



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Vaida Matijošaitienė

PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ GALIMYBIŲ
PAIEŠKA: TEKSTILĖS ĮMONĖS ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ GALIMYBIŲ
PAIEŠKA: TEKSTILĖS ĮMONĖS ATVEJIS**

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (kodas 621N20011)

MAGISTRO DARBAS

Studentas,ė.....parašas.....

Vadovas,ėparašas.....

Vaida Matijošaitienė, VMIV-5 gr.

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

2017 m. gegužės 11 d.

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentas

.....parašas.....

pedagoginės pareigos

Vardas, pavardė

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vaida Matijošaitienė

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė, kodas 621N20011

Baigiamojo magistro darbo „Paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybių paieška:
tekstilės įmonės atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Vaidos Matijošaitienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybių paieška: tekstilės įmonės atvejis“ 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)

Vaida, Matijošaitienė. Looking of Possibilities of Services Integration in Manufacturing System: Case of Textile Company/ supervisor prof. dr. Liudmila Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03_S

Key words: service integration, manufacturing system, servitization

Kaunas, 2017. 90 p.

SUMMARY

High competition predominate in nowadays business. Manufacturing companies, which desire to stay successful, take a leadership in the market fall short with producing high quality products or leading in the technological innovations level. When profit decrease, companies are looking for new possibilities of activities, which can create added value for customer and for company as well. Servitization enable these abilities.

Purpose: to reveal service integration in manufacturing system possibilities in textile company Lithuania subdivision.

Object: service integration in manufacturing system possibilities.

Findings: Service integration to manufacturing system is becoming more popular. Manufacturing companies start to integrate services to manufacturing process, when seek to sustain competition or to avoid stagnation in the market. Service integration helps for companies to reach their financial, strategic and marketing goals. Business logic and business model changes in the companies, which already supply services. It's very important for companies to choose right service integration strategy, listen attentively to clients needs and be open for changes.

Analysed textile company has good possibilities to integrate servise in the manufacturing system. Company acts globally, has market for the services, supply services and sell products in different countries. It's learning and dynamic organization, quiet well open for the changes. Client and client's needs are centric. Company collaborate with clients, give special attention for new products design and creation. High competency employees work in the company. It supply high quality services, manufacture high quality products.

Strategic desicions are held at parental company and subdevision activities depends on patronize company. Looking for more effective subdevision results, it's important to extend desicion making boundaries. Company has possibities to expand weaving, upholstery, cut and sew services. Gound warps production and fabric finishing services integration would require financial investment to

technology, would strengthen Lithuania subdevison position at all company group level and Lithuania subdecision would become fabric distribution for customers centre.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS.....	9
1. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA	12
2. TEORINĖ PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ ANALIZĖ	18
2.1. Veiklos vykdymas: perėjimas nuo produkto vyravimo į paslaugų logiką	18
2.2. Integruojamų į gamybos sistemą paslaugų įvairovė	30
2.3. Paslaugų integravimo į gamybos sistemą galimybės	33
2.4. Gamybinių įmonių virsmo paslaugų teikėjais eiga ir galimos strategijos	40
3. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TIRIAMOJE TEKSTILĖS ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA.....	49
3.1. Įmonės pristatymas.....	49
3.2. Tyrimo metodika.....	49
4. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TEKSTILĖS ĮMONĖJE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR GALIMOS TOLESNIO VYSTYMO KRYPTYS.....	56
4.1. Duomenų analizė	56
4.2. Tolesnio vystymo kryptys.....	84
IŠVADOS.....	86
LITERATŪRA.....	88
PRIEDAI.....	92

Paveikslų sąrašas

1 pav. Paslaugų charakteristikos.....	19
2 pav. Paslaugų įtraukimo į gamybos sistemą tendencijos.....	23
3 pav. Įvairiarūšių kriterijų sprendimų priėmimo schema.....	26
4 pav. Dominuojančios produktų ir dominuojančios paslaugų logikų skirtumai.....	28
5 pav. Dominuojančios paslaugų logikos esminės prielaidos.....	29
6 pav. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą žingsniai.....	43
7 pav. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą modelis.....	44
8 pav. Empirinio tyrimo logika ir eiga.....	50
9 pav. Globalaus veikimo požymių pasireiškimo įmonėje vertinimai.....	75
10 pav. Aukštesniosios vadovybės gebėjimų pasireiškimo įmonėje vertinimai.....	75
11 pav. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų įmonėje vertinimai.....	76
12 pav. Įmonės marketingo gebėjimų pasireiškimo vertinimai.....	77
13 pav. Technologinių organizacijos gebėjimų vertinimai.....	78
14 pav. Užsakymų išpildymų gebėjimų įmonėje vertinimai.....	79
15 pav. Orientacijos į klientus gebėjimų įmonėje vertinimai.....	80
16 pav. Organizacinės kultūros požymių vertinimai.....	80
17 pav. Įmonės paslaugų teikimo gebėjimų bei požymių pasireiškimo vertinimų žemėlapis.....	81
18 pav. Analizuojamos įmonės teikiamų paslaugų įvairovė.....	82
19 pav. Įmonės stiprybės paslaugų teikime.....	83
20 pav. Tobulintini įmonės gebėjimai paslaugų teikimui.....	83

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas.....	51
2 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas.....	53
3 lentelė. Įmonės globalaus veikimo požymių identifikavimas.....	56
4 lentelė. Aukštesniosios vadovybės gebėjimų identifikavimas.....	58
5 lentelė. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų identifikavimas.....	61
6 lentelė. Marketingo gebėjimų identifikavimas.....	63
7 lentelė. Technologinių gebėjimų identifikavimas.....	64
8 lentelė. Užsakymų išpildymo gebėjimų identifikavimas.....	66
9 lentelė. Orientacijos į klientus gebėjimų identifikavimas.....	67
10 lentelė. Organizacinės kultūros požymių identifikavimas.....	70
11 lentelė. Atvejo tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	73

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje vyrauja didelė konkurencija. Gamybinėms įmonėms, norinčioms išlikti sėkmingomis, rinkoje būti lyderėmis nebepakanka gaminti aukštos kokybės produktus, būti pirmaujančiomis technologiniame ar inovaciniame lygmenyje. Mažėjant parduotų produktų pelningumui, kompanijos ieško naujų veiklos būdų, galinčių sukurti papildomą vertę tiek klientams, tiek pačioms įmonėms.

Išvystytose ekonomikose paslaugos atlieka esminį vaidmenį. Paslaugos rinkoje tapo pagrindiniu įrankiu ekonomikos augimui ir labai prisideda prie produktyvumo augimo (Santamaría, Nieto ir Miles, 2012). Dėl šios priežasties veiklos efektyvumo skatinimui, dažnai įmonės pasirenka naują veiklą – paslaugų teikimą, kuris tinkamai valdomas užtikrina nuolatinės pajamas, aukštą maržą bei ilgalaikėje perspektyvoje sukuria pranašumą bei išskirtinumą prieš veikiančius rinkoje konkurentus. Platesnio paslaugų spektro prie pagrindinės veiklos (produktų gamybos) teikimas siūlo didesnę vertę klientui, už kurią jis yra pasiruošęs papildomai sumokėti. Prieš teikiant klientui papildomą vertę sukuriančias paslaugas, labai svarbu išsiaiškinti, ar tikrai jos klientams yra reikalingos bei kokią naudą patirs tiek klientas, tiek paslaugų teikėjas, aptarti kiek klientas yra pasiruošęs mokėti už papildomą vertę sukuriančias paslaugas.

Paslaugų integracijos į gamybos procesą sėkmę bei efektyvumą dažnai lemia inovacijų diegimas tiek organizaciniuose, tiek gamybiniuose įmonių procesuose. Naujų sprendinių paieška, aukštųjų technologijų pritaikymas, įsiklausymas į klientų poreikius bei jų išpildymas padeda organizacijoms plėsti veiklą, išsilaikyti rinkoje. Sumanus organizacinių išteklių, pajėgumų, gebėjimų bei rinkos panaudojimas sukuria galimybes gamybinėms įmonėms sklandžiai integruoti paslaugas į gamybos sistemą.

Gamintojų tradiciniai kompetencijų privalumai, kuomet siekiama teikti daugiau nei su produktais susijusias paslaugas, t.y. siūlyti sudėtingesnes paslaugas, nėra pakankami, reikalingos naujos kompetencijos. Šioje stadijoje įmonė susiduria su profesionalių paslaugas teikiančių kompanijų konkurencija (Salonen, 2011).

Daug stebėtojų mano, kad šiuo metu Europa yra naujos (ketvirtosios) pramonės revoliucijos pradžioje (R. Davies, 2015). Industrija 4.0 (angl. *Industrie 4.0*) yra strateginė iniciatyva, besiiimanti novatoriško vaidmens informacinių ir komunikacinių technologijų pramonėje, kuri šiuo metu iš pagrindų keičia gamybos ir inžinerijos sektorių (Arėškienė, n.d.). Ši revoliucija padarys didelį poveikį gamybinėms įmonėms, nes reikės integruotis bei keistis dizaino kūrimo, gamybos procesų, gamybos sistemų, paslaugų, produktų srityse (R. Davies, 2015).

Bevielio ryšio ir tinklų išsiplėtimas, intelektualių robotų bei mašinų diegimas, padidėjusi kompiuterijos galia, didelių duomenų analizės galimybės leidžia keisti produktų gamybos būdą. Naujoji, skaitmeninė pramonės revoliucija žada padidinti gamybos lankstumą, produktų pritaikymą masėms, sutrumpinti gamybos laiką bei pagerinti produktų kokybę, procesų našumą, taip pat produktus bus galima gaminti mažomis partijomis esant trumpam techniniam įrengimų derinimo laikui – šie veiksniai padidins organizacijų konkurencingumą. Kompanijos, norinčios pasiekti šiuos tikslus, turės keisti verslo modelius, investuoti į įrangą, informacines ir komunikacines technologijas, duomenų analizę bei duomenų srautų integraciją globalioje vertės grandinėje – veikloje bus sparčiai pritaikomos inovacijos. Procesų lankstumas įgalins inovacijas naujų produktų prototipų kūrimo srityje, sutrumpės laikas tarp produkto sukūrimo ir patekimo į rinką. Įmonėms atsiras daugiau galimybių pasinaudoti duomenų analize, kuomet kuriami išmanieji produktai, kartu išvalgos gali būti pritaikytos naujų verslo modelių įsisavinimui parduodant ne produktus, bet paslaugas (R. Davies, 2015).

Tyrimo problema: visoms įmonėms svarbu konkurencingai veikti rinkoje, gauti pelną iš vykdomos veiklos. Organizacijos procesų plėtimas, inovacijų diegimas padidina sėkmingos veiklos galimybes. Analizuojama tarptautinė įmonė veikia tekstilės pramonėje. Didžioji dalis gamybinių procesų yra vykdoma Jungtinėje Karalystėje, Lietuvoje yra įkurta dukterinė įmonė. Mažinant produktų vieneto savikainą yra efektyvinami veiklos procesai, investuojama į darbuotojų apmokymus, diegiama Lean sistema. Viena iš veiklos efektyvinimo galimybių galėtų būti paslaugų integracija į tekstilės įmonės, Lietuvos padalinio gamybos sistemą. Taigi aktualu iširti ar tekstilės įmonės Lietuvos padalinys disponuoja reikiamais gebėjimais, kad turėtų galimybes paslaugų integracijai į gamybos sistemą.

Darbo tikslas: atkleisti paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybes tekstilės įmonės Lietuvos padalinyje.

Darbo objektas – paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybės.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti paslaugų integracijos į gamybos sistemą tyrimų problematiką;
2. Išanalizuoti teorinius paslaugų integracijos į gamybos sistemą aspektus;
3. Atskleisti paslaugų integracijos į gamybos sistemą tekstilės įmonės Lietuvos padalinyje galimybes darbuotojų požiūriu;
4. Numatyti galimas paslaugų integracijos į gamybos sistemą tiriamos tekstilės įmonės Lietuvos padalinyje kryptis.

Šiame darbe terminas „gamybos sistema“ yra naudojamas apibūdinti gamybos įmonę.

Siekiant atskleisti paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybes, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą tekstilės įmonės Lietuvos filialo galimybių

įvertinimui buvo atlikta kokybinė duomenų analizė– atvejo studija. Duomenys buvo renkami individualių pusiau struktūruotų interviu pagalba bei transkribuojami.

Taip pat buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminės anketinės apklausos analizė. Pastarieji duomenys apdoroti MS Excel programa. Prašymas užpildyti anketą buvo nusiųstas visiems tekstilės įmonės Lietuvos padalinio darbuotojams, besinaudojantiems tekstilės įmonės elektroniniu paštu. Anketinė apklausa buvo vykdoma internetinėje apklausų svetainėje.

1. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Paslaugų integracija į gamybos sistemą yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Sąvoka pasirodė XX a. 9–ajame dešimtmetyje. Pastebėta, kad paslaugos į gamybos procesą integruojamos beveik visose pramonės šakose pasauliniu mastu. Įstatyminiai reguliavimai, technologijų vystymasis, globalizacija ir didelis konkurencinis spaudimas lėmė, jog tiek paslaugų, tiek gamybos įmonės drastiškai žengė į paslaugų sritį (Neely, Benedetinni ir Visnjic, 2011). Skirtingi autoriai analizuoja įvairius šio proceso veiksnius, jų pasireiškimą gamybinėse įmonėse.

Solonen (2011) teigimu paslaugos lemia globalios ekonomikos augimą ir paslaugų augimas gamybinėse įmonėse buvo pastebėtas kaip esminė išliekančio prekės ženklo, bet ne produkto savybių, konkurencingumo priežastis, lėtesnio augimo, mažėjančio pelningumo pagrindinėse rinkose kontekste.

Schmenner (2009) atliko tyrimą, kuriame siekė atskleisti, kodėl istoriškai gamybinių įmonių, XIX amžiaus antrojoje pusėje JAV, paslaugų srities propagavimas buvo laikomas turinčiu daug privalumų tam tikromis aplinkybėmis, bet nebuvo patrauklus esant kitoms sąlygoms. Tyrimo rezultatai parodė, jog greitas gamybinių įmonių resursų koncentravimas paslaugų sferoje, yra būdingas įmonėms, gaminančioms novatoriškus produktus. Tokiu būdu paslaugų integracija į gamybos sistemą sukuria konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Įmonės, turėjusios didelius gamybinius pajėgumus, negalėjo operatyviai realizuoti perėjimo proceso, jų paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesas nebuvo baigtinis.

Salonen (2011) nuomone, tyrimai gamybos įmonių servitizacijos (angl. *servitization*) kontekste yra mažos apimties, todėl sąlygojantys nevisišką supratimą apie produktų – paslaugų integraciją ir perdavimą tarp gamybinių įmonių. Nėra aišku, kaip produktų gamintojai juda tarp bazinių su produktais paslaugų į sudėtingesnes (angl. *advanced*) su didesnėmis diferencijavimo galimybėmis. Buvo pastebėta, kad augantis paslaugų intensyvumas tarp produktų gamintojų neturi būti matomas kaip vienalaikė pastanga norint pereiti iš gamybinių įmonių į paslaugas teikiančių įmonių gretas. Tai turi būti subtilus subalansuojantis veiksmas, kuriame egzistuoja įvairiarūšė verslo logika.

Solonen (2011) siūlo išsamiau nagrinėti sprendinių pardavimą, kaip potencialiai patrauklią paslaugų strategiją, remiantis produktų ir paslaugų integraciją, užtikrinančia sinergijos pasklidimą tarp paslaugų ir pagrindinio produkto operacijų, taip palengvinančią gamintojo prisitaikymą prie augančio paslaugų intensyvumo. Sprendiniai (angl. *solutions*) – apjungti produktai ir paslaugos, teikiant aukštos vertės integruotus sprendinius, kurie yra nukreipti į kliento verslo ar procesų poreikius (A. Davies, 2004).

Baveja, Gilbert ir Ledingham (2004) analizuodami problemas, su kuriomis susiduria gamybinės įmonės, siekiančios ne tik gaminti produktus, bet ir teikti paslaugas, išskiria neapdairių gamintojų požiūrį, jog paslaugos yra geriau nei produktai, kuomet matomas labai didelis paslaugų sektoriaus patrauklumas, tačiau neišsiaiškinamos to priežastys, todėl yra sukuriami nekonkurencingi paslaugų pasiūlymai klientams. Gamintojai dažnai tiki, jog aukštos klasės paslaugos priartins juos prie klientų, o tik pradėję teikti tokias paslaugas išsiaiškina, jog klientų poreikiai yra kitokie, teikiamos paslaugos jiems nereikalingos arba netenkina, todėl paslaugų teikėjai negauna norimo finansinio atlygio, nėra sukuriamas konkurencinis pranašumas rinkoje.

Dažna gamybinių įmonių klaida yra manymas, jog perėjimui į paslaugų rinką bus galima panaudoti tik turimus žmogiškuosius išteklius, kurie yra labai kompetentingi ir sukaupe daug žinių gamybos srityje, tačiau iš tiesų labai mažai nusimano apie paslaugų rinką. Įmonėms plečiant veiklą, orientuojantis į paslaugas reikalinga ne tik įdarbinti srities profesionalų iš išorės, tačiau ir peržiūrėti savo organizacinę struktūrą (Baveja ir kt., 2004).

Labai svarbus yra ėjimo į paslaugų rinką strategijos pasirinkimas: koku principu bus teikiamos paslaugos – kaip papildančios produktus ar orientuotos į klientų verslo procesus. Svarbu numatyti ar paslaugų verslas bus atskirtas nuo gamybos proceso (Baveja ir kt., 2004).

Grönroos ir Helle (2010) atliko tyrimą norėdami sukurti modelį abipusei sukurtos vertės matavimui verslo santykiams gamybos sektoriuje, kurie įgalina teikėjus ir klientus dalintis verte tarpusavyje. Paprastai gamybos įmonės prisiima paslaugų perspektyvą (logiką) ir pritaiko visam verslui. Sukurti rėmai atskleidžia vertės kūrimo proceso supratimo koncepcinį pagrindą. Sujungiant kliento ir teikėjo praktikas ir tuo būdu išrikiuojant atitinkamus procesus, išteklius bei kompetencijas, teikėjai efektyviau gali remti savo klientų verslą, taip įgalinant klientus ir pačius save kurti pridėtinę vertę, kuria gali būti dalijamasi tarp verslo partnerių. Siūloma ateityje tirti tarpusavio vertės kūrimo principus, rinkti duomenis, identifikuojančius bendrą produktyvumą bei vertės dalijimąsi klientų turto valdymui, taip pat analizuoti klientų investicijų modelius.

Gebauer, Paiola ir Edvardsson (2010) fokusavosi į mažas ir vidutinės įmones produktų gamybos sektoriuje besivystančias į paslaugų verslą. Laikant, kad paslaugų verslo vystymasis priklausomas nuo atsitiktinių veiksnių, tyrimu buvo siekiama nustatyti kaip smulkaus ir vidutinio verslo įmonės sustyguoja išorinės aplinkos, strategijos ir organizacinių ketinimų veiksnius. Autoriai nustatė, jog paslaugų strategijos formavimas ir įgyvendinimas mažose ir vidutinio dydžio įmonėse priklauso nuo jų vertės grandinės pozicijos ir verslo aplinkos. Teikėjai, su keliais klientais parduodantys paslaugas, tiesiogiai klientams daugiausiai parduoda logistikos, techninio aptarnavimo ar taisymo bei į tyrimus ir plėtrą orientuotas paslaugas. Originalios įrangos gamintojai, parduodantys per platintojus, visų pirma neišplečia parduodamų paslaugų, bet yra labiau linkę peržiūrėti paslaugų teikimo formą kartu su platintojais. Kartu tyrimas atskleidžia keturis skirtingus paslaugų atsakus į specifines vertės pasiūlymo

kombinacijas ir verslo aplinką. Autoriai siūlo atliekant būsimus tyrimus ieškoti empirinių duomenų įžvalgų skirtingose pramonės šakose.

Lay, Copani, Jäger ir Biege (2010) atskleidžia, jog į paslaugas nukreiptas verslo koncepcijos įgyvendinimas tampa pasauline tendencija. Analizuojamas paslaugų teikimo integravimo į pramonę laipsnis ir veiksniai, veikiantys paslaugų integravimą. Autoriai ištyrė, jog iš 3376 tyrime dalyvavusių įmonių, didžioji dauguma kompanijų, siūlančių paslaugas, negavo norimų (tikėtinų) pajamų ir kompanijų priimtos paslaugų strategijos neatrodė visiškai išvystytos. Geriausiai tai nusako teikiamų paslaugų platumas. Kiti susiję nusakantieji veiksniai apima parduotų produktų charakteristikas, kai pozicija tiekimo grandinėje neatrodo labai svarbus paslaugas veikiantis veiksnys. Tolimesni tyrimai turėtų apimti paslaugų įliejimo į gamybos sistemą naudą ir mechanizmų įvardijimą, per kuriuos vertė yra generuojama skirtingose teikimo grandinės lygiuose.

Story, Raddats, Burton, Zolkiewski ir Baines (2016) teigimu, mokslinėje literatūroje trūksta empirinių tyrimų, kurie nusakytų specifines paslaugų integracijos kompetencijas, kurios reikalingos skirtingiems rinkos dalyviams.

Tan, Matzen, McAloone ir Evans (2010) paslaugų integracijos strategijas, susijusias su skirtingais paslaugų tipais susieja tarpusavyje. Autoriai atliko dviejų pramonės įmonių produktų ir paslaugų vystymo veiklų ir verslo strategijos atvejo studijų analizę, siekdami gautus rezultatus palyginti su moksline literatūra. Atvejų analizės studijos atskleidė, jog vystant paslaugas galima naudoti skirtingus metodus siūlant jau sukurtus produktus. Abi kompanijos nenori būti identifikuojamos kaip gryną produktų ar komponentų teikėjai ir ieško galimybių, kur gali siūlyti vertę sukuriančias žinias ir paslaugas. Siekdamos vienodų tikslų, įmonės pasirenka skirtingus metodus. Viena paremta produktais ir jų technologija, o kita vartotojais ir jų veikla. Manoma, kad dėl suformuluotų verslo strategijų paslaugų integracijai nebuvimo, nerasta struktūrizuoto paslaugų judėjimo į gamybos sistemą. Abiems įmonėms pavyko pagerinti santykius su klientais. Paslaugų integracijos tikslais buvo įsteigti atskiri verslo vienetai, nepriklausomi nuo gamybinių įmonių. Produktų ir paslaugų atskirtis leidžia pasiūlyti klientams pritaikytus integruotus sprendinius, bet reikalauja daugiau pastangų apsaugant grįžtamąjį ryšį iš paslaugų produkto dizainui. Siūloma tirti ar mokslinėje literatūroje aprašomų strategijų pakanka gamybinėms įmonėms integruojant paslaugas į gamybos sistemą.

Pan ir Nguyen (2015) identifikavo pagrindinius gamybinių įmonių veiklos evoliucijos kriterijus siekiant klientų pasitenkinimo, remiantis subalansuotų rodiklių pirmenybės ir įvairiarūšių kriterijų sprendimo priėmimo požiūriais. Tyrimo rezultatai rodo, jog gamybinės įmonės turi labiau koncentruotis į klientų perspektyvas – pasitenkinimo, lojalumo kūrimą ir palaikymą, produktų ir paslaugų inovacijas, diversifikuotų, pridėtinę vertę turinčių produktų – paslaugų pasiūlymų kūrimą,

artimos ilgalaikės partnerystės su klientais palaikymą. Autorių nuomone, ateities tyrimuose tikslinga tirti organizacijų struktūrą bei išteklius.

Santamaría ir kt. (2012) tyrė naujų, patobulintų paslaugų, kurias siūlo gamybinės įmonės, įvedimą, gamybininkų siūlomų paslaugų inovacijų nusakomuosius bruožus ir kuo jie skiriasi nuo procesų ar produktų inovacijų tose pačiose įmonėse. Tyrimas buvo atliktas technologijų inovacijų srityje. Tyrimo rezultatai parodė, jog produktų inovacijos yra susijusios su ankstesniais tyrimais ir pasiekti gerus rezultatus geriau sekasi aukštųjų technologijų srityje. Kartu procesų inovacijos yra negatyviai susijusios su aukštosiomis technologijomis. Autoriai siūlo atlikto tyrimo rezultatus naudoti lyginamajai analizei ateities tyrimuose, kad būtų patikrintas tyrimo rezultatų validumas.

Raddats, Baines, Burton, Story ir Zolkieswski (2016) atliko tyrimą, siekdami išsiaiškinti paslaugų integracijos į gamybos sistemą gamybinių įmonių motyvacijos bendrumus ir skirtumus. Buvo išskirti konkurenciniai, ekonominiai bei paklausa pagrįsti motyvacijos veiksniai. Tyrimo eigoje paaiškėjo, jog kai kurios gamybinės įmonės siekia verslo transformacijos per užsakomąsias paslaugas (angl. *outsourcing*). Kaip tolimesnė tyrimų plotmė yra matomas motyvacijos tyrimas pagal kompanijos dydį bei geografinę padėtį. Taip pat tikslinga išsiaiškinti, ar motyvaciniai veiksniai yra susiję su paslaugų integracijos pastangomis bei įvykdymo rezultatais.

Song, Ming, Han, Xu ir Wu (2015) tyrė produktų – paslaugų sistemų inovacijų valdymo modelius. Produktų – paslaugų sistemų vystymas yra ganėtinai sudėtinga inovacija, susidurianti su iššūkiais dėl suinteresuotųjų šalių daugialypumo, produktų ir paslaugų elementų sąveikos, kombinuotų veiklos rodiklių. Gamybinės įmonės turi palaikyti nuolatinį, sistemingą inovacijų valdymo procesą, kad produktų – paslaugų sistemų veikimas būtų sklandus. Praeities tyrimai labiausiai fokusavosi į dizaino sritį ir inovacijų valdymas stokojo dėmesio. Atlikę tyrimą, autoriai siūlo integruotą produktų – paslaugų sistemos modelį.

Kowalkowski, Gebauer, ir Oliva (2017) teigia, kad paslaugų augimas gamybinėse įmonėse yra viena iš populiariausių paslaugų tyrimų sričių, besiremianti įvairiomis koncepcijomis. Autorių tyrimas buvo atliktas tyrimo ribų nustatymo bei abstraktaus tyrimų pagrindo iškilimo plotmėje. Nustatyta, kad paslaugų integracijos į gamybos sistemą tyrimai turi galias tradicijas, gaunami išsamūs rezultatai, bet teoriškai jie vis dar yra gimimo stadijoje. Tolimesniems tyrimams autoriai siūlo šias paslaugų augimo problemas: empirinių duomenų gavimas paslaugų poveikio įmonių veiklos rezultatų augimui, įmonių susiliejimo ir įsigijimo vaidmuo vystant paslaugų augimo strategijas, naujų paslaugų įjungimo ir senų paslaugų išėmimo iš pasiūlymų krepšelio procesas, paslaugų augimo konteksto praplėtimas gamybinėse įmonėse.

Kotey, Sharma ir Gao (2013) tyrė funkcinį veiklų tarpusavio ryšį ir jo sąsajas su antrepreneriška strategija progresyvioje tekstilės pramonėje Kinijoje. Tyrimo rezultatai rodo, jog funkcinį veiklų, apimančių antreprenerišką strategiją, veiklos modelis keletu aspektų yra bendras su vakarietiškais

veiklos modeliais. Klientų išsaugojimo plotmėje, marketingo veikloje pastebimas tinkliškumas. Technologijos įvardijamos kaip esminiai veiksniai Kinijos tekstilės gamybos pramonėje. Ateities tyrimai turėtų būti atlikti ne tik mažose įmonėse, bet ir didesnėse, taip pat kituose pramonės sektoriuose.

Beuren, Ferreira ir Miguel (2013) taip pat pastebi tiek tyrėjų, tiek verslo pasaulio susidomėjimą produktų – paslaugų sistemomis, kurios suteikia konkurencingumo išlaikymo ir padidinimo galimybes daugeliui įmonių. Autoriai išanalizavo 149 mokslinius straipsnius, išleistus 2006–2010 metais. Yra aptariami specifiniai produktų – paslaugų sistemų bruožai, nauda bei trūkumai. Išryškinti tiek teigiami, tiek neigiami produktų – paslaugų sistemų bruožai. Šioje srityje yra atlikta daug teorinių tyrimų, tačiau trūksta empirinių duomenų. Autoriai įvardija šias galimas produktų – paslaugų sistemų empirinių tyrimų kryptis: perėjimas iš tradicinio produktų pardavimo modelio į produktų – paslaugų sistemos modelį, produktų – paslaugų sistemų vystymo priemonių modeliavimas (kūrimas), naudos aplinkai mastas, gilinantis į paslaugų integravimą gamybos sistemoje. Tikslinga vykdyti empirinius tyrimus, kad būtų galima patobulinti teorines koncepcijas, generuoti metodologijas ir procesų sprendinius. Ateities tyrimai taip pat gali būti atliekami tvarumo, suinteresuotųjų šalių, nuosavybės perdavimo, vartotojų elgesio srityse.

Brax (2005) atliko tyrimą, siekdama nustatyti paslaugų įsiliejimo į gamybos procesą prigimtį. Buvo atlikta atvejo studijos analizė pramoninės gamybos įrangos aptarnavimo sprendinių valdymo srityje. Tyrimo rezultatai parodė, jog gamybinės įmonės patiria įvairių iššūkių, integruodamos paslaugas į gamybos procesą. Apibendrinus teigiama, kad gamybinės įmonės gali paslaugas įlieti į savo veiklą ramiai, jei paslaugos yra įtraukiamos į pasiūlymus viena po kitos, tada rezultatas gali būti pavojingas.

Kindström (2010) tai pat pastebi, kad daug į produktus orientuotų organizacijų siekia padidinti savo konkurencingumą pereidamos į paslaugomis pagrįstus verslo modelius. Autoriaus tyrimas pagrįstas daugkartine atvejų studijų analize septyniose gamybos įmonėse ir naudojant verslo modelių koncepciją vadybinės veiklos yra nukreipiamos į paslaugų inovacijos struktūrą, kad būtų galima ištirti, kaip kompanijos geriausiai gali pasinaudoti naujo paslaugų verslo modelio privalumais. Tyrimai rodo, kad organizacijos turi susitelkti ties visomis verslo modelio zonomis holistine prasme, o ne tik pakeisti kai kuriuos verslo modelio elementus. Kiti iššūkiai apima organizacijų gebėjimą palaikyti santykius su klientais, nematerialaus paslaugos pasiūlymo vizualizaciją ir tobulinti dinamišką paslaugų pasiūlymų portfelį, kad būtų galima adaptuotis prie besikeičiančių klientų poreikių. Kindström (2010) ateities tyrimams siūlo identifikuoti sėkmingiausias pokyčių modelius, kurie pateiktų ne tik įdomius teorinius rezultatus, bet ir parodytų organizacijų vadovams konkrečias gaires. Kita problema, kuri greitai laiku bus aktuali daugeliui įmonių, yra kaip būtų galima industrializuoti paslaugų pasiūlymus platesniu mastu.

Chou, Che ir Conley (2015) teigia, jog akademikų interesai produktų – paslaugų sistemų srityje pasikeitė nuo sutelkto dėmesio į aplinkos tvarumą į socio – ekonominius veiksnys. Šiuo požiūriu, produkto gyvavimo ciklas nebėra vienintelis veiksnys, nusakantis produktų – paslaugų sistemų efektyvumą. Įvairūs kriterijai, apimantys produkto – paslaugos sistemos kokybę, klientų pasitenkinimą, visiškas rūpestis tvarumu yra reikalingi sistemų sprendinių vystymui. Tyrime efektyvi produktų – paslaugų tyrimo koncepcija yra pasiūlyta vystyti santykiams tarp produkto – paslaugos vertės ir tvarumo poveikio. Ateities tyrimai turėtų vykti nustatant geriausias praktikas ir žemiausią tvarumo lygio poveikį. Būtų tikras iššūkis renkant visus duomenis tvariam produktų – paslaugų efektyvumui parodyti. Kiekvieno indikatorius apimtis priklauso nuo individualios organizacijos tipo.

Anot Bask, Lipponen, Rajahonka ir Tinnila (2010), modalumo (angl. *modularity*) koncepcija buvo populiari procesų tyrimų ir valdymo kontekste. Autoriai siekia išsiaiškinti, ar modalumo koncepcija, leidžianti produktus išskirti į atskiras dalis ir kurti naujus produktus jungiant komponentus skirtinga tvarka, originaliai išvystyta fiziniams produktams, gali būti pritaikoma paslaugų, susietų su produktais kontekste. Atlikus tyrimą buvo pateiktos keturios pagrindinės temos ir apibrėžimai. Ateities tyrimuose reikia gilesnio supratimo kaip modalumas pasireiškia ir konceptualizuojasi paslaugų kontekste. Tyrimų metu, bendraujant su paslaugų teikėjams, siūloma naudoti giluminius interviu

Kwak ir Kim (2015) tyrė santykį tarp paslaugų integracijos ir gamybinių įmonių pelningumo, kad galėtų identifikuoti pelningas paslaugas. Ryšiai tarp paslaugų integracijos, matuoti paslaugų pajamų santykiu ir pelningumu. Autorius nurodo, jog paslaugų integracijos pelningumas sumažėja, kai įmonės patiria ir išteklių suvaržymą, ir sandorio kaštų padidėjimą įgyvendinant strategiją. Paslaugų pelningumas yra heterogeniškas (įvairiarūšis) ir priklauso nuo skirtingų paslaugų pasiūlymų. Siekiant patikrinti gautus tyrimo rezultatus, Kwak ir Kim (2015) nuomone, reikalinga atlikti daugiau tyrimų kitose šalyse ir skirtinguose pramonės sektoriuose.

Apibendrinant galima teigti, jog susidomėjimas paslaugų integracija į gamybos sistemą yra didelis. Tyrinėjami įvairūs šio proceso aspektai, tačiau mokslininkai teigia, jog empirinių tyrimų vis dar stinga. Tyrimai buvo atlikti sprendinių pardavimo, perėjimo strategijų į paslaugų rinką plotmėje, kartu tirtos problemos, su kuriomis susiduria įmonės integruodamos paslaugas į gamybos sistemą, motyvacijos veiksniai, skatinantys ne tik parduoti produktus, bet ir teikti paslaugas, produktų – paslaugų sistemų inovacijų valdymo modeliai. Tolimesnės tyrimų kryptys galėtų būti klientų investicijų modelių analizė, strategijos, kurios pasirenkamos sėkmingam servitizacijos įgyvendinimui, paslaugų išėmimo iš pasiūlos ir naujų paslaugų įvedimo galimybės. Įvertinta informacija rodo, jog paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybių paieška skatina empirinius tyrimus.

2. TEORINĖ PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ ANALIZĖ

2.1. Veiklos vykdymas: perėjimas nuo produkto vyravimo į paslaugų logiką

Paslaugų integracijos į gamybos sistemą nauda organizacijai. Paslaugų integracija į gamybos sistemą yra organizacijos gebėjimų ir procesų strateginė inovacija, pereinant nuo produktų pardavimo į integruotų produktų – paslaugų siūlymų pardavimą, kuris suteikia naudojimo vertę (Martinez, Bastl, Kingston ir Evans, 2010).

Tan ir kt. (2010) paslaugas apibūdina kaip:

- veiklas, apimančias produkto aptarnavimą ir taisymą;
- tam tikrų veiklų, susijusių su techninių sistemų proceso transformacija, rėmimas ir įvykdymas;
- tam tikrų atsakomybių, susijusių su kliento veikla, parama ir įgyvendinimas.

Paslaugos yra charakterizuojamos kaip dizaino, proceso ar veiklos objektas, o ne fizinis artefaktas. Paslaugos nuo produktų skiriasi savo neatskiriamumu (nedalomumu), heterogeniškumu, nematerialumu bei jų trumpas galiojimo laikas. Heterogeniškumas leidžia paslaugoms būti skirtingai patirtoms su kiekvienu jų gavimu (Kuijken, Gemser ir Wijnberg, 2017; Santamaría ir kt., 2012; Tan ir kt. 2010).

Anot Raddats ir kt. (2016), motyvacija integruoti paslaugas į gamybos sistemą priklauso nuo gaminamų produktų kompleksiško, kaštų taupymo ir pagerintos paslaugų kokybės. Tai yra svarbūs, paklausa paremti veiksniai gamybinėms įmonėms integruoti paslaugas į savo veiklą. Motyvacijos veiksniai siūlo gamybinėms įmonėms į jų gaminamą produktą žiūrėti kaip į pirminį išteklių, kartu paslaugos yra svarbus diferenciacijos strategijos elementas. Net aukštųjų technologijų sektoriaus ir į produkto inovacijas susitelkusios gamybinės įmonės laikosi nuostatos, jog vis sunkiau tampa diferencijuoti vienus materialius produktus, nes jie greitai tampa plačiai vartojamais dėl agresyvios žemų kainų konkurentų veiklos. Tokiu būdu mažėja organizacijų užimama dalis rinkoje. Ekonominė motyvacija integruoti paslaugas į gamybos sistemą gamybinėms įmonėms dažnai yra svarbiausia. Persiorientavimo procesas yra giminis vėlesnėms produktų – paslaugų kontinuumo stadijoms, įtraukiant naujus paslaugų verslo modelius. Paslaugos gali užtikrinti naują tvarų pajamų šaltinį gamybinėms įmonėms, padedant apeiti sąstingį produktų rinkose. Dažnai paslaugų rinka yra kelis kartus vertingesnė nei produktų rinka. Paslaugų pardavimai, kitaip nei produktų, dažniausiai yra pastovūs, išvengia cikliško, pakilimų ir sumažėjimų.

Santamaría ir kt. (2012) paslaugų ypatumus nusako keturiomis dimensijomis (1 pav.): paslaugų teikimas, paslaugų prigimtis, paslaugų vartojimas ir paslaugų rinka.

Paslaugų teikimas	Specialistų žinios ir žmogiškasis kapitalas yra esminiai konkurencingumo veiksniai teikiant paslaugas;
	Kai kurios paslaugos yra aukšto profesionalumo (ypatingai reikalaujančios tarpasmeninių įgūdžių, kitos sąlyginai nekvalifikuotos (dažnai įtraukiamas įprastas dalies darbo dienos darbas));
	Darbo jėga yra įgudusi, darbuotojai autonomiškai, priežiūra nereikalinga;
	Limituota masto ekonomija;
	Mažai kapitalinės įrangos, daug investuojama į pastatus.
Paslaugų prigimtis	Paslaugos yra nematerialios;
	Dažnas informacijos intensyvumas;
	Nesandėliuojamos ir netransportuojamos;
	Sunku išskirti procesą ir produktą;
	Pritaikyta pagal klientų poreikius.
Paslaugų vartojimas	Artima sąveika tarp teikimo ir vartojimo laike bei erdvėje;
	Paslaugos įtraukia vartotojus, reikalauja didelio vartotojų indėlio kūrimo ir teikimo procese;
	Produktų pristatymas taip pat yra esminis aspektas;
	Dažnai sunku atskirti teikimą nuo vartojimo.
Paslaugų rinka	Kai kurie kaštai nematomi susiejami su produktais;
	Profesionalus reguliavimas paplitęs tam tikrose paslaugose;
	Sunku pademonstruoti produktą iš anksto.

1 pav. Paslaugų charakteristikos (sudaryta pagal Santamaría ir kt., 2012)

Paslaugų teikimas gamybinėms įmonėms suteikia galimybę didinti pajamas ir pelną. Išskirtinai sudėtingesnės paslaugos gali sustiprinti į paslaugas orientuotos organizacijos poveikį klientų verslo procesams. Požiūris į paslaugų teikimą dažnai yra analizuojamas atskirai – ne iš gamybinių įmonių perspektyvos (Story ir kt., 2016).

Paslaugos įgyja vis didesnę reikšmę verslas– verslui srityje (Böhm, Eggert ir Thiesbrummel, 2017). Paslaugų svarbą rodo augantis susidomėjimas jomis mokslinėje literatūroje bei didėjanti paslaugų strategijų svarba dėl įmonių finansinių, marketingo bei strateginių tikslų. Kalbant apie finansinį patrauklumą, pastovios pajamos gali būti generuojamos aptarnaujant jau egzistuojančią produktų grupę, kurios ilgas gyvavimo ciklas. Marža, gaunama iš paslaugų teikimo, yra didesnė nei gaunama už pagamintus ir parduotus produktus ir numato stabilesnes pajamas, nes paslaugos yra atsparesnės ekonominio ciklo svyravimams (Solonen, 2011). Pajamų stabilizavimas ir pelningumo didinimas unikalių, sudėtingų produktų gamintojams įvardijami kaip stiprūs motyvaciniai veiksniai. Gamybinės įmonės su plačiu paslaugų pasiūlymų portfeliu gaus naudą iš didėjančio pelningumo, kartu

gamybinėms įmonėms, teikiančioms siauresnį naujų paslaugų spektrą aukštesnėmis kainomis pelningumas gali mažėti. Iš tikrųjų gamybininkai gali reikėti pasiekti kritinę paslaugų aktyvumo masę, prieš tai kai paslaugų integracijos į gamybos sistemą nauda yra pastebima kalbant apie įmonės vertę. Pelningumas gali būti žemesnis, nes klientai nusprendžia reikalingas paslaugas vykdyti patys ar perka žemesnėmis kainomis iš kitų teikėjų. Dėl judėjimo pasroviui teikiant paslaugas, jų kaštų bei organizacinių pokyčių, gamybinės įmonės naudos iš paslaugų teikimo gali ir negauti (Raddats ir kt., 2016).

Daugelyje išsivysčiusių šalių atskirtis tarp paslaugų ir gamybos sektoriaus mažėja, buvę skirtumai tarp produktų gamybos ir paslaugų veiklų sparčiai nyksta. Šis pokytis gali būti vertingas diferenciacijos šaltinis, stiprinantis santykius su klientais, kuriantis nuosavą paslaugos vertę produkto supratimo kontekste (Santamaría ir kt., 2012). Kompanijos turi ieškoti pusiausvyros tarp produktų ir paslaugų verslo integracijos (Baveja ir kt., 2004).

Vadovaujantis ištekliais pagrįstu požiūriu, įmonės yra matomos kaip šaltinių ir galimybių, užtikrinančių strateginį konkurencinį pranašumą, deriniai, kurių strategijos grindžiamos turimais ištekliais ir pajėgumais, labiausiai tinkančiais rinkoms, kuriose veikia organizacijos. Tačiau įmonės gali neturėti visų reikalingų išteklių konkurenciniam pranašumui užtikrinti, todėl ištekliais grįstas mąstymas nėra visiškai tinkamas gamybinėms įmonėms, siekiančioms integruoti paslaugas į gamybos sistemą (Raddats ir kt., 2016).

Pan ir Nguyen (2015) požiūriu masto ekonomija bei taikymo sritis tiek iš gamybinių įmonių, tiek iš klientų perspektyvos akivaizdžiai parodo, kad klientai yra linkę rinktis paslaugas iš tų įmonių, iš kurių perka ir produktus. Tvari produktų – paslaugų sistema gali atverti galimybes gamybinėms įmonėms naujam verslui, sustiprinti konkurencinį pranašumą ir palaikyti verslo tvarumą ilguoju laikotarpiu.

Paslaugos gali papildyti pardavimus ir padidinti materialaus produkto paklausą. Šis veiksnys paslaugas padaro kritinėmis gamybinių įmonių augimo ir jų konkurencingumo atžvilgiu. Organizacijos siūlo naujas paslaugas norėdamos pagerinti egzistuojančių produktų lankstumą, priimtinumą, funkcionalumą ir charakteristikas. Produktų pasiūlymų papildymas paslaugomis suteikia produktų diferencijavimo galimybę ir sustiprina klientų ištikimumą produktui. Produktai, „sustiprinti“ paslaugomis, padeda palaikyti tvarų augimą brandžiose pramonės šakose, kuriose rinkos plėtra ir technologinės inovacijos yra santykinai lėtos. Tačiau ne visos paslaugos, parduodamos gamybinių įmonių, palaiko gaminamus produktus. Tyrimų ir plėtros, testavimo, duomenų tinklų paslaugos bei kiti gebėjimai, pirmiausia sukurti palaikyti gamybiniam procesui, taip pat gali būti siūlomi kaip paslaugos. Gamybinėse įmonėse pelningų paslaugų vystymas nėra sistemingas ir betarpiškas. Dažnai gamybinės įmonės, integravusios paslaugas į gamybos sistemą, generuoja didesnes pajamas, bet gauna mažesnę pelną nei tik gamybinės įmonės (Santamaría ir kt., 2012).

Salonen (2011) nuomone, individualių sprendinių teikimas klientams yra brangus ir ne visada užtikrina vertės bei pelningumo augimą ilgalaikėje perspektyvoje. Dėl šios priežasties sprendinių teikėjai turi siūlyti įvairaus masto sprendinius. Dažnai per produktų modularizaciją ir standartizaciją įmanoma surasti unikalius sprendinius, kurie yra parengti pagal aiškiai standartizuotus modelius ir komponentus. Sprendinių plėtojimo procesas turi tapti rutinišku. Sprendiniai yra apibūdinami kaip individualizuoti pasiūlymai kompleksiškomis klientų problemoms spręsti, sukuriantys pridėjamą vertę, apjungiantys produktus ir (arba) paslaugas. Sprendinių koncepcijos šaknys slypi sistemų pardavimo siūlyme, pagal kurį produkto rinkodaros specialistai pradėjo plėsti pasiūlymus į produktų sistemas, tuo būdu prisiimant atsakomybę integruojant svarbiausios įrangos dalis į didesnę funkcinę sistemą. Žodis „sistema“ apibūdina fizinę produkto sistemą, kuri yra techninėmis ir inžinerinėmis žiniomis pagrįstų užduočių rezultatas. Kartu sprendiniai apima strategines ir konsultacines verslo veiklas. Nepaisant to, didelė dalis verslo sprendinių gali būti laikoma kaip dalis įprastų operacijų (su išimtimis, kuriose labiau išryškunami klientų poreikiai), vertė pagrįstos pardavimų pastangos, produktų ir sistemų vystymas kryptimi, kuri įgalina geresnę integraciją į klientų techninius ar verslo procesus. Sprendinių pardavimas gali būti suprantamas kaip gamybinių santykių procesas, apimantis klientų poreikių aiškumą, pritaikymą bei produktų ir paslaugų integravimą, diegimą, taip pat paramą klientui po paslaugos įdiegimo. Reikalinga plačiau suprasti klientų verslo poreikius, veiklos aplinką ir rasti geresnius būdus kaip sujungti minėtus aspektus.

Finansinė nauda iš paslaugų teikimo nėra automatiška. Daugeliui įmonių paslaugų teikimas padidina kaštų perskirstymo galimybes, ką besiskverbiantiems į rinką varžovams, potencialiai naujiems varžovams, padaryti yra labai sunku. Rinkos galimybės yra dar vienas argumentas integruoti paslaugas į gamybos sistemą, nes naudojant paslaugas yra parduodama daugiau produktų (Santamaría ir kt., 2012).

Kartu paslaugos, teikiamos greta parduodamų produktų, padidina klientų pasitenkinimą, palengvina naujų produktų adaptaciją, sustipriną klientų pasitikėjimą. Klientai noriai naudojami teikėjo žinojimu (angl. *know how*), kuris suteikia daugiau vertės, susijusios su produktų naudojimu ir įvykdymu. Konkurencingumo strategija, kuriama paslaugų pagrindu, yra tvaresnis konkurencingumo šaltinis. Įmonėms tampa vis sunkiau palaikyti technologinį pranašumą, tuo pačiu ne visada pavyksta išlikti ir kainos lyderiu rinkoje. Įmonės strategija, pagrįsta paslaugomis, yra ketinimas klientams pateikti viliojančią galimybę dėl paslaugų neapčiuopiamumo ir sudėtingo imitavimo, atkartojimo prigimties (Solonen, 2011).

Produkto prižiūrėjimas, einamasis remontas, aptarnavimas atskleidžia potencialą sukurti aukštesnę vertę klientui, nors tai reikalauja daugiau išteklių ir kompetencijų, kurias nebūtinai gamybinės įmonės turi. Tokiu atveju galima vystyti kompetencijas gamybinės įmonės viduje arba ieškoti galimybių išorėje. Produkto rėmimas apima visas produkto po pardavimo rėmimo veiklas,

apimančias techninę priežiūrą bei remontą, taip pat instaliaciją, kliento darbuotojų apmokymus, aprūpinimą atsarginėmis detalėmis bei pagalbinėmis medžiagomis, dokumentaciją, klientų konsultavimą bei garantines schemas. Lyginant su prižiūrėjimu bei patogiu aptarnavimu, mažinančiais prastovas bei sąnaudas, produkto rėmimas yra orientuotas į verslo galimybių, paremtų paslaugų nuostatomis, pelningumo didinimą (Tan ir kt. 2010). Paslaugos padeda sukurti konkurencinį pranašumą ir rinkos diferenciaciją. Paslaugų teikimas po produkto pardavimo įgalina gamybines įmones savo produktų veikimą, leidžia pagerinti būsimų produktų dizainą (Raddats ir kt., 2016).

Baveja ir kt. (2004) nuomone, nepaisant to, kad paslaugos yra labai populiarios, gamintojai turi numatyti aiškų sėkmingos veiklos būdą, kuomet jie plečiasi į paslaugų rinką. Nauda gali būti didelė, tačiau taip pat aukštos yra ir sąnaudos. Žinant, ko reikia, vengti yra užsitikrinami sėkmingos veiklos šansai. Kuomet gamintojai pradeda teikti paslaugas dėl teisingų priežasčių, naudoja ką jie žino geriausiai, kad suprastų potencialių paslaugų pasiūlymų ekonominę esmę, ir pritaiko savo organizacijai naujus verslo principus, rezultatai gali pranokti atskirų dalių visumą.

Kuriant paslaugas ir siekiant išskirti svarbiausius klientams veiksnius, klientų reikalavimai yra išskaidomi, kad būtų aiškiai matomi veiksniais, kurie maksimizuoja klientui sukuriama vertę teikiant tam tikrą paslaugą bei būtų sumažinamos paslaugos teikimo sąnaudos produkto gyvavimo cikle. Šis perėjimas iš gamybinių įmonių reikalauja tiek kultūrinės paradigmos, tiek pajėgumų pokyčių. Dizaineriai ir paslaugos rėmimo komanda dirba kartu, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Pokyčiui įvykti reikalingi šie gamybinių įmonių gebėjimai (Tan ir kt. 2010).

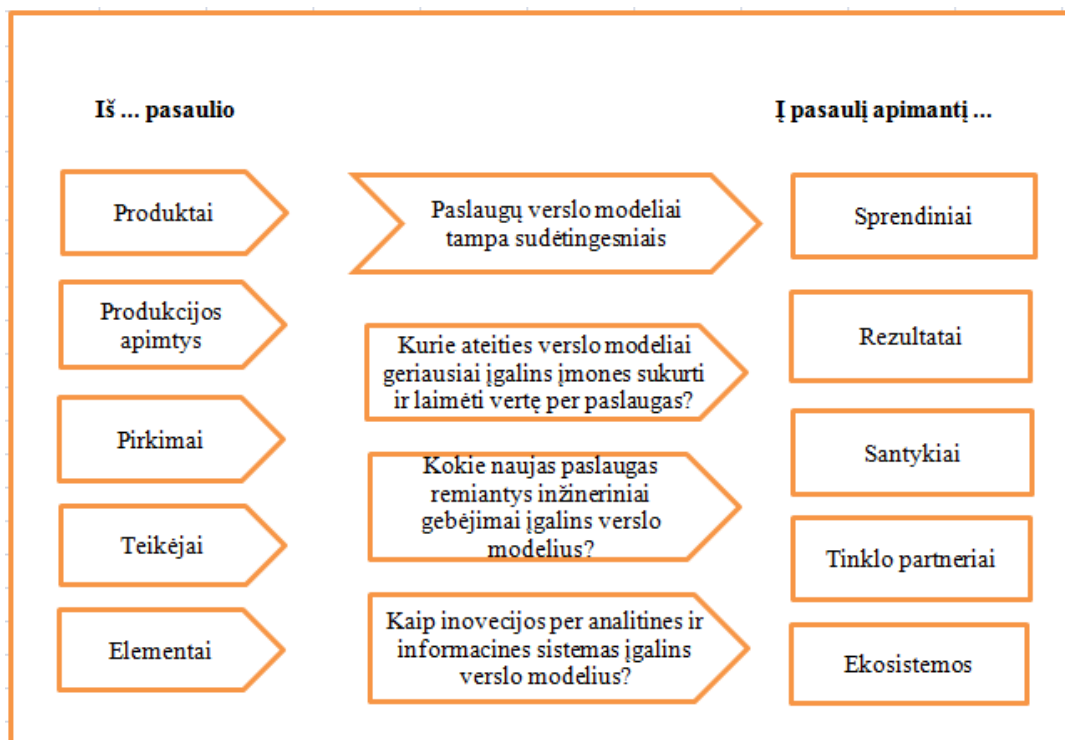
- nuosavybės tikslų sąnaudų pavertimas inžineriniais ir organizaciniais;
- efektyvus paslaugų žinių valdymas;
- produkto gyvavimo ciklo analizė bei įgūdžiai;
- sėkmingas potencialių gedimų identifikavimas produkto gyvavimo laikotarpiu.

Įvertinus skirtingas verslo puses (finansinę, strateginę ir marketingo), pasvėrus potencialią naudą ir galimybes prieš paslaugų integracijos riziką ir kaštus, gamybinės įmonės gali nuspręsti pasirinkti produktų ir paslaugų pasiūlymų junginius. Procesas gali būti vykdomas kelias būdais (Santamaría ir kt., 2012):

- siūlo produktus su glaudžiai susijusiomis paslaugomis viename pakete, siekdamas padaryti produktus patrauklesniais nei konkurentų gaminami produktai;
- siūlo ne patį produktą, bet tikslą, kurį produkto įsigijimas visiškai išpildys, suteikiamą funkcionalumą. Tai rafinuotesnis būdas;
- siūlo pagerintą produkto priimtinumą, apeinant jo adaptacijos ar naudojimo kliūtis.

Neely ir kt. (2011) teigia, jog paslaugų įtraukimas į gamybos sistemą gali būti nusakomas penkiomis pagrindinėmis tendencijomis (2 pav.): produktai virsta sprendiniais, produkcijos apimtys

tampa rezultatais, pirkimai pavirsta į santykius, teikėjai tampa tinklo partneriais, o elementai – ekosistemomis.



2 pav. Paslaugų įtraukimo į gamybos sistemą tendencijos (sudaryta pagal Neely ir kt., 2011)

Šis pokytis nereiškia, jog paslaugos pakeis produktus ar rezultatas pakeis produkcijos apimtį, tačiau esminė idėja yra, jog paslaugos papildys produktus, rezultatai papildys produkcijos apimtį. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą metu gamybinės įmonės teikia paslaugas, kurios papildoma produktus. Kartu teikėjai nėra suinteresuoti sandorių sudarymu, juos labiau domina ilgalaikių santykių ir bendradarbiavimo užmezgimas. Dažnai daug teikėjų susikooperuoja paremti kompleksiškas paslaugas. Iš tikrųjų tokie partnerystės tinklai susikuria dėl specifinių sandorių. Partneriai tuo pačiu metu bendradarbiauja viename projekte ir konkuruoja kituose projektuose. Sistemine (tinkline) bendradarbiavimo prigimtis analizuojant paslaugų kompleksus verčia apsvarstyti ekosistemų svarbą. Reguliavimo ir įstatymų problemos daro didelį poveikį partnerių bendradarbiavimui, prisiimtiems vaidmenims ar atsakomybėms (Neely ir kt., 2011).

Pan ir Nguyen (2015) papildoma Salonen (2011) teigdami, jog atsitiktinumų teorijos pagrindu teigiama, jog egzistuoja ryšys tarp organizacijos veiklos rezultatų ir trijų veiksnių išdėstymo: aplinkos, strategijos ir organizacinės struktūros. Paslaugų integracija į gamybos sistemą pareikalauja transformacijos visoje organizacijos struktūroje, procesuose ir strategijoje, einančioje tiesėje kartu su aktualia rinka. Pajėgumų transformavimas, siekiant patenkinti klientų poreikius, yra vienas didžiausių iššūkių gamybinėms įmonėms norint tapti paslaugų įmonėmis.

Paslaugų integracija į gamybos sistemą yra panaši daugelyje gamybinių įmonių. Labai svarbu, kad vadovai suprastų, jog norint užtikrinti geresnes gaminamų produktų pozicijas rinkoje, geras būdas yra susieti juos su paslaugomis, pridedančiomis vertės produktams, tokiu būdu bus patenkinti sudėtiniai klientų poreikiai. Egzistuoja su paslaugomis susiję veiksniai, kurie yra pagrindiniai naujų paslaugų vystymui gamybinėse įmonėse. Vadovai neturi aplaidžiai žiūrėti ir į tokias veiklas, kurios tradiciškai yra mažiau susijusios su paslaugų inovacijos (pvz., tyrimai ir vystymas, (Santamaría ir kt., 2012)). Sunkumai, su kuriais susidūrė įmonės, integruodamos paslaugų teikimą, yra susiję su tinkamos kultūros bei mąstymo formavimu, renkantis tinkamą sprendinio pasiūlymo kelią, kuriant išorinį efektyvumą sąveikoje su klientais, užtikrinant vidinį operacijų efektyvumą. Įmonės, einančios iš gamybos į paslaugų teikimą, privalo pakeisti beveik visus verslo vykdymo elementus – nuo verslo strategijos ir pozicijos vertės grandinėje iki pajėgumų, organizacinės struktūros, kultūros ir mąstysenos (Salonen (2011)).

Spartus paslaugų populiarėjimas ir augimas rinkoje bei produktų gyvavimo ciklo apibrėžtumas lemia gamybinių įmonių pasirinkimą integruoti paslaugas į gamybos sistemą. Šio integravimo galimybė iš pirmo žvilgsnio yra labai patraukli ir atrodo lengvai įgyvendinama, nors iš tikrųjų sėkminga paslaugų integracija pareikalauja didelių pokyčių gamybinėse organizacijose. Kartu reikalinga apsispręsti, kokio pobūdžio paslaugas norima įvesti į organizacijų veiklą, kad būtų patenkinti klientų poreikiai bei sukurta pridėtinė vertė klientams. Servitizacija padeda organizacijoms išlaikyti konkurencingumą rinkoje, gauti pastovias pajamas bei didesnę maržą, produktų sustiprinimas paslaugomis padidina parduodamų produktų kiekį. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą metu, produktai virsta sprendiniais, orientuojamasi į rezultatą, sukuriami tvirti santykiai su klientais, tinklo partneriais bei kuriamos produktų – paslaugų ekosistemos.

Produktų – paslaugų sistemos. Organizacijos, norėdamos užtikrinti veiklos efektyvumą, produktus ir paslaugas integruoja į sistemas. Produktai ir paslaugos skiriasi verte, sukuriama per materialius elementus ir sąveika tarp gamybinių įmonių bei vartotojų. Produktų ir paslaugų integracija į produktų – paslaugų sistemą leidžia paslaugas paversti materialesnėmis, suprantamesnėmis ir jas lengviau vystyti prieš pateikiant rinkai. Santykių marketinge produktų ir paslaugų dichotomijos atsisakyta dėl klientui vertę kuriančio požiūrio, akcentuojant paslaugos teikimo išteklius ir kompetencijas. Dėmesys telkiamas į santykių tarp klientų ir suinteresuotųjų šalių identifikavimą, kūrimą, stiprinimą bei palaikymą siekiant ilgalaikio pelningumo. Paslaugų įvedimas į gamybos sistemą iš gamybinių įmonių pareikalauja pokyčių: nuo kuriamų ir parduodamų fizinių produktų į kuriamas ir parduodamas produktų – paslaugų sistemas (Kuijken ir kt. 2017).

Tan ir kt. (2010) produktų – paslaugų sistemas apibūdina kaip produktų ir paslaugų integraciją, dėmesį skiriant klientui bei produkto gyvavimo ciklo prailginimui. Egzistuoja įvairios paslaugų

integracijos į gamybos procesą strategijos, nuo orientuotų į produktus paslaugų iki klientus orientuotų paslaugų teikimo, tokių kaip integruoti sprendiniai. Integruotas produktų ir paslaugų vystymas yra paremtas aplinkos dizaino (ekodizaino) kilme. Pradžios taškas dažniausiai yra esamų produktų ar paslaugų gyvavimo trukmės įvertinimas ir tyrinėjimas kaip klientams gali būti suteikiama nauda.

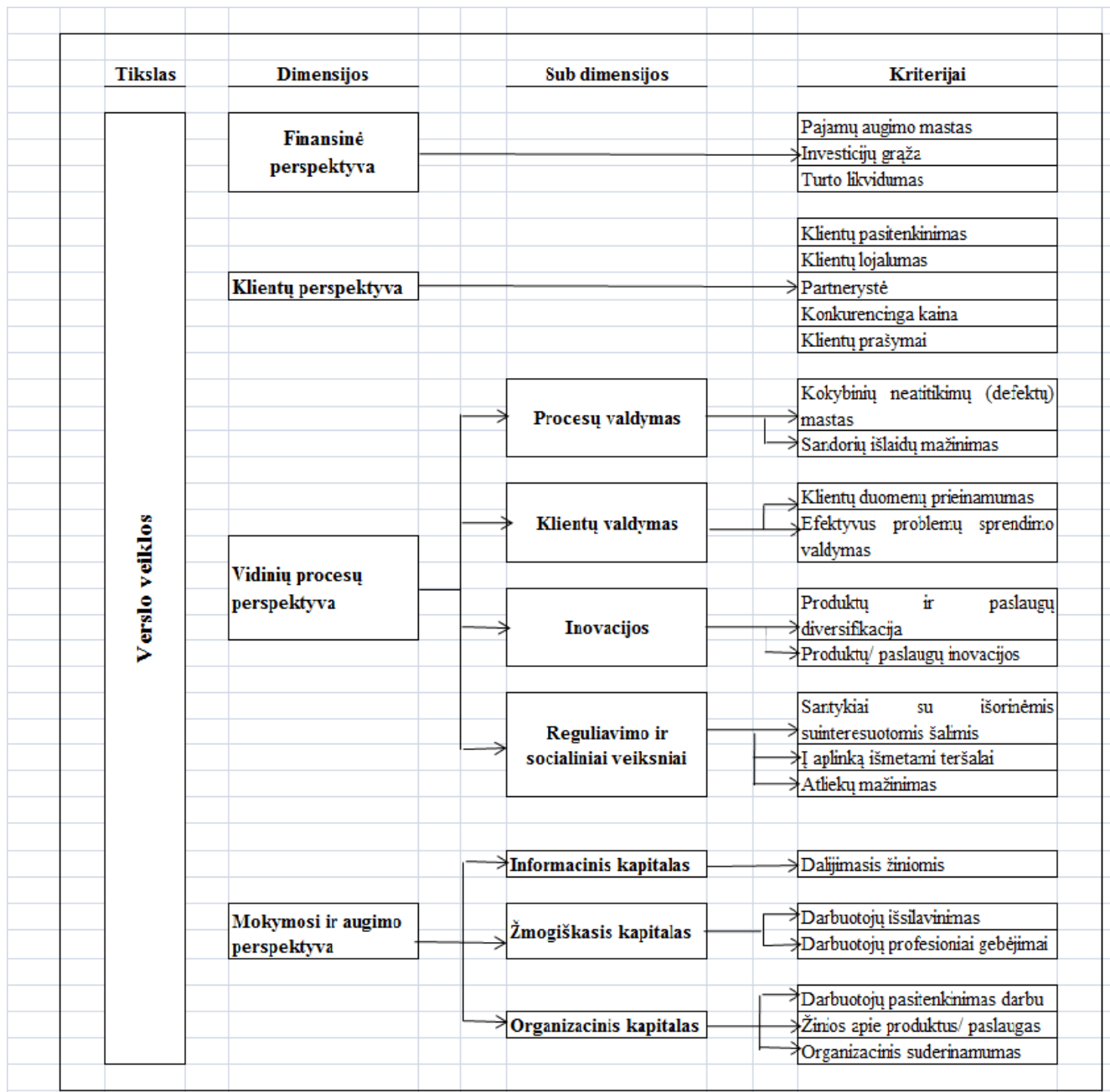
Nėra bendrai priimto produktų – paslaugų sistemos apibrėžimo. Produktų integracijos su paslaugomis veikla yra esminė produktų paslaugų sistemoms, kuomet materialių produktų ir nematerialių paslaugų kūrimas bei apjungimas yra pajėgus pildant klientų poreikius (Kuijken ir kt., 2017).

Isaksson, Larsson ir Rönnbäck (2009) teigia, jog produktų – paslaugų sistemos reikalauja papildomų kompetencijų iš gamybinių įmonių, ypač siūlymų kūrimo ir vystymo etapuose. Tinkama galimybė yra jungtis į verslo tinklus, kurie sudaro sąlygas išpildyti produktų – paslaugų sistemų siūlymus klientams. Verslo tinklai, kuriuos sudaro teikėjai, partneriai ir daugeliu atvejų klientai, varijuoja nuo vienos produktų – paslaugų sistemos sukūrimo iki kitos. Dalyvauti keliuose ilgalaikiuose verslo tinkluose su tais pačiais partneriais yra naudingas, tačiau nepakankamas valdymo sprendinys. Organizacijoms patariama valdyti daugelį vienalaikių verslo santykių tiek su partneriais, tiek su konkurentais.

Produktų – paslaugų sistemos priartina produktus prie klientų, įgalina jų pritaikymą ir leidžia siūlyti specialiai pritaikytus sprendinius platesniam turiniui nei tradiciniai produktai. Kartu sukuriami individuali patirtis ir didėja gaunama pridėtinė siūlymų vertė. Produktų ir paslaugų susiejimas turi daug privalumų, nes paslaugos padeda sukurti ilgalaikius santykius su klientais. Tiek gamybinėms įmonėms, tiek paslaugų gavėjams yra galimybė sumažinti sąnaudas. Kai kurios produktų paslaugų sistemos įneša pokyčius į vartojimo modelius, kurie gali lemti darnios praktikos pokyčius (Kuijken ir kt., 2017).

Pan ir Nguyen (2015) teigimu, bet kuriai pelno siekiančiai organizacijai pagrindinis tikslas yra ženklus ekonominės vertės augimas, kurį lemia pajamų didėjimas ir produktyvumas. Subalansuotų rodiklių finansinė perspektyva akcentuoja kaip tvari produktų – paslaugų sistemos strategija įgyvendina akcininkų finansinius lūkesčius prognozuojant augimą, pelningumą ir produktyvumą, kurie yra įvertinamai pagal pajamų augimo lygį, investicijų grąžą ir turto likvidumą.

Subalansuotų rodiklių metodas yra naudojamas kaip struktūra produktų – paslaugų sistemos evoliucijai ir verslo tvarumui. Šis metodas apima keturias dimensijas (3 pav.): finansinę perspektyvą, klientus, vidinius procesus ir mokymosi bei augimo perspektyvą. Tai yra naudingas valdymo įrankis, kuris susieja operacijų ir ne finansines organizacijos veiklas, susieja jas naudojant priežastinius ryšius su organizacijos ilgalaikę strategija. Tokiu būdu ne tik ženkliai veikiama ekonominė verslo sėkmė, bet ir integruojami aplinkos bei socialiniai interesai į organizacijų valdymą (Pan ir Nguyen, 2015).



3 pav. Įvairiarūšių kriterijų sprendimų priėmimo schema (sudaryta pagal Pan ir Nguyen 2015)

Pan ir Nguyen (2015) nurodo, jog priešastiniai ryšiai tarp mokymosi rezultatų ir augimo perspektyvos sąlygoja vidinių procesų gerinimą, kad būtų pasiekti organizacijos strateginiai tikslai vertinami iš finansinės ir klientų perspektyvų.

Apsaugant verslo stabilumą, kompanijos ne tik galvoja apie pelną, tačiau didžiulį dėmesį skiria nuolatiniam, aukšto lygio klientų pasitenkinimo palaikymui. Daugelis įmonių pritaiko skirtingus produktų – paslaugų sistemų tipus, norėdamos praplėsti jau turimus pasiūlymus klientams, padidinti klientų pasitenkinimą, lojalumą, išlaikyti klientus, konkurencingą kainą (Pan ir Nguyen, 2015).

Anot Pan ir Nguyen (2015), kuomet organizacijos apsprendžia klientų poreikius ir išsikelia finansinius tikslus, galima nustatyti atitinkamus metodus, kuriais įgyvendinami skirtingi vertės pasiūlymai klientams ir pagerinama finansinė veikla. Žvelgiant į vidinės organizacijos perspektyvos turi būti išskelti pagrįsti tikslai, apimantys procesų valdymą, klientų valdymą, inovacijas bei reguliavimo ir socialinius matus.

Mokymosi ir augimo perspektyva yra paskutinis subalansuotų rodiklių metodo laukas, kuriame vadovai nusako darbuotojų kompetencijas, gebėjimus ir įgūdžius, o informacinės technologijos ir organizacinė aplinka privalo remti strategiją. Organizacijai integruojant paslaugas į gamybos sistemą, kompanijose vyksta esminiai pokyčiai, kurie reikalauja visų lygių darbuotojų įsitraukimo (Pan ir Nguyen, 2015).

Produktų – paslaugų sistemos yra klasifikuojamos skirtingai: pagal tai, kaip sukuriama vertė klientams ir paslaugų integracijos į gamybos sistemą strategijų reikšmės suvokimą (nuosavybės teisių ar nuosavybės pasikeitimą, reikalingų įgūdžių ir pajėgumų poreikį, mokėjimų modelį) (Kuijken ir kt., 2017).

Integruojant paslaugas ir produktus į sistemą, didelis dėmesys skiriamas klientams. Siekiama su jais sukurti darnius santykius, vedančius į sėkmingą paslaugų bendrakūros procesą. Taip pat įmonėms patariama sukurti tinklą su partneriais, tiekėjais bei klientais. Sukūrus produktų – paslaugų sistemą, paslaugos lengviau vystomos, dažnai prailginamas produktų gyvavimo ciklas, sukuriama pridėtinė vertė klientams. Paslaugų integracija į gamybos sistemą reikalauja pokyčių visoje organizacijoje, kurie pirmiausia prasideda keičiant mąstyseną, požiūrį bei vidinius procesus. Kartu reikalingos ir papildomos kompetencijos kuriant naujus produktus, paslaugas, keičiant nusistovėjusį verslo modelį.

Dominuojanti paslaugų logika ir dominuojanti produktų logika. Dominuojanti paslaugų logika (angl. *service dominant logic*) pabrėžia faktą, kad kai kurios įmonės išigyja produktus, kad klientams galėtų teikti paslaugas ar klientai galėtų patys save apsitarnauti. Dėl to gamybinės įmonės gali tekti peržiūrėti savo produktų pasiūlymus, kad būtų galima konkuruoti paslaugų teikimo srityje (Santamaría ir kt., 2012). Tan ir kt. (2010) pritaria, jog dominuojanti paslaugų logika yra kaip pamatinis požiūris aptarnaujant klientus – nesvarbu, ar tai fiziniai produktai, ar nematerialios paslaugos. Pasikeitė suvokimas, kad vertė yra įdėta ne į fizinius artefaktus, o į vartojimą, susijusį su produktais.

Lusch, Vargo ir O'Brien (2007) plačiai nagrinėja dominuojančią produktų logiką (angl. *goods dominant logic*) ir dominuojančią paslaugų logiką, kurios yra kontrastingos viena kitai (4 pav.). Paslaugos įvardijamos kaip svarbus pokyčių ir konkurencingumo veiksnys. Dominuojanti paslaugų logika yra pagrįsta supratimu, kad organizacijoms reikalinga jungtis į tinklus ir bendruomenes, specializuotis ir keistis kompetencijomis, kad būtų pasiekta kiekvienos organizacijos gerovė. Ši logika apima bendradarbiavimo procesus su klientais, partneriais ir darbuotojais. Čia visų lygių vadovams yra

keliamas iššūkis – jie tampa tarsi paslaugų teikėjai suinteresuotosioms šalims. Tokia perspektyva atpažįsta įmones ir jų mainų partnerius, kurie yra įtraukti į vertės bendrakūros procesą, abipusį paslaugų teikimą. Teigiama, jog dominuojančios paslaugų logikos supratimas, internacionalizavimas ir veikimas pagal ją yra geriau nei tarpusavio konkurencija.

Veiksny	Dominuojanti produktų logika	Dominuojanti paslaugų logika
Vertės supratimas	Mainų vertė (angl. <i>value in Exchange</i>). Vertė yra sukuriama (pagaminama) įmonių ir platinama rinkoje, naudojant produktų ir pinigų mainus.	Naudojimo vertė (angl. <i>value in use</i>) arba vertė prasmėje (angl. <i>value in context</i>).
Vertės kūrėjas	Gamybinė įmonė, padedant tiekimo grandinėje dalyvaujančioms įmonėms.	Gamybinė įmonė, tinklo partneriai, klientai.
Vertės kūrimo procesas	Vertė įterpiama į produktus ar paslaugas, pridėdama stiprinant produktą, padidinant savybių kiekį.	Vertė siūloma per rinkos siūlymus, klientai pratęsia vertės kūrimo procesą paslaugos naudojimo metu.
Vertės paskirtis	Padidinti teikėjo gerovę.	Padidinti pritaikomumą, prailginti išlikimą rinkoje, sistemos gerovę per kitų teikėjų siūlomas paslaugas, pritaikant žinias ir įgūdžius.
Vertės matas	Nominalios vertės mastas, mainais gaunama kaina.	Pritaikomumas gavėjo sistemai, jos gyvavimo ciklo laikas.
Mainų komponentai	Produkcijos vienetai yra centriniai mainų komponentai.	Paslaugų reikšmė iškeliamą aukščiau produktų svarbos.
Ištekliai	Pirminiai „kietieji“ ištekliai.	Pirminiai „minkštieji“ ištekliai, kartais perkelti įterpiant juos į „kietuosius: ištekliai – produktus.
Gamybinės įmonės vaidmuo	Individualus – gaminti ir pristatyti vertę.	Neindividualus – vertė sukuriama teikėjo ir vartotojo bendradarbiavimo metu, abipusiai, kartu integruojant ištekliai, taikant kompetencijas, tokiu būdu teikiant paslaugų siūlymus.
Produktų vaidmuo	Produkcijos vienetai, „kietieji“ ištekliai, sustiprinti vertę.	„Minkštųjų“ išteklių priemonė, įgalinanti prieigą prie įmonės kompetencijų teikiamos naudos.
Klientai	Matomi kaip „kietieji“ ištekliai: segmentuojami, nustatoma tikslinė rinka, vykdomas rėmimas, užimama rinka, vertės platinimas. Gamybinė įmonė kuria vertę klientams: sunaudok arba sunaikink.	Matomi kaip „minkštieji“ ištekliai, galintys veikti kitus ištekliai, bendradarbiaujantys partneriai, dalyvaujantys vertės bendrakūros procese. Suteikia strateginę orientaciją, kaina keičiama vertės siūlymu, kuris sukuriamas bendrai tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo, kuriami vertės tinklai ir procesai.
Konkurencinis pranašumas	Paslauga kaip produkto tipas, pridėdantis vertę.	Žinios sukuria konkurencinį pranašumą.

4 pav. Dominuojančios produktų ir dominuojančios paslaugų logikų skirtumai (sudaryta pagal Lusch ir kt., 2007; Vargo ir kt. (2008))

Produktų logikos svarba nėra neigiama ir tai, kad paslaugos taip pat buvo įtrauktos į šį procesą, tačiau verslui sunku suprasti, kokį iš tikrųjų didelį vaidmenį paslaugos atlieka mainuose bei konkurencingumo didinime – jos yra daug svarbesnės, ne tik prideda vertės produktui (Lusch ir kt., 2007). Vargo ir kt. (2008) pateikia pagrindines dominuojančios paslaugų logikos prielaidas, kuriomis grindžiama koncepcija. Lusch ir kt. (2007) šias prielaidas aprašo plačiau (5 pav.)

Pamatinės dominuojančios paslaugų logikos prielaidos	
1.	Paslaugos yra esminis mainų pagrindas.
2.	Netiesioginiai mainai slepia pagrindinį mainų vienetą. Mikro–specializacija, organizacijos, tinklai, produktai ir pinigai daro neaiškia paslauga – paslaugai mainų prigimtį.
3.	Produktai yra paslaugų teikimo paskirstymo mechanizmas.
4.	„Minkštieji“ ištekliai yra esminis konkurencinio pranašumo šaltinis.
5.	Visos ekonomikos yra paslaugų ekonomikos. Dėl padidėjusios specializacijos ir užsakomųjų paslaugų paslaugos tik dabar yra labiau matomos, jos visada buvo tai, kuo yra keičiamasi.
6.	Klientai visada yra vertės bendraautoriai. Nėra vertės kol paslaugų siūlymu nepasinaudojama, patirtis ir suvokimas yra esminiai vertę nusakantys bruožai.
7.	Verslas negali suteikti vertės, tik teikti vertės siūlymus. Vertė visada yra sukuriama bendrai ir apsprendžiama kliento, ji negali būti sukuriama gamybos proceso metu.
8.	Paslaugos centre (angl. <i>service centered</i>) požiūris yra orientuotas į klientą ir su juo susijęs. „Minkštieji“ ištekliai, panaudoti klientui kuriamai naudai, pastato klientą į vertės kūrimo centrą, sukuria santykius.
9.	Visi socialiniai ir ekonominiai dalyviai yra išteklių integruotojai.
10.	Vertė visada yra unikali ir fenomenaliai suprantama, apibrėžiama jos gavėjo.

5 pav. Dominuojančios paslaugų logikos esminės prielaidos (sudaryta pagal Vargo ir kt., 2008; Lusch ir kt., 2007)

Paslaugų dominuojanti logika nusako, jog visi mainai yra paremti paslaugomis, kuomet produktai yra įtraukiami kaip įrankiai išteklių teikimui ir pritaikymui. Turimos žinios ir įgūdžiai yra pagrindiniai konkurencinio pranašumo įrankiai. Remiantis paslaugų dominuojančia logika, vertės bendrakūros supratimu, vertės nėra tol, kol nėra pasinaudojama siūlymu – patirtis ir suvokimas yra esminiai vertę nusakantys matai (Vargo ir kt., 2008).

Paslaugų teikimas gamybinėse įmonėse eina šalia pagrindinio produkto siūlymo arba net pakeičia pagrindinį gaminamą produktą. Norint teikti paslaugas, reikalingi pokyčiai gamybinių įmonių procesuose. Pokyčiai gali būti labai sudėtingi, todėl tikslinga analizuoti tinkamus verslo modelius tradicinėse ir produktą nukreiptose organizacijose, kurios siekia teikti paslaugas (Story ir kt. 2016).

Dominuojančios produktų logikos pagrindas yra produktai ir juos gaminančios gamybinės įmonės, vertė suprantama kaip pajamos, gautos už parduotus produktus. Dominuojančioje paslaugų

logikoje vertė kuriama bendrai: tarp klientų, verslo partnerių, organizacijos darbuotojų. Kartu yra keičiamasi kompetencijomis. Produktai tampa priemone turimoms kompetencijoms išreikšti. Teisingai įvertinant paslaugų reikšmę organizacijai, jos sąsajas su strateginiais tikslais ir plečiant organizacijos požiūrį, naudinga taikyti dominuojančią paslaugų logiką, kuri paslaugas ir jų teikiamą naudą iškelia į daug aukštesnę poziciją, suteikiančią stiprų konkurencinį pranašumą organizacijai.

2.2. Integruojamų į gamybos sistemą paslaugų įvairovė

Integruojamos į gamybos sistemą paslaugos yra klasifikuojamos įvairiai. Paslaugos gali būti skirtingų formų. Skirtumai pastebimi tarp tradicinių paslaugų, tokių kaip paslaugos po produkto pardavimo, ir sudėtingesnės paslaugos. Tradicinės paslaugos iš vis dar išlieka svarbios, tačiau gamintojai, norėdami patenkinti klientų lūkesčius ir visiškai išnaudoti galimybes, turėtų labiau orientuotis į sudėtingesnes paslaugas (Salonen, 2011).

Vienas iš klasifikacijos kriterijų yra paslaugų teikimo pobūdis. Baveja ir kt. (2004) išskiria *integruotas ir savarankiškas paslaugas*. Vadovai dažnai suklumpa kuomet nori sukurti struktūrą, kurią gali pritaikyti tiek produktams, tiek paslaugoms. Jie pagrindine veikla laiko produktų verslą, kur paslaugos yra teikiamos, tačiau joms neskiriamas pagrindinis vaidmuo, arba laiko abu verslus visiškai atskirus. Pirmuoju atveju įmonės rizikuoja netekti platesnių rinkos galimybių ir didesnės maržos, kurią užtikrina paslaugos. Antruoju atveju, suteikiant paslaugų verslui nepriklausomybę, ji turi būti varomoji jėga neprarandant kritinių integracijos taškų su produktais ar atsitiktinių galimybių rinkoje, kurios gali pakenkti santykiams su teikėjais. Su atviru ir atitinkamu požiūriu produktai ir paslaugos gali būti naudingi vieni kitiems.

Kuomet paslaugos yra atskirtos nuo produktų, produktai gali būti kaip papildymas ir parama, įtampa galimai atsiranda tarp produkto verslo bazės ir naujos paslaugos verslo. Kompanijos besiplečiančios į paslaugas turi pasirūpinti tinkamais žingsniais ir be aiškių ribų, kad nebūtų apverstas pagrindinis verslas. Toks išoriškai aiškus pozicionavimas reikalingas, kad klientai ir verslo partneriai suprastų įsipareigojimų taisyklės – kuomet lyderio pozicijoje yra produktai ir kada paslaugos perima ši santykį (Baveja ir kt. 2004).

Salonen (2011) nuomone, dažniausiai paslaugų teikėjai yra dviejų tipų: *sistemų pardavėjai ir sistemų integruotojai*. Sistemų pardavėjai yra integruoti vertikalčiai ir atsako už sistemos dizainą, sąsajas ir komponentų specifikacijas, produktų vystymą, individualių komponentų gamybą, komponentų integraciją į sistemą, paslaugų nustatymą veikimui ir sistemos einamąją priežiūrą sistemos veikimo laikotarpiu. Sistemų pardavėjo veikimo vaidmuo yra panašesnis su tradiciniu sprendinių supratimu, nes integruotos produktų sistemos apima vidinę kontrolę bei per sistemų komponentus įgalina didesnę tinkamumą, kuris lemia didesnes našumo sąsajas ir optimizuotą

įvykdymą. Sistemų integruotojai yra pagrindiniai rangovai, atsakingi už išorinių produktų projektavimą ir integravimą bei paslaugų komponentų pavertimą konkrečiais sprendiniais klientams. Šis modelis pabrėžia specializacijos privalumus ar tiekiamų komponentų modalumą, sąsajų standartizaciją bei galimybę specializuoti ir integruoti technologijas iš skirtingų tiekimo šaltinių bei produkto teikėjų. Toks požiūris suteikia galimybę kurti ir valdyti išorinius partnerių tinklus, kurie gali būti sutelkti sprendinio įgyvendinimui (Salonen, 2011).

Salonen (2011), Story ir kt. (2016) paslaugas klasifikuoja taip:

- paslaugos, palaikančios produktą (angl. *services supporting product* – SSP), produktus remiančios paslaugos;
- paslaugos, palaikančios į klientą ir jo veiklą (angl. *services supporting the customer* – SSC), paslaugos, remiančios klientą.

Produktus palaikančios paslaugos (SSP) užtikrina reikiamą produktų funkcionavimą, taip pat klientams gali palengvinti produktų pasiekiamumą (prieinamumą). Tokios (SSP) paslaugos apima produkto pogarantinį aptarnavimą, remontą, instaliaciją, stebėjimą. SSP yra standartizuotos, joms pakanka žemo bendradarbiavimo tarp paslaugų teikėjo (gamintojo) ir jo klientų intensyvumo. Paslaugos, palaikančios klientų veikimą (SSC), gali būti apibūdinamos paslaugos kaip produktas (angl. *services as a product*), kurias klientas gali įsigyti nepirkdamas pačio produkto. SSC apima finansavimą, į procesus orientuotus apmokymus, į verslą nukreiptas konsultacijas. SSC reikalauja aukšto bendradarbiavimo intensyvumo tarp paslaugų teikėjo ir pirkėjo, didelio asmeniškumo laipsnio ir ypatingos svarbos žmonėms, kaip gavėjams. Paslaugų perėjimas geriausiai gali būti suprantamas kaip nepertraukiamas judėjimas. Pažangiausia fazė yra pasiekama, kuomet vertės pasiūlymas pereina nuo produkto funkcionalumo prie produkto efektyvumo galutinio vartotojo procese (Salonen, 2011).

Story ir kt. (2016) teigimu, paslaugos, orientuos į klientų veiklą, iš prigimties yra dinamiškos – teikėjo darbas sudėtingesnių paslaugų atžvilgiu niekuomet nesibaigia.

Kartu Story ir kt. (2016) išskiria pagrindinius paslaugų tipus, kurių pobūdis ir esmė atitinka paslaugų, palaikančių produktą (SSP) ir paslaugų, palaikančių klientą ir jo veiklą (SSC) bruožus. *Bazinės paslaugos*, orientuotos į produkto aprūpinimą (palaikymą) (pvz., aprūpinimas atsarginėmis detalėmis, aptarnavimas, remontas, patikros; instaliacija, apmokymai, paslaugos po pardavimo (pagalba klientams, produkto perdurbimas pasibaigus jo gyvavimo ciklui) (Santamaría ir kt., 2012). Produkto priežiūros dizainas yra apibūdinamas kaip produkto dizaino elementas, užtikrinantis produkto gebėjimą tinkamai veikti produkto gyvavimo ciklo metu, naudojant mažiausias pastangas ir finansinius išteklius. Kuriant produktą didelis dėmesys skiriamas galimam remontui – darbus turi būti atlikti nesunku, sukuriama galimybė lengvai prieiti prie galimai remontuotinų vietų. Dizaino principai, tokie kaip patikimumas, moduliavimas (angl. *modularisation*), diagnostinės sistemos yra bendra praktika. Dizainui taikomi paprastumo, veikimo aplinkos, lengvo dalių/ detalių ir jų identifikavimo,

paprasto surinkimo bei išmontavimo kriterijai (Tan ir kt. 2010). Bazinės paslaugos yra fiksuotos ir lengvai apibrėžiamos (Story ir kt. 2016).

Taip pat išskiriamos *sudėtingesnės paslaugos* (angl. *advanced services*), tokios kaip galimybė vykdyti bendrus sandorius, dalijimasis rizika ir pajamomis, kontrolė, finansinės ir draudimo paslaugos (Santamaría ir kt., 2012). Be bazinių ir sudėtingesnių paslaugų, yra išskiriamos ir tarpinės paslaugos (angl. *intermediate services*). Sudėtingesnės paslaugos, kurios yra paremtos produktais ir į kliento veiklas nukreiptais paslaugų skirtumais, nusako tolimesnį skirstymą tarp skirtingų pasiūlymų tipų (Story ir kt., 2016).

Paklausa grįsta motyvacija apibūdina klientų paklausą paslaugoms: klientai patys vykdo operacijas; gamybinės įmonės teikia kai kurias paslaugas arba gamybinės vykdo operacines veiklas siūlydami sudėtingesnes paslaugas. Net kai klientai patys vykdo daugelį veiklų, jiems yra reikalingos bazinės paslaugos, teikiamos gamybinių įmonių. Klientai dažnai nori, kad gamybinės įmonės teiktų tarpines paslaugas– techninę pagalbą telefonu (angl. *technical help – desk*), darbuotojų apmokymus, aptarnavimą ir priežiūrą, tačiau kai kurias veiklas, turinčias paslaugų atitikmenis, klientai vykdo savo įmonių viduje patys. Siekdami atitikti klientų poreikius, gamybininkai teikia sudėtingesnių paslaugų pasiūlymus, kurie suartina santykius su klientais ir tenkina sudėtingesnius reikalavimus (Raddats ir kt., 2016).

Salonen (2011) pateikia *sprendinių, paremtų teikėjų orientacija į aprūpintojus* (angl. *solutions based on the vendor orientation of the provider*), tipą. Teikėjai iš esmės gali siūlyti sprendinius, pagrįstus savo produktais arba agnostinių (nesusietų su produktu ar tam tikru gamintoju) teikėjų sprendinių forma, integruojant konkurentų produktus kaip dalį sprendinio. Toks požiūris į teikėjus pripažįstamas kaip pokyčių būtinybė sprendinių teikėjams pereiti nuo produkto prie kliento, ieškant geriausio sprendinio klientui, užuot stengiantis parduoti kuo daugiau produktų.

Sudėtingesnės paslaugos negali būti lengvai klasifikuojamos. Jos yra matomos kaip kompleksiški ir lankstūs pasiūlymai, sukurti greitai atsakyti į klientų poreikius, teikiant į įvykdymą orientuotas paslaugas, remiančias klientų dinamiškas ir besivystančias veiklas. Sudėtingesnės paslaugos daro didžiulį poveikį tiek gamybinių įmonių, tiek jų klientų procesams. Nepaisant sudėtingumo, specifiniai iššūkiai, su kuriais susiduria sudėtingesnes paslaugas teikiančios gamybinės įmonės, yra tik pradėti nagrinėti (Story ir kt., 2016).

Sudėtingesnės paslaugos efektyviai gali būti vystomos ir teikiamos tik esant kompleksiskam, glaudžiai susietam gamybinių įmonių, tarpininkų ir klientų tinklui. Story ir kt. (2016) tyrė papildomus ir konkuruojančius gebėjimus gamybinių įmonių, tarpininkų ir klientų perspektyvoje, reikalingus sudėtingesnių paslaugų teikimui. Buvo identifikuotos 6 pagrindinės verslo veiklos, kuriose sugrupuoti sudėtingesnių paslaugų pajėgumai. Unikalus ir esminiai gebėjimai sudėtingesnių paslaugų teikimui yra:

- gamybinėms įmonėms – reikalinga subalansuoti produkto ir paslaugų inovacijas, vystant klientų aptarnavimo metodologiją, kuriant ypatingą produkto ir paslaugos kultūrą;
- tarpininkams labai svarbu trečiųjų šalių produktų ar paslaugų koordinacija ir integracija;
- klientams aktualu bendrakūros inovacijų vystymas ir procesų remiančių paslaugų užsakymas.

Sudėtingesnė paslaugos apima produktų ir paslaugų bendrinimą į kompleksinę pasiūlymą, kuris yra kritiškai svarbus kliento verslo veiklų užtikrinimui. Toks pasiūlymas apima pajėgumus, pristatomus per produkto įvykdymą (angl. *performance*) ir ypatybes; sąsajas tarp prailginto gyvavimo ciklo, praplėstų atsakomybių bei reguliarių pajamų gavimo. Paslaugų kompleksškumas reikalauja gamybinėms įmonėms vystyti santykius su klientais, valdyti pajėgumus, skatinant gilų kliento verslo veiklų supratimą ir kaip teikiami paslaugų pasiūlymai gali paremti kliento pagrindines veiklas (Story ir kt., 2016).

Skirtumas tarp labiau kompleksinių paslaugų pasiūlymų (klientas naudojami gamybinės įmonės kompetencijomis, dalijasi rizika ir pajamomis) ir mažiau kompleksinių paslaugų siūlymų (pvz., gamybinė įmonė atlieka klientams įrengimų aptarnavimą, kuomet įrengimai yra įsigyti iš konkurencinės įmonės) yra ryškus. Abu nusakyti paslaugų siūlymai yra klasifikuojami kaip klientų veiklą remiančios paslaugos, tačiau jų sukuriama vertė klientui yra skirtinga. Sudėtingesnės paslaugos yra pripažįstamos kaip aukštesnę vertę per įvykdymą, prieinamumą ir patikimumą klientui siūlančios paslaugos lyginant su tarpinėmis paslaugomis (Story ir kt., 2016).

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma autorių išskiria paslaugų, palaikančių produktus, ir paslaugų, palaikančių klientą ir jo veiklą, tipo paslaugas, kurias nusako skirtingais apibūdinimais. Bazinės, produktus remiančios paslaugos palaiko produktų veikimą po pardavimo, kuomet klientų veiklos procesus remiančios paslaugos yra pažangios, labiau susietos su įmonių – paslaugų vartotojų – strateginiais tikslais, apima draudimą, finansavimą ar dalijimąsi rizika. Rizikos laipsnio valdymas yra labai svarbus, nes prisiimant riziką už klientų veiklas, reikalinga prisiimti ir atsakomybę.

2.3. Paslaugų integravimo į gamybos sistemą galimybės

Gebėjimų svarba paslaugų integracijos procesui. Kaip jau buvo minėta, prieš integruojant paslaugas į gamybinę sistemą, reikalinga nustatyti kokie gebėjimai yra reikalingi organizacijoms. Integracijos procesas turi būti apsvaistytas visapusiškai, kitu atveju, gali būti susiduriama su nenumatytais sunkumais, kurie neleidžia sėkmingai integruoti paslaugų į gamybinę sistemą.

Böhm ir kt. (2017) nurodo veiksnius, kurie remia arba stabdo paslaugų integraciją į gamybos procesą. Sėkmė dažniausiai priklauso nuo palaikančių organizacinių ir aplinkos charakteristikų.

Organizacines charakteristikas nusako išteklių laisvumas, prieinamumas – jis yra vienas iš veiksnių, lemiančių sėkmingą paslaugų integraciją į gamybos sistemą. Kritinį vaidmenį pelningumo augimui atlieka ir tarp-organizaciniai santykiai. Analizuojant aplinkos charakteristikas, pastebima, kad paslaugų įliejimo į gamybą rezultatai yra geriausi, kai pramonės šakoje vyksta turbulencija, yra mažas rinkos augimas. Tolimesnė paslaugų integracijos sėkmė priklauso nuo rinkos nevienalytiškumo laipsnio bei pramonės šakos gyvavimo ciklo fazės. Baveja ir kt. (2004) teigia, kad dažnai paslaugų siūlymai yra nenusisekę, nes tam nėra pasiruošusi rinka. Lyderystės pozicija įmonėms rinkoje suteikia didelį pranašumą. Bendradarbiaudami su klientais, šakos lyderiai gali akivaizdžiai matyti kokios paslaugos rinkoje yra reikalingos ir tobulinti pasiūlymus.

Story ir kt. (2016) organizacijų gebėjimus (angl. *organizational capabilities*) apibūdina kaip atvirą junginį, tarpusavyje susijusių išteklių kombinacijų, kurios yra naudojamos norimam tikslui pasiekti. Organizacijos veikia efektyviau kuomet savo išteklius ir pajėgumus pasitelkia tvarios vertės kūrimo strategijoms pristatyti kartu su vertės kūrimo tinklu.

Celuch, Kasouf ir Peruvemba (2002) organizacinių gebėjimų apibrėžime juos tiksliai įvardija, apibūdina kaip sudėtinius organizacijos žmogiškojo kapitalo ir turimų išteklių koordinacijos būdus, kurie yra įsisavinami atkartojimo metu.

Savitų gebėjimų (angl. *distinctive capabilities*) teorija teigia, jog pajėgumai, tokie kaip rinkos stebėjimas ar saitai su klientais gali būti matomi kaip pagrindas konkurencinių pranašumų vystymui (Story ir kt., 2016).

Daug gamybinių įmonių nesėkmingai bando į savo veiklą integruoti paslaugas, nesidomint kokius gebėjimus gali įnešti kiti sistemos dalyviai, todėl šis veiksnyss teikia supratimą, kodėl vieni gamintojai sėkmingai integruoja paslaugas į savo gamybos sistemą, o kiti susiduria su kliūtimis. Yra pripažįstama, jog konkurencinį pranašumą organizacijos gali susikurti naudojantis išorinėmis galimybėmis bei šaltiniais – kitaip vadinamais papildomu turtu (angl. *complementary assets*). Bendradarbiaujant teikėjams, tarpininkams ir klientams, dėl bendrų pastangų yra sukuriamas vertės kūrimo mechanizmas. Gebėjimas kurti vertę ateina iš kompleksiško bendradarbiavimo ir turimų gamintojų, teikėjų ir klientų išteklių kombinacijos (Story ir kt., 2016).

Gamybinėms įmonėms trūksta tradicijų paslaugų inovacijų srityje, todėl organizacijos kurdamos naujas paslaugas mažiau atsižvelgia į inovacijų sistemas arba inovacijų sistemos nėra pakankamai gerai išvystytos nei gamybos inovacijos sistemos (Santamaría ir kt., 2012).

Laikomasi bendros prielaidos, kad gamybinės įmonės, siekdamos didinti pajamas per vystomų pasiūlymų sferą, prisiima atsakomybę už tas veiklas, kurios anksčiau buvo paliktos savieigai. Čia išryškėja didelė problema, nes gamybinių įmonių turimi vidiniai pajėgumai nėra pakankami sėkmingam paslaugų teikimo vystymui. Gamybinės įmonės turi vystyti naujas į paslaugas orientuotas kompetencijas, kad sėkmingai galėtų bendradarbiauti su partneriais (Story ir kt., 2016).

Kartu yra įrodinėjama, jog svarbiausios (pagrindinės) paslaugos yra esminiai įgūdžiai ir resursai, kurie yra reikalingi veikti rinkoje. Jie veikia kaip įėjimo barjeras, bet nėra tęstinio konkurencinio pranašumo šaltinis. Įmonės, kurios nori save diferencijuoti, turi teikti sudėtingesnes paslaugas, siūlančias aukštesnę vertę per pritaikomumą ir proaktyvų klientų poreikių supratimą. Tai reiškia, kad paslaugų integracija turi būti susieta su klientų veiklos procesais (Salonen, 2011).

Baveja ir kt. (2004) nuomone, gamybinės įmonės raminasi manymu, jog paslauga yra paslauga. Pavyzdžiui, sugedusios įrangos remonto paslaugų teikimas reikalauja naujų investicijų modelio, pajėgumų ir strategijos, gamybos įmonių poreikių konsultavimą apima skirtingi modeliai, abu yra plačiai charakterizuojami kaip paslaugos. Ši išvalga yra kritinė, ji leido kompanijoms teikti paslaugas, susijusias su produktais, apie kuriuos kompanijos geriausiai išmano, nesiekiant per daug.

Gamybinės įmonės valdo unikalios kombinacijos išteklius ir gebėjimus, tačiau nėra aišku, ar jie veikia paslaugų integracijos į gamybos sistemą motyvaciją. Siekiant išsiaiškinti išteklių ir gebėjimų tinkamumą, svarbą, priežastinius ryšius, kuriuos gamybinės įmonės arba turi, arba juos reikia vystyti, įgyti, tikslinga suprasti paslaugų integracijos į gamybos sistemą motyvacijos veiksnius (Raddats ir kt., 2016).

Gebėjimai apima gamybinių įmonių galimybes atkleisti išteklių derinius siekiant norimo tikslo arba įmonės galimybes vykdyti produktyvias veiklas, su ištekliais, kurie matomi kaip produktyvus organizacijos turimas turtas ir pajėgumais, tokiais kaip ką įmonė gali atlikti, pasiūlyti (Story ir kt., 2016).

Integruojant paslaugas į gamybos procesą, organizacijos turi žinoti, kokie gebėjimai yra reikalingi ir mokėti pasinaudoti savais disponuojamais gebėjimais. Labai svarbu įvertinti rinkos galimybes pramonės šakoje, kurioje organizacija veikia. Reikalinga įsigilinti į klientų veiklos procesus ir suprasti klientų poreikius. Tikslinga identifikuoti veikiančius rinkoje konkurentus, jų stipriąsias ir silpnąsias vietas. Atlikta analizė padeda organizacijai įvertinti savo galimybes: ar jos yra pakankamos, ar ne paslaugų integracijai į gamybos sistemą. Šiame etape, esant tam tikrų gebėjimų nepakankamumui, labai svarbu nuspręsti, kokių būdu įmonės įgis reikalingus gebėjimus bei pasinaudoti išorinėmis galimybėmis.

Organizaciniai pokyčiai. Organizacijoje vyraujanti kultūra daro didelę įtaką organizacijų veiklai. Priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos, gali veikti tinkama linkme arba jai priešintis. Integruojant paslaugas į gamybos sistemą, kaip ir kitokių pokyčių metu, įmonės turi įvertinti turimus organizacinius išteklius, išskirti integraciją remiančius ir jos nepalaikančius veiksnius, rasti pastarųjų veiksmų eliminavimo priemones.

Kalbant apie kultūrą ir mąstyseną, orientavimas į sprendinius, dažnai reiškia požiūrio ir tradicinio mąstymo būdo pasikeitimą. Reikalingi kultūros ir požiūrio pokyčiai dažnai aptariami

gamybinių įmonių perėjimo į paslaugų sferą kontekste. Į produktus orientuotos įmonės fokusuojasi į vertę, gaunamą už mainus, kartu paslaugos matomos kaip pridedamoji vertė, jos padidina produkto vertę. Į paslaugas orientuota logika reiškia procesą, kurio metu atliekama kažkas kitai šaliai. Vadovavimo komanda, siekdama veikti pagal paslaugų logiką, turi pakeisti požiūrį bei išvystyti reikalingas kompetencijas (Solonen, 2011).

Santamaría ir kt. (2012) pritaria, jog paslaugų sektoriui būdingas padidėjęs darbuotojų gebėjimų reikšmingumas. Žmogiškasis kapitalas yra aktualus paslaugų teikimui ir valdymui, taip pat atlieka kritinį vaidmenį dirbant su klientais, vartotojais, informacija. Paslaugų inovacijas nusakantys bruožai dažniausiai remiasi žmogiškuoju kapitalu, informacinėmis technologijomis ir santykiais su klientais.

Ne visada turimas personalas gali padėti integruoti paslaugas į gamybos sistemą. Įmonės dažnai mano, jog turimas kompetentingas personalas produktų gamybos srityje, sėkmingai gali vykdyti paslaugų spektro plėtimą. Dažniausiai išaiškėja, jog trūksta patirties, talento ir lyderystės paslaugų srityje, kad būtų pateikiami patrauklūs ir efektyvūs paslaugų pasiūlymai. Taip atskleidžiama problema – produktų įmonės savo gebėjimus mato kaip nepakeičiamus, tačiau sėkmė paslaugų srityje dažnai priklauso nuo žmogiškojo kapitalo. Orientacija į rinką paplitusi, tačiau svarbiausias yra santykių su klientais valdymas (Baveja ir kt., 2004).

Praktikoje gamybinės įmonės susiduria su sunkumais vystant ir parduodant produktų – paslaugų derinius. Iš dalies taip yra dėl to, jog žinios, kaip efektyviai kurti, valdyti ir parduoti integruotų produktų– paslaugų derinį, vis dar vystomos. Daugeliui gamintojų trūksta žinių kaip pritaikyti savo gamybinius pajėgumus, kad sėkmingai būtų vystomos paslaugos ar produktų paslaugų sistemos. Gamybinės įmonės naudoja produktų gamybos indikatorius, tačiau jiems gali trūkti žinių kaip efektyviai pritaikyti paslaugų veiklos rodiklius, siekiant pagerinti paslaugų teikimą. Net ir sėkmingai sukūrus produktų paslaugų sistemą, gamybininkams gali būti sunku parduoti ją rinkoje dėl tradicinės orientacijos į produktų (prekių) pardavimą (Kuijken ir kt., 2017).

Norėdamos teikti integruotų sprendinių pasiūlymus, kompanijos turi pakeisti ir savo organizacinę struktūrą. Masinės gamybos sistemos paprastai turi mechaninę valdymo struktūrą. Vienetinę ir mažais kiekiais gaminamų produktų gamintojai –organinę struktūrą. Jei viena apima sprendinius, kaip individualizuotus pasiūlymus kompleksinėms klientų problemoms spręsti, tai projektine veikla pagrįstoms organizacijoms yra tinkamesnis sprendinių rengimo metodas (angl. *organizing about solutions*), todėl reikalingas organizacinis atskyrimas. Sprendinių teikėjai pirmenybę teikia individualiems sprendiniams, pritaikytiems konkrečioms klientų poreikiams, nes unikalumas slypi sprendinių sumanyme ir formuoja vertės pasiūlymo pagrindą (Salonen, 2011).

Paslaugų sektoriuje žinios savaime yra produktas, o žmogiškasis kapitalas dominuoja tarp kitų kapitalo rūšių. Žmogiškasis kapitalas yra esminis inovacijų šaltinis, o paslaugų inovacijose jis net dar svarbesnis. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą yra labai svarbios paslaugų inovacijoms, o kvalifikuoto

personalo trūkumas gali tapti barjeru. Aukštą išsilavinimą turinčių darbuotojų stoka lemia trukdžius, ypač kai paslaugų sritis yra imli žinioms. Žmogiškieji ištekliai ir darbuotojų apmokymai yra kritiniai paslaugų inovacijų veiksniai tiek paslaugų, tiek gamybinėse įmonėse (Santamaría ir kt., 2012).

Kuomet integruojant paslaugas į gamybos sistemą patiriamas didelis išorinės aplinkos spaudimas, dažnai savi užauginti talentai vieni negali užtikrinti šio paslaugų integracijos efektyvumo. Užtikrinant sėkmingą paslaugų teikimą, kompanijoms reikia ieškoti žinių ir patirties išorėje (Baveja ir kt., 2004).

Santamaría ir kt. (2012) teigimu, apmokymai yra pagrindinė veikla, norint atnaujinti personalo žinias, tuo būdu didinant organizacijos žmogiškųjų išteklių, informacijos priėmimo galią. Darbuotojų įgūdžiai yra slypinčių organizacinių žinių saugykla. Įsipareigojimas vystyti darbuotojų įgūdžius apmokymų programų metu yra kritinis sėkmingam paslaugų inovacijų procesui. Darbuotojų apmokymai daro teigiamą poveikį tiek produktų, tiek paslaugų inovacijoms, skatina inkrementinių inovacijų generavimą. Kintamieji, susiję su mokymusi per apmokymus daro aktualų poveikį inovacijų naujienų rangui.

Organizaciniai ištekliai apima įmonių darbuotojus, jų kompetencijas ir turimas žinias, organizacijos kultūrą. Nustačius turimus organizacinius gebėjimus, išsiaiškinus, kokių kompetencijų trūksta, yra pasirenkamas tolimesnis veikimo kelias. Sėkmingam paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesui didelę įtaką daro organizacijos vidinis noras keistis, plati mąstysena, bendradarbiavimas, aiški lyderystė.

Technologijų įtaka paslaugų integracijos procese. Paslaugų nemateriali prigimtis ir informacija pagrįstas turinys suteikia informacinėms technologijoms centrinį vaidmenį inovacinėse veiklose. Technologijos yra svarbios naujų paslaugų iniciatyvai, nes jos gali būti geresnio, sisteminio informacijos apie konkurentus rinkimo ir dalijimosi įrankis, taip pat padeda analizuoti konkuruojančias paslaugas, išaiškinti klientų poreikius. Įmonės gauna naudą iš technologijų pritaikymo kuriant naujas paslaugas ir procesus, gerinant jau sukurtus produktus, rinkoje siūlomas paslaugas (Santamaría ir kt., 2012). Technologijos apima žinias, procesus, produktus, įrankius, metodus bei įdarbintas sistemas kuriant produktus ir teikiant paslaugas (Weeks ir Benade, 2015).

Anot Santamaría ir kt. (2012), pažangios technologijos leidžia gamybinėms įmonėms geriau panaudoti darbo jėgą, įrangą ir žaliavas, kas lemia finansų sutaupymą, produkto kokybės ir patikimumo pagerinimą. Technologijos užtikrina lankstumą, todėl organizacijoms lengviau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir neužtikrintumo. Technologijų įsisavinimas paskatina interaktyvius mokymosi procesus, kurie padeda įmonėms vystyti mokymosi bei savitas kompetencijas.

Technologinis vystymas įgalina paslaugų integravimą į gamybos sistemą, veda į naujas organizacijos formas, padeda pereiti prie labiau į rinką orientuotos kontrolės tipo (Bask ir kt., 2010).

Bask ir kt. (2010) teigimu, žmogiškųjų veiklų srityje (angl. *human intensive activities*) sunkiosios (angl. *hard*), minkštosios (angl. *soft*) ir hibridinės (angl. *hybrid*) technologijos turi būti naudojamos, siekiant sistemiškai integruoti paslaugas į gamybos sistemą. Sunkiosios technologijos pakeičia žmogiškąsias veiklas, remiantis technologija paremtais procesais. Minkštosios technologijos žmogiškąsias veiklas, įtrauktas į paslaugų teikimą, racionalizuoja ir pritaiko. Hibridinės technologijos yra kietųjų ir minkštųjų technologijų kombinacija.

Technologinių naujovių pajėgumai turi galimybę atlikti esminį vaidmenį sąveikų ir santykių, atsirandančių tarp paslaugų teikimo tinklo dalyvių, vystyme, naudojant skaitmenines informacines ir komunikacijos technologijas. Pastarųjų pagalba lengva stebėti sąveikas, santykius tarp sistemų, turto ir žmonių, galima nustatyti patekimo į rinką barjerus (Story ir kt., 2016).

Gamybinės įmonės, kurios gamindamos produktus naudoja aukštąsias technologijas, yra aktyviausios integruojant paslaugas į gamybos sistemą. Technologinis vystymas padeda vykti sklandžiam servitizacijos procesui, nes įgalina naujus paslaugų valdymo priėjimo, sandėliavimo ir informacijos dalijimosi būdus (Finne, Brax ir Holmström, 2013).

Technologijos yra neatsiejama šiuolaikinio pasaulio, kartu ir organizacijų veiklos dalis. Integruojant paslaugas į gamybinę sistemą, technologijos padeda nustatyti pokyčių reikalaujančius veiklų etapus, kurti bei tobulinti tiek produktus, tiek paslaugas, produktų – paslaugų sistemų siūlymus, diegti inovacijas, kurios padeda įgyvendinti vartotojų lūkesčius ir teikti vertę klientams sukuriančias paslaugas. Technologijos apima organizacijos žinias, procesus, veiklos metodus, leidžia rinkti informaciją, ją analizuoti bei dalintis žiniomis – tai suteikia organizacijai lankstumo, padeda nustatyti paslaugų patekimo į rinką barjerus.

Klientų įtraukimas į paslaugų integracijos procesą. Įmonių tikslas yra dirbti pelningai, todėl didžiausias dėmesys turi būti kreipiamas į klientų pritraukimą bei išsaugojimą. Šiuo požiūriu paslaugų kūrimas yra vertinamas iš kliento perspektyvos. Pagrindiniai žingsniai paslaugų kūrimo metodologijoje (problemos identifikavimas, idėjos generavimas, konceptualusis dizainas, detalus dizainas, testavimas ir įgyvendinimas) yra tokie pat kaip ir projektuojant produktą, tačiau kaip pagrindas yra naudojamos klientų verslo veiklos (Tan ir kt., 2010).

Paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesas yra veikiamas sudėtinių klientų poreikių ir didėjančios konkurencijos (Santamaría ir kt., 2012). Produktai patys savaime nėra pokyčio židiny, bet atlieka paslaugų „nešėjo“ vaidmenį kliento arba vartotojo vertės kūrimo procese. Pasiūlymas klientui bendradarbiauti teikiant paslaugas yra interaktyvus procesas, reikalaujantis apibrėžtumo ir tobulėjimo (Salonen, 2011).

Baveja ir kt. (2004) teigimu, gamybinės įmonės kartais nueina per toli paslaugas naudodamos kaip įrankį, kuris gali priartinti prie klientų. Pavojus iškyla dėl kompetencijų ribų peržengimo,

ignoruojant faktą kokių paslaugų iš tikro klientui reikia. Daug įmonių, jų supratimu, pradėjo teikti didelės vertės paslaugas, tačiau įmonių vertė ir marža atsiliko, nes klientai teikiamose paslaugose nematė pridėtinės vertės ar diferenciacijos.

Kompanijos daugiau dėmesio turi skirti ne produktų ypatybėms, o orientacijai į klientų procesus, kad vertė būtų sukuriama kitais būdais, ne tik grynai technologinėmis inovacijomis. Klientų reikalavimai nėra priimami kaip duotieji, bet labiau kaip atskaitos taškas sprendinių kūrimo bendrakūrai. Tai reikalauja atvirumo ir geranoriškumo klientų atžvilgiu priimant jų vidinius procesus tuo būdu suprantant, kad sprendinių sėkmingumas priklauso ne tik nuo teikėjo kintamųjų, bet ir nuo kliento kintamųjų. Tokios orientacijos rezultatas yra geresni sprendiniai, kurie padeda gamintojams gerinti vidinių operacijų efektyvumą, kuris yra kita esminė sėkmingų sprendinių sąlyga (Salonen, 2011).

Gamybinės įmonės gali gerinti santykius su klientais per kliento veiklos ciklą (angl. *customer activity cycles*) metodologiją. Dėmesys telkiamas į kliento atliekamas veiklas, kurios užtikrina siūlomų produktų ir paslaugų naudą (Tan ir kt. 2010).

Salonen (2011) taip pat pritaria, jog įmonėms būtina suprasti klientų veiklos vertės kūrimo procesą, kad vertės bendrakūros procesas būtų sėkmingas. Tiek tiesioginio, tiek galutinio vartotojo, pardavimų pastangos turi būti tiesiogiai nukreiptos į asmenis, kurie supranta kaip sekantys sprendimai paveikia klientų procesus, bendradarbiavimas su klientais turi pasireikšti per ilgalaikį (išplėstą) pardavimų procesą. Šis procesas yra ypatingai sunkus ir reikalaujantis laiko, todėl reikalauja plataus apmokymo, tinkamų darbuotojų pasirinkimo (Salonen, 2011).

Story ir kt. (2016), Salonen (2011) identifikuoja vidinius, išorinius ir kombinuotus vystymo pajėgumus keturiems paslaugų komponentų tipams:

- prieš/ iki (angl. *pre*) paslaugos, remiančios prieš–pardavimo etapą;
- per (angl. *during*) – pardavimo fazė;
- po (angl. *post*) pardavimo fazė;
- klientų veiklų pertvarkymas.

Kliento veiklos ciklo modelis gali pagelbėti gamybinėms įmonėms identifikuoti galimybes, siūlant didesnę vertę klientams. Svarbiausia čia yra tiek produkto, tiek kliento veiklų sekos gyvavimo laiko perspektyva. Gyvavimo ciklo matymas parodo skirtingus ryšius tarp produkto ir suinteresuotųjų šalių tik tuo atveju, kai produktas sąveikauja su klientu ar suinteresuotomis šalimis, pvz., veikloje, kuri faktiškai nusako naudą, sąnaudas ar poveikį aplinkai. Šis požiūris apima platesnę, ilgalaikę perspektyvą ir dažnai atskleidžia verslo potencialą visoje vertės grandinėje (Tan ir kt. 2010).

Bendravimas su klientais yra savitas, o kai kuriose paslaugose – pagrindinis paslaugų proceso elementas. Paslaugų teikėjai turi vystyti ne tik pačias paslaugas, bet ir skrupulingą paslaugų pateikimo būdą. Paslaugų teikėjų ir jų klientų sąveikos rezultatas gali būti kai kurių inovacinių veiklų pritaikymas

paslaugose tenkinant klientų poreikius, kurie patys savaime gali būti inovacijos forma. Klientai nėra tik aprūpinami produktais, bet jiems teikiami plačiai pritaikomi sprendiniai, apimantys produktus ir paslaugas (Santamaría ir kt., 2012).

Marketinge dominuojanti paslaugų logika pabrėžia poreikį suprasti kokią vertę klientai gauna iš paslaugų. Vertė daugiau nėra nusakoma iš gamintojo perspektyvos. Tik kuomet klientai patvirtina gaunantys vertę iš teikiamų paslaugų ar įsigyjamų produktų, gamybinės įmonės yra pajėgios asignuoti išliekančią vertę iš teikiamų paslaugų (Kuijken ir kt., 2017).

Vertę klientui sukuriančių paslaugų siūlymas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą paslaugų integraciją į gamybos sistemą. Dėl šios priežasties organizacijoms, norinčioms siūlyti paslaugas, tikslinga suprasti klientų veiklos etapus, įtraukti klientus į paslaugų siūlymų kūrimo procesą. Dalyvaujant organizacijų tinklų veiklose svarbus pasitikėjimas partneriais ir konkurentais, kitomis suinteresuotomis šalimis, nes siekiant bendro tikslo reikalinga dalintis informacija.

Apibendrinant paslaugų integravimo į gamybos sistemą galimybes, galima teigti, jog organizacijai svarbu įvertinti turimus savo vidinius išteklius bei išorinių išteklių prieinamumą. Nustatyti organizacijos disponuojami vidiniai gebėjimai, tokie kaip turimos technologijos, aukštesniosios vadovybės gebėjimai, produktų – paslaugų teikimo, orientacijos į klientus gebėjimai, turimas žmogiškasis kapitalas, palankūs organizacijos kultūros požymiai, dalijimasis informacija parodo, kokias galimybes įmonė turi integruoti paslaugas į gamybos sistemą. Nepaisant turimų vidinių gebėjimų, organizacija turi nustatyti, ar jos teikiamoms paslaugoms yra niša rinkoje – kokios yra rinkos galimybės. Įvertinus organizacijos turimus gebėjimus, įsigilinus į kliento verslo procesus ir paslaugos rinkoje poreikį, galima nustatyti ar turimos organizacijos kompetencijos ir gebėjimai yra pakankami paslaugas integruoti į gamybos sistemą. Jei iškyla naujų kompetencijų, technologijų ar net verslo modelio keitimo poreikis, tuomet organizacija turi ieškoti prieinamumo ir prie išorinių išteklių, neapsiriboti jau turimais savais. Tik visų reikalingų gebėjimų visuma suteiks galimybę organizacijai sklandžiai integruoti paslaugas į gamybos sistemą ir atneš norimą naudą.

2.4. Gamybinių įmonių virsmo paslaugų teikėjais eiga ir galimos strategijos

Organizacijos, norinčios integruoti paslaugas į savo veiklą, turi pasirinkti tinkamą paslaugų integravimo kelią. Didelės konkurencijos sąlygomis, kuomet rinkoje yra daug įvairių produktų – paslaugų siūlymų, negalima eiti į rinką „aklai“, reikalinga pasirinkti tinkamą strategiją.

Paslaugų integracijos strategijų (angl. *service transition strategies*) terminu literatūroje aiškinamas paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesas (Salonen, 2011).

Išsivysčiusiose šalyse trečdalis didžiųjų gamybinių įmonių teikia paslaugas, o pajamos gaunamos iš paslaugų teikimo sudaro 30 % gaunamų visų pajamų. Nepaisant paslaugų paplitimo tarp gamybinių įmonių, daug organizacijų susiduria su sunkumais pereinant iš produktų orientacijos į paslaugų orientaciją. Paslaugų teikimas reikalauja skirtingų operacinių procesų, gebėjimų, platformų, apskaitos, išteklių valdymo kompetencijų (Martinez, Neely, Velu, Leinster – Evans ir Bisessar, 2017).

Servitizacija yra apibūdinama kaip inovatyvių paslaugų, integruojamų į gamybos sistemą, fiksavimo įrankis. Įmonės, kurios anksčiau buvo žinomos kaip griežtai gamybinės įmonės, pradėjo siūlyti ir paslaugas. Servitizacija padeda gamybinėms įmonėms priartėti prie klientų ir geriau suprasti esminius klientų poreikius. Priartėjimas prie kliento iš anksto numato, kad gamybinės įmonės turi reikšmingą kontrolę savo tiekimo grandinės tolesniems elementams (Schmenner, 2009).

Martinez ir kt. (2017) servitizaciją vadina procesu, kurio metu gamybinės įmonės prideda papildomų paslaugų prie pagrindinio produkto siūlymo. Šis procesas sparčiai vyksta dėl rinkos ir technologinės traukos, nes atsiranda galimybė įvesti verslą į paslaugų rinką, kurioje vyrauja didesnė marža, tuo pačiu sukuriama didesnis konkurencinis pranašumas.

Panašų apibrėžimą pateikia Baines ir Lightfoot (2014), servitizaciją apibūdinami kaip vertės kūrimo procesą, prijungiant paslaugas prie produktų.

Baveja ir kt. (2004) pritaria, jog paslaugų sektoriuje pastebimas didelis vertės augimas. Dažnai gamybos įmonės, integravusios paslaugas į gamybos sistemą, patiria ne augimą, tačiau smukimą, nes produktų gamintojai laikosi klaidingų prielaidų. Kompanijos paslaugų sektorių mato kaip labai patrauklų, tačiau nepasidomi kas skatina patrauklumą. Drąši strategija, kuria siekiama remti nepasiteisinusius ar nepelningus produktus, teikiant paslaugas dažniausiai nepasiteisina. *Gynimosi strategijos* (angl. *defensive services strategies*) dažnai lemia nekonkurencingus paslaugų siūlymus ir veikia griauančiai rinkoje. Kompanijos, kurios kuria paslaugas, kad apsaugotų nenusisėkusius produktus yra tris kartus labiau linkusios į nesėkmę, nei kompanijos, kurios plečiasi nuo produktų į paslaugas dėl kitų priežasčių.

Servitizacija apima kliento gaunamos vertės iš produktų ir su jais susijusių paslaugų kontinuumą, priklausomai nuo santykinės vertės, patiriamos iš kiekvieno iš jų. Bendras vardiklis yra viena iš kliento nustatytos vertės orientacijų, vadinama mainų verte arba naudojimo verte. Paslaugų integracija į gamybos sistemą reiškia organizacinių gebėjimų ir procesų inovacijas, kad efektyviau būtų sukuriama bendra vertė pokyčių metu, kuomet iš produkto pardavimo pereinama į produktų – paslaugų sistemų pardavimą. Didžiausias dėmesys sutelkiamas į klientą ir paslaugų, užtikrinančių klientų poreikius, pardavimą. Žiūrint iš kliento perspektyvos, vertė iškyla iš kliento ir paslaugų teikėjo sąveikos, darančios poveikį kliento patirčiai, patiriamai gaunant paslaugas (Weeks ir Benade, 2015).

Vertės kūrimas nėra visa apimantis procesas, dėl šios priežasties produkto – paslaugos siūlymo dizainas (kūrimas), vystymas, gamyba, administracinės verslo veiklos nėra dalis vertės kūrimo (Grönroos, 2011).

Norint integruoti paslaugas į gamybos sistemą, svarbus etapas yra įmonėms susistatyti savo stiprybes tradicinėse pramonės srityse ir numatyti galimybes, kaip galima diversifikuotis į naujas produktyvias rinkos nišas. Įmonės pasiekia konkurencinį pranašumą vystant išskirtinius gebėjimus (žinias, patirtį, įgūdžius), siekdamos rinkoje atlikti tam tikras veiklas, atitinkančias klientų poreikius (A. Davies, 2004).

Weeks ir Benade (2015) teigimu, dalis tyrėjų produktų – paslaugų sistemas mato kaip vertės siūlymus, o kiti kaip inovatyvią strategiją, kuri išlieka komerciniu konkurencingumu. Manoma, kad pagrindinės veiklų pristatymo sistemos ir procesai, kaip pasekmė, tampa sunkiau valdomais ir koordinuojamais. Ne tik produktų ir paslaugų vertės grandinių integracija įgauna didesnę kompleksiskumą. Remiamos veiklų paramos sistemos yra sunkiau sprendžiamos iš dizaino, valdymo pokyčių ir vykdymo perspektyvų.

Orientacijos į klientą (angl. *client centric*) perspektyva mainų vertę ir naudojimo vertę nusako kaip atskiras vertės grandines, sujungiančias klientų poreikius ir lūkesčius bei gaunamą pasitenkinimą realizavus poreikius. Jei kliento patirtis gavus paslaugą ar patirta vertė iš įsigytų produktų viršija pradinius lūkesčius, patiriama kokybė yra nusakoma kaip teigiama. Valdant paslaugų kokybę didelę reikšmę turi patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, empatija ir apčiuopiamumas. Jos visos yra orientuotos į kliento perspektyvą, kartu yra geras įrankis vertinant kliento pageidavimus (angl. *voice of the customer*), jų įtaką kliento pasitenkinimui. Šio modelio pagalba yra kategorizuojami skirtingų klientų pageidavimai pagal tai kaip gerai jie gali patenkinti klientų poreikius. Paslaugos ir jų suteikiama vertė vertinama iš kliento perspektyvos, santykiu su lūkesčiais, kurie išplaukia kaip kokybę nusakantis veiksnys. Tvirtinama, kad kliento buvimas paslaugų proceso dalyviu reikalauja dėmesio įrangos vietai, prieinamumui, paslaugų tęstinumo kūrimui, planavimo pajėgumų – tai yra aspektai, kuriems paprastai nesuteikiamas didelis dėmesys gamybos operacijose. Vyrauja orientacija į klientą, o technologijomis paremta orientacija į produktą remia įrangą, kuri atlieka svarbų vaidmenį paslaugų integracijos į gamybos sistemą metu. Atsiranda poreikis kurti interaktyvias sistemas tarp kliento ir produkto, remti technologines sistemas, priimti žmogiškojo kapitalo svarbą, vystyti reikalingas kompetencijas (Weeks ir Benade, 2015).

Vienas pagrindinių iššūkių gamybinėms organizacijoms integruojančios paslaugas į gamybos sistemą yra perėjimo valdymas. Gamybos sistemos transformacija, imantis paslaugų teikimo, reikalauja pagrindinių produkto – paslaugos siūlymo elementų pertvarkymo, naujo siūlymo kūrimo proceso, pardavimų ir pristatymo procesų, vertės tinklo. Šis proceso metu pakeičiamas veiklų paketas, pertvarkomi ryšiai tarp veiklų, esamos organizacijos ribos, įmonės veiklos vieta. Kartu gali atsirasti

naujos organizacinės formos, keistis organizacinė struktūra. Kartu reikalinga nustatyti naujus įvykdymo rodiklius, remiančius paslaugų integracijos procesą, įgalinti pokyčių iniciatyvą, nes dažnai atsiranda konfliktinių situacijų tarp darbuotojų. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą žingsniai skirstomi į dvi plačias grupes: pirmoji yra susijusi su *strateginiu paslaugų integracijos lygiu*, o antroji su *operaciniu lygiu* (Martinez ir kt., 2017), (6 pav.).

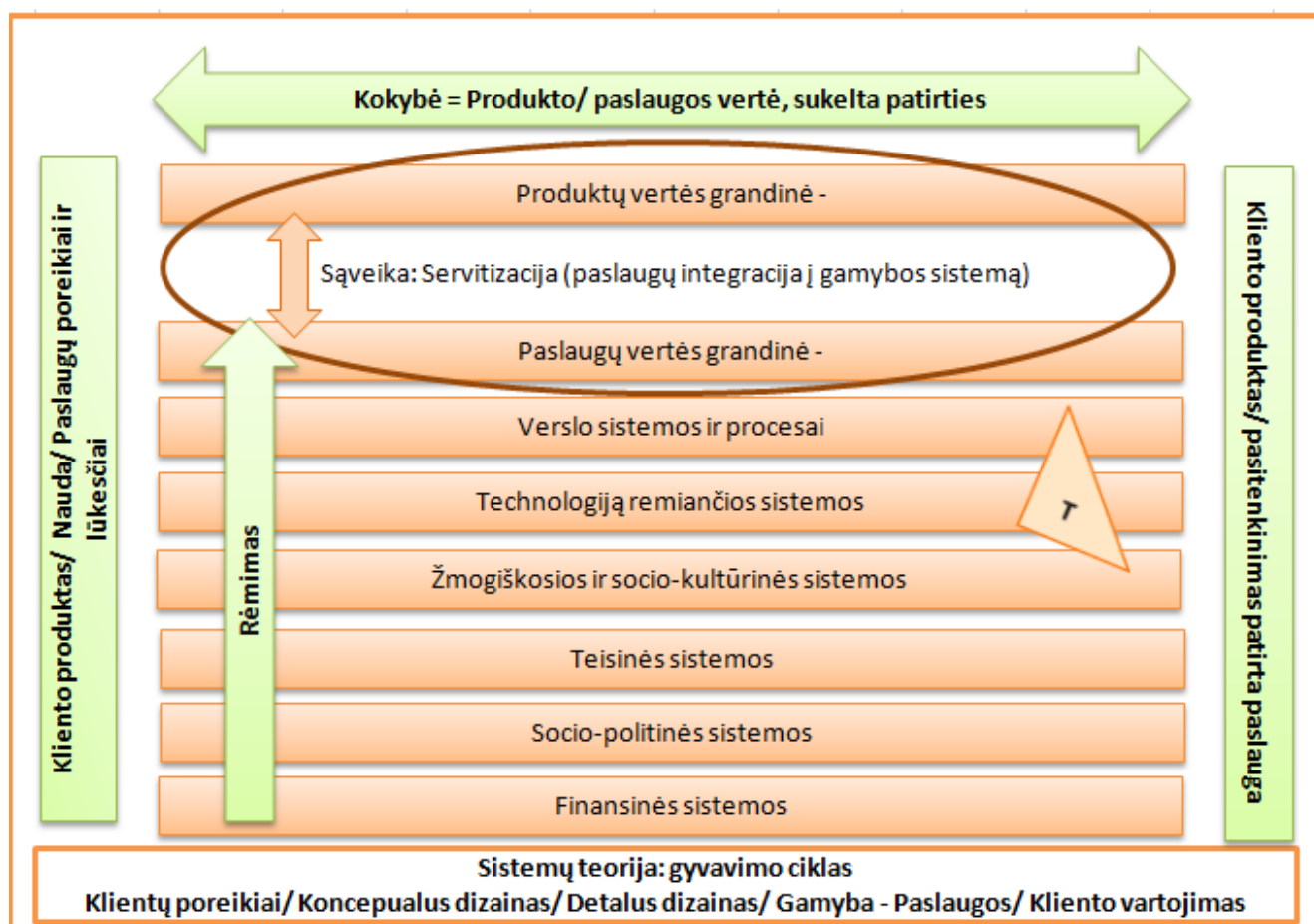
	Strateginis lygmuo	Operacinis lygmuo
1.	Pradedama su paslaugomis, susijusiomis su produktais ir tada plečiamasi į paslaugų siūlymus;	Darbuotojai vertinami kaip „minkštieji“ ištekliai – paslaugos yra susijusios su žiniomis ir darbuotojų kompetencijomis, įgūdžiais;
2.	Organizacijoje įvedama paslaugos kultūra (angl. <i>service culture</i>);	Nustatomas įvykdymo valdymas ir paslaugų verslo matai, rodikliai.
3.	Formuojama atskira paslaugų organizacija gamybinės įmonės viduje, vykdoma decentralizacija;	Paslaugų galimybės išdėstomos arti klientų;
4.	Kuriami santykiai su klientais, ryšiai rinkoje, analizuojamas kliento suvokimas;	Paslaugų pagyvėjimo planavimas;
5.	Klientų įtraukimas;	Informacijos valdymas; parama komunikacinėms technologijoms;
6.	Nustatoma aiški paslaugų strategija: būdingi organizaciniai susitarimai, išteklių paskirstymas;	Žmogiškųjų išteklių, reikalingo paslaugų teikimui, valdymo apibrėžimas;
7.	Identifikuojamos kelios pagrindinės paslaugų veiklos;	Visų organizacijos sferų (sričių) įtraukimas į vystymo procesą.
8.	Koordinuojama daug nepriklausomų tiekėjų;	
9.	Identifikuojami rinkos poreikiai;	
10.	Apibrėžiami, išdėstomi, paruošiami, identifikuojami potencialūs produktų – paslaugų siūlymai;	
11.	Patvirtinamas, parenkamas paslaugų dizainas, koncepcija, atliekamas pilotinis tyrimas;	
12.	Atlikimas: vystomi siūlymai, ruošiamas įvykdymo planas, testuojama su klientais;	
13.	Stebėjimas ir įvertinimas;	
14.	Apsisprendimas;	
15.	Modifikavimas, tobulinimas;	
16.	Priimamas galutinis sprendimas;	
17.	Esamų siūlymų ir išteklių apjungimas;	
18.	SSGG analizė;	
19.	Spragų analizė (siūlymų orientacija, bendradarbiavimas su klientais).	

6 pav. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą žingsniai (sudaryta pagal Martinez ir kt. (2017))

Raddats ir kt. (2016) teigimu, organizacijų ištekliai gali būti „kietieji“ (angl. *operand*) ir „minkštieji“ (angl. *operant*). „Kietieji“ ištekliai yra finansiniai (pvz., gryniesi pinigai), fiziniai (pastatai, įranga) arba teisiniai (pvz., patentai). „Minkštieji“ ištekliai yra paprastai žmogiškieji (darbuotojų įgūdžiai), organizaciniai (kultūra), informaciniai (žinios apie klientus), tarpsantykiniai

(santykių su klientais kūrimas, vystymas bei palaikymas). „Minkštieji“ išteklių apima specializuotus įgūdžius bei žinias, yra matomi kaip esminiai įmonėms siekiant konkurencinio pranašumo. Tarpusavykiniai išteklių iš dalies įgalina įmones pasiekti kitų organizacijų gebėjimus.

Strateginiu požiūriu kitaip apibrėžiant paslaugų ir produktų siūlymus klientams sudaromas tik dalinis paslaugų integracijos į gamybos sistemą vaizdas, realizuojant tik strateginę naudą. Iš tikro reikalinga sudėtinga infrastruktūra ir sistemų persikirstymas, dažnai vystant naujus vykdymo įgūdžius ir valdymo kompetencijas. Iššūkiai, su kuriais dažniausiai organizacijos susiduria yra organizacinė kultūra, išorinis efektyvumas sąveikaujant su klientais ir vidinis veiklų efektyvumas produktų kūrimo metu. Pastebimai visi šie sunkumai reiškia kompleksinių paramos sistemų kūrimo svarbą, kuri nagrinėjama integruotų strateginių operacinių sistemų struktūroje (Weeks ir Benade, 2015), (7 pav.).



7 pav. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą modelis (sudaryta pagal Weeks R. ir Benade S., 2015)

Orientacijos į klientą požiūris yra esminis formuluojant ir vykdant paslaugų integracijos į gamybos sistemą strategiją. Vadinasi, reikia nustatyti produktų ir juos lydinčių paslaugų visumą, kurios bus teikiamos klientų poreikiams bei lūkesčiams atliepti. Gautos vertės supratimas iš kliento perspektyvos ir susidūrimas su pačia paslauga, matomi santykiyje su kliento poreikiais ir lūkesčiais,

užbaigia procesą ir nusako lemiamą kokybės veiksnį, kurio tikisi klientas. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesas atspindi sąveiką tarp produktų ir paslaugų vertės grandinių, yra žymimas dvi vertės grandines apimančiu ratu (Weeks ir Benade, 2015). Orientacijos į klientą požiūris apima detalų klientų veiklų supratimą naudojant produktus viso jų gyvavimo ciklo metu – nuo pardavimo iki eksploatavimo nutraukimo. Įsitraukdamos į glaudų bendradarbiavimą su klientais, įmonės turi identifikuoti kliento verslo poreikius ir vystyti savo gebėjimus siūlant produktus ir paslaugas, kurie atitinka unikalius klientų prioritetus (A. Davies, 2004).

Verslo sistemos ir procesai, remiantys dvi vertės grandines iš prigimties yra sudėtingai sukurti ir persipynę tiek sisteminės sąveikos, tiek klientų įtraukimo lygmenyse. Technologiją remiančios sistemos, verslo sistemos ir procesai bei žmogiškosios ir socio–kultūrinės sistemos atlieka labai svarbų vaidmenį paslaugų integracijos į gamybos sistemą strategijos vykdyme. Kuomet įmonės nusprendžia konkuruoti pridėdant paslaugas į vertės siūlymus, visose šiose sistemose vyksta pokyčiai. Inovaciniai gebėjimai, dizaino ir gamybos procesai, sukuria intelektualinę nuosavybę, kuri išskiria tokias organizacijas iš tradicinių paslaugų teikėjų, įgalina jas demonstruoti faktinius produkto (ar turto) kūrimo gebėjimus, pristatyti rinkoje, valdyti, prižiūrėti, remontuoti ir utilizuoti pasibaigus produkto gyvavimo ciklui. Toks apibūdinimas yra aktualiai susijęs su gyvavimo ciklo sistemų teorija, kuri tęsiasi iš preliminarus konceptualaus paslaugų sistemų dizaino ir jo rėmimo sistemų per detalų dizainą, atlikimą, operacijas ir galutinį vartojimą (Weeks ir Benade, 2015). Grönroos (2011) teigia, jog naudojimo vertė geriausiai atspindi klientų gaunamą vertę, tuo pačiu vertės kūrimas yra glaudžiai susijęs su klientais arba bet kuriais kitais vartotojais. Naudojimo vertės suvokimas ateina per patirtį, kyla iš išteklių turėjimo ir vartojimo, mentalinio suvokimo.

Labai svarbus yra paslaugų kultūros vystymo lygmuo. Gamybinės įmonės yra susikūrusios stiprų kultūrinį identitetą, o paslaugų integracija į gamybos sistemą sukelia kultūrinius konfliktus. Paslaugos reikalauja kitokios mąstysenos, žinių bazė yra intelektualesnė, vyrauja didesnis tarpasmeninis įtraukimas, sąveika tarp įgūdžių svarbos ir prasmės. Įmonėms reikalingi profesionalai, kurie yra prisitaikantys inovatoriai, turintys paslaugų mąstyseną. Tokie darbuotojai yra apibūdinami kaip puikūs problemų sprendėjai, gebantys bendradarbiauti ir komunikuoti, suprasti skirtingų sričių, funkcinių vienetų specialistus (Weeks ir Benade, 2015).

Anot Celuch ir kt. (2002) gamybinėms įmonėms, norinčioms integruoti paslaugas į gamybos sistemą, tikslinga ugdyti mokymosi kultūrą, kurią apima tokios vertybės kaip įsipareigojimas mokytis, plati mąstysena, bendra vizija. Šios vertybės prisideda prie organizacijos kultūros puoselėjimo, darbuotojai jaučia poreikį suprasti priežasties ir pasekmės ryšį, nori iškilti virš nusistovėjusių prielaidų, įsitikinimų, ieško naujų veiklos būdų, dalijasi bendru tikslo jausmu. Tuo pačiu mokymosi kultūra yra teigiamai susijusi su organizacijos veiklos rezultatais.

Žmogiškoji ir socio – kultūrinė sistemos įgauna alternatyvią perspektyvą, priklausančią nuo specifinių kontekstinių nuostatų bei vadovų priimto požiūrio. Dažnai įmonės galvoja, kad kultūra yra lengvai valdoma, skiria didelius finansinius išteklius partneriams tikėdamiesi, kad jie įves naują norimą kultūrą. Iš tikrųjų trokštama kultūra yra naujų iškilusių vertybių, įsitikinimų, naujų tradicijų sistema, ir būdai kaip atliekami darbai, atsirandantys iš paslaugų integracijos į gamybos sistemą paskatų ir sąveikos, atitinkančios būdingus požymius integracijos strategijos plėtojime (Weeks ir Benade, 2015).

Gamybinių įmonių vadovybė turi suprasti, kad įmonės turi galimybę teikti rinkai paslaugas, panaudojant gamybinės organizacijos išteklius, pirmiausia „minkštuosius“ – visų darbuotojų bendras pastangas. Tai reiškia, kad gamybinės įmonės pasiekia konkurencinį pranašumą adaptuojant verslo filosofiją, paremtą pripažinimu, kad visi organizaciją sudarantys vienetai teikdami paslaugas vieni kitiems sukuria bendrą vertę (Lusch ir kt., 2007). Panašiai integruojama technologija, žmogiškieji ištekliai ir verslo sistemos į holistinį produktų ir paslaugų pristatymo mechanizmą (Weeks ir Benade, 2015).

Salonen (2011) sutinka, kad gamintojai turi įgyvendinti paslaugų integracijos strategijas tokiais būdais, kurie kuria pagrindines stiprybes produkto gamybos operacijose ir susijusias su paslaugomis.

Baveja ir kt. (2004) siūlo strategiją, kuri nėra labai ginanti, tačiau nėra ir labai agresyvi. Ji siūlo *paslaugas po produkto įsigijimo* tokias kaip modernizacija ir atnaujinimas. Ši strategija taip pat siūlo aukštos klasės, aukštos maržos paslaugas, tokias kaip nuotolinis stebėjimas, naujų produktų siūlymų integracijos dalys. Kompanija taip pat naudojasi savo lyderystės esančioje rinkoje pranašumu. Kai paslaugos ima dominuoti, iš paslaugų gaunamos pajamos viršijo pajamas gaunamas iš produktų, tuo būdu padidėjo kompanijos marža. Paslaugas po produkto įsigijimo Salonen (2011) vadina tradicinėmis paslaugomis, nukreiptomis į produktą.

Kwak ir Kim (2015) teigimu, bendra organizacijos kultūra ir žmogiškojo kapitalo valdymas generuoja teigiamą santykį tarp į paslaugas orientuotos strategijos ir organizacijos pelningumo. Klientus remiančių paslaugų strategija, kuri apima paslaugų siūlymus pradinėje ir gretutinėje klientų veiklos grandinėse, taip pat daro teigiamą poveikį organizacijos finansiniams rodikliams. Orientacija į paslaugas tokioje organizacinėje kultūroje, kurią remia vadovų bei darbuotojų vertybių ir elgesio kombinacijos, teigiamai veikia pelningumą.

Anot Salonen (2011), nors paslaugos po produkto įsigijimo yra svarbios, tačiau organizacijoms tikslinga orientotis į *sudėtingesnių paslaugų teikimo strategiją*, remiančią klientų veiklas, kuomet patenkinami klientų poreikiai ir išnaudojamos atsiradusios galimybės.

Raddats ir kt. (2016) teigimu, stimulus sudėtingesnėms paslaugoms atsiranda iš klientų koncentravimosi į savo pagrindines veiklas ir užsakant paslaugas iš kitų verslo vienetų. Paslaugų užsakymas leidžia palyginti veiklų įvykdymą su išorinių teikėjų siūlymais, kas leidžia sumažinti kaštus

ir pagerinti paslaugų kokybę. Teikėjai, kurie jau teikia produktus, turi didesnę galimybę gauti ir paslaugų užsakymus, nes yra sukūrę santykius su klientais ir supranta reikalavimus produktams.

Gamybinės įmonės sukuria paslaugas, susijusias su gaminamais produktais, per tam tikrą paslaugų paskirstymą, sukurtą išnaudoti komercines paslaugų teikimo galimybes su turima įrengimų baze. *Integruotų sprendinių strategija* yra panaudojama pagrindinio produkto konkurencingumui didinti esamomis pramonės sąlygomis, kas yra sudėtinga padaryti, kuomet konkurencinis pranašumas pasireiškia tik per technologinį pranašumą (Salonen, 2011).

Integruojant paslaugas į gamybos sistemą organizacijoms svarbu nusistatyti savo strateginius tikslus, bendradarbiaujant su klientais išsiaiškinti, kokios paslaugos yra reikalingos. Įtraukiant klientus į paslaugų kūrimo procesą, pajungiant technologijas, inovacijas ir darbuotojų kompetencijas reikalinga susikurti ir vystyti produktų – paslaugų siūlymus, suteikiančius vertę klientams.

Organizacijos, integruodamos paslaugas į gamybinę sistemą, turi išsikelti aiškius tikslus bei nusistatyti jų siekimo priemones, pasirinkti tinkamiausią eigą. Tinkama paslaugų integracijos į gamybos sistemą ir teikimo rinkai strategija, užtikrina organizacijų veiklos sėkmingumą, esamų klientų išlaikymą bei naujų pritraukimą, rinkos dalies didėjimą bei nuolatinį pajamų gavimą.

Paslaugos šiuolaikinėje ekonomikoje atlieka svarbų vaidmenį, pastebimas teikiamų paslaugų rinkoje augimas. Vis daugiau gamybinių įmonių integruoja paslaugas į gamybos sistemą. Pastebėta, kad klientai pirmiausia yra linkę pirkti paslaugas iš tų įmonių, iš kurių perka ir produktus, todėl gamybinėms įmonėms paprasčiau rasti klientų teikiamoms paslaugoms – lengviau patekti į rinką.

Gamybinėms įmonėms paslaugų teikimas suteikia pastovias pajamas, papildo produktų pardavimus, gerina produktų lankstumą, funkcionalumą ir charakteristikas, padidina maržą, padeda sutvirtinti pozicijas rinkoje ir laimėti kovą su konkurentais, palaiko verslo tvarumą.

Norint iš paslaugų teikimo gauti naudą, įmonėms reikalinga įsigilinti į klientų verslo procesus, suprasti paslaugų poreikį, į paslaugų kūrimą įtraukti ir klientus, teikti tokias paslaugas, kurios klientams suteikia pridėtinę vertę.

Servitizacijos proceso metu produktai tampa sprendiniais, sukuriama santykiai su klientais ir tinklo partneriais, kuriamos produktų – paslaugų sistemos, kurios priartina produktus prie klientų, padeda sukurti ilgalaikius santykius, keičia esamus vartojimo modelius. Dominuojančių produktų logiką keičia dominuojanti paslaugų logika, organizacijos jungiasi į tinklus, keičiasi kompetencijomis, specializuojasi. Kartu vyksta vertės bendrakūros procesas, kuriama naudojimo vertė.

Paslaugos gali būti tradicinės ir sudėtingesnės. Išskiriamos paslaugos, palaikančios produktą, ir paslaugos, palaikančios klientą ir jo veiklą. Bazinės paslaugos prailgina produkto gyvavimo laiką, tuo kai sudėtingesnės paslaugos yra svarbios kliento verslo veiklų užtikrinimui – sukuria aukštesnę vertę klientams.

Sėkmingai paslaugų integracijai į gamybos sistemą didelę įtaką daro turimi organizacijos ištekliai – gebėjimai, tokie kaip technologijos, orientacija į klientą, turima ar galima užimti rinka. Servitizacijos metu dažnai prireikia keistis ir pačiai organizacijai – atsiranda organizacinių pokyčių būtinybė. Čia svarbų vaidmenį atlieka organizacijos kultūra, turimas žmogiškasis kapitalas.

Servitizacija yra įrankis gamybinėms įmonėms priartėti prie klientų, suprasti jų poreikius. Taigi labai svarbus yra perėjimo į paslaugas valdymas, naujų siūlymų kūrimo procesas. Paslaugų integracija į gamybos sistemą vyksta strateginiu ir operaciniu lygiu. Sklandžiam gamybinės įmonės perėjimui į paslaugas didelę reikšmę turi palanki organizacinė kultūra, vidinis noras keistis, plati aukštesniosios vadovybės bei darbuotojų mąstysena.

Paslaugų integracija į gamybos sistemą yra naudinga gamybinėms įmonėms, tačiau reikalinga įvertinti turimus ir reikalingus gebėjimus bei kompetencijas, esant poreikiui ieškoti reikiamų išteklių išorėje, kad būtų galima pasinaudoti galimybėmis ir sklandžiai vykdyti integracijos procesą.

3. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TIRIAMOJE TEKSTILĖS ĮMONĖJE TYRIMO METODIKA

3.1. Įmonės pristatymas

Analizuojama tekstilės įmonė audžia audinius transporto, švietimo, sveikatos sektoriams, gamina sintetinius siūlus, dažo įvairaus pluošto verpalus, mezga audinius, siuva sėdynių apmušalus transporto pramonei. Įmonė save pristato kaip pripažintus novatorius tekstilės pramonėje, siūlančius rinkai novatoriškus, drąsius ir tvarius audinius.

Produktų pardavimai vyksta visame pasaulyje, parduodama daugiau nei 80 valstybių. Įmonė orientuojasi į produktų kokybę, atitikimą standartams, laiku pristatymą klientams, tvarumą. Dažnai nauji produktai yra kuriami iš tvarių medžiagų (kanapių, džiuo, dilgėlių pluošto). Per metus yra išaudžiama apie 8 mln. audinio. 13 iš visų įmonės siūlomų poliesterio audinių yra suteiktas Oeco – Tex 100 standartas, 17 audinių yra ženklinami Eko Label ženklu. Lietuvos padalinio veiklą apima audimas, sukirpimas ir siuvimas, baldų apmušimas, sintetinių siūlų bei audinių pavyzdžių klientams gamyba. Padalinyje dirba 232 darbuotojai.

Įmonė teikia įvairiarūšes paslaugas galutiniams vartotojams, baldų dizaineriams ir gamintojams. Jei klientams netinka standartiniai produktai, tuomet jiems sukuriama produktai pagal jų individualų užsakymą, pritaikomas galimas apdailos būdas. Tokiems užsakymams yra taikomas minimalus užsakymo dydis – 400 m audinio. Siūlomos techninio mezgimo, audinių prilydymo ultrasonic aparatu arba prilydymo mašina, sėdynių užvalkalų siuvimo paslaugos. Klientams vedami seminarai, kuriuose supažindinama su audiniais, žaliavų pasirinkimu, techninėmis ir kokybinėmis specifikacijomis, priežiūra.

3.2. Tyrimo metodika

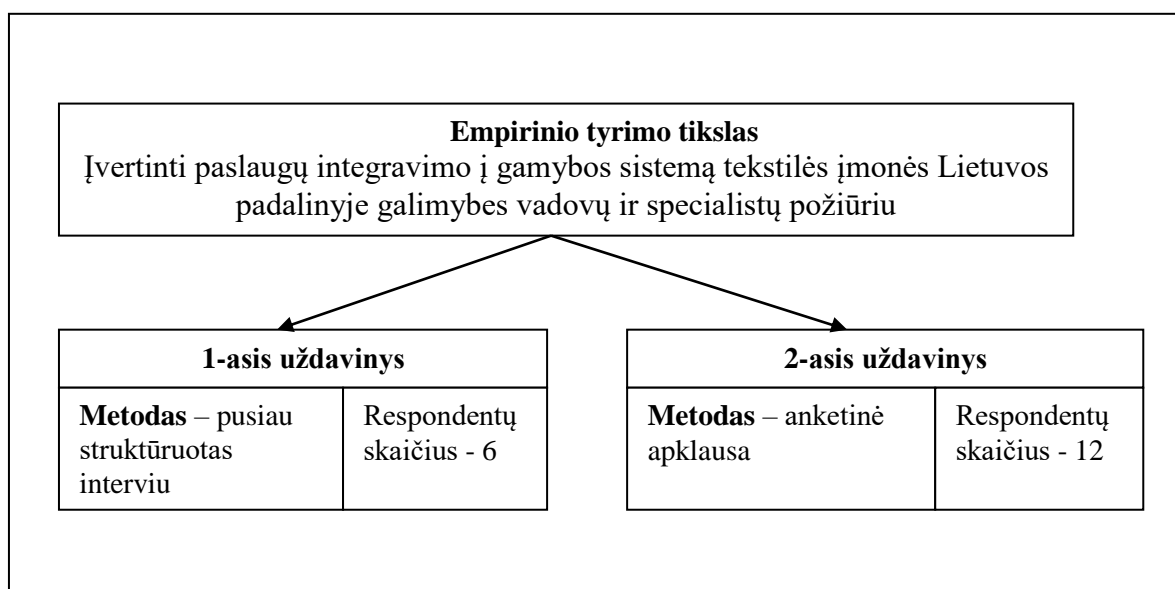
Empirinio tyrimo tikslas: įvertinti paslaugų integravimo į gamybos sistemą tekstilės įmonės Lietuvos padalinyje galimybes vadovų ir specialistų požiūriu.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kokios paslaugos gali būti integruojamos į gamybos sistemą bei siūlomos klientams tekstilės įmonės Lietuvos filiale;

2. Nustatyti, kokiais esminiais gebėjimais, būtiniais paslaugų integracijai į gamybos sistemą, disponuoja tekstilės įmonės Lietuvos filialas.

Pateikiama tyrimo logika ir eiga (8 pav.).



8 pav. Empirinio tyrimo logika ir eiga

Tyrimo strategija yra atvejo studija, kurią atliekant taikomi kokybinis (pusiau struktūruotas interviu) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimo metodai. Atliekama vienkartinio pjūvio atvejo studija yra taikoma atskiram objektui tirti, realizuoti identifikuotą tyrimo sritį, gilintis į objekto veiklos ypatumus. Tyrimo rezultatai yra riboti, juos galima taikyti tik konkrečiam objektui (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008).

Pusiau struktūruoto interviu metodas – tai yra kryptingasis interviu, kuomet iš anksto numatomos temos ar problemos, tačiau neprisirišama prie „klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių“, galima užduoti papildomus klausimus. Tokiu būdu gaunami susisteminti, išsamūs duomenys (Bitinas ir kt., 2008). Pusiau struktūruoti interviu buvo atliekami su 6 įmonės specialistais.

Anoniminė anketinė apklausa skirta nustatyti, kokie esminiai gebėjimai, reikalingi paslaugų integracijai į gamybos sistemą, pasireiškia tekstilės įmonės Lietuvos filiale. Anketinė apklausa atskleis darbuotojų požiūrį į tiriamo objekto turimas kompetencijas, identifikuotų sričių požymius. Tyrime naudojama standartizuota anketa – visiems respondentams pateikiami tie patys klausimai, ta pačia eilės tvarka (Zikienė, n.d.). Duomenys apdoroti MS Excel programa.

Kiekybinio tyrimo imtį sudaro 28 respondentai, kuriems prašymas užpildyti anketą buvo nusiųstas elektroniniu paštu. Užpildytos sugrįžo 12 anketų.

Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas. Anketinės apklausos klausimyną sudaro 10 klausimų blokų, skirtų ištirti respondentų demografines charakteristikas bei organizacijos turimus gebėjimus respondentų požiūriu. Klausimų blokams priskiriami 50 teiginių/ klausimų. Klausimyne pateikiami 6 uždari klausimai, 3 plataus pasirinkimo klausimai, 1 atviras klausimas ir 40 teiginių. Respondentų prašoma pateikti savo požiūrį. Anketinė apklausa atskleis įmonės turimus gebėjimus integruoti paslaugas į gamybos sistemą (1 lentelė.).

1 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno pagrindimas

Klausimų blokas	Anketos klausimyno teiginiai		Tiriama informacija
1. Respondentų demografinės charakteristikos	1.	Jūsų amžius	Siekama išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas, vietą organizacijos struktūroje.
	2.	Jūsų išsimokslinimas	
	3.	Jūsų vieta įmonės organizacinėje struktūroje	
	4.	Kiek metų dirbate šioje įmonėje?	
2. Įmonės globalaus veikimo požymiai	5.	Įmonė veikia tarptautinėje rinkoje	Siekama išsiaiškinti, kaip plačiai įmonė veikia tarptautiniu mastu.
	6.	Įmonė gamina produktus tarptautiniu mastu	
	7.	Organizacija priklauso globaliai tiekimo grandinei	
	8.	Kompanija teikia globalias paslaugas	
	9.	Organizacija jaučia valiutos kursų svyravimus	
3. Aukštesniosios vadovybės gebėjimai	10.	Įmonėje vyrauja stiprus vadovavimas	Siekama išsiaiškinti, kaip stipriai organizacijoje veikia vadovybė.
	11.	Organizacija turi bendrą viziją	
	12.	Įmonėje skiriamas didelis dėmesys strateginiam valdymui	
	13.	Vadovybė inicijuoja pokyčius	
	14.	Vadovybė į organizacijos veiklą įtraukia darbuotojus	
4. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai	15.	Produktų kokybė yra didžiausias prioritetas	Siekama išsiaiškinti, kokie produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai yra būdingi organizacijai.
	16.	Paslaugos po produkto pardavimo remia klientus	
	17.	Klientams yra prieinama užsakymų pristatymo istorija	
	18.	Produktai yra gaminami pagal nustatytus standartus	
	19.	Tvarumas yra labai svarbus veiksnys gaminant produktus	
5. Marketingo gebėjimai	20.	Didelės pardavimų pajėgos yra išdėstytos visame pasaulyje	Siekama išsiaiškinti įmonės marketingo gebėjimus, produktų rėmimą lemiančius veiksnius.
	21.	Kiekvienai produktų grupei yra taikomas specifinis rėmimo būdas	
	22.	Produktų rėmimui yra naudojama klientų informacija	
	23.	Įmonė turi galimybę teikti vertę klientams	
	24.	Remiant produktus yra naudojama konkurentų informacija	
6.	25.	Įmonė yra profesionalė tekstilės pramonėje	Siekama išsiaiškinti

Technologiniai gebėjimai	26.	Produktų/ paslaugų tyrimai ir plėtra yra esminis prioritetas	įmonei būdingus technologinius gebėjimus, jų vertinimą, svarbą bendroje įmonės veikloje.
	27.	Inovacijos yra esminis geresnių procesų veiksnys	
	28.	Informacinių technologijų parama verslui yra labai svarbi	
	29.	Didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms	
7. Užsakymų išpildymo gebėjimai	30.	Užsakymų pristatymo laikas nustatomas pagal klientų poreikius	Siekama išsiaiškinti, kaip lanksčiai įmonė įgyvendina klientų užsakymus.
	31.	Galimi įvairūs produktų užsakymo dydžiai ir produktų įvairovė	
	32.	Trumpas pristatymo laikas ypatingiems klientų užsakymams	
	33.	Galimas produktų pristatymas įmonės sąnaudomis	
	34.	Galimybė laikyti produktus sandėlyje iki klientų pareikalavimo	
8. Orientacijos į klientus gebėjimai	35.	Didelis dėmesys skiriamas klientų poreikiams	Siekama išsiaiškinti, koks dėmesys įmonėje yra skiriamas klientams, klientų bruožus.
	36.	Įmonėje vyrauja gilus kliento verslo supratimas	
	37.	Didelis klientų įtraukimas į produktų kūrimą ir dizainą	
	38.	Įmonės klientai yra tie vartotojai, kurie pirmieji rinkoje išbando naujus produktus	
	39.	Dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš klientų (teigiamas arba neigiamas)	
9. Organizacinės kultūros požymiai	40.	Organizacijoje vyrauja mokymosi ir gebėjimo keistis dvasia	Siekama išsiaiškinti organizacijos kultūros esminius bruožus, darbuotojų kompetencijų lygį, gebėjimą lanksčiai mastyti.
	41.	Įmonėje yra sukurti stiprūs santykiai ir bendradarbiavimas su klientais	
	42.	Įmonėje dirba darbuotojai, turintys aukštą ir reikalingą darbui kompetenciją	
	43.	Organizacijoje vyrauja teigiamas požiūris į pokyčius	
	44.	Darbuotojai turi plačią ir lanksčią mąstyseną	
10. Paslaugų poreikis	45.	Ar turite rinką paslaugų teikimui?	Siekama išsiaiškinti, ar paslaugos reikalingos klientams, ar yra rinka paslaugų teikimui, kokias paslaugas galėtų teikti įmonė.
	46.	Ar klientai dažnai prašo teikti paslaugas?	
	47.	Kokias dažniausiai paslaugas teikiate klientams?	
	48.	Kokias paslaugas, be jau teikiamų, įmonė galėtų teikti klientams?	
	49.	Kokios yra didžiausios įmonės stiprybės teikiant paslaugas?	
	50.	Kokie įmonės gebėjimai paslaugų teikime yra tobulintini?	

Kiekvienas anketos teiginys vertinamas pagal 5 balų Likerto skalę:

- visiškai sutinku - 5 balai;
- sutinku - 4 balai;
- nei sutinku, nei nesutinku - 3 balai;
- nesutinku - 2 balai;
- visiškai nesutinku – 1 balas.

Šis vertinimas padės nustatyti stipriąsias bei vystytinas organizacijos puses (galimybes), siekiant integruoti paslaugas į gamybos sistemą.

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas. Pusiau struktūruoti interviu vykdyti su 6 respondentais. Jie pasirinkti tikslingai kaip savo srities profesionalai, turintys aukštą kompetenciją, sukaupę didelę patirtį tiriamoje organizacijoje ir galintys išsamiai atskleisti tekstilės įmonės Lietuvos padalinio, kaip globalios kompanijos (dalyvaujančios kapitalo, prekių bei paslaugų judėjime, kertančiame valstybių sienas (Dulupcu ir Demirel, 2005), veikimo požymius, aukštesniosios vadovybės svarbą ir įtaką, įvertinti produktų/ paslaugų teikimo gebėjimus, marketingo bei technologines galimybes, užsakymų klientams įvykdymo lankstumą, įmonės orientaciją į klientus bei organizacinės kultūros ypatumus.

Interviu klausimyną sudaro 8 klausimų blokai, kurie atitinka kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos blokus. Siekiama išsiaiškinti įmonės globalaus veikimo pasireiškimą, aukštesniosios vadovybės gebėjimus (gamybos vadovų, įmonės vadovų, direktorių), atlikti produkto/paslaugos vertinimą, atskleisti marketingo, technologinius, užsakymo įvykdymo, orientacijos į klientą gebėjimus, organizacinės kultūros požymius.

Pusiau struktūruoti interviu buvo įrašomi ir transkribuojami, atliekama jų kokybinė turinio analizė, skirta duomenims interpretuoti. Transkribavus interviu buvo skaitomi aprašai ir atliekama latentinė kokybinė turinio analizė pagal iš anksto sudarytas temas (šio empirinio tyrimo atveju mokslinėje literatūroje identifikuotus gebėjimus, organizacijos požymius, reikalingus paslaugų integravimui į gamybos sistemą). Analizuojant transkribuotą interviu tekstą buvo identifikuotos subtemos, išskiriami kodai (Bitinas ir kt., 2008), parodantys kokius gebėjimus, kompetencijas turi tiriamą organizaciją paslaugų integracijai į gamybos sistemą.

2 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas

Klausimų blokas	Pusiau struktūruoto interviu klausimai		Tiriama informacija
1. Įmonės globalaus veikimo požymiai	1.	Kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai? Kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai? Keliose valstybėse vykdomi pardavimai? Kokiose?	Siekama išsiaiškinti, kaip plačiai įmonė veikia tarptautiniu mastu.
	2.	Kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?	
	3.	Ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas? Kodėl? Kokias paslaugas teikiate?	
2. Aukštesniosios vadovybės gebėjimai	4.	Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė? Pateikite pavyzdžių.	Siekama išsiaiškinti, kaip stipriai organizacijoje veikia vadovybė.
	5.	Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija? Kokiu būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą? Pateikite pavyzdžių.	

	6.	Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui? Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?	
	7.	Kokiu būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius? Kokius? Kaip yra įtraukiami darbuotojai? Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?	
3. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai	8.	Kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei? Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos.	Siekiami išsiaiškinti, kokie produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai yra būdingi organizacijai.
	9.	Kokią rinką įmonė turi paslaugoms?	
	10.	Kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę? Kaip paslaugų įmonę? Kodėl?	
	11.	Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo? Kokiu būdu jos remia produktus?	
	12.	Kokių paprastai klientai prašo paslaugų?	
	13.	Kaip apibūdintumėte paslaugas, kurias teikia gamybinė įmonė? Pateikite pavydžių.	
	14.	Kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?	
	15.	Kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas. Kodėl?	
	16.	Kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų? Kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?	
	17.	Kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.	
4. Marketingo gebėjimai	18.	Kokios didelės yra organizacijos pardavimų pajėgos? Kiek yra biurų? Kiek dirba pardavimų agentų?	Siekiami išsiaiškinti įmonės marketingo gebėjimus, produktų rėmimą lemiančius veiksnius.
	19.	Kokias produktų rėmimo priemones taikote? Ar yra atsižvelgiama į produkto specifiškumą?	
	20.	Kokia klientų informacija yra naudojama produktų rėmimui?	
	21.	Kokią vertę įmonė teikia klientams?	
	22.	Kokia konkurentų informacija yra naudojama produktų rėmimui?	
5. Technologiniai gebėjimai	23.	Kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?	Siekiami išsiaiškinti įmonei būdingus technologinius gebėjimus, jų vertinimą, svarbą bendroje įmonės veikloje.
	24.	Kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?	
	25.	Kokią vietą veikloje užima inovacijos? Kokias taikote?	
	26.	Kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos? Kodėl? Kokias naudojate veikloje?	
	27.	Kaip technologinės sistemos klientams parodo galimą galutinį produkto rezultatą produkto kūrimo stadijoje?	
	28.	Kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms? Kokią dalį jos sudaro nuo visų įmonės investicijų? Į kokias technologijas investuojama?	
6. Užsakymų išpildymo gebėjimai	29.	Koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo? Ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?	Siekiami išsiaiškinti, kaip lanksčiai įmonė įgyvendina klientų

	30.	Kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę? Ar yra nustatyti limitai? Kokie?	užsakymus.
	31.	Kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką? Kas tai sąlygoja? Kas patiria papildomas finansines sąnaudas, jei tokios yra?	
	32.	Ar įmonė pristato produktus savo sąnaudomis? Kas tai lemia? Kodėl?	
	33.	Ar klientas turi galimybę laikyti produktus įmonės sandėlyje. Jei taip, kiek laiko? Kokios patiriamos finansinės sąnaudos? Kas jas patiria?	
7. Orientacijos į klientus gebėjimai	34.	Koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams? Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?	Siekama išsiaiškinti, koks dėmesys įmonėje yra skiriamas klientams, klientų bruožus.
	35.	Kokiu būdu yra gilinamasi į kliento verslo procesus? Kodėl?	
	36.	Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą? Kokios produkto kūrimo stadijomis? Kiek remiamasi klientų nuomone kuriant naujus produktus?	
	37.	Ar klientai noriai įsitraukia į naujų produktų kūrimą? Pateikite pavyzdžių.	
	38.	Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?	
	39.	Kaip apibūdintumėte klientus? Kokie vartotojai jie yra?	
	40.	Kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas? Kokias? Kaip sekėsi jas teikti?	
	42.	Kokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais. Kaip į tai reaguoja klientai?	
	43.	Kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?	
	44.	Kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas? Kokios yra šio proceso pagerinimo galimybės?	
	45.	Kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų? Koks? Kokia yra sistema grįžtamajam ryšiui sisteminti? Kas daroma, jei grįžtamasis ryšys yra neigiamas?	
8. Organizacinės kultūros požymiai	46.	Ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.	Siekama išsiaiškinti organizacijos kultūros esminius bruožus, darbuotojų kompetencijų lygį, gebėjimą lanksčiai mastyti.
	47.	Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją? Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą? Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas? Kokiu būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?	
	48.	Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui?	
	49.	Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.	
	50.	Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų? Ką galima gerinti? Kodėl?	
	51.	Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?	

4. PASLAUGŲ INTEGRACIJOS Į GAMYBOS SISTEMĄ TEKSTILĖS ĮMONĖJE TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR GALIMOS TOLESNIO VYSTYMO KRYPTYS

4.1. Duomenų analizė

Kokybinio tyrimo duomenų analizė. Analizuojamos įmonės globalaus veikimo požymių analizė rodo, kad respondentai turi pakankamai daug žinių apie įmonės globalaus veikimo požymius. Pastebėta, kad jiems sunkiau yra įvardinti konkrečias šalis, kuriose teikiamos įmonės paslaugos, parduodami produktai, tačiau respondentai į klausimus atsakinėja užtikrintai (3 lentelė).

Sunkiau respondentai atsako į klausimus apie bendradarbiavimą su užsienio šalių tiekėjais, trūksta užtikrintumo atsakant į klausimus, nes ne visi respondentai turi detalius duomenis. Pastebima, kad respondentai, kurie daugiau bendradarbiauja su tiekėjais, lengviau ir užtikrintai įvardija užsienio tiekėjų dalį, pateikia pavyzdžių, iš kokių užsienio šalių yra perkamos žaliavos, detalės.

Užtikrintai yra pateikiama informacija apie užsienio šalių klientus. Visi respondentai turi pakankamai žinių. Apklaustieji, kurie dirba Lietuvoje teigia, kad didžioji dalis (95 % – 100 %) įmonės klientų yra užsienio šalių klientai, nes visi parduodami produktai išvežami į užsienį. Respondentas, kuris dirba Jungtinėje Karalystėje, nurodė tikslesnius klientų pasiskirstymo duomenis, nes turi daugiau žinių apie klientus.

3 lentelė. Įmonės globalaus veikimo požymių identifikavimas

Tema	Įmonės globalaus veikimo požymiai		
Teiginys	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
„Skaičiais pasakyti negaliu, bet .. didžioji dalis, aš manyčiau, net gi gal kokie 80 procentų gali būti užsienio tiekėjai“. „Nežinau, kokią dalį nežinau, manyčiau, kad tikrai ne mažą“. „Didžioji dalis, jeigu žiūrint iš vertinės išraiškos tai <...> yra taip 80 procentų sakyčiau Lietuvos žaliava, <...>jeigu kalbėtume apie tai kas pas mus sąnaudose yra tiesiogiai ir gal 20– 15 procentų tiekėjai yra užsienis“. „Nesu tikras, bet manau, kad 90 proc. tiekėjų“.	Didžioji dalis gali būti užsienio tiekėjai, pagrinde visi tiekėjai, atsispindi sąnaudose gal 20 – 15 proc. užsienio tiekėjų.	Užsienio šalių tiekėjai užima svarbią vietą įmonės tiekimo grandinėje.	Bendradarbiavimas su užsienio šalių tiekėjais

<p>„Visi, 100 procentų“. „Manau, kad taip“. „100 procentų“. „Manychiau kokie 95 proc.“. „99 procentus, mes kalbam apie pardavimus“. „Pliušo audinių 50 procentų klientų yra iš Jungtinės Karalystės, kiti 50 procentų yra užsienio šalių klientai“.</p>	<p>Didžioji dalis klientų yra užsienio šalių klientai.</p>	<p>Užsienio šalių klientai užima svarbią vietą įmonės tiekimo grandinėje</p>	<p>Bendradarbiavimas su užsienio šalių klientais</p>
<p>„Amerika, ... Azija. Negaliu šalimis pavardinti, tiesiog žemynais. Europa“. „Praktiškai visam pasauliui“. „Produkcija parduodama visame pasaulyje. Pardavimai vykdomi Europoje, <...>visai neseniai prisidėjo JAV, turime Kinijos pardavimų vadovą“. „Tikrai taip. Dirbame ne vienoje zonoje“. „Taip taip mūsų įmonė tikrai teikia globalias paslaugas. Mes dirbame su daug šalių, turime klientų visame pasaulyje“.</p>	<p>Negali tiksliai išvardinti visų šalių, lengviau įvardinti žemynais, pardavimai vyksta visame pasaulyje.</p>	<p>Paslaugos teikiamos, produktai parduodami plačiai visame pasaulyje.</p>	<p>Globalus paslaugų/produktų tiekimas</p>
<p>„Praėjusiais metais svaras euro atžvilgiu stipriai sumenko tai teigiamą įtaką padarė, jei svaras pradėtų kilti, mums kaip Lietuvos padaliniui įtaka būtų neigiama“. „Stipriai, nuo 3 iki 15 procentų. Praeitais metais veikė teigiama linkme“. „Veikia tiesiogiai, nes mūsų <...> įmonės, kaip įmonių grupės ataskaitos yra rengiamos svarais sterlingais tai tą ką mes patiriam čia sąnaudas konsoliduojame Anglijoje, tai visas šitas procesas iš eurų pervertimas į svarus yra tiesioginė įtaka“. „Valiutų kursai labai stipriai veikia verslą, nes mes vykdom sandorius JAV doleriais, eurai ir svarais, daugiausiai svarais. Priklausomai nuo valiutų kurso mes prarandam pinigus arba sutaupom vykdant kiekvieną piniginę operaciją“.</p>	<p>Valiutų kursai stipriai ir tiesiogiai veikia įmonės veiklą, nes eurai yra pervertami į svarus, didelę įtaką daro svaro kurso kritimas</p>	<p>Turi pakankamai informacijos apie valiutų kursų įtaką įmonės veiklai, lengvai paaiškina poveikį.</p>	<p>Valiutų kursų svyravimų įtaka</p>

Visi respondentai valiutų kursų svyravimus įvardija kaip veiksnį, kuris turi įtakos tiriamos įmonės veiklai bei veiklos rezultatams, detalios paaiškina valiutų kurso poveikį. Tai rodo, kad darbuotojai turi pakankamai žinių, yra detalios supažindinti su valiutų kurso poveikiu.

Atlikta analizuojamos įmonės globalaus veikimo požymių analizė leidžia teigti, jog įmonė veikia globaliai, bendradarbiauja su užsienio šalių tiekėjais bei klientais, jaučia stiprią valiutų kursų įtaką. Visų šių požymių pasireiškimas įmonėje rodo, kad įmonės veikimas globaliu mastu yra teigiamas veiksnys paslaugų integracijai į gamybos sistemą.

Įmonės aukštesniosios vadovybės gebėjimų įvertinimas parodė, kad organizacija neturi aiškaus lyderio. Šiuo metu aktyviai siekiama ugdyti darbuotojus, vyksta lyderystės mokymai įmonių grupės lygmeniu, tačiau lyderio nebuvimas labai silpnina aukštesniosios vadovybės gebėjimus, kartu trūksta teigiamos lyderystės pavyzdžių, sprendimų priėmimo laisvė yra ribojama motininės įmonės (4 lentelė).

4 lentelė. Aukštesniosios vadovybės gebėjimų identifikavimas

Tema	Aukštesniosios vadovybės gebėjimai		
Teiginys	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
<p>„Stengiamės būti ne vadovai, o lyderiai stengiamės įkvėpti darbuotojus“ „Siuvimo padaliniui buvo iškilusi problema, kad nėra transportuotojo, buvo iškelta idėja, kad kiti padaliniai galėtų padėti ir turbūt per 5 min atsirado planas“ „Per paskutinius metus turbūt galima sakyti, įmonėje vyko didelis pokytis ir įmonėje keitėsi aukščiausia vadovybė, <...>, kad įmonėje stiprėtų lyderystės įgūdžiai ir požymiai, kad įmonė turėtų stiprų vedantį lyderį ir tuo pačiu ugdytų vadovų komandą“ „Yra vienas stiprus lyderis. <...> be vieno žmogaus sprendimo niekas negali įvykti. Tas žmogus dirba užsienio, motininėje įmonėje“. „Ne visada jie (lyderystės pavyzdžiai) būna teigiami ir geri, jei būtų daugiau laisvių ir teisių vietiniams vadovams, rezultatas būtų geresnis“. „Potencialus (lyderis), labai arti to yra, bet nėra tai mūsų pagrindinis įmonės vadovas“ „<...> kompanijoje trūksta stiprios lyderystės pavyzdžių“. „Gamybos vadovai, tikri savo padalinių lyderiai“.</p>	<p>Vadovai stengiasi būti lyderiai, buria komandą ir dirba kartu, įvyko esminis pokytis įmonės vadovybėje, ugdoma vadovų komanda, vykdomi lyderystės mokymai.</p>	<p>Siekama ugdyti lyderius, nėra aiškaus ir tvirto lyderio įmonėje, trūksta teigiamos lyderystės pavyzdžių, reikalinga daugiau laisvės Lietuvos padalinio vadovams.</p>	<p>Lyderystės pasireiškimas organizacijoje</p>
<p>„Siekiamo, kad jinai būtų pasklidusi per visus mūsų darbuotojus“ „Pasklidusi įmonės vizija yra gana plačiai, bent jau daryta daug žingsnių, kad ji pasklistų tik nesu tikra, kiek jinai gal stipriai giliai ir iki galo visų darbuotojų yra suvokiama <...> yra daromi pristatymai, prezentacijos visiems darbuotojams <...> ta sklaida vyksta“ „Darbuotojai įtraukiami yra per metinius veiklos vertinimo pokalbius“ „Pasklidusi tai ji plačiai, bet ar vykdoma tai čia klausimas“ „Darbuotojai įtraukiami <...> ... gal sakyčiau ne tiek motyvacinio būdu, o galbūt prievartos būdu“. „Beveik per kiekvieną susirinkimą nurodoma elgtis taip, o ne kitaip“.</p>	<p>Įmonės vizijos sklaida vyksta plačiai, ją komunikuoja aukščiausio lygio vadovai, didelį dėmesį vizijos skleidimui skiria akcininkai, darbuotojai įtraukiami per metinius veiklos vertinimo pokalbius, dažnai nurodoma, kaip reikia elgtis</p>	<p>Paskelbus naują įmonės viziją, prasidėjo vidiniai organizacijos pokyčiai.</p>	<p>Įmonės vizijos sklaida</p>

<p>„Pasikeitus naujam įmonių grupės vadovui <...> pristatyta labai stipri vizija 2020 su išfiltruotais tikslais, misija ir netgi metinėmis užduotimis“ „Svarbiausias akcentas buvo, kad tą vizijos pristatymą ir jos atnaujinimą buvo pristatę patys akcininkai“.</p>			
<p>„Susirinkimų metu“ „Pokyčiai, tai dėl darbų saugos, dėl bendros organizacijos nusistovėjusių tradicijų ir jų pakeitimo, dėl gamybos organizavimo, galbūt persiorientavimo“ „Didžiąją dalį pokyčių mes vis tiek turime susiderinti su mūsų savininkais, su motinine įmone, nes jie nori žinoti kas čia vyksta“ „Pokyčiai – tai <...> pirmiausia išdiskutuojama ir prieinamas sprendimas čia, mūsų įmonės viduje <...> tarkim tarp vadovų komandos. Tada pasidalinama su savininkais ir susiderinama <...> mes jį galim daryt arba ne“ „Jei pokytis iš JK pusės, tada greičiau turbūt nuleidžiama ir darai, <...> čia greičiau kaip nurodymas“ „Stengiamės, kad ta informacija pasiektų darbuotojus, aišku, kad prieš pokytį“ „Stengiamės pirma pranešti, o paskui daryti“ „Pokyčius inicijuoja pokyčiais“ „Tai gimsta iš vieno žmogaus ar grupės, <...> iš užduoto arba suformuluoto tikslo, kuris tas tikslas susietas su mūsų vizija“ „Darbuotojai nėra pakankamai gerai informuojami apie strateginio valdymo vyksmą, tik apie galutinius strateginius sprendimus“.</p>	<p>Organizacijoje vyksta pokyčiai susiję su vadovybės pasikeitimu, darbų sauga, informacija komunikuojama susirinkimų metu, per darbuotojų tarybą, darbuotojai aktyviai kviečiami siūlyti idėjas ir inicijuoti pokyčius.</p>	<p>Aukščiausio lygio vadovai pokyčius ir jų inicijavimą vertina geriau nei žemesnio lygio darbuotojai, informavimo apie pokyčius savalaikiškumas suprantamas skirtingai. Didelė priklausomybė nuo motininės įmonės.</p>	<p>Pokyčių inicijavimas</p>
<p>„Darbuotojai yra informuojami per padalinio vadovus, <...> taip pat turime tarybą“ „Dėmesys yra skiriamas didelis <...> yra ir misija, vizija“ „Komunikaciją tarp darbuotojų <...> nuolatos stengiamės gerinti, <...> stengiamės informaciją skleisti elektroniniu paštu, <...> komunikuojame skelbimų lentose, <...> stengiamės, kad informacija sklistų subordinacijos principu“ „Tikslas yra, kad informacija pasiektų kiekvieną įmonės darbuotoją“ „Strategija buvo tokia, daryti pokyčius įmonėje“ „Strategija daugiau mažiau prasideda taipogi nuo viršaus“ „Nuleidžiami tie strateginiai tikslai žemyn“ „Už strateginį valdymą yra atsakinga nedidelė grupė žmonių“ „Darbuotojai nėra informuojami apie tai, kokie procesai vyksta, apie kažkokį progresą. <...> Darbuotojus informuoja tik apie priimtus strateginius sprendimus“.</p>	<p>Strateginis valdymas pripažįstamas svarbiu, įmonė turi viziją, misiją ir strateginius tikslus, gerinama komunikacija, kuri vykdoma subordinacijos principu, dėl strateginių tikslų įgyvendinimo buvo pakeisti vadovai.</p>	<p>Strateginio valdymo sprendimuose dalyvauja maža grupė žmonių, darbuotojai nėra įtraukiami, jie informuojami apie galutinius priimtus sprendimus, jaučiamas darbuotojų noras labiau būti įtrauktais į strateginius pokyčius.</p>	<p>Strateginio valdymo svarba</p>

Organizacijoje labai daug dėmesio skiriama strateginiam valdymui, yra suformuota ilgalaikė vizija 2020, misija bei strateginiai tikslai. Su įmonės vizija yra supažindinti visi darbuotojai, pirminius pristatymus atliko įmonės savininkai, kas rodo, kad vizija įmonei yra labai svarbi, kartu buvo parodyta daugiau dėmesio gamybos darbuotojams. Įmonės nariai į vizijos siekimą yra įtraukiami metinių veiklos vertinimo pokalbių metu. Sukūrus naują organizacijos viziją, prasidėjo vidiniai pokyčiai. Pusiau struktūruoti interviu parodė, kad visi respondentai žino apie įmonės viziją ir svarbą, tačiau nėra tikri, ar ji pakankamai gerai suprantama darbuotojų, kiek jos laikomasi ir siekiama.

Strateginius valdymo sprendimus priima maža grupė aukščiausio lygio vadovų motininėje įmonėje, vėliau tikslai per susirinkimus, elektroniniais laiškais, skelbimų lentose yra komunikuojami darbuotojams. Tikslas yra, kad ji pasiektų visus įmonės darbuotojus. Respondentai nesijaučia esantys įtraukti į strateginių tikslų kūrimą, nes yra informuojami jau apie priimtus sprendimus, kuriuos privaloma vykdyti.

Organizacijoje vyksta daug pokyčių, kuriuos inicijuoja akcininkai, įmonės vadovai, kartu yra kviečiami idėjas siūlyti ir darbuotojai. Komunikacija apie pokyčius vyksta plačiai, tačiau tik aukštesnio lygio vadovai teigia, kad apie pokyčius darbuotojai informuojami iš anksto. Reikalinga užtikrinti tokios informacijos savalaikiškumą.

Aukštesniosios vadovybės gebėjimų analizė parodė, kad siekiant sėkmingai integruoti paslaugas į gamybos sistemą, vadovybės gebėjimus reikia tobulinti, nes įmonėje nėra aiškaus lyderio, tuos pačius klausimus aukštesnioji organizacijos vadovybė ir vidurinėsios grandinės vadovai supranta ir vertina skirtingai, darbuotojai nesijaučia esantys įtraukti į organizacijoje priimamus sprendimus, didelė priklausomybė nuo motininės įmonės riboja pasirinkimo laisvę. Organizacijoje vykstantys lyderystės mokymai gali padėti pagerinti aukštesniosios vadovybės gebėjimus.

Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų analizė rodo, kad respondentams trūksta žinių apie teikiamas paslaugas po produkto pardavimo, paslaugų vietą įmonės strategijoje.

Įmonė teikiamų produktų ir paslaugų kokybei suteikia aukščiausią svarbą, veikloje vadovaujasi ISO kokybės standartu, procesai yra nuolat tobulinami. Laboratorijoje (Jungtinėje Karalystėje) nuolat atliekami audinių kokybės bandymai, daromi pakeitimai audinių gerinimui. Gauti duomenys rodo, kad motininė įmonė priėmė sprendimą pakeisti siūlus, tačiau apie tai nebuvo informuoti klientai. Lietuvos padalinys tiesiogiai su klientais nebendruoja, dirba pagal nustatytas kokybės procedūras ir jų griežtai laikosi (5 lentelė).

Respondentams buvo pakankamai sunku vienareikšmiai identifikuoti įmonę (ar tai gamybinė, ar paslaugų teikimo įmonė), nes įmonė gamina produktą, tačiau pajamas gauna už suteiktą paslaugą. Įmonės veikloje svarbus yra tvarumas, kuriami natūralūs audiniai, siekiama būti draugiška aplinkai įmone. Kartu dėmesys yra sutelkiamas į klientus ir jų poreikių patenkinimą.

Įmonės teikiamos pagrindinės paslaugos (audimas, siuvimas, sukirpimas, baldų apmušimas, pavyzdžių ir siūlų gamyba, vertinamos kaip kokybiškos ir sukuriančios vertę klientams. Paslaugos su stilium apima produktų dizainą, ekologiškumo ir natūralumo idėją.

5 lentelė. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų identifikavimas

Tema	Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai		
	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
<p>„Turime kokybės ISO standartą, <...> kokybę tikrinam ir analizuojam kiekvieną dieną, turime kokybės padalinį, <...> nuolatos stengiamės tobulinti savo kokybinius standartus“. „Deklaruojama, kad tai yra labai svarbu, kad klientas yra pirmoje vietoj, <...> tačiau kartais reaguojant į rinkos situaciją <...> reikia sutaupyti neinformuojant kliento“ „Nėra pakankamai kompetentingų žmonių, kurie suprastų tuos standartus“ „Pliušo audimo standartų atnaujinimai vyksta“ „Kokybės lygių yra keletas, <...> turime ir savo laboratoriją“. „Pastoviai yra dirbama su trynimo testais“. „Kokybė manau visais metais įmonėje buvo aukščiausio lygio svarba“. „Kokybės yra labai svarbus veiksnys. Čia yra labai daug kontrolės ir patikrinimo įrankių įdiegta, kurie užtikrina gerą kokybę. Pavyzdžiui, galutinės kokybės kontrolė, siūlų spalvos atitikimo ir tęstinumo patikra“.</p>	<p>Dirbama pagal ISO kokybės standartą, nuolat analizuojama ir gerinama gaminamų produktų, teikiamų paslaugų kokybė. Žiūrima griežtai ir kontroliuojama. Laboratorijose atliekami kokybės bandymai, ieškoma trynimo testo gerinimo galimybių.</p>	<p>Aukšta gaminamų produktų kokybė, kuri yra nuolat tobulinama.</p>	<p>Gaminamų produktų kokybės svarba</p>
<p>„Esame gamybinė įmonė, nors <...> parduodame paslaugą, bet mes gaminame produktą“. „Gauname pajamas už parduodamą paslaugą, tai turbūt būtume paslaugų“. „Siekiamo būti ... draugiški aplinkai, draugiški kaimynams, <...> šiuo metu dalyvaujame sustainability projekte“. „Atidirbinėja audinį iš dilgėlių, kas yra ekologinė medžiaga“ „Kaip gamybinę paslaugų teikimo įmonę. Mūsų tiesioginė veikla tokia yra ir tai yra mes esam gamybininkai, bet ir paslaugos teikėjai“ „Susitelkusią dėmesį į klientus, jų poreikius, klientas mums svarbiausias, mes viską dėl jo darome. <...> klientų pasitenkinimas yra ypatingai svarbus kompanijai“.</p>	<p>Gamybinė paslaugų įmonė, vertinamas tvarumas, inovacijos ekologiškų audinių gamybos srityje, svarbus susitelkimas į klientus.</p>	<p>Sunku aiškiai identifikuoti, nes gamina produktą, pajamas gauna už suteiktas paslaugas.</p>	<p>Įmonės identifikavimas</p>

<p>„Teisinga naudojimo instrukcija, valymo instrukcija ar šveitimo“ „Gana aukšto lygio paslaugos“. „Kokybė su stilium ir prekė pagaminta lietuviška“ „Galime pasiūlyti siuvimo paslaugą klientams, į ją taip pat įeina ir sukirpimas, galima išsiuvinėti kliento logotipą ant detalės. Jei klientai perka megztas detales, mes galime pasiūlyti aptraukti jiems kėdes“. „Tokios paslaugos suteikia pagrindiniams produktams pridėtinę vertę“. „Klientai prašo patarimų dėl audinių taikymo, taip pat informacijos apie audinį patikslinimo, specifikacijų“.</p> <p>„Pagrindinė paslauga audimas, siuvimo, sukirpimo, paslaugos, baldų apmušimas pavyzdėlių gamyba, <...> siūlų gamyba“.</p>	<p>Pagrindinės paslaugos audimas, siuvimas, sukirpimas, baldų apmušimas, pavyzdžių ir siūlų gamyba.</p>	<p>Teikiamos kokybiškos paslaugos sukuria pridėtinę vertę klientams</p>	<p>Teikiamų paslaugų identifikavimas</p>
<p>„Galima pasiūlyti siuvimo ir baldų apmušimo paslaugą, <...> šitos paslaugos yra kaip papildoma paslauga klientui, kad pritrauktume klientus“ „Dairomės rasti klientų Lietuvoje, <...>, galėtume tikrai turėti klientų, tačiau mes jų nesuvaliojame kaina“.</p> <p>„Taip (turime rinką paslaugoms)“.</p> <p>„Įvertinant mūsų pavyzdėlių gamybos apimtį, tai rinka yra tikrai didelė, yra reklamuojamos mūsų paslaugos“ „Tiriama rinka, daroma analizė, ko reikia klientams“ „Kaip iš uab'o žiūrint pusės, mes rinkos neturime nes mes teikiame paslaugas tik motininei įmonei“ „Turėti rinką Lietuvoje mes turim galimybę“.</p> <p>„Mes galėtumėm <...> plėsti savo paslaugą audimo srityje, <...> daryti metimus, turėti apdirbimą, <...> galėtume grįžti prie flat audimo“.</p> <p>„Siuvime yra neišnaudotų galimybių, <...> galėtume siūti sofas, vežimėlius, <...> siūlyčiau <...> plėsti asortimentą. <...> Motininė įmonė yra labiau suinteresuota teikti siuvimo paslaugą kaip pridėtinę vertę sukuriančią paslaugą, negu parduoti siuvimo paslaugą“.</p>	<p>Yra atliekami rinkos tyrimai, produktų rėmimas, įmonė turi rinką paslaugoms, klientų pritraukimui teikia pridėtinės vertės paslaugas. Ieškoma klientų Lietuvoje, tačiau negali pasiūlyti konkurencingos kainos. Įmonė turi galimybių plėsti teikiamų paslaugų asortimentą.</p>	<p>Aktualios galimybės teikti paslaugas, tačiau jas apriboja motininės įmonės paslaugų teikimo kainų nustatymas.</p>	<p>Galimybė teikti paslaugas</p>

Analizė rodo, kad darbuotojų požiūriu įmonė turi galimybes teikti paslaugas, turi rinką paslaugoms. Yra atliekami rinkos tyrimai. Jaučiamas didelis užsakomų pavyzdžių kiekis rodo, kad susidomėjimas gaminamais produktais rinkoje yra. Įmonė ieško klientų Lietuvoje, mato galimybes su jais bendradarbiauti, tačiau kliūtis iškyla dėl motininės įmonės nustatomos paslaugos teikimo kainos. Siuvimo padalinyje yra neišnaudotų įrengimų, nes darbuotojai dirba viena pamaina, todėl būtų galima plėsti siuvimo, baldų apmušimo paslaugų asortimentą. Kartu įmonėje yra galimybės gaminti metimus, daryti audinių apdailą, austi sintetinius audinius.

Įmonės marketingo gebėjimų analizė rodo, kad respondentai, dirbantys Lietuvoje, neturi žinių apie įmonės marketingo gebėjimus, produkto rėmimo būdus ir rėmimui naudojamos informacijos šaltinius, todėl šiame vertinime pateikiamas įmonės Jungtinės Karalystės darbuotojo vertinimas.

Įmonės pardavimai vyksta visame pasaulyje, svarbiose įmonei šalyse, tokiose kaip JAV, Kinija, Švedija, Australija ir kitose, yra įsteigti biurai. Remiant produktus yra atsižvelgiama į jų išskirtinumą ir ypatybes, pabrėžiama informacija, kuri yra svarbi klientams, akcentuojamas tvarumas ir natūralumas (6 lentelė). Klientams suteikiama vertė apibūdinama, kaip turinti prasmę, produktų vertė atsispindi jų turinyje.

6 lentelė. Marketingo gebėjimų identifikavimas

Tema	Marketingo gebėjimai		
	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
„Pardavimų pajėgos yra didelės, produktus parduodame daugiau 80 šalių. Turime įsteigę 8 pardavimų biurus mums svarbiausiuose valstybėse, tokiose kaip JAV, Kinija, Australija, Jungtinė Karalystė, Vokietija, Danija, Švedija, Olandija“.	Didelės pardavimų pajėgos, įmonės biurai įsteigti svarbiausiose įmonei valstybėse.	Platus pardavimo pajėgų tinklas.	Organizacijos pardavimo pajėgų išplitimas
„Produktų rėmimas priklauso nuo gaminių ypatybių, išskirtinai reklamuojami yra natūralaus pluošto produktai. Produktus remti labai padeda mūsų parodų salės, kuriose dizaineriai sukūrė išskirtinį stilių, galima pamatyti kaip mūsų gaminiai atrodo galutiniame rezultate, kokią atmosferą suteikia interjerams. <...> gaminame gaminių pavyzdžių korteles ir pakabėles, <...> jose yra mūsų gaminių pavyzdžiai. „Parodome, kaip produktas atrodys jau panaudotas, suteikiame klientams vizualizaciją, <...> klientas gali pamatyti galutinį rezultatą. Kurdami filmukus apie gaminius kalbame tais žodžiais, kurie yra artimi klientams, turi jiems prasmę ir minime tuos dalykus, kurie klientams yra svarbūs, siekiame kad klientas pajustų, kad produktas yra pagamintas būtent jam“. „Nenaudojame konkurentų informacijos remiant produktus, labiau pabrėžiame savo kaip įmonės bei gaminamo produkto privalumus“.	Produktai remiami atsižvelgiant į jų ypatybes, pabrėžiami produktų privalumai, klientams parodoma, kaip produktas atrodys interjere. Remiant produktus naudojama klientams svarbi informacija, kalbama klientų vartojamais žodžiais. Konkurentų informacija įmonės produktų rėmimui nėra svarbi.	Klientų profilis ir poreikiai, parodomas gaminamų produktų išskirtinumas. Neatsižvelgiama į konkurentus.	Produktų rėmimą lemiantys veiksniai

„Klientams tiekiamas stilių su turiniu, istorija, prasme. <...> vilna atsispindi senosios Jungtinės Karalystės tradicijos, <...> ekologiškumą. „Pabrėžiame, kad mums <...> svarbus tvarumas. Gaminame Fusion audinius, kuriuose yra susipynusi praeitis ir ateitis, naudojame natūralų ir dirbtinį pluoštą, kuris suteikia šiuolaikiškumo, parodo mūsų technologines galimybes bei inovacijų taikymą gamybos procese“.	Produktų vertėje atsispindi visuomenės vertybės, tokios kaip istorija, natūralumas, tvarumas.	Vertė apibūdinama prasme, produkto turiniu.	Vertės klientams suteikimas
--	---	---	-----------------------------

Organizacijos pardavimo paslaugų visame pasaulyje išplitimas, produktų išskirtinumą remiantys veiksniai bei kuriama klientams vertė rodo, jog įmonės marketingo gebėjimai yra palankūs paslaugų integracijai į gamybos sistemą.

Įmonės technologinių gebėjimų analizė rodo, kad įmonė Jungtinėje Karalystėje užima pakankamai stiprias pozicijas tekstilės rinkoje, tačiau Lietuvoje neužima jokių, nes gaminiai Lietuvoje nėra parduodami. Didelis dėmesys yra sutelktas į tyrimus ir plėtrą, atnaujinama laboratorija, dažnai lankomasi parodose, domimasi naujienomis, klientai kompiuterinės programos pagalba turi galimybę pamatyti būsimą audinį kompiuteryje (7 lentelė).

Įmonėje mažai yra investuojama į technologines inovacijas. Respondentai negali įvardinti lėšų, skiriamų technologinėms inovacijoms, bet jos yra įvardijamos kaip žemos ir šioje srityje yra atsiliekiama. Analizė rodo, kad daugiau motininė įmonė investuoja į technologines naujoves Jungtinėje Karalystėje, tačiau ne Lietuvoje. Įrengimai yra atnaujinami minimaliai, kad teiktų geresnę gaminių kokybę ir dirbtų našiau. Kartu įmonės veikloje yra taikomos įprastos informacinės technologijos (kompiuteriai, telefonai, skenavimo sistema, sandėlio apskaitos sistema). Šios technologijos palengvina darbą, padeda greitai skliti informacijai, kuri yra prieinama įmonės darbuotojams. Kartu, iškilus problemoms, lengviau ir greičiau priimami sprendimai.

7 lentelė. Technologinių gebėjimų identifikavimas

Tema	Technologiniai gebėjimai		
	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
„Lietuvos rinkoje mes tekstilės pramonėje neužimame jokios pozicijos“. „Tam tikro srity ... tai stiprias, tarkim pliušo audimo tai ko gero pasaulyje turbūt stipriausias, o bendram tekstilės kontekste, tai mes nykštukai“. „Pakankamai stiprias pozicijas, bent jau Didžiojoje Britanijoje“.	Lietuvos tekstilės pramonėje įmonė neužima pozicijų, tačiau ji stipri yra Jungtinės Karalystės tekstilės pramonėje.	Vidutinė pozicija tekstilės rinkoje.	Įmonės užimama pozicija tekstilės rinkoje

<p>„Stipriai dirbama labai degumo klausimu, norima, kad audinys būtų kokybiškas ir nedegus, ir ieškoma galimybių technologijų srityje“. „Ženkli pajamų sumą skiriama laboratorijos bandymams, spalvų tikrinimams, siūlų tikrinimams“ „Sukuriamas virtualus pavyzdys, įvertina dizaineriai, <...> žiūrima parodose“ „Tyrimai ir plėtra yra ypatingai svarbūs įmonei, nes vykdant šią veiklą kompanija gali patenkinti besikeičiančius klientų poreikius ir rinkos tendencijas, tuo pačiu siekti naujų augimo perspektyvų“.</p>	<p>Svarbus tyrimų ir plėtros vaidmuo, ieškoma technologinių galimybių produktų ypatybėms pagerinti, atliekami bandymai laboratorijose. Yra galimybė pamatyti norimo, dar neausto audinio dizainą kompiuteryje. Domimasi rinkos naujovėmis, tekstilės mada.</p>	<p>Tyrimai ir plėtra padeda stiprinti pozicijas rinkoje, sėkmingai konkuruoti.</p>	<p>Tyrimų ir plėtros svarba</p>
<p>„Įrengimai yra pakankamai seni. Mes labai didelių inovacijų čia nediegiamė“. „Lemia investicijos ir jas stabdo motininė įmonė“ „Pas mus žemas (technologinių inovacijų taikymas)“. „Nelabai vadinčiau to inovacijomis, bet... tam tikros programos naudojamos apskaitai, tai galbūt skenavimo sistemos, sakyčiau labai šitoj srity atsiliekam“ „Nupirkti naujesni ir modernesni trynimo testų įrengimai, <...> investuojama į klientų aptarnavimą, gamybos technologijas“. „Audime yra tobulinamos audimo staklės, kad jos efektyviau veiktų, greičiau veiktų, dėl pačių įrengimų inovacijos diegimo šiuo metu nenumatyta“. „Inovacijos yra labai svarbios kompanijai, jos užima svarbią vietą dėl labai panašių priežasčių kaip ir tyrimai, ir plėtra, nes padeda patenkinti klientų poreikius, sėkmingai dalyvauti kompanijai rinkoje. Taip pat inovacijos padeda būti produktyvesniais, mažinti produkto gamybos sąnaudas bei augti pelnui. Paprastai atnaujinamos yra operacinės sistemos, gamybiniai įrengimai, laboratorija“.</p>	<p>Didelės inovacijos Lietuvos padalyje nėra diegiamos. Technologinės inovacijos vertinamos kaip žemos. Dažniausiai atnaujinamos kompiuterių operacinės sistemos, gamybiniai įrengimai, laboratorijos.</p>	<p>Žemas technologijų inovacijų taikymas, investicijas stabdo motininė įmonė.</p>	<p>Technologinių inovacijų taikymas</p>
<p>„Galima nusipirkti audinius galima išsirinkti norimą modelius, padaryti mokėjimus, nereikia tiesiogiai kontaktuoti (įmonės internetiniame puslapyje)“ „Atsinaujinome šiek tiek stakles, jos tapo tobulesnėmis“, <...> naudojame kompiuterius, telefonus, vaizdo priemones, kameras, programas“. „Mes su motinine tiesiogiai bendraujam su sandėlio apskaita <...> turim AS400 sistemą tiesiogiai susietą, <...> pagreitina tiesiog likučių judėjimą ir žaliavų judėjimą, <...> galima orientuotis užsakymuose“.</p>	<p>Modernus motininės įmonės internetinis puslapis, klientai turi galimybę pateikti užsakymus internetu, naudojamos kompiuterinės sistemos informacijos dalijimuisi tarp dukterinės ir motininės įmonių.</p>	<p>Taikomos įprastos informacinės technologijos.</p>	<p>Informacinių technologijų taikymas</p>

Technologinių gebėjimų vertimas rodo, kad įmonės investicijos į tyrimus ir plėtrą, užimama pozicija tekstilės rinkoje bei informacinių technologijų taikymas sukuria labai palankias galimybes paslaugų integracijai į gamybos sistemą, tačiau šias galimybes labai apriboja žemas technologinių inovacijų įmonės veikloje taikymas.

Analizuojamos įmonės užsakymo išpildymo gebėjimai suteikia įmonei galimybes integruoti paslaugas į gamybos sistemą, nes klientai turi galimybę pasirinkti užsakymo dydį iš plačios įmonės siūlomų produktų įvairovės. Esant poreikiui, užsakymas gali būti atliktas per neįprastai trumpą laiką. Šis požymis labai palaiko klientus, padeda jiems laiku įvykdyti įsipareigojimus, kartu įmonė gerina santykius su klientais, didina jų lojalumą (8 lentelė).

8 lentelė. Užsakymų išpildymo gebėjimų identifikavimas

Tema	Užsakymų išpildymo gebėjimai		
Teiginys	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
<p>„Audimo padalinyje <...> 6 savaitės, siūlų gamyboje 3 savaitės, siuvimas – gaunam užsakymą pirmadienį ir išvežam penktadienį, <...> (minimalaus užsakymo ribos) audimas 400 m., siuvimas gali būti ir 5 vnt.“. „Ypatingiems klientams gali būti taikomas ir mažesnis minimalaus užsakymo dydis.<...> nėra didžiausio užsakymo dydžio limito“. „Jeigu kažkas yra labai svarbus, tai įmonė mobilizuojasi ir padaro gana greitai“ „Susitarimo reikalas (gaminų pristatymo sąnaudos)“. „Gamintojai planuoja stipriai šiuos dalykus į priekį <...> mūsų gamybos <...> laikas svyruoja nuo 10 iki 40 savaičių“ „Galutiniam klientui <...> negaliu atsakyti, o tarpiniam klientui motininei įmonei taip (Lietuvos padalinys moka už gaminių pervežimą), tai lemia kainodara“. „Klientas turi galimybę prašyti specifinio užsakymo pristatymo laiko“. „Klientai turi dideles galimybes rinktis produktą iš įvairovės, <...> iš skirtingos sudėties, kokybinių specifikacijų, apdailos, dizainų ir spalvų“. „Gamyba gali būti tam tikriems užsakymams prioretizuota, kad būtų pasiektas labai geras užsakymo įvykdymo laikas. <...> Tokiu atveju užsakymo įvykdymas užtrunka 2 – 3 savaites.<...> Prioriteto kelias turi būti patvirtintas direktoriaus. Arba to gali reikalauti klientai, jei jie už gaminių moka</p>	<p>Užsakymų išpildymo laikas priklauso nuo paslaugos pobūdžio, gali būti nuo 5 dienų siuvimo padalinyje, 3 savaičių siūlų gamybos ir nuo 2 – 6 savaičių audimo padalinyje, jei gamyba nėra perkrauta užsakymais. minimalus užsakymo kiekis priklauso nuo konkretaus produkto. Klientai turi galimybę rinktis iš gausios produktų pasiūlos įvairovės. produktų pristatymo kaštai aptariami sutartyje. klientai turi galimybę rinktis gauti užsakymą per neįprastai trumpą laiką.</p>	<p>Priklausomai nuo reikiamo pagaminti produkto ir įmonės gamybinio užimtumo, užsakymo išpildymo laikas varijuoja. Įmonė deda pastangas, kad patenkintų klientų poreikius ir pagamintų užsakymą per neįprastai trumpą laiką.</p>	<p>Užsakymo pristatymo dydis ir laikas</p>

daugiau negu yra nustatyta jo įprasta kaina“. „Taip, kai kada kompanija pristato produktus savo sąnaudomis, kai <...> gamyba būna atidėta“. Teoriškai to neturėtų būti (kalba apie galimybę sandėliuoti kliento audinius įmonės sandėlyje). Sandėlyje paprastai turime tų audinių, kurie yra labai paklausūs, Praktikoje atsitinka ir taip, kad sandėlyje užsistovi ir specialiai pagal užsakymą pagaminti produktai. Tokias sąnaudas dažniausiai prisiima gamintojas“.			
---	--	--	--

Išanalizuoti orientacijos į klientus įmonės gebėjimai rodo, jog klientas įmonei yra labai svarbus: yra gilnamasi į klientų verslo procesus, siekiant jam suteikti kuo geresnę paslaugą, pagaminti reikiamą produktą daug bendraujama ir komunikuojama (9 lentelė). Įmonė suteikia galimybę klientams kurti tik specialiai jiems pritaikytus, unikalius gaminius. Į naujų produktų kūrimą aktyviai įtraukiami klientai, jie gali daryti produkto pakeitimus visose produkto kūrimo stadijose. Įmonė santykius su klientais stiprina vizitų metu (tiek patys vyksta pas klientus, tiek klientai atvyksta). Tokiu būdu geriau suprantami klientų verslo procesai, užmezgami artimesni santykiai, kurie turi galimybę vystytis ateities perspektyvoje. Tai, kad įmonė greitai sureagoja į klientų užklausas, taip pat rodo aukštus orientacijos į klientus gebėjimus, kuria pasitikėjimą. Grįžtamasis ryšys iš klientų yra gaunamas tik neigiamas. Respondentai laiko, jog negavus jokio grįžtamojo ryšio jis yra teigiamas. Lietuvos padalinio darbuotojai tiesiogiai su klientais nebendrauja, jie yra įtraukiami tik į iškilusių problemų (neigiamo grįžtamojo ryšio) sprendimą.

9 lentelė. Orientacijos į klientus gebėjimų identifikavimas

Tema	Orientacijos į klientus gebėjimai		
Teiginys	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
„Įmonė nori būti labai lanksti ir visoms klientų idėjoms nori pritaikyti savo produktą, jeigu įmonė nemanytų, kad klientas yra potencialus klientas ir ateityje, jo pasirinkto dizaino nekurtų“ „Mūsų klientai yra JK, tai dėmesys yra didžiausias, <...> mes turim savo atstovus ir Europos šalyse, Kinijoje, Skandinavijoje <...> reiškia, kad mes <...> norim būti kuo arčiau kliento, ir norim juos labiau suprasti“ „Vartotojai yra lojalūs, bet jiems diktuoja sąlygas automobilių rinka ir automobilių gamybos pramonė“. tiesioginis bendradarbiavimas su motininės įmonės darbuotojais kurie	Įmonė lanksčiai reagoja į klientų poreikius, kuria individualius dizainus. Klientams yra skiriamas labai didelis dėmesys, prisitaikoma prie jų poreikių. Klientai yra transporto bei baldų pramonės įmonės. Klientų poreikių išaiškinimas vyksta per bendravimą, gilinimąsi į jų verslo procesus.	Klientas įmonei yra pats svarbiausias, todėl gilnamasi į klientų verslo procesus, kad būtų išaiškinti klientų poreikiai.	Klientų poreikių išaiškinimas

<p>atvyksta pas mus ir mūsų darbuotojai vyksta į komandiruotes, kaip mes galėtume teikti geresnę paslaugą“. „Vartotojai kurie produkto nori greitai, kokybiškai pagaminto“. „Klientų poreikiams yra skiriamas labai didelis dėmesys. Vyksta komunikacija, vyrauja proaktyvus požiūris. Daug bendraujama su klientais, kad kompanijai būtų aišku, ko klientai tikisi, kad ji galėtų pateisinti klientų lūkesčius ir klientas liktų patenkintas, <...> Vykstama aplankyti klientų, pažiūrėti jų gamybą, realiai pasižiūrėti kokią veiklą klientai vykdo, <...> pasižiūrėti koks turi būti galutinis rezultatas, kurio klientas iš mūsų tikisi. <...> kompanija įgyja daugiau žinių apie klientą, gali lengviau pasiūlyti kliento poreikius atitinkančius produktus, . Mūsų klientai labai daug dėmesio skiria kokybei ir gaminių pristatymui laiku. Kai kurie klientai yra labai preciziški, priekabūs produktų kokybei, todėl gaminių audimo metu gali būti daromi tam tikri pakeitimai“.</p>			
<p>„Klientai išsako savo pageidavimus.<...> yra kurie diktuoja sąlygas ir patys pasiūlo dizainą <...> o kita klientų grupė yra <...> patys dalyvauja projektuose kuriant ir dirbant kartu su dizaineriais, <...> gaminant pavyzdžius <...> gali būti daromi pasiūlymai ar korekcijos“. „Į naujų dizainų, gaminamų specialiai pagal užsakymus kūrimą, klientai yra įtraukiami labai aktyviai. Pirmiausia aiškinamasi kokio dizaino ir spalvų audinio klientui reikia, kuriamas pavyzdys kompiuteryje. Jei klientas pageidauja yra daromi pakitimai dėl siūlų spalvų ir pačio dizaino. Taip pat aiškinamasi, kokias kokybines specifikacijas gaminys turi atitikti, <...>. Klientas gali daryti pakeitimus iki tol, kol bus pagamintas jo lūkesčius atitinkantis produkto pavyzdys. <...> Būna situacijų, kai klientui nerandami tinkamos spalvos siūlai, kurie paprastai yra naudojami gamyboje. Tiesiog klientai dažnai siūlo savo idėjas ir pakeitimus, domisi kokybinėmis specifikacijomis, kad gautų tokį gaminį, kurio jiems reikia. Klientų ateities poreikiai yra įvertinami. Ypatingas dėmesys skiriamas audinio kokybei, tvarumui“.</p>	<p>Klientai, kuriems reikalingas specialus produktas aktyviai įtraukiami į produkto kūrimą visomis jo stadijomis. Produkto pakeitimai gali būti daromi, kol pagaminamas tinkamas gaminio pavyzdys. Klientų siūlomos idėjos yra priimanamos ir vertinamos.</p>	<p>Klientas yra svarbus naujo gaminio kūrimo proceso dalyvis.</p>	<p>Klientų įtraukimas į produkto kūrimą</p>

<p>„Stengiamės įvykdyti užsakymus laiku ir kokybiškus“ „Jie nori pas mus atvažiuoti, pasižvalgyti, susipažinti, nori apžiūrėti mūsų gamybą, susirašinėjame laiškais, <...> tai yra motyvacija iš klientų pusės“ „Išpildyti jų visus pageidavimus, kuo greičiau įvykdyti užsakymus, <...> jų noras bendradarbiauti pasireiškia <...> per pasikartojančius užsakymus“ „Bendraujama, kviečiama atvykti <...> pasižiūrėt kaip mes gaminam produktą, paslaugas teikiame, <...> nemačiau nei vieno kliento išvykusio, kuris būtų nepatenkintas“ „Vykstama į vizitus į klientų įmones, gilinamasi į klientų verslo procesus, aiškinamasi klientų poreikiai. Ypatingose situacijose, <...> klientams yra daromos produktų pirkimo nuolaidos, gaminius galima pristatyti savo sąnaudomis <...> Klientai mums yra labai svarbūs, todėl darome viską, kad jie būtų patenkinti. <...> kiek įmanoma ateityje stengiamės problemas išelminuoti ir nenuvilti kliento. Atsakoma labai greitai, paprastai per 1 – 2 valandas“.</p>	<p>Klientams pateikiamas kokybiškas ir laiku pagamintas produktas. Santykių su klientais stiprinimui organizuojami susitikimai, suteikiama galimybė pasižiūrėti produktų gamybą. Į klientų užklausas yra atsakoma labai greitai.</p>	<p>Įmonė savo veiksmis klientui parodo jo svarbą.</p>	<p>Santykių su klientais stiprinimas</p>
<p>„Dažniau gaunamas grįžtamasis ryšys siuvimo padalinyje, dažniausiai kokybiniais klausimais“ „Grįžtamąjį ryšį gauname tik kokybiniais klausimais ir dažniausiai neigiamą <...> siuvimo padalinys turi 8D formą, kurią mes gauname kaip grįžtamąjį ryšį“ „Jei jau būna grįžtamasis ryšys, tai neigiamas, jeigu jo negauname tai suprantame kaip teigiamą, <...> Tikrinama, analizuojama kuriose vietose neigiamas ir gerinama paslaugų kokybė“ „Klientai periodiškai pildo klientų aptarnavimo įvertinimo klausimynus, kur yra vertinamai įsigyti produktai ir suteiktos paslaugos. Ta informacija yra sisteminama, daromos ataskaitos ir matome, kur esame stiprūs, kur dar reikia tobulinti procesus. Tada kuriamas veiksmų planas problemoms spręsti ir siekiama, kad jos nepasikartotų ateityje. O jei klientui iškyta problema, jis mus visada informuoja elektroniniu laišku, tada ta problema ir sprendžiama įtraukiami atsakingi darbuotojai, daromi susirinkimai, konferencijos su klientais“.</p>	<p>Grįžtamasis ryšys gaunamas tik dėl produktų kokybės. negaunama teigiamo grįžtamojo ryšio, gaunamas tik neigiamas grįžtamasis ryšys, daroma jo analizė, sprendžiama susiklosčiusi situacija, dedamos pastangos, kad ta pati problema nepasikartotų ateityje.</p>	<p>Klientų grįžtamasis ryšys įmonei svarbus ir vertinamas kaip procesų tobulinimo priemonė.</p>	<p>Grįžtamojo ryšio iš klientų vertinimas</p>

Orientacijos į klientus gebėjimų analizė rodo, kad įmonė yra susikoncentravusi į klientą, vertina jo nuomonę, jie bendradarbiauja ir kuria ilgalaikę partnerystę, todėl esant tokioms sąlygoms paslaugų integraciją į gamybos sistemą turi perspektyvą.

Atliktas organizacinės kultūros požymių vertinimas rodo, jog įmonėje yra formuojama pokyčių kultūra. Šiuo metu vyksta svarbūs pokyčiai (tokie kaip organizacinės struktūros pasikeitimas), kurie nėra visiškai teigiamai priimami darbuotojų, tačiau pokyčiai nuolat vyksta ir darbuotojai prie jų adaptuojasi. Tai, kad ne visi darbuotojai mato naudą pokyčiuose rodo, kad reikia gerinti komunikaciją, daugiau bendrauti su darbuotojais ir aiškinti pokyčių naudą. Komunikacija įmonėje vyksta subordinacijos principu, trūksta išsamumo arba yra perteikiama perteklinė informacija, kartu vertinga paklausti darbuotojų kokią informaciją jie gauna, kad būtų galima išsiaiškinti informacijos kanalo perteikiamus trūkumus (10 lentelė).

Įmonėje vyrauja mokymosi kultūra, darbuotojai plečia asmenines vadybines, lyderystės ir amato kompetencijas. Kartu yra sukurtas darbuotojų kompetencijų vertinimo mechanizmas. Darbuotojų kompetencijos yra vertinamos kaip labai aukšto lygio, nes įmonei svarbu, kad kiekvienas darbuotojas atneštų kuo didesnę naudą. Įmonė, ieškodama naujų darbuotojų, prioritetą teikia savo darbuotojams, kurie nori tobulėti ir dirbti kitoje pozicijoje.

Darbuotojai yra apibūdinamai kaip kūrybingi, siūlantys idėjas, gerinantys darbo procesus bei įrengimus. Įmonė skatina darbuotojų kūrybiškumą, kviečia juos dalintis idėjomis. Darbuotojų mąstymo platumas nėra vertinamas vienareikšmiai, pastebima, kad platesnių pažiūrų yra vidutinio lygio personalas.

10 lentelė. Organizacinės kultūros požymių identifikavimas

Tema	Organizacinės kultūros požymiai		
Teiginys	Sutrumpinimas ir apibendrinimas	1 subtema	2 subtema
<p>„Ne visą laiką laiku pasakome informaciją, ne pilnai pateikiame <...>“. „Ką nuolat reikia gerinti,<...> mąstyti, ką tu norėjai pasakyti ir ką pasakei, ar kiti taip ir suprato, taip ir išgirdo <...> užtikrinti, kad tai ką norėjai pasakyti žmonės taip ir išgirdo, taip ir suprato“ „Susirinkimais. Galima pagerinti vaizdines priemones“.</p> <p>„Kaskadavimo principas pagal mūsų struktūrą <...>, padalinių vadovų susirinkimai, <...> bandėm daryti penktadieninius pasikalbėjimus pietų metu“.</p> <p>„Pradėjome didesnę komunikaciją, žmonių įsiklausymą“ „Vadovai turėtų išmokti</p>	<p>Ne visada informacija pateikiama pilna ir laiku, svarbu išsiaiškinti, kiek vienodai perteikiamą informaciją supranta pranešėjas ir priėmėjas. Pateikiama perteklinė informacija. Komunikuojama kaskadavimo principu.</p>	<p>Informacija perteikiama įvairiomis formomis, įmonės vadovybė nori bendrauti su darbuotojais.</p>	<p>Vidinė komunikacija</p>

<p>sisteminti informaciją ir nepateikti perteklinės <...> informacijos <...>“.</p>			
<p>„Kiekvienoje darbo vietoje mes turime <...> šios pareigybės specialistą“. „Padalinio vadovas, meistras, pastebi darbuotojų gebėjimus,<...> rekomenduoja“. „Profesionalumą mes labai vertiname, <...>kuriame technical continuity sistemą, <...> kad galėtų darbuotojai pasidalinti savo žiniomis“.„Mes siekiame turėti kvalifikuotus žmones, siekiame turėti tuos geriausius kurie įmonei kurtų didžiausią vertę ir neštų tą didžiausią naudą“. „Per metinius veiklos vertinimo pokalbius, vadovai mato gabius, galinčius ir potencialius darbuotojus,<...> pastūmėja mokintis“. „Dalis darbuotojų yra egzaminuojami, yra mokymo programos“„95 procentai įmonės darbuotojų turi reikiamą kvalifikaciją“.</p>	<p>Darbuotojų kvalifikacija vertinama kaip tinkama ir aukšto lygio, kvalifikacijos gerinimui kuriamos mokymų programos, vertinama per veiklos vertinimo pokalbius, vadovai skatina darbuotojus mokytis naujų kompetencijų, dalintis sukauptomis žiniomis.</p>	<p>Sukurta mokymosi ir kompetencijų vertinimo sistema, galimybė tobulėti ir siekti geresnių pozicijų esamiems darbuotojams</p>	<p>Darbuotojų kvalifikacija</p>
<p>„<...> ieškoma naujovių ir naujų idėjų <...> jie nori mus paleisti, ugdo mus, bet iki to laiko dar turime labai daug padaryti“„Kuriamas kompetencijų vertinimo mechanizmas, toks kaip mokymų planai, <...> turime skills matricas“„Padalinių vadovai <...> apsiprato ir mes visi pradėdam apsiprasti, kad visi pasikeitimai<...> kažkokių kitokių vadovavimo formų ieškojimas viskas ateina ir su tuo reikia dirbti“„Įmonėje svarbus yra nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo procesas <...> kad žmonės nuolat mokytųsi papildomų įgūdžių,<...> kolektyvinėje sutartyje panaikinome punktą, kad darbuotojas negražina išlaidų, patirtų už mokymus, <...> jeigu išeina iš darbo“„Žmonės po truputį padeda suprasti tą mokymosi kultūrą“„Kad besimokančią tai tikrai, o kad tobulėjančią, manau, reikia laiko, kad tai suprasti“„Pasikeitimas pas mūsų organizacijos struktūroje, naujo įmonės vadovo atsiradimas <...>lyderystės mokymai“.</p>	<p>Įmonės veikloje ieškoma naujovių, darbuotojai dalyvauja lyderystės mokymuose, darbuotojams kuriami mokymo planai, įmonė neatlygintinai kompensuoja mokymosi išlaidas</p>	<p>Įmonė siekia pagerinti darbuotojų įgūdžius, siekiama įgyti daugiau savarankiškumo nuo motininės įmonės</p>	<p>Organizacinis mokymasis</p>

<p>„Įmonė nori pereiti į kitą etapą <...>JK nori, kad mes taptume savarankiški“. Pokytis <...> toks dalykas, kuris pradžioje yra sutinkamas<...> su pasipriešinimu, <...> mes irgi tą praėjom ir praeinam,<...> bet <...> mes esame labai dinamiška įmonė,<...> pas mus nuolat pokyčiai <...> vyksta <...> viskas susiveda į įmonės struktūros pasikeitimą“. „Požiūris į pokyčius <...>aukštesnis personalas tuo teigiamesnis, kuo žemesnis personalas tuo neigiamesnis<...> žemesnio personalo darbuotojai nelabai supranta ir tiki, kad tie pokyčiai atves prie gero“„Pokyčiai nėra kažkoks skausmingas dalykas <...> patapusi yra norma, kad tai įvyks.</p>	<p>Pasikeitė organizacinė struktūra, siekia daugiau savarankiškumo nuo motininės įmonės, aukštesnio personalo darbuotojai geriau reaguoja į pokyčius nei žemesnio personalo darbuotojai</p>	<p>Dinamiška įmonė, nuolat vyksta pokyčiai, susiduriama su įvairia darbuotojų reakcija į pokyčius</p>	<p>Požiūris į pokyčius</p>
<p>„<...> darbuotojai tikrai yra labai kūrybingi, ypač,<...> kai iškyla kokia problema,<...> jie tada suranda daugybę skirtingų minčių. Ar jie savo kūrybiškumą panaudoja darbo procesų tobulinimui, tai ne visada“„Mąstysena yra plati, <...> bet, ar jie yra linkę laisvai tą savo platumą parodyti, tai ne“. „Kūrybiškiausios idėjos, ateina <...> kai žmonės<...> nenori sakyti, nes ai čia nesąmonė, <...> iš tų nesąmonių tokių perliukų atsitinka.<...> geriausios idėjos gimsta, kai keletas žmonių savo crazy idėjomis dalijasi.<...>Komanda gali išgeneruoti daugiau idėjų, <...> brainstormingai. „Savo <...> įrengimo ir darbo vietų tobulinimo darbus“. „Vidutinio personalo darbuotojai plačių pažiūrų, priima naujoves, noriai mokinasi“. „Mechanikai daro tokius įrengimų atnaujinimus, kur <...>netgi kur patys gamintojai <...> nėra sugalvoję“.</p>	<p>Darbuotojai yra kūrybingi, ne visada parodo savo mąstymo platumą, geriausias idėjų generavimas pastebimas grupėse, darbuotojai savo kūrybiškumą panaudoja darbo vietų ir procesų gerinimui.</p>	<p>Įmonėje pasireiškia kūrybiškumas, vidutinio personalo pažiūros vertinamos kaip platesnės, kartais darbuotojus reikia skatinti dalintis idėjomis</p>	<p>Darbuotojų kūrybiškumo ir mąstymo platumo pasireiškimas</p>

Atliktas organizacinės kultūros požymių vertinimas rodo, jog analizuojamoje įmonėje yra kuriama palanki kultūra, kuri gali palengvinti paslaugų integraciją į gamybos sistemą. Aiškesnė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų, organizacijoje vykstančių pokyčių išaiškinimas ir jų naudos akcentavimas tik sustiprintų organizacinės kultūros palankumą.

Apibendrinti atvejo analizės duomenys rodo, jog analizuojama įmonė turi vidutines galimybes integruoti paslaugas į gamybos sistemą (11 lentelė). Organizacijos vidinė aplinka, veikimas globalioje rinkoje ir rinkos turėjimas, technologiniai gebėjimai, ypatingas dėmesys klientams bei aukšta teikiamų paslaugų, gaminamų produktų kokybė, galimybė visiškai išnaudoti siuvimo bei baldų apmušimo

padalinio turimus įrengimus sukuria galimybes įmonei integruoti paslaugas į gamybos sistemą arba plėsti turimų paslaugų asortimentą.

11 lentelė. Atvejo tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kodai	Pavyzdžiai	Kaip svarbu? (labai, pakankamai, šiek tiek, nesvarbu)	Kodėl svarbu paslaugų integracijai į gamybos sistemą?
Globalumas	Įmonė veikia globalaus tiekimo grandinėje, didelę dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai, jaučia valiutų kursų svyravimų įtaką, produktus parduoda, paslaugas teikia visame pasaulyje	Labai	Integruojant paslaugas į gamybos sistemą labai svarbu turėti rinką paslaugoms. Įmonės veikimas globaliu mastu rodo, kad jai prieinama yra viso pasaulio rinka.
Vadovybė	Nėra aiškaus lyderio, organizacijos vizija skelbiama plačiai, yra sukurta misija ir strateginiai tikslai, tačiau darbuotojai nesijaučia esantys įtraukti į sprendimų priėmimą, pokyčių inicijavimą, sprendimų priėmimo laisvę riboja motininė įmonė.	Labai	Paslaugų integracija į gamybos sistemą yra strateginis sprendimas, todėl svarbu, kad organizacijos vadovybė būtų stipri inicijuotų pokyčius ir kartu į pokyčių vyksmą įtrauktų darbuotojus, kad būtų mažesnis pasipriešinimas.
Produktų/ paslaugų teikimas	Įmonė turi rinką paslaugoms, išsiskiria savo technologiniais gebėjimais, turi neišnaudotų įrengimų galimybių, teikia aukštos kokybės paslaugas, gamina aukštos kokybės produktus, naujų paslaugų į pasiūlą įvedimą ar esamų paslaugų asortimento plėtimą riboja motininė įmonė	Labai	Įmonės produktų/ paslaugų teikimo gebėjimai remia paslaugų integraciją į gamybos sistemą ir sukuria įmonei galimybes plėsti paslaugų asortimentą, tačiau motininė įmonė stabdo šį procesą, nes klientams nepasiūlo konkurencingos kainos.
Marketingas	Platus pardavimų tinklas, produktų išskirtinumas, ilgaamžiškumas, natūralumas	Labai	Marketingas padeda paslaugas ir produktus įvesti į rinką, remia teikiamas paslaugas bei gaminamus produktus.
Technologija	Stiprios pozicijos tekstilės pramonėje, stiprus tyrimų ir plėtros padalinys, nepakankamos investicijos š technologines inovacijas	Labai	Įmonė išsiskiria savo technologiniais gebėjimais, kurie sukuria galimybes integruoti paslaugas į gamybos sistemą, tačiau trūksta inovacijų taikymo technologiniame lygmenyje.
Užsakymai	Platus produkcijos asortimentas, klientai gali rinktis užsakymo laiką, dydį.	Labai	Įmonei yra lanksti klientų atžvilgiu, tai padidina paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybes.
Klientai	Gilinamasi į klientų verslo procesus, klientas yra	Labai	Sėkmingai įmonės veiklai „kartu ir paslaugų integracijos į

	svarbiausias, dalyvauja produktų bendrakūroje, bendradarbiauja, efektyviai sprendžia klientams iškilusias problemas.		gamybos sistemą galimybėms, klientas yra pats svarbiausias veiksnys, nes užtikrina įmonės veiklos tęstinumą.
Pokyčių kultūra	Įmonė yra besimokanti, dinamiška, joje nuolat vyksta pokyčiai, reikalinga didesnė komunikacija su darbuotojais apie pokyčių naudą, dirba kompetentingi darbuotojai, kurie pasižymi kūrybiškumu, vertinamas komandinis darbas.	Labai	Gebėjimas keistis ir prisitaikyti prie pokyčių, įmonei, norinčiai integruoti paslaugas į gamybos sistemą, yra labai svarbus veiksnys, nes integracija jau savaime yra pokytis, reikalinga darbuotojų parama bei galimybės, esant poreikiui, keisti darbuotojų kompetencijas, jas plėsti.

Aukštesniosios vadovybės gebėjimai yra tobulinami šiuo metu, todėl kompetencijos ateityje išaugs. Kartu didesnes galimybes integruoti paslaugas į gamybos sistemą suteiktų investicijos į technologines inovacijas. Analizuojama įmonė yra dukterinė Jungtinės Karalystės įmonė, todėl svarbiausius strateginius sprendimus priima akcininkai, įmonė yra labai priklausoma nuo motininės įmonės. Ribojama strateginių sprendimų laisvė, nustatoma aukšta paslaugų kaina neleidžia pritraukti naujų klientų į įmonės veiklą, nors susidomėjimas įmonės teikiamomis paslaugomis yra jaučiamas.

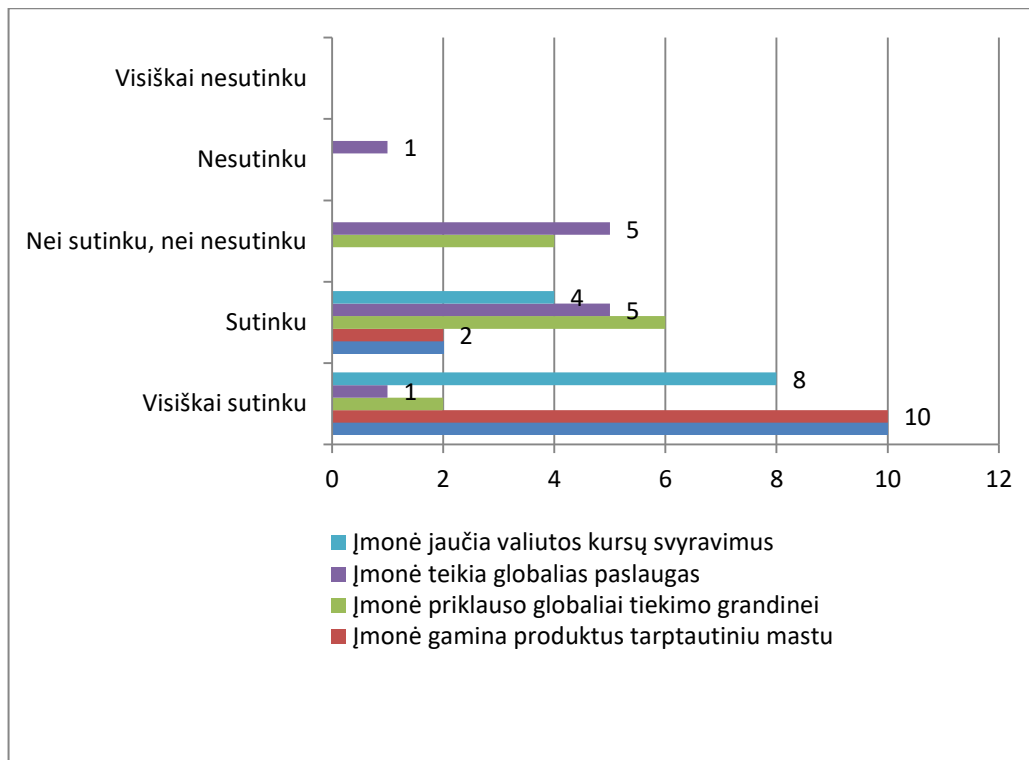
Kiekybinio tyrimo duomenų analizė padėjo nustatyti kokiais esminiais gebėjimais, būtiniais paslaugų integracijai į gamybos sistemą, disponuoja tekstilės įmonės Lietuvos filialas.

Tyrimo dalyvavo 12 respondentų, iš kurių 6 yra vyresni nei 41 metų amžiaus, 3 respondentai priklauso 20 – 30 metų amžiaus grupei, likę 3 yra 31 – 40 metų amžiaus.

7 tyrimo dalyvavę respondentai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 3 - profesinį, vidurinį bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi įgiję po 1 respondentą.

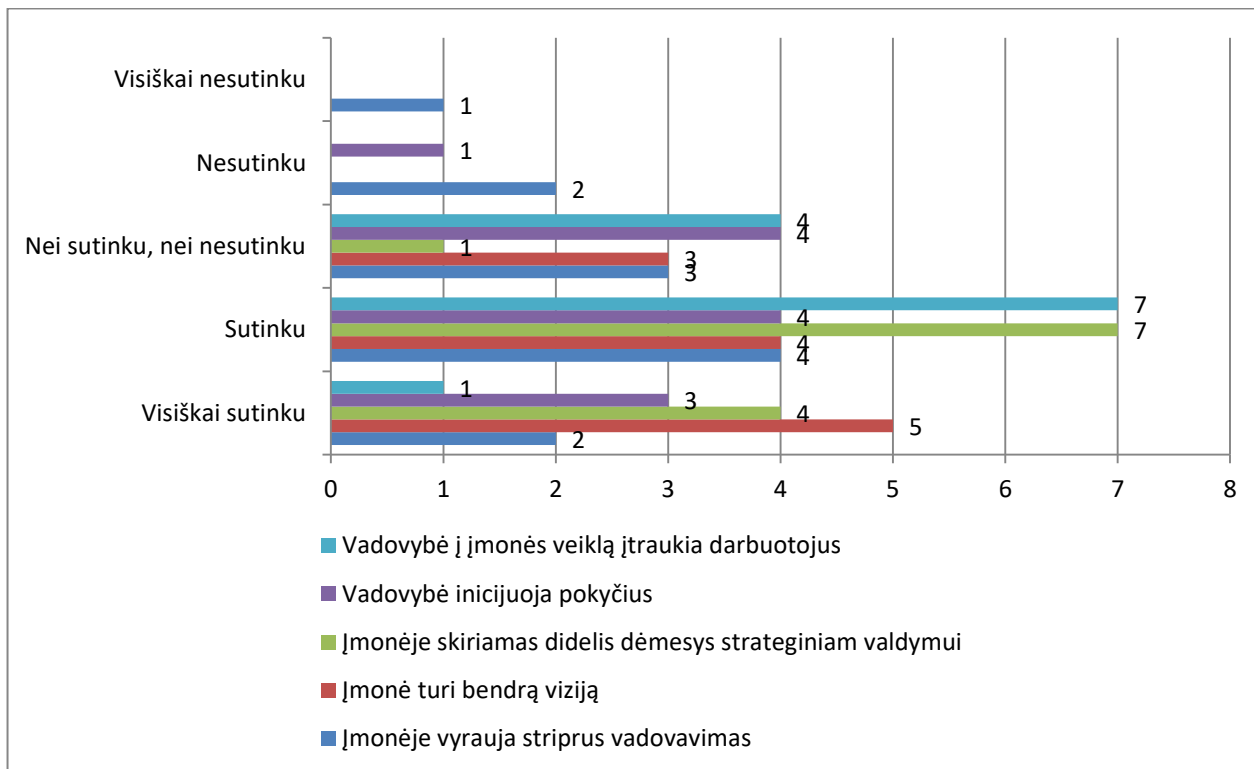
Empiriniame tyrimo dalyvavo 5 specialistai, 4 vidurinėsios grandies vadovai bei 3 aukštesniosios grandies vadovai. 7 respondentai įmonėje dirba daugiau nei 8 metus, 4 dirba iki 3 metų bei 1 respondentas dirba tarp 4 – 7 metų.

Respondentų nuomone, *įmonėje pasireiškia globalaus veikimo požymiai*, nes įmonė gamina produktus tarptautiniu mastu bei veikia tarptautinėje rinkoje, kartu jaučia ir valiutų kursų svyravimus, tačiau respondentai nėra visiškai tikri, jog įmonė priklauso globaliai tiekimo grandinei ir teikia globalias paslaugas (9 pav.). Analizuojama organizacija pasižymi globalaus veikimo požymiais, kurie yra labai reikšmingi integruojant paslaugas į gamybos sistemą, nes sukuria priėjimą prie globalios rinkos.



9 pav. Globalaus veikimo požymių pasireiškimo įmonėje vertinimai

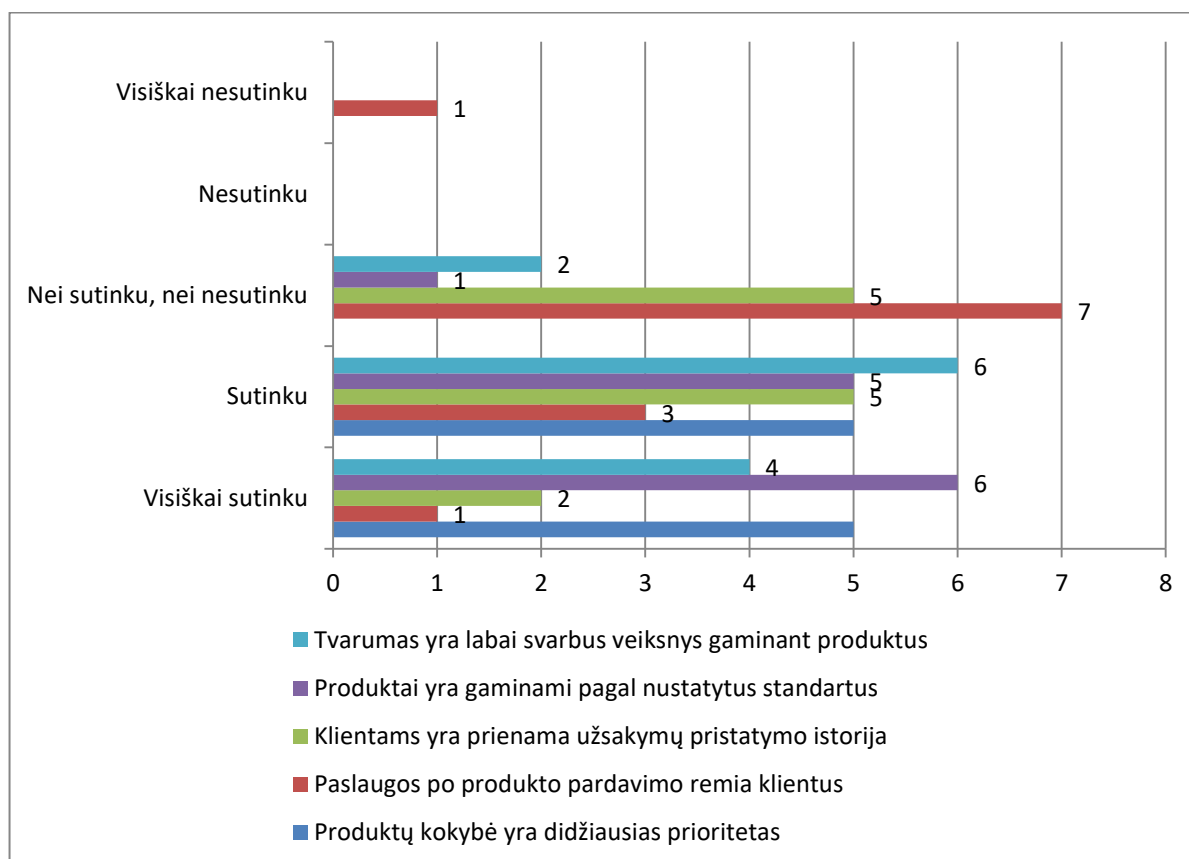
Apklausoje dalyvavę įmonės darbuotojai *aukštesniosios vadovybės gebėjimus vertina vidutiniškai* (10 pav.).



10 pav. Aukštesniosios vadovybės gebėjimų pasireiškimo įmonėje vertinimai

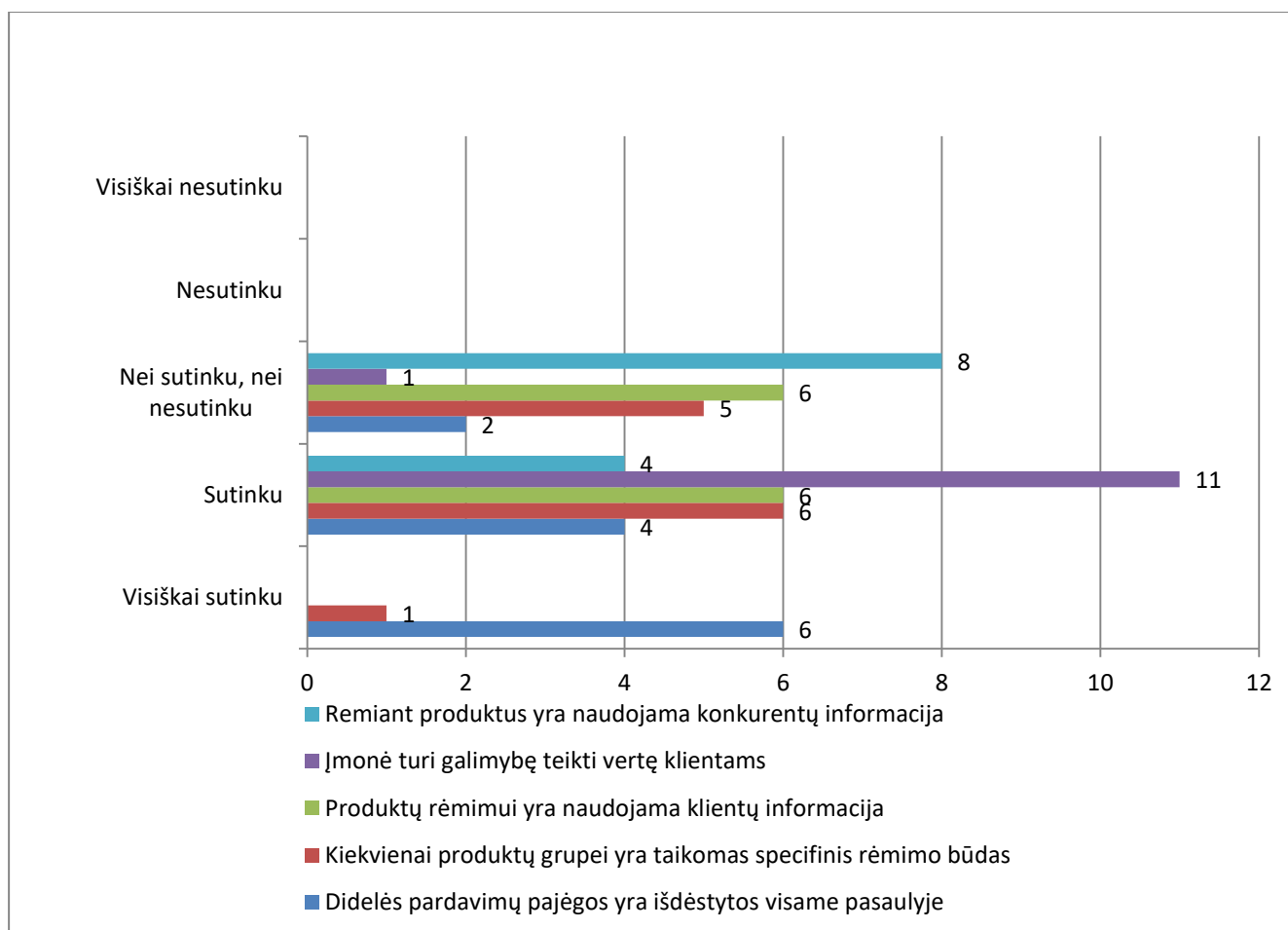
Didžioji dalis respondentų sutinka, jog įmonė turi bendrą viziją ir vadovybė į įmonės veiklą įtraukia darbuotojus, didelis dėmesys yra skiriamas strateginiam valdymui. Taip pat galima teigti, jog įmonėje vadovybė nepakankamai ar nepakankamai gerai inicijuoja pokyčius bei trūksta stipraus vadovavimo, nes respondentų atsakymai yra išsibarstę visoje vertinimo skalėje. Reikalinga stiprinti aukštesniosios vadovybės gebėjimus, organizacijai reikia aiškaus lyderio ir tinkamo pokyčių inicijavimo, padėsiančių paslaugas integruoti į gamybos sistemą.

Atlikta *produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų analizė* rodo, jog produktai yra gaminami pagal nustatytus standartus bei produktų kokybė yra didžiausias prioritetas, taip pat didelę svarbą turi tvarumas. Respondentai nėra tvirtai įsitikinę, kad paslaugos po produkto pardavimo remia klientus. Gali būti, kad respondentai neturi pakankamai žinių apie įmonės teikiamas paslaugas po produkto pardavimo. Didžioji dalis respondentų sutinka, jog klientams yra prienama užsakymų pristatymo istorija (11 pav.). Aukštos produktų kokybės užtikrinimas bei standartų laikymasis, tvarumo svarba įmonės veikloje rodo, kad terpė paslaugų integracijai yra palanki. Ją sustiprinti galėtų paslaugos, remiančios produktus po pardavimo.



11 pav. Produktų/ paslaugų teikimo gebėjimų įmonėje vertinimai

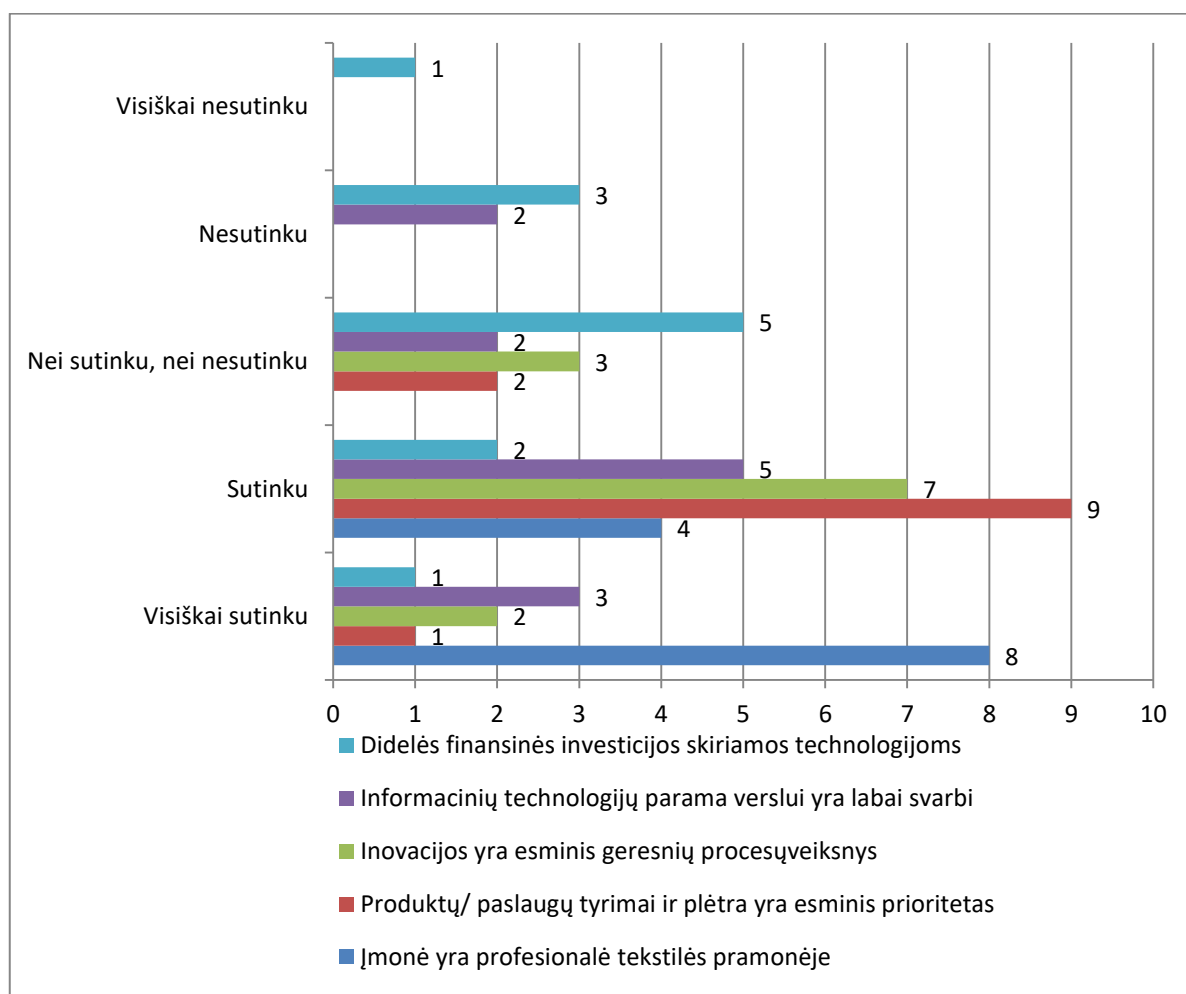
Marketingo gebėjimų įvertinimas rodo, kad respondentai gali neturėti pakankamai žinių apie įmonėje vykdomas marketingo veiklas arba marketingo veiklos nėra pakankamai stipriai išvystytos, nes didžioji dalis atsakymų susikoncentravo ties „sutinku“ arba ties „nei sutinku, nei nesutinku“ atsakymų pasirinkimais. Didžioji dalis respondentų sutinka, kad analizuojama įmonė teikia vertę klientams ir didelės pardavimų pajėgos yra išdėstytos visame pasaulyje. Pusė respondentų sutinka, kad produktų rėmimui yra naudojama klientų informacija, kartu kita pusė neturi aiškios nuomonės apie šį organizacijos gebėjimo pasireiškimą. Kartu respondentai nėra visiškai tikri, kad kiekvienai produktų grupei yra naudojamas specifinis rėmimo būdas. Respondentai nepateikė aiškios nuomonės, ar remiant produktus yra naudojama konkurentų informacija, didesnioji dalis atsakiusiųjų nei sutinka, nei nesutinka, kad organizacija naudojami šiuo gebėjimu (12 pav.). Atlikta analizė rodo, kad įmonės stiprybė yra pardavimų pajėgos, kurios yra sutelktos visame pasaulyje, bei galimybė teikti vertę klientams, kas taip pat teigiamai veikia paslaugų integraciją į gamybos sistemą.



12 pav. Įmonės marketingo gebėjimų pasireiškimų vertinimai

Įvertinus *technologinius organizacijos gebėjimus* galima teigti, jog įmonė yra profesionalė tekstilės rinkoje, kartu produktų/ paslaugų tyrimai ir plėtra yra vienas esminių prioritetų. Darbuotojai

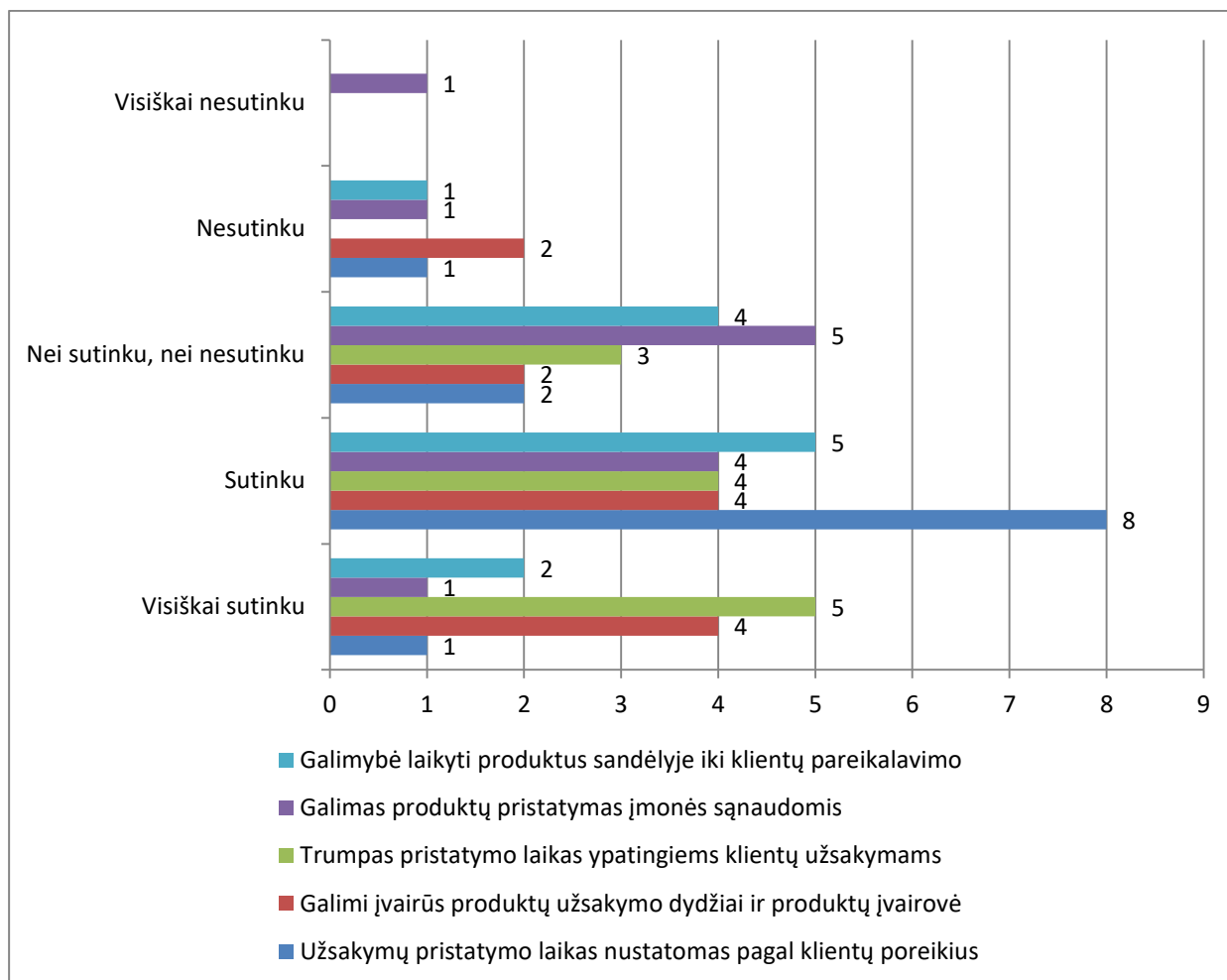
sutinka, kad inovacijos yra esminis geresnių procesų veiksnys, kartu didžioji dalis respondentų sutinka, kad informacinių technologijų parama verslui yra labai svarbi. Technologinių gebėjimų analizė parodė, jog įmonėje nėra skiriamos didelės finansinės investicijos technologijoms (13 pav.). Įmonės sukaupta patirtis ir žinios tekstilės pramonėje suteikia jai pranašumą rinkoje. Tai, jog didelis dėmesys skiriamas paslaugų/ produktų kūrimui ir plėtrai rodo, kad įmonė yra atvira ir lanksti, pasiruošusi keistis ir patenkinti nujus klientų poreikius, kas yra teigiamas veiksnys paslaugų integracijai į gamybos sistemą. Pažymėtina, kad įmonei reikėtų daugiau investuoti į technologijas, nes tai padėtų sustiprinti išskirtinumą rinkoje, atvertų naujų paslaugų teikimo galimybių.



13 pav. Technologinių organizacijos gebėjimų vertinimai

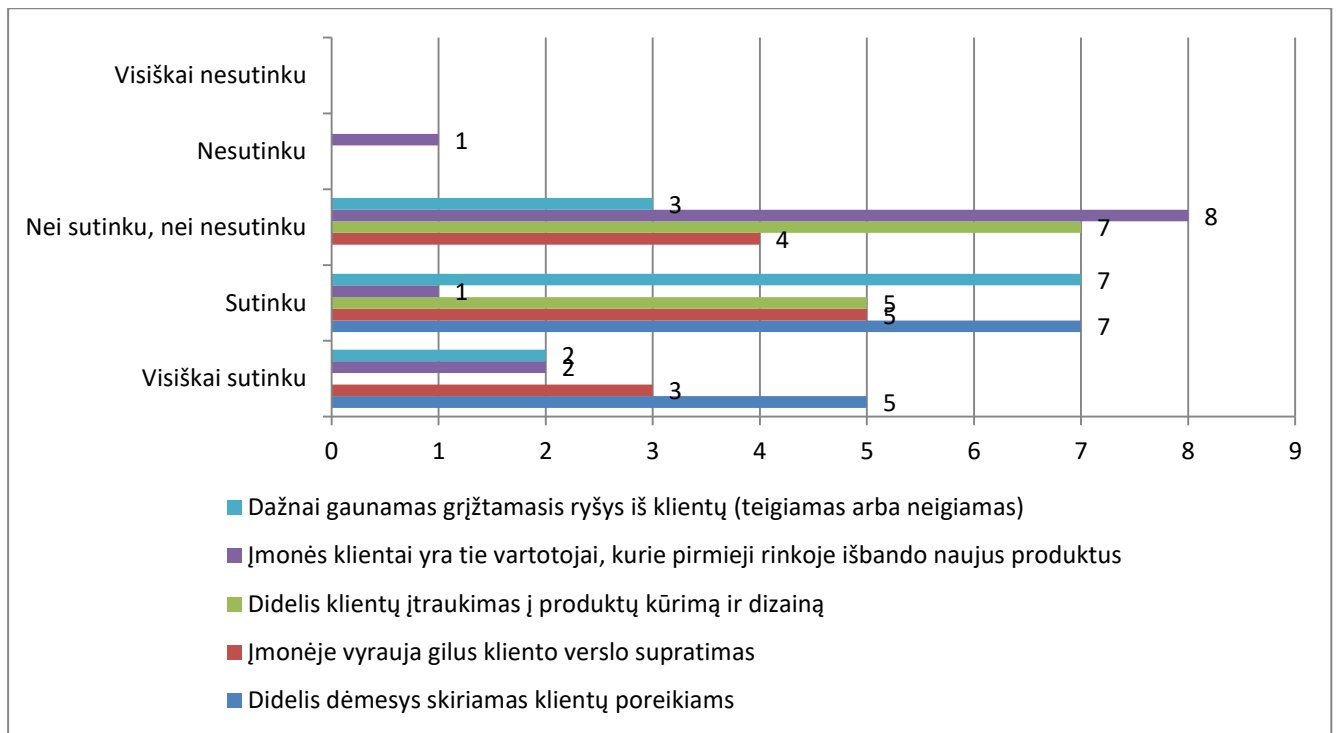
Užsakymų išpildymo gebėjimų vertinimas rodo, jog įmonė suteikia trumpą užsakymo laiką ypatingiems užsakymams, užsakymų pristatymo laikas yra nustatomas pagal klientų poreikius, kartu klientas turi galimybę pateikti įvairaus dydžio užsakymus, rinktis produktus iš didelės įvairovės. Didžioji dalis respondentų sutinka, kad įmonė turi laikyti galimybę laikyti produktus sandėlyje iki klientų pareikalavimo. Nėra visiškai aišku, ar įmonė teikia produktų pristatymą savo sąnaudomis, nes

respondentai aiškios nuomonės nepateikė (14 pav.). Atlikta analizė rodo, kad įmonė yra lanksti klientų atžvilgiu, suteikia galimybę pateikti įvairaus dydžio užsakymus, gali užtikrinti trumpą produkto pagaminimo laiką. Tai yra pozityvus veiksnys paslaugų integracijai į gamybos sistemą.



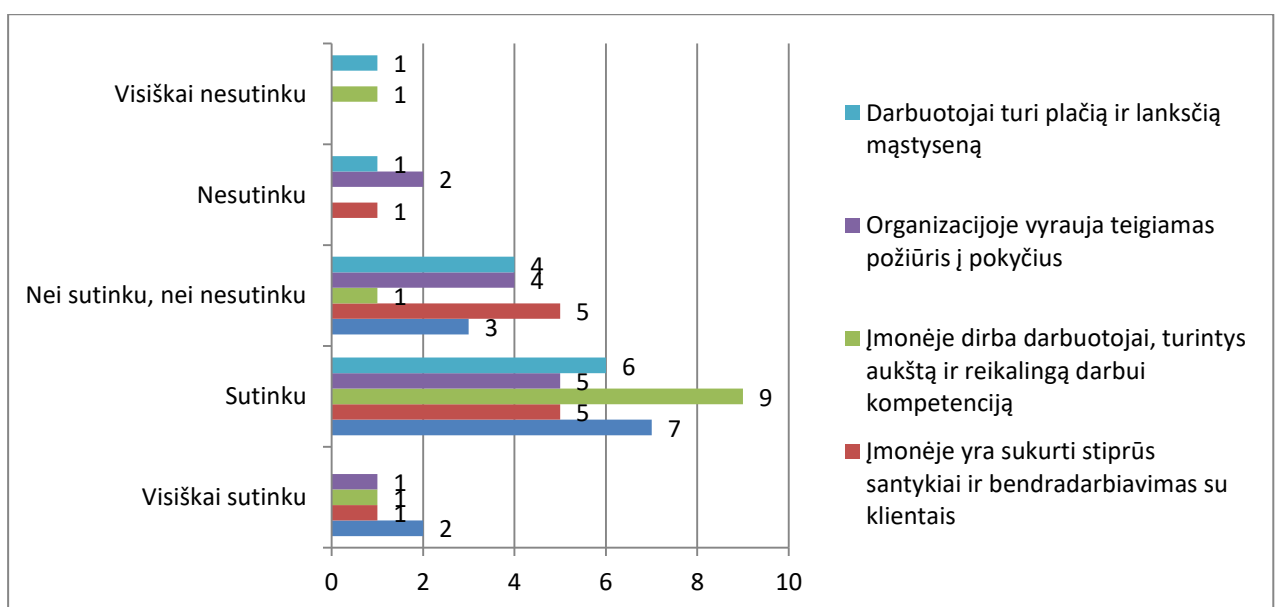
14 pav. Užsakymų išpildymų gebėjimų įmonėje vertinimai

Atliktas *orientacijos į klientus gebėjimų vertinimas* rodo, kad didelis dėmesys yra skiriamas klientų poreikiams, įmonėje vyrauja gilus kliento verslo supratimas, dažnai yra gaunamas grįžtamasis ryšys iš klientų. Respondentai nepateikė aiškios nuomonės, ar klientai yra įtraukiami į produktų kūrimą bei dizainą, nes didesnioji dalis atsakiusiųjų nei sutinka, nei nesutinku su minimo gebėjimo pasireiškimu. Taip pat nėra visiškai aišku, ar įmonės klientai yra tie vartotojai, kurie pirmieji rinkoje išbando naujus produktus, nes su tuo, kad įmonės vartotojai yra inovatyvūs vartotojai sutinka tik 3 respondentai (15 pav.). Tai, jog klientams yra skiriamas pakankamai didelis dėmesys, gilinamasi į kliento veiklas bei dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys rodo, jog organizacijoje vyrauja orientacijos į klientus požiūris bei palanki terpė paslaugų teikimui.



15 pav. Orientacijos į klientus gebėjimų įmonėje vertinimai

Atlikta *organizacinės kultūros požymių analizė* rodo, didesnioji dalis respondentų pakankamai stipriai vertina visų tirtų požymių (darbuotojų plačios ir lanksčios mąstysenos, organizacijoje vyraujančio teigiamo požiūrio į pokyčius, darbuotojų aukštos kompetencijos, bendradarbiavimo su klientais ir stiprių santykių su jais buvimo, organizacijos mokymosi ir gebėjimo keistis pasireiškimo) buvimą tiriamoje organizacijoje (16 pav.).

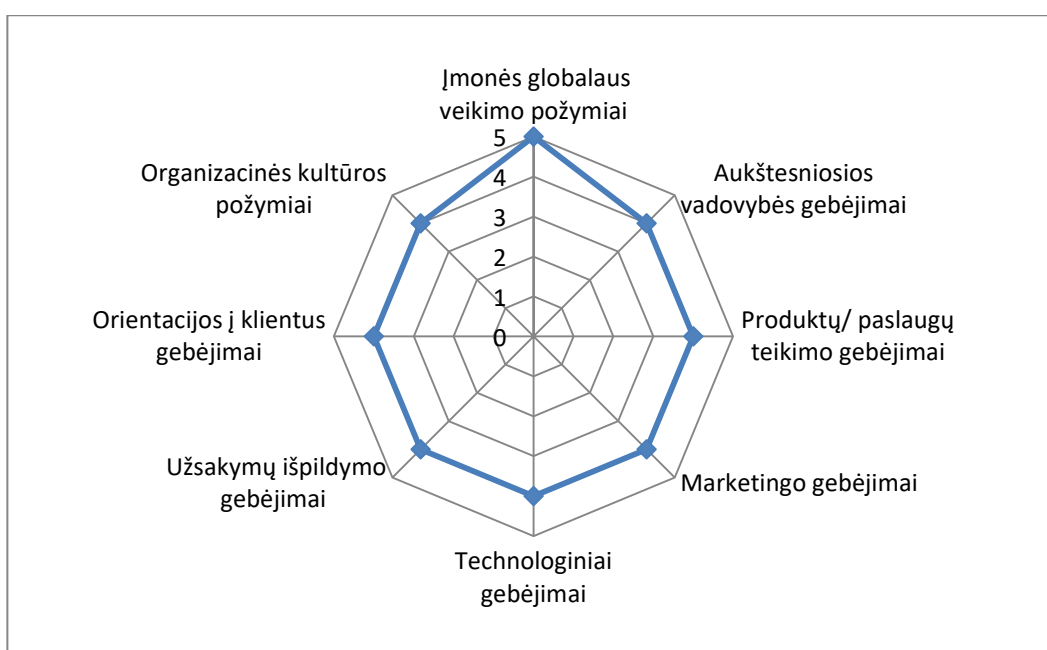


16 pav. Organizacinės kultūros požymių vertinimai

Taigi galima teigti, kad organizacijoje yra suformuota pakankamai palanki kultūra paslaugų integracijai į gamybos sistemą.

Apibendrintai įmonės paslaugų teikimo gebėjimai bei požymių pasireiškimas yra pateikti grafiniame žemėlapyje (17 pav.), kuriame buvo skaičiuota atsakymų, į anketinėje apklausoje tirtus požymius, moda. Skaičiavimas parodė, kad stipriausiai įmonėje pasireiškia įmonės globalaus veikimo požymiai (atsakymų moda 5).

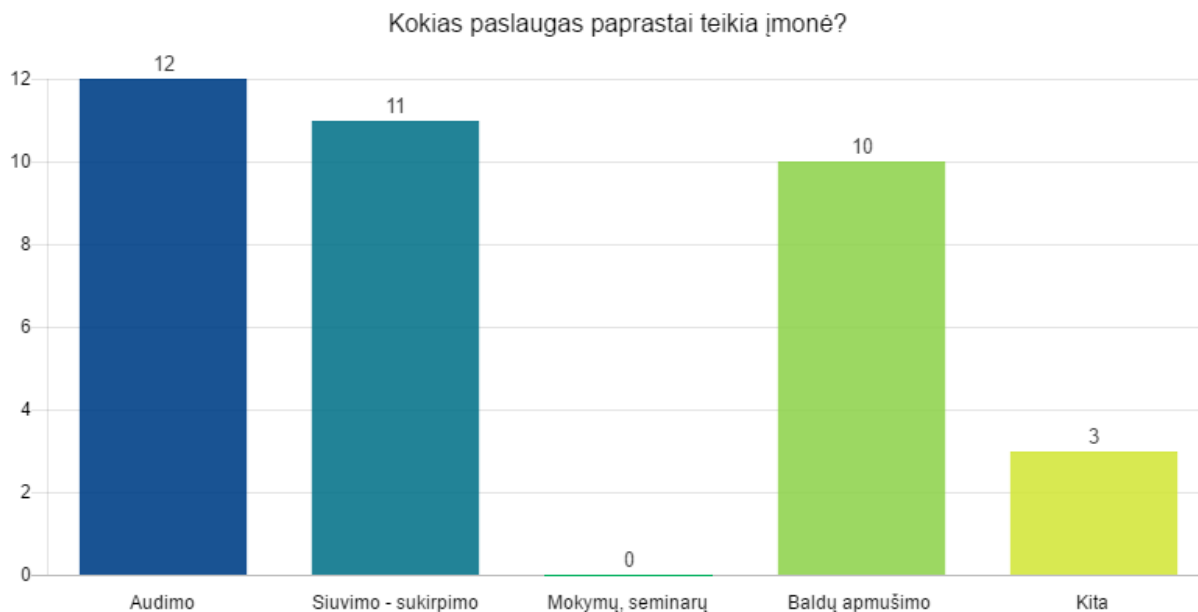
Respondentai aukštesniosios vadovybės gebėjimus, produktų/ paslaugų teikimo gebėjimus, marketingo bei technologinius gebėjimus, organizacinės kultūros požymius, orientacijos į klientą gebėjimus bei užsakymų išpildymo gebėjimus vertina lygiareikšmiai (atsakymų moda 4). Siekiant kaip galima geresnių paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybių įmonei visas minėtas sritis reikia tobulinti.



17 pav. Įmonės paslaugų teikimo gebėjimų bei požymių pasireiškimo vertinimų žemėlapis

Visi respondentai teigia, kad įmonė turi rinką paslaugų teikimui. 2 respondentų nuomone klientai įmonės prašo teikti paslaugas labai dažnai. 8 respondentai atsakė, kad klientai prašo teikti paslaugas dažnai, kartu 2 respondentai mano, jog klientai prašo teikti paslaugas retai. Nebuvo atsakiusių, jog klientai neprašo teikti paslaugų.

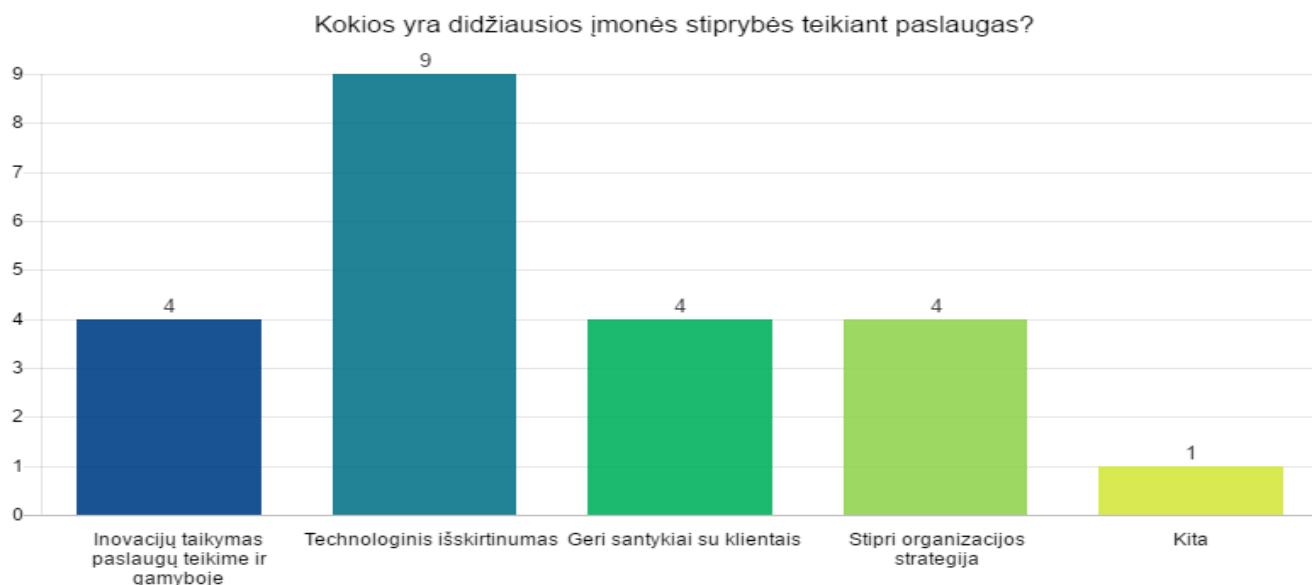
Respondentų nuomone, dažniausiai įmonė teikia audimo paslaugas (12 atsakymų), taip pat siuvimo sukirpimo (11 atsakymų) bei baldų apmušimo paslaugas (10 atsakymų). Atsakiusių, kad įmonė teikia mokymų ar seminarų paslaugas nebuvo (18 pav.). Kaip kitas teikiamas paslaugas respondentai nurodė pavyzdėlių gamybą bei polipropileno siūlų gamybą.



18 pav. Analizuojamos įmonės teikiamų paslaugų įvairovė

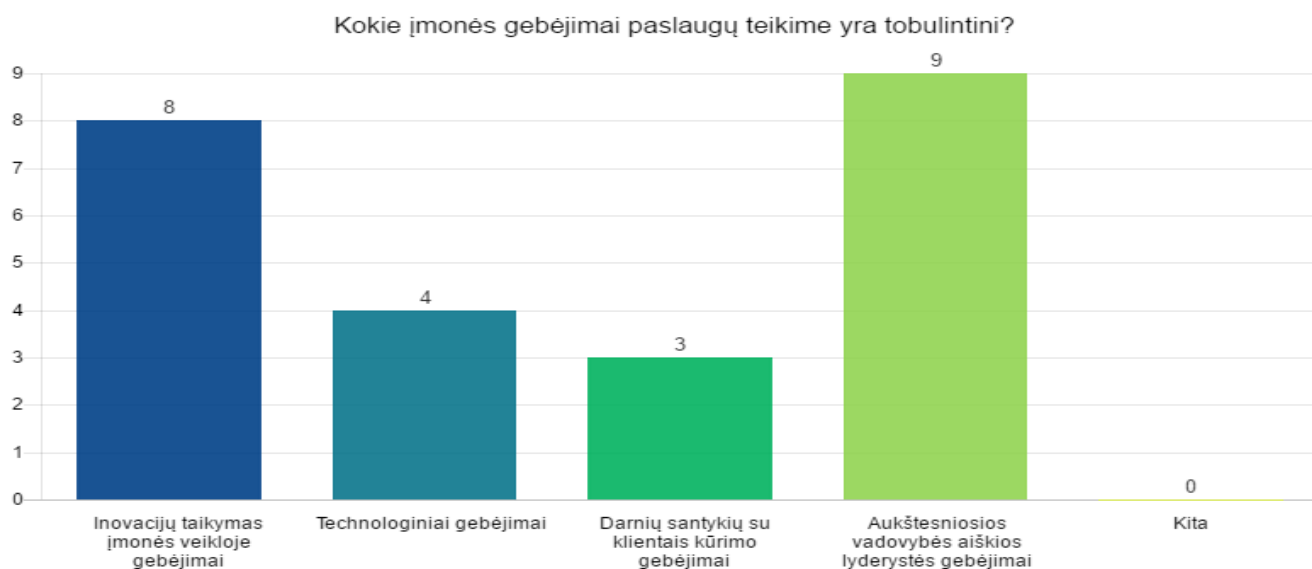
Į klausimą, kokias paslaugas, be jau teikiamų, įmonė galėtų teikti klientams 3 respondentai atsakymo nežinojo. Kiti respondantai atsakė, kad įmonė galėtų gaminti kilimines dangas, austi audinius iš polipropileno siūlų, plėsti baldų siuvimo ir apmušimo bei siuvinėjimo paslaugą, parduoti siūlus, gaminti metimus, daryti audinių apdailą, plėsti siuvimo paslaugų asortimentą, pagal galimybes susigražinti klientams su gaminiiais nusiūstas pakuotes ir jas panaudoti antrą kartą arba pasirūpinti jų perdirbimu. Vienas iš respondentų mano, kad įmonės savininkai turi nuspręsti, kokias naujas ar papildomas paslaugas įmonė galėtų teikti.

Kaip didžiausią įmonės stiprybę teikiant paslaugas respondentų įvardija technologinį išskirtinumą (9 atsakymai), (19 pav.). Kaip lygiaverčiai gebėjimai yra nurodomi stipri organizacijos strategija, inovacijų taikymas paslaugų teikime ir gamyboje bei geri santykiai su klientais (atitinkamai po 4 atsakymus). Taip pat kaip gebėjimas yra išskiriama teikiamų paslaugų kokybė, laiku įvykdomi užsakymai.



19 pav. Įmonės stiprybės paslaugų teikime

Didžioji dalis respondentų mano, jog siekiant pagerinti paslaugų teikimą labiausiai reikia tobulinti aukštesniosios vadovybės aiškios lyderystės gebėjimus (9 atsakymai) bei inovacijų taikymo įmonės veikloje gebėjimus (8 atsakymai), (20 pav.). Kiek mažiau tobulintini yra technologiniai (4 atsakymai) bei darnių santykių su klientais kūrimo gebėjimai (3 atsakymai). Respondentai nurodė kitų tobulintinų gebėjimų.



20 pav. Tobulintini įmonės gebėjimai paslaugų teikimui

Atlikta kiekybinio tyrimo, skirto organizacijos esminių gebėjimų, reikalingų paslaugų integracijai į gamybos sistemą atskleisti, rezultatų analizė, parodė, kad tiriamai organizacijai yra būdingi globalaus veikimo požymiai, nes ji teikia savo paslaugas teikia ir parduoda produktus visame pasaulyje, dalyvauja globalaus tiekimo grandinėje. Įmonė turi rinką paslaugoms, jas teikti dažnai prašo klientai. Didžiausia organizacijos stiprybė yra technologinis išskirtinumas. Tiek respondentų požiūrio matavimas pagal Likerto skalę, tiek vienas iš plataus pasirinkimo klausimų parodė, kad įmonei, siekiant efektyvesnio paslaugų integracijos į gamybos sistemą proceso, reikalinga stiprinti aukštesniosios vadovybės gebėjimus, investicijas į technologijas bei inovacijas, nes jos lemia organizacijos konkurencingumą rinkoje. Apklausa parodė, kad įmonei būdinga pakankami didelė orientacija į klientą, aukšta paslaugų teikimo ir produktų gamybos kokybė, tačiau bendrame rezultate šiuos gebėjimus taip pat reikia stiprinti, kad galimybės integruoti paslaugas į gamybos sistemą būtų visiškai išnaudotos. Respondentų nuomone be jau teikiamų audimo, siuvimo sukirpimo, siūlų ir pavyzdžių gamybos, baldų apmušimo paslaugų įmonė galėtų teikti kilimų audimo, metimų gamybos, audinių apdailos, sintetinių audinių audimo paslaugas, plėsti siuvimo ir baldų apmušimo paslaugų asortimentą.

4.2. Tolesnio vystymo kryptys

Analizuotoje įmonėje vyrauja palankios sąlygos paslaugų integracijai į gamybos sistemą. Paslaugų integracija galėtų vykti šiomis kryptimis:

- Plečiama audimo paslauga – austi kilimus, drobinius audinius, audinius iš polipropileno;
- Plečiama baldų apmušimo paslauga – plečiamas asortimentas, galima aptraukti sofas;
- Siuvimo – sukirpimo paslaugos plėtimas – sofų, vežimėlių siuvimas;
- Parduoti siuvimo paslaugą klientams, kartu siūlant audinius;
- Metimų gamybos;
- Audinių apdailos;
- Spaudos ant audinio gamybos.

Kilimų bei drobinių audinių audimui, metimų gamybai, audinių apdailai būtų reikalingos investicijos į technologijas, nes šiuo metu įmonė neturi tinkamų įrengimų. Audinių paslaugos teikimui reikėtų pastatyti naują padalinį. Dalis naujų paslaugų (tokių kaip audinių apdailos, spaudos ant audinio gamybos, kilimų audimo) pareikalautų papildomų investicijų į darbuotojų apmokymus.

Šiuo metu metimai yra gaminami motininėje įmonėje Jungtinėje Karalystėje ir yra atvežami į Lietuvą. Metimo gamybos paslaugos teikimas leistų sutaupyti metimų transportavimo kaštus, kartu padėtų išspręsti metimų gamybos kokybines problemas, su kuriomis šiuo metu yra susiduriama.

Metimų kokybinės problemos daro įtaką audinių audimui, kas lemia didesnę išbrokuoto audinio kiekį. Šios problemos eliminavimas, pagerintų audimo kokybinius rezultatus, sumažėtų išbrokuoto audinio kiekis bei finansiniai praradimai, kartu būtų pagerinta 1 audinio metro savikaina.

Audinių apdailos paslaugos teikimas leistų sutaupyti audinių transportavimo kaštus (šiuo metu Lietuvoje pagaminti audiniai yra apdirbami Jungtinėje Karalystėje) ir produktų paskirstymo centru taptų Lietuvos padalinys, nes iš jo tiesiogiai būtų galima pristatyti audinius klientams. Tokiu atveju sustiprėtų tekstilės įmonės Lietuvos padalinio, kaip vienos iš grupės įmonių, vaidmuo.

Įmonėje teikiama siuvimo – sukirpimo paslauga yra pridėtinę vertę kurianti paslauga tiems įmonės klientams, kurie perka audinius. Siūloma teikti klientams siuvimo – sukirpimo paslaugą kartu siūlant ir įmonės gaminamus audinius. Pastaruoju atveju pirminė paslauga būtų siuvimo – sukirpimo, kartu atsirastų naujų klientų ir audimo paslaugai. Šiuo atveju siuvimo – sukirpimo paslauga būtų kaip pirminė siūloma paslauga su galimybe pasirinkti audinius iš įmonės siūlomų audinių įvairovės. Tai padėtų įmonei vienu kartu padidinti dviejų skirtingų paslaugų teikimo klientams galimybes.

Įmonė turi galimybių teikti naujas paslaugas ir plėsti jau teikiamų paslaugų asortimentą. Naujų paslaugų integracija į gamybos sistemą pareikalautų finansinių investicijų į įrengimus, įmonės plėtra bei darbuotojų apmokymus ir sustiprintų tekstilės įmonės Lietuvos padalinio vaidmenį bendrame įmonių grupės kontekste.

IŠVADOS

1. Paslaugų integracijos į gamybos sistemą procesas pastaraisiais metais sulaukia vis didesnio susidomėjimo. Yra atliekama daug įvairių tyrimų: paslaugų integracijos motyvacijos, paslaugų įvedimo, paslaugų integracijos strategijų, produktų – paslaugų valdymo modelių, funkcinių veiklų sąveikų su strategija, paslaugų įsiliejimo į gamybos sistemą prigimties plotmėse. Visgi mokslininkai pastebi, kad empirinių duomenų nepakanka ir daugelis paslaugų integracijos į gamybos sistemą tyrimų turėtų būti tęsiami ir ateityje. Galima teigti, jog paslaugų integracijos į gamybos sistemą galimybės nėra pakankamai moksliskai ištytos.

2. Gamybinės įmonės, siekiančios išlaikyti konkurencingumą, išvengti stagnacijos produktų rinkose, pradeda integruoti paslaugas į gamybinį procesą. Integruojamos paslaugos skirstomos į bazines, remiančias produktą, ir sudėtingesnes, remiančias klientų atliekamas veiklas. Klientai yra paprastai linkę pirkti paslaugas iš tų paslaugų teikėjų, iš kurių perka ir produktus, todėl siekiant užsitikrinti ilgalaikę naudą, labai svarbu palaikyti gerus santykius su klientais. Paslaugų integracija padeda įmonėms siekti finansinių, strateginių ir marketingo tikslų. Gamybos įmonėse, teikiančiose paslaugas, dažniausiai pasikeičia verslo logika (ji tampa orientuota į paslaugas), tai pat keičiasi ir verslo modeliai. Įmonėms svarbu pasirinkti tinkamas paslaugų integracijos strategijas, įsiklausyti į klientų poreikius ir būti pasiruošusioms pokyčiams. Organizacijos žmogiškieji ištekliai, susiformavusi kultūra daro didelę įtaką paslaugų integracijos procesui, dažnai yra keičiama ir pati organizacijos struktūra, darbuotojai dalyvauja apmokymuose, dalijasi žiniomis. Sėkmingas paslaugų integracijos procesas nėra įmanomas be technologijų ir inovacijų diegimo veiklos procese pagalbos.

3. Tekstilės įmonės Lietuvos padalinys turi geras galimybes integruoti paslaugas į gamybos sistemą. Įmonė veikia globaliai, turi rinką paslaugoms. Paslaugos ir produktai yra parduodami pasauliniu mastu, klientams suteikiama vertė atsispindi produktų turinyje. Organizacija yra besimokanti ir dinamiška, pakankamai atvira pokyčiams. Didžiausias dėmesys yra sutelkiamas į klientą, jo poreikių patenkinimą, bendradarbiavimą. Kartu įmonė aktyviai įtraukia klientus į produkto kūrimo procesą. Įmonėje dirba aukštos kompetencijos darbuotojai, nuolat keliantys kvalifikaciją, teikiamos aukštos kokybės paslaugos, gaminami kokybiški produktai. Motininės įmonės įtaka riboja Lietuvos padalinio vadovų sprendimų priėmimo laisvę, jaučiama didelė priklausomybė. Siekiant efektyvesnių darbo rezultatų tikslinga sprendimų priėmimo laisvės ribas plėsti. Šiuo metu tobulinami aukštesniosios vadovybės gebėjimai. Siekiant pagerinti darbuotojų požiūrį į vykstančius pokyčius, reikalinga akcentuoti teigiamą pokyčių naudą, į sprendimų priėmimą įtraukti darbuotojus. Kartu yra tobulintini užsakymų išpildymo, technologiniai, marketingo bei orientacijos į klientus gebėjimai.

Įmonė pasižymi technologiniu išskirtinumu, tačiau siekiant išlikti konkurencingais, tikslinga skatinti investicijas į technologines inovacijas.

4. Paslaugų integracija į tiriamos įmonės Lietuvos padalinio gamybos sistemą gali vykti audimo paslaugos, baldų apmušimo paslaugos, siuvimo – sukirpimo paslaugos plėtimo kryptimis. Kartu įvedant metimų gamybos, audinių apdailos ir spaudos ant audinio gamybos naujas paslaugas, kurioms bus reikalingos finansinės investicijas. Teikiamų paslaugų asortimento praplėtimas ir naujų paslaugų integracija į gamybos sistemą sutvirtins tekstilės įmonės Lietuvos padalinio pozicijas įmonės grupių atžvilgiu.

LITERATŪRA

Arėškienė, V. (n.d.) Lithuanian Industrie 4.0 Platform. [žiūrėta 2016 – 11 – 02]. Prieiga per internetą <http://www.industrie40.lt/>

Baines, T. ir Lightfoot, H. (2014). Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, 34 (1), 2–35.

Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M. ir Tinnila, M. (2010). The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (3), 355–375.doi: 10.1108/17410381011024331

Baveja, S. S., Gilbert, J. ir Ledingham, D. (2004). *Products to services: why it's no so simple*. [žiūrėta 2016 10 23]. Prieiga per internetą <http://www.bain.com/publications/articles/products-to-services-why-its-not-so-simple.aspx>

Beuren, F. H., Ferreira, M. G. G. ir Miguel, P. A. C. (2013). Product – Service Systems: a literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*, 47, 222–231.doi:<http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.028>

Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla– spaustuvė.

Böhm, E., Eggert, A., ir Thiesbrummel, Ch. (2017). Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial Marketing management*, 60, 101–111.doi: 10.1016/j.indmarman.2016.04.007

Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and paradox. *Managing Service Quality*, 15 (2), 142 –155.doi: 10.1108/09604520510585334

Chou, C. J., Chen, C. W. ir Conley, Ch. (2015). An approach to assessing sustainable product – service systems. *Journal of Cleaner production*, 86 (1), 277 – 284.DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.08.059

Celuch, G. K., Kasouf, Ch.J. ir Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management* 31 (6), 545 – 554. doi: [http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00187-6](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00187-6)

Davies, A. (2004). Moving base into high – value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 727 – 756.doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dth029>

Davies, R. (2015) Industry 4.0 Digitalisation for productivity and growth. [žiūrėta 2016 – 11 – 02]. Prieiga per internetą [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI\(2015\)568337_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf)

Dulupcu, M. A. ir Demirel, O. (2005). Globalizacija ir internacionalizacija. [žiūrėta 2017 – 05 – 02]. Prieiga per internetą <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjwZj2kObTAhWFBZoKHfBYDfoQFghGMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.phil.muni.cz%2Fped%2FECOLAB%2Flit%2Fmodules%2Fdocs%2Finternationalization-and-globalization-theory.doc&usq=AFQjCNGdfND5iwGJrR6m7Q0ZLRn9fuSmjw>

Finne, M., Brax, S. ir Holmström, J. (2013). Reversed servitization paths: A case analysis of two manufacturers. *Service Business: An International Journal*, 7(4), 513 – 537. doi: 10.1007/s11628-013-0182-1

Gebauer, H., Paiola, M. ir Edvardson, B. (2010). Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies. *Managing Service Quality*, 20 (2), 123 – 139. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09604521011027561>

Grönroos, Ch. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. doi: 10.1177/1470593111408177

Grönroos, Ch. ir Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21 (5), 564 – 590. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09564231011079057>

Isaksson, O., Larsson, T. C. ir Rönnbäck, A. Ö. (2009). Development of product – service systems: challenges and opportunities for manufacturing firm. *Journal of Engineering Design*, 20 (4), 329 – 348. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09544820903152663>

Kindström, D. (2010). Towards a service – based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28 (6), 479 – 490. doi: <http://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>

Kotey, B., Sharma, B. ir Gao, K. (2013). The Configuration of Entrepreneurial Strategy in Chinese Small Textile Manufacturing Firms. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 11 (1), 1 – 19. [žiūrėta 2016 – 11 – 02]. Prieiga per internetą <http://research.usc.edu.au/vital/access/services/Download/usc:10395/SOURCE2?view=true>

Kowalkowski, Ch., Gebauer, H. ir Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60 (1), 82–88. doi: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>

Kuijken, B., Gemser, G. ir Wijnberg N. M. (2017). Effective product – services systems: A value – based framework. *Industrial Marketing Management*, 60 (1), 33–41. doi: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.013>

Kwak, K. ir Kim, W. (2015). Effect of Service integration strategy on industrial firm performance. *Journal of Service Management*, 27 (3), 391 – 430. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-03-2014-0088>

Lay, G., Copani, G., Jäger, A. ir Biege, S. (2010). The relevance of service in European manufacturing industries. *Journal of Service Management*, 21 (5), 715 – 726. doi: 10.1108/09564231011092908.

Lusch, R. L, Vargo, S. L. ir O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service – dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

Martinez, V., Neely, A., Velu, Ch. ir Leinster – Evans, S. ir Bisessar D. (2017). Exploring the journey to services. *International Journal of Production Economics*, 1 – 15. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.030>

Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. ir Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product – service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (4), 449 – 469. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410381011046571>

Neely, A., Benedetinni, O. ir Visnjic, I. (2011). The servitization of manufacturing: Further Evidence. *University of Cambridge*, [žiūrėta 2017 01 02]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Andy_Neely/publication/265006912_The_Servitization_of_Manufacturing_Further_Evidence/links/5474eaad0cf29afed60ffc20.pdf

Pan, J. N. ir Nguyen, H. T. N. (2015). Achieving customer satisfaction through product – service system. *European Journal of Operational Research*, 247 (1), 179 – 190. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.018>

Raddats, Ch., Baines, T., Burton, J., Story, V. M. ir Zolkieswski, J. (2016). Motivations for Servitization: the impact of product complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (5), 572–591. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-09-2014-0447>

Santamaría, L., Nieto, M. J. ir Miles, I. (2012). Service Innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32 (2), 144–155. doi: <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.08.006>

Salonen, A. (2011). Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 683 – 690. doi: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.005>

Schmenner, R. W. (2009). Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production management*, 29 (5), 431 – 443. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570910953577>

Song, W., Ming, X., Han, Y., Xu, Zh. ir Wu, Zh. (2015). An integrative framework for innovation management of product – service systems. *Journal of Production Research*, 53 (8), 2252 – 2268 doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.932929>

Story, V. M., Raddats, Ch., Burton J., Zolkieswski, J. ir Baines, T.(2016). Capabilities for Advanced services: A multi – actor perspective. *Industrial Marketing Management*,60 (1), 54 – 68. doi: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.015>

Tan, A. R., Matzen, D., McAlloone, T. C. ir Evans, S. (2010). Strategies for designing and developing services for manufacturing firms. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(2), 90 – 97. doi: <http://doi.org/10.1016/j.cirpj.2010.01.001>

Vargo, L., Maglio, P.P. ir Akaka M. A. (2008). On value and value co–creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145 – 152. doi: <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

Weeks, R. ir Benade, S. (2015). The development of a generic servitization systems framework. *Technology in Society*, 43 (2015), 97 – 104. doi:<http://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.09.003>

Zikiene K. (n.d.).*Aprašomasis tyrimas*. [žiūrėta 2017 04 17]. Prieiga per internetą http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3EMLazp_jeQJ:fcis.vdu.lt/~k.zikiene%40evf.vdu.lt/S03700C94.2/III%2520tema.%2520Apra%25C5%25A1omasis%2520tyrimas.ppt+&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt

ANKETA

Sveiki, aš esu Vaida Matijošaitienė, Kauno Technologijos Universiteto, inovacijų valdymo ir antreprenerystės II-o kurso studentė. Atlieku tyrimą, kokias galimybes paslaugų integracijai į gamybos sistemą turi įmonė UAB Camira Fabrics. Prašau skirti 10 min. Jūsų laiko ir sudalyvauti tyrime. Pasirinkite Jums tinkamą atsakymą, įvertinkite ir pažymėkite kiekvieno teiginio pasireiškimą. Anketa yra anoniminė, tyrimo duomenys bus panaudoti tik magistro baigiamajame darbe. Jeigu turite klausimų, prašau susisiekti su manimi el. paštu vaida.matijosaitiene@gmail.com. Ačiū už Jūsų laiką ir atsakymus.

1. Jūsų amžius:
 - 20 - 30 metų
 - 31 - 40 metų
 - 41 - 50 metų
 - 51 - 60 metų
2. Jūsų išsimokslinimas:
 - vidurinis
 - profesinis
 - aukštasis neuniversitetinis
 - aukštasis universitetinis
3. Jūsų vieta įmonės organizacinėje struktūroje:
 - specialistas
 - vidurinėsios grandies vadovas
 - aukštesnėsios grandies vadovas
4. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?
 - iki 3 metų
 - 4 - 7 metus
 - daugiau nei 8 metai

5. Įvertinkite kiekvieną teiginį (galite žymėti tik vieną pasirinkimą prie kiekvieno teiginio).

		Visiškai sutinku 5	Sutinku 4	Nei sutinku, nei nesutinku 3	Nesutinku 2	Visiškai nesutinku 1
5.1.	Įmonė veikia tarptautinėje rinkoje					
5.2.	Įmonė gamina produktus tarptautiniu mastu					
5.3.	Įmonė priklauso globaliai tiekimo grandinei					
4.	Įmonė teikia globalias paslaugas					
5.	Įmonė jaučia valiutos kursų svyravimus					
6.	Įmonėje vyrauja stiprus vadovavimas					
7.	Įmonė turi bendrą viziją					
8.	Įmonėje skiriamas didelis dėmesys strateginiam valdymui					

9.	Vadovybė inicijuoja pokyčius				
10.	Vadovybė į įmonės veiklą įtraukia darbuotojus				
11.	Produktų kokybė yra didžiausias prioritetas				
12.	Paslaugos po produkto pardavimo remia klientus				
13.	Klientams yra prieinama užsakymų pristatymo istorija				
14.	Produktai yra gaminami pagal nustatytus standartus				
15.	Tvarumas yra labai svarbus veiksnys gaminant produktus				
16.	Didelės pardavimų pajėgos yra išdėstytos visame pasaulyje				
17.	Kiekvienai produktų grupei yra taikomas specifinis rėmimo būdas				
18.	Produktų rėmimui yra naudojama klientų informacija				
19.	Įmonė turi galimybę teikti vertę klientams				
20.	Remiant produktus yra naudojama konkurentų informacija				
21.	Įmonė yra profesionalė tekstilės pramonėje				
22.	Produktų/ paslaugų tyrimai ir plėtra yra esminis prioritetas				
23.	Inovacijos yra esminis geresnių procesų veiksnys				
24.	Informacinių technologijų parama verslui yra labai svarbi				
25.	Didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms				
26.	Užsakymų pristatymo laikas nustatomas pagal klientų poreikius				
27.	Galimi įvairūs produktų užsakymo dydžiai ir produktų įvairovė				
28.	Trumpas pristatymo laikas ypatingiems klientų užsakymams				
29.	Galimas produktų pristatymas įmonės sąnaudomis				
30.	Galimybė laikyti produktus sandėlyje iki klientų pareikalavimo				
31.	Didelis dėmesys skiriamas klientų poreikiams				
32.	Įmonėje vyrauja gilus kliento verslo supratimas				
33.	Didelis klientų įtraukimas į produktų kūrimą ir dizainą				
34.	Įmonės klientai yra tie vartotojai, kurie pirmieji rinkoje išbando naujus produktus				
35.	Dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš klientų (teigiamas arba neigiamas)				
36.	Įmonėje vyrauja mokymosi ir gebėjimo keistis dvasia				

27.	Įmonėje yra sukurti stiprūs santykiai ir bendradarbiavimas su klientais					
38.	Įmonėje dirba darbuotojai, turintys aukštą ir reikalingą darbui kompetenciją					
39.	Įmonėje vyrauja teigiamas požiūris į pokyčius					
40.	Darbuotojai turi plačią ir lanksčią mąstyseną					

6. Ar įmonė turi rinką paslaugų teikimui?

- Taip
- Ne

7. Kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Retai
- Niekada

8. Kokias paslaugas paprastai teikia įmonė? (Galimi keli atsakymai)

- Audimo
- Siuvimo - sukirpimo
- Mokymų, seminarų
- Baldų apmušimo
- Kita (įrašykite)

9. Kokias paslaugas, be jau teikiamų, įmonė galėtų teikti klientams?

.....

.....

.....

.....

10. Kokios yra didžiausios įmonės stiprybės teikiant paslaugas?(Galimi keli atsakymai)

- Inovacijų taikymas paslaugų teikime ir gamyboje
- Technologinis išskirtinumas
- Geri santykiai su klientais
- Stipri organizacijos strategija
- Kita (įrašykite)

11. Kokie įmonės gebėjimai paslaugų teikime yra tobulintini? (Galimi keli atsakymai)

- Inovacijų taikymo įmonės veikloje gebėjimai
- Technologiniai gebėjimai
- Darnių santykių su klientais kūrimo gebėjimai
- Aukštesniosios vadovybės aiškios lyderystės gebėjimai
- Kita (įrašykite)

A: kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai?

Atsidūsta.

I: skaičiais pasakyti negaliu, bet .. didžioji dalis, aš manyčiau net gi gal kokie 80 procentų gali būti užsienio tiekėjai, nes mes visas žaliavas gauname iš užsienio tiekėjų, didelę dalį gaunam ... repairsų juokiasi.

A: kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai?

I: visi, 100 procentų.

A: keliose valstybėse vykdomi pardavimai?

I: 88, ne? neprisimenu tiksliai.

A: gal galite pavadinti kokiose?

Atsikrenkščia, juokiasi.

I: Amerika, ... Azija. Negaliu šalimis pavadinti, tiesiog žemynais. Europa.

A: kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?

Pauzė...

I: kadangi praėjusiais metais svaras euro atžvilgiu stipriai sumenko, tai teigiamą įtaką padarė, jei svaras pradėtų kilti, mums kaip Lietuvos padaliniui, įtaka būtų neigiama, bet JK įtaka būtų teigiama, atvirkštinis procesas.

A: ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas?

I: manau, kad taip.

A: kodėl?

...

I: geras klausimas, kodėl. Todėl, kad dirbame su daugeliu skirtingų šalių ir teikiame ne vieną paslaugą. Turime ... aaa, teikiame, jeigu kalbant grynai apie įmonę Lietuvoje, tai mes teikiame siūlų gamybos paslaugą JK, audimo paslaugą JK, siuvimo paslaugą taip pat teikiame JK ir taip pat Šveicarijai. Tai... manau, kad globaliai

A: kokias dar paslaugas teikiate?

: Pavyzdėlių gamybos, baldų apmušimo.

A: o sukirpimo paslauga yra?

I: kas perka siuvimo paslaugą moka ir už sukirpimo paslaugą, preso, veldingo, siuvinėjimą.

A: kaip įmonėje pasireiškia lyderystė? Pateikite pavyzdžių.

I: ... įmonė stengiasi, ir visi vadovai iš tikrųjų, dabar šiuo metu turime mokymus, stengiamės būti ne vadovai, o lyderiai stengiamės įkvėpti darbuotojus, kad jie pataptų mūsų komandos dalimi, ne deleguojame užduotis, o iškeliamė ir kviečiame prie jų prisijungti, siekiame nekontroliuoti darbuotojų, o juos įkvėpti, kad jie savo atliktą darbą, atliktų gerai ir iki iki galo. Daugiausia, tai jaučiasi turbūt tarp vadovų ... nu konkrečios dabar situacijos nepasakysiu, bet buvo, turbūt siuvimo padaliniui, iškilusi problema, kad nėra transportuotojo. Buvo iškelta idėja, kad kiti padaliniai galėtų padėti ir turbūt per 5 min atsirado planas iš kitų padalinių vadovų kas, kada ir ką galėtų padaryti

A: kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija?

I: siekiame, kad jinai būtų pasklidusi per visus mūsų darbuotojus, bet pasklidusi kaip plačiai.. Informacija yra suteikiama, bet ar visi darbuotojai ją žino negaliu garantuoti. Buvo vizijos 2020 pristatymas, atnaujinimas, turime informaciją su baneriais.

A: kiek žmonių yra supažindinama

I: kiek žmonių, yra visi darbuotojai.

A: kas juos supažindina?

I: įmonės vadovas, pirmaisiais metais JK vadovas supažindino. Kai buvo atnaujinimas supažindino įmonės vadovas ir gamybos vadovė.

A: koku būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą?

I: ... pirmiausia tai turbūt pateikiama yra informacija kalbant apskritai apie kiekvieną padalinį tai gamybos vadovas pasako kokioje situacijoje mes esame šiandien, juos informuoja ko mes siekiame ką turime paiseikti per ateinančius metus ir tiesiog tokiu būdu bendraujant bendradarbiaujant siekiame tikslų .

A: koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui?

I: ... Na ... manau, kad didelis.

A: kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?

I: aa darbuotojai yra informuojami per padalinio vadovus, daugiausiai, taip pat turime tarybą, taryba yra irgi informuojama apie tam tikrus priimtus sprendimus, bet ne apie visus.

A: kokiū būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius? Kokius?

I: susirinkimų metu... Pokyčiai tai dėl darbų saugos, dėl bendros organizacijos nusistovėjusių tradicijų ir jų pakeitimo, dėl gamybos organizavimo, galbūt persiorientavimo.

A: kaip yra įtraukiami darbuotojai, ne vadovai, bet žemesnio lygio?

I: per gamybos vadovus.

A: kaip informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?

I: lygiai taip pat

A: kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei?

I: labai didelė.

A: gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos kas buvo, ką padarėt?

I: mes turime kokybės ISO standartą, kurį ginamės ir kiekvienais metais apsiginam, įrodom, kad jo laikomės (juokiasi) kas yra labai svarbu, kad mes dirbame pagal ISO standartą, jis nėra fiktyvus dokumentas kokybę tikrinam ir analizuojam kiekvieną dieną, turime kokybės padalinį, kuris yra atsakingas už mūsų kokybę, produkcijos gamybą visuose padaliniuose.

A: kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę?

I: taip, iš dalies mes esame gamybinė įmonė, nors mes parduodame paslaugą, bet mes gaminame produktą.

A: Kaip paslaugų įmonę?

I: Mes gauname pajamas už parduodamą paslaugą, tai turbūt būtume paslaugų įmonė.

A: Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo?

I: galima pasiūlyti siuvimo ir baldų apmušimo paslaugą, nes jeigu laikysime produktą audinį tai po audinio pardavimo galime pasiūlyti šias paslaugas.

A: kokiū būdu paslaugos po produkto pardavimo remia produktus?

I: šitos paslaugos yra kaip papildoma paslauga klientui, kad pritrauktume klientus, juos išlaikyti, kad taptų lojalūs mums.

A: kokių paprastai klientai prašo paslaugų?

I: dažniausiai siuvimo.

A: ar turime rinką paslaugų teikimui?

I: taip.

A: o jeigu būtų galimybė teikti kitokių paslaugų, ar buvo ieškoma galimybių

I: kad kitokią paslaugą teikti nesidairėme. Nuolatos dairiomės rasti klientų Lietuvoje sekasi neblogai, galėtume tikrai turėti klientų, tačiau mes jų nesuviliojame kaina.

A: kas nustato paslaugos kainą?

I: JK.

A: kaip apibūdintumėte paslaugas, kurias teikia gamybinė įmonė?

I: tekstilės paslaugos, siuvimo.

A: kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?

I: ... Geras klausimas apie paslaugą nelabai strategijoje yra kalbama, daugiau yra apie produktą.

A: kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas?

I: mes rizikos turbūt neprisiimame.

A: kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų?

I: labai griežtai

A: kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?

I: mes nuolatos stengiamės tobulinti savo kokybinius standartus, visą laiką ieškom galimybių tobulinti savo kokybę, pastebime kažkokį neatitikimą imamės visų priemonių jam pašalinti.

A: kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.

I: mes .. siekiame būti ... draugiški aplinkai, draugiški kaimynams, draugiški bendruomenėms, šiuo metu dalyvaujame sustainability projekte ir ieškome galimybių, kad įmonė pataptų draugiška visiems.

A: ar gamyboje naudojamos ekologiškos medžiagos, natūralios, kurios pakeičia anksčiau naudotas sintetines medžiagas?

I: prie šito mes dar nepriėjome, tiesiog stengiamės surasti kiekvienai atliekai pirkėją, kad ji būtų perdirbta, stengiamės nieko neišmesti į sąvartynus, nors šiuo metu turime tam tikrą kiekį atliekų, stengiamės surasti kiekvienai savo atliekai pirkėją, kad jinai būtų perdirbta, nuolatos tuo klausimu dirbame norime sumažinti ir produkcijos vežiojimo kiekius, galbūt ne pačios produkcijos kiekius, perkelti procesus iš JK čia, kad būtų apdirbimas velenų gaminimas, bet kuo mažesnė tarša būtų aplinkai, nuolatos ieškome tokių smulkmenų, taip

pat stengiamės užsisakinėti prekes, žaliavas kokias tik tai galime, detales iš Lietuvos, kad kuo mažiau būtų teršiama aplinka dėl išmetamųjų dujų, dėl transporto. Stengiamės įdarbinti šiuo metu vietinius darbuotojus iš vietinės darbo rinkos, nes tai irgi yra draugiškumas aplinkai

A: kokios didelės yra organizacijos pardavimų pajėgos? Kiek yra biurų? Kiek dirba pardavimo agentų?

I: negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: kokias produktų rėmimo priemones taikote? Ar yra atsižvelgiama į produkto specifiškumą?

I: taip, žinoma, atsižvelgiame į produktų specifiškumą

A: kokia klientų informacija yra naudojama produktų rėmimui?

I: negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: kokią vertę įmonė teikia klientams?

I: negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?

I: Lietuvos rinkoje mes tekstilės pramonėje neužimame jokios pozicijos

A: o vertinant pasauliniu mastu?

I: negaliu atsakyti

A: kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?

I: yra svarbus.. konkrečiai labai daug negaliu pasakyti, bet nuolatos yra ieškoma galimybių, kaip patobulinti procesus, pagerinti, viską pagreitinti, šiuo metu stipriai dirbama labai degumo klausimu, norima kad audinys būtų kokybiškas ir nedegus ir ieškoma galimybių technologijų srityje.

A: kokią vietą veikloje užima inovacijos?

I: norėčiau pasakyti, kad didelę, bet, deja, šiai dienai tuo pasigirti labai negalime, nes įrengimai yra pakankamai seni. Mes labai didelių inovacijų čia nediegiam, bet šiais metais norime pakeisti apšvietimą.

A: Ar inovacijos dominuoja įmonės vertybėse?

I: taip.

A: kas lemia, kad čia neturite daug inovacijų?

I: investicijos.

A: ir kas jas stabdo?

I: stabdo motininė.

A: kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos?

I: didelę.

A: kodėl?

I: IT pagalba mes .. galime paimti mūsų internetinį puslapį, galima nusipirkti audinius, galima išsirinkti norimą modelį, padaryti mokėjimus, nereikia tiesiogiai kontaktuoti, skambinti, važiuoti.

A: kokias naudojate veikloje?

I: pastaraisiais metais, per keletą galbūt pastarųjų metų atsinaujinome šiek tiek stakles, jos tapo tobulesnėmis, naudojame usb jungtis, ne floppy diskelius, naudojame kompiuterius, telefonus, vaizdo priemones, kameras, programas.

A: kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms?

I: negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo?

I: priklausomai apie kurį padalinį kalbame, audimo padalinyje, jei neklystu 6 savaitės, siūlų gamyboje 3 savaitės, siuvimas - gauname užsakymą pirmadienį ir išvežame penktadienį, labai greitai.

A: ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?

I: tiksliai į šitą klausimą atsakyti negaliu, bet manau, kad nelabai.

A: kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę?

I: yra nustatytos minimalaus užsakymo ribos.

A: kokie yra nustatyti limitai?

I: audimas 400 m., siuvimas gali būti ir 5 vnt., nes turim tik vieną didesnę pagrindinį užsakovą.

A: kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką?

I: negaliu atsakyti.

A: ar įmonė pristato produktus savo sąnaudomis?

I: negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: ar klientas turi galimybę laikyti produktus įmonės sandėlyje.

I: ne.

A: koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams? Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?

I: ... LT nebendrauja su klientais.

A: koku būdu yra gilnamasi į kliento verslo procesus?

I: negaliu atsakyti.
A: Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą?
I: negaliu atsakyti.
A: Ar klientai noriai įsitraukia į naujų produktų kūrimą?
I: manau, kad taip.
A: kodėl?
I: rodo skirtingų produktų poreikis audimo padalinyje. Arba čia tiesiog įmonė nori būti labai lanksti ir visoms klientų idėjoms nori pritaikyti savo produktą.
A: ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai? Gal galite pateikti pavyzdžių?
I: ... manau, kad taip ... pavyzdžių nežinau, bet jeigu įmonė nemanytų, kad klientas yra potencialus klientas ir ateityje, jo pasirinkto dizaino nekurtų.
A: kaip apibūdintumėte klientus? Kokie vartotojai jie yra?
I: mūsų klientai yra pagrindė transporto įmonės.
A: kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas?
I: kadangi mes turime praktiškai .. kalbant apie siuvimo ir baldų apmušimo padalinį, tikrai tuos pačius klientus, tai mes su jais dirbame nuolatos. Audimo padalinys ir siūlų gamybos padalinys turi didesnę kiekį klientų, bet pagal užsakymus matome, kad dirbame su didele dalimi tų pačių klientų.
A: lokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais?
I: negaliu atsakyti. Nors iš gamybinės pusės galiu pasakyti stengiamės įvykdyti užsakymus laiku ir kokybiškai.
A: kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?
I: ... jie nori pas mus atvažiuoti, pasižvalgyti, susipažinti, nori apžiūrėti mūsų gamybą, susirašinėjame laiškais, kartais nori tiesiogiai pabendradarbiauti, tai yra motyvacija iš klientų pusės.
A: kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas?
I: negaliu atsakyti, bet.. mes turime tarpininkų, kas atsako klientams. Mes stengiamės atsakyti tą pačią dieną, o jeigu įmanoma ir tą pačią valandą.
A: kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų?
I: retai.
A: koks?
I: dažniau gaunamas grįžtamasis ryšys siuvimo padalinyje, dažniausiai kokybiniais klausimais. Grįžtamąjį ryšį gauname tik kokybiniais klausimais ir dažniausiai neigiamą.
A: kokia yra sistema grįžtamajam ryšiui sisteminti?
I: yra. ... siuvimo padalinys turi 8D formą, kurią mes gauname kaip grįžtamąjį ryšį dėl kokybinių problemų
A: ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis?
I: tikrai taip.
A: kodėl?
A: pirmas dalykas, kas tai rodo, tai pasikeitimai yra mūsų vadovaujančiame lygmenyje: pasikeitė vadovai ir direktoriai, ieškoma naujovių ir naujų idėjų.
A: kodėl vyksta pokyčiai?
I: įmonė nori pereiti į kitą etapą. Padalinys turėtų tapti savarankiškesniu, mes visus 10 metų gyvenome po JK sparneliu, prižiūrimi. JK nori, kad mes taptume savarankiški.
A: ar jie noriai paleistų?
I: jie nori mus paleisti, ugdo mus, bet iki to laiko dar turime labai daug padaryti. Mes turime nusipelnyti jų pasitikėjimo.
A: kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?
I: ... šiai dienai .. (atsikrenkštė) turbūt didžioji, aš turiu omenyje, kad kiekvienoje darbo vietoje mes turime kaip ir tos šios pareigybės specialistą. Labai gaila, kad specialistų negalime pasisamdyti iš išorės, turime išsiugdyti
A: kodėl?
I: šiame regione esame vienintelė tokio pobūdžio tekstilės įmonė, todėl negalime tikėtis, kad ateis dirbti audėja ar pririšėjas.
A: ar kvalifikaciją apibūdintumėte kaip aukštą?
I: ne visų, nes yra ir tam tikros pareigybės, kur nereikia aukštos kvalifikacijos, bet likusiųjų manau, kad tikrai taip.
A: kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas? Koks jis yra?

I: šiai dienai yra kuriamas kompetencijų vertinimo mechanizmas, toks kaip mokymų planai. Kai apmokysime darbuotojus, galėsime įvertinti jų kompetenciją, turime skills matricas, kuriose yra įvertinti dabartiniai mūsų darbuotojai.

Ar darbuotojų veiklos vertinimą galima priskirti prie darbuotojų veiklos vertinimo mechanizmo?

I: manau, kad taip tikrai taip.

A: kiek metų vykdomi veiklos vertinimai?

I: turbūt jau 3.

A: kokių būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?

I: aa... padalinio vadovas, meistras, pastebi darbuotojų gebėjimas ir jeigu mano, kad jis galėtų siekti kažkokios kitos pozicijos arba yra kompetentingas, tai tiesiog jį rekomenduoja. Taip pat yra suteikiama galimybė ir patiems darbuotojams siekti kompetentingesnio darbo.

A: kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui? Kiek vertinama? Kiek reikalinga?

I: reikalinga tai labai, profesionalumą mes labai vertiname ir siekiame, netgi kuriame technical continuity sistemą, tie vadinami mokymų planai, kad galėtų darbuotojai pasidalinti savo žiniomis.

A: koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius?

I: šiuo metu teigiamas.

Pateikite pavyzdžių.

I: (atsikrenkščia) .. kokį čia tą pokytį pasiimti. Na, kad tarkim tas pasikeitimas ir noras būti savarankiškesniais. Stengiamės viską daryti šiek tiek kitaip, aišku ne viskas taip labai paprasta ir ne viskas išeina iš karto. Padalinių vadovai šiek tiek apsiprato ir mes visi pradėdam apsiprasti, kad visi pasikeitimai kad ir mokymu planų kūrimas, pdr darymas, kažkokių kitokių vadovavimo formų ieškojimas – viskas ateina ir su tuo reikia dirbti. Mes kiekvieną dieną į tai reaguojame lengviau, paprasčiau ir priimame vis optimistiškiau,

A: kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų?

I: aha, net nežinau, kaip atsakyti į šitą klausimą, bet mes turime tarybą, kuri padeda sukombinuoti tarp pamainų.

A: tarp padalinių ir vadovų kaip vyksta komunikacija?

I: susirinkimų metu.

A: ką galima gerinti?

I: (pakartoja klausimą) kartais, galbūt ne visą laiką laiku pasakome informaciją, ne pilnai pateikiame informaciją ir kartais informacija grįžta ne iš to galo kurio norėtume.

A: kodėl?

I: informacija nusileidžia ne iš vadovaujančio personalo, bet iš darbuotojų išgrįžta, pavyzdžiui, apie naktinės pamainos panaikinimą, vis dėl to ne ta linkme informacija eina.

A: kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?

I: (juokiasi) mūsų darbuotojai tikrai yra labai kūrybingi, ypač pastebime jų išmonę, kai iškyla kokia problema ar mes norime padaryti kažkokį pasikeitimą, jie tada suranda daugybę skirtingų minčių, skirtingų klausimų aa. Ar jie savo kūrybiškumą panaudoja darbo procesų tobulinimui, tai ne visada, bet kad jie kūrybingi, tai tikrai.

A: ar kūrybiškumas labiau pasireiškia kritinėse situacijose?

I: kritinėse situacijose, galimai neigiamai paveiksiančiose darbuotojus, tikrai taip.

A: ar galima teigti, kad visų lygių darbuotojų mąstysena yra labai plati, jie yra linkę keistis ir prisitaikyti?

I: kad mąstysena yra plati, tai tikrai taip. Bet, ar jie yra linkę laisvai tą savo platumą parodyti, tai ne.

A: kokias paslaugas dar būtų galima teikti?

I: mes galėtumėm dar teikti, nežinau ar tai kaip paslaugą, bet plėsti savo paslaugą audimo srityje, galėtume pilnai daryti metimus, turėti apdirbimą. Žiūrint į ateitį vėl galėtume grįžti prie flat audimo. Kalbant apie baldų apmušimą, galėtume plėsti asortimentą, gaminti ne vieną produktą, bet daugiau. Galėtume .. siuvime yra neišnaudotų galimybių, nes yra tam tikrų dalykų kur galėtume plėstis, ką galėtume daryti. ... šiuo metu mes gaminame tik transporto pramonei užvalkalus, mes galėtume siūti sofas, vežimėlius, kėdutes, tikrai yra kur. Ir tai būtų labai panašu ką mes darome dabar, tiesiog siūlyčiau ne ieškoti papildomų paslaugų, bet plėsti asortimentą.

A: ar trukdis asortimento plėtimui yra tik kaina? Ar yra kitų priežasčių?

I: yra tam tikrų vidinių dalykų apie kuriuos mes negauname informacijos. Tiesiog, mūsų motininė įmonė yra labiau suinteresuota teikti siuvimo paslaugą, kaip pridėtinę vertę sukuriančią paslaugą, negu parduoti siuvimo paslaugą. Pagrindiniai siuvimo klientai perka audinį ir gauna kaip papildomą vertę nešančią paslaugą siuvimą arba baldų apmušimą. Bet mes pilnai galėtume ieškoti klientų, kuriems galėtume teikti tik siuvimo paslaugą ir gal ateityje jie susidomėtų pirkti ir audinį, atvirkštiniu būdu galėtume plėsti, nes turime kur. Siuvimo padalinyje dirbame viena pamaina, o visu kitu metu įrengimai stovi, yra neišnaudoti resursai.

A: Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė? Pateikite pavyzdžių.

I: ... (juokiasi) per paskutinius metus, turbūt galima sakyti, įmonėje vyko didelis pokytis ir įmonėje keitėsi aukščiausia vadovybė. Būtent su tuo tikslu, kad įmonėje stiprėtų lyderystės įgūdžiai ir požymiai, kad įmonė turėtų stiprų vedantį lyderį ir tuo pačiu ugdytų vadovų komandą būti tais lyderiais. Mes esame pradžioje to kelio, mes turime tam tikslui siekti .. visoje įmonių grupėje vyksta ilgalaikis lyderystės mokymų projektas, tai reiškia, įmonėje lyderystė yra labai svarbu. Visoje įmonių grupėje vyksta ilgalaikis lyderystės mokymų projektas, tai priklauso kaip žmonės dirba, kaip su jais dirbama, kaip žmonės nori dirbti, kaip jie nori prisidėti prie įmonės. Tai mes esame tame kelyje. Negaliu pasakyti, kad mes esame stiprūs, bet bent pokytis per pirmus metus yra ženklus, ateityje tik stiprėsime.

A: Ar turite aiškų lyderį šioje įmonėje?

I: Lyderis kas, vadovas mūsų? ... manau, kad labai nežinau ar galėčiau taip sakyti, kad 100 procentų bet potencialus, labai arti to yra, bet nėra tai mūsų pagrindinis įmonės vadovas.

A: Gal galite įvardinti pareigybę?

I: Aš tą žmogų kaip į tą kryptį įvardinčiau gamybos vadovę.

A: Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija?

I: Manau, kad pasklidusi įmonės vizija yra gana plačiai, bent jau daryta daug žingsnių, kad ji pasklistų. Tik nesu tikra, kiek jinai gal stipriai, giliai ir iki galo visų darbuotojų yra suvokiama, nes vis tik tai, tai yra skirtingo lygio, sakykim, darbuotojai. Skirtingo skirtingo, nežinau ar teisingas žodis mentaliteto, bet tai yra skirtingų sluoksnių sakykim darbuotojai. Kai kuriems žmonėms tie dalykai gal nelabai ir rūpi, bet įmonėje vizija yra skleidžiama yra daromi pristatymai, prezentacijos visiems darbuotojams 2 kartus per metus, yra atnaujinama situacija ir atnaujinami rezultatai, kaip mums sekasi įgyvendinti ir siekti, kokius rezultatus pasiekėm, kas sekasi, kas visai nesiseka. Tai apie tai yra komunikuoja, šnekama, ta sklaida vyksta.

A: Kas veda prezentacijas?

I: Mūsų savininkai, kartu su įmonės vadovu, ir šiek tiek su gamybos vadovės indėliu.

A: Kokiu būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą? Pateikite pavyzdžių.

I: Darbuotojai įtraukiami yra per metinius veiklos vertinimo pokalbius, per mūsų PDR, nes darbuotojams yra keliami tikslai, kurie visų mūsų yra arba turi būti susiję su įmonės pagrindiniais tikslais, kurie ir veda į viziją. Tai keliami darbuotojams metiniai tikslai, toliau apšnekama kaip sekasi jų siekti, matuojami jų tikslai, pavyko nepavyko, gerinama. Tai pagrindinis procesas per kurį visa tai vertinama.

A: Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui?

I: (atsidūsta) labai sunkus šitas klausimas (juokiasi) aš manau, kad dėmesys yra skiriamas didelis. Dėmesys ir vėlgi grįžtant prie to, kad yra ir misija, vizija įmonės ir prasideda nuo tų strateginių dalykų dėmesys yra skiriamas didelis. Ir aišku su mūsų motininės įmonės pagalba, negalim atsiskirti kaip atskiras vienetas kažkoks, nes mes esam dalis grupės, negalim nuo tų didelių dalykų nuo nutolti, tai manau pakankami didelis.

A: Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?

I: Komunikaciją tarp darbuotojų ir apskritai įmonėje tarp kolegų nuolatos stengiamės gerinti ir taisyti iš klaidų, kurias padarome. Stengiamės informaciją skleisti elektroniniu paštu, visiems darbuotojams, kurie turi priėjimą, tada komunikuojame skelbimų lentose, komunikuojame, greitai laiku stengsimės kuo daugiau informacijos komunikuoti tv ekrane, kai jį pritaikysime pilnam naudojimui. Komunikuojame per darbo tarybą, per vadovus stengiamės, kad informacija sklistų subordinacijos principu, mokinti vadovus, kad jie dalintųsi su darbuotojais informacija. Tai gal sakyčiau pagrindinis dalykas turbūt būtų per vadovus, per elektroninį pašta pasiekiant visus darbuotojus, susirinkimuose. Vėlgi padalinių vadovai turi susirinkimus su darbuotojais. Prašome, kad dalintųsi informacija ta, kuria galima dalintis per susirinkimus. Tikslas yra, kad informacija pasiektų kiekvieną kiekvieną įmonės darbuotoją. Tai įvairiais būdais. Turime .. pagrindinius, apie esminius pokyčius, dalykus įmonių grupės mastu, dalijamės įmonės informaciniu laikraštuku. Įmonių grupės informacija – gauname pranešimus visos įmonės darbuotojai iš aukščiausių vadų, iš savininkų.

A: Kokiu būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius? Kokius? Kas nusprendžia? Kaip tai daroma?

I: Jei teisingai suprantu klausimą, tai pokyčiai visus, turbūt didžiąją dalį pokyčių mes vistiek turime susiderinti su mūsų savininkais, su motinine įmone, nes jie nori žinoti kas čia vyksta ir nori dalyvauti visoje mūsų toje kasdieninėje veikloje. Pokyčiai, tai gal sakyčiau taip pirmiausia išdiskutuojama ir priimamas sprendimas čia, mūsų įmonės viduje. Jeigu pokytis kyla iš mūsų iniciatyvos, sprendimas priimamas įmonės

viduje, tarkim tarp vadovų komandos, tada pasidalinama su savininkais ir susiderinama galim negalim, susiderinama ar tai tada į tą pusę, ar ne į tą pusę tas pokytis, tada mes jį galim daryt arba ne.

A: O jeigu ateina pokytis iš JK pusės, kaip tada yra veikiama?

I: Jei pokytis iš JK pusės, tada greičiau turbūt nuleidžiama ir darai, nes jau ką sugalvoja savininkai tai jau mes nelabai galim atsisakyti kažko įgyvendinti ir kažko diegti, čia greičiau kaip nurodymas.

A: pateikite pavyzdžių pavyzdžių.

I: Tarkim, kad ir įmonės struktūrinis pokytis visoje, sakykim, valdymo grandinėje. Kaip ir minėjau, prieš pusę metų keitėsi įmonės vadovas, tuo pačiu ir keitėsi ir įmonės struktūra. Atitinkamai atsakomybių lygis ir panašiai, judėjimas, rotacija tarp darbuotojų.

A: Kaip yra įtraukiami darbuotojai, ne vadovai, o žemesnio lygio?

I: Dabar galvoju per pavyzdį kokį, jeigu galvojam daryti smulkų pokytį, smulkų pasikeitimą, pokytį tai stengiamės .. tarkim kažkoks pokytis, galbūt su darbuotojų gerove susijęs, tai stengiamės išgirsti, tai išgirsti darbuotojų nuomonę, per darbuotojų tarybą pasišnekam, pasidalijam su jais. Tada jie parneša iš darbuotojų tą informaciją, gal, turbūt taip pagrįdę atstovaujanti darbuotojus grupę žmonių.

A: Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?

I: Labai ... stengiamės, kad ta informacija pasiektų darbuotojus, aišku, kad prieš pokytį, bet ne per anksti ir ne per vėlai. Tu negali paleisti informacijos, kol dar ji nėra 100 procentų patvirtinta. Tai stengiamės, kad tie gandai ir tos antys neišeitų, bet kada jau yra viskas suderinti, sutvirtinta ir panašiai, tai tikrai stengiamės pirma pranešti, o paskui daryti, kad žmonėms nebūtų kažkokių siurprizų.

A: Ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.

I: Taip. Tais pavyzdžiais, kad įmonėje svarbus yra nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo procesas, kad labai svarbu yra, kad žmonės nuolat mokytųsi papildomų įgūdžių, kad žmonės galėtų vieni kitus pakeisti tarp padalinių ir pareigybių, mokėtų papildomų funkcijų, kas neįeina į darbo sutarties aprašymą. Kaip įrodymas to yra, kad mes kolektyvinėje sutartyje panaikinome punktą, kad darbuotojas negražina išlaidų, patirtų už mokymus, tuo atveju, jeigu išeina iš darbo. Žmones skatinam mokytis negalvodami apie tai, kad jie išeis ir mums liks skolingi. Dėl to stengiamės turėti irgi rezerve tam tikrų pozicijų pasiruošę, kad neliktų tuščia skylė, jei rytoj darbuotojas sugalvoja neateiti į darbą, tai taip mes nebeturim kas pakeistų tos vietas.

A: Kaip noriai žmonės mokosi?

I: (juokiasi) Būna visai, bet aš manau, kad žmonės po truputį padeda suprasti tą mokymosi kultūrą, kad tai yra įmonės kultūros dalis, ir sunkiai, ne visi aišku ir turbūt nereikia tikėtis, kad visi bus tokie, kurie nori pakeisti, nes tokiu atveju, aš manyčiau, net nereikia turėti per daug žmonių tokių, kurie nori augti, tobulėti ir taip toliau. Nes ne visiems tu galėsi pasiūlyti tas geresnes vietas ir atitinkamai žmonės išauga marškinėlius ir tada atsiranda kaita, bet tam tikras procentas, mano nuomone, turėtų būti .. kaip sakyti neperdaug, nes paskui negalėsi išpildyti žmonių lūkesčių. Iš to ką matau skills matricose ir mokymų planuose tai manau, kad visai neblogai.

A: Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?

I: Nu nežinau ar galėčiau sakyti 100 procentų, bet turbūt arti to. Nes mes siekiame turėti kvalifikuotus žmones, siekiame turėti tuos geriausius, kurie įmonei kurtų didžiausią vertę ir neštų tą didžiausią naudą. Nemanau, kad mes galim sau leisti .. leisti turėti nekvalifikuotus darbuotojus, tai manau, kad visi. Bent mūsų siekis yra, jei ne šiandien, tai po mėnesio.

A: Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą?

I: ... sakyčiau taip, jeigu mums reikia kvalifikuotų darbuotojų, manau ir mums reikia tų gerų darbuotojų.

A: Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas?

I: Per metinius veiklos vertinimo pokalbius mes vėlgi ką užsibrėžėm, kur patobulėjom, ką padarėm, kas pavyko, kas nepavyko. Per skills matricas, kur kiekvieno žmogaus įgūdžiai yra vertinami ir įvertinti, per skills matricas turbūt svarbiausias įrankis.

A: Kokiu būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?

I: ...iš išorės aišku yra visas atrankos procesas. Ir tiesiog ieškai atsirinkti kandidatą su tais tinkamais įgūdžiais, ko reikia tai darbo vietai. Jeigu įmonės viduje, visą laiką džiaugiamės jei turime savanorių, kurie norėtų mokytis papildomo darbo ar pretenduoti į kitą poziciją, nes laisvas darbo vietas skelbiame tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Vidiniai darbuotojai turi lygiai tokias pačias galimybes, vadovai mato gabius, galinčius ir potencialius darbuotojus, paragina ir pastūmėja mokintis ir siekti ko nors daugiau.

A: Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui?

I: Didelė, tai čia kaip su su kompetencijų lygiu, profesionalumo lygiu didelė, nes mums reikia geriausių.

A: Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius?

I: Pokytis apskritai yra toks dalykas, kuris pradžioje yra sutinkamas negatyviai, su pasipriešinimu ir tai yra normali proceso dalis. Tai mes irgi tą praėjome ir pareinam kažkokiam naujam pokyčiui atsitikus, bet iš principo mes esama labai dinamiška įmonė, nuolat kažkas keičiasi pas mus, nuolat pokyčiai, ypatingai paskutiniu metu, nuolat vyksta. Tai tiesiog gal ir tų pokyčių toks pavyzdys, kad pokyčiai dažniausiai į gera išeina.

A: Kodėl? Pateikite pavyzdžių. Kokie didesni pokyčiai be įmonės struktūros pasikeitimo?

I: Geras klausimas, viskas susiveda į įmonės struktūros pasikeitimą. Kad ir kažkokių, atrodo gal paprastas dalykas, darbo vietų perorganizavimas, nu kad ir pavyzdėliai dabar persistumdome visas mašinas, kažkaip kitaip organizuosiu darbą. Niekas nenori išeiti iš komforto zonos, ten kur tu esi įpratęs, turbūt paaiškės po kiek laiko, kad tai buvo geras sprendimas. Arba ten pokytis pereiti dirbti iš 3 pamainų į 2 pamainas, nesaugumo jausmas ir taip nenoriu, įpratęs, mano pamaina, mano vadovas. Gal visai ir neblogai, gal vistiek kažką gero gali atrasti. Arba ten, vėl elementariai, pakeisti darbo grafiką, pereiti iš vienos pamainos į kitą, mažas smulkus dalykas sukelia daug pasipriešinimo tuo metu, o paskui viskas gerai.

A: Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų? Ką galima gerinti? Kodėl?

I: Visada galima ką pagerinti, nes pagerinti .. turbūt esminis dalykas ką nuolat reikia gerinti ir galvoti apie tai, yra mąstyti, ką tu norėjai pasakyti ir ką pasakei ar kiti taip ir suprato, taip ir išgirdo, nes labai dažnas atvejis, kai tu atrodo pasakai labai labai aiškiai, jau aiškiau negalima pasakyt, o vistiek žmonės išgirsta kitaip, supranta kitaip, interpretuoja kitaip ir tada informacija kažkurioje vietoj išsikraipo. Tai galbūt reiktų keletą kartų apie tai pasikartoti ir kalbėti, kažkaip šitą vietą gerinti, kad užtikrinti, kad tai ką norėjai pasakyti žmonės taip ir išgirdo, taip ir suprato.

A: Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?

I: Turim mes kūrybingų darbuotojų. Aš manau, kad kūrybiškiausios idėjos, ateina iš tų, kai žmonės būna, kai žmonės nenori sakyti, nes ai čia nesąmonė. Iš tikrųjų nėra tų blogų idėjų, jas visos reikia išsakyti, nes iš tų nesąmonių tokių perliukų atsitinka. Turbūt tos geriausios idėjos gimsta, kai keletas žmonių savo crazy idėjomis dalijasi, nes vienas žmogus dažnai apsiriboja kažkur save tam tikroj vietoj, užsideda ribos, o grupė žmonių, komanda gali išgeneruoti daugiau idėjų .. tie mūsų brainstormingai, kur ant lapelių rašom. Tokių dalykų pamatai ir paskaitai, o grupė žmonių, komanda gali išgeneruoti daugiau idėjų, žodžiu kartu mes galime daugiau.

- A: Kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai?
- I: (atsidūsta) nežinau, kokią dalį nežinau, manyčiau, kad tikrai ne mažą, bet aš kadangi su siūlų, filamentų tiekimo, žaliavų tiekimo nekontroliuoju, nežinau. Techninių detalių tiekimo tai 50/50.
- A: Kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai?
- I: 100 procentų.
- A: Keliose valstybėse vykdomi pardavimai?
- I: Praktiškai visam pasauliui, aš taip įsivaizduoju.
- A: Kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?
- I: Stipriai, neigiamai.
- A: Ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas?
- I: Galima.
- A: Kodėl?
- I: Todėl, kad produkcija parduodama visame pasaulyje.
- A: Kokias paslaugas teikiate?
- I: Teikiame paslaugas, tai yra transporto sektoriui, yra audiniai sėdynėms, yra ... techniniai audiniai, yra siūlų gamyba, tai yra siuvimo paslaugos, tai tiek.
- A: Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė?
- I: Pasireiškia lyderystė kaip. .. Aš įvardinčiau, kad lyderystė pasireiškia, kaip čia pasakyt, yra viena stiprus lyderis ir apie jį viskas lįpdoma. Aš manau, man leidžia daryti tokias išvadas, kad be vieno žmogaus sprendimo niekas negali įvykt. Tas žmogus dirba užsienio, motininėje įmonėje.
- A: Pateikite pavyzdžių.
- I: Lyderystės pavyzdžių (juokiasi) tarkim ne visada jie būna teigiami ir geri, bet pavyzdžiui, toks lyderystės sprendimas buvo tarkim, kas man labiausiai įstrigo, tai pavyzdžiui, buvo takelio link konteinerio statyba (juokiasi) ir tai buvo lyderio nurodymas, kad reikia sutaupyti kaip galima daugiau, pigiai padaryti. Tai čia nevykusios lyderystės pavyzdys. Tai iš tikro nėra gera praktika, aš manau, jei būtų daugiau laisvių ir teisių vietiniams vadovams, rezultatas būtų geresnis.
- A: Ar matote lyderį šioje įmonėje?
- I: Kaip čia pasakyt, taip matau. Tai yra, tai yra ... gal žemesnio vadovavimo personalo tarpe, gamybos vadovai, tikri savo padalinių lyderiai, aš manau taip.
- A: Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija?
- I: Pasklidusi tai ji plačiai, bet ar vykdoma, tai čia klausimas.
- A: Koku būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą?
- I: Į vizijos siekimą darbuotojai įtraukiami aš manyčiau ... gal sakyčiau ne tiek motyvacinio būdu, o galbūt prievartos būdu.
- A: Pateikite pavyzdžių.
- I: Tai pavyzdys Beveik per kiekvieną susirinkimą nurodoma elgtis taip, o ne kitaip, gali turėti savo nuomonę, diskutuoti 5 valandas, o išeisi su iš viršaus, iš vadovo aukščiau nuleista nuomone, tai ne visiškai tokios lyderystės mes mokomės, kaip iš tikro vyksta.
- A: Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui?
- I: Didelis.
- A: Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?
- I: Darbuotojai būna informuojami ... iš tikro žiūrint kokie tai yra sprendimai, iš tikro iš tikro pagrinde tai būna informuojami darbuotojai per tiesioginius vadovus.
- A: Gal galite pateikti strateginio valdymo sprendimų pavyzdžių?
- I: Strateginio valdymo sprendimų.. pavyzdys tai yra.. strategija buvo tokia, daryti pokyčius įmonėje. Kadangi motininės įmonės mūsų vadovai iš Anglijos matė, kad su esamais vadovais įgyvendinti nebus lengva, tai buvo nuspręsta pakeisti vadovus, kad įgyvendinti savo planus, toks ir pavyzdys.
- A: Koku būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius?
- I: Pokyčius inicijuoja pokyčiais (juokiasi) žmonės, buvę vadovai pakeisti parankesniais žmonėmis, kurie galbūt labiau tinka .. dabartinei situacijai.
- A: Kaip yra įtraukiami darbuotojai?
- I: Įtraukiami . aukštesnio personalo darbuotojai įtraukiami mokymais, kad iš viso suprastų kas čia vyksta, o žemesnio personalo susirinkimais, paaiškinimais kas ir kaip.
- A: Kas perduoda informaciją žemesnio lygio darbuotojams?

I: Žemesnio lygio darbuotojams susirinkimus vykdo tik padalinių vadovai.
A: Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?
I: Po fakto, įvykus pokyčiams, paaiškinant kodėl, kas ir kaip įvyko.
A: Kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei?
I: (atsidūsta) čia yra sunkus klausimas, todėl kad deklaruojama, kad tai yra labai svarbu, kad klientas yra pirmoje vietoje, jo poreikiai .. tačiau kartais reaguojant į rinkos situaciją, kaip pasakyt, reikia sutaupyti gal ir neinformuojant kliento, deklaruojama kad klientas yra svarbiausias, bet yra faktų, kad ne visada.
A: Kokią rinką įmonė turi paslaugoms?
I: Paslaugoms, aš manau įvertinant mūsų pavyzdėlių gamybos apimtis, tai rinkta yra tikrai didelė, yra reklamuojamos mūsų paslaugos.
A: Kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę?
I: Apibūdinčiau kaip gamybinę įmonę.
A: Kaip paslaugų įmonę?
I: Paslaugos yra pardavimas, aš taip įsivaizduoju, ne vien pardavimas ir aišku gamybinės paslaugos, siuvimas, kėdžių gamyba, iš tikrųjų nežinau, kokios paslaugos yra teikiamos motininės įmonės.
A: Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo?
I: Nežinau.
A: Kokiu būdu jos remia produktus?
I: Negaliu atsakyti.
A: Kokių paprastai klientai prašo paslaugų?
I: Klientai, kokių paslaugų... pagaminti greitai ir kokybiškai.
A: Kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?
I: Paslaugos įmonės strategijoje...Nežinau.
A: Kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas.
I: Nežinau
A: Kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų?
I: Deklaruojama, kad mes laikomės griežtai standartų, bet pagal, kad ir paskutinius atvejus su blyniukų gamyba, kaip čia pasakyti, nėra pakankamai kompetentingų žmonių, kurie suprastų tuos standartus.
A: Kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?
I: ... Pliušo audimo standartų atnaujinimai vyksta.
A: Kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.
I: Deklaruojama, kad didelę reikšmę. ... (galvoja, juokiasi) aš manyčiau tai, kad naudojam 2 kartus medžiagas ar perduodama perdirbimui, tai ir yra pavyzdžiai.
A: Kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?
I: Tam tikroje srityje ... tai stiprias, tarkim pliušo audimo, tai ko gero pasaulyje turbūt stipriausias, o bendram tekstilės kontekste, tai mes nykštukai.
A: Kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?
I: Nežinau, tokios analizės neturiu.
A: Kokią vietą veikloje užima inovacijos?
I: Kadangi tenka domėtis technologijomis asmeniškai, tai aš manau, kad čia pas mus žemą.
A: Kokias taikote?
I: Aš nelabai vadinčiau to inovacijomis, bet ... tam tikros programos naudojamos apskaitai, tai galbūt skenavimo sistemos, sakyčiau labai šitoj srityje atsiliekam.
A: Kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos?
I: Verslui informacinės technologijos daro didelę svarbą, šiuolaikinis verslas be technologijų sunkiai įsivaizduojamas, negalėtume nei su klientais bendrauti, nei kažką parduoti – ne šaukštus drožiam.
A: Kodėl? Kokias naudojate veikloje?
I: Kompiuteriai, telefonai, ... daugiau kaip ir nieko.
A: Kaip technologinės sistemos klientams parodo galimą galutinį produkto rezultatą produkto kūrimo stadijoje?
I: Kadangi buvo kurti filmukai, tai manau, kad klientams jie buvo parodyti, iš tikrųjų gana kokybiškai buvo sukurta ir manau, kad buvo galima gana neblogą vaizdą susidaryti.
A: Kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms?
I: Aš manau, kad nedidelės skiriamos, lyginat su kitomis įmonėmis.
A: Kokią dalį jos sudaro nuo visų įmonės investicijų?
I: Negaliu atsakyti.

A: Koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo?
I: Įvairių atvejų būna, aš manau mėnuo.
A: Ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?
I: Manau, kad taip.
A: Kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę?
I: Aš manau, kad įvairovė yra didelė, tiek ir užsakymo laikas yra pakankami greitas.
A: Kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką?
I: Aš manau, kad pakankamai trumpą laiką tai... Jeigu kažkas yra labai svarbus, tai įmonė mobilizuojasi ir padaro gana greitai.
A: Kas tai sąlygoja? Kas patiria papildomas finansines sąnaudas, jei tokios yra?
I: Susitarimo reikalas, jeigu klientas .. labai jam reikia, aš manau būna tokių atvejų, kad pats sumoka už persiuntimą
A: Ar įmonė pristato produktus savo sąnaudomis?
I: Šito aš nežinau.
A: Ar klientas turi galimybę laikyti produktus įmonės sandėlyje.
I: Kiek supratau, tai mes kadangi audžiam į sandėlį tai manau, kad taip.
A: Koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams? Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?
I: Kadangi yra tam tikrų pareigybių, kurie bendrauja su klientais ir aš manau, kad jie tą poreikį kiek gali, tiek tenkina.
A: Koku būdu yra gilinamasi į kliento verslo procesus?
I: Aš manau, kad kažkokios apklausos, analizės, manau, kad pardavimų skyrius užsiima tuo.
A: Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą? Kiek remiamasi klientų nuomone kuriant naujus produktus?
I: ... (...) aš manau, kad tai vyksta kartu, ta prasme klientai išsako savo pageidavimus.
A: Ar klientai noriai įsitraukia į naujų produktų kūrimą? Pateikite pavyzdžių.
I: Šito nežinau.
A: Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?
I: Manau, kad taip.
A: Kaip apibūdintumėte klientus?
I: Klientai yra transporto priemonių gamintojai ir pastatų valdytojai.
A: Kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas?
I: Paskutiniu metu nelabai dažnai, ... nes yra sumažėję užsakymai.
A: Kokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais.
I: Šito tiksliai nežinau, bet manau, kad (...) veiksmų imamasi intensyviai.
A: Kaip į tai reaguoja klientai?
I: Ne, šito nežinau.
A: Kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?
I: Iš klientų pusės, šito irgi nežinau.
A: Kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas?
I: Manau, kad labai greitai.
A: Kokios yra šio proceso pagerinimo galimybės?
I: Proceso..Tai galbūt ... labiau turėtų įsitraukti aukščiausia vadovybė.
A: Kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų?
I: Iš iš tikro nedažnai, bet manau per kokybės reikalavimus .
A: Koks būna grįžtamasis ryšys?
I: Jei jau būna grįžtamasis ryšys, tai neigiamas.
A: Ar apibūdintumėte įmonė kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.
I: Kad besimokančią tai tikrai, o kad tobulėjančią .. manau reikia laiko, kad tai suprasti. Manau, kad taip. Būtent dėl mokymų, dėl to, kad darbuotojai įtraukiami į mokymus ir būtent dėl šios priežasties galvoju, kad yra noras keistis.
A: Kaip įmonėje yra kuriami santykiai su klientais?
I: Ne nežinau.
A: Ar jie yra tvirti?
I: Manychiau, taip.
A: Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?
I: Aš manau, kad didžioji dalis tikrai turi reikiamą kvalifikaciją.

A: Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą?
I: Manau, kad taip
A: Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas?
I: .. Įvertinimo mechanizmas, dalis darbuotojų yra egzaminuojami, yra mokymo programos
A: Kokių būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?
I: Kokių būdu, aš manau tai atsižvelgiant į darbuotojo savybes .. darbuotojas .. yra paskiriamas į pareigas, kurioms jis labiausiai tinka.
A: Kas atlieka šitą darbą?
I: Manau, kad tiesioginiai vadovai.
A: Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui?
I: Aš manau, kad didelė svarba.
A: Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.
I: Pačioj organizacijoj požiūris į pokyčius yra kuo aukštesnis personalas tuo teigiamesnis, kuo žemesnis personalas tuo neigiamesnis. Konkrečių pavyzdžių gal nepasakyčiau, bet žemesnio personalo darbuotojai nelabai supranta ir tiki, kad tie pokyčiai atves prie gero.
A: Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų? Ką galima gerinti? Kodėl?
I: Susirinkimais. Galima pagerinti vaizdines priemones, tarkim daugiau pagerinti, na aš manau, daugiau informacijos per terminalus.
A: Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?
I: Kaip pasireiškia.. atliekant.. savo kaip pasakyt savo įrengimo ir darbo vietų tobulinimo darbus.
A: Ar darbuotojai pasižymi plačiu mąstymu?
I: Manau, kad taip. Manau, kad darbuotojai, vidutinio personalo darbuotojai, yra plačių pažiūrų, priima naujoves, noriai mokinasi.
A: Kas yra vidutinis personalas?
I: Tai būtų pamainų meistrai, iš dalies gamybos vadovai, planuotojai – logistai.

A: Kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai?

I: Mūsų pagrindiniai tiekėjai audimo padaliniai yra žaliavos pagrindinė žaliava yra vilna, kadangi mūsų audinys yra vilnonis. Pagrindinė dalis vilnos atkeliauja iš Australijos per Angliją.

A: Kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai?

I: Mančiau kokie 95 proc.

A: Keliose valstybėse vykdomi pardavimai? Kokiose?

I: Pardavimai vykdomi Europoje, turi Europos pardavimų vadovą, turime Skandinavijos pardavimų vadovą, turime JK pardavimų vadovą. Visai neseniai prisidėjo JAV, turime Kinijos pardavimų vadovą, tai iš tikrųjų pagrindinės šitos šalys, Europa, Skandinavija.

A: Kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?

I: Stipriai, nuo 3 iki 15 procentų. Paeitais metais veikė teigiama linkme, šiais metais nėra aišku, nes didžioji dalis pardavimų vykdoma Europoje.

A: Ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas? Kodėl?

I: Tikrai taip. Todėl, kad dirbame ne vienoje zonoje, dar plius ne vienoj srity, dar plius mūsų gaminiai apima ne tik siaurą transporto nišą, bet apima ir baldų gamybą, ir siūlus ir transportą, tai iš tikrųjų visa grandinė būtų.

A: Kokias paslaugas teikiate? Ar organizacija turi rinką paslaugų teikimui?

I: Mūsų įmonė yra gamybos įmonė, tai mes vadinkime. Atliekame dalį visos grandinės užduoties, gaminame, tai mes esame paslaugos tiekėjai. Iš tikrųjų visa grandinė, tai mes esame paslaugos tiekėjai savo motininei įmonei Anglijoje, sakykim taip.

A: Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė? Pateikite pavyzdžių.

I: Įmonėje lyderystė pasireiškia įvertinant kiekvieno asmens arba bent stengiantis įvertinti kiekvieno darbuotojo kaip lyderio sugebėjimus ir įvairiais būdais motyvuoti, tarkim pakelti pareigose ar kitais motyvavimo įrankiais.

A: Ar lyderystė lt yra stipri?

I: Turiu galimybę sulygtinti su kitom įmonėm ir mančiau, ir galėčiau teikti, kad yra stipri. Tikrai yra galimybė atsiskleisti, tikrai dauguma žmonių ir aš stengiamės, tai inicijuoti inicijuoti išklausome, vertiname pastabas, vertiname jų sugebėjimus. Tarkim galima apsidairyti čia aplinkui ir pamatyti kiek jaunų žmonių ... pakilo karjeros laiptais, pradėdant nuo eilinių darbuotojų ir kopiant į vadovus ar technologus. Tokių pavyzdžių yra tikrai daug.

A: Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija?

I: Manau jinai sustiprinta prieš 2 turbūt ar 3 metus, pasikeitus naujam įmonių grupės vadovui. Ir buvo tada pati pačių pradžia ir buvo pristatyta labai stipri vizija 2020, su išfiltruotais tikslais, misija ir netgi metinėmis užduotimis.

A: Kokiu būdu darbuotojai įtraukiami į vizijos siekimą? Pateikite pavyzdžių.

I: Pirmas įtraukimo būdas, ir tai labai svarbu, prasideda nuo pat viršaus. Kada vizija buvo pristatoma pačioj pradžioj akcininkų ir pagrindinių direktorių, o po to vizija tikslinama kas metai, o po to vizijos siekiai kaskaduojami žemyn. Kaip vienas pavyzdys pdr pagalba, metinių veiklos vertinimo pokalbių pagalba, užduodami tikslai, kurie yra susieti su pagrindine vizija 2020, taip pavadinkime. Viskas susiveda į tuos tikslus ir kaskaduojama žemiau lygiais ir padaliniais.

A: Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui?

I: Na strategija daugiau mažiau prasideda taipogi nuo viršaus, ir strategija susiveda į mūsų užduoties detalizuotus, tarkim tikslus, susmulkintus, tarkim, ar minutės įkainis ar ... techninių įgūdžių tobulinimas tai toliau nuleidžiami tie strateginiai tikslai žemyn.

A: Kas nustato strateginius tikslus?

I: Iš tikrųjų, kadangi mes esame dalis įmonių grupės, pagrindinius tikslus, atsižvelgiant į mūsų tikslus kaip dalies įmonių, nustato padalinių, sakykim ar įmonių, dalyvaujant direktoriams ir aišku aptariant valdyboj, aptariant aukštesnio lygio direktoriams.

A: Ar Jus įtraukia į strateginių tikslų nustatymą?

I: Kadangi dirbu dar neseniai tai taip stipriai nebuvo įtrauktas, bet buvau stipriai supažindintas, ką reiškia, kad manau, kad ateityje būsiu įtrauktas.

A: Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai, dirbantys cechuose?

I: Pirma mes turim metinį pristatymą, ką ir darėm šiemet, kurį darome valgykloje visiems darbuotojams, kiekvienam darbuotojui, visiems darbuotojams žodinis supažindinimas ir supažindinimas vizualinis skaidrėmis. Toliau mes turime savo informacinį leidinį, kuris buvo pradinė vizija 2020, o korekcijos tiesiog buvo pasakytos šių metų pradžioje per susirinkimą.

A: Kokių būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius? Kokius? Kaip yra įtraukiami darbuotojai?

I: Mmm ... kokių būdu .. iš tikrųjų mes esame atviri pasiūlymams. Tą mes deklaruojame ir turime, esame pasirašę ir siekiame savo ISO dokumentuose, įmonės politikoje. Tai gimsta iš vieno žmogaus ar grupės tai gimsta tarkim iš užduoto arba suformuluoto tikslo, kuris tas tikslas susietas su mūsų vizija, su mūsų tikslais, tarkim kaip pavyzdžiui, tikslas auginti pajamas arba pelną. Tai yra mažinti išlaidas. Tai kviečiami visi padalinių vadovai arba eiliniai darbuotojai siūlyti savo pasiūlymus, kur mes galėtume sutaupyti ar kitaip organizuoti gamybą. Iš to gimsta kažkokie pasiūlymai arba projektai, kurių pagalba mes galime .. Tie projektai arba pasiūlymai įvertinami, apskaičiuojami finansiškai, po to vyksta pokyčiai. Kita pusė aišku, yra mokymai, kaip pavyzdžiui Lean mokymai, kur irgi gali mus pastūmėti atlikti ar siūlyti daugiau pokyčius kažkokius.

A: Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?

I: Apie būsimus pokyčius informaciją stengiamasi perduoti kuo anksčiau ir pirmiausia ta informacija neperduodama tol, kol nėra padaryta analizė, nėra padaryti apskaičiavimai ir tikslus sudėliotas planas. Kai padaroma analizė, tikslūs skaičiavimai, tada informuojama visa įmonių grupė. Tą padaro įmonių grupės vadovas, o po to netgi ir kaip ši kartą buvo, vienu metu stengiamasi perduoti visiems padaliniais tą naujieną, kad nebūtų iškraipyti faktai. O persėjama maždaug .. mes orientuojamės ir aš sakau, kad tai būtų 3 – 4 mėnesiai, mes orientuojamės lanksčiai perorganizuoti ir apmokinti kitų įgūdžių.

A: Kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei?

I: Kadangi mes, mūsų kokybės lygių yra keletas ir plius mes turime ir savo laboratoriją, tai manau tai daug ką pasako apie mūsų kokybę, mūsų skiriamą jai lygį ir šiai dienai norint būti konkurencingi, tai turi būti šalia .. turi eiti kokybė, nes baldai ir visi laboratoriniai tyrimai, trynimo testai, degumo testai .. na iš tikrųjų tai yra vienas iš konkurencingumo požymių ir be to mes tikrai niekur negalėtume pajudėti.

A: Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos.

I: Na aš manau pastoviai yra dirbama su trynimo testais, tai trynimo testų tikslas yra kad kiekvienas audinys atliktų kuo daugiau trynimų, tarkim, išgauti trynimų bandomi įvairūs siūlai ar dizaino kombinacijos, ar išbandomi siūlų storumai. Kiek žinau, prieš keletą metų buvo padarytas pokytis, pakeisti pakeisti storesni siūlai į plonesnius.

A: Kokią rinką įmonė turi paslaugoms?

I: ... šiaip mes net ir tai visu grupės mastu esame tik tarpiniai dalyviai, todėl, kad mes negaminame galutinio produkto, o gaminame tik audinį, tai dėl to mes esame tarpiniai, daug įtakoti negalim.

A: Kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę?

I: Taip

A: Kaip paslaugų įmonę?

I: Na, jeigu mes sakom, kad mes paslaugas atliekam savo motininei įmonei Anglijoje, tai negalėčiau įvardinti ir vadintis paslaugų įmone.

A: Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo?

I: Čia aišku, galbūt, galėtų labiau atsakyti gamintojai, kurie gamina baldinį audinį, bet baldų pramonėje pagrindiniai yra iš tikrųjų kriterijai yra teisinga naudojimo instrukcija, valymo instrukcija ar šveitimo, ar plovimo ir ją naudojant neturėtų .. ją teisingai teisingai naudojant neturėtų kilti problemų, reikalauti papildomos paslaugos papildomos, paslaugos ar priežiūros. O jei suplyšo ar susidėvėjo, tai pagal kokybės reikalavimus turi būti pakeista.

A: Kiek paprastai suteikiama metų garantija audiniui?

I: 5-10 metų

A: Kokių būdu jos remia produktus? Kokių paprastai klientai prašo paslaugų?

I: Klientai prašo paslaugų, kad pateikti audinį kuo greičiau. Mes ir turim savo sandėlius ir tarkim įmonių grupės vienas padalinys, užsakius šiandien audinį gali šiandien vakare ar vėliausiai rytoj per pietus patiekti audinį, nes jie dirba su mažais baldų gamintojais. Nes jie gali užsisakyti audinį net 1 ar 2 kėdėms .. yra vienas iš mūsų privalumų. Dirbame mes pagal planą, pagal JK sudarytą pagrindinį planą bet ... atsiradus problemai mes esam lankstūs ir tą planą galime koreguoti ir keisti užsakymų eiliškumą.

A: Kaip apibūdintumėte paslaugas, kurias teikia įmonė? Pateikite pavydžių.

I: Kaip ir minėjau, mes teikiame paslaugas vieni kitiems, savo motininei įmonei JK, tai iš tikrųjų kaip ir minėjau, esam lankstūs. Kartais atliekam ir daug išimtinių veiksmų, kurių iš mūsų reikalaujama dėl bendro tikslo. Tai gana aukšto lygio paslaugos.

A: Kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?

I: Kadangi mes daugiau esame gamybinis padalinys, tai neturiu daug informacijos, kokią vietą ir kaip tas paslaugų lygis, tarkim, matuojamas, bet žinau, kad daroma daug pokyčių mūsų ir mūsų paslaugų grandinėje, pardavimų skyriuose, kad aišku tikslas, kad klientai būtų patenkinti.

A: Gal žinote kokie pokyčiai daromi?

A: Pokyčiai, aišku, daromi, Tiriama rinka, daroma analizė ko reikia reikia klientams, per kiek mums reikia pateikti produktą, kokį reikia pateikti produktą, kokie reikalavimai, kokios mados, kokios dar nišos neužpildytos ir kur mes dar galim parduoti. Dalyvaujame daug parodų.

A: Kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas.

I: Už kliento veiklas.. Mes stengiamės patys išeliminuoti klientų veiklas, kaip pavyzdį galiu pasakyti, kad siekiant siekiant užtikrinti gaunamų medvilnės siūlų kokybę iš Pakistano, mes patys kas mėnesį važiuojame į Pakistaną, tikriname kiekvieną partiją, kad jinai būtų išleista kokybiška, jei nekokybiška neleidžiama išsiųsti.

A: Kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų?

I: Na tvarka yra griežčiausia, pavydžiai, etalonai, siūlai, siūlų .. storumas siūlų, kuo daugiau kokybės patikrinimo lygių ir pas mus jų tikrai yra nemažai, tai mes tikrai darome, užtikriname kokybę.

A: Kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?

I: Atsižvelgiant į rezultatus tai yra begalinis tobulėjimo procesas, tai dirba kaip .. tobuliname savo procesus, tai dirba mūsų laboratorijos ir trynimo, ir degumo. Atsižvelgiant į jų davinius yra tobulinama.

A: Kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.

I: .. Kaip pavyzdį galiu pasakyti, kad tarkim atidirbinėja audinį iš dilgėlių. Kas yra ekologinė medžiaga, tai vienas iš pavyzdžių. Toliau, aišku, yra vilna ką mes gaminame ,, daug daugiau ekologiškesnis nei poliesteris, nes mes irgi vienas iš nedaugelio vilnos gamintojų.

A: Kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?

I: Įmonės šaknys kiek aš žinau 40-50 metų. Pradžia ir patys pirmieji buvo perpirkta įmonė, kurie Anglijoje tuo užsiėmė. Seniau Anglijoje tame regione iš gal buvusių 30 fabrikų audimo, kurie buvo audimo fabrikai yra likę tik vienetai. Stengiamės tradicijas išlaikyti, mes likome stiprūs.

A: Kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?

I: Ženklių pajamų sumą skiriama laboratorijoms, bandymams, spalvų tikrinimams, siūlų tikrinimams. Dar turim savo plius dažymo padalinį, tai mes tą grandinę galim stebėti nuo pradžios iki galo. Tai pasako apie svarbą.

A: Kokios investicijos skiriama laboratorijai? Į ką investuojama?

I: Kiek žinau buvo neseniai nupirkti naujesni ir modernesni trynimo testų įrengimai ir plius orientuojasi į kitas rinkas ... nes tarkim JAV kokybės matavimo lygiai yra kitokie, todėl buvo nusipirkti įrengimai, kad galėtume lygiuotis, kad galėtume bandyti savo gaminius, orientuojantis ir plėstis, siūlyti savo gaminius į kitas rinkas.

A: Ar JAV standartai aukštesni nei Europoje?

I: Na gal ne aukštesni, bet matavimo būdai kitokie. JAV kitokie bandymo būdai, kitokie ir tarkim, jei mes atliksim bandymus pagal savo procesus, jie gali būti netikslūs ir nukrypti, tai kartais reikalauja investicijų.

A: Kokią vietą veikloje užima inovacijos?

I: Kalbant apie pagrindinę veiklą, audimą, tai yra specifinis gamybos būdas su specifiniais įrengimais ir pagrindinė įrengimų dalis 50 metų senumo ir nelabai ką išrado .. seni įrengimai, bet lyginant nuo to kad dizaino plokštės buvo su skylutėmis tokios, o dabar pakeistos į kompiuterizuotas, o dabar galima nuskaityti iš atminties nešėjo. Bet kaip pavyzdys, šiai dienai jau tampa labai populiarios spausdinimo ir dažymo technologijos ant vienspalvio audinio, ant vienspalvio kilimo. Tai yra minčių ir mūsų įmonėje šioje linkmėje įsigyti ką nors panašaus, kad turėtume pranašumo. Dabar yra mūsų planuose yra, šių ar kitų metų planuose, įsigyti įrengimą, tai yra spausdinimas įrengimas ... galima spausdinti ant pliušo, ant aukšto pūko galima spausdinti, yra galimybė.

A: Kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos?

I: Stengiamės tobulėti, turim savo informacinių technologijų skyrių, turim savo aptarnaujančius žmones plius samdome firmą, kad neatsiliktume. Iš jų gauname pasiūlymus, naujienas, patarimus. Tai šitoj vietoj stengiamės tobulėti ir tobulinti procesus.

A: Ar yra galimybė klientui pamatyti kaip atrodys audinys jei dar tik klientas renkasi?

I: Na dažniausiai klientai renkasi iš pavyzdžių.

A: O jeigu kuriant naują dizainą?

I: Pirmiausiai aišku gaminyje dizaino pagalba gimsta kompiuteryje, bet niekas neužsakinėja iš kompiuterinio, virtualaus varianto. Pirmiausia sukuriamas virtualus pavyzdys, įvertina dizaineriai, kurie irgi turi didelę kompetenciją. Ar jis bus paklausus, kokios yra tendencijos, iš parodų atsinešamos mintys, žiūrима parodose, kokios spalvos dominuoja tą sezoną, kokie ornamentai. To pasekoje gimsta pavyzdžiai.

A: Kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms?

I: Gimsta pasiūlymas, gimsta projektas, vyksta skaičiavimai, vyksta derinimas su valdyba. Valdyba arba arba patvirtina arba ne.

A: Dažniau patvirtina ar nepatvirtina?

I: Tai priklauso labai nuo daugelio veiksnių, gali priklausyti nuo idėjos. Priklausyti nuo atsiperkamumo, gali daug priklausyti nuo firmos stovio tai dienai, tais metais. Gali daug priklausyti nuo to, kokios tendencijos yra rinkoje, kokie rinkos pokyčiai, kokie valiutos pokyčiai.

A: Kokią dalį jos sudaro nuo visų įmonės investicijų? Į kokias technologijas investuojama?

I: Kaip ir sakiau, aišku investuojama į klientų aptarnavimą, gamybos technologijas, tobulinimą, optimizavimą, aišku įpakavimo technologijoms skiriamas dėmesys ir kaip sakiau naujoms technologijoms, kaip printams.

A: Koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo?

I: Kadangi mes esam tikrai dalis tos grandinės tai .. ir gamintojai planuojasi stipriai šiuos dalykus į priekį, tai kaip ir mūsų gamybos tas ir pateikimo laikas laikas svyruoja nuo 10 iki 40 savaičių.

A: Ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?

I: Jisai turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką tam tarpsny, kuriam mes pagaminam, bet aišku gali būti ir išimčių. Mes galim pagaminti ir greičiau plus mes turim privalumą, kad mes laikom nemažą sandėlį ir tarkim, žinodami tas tendencijas, mes iš sandėlio galim pristatyti, kad ir kitą dieną.

A: Kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę? Ar yra nustatyti limitai? Kokie?

I: Kiek aš žinau minimumas yra 400 m.

A: Kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką?

I: Kaip aš ir minėjau smulkūs gamintojai gauna. Kiek man žinoma, yra galimybė užsakyti ryte ir gauti vakare arba kitą dieną ryte, čia JK.

A: O jeigu gaminame Lietuvoje?

I: Lietuvoje, jei tai nėra specifinis dizainas ar specifinis modelis, reikalaujantis papildomo laiko, tai 2-3 savaičių laikotarpį.

A: Kas tai sąlygoja? Kas patiria papildomas finansines sąnaudas, jei tokios yra?

I: Yra įvairūs atvejai, jei tai yra ilgalaikis perspektyvus ir mūsų senas klientas, tai galim kartais ir mes padengti išlaidas, kartais jos nieko mums ir nekainuoja. Papildomos išlaidos kartais nieko ir nekainuoja, tik papildomas administravimas, kas nėra didelės išlaidos, o kartais, jeigu gali nugulti .. o kartais klientas pats prisiima tas išlaidas arba yra pasirengęs mokėti daugiau.

A: Koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams?

I: Jei kalbant, kad mūsų klientai yra JK, tai dėmesys yra didžiausias. Nežinau koks dar didesnis gali būti. O koks dėmesys apskritai firmos .. aš manau, kad vien tik tai reiškia, kad mes turim savo atstovus ir Europos šalyse, Kinijoje, Skandinavijoje – visuose regionuose, tai reiškia, kad mes esam ir norim būti kuo arčiau kliento ir norim juos labiau suprasti. Tai galima vertinti kaip didelį padidintą dėmesį.

A: Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?

I: .. galbūt tai galime privesti prie to, kad yra žmonės, kurie dirba su klientais dėl įvairių, kad ir dėl mažiausių nusiskundimų, tai jie labiausiai, turbūt arčiausiai to. Ima analizuoti, daryti sprendimus, ima eliminuoti kad ir nedidelius nusiskundimus. Kalbant apie kokybės nusiskundimus, tai šie žmonės, kurie tam darbui atsakingi už tai.

A: Koku būdu yra gilnamasi į kliento verslo procesus? Kodėl?

I: Tai pirmiausia tikrinami finansiškai ar mūsų klientai, pradėdant nuo pradžių yra mokūs ar nemokūs, tai tikrinama finansinė padėtis. Tikrinama istorija, kur jie rinkoje yra, kas jie tokie. ... iš tokios pusės galima privesti, kad visada klientas bus laimingesnis kuo mes kokybiškesnį audinį gaminsime, kuo mes ilgiau galėsime suteikti ilgesnę garantiją, o ilgesnė garantija susiveda į mūsų laboratorinius testus. Tai dėl to mes dirbam kasdien, stebim tas kreives, kad mūsų tie testai būtų kuo pozityvesni, tai vadinasi klientui galėsime suteikti didesnę pasitikėjimą, didesnę svorį, o galbūt net ir didesnę garantiją.

A: Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą?

I: Viena klientų grupė yra, kurie diktuoja sąlygas ir patys pasiūlo dizainą, nes galbūt jų užsakovai pasiūlo tą dizainą, o kita klientų grupė yra, kurie siūlo domisi, gal patys, o gal net patys dalyvauja projektuose kuriant ir dirbant kartu su dizaineriais, tai jie tą galimybę turi.

A: Kokios produkto kūrimo stadijomis?

I: Na manau prieš gaminant pavyzdžius gali būti daromi pasiūlymai ar korekcijos, ar pasiūlymai kaip tą pavyzdį pakeisti, ar mūsų nuomone kaip jis atrodytų geriau, išraiškingiau, suteiktų daugiau svorio.

A: Kiek remiamasi klientų nuomone kuriant naujus produktus?

I: Sunkiai galėčiau atsakyti tiksliai į šitą klausimą.

A: Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?

I: Galim priversti, kad visada klientas bus laimingesnis kuo mes kokybiškesnį audinį pateiksime. Tai vadinasi klientui galėsime suteikti didesnę pasitikėjimą, didesnę svorį.

A: Kaip apibūdintumėte klientus? Kokie vartotojai jie yra?

I: ... kokie jie yra vartotojai.. Aš sakyčiau, kad vartotojai yra lojalūs, bet jiems diktuoja sąlygas automobilių rinka ir automobilių gamybos pramonė, nes tarkim jiems labai, kiek aš žinau, sunku numatyti tų užsakymų periodiškumą nėra tendencijų, nėra periodiškumo kada gimsta kažkoks projektas, gamina kažkokį traukinį ir sunku numatyti, kada gamins kitą. Ir šitą labai sunku prognozuoti, ir kartais tie užsakymai dažnai iškyla nelauktai ir sunkiai prognozuojami. Yra ir lojalūs klientai. Transporto pramonėje sunku prognozuoti, kada bus tas projektas pradėtas, kada nusidėvės tas ten autobusas ar traukinys.

A: Ar galima teigti, kad vyrauja tam tikra mada?

I: Yra dalinai, yra aišku parodose diktuojama. Kaip ir baldų mados įvairios, taip ir transporto sektoriuje mados diktuojamos. Aišku, daug kur atsižvelgiama į kainą, bet įvairios mados yra, buvo ir bus.

A: Kokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais. Kaip į tai reaguoja klientai?

I: Aš manau stengiamasi su jais daugiau bendrauti, daugiau gauti atgalinio ryšio, stengiamasi daugiau išpildyti jų visus pageidavimus, kuo greičiau įvykdyti užsakymus ir aišku daug dėmesio skiriame klientams rodydami savo gamybą, rodyti kokie mes esame stiprūs kokybėje. Jie atvažiuoja ir pamato, nekyla klausimų, nekyla daug klausimų

A: Ar dažnai klientai nori atvažiuoti pasižiūrėti?

I: Gana dažnai klientai lankosi ir siūlo vieni per kitus tarkim pasižiūrėti mūsų įmonę. Taip, kad užklausimų, svečių, projektų turim gan dažnai.

A: Kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?

I: ... nu jų noras pasireiškia turbūt .. per pasikartojančius užsakymus. Jeigu užsakymai pasikartoja, vadinasi mes jiems esame priimtini ir mūsų kainos, ir kokybės santykis jiems priimtinas,

A: Kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas?

I: Na aš manau poros dienų bėgyje, tačiau šiame procese nedalyvauju.

A: Kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų?

I: Dažniausiai, aš manyčiau, jeigu jo negauname, tai suprantame kaip teigiamą. (juokiasi) jeigu gaunam, tai neigiamas, bet koks bendravimas tarp pardavimo komandos ir mūsų pirkėjų tiksliai negalėčiau atsakyti, kaip tikrinami tie ryšiai.

A: Kokia yra sistema grįžtamajam ryšiui sisteminti? Kas daroma, jei grįžtamasis ryšys yra neigiamas?

I: Tikrinama, analizuojama kuriose vietose neigiamas ir gerinama paslaugų kokybė.

A: Ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis? Kodėl?

I: Vienareikšmiai apibūdinčiau kaip .. aukšto lygio įmonę, kuri yra gana tobula, bet tuo pačiu siekianti dar daugiau mokytis ir tobulėti .

A: Pateikite pavyzdžių.

I: Tai tarkim ir mūsų planai, ir išlaidos mokymams, ir tobulėjimui. Tobulėjimo pavyzdžių .. toliau mūsų vertinamosios analizės, pdr pildymas – visa tai.

A: Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?

I: Na manau .. 95 procentai įmonės darbuotojų turi reikiamą kvalifikaciją.

A: Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą?

I: Ją tikrai galima apibūdinti kaip aukštą.

A: Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas?

I: Turime vertinimo sistemas, atskiras lenteles, kur pagal poreikį žymime darbuotojų kompetencijas, kokiam lygmeny yra kiekvienas.

A: Kokios tai yra sistemos?

I: Paprasčiausios excel lentelės su nurodytais reikalingais gebėjimais ir žymima balais 1-4, kiek žmogus yra tinkamas, tobulas ir geba atlikti.

A: Kokiu būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?

I: Atsižvelgiant į kokios mes ieškome kompetencijos darbuotojų iš tikrųjų (...) Dalis darbuotojų .. stengiamasi kuo daugiau darbuotojų .. tai ieškoma iš vidaus, o dalis darbuotojų tokių, kurių kompetencijų mes neturime ir kuriuos užauginti arba labai brangiai kainuoja, arba reikalingas ilgesnis laikotarpis, tokius darbuotojus mes samdome iš išorės. Tai jei matome, kad žmonės turi gebėjimų, yra tobulėjimo galimybės, tai pirmiausia stengiamės iš vidaus.

A: Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui?

I: Manau kad tai yra pagrindinėje vietoje

A: Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius? Kodėl?

I: Kiekvienoje organizacijoje žmonės pokyčius dažniausiai priima neigiamai tol, kol nepamato, kad tas pokytis gali nešti naudą, kad jis bus naudingas visai įmonei arba jam pačiam. Gali .. tarkim palengvins atlikti jam pareigas, tai mūsų įmonė yra atvira pokyčiams, bet mes dar tobulėjame ir mokinam, ir patys mokinamės, ir mokinam, kad pokyčiams būtume atviresni pozityviau reaguotume.

A: Pateikite pavyzdžių.

I: na tarkim pokytis, mažas pokytis, nevalgyti darbo vietoje, o valgyti valgykloje. Buvo labai didelis pasipriešinimas iš kai kurių darbuotojų, bet galiausiai žmonės pamatė, kad valgykla atnaujinta, kad valgykla jauki, kad dalinai pasimankština nueidami į valgyklą. Manau po keletos mėnesių tas pasipriešinimas ir neigiama reakcija dingo, ir manau, kad jie galutiniam rezultate yra patenkinti.

A: Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų? Ką galima gerinti? Kodėl?

I: Tai iš tikrųjų kaskadavimo principas pagal mūsų struktūrą, tai įmonės vadovas, padalinių vadovai, meistrai ir darbuotojai – vienas būdas, antras būdas – laikas nuo laiko tai organizuojami susirinkimai, padalinių vadovų susirinkimai, trečias būdas, tai naujausias, kai bandėm daryti penktadieninius pasikalbėjimus pietų metu. Šie pagrindiniai komunikavimo būdai. Pagerėjimui ir pagerinimui nėra ribų, tai kaip ir šiais metais pradėjome paskelbėme saugos metais ir pradėjome didesnę komunikaciją, žmonių įsiklausymą dėl kažkokių pavojingų vietų, vadinamų dėl near miss, siūlymų, tai tarkim ir užsibrėžėm tikslą, ir pasiekėm per pusmetį – 200 pasiūlymų gauti near missų, gauti, manau tai rodo, kad mes labai stipriai tobulėjame šioje vietoje.

A: Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?

I: .. Per jų pasiūlymus. Tiesiog, kiek mes sugebam iš jų, juos sumotyvuoti, kiek mes sugebam iš jų išgauti motyvuojant tuos pasiūlymus ir ar jų kūrybingumą atgaivinti. Mūsų iniciatyvos iš tikrųjų padėti bendruomenei, paremti ir mūsų iniciatyvos dažnai dažnai susirinkti, dažnai susitikti ir be darbinių santykių ten kažką, ten kažką nuveikti. Žmonės kūrybingi, mąsto daug siūlo.

A: Ar žmonės randa kitokių sprendimų (neilinių) iš susiklosčiusios situacijos, ar sprendžiant problemą?

I: Aš manau kad galima būtų rasti tokių .. pasiūlymų, bet dabar sunku sunku juos įvardinti. Tarkim kaip pavyzdys, mūsų mechanikai daro tokius įrengimų atnaujinimus kur jie tikrai verti dėmesio, netgi kur patys gamintojai per daugelį nėra sugalvoję tokių mazgų kur, pavyzdžiui, mūsų inžinieriai mechanikai sugalvoja, kad įrengimai laikytų ilgiau, kad sąnaudos sumažėtų. Tai vienas iš pavyzdžių.

A: Kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai?

I: Šiaip didžioji dalis. Jeigu žiūrint iš vertinės išraiškos, tai pagrįdė visi tiekėjai yra, taip 80 procentų sakyčiau Lietuvos, žaliava iš Lietuvos yra. Jeigu kalbėtume apie tai, kas pas mus sąnaudose yra tiesiogiai. Ir gal 20–15 procentų tiekėjai yra užsienis, čia aš nekalbu apie vilną, polipropilena, kurį gaunam, nes jie neatsispindi mūsų steitmentuose. Žaliavos atvažiuoja, laikinas įvežimas, mes sunaudojam, suteikiame paslaugą, išvažiuoja produktas atgal, mes išrašom sąskaitą už suteiktą paslaugą, o medžiagos, kurios sunaudotos tai paslaugai pagaminti, yra pagalbinės medžiagos, darbinė priemonė. Už tai tai yra paslauga, o ne prekė, ką mes parduodam. Kalbant apie tas kas mūsų yra, kas nugula į mūsų sąnaudas tiesiogiai, tai gaunam iš Latvijos detales, Anglijos, gaunam ir iš Belgijos, Šveicarijos, iš Italijos detales, jas tiesiogiai perkam, kad įrengimai veiktų.

A: Kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai?

I: .. kokią dalį sudaro ... mūsų pagrindinis klientas yra motininė įmonė. Informacija kokią mes turim, tai turim. 99 procentus mes kalbam apie pardavimus, ... ką mes patys atliekas parduodam Lietuvoj 1 procentas, iki 1,5 gali sudaryti Lietuvos, kur šalutinį produktą parduodam, bet patys pardavimai vykdomi motininėje įmonėje.

A: Keliose valstybėse vykdomi pardavimai?

I: Ne, nežinau

A: Kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?

I: K veikia veikia tiesiogiai, nes mūsų, kadangi mūsų patronuojančios įmonės, kaip įmonių grupės, ataskaitos yra rengiamos svarais sterlingais, tai tą ką mes patiriam čia sąnaudas konsoliduojame Anglijoje. Tai visas šitas procesas iš eurų pervertimas į svarus yra tiesioginė įtaka. Jeigu tai yra nepalankus atvejis, mūsų sąnaudos padidėja tiesiog įmonių grupės atžvilgiu. ... Paskutiniaisiais metais, kaip viskas buvo nuo tada, kada atsirado naujienų su Brexit, mus neigiamai paveikė, visas svaro kursas euro atžvilgiu pradėjo kristi. Šitas svaras pradėjo pigti ir visos šitos sąnaudos nugulė į steitmentus. ... kaip paveikė bendrą įmonių grupę, negaliu atsakyti šito.

A: Ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas?

I: Dėl paslaugų nežinau, bet kad prekės taip, nes prekes mes parduodam globaliai. Turiu omenyje audinius ir siuvimo tuos gaminius ir visa kita, nes paslaugas mes tiesiogiai teikiame kaip uab'as Lietuvoje mūsų motininei įmonei, patronuojančiai Anglijoje, mes tai mes teikiame paslaugą. Kaip, ką patronuojanti įmonė ar kitos grupės įmonės teikia paslaugas, tokias kaip dažymo, tai šito aš negaliu pasakyti.

A: Kokias paslaugas teikiate?

I: tai kaip žinia pagrindinė paslauga audimas, siuvimo, sukirpimo paslaugos, baldų apmušimas, pavyzdėlių gamyba. Daugiau iš tokių buvo atsiradusi tokia paslauga trumpai, kai mes cover coat'ch siuvome ten sofas vadinamas, apmušalus irgi, bet iš esmės čia yra visos paslaugos. Ir dar turime pardavimus prekių, siūlų gamyba taip, verpalų gamyba.

A: Ar organizacija turi rinką paslaugų teikimui?

I: Taip, turime.

A: Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė? Pateikite pavyzdžių.

I: Lyderystė pas mus reiškiasi stipriai. Pradėkim nuo vadovo .. jis bando kaip sakant rodyti pavyzdį mums, kaip turėtume lyderiauti. Tai pasireiškia iš tos pusės. Turime mokymus lyderystės. Aš manau, kurie naujiems žmonėms, aš turiu mintyje, kurie neseniai tapo vadovais, turi daug naudos, teikia. Kalbant ar ta lyderystė pasiteisina, čia jau reikėtų klausti darbuotojų, kuriems vadovauja galimi lyderiai, o lyderystė pasireiškia per mokymus, per tarpusavio bendravimą tarp vadovų, kaip bendrauti su tam tikrais klausimais, kaip elgtis tam tikroje situacijoje, pasimokyti ne tik iš savo klaidų, bet ir iš kitų, kad yra tas komunikavimas.

A: Ar mes turime čia lyderį?

I: Aš manau, turim. Aš galvočiau, kad tai galėtų būti gamybos vadovė.

A: Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija?

I: Kaip plačiai, labai plačiai .. todėl, kad daug buvo komunikuota iš iš įmonės vadovų, iš tiesioginių vadovų darbuotojams, gamybos darbuotojams ir, manau, svarbiausias akcentas buvo, kad tą vizijos pristatymą ir jos atnaujinimą buvo pristatę patys akcininkai. Manau, tai buvo svarbus svarbus žingsnis į priekį parodyti, kad tiesiogiai prie gamybos darbuotojų tai prisiliečia.

A: Koku būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą?

I: Manau, jie įtraukiami per vadinamus veiklos augimo vertinimus. Nors gal tenai nėra įsipareigojimo tiesiogiai nurodoma, bet aš manau, tiesiog pokalbio metu gamybos vadovai išsiaiškina jo tas stipriai,

silpnąsias sritis. Per tai turėtų išryškėti, kaip tas žmogus galėtų padėti tos vizijos siekti, ir aš manau tai daro vadovai, kurie turi daugiau darbuotojų.

A: Pateikite pavyzdžių.

I: Tai per tuos pačius veiklos vertinimus.

A: Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui?

I: strateginis valdymas yra .. iš esmės labai svarbus, todėl, kad jisai yra žvilgsnis labai į priekį, labai stiprus. Vizija 2020 ne iki kitų metų buvo paskelbta. Tai yra ilga vizija. Jeigu mes gauname atnaujintą informaciją, ji yra sekama, jos yra laikomasi, tai tu gali įsivaizduoti, kad tau sekasi jos siekti nu iš esmės.

A: Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?

I: ... informuojam rašytinai ir pasikalbėjimo būdu, bet kalbant apie informaciją, kurią reikia paskelbti didelei grupei žmonių, tai jinai rašytinai būna iškabinta lentose ir pasikalbama susirinkimų metu. O tą informaciją, kurią reikalinga vadovams perduoti dažniausiai elektroniniu būdu ir per susirinkimus.

A: Koku būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius?

I: Iš pradžių man atrodo, kad tie pokyčiai būna, yra vertinami – rizika jų efektas, ir ar jie reikalingi yra iš esmės. Nežinau kas atlieka vertinimą, bet manau, kad taip turėtų būti ir taip vyksta .. manau daugiausia per pokalbius. Kiek man žinoma įmonių grupės lygmeniu, tai grupė žmonių inicijuoja pokyčius.

A: Kas dalyvauja tuose sprendimuose įmonių grupės lygmeniu?

I: akcininkai

A: Kaip į pokyčius yra įtraukiami darbuotojai?

I: Pristatoma nauja vizija. Populiarus dabar žodis. Pristatomas planas, kaip tas bus vykdoma ir panašiai. Kaip dabar pas finansus yra pasikeitimų komandoje, tai perdėlioti yra atsakomybės, darbai. Tai kada naujausias finansų komandos narys truputėlį įsivažiuos į darbus, bus pristatytas planas, jau buvo supažindintas, bet bus pristatytas pilnai planas ir darbuotojai jį vykdys.

A: Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?

I: iš anksto.

A: Maždaug kiek laiko prieš?

I: Manau, kad kažkur apie mėnesį prieš, pusantro.

A: Kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei?

I: kokia svarba .. na kokybė iš viso apskritai yra labai sekama, žiūrima ir vienas iš prioritetų yra. Vienas kodėl sakau, kad šiais metais prioritetas yra darbų sauga, bet kokybė manau, visais metais įmonėje buvo aukščiausio lygio svarba.

A: Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos.

I: Man asmeniškai tiesiogiai su kokybe, jos pavyzdžiais kažkokiais, kad būtų negalėčiau pasakyti, kad teko susidurti.

A: Kokią rinką įmonė turi paslaugoms?

I: Paslaugoms .. iš mūsų kaip uab'o žiūrint pusės mes rinkos neturime, nes mes teikiame paslaugas tik motininei įmonei. Jeigu mes turėtume spektrą lietuvių kompanijų ar tiesiog kompanijos, kurios norėtų naudotis mūsų paslaugomis, tada galėtume turėti rinką.

A: Ar turime galimybę ieškoti klientų Lietuvoje?

I: Lietuvoj mes turim galimybę, bet ne visa laiką naudojames. Priklausomai nuo užsakymų, jei jie yra jeigu mes esam pilnai užimti, mūsų pajėgumai pilnai išnaudojami, mes tiesiog neturim rankų ir galimybių užsiimti daugiau.

A: Koks yra motinės įmonės požiūris į galimybę klientų ieškoti Lietuvoje?

I: Ne nežinau.

A: Kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę?

I: Kaip gamybinę paslaugų teikimo įmonę.

A: Kodėl?

I: Gal todėl, kad mūsų tiesioginė veikla tokia yra ir tai yra mes esam gamybininkai, bet ir paslaugos teikėjai.

A: Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo?

I: Po produkto pardavimo kokios paslaugos teikiamos.

A: Koku būdu jos remia produktus?

I: Ne nežinau.

A: Kokių paprastai klientai prašo paslaugų?

I: Net nepasakyčiau, kad prašo. Mes kokius turime užsakymus iš motininės, toks ir yra tas prašymas, toks ir yra tas prašymas, tą mes ir gaminam. Kaip pirmuose klausimuose sakiau. Bet atskirai koks yra tas prašymas aš negaliu atsakyti.

A: Kaip apibūdintumėte paslaugas, kurias teikia gamybinė įmonė?
I: Kokybė .. su stilium ... ir prekė pagaminta lietuviška.
A: Kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?
I: Neatsakysiu į šitą klausimą.
A: Kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas. Kodėl?
I: Mano žiniomis, mes rizikos neprisiimame.
A: Kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų?
I: Kaip griežtai... Labai griežtai – turime ISO kokybės sistemą, kuri, manau, pas mus efektyviai veikia. Aš manau, kada kokybės sistema buvo įdiegta, jau kokybės sistema veikė, nes jau buvo susidėlioję procesai, tiesiog ISO sistemos įvedimas... įtvirtino tą kokybės garantą pas mus.
A: Kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?
I: Peržiūrima padalinių vadovų darbuotojų, identifikuojama, jei procesuose keitėsi jie informuoja apie tai atsakingus asmenis ir procesai yra keičiami, jei iš esmės gamyba buvo optimizuota procesai buvo optimizuoti.
A: Kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.
I: Didelę reikšmę, taip kaip ... sunku pamatuoti, kiek jis svarbus – jis yra vienas iš pagrindinių mūsų kaip sakyti pojūčių, kuriais mes turim laikytis ir jis yra reikšmingas, o kiek – negaliu atsakyti.
A: Kokios didelės yra organizacijos pardavimų pajėgos? Kiek yra biurų? Kiek dirba pardavimo agentų?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kokias produktų rėmimo priemones taikote? Ar yra atsižvelgiama į produkto specifiškumą?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kokia klientų informacija yra naudojama produktų rėmimui?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kokią vertę įmonė teikia klientams?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kokia konkurentų informacija yra naudojama produktų rėmimui?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?
I: Čia reikėtų kalbėti su pardavimų skyriumi
A: Kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kokią vietą veikloje užima inovacijos?
I: Įmonių grupės lygmeniu negaliu atsakyti, nes nežinau. UAB'ė šiuo metu mes apie atnaujinimą, kažkokį įrengimų, inovacijų diegimą .. tiesiogiai aš neturiu informacijos ir kol kas nežinau, kad turėtume tai atlikinėti, nes yra .. reikia atnaujinti ir tikrai žinau, kad audime yra tobulinamos audimo staklės, kad jos efektyviau veiktų, greičiau veiktų. Dėl pačių įrengimų inovacijos diegimo šiuo metu nenumatyta tik tiek, kad gerinama darbuotojų darbo aplinkos kokybė.
A: Kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos? Kodėl?
I: Kokią svarbą... manau, pagrindinis dalykas čia yra, kaip greitai mes klientui galime pristatyti kokybišką ir tokį produktą, kokio jie nori – tai informacinės technologijos, kuo jos labiau išvystytos organizacijoje, tuo jos geriau leidžia tai pasiekti, aplenkti konkurentus manau.
A: Kokias naudojate veikloje?
I: Pas mus, aš sakyčiau, gal kadangi mes su motinine tiesiogiai bendraujam su sandėlio apskaita ir panašiai, kadangi turim AS400 sistemą tiesiogiai susietą, kad matytume čia ir Anglijoje – šitas pagreitina tiesiog likučių judėjimą ir žaliavų judėjimą sandėlyje, greičiau su ja galima orientuotis užsakymuose, ką mes galim padaryti, tai, manau, šitas labai pagreitina.
A: Kaip technologinės sistemos klientams parodo galimą galutinį produkto rezultatą produkto kūrimo stadijoje?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.
A: Kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms?
I: Kaip didelės, pasakyti negaliu. Šiai dienai, į technologijas investuojam atnaujinant programines įrangas apskaitos, atnaujinant kompiuterių apskaitos sistemas visas, kadangi jos legalios tvarkingos ir naujausios formos jos yra, kalbant apie ofisus ir panašiai, čia yra tikrai investuojama. Toliau į įrengimų kaip į sistemos atnaujinimus, čia jau aš nežinau.
A: Kokią dalį jos sudaro nuo visų įmonės investicijų? Į kokias technologijas investuojama? Koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo? Ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?
I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę? Ar yra nustatyti limitai? Kokie?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką? Kas tai sąlygoja? Kas patiria papildomas finansines sąnaudas, jei tokios yra?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Ar įmonė pristato produktus savo sąnaudomis? Kas tai lemia? Kodėl?

I: Galutiniam klientui nežinau, negaliu atsakyti, o tarpiniam klientui – motininei įmonei – taip. Tai lemia kainodara.. kainodara, į kurią, kas į mūsų paslaugos savikainą turi įeit, sakykim taip, negalime mes pasirinkti, kad tarkim pas mus kainodara nustatyta tam tikru principu – kaštai plus marža. Tai yra mūsų pardavimai. Tai žiūrint į tai pagal visus ekonominius veiksnius pas mus kaštai turi papulti tie, kurie susidaro faktiškai teikiant paslaugą. Tai tos transportavimo išlaidos, kurios susijusios su paslaugų teikimu ir panašiai tai faktiškai patiriam teikdami paslaugą, tai įeina į savikainą, į pardavimus.

A: Ar klientas turi galimybę laikyti produktus įmonės sandėlyje?

I: Šiai dienai kadangi mūsų klientas motininė įmonė .. pas mus mažai vietos sandėliavimui fizinės jė galimybės tokios kaip fizinės nelabai turi, teorinę taip.

A: Jei taip, kiek laiko? Kokios patiriamos finansinės sąnaudos? Kas jas patiria?

I: Patirtų manau motininė, dėl to, kad tai jau yra pardavimų sąnaudos. Produktas jau yra pagamintas, o tos, sąnaudos, kurios turi nukeliauti iki tarpinės stotelės, iki motinės įmonės, kur paskui jis galutinai užbaigiamas, dar nors jos ir nėra patirtos, bet produkto jau čia laikyti, jau būtų žalinga motininei, nes pardavimų skyriaus mes čia neturim, o pats kaštų centras jau šitoj vietoj yra iš dalies yra Anglijoje. Kalbant apie kaštus tai būtų sandėlininko darbo užmokestis.

A: Koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams? Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?

I: Šito aš nežinau.

A: Kokiū būdu yra gilinamasi į kliento verslo procesus? Kodėl?

I: Šitoj vietoj vėl, kalbant apie motininę įmonę, tai tiesioginis bendradarbiavimas su motinine įmonės darbuotojais, kurie atvyksta pas mus ir mūsų darbuotojai vyksta į komandiruotes. Kaip mes galėtume teikti geresnę paslaugą, kaip jie atlieka tam tikras funkcijas ir mes patarimų jiems suteikiam. Tai va, bendradarbiavimas tiesioginis ir dažnas Anglijos motininės įmonės ir čia Lietuvoj dukterinės įmonės.

A: Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą? Kokios produkto kūrimo stadijomis? Kiek remiamasi klientų nuomone kuriant naujus produktus?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Ar klientai noriai įsitraukia į naujų produktų kūrimą? Pateikite pavyzdžių.

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Kaip apibūdintumėte klientus? Kokie vartotojai jie yra?

I: Vartotojai, kurie produkto nori greitai, kokybiškai pagaminto... be jokio broko dėl, kad už gerą kainą negaliu atsakyti, nes aš nežinau galutinio produkto pardavimo kainos, bet tai turi būti greitai pagaminta.

A: Ar galima mūsų klientus pavadinti inovatyviais vartotojais?

I: Negaliu atsakyti į šitą klausimą.

A: Kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas? Kokias? Kaip sekėsi jas teikti?

I: Žinau, nuolatos. Nes mūsų visi pardavimai, nes, kaip sakiau, klientas pas mus yra vienintelis tiesioginis, tai yra mūsų motininė, sekantys galutiniai klientai mūsų produkto jau yra, globaliai žiūrint, kitos šalys, kitos kompanijos, tai mes tokios informacijos neturim.

A: Kokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais?

I: Bendraujama, kviečiama atvykti čia į Lietuvą pasižiūrėt, kaip mes gaminam produktą, paslaugas teikiam, kaip kokios kompetencijos darbuotojai yra, kaip jie dirba, kokios darbo priemonės, ar jie turi geras darbo sąlygas dirbti – visa tai eina į kokybę, į darbo organizavimą ir produkto pateikimo greitį. Visas šitas komunikavimas ir dažnas klientų atvykimas čia tai rodo.

A: Kaip į tai reaguoja klientai?

I: Nu, iš tikrųjų nemačiau nei vieno kliento išvykusio, kuris būtų nepatenkintas – manau, čia labai geras ženklas

A: Kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?

I: ... Didelė, tik tais ne visada pavyksta su jais toliau bendradarbiauti – galbūt dėl kitų jau, dėl finansinių klausimų, kurie derinami yra dėl galimo užsakymo, dėl kainos ir panašiai, bet visada po klientų išvykimo matydavau, kad klientai yra patenkinti.

A: Ko nepavyksta suderinti?

I: Tiesiog tiesiog žinau, keletą buvo situacijų, kada žinau, kai nebuvo pasirašyta sutartis.

A: Kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas? Kokios yra šio proceso pagerinimo galimybės?

I: Nežinau šito.

A: Kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų?

I: Jeigu kalbant apie motininę, tai mes gauname kiekvieną mėnesį, mes gauname. Kiek per mėnesį kartu, aš nežinau, bet žinau, kad tikrai grįžtamasis ryšys yra apie kokybę produkto, kada kada jis buvo pristatytas. Jeigu buvo skubus pristatymas, ar laiku buvo pristatytas, ar jis buvo kokybiškas, ar jis buvo išbrokuotas. Tada visą šią informaciją mes gauname ir analizuojame.

A: Kokia yra sistema grįžtamajam ryšiui sisteminti?

I: Negaliu atsakyti.

A: Kas daroma, jei grįžtamasis ryšys yra neigiamas?

I: Komunikuojama toliau su darbuotojais, kurie galėjo turėti įtakos arba ne kokybei, o grįžtamojo ryšio, kada buvo gautas atsakymas, kad kažkas ar gerai, ar blogai, kas tai galėjo įtakoti. Tiesiogiai kalbama su darbuotojais.

A: Ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis?

I: Manau, kad taip.

A: Pateikite pavyzdžių.

I: Pavyzdys gal būtų pasikeitimas pas mūsų organizacijos struktūroje, naujo įmonės vadovo atsiradimas, naujas vadovas, lyderystės mokymai, bandymas suprasti vienas kitus, kaip tarpusavyje bendrauti, kad efektyviau bendrauti, kad veikla efektyviau, greičiau, geriau vyktų. Tai toksai būtų pavyzdys.

A: Kaip įmonėje yra kuriami santykiai su klientais? Ar jie yra tvirti?

I: Kiek aš žinau bendradarbiavimu ir komunikacija. Manau, kad pakankami stiprūs.

A: Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?

I: Negalėčiau tiksliai atsakyti, bet manau dauguma.

A: Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą?

I: Taip.

A: Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas?

I: Kaip veikia .. jisai šituo mechanizmu rūpinasi žmogiškųjų išteklių skyrius. Jisai yra peržiūrimas vis atnaujinimas .. tiesioginiai vadovai žino savo darbuotojų kompetencijas ir juos apmokina. Vidiniai mokymai vyksta ir panašiai. Jų metu ir darbo praktikos metu paaiškėja, matosi, jei darbuotojas kažkur patobulėjo. Tą informaciją reikia atnaujinti kompetencijos vertinime ir visa šita, kiek žinau ataskaitoje pateikiama personalui.

A: Kokiu būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?

I: Jie yra ruošiami iš anksto, yra numatyta, kuris darbuotojas, ką galėtų keisti ateityje. Tai šitas jau yra, kaip pasakyti, iš anksto žiūrime.

A: Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui? Ar svarbu, kad jie būtų profesionalūs?

I: Taip labai svarbu, kad jie būtų profesionalūs, ir kad būtų kompetentingi, ir kad darbas nevėluotų ir dėl to nenukentėtų bendras rezultatas.

A: Kaip yra įvertinamas profesionalumas?

I: Yra įvertinamas tiesioginio vadovo, jeigu matoma, kad reikalinga kompetencijos kėlimas siunčiami į išorinius mokymus tokiais būdais.

A: Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius?

I: Manau, kad... mes esam ne konservatyvūs, tai reiškia inovatyvūs, liberalūs. Gal labiau tie pokyčiai nėra kažkoks skausmingas dalykas, gal kam pasirodo, bet kol kas, kaip matau, visi į pokyčius reaguoja nei teigiamai, nei neigiamai – jie tiesiog reaguoja, kad žiūri, jei tai reikalinga organizacijai - būtent organizacijai, ne asmeniškai, tai patapusi yra norma kad tai įvyks, ir tai yra gerai.

A: gal galite Pateikti pavyzdžių.

I: Ne.

A: Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų?

I: Ji vyksta susirinkimų metu ir veiklos vertinimo metu, ir kada vadovai nori gal asmeniškai pasikalbėti, taip įvardinčiau.

A: Ką galima gerinti?

I: Vadovai turėtų išmokti sisteminti informaciją ir nepateikti perteklinės nereikalingos informacijos darbuotojams savo.

A: ar dažnai yra pateikiama perteklinė informacija?

I: Labiau taip, negu ne.

A: Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?

I: Kaip pasireiškia... aš manau pavyzdys net gal būtų tas paskutinis dėl darbų saugos, angliškai vadinamus tuos nearmissus, kad pas mus čia jau per pusę metų nepraėjus, yra surinkta 200 nearmissų, kurie, kiek žinau, yra įvairių ir įdomių pastebėjimų atsirastų, tai žmonės stebi aplinką, savo veiklą, tas kūrybiškumas atsiranda ir pas kiekvieną čia.

A: Ar galima sakyti, kad darbuotojai yra plačių pažiūrų?

I: Negalėčiau atsakyti, nei taip, nei ne.

A: Kokią tiekėjų dalį nuo visų tiekėjų sudaro užsienio šalių tiekėjai?

I: Nesu tikras, bet manau, kad 90 proc. tiekėjų, su kuriais bendrauja UK yra užsienio šalių tiekėjai.

A: Kokią dalį nuo visų klientų sudaro užsienio šalių klientai?

I: Pliušo audinių 50 procentų klientų yra iš UK, kiti 50 procentų yra užsienio šalių klientai.

A: Keliose valstybėse vykdomi pardavimai? Kokiose?

I: Tiksliai tiksliai negaliu įvardinti šalių skaičiaus, tačiau pardavimai vykdomi visame pasaulyje mes parduodam tokioms šalims kaip Šveicarija, Prancūzija, Lenkija, Kinija, Italija, JAV, Australija, Rusija ir kitoms.

A: Kaip valiutų kursų svyravimai veikia įmonės veiklą?

I: Valiutų kursai labai stipriai veikia verslą, nes mes vykdom sandorius JAV doleriais, eurais ir svarais, daugiausiai svarais. Priklausomai nuo valiutų kurso mes prarandam pinigus arba sutaupom vykdant kiekvieną piniginę operaciją, tokią kaip žaliavų pirkimas, pardavimai, procesų apmokėjimas.

A: Ar galite teigti, jog organizacija teikia globalias paslaugas? Kodėl? Kokias paslaugas teikiate? Ar organizacija turi rinką paslaugų teikimui?

I: Taip taip mūsų įmonė tikrai teikia globalias paslaugas. Mes dirbame su daug šalių, turime klientų visame pasaulyje. Daugiausiai mes parduodame audinius, siuvame sėdynių užvalkalus klientams, mezgame sėdynių apmušalus, gaminame ir dažome siūlus. Mes dalyvaujame transporto, švietimo, biurų ir sveikatos sektoriaus tekstilės pramonėje.

A: Kaip įmonėje pasireiškia lyderystė?

I: Mano nuomone, kompanijoje trūksta stiprios lyderystės pavyzdžių.

A: Kaip plačiai, Jūsų nuomone, organizacijoje yra pasklidusi įmonės vizija? Kokių būdu darbuotojai įtraukiami į jos siekimą? Pateikite pavyzdžių.

I: Kompanijos vizija yra plačiai paskleista naudojant daug skelbimų, plakatų, TV ekradų skirtingose vietose. Visiems darbuotojams vadovybė daro vizijos pristatymus ir atnaujinimus keletą kartų per metus.

A: Koks dėmesys įmonėje yra skiriamas strateginiam valdymui? Kaip apie priimtus sprendimus yra informuojami darbuotojai?

I: Aš pats nesu įtrauktas į strateginį valdymą, bet aš manau, kad už strateginį valdymą yra atsakinga nedidelė grupė žmonių. Tačiau darbuotojai nėra informuojami apie tai, kokie procesai vyksta, apie kažkokį progresą kalbant apie strateginį valdymą. Darbuotojus informuoja tik apie priimtus strateginius sprendimus.

A: Kokių būdu organizacijos vadovybė inicijuoja pokyčius? Kokius? Kaip yra įtraukiami darbuotojai? Kada informacija apie būsimus pokyčius pateikiama darbuotojams?

I: Darbuotojai nėra pakankamai gerai informuojami apie strateginio valdymo vyksmą, tik apie galutinius strateginius sprendimus. .. Darbuotojai nėra įtraukiami į pokyčių procesą.

A: Kokia svarba suteikiama gaminamų produktų kokybei? Gal galite pateikti pavyzdžių iš praktikos.

I: Kokybės yra labai svarbus veiksnys. Čia yra labai daug kontrolės ir patikrinimo įrankių įdiegta, kurie užtikrina gerą kokybę. Pavyzdžiui galutinės kokybės kontrolė, siūlų spalvos atitikimo ir tęstinumo patikra.

A: Kokią rinką įmonė turi paslaugoms?

I: Mes tiekiam audinius viešam ir privačiam transporto sektoriui, transporto priemonėms.

A: Kaip Jūs identifikuojate organizaciją: kaip gamybinę įmonę? Kaip paslaugų įmonę? Kodėl?

I: Na ... aš labiau apibūdinau įmonę kaip susitelkusią dėmesį į klientus, jų poreikius, klientas mums svarbiausias, mes viską dėl jo darome.

A: Kokios paslaugos klientams yra teikiamos po produkto pardavimo? Kokių būdu jos remia produktus?

I: Na, mes galime pasiūlyti siuvimo paslaugą klientams, į ją taip pat įeina ir sukirpimas, galima išsiuvinėti kliento logotipą ant detalės. Jei klientai perka megzta detales, mes galime pasiūlyti aprausti jiems kėdes. Manychiau, kad tokios paslaugos suteikia pagrindiniams produktams pridėtinę vertę, tuo pačiu klientas gauna ne audinį ar mezginį, o jau paruoštą kėdės detalę komplektavimui.

A: Kokių paprastai klientai prašo paslaugų?

I: Klientai prašo patarimų dėl audinių taikymo, taip pat informacijos apie audinį patikslinimo, specifikaciją.

A: Kaip apibūdintumėte paslaugas, kurias teikia gamybinė įmonė? Pateikite pavyzdžių.

I: Aš sakyčiau, kad mes teikiame tekstilės paslaugas.

A: Kokią vietą paslaugos turi įmonės strategijoje?

I: Labai svarbią vietą, klientų pasitenkinimas yra ypatingai svarbus kompanijai..

A: Kokią riziką įmonė prisiima už kliento veiklas. Kodėl?

I: Kai klientas yra labai svarbus kompanija dėl jo gerovės pavėlina kitų klientų užsakymus.

A: Kaip griežtai laikomasi nustatytų produktų gamybos standartų? Kokie yra daromi pakeitimai standartų gerinimui?

I: Kiekvienas produktas turi savo unikalią vidinę ir išorinę specifikaciją, kurias turi atitikti jo kokybė atliekant laboratorinius bandymus, taip pat ir išorinį testavimą.

A: Kokią reikšmę gaminant produktus turi tvarumas? Pateikite pavyzdžių.

I: Tvarumas gaminant produktus yra labai svarbus, nes jo strategija geriausiai atitinka klientų poreikius. Pavyzdžiui, yra atnaujinti Aura kokybės audiniai, taip pat ir Aura Twist.

A: Kokios didelės yra organizacijos pardavimų pajėgos? Kiek yra biurų? Kiek dirba pardavimo agentų?

I: Mūsų pardavimų pajėgos yra didelės, produktus parduodame daugiau 80 šalių. Turime įsteigę 8 pardavimų biurus mums svarbiausiuose valstybėse, tokiose kaip JAV, Kinija, Australija, Jungtinė Karalystė, Vokietija, Danija, Švedija, Olandija. Šiuo metu pas mus dirba 30 pardavimo agentų.

A: Kokias produktų rėmimo priemones taikote? Ar yra atsižvelgiama į produkto specifiškumą?

I: Taip, žinoma, atsižvelgiame į produktų specifiškumą. Produktų rėmimas priklauso nuo gaminių ypatybių, išskirtinai reklamuojami yra natūralaus pluošto produktai. Produktus remti labai padeda mūsų parodų salės, kuriose dizaineriai sukūrė išskirtinį stilių, galima pamatyti kaip mūsų gaminiai atrodo galutiniame rezultate, kokią atmosferą suteikia interjerams. Taip pat nuolat gaminame gaminių pavyzdžių korteles ir pakabėles, kurias gali įsigyti klientai, jose yra mūsų gaminių pavyzdžiai.

A: Kokia klientų informacija yra naudojama produktų rėmimui?

I: Iš esmės mes parodome kaip produktas atrodys jau panaudotas, suteikiame klientams vizualizaciją, kai kurių baldų modeliai yra artimi klientų modeliams, todėl klientas gali pamatyti galutinį rezultatą. Kurdami filmukus apie gaminius kalbame tais žodžiais, kurie yra artimi klientams, turi jiems prasmę ir minime tuos dalykus, kurie klientams yra svarbūs, siekiame kad klientas pajustų, kad produktas yra pagamintas būtent jam.

A: Kokią vertę įmonė teikia klientams?

I: Mes klientams tiekiamo stilių su turiniu, istorija, prasme. Pavyzdžiui transporto audiniuose, kur naudojama vilna atsispindi senosios Jungtinės Karalystės tradicijos, tuo pačiu ir ekologiškumas. Siūlome ir visiškai natūralaus pluošto produktų, pabrėžiame, kad mums, kaip ir mūsų, yra svarbus tvarumas. Gaminame Fusion audinius, kuriuose yra susipynusi praeitis ir ateitis, naudojame natūralų ir dirbtinį pluoštą, kuris suteikia šiuolaikiškumo, parodo mūsų technologines galimybes bei inovacijų taikymą gamybos procese.

A: Kokia konkurentų informacija yra naudojama produktų rėmimui?

I: Mes nenaudojame konkurentų informacijos remiant produktus, labiau pabrėžiame savo kaip įmonės bei gaminamo produkto privalumus.

A: Kaip stiprias pozicijas įmonė užima tekstilės pramonėje? Kodėl?

I: Mano nuomone, pakankamai stiprias pozicijas, bent jau Didžiojoje Britanijoje.

A: Kiek svarbus yra tyrimų ir plėtros veiksnys įmonės veikloje? Kodėl?

I: Tyrimai ir plėtra yra ypatingai svarbūs įmonei, nes vykdant šią veiklą kompanija gali patenkinti besikeičiančius klientų poreikius ir rinkos tendencijas, tuo pačiu siekti naujų augimo perspektyvų.

A: Kokią vietą veikloje užima inovacijos? Kokias taikote?

I: Inovacijos yra labai svarbios kompanijai, jos užimą svarbią vietą dėl labai panašių priežasčių kaip ir tyrimai, ir plėtra, nes padeda patenkinti klientų poreikius, sėkmingai dalyvauti kompanijai rinkoje. Taip pat inovacijos padeda būti produktyvesniais, mažinti produkto gamybos sąnaudas bei augti pelnui. Paprastai atnaujinamos yra operacinės sistemos, gamybiniai įrengimai, laboratorija.

A: Kokią svarbą verslui daro informacinės technologijos? Kodėl? Kokias naudojate veikloje?

I: Informacinės technologijos yra kritiškai svarbios verslui, nes jos pagerina procesus, komunikaciją ir vizualizaciją daugelyje sričių ir padalinių. Tuo pačiu ir pagreitina procesus. Konkrečiai aš naudoju AS400 programą bei MS Ofiso paketą.

A: Kaip technologinės sistemos klientams parodo galimą galutinį produkto rezultatą produkto kūrimo stadijoje?

I: Pavyzdžiui, technologijos, gali aiškiai parodyti ir paaiškinti procesus vizualiai. Taip pat technologijas padeda komunikuoti klientui ir kompanijai, komunikuoti efektyviau produkto kūrimo stadijoje. Kompiuterinės programos pagalba klientas gali pamatyti kaip atrodys audinys, ta prasme audinio paveikslėlį. Jei dizainas klientui tinka, tada yra audžiamas realus pavyzdys.

A: Kaip didelės finansinės investicijos skiriamos technologijoms? Kokią dalį jos sudaro nuo visų įmonės investicijų? Į kokias technologijas investuojama?

I: Tokios informacijos aš neturiu.

A: Koks įprastai būna užsakymo pristatymo laikas klientui nuo užsakymo pateikimo? Ar klientas turi galimybę pasirinkti užsakymo laiką?

I: Įprastas užsakymo laikas nuo užsakymo pateikimo yra tarp 4 – 6 savaitių. Pristatymo laikas priklauso nuo užsakymo dydžio ir transportavimo būdo. Taip, klientas turi galimybę prašyti specifinio užsakymo pristatymo laiko.

A: Kiek klientai yra laisvi pasirinkti užsakymo dydį bei įvairovę? Ar yra nustatyti limitai? Kokie?

I: Klientai turi dideles galimybes rinktis produktą iš įvairovės, kurią siūlo kompanija. Galima rinktis iš skirtingos sudėties, kokybinių specifikacijų, apdailos, dizainų ir spalvų. Priklausomai nuo produkto audžiančios staklės, užsakymui gali būti taikomas limitas. Yra taip vadinamas minimalus užsakymo dydis, kuris dažniausiai būna 300 – 400 m. ypatingiems klientams gali būti taikomas ir mažesnis minimalaus užsakymo dydis. Įmonėje nėra didžiausio užsakymo dydžio limito.

A: Kokią klientas turi galimybę užsakymą gauti per neįprastai trumpą laiką? Kas tai sąlygoja? Kas patiria papildomas finansines sąnaudas, jei tokios yra?

I: Reikalingų žaliavų užsakymui įvykdyti paruošimas ir gamyba gali būti tam tikriems užsakymams prioretizuoti, kad būtų pasiektas labai geras užsakymo įvykdymo laikas, plius gali būti taikomas Express transporto užsakymo pristatymo būdas. Tokiu atveju užsakymo įvykdymas užtrunka 2 – 3 savaites nuo to momento kai klientas pateikia užsakymą iki tol kol gauna produktą. Prioriteto kelias turi būti patvirtintas direktoriaus. Arba to gali reikalauti klientai, jei jie už gaminį moka daugiau negu yra nustatyta jo įprasta kaina.

A: Ar įmonė pristato produktus savo sąnaudomis? Kas tai lemia? Kodėl?

I: Taip, kai kada kompanija pristato produktus savo sąnaudomis. Kartais taip atsitinka dėl to, kad pradinė gamyba būna atidėta, pavyzdžiui, audinys turi kokybinių problemų ir staklės neaudžia kol problemos nebūna išspręstos arba sugenda įrengimai ir produktas nėra pagaminamas laiku.

A: Ar klientas turi galimybę laikyti produktus įmonės sandėlyje. Jei taip, kiek laiko? Kokios patiriamos finansinės sąnaudos? Kas jas patiria?

I: Teoriškai to neturėtų būti. Nei vienas iš pagamintų pagal užsakymą gaminių neturėtų likti sandėlyje. Sandėlyje paprastai turime tų audinių, kurie yra labai paklausūs, klientai dažnai juos perka, mes žinome, kad tam tikriems gaminiams yra paklausa ir palaikome tam tikrą jų likutį sandėlyje. Praktikoje atsitinka ir taip, kad sandėlyje užsistovi ir specialiai pagal užsakymą pagaminti produktai. Tokias sąnaudas dažniausiai prisiima gamintojas. Šiaip neturėtų susiklostyti tokia situacija.

A: Koks dėmesys skiriamas klientų poreikiams? Kaip vyksta klientų poreikių išaiškinimas?

I: Klientų poreikiams yra skiriamas labai didelis dėmesys. Vyksta komunikacija, vyrauja proaktyvus požiūris. Daug bendraujama su klientais, kad kompanijai būtų aišku, ko klientai tikisi, kad ji galėtų pateisinti klientų lūkesčius ir klientas liktų patenkintas, taptų nuolatiniu mūsų klientu.

A: Koku būdu yra gilinamasi į kliento verslo procesus? Kodėl?

I: Bendraujant su klientais ir gilinantis į jų poreikius, aiškinantis jų poreikius. Vykstama aplankyti klientų, pažiūrėti jų gamybą, realiai pasižiūrėti kokią veiklą klientai vykdo, kaip viskas vyksta, pasižiūrėti koks turi būti galutinis rezultatas, kurio klientas iš mūsų tikisi. Taip yra išsiaiškinamai klientų poreikiai, gilinamasi į jų verslo procesus, kompanija įgyja daugiau žinių apie klientą, gali lengviau pasiūlyti kliento poreikius atitinkančius produktus, jiems taikomus apdailos būdus. Tuo pačiu kuria santykius su klientais, nes mes siekiame, kad klientai taptų lojaliais, siekiame bendradarbiauti ilgalaikėje perspektyvoje.

A: Kiek klientai yra įtraukiami į produkto kūrimą ir dizainą? Kokios produkto kūrimo stadijomis? Kiek remiamasi klientų nuomone kuriant naujus produktus?

I: Į produktų, kurių tam tikrą kiekį mes laikome sandėlyje kūrimą, klientai nėra įtraukiami. Į naujų dizainų, gaminamų specialiai pagal užsakymus kūrimą, klientai yra įtraukiami labai aktyviai. Pirmiausia aiškinamasi kokio dizaino ir spalvų audinio klientui reikia, kuriamas pavyzdys kompiuteryje. Jei klientas pageidauja yra daromi pakitimai dėl siūlytų spalvų ir pačio dizaino. Taip pat aiškinamasi, kokias kokybines specifikacijas gaminyje turi atitikti, kad būsimam dizainui būtų parinktas atitinkamas tankumas, pagrindo siūlai, čia jei kalbam apie audinių audimą. Klientas gali daryti pakeitimus iki tol, kol bus pagamintas jo lūkesčius atitinkantis produkto pavyzdys. Praktikoje tenka tą patį pavyzdį, su keliais smulkiais pakeitimais, gaminti po keletą kartų, nes realiai viskas priklauso nuo kliento norų. Būna situacijų, kai klientui nerandami tinkamos spalvos siūlai, kurie paprastai yra naudojami gamyboje. Tada išsiaiškinama, kokia konkrečiai spalva reikalinga ir gaminama nauja siūlų spalva, pagal užsakymą.

A: Ar klientai noriai įsitraukia į naujų produktų kūrimą? Pateikite pavyzdžių.

I: Taip, nes jų interesas yra gauti produktą, kuris pilnai atitinka jų poreikius. Tiesiog klientai dažnai siūlo savo idėjas ir pakeitimus, domisi kokybinėmis specifikacijomis, kad gautų tokį gaminį, kurio jiems reikia.

A: Ar kuriant produktus yra įvertinami klientų ateities poreikiai?

I: Taip, klientų ateities poreikiai yra įvertinami. Ypatingas dėmesys skiriamas audinio kokybei, atvarumui ir apdailos pasirinkimo būdai.

A: Kaip apibūdintumėte klientus? Kokie vartotojai jie yra?

I: Jie yra labai reiklūs, todėl mes labai fokusuojamės į klientus ir jų poreikius. Mūsų klientai labai daug dėmesio skiria kokybei ir gaminių pristatymui laiku. Kai kurie klientai yra labai preciziški, priekabūs produktų kokybei, todėl gaminių audimo metu gali būti daromi tam tikri pakeitimai, pavyzdžiui, naudojamas tas pats siūlas ir audinio pagrindui, kaip ir tas, kuris yra pagrindinėje spalvoje, nors praktikoje šiaip to daryti nereikėtų.

A: Kaip dažnai klientai prašo teikti paslaugas? Kokias? Kaip sekėsi jas teikti?

I: Mes laikome, kad su kiekvienu nauju užsakymu, gauname kaip ir poreikį teikti paslaugą. Būna atveju, kad klientai prašo produkto per ypatingai trumpą laiką, tada užsakymą prioretizuojame, informuojame atsakingus darbuotojus, įtraukiame direktorius. Nors parduodame produktą, tačiau šį procesą lydi daug šalutinių procesų, tokių kaip komunikacija su klientais, reikalingos informacijos suteikimas, problemų sprendimas atsiradus, pavyzdžiui, kokybinėms problemoms. Kiekvieną kartą bendraudami su klientais mes atstovaujame savo kompaniją, tai kaip ir ne tik produktą parduodame, bet parduodame ir save kaip kompaniją, jei taip galima išsireikšti. Taip pat turime išlaikyti savo reputaciją, esant problemoms, tai yra labai sunkus ir didelis darbas.

A: Kokių veiksmų yra imamasi, kad būtų stiprinami santykiai su klientais. Kaip į tai reaguoja klientai?

I: Kaip ir minėjau, vykstama į vizitus į klientų įmones, gilinamasi į klientų verslo procesus, aiškinamasi klientų poreikiai. Ypatingose situacijose, esant poreikiui klientams yra daromos produktų pirkimo nuolaidos, gaminius galima pristatyti savo sąnaudomis. Dažnai su klientais organizuojami verslo pietūs, vakarienės, kad santykiai būtų kuriami ir stiprinami, ir ne tokioje formalioje aplinkoje. Klientai mums yra labai svarbūs, todėl darome viską, kad jie būtų patenkinti.

A: Kokia motyvacija jaučiama bendradarbiauti iš klientų pusės?

I: Pakankamai dažnai klientai nori atvykti į svečius, pasižiūrėti kaip mes dirbame, audituoja mūsų kokybinius procesus. Mes klientus visada priimame, ruošiamės jų atvykimui. Taip pat pastebime, tokiose situacijose, kai nuviliame klientą, jie yra linkę tartis, ieškoti kiek įmanoma abipusiai gero sprendimo, matome, kad klientai nori su mumis dirbti, todėl kiek įmanoma ateityje stengiamės problemas išeliminuoti ir nenuvilti kliento.

A: Kaip greitai yra atsakoma į klientų užklausas? Kokios yra šio proceso pagerinimo galimybės?

I: Atsakoma labai greitai, paprastai per 1 – 2 valandas. Nežinau, ką jau čia begalima ir pagerinti.

A: Kaip dažnai gaunamas grįžtamasis ryšys iš vartotojų? Koks? Kokia yra sistema grįžtamajam ryšiui sisteminti? Kas daroma, jei grįžtamasis ryšys yra neigiamas?

I: Klientai periodiškai pildo klientų aptarnavimo įvertinimo klausimynus, kur yra vertinamai įsigyti produktai ir suteiktos paslaugos. Ta informacija yra sisteminama, daromos ataskaitos ir matome, kur esame stiprūs, kur dar reikia tobulinti procesus. Tada kuriamas veiksmų planas problemoms spręsti ir siekiama, kad jos nepasikartotų ateityje. Tai čia toks bendras vertinimas. O jei klientui iškyla problema, jis mus visada informuoja elektroniniu laišku, tada ta problema ir sprendžiama įtraukiami atsakingi darbuotojai, daromi susirinkimai, konferencijos su klientais. Jei grįžtamasis ryšys neigiamas, apie tai sužino visi atsakingi darbuotojai ir jie yra įtraukiami į problemos sprendimą.

A: Ar apibūdintumėte įmonę kaip besimokančią ir tobulėjančią, norinčią keistis? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.

I: Taip, kompanija nuolat ieško būdų kaip pagerinti teikiamas paslaugas ir procesus, kad geriau būtų patenkinti klientų poreikiai. Pavyzdžiui, kad būtų pagerintas užsakymo pristatymo laikas ir padidinti gamybiniai pajėgumai, buvo nupirkti nauji įrenginiai.

A: Kaip įmonėje yra kuriami santykiai su klientais? Ar jie yra tvirti?

I: Mano nuomone, tai, kad klientai atsiradus problemoms, mūsų nepalieka rodo, kad santykiai yra tvirti. Kaip ir minėjau, klientai yra įtraukiami į produkto kūrimo procesą, su klientais daug bendraujama, aiškinamasi, kokie yra jų poreikiai, siekiama užmegzti artimus santykius, organizuojami verslo pietūs.

A: Kokia įmonės darbuotojų dalis turi reikalingą kvalifikaciją?

I: Mano nuomone, tai visi darbuotojai turi reikiamą kvalifikaciją, nes jei kvalifikacija būtų per žema, jie čia nebedirbtų.

A: Ar ją apibūdintumėte kaip aukštą?

I: Mes teikiame aukšto lygio paslaugas, gaminame brangius produktus, turime aukštą kokybę. Jei darbuotojai nebūtų aukštos kvalifikacijos, tokių rezultatų nepasiektume.

A: Kaip įmonėje veikia darbuotojų kompetencijų įvertinimo mechanizmas?

I: Mes turime veiklos vertinimo pokalbius, mokymų planus ir skills matricas, kur vertinama darbuotojų kompetencija.

A: Koku būdu darbuotojai yra parenkami tam tikroms pareigoms?

I: Personalo skyrius atlieka šį darbą, remiantis vadovų rekomendacijomis ir darbuotojų gebėjimais – jei darbuotojas atrenkamas iš vidaus darbuotojų. Visiems darbuotojams, turintiems įmonės elektroninį paštą siunčiama informacija apie laisvas darbo vietas įmonėje ir kiekvienas norintis gali pretenduoti. Jei iš vidinio personalo neturime tinkamų specialistų, tada jų ieškoma išorėje.

A: Kokia svarba įmonėje suteikiama darbuotojų profesionalumui?

I: Mano nuomone, tai didžioji dalis, tiek kiek reikia pagal poreikį kiekvienas yra savo srities profesionalas, jei darbuotojas nėra tinkamas įmonės tikslams pasiekti, tada jis yra pakeičiamas.

A: Koks yra organizacijoje požiūris į pokyčius? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.

I: Kompanijos darbuotojai yra informuoti, jiems žinoma, kad pokyčiai yra neišvengiami, yra tam daromi žingsniai, kad žmonės adaptuotųsi, daug darbuotojų dalyvauja mokymuose, pokyčiai yra susiję su Vizija 2020.

A: Kaip vyksta vidinė komunikacija tarp darbuotojų, padalinių ir vadovų? Ką galima gerinti? Kodėl?

I: Vidinė komunikacija yra labai svarbi, kad būtų gera informacijos tėkmė, nes didžioji dalis skyrių yra išsidėstę skirtingose vietose. Komunikacija gali būti gerinama įvedant kasdienes ar periodinius susirinkimus, naudojant elektroninį paštą ir IT sistemas informacija įgyjama ir perleidžiama lengviau.

A: Kaip pasireiškia darbuotojų kūrybiškumas, mąstymo platumas?

I: Dažniausiai kuriant naujų produktų idėjas, naujus dizainus, nuolat ieškoma idėjų ir vykdomi nuolatinio darbo vietų, procesų gerinimo projektai.