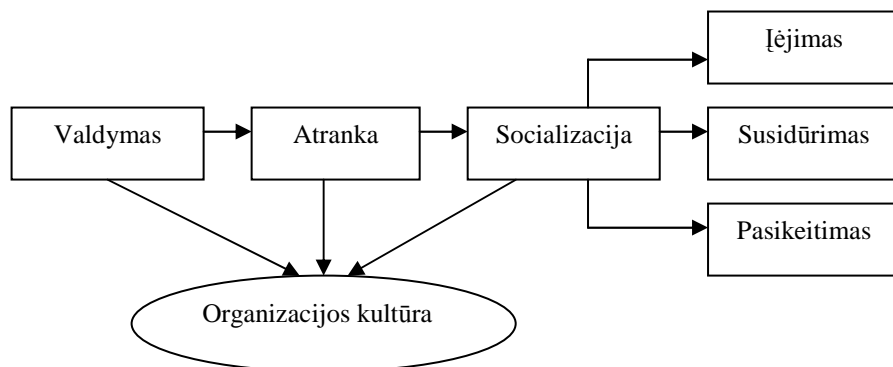
AUTORIUS	LYGMENŲ SKAIČIUS	PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
J.Kotter ir J.Heskett	2	Tiksliai išvardija visus faktorius, atsižvelgia ir į išorę (aplinka, erdvė, konkurencingumas), ir į organizacijos vidų (struktūra).	Skirstant kultūrą tik į du lygius, tam pačiam, giluminiam lygmeniui, priskiriamos viena kitai prieštaraujančios dimensijos (struktūra ir mąstysena).
Craig C.Lundberg	4	Ši tipologija paranki tiriant organizacijos kultūros stiprumą, kadangi visų lygmenų paplitimas organizacijoje parodo kultūros stiprumą.	Didelis dėmesys skiriamas abstraktiems ir nesąmoningiems elementams.

D.Denison	3	Visi trys lygmenys organizacijos kultūrą atskleidžia trimate erdve, tai yra iš visų pusių.	Išskyręs sąlygas į atskirą lygmenį, nenurodo ar jas sukuria tik elgesio ypatumai, ar jas veikia aplinka. Jeigu veikia, tai kaip.
E.Schein ir A.Nahavand	3	Modelis parastas ir lengvai pritaikomas praktikoje.	Dubliuojasi vertybių ir esminių įsitikinimų lygmuo. Neatsižvelgta į aplinkos faktorių.
H.Gullestrup	3	Smulkiai išskaido vertybes ir esminius įsitikinimus vertikaliajame dimensijoje, didelę reikšmę skiria aplinkai – horizontaliai dimensijai, tai yra įtraukia religines, politines institucijas.	Suskirsčius kultūrą į vertikalią ir horizontalią dimensijas, tampa nebeaišku, kuri, kurią ir kaip veikia. Būtų sudėtinga pritaikyti praktikoje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Organizacijos kultūros formavimo eiga

OK formavimas – ilgas ir sudėtingas procesas. Originali kultūra yra kildinama iš organizacijos įkūrėjų filosofijos. Tai savo ruožtu veikia ir priėmimo į darbą kriterijus. Aukščiausi valdžios sluoksniai nustato, kokie elgesio bruožai bus priimtini, o kokie – ne.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

8 pav. Organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai

Vienas svarbiausių veiksnių yra teisingas kriterijų, pagal kuriuos bus priimami darbuotojai į darbą, parinkimas. Pagrindinis tokios atrankos tikslas yra nustatyti ir nusamdyti tuos darbuotojus, kurie turi pakankamai žinių, yra aukštos kompetencijos, sugeba persikvalifikuoti ir įvykdyti jiems paskirtas užduotis. Galutinis sprendimas nusamdyti vieną ar kitą darbuotoją labai priklausys nuo to, ar naujai priimtas žmogus sugebės įsijungti į organizacijos visumą, tapti jos pilnaverte dalimi. Be to, atrankos metu naujai samdomi darbuotojai daug sužino apie būsimą darbovietę, tai yra, jei jų ir organizacijos skelbiamos vertybės bei nuostatos nesutampa, tie žmonės gali laisvai pasitraukti. Atranka tampa tuo momentu, kai, atsiradus vertybių prieštaravimams, darbdavys ir potencialus darbuotojas gali nutraukti savo taip vadinamą

"sajungą" ir išsiskirstyti į skirtingas puses. Tokiu atveju atranka tampa procesu, kurio metu yra atmetami tie kandidatai, kurie galėtų pakeisti ar įtakoti egzistuojančią organizacijos kultūrą.

Valdymas taip pat yra vienas OK formuojančių veiksnių. Priklausomai nuo to, kaip elgiasi firmos aukščiausiojo sluoksnio vadovai, vyresnieji organizacijos nariai - yra paskleidžiama kultūra visoje organizacijoje. Pavyzdžiui, kaip žiūrima į riziką, kiek nepriklausomybės turi pavaldiniai, kaip reikėtų rengtis, kokie veiksmai bus įvertinti premijomis, paaukštinimu. Visa tai įtakoja organizacijos narių požiūrį į pačią organizaciją, tarpusavio santykius su vadovybe ir pan.

Socializacija – tai procesas, kurio metu darbuotojai adaptuojasi, prisitaiko prie organizacijos kultūros. Nesvarbu, kaip tikslingai buvo atlikta atranka ir nusamdyti tinkami darbuotojai, vienas svarbiausių ir įtakingiausių procesų yra socializacija. Nauji darbuotojai dažniausiai gali suardyti egzistuojančią ir nusistovėjusią tvarką bei kultūrą, todėl organizacija turėtų kiekvieną darbuotoją išmokyti esminių savo kultūros ypatumų.

Dažnai šis procesas vyksta visą naujojo darbuotojo karjeros laiką, taip pat yra ir palaikoma bei sutvirtinama organizacijos kultūra. Nors kita vertus tai gana prieštaravimai vertinama aplinkybė, kadangi naujas darbuotojas, ateidamas į organizacijos kolektyvą taip pat gali atnešti ir įmonės veiklą skatinančių bei gerinančių naujovių, žinių, tad kai kurie pokyčiai gali būti traktuojami ir kaip teigiami pačios organizacijos atžvilgiu.

Anot P. Jucevičienės, socializaciją sudaro trys stadijos:

1. įėjimo;
2. susidūrimo;
3. pasikeitimo (Jucevičienė 1996, p. 46).

Įėjimo stadija apima visas iškylančias problemas, prieš naujam darbuotojui įsijungiant į organizaciją. Tokias problemas galima įvardyti, kaip nesupažindinama su organizacijos veikla – kaip veikia įmonė, istorija – dažnai naujas darbuotojas pakeičia anksčiau dirbusįjį toje pozicijoje, tad jam turi būti paaiškinta, kas jau yra atlikta, kokie anksčiau buvo išskelti tikslai ir uždaviniai tiems tikslams pasiekti. Darbuotojas dar būna nesusipažinęs su naujais bendradarbiais, kolektyvu, kokia yra organizacijos vidaus tvarka – oficialūs ir neoficialūs papročiai, tradicijos, taisyklės. Ypač svarbu, kad darbuotojas žinotų ir vadinamąsias „nerašytas taisykles“ – taip stipriai pagerinamas vidaus klimatas ir pati organizacijos kultūra tampa lankstesnė bei glaudesnė. Taip pereinama prie susidūrimo stadijos.

Susidūrimo stadijoje darbuotojas pamato, kokia iš tikrųjų yra organizacija ir šiuo momentu susikerta skirtingos jo ir darbovietės vertybės bei įsitikinimai. Jeigu išankstiniai nusistatymai buvo daugiau ar mažiau tikslūs, susidūrimo stadija tikrai patvirtina ankščiau įgytas žinias bei įsitikinimus. Ten, kur pirminiai nusistatymai ir tikrovė skiriasi, esamos vertybės turėtų būti pakeistos tomis, kurias pripažįsta organizacija. Priešingu atveju, jeigu naujam darbuotojui tai nepriimtina, jis nesugeba prisitaikyti ir gali visiškai nusivilti esama padėtimi ir tada jam belieka tik išeiti iš organizacijos.

Pasikeitimo stadijoje ilgai trukę keitimosi procesai baigiasi. Naujas organizacijos narys įgyja reikalingą kompetenciją, sėkmingai adaptuojasi naujame jam priskirtame vaidmenyje, pozicijoje ir prisitaiko prie egzistuojančių moralinių ir etinių normų. Šis lygis padidina darbuotojo produktyvumą, atsidavimą organizacijai ir sumažina dažną darbuotojų kaitą.

Tačiau vien tik tai suformuoti OK nepakanka. Ją dar reikia perduoti darbuotojams, padėti ją priimti ir įsisavinti. Kultūra pasireiškia ir yra perduodama tokiomis formomis kaip istorijos, ritualai, simboliai, kalba, gestai, ceremonijos, apeigos, mitai, legendos, personalo apranga ir kt. A. Vasiliauskas kaip pagrindines tokias formas įvardija pirmąsias tris:

3 lentelė

Kultūros perdavimo formos

KULTŪROS PERDAVIMO FORMA	APIBŪDINIMAS
Istorijos	Jos atvaizduoja organizacijos nueitą kelią, sėkmingus veiksmus ir nesėkmes, išryškina žmones, kurie prisidėjo prie organizacijos plėtros.
Ritualai	Tai specialiai parengtos ir kruopščiai apčiuotos kolektyvinio bendravimo firmoje formos.
Simboliai	Jie yra labai įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, tarnybinių kelionių prabangumas, firminė apranga, organizacijos vardas, specialūs atskiras veiklas atspindintys simboliai ir t.t.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Vasiliauskas: *Firmų strateginis valdymas* 2001, p. 116

Istorijoms taip pat priklauso įvairūs mitai ir legendos, atspindinčios nedidelę įvykių dalį, tačiau žadinančios vaizduotę ir kuriančios organizacijos savitumo įvaizdį. Tvirtas kultūros tradicijas turinčiose organizacijose egzistuoja daugybė ritualinių renginių: valstybinių ir vidinių organizacijos švenčių minėjimai, įvairios kolektyvinės darbuotojų išvykos, konkrečių darbuotojų atmintinų datų minėjimai, naujų organizacijos vadovų pristatymo ritualai ir pan. Ritualai padeda glaudžiai suburti kolektyvą, naujiems įsijungti į organizaciją. Ritualai ir ceremonijos - tai specialiai parengta, kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Jie gali būti įvairių rūšių. Integravimo į įmonę ritualai naudojami glaudesniai žmonių subūrimui, gerų tarpusavio jausmų ir klimato sukūrimui, naujų žmonių įjungimui į įmonę. Perėjimo į kitas pareigas ar kitą socialinį statusą ritualai, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonių ritualai. Labai paplitęs kultūros atspindys yra simboliai. Tai ir pastatų forma, spalvos, apranga, firminis vardas, specialūs simboliai atspindintys atskiras veiklas ir daugelis kitų. Atrodytų, kad tai nelabai svarbu, tačiau tai neretai žymia dalimi lemia bendrą įmonės sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai - neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną. Simboliai yra svarbi organizacijos tapatumo priemonė ir jų patrauklumas gali sąlygoti vienokią ar kitokią klientų elgseną.

Organizacijos kultūros formavimo būdai hierarchiniu požiūriu

Organizacijos kultūra gali būti formuojama trimis kryptimis: iš viršaus į apačią, iš apačios į viršų ir abejomis kryptimis. Pirmuoju atveju kultūra nebus stipri, nes tai bus kryptingai primesta kultūra. Jei vadovai kultūros nepritaikys savo darbuotojų poreikiams, mikroklimatas įmonėje bus blogas, darbuotojai nesieks įmonės keliamų tikslų, o tik dirbs savo darbą, tai yra nebus lojalūs savo įmonei.

Antruoju atveju, kultūra taip pat nebus stipri, kadangi toks kultūros formavimo būdas galimas tik esant demokratiniam ar laisvajam vadovavimo stiliui. Tai reiškia, kad egzistuos savivalė, nebus stiprios kontrolės, vėluos darbų atlikimo terminai. Geriausias yra trečiasis variantas, kadangi tokią kultūrą galima suformuoti, naudojant kooperatinį valdymo stilių bei pritaikyti viso kolektyvo poreikiams (Vyšniauskienė, Kundrotas 1999, p. 115).

Pirmiausia bus aptartas organizacijos kultūros formavimas iš viršaus į apačią. Organizacija susideda iš asmenybių. Jos organizuojasi į grupes, kurios būna formalios arba neformalios. Formaliose grupėse atsiranda savi lyderiai, kuriuos galima vadinti vadovais. Formalių grupių vadovai formuoja kultūrą kryptimi iš viršaus į apačią. Pagrindiniai kultūros formavimo iš viršaus į apačią požymiai yra šie:

1. vadovai;
2. valdymo stilius;
3. formalios grupės;
4. etikos kodeksas (Jucevičienė 1996, p. 49).

Vadovai bei formalios grupės, naudodami tam tikrą valdymo stilių, formuoja OK ir ją pateikia etikos kodeksuose. Vienas iš sėkmingo valdymo būdų - turėti autoritetą organizacijoje. Autoritetas – tai ta vadovo savybių visuma, kuri garantuoja, kad vadovą pripažins kolegos organizacijos viduje, savanoriškai vykdys nurodymus ir norės sekti jo pavyzdžiu.

Asmeninis autoritetas apima tokias žmogiškąsias savybes kaip teisingumas ir betarpiškumas, atsakomybė už savo veiksmus ir poelgius kolegoms ir visuomenei, bendravimo įgūdžiai, sąžiningumas, pasiruošimas padėti, aukšta moralė. Taip pat ir specifinės vadovo savybės – reiklumas sau ir kitiems, atkaklumas, nuolatinis tikslo siekimas. Be to svarbi išvaizda ir iškalba. Toks vadovas imponuoja bendradarbiams, juo yra pasitikima, todėl tai veikia kaip savotiškas paskatinimas dirbti geriau.

Dalykinis (eksperto) autoritetas apima išskirtines vadovo specialybines žinias – pasirengimą ir patirtį, sugebėjimą koordinuoti ir organizuoti bendradarbius siekti bendro tikslo. Tam reikia pažinti ir perprasti žmones, reikia turėti įgytų pedagogikos ir psichologijos žinių, išmanyti vadybą ir personalo vadybą, turėti organizavimo įgūdžių - mokėti organizuoti savo ir kolektyvo darbą.

Valdžios/baimės autoritetas galima teigti, jog yra kiekvieno vadovo autoriteto sudėtinė dalis. Tai įstatymų, įmonės reglamentų valdžiai suteikiamas autoritetas. Vadovui suteikiama tam tikrų specifinių

teisių, pareigų, atsakomybės, kurių apimtis priklauso nuo užimamos pozicijos lygmens. Be tokių prievartos priemonių gali būti vartojamos ir kitos priemonės:

- organizacijos instrukcijose įteisinamos bendradarbių teisės, pareigos ir atsakomybė. Jose taip pat numatoma paklusnumo vadovui, baudų, skatinimo sistema;
- vadovai visapusiškai remiami aukštesniuose lygiuose, rūpinamasi jų prestižu (suteikiamas atskiras kabinetas, vairuotojas, atskiras darbovietės automobilis);
- vadovai gali panaudoti ir vadinamąsias „nešvarias“ priemones: sudaryti geresnes sąlygas naudingiems darbuotojams, skatinti skundikus, persekioti nepatenkintus ir daugelį kitų.

Organizacijoje, kurioje kultūra yra formuojama *iš viršaus į apačią*, vadovas dažniausiai būna autoritarinio stiliaus, darantis įtaką naudodamas savo valdžią. Jo autoritetą lemia valdžios kriterijus.

Toks vadovas naudosis tik autokratišku ar geriausiu atveju biurokratišku valdymo stiliumi. Autokratinis valdymo stilius yra grįstas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo bendradarbiais tiek, kiek jie yra jam naudingi. Tokio stiliaus vadovas galvoja esąs protingesnis už savo pavaldinį, reikalauja paklusnumo, besąlygiško įsakymų laikymosi.

Biurokratinis stilius mėgina išvengti kai kurių autokratiškam valdymo stiliui būdingų bruožų, tačiau skirtumas yra tik tas, kad žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas oficialiais įstatymais, reglamentais, standartais. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi, nuasmeninamas.

Abu minėtieji valdymo stiliai gali lemti darbuotojų pasipriešinimą. Tačiau šių būdų pagalba vadovai gali įdiegti tokią kultūrą, kokią jie įsivaizduoja. Tai jie atlieka naudodamiesi ir valdymo metodais, kurie gali būti organizaciniai (administraciniai-juridiniai), ekonominiai ir socialiniai psichologiniai. Įgyvendinti savo tikslus vadovams padeda ir formalios grupės.

Formalios grupės – tai tokios grupės, kurios turi juridinį statusą, valdžios suburtos tam, kad pasidalytų užduotis bei koordinuotų jų vykdymą. Jų vaidmuo, teisės ir galimybės pateiktos instrukcijose, vadovybės nutarimuose. Formalios grupės yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą:

- įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties;
- visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės sujungia savo žinias problemoms spręsti ir projektams vykdyti;
- visų lygių grupės jungia panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams atlikti;
- formalios paramos grupės kompanijoje globoja savo sritį .

Vadovai, vadovaudami grupėms ir formuodami kultūrą, turėtų žinoti joms būdingus požymius, tai yra kokie interesai jas jungia, kokios normos svarbios, kaip stipriai jie paklūsta toms normoms. Grupės gali daryti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą organizacijai įtaką. Tad vadovas turi įvertinti ne tik

grupės tarpusavio sąveiką, veiklą bei požiūrius, bet ir sugebėti pakeisti struktūrą ar darbo metodus, sulaužydamas pagrindines grupės normas (Vasiljevienė 2000, p. 258).

Sukurtos kultūros taisyklės ir normos yra įforminamos *etikos kodekse*. Kai kurių kodeksų turinyje gali būti pateikta daugybė vadinamųjų idealų, tai yra teigiamų pavyzdžių, kuriais organizacijos nariai turėtų sekti ir vadovautis savo organizacijos veikloje.

Organizacija pati sprendžia, ką ir kiek plačiai įtraukti į kuriamus etikos kodeksus, remdamasi savo veiklos specifika, vadovaudamiesi savo elgesio standartais, kurie turi yra priimtini būtent toje organizacijoje visiems jos nariams.

Kodeksas dažniausiai būna sudarytas vadovaujantis šiomis pateikiamomis charakteristikomis:

1. kodeksas turi būti reguliuojantis. Idealai taip pat nelaikomi netinkamais, tačiau kodeksas turi paaiškinti, kurie jo teiginiai yra idealizuoti, o kurie griežtai reguliuojantys;
2. kodeksas turi ginti visuomenės bei tos organizacijos narių interesus;
3. kodeksas neturi būti savitikslis;
4. kodeksas turi būti konkretus ir tiesus (atviras). Jei kodeksas yra tikslus ir konkretus, jis reguliuoja bei riboja tam tikrus tik tos organizacijos nariams būdingus nukrypimus – nuo priimtino ir etiško elgesio;
5. kodeksas turi būti politiškas ir palaikantis tvarką. Kodekse turi būti numatytos organizacijos narių teisės bei einamos pareigos, taip pat bausmės nesilaikantiems šių pareigų bei kitų kodekse numatytų taisyklių (Palidauskaitė 2001, p. 148);

Aptarus OK formavimą iš viršaus į apačią, toliau bus išnagrinėtas organizacijos kultūros formavimas iš apačios į viršų. Kultūrą kryptimi iš apačios į viršų gali formuoti tik stiprios asmenybės (lyderiai) ir neformalios grupės.

Neformalios grupės susiformuoja spontaniškai iš tų darbuotojų, kurių netenkina formalios grupės dėl vienokių ar kitokių priežasčių, pvz. nekompetentingas valdymas, autoritarinis valdymo stilius, humanizmo stoka, poreikis dalyvauti sprendimų priėmimo, bendravimo ir informacijos trūkumas. Visose kompanijose neformalios žmonių grupės dirba neoficialiai. Jos susiburia iškilus specifiniams poreikiams:

1. laikinos projektų grupės kartu vykdo specifinius uždavinius;
2. permainų grupės aptaria strategiją ir likviduoja konfliktą konkrečiai problemai;
3. žinovų grupės savarankiškai ir spontaniškai svarsto kūrybinius projektus;
4. laikinų uždavinių grupės neformaliai sprendžia specifinius uždavinius ir klausimus.

Retai kada neformalios grupės egzistuoja be vadovų. Dažniausiai organizacijoje atsiranda asmenų, nepatenkintų esama tvarka, taisyklėmis bei kultūra. Tokie asmenys aplink save ir suburia neformalią grupę. Jie tampa neformalios grupės lyderiais, kuriems būdingos tam tikros vadovų savybės. Vienintelis skirtumas yra tas, kad vadovai turi juridines galias ir jomis naudodamiesi gali priversti savo

darbuotojus paklusti jam. Tuo tarpu neformalūs vadovai, neturėdami juridinių teisių, savo pusėn patraukia žmones turimomis charakterio ypatybėmis, kompetencija, aukšta kvalifikacija ir igimtais lyderio bruožais – oratoriaus sugebėjimai, vadovavimo menas. Dažnas atvejis, kuomet formalūs vadovai būna priversti pripažinti neformalius lyderius ir pastarieji netgi tampa ir formaliais vadovais.

Dažniausiai kultūra, suformuota kryptimi iš apačios į viršų, perduodama verbaliniu ir neverbaliniu būdu, bet ji nėra rašytinė. Tokia kultūra bus efektyvi neformalių grupių tarpe tol, kol ją toleruos formalūs vadovai. Tačiau ir įdiegus kultūrą kryptimi iš viršaus į apačią, ankstesniosios kultūros nebus įmanoma panaikinti, nes ji bus laikoma kaip savaime suprantamas ir natūralus dalykas.

Trečiasis organizacijos kultūros formavimo būdas hierarchiniu požiūriu yra OK formavimas abejomis kryptimis. Sutikti formuoti organizacijos kultūrą abejomis kryptimis gali tik tas vadovas, kuris vadovauja kooperatiniu ar laisvuju valdymo stiliumi.

Kooperatiniame valdymo stiliuje bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviškai veikti reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslo, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių, todėl jis yra pasirengęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis valdymo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas iš svarbiausių šio valdymo bruožų yra tai, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą (Sakalas 2001, p. 58).

Laisvasis valdymo stilius pasižymi tuo, kad apskritai yra atsisakoma reglamentuoto valdymo. Darbuotojai patys sprendžia, ką ir kaip daryti. Kuomet jiems duodamos užduotys ir nurodymai, tačiau nėra kontroliuojama, kaip jie yra vykdomi. Nors šis liberalus principas gali privesti prie įprastų darbo santykių suardymo ir iškraipymo, tačiau aukšto sąmoningumo ir profesinio pasirengimo organizacijose jis gali pasiteisinti ir duoti akivaizdžios naudos įmonės veiklai.

Organizacija, pasirinkusi tokį kultūros formavimo būdą, galima teigti, ras optimalius sprendimus ir įdiegs tinkamiausią kultūros variantą, kuris tenkintų visas suinteresuotas puses. Formuojant kultūrą abejomis kryptimis, tai yra tiek ir iš viršaus, tiek ir iš apačios, ieškoma optimalaus varianto: neformalios grupės teikia savo pasiūlymus, formalios – savo, ir tada ieškoma optimaliausio kompromisinio varianto. Dalis kultūros susiklosto savaime, natūraliu būdu, dalis yra pateikiama etikos kodekse, kurio turėtų laikytis organizacijos darbuotojai. Sudarydami etikos kodeksus geri strategai leidžia pavaldiniams teikti savo siūlymus ir pastabas, atsižvelgia į jų nuomonę, ir ja remiantis formuoja atitinkamas kodekso dalis. Todėl vadovai, sutikdami su ne tiek svarbiais pavaldinių siūlymais, įtraukia ir savo norimus punktus, kuriems jų darbuotojai gal ir būtų anksčiau prieštaravę, tačiau dabar supranta, kad visos pusės teikia savo siūlymus ir kažką aukoja, kažko atsisako, tačiau tokiu būdu pasiekiamas optimalus sprendimas, priimtinas visiems dalyviams.

Nepaisant to, kad formuojant kultūrą abejomis kryptimis, gali būti suderintas tinkamiausias variantas, visi formavimo būdai įtakoja kuriant stiprią organizacijos kultūrą.

Organizacijos kultūros stiprumo problema

Labai sudėtinga organizacijos kultūros stiprumo problema. Nėra vieningos nuomonės, kokiais matais, vienetais būtų galima stiprumą išmatuoti. Apie tai sprendžiama iš to:

1. ar sąmoningai suvokiamos priimtos vertybės, normos;
2. paplitimo lygio – skirtingų lygių grupių, darbuotojų skaičiaus, kurie vadovaujasi šiomis normomis;
3. panaudojimo gilumo – kiek ja vadovaujamosi kasdieninėje veikloje, ar tai nėra tik gražus fasadas, populistiniai teiginiai.

Stipri kultūra yra sąmoningai priimama daugumos darbuotojų ir jie nenukrypstamai vadovujasi jos nuostatomis asmeniniame gyvenime ir darbinėje veikloje. Organizacijoje paprastai egzistuoja ir subkultūros, būdingos tam tikros orientacijos darbuotojų grupei (profesinei, socialinei, kvalifikacinei). Tarp jų dažniausiai būna tam tikrų prieštaravimų. Kyla klausimas - kokią kultūrą formuoti: vieną stiprią ar toleruoti kelias subkultūras? Kadangi stipri OK turi savo privalumų ir trūkumų, labai svarbu sukurti integruotą kultūrą, pagrįstą atskirų organizacijos darbuotojų grupių interesų derinimu.

4 lentelė

Organizacijos kultūros poveikis

TEIGIAMAI POVEIKIAI	NEIGIAMAI POVEIKIAI
Nedidelis formalaus reguliavimo poreikis	Priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos
Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas	Nepakankamas lankstumas, reaguojant į aplinkos pokyčius
Nedidelis kontrolės poreikis	Emociniai barjerai
Stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia. Atsakomybė pagrindinėms vertybėms, vizijai	Priešinga kolektyvo nuostata į svetimus

Šaltinis: Sakalas 1998, p.58

Remiantis paminėtais samprotavimais ir 4 lentele, galima suformuluoti reikalavimus stipriai OK: organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui – darbuotojai privalo turėti teisę teikti savo pasiūlymus ir į juos turi būti atsižvelgta. Vienas stiprios kultūros bruožų – sugebėjimas adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, nes priešingu atveju, pasikeitus situacijai stipri kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra sunaikinama. Stipri organizacijos kultūra formuojama ne priešinant atskirų individų ir grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra vienas iš svarbiausių ilgalaikės sėkmės ir santykių marketingo veiksnių. OK yra esminių vertybių sistema arba visuma, kuria vadovaujasi organizacija, ji yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, kurių ji elgesį įtakoja ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ritualus ir simbolius. Dėl organizacijos kultūros poveikio yra formuojamas tam tikras klimatas, atspindintis organizacijoje vyraujančią politiką ir praktinę veiklą. Marketingo požiūriu vis svarbesnis tampa darbuotojų lojalumas, ištikimybė organizacijai. Dinamiškoje ir sudėtingoje veikloje palaikyti efektyvius ryšius su vartotojais gali tik profesionalūs darbuotojai, kuriuos organizacija išsiugdo. Būtent šiuo momentu ir iškyla rimta grėsmė marketingui, nes paslaugų įmonėse neretai pasitaiko neetiško elgesio su darbuotojais, o tai gali sukelti dideles ir reikšmingas bendravimo ir darbo kokybės problemas. Intensyvėjanti įtampa organizacijos kolektyve ir personalo kaita sąlygoja ryšių su įvairiais rinkos dalyviais, ypač vartotojais, trapumą, blogina teikiamų paslaugų kokybę. Vartotojai labai dažnai organizaciją tapatina su jos darbuotojais, su kuriais jiems tenka bendrauti, todėl galima situacija, kuomet, pasikeitus darbuotojui, kuris turėdavo tiesioginius kontaktus su klientais, vartotojas paprasčiausiai nutraukia ryšius su pačia organizacija ir pasirenka kitą.

1.2 Vartotojų lojalumą įtakojantys veiksniai

Vartotojų lojalumas ir organizacijai vertingų vartotojų išlaikymas tampa vis reikšmingesnis konkurencinio pranašumo veiksnys šiuolaikiniame versle. Šioje darbo dalyje bus aptarta vartotojų elgsenos samprata bei lojalumą formuojantys bei įtakojantys veiksniai.

Vartotojų elgsenos sampratos apibūdinimas

Vartotojų elgsena yra gana nauja mokslinė disciplina, kurios pirmieji vadovėliai pasirodė Amerikoje tik septintame dešimtmetyje. (Urbanskienė, Clottey, Jakštys, 2000, p.7). Be šios disciplinos neapsieina nei viena organizacija, siekianti pažinti savo vartotojus, klientus ar pirkėjus. Per visą mokslo vystymosi kelią buvo siekiama paaiškinti vartotojo elgsenos prielaidas. Lietuvių bei užsienio mokslinių darbų autoriai pateikia daug vartotojų elgsenos sąvokų. Visos jos yra skirtingai suformuluotos, tačiau jų esmė ta pati.

Pavyzdžiui, R. Virvilaitė (Virvilaitė 2000, p. 37) teigia, jog vartotojo elgsena – tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei vartojimu ir apimantys jo poelgius nuo problemos, kurią gali išspręsti prekės įsigijimas, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą ir vartojamą prekę.

Kiek kitaip vartotojų elgseną apibūdina JAV mokslininkas M. Solomon (Solomon 1997, p. 267). Jo teigimu, vartotojo elgsena – tai procesai, kai individai ar jų grupės renkasi, perka, naudoja ar disponuoja produktais, paslaugomis, idėjomis ar patirtimis tam, kad patenkintų savo poreikius.

Vartotojų elgsenos tyrimo prielaidų ir problematikos analizė remiasi nuostata, kad svarbiausia suvokti, kaip ir kodėl individai veikia tam tikromis, su vartojimu susijusiomis sąlygomis.

Tiriant rinką, vartotojai nagrinėjami didelėmis grupėmis. Pirmiausia tiriama visa rinka, po to pereinama prie atskirų rinkos segmentų tyrimo, jų savybių išsiaiškavimo. Tačiau galima ir kitokia tyrimo logika. Tuomet pirmiausia tiriama atskirų individų elgsena, o vėliau tyrimo rezultatai apibendrinami. Tokia seka organizuojamas vartotojų elgsenos tyrimas.

Vartotojo elgsenos tyrimo tikslas – išsiaiškinti tipiškus individo elgsenos niuansus, sprendimo priėmimo nuoseklumą ir jam įtakos turinčius veiksniai (Pranulis ir kt. 2000, p.147). Vartotojų elgsenos tyrimai leidžia įmonės vadovams suprasti vienokius ar kitokius vartotojų poelgius, numatyti jų elgseną ateityje.

Remiantis vartotojų elgsenos tyrimų duomenimis, galima:

- išsiaiškinti vartotojų poreikius;
- pirkimo įpročius;
- sugebėti paveikti pirkėjus taip, kad šie pirktų būtent tas prekes;
- paveikti taip, kad pirkėjas pirktų kuo daugiau (Mowen J.C.1999, p.325).

Norint sužinoti, kokią prekę vartotojas pripažins ir pirks, svarbu iširti vartotojo elgseną rinkoje. R. Urbanskienė, vartotojo elgseną apibrėžia taip: tai žmogaus veikla, įsigyjant, vartojant produktą, paslaugą, apimant sprendimu priėmimo procesus, kurie atliekami iki pirkimų ir po jų (Urbanskienė, Clotey, Jakštys, 2000, p.19).

Tuo tarpu S. Urbonavičius (Urbonavičius 1997, p. 92) vartotojo elgseną apibūdina taip: tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei vartojimu ir apimantys jo poelgius nuo problemos, kurią gali išspręsti prekės įsigijimas, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą prekę.

Vartotojo elgsenos mokslas gvildena sprendimus, kurie jungia elementus ir procesus, atsirandančius perkant bei vartojant prekes ir patarnavimus. Šis mokslas taip pat nagrinėja įvairius veiksniai, turinčius įtakos vartotojo elgsenai.

Vienas žymiausių marketingo specialistų P. Kotleris teigė, kad tiriant rinką reikia atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus: ką perka? Kas perka? Kodėl perka? Kaip perka? Kada (kur) perka? Norint atsakyti į šiuos klausimus, pirmiausia reikia išsiaiškinti veiksniai, darančius įtaką vartotojo elgsenai. (Kotler, P., ir kt. 2003, p. 235)

Kiekvienoje rinkoje vis dažniau iškyla tokių problemų, kurioms įveikti jau nepakanka vien ekonomikos teorijos ar vadybos žinių ir metodų. Būtent vartotojų elgsena generuoja naujus metodus specifinėms rinkos ūkio problemoms pažinti ir spręsti. Taigi, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas yra vartotojų elgsena. Vartotojų elgsena priklauso nuo daugelio veiksnių – susijusių su jo asmenybe ar formuojamų aplinkos. Vartotojo elgsena skiriama į išorinius ir vidinius elgsenos veiksniai.

Apibendrinant galima teigti, jog vartotojo elgsena - tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei vartojimu ir apimantys jo poelgius nuo problemos, kurią gali išspręsti prekės/paslaugos įsigijimas, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą ir vartojamą prekę ar paslaugą.

Vartotojų lojalumo formavimas

Ne pirkėjų patenkinimas, o pirkėjų lojalumas yra dominuojantis veiksnys, lemiantis verslo sėkmę. Pirkėjų lojalumas reiškia, kad jie yra taip patenkinti įmonės prekėmis, kad perka jas pakartotinai, rekomenduoja jas pirkti kitiems. Toliau, jie išplečia savo lojalumą ne tik tos įmonės padalinio prekėms, bet ir visos įmonės prekėms ilgą laikotarpį.

Organizacijai norint pasiekti, kad vartotojai taptų lojalūs, yra svarbūs įmonės veiksmai, klientų grupes veikiantys atitinkamais būdais, kad po pirmo prekės ar paslaugos pirkimo ilgą laiką be teisinės prievartos norėtųsi kartoti pirkimus, tuo pačiu mažinant konkurentų analogiškos prekės ar paslaugos paklausos lygį.

Klientų lojalumo formavimo priemonėmis nelaikytinos tos, kurios skatina pardavimų apimtį didėjimą pirminių pirkimų ribose (nuolaidos, susijusios su kiekiu, kainų lengvatomis) ir teisiniai kliento įsipareigojimai dėl pakartotinio prekių pirkimo iki tam tikros datos arba tam tikrą laikotarpį. Ir, priešingai, techninės arba ekonominės kliento lojalumo valdymo priemonės klientą be teisinės prievartos ir be pozityvių emocijų poveikio verčia išsaugoti ryšius su savo pirmu tiekėju.

Požiūris į kliento lojalumą iš pasiūlos pozicijų ir orientavimosi į klientą koncepcija skiriasi ir jų negalima laikyti identiškomis. Orientacija į klientą reiškia principinę įmonės poziciją, kuri atsispindi visiems jos padaliniais ir darbuotojams siekiant greitai ir lanksčiai išaiškinti bei patenkinti faktiškų ir potencialių klientų norus bei poreikius.

Kalbant apie vartotojo poziciją, čia aptariami kliento ketinimai (charakterizuojami ekonominiais, techniniais, socialiniais ir psichologiniais emociniais santykiais, susiklosčiusiais su įmone) pakartotinai pirkti prekes iš vieno tiekėjo ilgesnį laiką, jei šie ketinimai neskatinami teisiniais įsipareigojimais, priimtais pirmo pirkimo metu. Būtina atsižvelgti į tai, kad kliento elgsena demonstruojant pakartotino pirkimo ketinimą ir jo reali elgsena ne visada sutampa, kadangi pastaroji priklauso nuo reikalingos prekės buvimo, kliento galimybių ir konkurentų pasiūlymų patrauklumo (Kotler 2003, p.397).

Pasitenkinimas preke nėra lygus vartotojo lojalumui. Kliento pasitenkinimą derėtų suvokti kaip prekių konkrečių charakteristikų įvertinimo (jis gali būti palankus ir neigiamas) vientisumą. Įvertinimą lemia individualiai patirtos laukiamos kokybės charakteristikos. Pozityvus prekės įvertinimas (kliento pasitenkinimas) savaime suprantama didina pakartotino pirkimo tikimybę, bet negarantuoja, kadangi tai priklauso ir nuo kliento techninės, funkcinės, ir ekonominės ištikimybės

įmonei, konkurentų prekių asortimento dydžio ir patrauklumo bei teikiamos kokybės (Urbonavičius 1997, p.58).

Savo ruožtu vartotojų lojalumas stipriai įpareigoja ir pačią organizaciją. Reikalauja kruopštaus darbo ir pastangų tiek iš įmonės administracijos, tiek ir vartotoją tiesiogiai aptarnaujančio personalo tam, kad būtų sukuriamos kuo palankesnės sąlygos susiformuoti kuo didesniai lojalių vartotojų ratui. Jei kalbėsime konkrečiai apie lojalumą prekei (paslaugai), galime teigti, jog būtinas vartotojo lojalumas konkrečiai prekei (paslaugai), kurios pirkimas garantuotų dar vieną konkurencinį pranašumą. Nes teigiama, kad lojalūs vartotojai, kurie nesudaro daugiau kaip 1/5 visų vartotojų visumos, sukuria apie pusę visos apyvartos ir atneša apie 80 procentų pelno (Pareto principas)¹.

Kad vartotojai būtų pritraukti ir liktų lojalūs (ištikimi), yra būtina jiems pateikti unikalų prekinį pasiūlymą UPP (ang. USP - Unique Selling Proposition²). Tam reikia įvykdyti tokią sąlygą, kad prekė ar paslauga vartotojo sąmonėje taptų unikali ir išskirtinė. Unikalumo suvokimui būtina iširti vartotojų poreikius, atlikti vartotojų segmentaciją tam, kad UPP būtų skirtas konkrečiam vartotojų segmentui.

Dažnai marketingo specialistai užduoda klausimą, kodėl vartotojas yra lojalus (ištikimas) vienam ar kitam produktui. Į tai galima atsakyti įvardijant šias pagrindines lojalumą lemiančias priežastis:

1. nėra tinkamos alternatyvos esamam produktui;
2. skirtumas tarp rinkoje esančių alternatyvų yra toks nežymus, kad nėra verta keisti savo įpročius (ši savybė ypatingai svarbi renkant geografinę vietą naujai parduotuvei);
3. vartotojas nenori rizikuoti;
4. perėjimas prie kitos prekės - brangiai kainuojantis, be to, nėra garantijos, kad naujoji prekė bus pigesnė už dabar naudojamą;
5. esama prekė patenkina visus poreikius. Tiesa, tai galima būtų atlikti ir geriau, tačiau esamos alternatyvos, galinčios būti geresnėmis, yra brangesnės;
6. esama prekė yra lydima įvairių lojalumą skatinančių programų, akcijų, suteikiančių papildomą naudą;

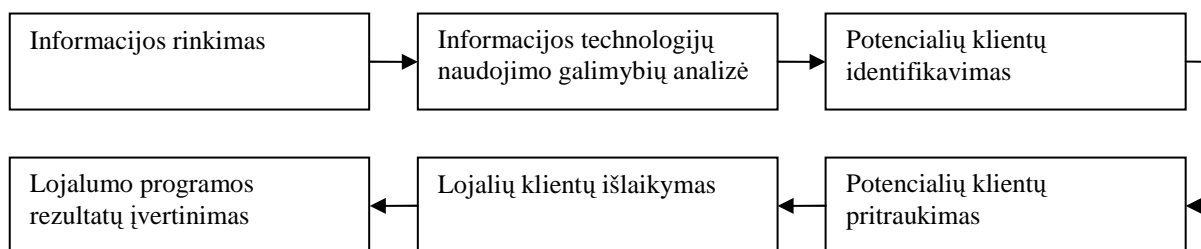
Klientų lojalumo programa

Klientų lojalumo programa - tai programa, sukurta siekiant pailginti nuolatinių pirkėjų gyvavimo laikotarpį, palaikant su jais ilgalaikius santykius. Šio tipo programomis stengiamasi

¹ *IT Service Management* < http://www.itsm.lt/index.php/Main/Pareto_principas

² *Internet Futures*: <http://internetfutures.com.au/lt/>

įtikinti klientus pasirinkti vieną iš konkuruojančių įmonių, suteikiant jiems papildomą naudą. Galima išskirti 6 lojalumo programos kūrimo proceso etapus (žr.10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Mark D. *Customer loyalty and customer loyalty programs* (2003)

10 pav. Lojalumo programos kūrimo proceso etapai

Informacijos rinkimas. Siekiant žinoti, kas yra geriausi klientai, ką jie perka ir kaip dažnai tai daro – yra didelis pranašumas konkurencinėje kovoje. Lojalumo programos sudarymas grindžiamas duomenų baze, kuri naudojama pirkėjams segmentuoti, pirkimų dinamikai, komunikacijoms analizuoti. Informacija apie potencialius klientus surenkama apklausų, interviu, stebėjimų ir kitų tyrimų metu. Duomenų bazė papildoma sąrašu su klientų vardais, adresais, duomenimis, kaip dažnai ir už kokią sumą klientai perka siūlomas prekes bei kita papildoma informacija, kuri yra svarbi skirstyti vartotojus į atitinkamas kategorijas.

Informacijos technologijų naudojimo galimybių analizė. Apdoroti surinktą informaciją ir ją klasifikuoti padeda informacinės technologijos (IT). IT suteikia galimybę gauti, išsaugoti ir apdoroti visą ryšių su klientais istoriją turi daugybę privalumų:

- klientų segmentacija: klientų vertinimas ir grupavimas pagal pelningumą, perkamąją galią, amžių ir kitus rodiklius;
- marketingo rėmimo pastangų sutelkimas: IT suteikia galimybes parengti marketingo ir rėmimo priemonių kompleksus skirtingoms tikslinėms auditorijoms - tiek visam segmentui, tiek individualiems vartotojams;
- marketingo komplekso priemonių efektyvumo įvertinimas: galima atlikti kiekybinį rėmimo ir kitų marketingo veiksmų efektyvumo vertinimą, ko pasakoje galima išsiaiškinti sėkmių arba nesėkmių priežastis;
- paskirstymo kanalų efektyvumo analizė: naudojantis duomenų bazėmis, galima įvertinti, paskirstymo kuris kanalas yra efektyviausias;
- vartotojų pasitenkinimo valdymas (Kotler 2003, p.358).

Potencialių klientų nustatymas. Dažniausiai tik nedidelė klientų dalis uždirba įmonei pelną. Todėl įvertinti kiekvieno kliento pelningumą gyvybiškai svarbu organizacijai, numatančiai vykdyti vartotojų lojalumo programą. Toks įvertinimas turi įtakos sudarant nuolatinių pelningų klientų išsaugojimo, išsilaisvinimo nuo nuostolingų klientų ir naujų perspektyvių klientų suradimo programas. Šių programų plėtrai ir efektyviam įgyvendinimui skatinti naudojami klientų

pelningumo modeliai, pagrįsti tiesioginio marketingo technologija. Kai kuriuos klientus galima apibrėžti kaip *potencialius klientus*. Tai klientai, kuriems pritraukti reikalingas ypatingas dėmesys, nes jie dar yra abejojantys dėl savo galimo pasirinkimo, jiems reikalingas paskatinimas, papildoma informacija ar motyvacija. Informacijos technologijos padeda išaiškinti potencialius klientus. Tam tikru momentu potencialus klientas prisipažįsta, kad jau pasiruošęs patekti į procesą, kur jis tampa klientu, ciklą, o jo poreikiai - užsakymais. Šiame etape nustatomi aukštos vertės ir potencialios aukštos vertės klientai, kurie tampa lojalumo programos dalyviais (Jucevičienė 1996, p. 147).

Potencialių klientų pritraukimas. Potencialių klientų pritraukimas - tai veikla, kuria siekiama sudominti potencialius tam tikros prekės pirkėjus, suteikiant ypatingą paskatinimą, motyvavimą sudarant sąlygas susipažinti su preke. Pateikiant tokiems potencialiems vartotojams informaciją, rėmimo priemonėmis siekiama pagerinti tam tikros prekės, paslaugos, prekės ženklo pozicijas rinkoje ir kartu padidinti jų pardavimų apimtį, užimamos rinkos dalį, pelną. Pagrindinis tikslas - surasti naujų klientų, padidinti ištikimybę prekės ženklui, intensyvinti vartojimą, paskatinti impulsyvius pirkimus.

Lojalių klientų išlaikymas. Įgijus klientą, visos jėgos skiriamos jam išlaikyti. Ar jis taps nuolatiniu, priklausys nuo to, kaip gerai bus patenkinami jo poreikiai. Įmonės, ieškodamos būdų išsaugoti jas palikti susiruošusius vartotojus, kuria rėmimo kampanijas, kurios padėtų išlaikyti klientus. Vartotojų elgsenos prognozavimas padeda nustatyti, kokių veiksmų bus linke imtis įmonės klientai ateityje. Prognozuojant klientų ateities elgseną, tyrinėjamas vartotojų elgsens praėjusiuose.

Galiausiai viską reziumuojant prieinama prie galutinio etapo - *lojalumo programos rezultatų įvertinimo*. Šiame etape yra palyginami gauti rezultatai – tai yra gauta akivaizdi nauda ir numanoma nauda ateities perspektyvoje su pastangomis ir priemonėmis, kurios buvo panaudotos siekiant tos naudos naudojant įvairius metodus ir vienetus. Dažniausiai naudojama piniginių išraiškos vienetai – finansiniai duomenys tam tikram ataskaitiniam laikotarpiui.

Toliau bus nagrinėjami motyvai, skatinantys vartotoją būti lojaliu prekei, kurie sąlygiškai yra išskiriami į dvi grupes – *psichologinius* ir *ekonominius*. Kadangi nagrinėjami temai ekonominiai veiksniai nėra aktualūs – organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniais veiksniais, plačiau nagrinėjami bus tik pastarieji.

Psichologiniai veiksniai

Psichologinio pobūdžio veiksniai siejami su išoriškai sunkiai matomais ir paaiškinamais vartotojo sąmonės bruožais:

- motyvavimu;
- suvokimu;
- vertinimu;

- įsitikinimu.

Lojalumo prekei formavimasis su psichologinio pobūdžio veiksmais siejamas per vidinius išgyvenimus, gyvenimišką patirtį (žmogiškasis faktorius). Stengiantis suvokti vartotojo motyvaciją įsigyjant vieną ar kitą produktą, dažniausiai užduodami tokie klausimai: “Kodėl pasirenkamas būtent ši prekė?”, “Kas naudingo vartotojui yra toje prekėje?”, “Kokius poreikius ji tenkina?” (Pranulis 2000, p.104).

Vartotojo poreikiai, analizuojant jo lojalumo prekei psichologinius motyvus, yra vieni svarbiausių. Žmogus kiekvieną gyvenimo akimirką turi kokį nors poreikį. Tiesa, daugelis jų nėra tokie reikšmingi, kad juos būtų galima laikyti motyvuojančiais pirkimo veiksniais. Motyvu poreikiai tampa tik tada, kuomet jie suintensyvėja ir žmogui iškyla būtinybė kažkurį konkretų poreikį kuo greičiau patenkinti.

Tyrinėjant motyvus dažniausiai naudojamosi A.Maslow poreikių hierarchijos piramidės modeliu. A.Maslow³ poreikių teorija teigia, kad žmogui pirmiausia būtina patenkinti motyvais tapusius žemiausius poreikius, o tik po to, esant nuolatiniam jų patenkinimui, kuris lyg ir nebesukuria papildomos motyvacijos, tenkinami aukštesnieji poreikiai.

Vertinant A.Maslow teoriją per *lojalumo prizmę*, galima orientuotis ir į tikslinio rinkos segmento poreikius ir galimybę jais tapti nuolatinės motyvacijos, t.y., garantuoti lojalų konkrečios prekės įsigijimą. Iš to seka išvada, jog jei tradicinio marketingo atžvilgiu įvedant į rinką naują produktą svarbu yra pateikti pakankamą kiekį informacijos apie naują produktą rinkoje, kuo plačiau viešinti. O siekiant lojalumo, būtina, kad rinkoje jau esamą prekę/paslaugą pirktų nuolatinis kontingentas vartotojų, t.y., jų motyvacija būtų lojali, nuolatinė ir nukreipta konkrečiai tam produktui.

Prie psichologinių lojalumo motyvavimo veiksnių galima būtų priskirti ir įprotį pirkti būtent tą prekę ar paslaugą ir įsitikinimą, jog ji - pati geriausia. Šis motyvavimas ypatingai ryškus vyresnės amžiaus grupės žmonėms, dažnai nelinkusiems eksperimentuoti. Iš to galima padaryti išvadą, jog didžioji dalis lojalių prekės pirkėjų būtinai turi būti konservatyvūs pirkėjai, nes tik konservatyvumas užkerta kelią eksperimentavimui ir galimybei pereiti nuo konkrečios prekės prie konkurentų, atsisakyti savo lojalumo.

Vartotojui didelę įtaką turi ir gyvenimiškos patirties faktorius. Vartotojų išankstinis nusistatymas prieš tam tikras naujoves rinkoje, ryški informacijos asimetrija vartotojų tarpe. Tinkamai nepristatyta naujovė, informacijos trūkumas, netinkamos rėmimo priemonės gali visiškai sužlugdyti naujo produkto įvedimą į rinką.

³ *Psychology - The Search for Understanding:*

<http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm>

Antra vertus, negalima neigti ir teigiamos novatoriškų vartotojų elgesio motyvų, renkantis naujas, tik ką rinkoje pasirodžiusias prekes, kurioms yra būtinas naujas lojalių pirkėjų ratas. Tačiau novatoriškumas lojalumo atžvilgiu yra pateisinamas tik pradiniam etape. Vėliau būtina jį užgniaužti, nes kitaip lojalių pirkėjų galima taip pat lengvai nebetekti.

Ekonominiai veiksniai

Vienas esminių lojalumo motyvų - žema prekės *kaina*. Tai ypač svarbu tose valstybėse, kuriose ekonomika nėra ypatingai išvystyta arba jaučiamas bendras ekonominis nuosmukis, o mažiau pajamų turintis visuomenės sluoksnis yra didesnis, nei daugiau pajamų gaunantysis.

Kaina yra ryškiausiai matomas ir lojalumą skatinantis veiksnys, tačiau būtina pripažinti, jog tik jos naudojimas lojalių pirkėjų išlaikymui yra ir brangus malonumas, galintis pakenkti įmonei konkurencinėje kovoje, t.y., susidarius situacijai lojalios grupės prekę tokiu atveju gali tekti pardavinėti už savikainą ar net pigiau. O tai kertasi su kapitalizacijos ir pelno maksimizavimo principais, kurie yra pagrindiniai komercinių įmonių prekybinis principai.

Tam tikslui marketinge egzistuoja ir daugiau ekonominių veiksnių, galinčių padėti išlaikyti lojalius vartotojus. Tokių įrankių panaudojimas Lietuvoje pastaruoju metu yra labai ryškus, kadangi praktiškai nusistovėjęs paklausos lygis rinkoje vienaip ar kitaip verčia konkurentus varžytis ne tik dėl dalies rinkoje, bet ir dėl dalies rinkos, kuri tenka kiekvienam produktui. Jau minėta kainodara šiuo atveju nėra pats tinkamiausias veiksnys, galintis padėti prekei išsikovoti ir išlaikyti pakankamas pozicijas. Suprantama, jog pirmiausia stengiamasi pasirūpinti pakankamu vienos ar kitos prekės rėmimu, siekiant lojaliems vartotojams nuolat priminti, jog jų prekė vis dar yra rinkoje.

Antra jėga - kokybės gerinimas arba pseudo kokybės gerinimas. Jei po pirmuoju pavadinimu galime suprasti tikrąjį kokybės gerinimą, tai antroji jėga slepia daugiau su psichologiniais veiksniais siejamus veiksnius. Kaip pavyzdys - keičiama prekės įpakavimo išvaizda, kuri yra pateisinama kokybės gerinimu. Dažnai tai tėra tik reklaminis triukas, kurio dėka tie patys lojalūs vartotojai yra priversti už prekę mokėti kiek daugiau ir manyti, jog tai - naujas, patobulintas produktas.

Ekonominio pobūdžio nuolaidos, skatinančios lojalius klientus, gali būti skaičiuojamos ir taškų pavidalu (skrydžiai lėktuvais, mokesčiai už prakalbėta laiką mobiliuoju telefonu ar pan.), kuomet vartotojas, surinkęs konkretų kiekį taškų gali pasirinkti kokį tai prizą. Šiuo atveju prizų yra kelių lygių ir vartotojas, norėdamas gauti geresnį, jam naudingesnį, privalo daugiau vartoti ir prekę.

Lojalių vartotojų įtaka ir reikšmė įmonės vystymuisi

Marketingo specialistai nuolat kuria naujas teorijas, turinčias paaiškinti, numatyti ir kontroliuoti vartotojų elgesį kaip reakciją į įvairius organizacijos žingsnius. Pradinė marketingo orientacijos idėja - firmai naudingiau ne daug parduoti vieną kartą, bet siekti geru ilgalaikių santykių, ko pasakoje būtų pastovūs rezultatai. Taigi, lyg ir nėra prasmės ir keisti klientus po kiekvieno pardavimo, naudingiau būtų juos padaryti nuolatiniais, t.y. lojaliais.

Pasiekusios tam tikrą lygį, panašų finansinį ir techninį potencialą turinčios įmonės vis mažiau gali išsiskirti gamybos stadijoje, tačiau jos visuomet gali įgyvendinti visiškai skirtingas kūrybines idėjas reklamoje, gali skirtingai bendrauti su pirkėjais, kurti unikalius savo firmos bei prekių įvaizdžius. Todėl pardavimu besidominčios firmos pagrindiniu konkurencinės kovos įrankiu laiko sugebėjimą įsiūlyti prekes. Šis būdas leidžia padidinti pardavimo apimtį net kai prekės savo kokybe ir kaina nedaug skiriasi nuo konkuruojančiųjų. Pardavus daugiau prekių, gaunama daugiau pelno, kuris vėl panaudojamas pardavimo metodams tobulinti. Su pardavimu siejama ir lojalių vartotojų problema. Lojalus - tai nuolatinis vartotojas, kuris nuolat teikia pirmenybę konkrečiai prekei (lojalumas prekei) ar įmonei (lojalumas įmonei) (Schiffman 1997, p.288).

Turėti įmonei lojalių pirkėjų naudinga dėl daugybės priežasčių. Tokių vartotojų nereikia skatinti pabandyti pirkti - jie jau yra išbandę ir prekę, ir jos pardavimo sąlygas. Nebereikia gaišti laiko ir dėti pastangų aiškinant apie prekės savybes - jos taip pat jau seniai jiems žinomos. Lojalūs pirkėjai iš esmės prekių nebesirenka, jie jau iš anksto apgalvoję ir žino, ką įsigis. Todėl tokių pirkėjų ratą turinčios firmos konkurencinėje kovoje jaučiasi gana saugiai, mat ši pirkėjų grupė beveik nekreipia dėmesio į konkurentų teikiamus pasiūlymus.

Geriausiais būdas įtikti esamiems vartotojams - pasiūlyti jiems tiksliai tai, ko jie pageidauja, t.y. kuo tiksliau patenkinti jų poreikius. Tačiau čia iškyla bent kelios esminės problemos:

- norint patenkinti poreikius, reikia juos tiksliai žinoti;
- organizacija turi sugebėti juos patenkinti.

Tai nėra paprasta, ir problemos prasideda jau nuo pačių poreikių suformulavimo. Daug poreikių nėra išreikšti konkrečiomis prekėmis.

Klientų poreikių tenkinimas

Pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau įmonių pripažįsta, kad klientų poreikių tenkinimas yra pagrindinis sėkmingos veiklos komponentas. Įmonė, kuri sugeba patenkinti klientų poreikius, siūlydama adekvatų kainos ir kokybės santykį, gali tikėtis išlaikyti ir praplėsti rinką. Tuo būdu patenkinti klientai skatina įmonės plėtrą.

1986 ir 1994 metais JAV kompanijos Technical Assistance Research Programs Institute (TARP) atlikti tyrimai parodė⁴, jog daugiau nei 90% nepatenkintų klientų patys nesikreipia į įmonę, kad pareikštų savo nepasitenkinimą. Jie tiesiog daugiau nesinaudoja įmonės paslaugomis. Be to, dėl nesėkmės pasiguodžia mažiausiai 9 draugams ar pažįstamiems. Tik 1 iš 27 nepatenkintų klientų savo iniciatyva susisiečia su įmonės specialistais ar pareiškia pretenzijas. Optimistiniai tyrimų rezultatai rodo, jog net 54-70% klientų, kurie buvo nepatenkinti įsigyta preke, toliau bendrauja su įmone, jei problema buvo išspręsta patenkinamai. Tuo tarpu kai klientas mato, jog problema yra valdoma, lojalūs juos nuskriaudusiai įmonei išlieka net iki 95%. Tyrimais įrodyta, jog įmonei išlaikyti seną klientą kainuoja 4-6 kartus pigiau, nei pritraukti naują. Todėl labai svarbu pažinti ir suprasti klientą, išsiaiškinti, dėl ko jis gali būti patenkintas arba nepatenkintas.

Klientų pasitenkinimas

Klientų pasitenkinimą tam tikra preke ar paslauga, įmonės glaudžiai sieja su jos kokybe. Pirmiausia, patys klientai daro atitinkamas išvadas. Todėl, siekiant suvokti kliento pasitenkinimo sampratą, būtina apibrėžti kokybės sąvoką. Paprasčiausias apibrėžimas yra toks: tai nuolatinis tokios prekės/paslaugos, kuri visiškai tenkina klientų poreikius ir lūkesčius, teikimas (Schiffman 1997, p.239).

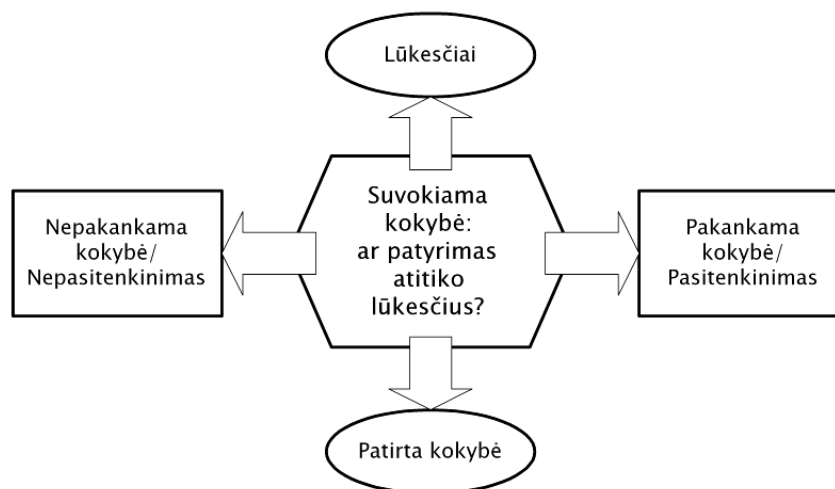
Procesas, kurio metu klientai daro savo išvadas apie kokybę, yra žymiai subjektyvesnis už formalų įmonių kokybės valdymo procesą. Tačiau būtent įmonės privalo derintis prie kliento suvokimo, kad ir koks jis būtų subjektyvus. Kokybė nėra vien subjektyvi, ji taip pat yra ir reliatyvi. Konkurentai nuolat gerina savo prekių kokybę, tuo vis didindami reikalavimus visiems prekių gamintojams bei paslaugų teikėjams.

Taigi kokybė atspindi tai, ko klientai tikisi iš prekės, todėl ypač svarbu suprasti, kaip formuojami klientų lūkesčiai. Kokybė nėra vienintelis veiksnys, lemiantis pasitenkinimą tam tikra preke ar paslauga. Galima išskirti tokius klientų lūkesčius formuojančius veiksnis:

- siūlomos prekės;
- įmonės kultūra;
- reklama;
- pardavimai;
- iš lūpų į lūpas perduodama informacija;
- paslaugos, teikiamos po pardavimo.

⁴ Chulmin Kim: *The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions*, 2003, 354-356 p.

Apibrėžiant klientų pasitenkinimo sampratą, galima remtis T.G. Vavra sukurtu modeliu, kuris pateiktas 9 paveiksle:



Šaltinis: Vavra T.G., *Aftermarketing: how to keep customers for life through relationship marketing* (1992)

9 pav. Vartotojų pasitenkinimo samprata

Remiantis šiuo modeliu, galima teigti, jog klientų pasitenkinimas - tai patirtos kokybės atitikimas kliento lūkesčiams. Kuo didesnis atitikimas, tuo klientas labiau patenkintas. Dar geriau, kai patirtis viršija lūkesčius. Klientai naudosis preke tuo atveju, jei gaus ir supras informaciją apie prekę, patys bus suprasti ir jaus, jog įmonės darbuotojai yra pareigingi bei atsakingai atlieka darbą. Įmonė, nustačiusi klientų lūkesčius, gali įvertinti jų prioritetus ir galimus pokyčius. Tačiau nustatyti klientų lūkesčius bei pasitenkinimą ir valdyti juos nėra paprasta.

Taigi, vietoje paprasto tikslo paklausti potencialių pirkėjų apie jų poreikius, iškyla daug sudėtingesnis uždavinys: paklausti taip, kad paaiškėtų tikrasis poreikis, o ne būdas, kaip žmogus jį įpratęs tenkinti. Jeigu tai pavyksta, atsiranda galimybė kurti ir siūlyti kitokias, neįprastas prekes ar paslaugas, kurios gali patenkinti tą pati poreikį.

Kai firma vienaip ar kitaip ištiria poreikius ir nustato, kurie iš jų tikrai aktualūs ir nepakankamai gerai patenkinami, tenka ieškoti būdu šiai susiklosčiusiai situacijai išspręsti. Tai gana paprasta, jei firma gamina (parduoda) ką nors tokio, ką galima lengvai pakoreguoti pagal būsimų vartotojų pageidavimus. Tačiau jau ir čia gali kilti techninių sunkumų ar kitų nenumatytų problemų. Jeigu tampa neįmanoma modifikuoti dabartinės prekės/paslaugos tam, kad būtų pakeisti poreikiai, lieka du variantai:

- gaminti/teikti kitos rūšies, profilio prekes ar paslaugas;
- bandyti keisti, performuoti pačius poreikius.

Žmones galima įtikinti, kad yra prekių ar paslaugų, kurios jiems gali būti labai naudingos, nors kol kas apie tokias niekas nemąsto - paprasčiausiai jų niekas nežino.

Taigi, marketingo esmė - orientavimasis į vartotojų poreikius. Juos būtina išsiaiškinti, o jei reikia - ir pabaigti suformuoti organizacijai parankiu pavidalu. Marketingo veiklos dėka

organizacija uždirbs ne tik dėl to, kad vėl sugrįš jau kartą aptarnauti klientai, bet ir gero įvaizdžio dėka, dėl plataus vartotojų spektro poreikių patenkinimo ir organizacijos ryšio su vartotojais didės jų skaičius. Savaimė suprantama, ji patirs naudos iš vartotojų lojalumo.

Marketingo veiklai vartotojų poreikis yra visų veiksmų atskaitos taškas. Formaliai vertinant, organizacija turi stengtis patenkinti kiekvieną klientų poreikį, jei tai įmanoma ar neprieštarauja jos verslo interesams. O vienas iš tokių yra nuolat palaikyti gerus santykius su visuomene. Tam naudojamas viešųjų ryšių elementas, kuris jau ilgą laiką buvęs daugiau politinio marketingo veiksnys, nei ekonominio, tačiau pastarąjį dešimtmetį viešieji ryšiai įgauna vis didesnę ir svaresnę reikšmę verslo pasaulyje. Žmonių poreikiai labai įvairūs ir prieštaringi. Skirtingų žmonių poreikiai išvis nesutampa.

Šią dilemą rekomenduojama spręsti dviem būdais:

- vadovautis individų poreikiais ir ignoruoti visuomenės interesus;
- vadovautis individų poreikiais, bet atsižvelgti ir į visuomenės interesus.

Tačiau pastaruoju metu, sąlygojant viešųjų ryšių poreikiui, vis daugiau organizacijų turėdamos tokias pasirinkimo galimybes yra linkusios visuomenės interesus pripažinti svarbesniais, nes, sulaukusios visuotinio pasmerkimo, įmonės nuo neigiamų pasekmių gali nebeišgelbėti ir likusi lojalių klientų dalis.

Williams D. Neal 2001 metais atlikti tyrimai rodo, kad vartotojai gali reguliariai pirkti produktą ar paslaugą, taip demonstruodami savo lojalumą dėl įvairių priežasčių:

- vartotojai gali pirkti produktą trokšdami tam tikros savybės (lojalumas savybei);
- todėl, kad nėra motyvuoti įvertinti alternatyvas („patogumo“ lojalumas);
- jie gali būti pripratę visada pirkti produktus ar paslaugas toje pačioje vietoje (lojalumas prekybos vietai);
- jie neturi alternatyvų (pasirinkimo trūkumo lojalumas) (Neal, 2001).

Vartotojus, kurie lojalūs tam tikram prekių ženklui, W. D. Neal vadina prisirišusiais vartotojais. J.M.M. Bloemer and H.D.P. Kasper (Bloemer; Kasper, 1995) taip pat pabrėžia prisirišimo svarbą lojalumui. Jie apibrėžia lojalumą kaip nuolatinį to paties prekių ženklo produkto vartojimą, kurį lemia stiprus prisirišimas. Taip jie atskiria pakartotinį pirkimą (nuolatinį veiksma) nuo tikrojo lojalumo (psichologinės būsenos). Bloemer ir Kasper išskiria du lojalumo tipus: „netikrą“ ir „tikrą“. „Netikras“ lojalus vartotojas:

- yra šališkas – linkęs teigiamai atsiliepti apie prekių ženklą;
- pasirinkimą įrodo veiksmais – perka tam tikro ženklo prekę ar paslaugą;
- sugaišta daugiau laiko norimo ženklo prekės ar paslaugos paieškoms;
- priima sprendimus, palankius vienam arba keliems prekių ženklams;
- inertiškas – nuolat perka tų pačių prekių ženklų produktus.

„Tikras“ lojalus vartotojas elgiasi beveik taip pat, tik inertiškumą pakeičia *prisirišimas* prekių ženklui (tai labiau psichologinė būseną).

Būtent *prisirišę vartotojai* paprastai labiau mėgsta konkrečios organizacijos reklamą, linkę daugiau mokėti už atitinkamą prekių ženklą, ir stengiasi daug ką padaryti, kad jį nusipirktų. Empiriškai įrodyta, kad prisirišę vartotojai didžiąją dalį savo pinigų, skirtų tam tikro poreikio tenkinimui, išleidžia būtent tam prekių ženklui, prie kurio yra prisirišę. Šie vartotojai yra mažiau jautrūs kainų pokyčiams ir atsparesni marketingo veiksams, kurių imasi konkurentai. Netgi šiomis dienomis, kai reklamai išleidžiama daug pinigų, būtent prisirišę vartotojai labai dažnai efektyviausiai reklamuoja prekę ar paslaugą perduodami informaciją „iš lūpų į lūpas“.

Tokiu būdu vis didesnį susidomėjimą kelia būtent kuo didesnės lojalios visuomenės dalies konkrečiai prekei formavimas ir tam tikslui įgyvendinti, panaudojama vis daugiau marketingo biudžeto lėšų, kadangi lojalumo formavimas, yra neatsiejamas nuo įprasto ir geriau žinomo rėmimo. Antra vertus, rėmimo priemonės iš esmės ir yra lojalių vartotojų formavimui skirtos ir organizacijos (įmonės) naudojamos priemonės, kadangi jų tikslas - didinti įmonės pardavimų apimtį tiek plečiant vartotojų segmentą, tiek ir išlaikant jau esamus, lojalius vartotojus.

Apibendrinant galima teigti, jog vartotojo lojalumas dėl itin stipriai padidėjusios įmonių konkurencijos šiandien yra daug svarbesnis, nei naujų klientų pritraukimas. Vartotojai savaime lojaliais netampa – lojalumas yra ryšių tarp organizacijos ir vartotojo pasekmė, rezultatas. Vertės vartotojui kūrimas tapo pagrindiniu organizacijos tikslu, kurį įmanoma pasiekti tik tuo atveju, kuomet organizacija perpranta ir pažįsta savo vartotojus, žino jų poreikius, keliamus reikalavimus ir lūkesčius. Yra akivaizdu, kad atsitiktinai įvykstantys vienkartiniai sandoriai praranda savo reikšmę organizacijoms, jie nesugeba užtikrinti ilgalaikės verslo sėkmės. Todėl galima neabejotinai teigti, kad organizacijoms tampa svarbu kurti bei palaikyti ilgalaikius ryšius su vartotojais – formuoti pastarųjų lojalumą. Vartotojų lojalumas yra siejamas su vartotojų pelningumu, grindžiant tai tokiais faktais, kaip žemesni marketingo kaštai lojalių vartotojų išlaikymui, galimybė lojaliems vartotojams parduoti susijusius produktus ar paslaugas bei galimybė nustatyti aukštesnę produkto ar paslaugos kainą. Taip pat labai tikėtina, kad lojalūs klientai taps organizacijos „advokatais“, skleisdami teigiamus atsiliepimus, žinias apie organizaciją kitiems potencialiems vartotojams. Be to, teigiama pasitikėjimo įtaka vartotojų pasitenkinimui gali būti aiškinaama lūkesčių išpildymu bei teigiamu produkto ar paslaugos vertinimu. Lūkesčių išpildymas, laikomas produkto/paslaugos vertinimo atsparos tašku, ir turi teigiamą įtaką pasitenkinimui. Vyrauja kraštutinė nuostata, jog vartotojų pasitikėjimas yra esminis vartotojų lojalumo komponentas, pasireiškiantis vartotojų veiksmais, nepagrįstais patiriamų kaštų ir gaunamų naudų skaičiavimu. Kuo aukštesnis yra vartotojo pasitenkinimas, tuo stipresnis ir pastarojo lojalumas organizacijai. Lojalumas ateina tokiu būdu kaip bendraujant su žmonėmis, per emocinę sąveiką: pagarba, žavesiu, rūpesčiu, pagalba. Režiuuojant

galima teigti, kad lojalumas bus stipresnis, jei vartotojo pasitikėjimas organizacija bus didesnis. Taigi galima daryti išvadą, kad lojalumas susijęs su vartotojo suvokimu bei nuo jo priklausančia elgsena, kuri gali būti labai įvairiai vertinama.

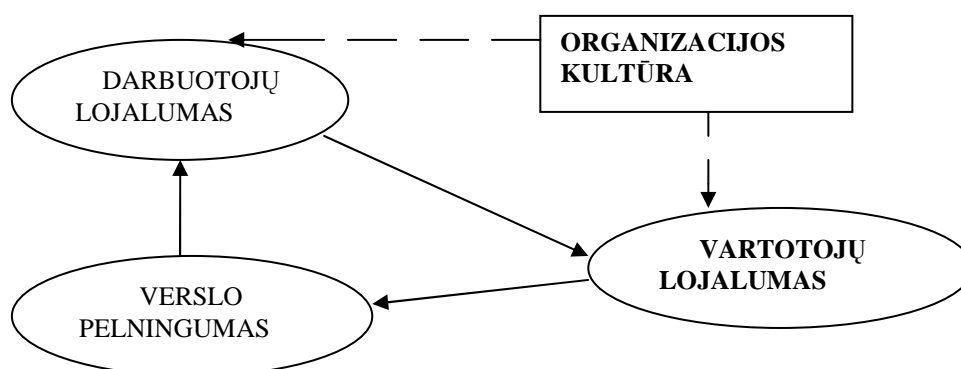
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS VARTOTOJŲ LOJALUMUI TEORINIS MODELIS IR TYRIMO METODIKA

2.1 Teorinis modelis

Teorinis modelis – tai struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, būtinas taikant sistemas. Pagrindinis modeliavimo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas, elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau, negu tai galima būtų padaryti aprašant (Marcinkevičiūtė, 2006).

Šiuo metu mokslinėje literatūroje ir internetiniuose šaltiniuose nėra pateikta nei vieno konkretaus teorinio modelio, kuriame būtų nagrinėjamos tik organizacijos kultūros tiesioginės sąsajos su vartotojų lojalumu. Kaip jau buvo minėta darbo pradžioje – atliktuose tyrimuose dažniausiai yra analizuojamas OK poveikis vidinei organizacijos aplinkai. Ypač dažnai mokslinėje literatūroje yra aprašoma organizacijos kultūros įtaka ir poveikis darbuotojų (personalo) lojalumui. Kiti panašūs atlikti tyrimai, kuriuose analizuojama OK sąsajos su bendru organizacijos efektyvumu (Daniel R Denison, Stephanie Haaland, Paulo Goelzer 2003), OK įtaka organizacijos inovatyvumui ir kūrybiškumui (Ellen Martins, Nico Martins, Fransie Terblanche 2004), OK poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei užduočių įvykdymui (Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Juliana Johari 2003). Todėl prieš sudarant teorinį OK ir vartotojų lojalumo sąsajų modelį yra atskirai analizuojami esami organizacijos kultūros įtakos išoriniams organizacijos veiksniams bei vartotojų lojalumo modelių pavyzdžiai.

Remiantis Beryl Institute⁵ pateikta teorine medžiaga (Circle of Growth modelis) galima nubraižyti modelį, vaizduojantį OK vietą uždaroje organizacijos pelningumo ir vartotojų lojalumo sąveikos grandinėje:



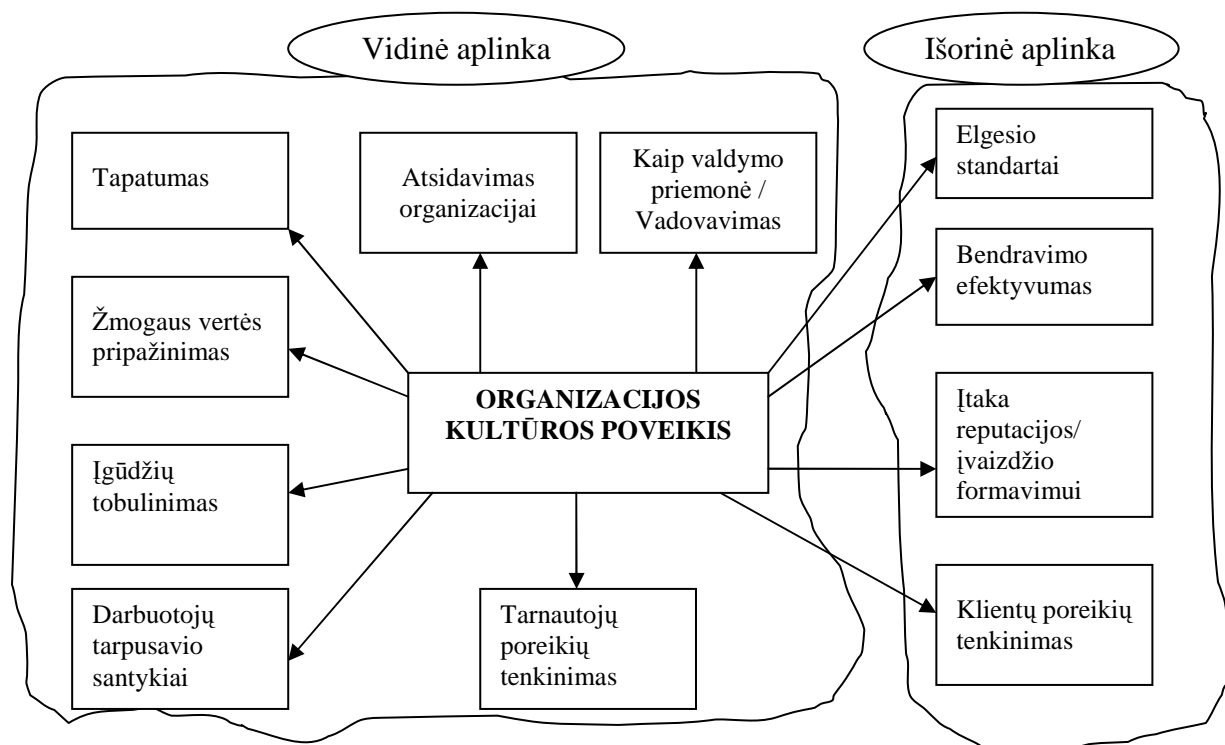
Šaltinis: sudaryta autoriaus

11 pav. Organizacijos kultūros vieta organizacijos pelningumo ir vartotojų lojalumo sąveikos grandinėje

⁵ Beryl Institute: < <http://www.beryl.net/ourCulture.html>

Kaip matome 11 paveiksle, organizacijos darbuotojų lojalumas įmonei turi tiesioginį ryšį įtakojant vartotojų lojalumą. Savo ruožtu, kaip jau buvo kalbėta prieš tai esančiame darbo skyriuje, vartotojų lojalumas yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių įmonės pelningumo lygį. Pirmuosius du elementus tarpusavyje sieja organizacijos kultūra. J.P.Kotter ir J.Heskett teigia, jog egzistuoja vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimo ryšys. Patenkinti darbuotojai palaiko geresnius santykius su vartotojais. Tai ypač svarbu asmeninėse paslaugose (Kotter, Heskett 1992, p. 89). Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai yra paslaugų veiklos pagrindas, reikėtų analizuoti jų pasitenkinimo priežastis.

Saviraiška, motyvuojantis darbo atlygis, tinkama skatinimo sistema, geri santykiai su vadovu – tai jau senai žinomi ir neginčijami darbuotojų pasitenkinimą įtakojantys veiksniai, tačiau kiekviena organizacija turi ieškoti naujų, neretai specifinių motyvavimo formų. Antra vertus, toks modelis yra pernelyg abstraktus ir neišsamus. Nėra aišku, per kuriuos aspektus OK sieja darbuotojų ir vartotojų lojalumą įmonei. Vartotojams dažniausiai vidinė organizacijos kultūra yra nematoma ir neapčiuopiama, todėl yra svarbu turėti teorinį modelį, pateikiantį OK poveikio sritis tiek vidinei, tiek išorinei įmonės aplinkai. Remiantis profesorės L.Šimanskienės (Šimanskienė 2007, 2008) ir F. Ian Stuart (Stuart 1998) straipsniais, galima pateikti pagrindinius OK įtakos veiksnius vaizduojantį paveikslą:



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. Organizacijos kultūros poveikis

Kaip jau buvo minėta, prekių/paslaugų vartotojai dažniausiai nemato įmonės vidinės OK, todėl šiuo atveju yra svarbiausia išskirti ir akcentuoti išorinės aplinkos veiksmus, įtakojamus OK.

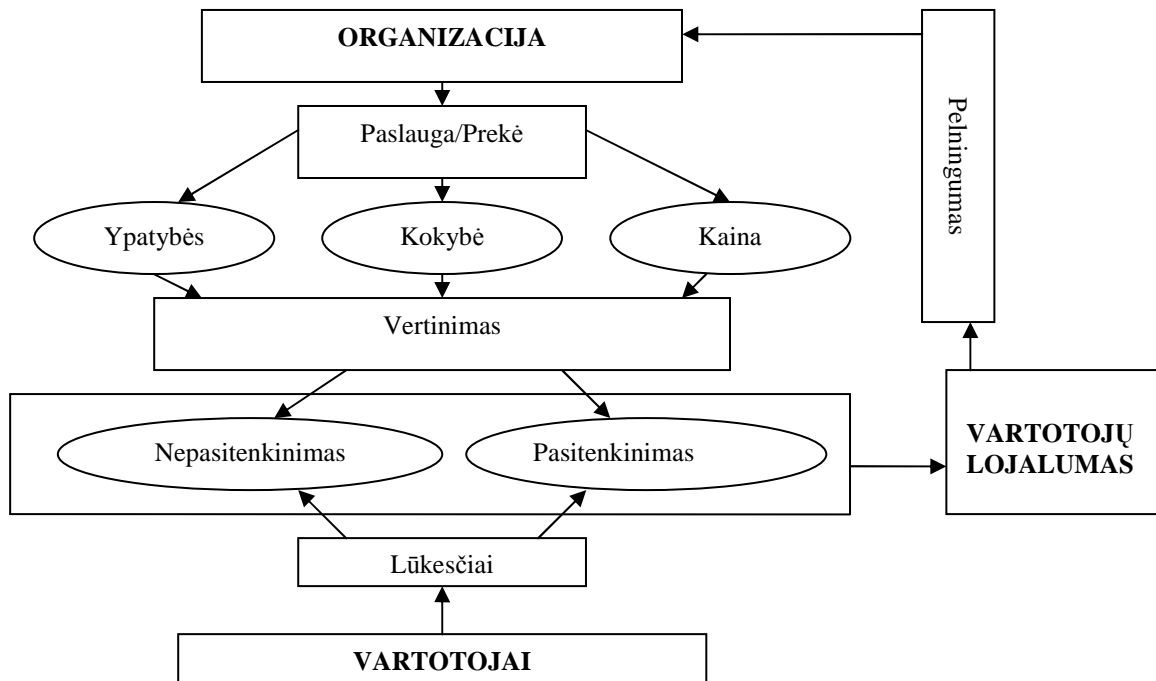
Taigi, kaip matome pateiktame 12 paveiksle – vidinėje aplinkoje organizacijos kultūra užtikrina *tapatumo jausmą*. Tada, kai yra kuo tiksliau nustatytos organizacinės vertybės ir vaizdiniai - tuo labiau žmonės tapatinasi su savo organizacijų užduotimis ir tuo labiau suvokia save kaip svarbiausią organizacijos dalį. Ugdomas *atsidavimas organizacijos* misijai - kai kada žmonėms naudinga išeiti už savo interesų ribos (pavyzdžiui jaudinantis, kaip tai paveiks juos). Bet esant stipriai ir suvienijančiai kultūrai žmonės pradeda jausti save dalimi didelės, griežtai apibrėžtos visumos ir įsitraukia į visos organizacijos darbą – tokiu būdu darbuotojas kur kas labiau nuoširdžiai stengiasi dėl visos organizacijos, kaip visumos, kurios dalimi jis jaučiasi, ir savarankiškai bei nuosekliai tobulina savo *profesinius įgūdžius*. Stipriau už visus asmeninius interesus kultūra primena žmonėms kam reikalinga organizacija. Padeda kiekvieno *žmogaus vertingumo pripažinimui*, pasiekiamas atvirumas dėl prieinamų bendravimo galimybių OK galima laikyti pagrindine (dažniausiai nepinigine) *valdymo priemone*.

Kaip teigia L.Šimanskienė, vadovą veikia ir tos organizacijos organizacinė kultūra, kuri gal būt tokia susiformavo pati, o gal ją tokią sukūrė pats vadovas. Todėl ji taip pat veikia vadovo sprendimus, kokius jis priima formuojant organizacinę kultūrą. (Šimanskienė, 2008). *Tarnautojų poreikių tenkinimas* yra apibrėžiamas kaip organizacijos sugebėjimas sudaryti tinkamas darbo sąlygas personalui, atsižvelgti į darbuotojų asmeninius ir grupinius poreikius bei interesus, nenusižengiant įmonės nuostatoms ir standartams. *Darbuotojų tarpusavio santykiai* yra glaudžiai susiję su elgesio standartais ir bendravimo efektyvumu, tačiau šiuo atveju yra aptariamas personalo tarpusavio neformalusis bendravimas, kurio paprastai vartotojai nemato. Toks bendravimas suartina organizacijos narius tiek individus, tiek narius iš atskirų organizacijos subkultūrų.

Paveiksle yra išskiriamos keturios poveikio sritys, per kurias OK sąveikauja su išorine organizacijos aplinka: įtaka organizacijos įvaizdžio ir reputacijos formavimui, elgesio standartai, bendravimo efektyvumas ir klientų poreikio tenkinimas.

Savo ruožtu paslaugų/prekių vartotojų lojalumo tyrimo modelis gali būti naudojamas, kai ištekliai pajungiami tam, kad būtų didinamas vartotojų bei įvairių tarpininkų lojalumas, kuomet norima pasiekti arba netgi pranokti bendruosius organizacijos tikslus. Tipinis šio modelio pavyzdys yra organizacijos teikiamos prekės ar paslaugos ypatybės, jų kokybė bei kaina, vedanti į vartotojų vertinimą – šis veiksnys atitinkamai lemia vartotojų lojalumą ir organizacijos pelningumą. Vartotojų individualios savybės bei jų poreikiai, reikalavimai, norai, alternatyvų pasirinkimo galimybės – visa tai formuoja vartotojų lūkesčius, tai ko jie iš anksto tikisi prieš pasirinkdami konkretų produktą ar paslaugą. Pagal tai, kaip vartotojas suvokia gautą vertę, kaip įvertina gautą

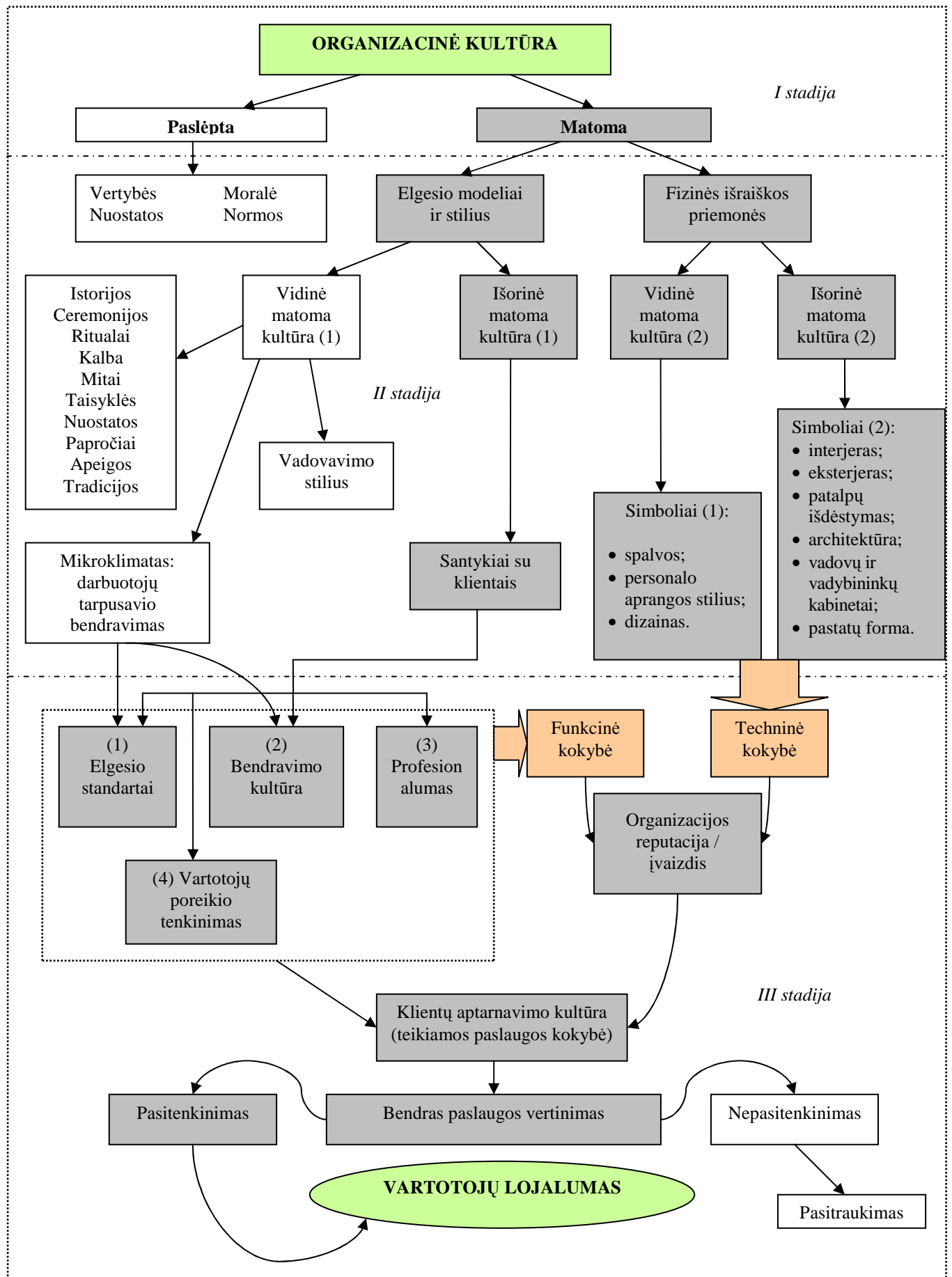
paslauga/prekę ir kaip tai atitinka jo iš anksto suformuotus lūkesčius gaunama pasitenkinimo arba nepasitenkinimo išraiška. Vartotojų pasitenkinimas veda į lojalumą. Atsižvelgiant į 11 paveiksle vaizduojamą modelį – vartotojų lojalumas įtakoja organizacijos gaunamą pelningumą. Tai galima pavaizduoti grafiškai:



Šaltinis: sudaryta autoriaus

13 pav. Paslaugų vartotojo lojalumo tyrimo pavyzdys

Apibendrinant 11, 12 ir 13 paveiksluose matomus modelius ir sąsajas – pateikiamas teorinis modelis, kuriame vaizduojamas paslaugas teikiančių įmonių organizacijos kultūros poveikis ir įtaka vartotojų lojalumui. Jame yra išryškintos sritys, kurios tiesiogiai yra įtraukiamos į vartotojų lojalumo formavimą. Nors plačiai paplitusi nuomonė, jog organizacijos kultūra iš esmės yra nematoma vartotojams įmonės pusė, tačiau tam tikri aspektai yra išskiriami, kaip apčiuopiami ir turintys fizinę išraišką ir kartu su kitais, priskiriamais psichologinių veiksnių grupei, turi akivaizdų ir tiesioginį sąlytį su įmonės klientais, vartotojais.



14 pav. Siūlomas teorinis organizacijos kultūros įtakos vartotojų lojalumui modelis

Analizuojant 14 paveiksle pateiktą siūlomą OK įtakos paslaugų vartotojų lojalumui teorinį modelį yra akcentuojamas organizacijos kultūros dualumo principas vartotojų atžvilgiu. Tai reiškia, jog OK vartotojams yra matoma tik iš dalies. Paslėpta organizacinė kultūra yra matoma tik organizacijos nariams. Ji apima vertybes, nuostatas, moralę ir normas – šie veiksniai yra darbuotojams oficialiai deklaruojami aukštesnio lygio vadovų. Matoma organizacijos kultūra taip pat yra skaidoma į dvi dalis: psichologinė - elgesio modeliai ir stilius bei fizinės priemonės. Šioje stadijoje paslaugų vartotojas taip pat susiduria tiek su išorine, tiek su vidine matoma kultūra. Tik vienintelė elgesio modelių vidinė matoma kultūra (1) apima svarbius organizacijos vidinės aplinkos veiksnius, kurių vartotojai nemato. Galima išskirti tokius pagrindinius vidinės matomosios kultūros išraiškos būdus:

- ritualus ir ceremonijas, istorijas, kalbą;
- vadovavimo stilių;
- mikroklimatą.

Ritualai ir ceremonijos - tai specialiai parengta ir gerai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Jų yra įvairių rūšių. Integravimo į įmonę ritualai naudojami artimesniam žmonių subūrimui, geresnio tarpusavio jausmo ir klimato sukūrimui, naujų žmonių įjungimui į įmonę. Perėjimo į kitas pareigas ar kitą socialinį statusą ritualai, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonių ritualai. *Istorijos* paprastai atspindi įmonės nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, prisidėjusius prie to, kad organizacija yra tokia, kokia yra. Nėra vengiama kurti ir mitų bei legendų, į kuriuos įeina tik nedidelė tikrų įvykių dalis, tačiau jie žadina vaizduotę, kuria įmonės savitumo įvaizdį. Neretai įmonės sukuria savo specifinę kalbą, pasireiškiančią įvairiais šūkais, terminais suprantamais ir reikšmingais tik jiems. Priklausomai nuo *vadovavimo stiliaus* organizacijoje yra įtakojama kolektyvo tarpusavio bendravimo atmosfera.

Antrojoje stadijoje vartotojas susipažįsta su jam *matoma organizacijos kultūra*. Visų pirma per fizes priemones. Čia galima išskirti dominuojančius organizacijos *simbolius*. Labai paplitęs matomos organizacijos kultūros atspindys yra simboliai. Simboliai dažnai yra tapatinami ir priskiriami tiek išorinei, tiek vidinei matomai kultūrai, todėl neretai dubliuojasi, tačiau iš esmės juos galima sugrupuoti pagal tokius laiko ir vietos kriterijus, kuomet paslaugos vartotojas su jais susiduria. Simboliai yra įvairūs: organizacijos biuro pastatų dydis ir architektūra, vadovų ir vadybininkų kabinetai, vadovų automobiliai, tarnybinių kelionių prabangumas, firminė apranga, organizacijos vardas, specialūs atskiras veiklas atspindintys simboliai ir daugelis kitų. Atrodytų, kad tai nelabai svarbu, tačiau tai neretai žymia dalimi lemia bendrą įmonės sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai - neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną.

Prie išorinės matomos kultūros elgesio modelių ir stiliaus (2) yra priskiriamas toks aspektas - *santykiai su klientais*. Šis aspektas apima daugybę veiksnių, iš kurių svarbiausieji tiriant organizacijos kultūros sąsajas su vartotojų lojalumu yra elgesio standartai (1), bendravimo kultūra (2), profesionalumas (3), vartotojų poreikio tenkinimas (4) ir tokie elementarūs psichologiniai veiksniai kaip rūpestingumas, išklausymas ir t.t. Šiame etape (3 stadija) yra svarbu, koks įspūdis bus paliktas paslaugos vartotojui po tiesioginio bendravimo – santykių su organizacijos nariais. Visų pirma - apibrėžiami ir įtvirtinami *elgesio standartai* – darbuotojai nukreipiami jų žodžiuose ir poelgiuose aiškinant, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje kas ypatingai naudinga naujokams - tai taip pat stipri adaptavimo priemonė. Elgesio standartai yra glaudžiai susiję su jau minėta OK poveikio sritimi vidinėje įmonės aplinkoje – *darbuotojų tarpusavio santykiais*. (Mikroklimatas).

Pastarasis veiksnys taip pat įtakoja ir organizacijos narių *bendravimo kultūrą* (2) su įmonės išoriniais elementais – klientais, verslo partneriais. Tačiau šiuo atveju elgesio standartai yra apibrėžiami kaip su aiškia orientacija į išorinę įmonės aplinką. Elgesio standartai pagerina bendravimo efektyvumą, kurį paprastai galima aiškinti, kaip draugiškus santykius tarp bendradarbių. Tokie draugiški santykiai vidinėje darbo aplinkoje labai stipriai įtakoja darbuotojų bendravimo kultūrą su įmonės klientais – vienu iš pagrindinių išorinės aplinkos veiksnių.

Tiek bendravimo kultūra, tiek elgesio standartai dažnai siejami su organizacijos narių *profesionalumu* (3) – tai ir techninė, verslo kalba, savo srities išmanymas, retorikos ir oratoriniai sugebėjimai bei kitos savybės. Kalbant apie *vartotojų poreikio tenkinimą* reikia paminėti, jog santykiai su vartotojais tampa glaudesni ir palaispniui perauga į ilgalaikius ir intensyvius bendradarbiavimo santykius, garantuojančius sėkmingą įmonės veiklą bei lojalumą tik sugebant tenkinti vartotojų poreikius:

- stengiamasi suprasti vartotojų norus, pageidavimus ir problemas;
- teikiamos tokios paslaugos / prekės ir tokios kokybės, kokių pageidauja vartotojai;
- vartotojui siūlomos ne tik paslaugos / prekės, bet ir aptarnavimas ją įsigijus;
- iškilusios problemos sprendžiamos greitai ir kompetentingai (D.Kurtz, K.Clou, 1998, p. 236).

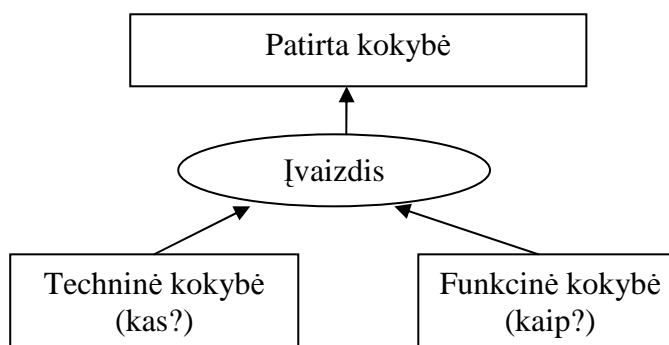
Taip pat galima teigti, jog nuo susikalbėjimo ir užmegztų santykių tiesiogiai priklauso vartotojo pasitenkinimas paslauga, t.y. ar vartotojas bus teisingais suprstas paslaugos teikėjo. Apibendrinant yra pateikiama lentelė, kurioje matome kokios savybės yra priskiriamos kiekvienam santykių su klientais veiksniumi:

Santykių su klientais veiksnių apibendrinimas

Santykių su klientais veiksniai	Elgesio standartai	Bendravimo kultūra	Profesionalumas	Vartotojų poreikio tenkinimas
Sąrybės	Konfidencialios informacijos saugojimas	Mandagumas	Savo profesinės srities išmanymas, kvalifikacija	Paslaugumas
	Korektiškumas	Draugiški santykiai	Kompetencija	Rūpestingumas
		Visada išklausoma kliento nuomonė	Techninė-verslo kalba	Operatyvumas
			Patirtis	Patikimumas
			Atsakomybė	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Matomos OK fizinę išraišką turinčios priemonės, pasireiškiančios per simbolius, suformuoja paslaugos *techninę kokybę*, o santykių su klientais veiksniai – *funkcinę kokybę*. Techninė ir funkcinė kokybė, gauta ir suvokta vartotojo, remiantis jo susiformuotu įvaizdžiu apie paslaugą, suformuoja vartotojo patirtą kokybę:



Šaltinis: Gronroos: *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, 2000.

15 pav. Kliento patirta paslaugos kokybė

Kaip matome pateiktame 15 paveiksle, organizacijos įvaizdis yra formuojamas per techninę ir funkcinę kokybę. Skirtingai nuo produktų gamybos, paslaugų įmonėje vartotojas gali pamatyti jos išteklius, veikimo būdą, atliekamus veiksmus..

Gronroos išskiria du paslaugų kokybės aspektus:

- techninė (išorinė) kokybė – tai ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu. Viešbučio svečiui suteikiamas kambarys ir lova nakvynei, restorano lankytojui – maistas. Visi šie dalykai – išorinės kokybės išraiška. Dažnai jie gali būti vartotojo išmatuoti, jų pobūdis priklauso nuo techninio sprendimo, kurį įmonė taiko kliento problemoms spręsti;
- funkcinė (procesų) kokybė – tai suteikimo techninės kokybės būdas. (Gronroos 2000, p.175)

Susidaręs *įvaizdis* labai svarbus daugeliui paslaugų. Jei paslaugos teikėjas vartotojo požiūriu, yra geras - jo įvaizdis patrauklus, vartotojas dažniausiai pro pirštus pažiūrės į nedideles

klaidas. Ir atvirkščiai, jeigu įvaizdis suformuojamas kaip negatyvus, tai klaidos poveikis dažniausiai bus gerokai didesnis nei turėtų būti. Taigi įvaizdis tampa savotišku filtru, vartotojui suvokiant patirtos paslaugos kokybės tiek technines, tiek ir funkcines ypatybes. Techninė kokybė negarantuoja klientui, jog gauta paslauga bus geros kokybės, todėl funkcinė kokybė šiuolaikiniame marketinge užima ypatingą vietą.

Įmonės įvaizdis yra glaudžiai susijęs su *reputacija*. Reputacija – žmonių jausmai, susiję su organizacija, kurie grindžiami turima informacija (ar dezinformacija), organizacijos veiksmis, darbo aplinka, praeities veikla, ateities perspektyvomis (Šmaižienė 2006). Taigi, OK veikiant ir formuojant darbo aplinką yra įtakojama įmonės reputacija - tai ką žmonės galvoja apie organizaciją, remdamiesi savo asmenine patirtimi. 14 paveiksle pateikiamame modelyje yra remiamasi teorija, kad organizacijos reputacija yra įmonės įvaizdžio dalis.

Pasak G.Davies, reputacija yra 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 (Davies 2003, p.169). Vadinasi, reputacija yra rezultatas to, ką sako ir kaip elgiasi įmonės atstovai bei ką kiti mano apie juos ir per šiuos aspektus įtakoja įmonės įvaizdį.

M. Čeikauskienė įvaizdį apibrėžia kaip tikslingai sukurtą arba stichiškai atsiradusią formą, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje (Čeikauskienė 1997, p.43). Kitais žodžiais tariant, aprėpia savarankiškus požymius, kurie būdingi konkrečiam objektui ir kurie gali susidaryti objektyviai arba juo paprasčiausiai objektui gali priskirti patys individai. Kitas autorius - A. Pajuodis įvaizdį apibūdina kaip subjektyvų vaizdinį, kuris, remiantis asmeniniu suvokimu, apie tam tikrą objektą susiformuoja individo sąmonėje (Pajuodis 2004, p.204). Autorius akcentuoja, jog kiekvienas individas susikuria skirtingą požiūrį, įvaizdį, kuris priklauso nuo atskiro individo poreikių.

Stipriam ir išskirtiniam įvaizdžiui sukurti reikia daug kūrybiškumo bei pastangų. Todėl tam, kad įmonė asocijuotųsi su geru įvaizdžiu, jis turi būti formuojamas kiekviename įmonės veiklos etape, nuolat ieškant optimalaus sprendimo.

Siūlomame teoriniame OK įtakos vartotojų lojalumui modelyje trečiojoje stadijoje tiek santykių su klientais veiksniai, tiek fizinės priemonės, pasireiškiančios per simbolius, suformuoja ir daro reikšmingą įtaką teikiamos paslaugos kokybei, kuri šiuo atveju yra įvardijama kaip *klientų aptarnavimo kultūra*. Galima teigti, jog klientų aptarnavimo kultūra apibrėžiama kaip rezultatas visų – tiek psichologinių, tiek fizinių organizacijos kultūros veiksnių, darančių įtaką vartotojų lojalumui. Kaip vartotojas suvoks teikiamos paslaugos kokybę, priklauso ir nuo to, ko jis tikisi (lūkesčių teorija). Tačiau daug įtakos tam turi ir aplinka, kurioje vartotojas yra pasitinkamas (kur ta

paslauga yra gaunama), jos teikimo procesas (aptarnavimas) bei iš anksto vartotojo sąmonėje susidaręs įvaizdis apie organizaciją, jį pasiekę žinios iš kitų vartotojų (organizacijos reputacija visuomenėje) ir kt. Pastarieji organizacijos kultūros įtakojami veiksniai gali iš esmės stipriai pakeisti vartotojo požiūrį į gautą paslaugos kokybę – net jei ji pasirodytų neatitinkanti lūkesčių – atitinkamas požiūris ir dėmesys vartotojui, pasireiškiantis teikiant paslaugą bei fizinės priemonės gali gerokai pakeisti situaciją. Kaip teigia V.Šmergelienė ir N.Patackienė, paslaugų įmonės darbuotojas atstovauja visą organizaciją, jo žodžius ir veiksmus vartotojas vertina kaip paslaugų įmonės politikos išraišką. Nuo darbuotojų santykių su vartotoju žymia dalimi priklauso, kaip vartotojas įvertins paslaugos kokybę. (Šmergelienė, Patackienė, 2004). Taigi, vartotojai vertindami klientų aptarnavimo kultūrą, kaip paslaugos kokybės išraišką, arba lieka patenkinti gauta paslauga ir tas pasitenkinimas tampa lojalumo įmonei priežastimi, arba nepasitenkinimas gauta paslauga lemia tai, jog vartotojas pasitraukia ir renkasi kita organizaciją ar kitas paslaugas.

2.2 Empirinio organizacijos kultūros veiksnio, įtakojant teisinių paslaugų vartotojų lojalumą tyrimo metodika

Atliktą empirinį tyrimą sudaro trys dalys: pirmoji dalis – tai yra tyrimo metodika, kurioje aptariama tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai bei iškelta hipotezė. Antroji dalis yra empirinio tyrimo metodo aprašymas: apklausos metodo parinkimas, anketos sudarymas ir atsakymų vertinimas bei klausimų pagrindimas. Pati svarbiausia dalis yra trečioji – konkretaus tyrimo organizavimas, respondentų parinkimas, tyrimo apribojimas bei atlikimo terminai, imties dydžio nustatymas ir duomenų rinkimo metodika.

Tyrimo problema. Dabartinės ekonominės situacijos pokyčiai palietė ir teisines paslaugas teikiančias įmones. Vien padidėjusios mokesčių sąnaudos byloja apie tai, jog anksčiau vykdyta veikla turi būti permąstyta ir optimizuota, mažinamos sąnaudos. Galima teigti, kad bankrotai, skolos bei ginčai, lydintys krizę, padidins teisininkų paslaugų poreikį ir teisinių institucijų pajamas, tačiau ir teisininkai - kaip ir visi kiti ūkio subjektai - nėra apsaugoti nuo jos poveikio. Natūralu, kad ekonominei situacijai blogėjant dėl įvairių priežasčių teisininkams gali atsirasti daugiau darbo, tačiau teisininkų paslaugos yra mokamos, ir, jei klientai negalės atsiskaityti už teisines paslaugas dėl atsiradusių finansinių kliūčių, akivaizdu, jog nukentės ir teisines paslaugas teikiantys subjektai. Potencialus klientas, atsižvelgdamas į esamą situaciją, renkasi jam labiau priimtina variantą. Konkurencija šioje srityje yra didžiulė. Advokatų kontorų bei kitų teisines paslaugas teikiančių įmonių vien Vilniaus mieste yra priskaičiuojama net 477 organizacijos, (166 iš jų yra advokatų kontoros)⁶, tad vartotojas – jeigu paslaugų kainos yra panašios – jau renkasi iš daugybės kitų būtent

⁶ Lietuvos įmonių katalogas:

<<http://www.imones.lt/imones/rezultatai?de=t&he=T130&qu=&co=&no=&pc=&pn=&st=&hf=&ht=&re=460&di=461&ci=&zi=&X=45&y=9>>

tą organizaciją, kuri tenkina jo išskeltus ne finansinio pobūdžio kriterijus. Verslo situacija verčia koreguoti teikiamų teisinių paslaugų sritis, pobūdį bei iš esmės požiūrį į klientą. Vartotojų pritraukimas didelės konkurencijos atveju tampa lemtingu faktoriumi, stipriai lemiančiu verslo sėkmę ir apskritai išlikimą rinkoje. Paplitusi nuomonė, jog vartotojų lojalumas efektyviausiai pasiekiamas per ekonominius veiksnius – tai ir nuolaidos, nuolaidų programos, VIP klientai, išskirtinės akcijos ir t.t. Tačiau negalima pamiršti, jog aršios konkurencijos metu įmonės atidžiai seka kitus rinkos dalyvius, kopijuoja, dažnai tos pačios prekės ar paslaugos kainos būna vienodos, tad potencialiam vartotojui svarbesni tampa kiti kriterijai – psichologinio pobūdžio. Vartotojas, įvertindamas visus jam aktualius faktorius apsisprendžia, ar dar kartą grįš į tą pačią organizaciją. Šiuo atveju vienu ryškiausių ir svarbiausių akcentų tampa *organizacijos kultūra*, apimanti daugybę tiek psichologinių, tiek fizinę išraišką turinčių veiksnių. Visų pirma, kaip klientas pasitinkamas: tiek priėmimo patalpos daro atitinkamą įspūdį, tiek personalas. Taip pat dar labiau nei anksčiau, ypatingą dėmesį reikia kreipti į kliento gaunamą pridėtinę vertę, t.y. į jo investicijų gražą, siekiant, jog teikiamų teisinių paslaugų kaina būtų proporcinga kliento gaunamai naudai. Įmonės taiko lankstesnes apmokėjimo sąlygas, detalai išsiaiškina, kokie pavedimo aspektai klientui yra svarbiausi, o kurie jam nėra aktualūs. Taigi, dar daugiau bendraujama su klientu, išsiaiškinami jo poreikiai. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti konkrečios juridines paslaugas teikiančios įstaigos klientų lojalumą lemiančius organizacijos kultūros veiksnius ir galimybes juos patobulinti, siekiant didesnio efektyvumo. Stengiamasi atsakyti į labiausiai dominantį klausimą – ar vartotojai yra įtakojami esamos ir jiems matomos organizacijos kultūros, kuri pasireiškia per tam tikrus veiksnius, ir kiek tai veikia jų lojalumą organizacijai, parodyti, kurie OK veiksniai yra patys svarbiausieji formuojant vartotojų lojalumą, kurias OK puses eilinis vartotojas sugeba pamatyti ir vertinti.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti organizacijos kultūros veiksnių ir vartotojų lojalumo sąsajas teises paslaugas teikiančios įmonės pavyzdžiu.

Šiam tyrimo tikslui pasiekti yra išskelti tokie **uždaviniai**:

1. išanalizuoti organizacijos kultūros fizinę išraišką turinčius (techninius) veiksnius, įtakojančius vartotojų lojalumą;
2. išanalizuoti organizacijos kultūros funkcinis veiksnius, įtakojančius vartotojų lojalumą;
3. išnagrinėti klientų aptarnavimo kultūros poveikį klientų lojalumui;
4. pateikti organizacijos kultūros veiksnių ir vartotojų lojalumo sąsajas.

Tyrimo objektas – juridines paslaugas teikiančios įmonės klientai.

Tyrimo hipotezė – organizacijos kultūros veiksniai įtakoja paslaugų vartotojų lojalumą.

Empirinio tyrimo metodo parinkimas

Prieš atliekant tyrimą buvo atlikta nuosekli teorinė analizė, suformuoti juridines paslaugas teikiančios įstaigos pacientų apklausos tikslas ir uždaviniai. Buvo pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo metodas (kiekybinis aprašomasis tyrimas). Šio tyrimo esmė – jog pateikiant respondentams anketas, kaip rezultatas gaunami skaičiai, kurie yra vertinami kaip statistinius ar priežastinius ryšius parodantys rodikliai, kurie savo ruožtu yra palyginami, koreliuojami matematinių matavimų būdu. Tyrimo pirminių duomenų rinkimo metodu pasirinkta netiesioginės apklausos rūšis - dalijamoji apklausa, kuri atliekama dalijant apklausiamiesiems anketas ir paliekant jiems savarankišką iniciatyvą patiems atsakyti į anketoje pateiktus klausimus (Pranulis 2000, p.104).

Anketos klausimynas yra sudarytas remiantis sukurtu OK veiksmų ir vartotojų lojalumo sąsajų teoriniu modeliu, kuris yra pateiktas 14 paveiksle. Anketoje, be įprastinių – konkretaus atsakymo varianto pasirinkimo reikalaujančių klausimų, yra pateikiami tam tikri kriterijai, kuriuos įvertinti reikia remiantis Likert penkių balų skale. Likert skalė naudojama tuomet, kai reikia sužinoti vartotojo sutikimą arba nesutikimą su pateiktu teiginiu. Atsakymai yra sunumeruoti nuo 1 iki 5. Pastarieji atsakymai yra kraštutiniai: pasirinkdamas 1 – reiškia „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“ ir panašiai. Tarpiniai atsakymai savo ruožtu žymi tokius atsakymus:

2. nesutinku;
3. sunku pasakyti;
4. sutinku.

Pasirinkdamas atsakymą „3“ – respondentas teigia, jog tuo klausimu neturi nuomonės, nežino arba tiesiog „vidutiniškai sutinku“. Respondentų atsakymai yra vertinami pagal jų svarbą. Naudojantis sudarytu klausimynu mėginama identifikuoti pagrindinius veiksmus, įtakančius vartotojų lojalumą. Visa tai įvertinus ir išanalizavus, yra padaromos išvados, kas klientams yra svarbiausia ir į ką turi kreipti dėmesį teisinės paslaugas teikianti įmonė siekdama jų lojalumo

6 lentelė

Anketos klausimų pagrindimas

Eil. Nr.	Klausimas anketoje	Anketos klausimo pagrindimas
1.	Jūsų teisinis statusas?	Šiuo klausimu siekiama sužinoti įstaigos klientų pasiskirstymą pagal teisinį statusą. Tai parodo, į kur reikia organizacijai labiau orientuotis.
2.	Kaip sužinojote apie advokatų kontorą „X“?	Šio klausimo esmė – norima įvertinti, kokiais kanalais sklinda žinios apie šią įstaigą: ar ją kažkas rekomendavo, ar rėmimo veiksmai duoda rezultatų. Tai rodo jau esamus ryšius, prisirišimą, gerą organizacijos reputaciją ir įvaizdį visuomenėje – tai yra tęstinumo požymiai, kurie priskiriami prie formuojančių lojalumą.
3.	Kaip dažnai naudojotės paslaugomis advokatų kontorą „X“?	Pateikus rezultatus bus aiškiai matoma lojalių organizacijos klientų santykinė dalis, priklausomai nuo to, kokiais kriterijais remiantis bus apibrėžiamas lojalus paslaugos vartotojas.

4.	Ar įstaigos reputacija ir įvaizdis darė įtaką Jūsų sprendimui kreiptis į šią advokatų kontorą?	Šito klausimo esmė išsiaiškinti, kiek yra svarbu advokatų kontorai jos įvaizdis ir reputacija. Šie du faktoriai lemia visuomenės požiūrį į organizaciją išorinėje aplinkoje. Tai savo ruožtu įtakoja ir potencialių klientų sprendimus renkantis tokio profilio įstaigą.
5.	Jūsų pirmasis išpūdis atvykus į šią įstaigą	Pirmasis išpūdis yra reikšmingas psichologinis faktorius, kuris gali nulemti tolimesnį vartotojo požiūrį į organizaciją. Tarkime jei jis pasitinkamas gražioje, sutvarkytoje aplinkoje, kurioje jis jaučiasi laisvai, neįsitempęs, personalo bendravimo sugebėjimai, dėmesys jį tenkina – lemia lengvesnį dialogą tarp jo ir organizacijos.
6.	Kiek, atvykus į advokatų kontorą, „X“ Jums svarbūs šie veiksniai?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai turi didžiausią įtaką formuojant įstaigos įvaizdį/reputaciją per techninę paslaugos kokybę.
7.	Įvertinkite šias Jus aptarnavusių (su Jumis bendravusių) įstaigos darbuotojų savybes	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai turi didžiausią įtaką formuojant teikiamos paslaugos kokybę bei įstaigos įvaizdį/reputaciją per funkcinę paslaugos kokybę.
8.	Kokios naudos Jūsų įmonei turėjo bendradarbiavimas su advokatų kontora „X“?	Vartotojo gauta nauda gali būti identifikuojama, kaip lojalumą įtakojantis veiksnys. Vartotojas, galutinai vertindamas pirktą paslaugą - įvertina ir toki faktorių, kaip nauda. Jeigu jam suteikta paslauga atneša akivaizdžią naudą, jis ir toliau bus suinteresuotas kitą kartą ją gauti, todėl tikimybė, kad rizikuos rinktis kitą alternatyvią įstaigą yra gana maža – kur kas labiau tikėtina, jog išliks lojalus tai įmonei, kurioje jau užtikrintai buvo gavęs naudos.
9.	Įvertinkite bendrą šios įstaigos klientų aptarnavimo kokybę	Tai kliento suvoktos kokybės vertinimas. Suvokta kokybė = Laukiama kokybė – patirta kokybė. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina klientų aptarnavimo kultūrą, kuri šiuo atveju yra išreikšta per teikiamos paslaugos kokybę. Iš esmės šio klausimo rezultatai yra suformuoti prieš tai klausimuose nagrinėtų veiksnių ir yra vartotojų lojalumo paslaugas teikiančiai įmonei faktorius.
10.	Ar esant reikalui kreiptumėtės į šią teisininkų paslaugas teikiančią įstaigą pakartotinai?	Šio anketos klausimo atsakymai parodys, ar pacientai yra patenkinti teikiamos paslaugos kokybe bendroje visumoje. Gauti rezultatai perteiks respondentų norą lankytis šioje advokatų kontoroje pakartotinai. Tokiu atveju reiškia, kad klientai gauna ne tik kokybiškas paslaugas (kaip buvo vertinama 9 anketos klausimu), bet ir prisiriša prie juos aptarnavusių įstaigos darbuotojų: advokatų kontora jiems tampa artima – taip formuojasi lojalumas organizacijai.
11.	Šią įstaigą rekomenduočiau savo kolegoms, draugams ir pažįstamiems	Šio klausimo rezultatai parodo tam tikrą įmonės klientų lojalumo lygį. Klientų prisirišimą, artumą įvertinantis klausimas, galimą lojalumą atskleidžia prašymas išreikšti savo nuomonę, ar pateiktų rekomendacijas apie šią įstaigą kaip patikimą ir profesionalią.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo organizavimas.

Advokatų kontora „X“ yra įsikūrusi Vilniuje, jau trejus metus savo veiklą sėkmingai plėtoja įmonių veiklos ir valdymo, konkurencijos ir intelektinės nuosavybės, mokesčių ir finansų, nekilnojamojo turto ir statybos, Europos Sąjungos teisinio reguliavimo srityse, o taip pat sėkmingai atstovauja savo klientų interesams teismuose bei kitose ginčų sprendimo institucijose.

Per pastaruosius ataskaitinius metus kontora turėjo ieškinių už maždaug 100mln. litų. Statistinių duomenų analizė ir anketinė apklausa buvo atliekama per 23 darbo dienas (nuo 2009 03 30 iki 2009 04 30). Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai. Apklausos metu buvo padalintos 76 anketos, 8 iš jų negrąžintos ir 1 sugadinta. Gauti rezultatai yra pateikiami grafiškai – iliustruojami diagramomis, tyrimo rezultatai apibendrinti, suformuluotos išvados bei pasiūlymai.

Pagrindinis išskiriamas vykdomo *tyrimo apribojimas* yra apklausoje dalyvavusiųjų respondentų geranoriškas bendradarbiavimas ir sutikimas dalyvauti tyrime – ne visi įmonės klientai sutiko dalyvauti tyrime. Tyrimui atlikti buvo gautas įmonės vadovybės raštiškas patvirtinimas, jog konfidencialiais mokslinio darbo tikslais galima panaudoti duomenis apie lojalius klientus, vykdyti apklausą įstaigos patalpose ir vykdyti gautų duomenų analizę.

7 lentelė

Tyrimo atlikimo terminai

Atlikta veikla	Periodas (dienomis)					
	03.23					
Susitikimas su advokatų kontoros administracijos darbuotojais	03.23					
Anketos sudarymas		03.25	03.30			
Advokatų kontoros klientų netiesioginė apklausa			03.30	04.30		
Duomenų apdorojimas, analizė ir vertinimas				04.30	05.14	
Atlikto tyrimo pristatymas ir išvadų pateikimas						05.18

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Imties dydžio nustatymas ir duomenų rinkimas

Atliekant kiekybinį aprašomąjį tyrimą iš pradžių buvo nustatyta generalinė vartotojų visuma ir respondentų imtis. Generalinė visuma yra vidutinis statistinis kontoros klientų skaičius, kurie kreipėsi į įstaigą dėl teisių paslaugų per vieną mėnesį. Remiantis įstaigos statistiniais duomenimis, nuo 2009 03 02 iki 2009 03 31 advokatų paslaugų prireikė 93 klientų (vidutiniškai daugiau kaip 4 klientai per vieną darbo dieną). Tam, kad būtų nustatytas imties dydis, buvo panaudota V.I. Paniott formulė, kuri yra pateikta N. Paulauskaitės ir P. Vanago knygoje (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p. 84):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Šia formule yra nustatomas imties dydis atsižvelgiant į tiriamos populiacijos dydį. Formulėje n – reikiamų respondentų skaičius, Δ - paklaida, N – tiriamos visumos narių skaičius. Atliekant kiekybinį aprašomąjį tyrimą yra būtina atsižvelgti į atsirandančios paklaidos tikimybę.

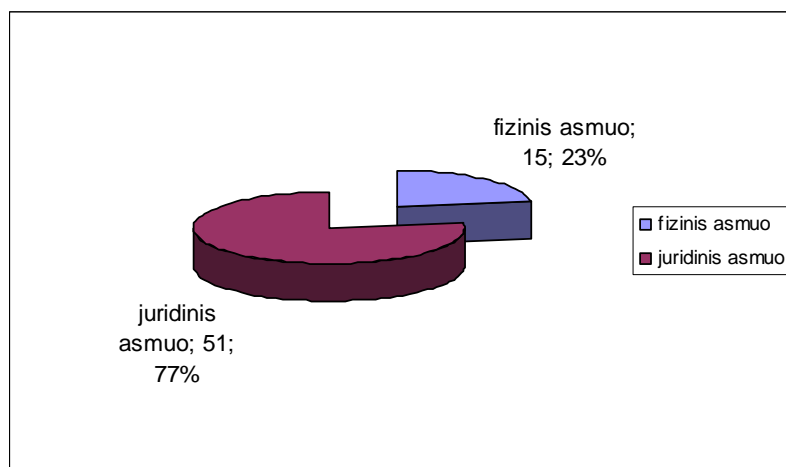
Kiekybiniuose tyrimuose optimalia paklaida yra laikoma 0,05, gaunama su 0,954 tikimybe. Taikant šią formulę išskyla *reprezentatyvumo* klausimas. Reprezentatyvumo svarba atsiskleidžia tuomet, kai tyrimo metu yra apklausama kurios nors visumos dalis, ir po to padaromos išvados pritaikomos visai visumai. Taigi, jeigu laikysime jog tiriamosios visumos dydis yra 328, tai,remiantis pateikta formule, buvo apskaičiuota, jog reprezentatyvios imties dydis bus:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{93}} = 75$$

Remiantis gautais respondentų imties nustatymo rezultatais buvo paruoštos ir išdalintos 75 anketos. Kaip jau buvo minėta - 8 iš jų negražintos ir 1 sugadinta. Gauti anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, naudojant Microsoft Excel programą. Statistiškai apdoroti apklausos duomenys laikomi tikrais ir patikimais savaime, dėl pačios šių metodų matematinės kilmės. (Paulauskaitė, Vanagas 1998, p.83)

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

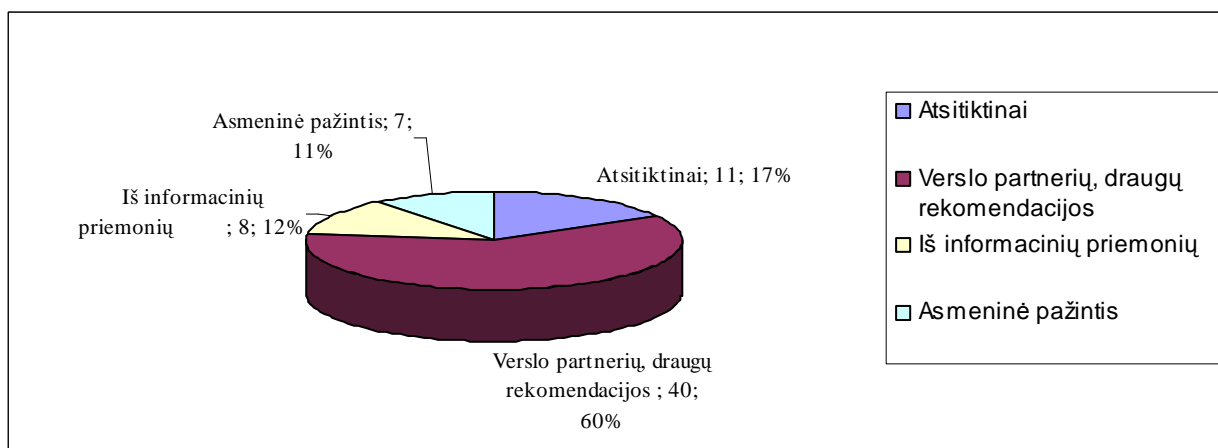
Atliekant tyrimą visų pirmiausia išsiaiškinta, kaip yra pasiskirstę advokatų kontoros “X” klientai pagal teisinį statusą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinį statusą

Paaiškėjo, jog teisinių paslaugų daugiau nei tris kartus dažniau prareikia juridiniams asmenims. Tokį pasiskirstymą lemia tai, jog juridiniai asmenys kur kas daugiau susiduria su teisiniais reikalais: šiuolaikinėje verslo santykių situacijoje įmonių veiklos bei valdymo sritis apima didelį teisinių santykių spektrą. Ji, visų pirma, susijusi su įmonių steigimu, reorganizavimu bei pertvarkymu, įmonių susijungimais ir įsigijimais, taip pat įmonių bankroto ir restruktūrizavimo klausimais. Taip pat teisininkų pagalba prireikia steigiant, reorganizuojant ir restruktūrizuojant, likviduojant visų rūšių įmones, bet taip pat sprendžiant kiekvienai įmonei kasdien išskylančias problemas – darbo ir įdarbinimo, draudimo ir civilinės atsakomybės, viešųjų pirkimų, vidaus dokumentų tvarkymo. Toliau tyrime iš esmės yra remiamasi juridinių asmenų požiūriu į organizacijos kultūros veiksnius.

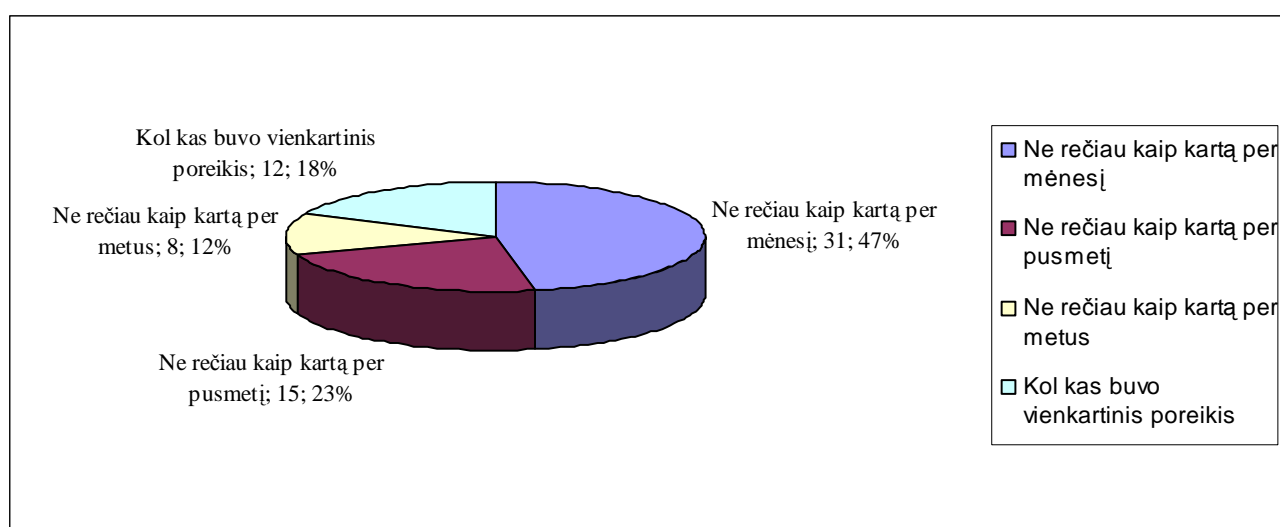


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

17 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sužinojo apie įstaigą

17 paveiksle matome, kokiais kanalais sklinda žinios apie advokatų kontorą “X”. Paaaiškėjo, jog net 60 % klientų apie įmonę sužinojo iš verslo partnerių. Galima daryti išvadą, kad informacija apie įmonę, sklindanti „iš lūpų į lūpas“ yra rekomendacinio pobūdžio, palanki įmonei. Tai formuoja gerą reputaciją ir įvaizdį visuomenės tarpe. 11% respondentų nurodė, jog šią įmonę pasirinko nes turėjo čia asmeninių pažinčių. Šie du požymiai yra priskiriami prie lojalumą formuojančių veiksnių, kadangi parodo klientų jau esamus ryšius, prisirišimą prie įmonės. Tik 12% apklaustųjų nurodė informacinius šaltinius. Tai rodo, jog įstaigos rėmimo veiksmai yra arba visiškai neefektyvūs, arba įstaiga apskritai mažai reklamuojasi. Tai patvirtina ir faktas, jog net 17 % respondentų iš viso atsitiktinai sužinojo apie šią kontorą – važiuodami pro šalį ir pan.

18 paveiksle yra vaizduojama. Kaip dažnai įmonės klientai naudojami jos paslaugomis:

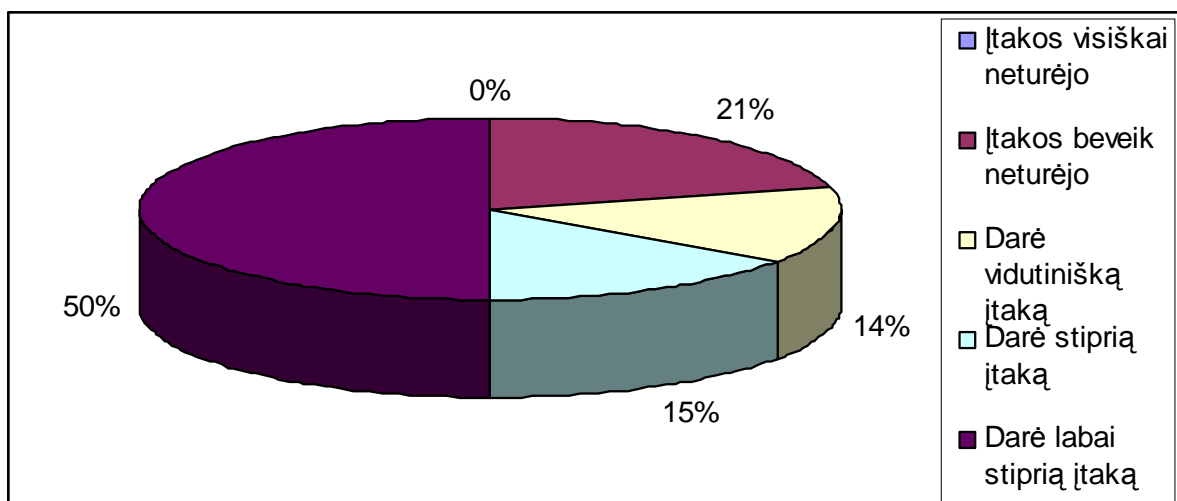


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18 pav. Naudojimosi teisinėmis paslaugomis dažnumas

Matome, kad net apie pusę respondentų nurodė besikreipiantys į advokatų kontorą “X” bent kartą per mėnesį. Ši respondentų dalis yra priskiriama prie lojalių įstaigos klientų – su jais įmonės darbuotojai nuolat bendrauja, palaiko ryšius. Klientų, kuriems prireikia teisininkų pagalbos kartą per pusmetį ar metus yra net apie 35%.

Labai svarbus tyrimo aspektas, kiek yra svarbu advokatų kontorai jos įvaizdis bei reputacija. Šie du faktoriai, lemiantys visuomenės požiūrį į organizaciją išorinėje aplinkoje labai stipriai įtakoja potencialių klientų apsisprendimą renkantis šios srities įstaigą.

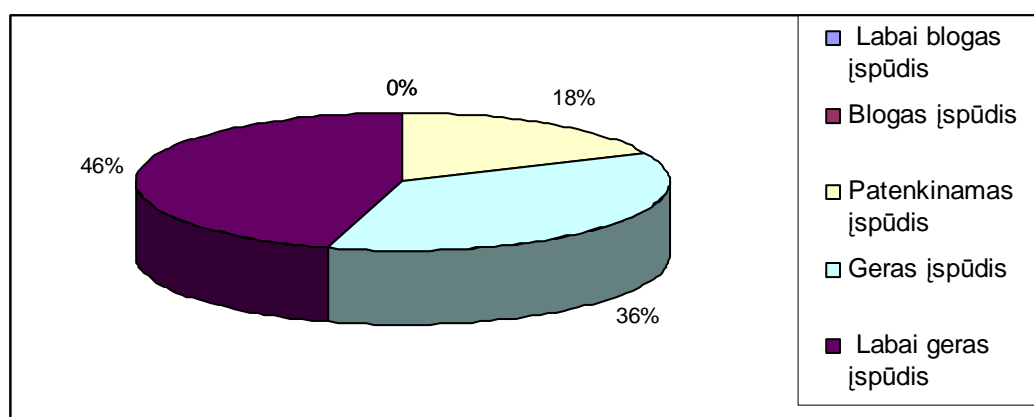


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 pav. Įstaigos reputacijos ir įvaizdžio įtaka respondentų sprendimui kreiptis į įstaigą

Kaip matome 19 paveiksle, net 79% klientų pasirinkimui bent kažkiek įtakos turėjo advokatų kontoros “X” reputacija ir susiformavęs įvaizdis. Tokie duomenys rodo, jog potencialūs klientai prieš rinkdamiesi įstaigą ja domisi, ieško informacijos, teiraujasi atsiliepiamų, įvertinimų, todėl įstaigai yra itin svarbu sekti situaciją, stebėti ką apie ją kalba ir kokias žinias skleidžia. Tam, kad įstaiga suformuotų gerą reputaciją ir įvaizdį apie save visų pirmiausia turi atsakingai ir atitinkamai save pateikti – tai ir viešųjų ryšių interesas, rėmimo veiksmai, tačiau svarbiausia yra paslaugos kokybės faktorius – kaip matėme 17 paveiksle – net 60% naujų klientų šią įstaigą rekomenduoja koligos, draugai ir pažįstami.

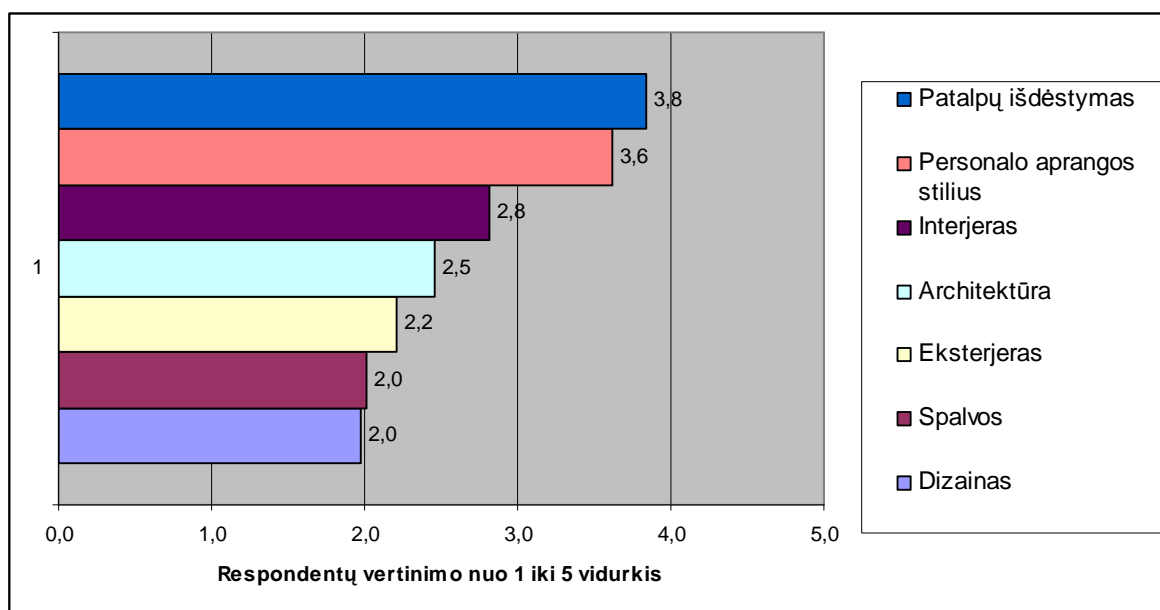
Klientų lūkesčių formavimuisi ir jų išsipildymui įtaką daro ne tik žinios apie įstaigą, jos personalą ir apskritai bendras galimybes, tačiau nemenką reikšmę tam turi ir patirtas pirmasis išpūdis. 20 paveiksle matome, jog klientai pirmąjį išpūdį, patekus į įstaigą vertino aukštais balais (82% respondentų). Kad išpūdis būtų buvęs blogas apskritai nei vienas respondentas nepasisakė. Pirmasis išpūdis yra reikšmingas psichologinis faktorius, nuo kurio dalinai priklauso ir tolimesnis kliento bendradarbiavimas su įstaiga.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20 pav. Pirmo išpūdžio įvertinimas, respondentams atvykus į įstaigą

Pirmasis išpūdis iš dalies lemia ir koks įvaizdis apie įstaigą susiformuos kliento sąmonėje. Neretai klientui pirmojo išpūdžio stiprumą lemia tai, kokia aplinka jį pasitinka pirmą kartą atvykus į įstaigą. Būtent fizinę išraišką turintys organizacijos kultūrą formuojantys veiksniai ir pasitinka pirmą kartą į firmos patalpas atėjusį klientą. Anketos 6 klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip klientai vertina pagal teorinį organizacijos kultūros veiksnių ir vartotojų lojalumo sąsajų modelį įvardintus tiek vidinės, tiek išorinės organizacijos kultūros fizinę išraišką turinčius veiksnius.



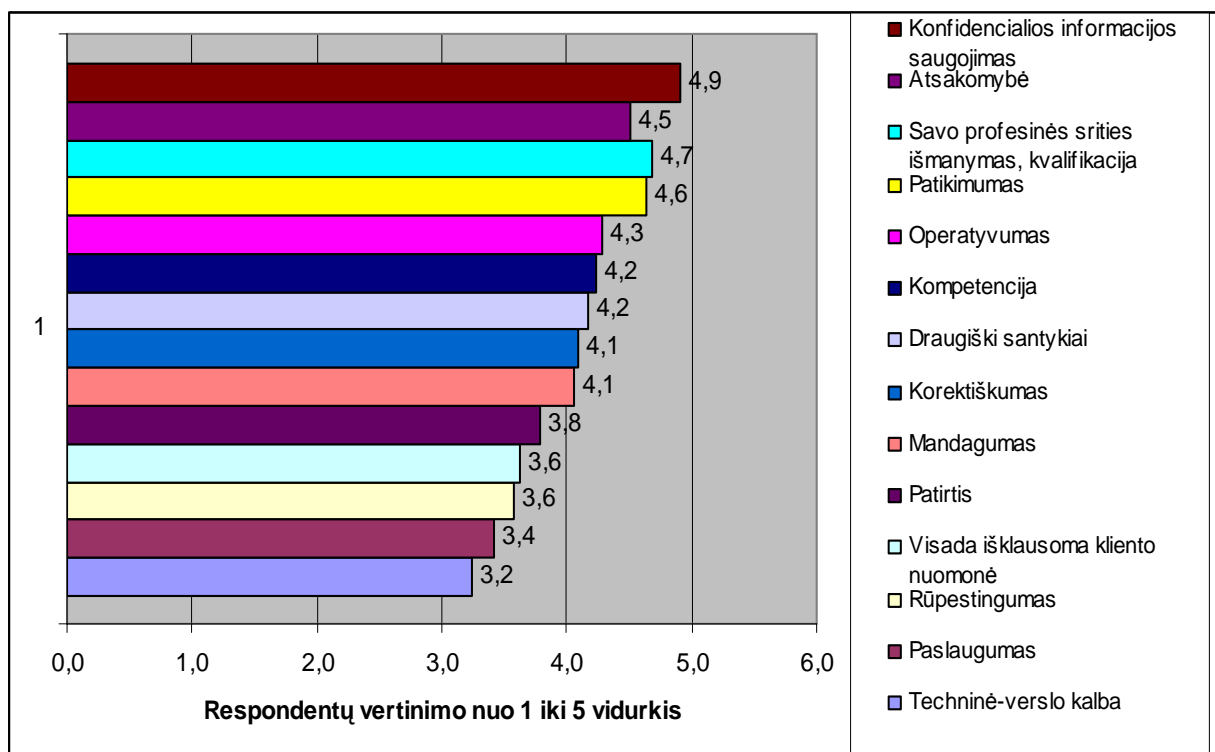
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

21 pav. Veiksnių svarba, atvykus į įstaigą

Kaip matome 21 paveiksle, paaiškėjo, jog jiems iš esmės visiškai nesvarbu tokie veiksniai kaip dizainas, spalvos, ar kaip įstaiga atrodo iš lauko pusės. Vidutiniškai svarbu pasirodė bendri architektūriniai sprendimai. Kur kas svarbiau nei eksterjeras respondentams yra interjeras ir jo detalės – „svarbu“ ir „ypač svarbu“, kaip išdėstytos patalpos, jų patogumas pasirodė net 44 respondentams – jų vidutinis įvertinimas penkių balų Likert skalėje siekia net 3,8. Šis veiksnys apima tokius elementus, kaip patalpų patogumas, praeinamumas, erdvės, tvarka, neapkrauti kabinetai, priėmimo patalpos orientuotos į klientų patogumą. Ne mažiau svarbus aspektas – personalo aprangos stilius. Teisininkai šioje advokatų kontoroje dėvi tvarkingus klasikinio stiliaus kostiumus, būtent taip formuojamas solidžios įstaigos įvaizdis. Taigi daugiausia įtakos iš paslaugos techninės kokybės veiksnių turi interjeras, patalpų išdėstymas bei personalo aprangos stilius.

Antras svarbus momentas, kuris formuoja įstaigos reputaciją ir įvaizdį – yra funkciniai organizacijos kultūros veiksniai. Jie pasireiškia per personalo santykius su klientais. Kaip matėme 14 paveiksle vaizduojamame teoriniame modelyje (45 psl.) ir 5 lentelėje (48 psl.) – yra išskirti 4 tokie veiksniai: elgesio standartai, bendravimo kultūra, profesionalumas bei vartotojų poreikio tenkinimas. Kiekvienam iš minėtų veiksnių yra priskiriamos tam tikros savybės, kuriomis pasižymi

personalas. Kiekvienas klientas savaip vertina atskiras savybes. 22 paveiksle galime matyti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti (kurias advokatų kontoros “X” darbuotojų savybes labiausiai vertina) teisinės paslaugas teikiančios įstaigos darbuotojai.

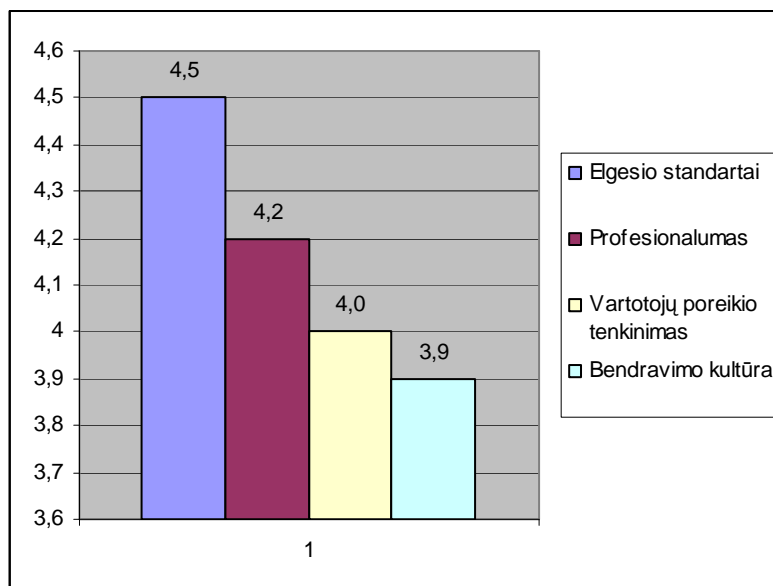


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 pav. Įstaigos darbuotojų savybių įvertinimas (1)

Kaip ypač svarbią savybę net 60 respondentų nurodė konfidencialios informacijos saugojimą. Klientams yra svarbu, kad jų su teisiniais reikalais susiję dalykai išliktų paslapyje, informacija „nenutekėtų“ ir nepasiektų pašalinių, trečiųjų asmenų. Ne mažiau svarbu yra kvalifikacija – savo profesinės srities išmanymas. Respondentai nurodė, jog ypač vertina tiriamosios advokatų kontoros darbuotojų atsakomybės jausmą bei patikimumą. Jiems mažiausiai svarbus darbuotojų paslaugumas, bei techninė-verslo kalbos maniera. Pastarąjį faktą galima pagrįsti tuo, jog net 58 apklaustieji pasisakė, jog jiems „svarbu“ ir „ypač svarbu“ personalo draugiški santykiai su jais, o techninė-verslo kalbos maniera dialogą daro be emocijų ir šaltu.

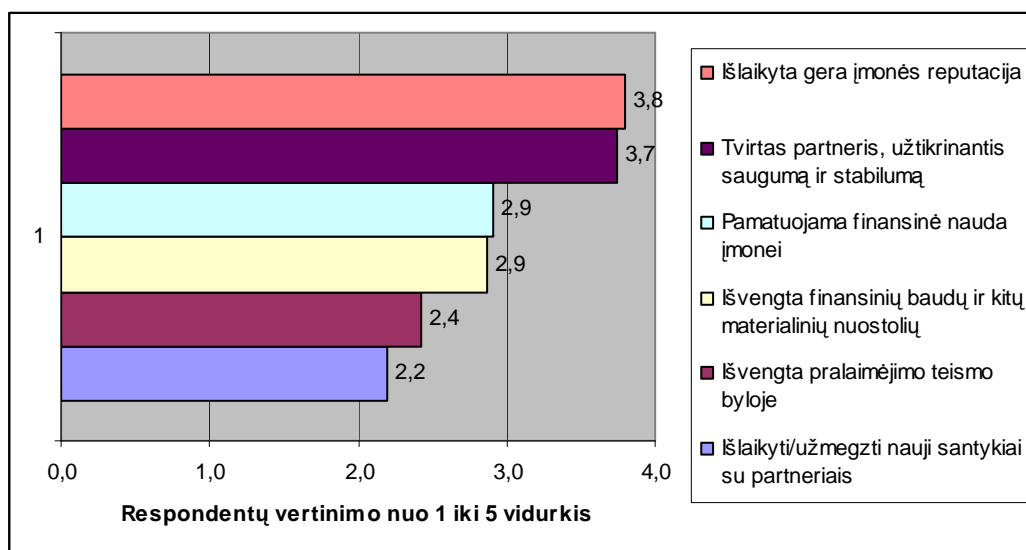
Remiantis 5 lentele, kurioje matome sugrupuotas personalo savybes ir gautais apklausos rezultatais galime daryti sąlyginę išvadą, kurie iš funkcinų OK veiksmų yra svarbiausieji. 23 paveiksle matome, jog elgesio standartai ryškiai išsiskiria. Tačiau taip susiklostė iš esmės tik dėl to, kad visi respondentai nurodė, jog jiems svarbiausia yra konfidencialumo laikymasis. Tiek profesionalumas, tiek vartotojų poreikio tenkinimas bei bendravimo kultūra pagal vidurkinį įvertinimą iš esmės svarbūs vienodai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23 pav. Įstaigos darbuotojų savybių įvertinimas (2)

Vartotojas, pirkdamas paslaugą visada tikisi gauti kažkokios naudos, išreiškiamos tiek per ekonominius, tiek per psichologinius pasitenkinimo kriterijus. Pirkdamas paslaugas iš kažkurio teikėjo ir gaudamas akivaizdžią naudą, jis antrą kartą rinkdamasis paslaugos teikėją tikėtina, jog nenorės rizikuoti ir rinksis jau išbandytą ir patikimą paslaugos pardavėją, todėl nauda gali būti identifikuojama kaip lojalumą įtakojantis veiksnys.

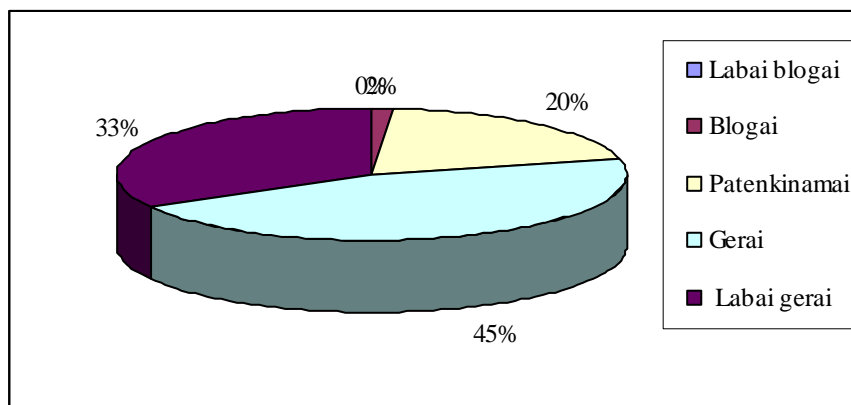


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

24 pav. Nauda, kurią respondentams suteikė bendradarbiavimas su įstaiga

24 paveiksle matome, jog respondentai pateikė atsakymus, kurie leidžia suformuoti išvadą, jog respondentams yra svarbesnė nauda, išreikšta per psichologinius, neapčiuopiamus veiksnius – išsaugota gera įmonės reputacija, įvaizdis (išvengta pralaimėjimo teismo byloje). Advokatų kontorą "X" vartotojai laiko kaip patikimą partnerį, kuris sugeba užtikrinti saugumą ir stabilumą. Tokie geri vertinimai stipriai įtakoja bendrą klientų aptarnavimo kokybės suvokimą.

Klientas susidurdamas su matomos organizacinės kultūros veiksniais susiformuoja apie įstaigą ir tam tikrą įvaizdį. Pagal tai, kaip klientas įvertina aplinką, kurioje vyko paslaugos pirkimas (fizinę išraišką turintys OK veiksniai), kaip su juo bendravo personalas, kaip jis vertina darbuotojų tam tikras bendravimo savybes (funkciniai OK veiksniai) vartotojas susidaro nuomonę apie teikiamos paslaugos kokybę (pagal teorinį modelį – klientų aptarnavimo kultūrą)

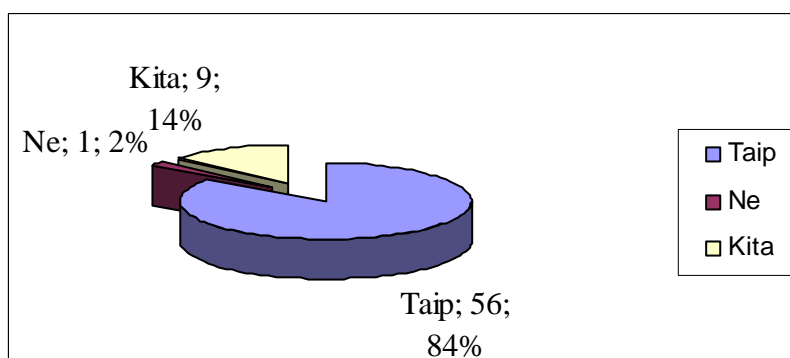


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

25 pav. Įstaigos klientų aptarnavimo kokybės įvertinimas

Kaip jau matėme 21 ir 22 paveiksluose – aukštas tiek techninės kokybės, tiek funkcinės kokybės veiksnių vertinimas pagal 14 paveiksle pateiktą siūlomą teorinį modelį įtakoja teikiamos paslaugos kokybę. 25 paveiksle matomi rezultatai tai reziumuoja – net 78% respondentų įstaigos klientų aptarnavimo kokybę vertina „gerai“ arba „labai gerai“. Tik vienintelis respondentas pareiškė, jog suteiktos paslaugos kokybę vertina neigiamai.

9 anketos klausimą galima sakyti reziumuoja paskutiniai du klausimai. 26 paveiksle matome respondentų apsisprendimą iškilus reikalui rinktis advokatų kontorą „X“ dar kartą. Šiame paveiksle iš esmės parodoma, ar klientai yra patenkinti paslaugos kokybe bendroje visumoje.

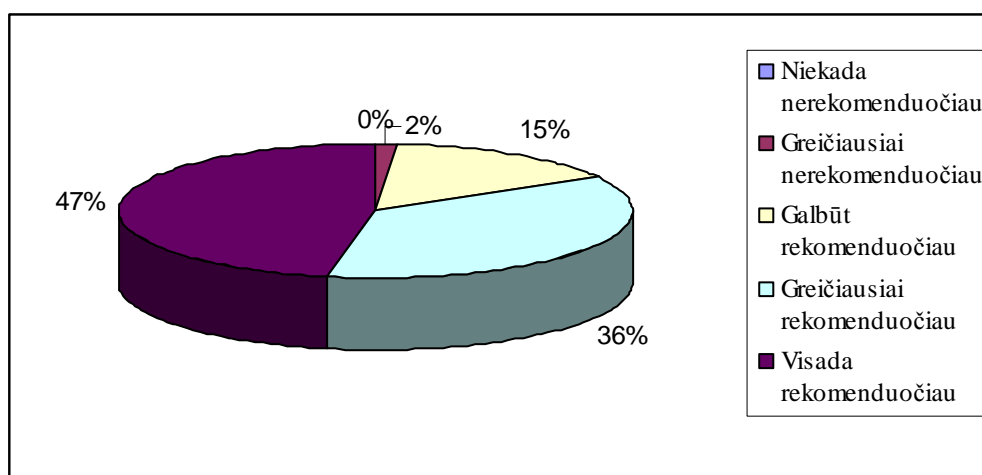


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26 pav. Respondentų ketinimai naudotis įstaigos paslaugomis dar kartą

Didžioji dauguma – 84% respondentų pareiškė, jog advokatų kontoroje „X“ prireikus teisininkų paslaugų kreiptųsi dar kartą. Kaip matome patenkinti gauta paslaugos kokybe (78% respondentų įstaigos klientų aptarnavimo kokybę vertina „gerai“ arba „labai gerai“.) klientai prisiriša prie juos aptarnavusių įstaigos darbuotojų, jie tikisi, kad jiems vėl bus suteiktos kokybiškos

paslaugos. Advokatų kontora jiems tampa artima. Būtent minėtieji faktoriai formuoja vartotojų lojalumą. Sekantis anketos klausimas taip pat parodo tam tikrą klientų lojalumo lygį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Respondentų ketinimai rekomenduoti įstaigą

Rekomenduodami įstaigą kaip patikimą ir profesionalią advokatų kontorą vartotojai parodo savo prisirišimą prie įstaigos. Kaip matome 27 paveiksle – tikrai rekomenduotų kitiems kontorą 83% apklaustųjų, ir tik 15% dar neapsisprendę, ar tai padarytų. Jeigu prisimintume antro klausimo rezultatus – pamatytume, jog ir nauji klientai apie šią advokatų kontorą sužinojo iš rekomendacijų.

Atlikta teorijos analizė ir advokatų kontoros „X“ organizacijos kultūros veiksnių įtakos vartotojų lojalumui **tyrimas parodė**, kad:

1. Specifinių paslaugų – šiuo atveju įmonei, teikiančiai teisinės paslaugas – ekonominiai lojalumą skatinantys veiksniai nėra patys pagrindiniai. Tyrimo rezultatai parodė, jog didesnę įtaką daro psichologinio pobūdžio veiksniai.
2. Žinios apie įstaigą labiausiai plinta kaip rekomendacijos iš kitų asmenų. Tik nedidelė dalis respondentų apie įstaigą sužinojo iš informacinių priemonių. Tai parodo, jog organizacija teikdama kokybiškas paslaugas taip užsirekomenduoja kaip patikima ir verta dėmesio firma.
3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad iš apklaustųjų tėra tik 20% naujų, pirmą kartą apsilankiusių advokatų kontoroje, klientų. Tai parodo, kad dauguma respondentų jau yra bent kartą naudojęsi firmos paslaugomis. Galima teigti, kad tarp apklaustųjų respondentų daugumą yra lojalūs klientai.
4. Tyrimas parodė, kad teisinės paslaugas teikianti įstaiga naujus vartotojus gali pritraukti tik visuomenėje turėdama gerą vardą, t.y. turi būti suformuota gera reputacija ir įvaizdis – apie 80% respondentų nurodė, jog šie du faktoriai turėjo bent minimalios įtakos jų apsisprendimui renkantis teisininkų įstaigą.

5. Pirmasis įspūdis yra reikšmingas psichologinis faktorius, nuo kurio dalinai priklauso ir tolimesnis kliento bendradarbiavimas su įstaiga. Pirmasis įspūdis priklauso nuo to, kaip vartotojas suvokia techninės ir funkcinės kokybės veiksnius.
6. Kaip svarbiausius organizacinės kultūros fizinę išraišką turinčius techninės kokybės veiksnius respondentai nurodė interjerą, patalpų išdėstymą bei personalo aprangos stilių.
7. Teisines paslaugas teikiančios įstaigos klientams vienas svarbiausių funkcinės kokybės veiksnių – konfidencialumo užtikrinimas. Šis veiksnys priskiriamas prie organizacijos kultūros poveikio srities – vartotojų elgsena. Apibendrinant galima teigti, kad funkciniai veiksniai vartotojams svarbūs iš esmės tolygiai. Respondentų vertinimo vidurkis (>3) parodė, jog kiekviena iš išvardintų personalo savybių daugumai respondentų yra bent vidutiniškai svarbi.
8. Vertinant naudą, kurią gauna vartotojai bendradarbiaudami su šia advokatų kontora, reikia pabrėžti, jog vėlgi vartotojams yra svarbesnė nauda, išreikšta per psichologinius, neapčiuopiamus veiksnius – išsaugota gera įmonės reputacija, įvaizdis ir pan.

Apibendrinant tyrimą visi paminėti veiksniai daro tam tikro pobūdžio įtaką bendrai klientų aptarnavimo kultūrai. Šiame tyrime tiek apčiuopiamos techninės kokybės veiksniai, išreikšti per simbolius (fizinę išraišką turinčius OK veiksniai), tiek funkcinę kokybę formuojančius veiksniai (elgsenos standartai, bendravimo kultūra, profesionalumas) aukšti įvertinimai lėmė, jog apie 80% respondentų, dalyvavusių tyrime, bendrą aptarnavimo kokybę įvertino kaip „gerai“ arba „labai gerai“. Visa tai sąlygoja vartotojų lojalumą – net 84% respondentų jeigu prireiktų rinktųsi tą pačią teisinių paslaugas teikiančią įstaigą, bei ją rekomenduotų savo kolegoms ir draugams – o tai jau vartotojų lojalumo išraiška.

Galima daryti bendrą išvadą, jog iškeltas tyrimo tikslas pasiektas, o sukurtas teorinis organizacijos kultūros veiksnių ir vartotojų lojalumo sąsajų modelis patvirtino, jog iškelta *hipotezė* yra teisinga.

IŠVADOS

1. Išskiriami ekonominiai ir psichologiniai lojalumą skatinantys veiksniai. Pagrindiniai ekonominiai veiksniai yra žema prekės kaina, pseudo kokybės gerinimas, ekonominio pobūdžio nuolaidos, nuolaidų programos, nuolatinės, pasikartojančios akcijos ir pan. Tačiau aršios konkurencijos metu įmonės atidžiai seka kitus rinkos dalyvius, kopijuoja, dažnai tos pačios prekės ar paslaugos kainos būna vienodos, tad potencialiam vartotojui svarbesni tampa kiti kriterijai – psichologinio pobūdžio. Paprastai psichologiniai veiksniai yra skirstomi pagal ekonominės veiklos rūšį. Bendriausieji iš jų: vartotojo poreikiai kaip motyvai, įsitikinimai, gyvenimiškos patirties faktorius.
2. Pagrindiniai organizacijos kultūros veiksniai, darantys įtaką vartotojų lojalumui yra skirstomi į funkcinius ir techninius. Techniniai OK veiksniai pasireiškia per simbolius (fizinės išraiškos priemonės): spalvos, aprangos stilius, interjeras, patalpų išdėstymas, dizainas, architektūra ir kt. Funkciniai veiksniai, įtakoiantys vartotojų lojalumą paslaugas teikiančiose įmonėse yra skirstomi į tokias grupes: elgesio standartai, bendravimo kultūra, profesionalumas bei vartotojų poreikio tenkinimas. Svarbiausių išskirti negalima, nes tai priklauso nuo to, kokio pobūdžio paslaugos yra teikiamos.
3. Atlikus mokslinės literatūros sisteminimą ir analizę buvo sukurtas teorinis organizacijos kultūros veiksmų ir vartotojų lojalumo modelis, kuriame vaizduojamas paslaugas teikiančių įmonių organizacijos kultūros poveikis ir įtaka vartotojų lojalumui. Jame yra išryškinamos sritys, kurios tiesiogiai yra įtraukiamos į vartotojų lojalumo formavimą. Nors plačiai paplitusi nuomonė, jog organizacijos kultūra iš esmės yra nematoma vartotojams įmonės pusė, tačiau tam tikri aspektai yra išskiriami, kaip apčiuopiami ir turintys fizinę išraišką ir kartu su kitais, priskiriamais psichologinių veiksmų grupei, turi akivaizdų ir tiesioginį sąlytį su įmonės klientais, vartotojais.
4. Apibendrinant tyrimą visi paminėti veiksniai daro tam tikro pobūdžio įtaką bendrai klientų aptarnavimo kultūrai. Šiame tyrime tiek apčiuopiamos techninės kokybės veiksmų, išreikštų per simbolius (fizinę išraišką turinčius OK veiksmus), tiek funkcinę kokybę formuojančius veiksmus (elgsenos standartai, bendravimo kultūra, profesionalumas) aukšti įvertinimai lėmė, jog didžioji dauguma respondentų, dalyvavusių tyrime, bendrą aptarnavimo kokybę įvertino kaip „gerai“ arba „labai gerai“. Visa tai sąlygoja vartotojų lojalumą – net 84% respondentų, jeigu prireiktų, rinktųsi tą pačią teisinę paslaugas teikiančią įstaigą, bei ją rekomenduotų savo kolegoms ir draugams – o tai jau vartotojų lojalumo išraiška.

SANTRAUKA (anglų kalba)

PANGONIS, Mindaugas. (2009) *Influence of the Corporate Culture to the Loyalty of Consumers Culture's Impact on customer loyalty*. MBA Graduation Paper. Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University 71p.

Lately studies suggest the findings of the organizational culture for internal enterprise impact factors - the workers. It is important to clarify how culture works outside the organization, the organization operated, factors, including consumers, the impact that it has a build consumer loyalty and competitive advantage in terms. Master thesis analyses the corporate culture impact on customer loyalty. The subject of master thesis is a link between customer loyalty and factors of corporate culture. The purpose of the work is to disclosure of one of the environmental factors inside the organization - the organization's culture - influence on consumer loyalty. Master thesis is divided into three parts: research problem analysis, theoretical solutions and empirical research.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ALVESSON, Mats. (2003) *Understanding Organizational culture*. London: Thousand Oaks, New Delhi. 209 p. ISBN: 0-7619-7006-1
2. BAGDONAS, Eugenijus, BAGDONIENĖ Liudmila. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-814-0
3. BEACH, L.R. (1993) *Making the right decision: organizational culture, vision and planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 145 p. ISBN: 9780-1355-259-75
4. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (2003) *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius : Eugrimas, 239 p. ISBN 9955-501-39-1
5. CHMIEL, Nik. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 479 p. ISBN 9986-850-53-3
6. ČEIKAIŠKIENĖ, Marytė. (1997) *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 70 p. ISBN 9986 – 12 – 123 – “X”
7. DAVIES, G., CHUN, R., da SILVA, R., ROPER, S. *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge, 2003. – 269 p. ISBN: 0-203-21811-6
8. DENISON, R. Daniel. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990. - 267 p. ISBN-10: 047180021”X”
9. DISKIENĖ, Danutė. *Kultūriniai valdymo aspektai*. – Vilnius: Vilniaus universiteto 1-kla, 1998 . – 39 p.
10. GREENBERG J., BARON R.A. *Behaviour in Organizations*, 9th Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2007. – 800 p. ISBN 9780-1315-428-46
11. GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Second edition. 2000.-394 p. ISBN 0-471-72034-8.
12. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. *Organizacijų sociologija : vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 1999. - 137 p. ISBN 9986-13-677-6
13. HARRISON, Roger. *Understanding Your Organization's Character*. Harvard Business Review. 1972, No.5 (3) -119 p.
14. JUCEVIČIENĖ, Palmira. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996. 284 p. ISBN 9986-13-433
15. JUCEVIČIUS, Robertas. *Strateginis organizacijų vystymas. 2-asis patais. ir papild. leid.* Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998 m. 454p. ISBN 9986-418-07-0
16. KASIULIS, Juozas, BARVYDIENĖ Violeta. *Vadovavimo psichologija : vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2003. - 327 p. ISBN 9955-09-078-2

17. KOTLER, Philip., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Rinkodaros principai - Kaunas : Poligrafija ir informatika 2003. - 854p. - ISBN 9986-850-50-9
18. KOTTER, P. Johan, HESKETT, L. James Corporate culture and performance. New York: Ma"X"well Macmillan International, 1992.- 254 p. ISBN 0029184673
19. MOWEN, C. John. Consumer behavior . New York : Macmillan, 1990, 814 p. ISBN 0-02-384601-1: 850
20. PAJUODIS, Arvydas. Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas. 2005. - 391p. ISBN 9955- 682-05-1
21. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta. Viešojo administravimo etika. – Kaunas: Technologija, 2008. – 232 p. ISBN 9955-09-009-”X”
22. PAULAUSKAITĖ, Nida, VANAGAS Povilas. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas: Technologija, 1998. – 106 p.
23. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS Arvydas; URBONAVIČIUS Sigitas; VIRVILAITĖ Regina. (2000). Marketingas. Vilnius: The Baltic Press. p. 470. ISBN 9955-9318-0-9
24. RAUHE, Hermann, DEMMER Christine. Kultūros vadyba : profesionalaus meno teorija ir praktika. Vilnius : Tyto alba, 2004. - 573 p. ISBN 9986-16-344-7
25. ROBINS, P. Stephen. Organizacinės elgsenos pagrindai. 2-asis leid. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2006. - 374 p. ISBN 9986-850-46-0
26. SAKALAS, Algimantas. Personalo vadyba. – Vilnius : Margi raštai, 2003. – 296 p. ISBN 9986-09-254-”X”
27. SCHEIN, H. Edgar. Organization Culture and Leadership, 2nd Edition. – San Francisco: Jossey – Bass, 1992. – 131 p.
28. SCHIFFMAN, G. Leon, KANUK L.L.(1994) Consumer Behaviour, London : Prentice-Hall, 1997, 672 p. ISBN 0-13-719501-”X”
29. SCHULTZ, Majken. On studying organizational cultures: diagnosis and understanding. Berlin, N.Y.: Walter de Gruyter, 1995. – 183 p. ISBN: 3110-146-495
30. SEILIUS, Antanas. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda : Rytas, 1994 m. 341 p. ISBN 9986-499-12-17
31. ŠALČIUS, Antanas. Organizacijos valdymo pagrindai. Paskaitų konspektas I dalis. Kaunas: Naujasis lankas. 1998 m. 86 p. ISBN: 9986-896-54-1
32. URBANSKIENĖ, Rūta, CLOTTEY, Birutė, JAKŠTYS, Juozas. Vartotojų elgsena. Kaunas : Technologija, 2000 (Kaunas : UAB "Epaisas"). 239 p., ISBN 9986-13-858-2
33. URBONAVIČIUS, Sigitas. Marketingas: apie sudėtingus dalykus – paprastai. Vilnius : Pačiolis, 1997, 155 p. ISBN 9986-487-26-9: 24.00

34. VASILIAUSKAS, Aleksandras. Firmų strateginis valdymas. Vilnius : Vilspa, 2001. – 265 p. ISBN 9986-9349-4-”X”
35. VASILJEVIENĖ, Nijolė Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai. – Kaunas: Naujasis lankas, 2000. – 470 p.
36. VYŠNIAUSKIENĖ, Dalia, KUNDROTAS Virginijus. Verslo etika. – Kaunas: Technologija, 1999. – 261 p. ISBN 9986-13-722-5
37. СПИВАК, В. А. Корпоративная культура: теория и практика. Санкт Петербург, 2001. – 345 p. ISBN 5-272-00294-6

Moksliniai straipsniai:

1. BLOEMER, J.M.M. and KASPER, H.D.P. (1995) *The comple”X” relationship between consumer satisfaction and brand loyalty*. Journal of Economic Psychology. Volume 16, Issue 2, July Pages 311-329. Prieiga per internetą: <
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V8H-3Y5FPVRY&_user=10&_coverDate=07%2F31%2F1995&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=browse&_sort=d&_view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=8f52759abbd9869899646ae518f43a >[žiūrėta 2009 02 15]
2. CLOW, K.E; KURTZ, D.L.; OZMENT, J. & ONG, B.S. (1998) *The antecedents of consumer e”X”pectations of services: an empirical study across four industries*. The journal of Services marketing, New York, NY: John Wiley & Sons. No.11 (4), p. 230-248.
3. GULLESTRUP, Hans (2002) *The comple”X”ity of intercultural communication in cross-cultural management*. Intercultural Communication, issue 6. Editor: Prof. Jens Allwood ISSN 1404-1634
4. KIM, Chulmin. (2003) *The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions*, Journal of Consumer Marketing, VOL 20, No. 4, 354-356 p. ISSN: 0736-3761
5. LEONIENĖ, Birutė. (2006) *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Savivaldos įgalinimas organizacijoje*. Kaunas: VDU. Nr. 39, ISSN 1392 – 1142
6. LUND, B. Daulatram (2003) *Organizational culture and job satisfaction*. Journal of Business and Industrial Marketing, VOL 18, No. 3, 219 -236 p.
7. LUNDBERG, C. Craig (1996) *Designing Organizational Culture Courses: Fundamental Considerations*. Journal of Management Education No. 20 (1), Prieiga per internetą:<
<http://www.tlinc.com/articl38.htm> >[žiūrėta 2009 03 04]
8. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2006) *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Tiltai, KU: Klaipėda, Nr1. ISSN 1392-3137

9. NEAL, D. William, Paula, Adam Di. (2001) *Not all Loyalty is Brand Loyalty*. Marketing News / July, Prieiga per internetą: < http://www.nrgresearchgroup.com/media/documents/loyalty_AD.pdf >[žiūrėta 2009 01 25]
10. STUART, F. Ian. (1998) *The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction*. International Journal of Service Industry Management. No. 9(5), p. 469-485. ISSN 0956-4233
11. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2007) *Research on Organizational and Personal Values in Organizations: the Case of Lithuania*. Management Horizons: Visions and Challenges. (Business Source Complete), Vytautas Magnus University: Lithuania, p.399- 409.
12. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2008) *Organizacijos kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). ISSN 1822-6760
13. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. (2006) *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Kaunas: Technologija, 1 (6), p. 163–169 ISSN 1648-9098
14. ŠMERGELIENĖ, Valdonė., PATAČKIENĖ, Nijolė. (2004) *Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Nr. 4, ISSN 1823-4592
15. UNCLES, D. Mark (2003) *Customer loyalty and customer loyalty programs*. VOL 20, No.4, p. 294 – 316

Informaciniai šaltiniai:

1. *Internet Futures* [interaktyvus] 2009, internetfutures.com.au [žiūrėta 2009 02 20]. Prieiga per internetą: < <http://internetfutures.com.au/lt/> >
2. *IT Service Management* [interaktyvus] 2009, itSM.lt [žiūrėta 2009 02 15]. Prieiga per internetą: < http://www.itsm.lt/index.php/Main/Pareto_principas >
3. *Lietuvos įmonių katalogas* [interaktyvus] 2009, Interinfo Lietuva [žiūrėta 2009 03 20], Prieiga per internetą:
<<http://www.imones.lt/imones/rezultatai?de=t&he=T130&qu=&co=&no=&pc=&pn=&st=&hf=&ht=&re=460&di=461&ci=&zi=&X=45&y=9>>
4. *Our Unique Culture Becomes Your Brand Advantage*. [interaktyvus] 2009, Beryl Institute. Harwood Road - Bedford, Te’X’as – 76021. [žiūrėta 2009 02 20], Prieiga per internetą: <http://www.beryl.net/ourCulture.html>
5. *Psychology - The Search for Understanding*. 2009, Maslow's hierarchy of needs by Janet A. Simons, Donald B. Irwin and Beverly A. Drinnien. West Publishing Company, New York [žiūrėta 2009 02 26]. Prieiga per internetą:
<<http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm> >

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Kviečiame dalyvauti apklausoje, kurios tikslas yra išsiaiškinti Jūsų poreikius ir jų patenkinimo didinimo galimybes, teikiant paslaugas advokatų kontoroje "X". Mums labai svarbu sužinoti Jūsų nuomonę, į kurią bus atsižvelgta, gerinant paslaugų teikimo kokybę. Prašome atsakyti į žemiau anketoje pateiktus klausimus ir pažymėti vieną arba kelis atsakymų variantus. Užtikrinant informacijos konfidencialumą anketa yra anoniminė. Gauta informacija ir rezultatai bus naudojami magistrinio darbo rengimui.

Pagarbiai, Mindaugas Pangonis,
(Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto magistrantas)

Jums priimtina variantą pažymėkite

1. Jūsų teisinis statusas?

- a) Fizinis asmuo b) Juridinis asmuo

2. Kaip sužinojote apie advokatų kontorą "X"?

- a) Atsitiktinai
b) Verslo partnerių, draugų rekomendacijos
c) Iš informacinių priemonių
d) Asmeninė pažintis
e) Kita (įrašykite).....

3. Kaip dažnai naudojotės paslaugomis advokatų kontoroje "X"?

- a) Ne rečiau kaip kartą per mėnesį
b) Ne rečiau kaip kartą per pusmetį
c) Ne rečiau kaip kartą per metus
d) Kol kas buvo vienkartinis poreikis
e) Kita (įrašykite).....

4. Ar įstaigos reputacija ir įvaizdis darė įtaką Jūsų sprendimui kreiptis į šią advokatų kontorą? (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 - Įtakos visiškai neturėjo, 2 - Įtakos beveik neturėjo, 3 - Darė vidutinišką įtaką, 4 - Darė stiprią įtaką, 5 - Darė labai stiprią įtaką)

1.....2.....3.....4.....5

5. Jūsų pirmasis įspūdis atvykus į šią įstaigą (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 - Labai blogas įspūdis, 2 - Blogas įspūdis, 3 - Patenkinamas įspūdis, 4 - Geras įspūdis, 5 - Labai geras įspūdis)

1.....2.....3.....4.....5

6. Kiek, atvykus į advokatų kontorą, "X" Jums svarbūs šie veiksniai? (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 -visiškai nesvarbu, 2 -nesvarbu, 3 - vidutiniškai svarbu, 4 - svarbu, 5 - ypač svarbu)

1.	Interjeras	1	2	3	4	5
2.	Eksterjeras	1	2	3	4	5
3.	Patalpų išdėstymas	1	2	3	4	5
4.	Architektūra	1	2	3	4	5
5.	Dizainas	1	2	3	4	5
6.	Spalvos	1	2	3	4	5
7.	Personalo aprangos stilius	1	2	3	4	5

- 7. Įvertinkite šias Jus aptarnavusių (su Jumis bendravusiųjų) įstaigos darbuotojų savybes** (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 4 - svarbu, 5 – ypač svarbu)

1.	Konfidencialios informacijos saugojimas	1	2	3	4	5
2.	Korektiškumas	1	2	3	4	5
3.	Mandagumas	1	2	3	4	5
4.	Draugiški santykiai	1	2	3	4	5
5.	Visada išklausoma kliento nuomonė	1	2	3	4	5
6.	Savo profesinės srities išmanymas, kvalifikacija	1	2	3	4	5
7.	Kompetencija	1	2	3	4	5
9.	Techninė-verslo kalba	1	2	3	4	5
10.	Patirtis	1	2	3	4	5
11.	Atsakomybė	1	2	3	4	5
12.	Paslaugumas	1	2	3	4	5
13.	Rūpestingumas	1	2	3	4	5
14.	Patikimumas	1	2	3	4	5
15.	Operatyvumas	1	2	3	4	5

- 8. Kokios naudos Jūsų įmonei turėjo bendradarbiavimas su advokatų kontora “X”?**
Pildo tik juridiniai asmenys (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 – jokios naudos, 5 – labai didelė nauda)

1.	Išlaikyta gera įmonės reputacija	1	2	3	4	5
2.	Išlaikyti/užmegzti nauji santykiai su partneriais	1	2	3	4	5
3.	Išvengta pralaimėjimo teismo byloje	1	2	3	4	5
4.	Išvengta finansinių baudų ir kitų materialinių nuostolių	1	2	3	4	5
5.	Tvirtas partneris, užtikrinantis saugumą ir stabilumą	1	2	3	4	5
6.	Pamatuojama finansinė nauda įmonei	1	2	3	4	5

- 9. Įvertinkite bendrą šios įstaigos klientų aptarnavimo kokybę** (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 - Labai blogai, 2 - Blogai, 3 – Patenkinamai, 4 - Gerai, 5 - Labai gerai)

1.....2.....3.....4.....5

- 10. Ar esant reikalui kreiptumėtės į šią teisininkų paslaugas teikiančią įstaigą pakartotinai?**

- a) Taip
 b) Ne
 c) Kita (įrašykite).....

- 11. Šią įstaigą rekomenduočiau savo kolegoms, draugams ir pažįstamiems** (5 balų skalėje savo nuomonę išreikškite skaičiumi ir apveskite apskritimu, kai 1 - Niekada nerekomenduočiau, 2 - Greičiausiai nerekomenduočiau, 3 - Galbūt rekomenduočiau, 4 - Greičiausiai rekomenduočiau, 5 - Visada rekomenduočiau)

1.....2.....3.....4.....5

Dėkoju už sugaištą laiką ir Jūsų atsakymus