

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolita VADALAUSKIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**BENDROS VERTĖS SU KLIENTAIS KŪRIMU GRĮSTAS
ĮMONĖS KONKURENCINGUMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolita VADALAUSKIENĖ

**BENDROS VERTĖS SU KLIENTAIS KŪRIMU GRĮSTAS
ĮMONĖS KONKURENCINGUMAS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:

doc. dr. Evandželina PETUKIENĖ

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Jolita Vadalauskienė

Bendros vertės su klientais kūrimu grįstas įmonės konkurencingumas

Magistro darbas.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - pagrįsti suvokiamos klientų dalyvavimo paslaugose vertės kūrimą kaip įmonės konkurencingumo šaltinį. Pasitelkiant mokslinės literatūros analizę ir jau atliktų tyrimų rezultatais buvo nustatyta, kad bendros vertės kūrimas jau yra laikomas konkurencinio pranašumo šaltiniu, tačiau patvirtinančių tyrimų dar nėra.

Tyrimo metu pirmiausia buvo aptarti bendros dalyvavimo vertės kūrimo ir konkurencingumo konceptai. Siekiant išsiaiškinti kokie klientai įmonei yra reikalingi, tyrinėti klientų aktyvumo lygiai, o kad nustatyti jų suvokiamą dalyvavimo vertę – tyrinėtos dalyvavimo metu gaunamos naudos ir patiriami kaštai. Nusatyta, kad tyrimui reikalinga kalbėti apie dalyvavimą paslaugose aktyvų klientų, kurie suvokia ne tik funkcinės, socialinės bet ir emocinės dalyvavimo naudas. Konkurencinio pranašumo šaltiniu galima vadinti bendros vertės kūrimą, nes aktyvus bendradarbiavimas su klientais skatina naujų idėjų atsiradimą, procesų tobulinimą, kokybės gerinimą, klientų lojalumą ir kt.

Siekiant patvirtinti mokslinės literatūros analizės metu gautas išvadas, buvo atliekama anketinė paslaugų įmonių vadovų apklausa. Joje dalyvavo grožio – SPA, automobilių remonto ir maitinimo paslaugų įmonių vadovai, kurie priima konkurencinius sprendimus arba yra atsakingi už jų įgyvendinimą.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Lietuvos verslo atstovai sutinka, kad bendros vertės kūrimas dalyvavimo paslaugose metu gali būti laikomas konkurencingumo šaltiniu, tačiau ir pripažįsta, kad dar nėra pasirengę savo versle taikyti klientų dalyvavimą aktyvinančias priemones. Siekiant išsiaiškinti to priežastis, buvo atliktas ekspertų interviu.

Taikant interviu metodą buvo patvirtinti anketinės apklausos rezultatai, kad vadovai nemato prasminga įtraukti aktyvius klientus į bendros dalyvavimo vertės kūrimo procesą. Taip pat šis tyrimas leido nustatyti, kokios priežastys įtakoja tokį vadovų apsisprendimą.

Magistro baigiamojo darbo tyrimas atskleidė, kad Lietuvos paslaugų įmonės sutinka, kad bendros dalyvavimo vertės kūrimas yra naudingas įmonei ir potencialiai gali būti konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis. Tačiau kaip parodė apklausa, vadovai dėl galimai didelių piniginių kaštų, padidėsiančių laiko sąnaudų, rizikos, mažo aktyvių klientų skaičiaus ir gerųjų patirčių aplinkoje, bei specifinių darbui būdingų reikalavimų nesiryžta įtraukti klientų į paslaugos kūrimą.

SUMMARY

Jolita Vadalauskienė

Competitiveness of the company based on co-creating with the clients.

Master's work.

The aim of the master's thesis is to verify the production of perceived value of customer involvement in services as a source of competitiveness for a company. Scholarly literature analysis and results of previous research reveal that coproduction is already viewed as a source of competitive advantage, but researches proving that are not yet available.

The research started with discussion of the concepts of coproduction and competitiveness. To find out what customers the company needs, customer activeness levels have been examined, and to determine their perceived value of involvement, benefits and costs relating to the involvement have been analysed. It has been found that the research should focus on service involvement of active customers who perceive not only functional and social, but also emotional values of involvement. Coproduction can be viewed as a source of competitive advantage, because active interaction with customers facilitates emergence of new ideas, improvement of processes, enhancement of quality, customer loyalty etc.

To verify the conclusions reached during the scholarly literature analysis a questionnaire survey of service company executives has been carried out. The participants in the survey were executives of beauty-SPA, vehicle repair, and catering service companies, who make competitive decisions or are in charge of their implementation.

The survey revealed that Lithuanian business representatives agree that coproduction can be regarded as a source of competitiveness, but they admit they are not ready to introduce customer participation activation measures into their businesses yet. To reveal the reasons for that expert interviews were conducted.

The interviews confirm the questionnaire survey results: executives see no use in inclusion of active customers into coproduction process. This research has also enabled disclosure of reasons for such decisions of the executives.

The research for the master's thesis has revealed that Lithuanian service companies agree that coproduction is beneficial for a company and is a potential source of competitive advantage. However, according to the survey results, due to potentially high financial costs, increasing time allocation requirements, risk, low number of active customers, lack of familiar success stories, and specific requirements for the job the executives are reluctant to make use of coproduction.

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	6
Paveikslų sąrašas	6
ĮVADAS	7
1. BENDROS VERTĖS KŪRIMU GRĮSTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	11
1.1. Bendros vertės kūrimo su klientais koncepto analizė.....	11
1.1.1. Paslaugų dominavimo rinkoje teorija.....	11
1.1.2. Bendros vertės kūrimo su klientais konceptas.....	13
1.1.3. Klientų dalyvavimo paslaugose formos ir aktyvumo lygiai.....	15
1.1.4. Suvokiama kliento dalyvavimo paslaugose vertė: samprata ir dimensijos	19
1.2. Paslaugų įmonės konkurencinio pranašumo teorinė analizė	22
1.2.1. Konkurencinio pranašumo konceptas.....	22
1.2.2. Konkurencinio pranašumo šaltiniai: vertės bendrakūros aspektas	24
2. BENDRU VERTĖS KŪRIMU SU KLIENTAIS GRĮSTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS. VADOVŲ NUOMONIŲ ANALIZĖ.....	30
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	30
2.2. Paslaugų įmonių vadovų nuomonės apie kliento dalyvavimo vertę kuriančių sprendimų priėmimo naudingumą ir svarbą įmonės konkurencingumui didinti.....	35
2.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	35
2.2.2. Kokybinio tyrimo rezultatai	41
IŠVADOS.....	45
REKOMENDACIJOS	47
DISKUSIJA	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	49
PRIEDAI	55

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Bendros vertės kūrimo sąvokos kitimas	14
2 lentelė. Klientų dalyvavimo formos vertės kūrime	16
3 lentelė. Konkurencinio pranašumo šaltiniai	25
4 lentelė. Interviu klausimynas	34
5 lentelė. Tyrimo imties charakteristika	35
6 lentelė. Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą pagal įmonės pagrindinę veiklos sritį	36
7 lentelė. Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės veiklos sritis.....	38
8 lentelė. Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės tinklą	39
9 lentelė. Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės dydį	39
10 lentelė. Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal sprendimų priėmimo dalyvavimą	40
11 lentelė. Vadovų nuomone naudingos konkurencinio pranašumo priemonės	42

Paveikslų sąrašas

1 pav. Bendros vertės kūrimas kaip konkurencinio pranašumo šaltinis.....	24
2 pav. Bendros dalyvavimo vertės kūrimo teikiamų naudų ir konkurencinių pranašumų šaltinių sąsajų modelis.....	28

ĮVADAS

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje, kuris yra neatsiejamas nuo agresyvios marketingo komunikacijos, naujausių technologijų, didesnis vaidmuo tenka vartotojo pasitikėjimui. Žmonės vis mažiau pasitiki įmonių pažadais, aktyviais pardavimais, reklaminėmis žinutėmis ir pačių įmonių rekomendacijomis. Naujų konkurencijos šaltinių paieška ir kūrimas tampa kertiniu dalyku, į kurį turi orientotis verslas. Pastarąjį dešimtmetį Lietuvos verslo bendruomenė vis daugiau kalba apie konkurencingumo augimą ir būtinybę imtis konkurencingumą didinančių priemonių verslo sėkmei laiduoti. Tuo pačiu pastebima, jog vartotojai gali būti įtraukti į verslo sėkmės kūrimą. Pasitikėjimą įmone, prekės ženklu kuria ne tik įmonės darbuotojai. Šiandien kiekvienas vartotojas arba su juo susijęs žmogus, atsitiktinai išgirdęs svarbią informaciją perduoda ją toliau. Kyla diskutuotinas ir analizuotinas klausimas kaip pasinaudoti klientų „veikimu“ siekiant naudoti tiek organizacijai, tiek pačiam vartotojui. Šis procesas kiekvieną dieną vyksta vis intensyviau tiek bendraujant gyvai, tiek internete.

Chung (2009) pažymi, jog organizacijos mokosi per dialogą su vartotojais, nuomonių su jais apsikeitimą bei patirtį su klientais. Toks metodas vadinamas bendros vertės kūrimu (angl. „co-creation“). Tai yra naudinga tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams bei klientams. Per vartotojų dalinimąsi žiniomis ir darbuotojų (konsultantų/klientų) patirtį, abi pusės mokosi vieni iš kitų ir taip patiria bendrą naudą. Klientų dalyvavimas paslaugose suprantamas kaip paslaugų teikėjų ir klientų dinamiška sąveika, leidžianti nuolat modernizuoti ir reformuoti paslaugas. (Petukienė, 2010)

Konkurencingumas plačiąja prasme siejamas su daug šaltinių: inovacijomis, organizacine kultūra, prekės ženklo verte, žmogiškaisiais ištekliais, informacinėmis technologijomis ir dar daugeliu kitų (Bharadway ir kt., 1993; Iuliana ir kt., 2008). Tačiau mokslinėje literatūroje dar nėra minimas konkurencingumo šaltinis, kuris atsiranda iš aktyvaus kliento dalyvavimo paslaugose, iš jo suvokiamos dalyvavimo vertės. Bakanovė (2013) teigia, kad paslaugų teikėjų ir klientų bendrakūra ne tik suteikia galimybę atrasti geriau klientų poreikius atitinkančius verslo problemų sprendinius, bet ir leidžia sumažinti išlaidas, skirtas inovacijų kūrimui, sutrumpinti naujos paslaugos vystymui skirtą laiką, didinti klientų pasitenkinimą, padidinti inovacijos priimtimumo rinkoje tikimybę ir kt. Be to, bendrakūra įveiklina klientų kompetencijas ir taip kuriamas tvarus **konkurencinis pranašumas**. Todėl šiame darbe siekiama pagrįsti, jog bendras vertės su klientais kūrimas yra konkurencingumo šaltinis.

Moksliniai tyrimai rodo, kad vartotojo suvokiama vertė yra tarpinė grandis tarp prekės ar paslaugos teikiamos vertės ir vartotojo patirtų kaštų (piniginių, laiko, fizinių bei psichologinių). Kitaip tariant, kliento suvokiama vertė yra naudų ir kaštų skirtumas. Todėl svarbu paminėti, jog atliekant tyrimą bus apsiribojama verte, kuri sukuriama tuomet, kai klientas aktyviai dalyvauja

paslaugose, t. y. suvokiama dalyvavimo vertė. Tokia vertė dar vadinama kliento suvokiama dalyvavimo paslaugose verte. Nuo sukuriamos kitose kliento ir įmonės sąveikose vertės šiame tyrime yra atsiribojama.

Temos aktualumas. Verslo plėtra ir rėmimas, kaip dvi tarpusavyje susijusios priemonės, yra esminės prielaidos, užtikrinančios ekonomikos konkurencingumą, kuris be papildomų pastangų tobulinti ir be investicijų toliau turės ribotas prielaidas augti. Brazinskas (2010) teigia, kad Lietuvos įmonės gerokai atsilieka inovacijų ir technologijų kūrimo ir taikymo srityje. Kristensson ir kt. (2008) nustatė, kad per žinių ir patirties apdorojimą bei paslėptų poreikių atskleidimą, sąlygojamą klientų įtraukimo, bendrai sukuriamos inovacijos versle. Kazakevičiūtė ir kt. (2012) pasinaudodamos Ramaswamy ir Gouillart (2010) tyrimu teigia kad, turbulenciškoje verslo aplinkoje išsilaiko tos įmonės, kurios savo veiklą grindžia bendros dalyvavimo vertės kūrimo principais ir nustatė, kad bendros dalyvavimo vertės kūrimas organizacijų veikloje gali prisidėti prie jų inovatyvumo didinimo, o tai formuoja ir skatina tvarų konkurencinį pranašumą. Todėl ši tema dabar itin aktuali šiuolaikinio verslo plėtros organizavimui.

Bendros vertės kūrimo dimensija dar tik antrą dešimtį tyrinėjama tema. Nors klientų bendrasis kūrimas kaip reiškinys dar neseniai tapo aktualus dalykas moksliniams tyrimams, tačiau galima išskirti keletą analizuojamų sričių: jau 1997 metais Bitner ir kt. kaba apie aktyvių klientų gaunamas naudas. Prahalad, Ramaswamy (2000), Sanders ir Simons (2009), Tappe (2010), Zwass (2010) bendros vertės kūrimą analizuoja, kaip naudingus ryšius tarp organizacijos ir kliento. Baqer (2006), Kristensson ir kt. (2008), Birgelen ir kt. (2012) plačiau analizavo vieną iš bendros vertės kūrimo formų t. y. klientų įtraukimą.

Petukienė (2010), cituodama Arvidsson (2008), mini, jog socialinių mokslų literatūroje, žmonės visada bendrai kūrė prekių ir kitų kasdieninio naudojimo dalykų vertę <...>, tačiau pokario metais marketinge šios klientų bendrojo kūrimo apraiškos buvo atrastos naujai. Iš dalies tai įvyko todėl, kad marketinge imta ieškoti vartotojų kūrybinio potencialo,.

Carvalho ir Mota (2010), remdamiesi Sirdesmukh, Singh ir Sabol (2002), suvokiamą vertę apibūdina kaip tarpinį veiksni tarp pasitikėjimo ir lojalumo. Vertė apibrėžiama kaip vartotojo naudos suvokimas atėmus išlaidas, reikalingas išlaikyti ilgalaikius santykius su paslaugų teikėju. Tad atsiskleidžia dar vienas svarbus suvokiamos vertės aspektas – ji sukuria ir skatina ilgalaikius santykius,- kas pagrįstai sukuria konkurencinį pranašumą. Kad vertė yra būtina siekiant pritraukti ir išlaikyti klientą – tai jau įrodyta moksle ir patvirtinta praktikoje. Tačiau dažniausiai tokiu atveju kalbama apie prekės ženklo, prekės ar paslaugos vertę, bet ne apie dalyvavimo paslaugose vertę. Damkuvienės, Tijūnaitienės, Petukienės, Balčiūno, Valuckienės ir Bersėnaitės tyrimai (2012-2013) parodė, kad klientai suvokia savo dalyvavimo paslaugose vertę, kuri susikuria sąveikose su

paslaugų teikėjais. Tačiau tyrimų, įrodančių, kad ši kliento suvokiama vertė gali būti naudinga ir įmonei, nėra. Aukščiau minėti aspektai atskleidžia **temos naujumą**.

Probleminiai klausimai, į kuriuos siekiama atsakyti šiame darbe:

Ar klientų suvokiamos bendros dalyvavimo vertės kūrimas gali būti laikomas įmonės konkurencingumo šaltiniu? Kiek paslaugų įmonės laiko prasmingas savo pastangas investuoti į aktyvų kliento dalyvavimą stimuliuojančias veiklas, kitaip tariant, ar įmonės mato prasmę (ar apsimoka, ar mato naudą) tas pastangas suplanuoti ir įgyvendinti?

Baigiamojo darbo tikslas – pagrįsti suvokiamos klientų dalyvavimo paslaugose vertės kūrimą kaip įmonės konkurencingumo šaltinį.

Kūrimą šiame darbe laikysime įmonės pastangas inicijuoti ir palaikyti aktyvų klientų dalyvavimą paslaugose (maksimizuoti kliento dalyvavimo paslaugose naudas, ir minimizuoti kaštus. Tam įmonė turi sukurti konkrečių priemonių paketą, t. y. investuoti (laiką, pinigus, žinias...).

Objektas: klientų suvokiama dalyvavimo paslaugose vertė kaip konkurencingumo šaltinis.

Uždaviniai:

1. Atlikti bendros dalyvavimo vertės kūrimo sąvokos dekompoziciją atskleidžiant jos esmę, formas, lygius ir dimensijas.
2. Aptarti esamus ir potencialius konkurencinį pranašumą didinančius šaltinius.
3. Remiantis tyrimo duomenimis pateikti Lietuvos įmonių vadovų bendros dalyvavimo vertės kūrimo suvokimas naudas.
4. Parengti bendros dalyvavimo vertės kūrimo teikiamų naudų ir konkurencinių pranašumų šaltinių sąsajų modelį.

Baigiamajame darbe bandoma patvirtinti arba paneigti **hipotezę**: bendros dalyvavimo vertės kūrimo metu pasiekta nauda suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą.

Darbo apibrėžimai. Magistro baigiamajame darbe „*virtotojo*“ ir „*kliento*“ sąvokos vartojamos kaip sinonimai, kuriuos toliau analizuoju, kaip bendros dalyvavimo vertės kūrimo proceso dalyvius. Šių terminų sąvokinių ribų ne/išaiškinimas niekaip neįtakos darbo objekto pažinimo rezultatų.

Taip pat šiame darbe toliau analizuojami *bendros dalyvavimo vertės kūrimo* ir *bendrakūros* konceptai bus laikomi tapatūs. Kaip teigia Kazakevičiūtė (2012), bendrakūra – tai vertės kūrimo demokratizacija ir decentralizacija. Kitaip tariant, tai vertės kūrimas, atsirandantis sąveikaujant įmonei ir klientų bendruomenei, tiekėjams, partneriams. O šiame darbe ir yra analizuojamas santykis tarp įmonės ir kliento.

Darbo pavadinime įvardintas *konkurencingumas* toliau analizuojamas siauresne prasme ir vadinamas *konkurenciniu pranašumu*, nes darbo tikslas išsiaiškinti, tik bendros vertės įtaką (kaip savybę) konkurenciniam pranašumui didinti. Verslo žinių žodyne konkurencingumas yra įvardijamas kaip asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumas konkuruoti rinkoje.¹ O konkurencinis pranašumas – tai savybė ar savybių visuma, kuri išskiria asmenį, produktą, įmonę, šaką ar šalį iš kitų tarpo ir padeda konkuruoti rinkoje.² Šias abi sąvokas sieja siekis konkuruoti rinkoje, o šiame darbe konkurencingumas analizuojamas kaip savybė.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, duomenų apdorojimas kompiuterine MS Excel programa bei socialinių mokslų programų paketu SPSS, duomenų sisteminimas ir pateikimas grafine forma, kiekybinis tyrimų metodas – anketinė klientų apklausa, gautų rezultatų sisteminimas, interpretavimas ir analizė. Apklausos anketa buvo ruošiama bendradarbiaujant su Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto mokslininkų grupe, dalyvaujant projekte „Klientų dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys (VALORE)“.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbas sudarytas iš konceptualiosios, metodologinės, išvadų, literatūros sąrašo bei priedų.

¹ Verslo žinių žodynas. <http://zodynas.vz.lt/konkurencingumas>

² Verslo žinių žodynas. <http://zodynas.vz.lt/Konkurencinis-pranasumas>

1. BENDROS VERTĖS KŪRIMU GRĮSTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Bendros vertės kūrimo su klientais koncepto analizė

1.1.1. Paslaugų dominavimo rinkoje teorija

Šiame skyriuje bus apžvelgta teorija, kurios nuostatomis remiamasi tiriant darbo objektą. Darbe terminas bendrakūra vartojama pagal paslaugų dominavimo logiką (angl. Service-Dominant (S-D) Logic), kurią pirmieji pasiūlė o dabar išplėtojo plati akademinė bendruomenė visame pasaulyje.

Organizacinės verslo struktūros evoliucionavo nuo komercinių transakcijų tarp nepriklausomų pusių ir tradicinių hierarchinių, biurokratinių organizacijos formų į labiau lanksčius partnerystės, aljansų ir dalykinių tinklų variantus. Naujų organizacinių formų atsiradimas ir vystymasis pareikalavo skirtingo nuo tradicinio marketinginio požiūrio, kuriame esminį vaidmenį turi ilgalaikiai santykiai su vartotojais, partnerystė ir strateginiai aljansai. Remiantis tuo, Lusch ir Vargo (2004, 2006) daro išvadą, kad būtina praplėsti konceptualų marketingo pagrindą (metmenis). Pirmiausia turint omenyje siaurą mikroekonominę marketingo konceptualizaciją, kaip pelno maksimizavimo problemą, koncentraciją į rinkos transakciją ar transakcijų serijas, galima daryti išvadas, kad intelektualinis marketingo valdymo teorijos branduolys turi būti praplėstas už konceptualių mikroekonomikos ribų. Tai leis apimti organizacines ir strategines problemas, susijusias su partnerystės santykiais ir aljansais. Analizės objektais tampa ne prekės ir firmos, o individai, organizacijos ir socialiniai procesai, kurie susieja juos į vieningą santykių sistemą. Jei iki šiol marketingo valdymas buvo aiškinamas tokių mokslų kaip ekonominė teorija, statistika, psichologija ir socialinė psichologija, tai marketingo valdymo modelio pakeitimai (įvedant ilgalaikių santykių dimensiją) reikalauja naudoti politinės ekonomijos, organizacijos psichologijos, politologijos ir kultūrinės antropologijos ir kt. teorijas. Luch ir Vargo (2006) teigia, kad analizės objektas tampa vienu metu evoliucija laike, tarpdisciplininė sąveika ir konceptualaus marketingo pagrindo (metmenų) peržiūrėjimas.

Marketingas – nuolat besivystanti rinkos valdymo koncepcija. Ji pristatoma šiomis kryptimis: konceptualių požiūriu, valdymo požiūriu, sprendimo priėmimo pozicijos požiūriu ir sisteminiu požiūriu. Kaip teigia Lusch ir Vargo (2004), marketingas yra atitolęs nuo savo pirminės dominuojančios logikos – nuo mainų materialiomis, apčiuopiamomis gėrybėmis iki mainų nematerialiomis, neapčiuopiamomis gėrybėmis, specializuotais įgūdžiais ir žiniomis, o taip pat procesais (realizuojant procesus „kažkam“ ir „su pagalba“). Taip pat teigia, kad visa tai marketingą

nukreipia į labiau visapusišką ir turiningą dominuojančią logiką, kuri vienija materialias prekes ir paslaugas, o taip pat užtikrina labiau tvirtą pagrindą marketingo teorijos ir praktikos vystymuisi.

Lusch ir Vargo (2006) cituoja Drucker P. (1954) kuris teigė: „Yra tik viena svari verslo tikslo (paskirties, rezultato) definicija - sukurti patenkintą vartotoją. Marketingas nėra tik praplėstos pardavimo ribos ar tik specializuota veikla, tai verslo matymas iš galutinio rezultato perspektyvos, t.y. iš vartotojo požiūrio“. Ottesen ir kt.(2005) tyrimo metu atskleidė, kad įmonės gaus naudos, įtraukdamos vartotojus kaip bendrai kuriančius klientus, t.y. klientus dalyvaujančius bendros vertės kūrimo (Prahalad ir Ramaswamy, 2000; Ramirez, 1999; Vargo ir Lusch, 2004). Taip pat pažymėjo, kad bendrai kuriančių klientų sąvoka yra svarbiausia paslaugomis pagrįstai dominuojančiai marketingo logikai, kurią pasiūlė Vargo ir Lusch (2004). Mokslininkai teigia, kad kol kas empirinių įrodymų nepakanka nustatyti kaip klientai įsitraukia į vertės kūrimo procesą (Prahalad, 2004).

Pagrindinis paslaugų dominavimo logikos principas yra tas, kad tai yra abipusiška paslauga, apibrėžiama kaip kompetencijų taikymas siekinat naudos kitai pusei, ji yra pagrįsta ekonominiais mainais. Tai reiškia, kad paslauga yra keičiama į paslaugą (Gummesson ir kt.,2010). Lusch ir Vargo (2004) paslaugas apibrėžia kaip specializuotų kompetencijų (žinių ir įgūdžių) realizavimą su procesų ir veiksmų pagalba, kurie nukreipti į naudą kitam agentui ar sau sukūrimą. Paslaugų dominavimo logika yra orientuota į nematerialius išteklius, bendros vertės kūrimą ir santykius. Pagal šį požiūrį, gamintojų ir klientų vaidmenys nėra atskiri, o tai reiškia, kad vertė yra sukuriama bendrai ir abipusiškai, sąveikoje tarp paslaugos teikėjo ir jos gavėjo, sujungiant išteklius ir taikant kompetencijas. Kaip aiškina Lusch ir Vargo (2008), vertę prekė ar paslauga įgyja tada, kai klientas naudoja savo gyvenime, taip atsiranda bendros vertės kūrimas: gamintojai naudodami savo žinias ir įgūdžius gaminant prekę ir vartotojai taikydami savo žinias ir įgūdžius naudojant tai savo gyvenime. Tuo pačiu metu klientai yra integruoti ir naudoja savo išteklius paslaugos teikime. Vertė yra abipusiškai sukuriama per abipusiškai naudingus santykius. Lusch ir Vargo (2008) mini, kad paslaugų dominavimo logikoje, vertė yra suvokiama ir ją nustato klientas, o įmonės gali kurti tik vertės pasiūlymus.

Paslaugų dominavimo logikoje į klientus žvelgiama kaip į aktyvius žaidėjus, kurie gali bendrai formuoti ir individualizuoti savo santykius su tiekėjais ir atlikti daugybę skirtingų vaidmenų (Payne ir kt., 2006). Ši logika orientuojasi į operantinius (angl.operant) išteklius, tokius kaip žinios ir įgūdžiai, patirtis, dar kitaip vadinamus neapčiuopiamus.

Apibendrinti galima pasinaudojus Luch ir Vargo (2006) išvalga, kad marketingo koncepcija, kurioje svarbiausia yra paslaugos, koncentruojasi į klientą ir yra orientuota į rinką. Tai reiškia kur kas daugiau, nei orientacija į vartotoją, - tai reiškia bendradarbiavimą su vartotoju, gavimą iš jo žinių, o taip pat gebėjimas adaptuotis prie jo individualių ir besikeičiančių poreikių. Paslaugų dominavimo logikos požiūriu, marketinge klientas visada įtrauktas į vertės kūrimą.

1.1.2. Bendros vertės kūrimo su klientais konceptas

Tyrimo metu analizuojant bendros dalyvavimo vertės kūrimą su klientais buvo nustatyta, kad klientų dalyvavimas, kaip p

rocesas, yra pradėtas plačiau analizuoti visai neseniai - XXI amžiaus pradžioje. Autoriai siekdami kuo tiksliau apibūdinti šią sąvoką, ją vis papildo, dėl to nėra vieno apibrėžimo, apibūdinančio šį reiškinį.

1996 metais S. Wikström bendro kūrimo procesą įžvelgė trejose srityse kaip kuriant produktą atsiranda sąsajos tarp vartotojo ir paslaugos ar produkto teikėjo. **Dizainas**, kai klientas sąveikauja su paslaugos ar produkto teikėju, projektuojant pritaiko individualizuotą pasiūlymą yra susiję su vartotojų specifinių poreikių suderinimu, tai geriausias ir efektyviausias būdas, nes pilnai patenkinami abiejų suinteresuotųjų poreikiai. **Gamyba** – mažiau žinomas atvejis, viena iš alternatyvų yra, kad vartotojai perima apdailos funkcijas, siekiant geriau pritaikyti prekę savo poreikiams arba sumažinti išlaidas. **Vartojimas** - šiame etape vartotojai kuria jų pagrindinę vertę, o tiekėjai užima pagalbinį vaidmenį. Šioje veikloje tiekėjai tiesiog gali priimti skundus ir ištaisyti sutrikimus. Kita - kai daugiausia dėmesio skiriama padėti klientams gauti daugiau naudos iš jų vartojimo.

Taigi, ne tik vartotojas gali įsitraukti į vertės kūrimą, bet ir įmonė gali patobulėti siekdama įtraukti klientus. Atsiradusi vertė papildant vienas kitą - tai bendrai sukurta vertė, kurią suvoks abi pusės kaip dalyvavimo - įsitraukimo naudą.

R. Tijūnaitienė ir kt. (2010) klientų įtraukimą apibūdina kaip procesą, kuriuo „siekiama palengvinti prekių pirkimą, padaryti prekę patrauklesnę ir labiau atitinkančią vartotojo individualius poreikius“. Klientų įtraukimas suteikia galimybę vartotojui būti išgirstam gamintojo ar paslaugos teikėjo, atsižvelgti į jo pasiūlymus bei sukurti tokį produktą ar paslaugą, kuris atneštų reikšmingą naudą abiem pusėms (tiek gamintojui, tiek ir vartotojui). Kristensson ir kt. (2008) nustatė, kad vartotojų įtraukimas yra viena iš bendros dalyvavimo vertės kūrimo formų. Efektyvus klientų dalyvavimas gali padidinti tikimybę, jog reaguojama į vartotojo poreikius, ir nauda, kurios siekia klientas, yra iš tikrųjų gaunama (Bitner ir kt., 1997). Birgelen ir kt. (2012) pateikia labiau ekonominių klientų dalyvavimo paaiškinimą – tai naudos maksimizavimas bei kaštų minimizavimas. Remiantis šiuo principu, dažnai klientai pasveria savo dalyvavimo naudą, ir jei jų manymu, nauda yra didesnė, nei patiriami kaštai – nusprendžia dalyvauti.

Bendros vertės kūrimo svarbiausias analizuojamas aspektas yra klientų dalyvavimas, nes tuo metu klientai įsijungia, įsitraukia į prekių ar paslaugų kūrimo bei teikimo procesą. Klientų įtraukimas duoda kūrybiškesnių idėjų, labiau vertinamų pačių vartotojų, ir yra lengviau įgyvendinamas, nei įprastas produkto kūrimo procesas. Nustatyta, kad per žinių ir patirties

apdorojimą bei paslėptų poreikių atskleidimą, sąlygojamą klientų įtraukimo, bendrai sukuriamos inovacijos versle (Kristensson ir kt., 2008).

A. Raipa ir E. Petukienė (2009) atliko tyrimą ir nustatė, kad dalyvavimo bei įtraukimo koncepcijos daugiau ar mažiau vartojamos kaip sinonimai, reiškiantys procesą, kurio metu individai ar grupės pasirinktu būdu bendrauja tarpusavyje, keičiasi informacija, daro įtaką konkrečių sprendimų priėmimui. Taip pat autoriai pažymėjo Baqer (2006) pastebėjimus, jog literatūroje bendrasis kūrimas netinkamai pateikiamas kaip vartotojų dalyvavimas arba vartotojų įsitraukimas. Nė vienas bendrojo kūrimo procesas negali būti be klientų įsitraukimo ir jų dalyvavimo paslaugose. Taigi, bendrojo kūrimo esmė susideda iš abiejų sąvokų: dalyvavimo ir įsitraukimo. Petukienė (2010) pateikia, kad bendrasis kūrimas suprantamas kaip aukščiausias dalyvavimo lygis, kuriame klientai sąveikoje su paslaugų teikėjais atlieka bendrakūrėjų vaidmenį. *Šiame darbe klientų įtraukimo bei dalyvavimo sąvokos bus laikomos tapačiomis, o bendros vertės kūrime dalyvaujantys klientai - aktyviais.*

Vieni pirmųjų Prahalad ir Ramaswamy (2004) analizavo vertės kūrimą organizacijos pastangoms aiškinti, o vėliau Fang, Palmatier ir Evans (2008), Sanders ir Simons (2009), Dellaert ir Ruyter (2012) ir kt. plėtojo sąvokos reikšmingumą tiek organizacijai tiek pačiam vartotojui.

1 lentelė

Bendros vertės kūrimo sąvokos kitimas

Autorius	Apibrėžimas
Prahalad ir Ramaswamy (2004)	Jungtinės vertės kūrimas tarp įmonės ir kliento.
Kristensson, Matthing, Johansson (2008)	Pirkėjo kaip aktyvaus bendradarbio įtraukimas į inovacijų procesą.
Sanders ir Simons (2009)	Bendrakūra vadinamas toks reiškinys, kai bendradarbiaujant siekiama sukurti tai, kas nėra žinoma iš anksto.
Tappe, 2010	Bendras vertės kūrimas apibūdinamas kaip naujas įmonės ir kliento bendravimo metodas, kuris perkelia dėmesį nuo įmonės kuriamos vertės klientui į ryšį tarp abiejų santykių šalių
Zwass, 2010	Bendras vertės kūrimas iš esmės nėra susijęs su masiniu pritaikymu, šia veikla labiau siekiama ekonomiškai efektyviai patenkinti asmeninius klientų poreikius ir norus.
Birgelen, Dellaert ir Ruyter (2012)	Bendrakūra vadina tokį procesą, kai klientai įvairiomis formomis ir įvairiose veiklose aktyviai dalyvauja, kuriant ar tobulinant paslaugą ar produktą, kas priveda prie pageidaujamų rezultatų.
Bakanovė, 2013	Paslaugų teikėjo ir kliento bendrakūra suprantama kaip jungtinis naujos paslaugos kūrimo procesas, grįstas lygiaverčių partnerių kūrybiškumu, apimantis papildančių vienas kitą heterogeniškų išteklių integravimą, naujų žinių kūrimą ir panaudojimą sprendžiant specifinę ir net unikalią verslo problemą ir suteikiantis abipusę vertę generuojantį rezultatą, kuris sunkiai nusakomas iš anksto.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Pharald ir Ramaswamy (2004), Kristensson, Matthing, Johansson (2008), Sanders ir Simons (2009) ir kt.

1 lentelėje pateiktos sąvokos vaizduoja, kaip kito bendros vertės kūrimo sąvokos. Svarbu paminėti, kad Prahalad ir Ramaswamy (2004) koncepcijoje vertė yra suvokiama kaip individualizuotos patirties atsiradimas (kitais tariant, jau nebėra aukštinama prekių vertė, iškeliamas

nauja koncepcija, kai vertė yra sukuriama per patirtis. Vėliau, kad užtikrinti vartotojų poreikių patenkinimą ir išvengti tokių klaidų, įmonės naudoja į rinką orientuotus metodus (Kristensson ir kt., 2008), tarp kurių reikšmingą vietą užima ir bendras su klientu vertės kūrimas.

Pastarosiose interaktyviose sąveikoje Roseira ir Brito (2010) ištyrė, kad kuo gilesnė sąveika tarp pardavėjo ir pirkėjo, tuo ji labiau pagerina abiejų pusių kūrybiškumo lygį, o tai prisideda prie naujų idėjų kūrimo ir naujų būdų, kaip plėtoti verslą (Wikström, 1996). Todėl bendras kūrimas taip pat gali būti vertinamas kaip abipusis žinių generavimas. Pridurtina, kad kuo intensyvesnis žinių generavimas, tuo klientai linkę palankiau vertinti gaunamus produktus bei, žinoma, tuo dažniau juos perka ir rekomenduoja kitiems. 2009 metais jau užsiminta apie inovacijų atsiradimą bendrakūros pagalba. Pagrindinė bendrakūros koncepto esmė yra tikėjimas, kad visi žmonės iš prigimties yra kūrybiški ir gyvenime siekia šią savo savybę realizuoti (Sanders, Simons, 2009). Tappe (2010) teigia, jog bendrakūros procese atsiradęs ryšys dažniausiai grindžiamas sąveika bei bendradarbiavimu tarp kliento ir tiekėjo, sukuriančia tvarius santykius tarp dviejų šalių. Toji patirtis yra kuriama įgalinant patį klientą, t.y. išplečiama vartotojo sąvoka ir jis dabar gali būti ne tik mokėtojas ar vartotojas, bet ir kompetentingas teikėjas, kokybės kontrolierius ar bendras gamintojas. Zwass (2010) jau kalba apie tai, jog bendrakūra yra skirta individualiems poreikiams patenkinti, tačiau išlieka tikimybė, kad įmonės galės panaudoti gautą naudą kuriant to paties segmento vartotojams, turintiems panašius poreikius ir požiūrį. Birgelen, Dellaert, Ruyter (2012) teigia, kad įvairiais aspektais dalyvavimo paslaugose nauda gali būti skirstoma į piniginę (ekonominę) ir nepiniginę (neekonominę), tą ir pasako bendros vertės kūrimo sąvokoje „priveda prie pageidaujamų rezultatų“.

Jurgelevičiūtė ir Sūdžius (2010) taip pat akcentuoja šiuolaikinės organizacijos išskirtinumą, kai klientai peržengia nustatytas ribas ir tampa ne tik vartotojais, tačiau ir partneriais (bendrakūrėjais).

Apibendrinant bendros vertės kūrimo sąvokos evoliuciją galima teigti, kad skirtingu laikotarpiu akcentuojami vis kiti aspektai patirties panaudojimas, rinkos poreikių analizavimas, vartotojų kūrybiškumo tausojimas, santykių kūrimas ir tausojimas, individualių poreikių panaudojimas ir pan. Galiausiai prieita išvada, kad bendros vertės kūrimas tai procesas, kai klientai įvairiomis formomis ir įvairiose veiklose aktyviai dalyvauja kuriant ar tobulinant paslaugą ar produktą, kas priveda prie siekiamų rezultatų, šio proceso dėka sukuriami santykiai, kurių dėka tiek vartotojas, tiek teikėjas patiria išskirtines naudas ir vertes.

1.1.3. Klientų dalyvavimo paslaugose formos ir aktyvumo lygiai

Tiriant bendrakūros konceptą nustatyta, jog tai glaudžiai susiję su klientų įtraukimu, kuris yra suvokiamas, kaip aktyvaus kliento dalyvavimas. Tai reiškia, kad asmuo, siekdamas pasitenkinimo

paslauga, turi veikti ir dėti pastangas paslaugos kūrimo metu. Bowers, Martin (2007) teigia, kad klientų dalyvavimo valdymas analizuotinas kaip sąveikos tarp kliento ir paslaugų organizacijų kontaktinio darbuotojo kokybės užtikrinimas. Autoriai mano, kad organizacija gali pagerinti šią sąveiką elgdama su darbuotojais kaip su klientais, o su klientais, kaip su darbuotojais, ir kad šios sąveikos gerinimas atneša abiem pusėms didesnę pasitenkinimą. Taip mano Ritter ir Walter (2003) kurie remiantis naujo produkto kūrimo tyrimų rezultatais, teigia, kad klientų įtraukimas yra reikšmingas veiksnys, pagreitinantis produkto kūrimo procesą, sumažinantis jo kaštus ir padidinantis naujo produkto vertę. Tai grindžiama vartotojų potyriais ir žiniomis apie produktą ir patirtį rinkoje.

Atlikto tyrimo metu Birgelen ir kt. (2012) nustatė dvi pagrindines klientų dalyvavimo formas: **tiesioginio** kontakto (angl. face-to-face contact) ir **netiesioginio** t.y. internetu (forumai, pokalbių svetainės, virtualios bendruomenės, video žinutės), telefonu (skambučiu, trumpąja sms žinute). Taip išsako savo lūkesčius, pastebėjimus, komentarus apie įmonės teikiamas paslaugas (Birgelen ir kt., 2012, cituoja Patricioo ir Fisk, 2008, Prahalad ir Ramaswamy, 2004).

2 lentelė

Klientų dalyvavimo formos vertės kūrime

Forma	Tipas	Pavyzdys	Autorius, metai
Tiesiogiai	Dialogas („akis į akį“)	Klientas, dalyvaudamas grožio paslaugos teikime, gali diskutuoti su meistru tam tikra tema, siūlyti idėjas ar pan.	(Prahald, Ramaswamy, 2004b, p. 6-7); (Micuda, 2010, p. 69)
Netiesiogiai	1) Internetu:	Interneto pagalba klientas gali reikšti nuomonę įmonei, taip pat diskutuoti su kitais klientais apie suteiktas paslaugas ar pan.	(Sawhney ir kt., 2005, p. 1-3); (Van Doorslaer, 2011, p. 19); (Prahald, Ramaswamy, 2002, p. 4); (Saarijärvi ir kt., 2013, p. 13).
	• Diskusijų grupės arba bendruomenės	Klientai gali dalintis savo patirtimi apie grožio paslaugas įvairiuose forumuose, kuriuose žmonės diskutuoja apie grožį, madą ar pan.	M. Sawhney ir kt. (2005, p. 3) cit. Hagel, Singer (1999), Hoffman, Novak (1996)
	• Internetinės apklausos	Grožio paslaugų klientai gali internetu užpildyti anketas apie įmonę dominančius klausimus.	M. Sawhney ir kt. (2005, p. 5) cit. Burke, Rangaswamy, Gupta (2001)
Netiesiogiai	• Pasiūlymų dėžės	Grožio paslaugas teikiančios įmonės internetiniame puslapyje klientai gali teikti savo pasiūlymus įmonei.	M. Sawhney ir kt. (2005, p. 4)
	• Klientų patarimosios (konsultacinės) plokštės	Naudojant tam tikrą programą, klientams gali būti suteikiama galimybė po kiekvieno apsilankymo pateikti grįžtamąjį ryšį apie suteiktas grožio paslaugas.	M. Sawhney ir kt. (2005, p. 4)
	2) Telefonu	Naudodamasis telefonu, klientas taip pat gali pareikšti savo nuomonę apie suteiktas paslaugas ar pan.	Van Doorslaer (2011, p. 20); Micuda (2010, p. 69)

Šaltinis: Svidrutė, J. (2013) Klientų suvokiama valyvavimo vertė: grožio paslaugų rinka. Magistro darbas

Lee ir kt. (2012) taip pat įžvelgia netiesioginės dalyvavimo formos svarbą šiandieninėje, modernioje visuomenėje. Pagrįstai teigiama, kad bendravimas su paslaugų teikėjais netiesiogine forma (internetu, elektroninėje erdvėje) tampa vis populiarsnis. Vis daugiau žmonių patenkina

savo bendravimo poreikius ir norą išsakyti susikaupusias emocijas virtualioje aplinkoje. Taip jaučiasi drąsiau, o ir sutaupo laiko, kadangi išsakyti savo nuomonę, paklausti patarimo bei kitaip dalyvauti gali bet kada, jam patogiu laiku (Birgelen ir kt., 2012). Svidrutė (2013) tyrimo metu susistemino ir pateikė klientų dalyvavimo formų vizualizaciją (žr. 2lentelė).

Nuttavuthisit (2010) teigia, kad klientai į paslaugų kūrimą gali įsitraukti dviem pagrindiniais ir bendriausiais būdais – *dalyvavimu* (angl. participation) ir *kūrimu* (angl. creation). Taip Nuttavuthisit (2010) sulygina ir dalyvavimo bei bendrakūros sąvokas, dar pridėdama, kad pagrindinės priežastys, skatinančios klientus dalyvauti bendrakūros procesuose, tėra tik dvi: dėl savęs arba dėl kitų.

Marti ir Bannon (2009) naudodami Druin (1998) mintis, pateikia platesnį skirstymą, ir įvardija 4 formas klientų, dalyvaujančių bendrakūros procese, tipus vartotojai, naudotojai (angl. users),

- **besinaudojantys** įmonės teikiamomis paslaugomis;
- bandytojai, testuotojai (angl. testers), **bandantys** naują paslaugą ar produktą;
- informatoriai (agl. informant), **teikiantys** informaciją apie savo poreikius, pastebėtus trūkumus produkte ar paslaugoje, išreiškiantys pasiūlymus ar pan.;
- dizaino partneriai (angl. design partners), kartu **kuriantys** prekės ar paslaugos dizainą.

Sąveika tarp kliento ir teikėjo būna labai įvairi, pagal Roseira, Brito (2010), yra nustatę keturis sąsajų tarp tiekėjo ir vartotojo tipus:

1. *Standartizuotos sąveikos*, kai klientas perka standartinį produktą, gauna naudos iš tiekėjo.
2. *Sąveikos pagal nurodymą*. Gaminiai yra pagaminti pagal kliento specifikacijas ir tiekėjų dažniausiai yra naudojami kaip gamybos pajėgumų „buferiai“.
3. *Perskaičiavimo sąveikos*, kai tiekėjas imituoja konkretaus produkto funkcijas pagal kliento pageidavimus.
4. *Interaktyvioje sąveikoje* produktai yra skatinami bendrai abiejų šalių, derinant jų žinias. Skirtingos sąsajos turi skirtingą poveikį tiek klientų ir tiekėjų išteklių, galimybių, išlaidų, produktyvumo, mokymosi ir inovacijų potencialo panaudojimui. Todėl būtent ši sąveika yra pageidautina kaip bendro vertės kūrimo komponentas, padedantis vystyti santykius tarp šalių.

Birgelen, Dellaert ir Ruyter (2012) klientų dalyvavimą skiria į du pagrindinius lygius: žemą ir aukštą. Nesvarbu, kokia forma (tiesiogine ar netiesiogine) klientas pasirenka dalyvauti, jis gali dalyvauti tiek aukštu, tiek ir žemu lygiu (Birgelen ir kt., 2012), o Petukienė (2010) remiantis Hubbert, 1995, kur cituojamas Bitner et al., 1997, p. 194; Kotzé, Plessis, 2003, p. 4; Claycomb et al., 2001, suskirstė klientų dalyvavimo aktyvumą į tris lygius:

- *Žemas klientų dalyvavimas.* Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar fizinis dalyvavimas. Paslaugų organizacijos darbuotojai atlieka visą paslaugų kūrimo darbą.
- *Vidutinis kliento indėlis.* Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems: pateikdamas informaciją organizacijai apie blogą ir gerą; paslaugų pristatymą; siūlydamas inovacines idėjas; bendraudamas teigiamu ar neigiamu kontekstu su kitais potencialiais ir esamais klientais apie paslaugas ar organizaciją. Tokia strategija reikalauja tik nedidelio vartotojo išteklių naudojimo (Arnould et al., 2006), nereikalauja, kad vartotojai įgytų naujų įgūdžių ir nesukelia vartotojams blogo darbo procese rizikos (Etgar, 2008).
- *Aukštas kliento dalyvavimo lygis.* Klientas dirba partnerystėje su paslaugų organizacija, padėdamas įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau pačiam. Tokiu būdu, klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, laiku ir kitais indėliais prie paslaugų kūrimo proceso. Kaip yra pasakę Sh.Mottiar ir F.White (2003) - aukštesni dalyvavimo lygiai yra neįkainojami nustatant problemas ir plėtojant sąlygų, sukeliančių šias problemas, supratimą. Kas savo ruožtu, kaip pastebi Needham ir Carr (2009, p. 5), gali apimti paslaugų transformaciją, sukeliančią pasikeitimus valdžios kontrolėje, tai pat naujų planavimo, teikimo ir valdymo mechanizmų, kuriems vadovauja klientai, plėtrą.

Ple ir kt. (2010) cituoja Kelley ir kt. (1990), kurie pateikia du klientų dalyvavimo kraštutinius. Viena vertus, jei klientas yra susipažinęs su paslauga, jo dalyvavimas bus gana mechaniškas: jo pastangos, ypač kognityvinės pastangos, bus nežymios. Tokioje situacijoje klientas gali būti vadinamas „ekspertu“ (Bateson, 2002). Antra vertus, jei klientas yra „naujokas“ (Bateson, 2002), t.y., jis nėra susipažinęs su paslauga, arba jei paslauga skatina reikšmingas protines ar fizines pastangas, klientas bus įnikęs į savo dalyvavimą (Kelley et al., 1990). Meuter ir Bitner (1998) skiria tris situacijas: firmų kūrimas, bendrasis kūrimas ir klientų kūrimas. Pirmuoju atveju, produktą sukuria vien firma ir jos darbuotojai, be jokio klientų dalyvavimo. Bendrojo kūrimo atveju, klientas sąveikauja su firmos kontaktiniais darbuotojais, kad dalyvautų kūrime. Ir, kaip aišku iš pavadinimo, klientų kūrimas yra situacija, kai klientas pats sukuria produktą, be jokio firmos darbuotojų įsikišimo. Ši paskutinė situacijos rūšis, atsirandant vis modernesnėms savitarnos technologijoms, yra vis dažnesnė (Meuter et al., 2005; Curran ir Meuter, 2005).

Apibendrinant, bendrai kuriantys vartotojai yra tokie, kurie gali taikyti savo kompetenciją ir pasiryžimą teikiant pasiūlymus, kad kasdieniniame gyvenime gautų naudos ir jie patys, ir kiti vartotojai (Chen, 2011). Tokie vartotojai, kaip buvo nustatyta, gali dalyvauti tiek tiesiogiai tiek

netiegiogiai ir nuo to nepriklausys jo išitraukimo lygis. Kliento aktyvumą autoriai skirsto skirtingai: vieni įvardija pagal sąsajas, kiti formas, kiti išitraukimą matuoja lygiais. Galiausiai nustatyta, jog tikslingiausia kliento dalyvavimą skirstyti į 3 lygius kaip suskirstė Petukienė (2010) pasinaudodama kitų mokslininkų tyrimais. Toks grupavimas geriausiai atskiria itin aktyvius klientus bei „tik dalyvaujančius“ pirkėjus, taip pat paliekamas vidurinis lygmuo kai klientas ne itin noriai bet pasitaikius progai sąlyginai įvardija savo nuomonę, poreikius.

1.1.4.Suvokiama kliento dalyvavimo paslaugose vertė: samprata ir dimensijos

Vertės sąvoka mokslinėje literatūroje suprantama įvairiomis prasmėmis. Pastaruoju metu marketingo literatūroje dominuoja dvi vertės sampratos – vertė vartotojui (angl. customer value) bei vartotojo vertė organizacijai (angl. customer lifetime value) (Smith, Colgate, 2007). Vertę vartotojui galima vadinti visų marketingo sprendimų pagrindu, nes didesnės vertės vartotojui teikimas laikytinas vienu iš svarbiausių konkurencinį pranašumą didinančių bei vartotojo lojalumą užtikrinančių veiksnių (Dovalienė,2005).

R. B. Woodruff (1997) teigia, kad vertė vartotojui atspindi tai, ko vartotojas nori, ir tai, ką jis gauna, išgydamas bei vartodamas prekę ar (ir) paslaugą. Vėliau A. Payne ir S. Holt (2001) pateikia, kad vertės vartotojui koncepcijos esmė yra vartotojo gaunama vertė, vartojant prekę ar (ir) paslaugą.

Tiriant bendros vertės koncepte minimo aktyvaus kliento patiriamas ir suvokiamas naudas sutinkami tokie skirstymai: dalyvavimo paslaugose nauda gali būti skirstoma į piniginę (ekonominę) ir nepiniginę (neekonominę) (Birgelen, Dellaert, Ruyter, 2012), išorinę (angl. extrinsic) ir vidinę (angl. intrinsic) (Erragcha, Zid, 2012), apčiuopiamą (angl. tangible) ir neapčiuopiamą (angl. intangible) (Allee, Schwabe, 2011; Kaplan, Norton, 2004; Damkuvienė ir kt., 2012), orientuotą į save (angl. self-oriented) ir orientuotą į kitus (angl. other-oriented) (Nov, Naaman, Ye, 2010; Erragcha, Zid, 2012) ir kt.

Analizuojant vertės svarbu paminėti jog pagrindinė ir dažniausiai analizuojama yra kliento suvokiama vertė. R. Brennan (2004) tvirtinimu, klientų vertė paprastai netgi apibrėžiama kaip kliento suvokiama vertė. Pats sąvokos apibrėžimas atskleidžia, kad suvokiama vertė paprastai apima kompromisą tarp to, ką vartotojas gauna ir ką suteikia išigyjant ir naudojant prekę (Hu, Chuang, 2012).

Pasak Snieškienės (2009), kuo skirtumas tarp produkto teikiamos naudos ir vartotojo patirtų bendrų sąnaudų (įvertinus pinigines ir nepinigtines išlaidas) didesnis, tuo didesnė ir pati suvokiama vertė (arba grynoji vertė). Taip pat Sirdeshmukh et al. (2002) tvirtina, jog vertę sukuria ir pasitikėjimas, nes ji suteikia reliacinės naudos iš sąveikos tarp įmonės ir vartotojo bei mažina netikrumą vartotojams. Tam, kad klientas pasitikėtų įmone jis turi jausti, kad įmonė žino jo

poreikius. Kitaip tariant, klientas suvokia vertę tuomet, jei informacija, kurią jis pateikia įmonei (konsultantui) yra interpretuojama teisingai.

Vertė vartotojui yra siejama su santykiu tarp iš pagrindinio produkto gaunamos apčiuopiamos ir neapčiuopiamos naudos bei vartotojo patiriamų piniginių bei nepiniginių sąnaudų, įsigyjant produktą. Taip pat literatūroje sutinkamas požiūris, kad intensyvios konkurencijos kontekste vartotojo poreikius bei lūkesčius atitinkantis produkto pasiūlymas ne visuomet bus pagrindinis pakartotino pirkimo stimulus (Dovalienė, 2005).

Rajh (2012), suvokiama vertė vaidina svarbų vaidmenį, bandant nuspėti vartotojų pirkimo elgseną. Dovalienė (2005) teigia, kad analizuojant vertę iš vartotojo perspektyvos, ji gali būti suvokiama kaip santykis tarp komponentų – naudos ir sąnaudų. Chang ir kt. (2009) galima teigti, kad kliento suvokiama vertė yra apibrėžiama kaip galutinės (bendros) naudos įvertinimas, grindžiamas suvokimu tarp to, kas yra gauta ir kas yra duota. Šiame darbe vertė traktuojama kaip patirtų kaštų ir naudų skirtumas (naudos ir kaštai yra vertės dimensijos).

Klientų dalyvavimo paslaugose naudos

Siekiant išsiaiškinti kokias naudas bendros vertės kūrimo procese patiria klientai mokslinėje literatūroje buvo sutinkama įvairiausių suskirstymų ir grupavimų: Birgelen ir kt. (2012) įvardija piniginę (ekonominę) ir nepiniginę (neekonominę) naudas. Apčiuopiamą (angl. tangible) ir neapčiuopiamą (angl. intangible) naudas mini (Allee ir Schwabe (2011); Damkuvienė ir kt., (2012)). Kiyak (2013) cituoja Roig ir kt. (2006), kurie vertę klientui įvardija kaip trijų dimensijų – *funkcinės*, *socialinės* bei *emocinės*. Funkcinė vertė išreiškia apčiuopiamą naudą klientui, emocinė vertė susijusi su vartojimo procese kylančiais jausmais, o socialinė – kliento gaunama nauda, kuri aktuali kliento socialinėje aplinkoje. Sanders ir Simons (2009), bendrakūros dėka sukuriama mažiausiai trijų rūšių nauda: *materialinė* (piniginė), *naudos/patirties* bei *socialinė*. Materialinė nauda kaip bendrakūros rezultatas realizuojama per dalyvavimą, siekiant papildomai naujais arba efektyvesniais būdais užsidirbti pinigų (ar gauti kitų materialinių išteklių). Materialinės naudos pasiekimui, dalyvaujant bendrakūros procese, nebūtina dalyvauti tiesiogiai – galima savo indėliu prisidėti ir bendraujant internetu ar kitomis komunikacijos priemonėmis (kurti paslaugą interneto pagalba, dalyvauti apklausoje apie paslaugų kokybės gerinimą, spektro išplėtimą ir pan.) (Sanders, Simons, 2009). Visų trijų rūšių vertės yra glaudžiai susijusios, ir vienos naudos siekis kartu gali suteikti ir kitą. Pavyzdžiui, siekiant socialinės vertės, ji gali būti patenkinama, drauge sukuriant ir naudojimo, patirties ir/ar materialinę naudą.

Cheung ir Lee (2012) klientų dalyvavimą virtualioje erdvėje skatinančius motyvus suskirstė taip pat į keturias stambias ir apibendrintas, tačiau visiškai kitokias, grupes: *egoizmas*, *kolektyvizmas*, *altruizmas* ir *principalizmas*. Cheung ir Lee (2012) teigia, jog bet koks žmogaus

veiksmas pirmiausiai yra nukreiptas į save, savo poreikių patenkinimą ir gerinimą (egoizmas). Įvairūs apdovanojimai (pavyzdžiui, nuolaidos, dovanėlės ir pan.) skatina individus dalyvauti. Kolektyvizmas pasireiškia per dalyvavimą, siekiant naudos tam tikrai grupei ar bendruomenei, kuriai žmogus priklauso. O altruizmas šiuo atveju reiškia dalyvavimą, siekiant kitų gerovės, viliantis padaryti gerą kitiems, padėti. Klientų dalyvavimas, vedinas principalizmo, atpažįstamas kaip tikslas palaikyti savo esminius moralinius principus, kaip pavyzdžiui, teisingumas, objektyvumas, didžiausios naudos didžiausiam žmonių skaičiui siekis. Hedonistinis požiūris išryškina įdomios patirties svarbą (Pura, 2005). Kitaip sakant, klientai dalyvauja vertės kūrime siekdami įdomių potyrių.

Altruizmas. Be to, kai kurie klientai gali dalyvauti tik dėl altruizmo jausmo. Nes jie nuoširdžiai tiki tikslo sukurti naują produktą pastangomis (pvz.: naujo medicinos produkto kūrimo pastangomis) arba todėl, kad jie gauna dvasines naudas iš bendros vertės kūrimo proceso (pvz.: iš labdarinių paslaugų plėtros pastangų) (Hoyer ir kt., 2010, p. 289).

Anot Cheung ir Lee (2012) savivertė (savęs vertinimas) yra svarbus veiksnys, lemiantis kliento dalyvavimą (konkrečiai – žinių, patarimų pasidalinimą). Naudingus patarimus dalija tie, kurie turi tam tikrų žinių, jaučiasi ekspertai tam tikroje srityje (kurioje dalyvauja). Ir priešingai, tie, kurie jaučia žinių stoką tose paslaugose, kuriose dalyvauja, dažniausiai nekommentuoja meistro darbo, nepataria ir nemoko, kaip reikia atlikti vieną ar kitą darbą.

Mokslinėje literatūroje vardijamos naudos pačia bendriausia prasme skirstomos į dvi grupes apčiuopiamas ir neapčiuopiamas, o toliau jas galime skirstyti į smulkesnes grupes.

Klientų patiriami dalyvavimo paslaugose kaštai

Damkuvienė ir kt. (2012), cituoja Geunhee (2012), klientų suvokiami bendro kūrimo kaštai, apibūdinami, kaip tikėtinų galimų nuostolių, nepatogumų, trūkumų ir erzinančių momentų lūkesčiai, kuriuos klientas patiria santykiuose su organizacija. Geunhee (2012) teigia, kad suvokiami kaštai apima finansinius, socialinius, psichologinius ir kt. susijusius su bendro kūrimo veiklomis.

Etgar (2008), Damkuvienė ir kt., (2012) kaštus skirsto į *apčiuopiamus* (t.y. pinigine išraiška ar laiku nustatoma išraiška) ir *neapčiuopiamus* (t.y. psichologiniai ir socialiniai nuostoliai). Rodie ir Kleine (2000) išskiria: protinius, fizinius ir emocinius. Toliau analizuojamoje literatūroje sutinkamas ir smulkesnis kaštų suskirstymas.

Ple ir kt. (2010) palčiau iskiria galimų patirtų kaštų kategorijas. Plačiau jas tyrinėję moklininkai apibūdinąs jas taip:

- Protinės – tai klientų dalyvavimo bendrai kuriant vertę pastangos apimančios klientų pateikiamą informaciją įmonei (Rodie ir Kleine, 2000).
- Fizinės pastangos apima klientų materialines vertybes ir fizinius veiksmus (Rodie ir Kleine, 2000).
- Emocinės sąnaudos sudarytos iš visų emocijų, kurios jaučiamos dalyvavimo metu. Tai gali būti naujaukumo jausmas, nerimas ir pan. (Rodie ir Kleine, 2000).
- Finansinės pastangos, anot Bitner ir kt. (1997), tai tam tikra kaina, kurią klientas sumoka įsigydamas prekę ar paslaugą.
- Laiko sąnaudas Beaven ir Scottie (1990) vadina, laiką, kurį klientas užtrunka dalyvaudamas bendrame vertės kūrimo procese. Kiek laiko klientas užtrunka labai priklauso nuo to, kokią vertę tas produktas ar paslauga suteikia.
- Elgesio sąnaudos pasak Gronroos (2001) susideda iš dviejų dalių: techninės kokybės (ką klientas gauna savaime) ir funkcinė kokybė (procesas kuris vedą į rezultatą). Manoma, kad elgesio sąnaudos turi įtakos teikiamų paslaugų kokybei.
- Santykinės sąnaudas Gronroos (2001) įvardija, kaip ankstesnės patirties įtaką kliento elgesiui.

Klientai gali dalyvauti bendrame kūrimo siekiant maksimaliai padidinti efektyvumą, arba sumažinti pinigines ir ne pinigines išlaidas t.y. kuo efektyviau panaudoti savo laiką, pinigus, pastangas ir kitus išteklius. (Rodie ir Kleine, 2000)

Apibendrinant bendros vertės kūrimo klientų suvokiamus kaštus galima bendriausiai skirstyti į dvi grupes: kai apčiuopiame arba suvokiame. Toliau mokslininkų įvardinti įvairiausi skirstymai naudingi siekiant įvardinti skirtingais atvejais patirtus kaštus, kuriuos klientas gali pats įvertinti siekiant išsiaiškinti kokią vertę patyrė.

1.2. Paslaugų įmonės konkurencinio pranašumo teorinė analizė

1.2.1. Konkurencinio pranašumo konceptas

Konkurencingumo sąvoka pradėta plačiau analizuoti XX amžiaus antrojoje pusėje. 1965 m. Alderson teigė, kad įmonė turi kurti unikalius pranašumus, siekiant išsiskirti iš konkurentų tarpo. Hall (1980) ir Henderson (1983) minėdami būtinybę kurti unikalius tik tai prekei būdingus pranašumus, kurie užtikrins stiprias įmonės pozicijas rinkoje. Vėliau Hamel ir Prahalad (1989) bei Dickson (1992) teigė, kad įmonė turi kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, siekiant aplenkti konkurentus. Bharadwaj, Varadarajan, Fahy (1993) bei Day ir Nedungadi (1994) nagrinėjo konkurencinį pranašumą marketingo kontekste. Jų nuomone, konkurencinis pranašumas įgyjamas tuomet, kai jį pripažįsta vartotojai. Slater, Woodruff ir Parasuraman (1997) moksliniuose darbuose

akcentuoja, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas sukuriant didesnę vertę vartotojui. Kotler (2003) ir Porter (2005) teigdami, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri sukuriama parduodant prekę mažesne kaina, arba aukštesne kaina, tačiau turinčią papildomą vertę, kuri kompensuoja aukštesnę kainą. I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) bei A. Mockuvienė ir A. Kazragytė (2010) teigia, kad konkurencinis pranašumas pripažįstamas tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, sugeba apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet taip pat ir suduoti atsaką.

Kaup jau buvo minėta plačiau analizuojama konkurencingumas, kaip savybė, t.y konkurencinis pranašumas. Mokslinėje literatūroje plačiai analizuojamas **konkurencinis pranašumas yra įgyjamas** prisitaikant prie išorinės aplinkos, panaudojant savo vidinius išteklius ir užmezgant ryšius su kitomis įmonėmis ir aplinka (Dyer, Singh, 1998). Beniušienė ir Svirskienė (2008) teigia, kad dauguma autorių pritaria nuomonei, jog konkurencinį pranašumą įgija tie, kurie: gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą išstobulina sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia); anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį; *pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda)*. Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008), cituodamos Talila Hanna Abrhiem (2012), teigia, kad tinkamai peržiūrėti ištekliai taip pat susiję su konkurencinio pranašumo didinimu (šiuo atveju ištekliai apima ir žmogiškąjį kapitalą). Wright, McMahan, ir McWilliams (1994) naudojo išteklių sistemą, siekiant išnagrinėti, kaip įmonės žmogiškieji ištekliai gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis.

Mockuvienė ir Kazragytė (2010) akcentuoja, kad įmonė, pagal savo verslo specifiką siekianti įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, turi galimybę pasirinkti iš trijų alternatyvų:

- ◆ *konkuruoti prisitaikydama prie rinkos sąlygų ir galimybių;*
- ◆ *konkuruoti kurdama, įsigydama, gausindama ir saugodama vertingus ir retus išteklius;*
- ◆ *konkuruoti bendradarbiaudama ir kurdama ilgalaikį ryšių tinklą, tai yra atsisakydama konkurencija pagrįstų santykių su artimiausia aplinka.*

Konkurencinis pranašumas siejamas su vertės kūrimu ir pasiskirstymu. Remiantis pastarųjų autorių analize apie konkurencinio pranašumo įgijimą, galima teigti, kad sukurti konkurencinį pranašumą nepakanka greitai adaptuotis prie kintančios aplinkos, reikia analizuoti turimų išteklių galią ir kaupti retus, taip pat daugelis autorių mini santykių kūrimą su aplinka, kurie susiję su lojalių klientų skaičiaus didinimu. Pilelienė (2008) analizavo konkurencinį pranašumą ir teigia, kad organizacijoms tampa svarbu kurti bei palaikyti ilgalaikius ryšius su vartotojais – formuoti pastarųjų lojalumą. Kitais žodžiais tariant, atsiranda ryšių marketingo poreikis. Pilelienė (2008) cituoja (Damkuvienė, Virvilaitė, 2007; Gwinner, 1998; Juščius, 2006) autorius kurie teigia, kad

organizacijai ryšių marketingas yra galimybė susikurti konkurencinį pranašumą lojalių vartotojų dėka. Saarijarvi ir kt. (2013) teigia, kad suprasti verslo logiką, charakterizuojančią bendros vertės kūrimą, yra sąlyga įmonėms tapti ir išlikti konkurencingomis. Dėl to, bendros vertės kūrimas tapo dominuojančia tema marketinge ir verslo valdyje.

Vertė klientui yra apibrėžiama, kaip svarbiausias konkurencinis pranašumas ir ilgalaikė sėkmė verslo organizacijoms (Khalifa, 2004, p. 645). Mokslinėje literatūroje, kaip viena iš sėkmingo konkuravimo ir rinkos poreikių tenkinimo priemonių, išskiriamas toks vertės vartotojui kūrimas, kurio negali pasiūlyti konkuruojančios organizacijos. (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2009)

Kaip buvo nustatyta moksliniais tyrimais, kad sukurta didesnė vertė vartotojui yra konkurencinis pranašumas. Prahaland ir Ramaswamy (2004), aukštos kokybės sąveika, kuri leidžia kiekvienam klientui bendrai kurti unikalią patirtį su įmone, yra tarsi raktas, siekiant atverti ir surasti naujas sritis savo konkurenciniam pranašumui užtikrinti.

1.2.2. Konkurencinio pranašumo šaltiniai: vertės bendrakūros aspektas

Reikšminga šiame darbe konkurencinio pranašumo šaltinių analizė ieškant vertės bendrakūros pagrindimo kaip konkurencingumo šaltinio požymių.

Nagrinėjant konkurencingumą bei konkurencinių pranašumų formavimą analizuojančius tyrimus, galima išskirti šiuos autorius: M. Porter (2001), M. Parson (1983), McFarlan (1983), M. McLaughlin ir kt. (1984), R. Jucevičius (1998). Dažniausiai konkurencingumas yra nagrinėjamas sugebėjimu įgyti konkurencinius pranašumus požiūriu. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad prieš parenkant konkurencingumo strategiją, privalu identifikuoti visus įmanomus konkurencingumo šaltinius. Apskritai konkurencingumo šaltinių mokslinėje literatūroje įvardinama daug. Svarbiausiais konkurencingumo šaltiniais įvardinami du (Auškalnytė, Ginevičius, 2001): patrauklūs produktai ir paslaugos, susijusios su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai; efektyvūs organizaciniai procesai, leidžiantys išlaikyti atitinkamą kainų lygį. Siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, pridėtinės konkurencinės vertės kūrimą, atsiranda poreikis skverbtis į rinką ieškoti naujų šaltinių. Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi konkurenciniai pranašumo šaltiniai įvardijami 3 lentelėje.

Konkurencinio pranašumo šaltiniai

Konkurencinio pranašumo šaltiniai pagal Iuliana ir kt. (2008)	Konkurencinio pranašumo šaltiniai pagal Bharadway ir kt. (1993)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Naujovių diegimas; ◆ Būdingų bruožų pajėgumas; ◆ Žmogiškieji ištekliai; ◆ Konkurencinio pranašumo šaltinio pritaikymas; ◆ Organizacinė kultūra ◆ Organizacijos valdymas; ◆ Žinių valdymas; ◆ Masto ekonomika; ◆ Didesnis kainų lygis tarptautiniams klientams. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Veiklos mastas; ◆ Sąnaudų ir pakalsos santykis; ◆ Produkto, proceso ir vadovavimo naujovės; ◆ Prekės (ženkle) vertė; ◆ Santykių ir įsipareigojimų plėtojimas; ◆ Vietos pirmenybės; ◆ Gero bendradarbiavimo efektas; ◆ Organizacinė kultūra; ◆ Organizacinė patirtis, mokymasis gaminant, patirties efektas; ◆ Informacinės technologijos; ◆ Inovacijos, kokybė ir klientų aptarnavimo įgūdžiai; ◆ Funkciniai įgūdžiai; ◆ Įgyvendinimo galimybės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

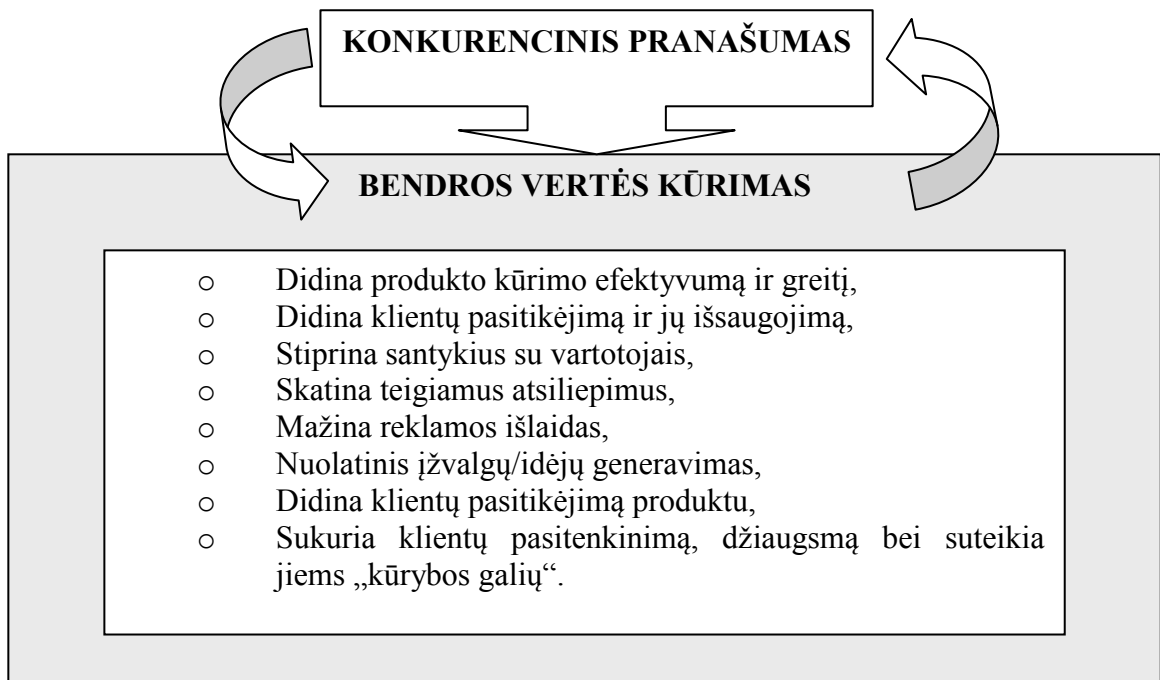
Bharadway ir kt. (1993) savo tyrimo metu analizuoja su marketingu susijusius šaltinius, Iuliana ir kt. mini ir ekonominius, tačiau didžiąją dalį 3 lentelėje įvardintų rodiklių yra susiję su vertės vartotojui kūrimo procesu.

Schoeman (2009) teigia, kad pagal naująją rinkodaros paradigmą siekinat didinti įmonės konkurencinį pranašumą reikia išlaikyti klientus. klientų išlaikymo strategijos pagrindinis tikslas - skatinti klientų lojalumą, kurie neštų tiek ekonominę, tiek ne ekonominę naudą įmonei, savo dalyvavimu.

Šiame tyrime, kaip jau buvo minėta, siekiama nustatyti ar bendros vertės kūrimas potencialiai gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl aptarsime jau žinomas bendrosios vertės sukuriamas naudas organizacijai. Antonides (2011) teigia, kad vartotojų norą dalyvauti bendros vertės kūrime daugiausia lemia vidiniai motyvai. Jie mėgaujasi procesu, gauna pasitenkinimą ir suteiktą galimybę prisidėti. Tai malonumas, kuris glaudžiai susijęs su socialine sąveika ir pripažinimu, nes jie patinia naudas už jų įdėtą indėlį. Siekiant išlaikyti vartotojų susidomėjimą ir dalyvavimą, įmonės turėtų skatinti šias sąveikas ir ieškoti vidinių klientų motyvų.

Bakanovė (2013) teigia, kad bendrakūra ne tik suteikia galimybę atrasti geriau klientų poreikius atitinkančius verslo problemų sprendinius, bet ir leidžia sumažinti išlaidas, skirtas inovacijų kūrimui, sutrumpinti naujos paslaugos vystymui skirtą laiką, didinti klientų pasitenkinimą, padidinti inovacijos priimtumo rinkoje tikimybę ir kt.

Antonides (2011) jau kaip pirmąjį ir svarbiausią bendrosios vertės naudą įmonei išskiria konkurencinį pranašumą (1 paveikslas).



1 pav. Bendros vertės kūrimas kaip konkurencinio pranašumo šaltinis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Antonides (2011)

Roser ir Samson (2009) mano, kad *bendros vertės kūrimas tai prieiga prie platesnių, turtingesnių patirčių*. Nors literatūroje apie bendrakūrą dažnai taip ir nepaliečiamos esminės problemos, nauda plačiai aptarinėjama. Plėtojant naują koncepciją bendradarbiavimas pagausina naujų minčių apie naujoves šaltinių. Dalijantis žiniomis ir patirtimi jis sudaro sąlygas abiem pusėms patobulinti savo idėjas ir duoda naujų minčių. Bendradarbiavimas leidžia naudotis didesne patirčių ir istorijų įvairove ir tuo padidina tikimybę rasti technologijų pritaikymo galimybių. Bendradarbiaudami, komandoje dirbdami žmonės gauna galimybę naudotis daug didesniu žinių kiekiu, o tai leidžia greičiau ir gausiau jas pritaikyti praktikoje.

Geresnės, greitesnės, ne tokios rizikingos naujovės. Literatūroje minimos įvairios konkrečios inovacijų naudos bendrovėms, laikomos klientų dalyvavimo rezultatu (ypač kai tam pasitelkiamos tokios technologijos, kaip internetas). Naudos įvardintos 2 paveiksle prie *matomų naudų*.

Nuo patirties prie rekomendavimo. Be apčiuopiamų inovacijų duodamų rezultatų yra ir daug gan sunkiai pamatuojamos naudos, kuri randasi iš klientų įsitraukimo į kūrimo bendrai procesus. Tyrimuose, pavyzdžiui, nurodoma:

- *Padidėjęs požiūrio lojalumas* vartotojo-tiekėjo kūrimo bendrai procesuose („konstruktyvus kliento dalyvavimas paslaugos kūrimo ir pateikimo procese“)
- *Didesnė suvokiama būsimo kūrimo bendrai vertė*, pasitenkinimas paslaugos trūkumų šalinimu ir nusiteikimas bendrai kurti vertę ateityje dėl kliento dalyvavimo savitarnos paslaugos trūkumų šalinimo procese.

- *Didesnis pasitenkinimas ir įsipareigojimas* dėl dalyvavimo ar bendradarbiavimo su paslaugos teikėju.
- *Padidėjusi teigiamų atsiliepimų tikimybė* ir didesnis klientų dalyvavimas teikiant paslaugą.

Bendradarbiavimas internete: įtaka ne tik inovacijoms. (Roser ir Samson, 2009) Klientų dalyvavimo inovacijose poveikio tyrimai nėra dažni. Be to, bendrovės dažnai mano, kad inovacijos bendradarbiaujant su klientais naudą duoda savaime, todėl jos neįvertina platesnio šio proceso poveikio klientų patirčiai. Atsižvelgiant į tai, kad didelė bendrakūros su klientais dalis vyksta internetu, verta pradėti nuo dalyvavimo virtualioje klientų aplinkoje (VKA). Tyrimas, kurio imtį sudarė IBM ir Microsoft bendrovių VKA dalyvaujantys vartotojai, parodė, kad tokiose aplinkose sukurtos teigiamos klientų sąveikos patirtys ir požiūriai yra susiję tiek su dalyvavimu ateityje, tiek su požiūriu į tokią veiklą vykdančią bendrovę (remiantis suvokiama reputacija, kokybės vertinimu, draugiškumu klientui ir kt.).

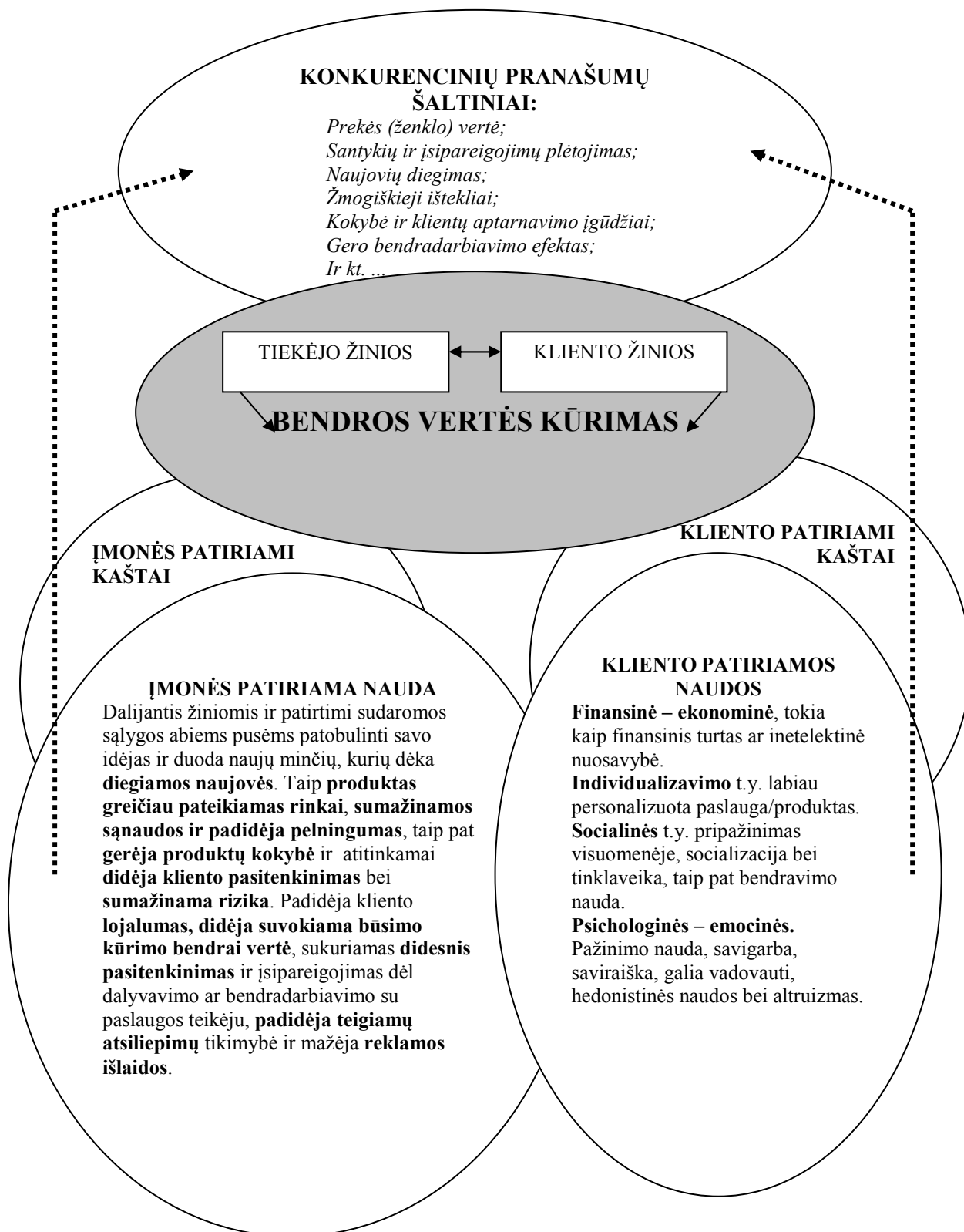
Pagal Jurgelevičiūtę ir Sūdžių (2010), bendrakūroje dalyvaujantys klientai yra labiau suinteresuoti palaikyti santykius su prekių ar paslaugų teikėju, o tai reiškia – pirkti produktus ar naudotis paslaugomis, prie kurių kūrimo ar modifikacijos (pritaikymo) prisidėjo. Tai neabejotinai sukuria konkurencinį pranašumą, sąlygojamą klientų lojalumo.

Ritter ir Walter (2003), klientų įtraukimas gali suteikti daugybę inovatyvių idėjų, naujų technologijų, rinkos informacijos, sudaryti palankias sąlygas gamybinių pajėgumų išplėtimui, kurių gamintojai vieni patys negalėtų pasiekti.

Teigiamų prekių klientų grupei vertė taip pat gali būti bendrai sukurta per sąveiką tarp aptarnaujamų klientų tarpusavyje (Gruen, et al, 2007). T.y., vartotojai tiesiogiai ar internetu gali dalintis patirtimi, susijusia su tam tikros prekės vartojimu (Hollebeek, Brodie, 2009), kas skatina rekomendacijas, kuriančias vertę bei pakartotinius pirkimus.

Labiausiai bendros vertės su klientais kūrimas yra naudingas sekiant įdiegti naujoves ar patobulinti jau esamą produktą/paslaugą. Taip pat reikia pažymėti, kad prisidėdamas klientas jaučiasi įsipareigojęs bei prisidėjęs prie produkto kūrimo, kas gerina atsiliepimus, didina lojalumą.

2 paveiksle pateiktame modelyje matyti, kad bendros vertės kūrimas yra tiesiogiai susijęs su daugeliu literatūroje minimų konkurencingumą didinančių šaltinių. Kaip teigia Roser ir Samson (2009) tiekėjų ir klientų žinių generavimas suteikia įmonėms daug pranašumų, juos galima skirstyti į suvokiamas ir sunkiai suvokiamas naudas.



2 pav. Bendros dalyvavimo vertės kūrimo teikiamų naudų ir konkurencinių pranašumų šaltinių sąsajų modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Roser ir Samson (2009), Balčiūnas ir kt. (2014) straipsniu

Ramaswamy ir Guillard, (2010) ištyrė, kad ne viena įmonė jau skatina bendros vertės kūrimą su klientais. 1990-ųjų pabaigoje keletas pirmųjų organizacijų pradėjo leisti vartotojams dalyvauti

kuriant produktą. Pavyzdžiui „Lego“ pakvietė vartotojus sukurti savo norimo dizaino žaislus - robotus ir statybos modelius, pasiūlymus prašė pasidalinti ir su kitais vartotojais interneto svetainėje. Prahalad ir Ramaswamy bendros vertės kūrimo terminą aprašė, kaip besiformuojantį ryšį tarp klientų ir įmonių. Per pastarąjį dešimtmetį, dešimtys kitų firmų, įskaitant „Cisco“, „Dell“, „Procter & Gamble“, „Sony“, „Starbucks“ ir „Unilever“ naudoja klientų bendros kūrimą su klientais ir atrado esminį skirtumą: kuriant naują produktą ar jaunas patirtis galutiniams vartotojams, reikia kurti gerą patirtį vidiniams dalyviams, kas dažnai būna užmirštama įprastinėje prosecų analizėje.

Ramaswamy ir Gouillart, (2010) pristatė, kad bendros vertės kūrimas tai ne tik interneto svetainės sukūrimas, ryšių su klientais užmezgimas ar jiems pritaikytų produktų pasiūlymas. Autoriai pateikia išsamias sėkmės istorijas, pavyzdžiui, „Nike +“ programa bėgikams, kuri padėjo padidinti bendrovės batų pardavimus rinkoje nuo 47 procentų iki 57 procentų per vienerius metus. Šis bendras vertės kūrimo pavyzdys patvirtina, kad bendrakūra yra svarbus naujas įrankis, kuris veda prie gilios transformacijos. Autoriai tvirtina, kad visi verslo lyderiai turi pasinaudoti šia konkurencinį pranašumą didinančia priemone.

Antonides (2011), Bakanovė (2013) ir kt. bendros vertės kūrimą tyrinėję mokslininkai pripažįsta jos naudą įmonei. Daug gerųjų pavyzdžių pateikia Ramaswamy ir Gouillart (2010) savo knygoje „The Power of Co-Creation“. Tačiau galima manyti, jog dėl tyrimų stokos bendros vertės kūrimas retai būna minimas kaip konkurencingumo šaltinis. Šio tyrimo metu išanalizavus užsienio autorių literatūrą galima teigti, jog bendros vertės kūrimas skatina klientų pasitikėjimą ir didina jų lojalumą, taip pat mažina produkto kūrimo sąnaudas, bei sukuria didesnę vertę vartotojui. Kaip jau buvo minėta, konkurencinis pranašumas įgyjamas prisitaikant prie išorinės aplinkos ir užmezgant ryšius su kitomis įmonėmis ir aplinkiniais, kitaip tariant bendros vertės kūrimas jau savaime yra tiesioginis konkurencingumo didinimo šaltinis, tačiau šią prielaidą dar būtina patikrinti empiriškai.

2. BENDRU VERTĖS KŪRIMU SU KLIENTAIS GRĮSTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS. VADOVŲ NUOMONIŲ ANALIZĖ.

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Remiantis pirmosios darbo dalies teorine analize bei gautais rezultatais, šiame skyriuje bus siekiama pagrįsti tyrimo metodologiją. Aprašomos naudotos metodologinės nuostatos, argumentuojamas tyrimų strategijos pasirinkimas, aptarti duomenų rinkimo metodai, tyrimo imtis bei supažindinama su tyrimo organizavimu.

I etapas: Teorinės literatūros analizės metu išsiaiškintos bendros vertės kūrimo kaip įmonės konkurencingumo šaltinio prielaidos, parengtas metodologinis empirinio tyrimo pagrindas.

II etapas: Atliktas tyrimas, kurio metu bendradarbiaujant su projekto „Valore“ mokslininkais buvo siekta išsiaiškinti paslaugų įmonių vadovų nuomonę apie kliento dalyvavimo vertę kuriančių sprendimų priėmimo (veiksmų ir priemonių užtikrinančių naudų didinimą ir kaštų mažinimą įgyvendinimą) prasmingumą/naudingumą įmonės konkurencingumui laiduoti.

III etapas: siekiant patvirtinti/paneigti teorinius ir empirinius šio darbo radinius (verslo galimybes išnaudoti bendros vertės kūrimą kaip konkurencinio pranašumo šaltinį) atliktas interviu su įmonės vadovu.

I ETAPAS. Išanalizavus mokslinę literatūrą daroma prielaida, kad bendros vertės kūrimas su klientas gali būti vadinams konkurencinio pranašumo šaltiniu. Remiantis šia prielaida pirmoje darbo dalyje išsiaiškinama kokias naudas įmonei suteikia bendros vertės kūrimas, o toliau tyrimo metu siekiama patvirtinti ar Lietuvos paslaugų įmonių vadovai pripažįsta gaunamas naudas.

Tyrimo tikslas – nustatyti ar Lietuvos įmonių vadovai bendros vertės kūrimą pripažįsta, kaip konkurencinį pranašumą.

Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize ir bendradarbiaujant su VALORE projekto mokslininkais buvo formuojama kiekybinio tyrimo prieiga – anketinė klientų apklausa. Ja siekiama nustatyti, ar įmonių vadovai suvokia bendrakūros naudas, vertes bei geba įvertinti kaštus. Taip pat įvertinti ar Lietuvos verslas jau taiko šią priemonę konkurencingumui didinti.

II ETAPAS: Tyrimo organizavimas

Anketinės apklausos tyrimas buvo atliekamas naudojant tris būdus – kompiuterinę apklausą (internetu), žodžiu bei raštišką apklausas. Apklausa internetu buvo pateikta internetinėje svetainėje

(www.apklausa.lt³). Taip pat reikia pažymėti, jog įmonės kurios šiame magistro darbe bus tiriamos yra paslaugų įmonės, kuriose VALORE projekto mokslininkai nustatytė aktyvų klientų dalyvavimą t.y. grožio ir SPA; maitinimo bei automobilių/remonto paslaugų įmonės.

Kaip teigia A. Pajuodis (2005, p. 97), yra skiriama raštiška, žodinė, telefoninė ir kompiuterinė apklausa. Kokią apklausos formą pasirinkti, priklauso nuo daugelio veiksnių: informacijos surinkimo laiko, apklausos apimties, sąnaudų ir pan. Dėl respondentų laiko stokos buvo stengiamasi prisitaikyti ir suteikti jiems galimybę anketą užpildyti patogiausiu būdu, todėl visi trys būdai šio tyrimo metu buvo naudingi skirtingais atvejais.

Tyrimo laikas - tyrimas buvo atliekamas nuo 2014 m. nuo vasario 10 d. iki kovo 10 d.

Tyrimo imtis ir atranka – anot K. Kardelio (2007, p. 311), tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių. Tyrimo imtį sudaro grožio salonų ir SPA centrų, automobilių pardavimo/remonto bei maitinimo paslaugų įmonių vadovai, nes šiuo tyrimu siekiama nustatyti ar bendros vertės kūrimas yra pripažįstamas, kaip konkurencinis pranašumas.

Generalinė aibė – visuma stebėjimo vienetų, esamų toje srityje, kuriai skiriamos tyrimo išvados (visų GMR paslaugų įmonių darbuotojai priiminėjantys konkurencingumą didinančius sprendimus). Imtis – generalinės aibės dalis, tiesiogiai tiriamų stebėjimo vienetų visuma (tie, kuriuos būtina apklausti). Pagrindinė problema – generalinės aibės ir imties santykis.

Šiame tyrime būtina apklausti grožio, maitinimo ir automobilių remonto (GMR) paslaugų įmonių darbuotojus priiminėjančius konkurencingumą didinančius sprendimus (ekspertus). GMR paslaugų įmonių Lietuvoje priskaičiuojama 3893 (naujausi pateikti 2011 metų rodikliai).

Šiame tyrime nebuvo siekiama aprėpti kuo didesnio organizacijų skaičiaus, sudarant statistiškai patikimą imtį, bet siekiama gauti organizacijų, kurioms aktualus vertės klientams kūrimo klausimas, narių ekspertinį vertinimą. Be to, šiame tyrime svarbus vadybinės patirties apibendrinimas, todėl svarbu, kad tiriamasis būtų asmuo, norintis ir galintis teikti visapusę informaciją, reikalingą atsakyti į iškeltus klausimus.

Nepaisant to, jog remiantis imties tūrio dydžio apskaičiavimo taisyklėmis (Kardelis, 2002) apklausti reikėtų mažiausiai 360. Turint omenyje, jog tai yra ekspertinis vertinimas, dėl ko apklausos organizavimas tampa itin sudėtingas ir brangus, buvo nuspręsta apklausti 100 tiriamosios populiacijos atstovų. Tyrimo imtį sudaro grožio salonų ir SPA centrų, automobilių pardavimo/remonto bei maitinimo paslaugų įmonių vadovai, nes šiuo tyrimu siekiama nustatyti ar bendros vertės kūrimas yra pripažįstamas, kaip konkurencinis pranašumas.

³ Internetinis anketos pateikimas.

<http://apklausa.lt/f/kaip-priversti-klientus-dirbti-imones-naudai-ljrx8s.fullpage>

Laikantis šios nuostatos, tyrimo imtis buvo sudaroma pagal netikimybinę atranką – tai tokios atrankos, kurių vykdymas nėra susijęs su jokiais tikimybinėmis procedūromis. Vykdamas tokio tipo atrankas dažniausiai remiamasi patogumo kriterijumi: tai, kad atrankos vienetus yra nebrangu ir patogų pasiekti.

Apklausoje metu nuspręsta kategorizuoti įmones pagal jų dydį (patikslinant šį klausimą buvo pateikti 3 alimi atsakymai, kur pateiktas darbuotojų skaičius. LR įstatymai numato tokias įmonių kategorijas pagal dydį: vidutinės, mažos ir labai mažos įmonės. Vidutinė įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir atitinka vieną iš kitų numatytų sąlygų. Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 ir atitinka vieną iš kitų numatytų sąlygų. Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir atitinka vieną iš kitų numatytų sąlygų. Taip pat reikia pažymėti, kad įmonės kategorizuojamas pagal tai ar jos priklauso tinklui ar ne. Tinklinė sistema reiškia, kad kiekviena įmonė, veikdama unikalių sistemos kontekste, tuo pačiu veikia ir aplinkoje, kuri būdinga visoms konkuruojančioms įmonėms rinkoje.

Tyrimo anketa buvo sukurta VALORE mokslininkų, kurie dalyvauja Lietuvos mokslo tarybos finansuojamame mokslininkų grupių projekte „Klientų dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys“ (šio baigiamojo darbo autorė dalyvavo visuose anketos konstravimo darbo posėdžiuose, kurie truko 2 mėnesius, teikė pasiūlymus). Anketinės apklausos forma pateikiama prieduose (1 priede).

Anketoje, remiantis metodologinėmis nuostatomis (Dikčius, 2005), vartojami paprasti, nedviprasmiški žodžiai, kad respondentas galėtų lengviau suprasti klausimą, ir atsakinėjant jam neiškiltų papildomų neaiškumų. Anketa sudaryta, laikantis nurodymų, kad pirmiausia reikia užduoti bendrus klausimus, tik po to pereinant prie specifinių, bei kad kelių puslapių anketos pirmas puslapis turi būti santykinai neperkrautas (Dikčius, 2005). Taip pat, atkreipiant dėmesį į rekomendacijas (Dikčius, 2005; Tidikis, 2004), spausdinta anketa buvo pateikta sulenktame A3 formato lape, kadangi ji užima keturis A4 formato puslapius, o kiekvienas klausimas bei jo atsakymo alternatyvos telpa į vieną puslapį ir nepersikelia į kitą.

Ši anketa klientams susideda iš trijų dalių: įvadinės (instrukcinės), informacijos apie respondentą (sociodemografinės) ir pagrindinės (diagnostinės) dalies. Anketinės apklausos klausimynas buvo parengtas remiantis VALORE mokslininkų tyrimais.

Pirmojoje anketos dalyje pateikiama trumpa informacija apie atliekamą tyrimą. Anot K. Kardelio (2007), anketą siūloma pradėti nuo informacijos apie tyrimą pateikimo. Ši informacija reikalinga dėl tyrimo etikos bei didinant respondentų atsakomybės jausmą. Be to, šioje dalyje buvo pabrėžiama, kad anketa yra anoniminė ir atsakymai bus pateikiami tik apibendrintuose tyrimo rezultatuose.

Antrojoje pasistengiama išsiaiškinti apie respondentą. Pateikiami 5 demografinio – socialinio tipo klausimai, siekiant geriau pažinti respondentą. Atsakymai į šiuos klausimus padės atlikti išsamesnę surinktų duomenų analizę. Šie klausimai buvo uždaro tipo, nes respondentai iš galimų pateiktų variantų turėjo pasirinkti vieną jiems tinkamiausią. Visiems jiems buvo pateikti alternatyvūs atsakymai.

Trečioji (diagnostinė) dalis susideda iš 3 smulkesnių teiginių blokų. Pirmame bloke buvo siekiama išsiaiškinti ar vadovai pripažįsta, kad bendros vertės kūrimas yra naudingas. Antrajame - siekiama išsiaiškinti ar įmonės pasirengusios atsidėkoti bendrą vertę kuriantiems klientams. Teiginiai buvo paruošti pagal VALORE tyrime nustatytas vertę klientams kuriančias priemones. Trečiasis blokas teiginių parengtas su tikslu nustatyti ar įmonės pasirengusios sumažinti klientų dalyvavimo kaštus.

Teiginiams parengti naudojantis Likerto skale. Tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. (Kardelis, 2002) Jo esmė ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka (Šiuo atveju: tikrai taip, lyg ir taip, nežinau, lyg ir ne, tikrai ne).

Duomenų analizės metodai. Duomenų kiekio mažinimui buvo naudota faktorinė analizė. Faktorinės analizės pagalba įvairūs kintamieji jų tarpusavio koreliacijos pagrindu buvo suklasifikuoti į tarpusavyje nesusijusias grupes (faktorius) (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Faktorinė analizė leidžia sumažinti duomenų kiekį, kuris dažnai apsunkina rinkos procesų analizę. Tarpusavyje susiję požymiai grupuojami į atskiras kategorijas, kurios gali būti taikomas objektų grupių su panašiomis charakteristikomis sudarymui, ryšių įvertinimui ir palyginimui.

Skirtumui tarp grupių nustatyti buvo naudojamas Chi kvadratas (χ^2). Taip pat pateikiamas laisvės laipsnių skaičius (df) rodo, iš kiek nepriklausomų atsitiktinių dydžių apskaičiuota statistika. Kuo mažesnis apskaičiuotas statistinis reikšmingumas p, tuo mažiau tikėtina, kad skirtumas atsirado atsitiktinai. Remiantis visuotinai statistikoje priimtinomis nuostatomis, statistinio reikšmingumo slenksčiu šiame darbe laikoma $p < 0,1$ reikšmė.

III ETAPAS:

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Lietuvos verslo atstovai sutinka, kad bendros vertės kūrimas dalyvavimo paslaugose metu gali būti laikomas konkurenciningumo šaltiniu, tačiau ir pripažįsta, kad dar nėra pasirengę savo versle taikyti klientų dalyvavimą aktyvinančias priemones.

Interviu tikslas: identifikuoti paslaugų įmonių nepasirengimo kurti ir įgyvendinti kliento dalyvavimą aktyvinančias strategijas priežastis.

Interviu nuspręsta imti iš trijų, jau tirtų, skirtingų paslaugų tipų organizacijų vadovų, nes pirmajame etape visų trijų sričių vadovai pripažino skirtingas bendrakūros su klientais naudas.

Interviu stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interviu – tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti

skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi. Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrė jo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis (šiuo atveju pokalbis suprantamas kaip interviu technika, todėl jis neturėtų būti išskiriamas kaip atskiras tyrimo metodas), kurio tikslas - gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. (Kardelis, 2005)

Šiuo atveju pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms: kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų; siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus; kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote. – tai viena iš apklausų rūšių, kurios metu yra siekiama gauti kuo daugiau nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą (Telešienė, 2008). Interviu procesas ir jo stilius priklauso nuo tyrėjo užsibrėžtų tikslų, tačiau visais atvejais tyrėjas ir apklausėjas bendrauja tarpusavyje. Taip visi respondentai galės laisviau atsakinėti į klausimus ir įvardinti įvairias priežastis, kodėl bendros vertės kūrimas negali būti jų verslo strategijos dalis.

4 lentelė

Interviu klausimynas

	Tema	Klausimai	Tikslas
1	Apšildomieji klausimai.	Kiek metų veikia Jūsų įmonė? Kiek metų šioje įmonėje dirbate vadovu/e?	Užmegzti ryšį, leisti informantui suvokti, kad jis gali atsakyti į pateikiamus klausimus.
2	Konkurencingumo šaltinių naudojimas	Ar stengiatės išsiskirti iš kitų įmonių? Ar sunku šiandien rinkoje išlikti konkurencinga įmone? Kokias priemones, Jūsų manymu, šiandien yra tikslinga naudoti siekiant konkurencinio pranašumo?	Išsiaiškinti ar daug dėmesio skiria naujų konkurencinių šaltinių paieškai.
3	Klientų dalyvavimo paslaugose suvokimas.	Kokias veiklas paslaugoje klientai gali atlikti patys? Ar jie gali būti naudingi įmonei kažką nuveikdami/padarydami paslaugos teikimo metu?	Išsiaiškinti, ar informantas supranta, koks kliento dalyvavimas yra naudingas įmonei, išsiaiškinti informanto nuostatas dalyvaujančio kliento atžvilgiu.
4	Klientų dalyvavimo nenoro skatinti priežastys	Kaip manote, kodėl apklausos rezultatai yra tokie: įmonės mano, kad nėra naudinga imtis konkrečių sprendimų/priemonių/veiklų inicijuoti ir palaikyti aktyvų (prasmingą ir naudingą) klientų dalyvavimą?	Surasti priežastis kodėl vadovai linkę/nelinkę investuoti į bendros vertės kūrimo proceso skatinimą
5	Užbaigimas, patikslinimas	Ar galėtumėte, Jūsų nuomone, bendrakūrai tarnauti įmonei kaip konkurcingumo šaltinis? Kodėl taip/ kodėl ne? Kaip manote kuo verslui galėtumėte būti naudingas šis tyrimas?	Tyrimo naudingumo nustatymas vadovų nuomone.

Pasiruošimas interviu: pirmiausia pateikiama informacija apie atliktą anketinę apklausą, pristatoma bendros vertės kūrimo klientui dalyvaujant paslaugose esmė. Tuomet trumpai supažindinami su tyrimo rezultatais. Pagal paruoštą klausimyną (4 lentelė, 4 priedas) stengiamasi palaikyti pokalbį. Pagal poreikį pateikiami papildomi klausimai.

2.2. Paslaugų įmonių vadovų nuomonės apie kliento dalyvavimo vertę kuriančių sprendimų priėmimo naudingumą ir svarbą įmonės konkurencingumui didinti

2.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo anketa buvo dalijama tik įmonių vadovams, kurie yra atsakingi už konkurencingumą didinančių sprendimų priėmimą, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus, išsilavinimo, gyvenamosios vietovės, socialinės padėties, įmonės dydžio ir pan. Dėl šios priežasties respondentų imtis nėra didelė (111 apklaustųjų). Atlikus apklausą ir gautus rezultatus apdorojus SPSS programa sudaryta imties charakteristikos lentelė (žr.4 lentelė).

5 lentelė

Tyrimo imties charakteristika

Požymis	Kategorijos	Dalis proc.
Pagrindinė įmonės veiklos sritis	Maitinimo paslaugos	28,2
	Automobilių pardavimo/remonto paslaugos	41,8
	Grožio, SPA paslaugos	30,0
Įmonė priklauso tinklui	Taip	24,5
	Ne	73,6
Darbuotojų skaičius įmonėje	iki 10	51,8
	nuo 10 iki 49	40,9
	50 ir daugiau	5,5
Įmonės veiklos vieta	Vienas iš didžiųjų šalies miestų	76,4
	Rajono savivaldybės centras	12,7
	Mažas miestelis, kaimo vietovė	14,5
Respondentų vaidmuo priimant konkurencingumą didinančius sprendimus	Patys priima sprendimus	58,3
	Turi įtakos sprendimų priėmimui	41,7

Tyrimo metu buvo sudėtinga pasiekti paslaugų įmonių vadovus ir gauti iš jų informacijos, o kaip matome iš 5 lentelės respondentai panašiai pasiskirstė per visus tris sektorius, tik automobilių pardavimo ir remonto atstovai buvo kiek aktyvesni pildant anketą (41,8%).

Siekiant apklausti tiek tinklines tiek ne tinklines įmones buvo susidurta su sunkumais. Pasiiekti tinklinių įmonių vadovai dažniausiai buvo atsakingi už padalinio sprendimų priėmimą, o viso tinklo vadovai dažniausiai atsisakydavo dalyvauti. Daugiausia respondentų buvo ne tinklui priklausančių įmonių vadovai (73,6%), jie lengviau pasiekiami ir parodė didesnę susidomėjimą šiuo tyrimu.

Pusė apklaustų vadovų (51,8%) dirba labai mažose įmonėse (iki 10 darbuotojų), o 40,9% respondentų priklauso mažoms įmonėms. Tai patvirtino kad tinklinės įmonės buvo sunkiau pasiekiamos tyrėjų. Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad tik ketvirtadalis respondentų veiklą vykdo ne viename iš didžiųjų Lietuvos miestų.

Respondentai paklausti kokį vaidmenį atlieka priimant konkurencingumą didinančius sprendimus 58,3% atsakė, kad patys priima sprendimus, o tai reiškia kad jie yra aukščiausios kategorijos vadovai ar net savaninkai, kuriems yra aktualus šis klausimas. Taip pat galima teigti, jog dažnas vadovas (t.y.41,7 %) prisideda prie konkurencinių sprendimų priėmimo ir domisi naujomis strategijomis.

Apibendrinant tyrimo imties charakteristiką, galima teigti, kad visų tyrime numatytų trijų sektorių vadovų skaičius buvo apklaustas panašia proporcija. Mažų ir labai mažų įmonių vadovai, kurių įmonės nepriklauso tinklui labiau linkę dalyvauti apklausose.

Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą

Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyti trys kliento dalyvavimo lygiai. Trečiasis – aukščiausias dalyvavimo lygis susijęs su aktyviu kliento noru prisidėti prie bendros vertės kūrimo, todėl šio lygio klientai bus vadinami aktyviais.

6 lentelė

Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą pagal įmonės pagrindinę veiklos sritį

	Reikšminga (%)			Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Maitinimo paslaugos	Automobilių remonto paslaugos	Grožio, SPA paslaugos		
... pasako, ko reikia, ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą	58,1%	64,4%	57,6%	6,8	0,58
... aiškiai išsako savo lūkesčius ir stebi procesą	43,3%	40,9%	69,7%	16,2	0,03
... išsako savo nuomonę (teigiamą ar neigiamą) apie paslaugą	96,8%	78,3%	87,9%	10,1	0,02
... pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams	22,6%	34,1%	36,4%	5,3	0,73
... aiškinasi, kas jam rūpi, domisi paslauga	61,3%	50,0%	87,9%	20,5	0,01
... pataria, kaip galima pagerinti paslaugos kokybę	61,3%	34,1%	56,3%	16,7	0,03
... konsultuoja, pamoko darbuotoją	10,0%	11,4%	24,2%	5,1	0,76

Grupuoiant reikšmingus teiginius, kaip matome 6-oje lentelėje, grožio ir SPA centrų vadovai (69,7%) pritaria, kad vertina klientus kurie stebi procesą ir išsako savo lūkesčius. Beveik visi respondentai buvo linkę sutikti, kad gerai kai klientas išsako savo nuomonę. Tačiau, kai klientai domisi paslauga ir aiškinasi apie ją, labiau sutinka grožio ir SPA vadovai, kiek daugiau nei pusė sutinka maitinimo paslaugų įmonių vadovai (61,3%) ir tik pusė automobilių versle dirbandys vadovai. Tiesioginio kontakto metu su automobilių vadovais buvo atskleista, kad jie nenori atskleisti savo darbo specifikos ir leisti klientus dalyvauti pačiame automobilio remonto procese, kur gali būti nesaugu. Svarbu paminėti, kad įmonių vadovai nenorėtų, kad klientas konsultuotų ar mokytų darbuotoją, tačiau jei patartų kaip galima pagerinti kokybę maitinimo ir grožio –SPA paslaugų vadovai labiau linkę sutikti (daugiau nei pusė).

Vertinant reikšmingus teiginius, kurie buvo grupuojami pagal įmonės tinkliškumą, paaiškėjo, kad netinklinės įmonės (68,8 %) sutinka, kad klientas turėtų aiškintis ir domėtis paslauga nei tinklinių įmonių vadovai (53,8%). Taip pat ne tinklinių įmonių atstovai (53,8%) sutinka, kad gerai kai klientai pataria, kaip pagerinti kokybę, o su šiuo teiginiu tinklinių įmonių vadovų sutiko tik trečdalis. Lentelėje pateikiami duomenys 2 priede.

Taip pat 2 priede pateikta 12 lentelė kas vadovų nuomone naudinga. Mažose (65,9%) ir labai mažose (54,4%) vadovai pritaria teiginiui, kad gerai kai klientai pasako, ko reikia ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą.

Vadovai, kurie patys priima sprendimus (90,5%) ir tie kurie turi įtakos sprendimų priėmimo (80,0%) sutinka, kad įmonei aktyvūs klientai išsako savo nuomonę, tačiau tiek tiek nelinkę sutinkti, kad naudinga kai klientas pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams. (žr. 2 priede 12 lentelėje).

Apibendrinant anketos pirmąją pateiktą teiginių grupę, galima teigti, kad nepaisant to kuriame sektoriuje dirbama, vadovai mieliau linkę priimti klientų nuomonę, bet išvengti jų aktyvesnio įsikišimo į paslaugos bendros vertės kūrimą. Pagal gautus duomenis matyti, kad aktyvaus kliento nuomonę bendrai kuriant vertę labiausiai naudinga mato grožio ir SPA vadovai. Visų sektorių vadovų nuomonės sutiko ir lyginat pagal įmonės dydį, tinklą ar sprendimų priėmimą. Daroma išvada, kad labai aktyvių klientų Lietuvos įmonės dar nėra pasirengusios priimti, nors jau yra keletas įmonių kuriose galėtų ir norėtų plėtoti šią strategiją.

Vadovų nuomonė apie tai, kokie sprendimai jų įmonei būtų naudingi, prasmingi ir svarbūs bendrai kuriant vertę su klientu

Mokslinės literatūros analizės metu išsiaiškinta, kad klientas suvokia vertę tuomet, jei informacija, kurią jis pateikia įmonei t.y. paslaugos teikėjui/pardavėjui yra interpretuojama teisingai. Taip pat literatūroje sutinkamas požiūris, kad intensyvios konkurencijos kontekste vartotojo poreikius bei lūkesčius atitinkantis produkto pasiūlymas ne visuomet bus pagrindinis

pakartotino pirkimo stimulus. Taigi, empirinio tyrimo metu bandyta išsiaiškinti, kokių veiksmų yra pasirenge/mato prasmę imtis, kad atsidėkoti už kliento aktyvų dalyvavimą paslaugos kūrimo procese.

Anketos antrasis blokas teiginių su visais duomenimis yra pateikiamas 3 priede 14 lentelėje. O 7 lentelėje pateikti, tik tie rodikliai, kurių atsakymo paklaida mažiausia (kaip buvo minėta p reikšmė <1).

7 lentelė

Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės įmonės veiklos sritis

	Naudinga (%)			Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Maitinimo paslaugos	Automobilių remonto paslaugos	Grožio, SPA paslaugos		
Aktyviam klientui suteikti nuolaidą	58,1%	78,3%	56,3%	19,82	0,01
Išpildyti ypatingus kliento norus, kas įprastai nedaroma	54,8%	17,8%	40,6%	17,58	0,02
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	35,5%	14,0%	42,4%	25,61	0,00
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	51,6%	40,0%	66,7%	13,34	0,09
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	0,0%	13,3%	21,2%	15,63	0,05
Išmokyti klientą būti aktyvesniu	38,7%	31,8%	50,0%	21,90	0,00

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad vadovai yra pasiryžę (mato prasmę) aktyviems klientams suteikti nuolaidą t.y. mato naudą suteikti finansinę naudą. Labiausiai tam pritaria automobilių verslo vadovai (78,3% respondentų). Pusė maitinimo paslaugas atstovų pritaria, kad naudinga ir prasminga išpildyti ypatingus kliento norus (54,8% respondentų) taip pat pritaria daugiau nei 40% grožio ir SPA vadovų, tik automobilių versle šis būdas atsidėkoti aktyviam klientui mažiau priimtinas (vos 17,8%). Paklausti apie aktyvių klientų viešinimą įmonės tinklapyje ar spaudoje vadovai nenoriai pritarė šiam teiginiui, labiausiai tam pritaria grožio ir SPA vadovai (42,4 %) respondentų, o pasyviausi automobilių verslo atstovai. Apie pusė visų apklaustų veiklos sričių yra pasirenge suteikti aktyviam klientui statusą, ir pažymėjo, jog tai būtų naudinga įmonei. Šios įmonės pripažįsta jog klientams reikalingos ir socialinės naudos. Tyrimo rezultatai parodė, kad maitinimo paslaugų vadovai yra priešiskai nusiteikę leisti klientui kontroliuoti/prižiūrėti paslaugos teikimo procesą (0%). Automobilių remonto (13,3%) ir grožio, SPA vadovai (21,2%) taip pat parodė, kad nėra linkę leisti klientui įsitraukti į paslaugos teikimo procesą. Analizuojant gautus tyrimus paaiškėjo, jog vadovai norėtų aktyvesnių klientų, daugiau nei trečdalis yra sutinka su teiginiu jog verta klientą

išmokyti būti aktyvesniu. Šiam teiginiui pritaria pusė grožio ir SPA paslaugų teikiančių įmonių vadovai.

8 lentelė

Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės tinklą

	Naudinga (%)		Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Tinklinė	Ne tinklinė		
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	24,0%	30,0%	12,85	0,01
Priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą	7,4%	18,8%	16,16	0,00
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	7,4%	13,8%	13,66	0,01
Pasistengti, kad klientas, „dirbdamas“ įmonės labui, patirtų kuo mažiau išlaidų	61,5%	50,6%	9,49	0,04
Stengtis, kad klientas jaustųsi nesuvaržytas, nebijotų būti aktyvus	50,0%	65,4%	8,75	0,05

Iš turimų duomenų matyti, kad (aptariant pagal tinkliškumą 8 lentelė) vadovų nuomones apie naudingas veiklas atsidėkojant, galima teigti jog nepriklausomai nuo to ar įmonė priklauso tinklui ar ne, jos panašiai pritaria/nepitaria pateiktiems antrojo bloko teiginiams. Tik šiek tiek labiau naudinga ne tinklinių įmonių vadovai mato pastangas, kad klientas jaustųsi nesuvaržytas, o tinklinių įmonių vadovai labiau mato naudinga ir prasminga mažinti klientų patiriamus kaštus bendrai kuriant vertę.

9 lentelė

Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal įmonės dydį

	Naudinga (%)		Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	iki 10 darbuotojų	10-49 darbuotojai		
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	33,9%	23,3%	11,03	0,03
Parodyti aktyviam klientui, kad į jį žiūrima kaip į lygiavertį partnerį, profesionalą	22,8%	38,6%	7,69	0,11
Reaguoti į kliento kritiką, pamokymus, taip, kad jis nepatirtų streso	67,3%	68,2%	7,33	0,10

Klasifikuojant vadovų nuomones pagal įmonės dydį buvo gauti tokie duomenys (žr. 9 lentelę): tik trečdalis respondentų mato naudinga ir prasminga viešinti aktyvų klientą tinklapyje, socialiniuose tinkluose ar spaudoje, šiam teiginiui labiau linkę pritari labai mažų įmonių vadovai, o mažų įmonių vadovai labiau naudingą būdu mato parodymą klientui, kad į jį žiūrima kaip į lygiavertį partnerį, profesionalą. Tačiau su šiuo teiginiu kol kas linkę sutikti tik apie trečdalis apklausoje dalyvavusių Lietuvos paslaugų įmonių.

Vadovų nuomone naudinga, prasminga ir svarbu „įdarbinant“ klientą pagal sprendimų priėmimo dalyvavimą

	Naudinga (%)		Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Pats sprendžiu/ priimu sprendimus	Turiu įtakos sprendimų priėmimui		
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	54,8%	46,7%	7,70	0,10
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	11,3%	13,3%	14,86	0,00
Stengtis, kad aktyvus klientas nesijaustų atsakingas už galimai nenaudingus pasiūlymus	43,3%	48,9%	8,20	0,08

Pagal sprendimų priėmimą nuomonės taip pat nelabai išsiskyrė, visi vadovai labiau mato prasmę suteikti VIP statusą aktyviam klientui (10 lentelė) ir lygiai taip pat vos 11-13 % naudingų mato leidimą kontroliuoti paslaugos teikimo procesą.

Apibendrinant antrojo ir trečiojo teiginių blokus apie klientams suteikiams nauas ir patiriamas kaštus. Tyrimas atskleidė, jog tiriamosios (GMR) paslaugų įmonės naudinga, prasminga ir svarbu aktyviam klientui suteikti nuolaidą, atsidėkoti smulkmena, pagirti aktyvų klientą kitiems girdint bei suteikti jam VIP statusą. Tačiau vadovai nemato naudinga sumokėti klientui už pasiūlymus, rekomendacijas, naujovių išbandymus, pavadinti paslaugą kliento vardu, leisti pasijusti kolektyvo ar komandos nariu, priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą taip pat leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą. Tokia vadovų nuomonė parodo, jog įmonės yra pasirengusios atsidėkoti dėmesiu ar dovanomis, bet bendraarbiauti ir aktyviai įsitraukti klientams leisti dar nemato prasmės.

Vadovai atsakydami kaip yra naudinga ir svarbu sumažinti bendros vertės dalyvavimo kaštus daugiau nei pusė respondentų pažymėjo jog svarbu taupyti klientų laiką, pinigus ir taip pat stengtis, kad klientas jaustųsi patogiai dalyvujant bendros vertės kūrimo procese.

Cituojant vadovų nuomones apie bendrakūros naudą „Manau, kad aktyvių klientų įtraukimas į įmonės paslaugų sferą būtų naudingas mūsų įmonės paslaugų kokybės tobulinimui bei darbuotojų tobulėjimui.“; „Aktyvūs klientai padeda kitiems pirkėjams greičiau apsispręsti dėl naujo daikto (automobilio) įsigijimo.“; „Tai svarbu, gerinant paslaugų kokybę ir prekės pardavimo procesą, ypač kokybiniu atžvilgiu.“; „Manau, kad aktyvi klientai teigiamai įtakotų įmonės pelningumą, nes pasitikėjimas klientais įmonę daro patrauklesne.“; „Jis gali suteikti naujų idėjų verslui ir atskleisti platesnius vartotojų/kleintų lūkesčius jau turimom ir teikiamom paslaugom.“ Vertinant vadovų nuomones apie bendros vertės kūrimo naudą, galima teigti kad beveik pusė pripažįsta galimą

naudą, bet nei vienas nepatvirtino jau esamos naudos, vadinasi klientai įtraukiami į paslaugos kūrimą labai vangiai, kas paskatino pratęsti tyrimą ir pabandyti išsiaiškinti priežastis lemiančias šią situaciją.

2.2.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Šio baigiamojo darbo tyrimo antrasis etapas parodė, jog klientai nenusiteikę aktyvius klientus priimti į įmonės paslaugų kūrimą. Todėl trečiuoju etapu buvo siekta išsiaiškinti ką interviu dalyviai (paslaugų įmonių vadovai) mano apie gautus rezultatus ir išsiaiškinti galimas priežastis kad įtakoja Lietuvos verslo pasyvumą. Toliau bus aptarti vadovų atsakymai kur V1 – grožio ir SPA paslaugų vadovas, V2 – automobilių remonto ir nuomos paslaugų vadovas, V3 – maitinimo paslaugas teikiančios įmonės vadovas.

Interviu klausimynas paruoštas iš penkių dalių. Pirmosios dalies tikslas užmegztį ryšį ir jo metu buvo išsiaiškinta, kad visi informantai dar neseniai (1-4metai) vadovauja verslui (4 priedas). Du iš jų yra nuosavo verslo vadovai, kas patvirtina, kad jie patys atsakingi už konkurencinių sprendimų priėmimą ir vykdymą.

Antrosios interviu dalies klausimai skirti išsiaiškinti kiek dėmesio vadovai skiria konkurencinių pranašumų plėtrai bei ieškojimui. Visi trys informantai teigia, jog stengiasi išsiskirti iš kitų:

V1: „Mano strategija gal šiek tiek įprasta, bet negaliu skųstis. Stengiuosi palaikyti prieinamą kainą ir malonų aptarnavimą.“

V2: „Taip. Siekiame greito klientų aptarnavimo, stengiamės, kad kokybės ir kainos santykis būtų geriausias.“

V3: „Taip, žinoma. Mes nuo atsiradimo stengiamės būti išskirtiniai. Šiauliuose nėra kito sumuštinių baro.“

Visi trys vadovai įvardija skirtingas strategijas, V3 nėra suinteresuotas plėtoti prieinamos kainos strategijos. Santykius su klientais vertina ir derina su kaina V1 t.y.grožio paslaugas teikianti vadovė, o V2 siekia geros kokybės ir kainos. Tai gali įtakoti įmonės dydis ir veiklos trukmė, teikiamas paslaugos sritis, bei kiti įvairūs faktoriai.

Vadovai paklausti apie išlikimą konkurencinga įmone visi sutiko jog tai labai sunku ir kaip pagrindinę priežastį visi įvardijo didelį tokių pat paslaugų teikėjų skaičių. V1 ir V2 teigia, kad labai blogina įmonės veiklą žmonės, kurie veiklą vykdo individualiai, ar pagal patentus. Tokie verslininkai gali suteikti geresnes kainas ir mokėti darbuotojams geresnius atlyginimus. Susidariusi padėtis verčia suteikti daugiau papildomą vertę kuriančių paslaugų, garantijų, mokėjimų atidėjimų ir pan.

Tyrimo metu paklausti vadovai, kokias priemones yra tikslinga taikyti nuomonės mažai skyrėsi (11 lentelėje pateikti duomenys). Visi vadovai pirmiausia kalbėjo apie kainą, po to kalbėjo apie gerus santykius su klientu, taip pat nepamiršo ir kokybės. Taip pat paminėta kvalifikuota darbo jėga bei ypatingi pasiūlymai. Pagal gautus duomenis galima spręsti, kad vadovai vis dar linkę, kaip pagrindines priemones taikyti kainos ir kokybės strategijas, tačiau jau pripažįstama ir gerų santykių su klientais nauda. V2 paminėdami kvalifikuotą darbo jėgą parodo, jog automobilių remonto versle tai labai svarbi priemonė. V3 mini ir ypatingus pasiūlymus, vadinasi skatina klientus rengdami ypatingus pasiūlymus.

11 lentelė

Vadovų nuomone naudingos konkurencinio pranašumo priemonės

Vadovas	Kaina	Geri santykiai	Kokybė	Kvalifikuoti darbuotojai	Ypatingi pasiūlymai
V1	+	+			
V2	+	+	+	+	
V3	+	+	+		+

Trečioji interviu dalis skiriama išsiaiškinti vadovo suvokimą apie klientų dalyvavimą paslaugoje. Buvo klausiama, kaip informantai supranta kokias veiklas klientas galėtų atlikti pats. V1 teigia, kad „...*moterys mėgsta atsiduoti į specialisto rankas ir nesukti sau galvos*“, o jei klientės pasakytų ko pageidauja tai būtų naudinga, bet jaučiasi geriau kai gali nuspėti kliento norus. V2 teigia, kad klientai gali patys pasirūpinti detalių pristatymu, susirasti priimtina variantą bei patiems leidžiama priimti sprendimus „...*ar reikia keisti papildomai kokią dalį ar dar ne.*“ V3 sako, kad „*Net nežinau ar pas mus jie gali patys ką padaryti.*“ Taip pat yra pasirengę kiekvienam šiek tiek keisti sudėtį.

Vadovai paklausti ar jie gali būti naudingi įmonei kažką nuveikdami/padarydami paslaugos teikimo metu vadovai papildė prieš tai buvusio klausimo atsakymus ir visi teigia, kad neįsivaizduoja aktyvaus įsitraukimo į paslaugos kūrimą. Tačiau visi pripažino jog malonu gauti pasiūlymus ir patarimus: „...*būna malonu, kai parodo kokių naujų idėjų*“, „...*papasakotų ką žino naujo ar kur girdėjo kitaip, tai paskatintų mus išsiaiškinti ir galbūt nuo to pagerėtų paslaugos kokybė ar net sumažėtų kaina.*“, „...*receptą pasiūlyti naują, ko dar pasigenda, ar žino kitokių pateikimo būdų.*“

Pagal šios interviu dalies atsakymus galima daryti išvadą, kad verslas dar mažai sutinka aktyvių klientų ir neskatina jų būti aktyviais. Visi trys informantai nelabai įsivaizduoja kaip aktyviai klientas jų veikloje galėtų dalyvauti. Jei šių sričių, kuriose VALORE mokslininkai nustatė aktyviausią bendravimą, dar nėra pasirengę aktyvių klientų skatinimui, vadinasi Lietuvos paslaugų

teikėjai dar nemato prasmės įtraukti klientus į paslaugos kūrim. Tai patvirtina anketinės apklausos metu gautus rezultatus.

Siekiant nustatyti, kokios priežastys lemia pasyvų bendrakūros plėtojimą buvo klausimais, kaip vadovai mano kodėl tokie anketinės apklausos rezultatai? Grožio salono vadovė teigė: baimė, kad nesugebės išpildyti klientų pageidavimus bei galimai padidėsiantys kaštai. Taip pat paminėjo jog mažai aktyvių klientų. Autoserviso vadovas minėjo labiausiai stabdančius veiksnius: darbo saugos reikalavimai, darbuotojų diskomfortas, kai stebi jo darbą, kliento žinojimas gali būti nenaudingas, verslas nėra pasirengęs sumokėti už suteiktą informaciją, o protingas klientas tikrai paprašytų atlygio už atitinkamą informaciją, galimi nuostoliai bei ekonominė situacija. Maitinimo paslaugų vadovė teigia, kad dėl tokių rezultatų kaltas verslas nes nemoka priimti aktyvių klientų, nenori gaišti laiko, mažas aktyvių klientų skaičius, taip pat gerųjų pavyzdžių trūkumas.

Galima daryti išvadą, kad kiekvienos paslaugos teikime atsiranda skirtingi barjerai. Vadovai lieka atsargūs, nes bijo patirti nuostolius. Taip pat jų pasyvumą įtakoja mažas aktyvių klientų skaičius it kt. minėtos priežastys.

Užbaigimui ir gautų duomenų patikslinimui buvo klausama ar galėtų bendrakūra tarnauti įmonei kaip konkurcingumo šaltinis?

V1: Tai ko gero galėtų, nes tobulėjama ir tuomet klientas mieliau grįžta antrą kartą.

V2: Tai taip. Nauda yra bet aš jos nepamatuosiu ir negaliu rizikuoti. Taip pat neaišku kiek po to klientai bus pasiryžę pasilikti, gali būti, kad per didelės investicijos, kurios po metų jau bus sena strategija. Na juk intestuojant yra daug klaustukų o mes mėgstam skaičiukus...

V3: Gali. Daugiau ar mažiau verslui tikrai padeda aktyvūs klientai, nes kartais gali ir nesužinoti ką blogai darai. O dėl tų super aktyvių kur klientas yra komandos narys ar paslaugą stebi ir sako ką ir kaip daryti, manau, kad nereikia. ...

Šio klausimo atsakymai taip pat patvirtino anketinės apklausos duomenis, kuriuose paaiškėjo, kad vadovai supranta bendros vertės kūrimo naudą, tačiau vis dar nėra pasirengę investuoti ir skirti jiems daugiau laiko.

Siekiant nustatyti ar vadovai, kurie sudalyvavo šiame tyrime gavo naudos atsakė:

V1: Verslas pats jau supranta, kad tai svarbu, gal tiesiog kaip priminimas, paskatinimas pergalvoti strategijas.

V2: Taip, dabar žinau kad niekas nejuda tuo klausimu. Įdomu pasižiūrėti kaip kitos įmonės elgiasi ar taip pat yra konservatyvios. Taip pat naudinga, kad galima pamatyti klientų nuomonę apie bendrakūrą kokie lūkesčiai, motyvai, norai...

V3: Šis tyrimas parodo, kad Lietuvoje dar nėra tokių įmonių kurios mato prasmę skatinti klientus išsakyti visus poreikius. Na ir verslininkai nemoka siunčiamos informacijos priimti.

Galima teigti, jog vadovai mato šio tyrimo naudą, nes sužinojo ir kitų vadovų nuomonę apie bendros vertės kūrimą, taip pat gavo galimybę pasvarstyti apie esamą įmonės strategiją.

Apibendrinant interviu su paslaugų įmonių vadovais gauta dvejopa nauda. Pirmiausia, dar kartą patvirtinta antrojo etapo informacija, kur buvo nustatyta jog Lietuvos verslas nepasirengęs skirti daugiau dėmesio bendrakūrai. Antroji nauda - tai priežasčių nustatymas, kodėl verslas neinvestuoja į bendros vertės su klientu kūrimą, nors naudą pripažįsta.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad paslaugų teikėjo ir kliento bendras vertės kūrimas suprantamas kaip jungtinis naujų kokybinių charakteristikų paslaugos kūrimo procesas, grįstas lygiaverčių partnerių kūrybiškumu, apimantis papildančių vienas kitą skirtingų išteklių integravimą, naujų žinių kūrimą ir panaudojimą sprendžiant paslaugų įmonių problemas ir suteikiantis abipusę vertę generuojantį rezultatą.

Bendros dalyvavimo paslaugose vertės kūrimo metu naudas patiria abi pusės, t. y. paslaugos teikėjas ir jos gavėjas. Klientams naudingas rezultatas - gaunamas finansinis turtas ar inetelektinė nuosavybė, labiau individualizuojama paslauga/produktas, atsiranda didesnis pripažinimas visuomenėje, plėtojama socializacija bei tinklaveika, taip pat atsiranda bendravimo, pažinimo naudos, didėja savigarba ir saviraiška, galia vadovauti, galimos hedonistinės naudos bei altruizmas.

Nustatyta, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas ne tik prisitaikant prie išorinės aplinkos ir užmezgant ryšius su aplinkiniais, bet ir investuojant į klientų dalyvavimo aktyvumą skatinančias ir palaikančias strategijas, sukuriant palankias aplinkas skatinti vertės bendrakūrą. Kitaip tariant, bendros vertės kūrimas gali būti konkurencingumo didinimo šaltinis, tačiau savaime konkurenciniai pranašumai nesusikuria. Tam reikia vadovų teigiamų nuostatų, finansinio, kognityvinio (jis turi žinoti kaip tai padaryti) pasirengimo, bei paslaugų įmonės darbuotojų paruošimo (mokymo ir motyvavimo) valdyti bendros vertės kūrimo aplinkas.

Nustatyta, kad paslaugų įmonių vadovai pripažįsta bendros vertės kuriamą naudą, tačiau jie dar vengia aktyviai įtraukti klientus į bendrą paslaugos kūrimą. Vadovai būtų linkę atsidėkoti aktyviems klientams smulkiais materialiais atributais ir išskirtiniu dėmesiu, bet įtraukti į aktyvų dalyvavimą paslaugos kūrime, bei į paslaugos proceso ir rezultatų kontrolę nesiryžta.

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad grožio ir SPA paslaugų įmonių vadovai labiausiai linkę klientus įtraukti į bendros vertės kūrimo procesą. Automobilių remonto paslaugų įmonės mažiau yra linkusios klientui leisti stebėti procesą ar kontroliuoti paslaugą.

Paslaugų įmonės konkurencingumą didinančius sprendimus priimančios ir įgyvendinančios vadovai pripažįsta galimas naudas, suvokia su tuo susijusį augantį klientų lojalumą, gerėjančią paslaugos kokybę, spartesnę inovacijų kūrimą bei naujų idėjų atsiradimą. Tai leidžia bendros vertės kūrimą pripažinti kaip potencialų konkurencinių pranašumų kūrimo šaltinį.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad Lietuvos verslo atstovai sutinka, kad bendros vertės kūrimas dalyvavimo paslaugose metu gali būti laikomas konkurencingumo šaltiniu, tačiau ir pripažįsta, kad dar nėra pasirengę savo versle taikyti klientų dalyvavimą aktyvinančias priemones. Nustatytos priežastys, kurios lemia tokį vadovų apsisprendimą: baimė, kad nesugebės išpildyti klientų pageidavimus; galimai padidėsiantys kaštai; mažas aktyvių klientų skaičius, darbo saugos

reikalavimai; darbuotojų diskomfortas; kliento žinojimas gali būti nenaudingas, verslas nėra pasirengęs sumokėti už suteiktą informaciją, galimi nuostoliai bei ekonominė situacija; verslininkų nesugebėjimas priimti aktyvius klientus; galimi laiko kaštai; taip pat gerųjų pavyzdžių trūkumas. Šios priežastys leidžia daryti prielaidą, jog paslaugų dominavimo rinkoje logikos principai menkai tepalietė Lietuvos verslo marketingo aplinkas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis baigiamojo darbo tyrimo rezultatais Lietuvos paslaugų įmonėms rekomenduojama:

- Palaipsniui diegti bendrakūros patirtis atrandant tinkamiausias klientų aktyvinimo strategijas. Procesui palengvinti yra siūloma ieškoti užsienio įmonių gerųjų patirčių. Taip pat siūloma dalyvauti pasaulinėse įmonių parodose, konferencijose ar kitose renginiuose, kur galima pasisemti patirties ir idėjų. Sudalyvauti seminare, kur pristatoma paslaugų dominavimo logika, jos nešama nauda ir naujausios galimybės kaip ją pritaikyti savo versle.
- Skatinti Lietuvos įmones dalintis savo patirtimis, pasinaudoti verslui siūlomomis plėtros priemonėmis. Stebėti aplinką ir kaupti informaciją, kaip įmonės klientus reikia skatinti aktyviau dalyvauti paslaugų bendros vertės kūrime.
- Kalbant apie universalesnį modelį t. y. siekiant sukurti ne tik vieną sąveiką (kliento dalyvavimą paslaugose) apimančią modelį rekomenduojama tyrėjams patikrinti kitose sąveikose atsirandančias bendros vertės kūrimo naudas kitose įmonės ir kliento sąveikose pvz.: kuriant produktą, prekės ženklą, dizainą ar vartotojų bendruomenes.

DISKUSIJA

Sprendžiant iš tyrimo metu gautų atsiliepimų galima spėti, kad respondentams, dalyvavusiems apklausoje, buvo sudėtinga suvokti bendros dalyvavimo vertės kūrimo konceptą. Todėl nusprendus tyrimą pakartoti vertėtų apvarstyti kito metodo taikymą pvz.: kokybinis tyrimas leistų informantui plačiau paaiškinti koncepto esmę.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, kad Lietuvos verslas nėra pasiruošęs investuoti į tas veiklas, nėra įsisavinęs bendrakūros naudas ir gretinant šį žinojimą su užsienio verslo patirtimis diegiant klientų dalyvavimo strategijas, bei turint omeny jog į Lietuvos mokslą ir praktiką geriausi pasaulio atradimai atkeliauja pavėluotai, prasminga būtų tyrimą pakartoti po 5 ar 10 metų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allee, V., Schwabe, O. (2011). Value Networks and the True Nature of Collaboration. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.valuenetworksandcollaboration.com/>>.
2. Antonides, g. (2011). 'The Co-creative Consumer: Exploring the changing consumer/producer relations and consumer roles in modern product innovation practices. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <http://issuu.com/joycediscoverers/docs/the_co-creative_consumer?e=2891954/2658940>.
3. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinierinė ekonomika*, 22, p. 66 – 105
4. Arnould, E. J.; Price, L. L.; Malshe, A. Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Consumer. In Lusch R., Vargo S. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M. S. Sharpe, 2006, p. 91–104. ISBN0765614901.
5. Bakanovė, A. (2013). The development of co-creation between service providers and clients in information technology based business services. Summary of Doctoral Dissertation. Social Sciences, Management (03S)
6. Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., (2013). The Dimensions of Client Perceived Participation Value. *Socialiniai tyrimai*, 2013. Nr. 4 (33). 119–127
7. Barkauskas, V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515
8. Beaven, M. h., Scotti, D. J., (1990). Service- oriented thinking and its implications for the marketing mix. *The Journal of Services Marketing*, 4(4), 5-19
9. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32–40.
10. Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R., Zeithaml, V.A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*.
11. Birgelen, M. van, Dellaert, B. G. C., Ruyter, K. de. (2012). Communication channel consideration for in-home services. The moderating role of customer participation. *Journal of Service Management*. Vol. 23 No. 2, 2012. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
12. Bowers, M. R.; Martin, Ch. L. Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees. In *Journal of Services Marketing*. 2007, vol. 21, no.2. p. 88-98 Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
13. Bharadway, S.G.; Varadarajan, P.R.; Fahy, J. (1993) Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, pg.83
14. Brazinskas, S. (2010). Ekonominės krizės iššūkiai: prielaidos didinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumą. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per internetą: <http://value.lt/failai/downloadai/File/Viesasis%20administravimas_SBraz_2010.pdf>.

15. Brennan, R. (2004). Does political marketing need the concept of customer value? Middlesex University Business School. The Burroughs Hendon. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
16. Carvalho, S. W., Mota M. de O. (2010). The role of trust in creating value student loyalty in relational exchanges between higher educations and their students. *Journal of Marketing for Higher Education*. Vol. 20, No. 1, January-June 2010.
17. Chang, H. H., Wang, Y., Yang, W. (2009). The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (4), 423-443.
18. Cheung, C. M. K., Lee, M. K.O. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems* 53 (2012).
19. Chung, Y. M. (2009). Co-creation with the customer: a strategy for organisation learning and innovation. *International Journal of Learning & Intellectual Capital*; 2009, Vol. 6 Issue1/2. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
20. Damkuvienė, M., Tijūnaitienė, R., Petukienė, E., Bersėnaitė, J. (2012). *Customer Perceive Co-creation Value: Synthesis of the Extant Literature*. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2012. Nr. 4 (29).
21. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
22. Dovalienė, A. (2005). *Santykių marketingo ypatumai plėtojant teatro produktų rinką*. Daktaro disertacija *Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*.
23. Easton, P.D. (1998). Discussion of Revaluated Financial, Tangible, and Intangible Assets: Association with Share Prices and Non-Market-Based Value Estimates. *Journal of Accounting Research*. Vol 36.
24. Etgar, M. A descriptive Model of the Consumer Co-production Process. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, FMNZ [interaktyvus]. 2008, no. 36 (1), p. 97-108 [žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.springerlink.com/content/tut67651223304p4/fulltext.pdf>
25. Erragcha, N., Zid, T. ben (2012). Effect of ritual on the perceived value in the context of online shopping: a proposed conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. April 2012. Vol 3, No 12. Institute of Interdisciplinary Business Research. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
26. Fang, E., Palmatier, R. W., Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Academy of Marketing Science*. [žiūrėta 2014-03-01]. Prieiga per internetą: <http://faculty.washington.edu/palmatrw/docs/Customer%20Participation.pdf>.
27. Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing, a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
28. Gruen T., Osmonbekov T., Czaplewski, A. (2007). eWOM : the impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, Vol. 59.
29. Gummesson, E., Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2010). Transitioning from service management to service-sominant logic: observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, (1), 8-22.

30. Hamel, Prahalad., (1989). An empirical analysis of the integration-responsiveness framework: U.S. construction equipment industry firms in global competition. [žiūrėta 2014-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://business.highbeam.com/603/article-1G1-18764050/empirical-analysis-integrationresponsiveness-framework>>.
31. Hollebeek, L. D., Brodie, R. J. (2009). Wine service marketing, value co-creation and involvement: research issues. *International Journal of Wine Business Research*. Vol. 21 Iss: 4 pp. 339 – 353. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
32. Hu, F. L., Chuang, C. C. (2012). A study of the relationship between the value perception and loyalty intention toward an e-retailer website. *Journal of Internet Banking and Commerce*, April 2012, vol. 17, no.1
33. Iriana, R., Buttle, F. (2006). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5 (4), p. 24 – 25.
34. Jurgelevičiūtė, L., Sūdžius, V. (2010). Santykių rinkodaros ypatumai teikiant finansines paslaugas. *Verslas: teorija ir praktika*. 2010 11(2): 116-123. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per Internetą: <http://www.tpa.vgtu.lt/upload/verslo_zurn/btp_vol11_no2_116-123_jurgileviciute.pdf>.
35. Khalifa, A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. 42 (5/6), 645-666.
36. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation, USA. Prieiga per GoogleBooks.
37. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>>.
38. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
39. Kazakevičiūtė, A., Bagdonienė, L., Rai, S. (2012). Bendrakūros kompleksiskumas išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 4(28). 188-196.
40. Kazlauskaitė, R., ir Bučiūnienė, I., (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *ENGINEERING ECONOMICS*. 2008. No 5 (60) ISSN 1392-2785
41. Kiyak, K. (2013) Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese. *Regional formation and development studies*, No. 1(9). ISSN 2029-9370.
42. Kristensson, P., Matthing, J., Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19 No. 4, 2008. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
43. Lee, J., Lee, Y., Lee, Y.-J. (2012). Do customization programs of e-commerce companies lead to better relationship with consumers? *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol. 11, Issue 3. May-June.
44. Marti, P., Bannon, L. J. (2009). *Exploring User-Centred Design in Practice: Some Caveats*. Springer Science Business Media. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.it.uu.se/edu/course/homepage/acsd/vt11/schema/ExploringUCD.pdf>>.

45. Mockuvienė, A., Kazragytė, A. Konkurencinio pranašumo šaltiniai įmonėse. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Vadyba/Mockuviene%20Asta.htm>.
46. Mottiar, Sh.; White, F. Co-production as a Form of Service Delivery: Community Policing in Alexandra Township. Paper was prepared for a workshop on New Approaches to Decentralized Service Delivery [interaktyvus]. 2003, 16-20 March, 18 p. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <www2.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/Chile%20Workshop/Mottiarbgpaper.pdf>.
47. Needham, C.; Carr, S. Co-production: an Emerging Evidence Base for Adult. Social Care Transformation. SCIE Research briefing 31, 2009, 24 p.
48. Nov, O., Naaman, M., Ye, C. (2010). Analysis of Participation in an Online Photo-Sharing Community: A Multidimensional Perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61.
49. Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons* (2010) 53.
50. Ottesen, G. G.; Ranæs, S. A.; Gronhaug, K. (2005) Engaging Consumers as Co-Producers: Some Unexplored Issues Geir Ottesen and Stein Arne Ranæs, Norwegian Institute of Fisheries and Aquaculture Research, and Kjell Gronhaug, Norwegian School of Business Administration. [žiūrėta 2014-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://anzmac.info/conference/2005/cd-site/pdfs/7-Business-Interaction-Rel/7-Ottesen.pdf>>.
51. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
52. Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2008) 36:83–96. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
53. Payne, A., Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, Vol.12 No.2
54. Petukienė, E. (2010). Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.
55. Pilelienė, L. (2008). Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai. Vytauto Didžiojo universitetas.
56. Ple, L., Lecocq, X., Angot, J. (2010). Customer Shared Value. *Harvard Business Review*. 2-17.
57. Ple, L., Lecocq, X., Angot, J. (2010). Customer – Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *Management*. Vol.18, 3.5-14.
58. Prahalad, C. K. Ramaswamy, V. (2004-1). Co-Creation Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*. 32 (3): 4-9. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014-04-01]. Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
59. Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15 (6), 509-538.
60. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bedrasis paslaugų kūrimas. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2009. Nr. 27.
61. Rajh, P. (2012). Comparison of perceived value structural models. *Tržiste*. Vol.XXIV (2012), Br. 1.

62. Ramaswamy, V.; Gouillart, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014 04-11]. Prieiga per internetą: <<http://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise/ar/1>>.
63. Ritter, T., Walter, A. (2003). Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*; 2003, Vol. 26 Issue 5/6. Prieiga per perduotą bazę EBSCO.
64. Rodie, a. r.; Kleine, S.S., (2000). Customer Participation in Services Production and Delivery. *Handbook of services Marketing and Management*, 111-125.
65. Roseira, C., Brito, C. (2010). Value co-creation with suppliers. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
66. Roser, T., Samson, A. (2009). Co-creation: New pathways to value An overview. Promise Corporation 2009. [žiūrėta 2014-01-06]. Prieiga per internetą: <http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf>.
67. Sanders, L., Simons, G. (2009). A Social Vision for Value Co-creation in Design. [žiūrėta 2014-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://timreview.ca/article/310>>.
68. Saarijarvi, H., Kannan, P.K., Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25 (1), 6-19.
69. Shoeman, J. (2009). Co-creation in Business Networks: Increasing Service Providers Competitive Advantage. University of Canterbury, New Zealand. [žiūrėta 2013-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-259.pdf>>.
70. Snieškienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*: ISSN1822-6515
71. Smith, J. B., Colgate, M. (2007). Customer Value 18. Creation: A Practical Framework *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15, No.1.
72. Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66 (1). [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-15]. Prieiga per internetą: <ftp://ftp.cba.uri.edu/classes/KFerrisCosta/sheinin/14%20customer%20management/Sirdeshmukh_Singh_Sabol.pdf>.
73. Svidrutė, J. (2013). Klientų suvokiama valyvavimo vertė: grožio paslaugų rinka. Magistro darbas. *Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)*
74. Tappe, A. S. (2010). Co-Creation Theory – Marketings Last Resort or Just Momentary Buzz? School of European Studies, The Hague University of Applied Sciences. [interaktyvus]. Žiūrėta 2013 sausio 10 d. Prieiga per internetą: <<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=2158>>.
75. Telešienė, A., Morkevičius, V., Žvaliauskas, G., (2008) Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014 03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf%27ui.pdf>.
76. Tijūnaitienė, R., Šidlauskienė, J., Petukienė, E. (2010). Klientų įsitraukimo bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas laipsnis. *Business, management and education*, Volume 8, Number 1 (2010). [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014-03-18]. Prieiga per Internetą: <<http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/bme.2010.20/20>>.

77. Vaitkienė, R. Pilibaitytė, V. (2009). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesų integravimo galimybių tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 50, 109-125.
78. Vargo, S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://belkcollegeofbusiness.uncc.edu/jaredhansen/teaching/SD%20Logic.pdf>>.
79. Vargo, S.L., Lusch R.F. (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
80. Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26 (3), 145 -152.
81. Wikström, S., (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 4 pp. 6 – 19.
82. Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.2
83. Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International journal of electronic commerce* (06). [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014 03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.ijec-web.org/v15n1/p011full.pdf>>.

PRIEDAI

ANKETA ĮMONIŲ VADOVAMS

Kaip priversti klientus „dirbti“ įmonės naudai?

Dažnai be klientų nuomonės, pastangų, įsikišimo, patarimų neįmanoma pasiekti ilgalaikės sėkmės rinkoje. Tam tikri sprendimai galėtų paskatinti klientą „dirbti“ įmonės labui.

Kviečiame dalyvauti apklausoje¹, kurios tikslas – išsiaiškinti Jūsų nuomonę, kaip galima būtų paskatinti klientus „dirbti“ įmonės naudai.

Anketa yra anoniminė. Jūsų atsakymai atsispindės tik apibendrintuose rezultatuose. Maloniai prašome atsakyti į VISUS anketos klausimus! Iš anksto dėkojame už bendradarbiavimą!

Apie įmonę...

Jūsų įmonės pagrindinė veiklos sritis:

- Maitinimo paslaugos
- Automobilių pardavimo/remonto paslaugos
- Grožio, SPA paslaugos

Jūsų įmonė veikia (galima žymėti kelis atsakymus):

- Rajono centre / centruose
- Didžiajame Lietuvos mieste / miestuose
- Mažame miestelyje, kaimo vietovėje

Ar Jūsų įmonė yra „tinklinė“?

- Taip
- Ne

Jūsų įmonėje dirba:

- iki 10 darbuotojų
- nuo 10 iki 49 darbuotojų
- 50 ir daugiau

Jūsų vaidmuo priimant konkurencingumą didinančius sprendimus (pažymėkite labiausiai jums tinkantį atsakymą):

- Pats sprendžiu/priimu sprendimus
- Turiu įtakos sprendimų priėmimui (dalyvauju darbo grupėse, teikiu pasiūlymus ir pan.)
- Esu atsakingas už priimtų sprendimų vykdymą

Ar pritariate šioms teiginiams apie kliento aktyvumą?

Gera, kai klientas ...	TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	NE
... pasako, ko reikia, ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aiškiai išsako savo lūkesčius ir stebi procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... išsako savo nuomonę (teigiamą ar neigiamą) apie paslaugą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aiškinasi, kas jam rūpi, domisi paslauga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... pataria, kaip galima pagerinti paslaugos kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konsultuoja, pamoko darbuotoją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹Apklausa atliekama vykdant Lietuvos mokslo tarybos finansuojamą projektą „Klientų dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys“. Kilius klausimams kreiptis: stmc@smf.su.lt

Kurie sprendimai Jūsų įmonės atveju būtų naudingi, prasmingi ir svarbūs „įdarbinant“ klientą?

Įmonei būtų naudinga, prasminga:	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE
Aktyviam klientui suteikti nuolaidą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsidėkoti malonia smulkmena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sumokėti klientui už naudingus pasiūlymus, rekomendacijas, naujovių išbandymus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pavadinti paslaugą kliento vardu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Už aktyvų dalyvavimą suteikti klientui papildomą paslaugą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išpildyti ypatingus kliento norus, kas įprastai nedaroma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padėkoti, pagirti aktyvų klientą girdint kitiems klientams, darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leisti aktyviam klientui pasijusti įmonės dalimi, komandos nariu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviam klientui suteikti daugiau informacijos apie paslaugos specifika nei kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informuoti klientą, kad buvo atsižvelgta į jo pasiūlymus ir kad įmonė iš to turėjo naudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parodyti aktyviam klientui, kad į jį žiūrima kaip į išmanantį partnerį, profesionalą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padaryti taip, kad klientui būtų smagu „dirbti“ įmonės labui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kurie sprendimai Jūsų įmonės atveju būtų naudingi, prasmingi ir svarbūs „įdarbinant“ klientą?

Įmonei naudinga, prasminga:	TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	NE
Pasistengti, kad aktyviam klientui neatsirastų papildomų išlaidų (pvz.: kuro, didinės sąskaitos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengtis, kad klientui nereikėtų sugaišti per daug laiko teikiant įmonėms naudingus pasiūlymus, padedant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naudoti klientų įtraukimo būdus, reikalaujančius nedidelių kliento pastangų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pamokyti klientą būti aktyviu, naudingu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengtis, kad klientas nebijotų būti aktyvus, jaustųsi nesuvaržytas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengtis, kad aktyvus klientas nesijaustų atsakingas už galimai nenaudingus pasiūlymus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaguoti į kliento kritiką, pamokymus, taip, kad jis nepatirtų streso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ką galvojate apie aktyvių klientų naudą Jūsų įmonei ir jų įtraukimą į paslaugas?.....

.....

.....

Dėkojame už Jūsų laiką.

Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą pagal įmonės tinkliškumą

	Reikšminga (%)		Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Tinklinė	Netinklinė		
... pasako, ko reikia, ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą	65,4%	59,3%	1,24	0,92
... aiškiai išsako savo lūkesčius ir stebi procesą	61,5%	46,8%	4,78	0,31
... išsako savo nuomonę (teigiamą ar neigiamą) apie paslaugą	85,2%	86,4%	0,43	1,00
... pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams	42,3%	28,8%	6,54	0,16
... aiškinasi, kas jam rūpi, domisi paslauga	53,8%	68,8%	8,57	0,06
... pataria, kaip galima pagerinti paslaugos kokybę	34,6%	53,8%	14,03	0,01
... konsultuoja, pamoko darbuotoją	15,4%	15,2%	0,30	1,00

13 lentelė

Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą pagal įmonės dydį

	Reikšminga (%)		Chi kvadrato reikšmė	P reikšmė
	iki 10 darbuotojų	nuo 10 iki 50 darbuotojų		
... pasako, ko reikia, ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą	54,4%	65,9%	8,87	0,05
... aiškiai išsako savo lūkesčius ir stebi procesą	51,8%	46,5%	4,13	0,41
... išsako savo nuomonę (teigiamą ar neigiamą) apie paslaugą	82,5%	91,1%	1,95	0,37
... pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams	26,8%	38,6%	2,88	0,60
... aiškinasi, kas jam rūpi, domisi paslauga	62,5%	65,9%	7,02	0,14
... pataria, kaip galima pagerinti paslaugos kokybę	44,6%	54,5%	3,75	0,46
... konsultuoja, pamoko darbuotoją	12,7%	18,2%	2,82	0,60

14 lentelė

Vadovų nuomonė apie klientų aktyvumą pagal vadovų dalyvavimą sprendimų priėmimo

	Reikšminga (%)		Chi kvadrato reikšmė	p reikšmė
	Pats sprendžiu/ priimu sprendimus	Turiu įtakos sprendimų priėmimui		
... pasako, ko reikia, ir daugiau nesikiša į paslaugos teikimą	63,5%	59,1%	2,32	0,73
... aiškiai išsako savo lūkesčius ir stebi procesą	51,6%	48,8%	4,19	0,40
... išsako savo nuomonę (teigiamą ar neigiamą) apie paslaugą	90,5%	80,0%	4,00	0,08
... pataria, paaiškina kitiems įmonės klientams	24,2%	40,9%	7,24	0,12
... aiškinasi, kas jam rūpi, domisi paslauga	62,9%	65,9%	4,07	0,41
... pataria, kaip galima pagerinti paslaugos kokybę	41,9%	56,8%	5,75	0,23
... konsultuoja, pamoko darbuotoją	11,5%	20,5%	5,20	0,28

Paslaugų įmonių vadovų nuomone sprendimų jų įmonei naudingumas

	TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	NE
Aktyviam klientui suteikti nuolaidą	58,10%	29,00%	9,70%	3,20%	0,00%
Atsidėkoti malonia smulkmena	67,70%	25,80%	3,20%	3,20%	0,00%
Sumokėti klientui už naudingus pasiūlymus, rekomendacijas, naujovių išbandymus	10,30%	20,70%	13,80%	10,30%	44,80%
Pavadinti paslaugą kliento vardu	12,90%	19,40%	9,70%	6,50%	51,60%
Už aktyvų dalyvavimą suteikti klientui papildomą paslaugą	41,90%	35,50%	9,70%	0,00%	12,90%
Išpildyti ypatingus kliento norus, kas įprastai nedaroma	54,80%	16,10%	16,10%	0,00%	12,90%
Padėkoti, pagirti aktyvų klientą girdint kitiems klientams, darbuotojams	54,80%	22,60%	3,20%	3,20%	16,10%
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	35,50%	12,90%	12,90%	12,90%	25,80%
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	51,60%	12,90%	16,10%	6,50%	12,90%
Leisti aktyviam klientui pasijusti įmonės dalimi, komandos nariu	9,70%	16,10%	25,80%	6,50%	41,90%
Priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą	9,70%	9,70%	32,30%	9,70%	38,70%
Aktyviam klientui suteikti daugiau informacijos apie paslaugos specifiką nei kitiems	19,40%	25,80%	16,10%	6,50%	32,30%
Informuoti klientą, kad buvo atsižvelgta į jo pasiūlymus ir kad įmonė iš to turėjo naudos	45,20%	19,40%	16,10%	6,50%	12,90%
Parodyti aktyviam klientui, kad į jį žiūrima kaip į lygiavertį partnerį, profesionalą	23,30%	40,00%	13,30%	6,70%	16,70%
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	0,00%	6,50%	12,90%	19,40%	61,30%
Padaryti taip, kad klientui būtų smagu „dirbti“ įmonės labui	45,20%	22,60%	16,10%	6,50%	9,70%
Pasistengti, kad klientas, „dirbdamas“ įmonės labui, patirtų kuo mažiau išlaidų	58,10%	12,90%	9,70%	6,50%	12,90%
Taupyti kliento laiką, kurį jis skiria įmonės labui	45,20%	32,30%	12,90%	0,00%	9,70%
Naudoti klientų įtraukimo būdus, reikalaujančias nedidelių kliento pastangų	38,70%	45,20%	9,70%	0,00%	6,50%
Išmokyti klientą būti aktyvesniu	38,70%	38,70%	9,70%	3,20%	9,70%
Stengtis, kad klientas jaustųsi nesuvaržytas, nebijotų būti aktyvus	64,50%	25,80%	9,70%	0,00%	0,00%
Stengtis, kad aktyvus klientas nesijaustų atsakingas už galimai nenaudingus pasiūlymus	41,90%	32,30%	19,40%	0,00%	6,50%
Reaguoti į kliento kritiką, pamokymus, taip, kad jis nepatirtų streso	74,20%	16,10%	6,50%	3,20%	0,00%

	TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	NE
Aktyviam klientui suteikti nuolaidą	78,30%	13,00%	2,20%	6,50%	0,00%
Atsidėkoti malonia smulkmena	52,20%	32,60%	6,50%	6,50%	2,20%
Sumokėti klientui už naudingus pasiūlymus, rekomendacijas, naujovių išbandymus	4,70%	20,90%	16,30%	16,30%	41,90%
Pavadinti paslaugą kliento vardu	2,20%	6,70%	13,30%	11,10%	66,70%
Už aktyvų dalyvavimą suteikti klientui papildomą paslaugą	34,80%	47,80%	4,30%	4,30%	8,70%
Išpildyti ypatingus kliento norus, kas įprastai nedaroma	17,80%	35,60%	15,60%	15,60%	15,60%
Padėkoti, pagirti aktyvų klientą girdint kitiems klientams, darbuotojams	40,90%	34,10%	13,60%	9,10%	2,30%
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	14,00%	14,00%	34,90%	20,90%	16,30%
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	40,00%	33,30%	17,80%	6,70%	2,20%
Leisti aktyviam klientui pasijusti įmonės dalimi, komandos nariu	18,20%	22,70%	22,70%	18,20%	18,20%
Priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą	15,60%	17,80%	20,00%	22,20%	24,40%
Aktyviam klientui suteikti daugiau informacijos apie paslaugos specifiką nei kitiems	20,50%	11,40%	22,70%	25,00%	20,50%
Informuoti klientą, kad buvo atsižvelgta į jo pasiūlymus ir kad įmonė iš to turėjo naudos	25,00%	36,40%	15,90%	11,40%	11,40%
Parodyti aktyviam klientui, kad į jį žiūrima kaip į lygiavertį partnerį, profesionalą	30,40%	47,80%	8,70%	6,50%	6,50%
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	13,30%	15,60%	15,60%	15,60%	40,00%
Padaryti taip, kad klientui būtų smagu „dirbti“ įmonės labui	37,00%	26,10%	19,60%	6,50%	10,90%
Pasistengti, kad klientas, „dirbdamas“ įmonės labui, patirtų kuo mažiau išlaidų	48,90%	33,30%	8,90%	4,40%	4,40%
Taupyti kliento laiką, kurį jis skiria įmonės labui	43,20%	34,10%	13,60%	4,50%	4,50%
Naudoti klientų įtraukimo būdus, reikalaujančius nedidelių kliento pastangų	47,60%	28,60%	19,00%	0,00%	4,80%
Išmokyti klientą būti aktyvesniu	31,80%	31,80%	34,10%	0,00%	2,30%
Stengtis, kad klientas jaustųsi nesuvaržytas, nebijotų būti aktyvus	53,50%	39,50%	2,30%	2,30%	2,30%
Stengtis, kad aktyvus klientas nesijaustų atsakingas už galimai nenaudingus pasiūlymus	34,10%	31,80%	15,90%	6,80%	11,40%
Reaguoti į kliento kritiką, pamokymus, taip, kad jis nepatirtų streso	59,10%	31,80%	2,30%	2,30%	4,50%

	TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	NE
Aktyviam klientui suteikti nuolaidą	56,30%	34,40%	0,00%	0,00%	9,40%
Atsidėkoti malonia smulkmena	57,50%	18,20%	6,10%	12,10%	6,10%
Sumokėti klientui už naudingus pasiūlymus, rekomendacijas, naujovių išbandymus	6,10%	9,10%	15,20%	15,20%	54,50%
Pavadinti paslaugą kliento vardu	22,60%	6,50%	12,90%	6,50%	51,60%
Už aktyvų dalyvavimą suteikti klientui papildomą paslaugą	57,60%	33,30%	0,00%	3,00%	6,10%
Išpildyti ypatingus kliento norus, kas įprastai nedaroma	40,60%	18,80%	12,50%	6,30%	21,90%
Padėkoti, pagirti aktyvų klientą girdint kitiems klientams, darbuotojams	48,50%	27,30%	9,10%	6,10%	9,10%
Viešinti aktyvų klientą įmonės tinklapyje, facebooke, spaudoje, kt.	42,40%	30,30%	3,00%	3,00%	21,20%
Suteikti klientui VIP statusą, priimti jį į ypatingai svarbių klientų grupę	66,70%	18,20%	12,10%	0,00%	3,00%
Leisti aktyviam klientui pasijusti įmonės dalimi, komandos nariu	21,90%	34,40%	21,90%	9,40%	12,50%
Priimti aktyvų klientą į naujos paslaugos projektavimo/kūrimo komandą	21,90%	21,90%	18,80%	15,60%	21,90%
Aktyviam klientui suteikti daugiau informacijos apie paslaugos specifiką nei kitiems	24,20%	24,20%	12,10%	12,10%	27,30%
Informuoti klientą, kad buvo atsižvelgta į jo pasiūlymus ir kad įmonė iš to turėjo naudos	39,40%	33,30%	12,10%	6,10%	9,10%
Parodyti aktyviam klientui, kad į jį žiūrima kaip į lygiavertį partnerį, profesionalą	37,50%	31,30%	18,80%	3,10%	9,40%
Leisti klientui kontroliuoti / prižiūrėti paslaugos teikimo procesą	21,20%	15,20%	27,30%	6,10%	30,30%
Padaryti taip, kad klientui būtų smagu „dirbti“ įmonės labui	59,40%	12,50%	15,60%	3,10%	9,40%
Pasistengti, kad klientas, „dirbdamas“ įmonės labui, patirtų kuo mažiau išlaidų	54,50%	30,30%	6,10%	0,00%	9,10%
Taupyti kliento laiką, kurį jis skiria įmonės labui	53,10%	21,90%	21,90%	3,10%	0,00%
Naudoti klientų įtraukimo būdus, reikalaujančius nedidelių kliento pastangų	46,90%	28,10%	12,50%	3,10%	9,40%
Išmokyti klientą būti aktyvesniu	50,00%	15,60%	9,40%	12,50%	12,50%
Stengtis, kad klientas jaustųsi nesuvaržytas, nebijotų būti aktyvus	68,80%	25,00%	6,30%	0,00%	0,00%
Stengtis, kad aktyvus klientas nesijaustų atsakingas už galimai nenaudingus pasiūlymus	65,60%	18,80%	6,30%	0,00%	9,40%
Reaguoti į kliento kritiką, pamokymus, taip, kad jis nepatirtų streso	71,00%	19,40%	3,20%	0,00%	6,50%

Interviu klausimynas

1. Kiek metų veikia Jūsų įmonė?

V1: Jau daugiau kaip 4 metus

V2: 18 metų (keičiant pavadinimus)

V3: Metai.

2. Kiek metų šioje įmonėje dirbate vadovu/e?

V1: Nuo pat pradžių buvau ir vadove ir paslaugų teikėja.

V2: 2,5 metų.

V3: Mes su sese vadovaujame, tai mūsų verslas.

3. Ar stengiatės išsiskirti iš kitų įmonių?

V1: Mano strategija gal šiek tiek įprasta, bet negaliu skųstis. Stengiuosi palaikyti prieinamą kainą ir malonų aptarnavimą.

V2: Taip. Siekiame greito klientų aptarnavimo, stengiamės, kad kokybės ir kainos santykis būtų geriausias.

V3: Taip, žinoma. Mes nuo atsiradimo stengiamės būti išskirtiniai. Šiauliuose nėra kito sumuštinių baro.

4. Ar sunku šiandien rinkoje išlikti konkurencinga įmone?

V1: Dar ir kaip sunku. Visos jau dabar namuose „grožio salonus“ pasidaro ir tvarko moterims plaukus, nagus, daro makiažus. Net į namus pas klientą vyksta. Aš dar to nedarau, bet gal ateity kai nebeturėsiu kur dėtis ir aš važiuosiu.

V2: Taip, konkurencija labai didelė. Daug įmonių, valstybė nekontroliuoja „garažiukų“ veiklos, o įmonės privalo duoti garantijas tiek paslaugai tiek detalėms, varžo įmonės darbo užmokesčio skaičiavimas ir mokesčių dalis valstybei, ko nėra „garažiukuose“, darbuotojų pritraukimas sudėtingesnis, turi žadėti geresnes sąlygas nei kiti. Taip pat turi įtakos apyvartinių lėšų trūkumas, vėluojantys atsiskaitymai.

V3: Taip, sunku. Kavinių ir restoranų labai daug ir įvairių, o dar greito maisto restoranai, tai siekiant sukurti kažką išskirtinio reikia pasistengti.

5. Kokias priemones, Jūsų manymu, šiandien yra tikslinga naudoti siekiant konkurencinio pranašumo?

V1: Manau, svarbiausia maža kaina ir geri santykiai su klientu, jei sugebi su juo bendrauti „atrasti bendrą kalbą“ tai ir pati paslauga vyksta paprasčiau. Na tarkim, aš labiau atsipalaiduju ir klientas pasakoja kas patinka, kas ne. Beabejo reikia ir aplinkos geros. Klientės šiai dienai labai inoringos, o jei dar kokiai draugei kažkas nepatiko tai kita net neis.

V2: Mažos kainos (lojalumo kortelės, taikomos kitos nuolaidos), gera atliktų darbų kokybė (su garantija), kvalifikuoti darbuotojai, darbuotojų išlaikymas (pastovumas) taip pat jie turi savo pastovių klientų ratą. Klientų pasitikėjimo skatinimas.

V3: Geros kainos, malonaus aptarnavimo, individualių kažkokių pasiūlymų ir labai geros kokybės. Kavinukės turi išlaikyti kokybę ir mažinti kainą, na to tikisi mūsų klientai. Tai stengiamės sukurti gerus santykius, bendrauti. Va, kaip pavyzdys, mūsų klientai vežasi vėlevėlę į kelionę ir nusipaveiksluoja, tuomet mes pasikabiname ant sienos kur klientai yra buvę. Tai malonu ir mums ir mūsų klientams.

6. Kokias veiklas paslaugoje klientai gali atlikti patys?

V1: Na nežinau, šiaip moterys mėgsta atsiduoti į specialisto rankas ir nesukti sau galvos. **O reikalinga kai nupasakoja ar net parodo ko nori?** Taip, bet tada klientės nelieka patenkintos rezultatu, nes taip gaunasi, kada aš esu ne specialistė ir nemoku pasiūlyti klienti ko ji pageidauja.

V2: Gali patys pristatyti detales iš kur nori, taip pat papasakodami kas nutiko ir ko pageidauja. Taip pat gali išsakyti sprendimų priėmimo savo nuomonę (ar reikia keisti papildomai kokią dalį ar dar ne)

V3: Net nežinau ar pas mus jie gali patys ką padaryti... Patys įsidėti daugiau druskos. **Na o jei pasiūlyti kitaip paruošti sumuštinį?** Taip, mes visada išklausome ko klientas nori pvz.: daugiau ar mažiau paprikų dėti.

7. Ar jie gali būti naudingi įmonei kažką nuveikdami/padarydami paslaugos teikimo metu?

V1: Ką jau ir sakiau, norėčiau labiau rodyti savo kompetencijas rodyti. Tačiau būna malonu, kai parodo kokių naujų idėjų pvz.: randa nuotraukų ir atsineša ar atsiunčia. Taip beabejo ir aš tobulėju.

V2: Autoservisuose manau nelabai. Jei klientas papasakotų ką žino naujo ar kur girdėjo kitaip tai paskatintų mus išsiaiškinti ir galbūt nuo to pagerėtų paslaugos kokybė ar net sumažėtų kaina.

V3: Aš abejoju ar sumuštinio gamyboje klientas gali kažką nuveikti. Na nebent receptą pasiūlyti naują, ko dar pasigenda ar žino kitokių pateikimo būdų.

8. Kaip manote, kodėl apklausos rezultatai yra tokie: įmonės mano, kad nėra naudinga imtis konkrečių sprendimų/priemonių/veiklų inicijuoti ir palaikyti aktyvų (prasmingą ir naudingą) klientų dalyvavimą?

V1: Bijome labai inoringų klientų, bijome kad nesugebėsime. Taip pat manau būtų labai brangu įtikti kiekvienam. Ir ne kiekvienas gali ir nori būti aktyvus, pas mane mažai tokių klienčių.

V2: Pirmiausia (ir labiausiai) riboja darbo saugos reikalavimai, taip pat darbuotojams nemalonu kai stebi jų darbą, ne visada klientai išmano daugiau (jei taip būtų susitvarkytų patys arba patys turėtų tokį verslą), klientas turėdamas svarbią informaciją prašytų atlygio, o verslas nėra pasirengęs už tai sumokėti, neinvestuodami apsisaugome nuo didelių nuostolių, laukdami mes siekiame sumažinti riziką, esame konservatyvūs ir geriau padarysime pagal kitus, negalime daug investuoti dėl ekonominės situacijos nes nežinome kas bus rytoj.

V3: Dėl to, kad verslas nemoka priimti aktyvių klientų, gal nenori gaišti laiko su tokiais klientais nes ne visi ir pasiūlo kažką naudingo. O juolab kad tų aktyvių klientų visai nedaug. Kitose paslaugose gal ir labiau priimtinas ir įmanomas tas aktyvus bendravimas. Na, jei ištikrųjų tai yra naudinga pamatysime pasaulyje jau esančius pavyzdžius, gal tada mums pavyks kažką panašaus paruošti.

9. Ar galėtų, jūsų nuomone, bendrakūra tarnauti įmonei kaip konkurcingumo šaltinis? Kodėl taip/ kodėl ne?

V1: Tai ko gero galėtų, nes tobulėjama ir tuomet klientas mieliau grįžta antrą kartą.

V2: Tai taip. Nauda yra bet aš jos nepamatuosiu ir negaliu rizikuoti. Taip pat neaišku kiek po to klientai bus pasiryžę pasilikti, gali būti, kad per didelės investicijos, kurios po metų jau bus sena strategija. Na juk intestuojant yra daug klausukų o mes mėgstam skaičiukus...

V3: Gali. Daugiau ar mažiau verslui tikrai padeda aktyvūs klientai, nes kartais gali ir nesužinoti ką blogai darai. O dėl tų super aktyvių kur komandos narys ar paslaugą stebi ir sako ką ir kaip daryti manau, kad nereikia. Kaip atrodytume kitų klientų akimis jei vienas atėjęs pradėtų čia aiškinti.

10. Kaip manote kuo verslui galėtų būti naudingas šis tyrimas?

V1: Verslas pats jau supranta, kad tai svarbu, gal tiesiog kaip priminimas, paskatinimas pergalvoti strategijas.

V2: Taip, dabar žinau kad niekas nejuda tuo klausimu. Įdomu pasižiūrėti kaip kitos įmonės elgiasi ar taip pat yra konservatyvios. Taip pat naudinga, kad galima pamatyti klientų nuomonę apie bendrakūrą kokie lūkesčiai, motyvai, norai...

V3: Šis tyrimas parodo, kad Lietuvoje dar nėra tokių įmonių kurios mato prasmę skatinti klientus išsakyti visus poreikius. Na ir verslininkai nemoka siunčiamos informacijos priimti.