

Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme

Valentinas Dubinas

Šiaulių universitetas

Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva

El. paštas valentinas.dubinas@gmail.com

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama aktuali organizacijos darbuotojų ir jos klientų (tiekjėjų ir gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartotojų) lojalumo problema strateginiame organizacijų valdyme. Ekonominio sunkmečio sąlygomis išgyvena ir pelningiau dirba tos organizacijos, kurios kuria ir įgyvendina specialias vidinio (darbuotojų) ir išorinio (klientų) lojalumo skatinimo programas. Jeigu organizacijos strateginis valdymas nutolęs nuo jos darbuotojų ir klientų interesų, tai toks valdymas didina išlaidas ir yra neveiksmingas, kadangi turi tik formalią reikšmę, susijusią su organizacijos įvaizdžio formavimu ir jo pristatymu. Jei organizacijos strateginis valdymas remsis tik darbuotojų iniciatyvos skatinimu už darbo rezultatus ir nebus susietas su efektyvių tiekimų užsitikrinimu bei įmonėje gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartojimo skatinimu, strateginis valdymas nepateisins lūkesčių, o sąnaudos, susijusios su strategijų rengimu ir priemonėmis jų realizacijai, atsidurs nuostolius didinančioje pozicijoje. Žaliavų tiekėjai ir produkcijos pirkėjai turi būti taip orientuoti, kad jaustų bendradarbiavimo su organizacija, tenkinančia jų poreikius, naudą. Jeigu organizacija sutelks dėmesį į pagalbą tenkinant žaliavų tiekėjų ir produkcijos ar paslaugų vartotojų poreikius, o nesiorientuos į atsitiktinius pirkimo–pardavimo atvejus, tuomet per ilgą laiką bus sudaryta daugiau nuolatinių ir ekonomiškai pasiteisinančių sandorių su tiekėjais ir vartotojais.

Pagrindiniai žodžiai: lojalumas, strateginis valdymas, darbuotojai, klientai, modelis.

Įvadas

Ekonominio sunkmečio sąlygomis pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, organizacijų veiklos sėkmė labai priklauso nuo jų strateginio valdymo efektyvumo, kuris šiomis sąlygomis siejamas su turbulentine, t. y. nuolatos chaotiškai besikeičiančia verslo aplinka ekonominėje, politinėje, teisinėje, socialinėje ir aplinkosaugos srityse. Jeigu organizacijos strateginis valdymas nutolęs nuo jos darbuotojų ir klientų interesų, toks valdymas yra visiškai neveiksmingas ir turi tik formalią reikšmę formuojant ir pristatant organizacijos įvaizdį (Jucevičius, 1998). Aršios konkurencijos vidaus ir užsienio rinkose sąlygomis susiklostė tokia padėtis, kad bet kuri stambaus ar smulkaus verslo organizacija

formuoja verslo plėtros strategijas (rinkos dalies plėtimo, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių valdymo ir t. t.), nuo kurių priklauso organizacijų administravimo, gamybos planavimo ir prognozavimo, reguliavimo ir kontrolės veiksmingumas. Šiuolaikiniai organizacijų vadovai pagal jų pasirengimą ar iš praktinės veiklos jau žino, kad vadovaudamas remtis tik intuicija ir neatsižvelgti į strateginio vadovavimo dėsnius, principus ir metodus vadovas ir jam talkinantys vadybininkai negali užtikrinti organizacijai pelningos veiklos ir konkurencinių pranašumų pagal atskirus verslo segmentus (žmogiškieji išteklių, žaliavų ir medžiagų tiekimai, pažangios verslo technologijos ir santykiai su produkcijos ar teikiamų žaliavų vartotojais).

Efektyvus strateginis valdymas reikalauja daug darbo ir kapitalo sąnaudų objektyviai vertinant stipriąsias ir silpnąsias puses organizacijos veiklos, verslo grėsmes ir galimybes, pagrindžiant organizacijos viziją, misiją, tikslus ir uždavinius turbulentinėje verslo aplinkoje. Kaip rodo geros vadybos praktika, viso to įgyvendinimas labiau priklauso nuo visų grandžių vadovų inovacinio mąstymo, susijusio su organizacijos savininkų ir jos vadovų verslumu ekonomikos globalizacijos sąlygomis ir veiklos pritraukiant visus darbuotojus numatytoms strategijoms įgyvendinti. Jei šios strategijos nebus susijusios su žaliavų ir medžiagų tiekimų racionalizavimu, gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartojimo skatinimu, strateginis valdymas nepateisins lūkesčių, o jo realizacijos sąnaudos didės.

Naujausios vartojimo skatinimo teorijos ir metodikos (Pranulis, 1998; Worthington, Britton 2006; Dugdale, Lambert, 2008) siejasi su organizacijos darbuotojų ir klientų, kuriems priskiriami tiekėjai ir produkcijos ar teikiamų paslaugų vartotojai, lojalumo skatinimu, kuris užtikrina ne tik tolygią reikalingos produkcijos gamybą ar paslaugas, bet ir nuolat augantį darbuotojų ir klientų pasitikėjimą organizacijos veikla, o tai tiesiogiai stiprina tokių organizacijų pozicijas rinkoje, nes jos potencialiai užsitikrina galimybes realiai įvertinti verslo aplinkos turbulentiškumą, besiplėtojantį gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų

vartojimą augimo cikle. Organizacijos darbuotojai ir jų gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų nuolatiniai vartotojai yra didžiausia vertybė, į kurią privalo atsižvelgti organizacijų savininkai ir vadovai, nes, viena vertus, organizacijos darbuotojai ir pagamintos produkcijos ar suteiktų paslaugų vartotojai laiduoja verslo sėkmę, kita vertus, organizacija, neturinti lojalių, t. y. nuolatinių darbuotojų ir klientų, negali operatyviai prisitaikyti prie besikeičiančių verslo sąlygų ir įveikti konkurencinio spaudimo iš kitų organizacijų.

Mokslinė problema. Vadybos teorijoje ir sūlomuose strateginio valdymo modeliuose nepakankamai išnagrinėta organizacijų darbuotojų ir jų klientų lojalumo reikšmė organizacijų strateginiame valdyme, kuri ekonominės krizės sąlygomis tampa ypač aktuali strateginio valdymo sisteminės analizės sudėtinė dalis. **Praktinė darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo reikšmė** strateginiame valdyme pasireiškia tuo, kad skatinant vidinį (darbuotojų) ir išorinį (klientų) lojalumą organizacijos veiklai užtikrinami papildomi konkurenciniai pranašumai pagal visas jos potencialo (žmogiškieji ištekliai, technologijos, finansai) sudedamąsias dalis, kurie, kaip rodo Lietuvos pieno perdirbimo įmonių sektorius, ekonominės krizės sąlygomis tampa ypač reikšmingu veiksmu sudarant palankias sąlygas verslui chaotiškai besikeičiančioje aplinkoje. Tai ypač aktualu, kai Lietuvoje, kaip rodo atlikti tyrimai, lojalių dirbančiųjų skaičius yra mažas – vos 11 proc. nuo visų dirbančiųjų įmonėje, kai pasaulio vidurkis siekia 19 proc. (Tamošaitytė, 2008).

Tyrimo objektas – organizacijų darbuotojų ir klientų lojalumas Lietuvos pieno perdirbimo įmonių pavyzdžiu.

Straipsnio tikslas – atskleisti darbuotojų ir klientų lojalumo vietą ir reikšmę strateginiame organizacijų valdyme ir pagrįsti darbuotojų bei klientų lojalumo didinimo priemones, remiantis naujausiais tyrimais rinkodaros ir geros vadybos praktikos srityse, taip pat praktika, taikoma Lietuvos pieno perdirbimo įmonėse.

Uždaviniai:

1. ištirti organizacijos darbuotojų lojalumo svarbą rengiant ir įgyvendinant strategijas organizacijoje;
2. išanalizuoti organizacijos klientų lojalumo įtaką jos strategijų įgyvendinimo sėkmei pasiekti ir suformuoti strateginio valdymo modelį, įvertinantį darbuotojų ir klientų vietą ir reikšmę strateginiame organizacijos valdyme;
3. išanalizuoti organizacijos darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo priemones ir reikšmę stambiausiose Lietuvos pieno perdirbimo įmonėse.

Tyrimo metodai: mokslinių šaltinių, skelbtų Lietuvoje ir užsienyje, studijos, sisteminis vertinimas, modeliavimas, statistinių rodiklių ir dokumentų apie pieno perdirbimo įmonių strateginį valdymą analizė,

empirinis tyrimas ir jo rezultatų lyginamoji analizė bei apibendrinimas.

1. Darbuotojų lojalumo vietos ir reikšmės strateginiame organizacijos valdyme analizė

Organizacija veikia kaip gyvas organizmas, susidedantis iš daugelio padalinių, skirtingų ten dirbančių ar su organizacijos veikla susijusių asmenybių, kurios savaip supranta organizacijos veiklos tikslus. Jeigu organizacijoje nėra vieningos informacinės sistemos strateginio valdymo uždaviniams įgyvendinti, organizacija veikia chaotiškai ir stichiškai prisitaiko prie nuolatos kylančių paklausos ir pasiūlos svyravimų. Žodis „lojalus“ kilęs iš angliško ir prancūziško žodžio „loyal“, kuris reiškia ištikimumą, prisirišimą neperžengiant teisėtumo ribų prie kokio nors objekto ir neutralumą kokio nors kito objekto atžvilgiu (*Tarptautinių žodžių žodynas*, 1999). Mokslinėje literatūroje (Dater, Jordan, 1997; Šadrakov, 2004) lojalumas skirstomas į vidinį ir išorinį. Vidinis lojalumas charakterizuojamas organizacijos darbuotojų nuostatomis dėl organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Išorinis lojalumas organizacijos veiklai reiškia jos klientų, t. y. žaliavų ir paslaugų tiekėjų bei organizacijoje pagamintos produkcijos ar jos suteiktų paslaugų vartotojų, prisirišimą prie toje organizacijoje vykdomos gamybos ir prekybos politikos.

Formuojant verslo strategijas, ypač krizės sąlygomis, kai reikalingi strateginiai proveržiai tam, kad organizacijos užsitikrintų produkcijos paklausą ir pelningumą, būtina suformuoti „minčių fabrikus“ (angl. *think-tanks*), kurie leidžia realizuoti holistinį (sisteminių) mąstymą, projektinį žinojimą bei meną ir mokslą formuojant prasmes ir ateities vaizdus (Smilga, 2009). Suformuotos verslo strategijos nebus veiksmingos, jei nebus atsižvelgta į organizacijos žmogiškųjų išteklių, kurie sudaro 85 proc. viso jos potencialo, poreikius. Todėl reikia parengti veiksmingas organizacijos žmogiškųjų išteklių motyvacijos priemones, kurios pirmiausia būtų nukreiptos darbuotojų saviraiškos poreikių realizacijai, nes šie poreikiai dabar organizacijoms yra svarbiausi konkurencinio pranašumo užsitikrinimo veiksniai. Kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir realizuodami saviraišką siekia jį geriau atlikti, tuomet jie išsiugdo specifinius, konkurentų sunkiai imituojamus gabumus, o tai padeda geriau patenkinti pirkėjų poreikius ir kartu pasiekti geresnių sutarčių sąlygų su tiekėjais. Galų gale tai padidina organizacijos užimamą rinkos dalį, nustatomą pagal verslo profilį, ir kelia veiklos pelningumą.

Kaip rodo vadybos (Butkus, 2003) ir rinkodaros (Urbonavičius 1995) mokslų pasiekimai ir geros vadybos praktika, svarbiausi darbuotojų saviraiškos darbo procese motyvatoriai yra darbuotojo kvalifikaciją atitinkančio, įdomaus ir atsakingo darbo skyrimas, viešas vadovo pagyrimas, papildomų laisvų dienų skyrimas, įvykdžius ypatingas, strateginio pobūdžio

užduotis, darbuotojų įtraukimas į vadybos sprendimų priėmimą, nes darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys gamybos procese ir bendraujantys su gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartotojais, dažnai geriausiai žino, kaip spręsti iškilusias problemas. Galimybė veikti pagal saviraiškos principus, rizikuoti vadovaujantis aukštesne kvalifikacija ir kilti karjeros laiptais – seniai įrodyta nematerialinio motyvatoriaus svarba strateginiame organizacijos valdyme (Šava-reikienė, Dubinas, 2003). Šiuo požiūriu svarbus ir dalyvavimas įvairiuose šventiniuose renginiuose su šeimomis, studijų apmokėjimas iš organizacijos lėšų, gyvybės ir sveikatos draudimo išlaidų finansavimas, papildomos apmokamų atostogų dienos, lankstus darbo grafikas.

Rinkos sąlygomis svarbūs ir materialiniai, t. y. „teisingo atlygio“ motyvatoriai, kurie ekonominės krizės sąlygomis yra apsunkinti, nes organizacijos stokoja lėšų darbuotojų atlyginimams už darbą ir premijoms už ypatingus nuopelnus. Šiomis sąlygomis vadovams tenka stebėti, kad geriausiai dirbantiems darbuotojams nebūtų mažinami atlyginimai ir, jei yra galimybės, būtų skiriamos premijos dažniausia pagal darbuotojų dalyvavimo organizacijos pelnuose programas, iš kurių strateginio organizacijos valdymo požiūriu aktualiausias yra „Skenlono“, „Rakerio“ ir „Iprošear“ sistemos (Dubinas, 1995).

2. Klientų lojalumo vieta ir skatinimo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme

Sėkmingam numatytų organizacijos verslo plėtros strategijų įgyvendinimui neužteka tik organizacijos vidinio (darbuotojų) lojalumo skatinimo. Reikalingas ir išorinis (klientų) lojalumas. Žodis „klientas“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „cliens“, reiškiančio žmogų, kurį saugo ir globoja kitas žmogus. Šis žodis reiškia „pareigą rūpintis“ ir siejasi su ilgalaikiais santykiais su „aš jums skolingas“ asmenimis, kurie svarbūs įgyvendinant organizacijos verslo strategijas (Dugdale, Lambert, 2008). Organizacijų klientus paprastai atstovauja, viena vertus, žaliavų, medžiagų ir energijos tiekėjai, kita vertus – pagamintos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartotojai.

Tiekėjų lojalumo užsitikrinimui svarbi vadinama „tiksliai laiku“ sistema, kuri pirmą kartą buvo panaudota Japonijos firmoje „Tojota“ (Stoner, Freeman, 2005). „Tiksliai laiku“ sistemos esmė ta, kad žaliavos ir komplektuojami gaminiai aptarnaujami organizacijai pateikiami būtent tuo laiku, kai pastarieji reikalingi gamybos procesui. Toks aptarnavimas atpigina gamybą, nes nereikia kaupti didelės apimties apyvartinių lėšų, kurios bus skiriamos įsigyti žaliavas ir komplektuojamus gaminius. Be to, įdiegus sistemą „tiksliai laiku“ pasidaro nebereikalingi dideli sandėliai, kuriuose būtų laikomos gamybai reikalingos žaliavos ir komplektuojantys gaminiai.

Tiekimų nepertraukiamumą ir lojalumą ypač svarbu užsitikrinti ekonominės krizės sąlygomis, kai, bankrutavus įmonės tiekėjams, kitų tiekėjų tenka ieškoti ne tik vidaus, bet ir užsienio rinkose. Šiomis sąlygomis tiekėjų lojalumas yra labai svarbus gamybos nepertraukiamumo užsitikrinimo veiksnys apsaugant įmonę nuo nepageidaujamų gamybos apimties ciklinių svyravimų, kurie jos produkcijos vartotojų ypač neigiamai vertinami. Tiekėjų lojalumas sudaro sąlygas mažinti gaminamos produkcijos savikainą ne tik todėl, kad sumažėja sandėliavimo sąnaudos, bet ir dėl to, kad lojalūs tiekėjai nuolatiniams jų produkcijos vartotojams taiko įvairias kainų nuolaidas. Be to, organizacijoms sumažėja pateiktos tokių tiekėjų produkcijos kokybės tikrinimo sąnaudos, nes lojalūs tiekėjai yra gerai žinomi ir patikimi.

Išoriniam organizacijos lojalumui priskiriami ir nuolatiniai prekių ar paslaugų pirkėjai (Karlof, Lovingsson, 2006). Didesnė vietinė ir globali konkurencija, trumpesni produktų gamybos ciklai, vis didesnė gamybos imitacija tarp įvairių įmonių ir konsoliduoti pirkimai suteikia klientams–vartotojams vis didesnę galią produkcijos gamintojų ar paslaugų tiekėjų atžvilgiu. Stambios korporacijos vis dar yra linkusios traktuoti klientą kaip abstrakciją, kadangi jos įvaldžiusios tokią didelę rinkos dalį, kad gali sau leisti nesidomėti, kas iš tikrųjų yra jų klientai ir kokie jų poreikiai. Kartais sunku identifikuoti klientą, jo poreikių struktūras, kurios turi būti patenkintos. Ypač sunku tais atvejais, kai jau yra sukurti nusistovėję prekybos agentų tinklai, pagal kuriuos ir yra aptarnaujami klientai (Bradley, 2004).

Nurodyta tendencija siejama su aštresne konkurencija, kai organizacijoms pasidaro svarbu turėti kryptingai ir efektyviai veikiančią pardavimų personalą, kurio veikla vartotojų lojalumo užsitikrinimo požiūriu apibūdinama šiomis kryptimis:

1. *Veikla, siejama su kultūriniais veiksniais.* Čia apibrėžiama, ar organizacija turi į veiklos efektyvumą orientuotą pardavimų kultūrą, kuri formuotų ir skatintų gerus santykius su gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų vartotojais. Su šiais veiksniais susijęs strateginio valdymo klausimas „Ar pardavimų direktorius priklauso organizacijos vadovybei?“.
2. *Pardavimų organizavimas.* Apsibrėžiama, ar pardavimams netrukdo biurokratiniai barjerai, ar pardavimų agentams teikiama reikalinga informacija ir techninė pagalba. Su šiuo veiksmu susijęs strateginio valdymo klausimas, ar pardavimų agentai ir kiti darbuotojai, turintys tiesioginių ryšių su pirkėjais, dalyvauja rengiant ir svarstant universalios, koncentruotos ir diferencijuotos rinkodaros strategijas (prekė, kaina, pateikimas ir rėmimas).
3. *Pardavimų planavimas* turi atitikti strateginius organizacijos veiklos tikslus. Svarbu, ar pardavimų agentai turi asmeninius tobulinimosi planus, kaip

pardavimų personalas sužino apie savo veiklos vertinimus.

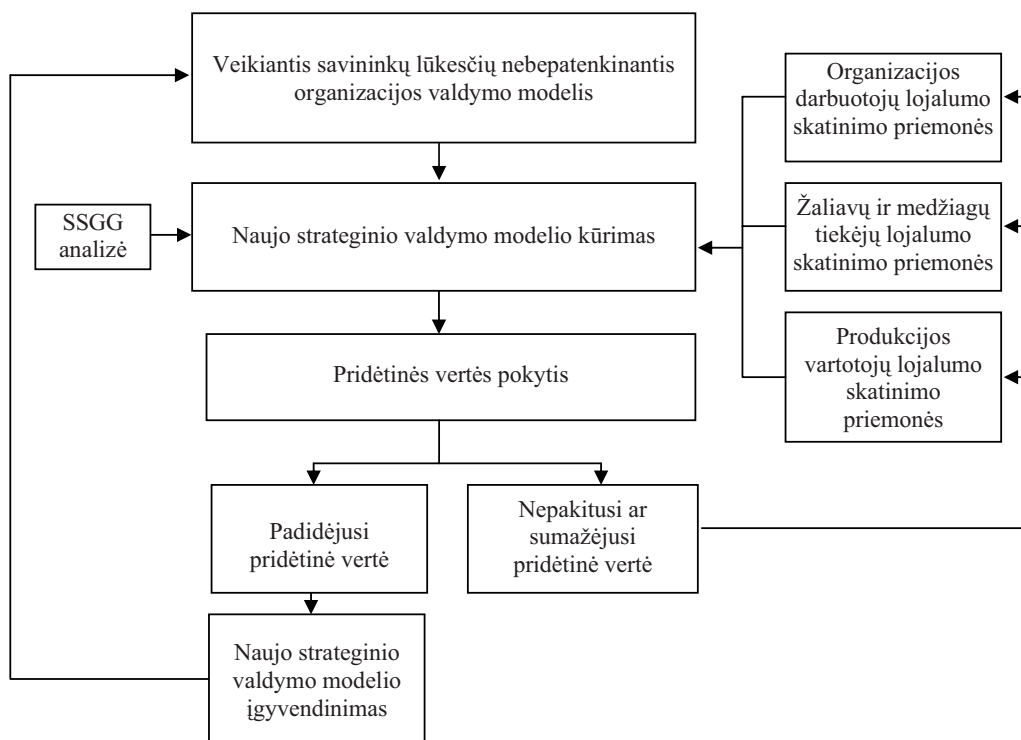
4. *Kompetencijos užtikrinimas.* Sprendžiami strateginiame valdyme tokie aktualūs klausimai: ar organizacija yra suformavusi kompetencijos profilius įvairioms pardavimų agentų kategorijoms? Kokie taikomi būdai, kad organizacija neprarastų geriausių pardavimų agentų?
5. *Ryšiai su klientais.* Sprendžiami klientų–vartotojų lojalumo skatinimo klausimai: ar organizacijoje yra žinoma, kaip klientai vertina pardavimų personalą? Kiek laiko pardavimų personalas praleidžia bendraudamas su klientais? Kokios papildomos paslaugos be tiesioginio pardavimo teikiamos klientams?

Visa tai rodo klientų lojalumo užsitikrinimo reikšmę strateginiame organizacijos valdyme. Numatytos ir kiekybiškai pagrįstos strategijos bus įgyvendintos tik tais atvejais, kai klientų lojalumui bus skiriama daugiau dėmesio ir kai lojalumas bus svarbus ne tik gamybinei organizacijai, bet ir vartotojams, gaunantiems papildomas naudas bendradarbiaujant su tokia organizacija.

3. Organizacijos darbuotojų bei klientų lojalumo skatinimo modelis ir jo sudedamosios dalys

Mokslinėje literatūroje, skirtoje strateginio valdymo modeliavimo klausimams (Jucevičius, 1998; Vasiliauskas, 2004; Bivainis, Tunčikienė, 2009), stokojama organizacijos darbuotojų ir jos klientų lojalumo skatinimo organizacijos strategijų įgyvendinimui analizės. Tokia analizė padėtų atskleisti papildomus strateginio valdymo efektyvumo veiksnius, kurie, kaip jau buvo minėta anksčiau, yra gyvybiškai svarbūs rengiant ir įgyvendinant organizacijos veiklos plėtros strategijas, nes nagrinėto lojalumo ignoravimas neigiamai atsiliepia pridėtinės vertės didinimui ir pelno prieaugiui, kurie aršios konkurencijos sąlygomis yra pagrindiniai rodikliai, atspindintys organizacijos strateginio valdymo efektyvumą.

Iš 1 paveikslu matyti, kad lojalumo skatinimo priemonės yra svarbiausi naujo organizacijos strateginio valdymo modelio kūrimo veiksniai, kurie kartu su kitais veiksniais, atskleistais atlikus SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės) analizę, lemia, ar naujas strateginio valdymo modelis atitiks organizacijos savininkų lūkesčius dėl pridėtinės vertės didinimo, kuris yra pagrindinis šaltinis pelnui augti.



1 pav. Organizacijos strateginio valdymo modelis, įvertinantis jos darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo efektą
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pateikta organizacijų strateginio valdymo schema yra universalus strateginio valdymo modelis, leidžiantis įvertinti organizacijų veiklos specifika didinant pridėtinę vertę, kuri yra pagrindinis rodiklis, atspindintis organizacijos gyvybingumą įvairiuose pro-

dukto ar paslaugos gyvavimo ciklo (įėjimas į rinką, augimas, branda, gamybos nutraukimas) etapuose. Strateginiai organizacijų valdymo tikslai ir priemonės jiems įgyvendinti sietini su integruotomis strateginio planavimo technologijomis, kurios apima veiksmų

rinkinio alternatyvų generavimą, alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymą, alternatyvų analizę ir vertinimą pagal parengtus kriterijus ir galiausia veiksmų rinkinio parengimą vadovaujantis daugiakriteriniu vertinimo metodu, leidžiančiu kompleksiskai įvertinti strategijų alternatyvas kiekybinėmis dimensijomis (Bivainis, Tunčikienė, 2009). Tam tikros organizacijos darbuotojų ir klientų lojalumas taip pat turėtų būti vertinamas daugiakriteriniu metodu, įgalinančiu tiksliau nustatyti lojalumo poveikį organizacijoje sukuriamos pridėtinės vertės didinimui pagal dimensijas, kiekybiškai įvertinančias organizacijos darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo priemonių įtaką (Ginevičius, Podvieszko, 2005). Įvairūs kiekybiniai darbuotojų ir klientų (žaliavų ir medžiagų tiekėjų bei produkcijos ar suteiktų paslaugų vartotojų) lojalumo skatinimo rodikliai, nustatyti pagal konkrečias lojalumo skatinimo priemones, kurios buvo nagrinėtos ankstesniuose šio straipsnio skyriuose, matematiniais skaičiavimais turi būti suvesti į pridėtinės vertės, sukuriamos organizacijoje, pokytį – kompleksinį organizacijos veiklos įvertinimo rodiklį. Remiantis šiuo rodikliu priimamas sprendimas dėl naujo strateginio valdymo modelio įgyvendinimo. Naujas modelis, kaip pavaizduota 1 paveiksle, dėl nuolatos besikeičiančios verslo aplinkos poveikio ilgainiui vėl nebepatenkina organizacijos savininkų lūkesčių, jį reikia vėl keisti, iš naujo įvertinus lojalumo veiksnius pagal anksčiau naudotas ir dar tinkamas bei naujai sukurtas ir naujoms verslo sąlygoms tinkančias organizacijos darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo priemones.

4. Darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimas ir jo reikšmė strateginiame Lietuvos pieno perdirbimo įmonių valdyme

Siekiant patikrinti teorinės straipsnio dalies analizės rezultatus buvo atliktas empirinis tyrimas. Pasirinktos stambiausios pieno perdirbimo įmonės – jose 2008–2009 m. pasiekti geriausi pelningumo didinimo rezultatai, kurie, kaip paaiškėjo vėliau, itin priklausė nuo darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo. Empiriniam tyrimui pasirinktas interviu metodas: apklausta 11 stambiausių Lietuvos pieno perdirbimo įmonių vadovų apie jų atstovaujamų įmonių lojalumo skatinimo priemones. Apklaustų vadovų atsakymai pasitarnavo lojalumo skatinimo priemonių teorinio pagrindimo

įvertinimui dabartinėje ekonominės krizės situacijoje.

LR statistikos departamento duomenimis, mūsų šalies pieno perdirbimo sektoriuje 2008 m. funkcionavo 33 pieno perdirbimo įmonės ir jų filialai. Šiame sektoriuje dominuoja trys pieno perdirbimo įmonių grupės: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“ ir AB „Žemaitijos pienas“, kurios 2008 m. gavo apie 80 proc. visų pieno perdirbimo sektoriaus pardavimo vidaus ir užsienio rinkose pajamų.

2008 m. dėl pardavimų didėjimo užsienio rinkose padidėjo visų pieno produktų, išskyrus sviestą, gamyba, nes tais pačiais metais pieno suvartojimas vienam Lietuvos gyventojui sumažėjo 12 proc. – pačiuose ūkiuose suvartojama vis mažiau pieno. 2009 m. pirmo pusmečio duomenimis, daugiausiai pieno produktų eksportuota į Rusiją (38 proc. viso eksporto), Italiją (18 proc.), Latviją (9 proc.) ir Vokietiją (6 proc.). Atskirų pieno produktų eksporto kainos pagal šalis yra nevienodos, tačiau ryškėja tendencija, kad pieno produktai brangiau parduodami Rusijos ir kitų NVS šalių rinkose. Pavyzdžiui, paskaičiavus vidutines kainas, remiantis LR statistikos departamento apie Lietuvos pieno produktų eksportą–importą duomenimis, matyti, kad 2009 m. pirmą pusmetį sūriai ir varškė Rusijoje buvo parduoti 29 proc. brangiau nei Lenkijoje, nekoncentruotas pienas Azerbaidžane – dvigubai brangiau nei Vokietijoje, pasukos ir rūgpienis Rusijoje – 56 proc. brangiau nei Italijoje, sviestas ir kiti pieno riebalai Baltarusijoje – 36 proc. brangiau nei Didžiojoje Britanijoje. Tai rodo, kaip svarbu išlaikyti Lietuvos pieno perdirbėjų pozicijas Rytų rinkose.

Ekonominės krizės sąlygomis Lietuvos pieno perdirbėjai, siekdami išlaikyti užimamą rinkos dalį mūsų šalyje ir užsienyje, taiko agresyvią rinkodaros politiką, paremtą gaminamų produktų kokybės gerinimo priemonėmis, pieno, kaip jo perdirbimo žaliavos, supirkimo kainų mažinimu, darbuotojų lojalumo strateginiams įmonių tikslams įgyvendinti skatinimu, nuolatinį sandorių produkcijos pardavimui lojaliems klientams dalies didinimu. Minėti veiksniai lėmė, kad 2009 m. pirmą pusmetį, lyginant su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu, dominuojančios pieno perdirbimo įmonės itin sumažino gamybos nuostolingumą, kuris dabar būdingas daugeliui Lietuvos pramonės įmonių.

1 lentelė

Pieno perdirbimo įmonių, kotiruojamų Vilniaus vertybinių popierių biržoje, pelningumas ir jo pokytis 2008 m. ir 2009 m. sausio–kovo mėn., proc.

Pieno perdirbimo įmonės	Pelningumas / nuostolingumas 2008 m. pirmą ketvirtį	Pelningumas / nuostolingumas 2009 m. pirmą ketvirtį	Pelningumo pokytis, proc.
AB „Rokiškio sūris“	-6,8	-0,3	+6,5
AB „Pieno žvaigždės“	-5,9	+2,7	+8,6
AB „Žemaitijos pienas“	-4,7	-4,0	+0,7
AB „Vilkyškių pieninė“	-5,9	+2,5	+8,4

Šaltinis: Vilniaus vertybinių popierių biržos duomenys.

Stambiausios pieno perdirbimo įmonės pasiekė bene didžiausią pelningumo prieaugį tarp visų Lietuvos pramonės įmonių. Palankias sąlygas tokiems pokyčiams lėmė teisingas gamybos plėtros strategijų pasirinkimas, kuris rėmėsi darbuotojų ir klientų lojalumo pieno perdirbimo įmonių strateginių tikslų įgyvendinimui skatinimu.

Atlikto empirinio tyrimo duomenimis, AB „Rokiškio sūris“ administracija, siekdama sumažinti gamybos nuostolingumą, 2009 m. pradžioje patikslino strateginį veiklos planą, numatydama konkrečias priemones savo darbuotojų ir klientų (žaliavinio pieno tiekėjų ir pagamintos produkcijos vartotojų) lojalumo šio plano įgyvendinimo požiūriu skatinimui. Buvo pasirašyta trišalė finansavimo ir administravimo sutartis tarp LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Europos socialinio fondo agentūros, AB „Rokiškio sūris“ ir UAB „Rokiškio pienas“ darbuotojų siekiant išugdyti būtinas kompetencijas, reikalingas inovacinių technologijų kūrimui ir pritaikymui pieno perdirbimo srityje. Buvo parengtas ir vykdomas projektas „Žmogiškųjų išteklių AB „Rokiškio sūris“ ir UAB „Rokiškio pienas“ tobulinimas“, kuris iš dalies finansuojamas ES struktūrinių fondų. Projektas numato darbuotojų mokymus, kaip jiems dalyvauti rengiant verslo plėtros strategijas, jas svarstant ir įgyvendinant ekonominės krizės sąlygomis. Pagal projektą bus įgyvendinamos tik tos strategijos (žaliavinio pieno supirkimo kainų iš dalies stambiams ir daugiausia smulkiems tiekėjams mažinimo, darbo intensyvumo įmonėse didinimo, atlyginimų kai kuriems darbuotojams mažinimo, geriausiai dirbančių darbuotojų materialinio skatinimo), kurias parems darbuotojai, vieningai susitelkę įveikti sunkmetį. Dideli uždaviniai keliami rinkodaros specialistams, kurie pagal visas rinkodaros komplekso sudedamąsias dalis (prekė, kaina, pateikimas ir rėmimas) turi užtikrinti nuolatinį apsirūpinimą žaliavinio pienu kiek galima mažesnėmis supirkimo kainomis ir didesniais kiekiais, pvz., pieno tiekimai iš Latvijos, taip pat pelningus pagamintos produkcijos pardavimus užsienio ir vidaus rinkose, prioritetą skiriant nuolatiniams pirkėjams pagal ilgalaikes sutartis. Taigi lojalumas tiek AB „Rokiškio sūris“ darbuotojų, tiek klientų atžvilgiu tampa aktyviu įmonės strateginio valdymo katalizatoriumi, užtikrinančiu proveržius didinant ir gamybos efektyvumo augimą, ir pirkimų, ir pardavimų pelningumą (Dubinas, Smilga, 2009).

AB „Pieno žvaigždės“, patikslinusios verslo strategijas, 2009 m. pirmą ketvirtį, lyginant su tuo pačiu 2008 m. ketvirčiu, užsitikrino 8,6 proc. gamybos pelningumo augimą ir šiuo metu dirba pelningai. Tam reikšmės turėjo ne tik pieno supirkimo kainų mažinimas daugiausia smulkiems jo tiekėjams, bet ir vidinių gamybos efektyvumo didinimo rezervų paieška ir panaudojimu. Pavyzdžiui, filiale „Kauno pienas“ įteikti

garbės raštai 6 darbuotojams už geras idėjas ir iniciatyvą tobulinant darbą su naujos kartos pienovežiais. Moraliai ir materialiai paskatinti darbuotojai už efektyvios darbo laiko normavimo sistemos įdiegimą gamybos skyriuose, kuri užtikrino darbo intensyvumo ir našumo padidėjimą, turėjusį įtakos pieno produktų gamybos savikainos mažinimui ir pelningumo didinimui. Lojaliems pieno tiekėjams sumažintos žaliavinio pieno supirkimo kainos, o nuolatiniam produkcijos pirkėjams taikomos didmeninių kainų nuolaidos tam, kad jie galėtų organizuoti įvairias akcijas, pvz., „Pirk lietuviškus pieno produktus mažesne kaina“ mažmeninės prekybos tinkluose „Maxima“, „Rimi“ ir „Norfa“.

AB „Žemaitijos pienas“ iš kitų pieno perdirbimo įmonių išsiskiria tuo, kad žaliavinio pieno tiekėjams siūlo nuolatinį bendradarbiavimą ir partnerystę. Tai užtikrina nuolatinį žaliavinio pieno tiekimo sandorius, taip pat sumažinamos transporto išlaidos pieno surinkimui. Jo nebereikia ieškoti visoje mūsų šalies teritorijoje (tai būdinga kitoms pieno perdirbimo įmonėms). Ypač pelningi žaliavinio pieno pirkimai iš Latvijos, kur jo kaina 20 proc. mažesnė nei pieno, superkamo Lietuvoje. Įmonės tiekėjai daugiausia yra stambūs ūkiai, pristatantys kokybišką žaliavą, nes juos AB „Žemaitijos pienas“ aprūpino tobula įranga pienui šaldyti.

AB „Vilkyškių pieninė“ šiuo metu yra viena moderniausių sūrių gamyklų Lietuvoje. Tai užtikrina tiesioginės investicijos gamybos technologijos tobulinimui, kurios nuo 1999 m. iki šiol prilygo 43 mln. Lt, iš jų 4 mln. Lt sudarė ES parama. AB „Vilkyškių pieninė“ sėkmingos veiklos pagrindas¹ yra ne tik tobulo technologijos ir darbo automatizavimas, bet ir patikimi santykiai su verslo partneriais, greita bendrovės reakcija į pirkėjų poreikių pokyčius. Nuolat atnaujinamas gaminamos produkcijos asortimentas, įmonės produktai pakuojami apsaugine pakuote, kuri paplitusi aukštai išvystytų šalių pieno perdirbimo įmonėse.

Apibendrinant pastebima, kad analizuotuose įmonėse diegiamos pažangios darbuotojų moralinio ir materialinio skatinimo sistemos. Be to, nemažai dėmesio skiriama ir partnerystės su žaliavinio pieno tiekėjais bei produkcijos vartotojais plėtotei, kuri užtikrina nuolatinį kokybiškos žaliavos tiekimą ir produkcijos realizavimą palankiomis kainomis vidaus ir užsienio rinkose. Maisto ir žemės ūkio organizacijos prie Jungtinių Tautų (FAO) duomenimis, Lietuvos pieno pramonė, lyginant su kitų valstybių pieno pramone, yra tarp pirmaujančiųjų pagal eksporto lyginamojo svorio dalį visoje pagamintoje produkcijoje. 2008 m. iš Lietuvos eksportuota 44,4 proc. visų mūsų šalyje

¹ Įmonės pelningumas, kaip matyti iš 1 lentelės duomenų, 2009 m. pirmą ketvirtį, palyginus su 2008 m. tuo pačiu laikotarpiu, padidėjo 8,4 proc.

pagamintų pieno produktų (Pelanienė, Stalgienė, Galnaitytė, 2009). Kaip rodo pieno produktų kokybės stebėseną, vykdomas Lietuvos veterinarijos tarnybos, lietuviški pieno produktai yra kokybiški. Neseniai rastas antibiotikas sūriuose, pagamintuose AB „Rokiškio sūris“ ir tiektuose į Rusiją, Rusijai sustiprinus žaliavinio pieno ir jo produktų kokybės kontrolę, kaip teigia AB „Rokiškio sūris“ vadovai, visiškai netoleruojamas ir, suradus antibiotiko šaltinį teiktoje pieno žaliavoje, jo tiekėjai bus nubausti, ir pienas iš tokių tiekėjų nebus superkamas.

Išvados

1. Organizacijos darbuotojų ir klientų (žaliavų ir medžiagų tiekėjų, produkcijos ar suteiktų paslaugų vartotojų) lojalumas yra vienas svarbiausių strateginio valdymo komponentų, nes tai įgalina padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, ypač ekonominės krizės sąlygomis, kai organizacijos, siekdamos išsilaikyti rinkoje, kurioje išsivyravusi arši konkurencija, suinteresuotos didinti darbo našumą, racionaliai panaudodamos savo žmogiškuosius išteklius ir mažindamos sąnaudas, susijusias su žaliavų ir medžiagų tiekimais ir pagamintos produkcijos ar teikiamų paslaugų realizavimu. Deja, Lietuvoje, kaip rodo atlikti tyrimai, darbuotojų lojalumas yra mažas – vos 11 proc., kai analogiško rodiklio pasaulio vidurkis siekia 19 proc.
2. Organizacijos darbuotojų lojalumo skatinimas turi remtis darbuotojų moralinio ir materialinio skatinimo priemonėmis. Kaip teigiama moksliniuose darbuose, skelbtuose Lietuvoje ir užsienyje, taip pat remiantis geros vadybos praktika, svarbiausios darbuotojų moralinio skatinimo priemonės yra darbuotojų pasitenkinimo darbu motyvacija (vadovo padėka, garbės raštai, galimybė kilti pareigose ir tobulėti, laisvų dienų skyrimas už ypač svarbių užduočių įvykdymą), emocinio prisirišimo prie įmonės aktyvinimas (užimtumo garantijos, didelės kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi galimybės, įtraukimas į organizacijos vystymo tikslų formulavimą ir vadybos sprendimų rengimą bei priėmimą, dalyvavimas įvairiuose šventiniuose renginiuose su šeimomis, studijų apmokėjimas iš organizacijos lėšų, gyvybės ir sveikatos draudimo išlaidų finansavimas), darbo santykių lankstumas, papildomos apmokamų atostogų dienos, lankstus darbo grafikas. Efektyviausios darbuotojų materialinio skatinimo priemonės dabartinėmis sąlygomis yra teisingas darbo apmokėjimas, priedai prie atlyginimų, šventinės premijos ir materialinis skatinimas pagal dalyvavimo pelnuose sistemas „Skenlono“, „Rkerio“, „Iprošear“.
3. Klientų (žaliavų ir medžiagų tiekėjų bei produkcijos ar suteiktų paslaugų vartotojų) lojalumo skati-

nimas duoda didžiausią efektą strateginių tikslų įgyvendinimui tada, kai organizacinėmis ir finansinėmis priemonėmis palaikomi ilgalaikiai sandoriai su tiekėjais, laiku aprūpinančiais organizaciją reikalingais ištekliais ir organizuojama pagamintos produkcijos ar teikiamų paslaugų prekyba pagal principą „Aš Jums skolingas“.

4. Modeliuojant organizacijos strateginį valdymą, ypač ekonominės krizės sąlygomis, būtina atsižvelgti į organizacijos darbuotojų ir klientų lojalumą, kuris didina organizacijoje sukuriama pridėtinę vertę, todėl strateginio valdymo modeliai, įvertinantys lojalumo veiksnių, organizacijų savininkams yra labiau priimtini, nes tokie modeliai organizacijoms užtikrina didesnę pelną, o savininkams – didesnes pajamas.
5. Kaip rodo statistiniai duomenys ir atlikto empirinio tyrimo rezultatai, Lietuvos pieno perdirbimo įmonės, vykdančios specialias jų darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo programas, užsitikrina veiklos pelningumo didėjimą net ekonominės krizės sąlygomis.
6. Lietuvos pramonės ir paslaugų sektoriaus įmonėms rekomenduojama imtis papildomų darbuotojų ir klientų lojalumo skatinimo priemonių, kad būtų pasiektas bent jau vidutinis pasaulinis darbuotojų lojalumo rodiklis (19 proc.) bei būtų užtikrinti nepertraukiami tiekimai ir pelninga produkcijos ar paslaugų realizacija. Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus galima pasinaudoti Lietuvos pieno perdirbimo įmonių patirtimi skatinant darbuotojų ir klientų lojalumą ekonominės krizės sąlygomis.

Literatūra

1. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus strateginis planavimas*. Monografija. Vilnius: „Technika“.
2. Bradley, T. G. (2004). *Managing customer value: Creating value and service that customers can see*. New York.
3. Butkus, F. S. (2003). *Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Monografija. Vilnius: Eugrimas.
4. Dater, S., Jordan, S. (1997). Advantages of time-based new product development in a fast cycle industry. *JMR: Journal of marketing research*, 34 (1), 36–49.
5. Dubinas, V. (1995). *Darbo apmokėjimo organizavimo praktika (užsienio patirtis)*. Vilnius: Lietuvos informacijos instituto leidykla.
6. Dubinas, V., Smilga, E. (2009). Katalizatoriaus koncepcijos panaudojimas, didinant strateginio valdymo efektyvumą Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 50, 37–52.
7. Dugdale, K., Lambert, D. (2008). *Sumanesnis pardavimas*. Versta iš anglų kalbos. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
8. Ginevičius, R., Podvezko, V. (2005). Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 6 (4), 199–207.

9. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų valdymas*. Monografija. Kaunas: pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
10. Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
11. Pelanienė, N., Stalgienė, A., Galnaitytė, A. (2009). Žemės ūkio ir maisto pramonės subjektų struktūra. *Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2008* (p. 131–143). Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
12. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Monografija. Vilnius: Kronta.
13. Smilga, E. (2009) Strateginis valdymas ir strateginė kūryba. *Mokslas ir technika*, 6, 10–12, 29.
14. Stoner, A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Šadrakov, A. (2004). Nieko nekainuojantis darbuotojų skatinimas. *Vadovo pasaulis*, 3, 7–18.
16. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
17. Tamošaitytė, E. Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-06-20]. Prieiga internete: <[http://www.tns-galup.lt/lt/disp.php/lt news/lt news 166](http://www.tns-galup.lt/lt/disp.php/lt%20news/lt%20news%20166)>.
18. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1999). Vilnius: UAB „Gimtinė“.
19. Urbonavičius, S. (1995). *Marketingas: apie sudėtingus dalykus paprastai*. Monografija. Vilnius: Pačiolis.
20. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Pinigų studijos*, 3, 5–18.
21. Vilniaus vertybinių popierių birža [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-09-10]. Prieiga internete: <<http://www.indjane.edu>>.
22. Worthington, I., Britton, C. (2006). *The business environment*. London: Prentice Hall.

Dubinas, V.

The Significance of Personnel and Customer Loyalty in Strategic Management of Organizations

Summary

The article deals with important problem of personnel and customer loyalty in strategic management of organizations. Strategic management is effective if the personnel of organizations and their customers are familiar with strategies creation process, which is the main condition for effective development of organizations, particularly under conditions of current economic crisis. As scientific researches of the world show, loyal personnel of different organizations constitutes approximately 19 per cent of all their personnel. In Lithuania that indicator is only 11 per cent of all personnel of organization. This situation shows how meaningful is stimulation of loyalty of personnel in Lithuania.

The loyalty of personnel in organizations is created by means of moral and material stimulation. The main means of moral stimulation are: praises from executive managers of organization, letter of honour, participation in various festive events with family members, possibilities for career advancement, additional holidays for having done very important tasks, guarantees in employment, involvement in decision-making. Scientific researches indicate that as organizations' good management practice, most effective inducements in material stimulation of personnel are: fair wages, wage premiums, premiums for holidays and material stimulation for input in profits of organization.

The stimulation of loyalty of customers produces the biggest effect on strategic management of organizations if by financial means are maintained long-term contracts with suppliers of raw materials and products as well as with consumers of products and services made in organization. In that respect very important are contracts of deliveries, except “just in time” ones, which minimize costs of storing materials and products provided for production process. In order to increase the effectiveness of trade products taken from organization it is very important to apply the principle that recently in literature and management practice is named “I owe you”, which strongly ties a customer to the producer.

As statistical data and data taken from empirical research done by the author show, milk products enterprises increased profitability in the right time, partially by decreasing prices for milk taken for them and partially by using special programs for stimulation of loyalty of their personnel and customers. Particularly strong effect occurred from material stimulation of personnel of the given enterprises and from large stores selling milk products in qualified high prices in local and foreign markets.

Keywords: loyalty, strategic management, workers, personnel, model.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2009 m. rugsėjo mėn.; straipsnis priimtas 2010 m. kovo mėn.

The article has been reviewed.

Received in September, 2009; accepted in March, 2010.