

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Lina Šernaitė

ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKA KOKYBĖS KAŠTAMS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Asta Daunorienė

KAUNAS 2016



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKA KOKYBĖS KAŠTAMS

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko _____

V MVL-5 gr. Lina Šernaitė

2016 gruodžio 16 d.

Vadovas _____

lekt. dr. Asta Daunorienė

2016 gruodžio 16 d.

Recenzentas _____

Prof. Eglė Staniškienė

2016 gruodžio ... d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Lina Šernaitė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 16 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Linos Šernaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Social Science: Management and Administration

Key words: *market orientation, quality cost*

Kaunas, 2016. 76 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. There is big competition in nowadays markets, therefore organizations must ensure the long-term acceptance of their service or product. In order to achieve it, companies may apply market orientation strategy in the enterprise management or invest in quality, which is measured by quality cost. There is a lack of scientific researches on the market orientation's impact on quality cost. Information of this relationship would help to understand how application of market orientation would affect company's costs and to find out whether new activities related to market orientation would help to reduce specific quality cost or, in opposite, it would cause the increase of some quality cost groups. This research aims to investigate the impact of market orientation on quality cost.

Research object. Market orientation's impact on quality cost in the companies.

Research purpose. Due to the lack of scientific researches on this topic, the aim of this research is to identify what impact on quality cost has market orientation. To reach the purpose of this research, the following tasks were raised:

1. Justifying the importance of the problem of market orientation's impact on quality cost;
2. Reviewing the literature on the topic of market orientation and quality cost;
3. Creating a research model for investigation of market orientation and quality cost;
4. Conducting a validation research of the instrument, intended to measure the impact of market orientation on quality cost and verifying the hypothesis of the research.

The main results of the research. After scientific publication analysis, the research model was formed. In the model, market orientation consists of customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination. The quality cost is divided into 4 groups: prevention cost, appraisal cost, internal failure cost and external failure cost. The structured interview method was chosen for the qualitative research. The questionnaire based on research model was prepared and used in the interviews. Data from 68 interviews was used for analysis. Validation of the questionnaire showed that the reliability of this instrument was sufficient enough and few suggestions for specifying the items were made in order to achieve higher reliability in future research. Calculation of market orientation revealed that 40 of 68 (58,8 %) companies which participated in research had high or very high market orientation. Quality costs of firms with high and low market orientation were compared and the results showed that companies with high

market orientation have higher quality cost of all groups. To identify the relationship between market orientation and quality cost, correlation coefficients for questionnaire items were calculated. Only a minority of items had statistically significant correlations. The main hypothesis that market orientation has impact on quality cost was verified, however this topic requires additional research. Considering the results, a research model was specified and new hypothesis and recommendations for future research were made.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO PROBLEMATIKA.....	10
2. TEORINĖS ORIENTACIJOS Į RINKĄ IR KOKYBĖS KAŠTŲ ANALIZĖS ĮŽVALGOS	16
2.1. Orientacijos į rinką įtaka įmonės veiklai	16
2.1.1. Orientaciją į rinką sudarančių elementų analizė	16
2.1.2. Orientacijos į rinką įtaka organizacijos veiklos rezultatams	21
2.1.3. Orientacija į rinką įtaka kokybės valdymui.....	30
2.2. Kokybės kaštų vertinimo ypatumai	33
2.2.1. Kokybės kaštų klasifikavimas.....	33
2.2.2. Kokybės kaštų vertinimas	35
2.3. Orientacijos į rinką įtakos kokybės kaštams vertinimo hipotezių pagrindimas	40
3. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO METODOLOGIJA.....	42
4. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	45
4.1. Patikimumo vertinimas.....	45
4.2. Aprašomoji statistika	51
4.3. Tyrimo diskusija.....	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA.....	69
PRIEDAI.....	74

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Orientacijos į rinką vienos dimensijos modelis (sudaryta pagal Narver ir Slater, 1990)
- 2 pav. Interfunkcinės koordinacijos trikdžiai (sudaryta pagal Tomaskova, 2009)
- 3 pav. Orientacijos į rinką poveikio organizacijos veiklos rezultatams tyrimo modelis (sudaryta pagal Kirca, Jayachandran ir Bearden, 2005)
- 4 pav. Rinkodaros pajėgumų ir įmonės veiklos ryšio tyrimo modelis (sudaryta pagal Cacciolatti ir Lee, 2016)
- 5 pav. Vidinių orientacijos į rinką taikymo barjerų elementai (sudaryta pagal Tomaskova, 2009)
- 6 pav. Orientacijos į rinką ir visuotinės kokybės vadybos įtakos viešbučių veiklai tyrimo modelis (sudaryta pagal Wang C., Chen K., Chen S., 2012)
- 7 pav. Atsakingo rinkos procesų valdymo, kaip tarpininko, koncepcinis modelis (sudaryta pagal Malhorta N., Lee O., Usley C., 2012)
- 8 pav. Išorinių neatitikties kokybės kaštų skirstymas (sudaryta pagal Snieška, Daunorienė ir Žekevičienė, 2013)
- 9 pav. Tyrimo modelis orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšiui nustatyti
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sričių grupes
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį
- 12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal apyvartą ir išlaidas 2015 m.
- 13 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių bendri kokybės kaštai
- 14 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių prevencijos kaštai
- 15 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių įvertinimo kaštai
- 16 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių vidiniai neatitikties kaštai
- 17 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių išoriniai neatitikties kaštai
- 18 pav. Patikslintas tyrimo modelis orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšiui nustatyti

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Straipsnių orientacijos į rinką įtakos organizacijų veiklai tema, apibendrinimas
- 2 lentelė. Bendriniai kaštų modeliai ir kaštų kategorijos (sudaryta pagal Sciffauerova ir Thomson, 2006, p. 650).
- 3 lentelė. Kokybės kaštų, skirstomų pagal PAF modelį, tipai (sudaryta autorės (2016) pagal Vanagą P. (2008). Kokybės kaštai, Visuotinė kokybės vadyba, p.213-222)
- 4 lentelė. Tyrimo instrumentas
- 5 lentelė. Kokybės kaštų klausimų dalies vidinis suderintumas
- 6 lentelė. Orientacijos į vartotoją klausimų dalies vidinis suderintumas
- 7 lentelė. Orientacijos į konkurentą klausimų dalies vidinis suderintumas
- 8 lentelė. Interfunkcinės koordinacijos klausimų dalies vidinis suderintumas
- 9 lentelė. Orientacijos į rinką klausimų dalies vidinis suderintumas
- 10 lentelė. Orientacijos į vartotoją klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai
- 11 lentelė. Orientacijos į konkurentą klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai
- 12 lentelė. Interfunkcinės koordinacijos klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai
- 13 lentelė. Orientacijos į rinką klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai
- 14 lentelė. Kokybės kaštų klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai
- 15 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių
- 16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas
- 17 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal orientacijos į rinką laipsnį
- 18 lentelė. Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių darbuotojų skaičiaus grupes
- 19 lentelė. Orientacijos į rinką vertinimo vidurkiai įmonių grupėse pagal darbuotojų skaičių
- 20 lentelė. Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių veiklos srities grupes
- 21 lentelė. Orientacijos į rinką vertinimo vidurkiai įmonių grupėse pagal veiklos srities grupes
- 22 lentelė. Spearmano koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai
- 23 lentelė. Koreliacijos tyrimo rezultatai

IVADAS

Tiriamąo darbo aktualumas. Šiais laikais rinka pasižymi didele konkurencija, todėl įmonėms labai svarbu užtikrinti ilgalaikį vartotojų palankumą savo prekei ar paslaugai. Tai galima pasiekti įmonės valdyme taikant orientacijos į rinką strategiją bei investuojant į kokybę, kuri gali būti matuojama kokybės kaštais. Tyrimais įrodyta, kad orientacija į rinką yra teigiamai susijusi su organizacinės veiklos rezultatais ir daro jiems reikšmingą įtaką (May-Chiun, 2015; Šályová, 2015). Orientacijos į rinką ir kokybės ryšys jau nagrinėtas mokslininkų. Malhorta ir kt. (2012) pastebėjo orientacijos į rinką panašumą su orientacija į kokybę per jų sudedamąsias dalis: orientaciją į vartotoją ir akcentavimąsi į vartotoją; tarpfunkcinę koordinaciją ir sistemos perspektyvą. Pavyzdžiui, Voono (2006) pateiktame tyrime patvirtinta į paslaugas orientuotos orientacijos į rinką svarba siekiant efektyvumo paslaugų kokybės valdyme, o visuotinės kokybės vadybos ir orientacijos į rinką ryšys turi teigiamą poveikį viešbučių veiklai (Wang ir kt., 2012). Tačiau galima įžvelgti didelį informacijos trūkumą apie orientaciją į rinką ir kokybės kaštus. Nėra atskleista, kokia orientacijos į rinką įtaka bendriems kokybės kaštams ir kaip jie pasiskirsto priklausomai nuo orientacijos į rinką elementų taikymo įmonėse. Ši informacija padėtų įmonėms suprasti, kaip konkrečios orientacijos į rinką strategijos taikymas atsilieptų įmonės išlaidoms, o galbūt atsiradusios naujos veiklos, susijusios su orientacija į rinką, padėtų sumažinti tam tikrus kokybės kaštus arba atitinkamai sukeltų kitų padidėjimą.

Tyrimo problema. Atsižvelgiant į minėtą informacijos trūkumą tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinėje literatūroje, šiame darbe galima iškelti probleminį klausimą: kokia orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams?

Tyrimo objektas. Įmonės orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams.

Tyrimo tikslas. Nustatyti, kokią įtaką daro įmonės orientacijos į rinką kokybės kaštams.

Tyrimo uždaviniai:

1. pagrįsti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų tyrimų svarbą ir problematiką;
2. atlikti literatūros orientacijos į rinką ir kokybės kaštų analizę;
3. parengti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų tyrimo modelį;
4. atlikti tyrime sudaryto instrumento, skirto vertinti orientacijos į rinką įtaką kokybės kaštams, validavimo tyrimą ir patvirtinti arba atmesti tyrime iškeltas hipotezes.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. anketinė apklausa.
3. anketos validavimo ir ryšio tarp orientacijos į rinką ir kokybės kaštų nustatymo tyrimai.

1. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO PROBLEMATIKA

Šiais laikais rinka pasižymi didele konkurencija, gausu įmonių, teikiančių panašius produktus ar paslaugas, o vartotojų norai keičiasi greitai, yra veikiami populiarių tendencijų. Įmonėms tampa ypač svarbu pateikti į rinką produktą ar paslaugą, kurie iškart sulauks sėkmės, o nesėkmės atveju – tinkamai ištaisyti padarytas klaidas. Taip pat svarbu tinkamai ir laiku sureaguoti į konkurentų daromus veiksmus, išnaudoti savo stiprybes arba varžovų silpnybes ir taip pelnyti didesnę klientų pasitenkinimą. Kad atlaikytų didelės konkurencijos spaudimą, įmonės privalo ieškoti efektyvių verslo idėjų ir jas pritaikyti praktikoje (Kurtinaitienė ir Gaižutis, 2008). Visiems minėtiems dalykams pasiekti svarbu rinkti ir tikslingai išnaudoti informaciją apie rinką. Vienas pagrindinių orientacijos į rinką tikslų yra atsakyti į vartotojų specifinius reikalavimus kuriant juos atitinkantį produktą ar paslaugą (Guenzi ir kt., 2011; Hillebrand ir kt., 2011). Kitų autorių (Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005; Noble ir kt. 2002) žodžiais, orientacija į rinką įmonėms yra konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis.

Kokybės kaštai yra viena iš įmonių patiriamų išlaidų rūšių, jais gali būti matuojamas kokybės lygis įmonėje. Produktų ir paslaugų kokybės svarba savaime suprantama, kliento poreikių neatitinkanti kokybė lemia neišpildytus vartotojo lūkesčius. Taigi, norint pasiekti vartotojų pasitenkinimą produktu, įmonės turėtų investuoti į kokybę. Tačiau kiekviena įmonė yra suinteresuota patirti kaip įmanoma mažiau išlaidų, todėl svarbu žinoti, kokie veiksniai gali nulemti tam tikros rūšies kaštų didėjimą ar mažėjimą.

Kokybės kaštai moksliniuose straipsniuose nagrinėjami jau ne vieną dešimtmetį, pateikiami tiek nauji kokybės kaštų modeliai, tiek skaičiavimo būdai. Omaras ir Murganas (2013) išanalizavo esamus kokybės kaštų modelius ir sukūrė patobulintą matematinį kokybės kaštų skaičiavimo modelį. Autoriai pritaikė simuliacinį modelį realiai veikiančioje įmonėje ir tyrimo rezultatai parodė, kad tiesioginiai darbo jėgos kaštai apima tik apie 3 procentus bendrų kokybės kaštų ir kad neatitikties kaštų sumažėjimas gali būti pasiektas esant mažam atitikties išlaidų padidėjimui. Filipe'o Duarte'o jaunesniojo (2016) straipsnyje pateiktas dinaminis kokybės kaštų modelis, sukurtas remiantis kompleksiško teorija. Šis modelis gali prisitaikyti prie pradinių sąlygų pokyčių, todėl yra laikomas kompleksine prisitaikančia sistema. Staiculescu (2012) kokybės kaštus pristatė kaip būtiną optimizacijos įrankį, veikiančią ekonominius vadybinės apskaitos aspektus dviem būdais: veikiant pelną ir veikiant išlaidas.

Anot Chopra'os ir Grago (2011), kokybės kaštai yra svarbi kokybės dalis, galinti padidinti įmonės produktyvumą, tačiau ne visos įmonės skiria dėmesį joms skaičiuoti. Pagrindine to priežastimi įvardijamas vadovų paramos trūkumas (Sower ir Quarles, 2007). Taip pat dėl žinių ar išteklių trūkumo kokybės kaštų skaičiavimas rečiau taikomas mažose ir vidutinėse įmonėse.

Daug dėmesio moksliniuose straipsniuose skiriama kokybės kaštų sistemoms, kurių tikslas yra nustatyti sritis, kuriose galima pasiekti kokybės kaštų gerinimo. Vieno kliento vertė, kurią jis atnešų per visą gyvenimą, turi kritinį vaidmenį ilgalaikiam organizacijos pelningumui (Ramdeen, Santos, & Chatfield, 2007). Su kokybe susijusių kaštų matavimas atskleidžia kaštų pasisikirstymo trūkumus, standartus, procedūras ir praktikas, kurios gali būti neaptiktos kitais matavimo būdais. Minėti autoriai taip pat pateikia veiksmų seką, tinkančią bet kuriai organizacijai, norinčiai įdiegti kokybės kaštų sistemą. Gupta ir Cambellas (1995) teigė, kad norint pasiekti sėkmingus rezultatus, kokybės kaštų sistema turi atitikti šiuos kriterijus: remti organizacijos strategiją; būti pilnai integruota į veiklos strategiją; gauti aukščiausiųjų vadovų paramą ir įsitraukimą; taisyti kokybės problemų priežastis, o ne simptomus; remtis tiksliai apskaičiuojamais kokybės kaštais; teikti apdovanojimų ir skatinimo programas; veikti ilgai ir būti gerai apgalvota ir suplanuota. Tuo tarpu Cheaho įvardytos kokybės kaštų programos nesėkmių priežastys gali būti susijusios su ribota korealiacija tarp apskaitos ar finansų skaičių ir skaičių, nurodytų kokybės kaštų rezultatuose. Taip pat nepakankamai suprasta kokybės nuostolių įtaka administraciniams / valdymo ir pardavimo kaštams; nereagavimu į procesų nesėkmes, kai tai nelemdavo produktų nuostolius; nevykdoma apskaita alternatyvos kaštams ir apskaitos trūkumu darbinio kapitalo kaštams.

Apžvelgiant mokslinius straipsnius orientacijos į rinką tema, pastebima, kad gana plačiai nagrinėjama orientacijos į rinką įtaka organizacijų veiklai. Ziggersas ir Henseleris (2016) tyrė, ar orientacija į rinką ir kitos strateginės orientacijos padeda įmonėms pagerinti veiklą. Į rinką orientuota įmonė apibūdinta, kaip teikianti pirmenybę dabartiniams ir būsimiems vartotojų norams ir turinti gebėjimų juos nustatyti ir į juos reaguoti. Autoriai atliko empirinį tyrimą įmonių pirkimų, žaliavų valdymo ir tiekėjų valdymo skyriuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad orientacija į rinką gerina įmonės veiklą. Šios orientacijos svarba aiškinama faktu, kad sukuriama tinkama pradžia kitiems procesams vykdyti. Taip pat pažymima vartotojų norų pildymo svarba ir sudaroma galimybė įgyti realaus laiko ir turtingo turinio informacijos, žinių apie vartotojus. Tai sudaro tinkamas sąlygas pelnyti vartotojų palankumą. Zebalas ir Goodwinas (2012) nustatė reikšmingai teigiamą, stiprų orientacijos į rinką ryšį su įmonės veikla privačiuose universitetuose.

Mahmoudas ir kt. (2016) tyrinėjo ryšį tarp orientacijos į rinką, mokymosi orientacijos ir inovacijų bei šių elementų įtaką verslo veiklos rezultatams besivystančiose šalyse. Autoriai cituoja Lową ir kt. (2007), kurie teigė, kad orientacija į rinką įpareigoja įmones stebėti sparčiai besikeičiančius vartotojų norus ir poreikius, nustatyti šių pokyčių įtaką vartotojų pasitenkinimui, padidinti produktų inovatyvumo laipsnį ir kurti strategijas, didinančias įmonės konkurencinį pranašumą. Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą orientacijos į rinką ryšį su inovacijomis. Taip pat nustatyta, kad inovacijos kaip tarpininkas veikia ryšį tarp orientacijos į rinką ir verslo veiklos rezultatų.

Qu ir Zhangas (2015) analizavo ryšį tarp orientacijos į rinką ir organizacijos veiklos rezultatų. Pabrėžiama, kad šis ryšys jau tyrinėtas įvairiose verslo aplinkose, tokiose kaip tarptautinių korporacijų filialai. Tačiau nėra aišku ar ryšis tarp orientacijos į rinką ir veiklos rezultatų yra tiesinis ir ar priklauso nuo verslo aplinkos veiksnių. Buvo išanalizuoti 252 tarptautinių korporacijų filialai esantys Jungtinėje Karalystėje, siekiant išsiaiškinti ar minėtas ryšis priklauso nuo dviejų verslo aplinkos veiksnių: adaptacijos ir integracijos. Šie veiksniai buvo pasirinkti pagal integracijos ir adaptacijos modelį, kuris pirmą kartą pristatytas Prahalado ir Dozo 1980-aisiais metais ir yra plačiai naudojamas klasifikuoti filialams pagal jų integracijos ir adaptacijos lygį. Tyrimo rezultatai parėmė autorių iškeltas hipotezes: orientacijos į rinką poveikis organizacijos veiklos rezultatams didėja tada, kai filialo integracijos su motinine organizacija lygis žemėja. Taip pat, kad orientacijos į rinką poveikis organizacijos veiklos rezultatams didėja tada, kai didėja adaptacijos lygis.

Lettice, Tschida ir Forstenlechneris (2013) tyrė advokatų kontorų orientacijos į rinką poveikį organizacijos veiklos rezultatams ekonominės krizės metu. Buvo tiriama kompanija, kurioje dirba daugiau nei 2000 advokatų, turinti 25 biurus įvairiose valstybėse. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad orientacija į rinką teigiamai paveikia organizacijos veiklos rezultatus, subjektyvius veiklos rezultatus (angl. *subjective performance*) ir pasitenkinimą darbu (angl. *job satisfaction*), šitaip sumažindama neigiamą ekonominės krizės poveikį. Koreliacijos analizė parodė teigiamą ryšį tarp orientacijos į rinką, subjektyvių veiklos rezultatų ir pasitenkinimo darbu. Taip pat nustatyta, kad reagavimas į aplinką yra svarbiausia orientacijos į rinką dalis.

Sorensenas (2009) tyrė ar yra prasmės išskaidyti orientaciją į rinką į: orientaciją į klientus ir orientaciją į konkurentus, bei kokia gali būti šio išskaidymo reikšmė. Tyrimas buvo atliktas su 308 mažomis ir vidutinėmis firmomis gamybos sektoriuje. Empiriniai duomenys parodė, kad orientacija į konkurentus yra teigiamai susijusi su kompanijos rinkos dalimi, o orientacija į klientus yra žalinga turto gražai kompanijoms, esančioms mažiau konkurencingose rinkose. Nors tyrimas ir nepaneigė argumento, kad orientacija į rinką niekad negali turėti neigiamo poveikio organizacijos veiklos rezultatams, tačiau parodė, kad tam tikrais atvejais orientacija į klientus gali būti žalinga. Rezultatai taip pat parodė, kad nėra sąryšio tarp orientacijos į firmos konkurentus ir turto gražos, o orientacija į klientus neturi sąryšio su turto graža kompanijoms, esančioms konkurencingose rinkose.

Grinsteino (2008) teigimu, orientacija į rinką prisideda prie įmonės veiklos rezultatų pastebimai daugiau nei kitos orientacijos, pavyzdžiui, mokymosi, inovacijų ir t. t.

Wongo ir Tongo (2010) straipsnyje tyrinėta orientacijos į rinką ir jos sudedamųjų dalių įtaka naujų produktų plėtojimui. Autoriai cituoja Browną ir kt. (2003); Christmanną, (2000); Kleinschmidtą ir kt.,

(2007): įmonėms norint išlikti konkurencingomis, svarbu turėti visapusišką supratimą apie konkurencingų jėgų sąveiką tarp rinkų ir pozicionuoti save atsižvelgiant į išorinius ir vidinius faktorius bei jų unikalius išteklius ir gebėjimus. Tyrimo rezultatai parodė, kad orientacijos į rinką dalis – orientacija į vartotoją – turėjo reikšmingai teigiamą įtaką naujų produktų sėkmei. Tokią pat įtaką šiam veiksmui turėjo ir orientacija į konkurentą. Naujo produkto rezultatams moderuojantį poveikį turėjo abi minėtos orientacijos į rinką dalys.

Vega-Vazquez, Cossio-Silva'os ir Revilla-Camacho (2016) nustatė, kad orientacija į rinką teigiamai veikia verslumo orientacijos ir viešbučių veiklos ekonominius rezultatus. Verslumo orientacija turi reikšmingą poveikį orientacijai į rinką ir tuo pačiu reikšmingai teigiamą poveikį veiklos rezultatams. Verslumo įtaka ekonominiams veiklos rezultatams bus teigiama tik veikiant orientacijai į rinką. Autoriai pateikia ankstesnių tyrimų (Cossio-Silva ir kt., 2015) teiginį, kad vien verslumo orientacijos nepakanka generuoti teigiamus veiklos rezultatus.

Gruber-Muecke ir Hofer (2015) tyrinėjo, kaip į rinką ir į verslumą orientuota elgsena veikia įmonės veiklą. Tyrimas vykdytas kylančių rinkų kontekste. Autorių pabrėžiama, kad pagal ankstesnę informaciją moksliniuose straipsniuose, abi minėtos orientacijos teigiamai veikia įmonės veiklos rezultatus (cit. Chiarvesio ir Di Maria, 2009; Coe ir Hessas, 2005). Anot autorių, įmonė turėtų didinti našumą per abi orientacijas, norėdama prisitaikyti prie sąlygų kylančiose rinkose, kuriose aukštas neužtikrintumo lygis. Taigi, tyrime iškeltas klausimas, ar į rinką ir į verslumą orientuotos praktikos papildo viena kitą kaip numatančios įmonės veiklą kylančiose rinkose. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad abi orientacijos daro įtaką įmonių veiklai kylančių rinkų kontekste. Taip pat abi jos svarbios tarptautinių rinkų veikloms.

Jogaratnamas (2016), remdamasis ištekliais grįstu požiūriu (angl. *resource-based view*), tyrė ar įmonių išteklių ir gebėjimų (orientacijos į rinką, verslumo orientacijos ir žmogiškojo kapitalo) derinys padeda užtikrinti įmonei pozicinį pranašumą. Tyrime iškelta hipotezė, kad orientacija į rinką yra pozicinio pranašumo pirminis indikatorius. Autoriai tyrimą atliko restoranuose. Rezultatai parodė, kad orientacija į rinką kartu su kitais tirtais elementais kaip nematerialūs išteklius padeda padidinti įmonės konkurencinį pranašumą ir tuo pačiu pagerina įmonės veiklą.

Zelbst, Greenas ir Soweris (2010) tyrė orientacijos į rinką pritaikymą kartu su *just-in-time* (liet. *viskas laiku*) ir visuotinės kokybės vadybos (VKV) plėtojimu gamybinėse organizacijose iš sisteminės perspektyvos. Autorių teigimu, orientacijos į rinką derinimas su *just-in-time* ir visuotine kokybės vadyba gali lemti organizacinius gebėjimus mažų kaštų operacijoms, aukštai produktų ir paslaugų kokybei ir greitam atsakui į vartotojų norus ir reikalavimus. Tyrimo rezultatai parodė, kad orientacija į rinką tiesiogiai ir teigiamai veikia *just-in-time* ir VKV. Sistema, įtraukianti orientaciją į rinką, *just-in-time* ir VKV, didina įmonės konkurencinį pranašumą daug labiau nei pavienės ją sudarančios programos.

Yaprakas, Tasolukas ir Kocasas (2015) taip pat tyrinėjo įmones kylančiose rinkose, siekdami nustatyti, kaip ir kokių laipsniu vadovai yra įsisavinę ir praktikuoja orientaciją į rinką priklausomai nuo pareigų, vadybinio lygio ir įmonės kultūros. Autorių teigimu, viršesni vadovai labiau linkę savo įmones suvokti kaip orientuotas į rinką, nes yra labiau susipažinę su orientacijos į rinką filosofija nei mažiau viršesni vadovai. Taip pat nustatyta, kad vadovai, užimantys pareigas susijusias su rinka, įvertino savo įmones kaip geriau generuojančias informaciją ir ją skleidžiančios, nei kad su rinka nesusiję vadovai.

Mokslinių straipsnių, kuriose nagrinėjama orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams, nėra gausu. Kol kas daugiau informacijos randama orientacijos į rinką ir kokybės valdymų sistemų ryšio tema. Miguelis ir kt. (2016) sujungė orientacijos į rinką ir VKV elementų sąvokas siekdami iširti jų ryšį socialinių paslaugų sektoriuje. Tyrime atlikta kiekybinė analizė, o ryšiams nustatyti naudotas struktūrinės lygybės modelis. Patvirtintas daugumos VKV sudarančių elementų teigiamas ryšys su orientacija į rinką. VKV komponentai prisidėjo prie aukštesnio orientacijos į rinką laipsnio analizuotose organizacijose.

Samatas, Ramayahas ir Saadas (2006) tyrinėjo ryšius tarp VKV ir paslaugų kokybės bei tarp VKV ir orientacijos į rinką. Autorių pabrėžiama, kad gerai išnaudojant išteklius ir organizacinę kultūrą, VKV ir orientacija į rinką gali suteikti didelį įnašą gerinant įmonės veiklą. Tyrimui atlikti paruošti klausimynai, hipotezėms patikrinti naudota regresinė analizė. Rezultatai parodė, kad VKV turi teigiamą ryšį su orientacija į rinką. Iš visų nepriklausomų VKV kintamųjų, stipriausią ryšį orientacijai į rinką turėjo akcentavimasis į vartotoją. Remdamiesi minėtais autoriais, toliau į šią temą gilinasi *Lamas* ir kt. (2012). Šie autoriai tyrė ryšį tarp VKV, orientacijos į rinką ir paslaugų kokybės. Trijų dimensijų modeliui tirti naudotas struktūrinis lygybės modelis. Autorių teigimu, tiek VKV, tiek orientacijos į rinką plėtojimas reikalauja glaudaus įmonės skyrių bendradarbiavimo ir informacijos, skirtos patenkinti vartotojų norus, rinkimo. Kalbant apie orientaciją į rinką ir paslaugų kokybę, autoriai remiasi praeities tyrimais (*Camarero*, 2007): orientuotos į rinką finansų ir draudimo įmonės yra labiau įsipareigojusios pasiekti ir viršyti vartotojų lūkesčius. Tyrimo rezultatai parodė reikšmingą ir teigiamą orientacijos į rinką ryšį su VKV. Autorių teigimu, VKV taikymas gali pagerinti ir įmonės orientaciją į rinką. Taip pat nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp orientacijos į rinką ir paslaugų kokybės, į rinką orientuotos įmonės laikomos labiau įsipareigojančios teikti kokybišką paslaugą vartotojui.

Demirbagas ir kt. (2006) tyrime orientacijos į rinką ir įmonės veiklos ryšys buvo nagrinėjamas naujai, įtraukiant trečiąjį kintamąjį. Autoriai siekė nustatyti orientacijos į rinką ir visuotinės kokybės vadybos (VKV) vykdymo įtaką organizacinei mažų ir vidutinių įmonių (SMEs) veiklai. Remdamiesi teoriniais svarstymais, autoriai pasiūlė modelį, kuriame į bendros įmonės veiklos sudėtį įjungtos orientacijos į rinką ir VKV struktūros. Atlikta empirinė analizė, naudotas struktūrinės lygybės modelis. Rezultatai parodė, kad

orientacija į rinką stipriai teigiamai veikė VKV vykdymą. SMEs veiklos rezultatams orientacija į rinką darė netiesiogiai per VKV vykdymą, veikdama kaip tarpininkas.

Kaip matoma iš mokslinių straipsnių rezultatų, orientacija į rinką veikia VKV vykdymą, naujų produktų ir įmonės veiklos rezultatus, turi įtaką inovacijų kūrimui, o kokybės kaštai daugiausia nagrinėjami kuriant jų matavimo modelius. Tačiau kokia yra orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams, vis dar neatskleista, trūksta informacijos šia tema. Kadangi nustatytas ryšys tarp VKV ir orientacijos į rinką, galima daryti prielaidą, kad egzistuoja ir ryšys tarp šioms strategijoms būdingų veiklų, o tuo pačiu ir dėl jų susidarančių išlaidų. Taigi, galima teigti, kad orientacija į rinką veiks ir kokybės kaštus. Įmonėms aktualios žinios apie taikomų strateginių orientacijų galimą įtaką išlaidoms. Šiuo atveju, tai padėtų įvertinti, kiek įmonė leis sau investuoti į orientacijos į rinką palaikymą įmonėje, žinodama, kaip tai gali atsiliepti kokybės kaštams.

2. TEORINĖS ORIENTACIJOS Į RINKĄ IR KOKYBĖS KAŠTŲ ANALIZĖS IŽVALGOS

2.1. Orientacijos į rinką įtaka įmonės veiklai

Wango G. ir Miao (2015) bei Takata (2016) teigimu, modernaus marketingo mąstymo ir praktikų pagrindas yra orientacija į rinką, kuri padeda įmonėms pasiekti aukštesnę veiklą, kuriant vertę vartotojui (cit. Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990). Pasak Zebalo ir Goodwino (2012) (cit. Narver ir Slater, 1990), orientacija į rinką – tai tokia organizacijos kultūra, kuri efektyviausiai ir našiausiai kuria būtinas elgsenas aukštesnei vertei klientams kurti, kartu užtikrindama nuolatinius aukštus verslo veiklos rezultatus. Būti orientuotam į rinką – tai vienas iš efektyviausių ir našiausių būdų siekiant kurti konkurencinį pranašumą ir teikti aukštą vertę vartotojams. Tradiciškai, į rinką orientuotos įmonės labiausiai kreipia dėmesį į vartotojus. Siekiant ilgalaikės sėkmės, kuriamas ryšys, kuris yra naudingas tiek vartotojams tiek įmonei.

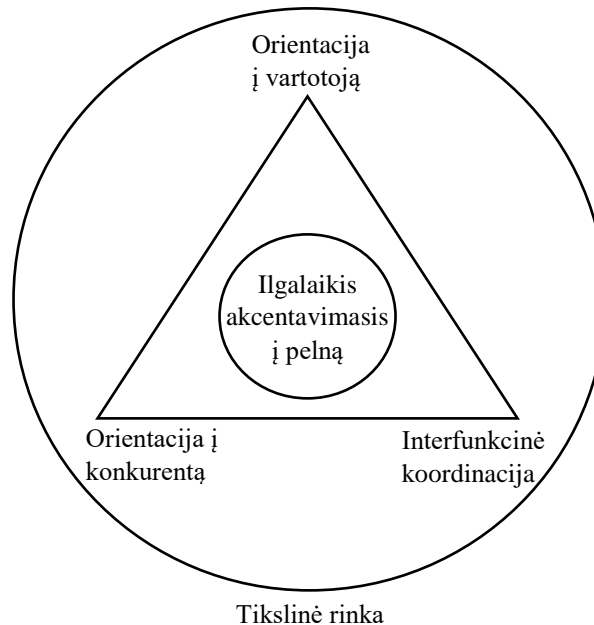
2.1.1. Orientaciją į rinką sudarančių elementų analizė

May-Chiunas, Mohamadas, Ramayahas ir Chai (2015), Zehir (2015) orientaciją į rinką apibūdina iš organizacijos kultūros pusės, kaip bendrąsias vertybes ir principus, lemiančius organizacijos elgesio normas ir nurodė tris elgesio elementus (cit. Narver ir Slater, 1990):

- Orientacija į vartotoją;
- Orientacija į konkurentą;
- Interfunkcinė koordinacija.

Orientacija į vartotoją apibūdinama kaip organizacijos susikoncentravimas į vartotoją, siekiant nuolat kurti jiems aukštą vertę. Šis elementas laikomas pagrindiniu orientacijoje į rinką, nes geriausiai atspindi paties marketingo koncepciją. Orientacija į konkurentą – esamų ir ateityje galimų konkurentų stiprybių, silpnybių ir gebėjimų supratimas. Abu šie komponentai įtraukia informacijos apie vartotoją ir konkurentą pasirinktoje rinkoje įgijimą bei panaudojimą versle. Trečiasis komponentas yra interfunkcinė koordinacija – tai subalansuotas organizacijos išteklių naudojimas kuriant vertę vartotojui, ir į kūrimą įtraukiant ne tik už marketingą atsakingas įmonių dalis. Interfunkcinės koordinacijos vykdymas apima vidinių procesų ir ryšių su išorine aplinka analizę, ryšių su vartotojais, tiekėjais kūrimą, taip pat domėjimąsi konkurentų veikla. Teigiama, kad interfunkcinės koordinacijos plėtojimo problemų šaltiniais gali tapti vadovai su savo netinkamomis žiniomis, patirtimi ir įgūdžiais bei informacijos koordinavimas, organizacijos struktūra ir kultūra.

Narveris ir Slateris (1990) pateiktas orientacijos į rinką modelis pateiktas 1 paveiksle. Jį sudaro 3 elgesio komponentai ir 2 sprendimų kriterijai: akcentavimasis į ilgalaikiškumą ir pelno tikslas, pagrindžiant tuo, kad kad visos šios dalys yra glaudžiai susijusios. Pavyzdžiui, kad įmonė padidintų ilgalaikį pelną, ji turi nenutrūkstamai kurti aukštą vertę tiksliniams vartotojams. Tuo tarpu, kad sukurtų besitęsiančią aukštą vertę, įmonės turi būti orientuotos į vartotoją, konkurentus, o visi vidiniai funkciniai elementai turi būti koordinuoti.



1 pav. Orientacijos į rinką vienos dimensijos modelis (sudaryta pagal Narver ir Slater, 1990)

Narveris ir Slateris (1990) pasiūlė MKTOR skalę orientacijai į rinką vertinti iš organizacijos kultūros perspektyvos. Šia skale orientacija į rinką matuojama pagal pasiskirstymą trijose poskalėse, vertinančiose orientaciją į vartotoją (6 elementai), orientaciją į konkurentą (5 elementai) ir interfunkcinę koordinaciją (4 elementai). Rojas-Mendezas ir Rodas (2013) taikė modifikuotą MKTOR skalę siekdami nustatyti Čilės vyno gamintojų orientacijos į rinką laipsnį bei nustatyti atskirų skalės elementų įtaką įmonės veiklos rezultatams. Autoriai nustatė, kad jų sudaryta skalė, besiremianti Narverio ir Slaterio orientacijos į rinką apibrėžimu, nebuvo pakankamai patikima matuojant įtaką veiklos rezultatams, nors 3 elgsenos matavimo skalės buvo pakankamo patikimumo. Tačiau apskritai MKTOR skalė pažymima kaip lengvai suprantama visoms populiacijoms (cit. Mavondo, 2000).

Malhorta, Lee ir Uslay (2012) bei Raju ir Lonial (2001) tyrimuose orientaciją į rinką apibūdino iš elgsenos perspektyvos, kaip sudarytą iš 3 veiklų rinkinių (cit. Kohli ir Jaworski, 1990):

- Informacijos apie rinką įgyjimas;
- Informacijos sklaidimas organizacijoje;

- Gebėjimas reaguoti į tą informaciją.

Įgyta iš išorinių šaltinių informacija padeda organizacijai tinkamai strateguoti ir nuspėti rinkos aplinką, t.y. konkurentus, galimus ir esamus vartotojus. Tikslingas informacijos panaudojimas gali būti esminis dalykas ryšiams su vartotojais kurti, tobulinti produktus ar paslaugas, pasiekti vartotojų pasitenkinimą. Į rinką orientuotai organizacijai tai padėtų įgyti lojalių klientų.

Taigi, visų pirma įmonė turi identifikuoti rinkos dalyvių, tokių kaip vartotojai, konkurentai ir tiekėjai, poreikius, išmokti kaip efektyviai reaguoti į rinkos pokyčius ir įdėti daug darbo siekiant sukurti produktus ir paslaugas, kurios suteiks konkurencinį pranašumą.

Kohli ir Jaworski (1993) pasiūlė MARKOR skalę matuoti orientacijai į rinką pagal anksčiau pasiūlytas sudedamąsias dalis. Ši skalė įvertina, koku laipsniu įmonė yra: įsitraukusi į rinkos žinių generacijos veiklas įmonės viduje; skleidžia minėtas žinias vertikalčiai ir horizontalčiai, formaliais ir neformaliais kanalais; plėtoja ir vykdo su rinka susijusias programas, remdamiesi generuojamomis žiniomis. MARKOR skalė vertinama pagal 3 subskales: žinių apie rinką įgijimo (10 elementų), žinių organizacijoje skleidimo (8 elementai) ir gebėjimo reaguoti į tas žinias (skirstomas į kūrimą ir plėtojimą, kiekvienas po 7 elementus). Šia skale orientacija į rinką nevertinama kaip organizacijos kultūros aspektas. Rojas-Mendezo ir Rodo (2013) tyrime MARKOR skalė nustatyta labiau tinkama matuoti orientacijos į rinką įtakai Čilės vyno gamintojų veiklos rezultatams nei MKTOR skalė. Tačiau kaip šios skalės minusas įvardijama tai, kad skiriama per daug dėmesio informacijos rinkimui ir skleidimui ir nepakankamai kuriamos vertės klientams matavimui. Tuo tarpu Šalyvos, Taboreckos-Petrovičovos, Nedelovos ir Dad'o (2015) maisto pramonės įmonių tyrime buvo sėkmingai adaptuota ir pritaikyta MARKOR skalė. Tyrime matuota orientacijos į rinką įtaka verslo veiklos rezultatams. Patvirtinta, kad egzistuoja ryšys tarp šių dviejų elementų ir nustatyta, kad įmonės su aukštesniu rinkos orientacijos laipsniu, demonstruoja geresnius finansinius, ekonominius bei rinkos rezultatus.

Frambachas, Fissas ir Ingenbleekas (2016) teigia, kad orientacija į vartotoją yra bet kurios įmonės ryšio su jos rinka dėmesio centras (cit. Deshpande, Farley ir Webster, 1993; Kohli ir Jaworski, 1990; Leefang, 2011). Autoriai teigia, kad orientacija į vartotoją yra „pakankamas tikslinio pirkėjo supratimas, siekiant nenutrūkstamai kurti jam aukštą vertę“ (cit. Narver ir Slater, 1990, p.21).

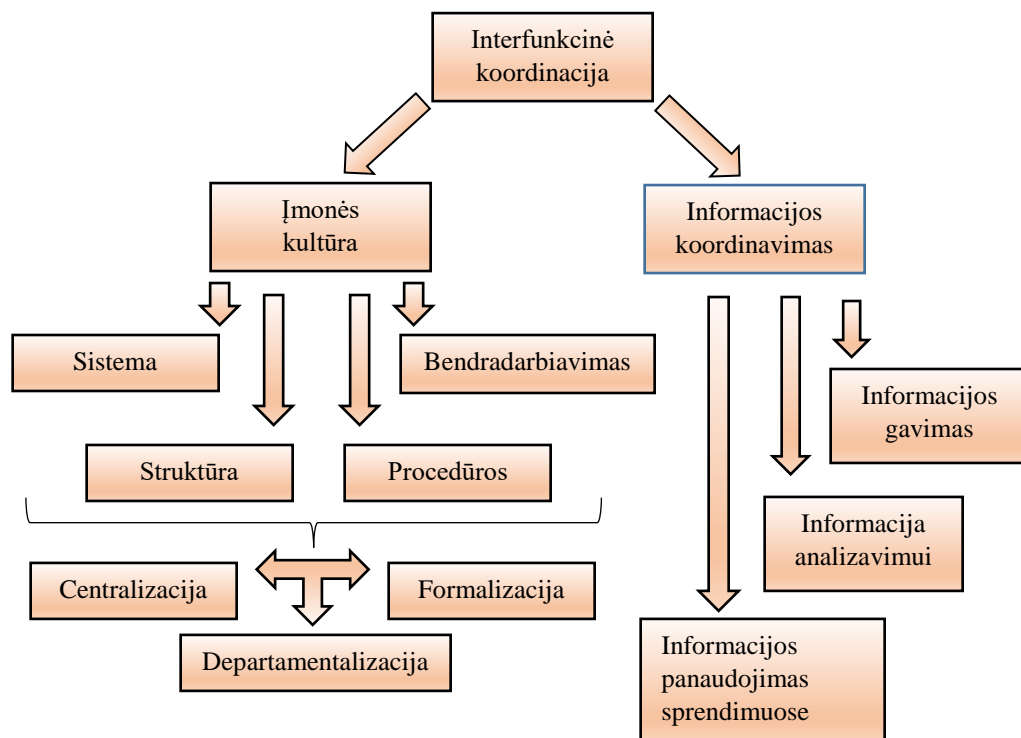
Kanovska ir Tomaskova (2012), atsižvelgdamos į rinkos orientacijos svarbą šiuolaikinėms įmonėms, atliko orientacijos į rinką vykdymo aukštųjų technologijų įmonėse tyrimą. Jo tikslas buvo nustatyti, su kokiomis kliūtimis susiduria į rinką orientuotos įmonės. Ypatinga svarba tyrime skirta interfunkcinei koordinacijai. Autoriai interfunkcinę koordinaciją aprašo kaip visų įmonės vidinių procesų ir funkcijų suderinimą, kuris atspindi bendradarbiavimo laipsnį tarp skirtingų skyrių / departamentų įmonėje. Šis

elementas netgi gali tapti kliūtimi orientacijos į rinką plėtojimui. Atlikę literatūros, mininčios šį elementą, analizę, autoriai teigia, kad interfunkcinės koordinacijos apibrėžimas gali būti skirstomas į keturias dalis:

- kiekybinį – kaip kategorija, kurią įmonės turėtų plėtoti;
- kokybinį – turintį atskiras charakteristikas;
- tikslų – kuomet elementas akcentuojamas kaip faktorius, darantis įtaką įmonės veiklai;
- marketingo – pagal kurį elementas susijęs su nauda vartotojui arba vartotojų pasitenkinimu.

Plačiausiai naudojamas kiekybinis požiūris.

Autoriai mini tokius teiginius: orientacija į rinką padeda vadybininkam koncentruotis į išorinius ir vidinius elementus ir veiklas ir tai daro įtaką procesams, kurie toliau gerina veiklos rezultatus (Tomaskova, 2005; Simberova, 2008). Pateikiamas ir panašus Kurtinaitienės ir Gaižučio (2008) požiūris: orientacija į rinką yra visą organizaciją apimantis procesas, generuojantis vartotojo ir konkurento žinias, jų sklaidimą ir visų organizacinių vienetų koordinuotą atsaką į tą informaciją. Interfunkcinė koordinacija sudaryta iš dviejų dalių: įmonės kultūros ir informacijos koordinavimo. Nemažai autorių (Harris, 1996; Lafferty ir Hult, 2001) įvardino interfunkcinę koordinaciją kaip barjerą rinkos orientacijos vykdymui. Minėtas barjeras, gali būti dalinamas į kelias grupes (žr. 2 pav).



2 pav. Interfunkcinės koordinacijos trikdžiai (sudaryta pagal Tomaskova, 2009)

Autoriai įvardija tris būdus pasiekti efektyvios interfunkcinės koordinacijos, kuriuos apibūdino Tay ir Tay (2007):

- kiekviena įmonė (departamentas) stengiasi pasiūlyti klientui aukštą vertę. Interfunkcinė koordinacija apima visų departamentų ir sistemų motyvaciją kurti aukštą vertę;
- interfunkcinės priklausomybės formavimas padeda pasiekti glaudesnio bendradarbiavimo ir aukštesnio koordinacijos laipsnio;
- interfunkcinis bendradarbiavimas apima reagavimą į kiekvieno iš įmonės skyrių išvalgas, norus ir poreikius.

Kaip matoma iš 2 paveikslo, interfunkcinės koordinacijos barjerai gali būti įmonės kultūra, bendradarbiavimo stoka, silpnos vietos sistemoje, aukštas formalizacijos ir centralizacijos laipsnis, struktūra ir procedūros. Aukštųjų technologijų įmonėse interfunkcinė koordinacija nustatyta kaip svarbiausias elementas rinkos orientacijoje.

Herhausenas (2015) orientaciją į rinką nagrinėja skirstydamas ją į aktyviają (angl. *proactive*) ir atsakomąją (angl. *responsive*) dimensijas. Autorius teigia, kad įmonės turėtų stengtis daug pasiekti abiejose dimensijose: atsakomojoje, kuri apima gebėjimus patenkinti dabartinius išreikštus vartotojų norus ir yra susijusi su marketingo naudojimu ir aktyviojoje, kuri įtraukia gebėjimą išpildyti vartotojų ateities ir neišreikštus norus ir yra susijusi su marketingo tyrinėjimais. Palaikyti strategiją, siekiančią abi dimensijas maksimizuoti ir vienodai besikoncentruojančią į jų tikslus, įmonei gali tapti nemenku iššūkiu dėl didelių finansinių ir intelektinių išteklių poreikio. Todėl dažnai pasirenkama palaikyti tik vieną iš šių dimensijų. Ankstesniais tyrimais gauti vienas kitam prieštaraujantys rezultatai: nustatyta ir teigiama, ir neigiama aktyviosios ir atsakomosios orientacijos į rinką įtaka įmonės veiklos rezultatams. Šio tyrimo autorius skiria dėmesį orientacijos į rinką dvipusiškumo poveikiui įmonės veiklai. Dvipusiškumas apibūdinamas kaip aktyvioji ir atsakomoji orientacija į rinką kartu. Šios studijos buvo pirmos, kuriose minėti temai nagrinėti panaudotas polinominės regresijos metodas. Remdamasis gautais rezultatais, autorius pateikia naujas išvalgas: balansas tarp aktyviosios ir atsakomosios orientacijos į rinką turi teigiamesnį poveikį veiklai nei jų kompleksinis variantas; veikla prastėja ne taip ženkliai, kuomet aktyvioji dimensija yra labiau išreikšta nei atsakomoji, lyginant su priešingu variantu; balanso lygiui tarp dimensijų išaugus, įmonės veikla iš pradžių suprastės, o vėliau išaugs. Apskritai, pastebėtas orientacijos į rinką dvipusiškumo teigiamas poveikis įmonės veiklai.

Johnson, Martin ir Saini (2012) aiškino, kaip įvairios strateginės orientacijos veikia orientaciją į rinką. Autoriai identifikavo 4 pagrindines įmonės strateginės orientacijos dimensijas, veikiančias orientaciją į rinką: įmonės agresyvumas, orientacija į ateitį, marketingo formalizavimo laipsnis ir polinkis į riziką. Rezultatai parodė, kad orientacijos į rinką klausimu agresyvumas turėjo teigiamą įtaką mažoms įmonėms, o didelės – slopino. Tai galima pagrįsti tuo, kad mažesnės įmonės valdo mažiau išteklių ir skiria didelį

dėmesį orientacijai į rinką, į kurią investuojant, sukuriamos sąlygos natūraliam įmonės augimui, o tai yra svarbus tikslas mažoms įmonėms. Didelėse įmonėse orientaciją į rinką slopino ir orientacija į ateitį – jos abi atskiriamos viena nuo kitos, nes įmonės labiau linkusios išnaudoti egzistuojančias rinkas apsirūpindamos trumpalaikę veiklos naudą. Polinkis į riziką ir marketingo formalizavimas didino orientaciją į rinką didesnėse įmonėse.

Orientacija į rinką visų pirma susijusi su aukštos vertės kūrimu klientams (Wang G. ir Miao, 2015; Takata, 2016). Taip pat orientacija į rinką svarbi siekiant pelnyti konkurencinį pranašumą (Zebal ir Goodwin, 2012; Narver ir Slater, 1990). Galimas orientacijos į rinką nagrinėjimas iš organizacijos kultūros pusės, skirstant į tris elementus: orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą ir interfunkcinę koordinaciją (May-Chiun, Mohamad, Ramayah ir Chai, 2015; Zehir, 2015; Narver ir Slater, 1990). Minėti elementai nurodo, kokiomis elgesio normomis remiasi organizacijos, kurdamos vertę vartotojui. Pagal Frambachą, Fissą ir Ingenbleeką (2016), orientacija į vartotoją apima tikslinio vartotojo supratimą, norint kurti jam aukštą vertę. Orientacija į konkurentą įtraukia informacijos apie konkurentą įgijimą bei panaudojimą. Trečiasis komponentas yra interfunkcinė koordinacija – tai subalansuotas organizacijos išteklių naudojimas kuriant vertę vartotojui (May-Chiun, Mohamad, Ramayah ir Chai, 2015). Pagal Kanovską ir Tomaskovą (2012), interfunkcinė koordinacija apima visų departamentų ir sistemų motyvaciją kurti aukštą vertę; glaudų bendradarbiavimą tarp atskirų įmonės dalių ir reagavimą į jų poreikius.

Orientaciją į rinką galima apibūdinti ir iš organizacijos elgsenos perspektyvos, skirstant į informacijos apie rinką įgyjimą; informacijos skleidimą organizacijoje ir gebėjimą reaguoti į tą informaciją (Malhorta, Lee ir Uslay, 2012; Raju ir Lonial, 2001; Kohli ir Jaworski, 1990). Herhausen (2015) orientaciją į rinką nagrinėjo skirstydamas ją į aktyviąją ir atsakomąją dimensijas.

2.1.2. Orientacijos į rinką įtaka organizacijos veiklos rezultatams

Organizacijos veikla remiasi gebėjimu patenkinti akcininkų norus ir užtikrinti įmonės vietą rinkoje. Wangas G. ir Miao (2015) orientaciją į rinką įvardino kaip katalizatorių pelningai organizacijos veiklai ir taip pat kaip kuriančią aukštą vertę vartotojams (cit. Narver ir Slater, 1990). Ankstesniais tyrimais (Kohli ir Jaworski, 1990; Reukert, 1992; Slater ir Narver, 2000) jau pastebėtas teigiamas ryšys tarp orientacijos į rinką ir organizacijos veiklos.

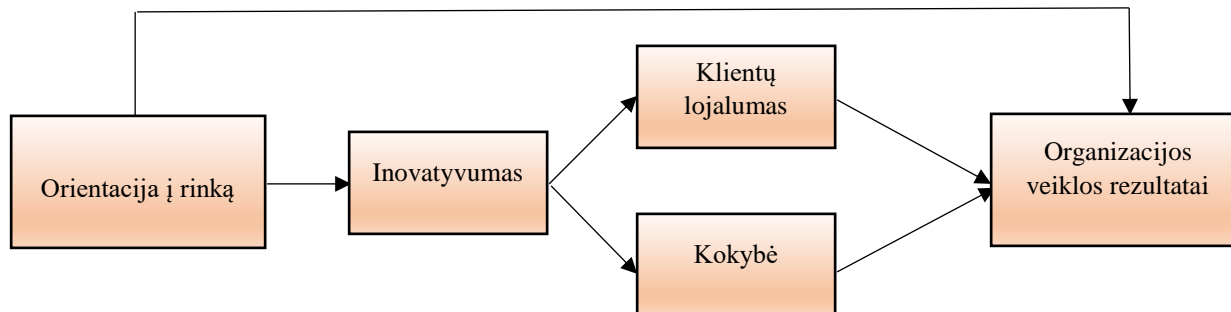
Šiais laikais didelė dalis organizacijų didina pastangas išlikti konkurencingomis, norėdamos pasiekti savo viziją ir misiją, tačiau visų pirma turi patenkinti įsipareigojimus savininkams, sugrąžindamos jų

investicijas. Vienas iš būdų tai pasiekti – kurti į rinką orientuotas strategijas. May-Chiunas, Abangas, Ramayahas ir Wangas C. (2015) straipsnyje iškelė ir patvirtino hipotezę, kad orientacija į rinką yra teigiamai susijusi su organizacine veikla ir daro jai reikšmingą įtaką. Sorensen (2009) teigia, kad šis ryšys remiasi organizacijomis, veikiančiomis skirtingose rinkos aplinkose su įvairiomis naudojamomis strategijomis. Į rinką orientuotos įmonės nuolat seka vartotojų norus ir poreikius bei atitinkamai greitai reaguoja į jų pokyčius. Tai lemia aukštesnės kokybės produktų ir paslaugų užtikrinimą.

Interfunkcinės koordinacijos elementas gerina įmonės veiklą didindamas organizacijos produktyvumą, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus (Matanda ir Ndubisi, 2009; Bugandwa ir Akonkwa, 2009). Tuo tarpu orientacija į konkurentą suteikia žinių pagrindą apie konkurentus ir jomis aprūpina organizacijos vadybos veikimo platformą (Soransen, 2009).

Plačiau orientacijos į rinką įtaką verslo veiklos rezultatams, išreikštiems per kelis rodiklius, nagrinėjo Šályová, Táborecká-Petrovičová, Nedelová ir Ďad’o, (2015). Tyrimu patvirtintas ryšys tarp orientacijos į rinką ir įmonės rezultatų, kuris priklauso nuo įmonės veiklos dydžio ir sektoriaus, kuriame vykdoma veikla. Iš pasirinktų organizacijos veiklą apibūdinančių finansinių rodiklių, didžiausią efektą orientacija į rinką turėjo turto gražai (ROA), investicijų gražai (ROI) ir pardavimų gražai (ROS), iš nefinansinių – vartotojų pasitenkinimui ir darbuotojų atsidavimui. Nustatyta, kad rinkos daliai kaip finansiniam rodikliui orientacija į rinką įtakos neturi. Lee, Kim, Seo ir Hight (2015) tyrė orientacijos į rinką ir įmonės veiklos ryšį franšizių pramonės šakoje. Autoriai pabrėžė, kad konkurencinio pranašumo rinkoje užsitikrinimui labai svarbu ir vadovų indėlis – gero lyderio veiksmų dėka, sukuriama kultūra, padedanti organizacijai kurti inovacijas ir lengvai priimti pokyčius. Todėl autoriai į minėto ryšio tyrinėjimą įtraukė ir aukščiausiosios vadovybės kintamuosius. Remiantis empiriniais tyrimo duomenimis, orientacija į rinką teigiamai veikia įmonės strategiją, tuo pačiu darydama įtaką ir veiklos rezultatams. Orientacijos į rinką perspektyva labai svarbi franšizių šakos įmonėms, atsižvelgiant į tai, kad jos veikia dinaminėje aplinkoje. Ji padeda įgyti konkurencinį pranašumą, kuris franšizių įmonėms padėtų pritraukti naujų narių, taigi ir plėsti verslą bei padidinti pasitenkinimą franšizės vardu ir taip palaikyti sėkmingą verslo veiklą. Tuo pačiu įmonės skatinamos sekti savo verslo aplinką ir dalintis mintimis bei idėjomis su motinine įmone. Orientacija į rinką turi tarpininko poveikį tarp vadovų nenoro rizikuoti ir diferencijos bei kaštų lyderystės strategijų.

Kirca, Jayachandranas ir Beardenas (2005) savo orientacijos į rinkos poveikio organizacijos veiklos rodikliams tyrime nustatė, kad šio ryšio tarpininkai yra inovatyvumas, klientų lojalumas ir kokybė. Remiantis tyrimo rezultatais suformuotas modelis pateikiamas 3 paveiksle. Taip pat autoriai pateikia regresinės analizės rezultatus, kurie patvirtina, kad gamybinės įmonės demonstruoja aukštesnius orientacijos į rinką ryšius su veiklos rezultatais nei kad paslaugų įmonės.



3 pav. Orientacijos į rinką poveikio organizacijos veiklos rezultatams tyrimo modelis (sudaryta pagal Kirca, Jayachandran ir Bearden, 2005)

Orientacija į rinką yra ne vienintelė strategija, galinti daryti teigiamą įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui ir veiklos rezultatams. Todėl Grinsteinas (2006) siekė patikrinti, ar egzistuoja ryšiai tarp orientacijos į rinką ir kitų strateginių orientacijų. Remiantis rezultatais, autoriai teigia, kad į rinką orientuotos įmonės labiausiai linkusios derinti šią strategiją su mokymosi ir verslumo strategijomis. Tai aiškinama tuo, kad į mokymąsi ir į rinką orientuotos įmonės turi panašias vertybes ir panašų elgesį. Tai apima žinių plėtojimą organizacijoje per informacijos apie rinką generavimą bei nuolatinę informacijos kokybės ir logikos tikrinimą. Tuo tarpu tiek į rinką, tiek į verslumą orientuotos organizacijos stengiasi išpildyti išreikštus ir paslėptus vartotojų norus ir pasiekti rinkos padidėjimą. Verslumo procesui dažnai yra būtinos rinkos žinios, o įmonės, pasižyminčios aukšta orientacija į rinką, neretai būna labiau orientuotos į verslumą. Taip pat nustatytas stiprus ryšys su orientacijos į darbuotoją strategija. Esant šioms strategijoms darbuotojai dalinasi informacija, dalyvauja sprendimų priėmime, bendradarbiauja ir dirba siekdami bendro tikslo, kas sukuria ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos. Dar vienas stiprus ryšys buvo tarp orientacijos į rinką ir orientacijos į inovacijas. Jis paaiškinamas tuo, kad į rinkos strategiją įeina pastangos sukurti ką nors naujo ar pasielgti kitaip, kuriant atsaką rinkos sąlygoms.

Frambachas, Fissas ir Ingelbleekas (2016) tyrinėjo orientaciją į vartotoją kartu su strateginiais tipais, rinkos sąlygomis, orientacija į konkurentą ir technologijas. Visa tai vertinta kaip konkretūs deriniai ir siekta nustatyti jų įtaką įmonės veiklai. Rezultatai parodė, kad visų derinių, lėmusių aukštą įmonės veiklą, sudėtyje buvo ir orientacija į rinką. Taip pat patvirtintos šios hipotezės: vertinant gynybinės strategijos įmones, veikiančias mažai konkurencingose rinkose, orientacija į vartotoją nustatyta kaip dominuojanti dideliame efektyvumui pasiekti. Tuo tarpu žvalgytojo strategijos įmonėse orientacija į rinką buvo vienodai svarbi kartu su orientacija į konkurentą ir technologijas. Taigi, galima teigti, kad norint pasiekti labai aukštų rezultatų, įmonėms derėtų į bendrą strategiją įtraukti ir orientavimąsi į vartotoją.

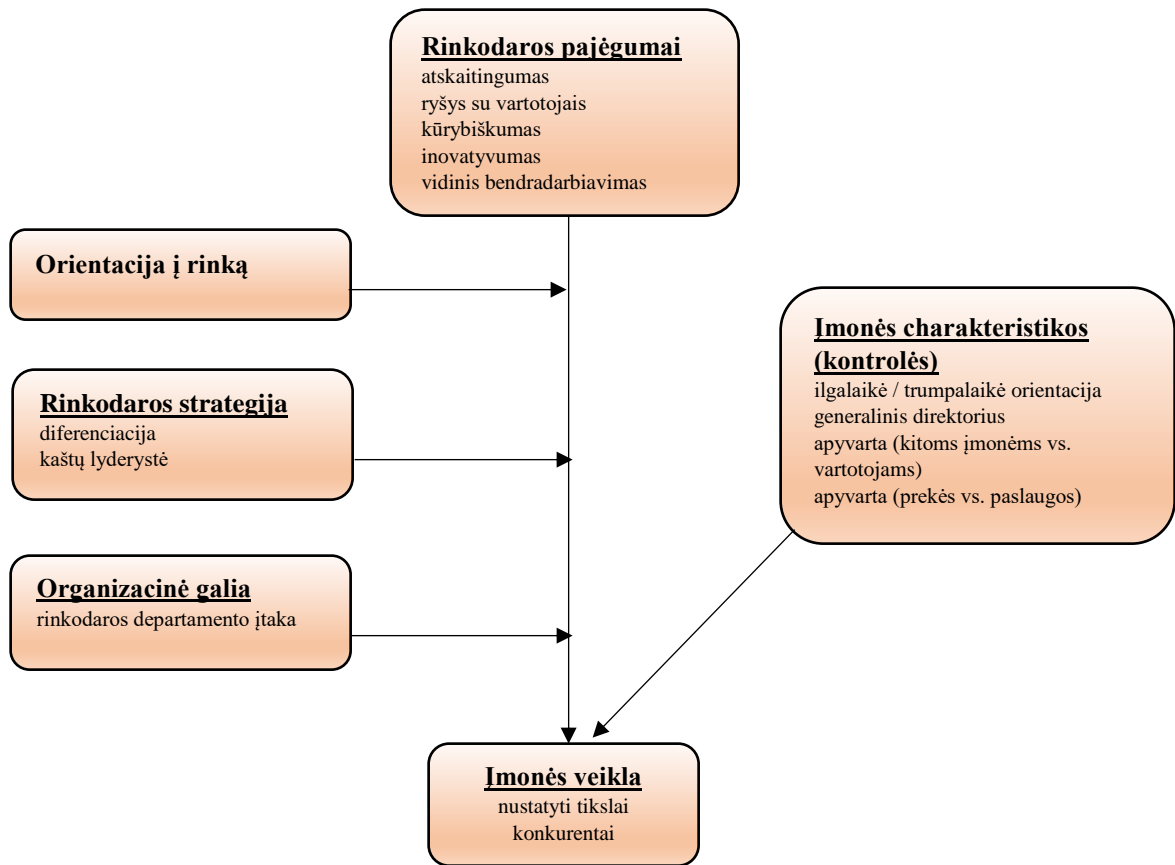
Pagal Rakthina, Calantone ir Wangą J. (2016), technologinės ir rinkos žinios yra vieni vertingiausių išteklių įmonei, kurie yra panaudojami konkurenciniam pranašumui įgyti. Autoriai nagrinėjo sugeriamosios galios (angl. *absorptive capacity*, ACAP) ir orientacijos į rinką įtaką įmonės veiklai rinkos kontekste. Sąvoka ACAP autorių aiškinama kaip įmonės gebėjimas įgyti, įsisavinti, transformuoti ir taikyti žinias. Technologinės žinios kartu su vartotojo ir konkurento rinkos žiniomis yra kritiniai įmonės ACAP komponentai. Įmonės, pasižyminčios vartotojo ir konkurento žinių ACAP, gali pritaikyti galimybes technologinėms žinioms, kuriant naujus produktus ar gerinant kokybę.

Nustatyta, kad orientacija į rinką ir ACAP gerina įmonės veiklą per klientų įgyjimą ir išlaikymą. Kalbant apie įmonės vykdomąją valdžią, autoriai iškelia įmonės ACAP vaidmens svarbą orientacijos į rinką ir įmonės veiklos ryšiui. Aiškinamasi, kaip balansavimas tarp žemų kaštų ir diferenciacijos strategijų gali palengvinti įmonės dėmesį orientacijai į rinką. Autorių teigimu, vadybininkai turi skatinti rinkos strategijos žvalgymo ir plėtojimo lygius, kurie pagerins įmonės orientaciją į rinką. Pabrėžiama, kad žemas orientacijos į rinką ir ACAP lygis, gali neigiamai atsiliiepti įmonės inovacijos procesams, pavyzdžiui, bus sukuriama mažai naujų produktų ir kokybės gerinimo projektų, pasirenkamas siauras rinkos segmentas.

Takata (2016) tyrė pramonės jėgų, orientacijos į rinką ir rinkos pajėgumų poveikį verslo veiklos rezultatams gamybinėse įmonėse. Autorius nustatė, kad orientacija į rinką netiesiogiai pagerina įmonės veiklą per rinkos procesų valdymo pajėgumus. Taip pat ji užtikrina gamintoją pasiekti geresnius rinkos pajėgumus, o šie atitinkamai pagerina įmonės veiklą. Najafi-Tavani S., Sharifi ir Najafi-Tavani Z. (2016) patvirtino hipotezę, kad orientacija į rinką teigiamai veikia naujų produktų sėkmingumą. Šių dviejų elementų ryšį kaip tarpininkas teigiamai veikė įmonės gebėjimas „sugerti“ ir išnaudoti sukauptas ar gautas žinias. Aukšti gebėjimai kaupti informaciją, įsisavinti reikiamą informaciją apie rinką ir žinias sustiprina orientacijos į rinką įtaką įmonės veiklos rezultatams, susijusiems su produktu.

Cacciolatti ir Lee (2016) atliko įmonės rinkodaros pajėgumų ir veiklos ryšio moderatorių analizę, plėtodami išteklių-pranašumo (angl. *resource-advantage*) teorijos išvalgas. Moderatoriais įvardyti orientacija į rinką, rinkos procesų valdymo strategija ir organizacinė galia ir pan. Tyrimo modelis vaizduojamas 4 paveiksle. Iš nagrinėtų rinkos procesų valdymo pajėgumų, tiesioginį poveikį įmonės veiklai turėjo atskaitingumas, kūrybiškumas ir bendradarbiavimas. Kuo didesnis atskaitingumas, tuo aukštesni ir įmonės veiklos rezultatai, tačiau teigiamas efektas pastebimas tik įmonės viduje. Kuo organizacija kūrybiškesnė, tuo aukštesni ir bendri įmonės veiklos rezultatai. Rinkodaros departamento bendradarbiavimas su išteklių ir plėtojimo departamentu bendrai įmonės veiklai turėjo tiesioginį neigiamą efektą. Nustatyta, kad šie skyriai labiau linkę koncentruotis į savo tikslus nei į bendradarbiavimą ir taip pakenkia įmonės veiklai. Pastebėta ženkli orientacijos į rinką sąveika su inovacijomis ir su

bendradarbiavimu tarp minėtų skyrių. Stiprus rinkodaros-pardavimo skyrių bendradarbiavimas į rinką orientuotose įmonėse padvigubina šansus pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų nei konkurentai.



4 pav. Rinkodaros pajėgumų ir įmonės veiklos ryšio tyrimo modelis (sudaryta pagal Cacciolatti ir Lee, 2016)

Guo ir Wangas Y. (2015) tyrė, kaip orientacijos į rinką komponentai daro įtaką vartotojų ryšių rezultatams verslas-verslui (angl. *business-to-business*) kontekste. Nustatyta, kad orientacija į vartotoją ir konkurentą yra teigiamai susijusi su B2B vartotojų pasitenkinimu. Didžiausiu poveikiu pasižymėjo orientacija į konkurentą, o tiesioginį poveikį darė tik orientacija į vartotoją. Interfunkcinė koordinacija minėtam ryšiui įtakos neturėjo. Tai aiškinama tuo, kad norint pasiekti teigiamų rezultatų ryšiuose su vartotojais, gamybinėms įmonėms neužtenka vien koordinuotų pastangų. Interfunkcinė koordinacija kaip tarpininkas neigiamai veikia orientacijos į vartotoją-vartotojo išlaikymo ir orientacijos į konkurentą-vartotojo pasitenkinimo ryšius gamybos įmonėse. Pirmoji to priežastis gali būti vartotojo kaštai. Visiems gamybinės įmonės departamentams komunikuojant su verslo klientais gali išaugti operaciniai vartotojo kaštai, o tarpfunkcinis vartotojo žinių mokymasis gali prailginti užsakymo išpildymo laiką ir išteklius, skiriamus vartotojui. Taigi aukštesni vartotojo kaštai sumažina teigiamus orientacijos į vartotoją ir konkurentą poveikius. Antroji priežastis gali būti organizacinė strategija. Aukštas orientacijos į vartotoją ir

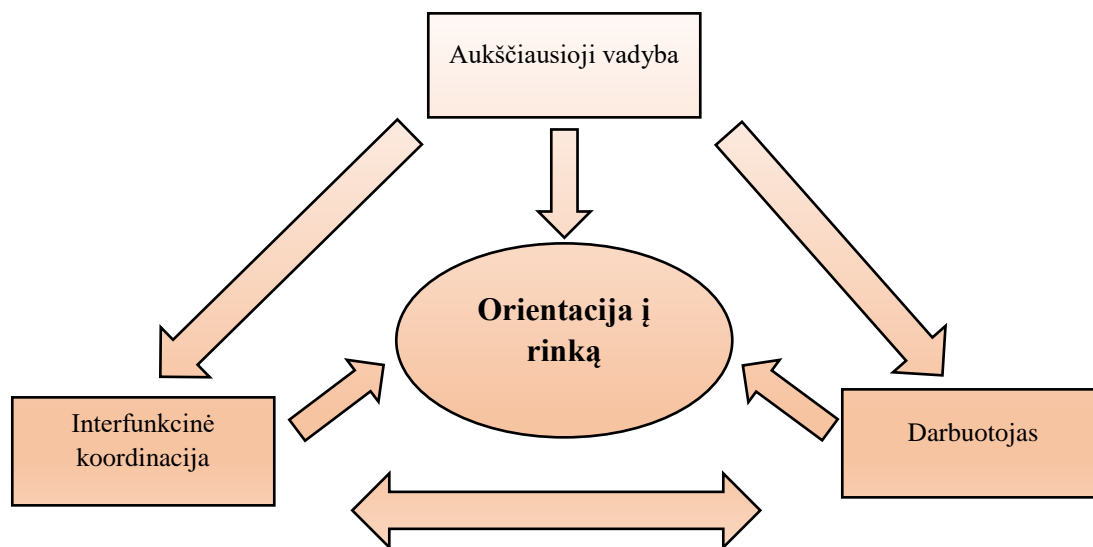
konkurentą lygis padeda organizacijai, tačiau viršijus ribą kiekvienoje funkcinėje organizacijos srityje, vartotojai gali būti atstumiami.

Frosenas, Jaakkola, Churakova ir Tikkanen (2016), naudodamiesi specialistų duomenimis iš ekonomikos pakilimų ir nuosmukių laikotarpių, tyrė orientacijos į rinką sudedamųjų dalių ir jų derinių efektyvumą B2B įmonėse. Autoriai naudojo MKTOR skalę, apimančią tris orientacijos į rinką dalis, o įmonės veiklos rezultatai fiksuoti investicijų gražos rodikliu. Orientacijos į rinką vaidmuo reikšmingas B2B rinkose dėl ilgalaikių ryšių su vartotojais svarbos ir gana mažo šalių skaičiaus rinkoje – abu šie veiksniai didina įmonės priklausomybę nuo individualių ryšių su klientais. Autoriai pabrėžia skirtingus orientacijos į rinką elementų strateginius tikslus: orientacija į vartotoją didina pelną per kuriamą vertę vartotojui, o interfunkcinė koordinacija – per padidintą našumą ir efektyvumą arba mažinamus kaštus. Stipri orientacija į konkurentą suteikia įmonėms galimybę atidžiai sekti ar net imituoti konkurentų veiksmus arba priešingai – išskirti savo pasiūlymus iš kitų įmonių. Ekonominio pakilimo metu vartotojai nėra tokie jautrūs kainai, todėl įmonės, investuojančios į vertės vartotojui kūrimą, gali tikėtis aukštesnio pelno. Tiek pakilimo, tiek nuosmukio metu, įmonės, kurios seka savo veiklos sritį ir konkurencinę aplinką, yra labiau linkusios aptikti aktualias verslo galimybes. Nuosmukio laikotarpiu, kada padidėja konkurencija dėl išteklių, įmonės turi koncentruotis į našų paskirstymą ir dalijimąsi tais ištekliais. Glaudus bendradarbiavimas tarp įmonės vienetų sumažina vėluojančių ar nekokybiškų sprendimų riziką, todėl šioje situacijoje svarbus interfunkcinės koordinacijos elementas. Tuo tarpu orientacija į konkurentą, priešingai keltoms hipotezėms, smunkant ekonomikai, turėjo neigiamą poveikį įmonės veiklai.

Orientacija į rinką svarbi dėl savo poveikio verslo veiklos rezultatams, todėl įmonės siekia ją taikyti. Tačiau orientacijos į rinką taikymas nėra lengvas, egzistuoja specifiniai trikdžiai, sunkinantys šios orientacijos adaptavimą. Tomaskova (2009) padalino trikdžius į tris dalis: vidinės, skyriaus/sectoriaus ir išorinės aplinkos. Išorinės aplinkos trikdžiai toliau gali būti skirstomi į valstybės, ekonominius ir technologinius; sectoriaus į galutinius vartotojus, skirstytojus, konkurentus ir tiekėjus. Skyrių aplinkoje pagrindinį vaidmenį atlieka ryšiai su kitais verslo objektais. Tomaskova plačiausiai tyrinėjo vidinius orientacijos į rinką taikymo barjerus. Jie pateikiami 5 paveiksle.

Vidiniai trikdžiai yra artimai susiję su aukščiausiais vadovais, interfunkcine koordinacija ir darbuotojais. Vadovų suvokimas apie orientaciją į rinką, asmenybė, žinios, sugebėjimai ir patirtis gali tapti trikdžiu taikant orientaciją į rinką. Šie elementai veikia vadovavimo stilių, misiją, tikslus ir strategiją. Antroji trikdžių grupė – tai įmonės kultūra, kuri daro įtaką sistemai, struktūrai, procedūroms ir komunikavimui įmonėje. Ji glaudžiai susijusi ir su trečiąja galimų trikdžių priežastimi - darbuotojais. Nors ir yra vertingiausia įmonės dalis, darbuotojai gali sukelti ir sunkumų, pavyzdžiui konfliktus tarp skyrių,

todėl įmonė turėtų kelti tikslą turėti aukštos kvalifikacijos ir patenkintus darbuotojus, mokančius dirbti komandoje ir turėti lanksčią ir mažai formalizuotą, centralizuotą departamentų sistemą.



5 pav. Vidinių orientacijos į rinką taikymo barjerų elementai (sudaryta pagal Tomaskova, 2009)

Chenas, Pengas, Kungas (2015) iškėlė tokią problemą: orientacija į rinką nebuvo įtraukta į pardavimų vadybos kontrolės modelį. Taigi, nagrinėdami pardavimų vadybos kontrolę, autoriai tuo pačiu siekė išsiaiškinti, kaip orientacija į rinką gali daryti įtaką pardavimo vadybininkų inovatyvumo ir naujų produktų pardavimų rezultatų ryšiui. Studijos patvirtino, kad šį ryšį orientacija į rinką veikia teigiamai. Taip pat nustatyta, kad įtaka daroma ir naujų produktų pardavimams. Apibendrinant, autoriai teigia, kad orientacija į rinką vis dar išlieka labai svarbi organizacijoms; reklamuodamos naujus produktus šios turi įvertinti atnaujintą informaciją apie rinką, būti suinteresuotos į klientų norų pildymą, suprasti konkurentų strategijas ir išnaudoti aplinkos privalumus. Priešingu atveju, naujų produktų pardavimai neišaugs, net jei pardavimų vadybininkai ir pasižymi inovatyvumu.

Zehiras (2015) tyrinėjo ryšį tarp orientacijos į rinką, inovacijų pajėgumų ir eksporto veiklos rezultatų bei inovacijų pajėgumų kaip tarpininko poveikį orientacijos į rinką ir eksporto veiklos rezultatų ryšiui mažose ir vidutinėse įmonėse. Orientacija į rinką nagrinėta pagal Narverio ir Slaterio (1990) modelį, skirstant į 3 sudedamąsias dalis: orientacija į vartotoją, orientacija į konkurentą ir interfunkcinė koordinacija. Teigiamą efektą eksporto rezultatams turėjo orientacija į konkurentą ir interfunkcinė koordinacija. Akcentuojama, kaip svarbu mažesnėms įmonėms sutelkti dėmesį į konkurentus renkantis strategiją ir tuo pačiu pažymima darnios veiklos ir bendradarbiavimo tarp verslo vienetų svarba. Visos orientacijos į rinką dalys pasižymėjo teigiama įtaka inovacijų pajėgumams, o jie turėjo teigiamą poveikį eksporto rezultatams. Taigi, įmonės, pasirinkusios eksportą, grįstą inovacijomis gali tikėtis sėkmingos

veiklos. Inovacijų pajėgumai nustatyti kaip daliniai tarpininkai tarp orientacijos į rinką ir eksporto rezultatų, todėl mažoms įmonėms, siekiančioms konkurencinio pranašumo, derėtų plėtoti į rinką orientuotų inovacijų pajėgumus.

Songas, Yinghongas ir Wang R. (2015) nagrinėjo kaip įmonės struktūros veikia orientacijos į rinką ir inovacijų veiklos ryšį. Inovacijų veikla šiame tyrime įvardijama kaip laipsnis, kuriuo įmonės nauji produktai prisideda prie bendrų produktų veiklos rezultatų. Tyrime nustatyta, kad ryšys tarp orientacijos į rinką ir inovacijų veiklos priklauso nuo organizacinės struktūros, ji turi reikšmingą tarpininkaujantį poveikį. Norėdamos pasiekti aukštą inovacijų veiklą, įmonės turi suderinti orientacijos į rinką plėtojimą su tinkamai sudaryta organizacine struktūra.

Simberova (2009) tyrinėjo įmonės kultūros įtaką orientacijos į rinką vystymui. Preliminarūs rezultatai parodė, kad klano kultūra gali neigiamai veikti orientacijos į rinką plėtojimą – didelis dėmesys vidiniams įmonės dalykams gali tapti trikdžiu įgyti informaciją iš besikeičiančios išorinės aplinkos. Panašiomis savybėmis pasižymėjo ir hierarchinė kultūra, kuomet įmonėje viskas yra formalizuota ir egzistuoja tam tikra darbo aplinkos struktūra. Ši įmonės kultūros rūšis taip pat turi neigiamą įtaką orientacijos į rinką vykdymui.

1 lentelė. Straipsnių orientacijos į rinką įtakos organizacijų veiklai tema, apibendrinimas

Autoriai, metai	Tyrimo objektas	Tyrimo išvados
May-Chiun, Abang, Ramayah ir Wang C. (2015)	Orientacijos į rinką ir įmonės veiklos rezultatų ryšys	Nustatyta reikšminga teigiama įtaka
Šályová, Tábořecká-Petrovičová, Nedelová ir Ďad'o (2015)	Orientacijos į rinką ir įmonės veiklos rezultatų ryšys (finansiniai ir nefinansiniai rodikliai)	Orientacija į rinką turėjo didelę įtaką turto grąžai (ROA), investicijų grąžai (ROI) ir pardavimų grąžai (ROS), iš nefinansinių – vartotojų pasitenkinimui ir darbuotojų atsidavimui
Lee, Kim, Seo ir Hight (2015)	Orientacijos į rinką ir įmonės veiklos ryšys franšizių pramonėje	Orientacija į rinką teigiamai veikia įmonės strategiją, tuo pačiu darydama įtaką ir veiklos rezultatams
Kirca, Jayachandran ir Bearden (2005)	Orientacijos į rinką ir įmonės veiklos rezultatų ryšys	Nustatyta, kad šio ryšio tarpininkai yra inovatyvumas, klientų lojalumas ir kokybė. Gamybinės įmonės demonstruoja aukštesnius orientacijos į rinką ryšius su veiklos rezultatais nei paslaugų įmonės
Grinstein (2006)	Orientacija į rinką ir kitos strateginės orientacijos	Į rinką orientuotos įmonės labiausiai linkusios derinti šią strategiją su mokymosi ir verslumo strategijomis bei orientacija į inovacijas
Frambach, Fiss ir Ingelbleek (2016)	Orientaciją į vartotoją, strateginiai tipai, rinkos sąlygos, orientacija į konkurentą, orientacija į technologijas (deriniai su šiais elementais)	Orientacija į rinką buvo visų derinių, lėmusių aukštus įmonės veiklos rezultatus, sudėtyje. Vertinant gynybinės strategijos įmonės orientacija į vartotoją nustatyta kaip dominuojanti dideliame efektyvumui pasiekti. Tuo tarpu žvalgytojo strategijos įmonėse

		orientacija į rinką buvo vienodai svarbi kartu su orientacija į konkurentą ir technologijas.
Rakthin, Calantone ir Wang (2016)	Sugeriamosios galios (angl. <i>absortive capacity</i> , ACAP) ir orientacijos į rinką įtaka įmonės veiklai	Nustatyta, kad orientacija į rinką ir ACAP gerina įmonės veiklą per klientų įgyjimą ir išlaikymą
Takata (2016)	Orientacijos į rinką ir rinkos pajėgumų poveikis verslo veiklos rezultatams gamybinėse įmonėse	Orientacija į rinką netiesiogiai pagerina įmonės veiklą per rinkos procesų valdymo pajėgumus. Taip pat ji užtikrina gamintoją pasiekti geresnius rinkos pajėgumus, o šie atitinkamai pagerina įmonės veiklą
Najafi-Tavani S., Sharifi ir Najafi-Tavani Z. (2016)	Orientacija į rinką ir naujų produktų veiklos rezultatai	Orientacija į rinką teigiamai veikia naujų produktų sėkmingumą. Šių dviejų elementų ryšį kaip tarpininkas teigiamai veikė įmonės gebėjimas „sugerti“ ir išnaudoti sukauptas ar gautas žinias
Cacciolatti ir Lee (2016)	Rinkodaros pajėgumų ir veiklos ryšio moderatoriai, kuriais įvardyti orientacija į rinką, rinkos procesų valdymo strategija ir organizacinė galia ir pan.	Tiesioginį poveikį įmonės veiklai turėjo atskaitingumas, kūrybiškumas ir bendradarbiavimas. Pastebėta ženkli orientacijos į rinką sąveika su inovacijomis ir su bendradarbiavimu tarp rinkodaros ir išteklių / plėtojimo departamento
Guo ir Wang Y. (2015)	Orientacijos į rinką komponentai, vartotojų ryšių rezultatai verslas-verslui (angl. <i>business-to-business</i>) kontekste.	Orientacija į vartotoją ir konkurentą yra teigiamai susijusi su vartotojų pasitenkinimu. Didžiausiu poveikiu pasižymėjo orientacija į konkurentą, o tiesioginį poveikį darė tik orientacija į vartotoją. Interfunkcinė koordinacija minėtam ryšiui įtakos neturėjo. Aukštesni vartotojo kaštai sumažina teigiamus orientacijos į vartotoją ir konkurentą poveikius
Frosen, Jaakkola, Churakova ir Tikkanen (2016)	Orientacijos į rinką sudedamųjų dalių ir jų derinių efektyvumas ekonomikos pakilimo ir nuosmukio laikotarpiais	Įmonės, investuojančios į vertės vartotojui kūrimą ekonominio pakilimo metu, gali tikėtis aukštesnio pelno. Tiek pakilimo, tiek nuosmukio metu, įmonės, kurios seka savo veiklos sritį ir konkurencinę aplinką, yra labiau linkusios aptikti aktualias verslo galimybes. Nuosmukio laikotarpiu svarbus interfunkcinės koordinacijos elementas. Tuo tarpu orientacija į konkurentą, smunkant ekonomikai, turėjo neigiamą poveikį įmonės veiklai
Chen, Peng ir Kung (2015)	Orientacija į rinką gali įtaka pardavimo vadybininkų inovatyvumo ir naujų produktų pardavimų rezultatų ryšiui	Šį ryšį orientacija į rinką veikia teigiamai. Nustatyta, kad įtaka daroma ir naujų produktų pardavimams
Zehir (2015)	Ryšys tarp orientacijos į rinką, inovacijų pajėgumų ir eksporto veiklos rezultatų. Inovacijų pajėgumų kaip tarpininko poveikis šiam ryšiui mažose ir vidutinėse įmonėse	Teigiamą efektą eksporto rezultatams turėjo orientacija į konkurentą ir interfunkcinė koordinacija. Visos orientacijos į rinką dalys pasižymėjo teigiama įtaka inovacijų pajėgumams, o jie turėjo teigiamą poveikį eksporto rezultatams. Inovacijų pajėgumai nustatyti kaip daliniai tarpininkai tarp orientacijos į rinką ir eksporto rezultatų
Song, Yinghong ir Wang R. (2015)	Įmonės struktūrų poveikis orientacijos į rinką ir inovacijų veiklos ryšiui	Organizacinės struktūros turi reikšmingą tarpininkaujantį poveikį šiam ryšiui

Skirtingų autorių patvirtinta (žr. 1 lentelę), kad orientacija į rinką turi tiesioginę arba netiesioginę teigiamą įtaką organizacijos veiklai tiek viena, tiek derinant ją su kitomis strategijomis, kurių tikslai susiję su informacijos apie vartotojus ir konkurentus generavimu, vartotojų norų pildymu, įmonės tobulėjimu. Interfunkcinės koordinacijos elementas gali didinti įmonės produktyvumą, tačiau per didelis jo dominavimas gali padidinti kaštus, tenkančius vartotojui. Orientacija į vartotojus suteikia organizacijai žinių, reikalingų sukurti produktus, kuriuos teigiamai vertins klientai, patobulinti esamų produktų / paslaugų kokybę, kad ji atitiktų vartotojų norus. Orientacija į konkurentą suteikia žinių, padedančių savo produktą/paslaugą išskirti iš kitų ir greitai reaguoti į varžovų veiksmus. Visi šie elementai padeda pasiekti aukštesnius įmonės veiklos rezultatus. Kadangi pirmi du elementai siejami su informacijos rinkimu ir apdorojimu, galima tai sieti su produkto, klientų pasitenkinimo, tiekėjų ir panašiais tyrimais. Tiesioginė orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams dar netyrinėta, tačiau galima teigti, kad įmonės, orientuotos į vartotoją ir konkurentą, turėtų investuoti į marketingo tyrimus ar minėtas veiklas, kas bet koku atveju atsilieptų įmonės išlaidoms.

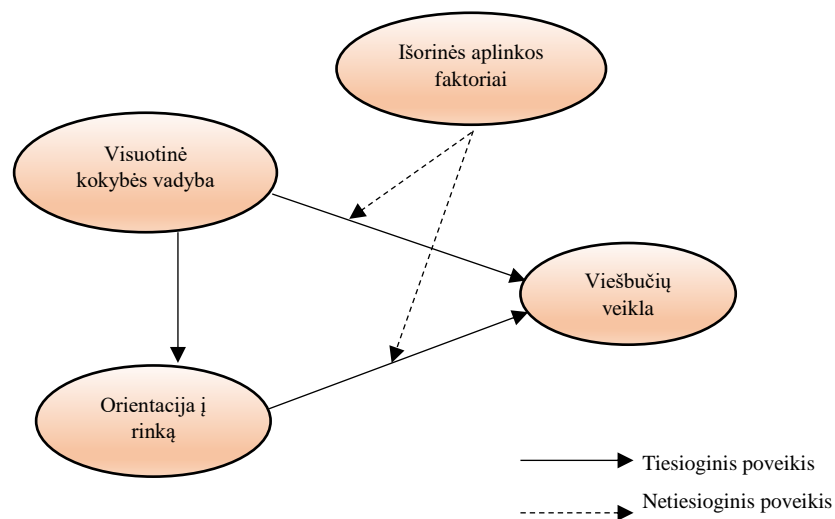
2.1.3. Orientacija į rinką įtaka kokybės valdymui

Norint įgyti konkurencinį pranašumą, reikia strategiškai valdyti paslaugų kokybę. Voonas (2006) tyrinėjo į paslaugas nukreiptos orientacijos į rinką įtaką paslaugų kokybei aukštajame moksle. Šiame straipsnyje nagrinėtas būtent paslaugomis besiremiančios orientacijos į rinką terminas, kuris aiškinamas kaip: „įsitikinimų, elgesio normų tarpfunkcinių procesų rinkinys bei esamų ir būsimų tikslinių vartotojų norų tenkinimas, siekiant paslaugų pranašumo“. Taip aprašytas orientacijos į rinką filosofijos taikymas paslaugų kokybės valdyme. Tyrime patvirtinta šios orientacijos į rinką svarba siekiant efektyvumo paslaugų kokybės valdyme.

Miguelis, Heras-Saizarbitoria ir Tari (2016) nagrinėjo VKV ir orientacijos į rinką ryšį slaugos namų sektoriuje. Autoriai patvirtino, kad pritaikius VKV principus, vadybos modelius ir įrankius, atsirado teigiamas poveikis įmonių orientacijai į rinką.

Wangas C., Chenas K. ir Chenas S. (2012) tyrė orientacijos į rinką ir visuotinės kokybės vadybos įtaką viešbučių veiklai. Autoriai pritaikė Input-Processing-Output (liet. *sąnaudos-procesas-rezultatas*) modelį ir sukūrė tyrimo modelį su šiais kintamaisiais (6 pav.). Nereagavimas į išorinės aplinkos faktorius organizacijoms gali sukelti daug problemų, todėl šie veiksniai taip pat buvo įtraukti į tyrimo modelį kaip tarpininkai, darantys netiesioginę įtaką minėtiems ryšiams. Rezultatai patvirtino hipotezę, kad visuotinė kokybės vadyba ir orientacija į rinką teigiamai veikia viešbučių veiklą. Taip pat autoriai teigia, kad orientacija į rinką kaip tarpininkas veikia visuotinės kokybės vadybos įtaką viešbučių veiklai, kuriama

darbinė atmosfera ir į rinką orientuotas įmonės elgesys, o pati orientacija į rinką pagerina strateginį planavimą ir taip pasiekiami geresnių viešbučių veiklos rezultatų. Išorinės aplinkos veiksniai gali keisti VKV bei orientacijos į rinką ryšį su viešbučių veikla. Pažymima, kad stipriai keičiantis išoriniams faktoriams, laiku atsakyti į konkurentų veiksmus gali tapti svarbiau nei koncentruotis į klientą. Samatas, Ramayahas ir Saadas (2006) nustatė, kad koncentravimasis į vartotoją turėjo teigiamą poveikį VKV praktikų ir orientacijos į rinką ryšiui. Nors orientacija į rinką yra susijusi su orientacija į vartotoją, dėmesio sutelkimas į vartotoją taip pat yra svarbus, jis laikomas esminiu orientacijos į rinką aspektu. Marketingo idėjos skatina verslą akcentuoti į vartotoją siekiant tiek trumpalaikio, tiek ilgalaikio pelno.

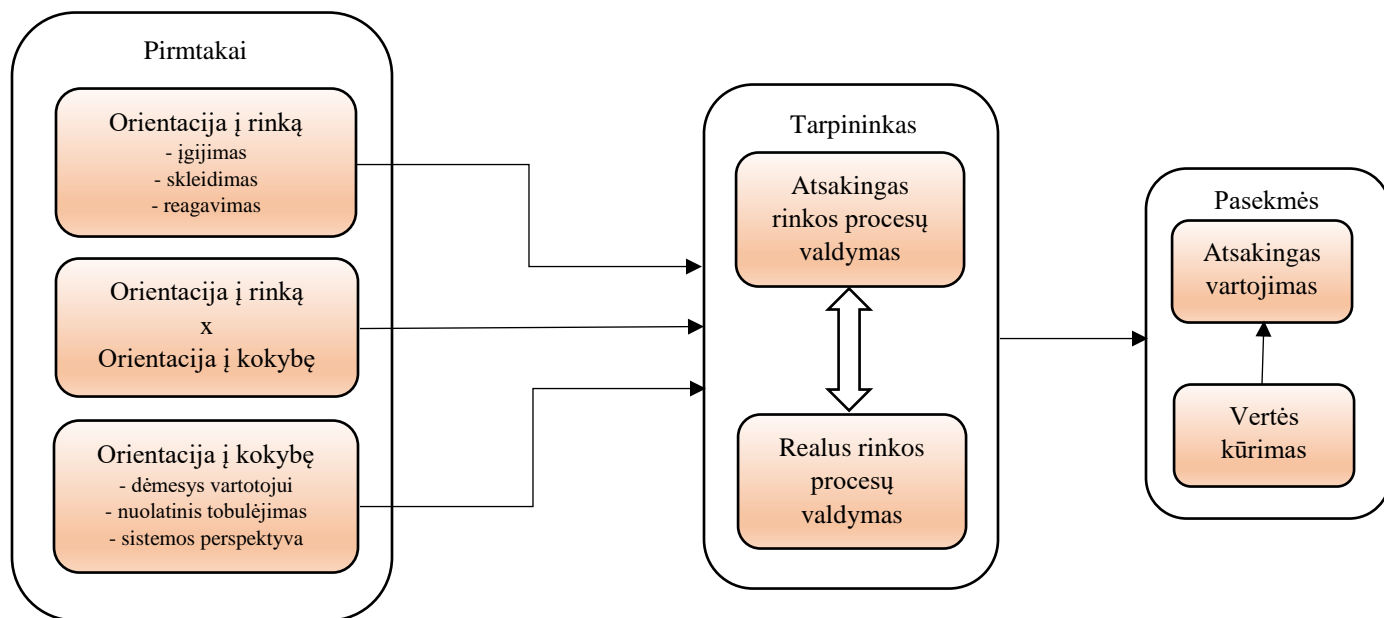


6 pav. Orientacijos į rinką ir visuotinės kokybės vadybos įtakos viešbučių veiklai tyrimo modelis (sudaryta pagal Wang C., Chen K., Chen S., 2012)

San Miguelis, Heras-Saizaboritoria ir Tari (2016) analizavo visuotinės kokybės vadybos ir orientacijos į rinką pritaikymą bei ryšius socialinių paslaugų sektoriuje. Organizacijos tampa labiau orientuotos į vartotojus įsisavindamos vadybos idėjas, pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybą, kuri yra žinoma priemonė paslaugų kokybei užtikrinti. Paslaugų įmonės, vykdančios VKV, koncentruojasi į vertės vartotojui kūrimą ir procesų našumo didinimą. Orientuota į rinką įmonė taip pat didelį dėmesį skiria vartotojams, tačiau yra laikoma labiau gebanti pasiekti organizacijos keliamus tikslus. Autoriai teigia, kad vadovavimasis VKV principais, padeda pasiekti didesnio orientacijos į rinką laipsnio paslaugų sektoriuje. Taip gali įvykti, nes VKV principai pasitarnauja plėtojant orientacijos į rinką kultūrą, nes šios dvi filosofijos papildo viena kitą. Nustatytas ir stiprus ryšys tarp kokybės komponentų – procesų, lyderystės ir žmonių – ir orientacijos į rinką. Lyderystė padeda plėtoti marketingo filosofiją organizacijoje ir koordinuoja organizacijos padalinius siekti aukšto klientų pasitenkinimo.

Raju ir Lonialas (2001) gilinasi į kokybės, orientacijos į rinką ir organizacijos veiklos rezultatų ryšius ligoninių pramonėje. Kokybės kontekstui vertinti pasirinktos penkios dimensijos: vadovų žinios, organizacijos parama kokybei, rinkos aplinka, produkto/paslaugos aplinka ir kokybės praeityje rezultatai. Orientacijai į rinką vertinti pasirinkti Kohli ir Jaworski (1990) elementai: žinių įgyjimas, skleidimas ir gebėjimas į jas reaguoti, o ligoninių veiklai vertinti pasirinkti sudėtiniai kintamieji, tokie kaip finansinės, rinkos operacijos, žmogiškųjų išteklių sritis. Tyrimo rezultatais nustatyta, kad ir kokybės kontekstas, ir orientacija į rinką turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams, tačiau kiekvienas veikia skirtingai. Teigiama, kad kokybė turi tiesioginį poveikį produktų rezultatams, o paslaugų – netiesioginį. Autorių pabrėžiama ir tai, kad buvo tiriamos ne visos orientacijos į rinką ir kokybės konteksto sudedamosios dalys, taigi rezultatai nebūtinai atspindi baigtinius ryšius tarp orientacijos į rinką ir kokybės konteksto.

Atsakingas rinkos procesų valdymas – tai į klientą orientuotas požiūris, prigimtimi susijęs su orientacijos į rinką ir kokybę, idėjomis. Organizacijos atsakingumas šiuo atveju aiškinamas kaip vykstantis naujų konteksto dimensijų identifikavimas, gerinantis įžvalgas ir funkcionavimą. Jis reikalauja nuolatinio kruopštaus esamų lūkesčių analizavimo, tobulinimo ir diferencijavimo. Malhorta, Lee O. ir Uslay (2012) tyrinėjo orientaciją į rinką ir kokybę, organizacijos atsakingumą bei atsakingo rinkos procesų valdymo kaip tarpininko vaidmenį orientacijos į rinką ir orientacijos į kokybę ryšiui. Atsakingas rinkos procesų valdymas paverčia atsakingą vartojimą į verslo ir visuomenės galimybes, generuodamas abipusio laimėjimo sprendimus.



7 pav. Atsakingo rinkos procesų valdymo, kaip tarpininko, koncepcinis modelis (sudaryta pagal Malhorta N., Lee O., Uslay C., 2012)

Išnagrinėję mokslinę literatūrą, autoriai pateikė struktūrą (7 pav.), vaizduojančią orientacijos į rinką ir kokybę sąveiką, atsakingą rinkos procesų valdymą kaip tarpininką ir sąsają su organizacijos rezultatais – atsakingu vartojimu ir vertės kūrimu.

Autoriai siūlo, kad: orientacija į rinką yra teigiamai susijusi su atsakingu rinkos procesų valdymu per savo dimensijas: žinių įgyjimą, skleidimą ir reagavimą į jas, o orientacija į kokybę per akcentavimąsi į vartotoją, nuolatinį tobulėjimą ir sistemos perspektyvą. Kartu šios orientacijos turi stipresnį teigiamą poveikį atsakingam rinkos procesų valdymui nei veikdamos po vieną.

Kokybės kūrimas ir tobulinimas gali būti pasiektas gerinant komercinį produktų/paslaugų įvaizdį pagal klientų norus, o šis požiūris sutampa su orientacijos į rinką idėjomis. Kaip matome, kol kas plačiausiai tyrinėta visuotinės kokybės vadybos taikymo įtaka orientacijai į rinką paslaugų sektoriuje, tarp jų nustatytas teigiamas ryšys. Taip pat nustatytas ir orientacijos į rinką ir kokybės teigiamas poveikis paslaugų įmonių veiklai. Orientacijos į rinką derinimas su orientacija į kokybę turi teigiamą poveikį atsakingam įmonės marketingo plėtojimui. Pastebimas informacijos trūkumas orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšio tema.

2.2. Kokybės kaštų vertinimo ypatumai

Plewa ir kt. cituoja Crosby žodžius, kuris teigė, kad kokybė nieko nekainuoja, kainuoja veiksmai, kuriais nepasiekiami jos iš pirmo karto. Kokybės kaštai – tai kaštai, patiriami kuriant, plėtojant, vykdamant ir palaikant kokybės vadybos sistemą. Taip pat kaštai, skiriami ištekliams, reikalingiems nuolatiniam tobulėjimui, sistemos kaštai, produktų ir paslaugų nuostoliai ir kiti būtini kaštai bei vertės nekuriančios veiklos, skirtos pasiekti produktų ar paslaugų kokybės. Pagal Juran (1983), kokybės kaštai atspindi dvi sąvokas: blogos kokybės kaštus ir išlaidas, skirtas kokybei palaikyti.

2.2.1. Kokybės kaštų klasifikavimas

Kokybė matuojama kokybės kaštais, kurie apibūdinami kaip visi organizacijos patiriami kaštai kokybei palaikyti. Jie skirstomi į atitikties ir neatitikties kaštus. Atitikties kaštus atitinkamai sudaro: prevencijos ir įvertinimo kaštai, neatitikties – nuostolių kaštai, išoriniai ir vidiniai. Cheahas ir kt. (2011) apibūdino kokybės kaštus pagal Feigenbaumą (1991):

- prevencijos kaštai – išlaidos prevencijai, kad neatsirastų broko ir neatitiktčių;
- įvertinimo kaštai – tai kaštai, skirti vertinti produktų ar paslaugų kokybę tam, kad užtikrinti, jog jie atitinka vartotojų reikalavimus;

- nuostolių kaštai – tai kaštai, atsiradę todėl, kad nepavyko atitikti vartotojų reikalavimų.

Prevencijos kaštus sudaro kokybės planavimas, tiekėjų pajėgumų apklausa, procesų vertinimas, kokybės mokymai ir t.t., o įvertinimo kaštus – auditai, testai, vykstančių ir galutinių procesų vertinimas, kalibracijos bei įrangos tikrinimo išlaidos ir pan.

Į vidinius neatitikties kaštus įeina brokuota produkcija, nespėta pristatyti klientams, metalo laužas, produkcijos perdarymas. Išoriniams neatitikties kaštams priskiriama gražintos prekės, atšaukimo kaštai, garantinis aptarnavimas, nuolaidos ir vartotojų skundai.

Išorinių neatitikties kaštų skaičiavimas padeda sužinoti kiek organizacijai kainavo klaidos, palietusios ir vartotoją, taip pat išvengti ilginiui galinčių atsirasti sumažėjusios rinkos dalies, konkurencingumo praradimo problemų. Šie kaštai gali užimti 50-90 % visų kokybės kaštų.

Sciffauerova ir Thomson (2006) tvirtino, kad PAF modelis nėra vienintelis naudojamas kokybės kaštams ir atliko literatūros analizę šia tema. Rezultatai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Bendriniai kaštų modeliai ir kaštų kategorijos (sudaryta pagal Sciffauerovą ir Thomson, 2006, p.

650)

Klasifikavimo modelis	Kaštų / veiklų kategorijos
P-A-F modelis	Prevencijos + įvertinimo + nuostolių
Crosby modelis	Atitikties + neatitikties
Alternatyvos arba neapčiuopiamų kaštų modelis	Prevencijos + įvertinimo + nuostolių + alternatyvos Atitikties + neatitikties + alternatyvos Apčiuopiami + neapčiuopiami kaštai P-A-F (į nuostolių kaštus įtraukiami alternatyvos kaštai)
Procesinis modelis	Atitikties + neatitikties
ABC modelis	Vertę kuriančios + vertės nekuriančios

Klasikinis požiūris į kokybės kaštų elgesį (cit. Burgess, 1996; Ittner, 1992) teigia, kad kol atitikties kaštų padidėjimas mažesnis nei neatitikties kaštų sumažėjimas, organizacija turėtų toliau stengtis palaikyti kokybę užkirsdama kelią ir nustatydamą neatitikties objektams kol jie pasiekia optimalų tašką, kuriame laikoma, kad kokybės kaštai yra mažiausi. Kokybės lygis šiame taške vadinamas ekonomišku kokybės lygiu (EQL). Šios sąvokos žinomos kaip „kokybės ekonomika“ ir vėliau yra sulaukusios daug kritikos iš kokybės

tyrėjų. Kaip alternatyva šiai teorijai egzistuoja Crosby (1979) iškelta nulio defektų kaip kokybės veiklos standarto sąvoka, kuri vėliau išplėsta Taguchi ir Clausingo (1990). Šie autoriai teigė, kad nuostoliai patiriami, kuomet produkto kokybė nukrypsta nuo nustatytos vertės ir kuo didesnis šis nuokrypis, tuo didesni ir kokybės nuostoliai.

Kerfai, Ghadhab ir Malouche (2016) teigia, kad gamybinės įmonės, turinčios patirties su kokybės kaštų programomis, patiria mažiau vidinių ir išorinių neatitikties kaštų ir daugiau investuoja į prevencijos ir įvertinimo kaštus lyginant su kitomis įmonėmis. Šių autorių pastebėta ir tai, kad kokybės kaštų programų taikymas turi teigiamų pasekmių ir įmonės veiklos rezultatams.

Kokybės kaštai plačiausiai klasifikuojami pagal PAF modelį, skirstant juos į prevencijos, įvertinimo, išorinius ir vidinius neatitikties kaštus. Įmonės, taikančios kokybės kaštų programas, patiria mažiau vidinių ir išorinių neatitikties kaštų ir daugiau investuoja į prevencijos ir įvertinimo kaštus.

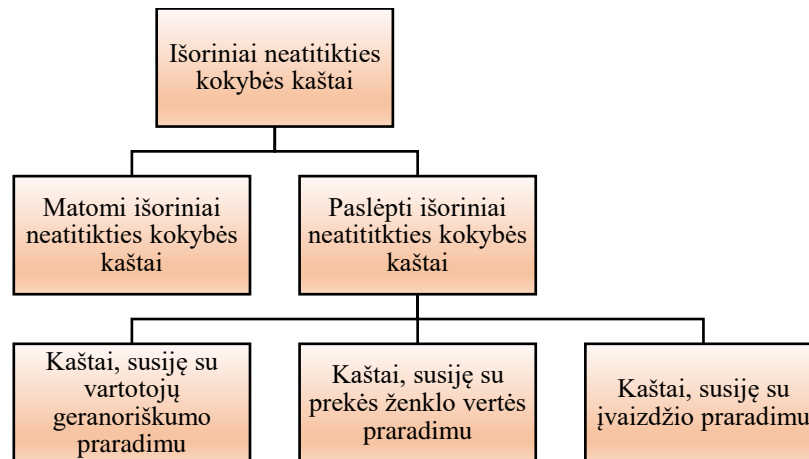
2.2.2. Kokybės kaštų vertinimas

Išskiriamos 3 kokybės kaštų skaičiavimo modelių grupės: kokybės kaštų modelis, skirstantis produktų ir paslaugų kaštus į prevencijos, įvertinimo ir nuostolių (išorinius ir vidinius); procesų kaštų modelis, kuris gilinaisi į procesų kaštus ir veikomis grįstų kaštų (ABC) modelis. Schiffauerova ir Thomsonas (2006) savo straipsnyje pamini ir ketvirtąją kategoriją – alternatyvos kaštų modelį, pagal kurį kokybės kaštais skirstomi į atitikties, neatitikties ir alternatyvos kaštus. Pagal PAF filosofiją, įmonės gali sumažinti visuotinius kokybės kaštus investuodamos į prevencines veiklas. Visawano ir Tannocko (2004) atlikta atvejo analizė parodė, kad išaugęs investavimas į įvertinimą ir prevenciją lėmė ženklų bendrų kokybės kaštų sumažėjimą.

Cheah ir kt. (2011) savo straipsnyje mini Taguchi ir Clausingo iškeltą hipotezę apie „paslėptus“ kokybės kaštus, kurie yra sunkiai nustatomi ir būtent todėl seniau įmonių buvo tiesiog neįskaičiuojami į bendrus kokybės kaštus.

Norint efektyvios kokybės kaštų apskaitos sistemos, reikia vertinti visas kokybės kaštų dalis, kas organizacijoms nevisada sėkmingai pavyksta dėl sunkiai identifikuojamų „paslėptų“ išorinių neatitikties kaštų. Dažniausiai kokybės kaštai skaičiuojami pagal PAF modelį, kurio pagrindiniai teiginiai yra investavimas į prevencijos ir įvertinimo veiklas sumažina neatitikties kokybės kaštus, o tolimesnis investavimas į prevencijos veiklas sumažina ir įvertinimo kokybės kaštus. Tačiau esminiu šio modelio minusu įvardijama tai, kad dalis prastos kokybės kaštų – „paslėpti“ kaštai – lieka neįvertinti. Snieška, Daunorienė ir Žekevičienė (2013) nagrinėjo „paslėptų“ kaštų skaičiavimo problemą. Paslėptų kaštų skirstymas pateikiamas 8 paveiksle.

Autoriai sukūrė skaičiavimo modelį, kuriame kaštai, susiję su vartotojų palankumo praradimu, skaičiuojami adaptavus Moeno (1998) matricą ir Joneso ir Williamso (1995) skaičiavimo metodą; kaštai, susiję su galimais nuostoliais dėl prekės ženklo vertės sumažėjimo – remiantis Damodoran (2001) prekės ženklo vertės skaičiavimo formule.



8 pav. Išorinių neatitikties kokybės kaštų skirstymas (sudaryta pagal Snieška, Daunorienė ir Žekevičienė, 2013)

Šiame straipsnyje pastebėta, kad kaštai susiję su prekės ženklo verte, turėtų būti skaičiuojami ilgame laiko periode, kitaip gali būti iškraipoma galutinė kaštų suma. Taigi išorinių neatitikties kaštų, tarp jų ir “paslėptų”, fiksavimas padeda identifikuoti nuostolingiausias vietas organizacijoje, atsižvelgiant į vartotojų poreikius jas patobulinti pakeliant kokybę ar keičiant kainą.

Cheahas, Shahbudinas ir Taibas (2011) pristatė ataskaitą apie kokybės kaštų programos plėtojimą ir jo problemas nenutrūkstamos gamybos įmonėse, tuo pačiu išskeldami tikslą surasti „paslėptus“ kaštus įmonėje. Autoriai tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvavo kokybės kaštų skaičiavime įmonėje. Duomenys buvo renkami apžvelgiant ataskaitas, stebint įmonė operacijas, analizuojant dokumentus. Tyrinėtos įmonės atveju, kokybės kaštų suma su paslėptais kaštais buvo 1,6 karto didesnė lyginant su kaštais, apskaičiuotais pagal PAF modelį. Autorių teigimu, nagrinėtu atveju paslėptų kokybės kaštų buvo galima išvengti padidinus kokybės supratimą įmonėje. Supratimo trūkumas taip pat trukdo ir kokybės kaštų sistemos plėtojimui. Didelė dalis nustatytų kokybės kaštų buvo sukelti mokymų trūkumo, neteisingo produkcijos planavimo, darbuotojų neįtraukimo, nenašios rinkodaros vadybos.

Norint tiksliai apskaičiuoti kokybės kaštus, svarbu žinoti kokios veiklos jiems priskiriamos. 3 lentelėje pateikiamas kokybės kaštų skirstymas pagal PAF modelį ir juos sudarančios veiklos.

3 lentelė. Kokybės kaštų, skirstomų pagal PAF modelį, tipai (sudaryta autorės pagal Vanagą P. (2008).

Kokybės kaštai, Visuotinė kokybės vadyba, p.213-222)

Atitikties kaštai	Prevencijos kaštai	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vartotojo įvertinimas; ▪ konkurentų analizė; ▪ dizaino peržiūros; ▪ bandymai; ▪ tiekėjų įvertinimas; ▪ bendradarbiavimas su tiekėjais; ▪ procesų planavimas ir vykdymas; ▪ programinės įrangos kūrimas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ personalo, įrengimų ir programinės įrangos tikrinimas; ▪ praktinio mokymo programos; ▪ personalo profesinis orientavimas ir perkvalifikavimas; ▪ kokybės sistemos palaikymo kaštai ir t.t.
	Įvertinimo kaštai	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiekėjų tikrinimas; ▪ projektų tikrinimo kaštai; ▪ bandymų kaštai; ▪ produktų ir paslaugų išorinis sertifikavimas; ▪ matavimo priemonių ir programinės įrangos tikrinimas; ▪ produkto ar paslaugos kokybės auditas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procesų kokybės matavimas; ▪ įrengimų tikrinimas; ▪ produkto ar paslaugų įvertinimas pas klientą; ▪ kompiuterių ir programinės įrangos tikrinimas.
Neatitikties kaštai	Vidiniai nuostolių kaštai	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produkto atsargų perteklius; ▪ papildomi pristatymo kaštai; ▪ perdirbimas dėl neteisingo vartotojo poreikių supratimo; ▪ viršvalandžiai; ▪ dizaino pakeitimas; ▪ perdirbimas dėl dizaino pakeitimo; ▪ nepanaudoti tiekiniai; ▪ sugedusių įrengimų taisymo kaštai; ▪ išlaidos dėl skubos; ▪ nuostoliai dėl nepanaudotų nuolaidų; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laikas, prarastas dėl įrengimų gedimo; ▪ neteisinga apskaita; ▪ sąskaitų klaidos; ▪ didelis pravaikštų lygis; darbuotojų kaita; ▪ kainų nustatymo klaidos; ▪ vėlavimai ir siauros gamybos vietos; ▪ netinkamos sistemos ir kompiuterinė įranga ir t.t.
	Išoriniai nuostolių kaštai	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nusiskundimų tyrimai; ▪ atmestų produktų ir paslaugų vertė; ▪ grąžintų produktų transportavimo kaštai; ▪ atšaukimo veikla ir kaštai; ▪ garantinių atlyginimų kaštai; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaštai dėl prarastų vartotojų; ▪ nuolaidos dėl neatitiktinių produktų ar paslaugų; ▪ ekologinių ir kitų įstatymų nesilaikymo baudos.

Kokybės kaštų pasiskirstymas keturiose kategorijose keičiasi priklausomai nuo kokybės sistemos brandumo. Nebrandžioje kokybės sistemoje galima tikėtis aukštų bendrų kokybės kaštų. Soweris, Quarlesas

ir Broussardas (2007) teigia, kad neatitikties kaštai bendruose kokybės kaštuose dominuoja palyginti nebrandžiose kokybės sistemose. Augant kokybės sistemos brandumui, daugiau lėšų investuojama į prevencijos ir įvertinimo veiklas. Visiškai brandžioje kokybės sistemoje didžiausia išlaidų dalis tenka prevencijos kaštams.

Šių autorių klausimyno rezultatai parodė ir priežastis, kodėl įmonės neregistruoja kokybės kaštų. Pagrindinė nurodyta priežastis – vadovų paramos trūkumas ir nesidomėjimas tokių kaštų registravimu. Taip pat įvardyta ekonominė įmonės būklė ar sąlygos; žinių kaip tai daryti trūkumas; adekvačios apskaitos ir kompiuterinių sistemų trūkumas ir koncentravimasis į kitas sritis, kurios laikomos svarbesnėmis.

PAF modelis remiasi sąvoka „aukštesnė kokybė – aukštesni kaštai“, o visuotinė kokybė teigia priešingai, kad kaštai turi mažėti. Kimas ir Nakhai (2008) nagrinėjo kokybės kaštų elgesį ir du šiuos prieštaraujančius požiūrius. Tyrimas atskleidė, kad rezultatai gali vyrauti priklausomai nuo pastangų, dedamų į įmonės kokybės tobulėjimą. Kuomet kokybės didinimo programa yra labai efektyvi, patvirtinamas „aukštesnė kokybė – mažesni kaštai“ teiginys, o esant mažam programos efektyvumui – antrasis teiginys. Dauguma įmonės santaupų neatitikties išlaidų atžvilgiu atsiranda ankstyvaisiais kokybės gerinimo programos metais. Siekiant šias santaupas išlaikyti, privaloma tęsti kokybės tobulinimą.

Arvaiova'os, Aspinwall ir Walkerio (2009) atlikto kokybės kaštų programų tyrimo telekomunikacijų sektoriuje metu didžioji dauguma apklaustų įmonių paneigė, kad taiko kokybės kaštų programas. Įmonės, nurodžiusios, kad registruoja kokybės kaštus, nenaudojo gerai žinomų metodų (tokių kaip PAF) ir nurodė alternatyvius metodus. Kaip priežastis, kodėl nenaudoja kokybės kaštų programų, įmonės nurodė:

- kad jų naudojama kaštų sistema jau apima kokybės kaštų stebėjimą duomenų rinkimą;
- kad jie nėra susipažinę su kokybės kaštų sąvoka;

o likusi dalis nenurodė jokių priežasčių. Keletas įmonių paminėjo nematančios svarbos kokybės kaštų registravime, taip pat, tai, kad trūksta vadovų dėmesio šiai temai. Šie teiginiai sutampa su Sowerio ir Quarleso (2003) nurodomomis pagrindinėmis priežastimis, lemiančiomis žemą kokybės kaštų programų vykdymą.

Ghadhabas ir Malouche (2016) parengė interviu grįstą klausimyną, siekdami ištirti kokybės kaštų programų vykdymo laipsnį ir pasekmes industriniame sektoriuje. Autorių teigimu, kokybės kaštų apskaita remia vadovus palaikant veiksmus, leidžiančius sumažinti vidinius ir išorinius neatitikties kaštus, tokius kaip atliekos, pravaikštos, klientų skundai. Kokybės kaštų apskaita padeda įmonei geriau kontroliuoti kaštus, padidinti pelną ir patobulinti veiklos rezultatus. Padarytos išvados, kad įmonės, turėjusios patirties su kokybės kaštų programomis, patyrė mažiau išorinių ir vidinių neatitikties kaštų. Taip pat patvirtinti

ankstesni rezultatai, kad industrinės įmonės daugiau investuoja į prevencijos ir įvertinimo kaštus nei kitų tipų įmonės.

Kokybė pripažįstama kritiniu faktoriumi norint pasiekti konkurencingumą, jos apskaitai skiriama daug dėmesio. Kokybės kaštai gali padėti apskaičiuoti specifinius kokybės lygius ir galiausiai padidinti produktyvumą. Rekomenduojama siekti kompromiso tarp kokybės ir kaštų, tačiau geresnė kokybė nebūtinai kainuoja daugiau – gera kokybė didina produkciją, o ilgainiui ir didina pardavimus, rinką ir užtikrina didesnę pelną. Kokybės kaštų pasiskirstymas yra esminis siekiant palaikyti kokybės kaštų balansą. Taip pat egzistuoja toks taškas (proporcijos), kuriame įmonė pasiekia žemiausią bendrų kokybės kaštų lygį. Chopra ir Gargas (2008) bandė nustatyti kokybės kaštų elgesio modelį mažose ir vidutinėse įmonėse, atlikdami atvejo analizę. Remdamiesi rezultatais, autoriai padarė išvadą, kad norint sumažinti vidinius neatitikties kaštus, reikia daugiau dėmesio skirti prevencijos išlaidoms; padidinus atitikties, sumažėja neatitikties kaštai.

Plewa, Kaiseris ir Hartmann (2016) tyrė esamus kokybės kaštų PAF modelio pristatymus. Autoriai atliko regresinę analizę siekdami atskleisti ryšį tarp bendrų kokybės kaštų, jų komponentų ir bendros su kokybe susijusios veiklos. Buvo nustatyta, kad esant aukštam bendram kokybės lygiui, kokybės kaštai žemesni ne tik apskritai, bet ir atskiruose komponentuose. Konkrečiu autorių nagrinėtu atveju, žemi nuostolių kaštai buvo pasiekti esant aukštesniems prevencijos ir įvertinimo kaštams. Autoriai pateikė modifikuotą PAF modelio vaizdavimą, patobulinę modernų modelį.

Staiculescu (2012) savo straipsnyje išklėlė tikslą pristatyti kokybės kaštus kaip esminį optimizavimo įrankį. Kokybės kaštai ne tik padeda identifikuoti silpnus proceso taškus, bet taip pat gali būti apsvarstyti kaip etapas tobulėjimo priemonių kūrimui ir optimizavimui konkrečiame sektoriuje ar veikloje. Pasak autoriaus, kokybės kūrimas ir tobulinimas gali būti pasiektas:

- Pagrindiniu vadovybės tikslu įvardijant kokybę;
- Mažinant su kokybe nesusijusius kaštus per trūkumų prevenciją ir neatitiktį;
- Gerinant komercinį produktų/paslaugų įvaizdį atsakant į klientų norus, o ne tik kuriant gerą produktą;
- Visuotiniam organizacijos produktyvumui padidėjus dėl procesų patobulinimo;
- Padidėjus procesų našumui ir efektyvumui;
- Pakeitus teiginį „pakankamas kokybės lygis“ teiginiu „nulis defektų“ ir t.t.

Organizacijos turi siekti palaikyti kokybę visuose procesų lygiuose iki pat vartojimo stadijos. Kokybės kaštų optimizavimas – tai ryšio tarp klientų norų tenkinimo ir organizacijos interesų, radimas.

2.3. Orientacijos į rinką įtakos kokybės kaštams vertinimo hipotezių pagrindimas

Tyrime iškelta nulinė hipotezė H_0 : orientacija į rinką neturi įtakos kokybės kaštams. Šiai hipotezei nepasitvirtinus, toliau būtų tikrinama hipotezė H_1 .

Skirtingų autorių (1.1.2. skyrelį, 1 lentelę) pastebėta, kad orientacija į rinką turi įtaką finansiniams rodikliams, demonstruojantiems įmonės veiklos rezultatus. Tinkamai išnaudotos žinios, įgytos dėl orientavimosi į rinką, gali padėti įmonei sustiprinti konkurencinį pranašumą, kuriant naujas veiklas ar produktus. Galima daryti prielaidą, kad orientacijos į rinką veiklos daro įtaką ir kokybės kaštams, kurie yra vienas iš įmonės finansinių rodiklių.

H_1 : Orientacija į rinką daro įtaką kokybės kaštams. Didėjant orientacijos į rinką laipsniui, kokybės kaštai didėja arba mažėja.

Kadangi orientacijų į kokybę ir rinką bendras bruožas yra pastangos išpildyti vartotojų norus (San Miguelis, Heras-Saizaboria ir Tari, 2016), šiuos kaštus galima sieti su prevencijos / įvertinimo veiklų, užtikrinančių kokybę, kaštais. Galima pateikti prielaidą, kad į vartotoją / konkurentą orientuotos įmonės patiria aukštesnių prevencijos / įvertinimo kaštų nei šiomis orientacijomis nepasižyminčios įmonės. Analogiškai galima daryti prielaidą ir apie žemesnius išorinius neatitikties kaštus.

H_2 : Į vartotoją ir konkurentą orientuotos įmonės patiria aukštesnių prevencijos / įvertinimo bei žemesnių vidinių ir išorinių neatitikties kaštų nei šiomis orientacijomis nepasižyminčios įmonės.

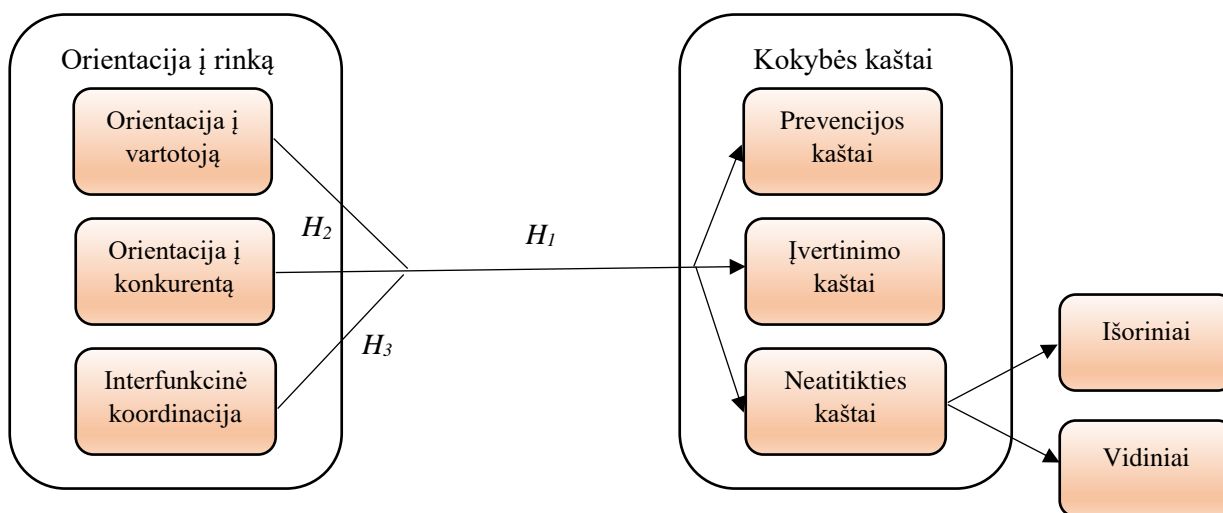
Taip pat galima daryti prielaidas, kad interfunkcinės koordinacijos laipsnis bus aukštesnis įmonėse, turinčiose didesnę darbuotojų skaičių ir kuriose jau egzistuoja didesnė įmonės struktūra, kelios funkcinės dalys. Tuomet atsiranda poreikis užtikrinti koordinuotą įmonės dalių veiklą, kuri, esant mažai įmonei, netaptų problema. Kitavertus, maža įmonė lygiai taip pat gali būti interfunkciškai koordinuota, priklausomai nuo vadovo požiūrio, kiek jis linkęs įtraukti savo darbuotojus į sprendimų, susijusių su orientacija į rinką, priėmimu ir informacijos dalijimąsi. Netinkamas vadovų suvokimas apie orientaciją į rinką, komunikavimą varžanti įmonės kultūra, nepakankamai kompetetingi darbuotojai ir per didelis dėmesys įmonės vidiniams reikalams gali neigiamai paveikti įmonės orientaciją į rinką (Tomaskova, 2009), kurios pagrindas yra gebėjimas gauti informaciją apie rinkos aplinką iš išorės ir tinkamai ją panaudoti siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Interfunkcinės koordinacijos elementas gali didinti įmonės produktyvumą, tačiau per didelis jo dominavimas gali padidinti kaštus, tenkančius vartotojui (Guo ir Wangas Y., 2015). Reikia atsakyti ir į klausimą apie interfunkcinės koordinacijos ir kokybės kaštų ryšį – ar visų įmonės funkcinų dalių įtraukimas į rinkodaros veiklą padidina bendrus kokybės kaštus, nes papildomai skiriama lėšų vidinės veiklos procesams įvertinti?

H₃: Įmonės, kuriose interfunkcinės koordinacijos laipsnis aukštas, patiria didesnių bendrų kokybės kaštų nei į rinką neorientuotos įmonės.

Remiantis teorine orientacijos į rinką ir kokybės kaštų analize, šiame tyrime orientacija į rinką toliau bus analizuojama iš įmonės kultūros perspektyvos, skirstant ją į orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą ir interfunkcinę koordinaciją (May-Chiun, Mohamad, Ramayah ir Chai, 2015; Zehir, 2015; Narver ir Slater, 1990), bei atsižvelgiant į informacijos įgijimą ir skleidimą įmonėje (Malhorta, Lee ir Uslay, 2012; Raju ir Lonial, 2001). Įmonių kokybės kaštai bus vertinami pagal PAF modelį, skirstant juos į 4 dalis: prevencijos, įvertinimo, išorinius ir vidinius neatitikties kaštus. Pagal parengtą tyrimo modelį bus bandoma:

- nustatyti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį;
- patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes.

Tyrimo modelis pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Tyrimo modelis orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšiui nustatyti

3. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo objektas. Įmonių orientacijos į rinką įtaka kokybės kaštams.

Tyrimo tikslas. Nustatyti orientacijos į rinką įtaką kokybės kaštams.

Keliami uždaviniai:

1. nustatyti įmonių orientacijos į rinką laipsnį ir kokybės kaštus.
2. ištirti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį;
3. pateikti pagal rezultatus pakoreguotą modelį orientacijos į rinką įtakai kokybės kaštams tirti.

Tyrimo metodai. Duomenys tyrimui bus renkami pasitelkus kokybinį struktūrizuoto interviu metodą. Interviu buvo naudojamas klausimynas, parengtas pritaikant teorinėje analizėje nagrinėtus orientacijos į rinką ir kokybės kaštų skirstymo modelius. Klausimynas sudarytas iš 3 dalių: pirmojoje užduodami klausimai, renkant bendrą informaciją apie įmonę: veiklos sritis, darbuotojų skaičius, interviuojamojo užimamos pareigos, praėjusių metų įmonės pajamos ir vykdomos veiklos išlaidos. Norint išvengti konfidencialios įmonių informacijos atskleidimo, pajamas ir išlaidas prašoma priskirti vienam iš nurodytų intervalų. Antrojoje dalyje interviuojamųjų klausama su kokybe ir orientacija į rinką susijusių klausimų. Interviuojamųjų nuomonė pažymima Likerto skalėje (kur 1 – visiškai nesutinku (visiškai nesvarbu), 5 – visiškai sutinku (labai svarbu)). Toliau siekiama sužinoti 4 tipų kokybės kaštus – prevencijos, įvertinimo, išorinius ir vidinius neatitikties kaštus. Šie kaštų tipai pateikiami ne bendrinio pavadinimu, o skirstant į konkrečias veiklas, siekiant kad įmonių atstovams klausimas būtų suprantamas ir išlaidos lengviau identifikuojamos. Norint išvengti konfidencialios įmonių informacijos atskleidimo, kaštus taip pat prašoma priskirti vienam iš nurodytų intervalų. Trečiojoje dalyje Likerto skale vertinama interviuojamųjų nuomonė įmonės orientacijos į rinką klausimais.

Duomenų rinkimo metodas. Duomenys renkami susitinkant su įmonių atstovais ir atliekant interviu akis-į akį arba vykdant interviu telefonu. Interviu metu griežtai laikomasi klausimyno struktūros, jei reikia, interviuojamiesiems patikslinami parengti klausimai. Interviuojamiesiems buvo palikta galimybė neįvardinti savo užimamų pareigų.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo duomenims apdoroti ir analizuoti naudotos Microsoft Excel 2016 ir IBM SPSS Statistics 20 programos. Tyrime atlikta:

1. struktūruoto interviu metu naudoto klausimyno validumo tyrimas.
2. interviu dalyvavusių įmonių analizė;
3. tyrime iškeltų hipotezių tikrinimas.

Tyrimo instrumentas. Struktūrizuoto interviu metu naudoto klausimyno sandara pateikta 4 lentelėje.

Anketa pateikta 1 priede.

4 lentelė. Tyrimo instrumentas

1 dalis. Bendroji informacija	Veiklos sritis			
	Darbuotojų skaičius			
	Užimamos pareigos			
	Pajamos 2015 m.			
	Išlaidos 2015 m.			
2 dalis. Kokybės kaštai	Kokybės svarba priklausomai nuo orientacijos į rinką		Žiūrėti sk. 2.2.1. ir 2.2.2. (3 lentelė).	
	Orientacijos į rinką įtaka investicijoms į kokybę			
	Bendri kokybės kaštai	Prevencijos kaštai		
		Įvertinimo kaštai		
		Vidiniai neatitikties kaštai		
Išoriniai neatitikties kaštai				
3 dalis. Orientacija į rinką	Orientacija į vartotoją	Vertės kūrimas		Žiūrėti sk. 2.1.1. (May-Chiun, Mohamad, Ramayah ir Chai, 2015; Zehir, 2015; Malhorta, Lee ir Uslay, 2012; Raju ir Lonial, 2001; Frambach, Fiss ir Ingenbleek, 2016; Kurtinaitienė ir Gaižutis, 2008; Kanovska ir Tomaskova, 2012; Narver ir Slater, 1990; Kohli ir Jaworski, 1990).
		Vartotojų pasitenkinimas		
		Kokybiniai tyrimai		
		Aptarnavimas po pardavimo		
	Orientacija į konkurentą	Konkurentų veiksmų aptarimas		
		Konkurencinis pranašumas		
		Dėmesys konkurentams kuriant strategiją		
		Konkurentų stebėjimas		
	Interfunkcinė koordinacija	Dalinimasis informacija		
		Darbuotojų įnašas į vertės kūrimą		
		Informacijos apie rinkos veiksmus skleidimas įmonėje		
		Strategijos kūrimas		
		Dalinimasis ištekliais		

Tyrimo eiga. Visų pirma parengiamas tyrimo klausimynas. Telefonu ar elektroniniu paštu trumpai pristatant savo atliekamą tyrimą organizuojami susitikimai su įmonių atstovais arba skiriamas laikas interviu

telefonu. Tuomet atliekami struktūrizuoti interviu akis-į akį su įmonių atstovais arba vykdomi interviu telefonu. Duomenys renkami 2016 m. rugsėjo-lapkričio mėnesiais. Surinkti duomenys apdorojami ir atliekama duomenų analizė.

4. ORIENTACIJOS Į RINKĄ ĮTAKOS KOKYBĖS KAŠTAMS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Tyrimo metu apklaustas 71 respondentas. 3 interviu nebuvo baigti, todėl tolimesnei rezultatų analizei naudoti 68 respondentų atsakymai. 57,4 % interviu buvo atlikti telefonu ir 42,6 % – gyvai.

Rezultatuose bus pateikiamas interviu metu naudoto naujo instrumento, t.y. klausimyno, skirtu matuoti orientacijos į rinką įtaką kokybės kaštams, validavimas, kuriame bus vertinamas klausimyno atskirų dalių ir bendras patikimumas. Toliau bus pateikiama aprašomoji statistika, siekiant apibūdinti įmonės-respondentes ir išskirti tam tikras jų grupes, kurie gali turėti reikšmės tolesniems tyrimams. Taip pat bus tvirtinama arba atmetama nulinė ir kitos tyrimo hipotezės ir keliamos naujos prielaidos.

4.1. Patikimumo vertinimas

Patikimumas gali būti įvardijamas kaip priemonių kokybės kriterijus (Meidus, 2004). Tyrime parengtas klausimynas sudarytas iš 4 atskirų teiginių rinkinių, vertinančių: orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą, interfunkcinę koordinaciją (kurie kartu sudaro orientaciją į rinką) ir kokybės kaštus. Svarbu žinoti, ar kiekvieno klausimų rinkinio elementai yra tarpusavyje suderinti, tik tokiu atveju šią klausimų grupę galima laikyti patikima. Esant aukštam patikimumui, tyrime parengtą klausimyną būtų galima naudoti ateityje, siekiant nustatyti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį pagal šiame darbe pasiūlytą tyrimo modelį.

Kiekvienai klausimų grupei bus vertinamas vidinis suderintumas, kuris turi būti pristatomas iš kelių kintamųjų sudarant naują rodiklį ir yra tinkamas skalių, subskalių, klausimynų ar kintamųjų grupių patikimumui matuoti (Pakalniškienė, 2012). Vidinis suderintumas matuojamas Cronbacho alpha koeficientu. Toliau patikimumas bus tikrinamas dalijimo pusiau metodu, papildomai skaičiuojant Spearmano-Browno ir Guttmano koeficientus ir koreliacijas tarp atskirų kintamųjų dalių.

Vidinio suderintumo skaičiavimas

Visų pirma tikrinamas kokybės kaštų teiginių dalies vidinis suderintumas (6-12 kl.). Ši klausimyno dalis sudaryta remiantis kokybės kaštų klasifikavimu pagal PAF modelį, skirstant kokybės kaštus į prevencijos, įvertinimo, vidinius ir išorinius neatitikties kaštus. Įvertinant tai, kad respondentai gali apskritai nebūti susipažinę su kokybės kaštų sąvoka, atskiros kokybės kaštų rūšys buvo pateiktos konkrečių veiklų pavidalu remiantis 2.2.2. skyrelio 3 lentele. Kokybės kaštų klausimų dalies Cronbacho koeficientas – 0,890 (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Kokybės kaštų klausimų dalies vidinis suderintumas

Klausimai	Cronbacho alpha ištrynus kintamąjį	Cronbacho alpha
Kokybės svarba priklausomai nuo orientacijos į rinką 6 kl.	.910	.890
Orientacijos į rinką įtaka investicijoms į kokybę 7 kl.	.910	
Bendri kokybės kaštai 8 kl.	.862	
Prevencijos kaštai 9 kl.	.841	
Įvertinimo kaštai 10 kl.	.853	
Vidiniai neatitikties kaštai 11 kl.	.849	
Išoriniai neatitikties kaštai 12 kl.	.859	

Kadangi Cronbach alpha koeficientas daugiau už 0,70, klausimų grupę galima laikyti suderinta (Pakalniškienė, 2012). Apžvelgiant koks būtų skalės bendras Cronbacho alpha koeficientas ištrynus kiekvieną iš kintamųjų (5 lentelė), pastebima, kad 6 klausimas, vertinantis kokybės svarbą priklausomai nuo orientacijos į rinką ir 7 klausimas, vertinantis orientacijos į rinką įtaką investicijoms į kokybę nežymiai mažina bendrą šios skalės patikimumą.

Orientacijos į vartotoją ir orientacijos į konkurentą skalės buvo sudarytos remiantis May-Chiuno ir kt. (2015); Zehiro (2015); Narver ir Slater (1990) teiginiais. Patikrinus orientacijos į vartotoją klausimų vidinį suderintumą, Cronbacho alpha koeficientas gautas 0,603 (žr. 6 lentelę), taigi ši skalė yra tik patenkinamai suderinta. Nors moksliniuose tyrimuose siekiama didesnės nei 0,70 Cronbacho alpha koeficiento reikšmės, 0,60 reikšmė vis dar yra tinkama tyrimams (Pakalniškienė, 2012). Kaip matoma iš 6 lentelės, 15 klausimas mažina skalės patikimumą.

6 lentelė. Orientacijos į vartotoją klausimų dalies vidinis suderintumas

Klausimai	Cronbacho alpha ištrynus kintamąjį	Cronbacho alpha
Vertės kūrimas 13 kl.	.504	.603
Vartotojų pasitenkinimas 14 kl.	.512	
Kokybiniai tyrimai 15 kl.	.637	
Aptarnavimas po pardavimo 16 kl.	.496	

Šio teiginio trūkumu galima įvardyti tai, kad respondentas interviu dažniausiai pateikė visiškai neigiamą atsakymą, jei įmonėje nebuvo vykdoma kokybinių tyrimų, arba teigiamą / visiškai teigiamą atsakymą jei buvo atlikti tokie tyrimai. Tikslinant instrumentą, šį teiginį būtų galima pakeisti ne tokio griežto atsakymo reikalaujančiu teiginiu apie kokybinių tyrimų naudą įmonei.

Orientacijos į konkurentą klausimų patikimumo analizė pateikta 7 lentelėje. Kaip ir orientacijos į vartotoją skalę, šią klausimų grupę galime laikyti tik patenkinamai patikima, nustatytas Cronbacho alpha koeficientas – 0,649. Pastebėta, kad 19 klausimas mažina skalės patikimumą (žr. 7 lentelę). Šį teiginį reikėtų perfrazuoti taip, kad nebūtų supriešinimo su orientacija į vartotoją, t.y. klausime minėti tik skiriamą dėmesį konkurentams, bet neminėti vartotojų.

7 lentelė. Orientacijos į konkurentą klausimų dalies vidinis suderintumas

Klausimai	Cronbacho alpha ištrynus kintamąjį	Cronbacho alpha
Konkurentų veiksmų aptarimas 17 kl.	.552	.649
Konkurencinis pranašumas 18 kl.	.563	
Dėmesys konkurentams kuriant strategiją 19 kl.	.692	
Konkurentų stebėjimas 20 kl.	.503	

Klausimai, skirti matuoti interfunkcinei koordinacijai, buvo sudaryti remiantis May-Chiuno ir kt. (2015) bei Zehir (2015) pateiktu apibrėžimu, kuriame minima visų departamentų ir sistemų motyvacija kurti aukštą vertę (cit. Narver ir Slater, 1990). Taip pat Kanovskos ir Tomaskovos (2012), Kurtinaitienės ir Gaižučio (2008) teiginiais apie glaudų įmonę sudarančių dalių bendradarbiavimą, įmonės kultūrą ir informacijos koordinavimą įmonėje.

Interfunkcinės koordinacijos klausimų vidinis suderintumas pateikiamas 8 lentelėje. Matoma, kad skalės patikimumas nėra aukštas, gautas Cronbacho alpha koeficientas lygus 0,615. Skalės patikimumą ypač mažina 25 klausimas, vertinantis dalijimąsi ištekliais įmonėje (žr. 8 lentelę Cronbacho alpha koeficientas ištrynus kintamąjį).

8 lentelė. Interfunkcinės koordinacijos klausimų dalies vidinis suderintumas

Klausimai	Cronbacho alpha ištrynus kintamąjį	Cronbacho alpha
Dalinimasis informacija 21 kl.	.546	.615
Darbuotojų įnašas į vertės kūrimą 22 kl.	.484	
Informacijos apie rinkos veiksmus skleidimas įmonėje 23 kl.	.512	
Strategijos kūrimas 24 kl.	.469	
Dalinimasis ištekliais 25 kl.	.774	

Be šio elemento, bendras interfunkcinės koordinacijos klausimų dalies Cronbacho alpha koeficientas padidėtų iki 0,774 ir skalę būtų galima laikyti patikima, todėl ateityje naudojant šį instrumentą, klausimą

rekomenduojama pritaikyti įvairių dydžių organizacijoms, nes šiuo atveju, interviu dalyvavę mažų įmonių, kurios neturi didelės struktūros ir didelio darbuotojų skaičiaus, atstovai, negalėjo tiksliai atsakyti į klausimą.

Orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos klausimų dalys bendrai yra skirtos orientacijai į rinką matuoti. Todėl atliktas ir orientacijos į rinką skalės patikimumo tyrimas, kurio rezultatai pateikti 9 lentelėje. Bendras skalės Cronbacho alpha koeficientas gautas 0,714, taigi skalę galima laikyti tarpusavyje suderinta ir tinkama naudoti moksliniuose tyrimuose (Pakalniškienė, 2012), tačiau reikėtų siekti aukštesnio patikimumo. Kaip matome, labiausiai bendros orientacijos į rinką skalės patikimumą mažina 25 klausimas apie dalijimąsi ištekliais, šiek tiek mažiau – 19 klausimas, vertinantis dėmesį, skiriamą konkurentams, kuriant strategiją.

9 lentelė. Orientacijos į rinką klausimų dalies vidinis suderintumas

Klausimai	Cronbacho alpha ištrynus kintamąjį	Cronbacho alpha
Orientacija į vartotoją		.714
Vertės kūrimas 13 kl.	.699	
Vartotojų pasitenkinimas 14 kl.	.699	
Kokybiniai tyrimai 15 kl.	.715	
Aptarnavimas po pardavimo 16 kl.	.696	
Orientacija į konkurentą		
Konkurentų veiksmų aptarimas 17 kl.	.673	
Konkurencinis pranašumas 18 kl.	.694	
Dėmesys konkurentams kuriant strategiją 19 kl.	.727	
Konkurentų stebėjimas 20 kl.	.700	
Interfunkcinė koordinacija		
Dalinimasis informacija 21 kl.	.672	
Darbuotojų įnašas į vertės kūrimą 22 kl.	.675	
Informacijos apie rinkos veiksmus skleidimas įmonėje 23 kl.	.681	
Strategijos kūrimas 24 kl.	.675	
Dalinimasis ištekliais 25 kl.	.756	

Dalijimo pusiau metodus

Šiuo metodu tikrinamos panašios kintamųjų, klausimų grupės, matuojančios tą patį konstrukta (Pakalniškienė, 2012). Skaičiuojami Cronbacho alpha, Spearmano-Browno ir Guttmano koeficientai.

Orientacijos į vartotoją skalės Spearmano-Browno koeficiento reikšmė gauta 0,559, o Guttmano koeficiento – 0,542 (žr. 10 lentelę). Pagal šiuos koeficientų rezultatus, skalės negalima laikyti patikima.

10 lentelė. Orientacijos į vartotoją klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai

Klausimai	Cronbacho alpha	Spearmano-Brownno koeficientas	Guttmano koeficientas
1 dalis (2 elementai)	0,630	0,559	0,542
Vertės kūrimas 13 kl.			
Vartotojų pasitenkinimas 14 kl.			
2 dalis (2 elementai)	0,425	0,559	0,542
Kokybiniai tyrimai 15 kl.			
Aptarnavimas po pardavimo 16 kl.			

Orientacijos į konkurentą klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai pateikiami 11 lentelėje. Gautas vienodos Spearmano-Brownno ir Guttmano koeficientų reikšmės – 0,629, kas leidžia šią klausimyno dalį laikyti patenkinamai patikima.

11 lentelė. Orientacijos į konkurentą klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai

Klausimai	Cronbacho alpha	Spearmano-Brownno koeficientas	Guttmano koeficientas
1 dalis (2 elementai)	0,576	0,629	0,629
Konkurentų veiksmų aptarimas 17 kl.			
Konkurencinis pranašumas 18 kl.			
2 dalis (2 elementai)	0,433	0,629	0,629
Dėmesys konkurentams kuriant strategiją 19 kl.			
Konkurentų stebėjimas 20 kl.			

Interfunkcinės koordinacijos klausimų dalis taip pat laikoma patenkinamai patikima, gauta Spearmano-Brownno koeficiento reikšmė 0,644 ir Guttmano koeficiento reikšmė 0,641 (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Interfunkcinės koordinacijos klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai

Klausimai	Cronbacho alpha	Spearmano-Brownno koeficientas	Guttmano koeficientas
1 dalis (3 elementai)	0,653	0,644	0,641
Dalinimasis informacija 21 kl.			
Darbuotojų įnašas į vertės kūrimą 22 kl.			
Informacijos apie rinkos veiksmus skleidimas įmonėje 23 kl.	0,036	0,644	0,641
2 dalis (2 elementai)			
Strategijos kūrimas 24 kl.			
Dalinimasis ištekliais 25 kl.			

Tiriant orientacijos į rinką klausimų dalį dalijimo pusiau metodu, Spearmano-Browno koeficientas gautas 0,583 (13 lentelė), o Guttmano koeficientas – 0,571, taigi šios klausimyno dalies negalime laikyti tarpusavyje suderinta.

13 lentelė. Orientacijos į rinką klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai

Klausimai	Cronbacho alpha	Spearmano-Browno koeficientas	Guttmano koeficientas
1 dalis (7 elementai)		0,583	0,571
Kokybiniai tyrimai 15 kl.	0,653		
Aptarnavimas po pardavimo 16 kl.			
Konkurentų veiksmų aptarimas 17 kl.			
Konkurencinis pranašumas 18 kl.			
Dėmesys konkurentams kuriant strategiją 19 kl.			
Konkurentų stebėjimas 20 kl.			
2 dalis (6 elementai)		0,557	
Vertės kūrimas 13 kl.			
Vartotojų pasitenkinimas 14 kl.			
Dalinimasis informacija 21 kl.			
Darbuotojų įnašas į vertės kūrimą 22 kl.			
Informacijos apie rinkos veiksmus skleidimas įmonėje 23 kl.			
Strategijos kūrimas 24 kl.			
Dalinimasis ištekliais 25 kl.			

Kokybės kaštų klausimų koeficientų reikšmės aukštos: Spearmano-Browno – 0,920, Guttmano – 0,917 (14 lentelė). Taigi šią klausimyno dalį pagal dalijimo pusiau metodą galime laikyti labai patikima.

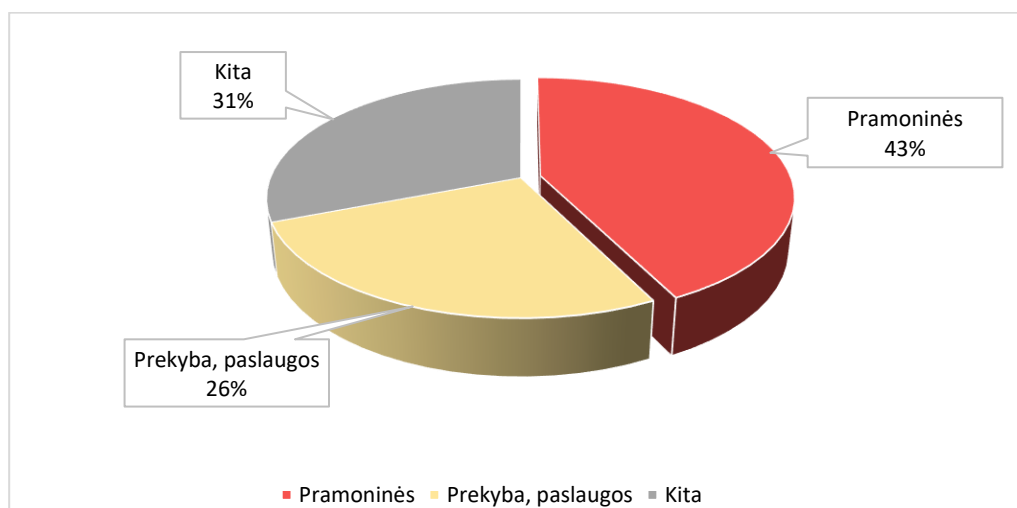
14 lentelė. Kokybės kaštų klausimų dalies dalijimo pusiau metodo rezultatai

Klausimai	Cronbacho alpha	Spearmano-Browno koeficientas	Guttmano koeficientas
1 dalis (4 elementai)		0,920	0,917
Kokybės svarba priklausomai nuo orientacijos į rinką 6 kl.	0,671		
Orientacijos į rinką įtaka investicijoms į kokybę 7 kl.			
Bendri kokybės kaštai 8 kl.			
Prevencijos kaštai 9 kl.	0,914		
2 dalis (3 elementai)			
Įvertinimo kaštai 10 kl.			

Vidiniai neatitikties kaštai 11 kl.			
Išoriniai neatitikties kaštai 12 kl.			

4.2. Aprašomoji statistika

Nagrinėjant apklausoje dalyvavusias įmones pagal veiklos sritį, daugiausia interviu apklausta maisto pramonės įmonių atstovų – 17 iš 68, kas atitinka 25 % visų dalyvavusių sričių įmonių. Toliau seka prekyba (mažmeninė ir didmeninė) – 11 iš 68 (16,2 %), aprangos ir tekstilės pramonė bei paslaugos – po 6 iš 68 apklausų (po 8,8 %). Po 3 (4,4 %) įmones-respondentes buvo iš chemijos, naftos ir farmacijos pramonės, pramogų, poilsio ir turizmo bei švietimo, mokslo ir studijų sričių, 4 (5,9 %) iš informacinių technologijų ir komunikacijų, po 2 (2,9 %) iš kultūros ir meno, transporto ir logistikos sričių. Po 1 respondentą, kas atitinka 1,5 %, apklausta iš energetikos, informacinių priemonių, mašinų, prietaisų, elektrotechnikos ir elektronikos pramonės bei žemės ūkio srities. Likę 7 respondentai įvardijo šias sritis: gamyba, azartiniai lošimai, medicininė įranga ir remontas, metalo gamyba, rinkodaros konsultacijos, automatikos ir energetikos sektorius, plastiko įmonių gaminių grupė.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sričių grupes

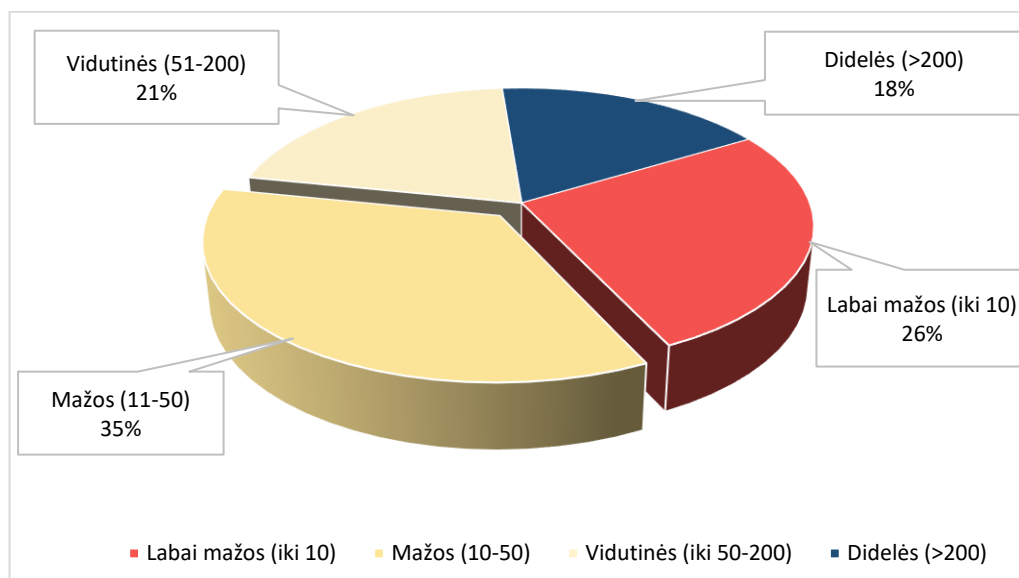
Įmonės-respondentės buvo suskirstytos į didesnes grupes pagal veiklos sritį. Į pramoninių arba gamybinių įmonių grupę įtrauktos maisto pramonės, aprangos ir tekstilės, chemijos, naftos ir farmacijos, mašinų, prietaisų, elektrotechnikos ir elektronikos pramonės įmonės bei respondentai, nurodę gamybą ir metalo gamybą. Taigi pramoninių (gamybinių) įmonių grupę sudaro 29 respondentai, kas atitinka 43 % visų apklausoje dalyvavusių įmonių. Antrąją grupę sudaro prekybos ir paslaugų įmonės, iš viso 18 įmonių arba 26 % bendrų rezultatų. Šių įmonių grupių procentinės dalys bendrame dalyvavusių įmonių skaičiuje vaizduojamos 10 paveiksle.

Analizuojant įmones-respodentes pagal darbuotojų skaičių, daugiausia apklausoje dalyvavo organizacijų, kuriose dirba nuo 1 iki 10 darbuotojų (26,5 %), antroje vietoje pagal atsakymų dažnumą yra nuo 11 iki 25 ir nuo 25 iki 50 darbuotojų turinčios įmonės (po 17,6 %). Visas įmonių-respodenčių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių

Darbuotojų skaičius organizacijoje	Dažnumas	Procentinė dalis
1-10	18	26,5
11-25	12	17,6
26-50	12	17,6
51-100	9	13,2
101-200	5	7,4
201-300	1	1,5
Daugiau nei 300	11	16,2
Iš viso	68	100

Pagal darbuotojų skaičių įmonės suskirstytos į 4 dydžių grupes: labai mažos įmonės (iki 10 darbuotojų), mažos (11-50), vidutinės (51-200) ir didelės (>200). 35 % visų įmonių atitinka mažų įmonių grupę (žr. 11 pav.).



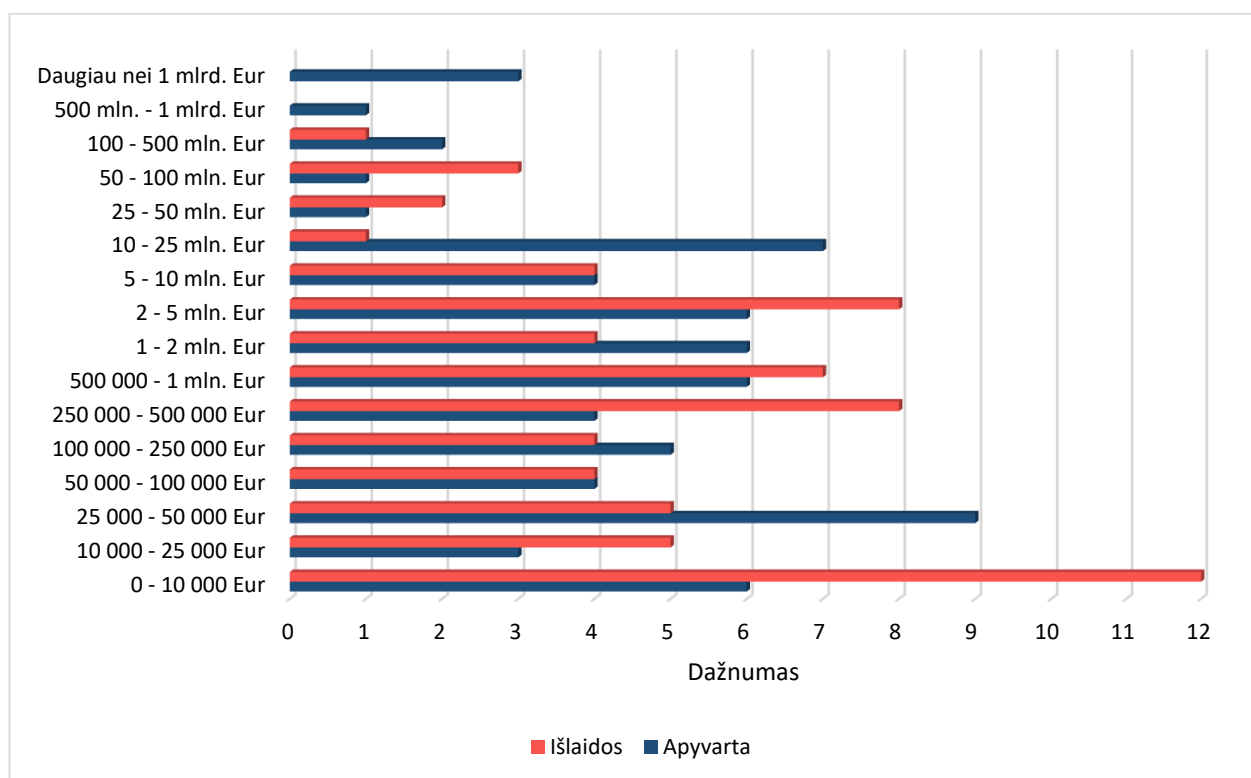
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį

Dažniausiai respondentų nurodytos pareigos buvo direktoriaus ar įmonės vadovo, t.y. 18 iš 68 (26,5 %). Antros pagal dažnumą pareigos buvo vadybininko 11 iš 68 (16,2 %), trečios – skyriaus ar padalinio vadovo, 6 iš 68 (8,8 %). Visas respondentų pasiskirstymas pagal pareigas matomas 16 lentelėje.

16 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Pareigos	Dažnumas	Procentinė dalis
Direktorius / -ė, įmonės vadovas / -ė	18	26,5
Gamybos direktorius / -ė ar vadovas / -ė	3	4,4
Vadybininkas / -ė	11	16,2
Kokybės vadovas / -ė	2	2,9
Komercijos direktorius / -ė ar vadovas / -ė	5	7,4
Pardavimų vadovas / -ė ar vadybininkas / -ė	4	5,9
Projektų vadovas / -ė	3	4,4
Rinkodaros ar marketingo skyriaus vadovas / -ė	4	5,9
Skyriaus ar padalinio vadovas	6	8,8
Kita	7	10,3
Nenurodė	5	7,4
Iš viso	68	100

Kaip matome iš 15 lentelės, 5 iš 68 respondentų nenurodė. Į skiltį „kita“ įtrauktos pareigos: administracijos darbuotoja, kultūrinių renginių organizatorius, laboratorijos vadovė, plėtros vadovė, statistikos specialistas, tiekimo planuotoja ir vyr. buhalteris.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal apyvartą ir išlaidas 2015 m.

Dažniausias atsakymas nurodant įmonės išlaidas 2015 m. buvo 0-10000 Eur (17,6 %), antroje vietoje 250-500 tūkst. Eur ir 2-5 mln. Eur (po 11,8 %). 9 iš 68 (13,2 %) respondentų nurodė 25000-50000 Eur apyvartą 2015 m., 7 iš 68 (10,3 %) – 10-25 mln. Eur (žr. 12 pav.).

Orientacijos į rinką laipsnio analizė

Siekiant sužinoti tyrime dalyvavusių įmonių orientacijos į rinką laipsnį, apskaičiuotos klausimyno dalies, skirtos matuoti orientaciją į rinką, respondentų atsakymų vidurkiai. Vidurkio reikšmė nuo 4,51 iki 5 interpretuojama kaip labai aukšta orientacija į rinką, nuo 3,51 iki 4,5 kaip aukšta, nuo 2,51 iki 3,5 kaip vidutinė, nuo 1,51 iki 2,5 kaip žema ir mažesnė nei 1,5 kaip labai žema. Respondentų pasiskirstymo dažnumas pagal orientacijos į rinką laipsnį pavaizduotas 17 lentelėje.

17 lentelė. Įmonių pasiskirstymas pagal orientacijos į rinką laipsnį

	Orientacija į vartotoją	Orientacija į konkurentą	Interfunkcinė koordinacija	Orientacija į rinką
Labai žema	-	1	-	-
Žema	2	6	10	3
Vidutinė	17	30	30	25
Aukšta	37	28	25	38
Labai aukšta	12	3	3	2
Iš viso	68	68	68	68

Kaip matome iš visų apklausoje dalyvavusių įmonių, 38 įmonių (55,9 %) orientacija į rinką yra aukšta, bet tik 2 iš 68 įmonių (2,9 %) – labai aukšta. 25 įmonės (36,8 %) pasižymi vidutine orientacija į rinką, o 3 įmonių (4,4 %) orientacija į rinką yra žema. Nagrinėjant orientacijos į rinką dalis, daugiausia įmonių pasižymėjo aukšta orientacija į vartotoją – 37 iš 68 (54,4 %), labai aukšta – 12 iš 68 (17,6 %). Aukšta orientacija į konkurentą nustatyta 28 iš 68 įmonių (41,2 %), o aukšta interfunkcinė koordinacija 25 iš 68 (36,8 %). Labai aukšta orientacija į konkurentą ir interfunkcinė koordinacija nustatyta 3 iš 68 įmonių (4,4 %).

Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių grupes

Suskirsčius įmones į grupes pagal darbuotojų skaičių, apskaičiuotas kiekvieno orientacijos į rinką dalies klausimo įvertinimo vidurkis ir standartinis nuokrypis (žr. 18 lentelę). Matoma, kad daugumos klausimų standartiniai nuokrypiai yra aukšti, tai parodo didelę respondentų atsakymų nukrypimą nuo vidurkio.

18 lentelė. Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių darbuotojų skaičiaus grupes

		Orientacija į vartotoją				Orientacija į konkurentą				Interfunkcinė koordinacija				
Klausimo nr.		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Labai mažos	Vidurkis	4,61	4,22	3,06	3,78	4,28	4,06	2,17	3,50	3,89	3,89	3,50	3,22	2,33
	St. nkr.	0,697	0,808	1,513	1,000	0,958	1,211	1,043	0,923	1,02	1,18	1,098	1,215	1,970
Mažos	Vidurkis	4,21	4,29	3,33	4,00	3,75	4,38	2,58	3,41	3,96	3,83	3,50	3,04	2,92
	St. nkr.	0,658	0,690	1,167	0,834	0,794	0,710	1,091	0,756	0,858	0,564	1,063	1,198	1,558
Vidutinės	Vidurkis	4,00	3,79	3,50	3,86	3,86	3,86	2,50	3,43	3,85	3,64	2,64	2,50	3,21
	St. nkr.	0,679	0,975	1,019	0,949	0,949	0,770	1,092	0,756	1,027	1,215	0,842	0,940	1,369
Didelės	Vidurkis	4,67	4,42	4,08	3,67	4,17	4,17	2,33	3,50	3,50	3,75	3,58	2,83	3,25
	St. nkr.	0,651	0,900	1,083	1,154	1,193	1,029	1,371	1,246	1,087	1,138	1,083	1,193	1,764
Iš viso	Vidurkis	4,35	4,19	3,43	3,85	3,99	4,15	2,41	3,46	3,84	3,79	3,34	2,94	2,88
	St. nkr.	0,707	0,833	1,249	0,950	0,954	0,934	1,068	0,968	0,971	0,986	1,073	1,157	1,679

Suminiai orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos vertinimo vidurkiai pateikti 19 lentelėje. Vidurkio reikšmė nuo 4,51 iki 5 interpretuojama kaip labai aukšta orientacija į rinką, nuo 3,51 iki 4,5 kaip aukšta, nuo 2,51 iki 3,5 kaip vidutinė, nuo 1,51 iki 2,5 kaip žema ir mažesnė nei 1,5 kaip labai žema. Iš rezultatų (žr. 18 lentelę) matome, kad nustatyta aukšta visų įmonių tipų orientacija į vartotoją (vidurkis nuo 3,58 iki 4,21), labai mažų ir vidutinių įmonių orientacija į konkurentą laikoma žema (vidurkis 3,41 ir 3,50), nors vidurkių skirtumas nedidelis nuo mažų ir didelių įmonių, kurių orientacija į konkurentą laikoma vidutine (vidurkiai 3,53 ir 3,54). Visų dydžių įmonės pasižymi vidutinio laipsnio interfunkcine koordinacija (vidurkiai kinta nuo 3,17 iki 3,45), aukščiausia ji buvo mažose įmonėse (3,45). Bendrai aukščiausia orientacija į rinką gauta didelėse įmonėse (vidurkis 3,71), šiek tiek žemesnė mažų įmonių orientacija į rinką (vidurkis 3,65). Labai mažų įmonių orientacijos į rinką vidurkis 3,48, o vidutinių įmonių – 3,46.

19 lentelė. Orientacijos į rinką vertinimo vidurkiai įmonių grupėse pagal darbuotojų skaičių

	Orientacija į vartotoją	Orientacija į konkurentą	Interfunkcinė koordinacija	Orientacija į rinką
Labai mažos	3,58	3,50	3,37	3,48
Mažos	3,96	3,53	3,45	3,65
Vidutinės	3,79	3,41	3,17	3,46
Didelės	4,21	3,54	3,38	3,71

Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių veiklos sritį

Suskirsčius įmones pagal veiklos sritį, atliktas dviejų didžiausių grupių – pramoninių ir prekybinių / paslaugų įmonių – orientacijos į rinką analizė. 20 lentelėje pateikti apskaičiuoti atsakymų į klausimus,

skirtus matuoti orientacijai į rinką, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Galima pastebėti kad didžioji dauguma pramoninių įmonių klausimų vertinimo vidurkių (išskyrus nr. 23) yra didesni nei apskritai visų interviu dalyvavusių įmonių vertinimo vidurkiai.

20 lentelė. Orientacijos į rinką laipsnio analizė pagal įmonių veiklos srities grupes

		Orientacija į vartotoją				Orientacija į konkurentą				Interfunkcinė koordinacija				
Klausimo nr.		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Pramoninės	Vidurkis	4,48	4,30	3,78	4,07	4,15	4,41	2,56	3,56	4,00	3,96	3,30	2,96	2,96
	St. nkr.	0,579	0,608	0,892	0,781	0,770	0,572	1,154	0,847	0,832	0,706	0,992	0,898	1,604
Prekyba / paslaugos	Vidurkis	4,42	4,06	3,12	3,71	4,35	4,23	2,41	3,71	3,88	3,41	3,71	3,29	2,06
	St. nkr.	0,795	0,899	1,495	1,104	0,493	0,903	1,00	1,05	0,927	1,278	0,985	1,358	1,951
Iš viso	Vidurkis	4,35	4,19	3,43	3,85	3,99	4,15	2,41	3,46	3,84	3,79	3,34	2,94	2,88
	St. nkr.	0,707	0,833	1,249	0,950	0,954	0,934	1,068	0,968	0,971	0,986	1,073	1,157	1,679

Suminiai orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos vertinimo vidurkiai pateikti 21 lentelėje. Iš rezultatų matome, kad tiek pramoninės, tiek prekyba ar paslaugomis užsiimančios įmonės pasižymi aukšta orientacija į rinką, tačiau pramoninėse įmonėse ji aukštesnė (vidurkis – 3,75). Abiejų tipų įmonėse nustatyta aukšta orientacija į vartotoją: pramoninėse vidurkis 4,16, prekybinėse / paslaugų įmonėse – 3,83. Orientacija į konkurentą gauta aukšta abiejų sričių įmonėse, vidurkiai 3,27 ir 3,68, o interfunkcinė koordinacija nustatyta vidutinė, vidurkiai 3,44 ir 3,27.

21 lentelė. Orientacijos į rinką vertinimo vidurkiai įmonių grupėse pagal veiklos srities grupes

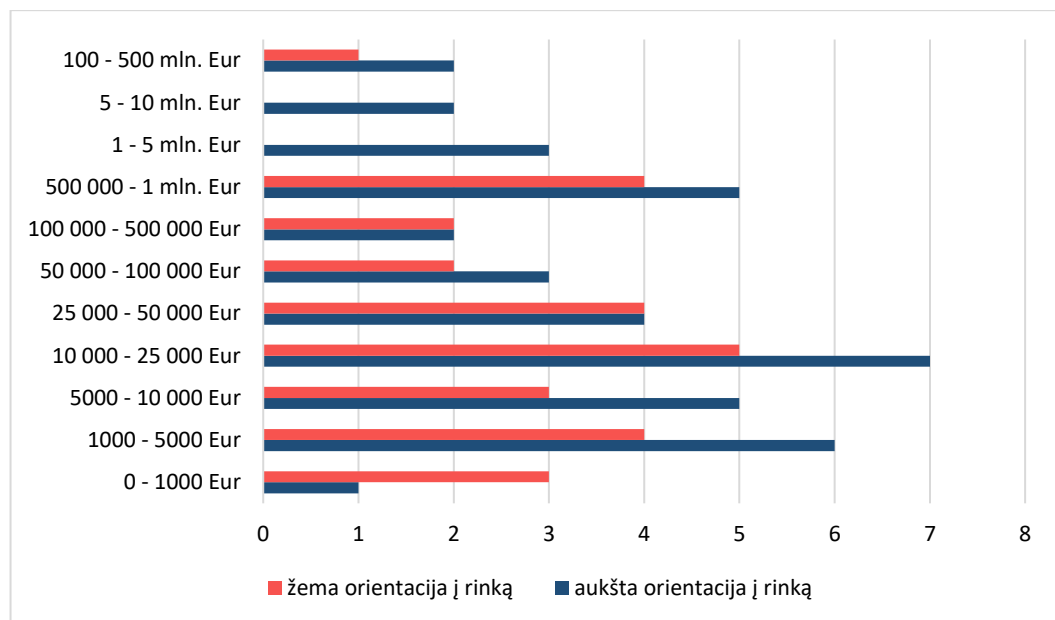
	Orientacija į vartotoją	Orientacija į konkurentą	Interfunkcinė koordinacija	Orientacija į rinką
Pramoninės	4,16	3,67	3,44	3,75
Prekyba / paslaugos	3,83	3,68	3,27	3,59

Orientacija į rinką ir kokybės kaštai

Pagal paskaičiuotus orientacijos į rinką klausimyno dalies vertinimo vidurkius matoma, kad 38 įmonės pasižymi aukšta ir 2 įmonės – labai aukšta orientacija į rinką (žr. 17 lentelę). Taigi šios įmonės suskirstomos į aukštos orientacijos į rinką grupę (vidurkis 3,51-5). Visos likusios 28 įmonės priskiriamos žemos orientacijos į rinką įmonių grupei (vidurkis nuo 0 iki 3,5). Toliau bus nagrinėjama minėtoms grupėms priklausančių įmonių kokybės kaštai.

13 paveiksle vaizduojama, koku dažnumu interviu dalyvavę respondentai priskyrė įmonės bendrus kokybės kaštus tam tikram kaštų intervalui. Analizuojant aukštos orientacijos į rinką įmones, matoma, kad

dažniausiai nurodyti bendri kokybės kaštai priklausė intervalui 10000-25000 Eur (7 iš 40), toliau seka intervalas 1000-5000 Eur (6 iš 40) ir intervalas 500000-1 mln. Eur (5 iš 40). Tuo tarpu žemos orientacijos į rinką įmonėse dažniausiai nurodyti bendri kokybės kaštai taip pat priklauso intervalui 10000-25000 Eur (5 iš 28). Toliau pagal dažnumą seka keli intervalai: 1000-5000 Eur (4 iš 28), 25000-50000 Eur (4 iš 28) ir 500000-1 mln. Eur (4 iš 28).

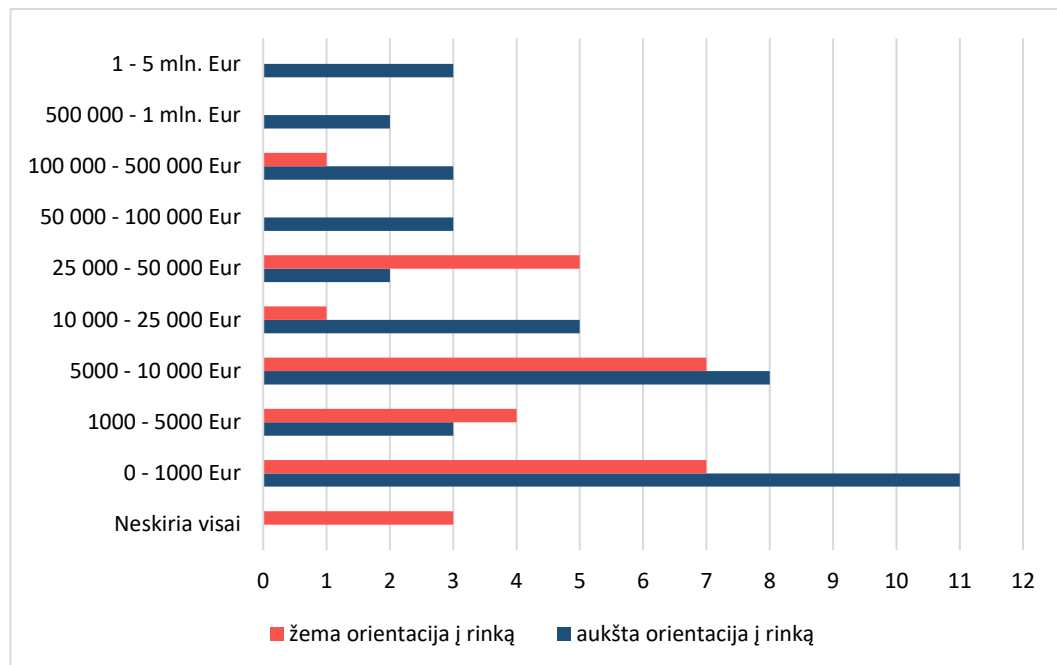


13 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių bendri kokybės kaštai

Apibendrinant, 69,7 % apklaustų įmonių su žema orientacija į rinką, bendri kokybės kaštai yra iki 50000 Eur (toliau – pirmoji kaštų grupė), 28,6 % – tarp 50000-1 mln. Eur (toliau – antroji kaštų grupė) ir 3,6 % didesni nei 1 mln. Eur (toliau – trečioji kaštų grupė). 57,5 % aukštos orientacijos į rinką įmonių bendri kokybės kaštai buvo mažesni nei 50000 Eur, 25 % tarp 50000-1 mln. Eur ir 17,5 % didesni nei 1 mln. Eur. Matome, kad žemos orientacijos į rinką įmonių, nurodžiusių kaštus, priklausančius pirmajai grupei, buvo 12,2 % daugiau nei aukštos orientacijos į rinką įmonių. Tuo tarpu aukštos orientacijos į rinką įmonių, kurių bendri kokybės kaštai priklauso trečiajai grupei, buvo 13,9 % daugiau. Iš šių rezultatų galima teigti, kad aukštos orientacijos į rinką įmonės pasižymi daugiau nei dešimtadaliu aukštesniais bendrais kokybės kaštais nei žemos orientacijos į rinką įmonės.

14 paveiksle pateikiami prevencijos kaštai aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonėse. Matome, kad aukštos orientacijos į rinką įmonėse dažniausiai nurodyti prevencijos kaštai priklauso intervalui 0-1000 Eur (11 iš 40), toliau seka intervalas 5000-10000 Eur (8 iš 40) ir 10000-25000 Eur (5 iš 40). Žemos orientacijos į rinką įmonėse dažniausiai nurodyti prevencijos kaštai priklauso intervalui 0-1000 Eur (7 iš 28) ir 5000-10000 Eur (7 iš 28), toliau seka intervalas 25000-50000 Eur (5 iš 28).

Pastebima, kad 3-jų žemos orientacijos į rinką įmonių atstovai interviu metu teigė, kad nurodytoms prevencinėms kokybės veikloms jos neskiria lėšų. Taip pat matoma, kad tik 1 iš 28 žemos orientacijos į rinką įmonių nurodė, kad skiria minėtoms veikloms daugiau nei 50000 Eur, kai tuo tarpu aukštos orientacijos į rinką įmonių prevencijos kaštai aukštesni nei 50000 Eur nurodyti 11 iš 40 apklaustųjų įmonių.

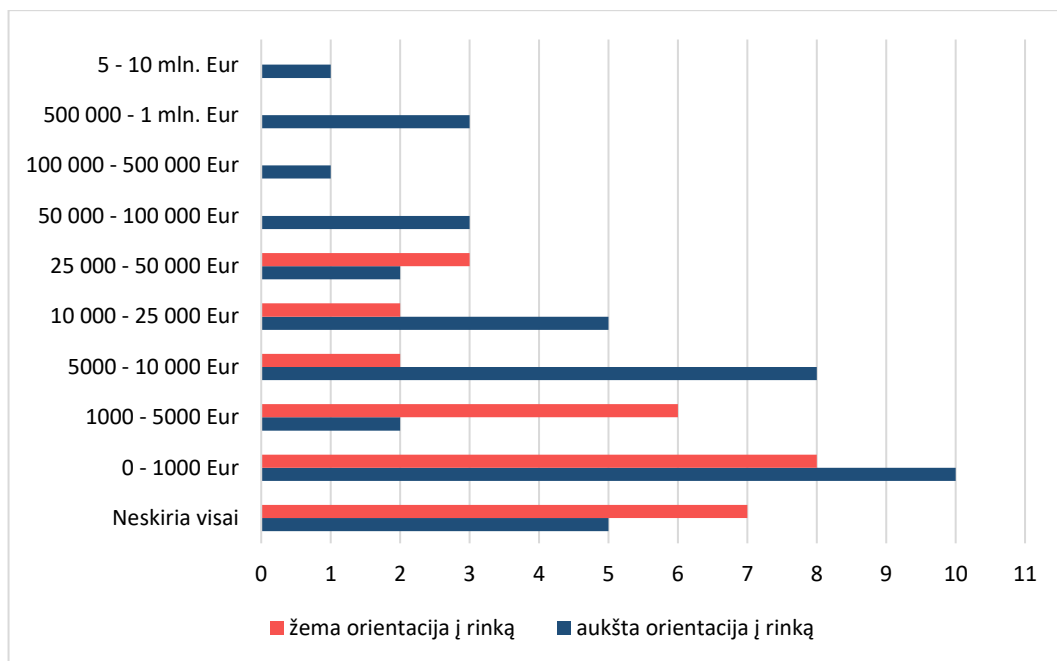


14 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių prevencijos kaštai

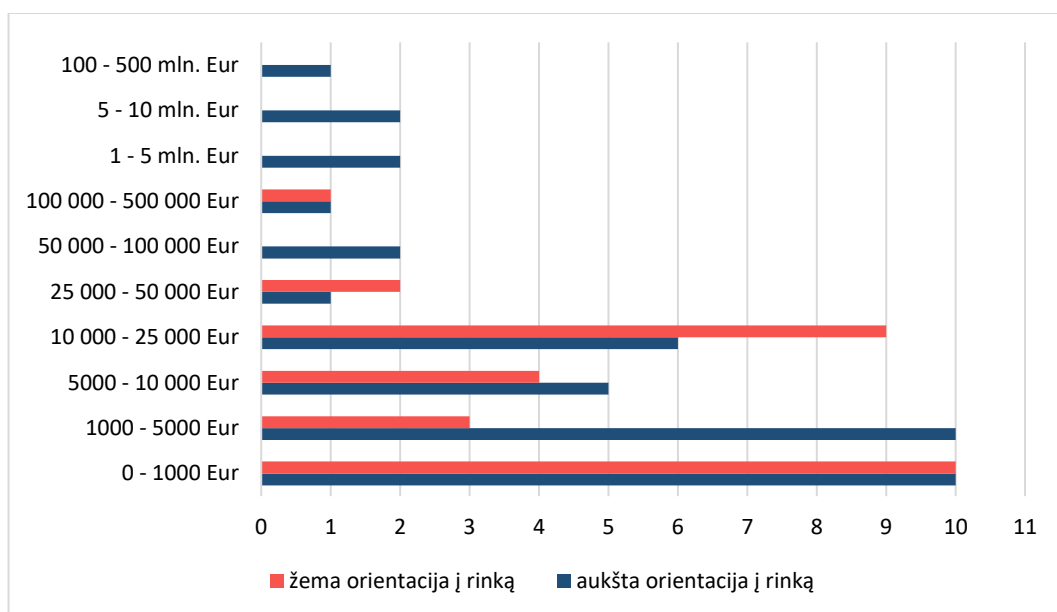
Apibendrinant rezultatus, 96,4 % iš žemos orientacijos į rinką įmonių ir 72,5 % aukštos orientacijos į rinką įmonių prevencijos kaštų priklauso pirmajai kaštų grupei, atitinkamai 3,6 % ir 7,5 % trečiajai. 20 % aukštos orientacijos įmonių kaštai priklauso antrajai grupei. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusios aukštos orientacijos į rinką įmonės pasižymi beveik dvigubai aukštesniais prevencijos kaštais nei žemos orientacijos į rinką įmonės.

15 paveiksle vaizduojami įvertinimo kaštai aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonėse. Analizuojant aukštos orientacijos į rinką įmones, matoma, kad dažniausiai nurodyti įvertinimo kaštai priklausė intervalui 0-1000 Eur (10 iš 40), toliau seka intervalas 5000-10000 Eur (8 iš 40) ir intervalas 10000-25000 Eur (5 iš 40). Tuo tarpu žemos orientacijos į rinką įmonėse dažniausiai nurodyti įvertinimo kaštai taip pat priklauso intervalui 0-1000 Eur (8 iš 28), o toliau pagal dažnumą seka intervalas 1000-5000 Eur (6 iš 28). Pastebima, kad išvardintus įvertinimo veiklas respondentams, 7 iš 28 žemos orientacijos į rinką įmonių respondentų atsakymas buvo, kad jie į šias veiklas neinvestuoja visai, o aukštos orientacijos į rinką įmonėse tokio atsakymo sulaukta 5 iš 40 interviu metu. Atsakymų, kad įvertinimo kaštai yra aukštesni nei 50000 Eur, sulaukta tik iš aukštos orientacijos į rinką įmonių – 8 iš 40 įmonių atstovų atsakymai priklauso

didesnių nei 50000 Eur prevencijos kaštų intervalams. Apibendrinant rezultatus matoma, kad 100 % žemos orientacijos į rinką įmonių įvertinimo kaštų priklauso mažesnei nei 50000 Eur kaštų grupei, o aukštos orientacijos į rinką – 80 % įmonių. Likę 20 % įmonių nurodė aukštesnius nei 50000 Eur kaštus. Taigi, galima teigti, kad įmonės su aukšta orientacija į rinką pasižymi 40 % didesniais įvertinimo kaštais lyginant su įmonėmis, mažai orientuotomis į rinką.



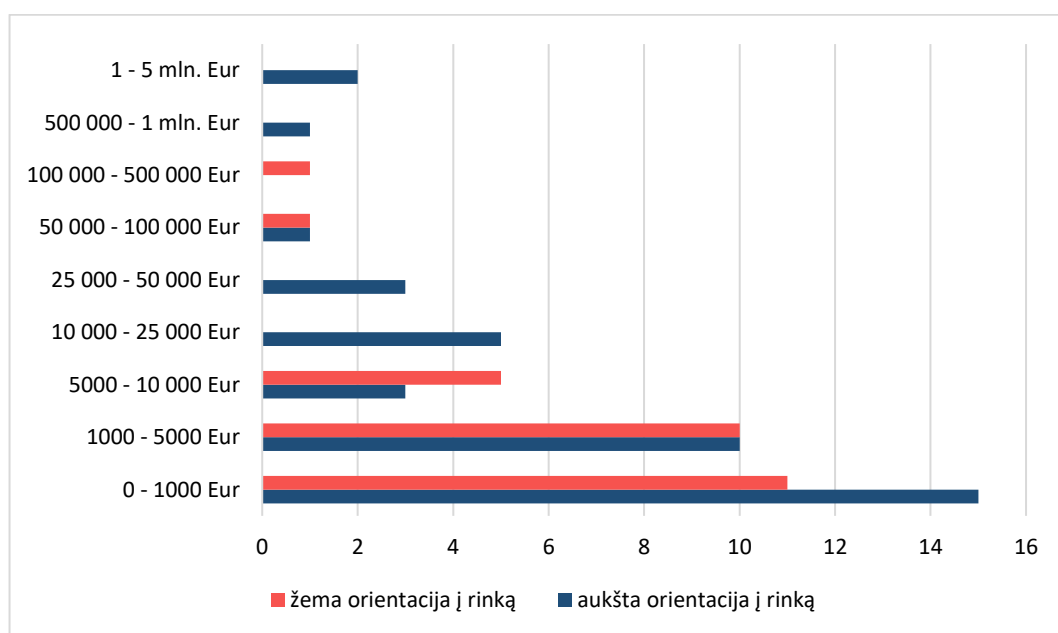
15 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių įvertinimo kaštai



16 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių vidiniai neatitikties kaštai

Vidiniai neatitikties kaštai įmonėse pateikti 16 paveiksle. 10 iš 40 aukštos orientacijos į rinką įmonių respondentų nurodė kaštus, priklausančius intervalui 0-1000 Eur ir 1000-5000 Eur. 10 iš 28 žemos orientacijos į rinką respondentų vidinius neatitikties kaštus priskyrė intervalui 0-1000 Eur, o 9 iš 28 – intervalui 10000-25000 Eur. Tik 1 iš 28 žemos orientacijos į rinką įmonių atstovų nurodė aukštesnius nei 50000 Eur kaštus (intervale 100000-500000 Eur), o tuo tarpu aukštos orientacijos į rinką įmonėse tokių atsakymų buvo 8 iš 40. Apibendrinant rezultatus matoma, kad 100 % žemos orientacijos į rinką įmonių vidinių neatitikties kaštų priklauso mažesnei nei 50000 Eur kaštų grupei, o aukštos orientacijos į rinką – 80 % įmonių. Likę 20 % įmonių nurodė aukštesnius nei 50000 Eur kaštus. Galima daryti išvadą, kad žemos orientacijos į rinką įmonių vidiniai neatitikties kaštai yra 40 % mažesni nei aukštos orientacijos į rinką įmonių.

17 paveiksle pavaizduoti apklausoje dalyvavusių įmonių išoriniai neatitikties kaštai. Kaip matome, 15 iš 40 aukštos orientacijos į rinką įmonių kaštai priklauso intervalui 0-1000 Eur, o 10 iš 40 – intervalui 1000-5000 Eur.



17 pav. Aukštos ir žemos orientacijos į rinką įmonių grupių išoriniai neatitikties kaštai

Žemos orientacijos į rinką įmonėse 11 iš 28 respondentų kaštus priskyrė intervalui 0-1000 Eur ir 10 iš 28 – intervalui 1000-5000 Eur. 2 respondentai žemos orientacijos į rinką įmonėse nurodė kaštus, aukštesnius nei 10000 Eur: priklausančius intervalui 50000-100000 Eur ir intervalui 100000-500000 Eur. Apibendrinant, 92,9 % žemos orientacijos į rinką įmonių išoriniai kaštai priklauso intervalui iki 50000 Eur, kai tuo tarpu aukštos orientacijos į rinką įmonių – 90 %. Antrajai kaštų grupei priklauso 7,1 % žemos orientacijos į rinką įmonių ir 5 % aukštos orientacijos į rinką įmonių. Galima teigti, kad žemos orientacijos

į rinką įmonių išoriniai neatitikties kaštai yra beveik dešimtadaliu žemesni nei aukštos orientacijos į rinką įmonių.

Ranginės koreliacijos skaičiavimas

Siekiant nustatyti, ar tyrime dalyvavusių įmonių orientacija į rinką turi ryšį su kokybės kaštais, apskaičiuotas ranginių duomenų Spearmano koreliacijos koeficientas ρ , parodantis, kaip kinta kokybės kaštai, kintant orientacija į rinką. Kartu skaičiuojamas p kriterijus, parodantis, ar koreliacija statistiškai reikšminga, lyginant su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$. Jei $p < \alpha$, koreliacija statistiškai reikšminga, jei $p \geq \alpha$ – statistiškai nereikšminga (Pukėnas, 2009). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai ir p kriterijaus reikšmės pateikti 22 lentelėje.

Iš rezultatų matoma, kad 7 klausimų porų p kriterijaus reikšmė buvo mažesnė už reikšmingumo lygmenį α , taigi koreliaciją tarp šių klausimų galima laikyti statistiškai reikšminga.

22 lentelė. Spearmano koreliacijos koeficientų skaičiavimo rezultatai

Klausimo Nr.			Kokybės kaštai				
			8 kl.	9 kl.	10 kl.	11 kl.	12 kl.
Orientacija į vartotoją	13 kl.	ρ	0,95	0,139	0,118	-0,039	0,080
		p	0,441	0,258	0,339	0,750	0,518
	14 kl.	ρ	0,114	0,169	0,066	0,101	0,127
		p	0,357	0,167	0,595	0,410	0,302
	15 kl.	ρ	0,200	0,262	0,200	0,179	0,031
		p	0,102	0,031	0,102	0,143	0,803
16 kl.	ρ	0,288	0,231	0,184	0,133	0,091	
	p	0,017	0,058	0,133	0,279	0,462	
Orientacija į konkurentą	17 kl.	ρ	-0,152	-0,249	-0,331	-0,118	-0,116
		p	0,217	0,041	0,006	0,338	0,347
	18 kl.	ρ	-0,197	-0,155	-0,284	-0,182	-0,139
		p	0,108	0,208	0,019	0,137	0,260
	19 kl.	ρ	0,139	0,131	-0,039	-0,056	-0,112
		p	0,259	0,286	0,754	0,652	0,363
20 kl.	ρ	-0,066	-0,113	-0,214	-0,119	-0,151	
	p	0,590	0,358	0,079	0,335	0,218	
Interfunkcinė koordinacija	21 kl.	ρ	-0,060	-0,022	0,116	-0,030	-0,121
		p	0,624	0,856	0,345	0,807	0,327
	22 kl.	ρ	0,108	0,029	0,169	-0,71	-0,092
		p	0,379	0,811	0,169	0,562	0,457
	23 kl.	ρ	0,036	0,038	0,064	-0,067	0,096
		p	0,773	0,761	0,606	0,587	0,435
24 kl.	ρ	-0,180	-0,148	0,065	-0,217	-0,131	
	p	0,141	0,228	0,598	0,075	0,286	
25 kl.	ρ	0,270	0,282	0,143	0,141	0,151	
	p	0,026	0,020	0,244	0,251	0,220	

Silpna teigiama koreliacija ($0,2 < \rho < 0,5$) nustatyta tarp:

- kokybinių tyrimų įmonėje (15 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $\rho = 0,262$;
- aptarnavimo po pardavimo (16 kl.) ir bendrų kokybės kaštų (8 kl.), $\rho = 0,288$;
- dalinimosi ištekliais (25 kl.) ir bendrų kokybės kaštų (8 kl.), $\rho = 0,270$; dalinimosi ištekliais (25 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $\rho = 0,282$.

Silpna neigiama koreliacija ($-0,5 < \rho < -0,2$) nustatyta tarp:

- konkurentų veiksmų aptarimo (17 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $\rho = -0,249$; konkurentų veiksmų aptarimo (17 kl.) ir įvertinimo kaštų (9 kl.), $\rho = -0,331$;
- konkurencinio pranašumo (18 kl.) ir įvertinimo kaštų (10 kl.), $\rho = -0,284$.

Taigi statistiškai reikšmingas išvadas galima daryti apie 2 orientacijos į vartotoją elementų įtaką kokybės kaštams (vienu atveju gauta silpna teigiama koreliacija bendriems kokybės kaštams, kitu – silpna teigiama koreliacija prevencijos kaštams) ir 1 interfunkcinės koordinacijos elemento įtaką kokybės kaštams (silpna teigiama koreliacija bendriems kokybės kaštams ir prevencijos kaštams). Silpna neigiama koreliacija nustatyta tarp 2 orientacijos į konkurentą elementų ir kokybės kaštų (prevencijos ir įvertinimo). Galima teigti, kad didėjant įmonės orientacijos į vartotoją interfunkcinės koordinacijos laipsniui, didėja bendri kokybės kaštai ir prevencijos kaštai. Mažėjant įmonės orientacijos į konkurentą laipsniui, mažėja ir įmonės prevencijos ir įvertinimo kaštai. Kalbant apie orientaciją į rinką bendrai, pastebėta silpna ją sudarančių elementų įtaka kokybės kaštams.

Koreliacijos tarp orientacijos į rinką ir kokybės kaštų nustatymas

Koreliacija tirta tarp kokybės kaštų ir orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos klausimų (žr. 23 lentelę). Kaip matome iš rezultatų, koeficiento p reikšmė tik tarp 14 klausimų porų yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį, su kuriuo palyginus p koeficientus, galima nustatyti, ar koreliacija statistiškai reikšminga.

Silpna teigiama koreliacija ($0,2 < r < 0,5$) nustatyta tarp:

- vertės vartotojui kūrimo (13 kl.) ir kokybės svarbos priklausomai nuo orientacijos į rinką (6 kl.), $r = 0,258$;
- vartotojų pasitenkinimo (14 kl.) ir kokybės svarbos priklausomai nuo orientacijos į rinką (6 kl.), $r = 0,248$; vartotojų pasitenkinimo (14 kl.) ir orientacijos į rinką įtakos investicijoms į kokybę (7 kl.), $r = 0,361$;
- kokybinių tyrimų įmonėje (15 kl.) ir bendrų kokybės kaštų (8 kl.), $r = 0,251$; kokybinių tyrimų įmonėje (15 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $r = 0,319$; kokybinių tyrimų įmonėje (15 kl.) ir įvertinimo kaštų (10 kl.), $r = 0,319$; kokybinių tyrimų įmonėje (15 kl.) ir vidinių neatitikties kaštų (11 kl.), $r = 0,249$;

- aptarnavimo po pardavimo (16 kl.) ir ir kokybės svarbos priklausomai nuo orientacijos į rinką (6 kl.), $r = 0,284$;
- konkurentų veiksmų aptarimo (17 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $r = 0,262$; konkurentų veiksmų aptarimo (17 kl.) ir įvertinimo kaštų (10 kl.), $r = 0,319$;
- konkurencinio pranašumo (18 kl.) ir įvertinimo kaštų (10 kl.), $r = 0,250$;
- darbuotojų įnašo į vertės kūrimą (22 kl.) ir kokybės svarbos priklausomai nuo orientacijos į rinką (6 kl.), $r = 0,295$;
- dalinimosi ištekliais (25 kl.) ir bendrų kokybės kaštų (8 kl.), $r = 0,284$; dalinimosi ištekliais (25 kl.) ir prevencijos kaštų (9 kl.), $r = 0,267$.

23 lentelė. Koreliacijos tyrimo rezultatai

Klausimo Nr.			Kokybės kaštai						
			6 kl.	7 kl.	8 kl.	9 kl.	10 kl.	11 kl.	12 kl.
Orientacija į vartotoją	13 kl.	<i>r</i>	0,258*	0,222	0,77	0,193	0,206	0,071	0,159
		<i>p</i>	0,034	0,068	0,535	0,115	0,091	0,565	0,194
	14 kl.	<i>r</i>	0,248*	0,361**	0,131	0,169	0,103	0,81	0,145
		<i>p</i>	0,042	0,003	0,286	0,167	0,401	0,511	0,239
	15 kl.	<i>r</i>	0,222	0,128	0,251*	0,319**	0,319**	0,249*	0,168
		<i>p</i>	0,069	0,300	0,039	0,008	0,008	0,040	0,172
	16 kl.	<i>r</i>	0,284*	0,214	0,237	0,206	0,189	0,095	0,126
		<i>p</i>	0,019	0,080	0,051	0,092	0,122	0,440	0,307
Orientacija į konkurentą	17 kl.	<i>r</i>	-0,052	0,082	0,160	0,262*	0,319**	0,150	0,111
		<i>p</i>	0,674	0,507	0,192	0,031	0,008	0,221	0,368
	18 kl.	<i>r</i>	0,132	0,054	0,120	0,164	0,250*	0,168	0,076
		<i>p</i>	0,283	0,664	0,329	0,180	0,040	0,170	0,539
	19 kl.	<i>r</i>	-0,339**	-0,274*	-0,118	-0,107	0,037	0,055	0,060
		<i>p</i>	0,005	0,024	0,338	0,383	0,762	0,657	0,630
	20 kl.	<i>r</i>	0,072	0,123	-0,002	0,107	0,146	0,115	0,089
		<i>p</i>	0,558	0,319	0,988	0,384	0,234	0,350	0,471
Interfunkcinė koordinacija	21 kl.	<i>r</i>	0,024	0,005	-0,049	0,005	0,119	-0,052	-0,041
		<i>p</i>	0,843	0,968	0,691	0,970	0,333	0,671	0,740
	22 kl.	<i>r</i>	0,295*	0,149	0,208	0,110	0,192	0,008	0,047
		<i>p</i>	0,015	0,226	0,089	0,372	0,116	0,949	0,703
	23 kl.	<i>r</i>	0,104	0,112	0,092	0,084	0,134	0,002	0,140
		<i>p</i>	0,400	0,364	0,454	0,494	0,275	0,990	0,254
	24 kl.	<i>r</i>	0,074	-0,049	-0,132	-0,103	0,072	-0,162	-0,034
		<i>p</i>	0,546	0,690	0,284	0,402	0,560	0,186	0,784
25 kl.	<i>r</i>	-0,041	0,124	0,284*	0,267*	0,180	0,167	0,172	
	<i>p</i>	0,743	0,312	0,019	0,028	0,142	0,174	0,161	

** koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0,01.

* koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0,05

Silpna neigiama koreliacija ($-0,5 < r < -0,2$) nustatyta tarp:

▪ dėmesio konkurentams kuriant strategiją (19 kl.) ir ir kokybės svarbos priklausomai nuo orientacijos į rinką (6 kl.), $r = -0,339$; dėmesio konkurentams kuriant strategiją (19 kl.) ir orientacijos į rinką įtakos investicijoms į kokybę (7 kl.), $r = -0,274$.

Taigi statistiškai reikšmingas išvadas galima daryti apie silpnai teigiamą 3 orientacijos į vartotoją elementų įtaką teoriniams teiginiams apie kokybės kaštus ir taip pat 1 elemento įtaką bendriems kokybės kaštams, prevencijos, įvertinimo ir vidiniams neatitikties kaštams. 2 orientacijos į konkurentą elementai turi silpnai teigiamą įtaką bendriems ir prevencijos kokybės kaštams, o vienas elementas silpnai neigiamą įtaką teoriniams teiginiams apie kokybės kaštus. 1 interfunkcinės koordinacijos elementas turi silpnai teigiamą įtaką bendriems kokybės kaštams ir prevencijos kaštams. Taigi tik keli orientacijos į rinką sudedamųjų dalių elementai demonstruoja, kad didėjant įmonės orientacijos į rinką laipsniui, didės ir įmonės kokybės kaštai, tačiau šis ryšys nėra stiprus.

4.3. Tyrimo diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį. Mokslininkai šio ryšio nėra nagrinėję, tačiau atrasta bendrų panašumų tarp orientacijų į rinką ir kokybę (San Miguelis, Heras-Saizaboria ir Tari, 2016). Tai gali leisti spręsti, kad akcentavimasis į panašias veiklas kaip orientuojantis į kokybę, į rinką orientuotos įmonės gali patirti ir panašių kaštų pokyčių. Tyrime naudotas kokybinis struktūrizuoto interviu metodas, kurio metu surinkta ir analizuota 68 įmonių duomenys, siekiant nustatyti įmonių orientacijos į rinką laipsnį, atrasti jos dėsningumus su kokybės kaštais ir patikrinti šių dviejų elementų ryšį.

Struktūrizuoto interviu metu naudotas pagal teorinę analizę šio tyrimo metu sudarytas klausimynas (žr. 4 lentelę), todėl rezultatų analizė pradėta nuo naudoto instrumento validavimo tyrimo. Visų pirma apskaičiuotas Cronbacho alpha koeficientas atskiroms klausimyno dalims, skirtoms matuoti: orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą, interfunkcinę koordinaciją ir kokybės kaštus. Kokybės kaštų klausimų dalis nustatyta kaip aukšto patikimumo (Cronbacho alpha koeficientas lygus 0,890), orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos dalys – kaip pakankamo patikimumo (Cronbacho alpha koeficientai 0,603; 0,649 ir 0,615). Bendra orientacijos į rinką skalė nustatyta kaip tarpusavyje suderinta (Cronbacho alpha koeficientas 0,714). Siekiant papildomai patikrinti patikimumą, taikytas dalijimo pusiau metodas ir apskaičiuoti Spearmano-Browno ir Guttmano koeficientai visoms klausimyno dalims. Kaip aukšto patikimumo nustatyta kokybės kaštų klausimų dalis, orientacijos į rinką ir orientacijos į vartotoją klausimų dalys – kaip nepakankamai patikimos, o visos kitos dalys – kaip pakankamai patikimos. Siekiant gauti didesnio patikimumo skales, vertėtų atkreipti dėmesį į teiginius, mažinančius patikimumą ir

ateityje naudojant instrumentą, juos perfrazuoti arba pakeisti naujais. Taip pat įtraukus daugiau teiginių į klausimyną, galima tikėtis didesnio jo patikimumo.

Toliau aprašyta tyrime dalyvavusių įmonių statistika, respondentus suskirstant į grupes pagal dažnumą. Pagal veiklos sritį, įmonės suskirstytos į 2 grupes: pramonines ir prekybos / paslaugų įmones (žr. 10 pav.). Taip pat įmonės sugrupuotos pagal darbuotojų skaičių (žr. 11 pav.). Pateiktas ir interviu dalyvavusių įmonių atstovų nurodytų pareigų dažnumas (žr. 16 lentelę) bei tyrime dalyvavusių įmonių apyvartos ir išlaidos 2015 m. (žr. 12 pav.).

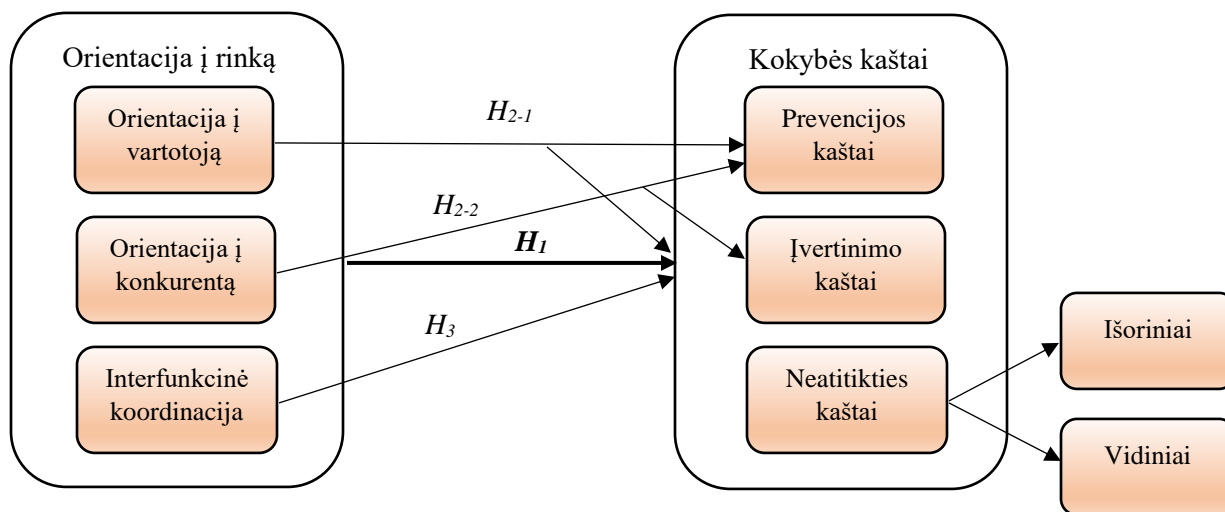
Analizuota ir įmonių orientacija į rinką. 40 iš 68 apklaustų įmonių nustatyta aukšta arba labai aukšta orientacija į rinką. Interfunkcinę koordinaciją Kanovska ir Tomaskova (2012) įvardino kaip galimą trikdį orientacijai į rinką sėkmingai plėtoti. Iš visų rinkos orientaciją sudarančių elementų, šis elementas buvo rečiausiai nustatytas įmonėse kaip aukšto ir labai aukšto laipsnio (žr. 17 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl įmonės kultūros ypatumų, struktūros ar pan. (žr. 2.1. skyrelį, 2 pav.). Tiriant orientaciją į rinką grupuojant įmones pagal darbuotojų skaičių, aukščiausia orientacija į rinką nustatyta didelėse (>200 darbuotojų) įmonėse (žr. 19 lentelę). Skaičiuojant orientaciją į rinką grupuojant įmones pagal veiklos sritį, aukštesnė orientacija į rinką gauta pramoninėse įmonėse nei prekybos / paslaugų įmonėse (žr. 21 lentelę).

Nulinė tyrimo hipotezė skamba taip: H_0 : orientacija į rinką neturi įtakos kokybės kaštams. Laikant, kad įmonės, kurių nustatyta orientacija į rinką buvo labai aukšta ir aukšta (žr. 17 lentelę), priklauso aukštos orientacijos į rinką grupei, o likusios – žemos orientacijos į rinką grupei, analizuoti šių įmonių grupių kokybės kaštai. Iš interviu dalyvavusių įmonių pastebėta, kad aukštos orientacijos į rinką įmonės pasižymėjo aukštesniais bendrais kokybės kaštais bei prevencijos ir įvertinimo kaštais nei žemos orientacijos į rinką įmonės. Žemos orientacijos į rinką įmonės, dalyvavusios tyrime, pasižymėjo ir žemesniais vidiniais ir išoriniais neatitikties kaštais. Apibendrinant tyrime dalyvavusias įmones, galima teigti, kad pastebėtas dėsningumas: aukštos orientacijos į rinką (pasižyminčios aukšta orientacija į vartotoją, orientacija į konkurentą ir interfunkcine koordinacija) įmonės pasižymėjo aukštesniais kokybės kaštais nei kad žemos orientacijos į rinką įmonės, todėl nulinė hipotezė H_0 gali būti laikoma neteisinga, o alternatyvi nulinei hipotezė H_1 : orientacija į rinką daro įtaką kokybės kaštams; didėjant orientacijos į rinką laipsniui, kokybės kaštai didėja arba mažėja – gali būti laikoma teisinga.

Likusios tyrime iškeltos hipotezės skambėjo taip: H_2 : į vartotoją ir konkurentą orientuotos įmonės patiria aukštesnių prevencijos / įvertinimo bei žemesnių vidinių ir išorinių neatitikties kaštų nei šiomis orientacijomis nepasižyminčios įmonės; H_3 : įmonės, kuriose interfunkcinės koordinacijos laipsnis aukštas, patiria didesnių bendrų kokybės kaštų nei į rinką neorientuotos įmonės. Siekiant nustatyti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį, skaičiuoti koreliacijos koeficientai. Statistiškai reikšmingi ryšiai gauti tik tarp mažos

dalies klausimyno teiginių porų. Galima daryti prielaidą, kad didėjant įmonės orientacijos į vartotoją ir interfunkcinės koordinacijos laipsniui, didėja bendri kokybės kaštai ir prevencijos kaštai, o mažėjant įmonės orientacijos į konkurentą laipsniui, mažėja ir įmonės prevencijos ir įvertinimo kaštai, tačiau visi minėti ryšiai silpni. Taigi, hipotezę **H₂** gali būti patvirtinta tik dalinai. Pagal šio tyrimo rezultatus, siūloma iš šios hipotezės iškelti dvi naujas, kurios skamba taip: **H₂₋₁**: į vartotoją orientuotos įmonės patiria aukštesnių prevencijos kaštų bei bendrų kokybės kaštų ir **H₂₋₂**: į konkurentą neorientuotos įmonės patiria mažesnių prevencijos ir įvertinimo kaštų. Trečiąją tyrimo hipotezę **H₃** galima laikyti teisinga.

Kalbant apie orientaciją į rinką bendrai, pastebėta silpna ją sudarančių elementų įtaka kokybės kaštams, taigi tyrimo hipotezę **H₁** galima laikyti patvirtintą ir daryti išvadą, kad orientacija į rinką įmonėse daro įtaką kokybės kaštams. Pagal šio tyrimo rezultatus, orientacija į rinką lemia didesnius kokybės kaštus įmonėse. Reikia atsižvelgti į tai, kad šiame tyrime orientacija į rinką analizuota iš įmonės kultūros perspektyvos, skirstant ją į orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą ir interfunkcinę koordinaciją (May-Chiun, Mohamad, Ramayah ir Chai, 2015; Zehir, 2015; Narver ir Slater, 1990), bei atsižvelgiant į informacijos įgijimą ir sklaidimą įmonėje (Malhorta, Lee ir Uslay, 2012; Raju ir Lonial, 2001). Tiksliam išvadų patvirtinimui būtini tolimesni tyrimai. 18 paveiksle pateikiamas patikslintas tyrimo modelis.



18 pav. Patikslintas tyrimo modelis orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšiui nustatyti

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Informacija apie orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšį padėtų įmonėms suprasti, kaip orientacijos į rinką pritaikymas atsilieptų įmonės išlaidoms. Tai galėtų padėti nuspręsti, ar verta pritaikyti šią strategiją bei iš anksto žinant, apie galimą įtaką kokybės kaštams, tam pasiruošti.

2. Mokslininkų nėra ištirta, kokia orientacijos į rinką įtaka bendriems kokybės kaštams ir kaip jie pasiskirsto priklausomai nuo orientacijos į rinką elementų taikymo įmonėse. Autorių iškeltas panašumas tarp orientacijų į rinką ir kokybę, kas leidžia daryti prielaidas, kad akcentavimasis į panašias veiklas, darys įtaką ir finansiniams rodikliams, šiuo atveju, kokybės kaštams.

3. Apžvelgus galimus orientacijos į rinką ir kokybės kaštų klasifikavimo būdus, sudarytas instrumentas orientacijos į rinką ir kokybės kaštų ryšiui tirti. Šiame klausimyne orientacija į rinką tiriama iš įmonės kultūros pusės, skirstant į orientaciją į vartotoją, orientaciją į konkurentą ir interfunkcinę koordinaciją bei atsižvelgiant į informacijos skleidimą įmonėje iš elgsenos perspektyvos. Validavimo tyrimas parodė, kad instrumentas yra pakankamai patikimas.

4. Išanalizavus struktūrizuoto interviu metu surinktus duomenis apie įmones, pastebėta, kad aukštos orientacijos į rinką įmonės pasižymėjo aukštesniais kokybės kaštais nei įmonės, kuriose nustatyta žema orientacija į rinką.

- Apskaičiavus koreliacijos koeficientus tarp atskirų klausimyno elementų, statistiškai reikšmingi ryšiai gauti tik tarp mažos dalies klausimyno teiginių porų. galima preliminariai patvirtinti pagrindinę hipotezę, kad didėjant orientacijai į rinką, didės ir įmonės kokybės kaštai bei hipotezę H_3 : įmonės, kuriose interfunkcinės koordinacijos laipsnis aukštas, patiria didesnių bendrų kokybės kaštų nei į rinką neorientuotos įmonės.

- Tyrimo metu iškeltos ir į tyrimo modelį įtrauktos dvi naujos hipotezės H_{2-1} : į vartotoją orientuotos įmonės patiria aukštesnių prevencijos kaštų bei bendrų kokybės kaštų ir H_{2-2} : į konkurentą neorientuotos įmonės patiria mažesnių prevencijos ir įvertinimo kaštų. Pateiktas patikslintas tyrimo modelis tolimesniems orientacijos į rinką įtakos kokybės kaštams tyrimams.

Rekomendacijos organizacijoms. Pagal šio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pritaikius orientacijos į rinką strategiją, galima tikėtis aukštesnių kokybės kaštų. Taigi, rekomenduojama prieš pradėdant taikyti šią strategiją, skirti dėmesį kokybės kaštų skaičiavimui, o pritaikius orientaciją į rinką toliau sekti kokybės kaštus ir stebėti jų pokytį. Jau taikant įmonėje orientaciją į rinką, aktualu būtų pagalvoti ir apie kokybės programų taikymą, kas gali padėti optimizuoti ir kokybės kaštus.

Rekomendacijos ateities tyrimams. Pagal šiame tyrime pateiktą modelį reikalingas tolimesnis iškeltų hipotezių tikslinimas. Rekomenduojama:

- Atlikti kiekybinį orientacijos į rinką įtakos kokybės kaštams tyrimą, patikslinant tyrimo instrumentą ir pakartotinai atlikti tyrimus ryšiams nustatyti.
- Atlikti tyrimus atskirų orientacijos į rinką dalių (orientacijos į vartotoją, orientacijos į konkurentą ir interfunkcinės koordinacijos) įtakai kokybės kaštams patvirtinti pagal šio tyrimo modelyje pateiktas hipotezes. Taip pat būtų naudinga atlikti tyrimą ir su atskirais kokybės kaštų elementais (prevencijos, įvertinimo, vidiniais ir išoriniais neatitikties kaštais). Tuomet būtų galima įvardyti įmonėms visas šiems kaštams priskiriamas veiklas ir atlikti detalią kaštų analizę.
- Atlikti orientacijos į rinką ir kokybės kaštų tyrimą, įtraukiant ir kokybės programų taikymą įmonėse, tam, kad įsitikinti, ar tikrai būtent orientacija į rinką lemia didesnius kokybės kaštus.

LITERATŪRA

- Arvaiova M., Aspinwall E., Walker D.S. (2009). An initial survey on the use of costs of quality programmes in telecommunications. *The TQM Journal*, 21(1), 59-71.
- Cacciolatti L., Lee S. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Cheah S., Shahbudin A., Taib F. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 405-425.
- Chen A., Peng N., Hung K. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products – incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 51, 141-149.
- Chopra A., Garg D. (2011). Behavior patterns of quality cost categories. *The TQM Journal*, 23(5), 510-515.
- Demirbag M., Koh S.C., Tatoglu E., Zaim S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- Faizah M., Noor Hazlina A., Osman M. (2016). Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs). *Procedia Economics and Finance*, 37, 145-151.
- Frambach R., Fiss P., Ingenbleek P. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.
- Frösén J., Jaakkola M., Churakova I., Tikkanen H. (2016). Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 52, 91-99.
- Ghadhab N., Malouche D. (2016). Performance measurement and quality costing in Tunisian manufacturing companies. *The TQM Journal*, 28(4), 588-596.
- Grinstein A. (2006). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gruber-Muecke T., Hofer K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560-571.
- Guo C., Wang Y. (2015). How manufacturer market orientation influences B2B customer satisfaction and retention: empirical investigation of the three market orientation components. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 182-193.

- Herhausen D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585-2593.
- Jogatatnam G. (2016). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from restaurant industry. *International Journal of Hospitality management*, 60, 104-113.
- Johnson J., Martin K., Saini A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 715-724.
- Kanovska L., Tomaškova E. (2015). Trends in Customer Services and Interfunctional Coordination by Manufacturers. *Procedia Economics and Finance*, 213, 677-682.
- Kanovska L., Tomaskova E. (2012). Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms. *Engineering Economics*, 23(1), 70-76.
- Kerfai N., Ghadhab B., Malouche D. (2016). Performance measurement and quality costing in Tunisian manufacturing companies. *The TQM Journal*, 28(4), 588-596.
- Kim S., Nakhai B. (2008). The dynamics of quality costs in continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 842-859.
- Kirca A. H., Jayachandran S., Bearden W. O. (2005). Market orientation: A Meta-Analytic Review and Assesment of Itd Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kohli A., Jaworski B. (1993). Market Orientation: Antecedents and Conequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70. [žiūrėta 2016-08-12] Prieiga per internetą <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/jaworski%20and%20kohli.pdf>
- Kurtinaitienė J., Gaižutis A. (2008). Market Orientation and Development of Innovative Solutions in the Mobile Telecommunications Third Generation Networks. *Inžinerinė ekonomika*, 56(1), 84-89.
- Lam S., Lee V., Ooi K., Phusavat K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality. *Managing Service Quality: An Internal Journal*, 22(3), 281-309.
- Lee Y., Kim S., Seo M., Hight S. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
- Lettice F., Tschida M., Forstenlechner I. (2014). Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm. *Journal of Business Research*, 67, 2693-2700.
- Luther R., Sartawi I. (2011). Managerial practices of quality costing: an evidence-based framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(7), 758 – 772.

- Mahmoud M. A., Blankson C., Owusu-Frimpong N., Nwankwo S., Trang T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.
- Malhorta N., Lee O., Usley C. (2012). Mind the gap: The mediating role of mindful marketing between market and quality orientations, their interaction, and consequences. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6), 607-625.
- May-Chiun L., Abang M., Ramayah T., Wang C. (2015). Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 26(4), 409-421.
- Miguel E., Heras-Saizarbitoria I., Tari J. (2016). TQM and market orientation in care home services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(8), 1076-1098.
- Najafi-Tavani S., Sharifi H., Najafi-Tavani Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.
- Narver J., Slater S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. [žiūrėta 2016-08-12] Prieiga per internetą <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf>
- Omar M., Murgan S. (2014). An improved model for the cost of quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(4), 395 – 418.
- Plewa M., Kaiser G., Hartmann E. (2016). Is quality still free? Empirical evidence on quality cost in modern manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1270-1285.
- Qu R., Zhang Z. (2015). Market orientation and business performance in MNC foreign subsidiaries – Moderating effects of intergration and responsiveness. *Journal of Business Research*, 68, 919-924.
- Raju P. S., Lonial S. C. (2001). The Impact of Quality Context and Market Orientation on Organizational Performance in a Service Environment. *Journal of Service Research*, 4(2), 140-154.
- Rakthin S., Calantone R., Wang J. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- Ramdeen C., Santos J., Chatfield H.K. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 286-295.
- Rojas-Mendez J., Rod M. (2013). Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR. *International Journal of Wine Business Research*, 25(1), 27-49.

- Samat N., Ramayah T., Saad N. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713-728.
- San Miguel E., Heras-Saizarbitoria I., Tari J. (2016). TQM and market orientation in care home services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(8), 1076-1098.
- Schiffauerova A., Thomson V. (2006). A review of research on cost of quality models and best practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 647 – 669.
- Simberova I. (2009). Corporate Culture – As a Barrier of Market Orientation Implementation. *Ekonomika ir vadyba (Economics & Management)*, 14.
- Snieska V., Daunorienė A., Žekevičienė A. (2013). Hidden Costs in the Evaluation of Quality Failure Costs. *Inžinerinė Ekonomika*, 24(3), 176-186.
- Song J., Yinghong W., Wang R. (2015). Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures. *International Journal of research in Marketing*, 32(3), 319-331.
- Sorensen H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 735-761.
- Sousa N., Duarte F. Jr. (2016). Dynamic quality cost model based on complexity theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 633-653.
- Sower V., Quarles R., Broussard E. (2007). Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 121-140.
- Staiculescu O. (2012). A New Vision of Quality Cost: An Essential Optimization Tool for Managerial Accounting. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1276-1280.
- Šályová S., Táborecká-Petrovičová J., Nedelová G., Ďad' o J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. *Procedia Economics and Finance*, 34, 622-629.
- Takata H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(2), 5611-5619.
- Tomaskova E. (2009). Internal Barriers of Market Orientation Application. *Ekonomika ir vadyba (Economics & Management)*, 14.
- Vanagas P. (2008). Kokybės kaštai, In Vanagas P. *Visuotinė kokybės vadyba*, (p. 213-222). Kaunas: Technologija.
- Vega-Vazquez M., Cossio-Silva F. J., Revilla-Camacho M. A. (2016). Entrepreneurial orientation-hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business research*, 69(11), 5089-5094.

- Voon B. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(6), 595 – 619.
- Wang C., Chen K., Chen S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang G., Miao C.F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374-2382.
- Wang Q., Zhao X., Voss C., (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 221-230.
- Wong S., Tong C. (2012). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 99-121.
- Yaprak A., Burcu T., Kocas C. (2015). Market orientation, managerial perception, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 24(3), 443-456.
- Zebal M., Goodwin D. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357.
- Zehir C., Köle M. (2015). The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: An Implementation on SMEs in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 700-708.
- Zelbst P., Green K. Jr., Abshire R., Sower V. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility. *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), 637-658.
- Ziggers G., Henseler J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Orientacijos į rinką įtakos kokybės kaštams tyrimas Struktūrizuoto interviu anketa

1. Įmonės veiklos sritis

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> aprangos ir tekstilės pramonė | <input type="checkbox"/> maisto pramonė | <input type="checkbox"/> sveikatos priežiūra ir socialinė rūpyba |
| <input type="checkbox"/> chemijos, naftos ir farmacijos pramonė | <input type="checkbox"/> mašinų, prietaisų, elektrotechnikos ir elektronikos pramonė | <input type="checkbox"/> švietimas, mokslas ir studijos |
| <input type="checkbox"/> ekonomika ir finansai | <input type="checkbox"/> nekilnojamojo ir kilnojamojo turto operacijos | <input type="checkbox"/> transportas, logistika |
| <input type="checkbox"/> energetika | <input type="checkbox"/> paslaugos | <input type="checkbox"/> žemės, miškų ar vandens ūkis |
| <input type="checkbox"/> informacinės priemonės | <input type="checkbox"/> pramogos, poilsis ir turizmas | <input type="checkbox"/> aprangos ir tekstilės pramonė |
| <input type="checkbox"/> informacinės technologijos ir telekomunikacijos | <input type="checkbox"/> prekyba (mažmeninė ir didmeninė) | Kitas variantas |
| <input type="checkbox"/> kultūra ir menas | <input type="checkbox"/> statyba, statybos industrija ir remontas | |

2. Darbuotojų skaičius įmonėje

- | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1-10 | <input type="checkbox"/> 26-50 | <input type="checkbox"/> 101-200 |
| <input type="checkbox"/> 11-25 | <input type="checkbox"/> 51-100 | <input type="checkbox"/> 201-300 |
| | | <input type="checkbox"/> daugiau nei 300 |

3. Jūsų užimamos pareigos

4. Įmonės apyvarta 2015 m.

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 25-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-2 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 2-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100-500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. – 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 100000-250000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-25 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

5. Vykdomos veiklos išlaidos 2015 m.

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 25-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-2 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 2-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100-500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. – 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 100000-250000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-25 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

Nr.	Klausimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
6	Priklausomai nuo pasirinktos orientacijos į rinką, kiek svarbu, jūsų organizacijos pavyzdžiui, užtikrinti produkto/paslaugos kokybę?	1	2	3	4	5
7	Įmonės orientacijos į rinką strategija turi įtakos investicijoms į kokybę ir kokybės nuostoliams.	1	2	3	4	5

8. Kokybė matuojama investicijomis ir išlaidomis. Jūsų manymu, kiek įmonė, priklausomai nuo pasirinktos orientacijos į rinką, per metus patiria bendrų kokybės kaštų?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-1000 Eur | <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 1000-5000 Eur | <input type="checkbox"/> 100000-500000 Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 5000-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100 mln. – 500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. - 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

9. Kiek apytiksliai per metus Jūsų įmonė skiria marketingo tyrimams, produkto plėtrai, kokybės planavimui, mokymams, įrangos tikrinimams ir pan.?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-1000 Eur | <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 1000-5000 Eur | <input type="checkbox"/> 100000-500000 Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 5000-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100 mln. – 500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. - 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

10. Kiek apytiksliai per metus Jūsų įmonė skiria produkto/paslaugos tikrinimams, auditams, testams, laboratorijos išlaikymui, veiklos lauko vertinimui ir pan.?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-1000 Eur | <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 1000-5000 Eur | <input type="checkbox"/> 100000-500000 Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 5000-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100 mln. – 500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. - 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

11. Kiek apytiksliai per metus Jūsų įmonė patiria išlaidų dėl nepanaudotų žaliavų ir išteklių, gaminių/paslaugos perdarymo, taisymo ir remonto gamybos metu, viršvalandžių, didelės pravaikštos ir darbuotojų kaitos, kainų nustatymo klaidų?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-1000 Eur | <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 1000-5000 Eur | <input type="checkbox"/> 100000-500000 Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 5000-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100 mln. – 500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. - 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

12. Kiek apytiksliai per metus Jūsų įmonė patiria išlaidų dėl sugražintų, atšauktų prekių/paslaugų, garantinių pretenzijų, prarastų klientų, suteikiamų nuolaidų dėl netinkamo produkto/paslaugos?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0-1000 Eur | <input type="checkbox"/> 50000-100000 Eur | <input type="checkbox"/> 10-50 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 1000-5000 Eur | <input type="checkbox"/> 100000-500000 Eur | <input type="checkbox"/> 50-100 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 5000-10000 Eur | <input type="checkbox"/> 500000-1 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 100 mln. – 500 mln. Eur |
| <input type="checkbox"/> 10000-25000 Eur | <input type="checkbox"/> 1-5 mln. Eur | <input type="checkbox"/> 500 mln. - 1 mlrd. Eur |
| <input type="checkbox"/> 25000-50000 Eur | <input type="checkbox"/> 5-10 mln. Eur | <input type="checkbox"/> daugiau nei 1 mlrd. Eur |

Įmonių orientacija į rinką

Nr.	Klausimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sunku pasakyti	Sutinku	Visiškai sutinku
Orientacija į vartotoją						
13	Pagrindinė įmonės verslo strategija – kurti geresnę vertę vartotojams.	1	2	3	4	5
14	Verslo tikslai keliami atsižvelgiant į vartotojų pasitenkinimą produktu/paslauga.	1	2	3	4	5
15	Per paskutinius metus organizacijoje buvo atliktas daugiau nei vienas kokybinis tyrimas (fokus grupės, interviu ir t.t.).	1	2	3	4	5
16	Įmonė skiria daug dėmesio aptarnavimui po pardavimo.	1	2	3	4	5
Orientacija į konkurentą						
17	Organizacijos vadovai reguliariai aptaria konkurentų strategijas.	1	2	3	4	5
18	Įmonė renka rinkos segmentus, kur gali turėti konkurencinį pranašumą.	1	2	3	4	5
19	Rengdama strategiją, organizacija labiau koncentruojasi į konkurentus, nei į klientus.	1	2	3	4	5
20	Organizacija nuolat fiksuoja konkurentų marketingo veiksmus.	1	2	3	4	5
Interfunkcinė koordinacija						
21	Informacija apie sėkmingas ir nesėkmingas patirtis, susijusias su vartotojais, dalijamasi su visais padaliniais/darbuotojais.	1	2	3	4	5
22	Kiekvienas darbuotojas tikrai supranta, kaip gali prisidėti prie organizacijos kuriamos vertės vartotojams.	1	2	3	4	5
23	Informacija, susijusi su marketingu, žinoma visiems organizacijos skyriams/darbuotojams, o ne tik marketingo skyriui ar įmonės vadovui.	1	2	3	4	5
24	Visi padaliniai/darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos strategijos/verslo planų kūrimą.	1	2	3	4	5
25	Organizacija dalinasi ištekliais (finansiniais, žmogiškaisiais, informaciniais ir t.t.) vidaus padaliniuose ir su kitais verslo vienetais (jei tokių yra).	1	2	3	4	5