



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Robertas Daugėla**

**ĮMONĖS UAB "SDG" ORGANIZACINIO ŽINOJIMO VYSTYMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas, Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ĮMONĖS UAB "SDG" ORGANIZACINIO ŽINOJIMO VYSTYMAS

Žinių ir inovacijų vadyba (621N20011)

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

V MIV - 4 gr. stud. Robertas Daugėla

2016 m. gegužės 12 d.

---

**Vadovas**

Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius

2016m. ....

**Recenzentas**

Doc. Lina Užienė

2016m. ....

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Robertas Daugėla

(Studento vardas, pavardė)

Žinių ir inovacijų vadyba (621N20011)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės UAB "SDG" organizacinio žinojimo vystymas“

### AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Roberto Daugėlos** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės UAB "SDG" organizacinio žinojimo vystymas“ 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)

Daugėla, Robertas. Development of Organizational Knowing at UAB SDG. Master's Final Thesis in Knowledge and Innovation Management.

Supervisor Prof. habil. dr. R. Jucevičius. Department of Strategic Management, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.  
Social Sciences: 03 S Management and administration.

Key words: organizational knowledge, consulting sector, occupational health and safety. Kaunas, 2016. 69 p.

## SUMMARY

In current market economy times, companies seek to effectively enhance their competitiveness in their industry. Due to this some of administrative functions are entrusted to consulting firms, allowing companies to focus on product, which they are manufacturing or selling. Consequently consulting companies are also interested in improving their performance on purpose to attract more customers. However, these companies unlike ordinary businesses are selling unique product - knowledge. So consulting company's performance management and quality improvement is more complex and requires more organizational knowledge. But this organizational knowledge need in consulting companies depends on the nature of the services provided by firm. For this reason, the question is raised: what kind of knowledge is necessary for company providing occupational health and safety care services, to increase its organizational knowledge capabilities?

The aim of this paper is to substantiate the directions for development of organizational knowing at UAB SDG Kaunas branch.

The objectives of the paper are as follows:

1. Perform critical analysis of the concept of organizational knowing;
2. Perform an analysis of options to integrate knowledge management and business intelligence activities;
3. Develop internal and external knowledge essential to the company's service, research methodology;
4. Substantiate opportunities of UAB SDG Kaunas branch to increase organizational knowing.

The research methods applied in the paper include qualitative analysis, analysis of documents and case study.

The results of research revealed knowledge management and business intelligence activities integration capabilities. On the basis of theoretical insights, research methodology for internal and external knowledge essential to the company's service, has been developed. Using this methodology Kaunas branch of company UAB SDG has been analyzed and based on the case study results, these

insights have been acquired: recommended directions for development of organizational knowing in Kaunas branch of company UAB SDG are: technologies, competitors, potential customers, markets and political changes.

# TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO KONCEPTUALIZAVIMAS .....	10
1.1. Žinių valdymo organizacijoje turinys ir procesas .....	10
1.1.1. Žinių valdymo organizacijoje turinys .....	10
1.1.2. Žinių valdymo organizacijoje procesas .....	12
1.2. Verslo įžvalgos, kaip organizacinio žinojimo prielaidos turinys ir procesas .....	19
1.2.1. Ketrios pagrindinės įžvalgos funkcijos .....	19
1.2.2. Verslo įžvalgos sėkmę lemiantys veiksniai .....	21
1.2.3. Verslo įžvalga verslo konsultavimo sektoriuje .....	22
1.3. Organizacijos orientuotos į vartotojų problemų sprendimą, vidinio žinojimo struktūra .....	26
1.4. Organizacinio žinojimo kūrimo integruojant žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklas galimybės .....	31
2. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS .....	33
2.1. Organizacijos turimų žinių apie verslui svarbius aspektus tyrimo metodika .....	33
2.2. Empirinio tyrimo organizavimas .....	46
3. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO UAB "SDG" DIDINIMO VALDYMAS (KRYPTYS).....	48
3.1. UAB "SDG" verslo įžvalgos poreikių ir galimybių analizė .....	48
3.2. UAB "SDG" turimų žinių apie verslui svarbius aspektus analizė .....	56
3.3. UAB "SDG" organizacinio žinojimo didinimo kryptys .....	60
IŠVADOS .....	64
LITERATŪRA .....	66
1 PRIEDAS.....	70
2 PRIEDAS.....	78

## **Paveikslų sąrašas**

- 1 pav. SECI žinių kūrimo proceso modelis (šaltinis: I.Nonaka ir H.Takeuchi 1994)
- 2 pav. Konsultavimo sektoriaus įmonės organizacinė struktūra
- 3 pav. Žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklų integravimo etapai (šaltinis: N. A. Rostami, 2014)
- 4 pav. UAB "SDG" verslo įžvalgos poreikių žemėlapis

## **Lentelių sąrašas**

- 1 lentelė. Pagrindiniai UAB "SDG" konkurentai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją
- 2 lentelė. Pagrindiniai UAB "SDG" klientai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją
- 3 lentelė. Potencialūs UAB "SDG" klientai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją
- 4 lentelė. Pagrindinės UAB "SDG" šakos apie kurias svarbu rinkti ir analizuoti informaciją
- 5 lentelė. Įmonės UAB "SDG" galimybės ir jai kylančios grėsmės
- 6 lentelė. Įmonės UAB "SDG" galimybių ir grėsmių skirstymas pagal žinių pobūdį



## ĮVADAS

**Aktualumas.** Dabartiniiais rinkos ekonomikos laikais, įmonės bando efektyviai didinti konkurencingumą savo srityje, bei visą dėmesį sutelkia ties kuriamo produkto ar paslaugos paklausos ir kokybės gerinimu bei užimamos rinkos dalies didinimu. Todėl įmonės, tam tikras administracines funkcijas, neretai patiki išorinėms kompanijoms, kurios specializuojasi tokiose srityse, kaip: žmogiškųjų išteklių valdymas, buhalterinės apskaitos paslaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūra. Visa tai pašalina papildomą rūpestį veikla, kuri yra neatskiriama nuo verslo, tačiau kuri neleidžia viso galimo dėmesio sutelkti į vykdomą veiklą. Dėl šios priežasties aukščiau minimos įmonės, teikiančios verslo konsultavimo paslaugas, taip pat stengiasi gerinti savo veiklą ir pritraukti vis daugiau įmonių, naudotis jos teikiamomis paslaugomis.

Tokio pobūdžio organizacijos, pasižymi savo išskirtiniu parduodamu produktu - žiniomis. Taigi joms, kitaip negu įprastinėms materialiai apčiuopiamus produktus gaminančioms įmonėms, veiklos valdymas ir kokybės gerinimas yra sudėtingesnis ir reikalauja gilesnio organizacinio žinojimo vystymo procesų supratimo. Kadangi organizacinio žinojimo sąvoka lyginant su mokslo istorija yra nauja ir informacijos apie jo vystymą nėra itin daug, atsiranda mokslinių tyrimų, kurie pateiktų įžvalgas apie organizacinio žinojimo vystymo veiklą įgyvendinimo įmonėje svarbiausius aspektus, poreikis.

**Problema.** Žinių valdymo ir organizacinio žinojimo mokslo atstovai (Rich, E.; Duchessi, P. 2001; Dunford, Richard 2000; Martiny, Marilyn 1998), išvelgdami augantį aukščiau minimų tyrimų poreikį konsultavimo sektoriuje įmonėse, atliko tyrimus, siekdami išsiaiškinti, kokios organizacinio žinojimo vystymo praktikos yra tinkamiausios ir efektyviausios verslo konsultavimo sektoriuje. Tačiau, šiame sektoriuje veikiančios įmonės teikia skirtingas paslaugas, todėl joms reikalingas organizacinis žinojimas priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio. Pavyzdžiui buhalterinės apskaitos paslaugas teikiančiai įmonei reikalingas organizacinis žinojimas, neatitinka darbo saugos priežiūros paslaugas teikiančios įmonės poreikių. Dėl šios priežasties kyla **probleminis klausimas:** kokios žinios yra reikalingos darbuotojų saugos ir sveikatos paslaugas teikiančiai įmonei siekiant didinti jos organizacinio žinojimo galimybes?

**Darbo objektas:** darbo saugos konsultacijų įmonės organizacinis žinojimas.

**Darbo tikslas:** pagrįsti UAB "SDG" Kauno skyriaus organizacinio žinojimo didinimo kryptis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti organizacinio žinojimo koncepcijos kritinę analizę.
2. Atlikti žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklą integravimo galimybių analizę.
3. Parengti vidinių ir išorinių žinių, svarbių įmonės veiklai, tyrimo metodologiją.
4. Pagrįsti UAB "SDG" Kauno skyriaus organizacinio žinojimo didinimo galimybes.

**Tyrimo metodai** - kokybinis tyrimas, dokumentų analizė, atvejo studija.

# 1. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO KONCEPTUALIZAVIMAS

## 1.1. Žinių valdymo organizacijoje turinys ir procesas

Šiais žinių ekonomikos laikais, organizacijos turimos žinios vaidina labai svarbų vaidmenį, nes jos gali būti panaudojamos, kaip konkurencinį pranašumą suteikiantis įrankis. Dėl šios priežasties, konkurencinį pranašumą vis dažniau įgyja organizacijos gebančios išnaudoti visą turimą žinojimą, tiek individualias tiek kolektyvines išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias. Daug autorių (Tsoukas, 1996; Hellund, 1994; Spender, 1998; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Gamble ir Blackwell, 2001 ir kt.) nagrinėja organizacinį žinojimą ir organizacines žinias.

*Organizacinis žinojimas* atspindi funkcinį požiūrį į žinias, pažymint, kokios žinios reikalingos organizacijai numatytiems tikslams pasiekti arba atlikti tam tikrą veiklą. Šis funkcinis požiūris į žinias, pripažįstantis išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių egzistavimą organizacijoje, ypač akcentuoja pirmąsias – išreikštas žinias, fiksuotas įvairių taisyklių, technologijų ir pan. formomis (P. Jucevičienė, V. Mozūriūnienė, 2009).

Verslo konsultacijų įmonės, organizacinio žinojimo srityje, išsiskiria iš kitų paslaugų sektoriaus įmonių tuo, kad pagrindinis išteklius, lemiantis teikiamų paslaugų kokybę ir konkurencinę sėkmę yra darbuotojai. Ši paslauga yra neapčiuopiama ir sunkiai pamatuojama, todėl dar sunkiau yra apibrėžti organizacinio žinojimo ribas, svarbiausias dedamąsias dalis bei konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius.

### 0.0.1. Žinių valdymo organizacijoje turinys

Žinių valdymą D. J. Teece (1998) apibrėžia, kaip procesų visumą, leidžiančių maksimaliai panaudoti turimas žinias. Visose verslo įmonėse efektyvus žinių valdymas yra svarbus įrankis, leidžiantis tiek valdyti esamas sudėtingas situacijas, tiek išnaudoti ateities galimybes. Remiantis autoriais (Marr B. ir kiti (2003), Moustaghfir K. 2008) žinios yra ne tik vertingas bei išskirtinis įmonės turtas, bet ir unikalus tuo, jog yra neišsenkančios ir nepamatuojamos. Tačiau žinių valdymo teikiami rezultatai yra akivaizdūs bei pamatuojami: patobulintos paslaugos, efektyvesni procesai, patekimas į naujas rinkas, inovatyvūs sprendimai, geresnis klientų aptarnavimas, sustiprintas konkurencinis pranašumas, mažesnės išlaidos, pokyčiai organizacijos kultūroje. Taigi žinių valdymas iš esmės keičia įmonę, bei įgalina veiklos efektyvinimą.

Siekiant efektyvaus žinių valdymo verslo konsultavimo segmento įmonėje, galima išskirti tris egzistuojančias požiūrio į žinias perspektyvas:

- Teorinę;
- Praktinę;
- Teorinės ir praktinės sandūrą.

### *Teorinė perspektyva*

Žiūrint į žinias iš teorinės perspektyvos, jos yra laikomos daugiausia išreikštomis arba galimomis išreikšti. Tad daroma prielaida, kad žinios gali būti atskirtos nuo specifinio asmens ir situacijos, bei padaromos pasiekiamomis kitiems, jas pateikus žodžiu ar kitaip susisteminus. Šis požiūris į žinias puoselėja jų abstraktumą.

Organizacijos lygmenyje tokia žinių koncepcija, skatina identifikuoti aktualias žinias ir jas susisteminti į bendrai pritaikomus metodus ir įrankius. Šiame kontekste iššūkis organizacijai yra tiek nustatyti geriausias žinias sisteminiui, tiek motyvuoti darbuotojus įsitraukti į šį sistemavimo procesą, prisidedant savo išreikštomis žiniomis (Dunford 2000). Susisteminus žinias ir padarius jas prieinamas visai organizacijai jų paskleidimas yra nesudėtingas. Tačiau iššūkis yra, tiek pasiekti reikiamą informaciją iš žinių duomenų bazės, tiek ir motyvuoti žmones naudoti abstrakčias ir išreikštas žinias neišradinėjant dviračio (Dunford 2000). Šis požiūris yra dideliu mastu pristatomas praktinio pobūdžio literatūroje žinių valdymo kontekste ir yra grindžiamas žinių valdymo iniciatyvomis konsultavimo organizacijose (March 1997; Martiny 1998).

Šiai perspektyvai įgyvendinti įmonėje galima pasinaudoti I. Nonaka ir H. Takeuchi (1994) SECI žinių kūrimo modeliu, aprašytu žinių valdymo organizacijoje proceso dalyje. Pritaikant šį metodą galima išgryninti teorines žinias ir vykdyti jų sklaidą.

### *Praktinė perspektyva*

Žiūrint į žinias iš praktinės perspektyvos, jos visada yra taikomos specifinei situacijai ir joms reikalingas žinojimo subjektas, kuris galėtų paaiškinti išreikštas žinias. Šiame kontekste žinios yra laikomos neišreikštomis ir priklausančiomis nuo situacijos. Anot šios perspektyvos žinios yra sukuriamos, naudojamos ir kaupiamos per veiksmus specifiniame kontekste, taigi siekiant mokintis reikia veikti. Kitaip nei kaupiant žinias įmonės duomenų bazėje, kaupimas reiškia nuolatinį, bendro supratimo tarp grupės narių, vystymąsi ir dalinimąsi patirtimi (Cook ir Yanow 1996).

Dalinimasis šiomis, daugiausia slypinčiomis ir priklausančiomis nuo specifinės situacijos, žiniomis, vyksta per bendravimą vykdant bendrą veiklą ar istorijų perpasakojimą bendradarbių kolektyve. Taigi siekiant valdyti žinias šioje sistemoje, reikia pažinti kolektyvą ir suteikti jam veiksmų laisvę, vietoje žinių sistemavimo ir išreiškimo rašytine ar kita netiesioginio bendravimo priemone (Brown ir Duguid 1991).

Praktinė perspektyva įmonėje gali būti pasiekta vadovaujantis besimokančios organizacijos koncepcija, kuri skatina įmonės darbuotojų tarpusavio bendravimą ir dalinimąsi patirtimi ir turimomis žiniomis.

### *Teorinės ir praktinės perspektyvos sandūra*

Autorius Hansen (1999) pristato galimą požiūrį siekiant apibūdinti kokių atveju, kokią iš aukščiau minimų perspektyvų rinktis, organizaciniam žinojimui valdyti. Jis teigia, jog įmonėms, kurių kasdieniniame darbe užduotys yra standartizuotos ir pasikartojančios, tiksliau yra taikyti teorinį žinių valdymo modelį. Šiuo atveju žinios gali būti išreikštos, išsaugomos ir skleidžiamos naudojant duomenų bazines. O žiūrėti į žinių valdymą iš praktinės perspektyvos, anot Hansen (1999) yra tikslingiau įmonėse orientuotose į originalų ir kūrybingą problemų sprendimą, kur dėmesys yra sutelkiamas ne į žinių pakartotinį naudojimą, bet naujų žinių kūrimą, kas reikalauja žinias valdančių žmonių bendradarbiavimo.

Tačiau, kaip teigia Hansen ir Haas (2001), du aukščiau minimi organizacinių žinių tipai gali papildyti vienas kitą, o ne būti naudojami atskirai. Sąsajų tarp skirtingų žinių formų ir organizacinio produktyvumo verslo konsultavimo įmonėse studijoje yra prieinama išvada, kad dalinimasis žiniomis individualiomis ir koduotomis priemonėmis papildo vienas kitą ta prasme, kad žinios perduotos individualiomis priemonėmis pagerina konsultanto darbo kokybės rezultatus, o koduotos žinios daugiausia pagerina darbo efektyvumą.

Anot D. J. Teece (1998) įmonės konkurencinio pranašumo kilimą šiandieninėje ekonomikoje lemia ne rinkoje užimama pozicija, o įmonės turima sunkiai atkartojama žinių visuma ir sugebėjimas jas panaudoti ir pritaikyti. Dėl šios priežasties kyla poreikis žinių valdymo procesams įgalintiems žinių kaupimą, sistemimą, efektyvų panaudojimą ir nuolatinį vertės didinimą.

Siekiant nustatyti kokiomis žinių valdymo priemonėmis naudojantis, verslo konsultavimo įmonė gali užsitikrinti nepertraukiamą organizacinio žinojimo kūrimą, išanalizuosime žinių valdymo procesus.

#### **0.0.2. Žinių valdymo organizacijoje procesas**

Žinių valdymo procesai yra apibrėžiami, kaip įmonėje inicijuojamos ir palaikomos veiklos, kurių visuma suteikia galimybę valdyti žinias įmonėje. Šių procesų integravimas į vieną visumą suteikia galimybę įmonėms nuolatos tobulėti ir vystyti savo žinojimą. Autoriai G. Probst (1999), I. Nonaka ir H. Takeuchi (1991), kurie tyrinėja žinių valdymo ir kūrimo procesus, daug dėmesio skyrė ne vien žinių valdymo procesams bet ir šių procesų struktūrizavimui. Toliau paanalizuosime porą, dažniausiai aprašomų ir įmonių veiklose taikomų žinių valdymo procesinių modelių. Autorius G. Probst (1999) pasiūlė bei aprašė sekančius žinių valdymo procesus:

- Žinių identifikavimas;
- Žinių įgijimas;
- Žinių plėtojimas;
- Žinių dalijimasis;

- Žinių panaudojimas;
- Žinių išsaugojimas.

### *Žinių identifikavimas*

Siekiant identifikuoti žinias, būtina nustatyti, kaip žinios, įgyjamos iš išorinių bei vidinių šaltinių, yra atpažįstamos. Norint identifikuoti iš išorės gaunamas žinias, būtina atlikti įmonės žinių aplinkos aprašymą ir analizę. Įprastai įmonės turi daugybę išorinės bei vidinės informacijos ir duomenų. Bet sukaupta informacija ir duomenys nėra sisteminami į bendrą visumą, ko pasekoje priimami neefektyvūs verslo sprendimai ir dubliuojami darbai.

### *Žinių įgijimas*

Siekiant įgyti žinias, pirmiausia reikia nusistatyti, kokios žinios iš išorinių šaltinių yra reikalingos įmonei. Identifikavus reikalingas žinias, geriausias būdas jas įgyti yra bendravimas su klientais, partneriais, konkurentais bei tiekėjais.

### *Žinių plėtojimas*

Šis žinių valdymo procesas yra artimas žinių įgijimui. Tačiau didžiausias dėmesys yra skiriamas naujų galimybių, produktų ir idėjų identifikavimui. Kadangi įmonės sėkmę lemiančias žinias gali atrasti, bet kuris įmonės skyrius, žinių plėtojimo procese dalyvauja visos įmonės struktūros. Taip žinios yra kaupiamos kiekvieno įmonėje vykstančio proceso metu.

### *Žinių panaudojimas*

Šiuo žinių valdymo procesu yra siekiama kuo efektyviau panaudoti žinias įmonei kylančių problemų sprendimui. Žinių identifikavimas nėra savaime efektyvus procesas, užtikrinantis tinkamą žinių panaudojimą, nes yra daug barjerų, kurie trukdo efektyviai kaupti ir panaudoti žinias įmonės veikloje. Todėl norint suvaldyti ir paskirstyti žinias reikiamiems įmonės darbuotojams, rekomenduotina pasitelkti specialistų pagalbą.

### *Žinių išsaugojimas*

Paskutiniu metu žinių valdymo procesu siekiama išvengti galimo žinių praradimo. Nors ne visos įmonės turimo žinios gali būti reikalingos ateityje, tačiau visą įmonės įgytą patirtį, informaciją bei žinias vykdant projektus ir kitas veiklas, reikėtų išsaugoti. Šiam tikslui yra reikalingos patikimos žinių saugojimo ir atnaujinimo sistemos.

Aukščiau įvardyti žinių valdymo procesai yra tarpusavyje susieti abipusiais ryšiais, todėl įtakoja vieni kitų vyksmą.

Pagal Nonaka (1994) žinių kūrimo procesai įmonėje apibūdinami, kaip išreikštų ir slypinčių žinių sąveiką. Išreikštas žinias galima apibūdinti, kaip suvokiamas ir išreikštas tam tikra forma, pavyzdžiui - raštu, žodžiu, kad būtų galima šiomis žiniomis dalintis su kitais formalia, sisteminga ir

kitiems asmenims priimtina ir suprantama forma - dokumentai, garso ar vaizdo įrašai, licencijos, patentai ir pan. Slypinčias žinias galima apibūdinti, kaip glūdinčias žmogaus galvoje ir atsiskleidžiančias per jo veiklą, tačiau neišreikštas formaliai ir kurios yra įgytos per patirtį.

Aukščiau minima žinių transformacija sukuria dalijimosi patirtimi procesą:

- išreikštos žinios gali tapti slypinčiomis - vykstant mokymams, dėstytojas perteikia savo išreikštas žinias mokiniams, kurie savo galvose šias žinias pritaiko savo situacijai ir taip jas paverčia slypinčiomis;
- slypinčios žinios gali tapti išreikštomis - vykstant darbuotojų susirinkimui, darbuotojai dalinasi savo įžvalgomis ir pasiūlymais, iš kurių atsiranda išreikštos žinios, reikalingos sėkmingai įmonės veiklai.

Šią žinių transformaciją ir jų kūrimą detaliau atskleidžia autorių I. Nonaka ir H. Takeuchi (1994), apibūdintas žinių kūrimo proceso modelis akroniminiu pavadinimu "SECI" (1 pav).

### ***SECI modelis***

Įmonė, kuria žinias pasitelkdama išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką. Kitaip, šį procesą galima pavadinti žinių virsmu iš vienos rūšies į kitą. SECI modelyje šis žinių virsmas apibūdinamas keturiomis dedamosiomis:

- Socializacija (neišreikštos žinios į neišreikštas);
- Eksternalizacija (neišreikštos žinios į išreikštas);
- Kombinacija (išreikštos žinios į išreikštas);
- Internalizacija (išreikštos žinios į neišreikštas).

#### *Socializacija*

Procesas, kuris asmenims dalinantis patirtimis sukuria naujas neišreikštas žinias - vadinamas socializacija. Kadangi neišreikštas žinias yra sunku formalizuoti, jos gali būti įgyjamos tik dalinantis patirtimi: t.y. leidžiant kartu laiką ar gyvenant bendroje aplinkoje. Socializacija įmonėje dažniausiai pasireiškia mokinant tiesiogiai iš kitų kolegų, kai nėra rašytinių instrukcijų ir išmokti galima tik tiesioginės patyrusio kolegos pagalbos dėka. Socializacija taip pat gali pasireikšti už įmonės ribų, neformaliuose susitikimuose, bendraujant su klientais ar tiekėjais

#### *Eksternalizacija*

Procesas, kurio metu neišreikštos žinios paverčiamos išreikštomis - vadinamas eksternalizacija. Kai neišreikštos žinios atskleidžiamos, žinios yra iškristalizuojamos, taip suteikiant galimybę jomis dalintis su kitais ir tai tampa naujų žinių pagrindu. Konceptijos sukūrimas, naujo produkto vystyme yra eksternalizacijos proceso pavyzdys. Sėkmingas neišreikštų žinių išreiškimas priklauso nuo nuoseklaus analogijų ir modelio naudojimo.

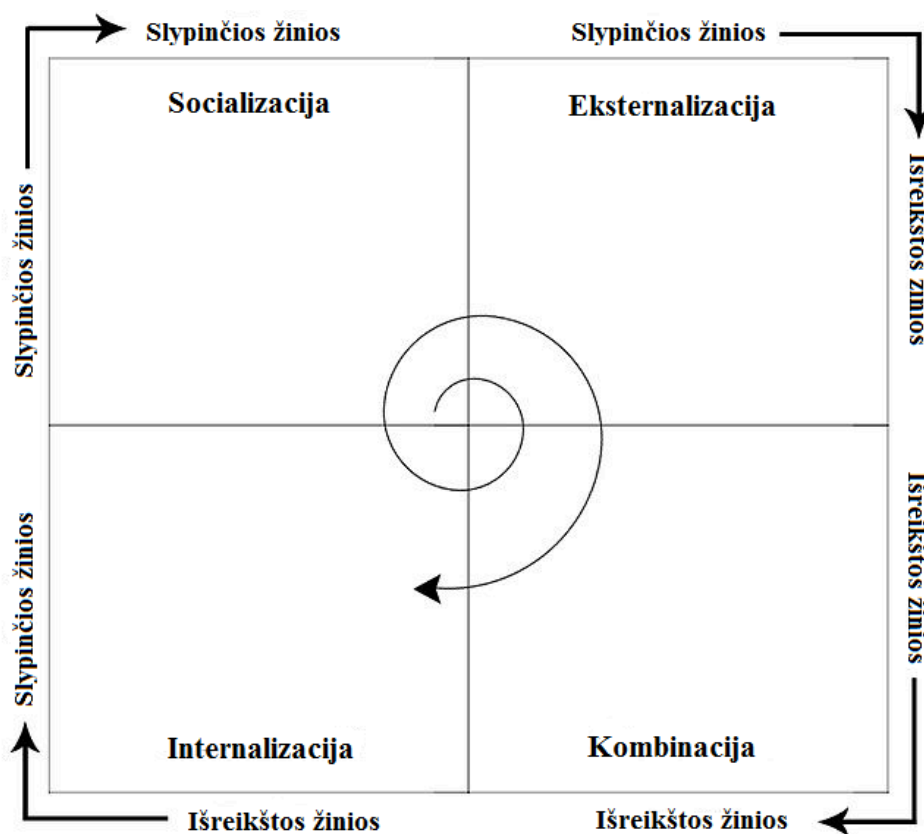
### *Kombinacija*

Procesas, kurio metu išreikštos žinios paverčiamos sudėtingesniais ir sistemiškais išreikštų žinių rinkiniais - vadinamas kombinacija. Išreikštos žinios yra surenkamos iš įmonės vidaus ar išorės šaltinių ir tada koreguojamos, derinamos ir kitaip apdorojamos siekiant suformuoti naujas žinias. Šiomis naujomis žiniomis yra pasidalinama su visais organizacijos darbuotojais.

### *Internalizacija*

Procesas, kurio metu išreikštos žinios yra paverčiamos neišreikštomis - vadinamas internalizacija. Internalizacijos metu, išreikštomis žiniomis pasidalinama visos organizacijos mastu ir kiekvienas darbuotojas asmeniškai šias žinias paverčia neišreikštomis. Internalizacija yra artima mokymuisi per veiksmus. Išreikštos žinios, tokios kaip gamybos procedūros ar produktų koncepcijos turi būti pasiekiami per veiksmus ir praktiką. Pavyzdžiui naujų darbuotojų integracijos programos gali padėti jiems suprasti organizaciją ir pačius save. Skaitydami su darbu susijusius dokumentus ir įrenginių naudojimo instrukcijas nauji darbuotojai jas susieja su savimi šias išreikštas organizacijos žinias ir taip papildo savo vidines neišreikštas žinias.

Atsižvelgdami į aukščiau išvardytas žinių kūrimo proceso dedamąsias dalis, galime teigti, jog žinių kūrimas yra tęstinis procesas, kurio metu neišreikštos žinios sąveikauja su išreikštomis. Žemiau pateikiamas grafinis šio modelio apibendrinimas.



1 pav. SECI žinių kūrimo proceso modelis (šaltinis: I.Nonaka ir H.Takeuchi 1994)

Kaip matome iš aukščiau pateikiamo grafiko, žinių kūrimo procesas nuolat tęsiasi, tačiau jo virsmas vyksta spiralės principu t.y. po kiekvieno ciklo yra pereinama į naują lygmenį ir žinios kuriamos naujame lygmenyje. Taigi žinių kūrimo procesas yra nuolatinis ir nesibaigiantis, bei nuolatos save keliantis į aukštesnį lygmenį. Taip pat šis modelis, ne tik padeda kurti žinias įmonės viduje, tačiau ir yra naudingas siekiant jas valdyti, bei tikslingai nukreipti norima kryptimi ir užtikrinti visų darbuotojų, kuriems įmonės turimos žinios yra aktualios, informavimą. Taigi jo pritaikymas ir naudojimas įmonėje gali jai padėti lengviau ir kokybiškiau valdyti žinias. Tačiau siekiant, jog šis procesas nuolatos sėkmingai vyktų būtina jį palaikyti ir sukurti tam tinkamą aplinką (fizinį kontekstą), kuri įgalintų darbuotojus šios proceso vyksmui.

### ***Ba žinių kūrimo kontekstas***

Šią aplinką, arba kitaip vadinamą fizinį kontekstą apibrėžia "ba", kuris grubiai reiškia "vietą". Remiantis koncepcija, kuri buvo pasiūlyta japonų filosofo K. Nishida (1970) ir toliau plėtota H. Shimizu (1995) 'ba' yra apibūdinamas kaip bendras kontekstas, kuriame vyksta žinių dalinimasis, kūrimas ir naudojimas. Žinių kūrime 'ba' sukūrimas ir atkūrimas yra esminė dedamoji dalis, nes 'ba' suteikia energijos, kokybės ir vietos individualiems pokalbiams ir judėjimui žinių spirale.

Žinių kūrimas yra neatskiriamas, nuo konteksto. Socialinis, kultūrinis ir istorinis kontekstai yra svarbūs individams, šie kontekstai suteikia pagrindus žmonėms interpretuoti informaciją ir sukurti reikšmes. Kaip Friedrichas Nietšė (1886-1887) teigė "nėra jokių faktų, yra tik interpretacijos". 'Ba' yra ta vieta, kur informacija yra interpretuojama, kad taptų žiniomis.

'Ba' nebūtinai reiškia fizinę vietą. Japoniškas žodis 'ba' reiškia ne tik fizinę vietą, bet specifinį laiką ir vietą. Tai yra koncepcija, kuri vienija fizinę erdvę, tokią kaip ofisas, virtualią erdvę (pvz. elektroninis paštas) ir mintyse esančią erdvę, tokią kaip bendras požiūris. Siekiant, jog žinių kūrimo proceso dalyviai suformuotų bendrai suprantamą kalbą ir kontekstą, būtinas artimas bendravimas. 'Ba' suteikia tokią galimybę, kai dalyviai dalinasi laiku ir erdve, kuriuose jie jaučiasi artimesni. Šis dalinimasis bendru laiku ir erdve, žinių kūrime, ypač socializacijos ir eksternalizacijos procesuose, yra labai svarbus. Tad 'ba' sukurdamas bendrą kontekstą, tinkamą laiką ir erdvę, įgalina žinių kūrimo proceso vyksmą ir tęstinumą, bei kartu sudaro sąlygas sėkmingam šių žinių naudojimui.

Pasitelkus SECI modelį ir jo sėkmingam taikymui įmonėje pasinaudojant "ba" tinkamo laiko ir erdvės koncepciją, galima ne tik sėkmingai užtikrinti žinių kūrimo procesą, bet kartu šias žinias ir jų srautus valdyti, bei nukreipti norimomis linkmėmis. Tačiau siekiant sukurti žinių kultūrą įmonėje, kuri padėtų maksimaliai išnaudoti įmonėje esamų žinių potencialą ir tuo pačiu skatintų darbuotojų įsitraukimą, kartu su aukščiau analizuotomis priemonėmis galima pasitelkti besimokančios organizacijos koncepciją.



## ***Besimokanti organizacija***

Žinios yra neatskiriamos nuo mokymosi ir vystymosi. Remiantis J. Loermans (2002) galutinis mokymosi proceso rezultatas yra žinių kūrimas ir iš kitos pusės - mokymasis prasideda tada, kai pradedamos kurti žinios, imama jomis naudotis ir dalintis. Mokintis gali ne tik asmenys, bet ir įmonės (C. Argyris, D. A. Schon 1996, J. Loermans 2002, P. M. Senge 1990). Jeigu įmonė sugeba efektyviai valdyti turimas žinias, ji sugebės valdyti ir naujas žinias sukurtas įmonės mokymosi metu. Kitaip sakant, žinių valdymas remiasi mokymosi rezultatais ir užtikrina jiems tinkamą aplinką, siekiant išsaugoti bei tinkamai prižiūrėti žinių valdymo ir kūrimo procesus. Dėl šios priežasties toliau analizuosime besimokančios organizacijos koncepciją.

Besimokanti organizacija - tai verslo terminas, priskiriamas įmonei, kuri palengvina savo narių (darbuotojų) mokymąsi ir nuolat save keičia (Pedler M., Burgogyne J., Boydell T. 1997). Ši koncepcija buvo sukurta dėka Peter M. Senge (1990) ir jo kolegų darbo ir tyrinėjimų (Senge P. M. 1990). Besimokančios organizacijos išsivysto iš spaudimą rinkoje patiriančių modernių organizacijų ir įgalina jas išlikti konkurencingomis verslo aplinkoje (O'Keefe T. 2002).

Besimokančiai organizacijai apibūdinti yra daugybė apibrėžimų. Šios koncepcijos išradėjas Peter M. Senge (1990) teigia, jog besimokanti organizacija yra grupė žmonių dirbančių kolektyve siekiančių padidinti savo galimybės sukurti jiems tikrai aktualius rezultatus (Fulmer, Robert M., Keys, J. Bernard 1998). Autorius P. M. Senge (1990) išpopuliarino besimokančios organizacijos koncepciją su savo knyga "The Fifth Discipline". Knygoje jis siūlo penkias charakteristikas:

- 1. Sisteminis mąstymas.** Tai yra konceptuali struktūra, kuri suteikia galimybę žmonėms analizuoti verslus, kaip apribotus objektus. Sisteminis mąstymas teigia, jog visos charakteristikos organizacijoje turi būti matomos iškart, kad ji galėtų būti besimokanti organizacija. Jeigu bent vienos iš šių charakteristikų trūksta, tada organizacija nepasieks savo tikslo.
- 2. Asmeninis meistriškumas.** Individo atsidavimas mokymosi procesui yra suprantamas, kaip asmeninis meistriškumas. Tačiau mokymasis negali būti priverstinis asmeniui, kuris nėra jam imlus. Tyrimas rodo, jog dažniausiai mokymasis darbe yra atsitiktinis, o ne formalus mokymosi rezultatas. Taip pat labai svarbu yra sukurti kultūrą, kurioje asmeninis meistriškumas būtų praktikuojamas kasdieniniame gyvenime.
- 3. Mintyse esantys modeliai.** Prielaidos, kuriomis vadovaujasi organizacijos ir asmenys, yra vadinamos mintyse esančiais modeliais. Siekiant tapti besimokančia organizacija, pastariesiems modeliams turi būti metamas iššūkis, taip įsitikinant jog šie modeliai yra

teisingi ir jų nereikia keisti. Darbuotojai yra linkę palaikyti šiuos modelius, jeigu jie atitinka jų vertybes ir vykdomą veiklą. Tuo tarpu organizacijos yra linkusios "įsiminti" tam tikrą darbuotojų elgesį, vertybes ir normas. Jeigu abiejų pusių lūkesčiai yra patenkinami, šie modeliai yra tinkami.

4. **Bendra vizija.** Bendros vizijos plėtra yra svarbi siekiant motyvuoti kolektyvą mokintis, nes ji sukuria bendrumo jausmą, kuris suteikia dėmesio ir energijos mokinimuisi. Dėl šios priežasties, besimokančios organizacijos yra linkusios į horizontalią įmonės valdymo politiką, nes jos dėka yra lengviau dalintis bendra vizija.
5. **Komandinis mokinimasis.** Komandinis mokinimasis padeda kolektyvui greičiau augti ir tobulėti, nes tokio mokinimosi metu, darbuotojai privalo plėtoti atvirą komunikaciją bei dalintis supratimu, kas sukuria tvirtesnę komandą ir suteikia konkurencinį pranašumą,

Aukščiau minimos charakteristikos skatina įmones naudoti labiau tarpusavyje susietą mąstymą, kuris padeda sukurti vieningesnes darbuotojų komandas ir įmones paverčia bendruomenėmis, kurioms darbuotojai jaučia atsivėrimą ir įsipareigojimą. Šis veiksnys yra itin svarbus verslo konsultavimo sektoriaus įmonėse, nes pagrindinis jų išteklius yra darbuotojai, kurie ne tik savyje turi sukauptą didelį žinių kiekį, bet kartu jie suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, nes nuo kolektyvo vientisumo ir profesionalumo priklauso teikiamų paslaugų kokybė, kuri kuria įmonės įvaizdį rinkoje bei formuoja klientų ir konkurentų nuomonę apie organizaciją.

Organizacinio žinojimo aspektu, vieningų darbuotojų komandų sukūrimas įgalina efektyvų žinių dalijimąsi tarp darbuotojų, kuris

Įmonės tapimas besimokančia organizacija, kartu padeda ir valdyti įmonėje esančias žinias, kurios dažnai būna neišreikštos, arba jas turi tik vienas ar keli darbuotojai. Kolektyvo sujungimas į bendruomenę, paskatina juos dalintis savo patirtimis ir žiniomis, ko pasekoje gali būti sukuriamos naujos, konkurencinį pranašumą suteikiančios, žinios.

Pasitelkus visus tris aukščiau analizuotus žinių kūrimo ir valdymo įrankius, sukuriama žinių valdymo sistema įmonėje. SECI modelis padeda nuolat kurti naujas žinias įmonėje, perkeliant jas vis į aukštesnę lygmenį. Tuo tarpu "ba" laiko ir vietos kontekstas padeda įgalinti žinių kūrimo, dalinimosi ir naudojimo procesus, o besimokančios organizacijos koncepcija padeda darbuotojus suburti į vieningą bendruomenę, siekiančią bendro tikslo, bei įgalina efektyvų žinių valdymą. Įmonė, kuri savo veiklai gerinti pasitelkia šiuos įrankius, susikuria organizacinį žinojimą grįstą žinių valdymu, kurį gali pritaikyti sėkmingam savo veiklos vystymui.

Išanalizavus žinių valdymo veiklų teikiamus privalumus, bei jų pritaikymo galimybes verslo konsultavimo sektoriaus įmonėse, galima teigti, jog žinių valdymo veiklų įgalinimas verslo konsultavimo įmonėse joms suteikia organizacinį žinojimą, būtina sėkmingam įmonėje vykstančių

veiklų vystymui. Tačiau, siekiant visapusiško organizacinio žinojimo, užtikrinančio konkurencinį pranašumą, būtina įvertinti ir už įmonės ribų esančių žinių įtaką bei reikšmę organizaciniam žinojimui.

## **1.2. Verslo įžvalgos, kaip organizacinio žinojimo prielaidos turinys ir procesas**

Šiandienos rinka, kurioje vyksta labai įtempta konkurencinė kova, iš įmonės reikalauja gebėjimo geriau suprasti veikiančias konkurencines jėgas, kurios įtakoja sėkmę. Šiam tikslui pasiekti, viena iš efektyviausių ir veiksmingiausių priemonių yra - verslo įžvalga. Remiantis ataskaitomis, daugiau nei pusė JAV įmonių teigia turinčios organizuotą sistemą, kurios pagalba pateikia įžvalgas įmonės sprendimų priėmėjams (Outward Insights 2005). Tačiau daugelis įmonių vadovų šį įrankį vis dar supranta klaidingai. Įžvalga - tai nėra informacija. Šiais informacijos laikais įmonėms reikalinga ne papildoma informacija, o įžvalgos, kurios padėtų priimti sprendimus, kokia kryptimi plėtoti įmonę, jog ji būtų konkurencinga rinkoje. Tokiu principu naudojama verslo įžvalga suteikia organizacinį žinojimą ir leidžia jį išnaudoti konkurencinėje kovoje, bei priimant verslui svarbius sprendimus.

Anot T. W. Powel (2008) įžvalga gali būti apibrėžiama kaip: *verslo procesas, kuris plėtoja ir valdo turimas žinias bei verslo aplinkos prognozes, kurios yra naudojamos strateginių ir taktinių sprendimų priėmimui.*

Taigi, verslo įžvalga, gali būti naudojama siekiant paremti įvairaus lygmens verslo sprendimų priėmimą, nuo operatyvinių iki strateginių. Pagrindiniai operatyviniai sprendimai gali būti produkto kainos nustatymas ar segmentavimas, o strateginiai sprendimai gali apimti įmonės tikslus, prioritetus, veiklos kryptį pačia plačiausia prasme. Verslo įžvalgos procesas yra pats efektyviausias, kai susideda iš dviejų dedamųjų: informacijos gautos iš išorinių šaltinių, bei informacijos kurią valdo įmonė savo viduje. Kai šių dviejų tipų informacija yra sujungiama į vieną visumą, ji gali pateikti išsamesnį esamos situacijos vaizdą ir sukurti įžvalgą, kuri negali būti gaunama iš vieno tipo informacijos (Coker F. 2014). Tarp daugybės panaudojimo būdų, verslo įžvalgos įrankiai suteikia galimybę įmonėms išvelgti naujas rinkas, įvertinti produktų ar paslaugų paklausą ir pritaikomumą skirtinguose rinkos segmentuose bei įvertinti rinkodaros poveikį (Chugh R. ir Grandhi S. 2013).

### **1.2.1. Keturi pagrindinės įžvalgos funkcijos**

Autorius T. W. Powel išskiria keturias pagrindines funkcijas, kurias atlieka verslo įžvalga tipinėse įmonėse. Šios keturios funkcijos yra: žvalgybos, centrinė, analizavimo ir patarimoji. Žemiau visos šios funkcijos apibūdinamos detaliau.

### **1) Žvalgybos funkcija**

Įžvalgos dėka yra surandamos, koreguojamos ir filtruojamos naujienos bei kita informacija, kuri gali būti potencialiai vertinga įmonei. Šią informaciją sudaro pirminiai šaltiniai, tokie kaip: įmonės kontaktai išorėje ir įmonės viduje, bei antriniai šaltiniai, tokie kaip: duomenų bazės ir internetas. Todėl galima išskirti sekančias žvalgybos funkcijos naudas:

- Užfiksuojama informacija, kuri įprastai būtų nepastebima;
- Sutaupomas laikas, kuris yra reikalingas kiekvienam darbuotojui norint pasiekti reikalingą informaciją.

### **2) Centrinė funkcija**

Įžvalga yra pagrindinė priemonė surinktos informacijos išgryninimui. Jeigu verslo įžvalgos procesu yra pasikliaujama taip pat kaip vidiniu tinklu, tai įžvalgos procesas tampa šio tinklo centru. Taigi galima išskirti sekančias centrinės įžvalgos funkcijos suteikiamas naudas:

- Visi darbuotojai naudojami bendra duomenų baze;
- Iš duomenų bazės yra pašalinama informacija, kuri dubliuojasi;
- Lengvai galima rasti surinktą informaciją, tada kada jos reikia.

### **3) Analizavimo funkcija**

Įžvalgos dėka, galima nustatyti kokią naudą gali gauti įmonė iš surinktos informacijos. Ši funkcija susideda iš trijų dalių: Koks bendras surinktos informacijos vaizdas? Ar surinkta informacija yra reikšminga įmonei? Kurios prognozės tikėtina jog išsipildys? Taigi analizavimo funkcija yra skirta visų surinktų faktų, duomenų ir informacijos sujungimui į bendrą visumą, kuri pateiktų aiškų esamos bei potencialiai galimos verslo aplinkos vaizdą. Apibendrinant ši funkcija suteikia sekančias naudas:

- Surinkti duomenys yra sujungiami į bendrą visumą, kuri atspindi esamą verslo aplinkos situaciją;
- Pateikiamos išvadų, kurios padeda atsakyti į klausimą "kas iš to mūsų įmonei?";
- Įvardijamos ateities tendencijos ir galimi pokyčių scenarijai verslo aplinkoje..

### **4) Patariamoji funkcija**

Įžvalgos dėka, priimami sprendimai kaip tikslingiausia elgtis konkrečioje situacijoje. Įžvalgos sukuriama vertė įmonei priklauso nuo to, kaip įmonės valdžia gautą informaciją panaudoja priimdami verslui svarbius sprendimus. Jeigu įmonės vadovybė įžvalgos nenaudoja, kaip

patariamąsios priemonės, tada verslo įžvalga generuoja tik papildomą informaciją, kuri nesukuria pridėtinės vertės. Taigi patarėjo funkcijos suteikiama nauda yra:

- Įmonės vadovybei pateikiamos įžvalgos, apie įmonei palankiausias sprendimus;
- Įmonės vadovybė informuojama apie galimų sprendimų privalumus ir trūkumus.

Aukščiau išanalizavome pagrindines įžvalgos atliekamas funkcijas įmonėje. Siekiant efektyvaus verslo įžvalgos proceso, būtina įvertinti, kokie pagrindiniai kriterijai turi būti įgyvendinti, kad įžvalgos funkcija būtų sėkminga ir suteiktų įmonei pamatuojamos naudos.

### **1.2.2. Verslo įžvalgos sėkmę lemiantys veiksniai**

Remiantis Kimball (2008), galima apibrėžti tris kriterijus, kuriuos įmonė turi įgyvendinti prieš pradėdant įgyvendinti verslo įžvalgos procesą:

1. Įmonės vadovybės įsitraukimas ir parama verslo įžvalgos procesui;
2. Verslo įžvalgos poreikio įmonėje nustatymas;
3. Informacijos kuri pasiekia įmonę apimtis ir kokybė.

### **Vadovybės įsitraukimas į verslo įžvalgos procesą**

Įmonės vadovybės įsitraukimą ir paramą autoriai Kimball ir kiti (2008) nurodo, kaip patį svarbiausią kriterijų įžvalgos procesui. Stiprus vadovybės palaikymas užgožia įžvalgos proceso trūkumus ir padeda juos pašalinti. Tačiau, Kimball ir kiti (2008) teigia, kad net labai sumaniai sukurta verslo įžvalgos sistema negali įveikti įmonės vadovybės paramos trūkumo. Todėl rekomenduotina, kad įžvalgos procesui koordinuoti paskirtas vadovybės atstovas būtų artimas įmonei, bei turėtų organizacinės įtakos. Idealu, kai įžvalgos procesą koordinuojantis vadovybės atstovas yra reiklus, bet išlieka realistiškas ir supratingas jeigu proceso vykdymas stringa ar turi trūkumų.

Taip pat labai svarbu, jog darbuotojai dalyvaujantys verslo įžvalgos procese turėtų viziją ir supratimą apie šios proceso suteikiamas naudas ir trūkumus. Tuo pačiu įmonės vadovybės paskirtas atstovas įžvalgos procesui koordinuoti turi sugebėti prisiimti atsakomybę ir atskaitomybę dėl galimų nesėkmių ir trikdžių. Siekiant, kad verslo įžvalgos procesas nežlugtų pasitraukus vienam iš šių procesą valdančių asmenų, rekomenduotina, jog į verslo įžvalgos procesą būtų įsitraukę kuo daugiau įmonės vadovybės atstovų.

### **Verslo įžvalgos poreikis**

Dėl artimo sąryšio su įmonės vadovybe, kitas svarbus kriterijus, kuris turi būti įvertintas prieš pradėdant įžvalgos procesą yra įmonės poreikio verslo įžvalgai nustatymas ir aiškios naudos, kuri

bus gaunama iš įžvalgos proceso įvardijimas (Kimball ir kiti 2008). Viena iš priežasčių, dėl kurios kyla verslo įžvalgos poreikis, yra intensyvi konkurencija rinkoje. Šiuo atveju verslo įžvalgos suteikiama nauda yra veiksmų įtakojančių konkurencinį pranašumą identifikavimas ir įmonės konkurencingumo didinimas atsižvelgiant į rinkos tendencijas. Taigi gerai išvystytas verslo įžvalgos procesas įmonei svarbią informaciją sujungia į bendrą visumą, kuri įgalina vadovybę priimti įmonei palankius sprendimus.

### **Informacijos, kuri pasiekia įmonę apimtis ir kokybė**

Siekiant užtikrinti sklandžią verslo įžvalgos proceso eigą, būtini kokybiški duomenys, suteikiantys pakankamai reikalingos informacijos. Todėl prieš pradėdant įžvalgos procesą rekomenduojama atlikti duomenų profiliavimą. Profiliavimas nustato duomenų turinį, nuoseklumą ir struktūrą (Kimball ir kiti 2008). Tai turėtų būti atliekama kaip galima anksčiau, nes jeigu duomenų profiliavimas atskleidžia jų nepakankamumą, verslo įžvalgos procesas turi būti sustabdomas, iki kol bus galimybė surinkti kokybiškus duomenis su reikalinga informacija. Prieš keliant reikalavimus verslo įžvalgai ir reikalingiems duomenims, rekomenduotina apsvarstyti specifines situacijas, kurios būdingos konkrečiai įmonei ir tik tada pasirinkti verslo įžvalgos funkcijas, kurios geriausiai atitiktų situaciją. Kiekvienas įmonėje vykstanti procesas, kuriam yra reikalingas organizavimas, susideda iš esminių verslo įžvalgos žingsnių, kuriuos sudaro:

- Įmonės duomenų peržiūrėjimas, siekiant surinkti reikiamus duomenis;
- Duomenų pavertimas informacija ir tinkamas pateikimas;
- Duomenų užklausos ir analizė;
- Veiksmai vykdomi remiantis surinkta informacija.

### **1.2.3. Verslo įžvalga verslo konsultavimo sektoriuje**

Verslo konsultavimo paslauga pati iš savęs yra lanksti ir lengvai prisitaikanti siekiant patenkinti kiekvieno kliento poreikius. Tai sudaro problemas konkurencijos analizei nes rinkoje gali nebūti atitikties tarp paslaugų kurias siūlo įmonė, net nekalbant apie skirtingų įmonių siūlomas paslaugas. Dauguma paslaugų tiekėjų, nepriklausomai nuo veiklos trukmės, savo veiklą yra padarę lanksčią (D. C. Sawyer 2002).

Taigi verslo įžvalgos funkcijos pradėjimas verslo konsultavimo sektoriaus įmonėje yra sudėtinga užduotis (Z. Applebaum 2008). Tai skiriasi nuo plataus vartojimo prekių ar gamybos kompanijų, dėl nepastovumo, su kuriuo dažnai susiduriama teikiant verslo konsultavimo paslaugas. Žiūrint iš kitos pusės, nepastovumas paslaugų teikime yra stiprus konkurencinis pranašumas, suteikiantis galimybę vienai įmonei lengviau pateikti pranašesnius pasiūlymus. Tai priverčia

analitiką susikongcentruoti ties nepastovumu, o ne kitais konkurenciniais veiksniais ir apsunkina verslo įžvalgos pateikimą verslo konsultavimo sektoriaus įmonei.

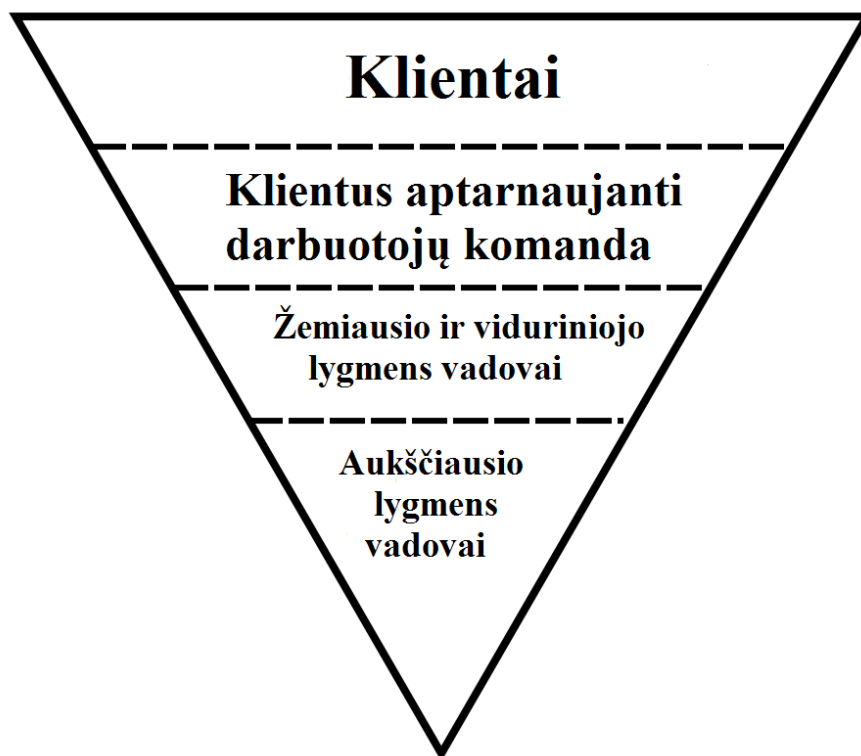
Nepastovumas konsultavimo sektoriuje tėra vienas iš skirtumų, nuo kitų sektorių įmonių, su kuriais susiduriama kuriant verslo įžvalgos procesą šiame sektoriuje. Kiti trys pagrindiniai konsultavimo sektoriaus įmonės skirtumai, nuo kitų sektorių įmonių, remiantis Z. Applebaum (2008) yra:

- Organizacinė struktūra;
- Vienos verslo konsultavimo įmonės aptarnaujamų verslo šakų įvairovė;
- Konceptinis skirtumas tarp konsultavimo *verslo* palyginti su konsultavimo įmonės *veikla*. Pavyzdžiui yra ryškus skirtumas tarp veiklų, iš kurių susideda įmonės vystymosi procesas, palyginti su realiomis paslaugomis kurias teikia ta pati įmonė savo klientams.

Toliau detaliau aptarsime kiekvieną iš aukščiau minimų aspektų.

### ***Organizacinė struktūra***

Paslaugų sektoriaus įmonės, tokios kaip verslo konsultavimo yra paremtos apverstos piramidės organizacine struktūra (Z. Applebaum 2008).



**2 pav. Konsultavimo sektoriaus įmonės organizacinė struktūra**

Kaip matoma 2 paveiksle apversto piramidės viršūnė yra platesnė, atspindinti didelę grupę klientų. Piramidės apačioje, palyginti maža grupė sudaro aukščiausio lygio vadovybę, kuri atlieka funkcines paslaugas, tokias kaip: informacinių technologijų plėtojimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, marketingas, verslo plėtra ir verslo įžvalga. Be to aukščiausio lygio vadovai, paslaugų sektoriaus įmonėse paprastai turi daugiau kasdienio bendravimo su įmonės klientais, nei aukščiausio lygio vadovai kitų sektorių įmonėse, kur daugiausia su klientais bendrauja pardavimų departamentas.

Todėl siekiant pradėti verslo įžvalgos funkciją verslo konsultavimo sektoriaus įmonėje, reikia įvertinti, jog vadovų skaičius, kuriuos turi pasiekti verslo įžvalgos produktai, yra didesnis, nei kitų sektorių įmonėse. Strategiškai, platesnis verslo įžvalgos funkcijos produktų gavėjų ratas, reikalauja platesnės apimties įžvalgos, kas apsunkina verslo įžvalgos funkcijos prioritetų išdėstymą ir tinkamos apimties apibrėžimą. Taip pat, apverstos piramidės struktūra turi kitą efektą: dažnai, konsultavimo sektoriaus įmonėse gauta verslo įžvalga nepasiekia asmenų, kuriems ji yra aktuali ir kurie gali priimti adekvačius sprendimus, nes yra sunku juos identifikuoti. Todėl gauta verslo įžvalga nėra išnaudojama, nepriklausomai nuo jos suteikiamų galimybių priimti strategiškai svarbius sprendimus.

### ***Verslo segmentų įvairovė***

Siekiant identifikuoti, kas turėtų gauti įžvalgos produktus, pirmiausia reikia nusistatyti, kokia įžvalga yra reikalinga. Tai priveda prie kito iššūkio: vienos įmonės aptarnaujamų skirtingų verslo segmentų įvairovės, nes verslo konsultavimo įmonės savo paslaugas teikia skirtinguose verslo segmentuose veikiančioms įmonėms.

Pavyzdžiui: verslo konsultavimo įmonei reikalinga įžvalga siekiant plėsti savo klientų ratą ir paslaugų kokybę gamybos sektoriaus įmonėse. Verslo įžvalgos procesą vykdomas asmuo ar grupė, susikoncentruoja ties duomenų rinkimu apie gamybos sektorių, išsianalizuoja esamą padėtį jame ir pateikia įžvalgas. Tačiau šios įžvalgos gali būti per daug abstrakčios ir neatspindėti įmonių, gaminančių skirtingus produktus, poreikių. Todėl vadovaujantis gautomis įžvalgomis, tikėtina, kad naujais klientais taps tik nedidelė dalis gamybos sektoriaus įmonių.

Taigi pradėdant verslo įžvalgos procesą verslo konsultavimo įmonėje, palyginti su kasdieninio vartojimo prekių pardavimo ar gamybos sektoriaus įmonėmis, kyla daugiau sunkumų, nustatant kokio pobūdžio įžvalgų rinkinys yra reikalingas. Vienas iš būdų siekiant įveikti šią kliūtį yra aiškus klientų trumpojo laikotarpio poreikių nustatymas ir verslo įžvalgos produkto pateikimas individualių ataskaitų forma, priklausomai nuo įžvalgos projekto. Norėdama tai įgyvendinti įmonė privalo būti lanksti, profesionali, diplomatiška ir svarbiausia kantri.



### ***Įmonės veikiančios konsultavimo segmente verslas ir veikla***

Trečiasis, pats sudėtingiausias iššūkis, siekiant pradėti verslo įžvalgos procesą konsultacijų sektoriuje yra skirtumo tarp įmonės *verslo* ir įmonės *veiklos* šiame sektoriuje supratimas. Pirmasis klausimas į kurį reikėtų atsakyti siekiant minimo supratimo yra: "ar mums reikia rinkti duomenis ir atlikti analizę apie savo konkurentus ir rinką kurioje veikia mūsų įmonė?" (Z. Applebaum, 2008). Identifikavus poreikį rinkti duomenis apie konkurentus ir rinką, žvelgiant iš įmonės verslo perspektyvos, įmonė turėtų užsiduoti klausimą: "kiek žmonių dirba mūsų įmonėje palyginus su konkurentų įmone?", o žvelgiant iš įmonės veiklos konsultacijų sektoriuje perspektyvos, įmonė turėtų užsiduoti klausimą: "ar mums reikėtų rinkti duomenis ir analizuoti kiekvieną paslaugą, kuri sudaro mūsų įmonės siūlomas paslaugas?". Žemiau pateikiami skirtingų perspektyvų pavyzdžiai.

Žvelgiant į verslo įžvalgą iš sektoriaus, kuriame veikia įmonė, pusės rekomenduotina sekti ir analizuoti tendencijas, kurios vyrauja rinkoje. Pasitelkiant metines įmonių apžvalgas, galima stebėti kaip keičiasi tendencijos kiekvienais metais, kokias paslaugas teikiančios įmonės auga, kurios įmonės perima lyderio pozicijas ir pan. Rinkos tendencijas galima stebėti tiek savo šalies, tiek viso pasaulio mastu ir pasitelkus visus surinktus duomenis bei informaciją galima suformuoti įžvalgas, apie tikėtinus rinkos pokyčius.

Žvelgiant į verslo įžvalgos procesą iš įmonės veiklos segmente pusės, daugiau dėmesio reikėtų skirti įmonės palyginimui su kitomis, tokias pačias paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Vienas iš būdų norint atlikti tokį palyginimą - viešai pasiekiamos informacijos rinkimas ir analizė, bei jos palyginimas su savo įmonės pateikiamais pasiūlymais klientams, publikuojamais straipsniais ir pasisakymais viešuose renginiuose. Viešai komunikuojamos dviejų įmonių informacijos palyginimas gali pateikti įžvalgų apie jų prioritetus, pozicijas tam tikrais klausimais, strateginius tikslus, darbuotojų kvalifikaciją.

Kadangi veiklos ypatybės kiekvienoje įmonėje ir sektoriuje skiriasi, rekomenduojama verslo įžvalgos funkciją sieti su įmonės verslu. Tačiau, kai bus suplanuota ir pradėta segmento analizė apčiuopiama sėkme, šis įžvalgos modelis gali būti nesunkiai pritaikomas ir įmonės veiklos sektoriuje įžvalgai. Nustačius reikalingą šaltinių įvairovę patikimos informacijos surinkimui ir analizei, bei gautos įžvalgos platinimo įmonėje priemonės, analogiškas procesas gali būti naudojamas informacijos surinkimui, analizavimui ir platinimui apie įmonės veiklą sektoriuje.

Žinant egzistuojančius iššūkius, geriausias atsakas siekiant juos įveikti yra aiškių verslo įžvalgos funkcijos tikslų nusistatymas prieš ją pradedant. Taip pat rekomenduotina nusistatyti norimus gauti rezultatus, planuojant procesą taip, kad kiekvienas iššūkis, su kuriuo susiduria įmonė, būtų įveikiamas žingsnis po žingsnio. Tokiu būdu verslo įžvalga veikia, kaip organizacinį žinojimą suteikianti funkcija, išorės veiksmų kontekste.

Įvertinus žinių valdymo veiklų ir verslo įžvalgos įtaką organizaciniam žinojimui, galima teigti, jog siekiant sukurti ir vystyti organizacinį žinojimą būtina užtikrinti, jog šį žinojimą sudarytų tiek vidinės tiek išorinės žinios įgalintos pasitelkiant žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklas. Išanalizavus verslo įžvalgos teikiamas naudas, toliau analizuojama, kokia turi būti įmonės vidinio žinojimo struktūra, siekiant spręsti vartotojų problemas.

### **1.3. Organizacijos orientuotos į vartotojų problemų sprendimą, vidinio žinojimo struktūra**

Šiuolaikinėje rinkoje, kurioje vyksta agresyvi konkurencija dėl kiekvieno potencialaus kliento, organizacijai neužtenka tik siūlyti kokybišką produktą ar paslaugą už patrauklią kainą, nes konkurentai nuolatos mažina kainas, taip siekdami persivilioti klientus. Dėl šios priežasties, organizacija siekianti užimti lyderio pozicijas rinkoje, nebūtinai privalo siūlyti savo produktą ar paslaugą už mažiausią kainą. Geras ir kokybiškas produktas ar paslauga ne tik turi pateisinti kliento poreikį ar lūkesčius bei turėti prieinamą kainą, tačiau turi išspręsti klientui kylančias problemas. Dėl šios priežasties organizacijos savo viduje turi turėti atitinkamą struktūrą, kuri padėtų užtikrinti jog parduodamos prekės ar paslaugos būtų orientuotos į vartotojų problemų sprendimą.

Tokią struktūrą, apibrėžia įmonės "judrumas" (angl. k. - agility). "Judrumas" - tai organizacijos gebėjimas atsinaujinti savaime, adaptuotis, greitai keistis ir būti sėkmingai nuolatos besikeičiančioje, ambicingoje ir neramioje aplinkoje (Aron De Smet, 2015). Šis įmonės "judrumas" reikalauja dviejų dalykų. Pirmiausia dinaminių sugebėjimų, suteikiančių galimybes greitam - judėjimui, paslankumui ir reagavimui. O taip pat, "judrumas" reikalauja stabilumo, kuris užtikrintų tvarų pagrindą, sudarytą iš dedamųjų, kurios nesikeičia. Jis sudaro stabilią pagrindinę jėgą, kuri tampa pradiniu tašku įmonei, kuris nesikeičia kol dauguma kitų dalykų nuolatos keičiasi.

Taigi organizacijai siekianti būti "judria", rekomenduojama vadovautis trimis principais (Aron De Smet, 2015) kuriuose turėtų pasireikšti įmonės stabilumas ir dinamiškumas:

1. Struktūra;
2. Procesais;
3. Žmonėmis.

#### ***Struktūra***

Įmonės struktūra susideda iš valdymo hierarchijos, kuri apsprendžia darbuotojų pavaldumą, bei vadovavimo principus, nustatant kurie asmenys, kokiame įmonės lygmenyje turi teisę priimti sprendimus. Taip pat būtina numatyti kokių sprendimų priėmimas bus patikėtas kitiems darbuotojams. Judrumo aspektu tai yra labai svarbu, nes kuo greičiau yra priimami tinkami sprendimai, tuo įmonė gali būti dinamiškesnė verslo aplinkoje. O esant sudėtingam sprendimų

priėmimo procesui, kurį kontroliuoja aukščiausio lygio vadovai, sprendimų priėmimo trukmė gali įtakoti konkurencinio pranašumo praradimą.

### ***Procesai***

Įmonės viduje vykstantys procesai vaidina svarbų vaidmenį organizacijos judrumo užtikrinime. Šiuos procesus galima apibrėžti sekančiais klausimais: Kaip procesas veikia? Kokios veiklos susietos tarpusavyje tam tikru būdu kuria pridėtinę vertę? Kokie sprendimai yra priimami toje veiklų grandinėje? Kas juos priima? Kaip sprendimai yra įvertinami?

Kai organizacijoje yra nustatomi tikslai ir uždutys, dažniausiai jie pristatomi įmonės darbuotojams laikantis hierarchijos principo - aukščiausio lygio vadovai informaciją perduoda vidurinio lygio vadovams, o pastarieji informaciją perduoda žemiausio lygmens vadovams, kurie vadovaudamiesi iškeltais tikslais paveda uždutis darbuotojams. Šio principo laikymasis nėra blogas, tačiau komunikacijai vykstant tik iš viršaus į apačią pasitelkiant tarpininkus (viduriniojo ir žemiausio lygio vadovus), specialistų lygmenyje darbas vyksta vadovaujantis skirtingais tikslais, nes jie nėra informuojami apie visos įmonės tikslus, o gauna tik jiems skirtas uždutis ir keliamus tikslus. Siekiant, kad įmonės darbuotojai sėkmingai tarpusavyje bendradarbiautų, siekdami bendro įmonės tikslo, būtina įsitikinti, jog visi įmonės padaliniai vadovaujasi siekia bendrų tikslų, kuriuos iškelia aukščiausio lygio vadovai.

Judrumo aspektu svarbu, jog iškeltų tikslų pasiekimui darbuotojai, savo kompetencijų ribose, būtų įgalinti priimti sprendimus, kurie padėtų didinti įmonėje vykstančių procesų efektyvumą, bei galėtų išreikšti savo nuomonę aukščiausio lygio vadovams, kurie atsižvelgdami į pastabas turi galimybę koreguoti išsikeltus tikslus.

### ***Žmonės***

Šiais laikais, įmonė valdydama savo žmogiškuosius išteklius gali būti itin lanksti įgalindama laikiną darbo jėgą, kai tam tikrai užduočiai atlikti yra reikalingas specialistas iš šalies. Tačiau valdant nuolatinius įmonės darbuotojus, yra siekiama užtikrinti stabilumą ir pastovumą. Dėl šios priežasties visose įmonėse yra stengiamasi sukurti kuo geresnę kultūrą, kuri suteiktų galimybę darbuotojams realizuoti savo potencialą, bei užtikrintų saugumo jausmą kiekvienam dirbančiajam. Įmonės kultūra yra tvirtas pagrindas, kurį sunku pakeisti, todėl judrumo aspektu, vyraujanti kultūra užtikrina, jog įmonei prisitaikant prie aplinkos pokyčių, darbuotojai nepraras saugumo jausmo ir galės toliau sėkmingai realizuoti savo potencialą, kartu padėdami įmonei prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Taigi įmonės kultūra viena pagrindinių įmonės savybių sukuriančių išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą, nepriklausomai nuo vykstančių aplinkos pokyčių.

Apibendrinant galima teigti, jo įmonė siekdama tapti "judria" privalo vadovautis visais trimis, aukščiau įvardytais principais. Tačiau, įgyvendinant šiuos "judrumo" principus, būtina įmonės

dinamiškumą derinti su stabilumu, kuris yra lyg atskaitos taškas, kurio laikantis įmonė nepasiduos visiškai aplinkos įtakai ir nepasikeis neatpažįstamai.

Aukščiau minimų "judrumo" principų įgyvendinimas įmonėje yra viena iš dedamųjų dalių, reikalingų siekiant prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių. Kita dedamoji dalis yra strateginiai "judrumo" koncepcijos aspektai, kuriais vadovaujantis galima identifikuoti, kas įmonei trukdo būti "judria" ir kokių veiksmų galima imtis norint tapti dinamiškesne organizacija. Žemiau pateikiami keturi "judrumo" koncepcijos strateginiai aspektai ir jų bruožai:

### **Vartotojų praturtinimas**

Šiais laikais norint įsigyti prekę ar paslaugą yra galimybė rinktis iš plataus asortimento. Dėl šios priežasties produkto ar paslaugos kokybė ir dizainas negarantuoja įmonei konkurencinio pranašumo. Siekiant pritraukti klientus, reikia ieškoti galimos produkto ar paslaugos individualizacijos, kuri pirkėjui suteiktų papildomos vertės ir lemtų jo apsisprendimą įsigyti būtent šį produktą ar paslaugą, o ne kitą galimą alternatyvą. Todėl, konsultavimo sektoriaus įmonei, siekiančiai įgyti konkurencinio pranašumo ir teikiamomis paslaugomis vartotojui kurti papildomą pridėtinę vertę, rekomenduojama įsisavinti "judrumo" koncepciją, nes šios koncepcijos dėka įmonė:

- geba teikti individualizuotas paslaugas, orientuotas į atskiras nišines rinkas;
- siūlo paslaugas, kurias vartotojai vertina, kaip jų individualių problemų sprendimus;
- žino pakankamai apie vartotojus, kad identifikuotų, kokios paslaugos jiems sukuria pridėtinę vertę,
- pritaiko kainodaros ir marketingo strategijas, sąlygotas kliento gaunamos pridėtinės vertės;
- inicijuoja interaktyvų bendravimą su klientais, kaip būdą pritaikyti paslaugas jų dabartiniams ir ateities poreikiams;
- prideda vertės paslaugoms, suteikdama klientams priėjimą prie reikiamos informacijos;
- parduoda ne tik individualias paslaugas, bet taip pat ir pagrindines kompanijos kompetencijas;
- trumpiausias laiko tarpas "nuo idėjos iki grynųjų" yra pagrindinė paslaugų vystymo varomoji jėga.

### **Bendradarbiavimas konkurencingumui skatinti**

Šis "judrumo" koncepcijos strateginis aspektas skatina organizacijas įgalinti darbuotojų bendradarbiavimą įmonės viduje, bei būti atviromis partneriams bei konkurentams. Įmonės darbuotojų bendradarbiavimas atveria galimybes sukurti naujus produktus ar paslaugas bei efektyvinti įmonėje vykstančius procesus, nes kiekvienas darbuotojas turi savo slypinčias žinias apie darbo metodus (know - how) kuriomis dalinantis su kitais darbuotojais atsiranda komandinės žinios. O bendradarbiavimas su konkurentais ir partneriais, gali padėti patobulinti esamą arba

sukurti naują produktą ar paslaugą, identifikuojant kiekvienos iš įmonių stipriąsias puses ir jas sujungiant į bendrą visumą. Bendradarbiavimas su įmonės aplinka, taip pat įgalina geresnį produkto ar paslaugos pateikimą vartotojui. Taigi, įmonė, kuri yra įsisavinusi "judrumo" koncepciją, siekdama bendradarbiavimo konkurencingumui skatinti:

- visuose organizacijos lygmenyse skatina požiūrį, jog bendradarbiavimas ir konkurencija nėra priešai;
- sukuria vidinę kultūrą, kuri skatina nuolat kartu dirbančius darbuotojus spręsti visų problemas taip, lyg organizacija būtų ligoninės priimamasis;
- "win-win" santykius identifikuoja kaip svarbiausius bendradarbiavimui;
- dalijasi informacija su partneriais ir klientais;
- nustato aiškią intelektinių teisių politiką;
- nustato aiškius bendradarbiavimo kriterijus kooperaciniams santykiams tiek įmonės viduje, tiek ir su kitomis organizacijomis;
- nustato aiškų organizacijos etikos kodeksą ir jo laikosi;
- nustato aiškius kriterijus ir galimybes, kurios reikalingos nuolat inicijuoti ar prisijungti prie virtualių organizacijų;
- kai tik yra naudinga, kartu su kitomis kompanijomis apjungia pagrindines kompetencijas ir verslo procesus, kad pasinaudoti trumpu paslaugos pelningumo laikotarpiu (kitais tariant, ji daugeliu atveju turi būti *virtualia* organizacija arba visada pasiruošusi ja tapti),
- pritaiko standartus, kurie palaiko vidinį bendradarbiavimą visuose organizacijos lygmenyse,
- vysto su kitų organizacijų paslaugomis suderintus verslo procesus ir paslaugas tam, kad užtikrinti nuolatinį / tęstinį bendradarbiavimą;

### **Pokyčiai ir neapibrėžtumas organizacijoje**

Verslo konsultavimo sektoriaus įmonė įsisavinusi "judrumo" koncepciją siekia suvaldyti aplinkos pokyčius ir jais pasinaudoti konkurenciniam pranašumui didinti. Todėl "judrioje" įmonėje organizaciniai sprendimai yra priimami greitai, nes darbuotojai yra įgalinti savarankiškai priimti sprendimus, kurie yra jų kompetencijos ribose. Taigi įmonė pasitelkusi "judrumo" koncepciją siekdama suvaldyti pokyčius ir neapibrėžtumus:

- apima organizacines struktūras, kurios geriausiai atitinka vartotojo patenkinimo galimybes, strateginius tikslus ir alternatyvių paslaugų vystymo galimybes, paslaugų kūrimo, kainodaros ir marketingo strategijas,
- išlaiko lanksčias ir dinamiškas organizacines struktūras kaip pagrindinį įrankį siekiant pasipelninti iš pokyčių ir neapibrėžtumų;

- visuose organizacijos lygmenyse skatina požiūrį, jog pokyčiai sukuria naujas galimybes, nes jie destabilizuoja komfortabilų status quo;
- labiau naudoja motyvaciją, lyderiavimą ir abipusiai naudingų priklausomybių (pasitikėjimo santykių) kūrimą, nei nurodymus ir kontrolę;
- remia antrepreneriškumą, atsakomybės padalijimą ir atskaitomybę už organizacijos sėkmę;
- žmones laiko pagrindiniu kompanijos ištekliu ir pirminiu produktyvumo šaltiniu;
- sukuria atvirą informacijai aplinką ir investuoja į nuolatinius mokymus;
- išskaido valdžią;
- įgalina personalą veikti lokaliai, o mastyti globaliai;
- investuoja į vidinę komunikaciją siekiant padėti personalui suprasti kompanijos tikslus, veiklos principus, prioritetus ir įsipareigojimus;
- investuoja į darbo gyvenimo kokybę;

### **Darbuotojų ir informacijos vertingumas organizacijoje**

Verslo konsultavimo sektoriaus įmonėse darbuotojai yra pagrindinis išteklius, kuris vaidina svarbų vaidmenį konkurencinio pranašumo kūrime. Todėl būtina sukurti gerą motyvacinę sistemą, kuri darbuotojus tuo pačiu skatintų konkuruoti tarpusavyje. Tokia sistema užtikrina nuolatinę darbuotojų kompetencijos, kuri tiesiogiai įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, ugdymą. Taigi verslo konsultavimo sektoriaus organizacijoje įsisavinusioje "judrumo" koncepciją darbuotojai sėkmingai konkuruoja jeigu:

- turi žinių, gebėjimų, yra informuoti apie organizaciją, taip pat yra lankstūs adaptuodamiesi prie organizacinių pokyčių ir naujų lūkesčių, kuriuos sąlygoja besikeičiantys kliento poreikiai;
- yra novatoriški, galintys imtis iniciatyvos, yra įgalinti ir tinkamai palaikomi, kad tai darytų;
- yra atviri nuolatiniam mokymuisi, sugeba įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius reikalingu metu;
- sugeba veikti bendradarbiavimo ryšiuose vidinėse ir išorinėse komandose bei tarpfunkcinėse grupėse;
- yra norintys mąstyti "kaip savininkai" ir priima bendravimo su klientais atsakomybę, prisiima problemas ir dalijasi atsakomybę už organizacijos sėkmę.

Taigi organizacijos orientuotos į vartotojų problemų sprendimą, vidinio žinojimo struktūrą galima pagrįsti "judrumo" koncepcija, susideda iš keturių strateginių aspektų: vartotojų praturtinimo, bendradarbiavimo konkurencingumui skatinti, pokyčių ir neapibrėžtumų organizacijoje, darbuotojų ir informacijos vertingumo organizacijoje. Sėkmingam šių strateginių aspektų užtikrinimui, būtina, jog organizacijoje būtų įgyvendinti trys pagrindiniai principai: įmonės struktūros, procesų ir žmonių. Visi

šie principai turi turėti dvi dedamąsias dalis - stabilią, kuri užtikrina tvarką ir neleidžia pokyčiams negražinamai pakeisti įmonę bei dinamišką, kuri įgalina prisitaikymą prie pokyčių ir sėkmingą jų išnaudojimą. Kartu su šia koncepcija būtina naudoti ir verslo įžvalgos įrankius. Toks vidinio ir išorinio žinojimo sugretinimas leidžia pasiekti geriausią rezultatą, siekiant vystyti organizacinį žinojimą, bei užsitikrinti rinkos lyderio poziciją.

#### **1.4. Organizacinio žinojimo kūrimo integruojant žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklas galimybės**

Aplinka kurioje įmonės veikia, kompleksiškai auga. Nepaisant globalizacijos, kiti veiksniai kylantys iš aplinkos, kurie verčia įmones veikti kaip įmanoma efektyviau yra: vartotojų poreikiai, valdžios priimami teisės aktai ir norminiai dokumentai, rinkos sąlygos ir konkurencija. Siekiant įveikti šį efektyvumo iššūkį, organizacijoms tinkamu metu yra reikalingas didelis kiekis aktualių ir patikimų duomenų, informacijos ir žinių (Kimpel ir Morris, 2013).

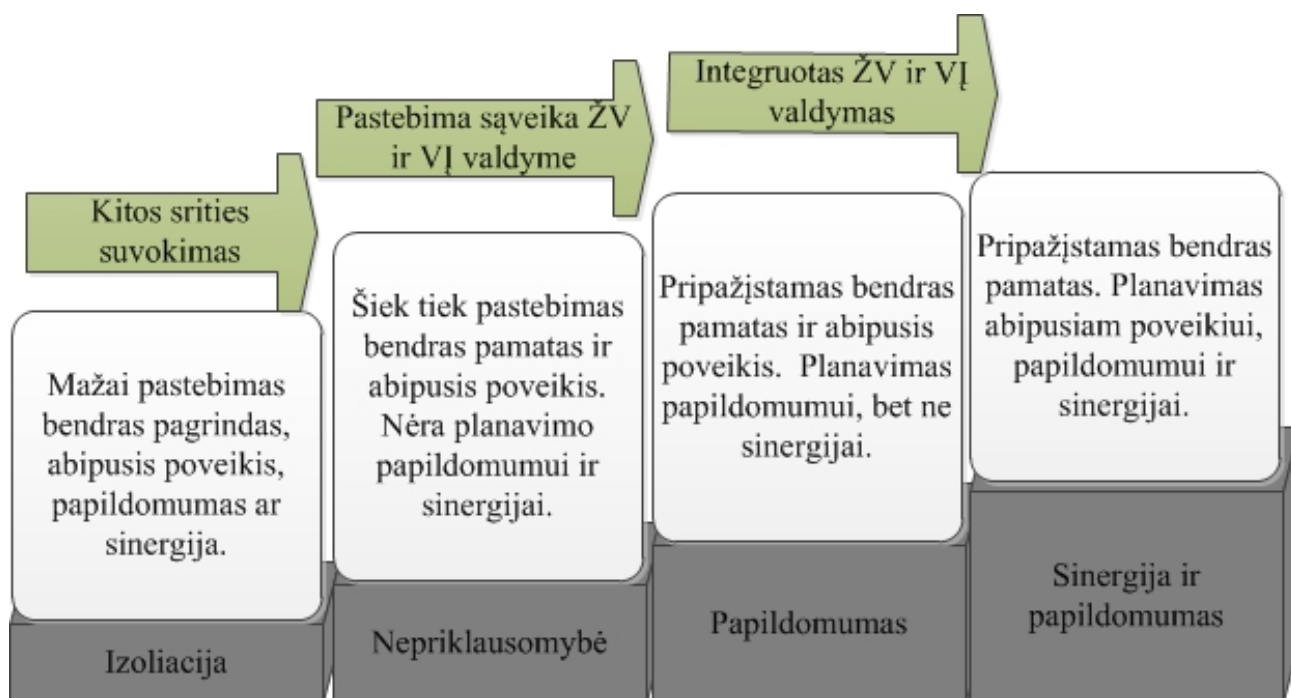
Daugelyje stambių organizacijų yra didžiulė dokumentų ir duomenų masė įskaitant verslo dokumentus, formas, duomenų bazines, skaičiuokles, elektroninius laiškus, naujienas ir spaudos straipsnius, įvairius su įmonės veikla susijusius žurnalus ir ataskaitas. Žinių valdymo veiklos ir technologijos yra naudojamos siekiant surasti, susisteminti bei išgauti vertę iš šių informacijos šaltinių. Taip pat žinių valdymo veiklos sutelkia reikšmingus tyrimus ir vystymosi veiklas (Herschel ir Jones, 2005).

Tačiau, daugumai verslo atstovų nepakanka priėjimo prie informacijos, kuri yra reikalinga, todėl daugelis yra linkę priimti sprendimus remiantis instinktyviomis žiniomis, ko pasekoje tikėtinas produktyvumo kritimas, sumažėjęs judrumas rinkoje, bei klaidingų sprendimų priėmimas (Boonsiritomachai ir kiti 2004). Dėl šios priežasties naudojamos verslo įžvalgos veiklos įgalina įmones pasiekti, analizuoti ir dalintis informacija ir žiniomis, kurios savo ruožtu padeda sekti, suprasti, nukreipti ir valdyti verslą siekiant pagerinti įmonės efektyvumą (Panian 2008).

Verslo įžvalga yra vertinama kaip neatsiejama platesnių žinių valdymo veiklų dalis. Verslo įžvalgos, susietos su žinių valdymu, efektyvumas paremia ir sustiprina žinias geresnių sprendimų priėmimui, kurie sąlygoja geresnę įmonės veiklą. Remiantis Wang ir Wang (2008) siekiant jog įmonėje vyktų keitimasis žiniomis ir jų tobulinimas, bendravimas turi vykti tarp žinių darbuotojų ir sprendimų priėmėjų, pasitelkiant verslo įžvalgą. Taigi apsirūpinimas kokybiška informacija yra pagrindas konkurenciniam pranašumui įgyti. Geresnė informacija lemia geresnes strategijas, taktikas ir produktyvų strateginių sprendimų priėmimo procesą (Schwartz ir Teeni, 2011).

Taigi žinių valdymas ir verslo įžvalga yra skirtingos tačiau tarpusavyje susijusios sąlygos bendram pagrindui, abipusiam poveikiui, papildomumui ir sinergijai (Zarghamifard ir Behboudi,

2012). Žinių valdymo ir verslo įžvalgos integravimo etapai apibūdinami keturiais žingsniais (3 paveikslas).



**3 pav. Žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklų integravimo etapai (šaltinis: N. A. Rostami, 2014)**

Kaip matoma 3 paveiksle verslo įžvalgos ir žinių valdymo procesų integravimas sukuria sinergiją. Todėl, tikėtina, jog efektas kurį sukuria verslo įžvalgos ir žinių valdymo funkcijų sujungimas bus geresnis, nei šių veiklų individualių efektų suma. Ši sinergija gali būti svarbi siekiant sukurti tvarius konkurencinius pranašumus, kurie gali paskatinti organizacijas žinių ekonomikoje varžytis strategiškai.

Apibendrinant, verslo įžvalgos ir žinių valdymo veiklų integracija suteikia darnų įrankį įmonei siekiant išnaudoti vertingą informaciją ir žinias, bei įgyti tvarų konkurencinį pranašumą (Adirekpullap 2008). Kitame skyriuje bus pagrindžiamos atvejo studijai naudojamos organizacijos turimu žinių apie verslui svarbius aspektus ir verslo įžvalgos poreikių ir galimybių tyrimo metodikos. Šių metodikų pagalba atlikus empirinį tyrimą, bus analizuojami jo rezultatai, siekiant žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklų tarpusavio integravimo analizuojamu atveju, bei bus pagrįstos organizacinio žinojimo didinimo kryptis tiriamoje įmonėje.



## 2. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Išanalizavus organizacinio žinojimo literatūrą ir suskirsčius jo vystymą į dvi dedamąsias - įmonės turimų žinių įtaką ir verslo įžvalgos įtaką, šį teorinį modelį taikysime norėdami iširti uždarnosios akcinės bendrovės "SDG" organizacinį žinojimą ir atskleisti įmonės turimų žinių apie veiklai svarbius aspektu lygį ir įvairovę.

**Tyrimo objektas** - UAB "SDG" organizacinis žinojimas.

**Tyrimo tikslas** - atskleisti įmonės turimų žinių apie veiklai svarbius aspektus lygį ir įvairovę .

Tyrimo tikslui pasiekti išsikeliama sekantys **uždaviniai**:

1. Parengti įmonės turimų žinių apie verslui svarbius aspektus, tyrimo metodologiją.
2. Nustatyti turimų žinių struktūrą ir poreikį.

Atsižvelgiant į išsikeltus uždavinius, planuojamas tyrimas susidedantis iš dviejų dalių: pirmąją dalimi siekiama identifikuoti įmonės turimas žinias apie ją supančią verslo aplinką ir šių žinių svarbą įmonės veiklai, pasitelkiant profesoriaus Roberto Jucevičiaus verslo įžvalgos poreikių tyrimo instrumentą (1 priedas), pritaikytą konsultavimo sektoriaus įmonės tyrimui. Antrąją dalimi siekiama identifikuoti įmonės turimų žinių panaudojimą kasdienėje veikloje, tam pasitelkiant "judrumo" auditą (2 priedas), kurį adaptuosime konsultavimo sektoriaus įmonės tyrimui. Naudojant aukščiau įvardytus tyrimo metodus, bus nustatyta turimų žinių struktūra bei poreikis.

### 2.1. Organizacijos turimų žinių apie verslui svarbius aspektus tyrimo metodika

Tyrimas bus vykdomas dviem pjūviais: a) žinojimo apie išorinėje aplinkoje vykstančius ar vykstančius svarbius pokyčius, įvykius ar veiksnius; b) vidinio įmonės organizuotumo, nuo kurio priklauso gebėjimas spręsti klientams svarbias problemas, pažinimas ir supratimas.

Pirmajam žinojimo aspektui tirti pasirinktos metodikos pagrindą sudaro verslo įžvalgai naudojamų metodų kombinacija, pritaikyta analizuojamos įmonės situacijai ir veiklos pobūdžiui. Antrajam aspektui tirti taikomas modifikuotas, verslo konsultavimo sektoriui pritaikytas įmonės "judrumo" (angl. k. - agility) auditas. Šis metodas pasirinktas, nes jo pagalba galima identifikuoti įmonės turimas žinias apie vidinei veiklai svarbius aspektus, bei taikant šį metodą atsiskleidžia įmonės požiūris į pokyčius, kurie šiuolaikinėje rinkoje yra natūralus nenutrūkstantis procesas.

#### ***Pirmasis žinojimo aspektas.***

Pirmojo pjūvio tyrimui pasirinkta metodika padės nustatyti tiriamos įmonės turimą ar reikiamą įmonės žinojimą apie svarbius išorinėje aplinkoje vykstančius ar vykstančius pokyčius, įvykius ar veiksnius. Naudojamas tyrimo metodas, pritaikytas analizuojamos įmonės veiklos pobūdžiui ir situacijai, susideda iš septynių klausimų blokų, kurie toliau yra aprašomi.

### *Klausimų blokas apie informacijos poreikius*

Ši klausimų bloką sudaro šeši atviri klausimai, kuriais siekiama identifikuoti su kokiais pokyčiais ir veiksniais šiandieninėje verslo aplinkoje susiduria analizuojama įmonė, kokios grėsmės jai kyla, bei kokias galimybes įžvelgia įmonės vadovybė. Taip pat norima nustatyti kokį geriausią ir blogiausią scenarijų įmonei per ateinančius 3-5 metus mato aukščiausio lygio vadovai, bei kokios ateities vizijos jiems atrodo aktualiausios. Klausimų bloką užbaigia klausimas, kuriuo siekiama identifikuoti įmonės vadovybės poreikį nuolatinei informacijai, apie svarbiausius išorinius veiksnius. Atsakymai į visus šio bloko klausimus leis atlikti informacijos poreikio analizę. Žemiau pateikiamos klausimų formuluotės:

- Kokius įvardytumėte pagrindinius pokyčius/ veiksnius šiandieninėje įmonės verslo aplinkoje, svarbius įmonės verslui?;
- Kokios pagrindinės grėsmės kyla įmonei iš aplinkos šiandien ir kokios gali kilti per artimiausius tris metus?;
- Kokias naujas galimybes įmonės verslui matote šiandien ir per artimiausius tris metus?(verslo vystymas, nauji klientai, nauji produktai ir t.t.);
- Įvardykite geriausią ir blogiausią scenarijų įmonei per ateinančius 3 - 5 metus. Kaip anksčiau įvardyti pokyčiai gali įtakoti šiuos scenarijus?;
- Jeigu turėtumėte galimybę paklausti orakulo apie ateitį, kokius du klausimus užduotumėte?;
- Nurodykite svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius, apie kuriuos norėtumėte turėti nuolat atnaujinamą informaciją ir sudėliokite juos prioritetine tvarka.

### *Klausimų blokas apie konkurentus*

Šiuo klausimų bloku siekiama nustatyti įmonės turimas žinias apie jos konkurentus bei įmonės vadovybės požiūrį į šių žinių svarbą. Prieš užduodant respondentams klausimus, prašoma įvardyti konkurentus apie kuriuos rinkti ir analizuoti informaciją yra svarbu. Toliau respondentams yra užduodami klausimai, siekiant išsiaiškinti kokia informacija apie konkurentus yra svarbi įmonės vadovybei, bei koks tos informacijos poreikis. Šiuos klausimus prašoma įvertinti trijų balų skalėje pagal svarbą, kur 3 - svarbu, 2 - būtų gerai, 1 - visiškai nesvarbu ir pagal žinių poreikį, kur 3 - žinome pakankamai, 2 - žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 - žinome nepakankamai. Klausimai yra suskirstyti į šešias dalis.

Pirmoji klausimų grupė padeda identifikuoti bendrųjų žinių apie konkurentus svarbą analizuojamai įmonei. Taip pat nustatoma ar įmonės vadovybė pasinaudoja gerąja ir blogąja konkurentų patirtimis, siekiant gerinti tiriamos įmonės veiklą ir išvengti kliūčių. Grupę sudaro sekantys klausimai:

- Kas yra konkurento įmonės savininkai?;
- Kaip keitėsi pagrindinės konkurentų verslo kryptys?;

- Kokie veiksniai sąlygojo pagrindinius konkurentų veiklos nuosmukius ir pakilimus?.

Antroji klausimų grupė yra orientuota į žinių apie konkurento strategiją svarbą. Ją sudaro trys klausimai, kuriais siekiama įvertinti įmonės vadovybės informuotumą konkurentų strategijos aspektu, bei nustatyti ar aukščiausio lygio vadovai rimtai žiūri į varžovų strategijas ir įvertina jų įtaką analizuojamai įmonei. Žemiau įvardyti šios grupės klausimai:

- Konkurento vizija, misija, tikslai/ Kaip jie keitėsi?;
- Kokia yra konkurento strategija produktų, rinkų aspektu?;
- Kokias vertybes konkurentai akcentuoja? (pvz., kokybė, aukštas aptarnavimo lygis ir t.t.).

Trečioji klausimų grupė naudojama siekiant nustatyti analizuojamai įmonei svarbiausias žinias apie konkurento paslaugas ir šios informacijos poreikį. Grupę sudaro dešimt klausimų, kurie padeda identifikuoti ar analizuojamos įmonės vadovybė objektyviai vertina žinių apie konkurento paslaugas svarbą: konkurento paslaugų silpnųjų ir stipriųjų pusių išnaudojimą konkurenciniam pranašumui įgyti; konkurentų kainodaros identifikavimą ir palyginimą su analizuojamos įmonės paslaugų kainų sandara; konkurentų klientų analizę, siekiant išsiaiškinti ar klientai patenkinti konkurento paslaugomis, įvertinant galimybę pritraukti potencialų vartotoją siūlant kokybiškesnes paslaugas. Grupę sudaro sekantys klausimai:

- Kaip keitėsi/ keisis konkurento rinkos dalis?;
- Kokie konkurento tikslai įvairiuose rinkos segmentuose?;
- Kas yra konkurento pagrindiniai klientai/ kokiais kiekiais jie perka?;
- Kokios yra stipriosios ir silpnosios konkurento paslaugų pusės?;
- Kurios yra pagrindinės paslaugos, dėl kurių konkurentas kovos iš paskutiniųjų?;
- Ar konkurento klientai juo patenkinti?;
- Konkurento paslaugų kainos, jų kaita ir tos kaitos priežastys?;
- Kokią bendrųjų išlaidų dalį konkurentas skiria marketingui?;
- Kokias marketingo priemones naudoja ir kaip dažnai?;
- Kokia dalis konkurento klientų atsisako jo paslaugų, kaip nekokybiškų?.

Ketvirtoji klausimų grupė yra skirta žinių svarbos apie konkurento finansinę situaciją įvertinimui. Šioje grupėje pateikiami klausimai, padedantys nustatyti ar analizuojamos įmonės vadovybė domisi konkurentų finansine situacija ir įžvelgia jos pokyčių įtaką analizuojamai įmonei, bei yra pasiruošusi pasinaudoti turimomis žiniomis užimamos rinkos dalies plėtimui arba pasiruošimui galimai konkurentų plėtrai. Žemiau įvardijami konkurentų finansinės situacijos grupės klausimai:

- Kokia konkurento apyvartos kaita per paskutinius 3 metus?;

- Kokia konkurento pelno kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kokia konkurento akcijų kainos kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kokios yra konkurento pagrindinės buvusios ir planuojamos investicijos?;
- Kaip konkurento mokumas keitėsi/ gali kisti ateityje?.

Penktoji klausimų grupė skirta žinių svarbos apie konkurentų žmogiškuosius išteklius nustatymui. Šios žinios yra labai svarbios, nes konsultacijų sektoriaus įmonėse žmogiškieji ištekliai yra pamatas sėkmingam paslaugų teikimui bei verslo plėtojimui. Todėl galimybė manipuliuoti žiniomis apie žmogiškuosius konkurento išteklius ir jų stipriąsias bei silpnąsias puses konkurento įmonėje, suteikia konkurencinį pranašumą. Taip pat turint išsamias žinias apie konkurentų žmogiškuosius išteklius, jomis galima pasinaudoti siekiant pritaikyti gerąją praktiką savo įmonėje arba identifikuoti blogąją patirtį ir taip išvengti problemų su savo įmonės personalu. Tiriamos įmonės vadovybės požiūrį į žinių apie konkurentų žmogiškuosius išteklius svarbą nustatomi pasitelkiant sekančius klausimus:

- Kokios yra konkurento įmonėje vyraujančios nuotaikos, klimatas?;
- Koks yra dominuojantis valdymo stilius ir organizacijos kultūra konkurento įmonėje: požiūris į riziką, tikslai, vertybės, dėmesys kokybei?;
- Kokia konkurento darbuotojų kompetencija/ ar jo įmonė patraukli aukštos kompetencijos darbuotojams?;
- Kurie darbuotojai/ kiek yra pagrindiniai konkurento ekspertai, kurių išėjimas iš įmonės sukeltų didelių problemų?;
- Kaip dažnai keičiasi konkurento įmonės darbuotojai ir kodėl?;
- Kokia yra motyvacija ir darbo užmokesčio sistema konkurento įmonėje?.

Paskutiniąja klausimų grupe, klausimų bloke apie konkurentus, siekiama nustatyti ar tiriamą įmonę vertina žinias apie konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses, bei konkurentui iš aplinkos kylančias galimybes bei grėsmes. Šios žinios įmonei yra svarbios, nes konkurentai veikia toje pačioje rinkoje. Tai reiškia, jog identifikuotos galimybės ir grėsmės kylančios iš aplinkos gali tiesiogiai paliesti ir tiriamąją įmonę. O konkurento stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimas, užtikrina galimybę stiprinti savo įmonę siekiant konkurencinio pranašumo ar užimamos rinkos dalies išsaugojimo. Šioje grupėje respondentų prašoma įvertinti sekančius klausimus:

- Kokios yra konkurento stipriosios ir silpnosios pusės?;
- Kokios grėsmės ir galimybės, kyla konkurentui iš aplinkos?.

Žinių apie konkurentus klausimų bloką užbaigia prašymas įvardyti įmones, kurios gali būti potencialūs konkurentai per artimiausius 3 - 5 metus, bei informaciją, kurią svarbu pradėti rinkti apie šiuos galimai potencialius konkurentus.

### *Klausimų blokas apie klientus*

Trečiasis klausimų blokas yra orientuotas į turimų žinių apie įmonės klientus nustatymą, bei jų poreikio identifikavimą. Prieš užduodant respondentams klausimus prašoma įvardinti pagrindinius klientus, apie kuriuos įmonei yra svarbu rinkti informaciją. Identifikavus svarbiausius klientus respondentams yra užduodami klausimai, kuriuos analogiškai konkurentų klausimų blokui, prašoma įvertinti trijų balų skalėje pagal jų svarbą ir žinių poreikį. Klausimai apie klientus yra suskirstyti į keturias grupes.

Pirmoji klausimų grupė yra skirta įmonės turimų bendrųjų žinių apie klientą nustatymui bei jų poreikio identifikavimui. Pakankamas žinojimas apie klientų vykdomas veiklas, jų pakilimus ir nuosmukius, suteikia galimybę objektyviai analizuoti rinkos poreikius bei kurti naujas paslaugas, kurios sėkmingai įsilietų į rinką ir būtų paklausios. Todėl siekiant identifikuoti įmonės žinojimą aukščiau minimais aspektais užduodami sekantys klausimai:

- Kas yra kliento įmonės savininkai?;
- Kaip keitėsi pagrindinės kliento verslo kryptys?;
- Kokie veiksniai sąlygoja pagrindinius kliento veiklos nuosmukius ir pakilimus?

Antrąją klausimų grupę siekiama nustatyti įmonės turimas žinias apie kliento strategiją. Kliento strategijos pažinimas leidžia planuoti įmonės teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, siekiant ne tik pateisinti kliento lūkesčius, bet ir padėti jam lengviau siekti užsibrėžtų strateginių tikslų, parduodant kylančių problemų sprendimus. Įmonės turimos žinios apie kliento strategiją nustatomos sekančiais klausimais:

- Kokia yra kliento strategija produktų, rinkų, technologijų aspektu?;
- Kokias vertybes klientai akcentuoja? (pvz., kokybė, aukštas aptarnavimo lygis ir t.t.)

Trečioji klausimų grupė orientuota į įmonės žinių identifikavimą kliento produktų ir paslaugų aspektais. Kuo įmonė geriau pažįsta savo kliento produktus ir paslaugas, tuo jai lengviau plėtoti savo teikiamų paslaugų asortimentą, prisitaikant prie kliento poreikių. Taip pat, pagrindinių kliento pirkėjų pažinimas sudaro galimybes plėsti savo klientų ir partnerių ratą, pasinaudojant klientų rekomendacijomis. Todėl siekiant nustatyti tiriamos įmonės žinias apie kliento produktus ir paslaugas, užduodami sekantys klausimai:

- Kurios veiklos sritys yra perspektyviausios klientui?;
- Į kurias rinkas orientuojasi klientas?;
- Kaip keitėsi/ keisis kliento rinkos dalis?;
- Kokie kliento tikslai įvairiuose rinkos segmentuose?;
- Kas yra kliento pagrindiniai pirkėjai?

Ketvirtąją klausimų grupę nustatomas įmonės žinių apie kliento finansinę situaciją poreikis ir svarba. Kliento finansinės situacijos sekimas ir žinių apie ją kaupimas, suteikia galimybę įvertinti

paslaugų pardavimo riziką, nes klientui tapus nemokiu įmonės apyvartinės lėšos būna įšaldytos. Dėl šios priežasties būtina ne tik kaupti informaciją apie kliento mokumą bei finansinių institucijų vertinimą, bet ir apyvartos, pelno, bendrojo turto ir akcijų kaitas. Toks bendras vaizdas leidžia objektyviau įvertinti, kliento galimybes laiku atsiskaitys už suteiktas paslaugas. Šioje grupėje, respondentams užduodami sekantys klausimai:

- Kokia kliento apyvartos kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kokia kliento pelno kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kokia kliento bendrojo turto kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kokia kliento akcijų kainos kaita per paskutinius 3 metus?;
- Kaip klientą vertina finansų rinka ir finansinės institucijos?;
- Kaip kliento mokumas gali kisti ateityje?

Žinių apie klientus bloką užbaigia prašymas įvardyti kas gali būti įmonės potencialūs klientai per artimiausius 3 - 5 metus ir kokią informaciją apie juos jau reikėtų pradėti rinkti.

#### *Klausimų blokas apie šakas*

Ketvirtasis klausimų blokas yra skirtas žinių apie šakas svarbai nustatyti. Prieš užduodant respondentams klausimus, prašoma įvardyti pagrindines šakas apie kurias tiriama įmonei yra svarbu rinkti ir analizuoti informaciją. Identifikavus svarbiausias šakas, tiriamos įmonės atstovams užduodami trys klausimai, kuriuos prašoma įvertinti pagal svarbą ir žinių poreikį aukščiau minėtoje trijų balų skalėje. Turimos žinios apie pagrindines šakas, įgalina įmonę priimti adekvačius sprendimus apie paslaugų spektro plėtimą arba siaurinimą atitinkamoje šakoje priklausomai nuo joje vyraujančių tendencijų. Neturint pakankamo šakos pažinimo, naujoms paslaugoms kurti skiriamas laikas, gali būti sueikvojamas neefektyviai, jeigu šaka kuriai paslauga yra aktualiausia susitraukia. Todėl sekančiais klausimais siekiama nustatyti kokios žinios apie pagrindines šakas yra svarbios tiriama įmonei:

- Kokie veiksniai lems konkurencinę poziciją toje šakoje artimiausioje ateityje?;
- Ar daug įmonių ateina ir palieka šaką?;
- Kokios yra koncentracijos / fragmentacijos tendencijos šakoje? (numatomi susijungimai / įsigijimai)

#### *Klausimų blokas apie technologijas*

Penktasis klausimų blokas yra orientuotas į įmonės turimų žinių apie pagrindines technologijas identifikavimą ir poreikio nustatymą. Prieš užduodant respondentams klausimus, prašoma įvardinti pagrindines technologijas apie kurias yra svarbu rinkti ir analizuoti informaciją. Apsibrėžus pagrindines tiriama įmonei aktualias technologijas, įmonės atstovams užduodami trys klausimai, kuriuos prašoma įvertinti pagal svarbą ir žinių poreikį ankščiau minėtoje trijų balų skalėje. Žinios apie įmonei aktualias pagrindines technologijas, suteikia galimybes naujų,

technologijomis grįstų, paslaugų kūrimui, kurios gali pakeisti verslo sąlygas konsultacijų sektoriuje. Taip pat šios žinios padeda identifikuoti alternatyvias technologijas, kurias galima panaudoti savo paslaugų kokybės gerinimui. Todėl, siekiant identifikuoti tiriamos įmonės vadovybės turimas žinias apie pagrindines technologijas ir šių žinių poreikį, pasitelkiami sekantys klausimai:

- Kokios yra perspektyvios / besivystančios technologijos?;
- Kokios bus naujos technologijos, kurios iš esmės pakeis mūsų verslo sąlygas?;
- Kokias alternatyvias technologijas galime/ galėsime panaudoti?

#### *Klausimų blokas apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes*

Šeštuoju klausimų bloku yra siekiama identifikuoti įmonės žinių apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes poreikį ir svarbą, respondentams užduodant tris klausimus, kuriuos, kaip ir ankstesniuose klausimų blokuose, prašoma įvertinti trijų balų skalėje pagal svarbą ir poreikį. Žinios apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes, leidžia įmonei identifikuoti potencialius partnerius, kurie galėtų prisidėti prie paslaugų spektro plėtimo ar įmonės veiklos efektyvinimo, bei padeda kaupti informaciją apie valstybines institucijas, kurių priimami teisės aktų pakeitimai tiesiogiai įtakoja įmonės galimybes teikti savo paslaugas. Taip pat pasinaudojant minimomis žiniomis yra lengviau atrasti potencialių investuotojų siekiant plėsti savo verslą. Taigi norint nustatyti įmonės vadovybės požiūrį į žinių, apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes, svarbą užduodami sekantys klausimai:

- Kokie yra potencialūs mūsų partneriai?;
- Kokios yra finansinės institucijos ir kiti potencialūs investuotojai?;
- Valstybinės institucijos - Ką reikia žinoti apie jas?

#### *Klausimų blokas apie informacijos šaltinius*

Paskutiniu juo klausimų bloku siekiama nustatyti kokiais pagrindiniais išoriniais ir vidiniais informacijos šaltiniais naudojasi įmonės vadovybė ir ar šie šaltiniai tenkina poreikius. Taip pat norima identifikuoti, kokie gaunamos informacijos analizės metodai yra taikomi įmonėje, bei kokiais kanalais yra ieškoma atsakymų į konkrečius iškilusius klausimus apie rinką, klientus, konkurentus ir pan. Siekiant pateikti įžvalgas apie informacijos šaltinių efektyvų panaudojimą ir alternatyvas, įmonės atstovams užduodami sekantys klausimai:

- Kiek šiuo metu gaunama informacija apie išorinę aplinką tenkina Jūsų nurodytus poreikius?
- Kokius pagrindinius vidinius informacijos šaltinius naudojate?
- Kokius pagrindinius išorinius šaltinius naudojate?
- Kokias tyrimų ataskaitas, naujienų suvestines ir kitą informaciją apie aplinką gaunate reguliariai?

- Ką darote, kai prireikia gauti atsakymą į konkretų klausimą (apie konkurentus, rinką ir t.t.)?
- Kas analizuoja gaunamą informaciją apie išorinę aplinką?

Išanalizavus įmonės žinojimo apie išorinėje aplinkoje vykstančius ar vykstančius svarbius pokyčius, įvykius ar veiksmus tyrimo metodiką, pereinama prie antrosios metodikos, skirtos įmonės vidinio organizuotumo pažinimui ir supratimui, pagrindimo.

### **Antrasis žinojimo (apie įmonės organizaciją) aspektas.**

Žinojimo apie vidinius įmonės organizacijos ypatumus ir adekvačiai jos veiklai svarbias kokybes tyrimo metodą sudaro keturi klausimų blokai: *virtotojų praturtinimo koncepcija, bendradarbiavimas konkurencingumui skatinti, pokyčiai ir neapibrėžtumas įmonėje, darbuotojų ir informacijos vertingumo vertinimas*. Kiekvienas klausimų blokas yra sudarytas iš smulkesnių grupių, jomis suskirstant audito klausimus, pagal identifikuojamos įmonės savybės bruožus. Klausimai sudarantys šias grupes bus užduodami respondentams, o atsakymų į juos visuma padės nustatyti įmonės turimų žinių panaudojimą kasdienėje veikloje bei jos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir jais pasinaudoti, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Taip pat įmonės atstovų atsakymai į klausimus padės nustatyti kokiais "judrios" organizacijos bruožais pasižymi analizuojama kompanija.

Prieš taikant šį įrankį konsultavimo sektoriaus įmonei audituoti, jis adaptuojamas, paliekant klausimų grupes, kurios yra aktualios šio segmento įmonei. Toliau pateikiamas adaptuoto modelio aprašymas pagal klausimų blokus.

### ***Vartotojų praturtinimo koncepcijos klausimų blokas***

Pirmąjį klausimų bloką sudaro trys klausimų grupės. Pirmoji grupė - "Ką gauna Jūsų vartotojas - paslaugą ar sprendimą?". Klausimais kurie sudaro šią grupę siekiama išsiaiškinti ar įmonė savo klientams parduoda standartinę paslaugą, kurią norint adaptuoti klientas turi įdėti pastangų. Ar įmonės klientai nusipirkę paslaugą iš įmonės, kartu gauna individualios problemos sprendimą ir jiems nereikalingos papildomos pastangos. Jeigu klientas pirksdamas paslaugą gauna savo problemos sprendimą ir jam nereikia rūpintis, jog įsigyta paslauga nepateisins jo lūkesčių, galima teigti, kad įmonė parduoda sprendimus. Todėl siekiant išsiaiškinti vartotojo gaunamą naudą pasitelkiami sekantys klausimai:

- Ar įmonė koncentruojasi į vartotojo pasitenkinimą ar į paslaugos pateikimą?
- Ar analizuojama kiek pastangų reikia vartotojui, kad pasinaudotų įmonės teikiamos paslaugos teikiama nauda?
- Ar vartotojas gali pradėti gauti naudą iškart po to, kai jam pateikiama paslauga?
- Ar vartotojui reikia įdėti pastangų, kad gautą paslaugą adaptuotų prie savo verslo?



Klausimai yra orientuoti į klientą, tad jais siekiama, jog respondentai į savo įmonės paslaugas pažvelgtų per vartotojo vertybių prizmę, kas padės išsiaiškinti paslaugos sukuriamą vertę klientui.

Kita klausimų bloko apie vartotojų praturtinimo koncepciją dedamoji dalis, yra įmonės vidinis veiklos organizavimas. Nuo vidinio veiklos organizavimo tiesiogiai priklauso galimybė klientams teikti jų problemų sprendimus. Jeigu įmonė yra orientuota į standartizuotą paslaugą ir didžiausią dėmesį skiria veiklos efektyvumui, ji eliminuoja galimybes išnaudoti savo esmines kompetencijas, bei individualizuoti paslaugą, kad ji atitiktų pirkėjo poreikius. Siekiant išsiaiškinti įmonės vidinio veiklos organizavimo tinkamumą vartotojų problemų sprendimui respondentams užduodami sekantys klausimai:

- Ar įmonėje atidžiai ir nuodugniai ieškoma galimybių paslaugą susieti su profesionaliu aptarnavimu ar kitaip didinti paslaugos vertę?
- Ar įmonė labiau orientuota teikti standartizuotą paslaugą ar ją individualizuoti pirkėjo reikmėms?
- Į ką įmonės valdyme kreipiamas didžiausias dėmesys - į veiklos efektyvumą ar esmines kompetencijas? Kuo tai pasireiškia?
- Vertinant įmonės veiklos kokybę į ką kreipiamas didesnis dėmesys - į klaidų ir neatitikimų skaičių ar į vartotojo pasitenkinimo išraišką?

Atsakymai į pateiktus klausimus, leis daryti prielaidas, ar įmonė savo vidiniu veiklos organizavimu yra orientuota į vartotojų problemų sprendimą

Tačiau, įmonei siekiant teikti klientų problemų sprendimus, būtina įsivertinti parduodamą paslaugą. Todėl vartotojų praturtinimo koncepcijos klausimų bloką užbaigia trečioji klausimų grupė: "Ką parduoda Jūsų įmonė?". Jos tikslas yra išsiaiškinti analizuojamos įmonės teikiamos paslaugos pritaikymo kliento poreikiams galimybes. Šios galimybės pasireiškia lengvu paslaugų modifikavimu, gebėjimu greitai spręsti klientų problemas viršijant jų lūkesčius, bei specifinio intelektualinio turto išsaugojimu įmonėje. Todėl pasitelkiami sekantys klausimai:

- Ar pateikiama paslauga yra lengvai modifikuojama pagal poreikį?
- Ar parduodate *tik konkrečios problemos* sprendimo know-how, ar ir dalį *savo* specifinio intelektualinio turto, tos know-how dalies, kuri svarbi ne tik konkrečios, bet ir kitų panašių problemų sprendimui?
- Ar vartotojai kreipiasi į Jus su skubių sprendimų reikalaujančiais užsakymais?
- Jei taip, tai ar visada Jūs viršijate jų lūkesčius?

Gavus atsakymus į visus vartotojų praturtinimo koncepcijos bloko klausimus, galima daryti apibendrinančias išvadas, ar įmonė orientuojasi į pridėtinės vertės kūrimą klientams savo paslaugomis spręsdama jų problemas. Taip pat gali būti identifikuojami veiksniai, trukdantys

paslaugos pritaikymui vartotojų problemų sprendimui. Sekančiu klausimų bloku, siekiama išanalizuoti įmonę bendradarbiavimo aspektu, kuris įtakoja įmonės galimybes kurti pridėtinę vertę klientui pasitelkiant darbuotojus ir partnerius.

### ***Bendradarbiavimo konkurencingumui skatinti klausimų blokas***

Šis klausimų blokas yra sudarytas iš dviejų grupių į kurias yra suskirstyti klausimai: bendradarbiavimas konkurencingumui skatinti įmonės viduje ir įmonės išorėje. Pirmiausia siekiama išsiaiškinti kokio lygio bendradarbiavimas yra propaguojamas įmonėje, kas leidžia nustatyti konkurencijos galimybes. Jeigu įmonės struktūra išskaido darbuotojus po funkcijas su minimalia komunikacija, parandamos bet kokios galimybės bendradarbiavimui ir darbuotojai nejaučia jokios konkurencijos, o kartu nėra motyvuoti kurti didesnę pridėtinę vertę, kurios siekia įmonė. Dėl šios priežasties, svarbu sudaryti sąlygas bendradarbiavimui, kuris skatintų konkurenciją, tačiau tam turėtų būti sudarytos tinkamos sąlygos. Žemiau pateikiami klausimai kuriais siekiama išsiaiškinti įmonės vidinio bendradarbiavimo sąlygas:

- Ar lanksčiai bendradarbiaujama ir komunikuojama tarp skirtingų organizacijos lygių?
- Ar praktikuojamos tarpfunkcinės specialistų grupės konkrečiam vartotojui?
- Ar kiekvienas verslo vienetas turi specifinius tikslus bendrosios misijos rėmuose?
- Ar darbuotojui reikalinga informacija yra lengvai prieinama per vidinius tinklus? O gal ji sunkiai randama ir prieinama?
- Ar vidinė organizacijos struktūra skatina konkurenciją tarp padalinių ir specialistų? O gal struktūra darbuotojus išskaido po funkcijas, veikiančias autonomiškai, su minimalia komunikacija ir koordinacija?

Nustačius įmonės sukuriamas sąlygas vidinio bendradarbiavimo skatinimui, pereinama prie klausimų, kurie padės identifikuoti įmonės poziciją išorinio bendradarbiavimo konkurencingumui skatinti aspektu. Šiais klausimais siekiama nustatyti ar įmonė teikia prioritetą partnerystei, kuri įgalina naujų paslaugų sukūrimą taikant virtualios įmonės modelį, bei jau egzistuojančių paslaugų efektyvesnį panaudojimą pasitelkiant kitų rinkos žaidėjų patirtį. Taip pat, išorinio bendradarbiavimo dalies klausimai padeda nustatyti ar įmonė yra geras ir patikimas partneris, tai svarbu, nes siekiant sėkmingo ir efektyvaus bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis, būtina turėti gerą vardą ir užtarnautą pasitikėjimą. Be partnerių, svarbus išorinio bendradarbiavimo objektas yra klientas. Jeigu su vartotoju yra palaikomas nuolatinis grįžtamasis ryšys, jo pagalba galima ne tik gerinti tiekiamų paslaugų kokybę, bet ir kurti naujus produktus, kurie būtų orientuoti į klientą ir taip greičiau įsilietų į rinką. Šiems tikslams pasiekti, bus užduodami sekantys klausimai:

- Ar partnerystės ir bendradarbiavimo sprendimai suprantami kaip prioritetas, ar kaip paskutinė būtinybė?
- Ar keičiatės intelektiniu turtu?
- Ar įmonė turi patikimo partnerio reputaciją ir ar yra laukiamas partneris bendradarbiauti?
- Ar taikomas virtualios įmonės modelis, kad pasiekti reikiamos vertikalios integracijos?
- Ar produktų kūrimui bendradarbiaujama su užsakovu, ar jį kuria vidinė komanda, o informacija apie produktą neskelbiama iki pardavimo?

Remiantis tiriamos įmonės atstovų atsakymais į aukščiau minimus klausimus, bus galima daryti prielaidas, su konkrečiomis išvalgomis, ar įmonė propaguoja bendradarbiavimą konkurencingumo skatinimui ir kokių priemonių reikėtų imtis, siekiant jį pagerinti. O siekiant gilesnio supratimo, kas lemia įmonės "judrumą" ir kokie veiksniai analizuojamoje įmonėje jį įtakoja (stabdo ar skatina), bus naudojama trečioji audito dalis.

#### ***Pokyčių ir neapibrėžtumų organizacijoje klausimų blokas***

Šį klausimų bloką sudaro trys klausimų grupės. Pirmoji grupė - "Pokyčių greitis įmonėje", kurioje užduodamais klausimais siekiama išsiaiškinti ar sprendimų priėmimas įmonėje yra sudėtingas procesas, kiek laiko jis įprastai trunka ir kaip įmonė reaguoja į pokyčius. Kuo sprendimų priėmimas įmonėje yra paprastesnis ir greitesnis, tuo įmonė greičiau gali reaguoti į iš aplinkos kylančius signalus apie artėjančius pokyčius ir juos pakreipti sau palankia linkme. Tačiau neužtenka tik greito sprendimų priėmimo, siekiant efektyvių pokyčių. Reikalinga, kad įmonė gebėtų lengvai ir lanksčiai persiorientuoti pakitus uždaviniams ar tikslams, nes vien tik jų pakeitimas tinkamų laiku nesuteikia pranašumo, būtinas visos įmonės darbuotojų prisidėjimas prie naujo tikslo siekimo ar uždavinių vykdymo. Tad norint nustatyti tiriamos įmonės pokyčių greitį jos viduje naudojami sekantys klausimai:

- Kaip ilgai trunka priimti organizacinius sprendimus įmonėje: valandas, dienas, mėnesius, metus?
- Kaip dažnai sistemiškai analizuojama įmonės veikla bei taikomas reinžineringas?
- Ar įmonėje mažinami hierarchiniai lygiai ir neproduktyvios veiklos?
- Ar vidinė organizacija labiau būdinga funkceinei, ar vyrauja galimybių geresniam vartotojų patenkinimui kūrimo grupės?
- Ar organizacija lengvai ir lanksčiai persiorientuoja pakitus tikslams ar uždaviniams?

Identifikavus sprendimų priėmimo greitį įmonėje, bei jos lankstumą ir prisitaikymą prie pokyčių, pereinama prie organizacinio "judrumo" tyrimo.

Žvelgiant į įmonę iš organizacinio "judrumo" perspektyvos, būtina išanalizuoti koks požiūris į pokyčius vyrauja organizacijos viduje. Jeigu jie yra pasitinkami kaip galimybė, kurią galima išnaudoti siekiant konkurencinio pranašumo, tada atsiveria naujos perspektyvos, tačiau ar jos bus sėkmingai išnaudotos priklauso ir nuo įmonės pajėgumo priimti adekvačius sprendimus bei jos tolerancijos rizikingiems sprendimams. Neretai, patys pelningiausi sprendimai yra rizikingi, todėl būtina, jog įmonėje būtų asmenų, galinčių prisiimti atsakomybę už tokių sprendimų priėmimą bei adekvatų jų vertinimą. Taip pat, organizacijos "judrumą" lemia informacijos srauto judėjimas jos viduje, nes tik turėdami visą reikalingą informaciją darbuotojai bus įgalinti veikti ir priimti reikiamus sprendimus, tinkamu laiku. Geriausias būdas informacijos sklaidai įmonės viduje užtikrinti yra tinkamai sukomplektuotas technologinių priemonių rinkinys, kuris, konsultavimo sektoriuje tuo pačiu yra ir naujų produktų (sprendimų) kūrimo instrumentas. Taigi įmonės "judrumui" identifikuoti naudojami sekantys klausimai:

- Ar pokyčiai ir akivaizdus chaosas vertinami kaip galimybė?
- Ar įmonė pajėgi priimti adekvačius sprendimus įvykus pokyčiams ir ar ji tai daro?
- Kokiam valdymo lygyje toleruojami ir priimami rizikingi sprendimai?
- Ar tie kurie rizikuoja, tačiau klysta, kartais už tai yra paskatinami?
- Ar pelningai ir produktyviai dirba įmonės savarankiškos struktūros?
- Kaip laisvai autonomizuoti struktūriniai padaliniai priima sprendimus apie apsirūpinimą reikiamais ištekliais?
- Ar informacija įmonėje yra vertinama kaip ją turinčio jėgos šaltinis, ar ji skleidžiama siekiant įgalinti darbuotojus?
- Ar visos darbuotojų komandos lengvai naudojami esama gamybine infrastruktūra ir naujų produktų (sprendimų) kūrimo metodais bei instrumentais? O gal ši įmonės dalis yra išskirta į savarankišką padalinį su savo specifiniais tikslais?
- Ar technologinių ir gamybinių priemonių rinkinys nuolat didinamas ir tampa įvairesnis?

Išanalizavus organizacijos "judrumą", kurio dėka bus nustatytos stipriosios ir silpnosios jos pusės tiriamoje įmonėje, seka trečioji pokyčių ir neapibrėžtumų įmonėje klausimų bloko dalis - operatyvinės veiklos organizavimas.

Šios dalies klausimais, siekiama išanalizuoti įmonės kasdienės veiklos organizavimo aspektus. Nustatinėjant ar operatyvinė veikla įmonėje organizuojama siekiant būti "judria" organizacija, būtina identifikuoti ar įmonė laikosi proaktyvumo principo santykiuose su vartotojais, nes visiems klientams patinka, kai yra rodomas dėmesys ir įsiklausymas į jų problemas bei poreikius. Šiam tikslui pasiekti būtina eliminuoti įmonės "sienas", kurios stabdo vartotojų poreikių

identifikavimą ir tenkinimą. Taip pat, geras operatyvinės veiklos organizavimas pasireiškia visų lygių darbuotojų įgalinimas savarankiškai priimti su savo veikla susijusius sprendimus, nes tokiu būdu galima pasiekti greičiausio uždavinių realizavimo tinkamiausiais metodais, bei kartu darbuotojai yra skatinami spręsti ir galvoti. Savarankiškų darbuotojų išsiugdymas konsultavimo sektoriaus įmonėje yra vienas iš prioritetų, nes šio pobūdžio veiklą sunku sukontroliuoti ir darbuotojai teikiantys paslaugą turi sugebėti puikiai planuoti savo laiką bei spręsti klientui iškilusias problemas čia ir dabar. Taigi operatyvinė veiklos organizavimo nustatymui tiriamoje įmonėje naudojami sekantys klausimai:

- Ar įmonė yra proaktyvi santykiuose su vartotojais?
- Ar įmonės „sienos“ netrukdo geriau tenkinti vartotojų poreikius, ar jos tiesiog eliminuojamos?
- Ar darbuotojai skatinami galvoti ir spręsti?
- Ar visi darbuotojai savo veiklos lygyje įmonėje dalyvauja priimant sprendimus?
- Ar tie, kurie atsakingi už konkrečių uždavinių realizavimą gali savarankiškai nuspręsti apie tai, kaip geriausiai šiuos uždavinius realizuoti?
- Ar atlyginimas darbuotojams už atliktą darbą yra susietas su jų indėliu į bendrą organizacijos sėkmę?
- Ar darbuotojai gerai supranta, kad jie motyvuojami už indėlį į organizacijos veiklos rezultatus?

Nusistačius visų pokyčių ir neapibrėžtumų klausimų bloko grupių informacijos nustatymo ir analizavimo principus tiriamoje įmonėje, pereinama prie paskutinės organizacinio "judrumo" audito dalies.

#### ***Darbuotojų vertingumo vertinimo organizacijoje klausimų blokas***

Ketvirtuoju organizacinio "judrumo" klausimų bloku, siekiama identifikuoti įmonės požiūrį į darbuotojų vertingumą įmonėje. Šiam tikslui pasiekti klausimai yra suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji klausimų grupė skirta nustatyti atlygį ir skatinimą, o antroji laisvės veikti galimybes.

Atlygio ir skatinimo grupės klausimais išsiaiškinama ar darbo užmokestis, siekiant būti patrauklia įmone darbuotojams, siejamas su užduotimis bei pasiekimais, o ne tik su darbo laiku ir tarifu. Taip pat, nustatomi darbo užmokesčio apskaičiavimo principai ir jo priklausomybė nuo pasiektų rezultatų, bei viršutinės atlygio ribos buvimas. Jeigu darbo užmokestis apskaičiuojamas objektyviai įvertinant darbuotojų indėlį ir galutinius rezultatus, bei jam nėra nubrėžtos maksimalios ribos, galima daryti prielaidą, jog įmonė yra patraukli darbuotojams atlygio ir skatinimo aspektais. Žemiau pateikti klausimai, padedantys identifikuoti atlygio ir skatinimo tvarką tiriamoje įmonėje:

- Ar atlygis siejamas labiau su pasiekimais, kompetencija ir įgūdžiais ar su uždaviniais?

- Ar atlygis siejamas ne tik su darbo laiku ir tarifu, bet ir pasiekimais?
- Ar pripažįstamas ir skatinamas komandinis darbas, ar naudojamas tik individualių pasiekimų vertinimas?
- Kuri darbuotojų darbo užmokesčio dalis susijusi su galutiniais rezultatais?
- Kaip dažnai galutiniai rezultatai įvertinami apskaičiuojant atlyginimą?
- Ar yra nustatyta viršutinė riba iki kurios darbuotojas gali gauti atlygį už pasiektus rezultatus, ar toks atlygis neribojamas?

Laisvės veikti grupės klausimais siekiama nustatyti ar tiriamos įmonės darbuotojai yra įgalinami inicijuoti pokyčius ir realizuoti savo potencialą. Ši išraiška apibrėžiama žmonių skatinimu galvoti ir kurti, individualizuotu vertinimu ir vadovavimu, bei vertinimu už tai ką jie daro. Jeigu darbuotojai jaučiasi saugūs ir užtikrinti dirbdami įmonėje, jie tampa labiau suinteresuoti įmonės sėkme. Todėl jeigu tiriamos įmonės darbuotojai yra labiau suinteresuoti įmonės sėkme, galima daryti prielaidą, jog jie jaučiasi saugūs. Jeigu įmonė pasižymi aukščiau minimais bruožais, galima daryti išvadą, jog ji yra patraukli darbuotojams laisvės veikti aspektu. Toliau pateikiami klausimai, naudojami laisvės skatinimo įmonėje nustatymui:

- Ar darbuotojai skatinami galvoti ir kurti?
- Ar darbuotojai įmonėje vertinami ir jiems vadovaujama kaip visumai, ar individualizuotai?
- Ar darbuotojai vertinami daugiau pagal tai *ka* jie daro, ar *kaip* jie daro?
- Ar darbuotojai labiau suinteresuoti įmonės sėkme, ar savo asmeniniu saugumu?

Taigi aukščiau aprašyto organizacijos "judrumo" audito dėka identifikuojamos įmonės turimo žinios apie vidinei veiklai svarbius aspektus, bei atskleidžiamas tiriamos įmonės gebėjimas prisitaikyti prie nuolatos vykstančių pokyčių ir juos panaudoti konkurenciniam pranašumui įgyti. Išanalizavus tyrimui naudojamas metodikas pereinama prie tyrimo organizavimo aprašymo.

## 2.2. Empirinio tyrimo organizavimas

Empiriniam tyrimui atlikti bus naudojamas kokybinis tyrimas, kuriam atlikti pasitelkiama "focus" grupė, sudaryta iš dviejų įmonės aukščiausio lygio vadovų - generalinio direktoriaus ir komunikacijos direktorės, bei dviejų vidurinio lygio vadovų - Kauno skyriaus direktorės ir Kauno skyriaus pardavimų direktoriaus.

Kadangi tyrimu siekiama identifikuoti įmonės turimas žinias apie verslui svarbius aspektus ir jų poreikį, atlikti visų įmonės darbuotojų anketinę apklausą būtų netikslinga, nes gauti rezultatai neatspindėtų realios situacijos, kurią geriausiai išmano įmonės aukščiausio bei vidurinio lygio vadovai. Siekiant, kad "focus" grupės apklausos rezultatai būtų kuo detalesni, nuspręsta visus šios

grupės dalyvius pakviesti dalyvauti bendrame interviu, kurio metu respondentai galėtų atsakyti į tyrimo metodologijos klausimus ir pagrįsti savo atsakymus realiais pavyzdžiais.

Tyrimui paskirtu laiku susirinko visi pakviesti respondentai ir interviu buvo pradėtas nuo tyrimo tikslo bei metodų pristatymo respondentams. Visiems interviu dalyvaujantiems įmonės atstovams pateikta padalomoji medžiaga su tyrimo klausimais (1 ir 2 priedai). Tyrimas pradėdamas nuo pirmojo klausimyno (1 priedas), kuriuo siekiama identifikuoti įmonės turimas žinias apie verslo aplinką ir nustatyti šių žinių poreikį. Kiekvienas klausimas garsiai perskaitomas interviu dalyviams ir laukiama kiekvieno respondento atsakymų. Jeigu atsakymai skiriasi, keliama diskusija, siekiant nustatyti kas sąlygoja nevienodą nuomonę ir tokiu būdu prieinama prie bendro objektyvaus atsakymo. Respondentams atsakius į visus pirmojo klausimyno (1 priedas) klausimus pereinama prie antrojo klausimyno (2 priedas), kuriuo siekiama identifikuoti įmonės turimų žinių panaudojimą kasdienėje veikloje.

Interviu buvo įrašinėjamas diktofonu, siekiant medžiagą panaudoti tyrimo rezultatų analizės metu.

Tyrimo eigoje kilo problemos dėl skirtingo vadovų matymo, nes aukščiausiojo lygio vadovai orientuoti į visos įmonės bendrą veiklą, o viduriniojo lygmens vadovai atsakinėdami į klausimus žvelgė per savo vykdomos veiklos prizmę. Dėl šios priežasties kilo diskusijos siekiant priėti vieningo atsakymo. Taip pat, pastebėta, jog daugiausiai diskusijų kilo dėl klausimų, kuriuos respondentai suprasdavo skirtingai.

Tiriant dar kartą, būtų tikslinga respondentus iš anksto (prieš vieną ar dvi dienas iki tyrimo) supažindinti su tyrimo metodais ir išdalinti klausimynus. Tokiu atveju respondentai turėtų galimybę susirinkti reikalingą informaciją, kad galėtų kuo tiksliau atsakyti į užduodamus klausimus. Taip pat reikėtų praplėsti "focus" grupės narių skaičių įtraukiant porą žemiausiojo lygmens vadovų. Šis praplėtimas suteiktų galimybę įvertinti žemiausio lygio vadovų turimas žinias apie įmonės aplinką ir šių žinių panaudojimą organizuojant specialistų darbą.

### **3. ORGANIZACINIO ŽINOJIMO UAB "SDG" DIDINIMO VALDYMAS (KRYPTYS)**

#### **3.1. UAB "SDG" verslo įžvalgos poreikių ir galimybių analizė**

Siekiant nustatyti tiriamos įmonės turimas žinias apie aplinką kurioje veikia įmonė ir šių žinių poreikį, buvo pasitelktas, konsultavimo sektoriaus įmonei adaptuotas, verslo įžvalgos poreikių tyrimo instrumentas (1 priedas). Įmonės aukščiausio ir vidutinio lygmens vadovai, įvertino įmonės situaciją atsakydami į naudojamo klausimyno (1 priedas) klausimus. Toliau pateikiami gauti rezultatai, pagal klausimų grupes.

#### **Informacijos poreikių analizė**

Siekiant išsiaiškinti informacijos poreikius respondentams buvo užduodami atviro tipo klausimai, prašant įvardyti konkrečius atsakymus. Pirmuoju klausimu buvo išsiaiškinta, jog pagrindiniai pokyčiai/veiksniai šiandieninėje įmonės verslo aplinkoje yra: kintantys teisės aktai, naujos technologijos ir palankios sąlygos pradėti naujus verslus. Dėl šių veiksnių įmonei tiek šiuo metu, tiek per artimiausius tris metus kyla grėsmės, jog bus priimti nepalankūs valstybinių institucijų sprendimai, rinkoje atsiras technologinės inovacijos, pakeisiančios žaidimo taisykles ar į rinką ateis nauji konkurentai, kurie gali pervilioti esamus klientus.

Tačiau įmonės vadovai kartu su kylančiomis grėsmėmis įžvelgia ir naujas galimybes, kuriomis būtų galima pasinaudoti jau šiuo metu: neišnaudotos rinkoje esančios nišos, bei technologijomis grįstos paslaugos. O per artimiausius tris metus, kaip galymbę įvardija naujų įmonių, kurios gali tapti klientais, atsiradimą.

Atsižvelgiant į kylančias grėsmes ir atsiveriančias galimybes, buvo paprašyta įvardyti blogiausią ir geriausią scenarijus įmonei per ateinančius 3 - 5 metus. Respondentai įvardijo, jog reikšmingą įmonės susitraukimą gali sąlygoti įstatymų reglamentuojančių darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūrą pakeitimai, dėl kurių įmonė negalėtų teikti dalies savo paslaugų. O įmonės augimą per artimiausius 3-5 metus, anot respondentų, galėtų sąlygoti naujų technologijomis grįstų paslaugų sukūrimas, kurios neturėtų alternatyvų rinkoje.

Išsiaiškinus įmonės verslo aplinkoje vyraujančius veiksnus, jos galimybes ir kylančias grėsmes, buvo paprašyta nurodyti svarbiausius išorės veiksnus, apie kuriuos respondentai norėtų turėti nuolat atnaujinamą informaciją ir juos išdėlioti prioriteto tvarka. Bendru respondentų sprendimu veiksniai pagal prioritetus buvo įvardyti sekančiai:

1. Planuojami priimti valstybiniai teisės aktai, jų projektai ir pakeitimai;
2. Valstybės prioritetai verslo atžvilgiu (numatomos investicijos, lengvatos ir pan.);
3. Pasaulinio masto naujovės įmonės verslo segmente.



Tokį veiksmų išsidėstymą lėmė tai, jog įmonės teikiamos paslaugos yra reglamentuotos valstybiniais teisės aktais, todėl bet kokie pakeitimai, gali sąlygoti įmonės teikiamų paslaugų plėtrą arba traukimąsi. Valstybės prioritetų žinojimas įmonei suteiktų galimybę geriau planuoti veiklą ir nusimatyti paslaugas, kurių dėka galėtų pasinaudoti būsimomis lengvatomis ar įsitraukti į veiklas, kurioms numatomos valstybinės investicijos. Pasaulinio masto naujovės pagal prioritetą priskirtos paskutinėmis, nes tik dalį jų galima realizuoti Lietuvoje, dėl skirtingų valstybinių teisės aktų reikalavimų

Atlikus informacijos poreikių klausimų grupės apklausą, pereita prie klausimų apie konkurentus.

### **Informacijos apie konkurentus analizė**

Pirmiausia, prieš įmonės atstovams atsakinėjant į klausimus apie informacijos susijusios su konkurentais svarbą, prašoma įvardyti pagrindinius konkurentus apie kuriuos įmonei svarbu rinkti ir analizuoti informaciją. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje (1 lentelė).

**1 lentelė. Pagrindiniai UAB "SDG" konkurentai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Konkurentas</b>
1.	UAB "Verslo aljansas"
2.	UAB "Tuvlita"
3.	UAB "Inspecta"
4.	UAB "Sabelija"
5.	UAB "Pajūrio sauga"

Respondentams įvardijus pagrindinius konkurentus, jiems užduodami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokią informaciją apie konkurentus įmonei svarbu žinoti ir kodėl to reikia. Šie klausimai yra suskirstyti į šešis pogrupius, pagal kuriuos ir analizuosime šį klausimų bloką.

#### *Bendras konkurento apibūdinimas*

Interviu metu įmonės atstovai nurodė, jog jiems yra svarbu žinoti, kas yra konkurentų įmonių savininkai ir jų kaitos raida, bei kaip keitėsi pagrindinės konkurentų verslo kryptys. Nors apie tai įmonė turi informacijos, tačiau įvardijo jog būtų gerai žinoti daugiau. Paklausti apie veiksmus sąlygojusius pagrindinius konkurentų veiklos nuosmukius ir pakilimus, respondentai atsako, jog juos žinoti būtų gerai, nes apie tai žino nepakankamai, tačiau nelaiko šios informacijos prioritete.

### *Konkurento strategija*

Konkurentų strategijos atžvilgiu, įmonės atstovai nurodė, jog svarbu žinoti kokios yra jų vizijos, misijos ir tikslai, bei kaip jie keitėsi, o kartu pabrėžė ir konkurento strategijos produktų aspektu svarbą. Visa tai žinoti įmonei yra reikalinga siekiant sėkmingai konkuruoti ir neatsilikti nuo savo pagrindinių konkurentų. Šiame klausimų pogrupyje dar buvo aptariamoms konkurentų akcentuojamos vertybės, kurias įmonės atstovai įvardijo, kaip nesvarbias žinoti, tačiau pabrėžė jog svarbiausia žinoti kainą, kuri dabartinėje rinkos situacijoje vaidina pagrindinį vaidmenį ir nulemia konkurencinę sėkmę.

### *Konkurento paslaugos*

Užduodant respondentams klausimus apie konkurentų teikiamas paslaugas, nustatyta, jog šioje srityje įmonei svarbiausia žinoti yra stipriąsias ir silpnąsias konkurentų paslaugų puses, konkurentų klientų pasitenkinimą jų teikiamomis paslaugomis, tų paslaugų kainas ir jų kaitą, bei to priežastis ir klientų dalį, kuri atsisako konkurentų paslaugų, kaip nekokybiškų. Visa tai yra svarbu žinoti, nes ši informacija suteiktų įmonei galimybę išnaudoti konkurentų silpnąsias vietas ir taip perimti iš jų klientus, bei pasiūlyti savo paslaugas klientams, kurie nėra patenkinti konkurento paslaugų kokybe.

Mažiau svarbiais faktoriais, tačiau apie kuriuos būtų gerai žinoti, įmonės atstovai įvardijo konkurento rinkos dalies pokyčius, nes jie leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie įmonės padėtį rinkoje konkurentų atžvilgiu, bei konkurento tikslus įvairiuose rinkos segmentuose. Tačiau respondentai pabrėžė, jog šiuo metu nėra daug dėmesio skiriama konkurentų analizei, nes nėra jaučiamo spaudimo, kuris verstų tai daryti, kadangi įmonė yra vienas stipriausių rinkos žaidėjų. Prie faktorių apie kuriuos būtų gerai žinoti dar buvo priskirtos: pagrindinės paslaugos, dėl kurių konkurentai kovotų iš paskutiniųjų ir marketingo priemonės, kurias naudoja konkurentas ir jų naudojimo dažnumas.

Kaip faktorių, apie kurį visiškai nėra svarbu turėti informacijos respondentai įvardijo bendrųjų išlaidų dalį, kurią konkurentas skiria marketingui. Tačiau nurodė, jog svarbu žinoti kokiomis marketingo priemonėmis konkurentai naudojasi ir koks yra naudojamo marketingo priemonių efektyvumas, nes įmonės gali skirti didelę išlaidų dalį marketingui, tačiau jis gali būti visiškai neefektyvus arba gali būti skiriama maža išlaidų dalis, kuri bus panaudota efektyvioms marketingo priemonėms.

### *Konkurento finansinė situacija*

Užduodant įmonės atstovams klausimus apie konkurentų finansinę situaciją, prieita vieningos nuomonės, jog informacija apie ją būtų gerai žinoti, tačiau nėra būtina. Iš visų faktorių, vienintelis įvardytas, kaip svarbus žinoti - konkurentų mokumo pokytis ateityje. Ši informacija yra svarbi, nes

žinant jog vienas iš konkurentų tampa nebemokiu, galima pasinaudoti susiklosčiusia situacija ir sustiprinti savo padėtį rinkoje.

#### *Konkurento žmogiškieji ištekliai*

Aiškinantis informacijos svarbą apie konkurentų žmogiškuosius išteklius nustatyta, jog analizuojamai įmonei yra svarbu žinoti kokios nuotaikos vyrauja konkurentų įmonėse, kokia yra konkurentų organizacijų kultūra, kokia yra konkurentų darbuotojų kompetencija. Tačiau įmonės turimos žinios šiais aspektais yra nepakankamos. Atsižvelgiant į analizuojamos įmonės užimamą rinkos dalį, faktoriais, apie kuriuos turėti informacijos būtų gerai, bet ne svarbu įvardyti: konkurentų darbuotojai esantys pagrindiniais ekspertais, kurių išėjimas sukeltų konkurentams didelių problemų ir motyvacija bei darbo užmokesčio sistema konkurentų įmonėse. Remiantis tyrimo dalyvių nuomone įmonė neturi intereso detaliam analizuoti savo konkurentų, nes informacija apie juos įmonei nėra gyvybiškai svarbi.

#### *SWOT (SSGG)*

Įmonės atstovai teigia, jog jiems svarbu žinoti konkurento stipriąsias ir silpnąsias puses, kuriomis vadovaudamiesi, galėtu priimti strateginius sprendimus. Tačiau jiems visiškai nesvarbi informacija apie konkurentų galimybes ir grėsmes.

Respondentams atsakius į atskirų pogrupių klausimus ir juos įvertinus pagal svarbą, prašoma įvardyti įmones, kurios gali būti potencialiais konkurentais per artimiausius 3-5 metus ir ar svarbu pradėti rinkti informaciją apie juos. Įmonės atstovai įvardijo tuos pačius, jau egzistuojančius pagrindinius konkurentus ir patvirtino informacijos apie juos rinkimo svarbą. Paprašius išskirti kokią konkrečiai informaciją apie juos reikėtų pradėti rinkti buvo išskirti trys prioritetai:

- Konkurentų kainodara ir jos galimi pokyčiai;
- Konkurentų veiklos kryptys, jų pokyčiai;
- Konkurentų užimamos rinkos dalies pokyčiai.

Išanalizavus informacijos apie konkurentus svarbą, pereinama prie klausimų bloko apie įmonės klientus.

#### **Informacijos apie klientus analizė**

Pirmiausia, prieš įmonės atstovams atsakinėjant į klausimus apie informacijos susijusios su klientais svarbą, prašoma įvardyti pagrindinius klientus apie kuriuos įmonei svarbu rinkti ir analizuoti informaciją. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje (2 lentelė).

**2 lentelė. Pagrindiniai UAB "SDG" klientai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Klientas</b>
1.	UAB "Palink"
2.	UAB "IKEA Industry Lietuva"
3.	AB "Umega"
4.	UAB "Bitė Lietuva"
5.	AB "Lietuvos geležinkeliai"
6.	UAB "Enerstena"
7.	Axis įmonių grupė
8.	UAB "Enercon Services Lietuva"

Išsiaiškinus pagrindinius įmonės klientus, pereinama prie klausimų, suskirstytų į penkis pogrūpius, kuriuos prašoma įvertinti pagal svarbą.

*Bendras kliento apibūdinimas*

Respondentams atsakinėjant į šio pogrūpio klausimus, išryškėjo tendencija, jog ypač svarbu yra žinoti kaip keisis kliento pagrindinės verslo kryptys, nes tai lemia naujų paslaugų atsiradimą, kurias galima pasiūlyti vartotojui ir išplėtoti. Taip pat, anot respondentų, siekiant analizuoti rinkos poreikius svarbu žinoti kokie veiksniai sąlygoja pagrindinius klientų veiklos pakilimus ir nuosmukius, nes turint šią informaciją galima efektyviai išnaudoti savo išteklius ir numatyti reikalingą darbuotojų kiekį. Tačiau, kaip mažiau svarbią dedamąją, apie kurią turėti informaciją nėra svarbu, bet būtų gerai įmonės atstovai įvardijo - kliento savininkus ir jų kaitą.

*Kliento strategija*

Šio pogrūpio dedamąsias dalis, respondentai įvardijo, kaip svarbias žinoti, nes nuo kliento strategijos produktų, rinkų ir technologijų aspektu priklauso ir paslaugos, kurios ateityje jam bus aktualios. Taigi žinant šią informaciją galima formuoti savo paslaugų asortimentą ir jį adaptuoti pagal kliento poreikius.

*Kliento produktai ir paslaugos*

Informaciją apie kliento produktus ir paslaugas įmonės atstovai, taip pat nurodė, kaip svarbią. Ypač pabrėždami informacijos apie perspektyviausias kliento sritis ir rinkas į kurias orientuojasi klientas, nes tai lemia kokias paslaugas galima pasiūlyti vartotojui. Tačiau informacijos apie kliento pagrindinius pirkėjus, respondentai neįvardijo, kaip svarbios, nors mano jog ją žinoti būtų gerai, nes ši informacija galėtų nukreipti įmonę pas potencialius klientus ar partnerius.

### *Kliento finansinė situacija*

Visa galima žinoti informacija apie kliento esamą ir būsimą situaciją, įmonės atstovams yra svarbi, pabrėžiant kliento mokumo pokyčius ateityje, kurie yra ypač svarbūs. Esant geram informuotumui, apie vartotojo finansinę situaciją, galima priimti reikiamus sprendimus greičiau, nei klientas taps skolininku ir taip stabdys įmonės lėšų apyvartą.

### *SWOT (SSGG)*

Informaciją apie kliento silpnybes, stiprybes, galimybes ir grėsmes respondentai įvardijo kaip naudingą žinoti, tačiau nemano, jog tai yra labai svarbu ir nemato šio pobūdžio informacijos reikšmingumo.

Paprašius įmonės atstovų įvardyti potencialius klientus, per artimiausius 3-5 metus, sudarytas žemiau pateiktas sąrašas (3 lentelė). Taip pat buvo nurodyta, jog svarbu pradėti rinkti informaciją apie visus įvardytus potencialius vartotojus.

**3 lentelė. Potencialūs UAB "SDG" klientai apie kuriuos svarbu rinkti ir analizuoti informaciją**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Klientas</b>
1.	UAB "Lidl Lietuva"
2.	UAB "Maxima LT"
3.	Lietuvoje veikiančios bankai
4.	Lietuvoje veikiančios verslo centrai

Atsižvelgiant į pateiktą klientų sąrašą, įmonės atstovų buvo paprašyta įvardyti informaciją, kurią reikėtų pradėti rinkti apie šiuos klientus. Po kurį laiką vykusios diskusijos gauti sekantys atsakymai:

- Informacija apie potencialių klientų veiklos kryptis;
- Informacija apie veiksnius sąlygojančius potencialaus kliento veiklos pakilimus ir nuosmukius;
- Informacija apie kliento strategiją produktų, rinkų ir technologijų aspektu.

Išsiaiškinus informacijos apie įmonės klientus svarbą, pareinama prie klausimų bloko apie šakas.

### **Informacijos apie šakas analizė**

Prieš analizuojamos įmonės atstovams užduodant klausimus apie informacijos svarbą apie šakas, prašoma įvardyti apie kurias iš jų įmonei yra svarbu rinkti ir analizuoti informaciją (4 lentelė).

**4 lentelė. Pagrindinės UAB "SDG" šakos apie kurias svarbu rinkti ir analizuoti informaciją**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Klientas</b>
1.	Gamyba
2.	Energetika
3.	Statyba
4.	Prekybos tinklai
5.	Žemės ūkis

Išsiaiškinus analizuojamai įmonei svarbiausias šakas, respondentams užduodami klausimai, siekiant išsiaiškinti, kokia informacija apie jas yra svarbiausia žinoti ir kodėl.

Kaip svarbiausią informaciją, kurią reikia žinoti apie šakas, respondentai įvardijo veiksnius, kurie lems konkurencinę poziciją konkrečioje šakoje artimiausiu metu, nes šių veiksnių žinojimas, suteikia galimybę planuoti naujas paslaugas ar adaptuoti jau teikiamas paslaugas pagal konkrečios šakos įmonių poreikius.

### **Informacijos apie technologijas analizė**

Paprašius įvardyti svarbiausias technologijas apie kurias svarbu rinkti ir analizuoti informaciją, analizuojamos įmonės atstovai įvardijo informacines technologijas. Apie šias technologijas įmonei labai svarbu žinoti, kurios iš jų iš esmės pakeis dabartines verslo sąlygas, nes tai gali nulemti tolimesnę veiklos sėkmę bei padėti rinkoje. O taip pat, ne mažiau svarbu kuo daugiau žinoti apie alternatyvias informacines technologijas, kurias panaudoti galima jau šiandien, ar bus galima panaudoti ateityje. Ši informacija gali suteikti įmonei išskirtinį pranašumą prieš konkurentus, sukuriant paslaugas adaptuotas esamai ar būsimai rinkai ir taip išplečiant užimamą rinkos dalį savo srityje.

### **Informacijos apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes analizė**

Analizuojamos įmonės atstovams atsakinėjant, apie informacijos svarbą kitų rinkos žaidėjų ir interesų grupių atžvilgiu, nustatyta, jog labai svarbu žinoti kokius sprendimus priims valstybinės

institucijos ir kaip jos gali persikirstyti funkcijas susijusias su įmonės vykdoma veikla. Šie pokyčiai tiesiogiai įtakoja veiklą bei lemia žmogiškųjų išteklių poreikį ir teikiamų paslaugų asortimentą.

Kitos interesų grupės, apie kurias įmonei svarbu žinoti yra finansinės institucijos ir potencialūs partneriai. Pirmoji interesų grupė, lemia įmonės vystymosi galimybes, o potencialūs partneriai leidžia plėsti įmonės paslaugų asortimentą, bei efektyvinti veiklą, pasitelkiant bendradarbiavimą ar virtualių organizacijų kūrimą.

Išanalizavus informacijos apie kitus rinkos žaidėjus ir interesų grupes svarbą, pereinama prie paskutinio klausimų bloko, kuriuo siekiama apibendrinti analizuojamos įmonės informacijos šaltinių teikiamą naudą ir jos efektyvumą.

### **Informacijos šaltinių analizė**

Pateikus įmonėms atstovams klausimus apie informacijos šaltinius, nustatyta jog šiuo metu gaunama informacija apie išorinę aplinką yra pakankama, tačiau visiškai nepatenkina esamų poreikių. Siekiant detaliau išanalizuoti informacijos rinkimo procesą, respondentai įvardijo pagrindinius išorinius ir vidinius šaltinius, kuriais naudojantis yra renkama informacija.

Pagrindiniai išoriniai šaltiniai:

- Spauda;
- Internetiniai tinklapiai;
- Konferencijos;
- Klientai;
- Kitų įmonių darbuotojai.

Pagrindiniai vidiniai šaltiniai:

- Elektroniniai laiškai;
- Duomenų bazės;
- Vadovai ir darbuotojai;
- Susirinkimai.

Be įvardytų pagrindinių informacijos šaltinių, įmonės atstovai įvardijo ir reguliariai gaunamą informaciją apie aplinką:

- Teisės aktų pakeitimai;
- Šlies darbuotojų atlyginimų vidurkiai;
- Darbo biržos ataskaitos;
- Aktualios verslo žinios.

Visa ši reguliariai gaunama informacija yra skaitoma ir naudojama priimant sprendimus įmonėje. O šios informacijos analizę atlieka vadovai pagal savo veiklos pobūdį naudodamiesi įvairiais metodais, tad įmonėje nėra vieno asmens atsakingo už šios informacijos analizavimą ir

sisteminimą. Tad iškilus konkrečiam klausimui apie konkurentus, rinką ir pan. įmonės viduje yra ieškoma asmens, kuris galėtų žinoti atsakymą, arba informacija gaunama atlikus internetinę paiešką.

Išanalizavus įmonės turimas žinias ir jų poreikį apie aplinką, kurioje įmonė veikia, pereinama prie turimų žinių panaudojimo kasdienėje veikloje tyrimo analizės.

### **3.2. UAB "SDG" turimų žinių apie verslui svarbius aspektus analizė**

Siekiant išsiaiškinti, analizuojamos įmonės turimų žinių naudojimą kasdienėje veikloje, buvo pasitelktas organizacijos judrumo (agility) auditas (2 priedas). Šis įrankis pritaikytas, jį panaudojant interviu metu su dviem UAB "SDG" aukščiausiojo ir dviem viduriniojo lygmens vadovais. Toliau šioje dalyje bus aptariami gauti rezultatai, juos skirstant į keturias klausimų grupes, kurios sudaro naudojamą įrankį.

#### **Vartotojų praturtinimo koncepcijos analizė**

Analizuojamos įmonės atstovams atsakinėjant į klausimus susijusius su vartotojų praturtinimo koncepcija, nustatyta, jog įmonė koncentruojasi į vartotojo pasitenkinimą. Dėl šios priežasties yra siekiama, kad vartotojui nereikėtų įdėti pastangų, norint gautą paslaugą adaptuoti prie savo verslo. Ir nors vartotojai, anot respondentų, gali pradėti gauti naudą iškart po paslaugos pateikimo, kiek pastangų jiems reikia įdėti, kad pasinaudotų įmonės teikiamų paslaugų nauda analizuojama tik fragmentiškai. Ko pasekoje vartotojai turi įdėti pastangų adaptuojant gaunamą paslaugą prie savo verslo.

Plačiau analizuojant įmonės parduodamą paslaugą nustatyta, jog ji yra lengvai modifikuojama, bei klientai yra linkę kreiptis su skubių sprendimų reikalaujančiais užsakymais, kurie beveik visada yra įvykdomi viršijant klientų lūkesčius. Tai suteikia išskirtinį konkurencinį pranašumą ir atspindi teikiamų paslaugų kokybę ir lankstumą. Tačiau, kartu su tiekiamomis paslaugomis yra parduodama ir dalis įmonės specifinio intelektualinio turto, jį perduodant klientams su dokumentais, kurie yra gali būti pritaikyti ir kitiems klientams. Apibendrinus parduodamą paslaugą galima drąsiai teigti, jog analizuojama įmonė yra orientuota tiesiogiai į klientų problemų sprendimą.

Kadangi analizuojama įmonė savo klientams tiekia jų problemų sprendimus, kartu ji turi užtikrinti vidinį veiklos organizavimą ir struktūrą orientuotą į sprendimų tiekimą. Pirmiausia įmonė savo tiekiamą paslaugą sieja su profesionaliu aptarnavimu, taip didindama šios paslaugos vertę. Siekiant užtikrinti profesionalų aptarnavimą darbuotojai yra auginami įmonės viduje, tai keliant tiek darbuotojo, tiek paslaugos vertę. Kita dedamoji dalis orientuota į sprendimus yra paslaugų individualizavimas pirkėjo reikmėms. Siekiant sukurti didesnę pridėtinę vertę vartotojui, teikiama paslauga yra adaptuojama ją prisitaikant prie kliento verslo. Taigi vertindama savo veiklos kokybę, analizuojama įmonė didesnę dėmesį kreipia į vartotojo pasitenkinimo išraišką, tačiau, tuo



pačiu įvertina ir padarytų klaidų kiekį, nes jis tiesiogiai atspindi kliento nuomonę apie paslaugą ir didelis klaidų kiekis lemia vartotojo nepasitenkinimą. Todėl padarytos klaidos yra analizuojamos, siekiant jų nekartoti ateityje ir tuo pačiu užtikrinti kliento pasitenkinimą, taip įmonės valdyme didžiausią dėmesį skiriant veiklos efektyvumo gerinimui.

### **Bendradarbiavimo konkurencingumui skatinti analizė**

Šiuo klausimų bloku, buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonės viduje bei už jos ribų yra bendradarbiaujama siekiant skatinti konkurencingumą. Remiantis įmonės atstovų pateiktais atsakymais, buvo nustatyta, jog tarp skirtingų įmonės lygių yra bendradarbiaujama ir komunikuojama lanksčiai, bei nėra įsivyravusio griežto bendravimo laikantis esančios hierarchijos. Šiam bendradarbiavimui skatinti yra praktikuojamos tarpfunkcinės specialistų grupės, leidžiančios teikti išskirtines paslaugas konkrečiam vartotojui. Taip pat kiekvienam verslo vienetui yra keliami specifiniai tikslai, kurie padeda siekti bendrosios misijos. O plačiau kalbant apie įmonės vidinę struktūrą, nustatyta, jog ji skatina konkurenciją tarp padalinių ir specialistų, nes reikalinga informacija yra lengvai prieinama visiems darbuotojams per vidinius tinklus, ir jos potencialo išnaudojimas priklauso nuo pačių darbuotojų.

Be vidinio bendradarbiavimo, įmonės atstovai teigia, jog įmonė partnerystės ir bendradarbiavimo sprendimus supranta kaip prioritetą ir turi užsitarnavusi patikimo partnerio reputaciją, todėl yra laukiamas partneris. Ko pasekoje yra taikomas virtualios įmonės modelis, siekiant reikiamos vertikalios integracijos. Taip pat, kartais analizuojama įmonė keičiasi intelektiniu turtu su išoriniais partneriais, tačiau įvertindama, jog tai nepakenks jos padėčiai rinkoje. Tačiau kuriant naujus produktus ar paslaugas, ne visada yra bendradarbiaujama su užsakovu, kas gali įtakoti vartotojo lūkesčių nepateisinimą ir nusivylimą. Tad įmonei yra aktualu labiau skatinti išorinį bendradarbiavimą ir siekti išlaikyti esamą vidinio bendradarbiavimo lygį.

### **Pokyčių ir neapibrėžtumų organizacijoje analizė**

Remiantis respondentų pateiktais atsakymais, nustatyta, jog organizacinius sprendimus įmonėje priimti yra galima per kelias valandas, tačiau tai priklauso nuo sprendimo sudėtingumo ir aktualumo. Šias sąlygas, greitam sprendimų priėmimui sudaro propaguojama horizontali komunikacija įmonės viduje, leidžianti susijusiems asmenims tiesiogiai bendrauti ir taip greitai priimti teisingą sprendimą. Tačiau, pastaruoju metu hierarchinių lygių įmonėje padaugėjo, o siekiant, kad jie neapsunkintų komunikacijos kas mėnesį organizuojami bendri susirinkimai skirtinguose padaliniuose, taip palaikant aukščiausiojo lygio vadovų bendravimą su visais darbuotojais. Analogiška situacija yra su neproduktyviomis veiklomis, jos įmonėje nėra mažinamos, nes siekiama išlaikyti tiekiamų paslaugų spektrą, to pasekoje neproduktyvias veiklas kompensuojant pelningų veiklų sąskaita. Tokį vadovybės sprendimą lemia įmonės dydis ir

užimama rinkos dalis, nes šiuo metu, kai organizacija yra pilnai išsivysčiusi ir joje nusistovėjęs atliekamų funkcijų pasiskirstymas, veikla sistemiškai analizuojama kas metus, o reinžineringas taikomas labai retai, apie kartą į penkis metus, atsiradus akivaizdžiam poreikiui. Tačiau nepaisant įmonės dydžio, ji lanksčiai persiorientuoja pakitus tikslams ir uždaviniams, bet tuo pačiu, tai nėra lengva, dėl didelio darbuotojų kiekio. Išsiaiškinus pokyčių greitį įmonėje, pereita prie organizacinio judrumo (agility).

Pirmiausia analizuojant įmonės judrumą, išsiaiškinta, jog pokyčiai yra vertinami, kaip galimybė, tačiau akivaizdus chaosas ne visada toleruotinas ir tam tikrose situacijose nepageidaujamas. Taip pat, įmonės atstovai teigia, jog įvykus pokyčiams organizacija yra pajėgi priimti adekvačius sprendimus ir tai yra daroma. O rizikingi sprendimai yra toleruotini vidurinės grandies vadovų lygyje, tačiau tai priklauso nuo rizikos dydžio ir asmens pasiryžimo ją priimti, todėl neretai šiuos sprendimus priimta aukščiausiojo lygio vadovas. Bet asmenys kurie rizikuoja ir klysta kartais yra paskatinami juos palaikant ir motyvuojant, jog sekantis sprendimas bus sėkmingas.

Kita įmonės judrumą įtakojanti dedamoji yra produktyvios ir pelningai dirbančios savarankiškos struktūros. Jos yra įgalintos laisvais priimti sprendimus apie apsirūpinimą reikalingais ištekliais, tačiau personalo ir kitais klausimais, kurie reikalauja didesnių išlaidų nei kasdienės veiklos ištekliai, šie padaliniai bendrauja su aukščiausiojo lygio vadovybe, kuri priima sprendimus. Taip pat, prie sėkmingos padalinių ir visos įmonės veiklos prisideda informacijos skleidimas siekiant įgalinti darbuotojus, bei galimybė visoms darbuotojų komandoms lengvai naudotis esama gamybine infrastruktūra ir naujų paslaugų (spendimų) kūrimo metodais ir instrumentais. Kartu nuolat yra didinamas technologinių ir gamybinių priemonių rinkinys, kurį stengiamasi padaryti įvairesniu.

Pokyčių ir neapibrėžtumų organizacijoje analizę užbaigia įmonė operatyvinės veiklos organizavimas. Ši veikla analizuojamoje įmonėje organizuojama propaguojant proaktyvius santykius su vartotojais ir eliminuojant įmonės "sienas", siekiant geriau tenkinti klientų poreikius. Taip pat įmonės darbuotojai yra skatinami galvoti ir spręsti, bei dalyvauja priimant sprendimus savo veiklos lygyje. Kartu asmenims atsakingiems už konkrečių uždavinių realizavimą yra sudaromos sąlygos nuspręsti, kaip geriausiai realizuoti šiuos uždavinius, tačiau jie turi prisiimti atsakomybę už šiuos sprendimus. Visos šios operatyvinės veiklas organizavimo dedamosios dalys atsispindi bendroje organizacijos sėkmėje, su kuria yra susietas darbuotojų atlyginimas. Tačiau, remiantis įmonės atstovų nuomone, darbuotojai ne visada supranta, jog yra motyvuojami už indėlį į organizacijos veiklos rezultatus.

Išanalizavus įmonės operatyvinės veiklos organizavimą, pereinama prie paskutinės įmonės turimų žinių apie verslui svarbius aspektus, tyrimo metodikos dalies.

## **Darbuotojų ir informacijos vertingumo vertinimo organizacijoje analizė**

Siekiant išanalizuoti darbuotojų ir informacijos vertingumo vertinimą įmonėje, respondentai atsakydami į tyrimo klausimus turėjo įvertinti ar intraprenieriams gera jų įmonėje. Taigi buvo nustatyta, jog darbuotojų atlygis didžiąja dalimi yra siejamas su kompetencijomis, tačiau būna atsižvelgiama ir į įgūdžius ar uždavinius. Taip pat atlygis siejamas ne tik su darbo laiku ir tarifu, bet ir darbuotojo pasiekimais, kurie yra vertinami kiekvieną mėnesį. Nuo šių rezultatų priklauso darbuotojų atlyginimų kintamoji dalis, tačiau nėra nustatytos viršutinės ribos, iki kurios darbuotojas gali gauti atlygį už savo pasiekimus ir jis neribojamas nustatyta maksimalia suma. Tačiau darbuotojai ne visada supranta galutinio rezultato pasiekimo aplinkybes ir tai kaip jie gali šį rezultatą įtakoti. Dėl šios priežasties kartais mažėja darbuotojų motyvacija. Bet įmonėje yra pripažįstamas ir skatinamas komandinis darbas, kuris suteikia galimybes pasiekti geresnių rezultatų dirbant ne tik individualiai, bet ir kartu su kolegomis.

Tokiu požiūriu į komandinį darbą siekiama suteikti darbuotojams laisvę veikti, jie yra skatinami galvoti ir kurti. Bet nepaisant kolektyvo dydžio, stengiamasi vadovauti individualizuotai, taip prieinant prie kiekvieno darbuotojo ir priklausomai nuo situacijos jie būna vertinami tiek pagal tai, ką daro, tiek kaip jie daro. Šią specifiką lemia įmonės veiklos pobūdis, nes verslo konsultavimo veikloje svarbu tiek aptarnavimo kokybė (kaip darbuotojai tai daro), tiek ir įvairių užduočių įgyvendinimas (ką darbuotojai daro). Tačiau respondentų nuomone, įmonės darbuotojai labiau yra suinteresuoti savo asmeniniu saugumu ir tai laikoma privalumu, nes tik jausdamasis saugus ir apsirūpinęs, darbuotojas tampa suinteresuotu ir įmonės sėkme, nuo kurios priklauso jo gerovė. Taigi darbuotojui įsiliejus į organizaciją, jam svarbūs abu aspektai. Toks vadovybės požiūris į kolektyvą atskleidžia darbuotojų svarbos pripažinimą įmonės sėkmei.

Šis pripažinimas, taip pat pasireiškia tuo, jog svarbiausiu įmonės ištekliumi yra laikomi darbuotojai, nes būtent jie sukuria įmonei pridėtinę vertę, verslo konsultavimo segmente. Ko pasekoje pagrindinis dėmesys yra sutelkiamas į darbuotojų kompetencijų valdymą, kuriuo siekiama tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir taip stiprinti įmonę, bei kartu motyvuoti darbuotojus ir suteikti jiems papildomos naudos. Tuo pačiu įmonėje yra atliekama lyginamoji kompetencijų analizė, bei investuojama į jų ugdymą. Bet nepaisant darbuotojų ir jų kompetencijų reikšmingumo įmonei, bei vertės vartotojui kūrimo deklaruojant patirtį ir kompetencijas, tenka pripažinti, jog dėl rinkoje esamų sąlygų, neretai klientai, kaip jiems aktualią vertę akcentuoja mažesnę kainą, neįvertindami jos santykio su kokybe.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, bus pagrįstos analizuojamos įmonės organizacinio žinojimo didinimo kryptys, numatant kokiomis galimybėmis įmonė gali pasinaudoti, siekdama išvengti kylančių grėsmių ir sėkmingai plėsti užimamą rinkos dalį.

### 3.3. UAB "SDG" organizacinio žinojimo didinimo kryptys

Atliktas empirinis tyrimas padeda susidaryti esamos situacijos vaizdą, bei suteikia pagrindą galimam organizacinio žinojimo vystymui. Todėl, pirmiausia, norint numatyti organizacinio žinojimo didinimo kryptis, išskirsime pagrindines nustatytas analizuojamos įmonės galimybes, bei jai kylančias grėsmes, remiantis gautais tyrimo rezultatais (5 lentelė).

5 lentelė. Įmonės UAB "SDG" galimybės ir jai kylančios grėsmės

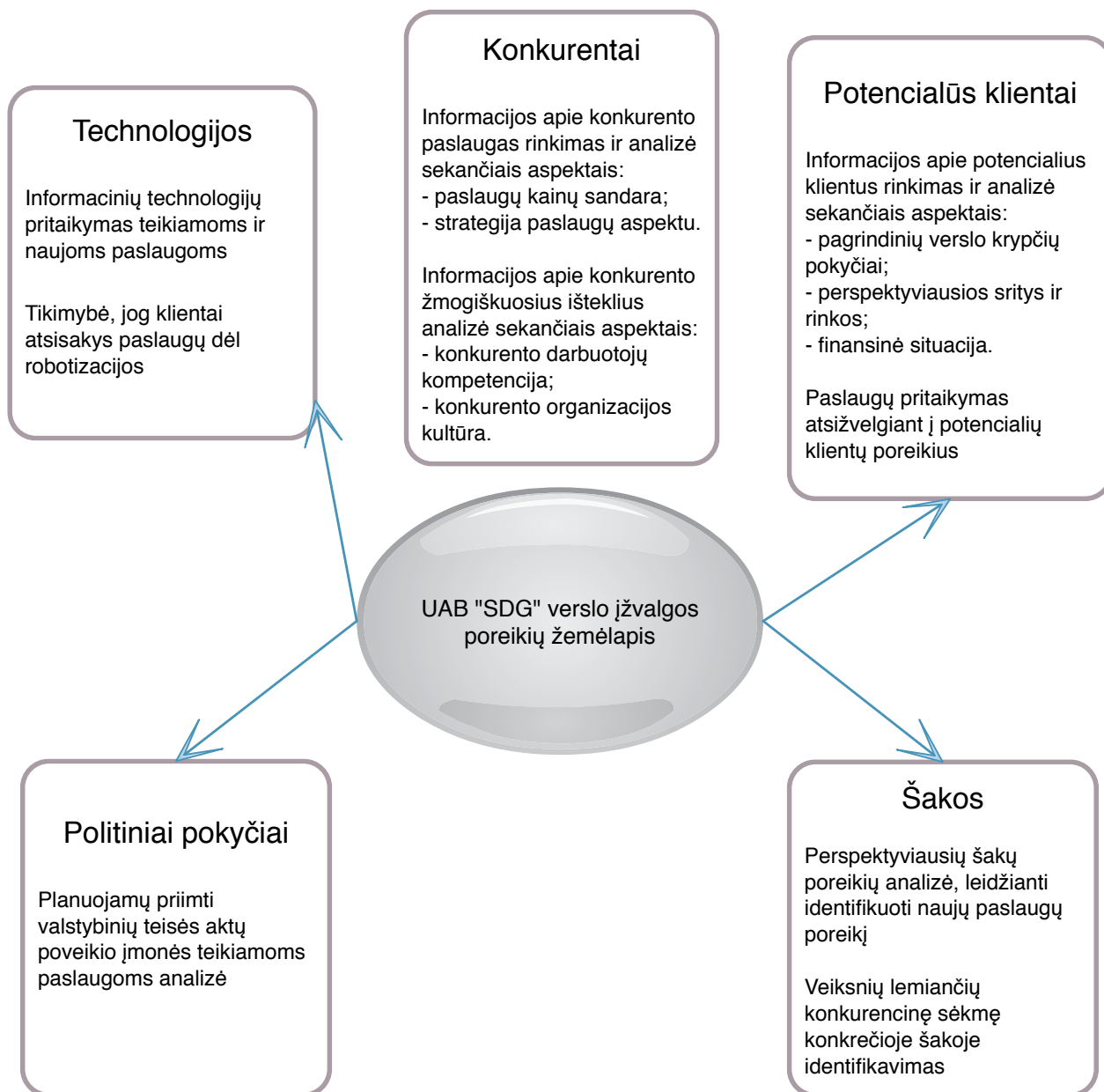
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Technologijomis grįstos paslaugos;</b></li> <li>• <b>Neišnaudotos nišos;</b></li> <li>• <b>Naujų klientų pritraukimas;</b></li> <li>• <b>Paslaugos nereikalaujančios vartotojo pastangų jų adaptavimui;</b></li> <li>• <b>Įmonės darbuotojų profiliavimas;</b></li> <li>• <b>Neproduktyvių paslaugų reinžineringas;</b></li> <li>• <b>Darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Technologijos ir inovacijos keičiančios verslo sąlygas;</b></li> <li>• <b>Nauji nepalankūs teisės aktai;</b></li> <li>• <b>Naujų konkurentų atsiradimas;</b></li> <li>• <b>Darbuotojų motyvacijos stygius ir darbo kokybės kritimas;</b></li> <li>• <b>Veiklos sisteminės analizės trūkumas</b></li> </ul>

Išsiskyrus šiuo metu įmonei aktualias galimybes, bei jai kylančias grėsmes, jas būtina suskirstyti į dvi grupes, pagal įtakojančių žinių pobūdį: vidinio žinojimo ir verslo įžvalgos (6 lentelė).

**6 lentelė. Įmonės UAB "SDG" galimybių ir grėsmių skirstymas pagal žinių pobūdį**

Įtakojamasis vidinio žinojimo		Įtakojamasis verslo išvalgos	
Galimybės	Grėsmės	Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paslaugos nereikalaujančios vartotojo pastangų adaptavimui;</li> <li>• Įmonės darbuotojų profiliavimas;</li> <li>• Neproduktyvių paslaugų reinžinerimas;</li> <li>• Darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų motyvacijos stygius ir darbo kokybės kritimas;</li> <li>• Veiklos sisteminės analizės trūkumas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijomis grįstos paslaugos;</li> <li>• Neišnaudotos nišos;</li> <li>• Naujų klientų pritraukimas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijos ir inovacijos keičiančios verslo sąlygas;</li> <li>• Nauji nepalankūs teisės aktai;</li> <li>• Naujų konkurentų atsiradimas;</li> </ul>

Aukščiau naudojamas galimybių ir grėsmių skirstymas, atskleidžia kokiomis žiniomis pasinaudojant galima realizuoti galimybes bei kokio pobūdžio žinios, gali padėti užkirsti kelią galimoms grėsmėms. Dėl šios priežasties, siekiant užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje, bei tuo pačiu metu užkirsti kelią konkurentų plėtrai, įmonei yra reikalingas sistemingas organizacinio žinojimo vystymas. O geriausias rezultatas yra pasiekiamas pasinaudojant įmonės vidinio žinojimo ir verslo išvalgos sukurtą žinių sinergiją. Minimas sinergijos procesas plačiau aprašytas šio darbo pirmo skyriaus, ketvirtame poskyryje. Toks požiūris į organizacinį žinojimą, leidžia nusimatyti jo didinimo kryptis, kuris įmonei suteiktų konkurencinį pranašumą, bei leistu ne tik išsaugoti, o ir padidinti užimamą rinkos dalį. Toliau pateikiamas analizuojamos įmonės verslo išvalgos poreikių žemėlapis, kuriuo remiantis identifikuojamos organizacinio žinojimo didinimo kryptys, atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus ( 4 paveikslas).



**4 pav. UAB "SDG" verslo įžvalgos poreikių žemėlapis**

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą tiriamos įmonės verslo įžvalgos poreikių žemėlapi, identifikuotos penkios pagrindinės organizacinio žinojimo didinimo kryptys: technologijos, konkurentai, potencialūs klientai, politiniai pokyčiai ir šakos.

Įmonė siekdama konkurencinio pranašumo rinkoje, privalo orientuotis į naujas technologijas ir jomis grįsti savo paslaugas, tokiu būdu siekiant tapti išskirtine rinkoje bei patrauklia inovatyvioms įmonėms, ieškančioms efektyviausių problemų sprendimų. Dėl šios priežasties būtina ir potencialių klientų analizė, leidžianti įmonės paslaugas pritaikyti prie rinkos poreikių ir tuo pačiu suteikianti galimybę plėsti klientų ratą. Tačiau, norint pagrįsti savo išskirtinumą rinkoje įmonė turi,

nuolatos sekti ir analizuoti savo konkurento paslaugų pokyčius ir reaguoti į juos, o pateikiant pasiūlymus klientams pabrėžti, kuo analizuojamos įmonės paslaugos yra išskirtinės, lyginant su kitomis rinkoje teikiamomis analogiškėmis paslaugomis.

Taip pat, svarbu, jog įmonė analizuotų šakų, kuriuose ji veikia poreikius, nes tai leidžia identifikuoti naujų paslaugų pasiūlos galimybes, kas tiesiogiai įtakoja įmonės plėtrą. Tuo pačiu, konkrečiuose šakose būtina nuolatos sekti, kokie veiksniai sąlygoja konkurencinį pranašumą, nes tokiu būdu, galima užtikrinti, jog teikiamos paslaugos būtų pritaikytos konkrečiai šakai ir suteiktų tiriamai įmonei konkurencinį pranašumą, prieš kitas savo paslaugas siūlančias įmones.

Paskutinė identifikuota kryptis, įgalinanti įmonės organizacinio žinojimo didinimą yra politiniai pokyčiai. Analizuojamos įmonės teikiamos paslaugos yra reglamentuotos valstybiniais teisės aktais,. Dėl šios priežasties būtina nuolatos sekti planuojamus norminių dokumentų pakeitimus ir jų projektus, taip iš anksto identifikuojant galimą jų poveikį teikiamoms paslaugoms.

Svarbu pabrėžti, jog organizacinio žinojimo didinimas identifikuotomis kryptimis turi būti vykdomas organizuotai ir kompleksiškai, taip užtikrinant bendrą veiklos rezultatą. Todėl žinių valdymo ir verslo įžvalgos gautų rezultatų integravimas į vieną visumą suteikia įmonei konkurencinį pranašumą išorinėje aplinkoje, nes yra sukuriamas papildomumas ir sinergijos efektas, leidžiantis pasiekti geresnių rezultatų, lyginant su pavieniu žinių valdymo ar verslo įžvalgos veiklų vykdymu.

## IŠVADOS

Šiame darbe atlikta dokumentų analizė, kokybinis tyrimas ir atvejo studija organizacinio žinojimo didinimo kryptims pagrįsti leidžia daryti šias išvadas:

1. Įmonių konkurencinį pranašumą šiandieninėje rinkoje lemia ne užimama pozicija rinkoje, o įmonės turima sunkiai atkartojama žinių visuma. Todėl kyla poreikis pasitelkti žinių valdymo procesus, kurie įgalina žinių kaupimą, sisteminimą, efektyvų panaudojimą ir nuolatinį vertės didinimą. Siekiant įgalinti žinių valdymo procesus įmonėje, pasitelkti sekantys žinių kūrimo ir valdymo įrankiai: *SECI modelis*, *"ba" žinių kūrimo kontekstas*, *besimokančios organizacijos koncepcija*. Panaudojant šiuos įrankius, konsultavimo sektoriaus įmonės, įgyja organizacinį žinojimą, būtiną sėkmingam įmonėje vykstančių veiklų vystymui. Tačiau siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir užsitikrinti visapusišką organizacinį žinojimą sėkmingai įmonės plėtrai, būtina pasitelkti ir verslo įžvalgos veiklas.

2. Organizacinio žinojimo didinimas remiasi žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklų integravimu. Verslo įžvalga susieta su žinių valdymu ne tik paremia ir sustiprina žinias geresnių sprendimų priėmimui, bet kartu ir prisideda prie įmonės veiklos gerinimo, todėl buvo identifikuoti šių veiklų integravimo etapai, apibūdinti keturiais žingsniais: *izoliacija*, *nepriklausomybė*, *papildomumu*, *sinergija ir papildomumu*. Pasiėkus aukščiausią etapą, žinių valdymo ir verslo įžvalgos veiklos ne tik papildo viena kitą, bet ir sukuria sinergijos efektą, kurio dėka šių veiklų integravimas suteikia geresnius rezultatus, nei atskiras jų naudojimas.

3. Uždarnosios akcinės bendrovės "SDG" organizacinio žinojimo tyrimui parengta metodika, pagal kurią tyrimas buvo atliktas dviem pjūviais: 1) žinojimo apie išorinėje aplinkoje vykstančius ar vykstančius svarbius pokyčius, įvykius ar veiksnius; 2) vidinio įmonės organizuotumo, nuo kurio priklauso gebėjimas spręsti klientams svarbias problemas, pažinimas ir supratimas. Pirmojo pjūvio tyrimui pasirinkta metodika, kurią sudaro verslo įžvalgai naudojamų metodų kombinacija, pritaikyta analizuojamos įmonės situacijai ir veiklos pobūdžiui, o antrojo pjūvio tyrimui naudotas verslo konsultavimo sektoriaus įmonei pritaikytas "judrumo" (angl. k. - agility) auditas. Tyrimas buvo atliktas pasitelkus kokybinį tyrimą, kuriame dalyvavo UAB "SDG" įmonės atstovų "focus" grupė, sudaryta iš dviejų aukščiausiojo lygio vadovų ir dviejų viduriniojo lygio vadovų.

4. Atsižvelgiant į UAB "SDG" organizacinio žinojimo tyrimo rezultatus, identifikuotos ir siūlomos sekančios įmonės organizacinio žinojimo didinimo kryptys:

- technologijos, kurias galima pritaikyti teikiamoms paslaugoms ir naujų paslaugų kūrimui;
- informacijos apie konkurentų teikiamas paslaugas ir valdomus žmogiškuosius išteklius analizė;



- informacijos apie potencialius klientus rinkimas ir analizė, bei teikiamų paslaugų pritaikymas analizės būdu nustatytiems potencialių klientų poreikiams;
- šakų poreikių analizė siekiant identifikuoti naujų paslaugų poreikį bei konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių konkrečioje šakoje identifikavimas;
- planuojamų priimti valstybinių teisės aktų, kurie reglamentuoja įmonės teikiamas paslaugas, poveikio įmonės veiklai analizė.

Siūloma organizacinio žinojimo didinimą numatytomis kryptimis vykdyti organizuotai ir kompleksiskai, nes pavienių kryptių laikymasis nesuteiks siekiamo bendro veiklos rezultato ir tik žinių valdymo bei verslo įžvalgos veiklų integravimu bus pasiektas sinergijos efektas.

## LITERATŪRA

1. Adirekpullap T., (2008). "Integration of business intelligence and knowledge management as a strategic intelligence tool", University of Nottingham, a management project presented in part consideration for the degree of general MBA;
2. Aghina W., De Smet A., and Weerda K., (2015). "Agility: It rhymes with stability" McKinsey Quarterly, December.
3. Applebaum Z., (2008). "Managing A Moving Target: Starting a CI Function in the Professional Services Industry". Starting a Competitive Intelligence Function, SCIP;
4. Argyris C., Schon D. A., (1996). "Organizational learning II: Theory, method and practice". Addison-Wesley, Reading, MA;
5. Bashyr A., (1993). "The Effective Management of Occupational Health and Safety: The Requirement for Accreditation for Quality in the Health Services", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 6 Iss 5 pp.;
6. Boonsiritomachai W., McGrath M. and Burgess S., (2014). "A research framework for the adoption of Business Intelligence by Small and Medium-sized enterprises", Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 27th Annual Seaanz Conference;
7. Cameron I., Hare B., Duff R., (2013). "An analysis of safety advisor roles and site safety performance", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 20 Iss 5 pp. 505 - 521;
8. Chugh R. and Grandhi S., (2013). "Why Business Intelligence? Significance of Business Intelligence tools and integrating BI governance with corporate governance". International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation, vol. 4, no.2, pp. 1-14;
9. Coker F., (2014). "*Pulse: Understanding the Vital Signs of Your Business*". Ambient Light Publishing. pp. 41–42
10. Cook S. and Yanow D., (1996). "Culture and organizational learning" in *Organizational learning*. M. Cohen and L. S. Sproul (eds), 430–459. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Dunford R., (2000). "Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms" . *Journal of Knowledge Management* 4/4: 295–302.
12. Fulmer R., Keys M., Bernard J.,(1998). "A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning" *Organizational Dynamics*, 27 (2), 33-42;
13. Hansen M. T., (1999). 'The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits'. *Administrative Science Quarterly* 44/1: 82–111.
14. Hansen M. T., and Haas M. R., (2001). "Different knowledge, different benefits: Toward a

- productivity perspective on knowledge sharing in organizations". Presented at the Academy of Management Meeting, Washington;
15. Herschel R.T. and Jones N.E., (2005). "Knowledge management and business intelligence: the importance of integration", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 no. 4 2005, pp. 45-55;
  16. Imanol Nuñez Mikel Villanueva, (2011). "Safety capital: the management of organizational knowledge on occupational health and safety", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 Iss 1 pp. 56 - 71;
  17. Jucevičienė P., Mozūriūnienė V. (2009). "Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos". *Issn 1822-6515, Ekonomika ir vadyba: 2009*. 14;
  18. Kimball R. et. al. (2008). "The Data warehouse Lifecycle Toolkit" (2nd ed.) Wiley;
  19. Kimpel J.F and Morris R., (2013). "Critical success factors for data warehousing: a classic answer to a modern question", *Issues in Information Systems*, Volume 14, Issue 1, pp. 376-384;
  20. Leigh-Ann H., Bendix K., Robyn O., Walker J., (2012). "Role typology for health and safety representatives", *Employee Relations*, Vol. 34 Iss 5 pp. 481 - 500;
  21. Loermans J., (2002). "Synergizing the learning organization and knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), p. 285–294;
  22. Luobikienė I., (2011). "Socialinių tyrimų metodika", mokomoji knyga, Technologija, Kaunas;
  23. March A., (1997). "A note on knowledge management". Boston, MA: Harvard Business School;
  24. Marr B., Gupta O., Pike S., Roos G., (2003). "Intellectual capital and knowledge management effectiveness". *Management Decision*, vol. 41, no. 8, p. 771;
  25. Martiny M., (1998) "Knowledge management at HP consulting". *Organizational Dynamics* 27/2: 71–77;
  26. Moustaghfir K., (2008). "The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance". *Measuring Business excellence*, vol. 12, no. 2, p. 10–24;
  27. Nishida K., (1970). "Fundamental Problems of Philosophy: the World of Action and the Dialectical World". Sophia University, Tokyo;
  28. Nonaka I., (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5(1), 14-37;
  29. Nonaka I., (1991). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, November-December, 96-104;

30. Nonaka I., Konno N.,(1998), "The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation". *California Management Review* 40(3), 1-15;
31. Nonaka I., Konno N. and Toyama R., (1998), "Leading knowledge creation: a new framework for dynamic knowledge management". 2nd Annual Knowledge Management Conference, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 22-24;
32. Nonaka I., Takeuchi H., (1995). "The knowledge creating company". New York: Oxford University Press;
33. O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74;
34. O'Keefe T., (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), pp. 130-141;
35. Outward Insights, (2005). "Ostriches and Eagles: Competitive Intelligence Usage and Understanding in US Companies";
36. Panian Z., (2008). "How to Make Business Intelligence Actionable through Service-oriented Architectures", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol.5, No.5, pp. 210-221.
37. Pedler M., Burgogyne, J. and Boydell, T. (1997), "*The Learning Company: A strategy for sustainable development*". 2nd Ed. London;
38. Powell T. W., (2008). "Intelligence: Developing the Business Case". Starting a Competitive Intelligence Function, SCIP;
39. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). "Managing knowledge: Building blocks for success". Chichester: John Wiley&Sons LTD, 360 p;
40. Rich E., Duchessi P., (2001). "Models for understanding the dynamics of organizational knowledge in consulting firms," in *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on* , vol., no., pp.8 pp.-, 6-6 Jan. 2001;
41. Rostami N. A., (2014). " Integration of Business Intelligence and Knowledge Management – A literature review". *Journal of Intelligence Studies in Business* Vol 4, No. 2, 30-40;
42. Sawyer D. C., (2002). "Smart Services - Competitive Information Strategies, Solutions and Success Stories for Service Businesses". Information Today Inc., New Jersey;
43. Seely B. J, and Duguid P., (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science* 2/1: 40–57;
44. Senge P. M., (1990). The art and practice of the learning organization. *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, 126-138;

45. Senge P. M., (1990). "The leader's new work: Building learning organizations". Sloan Management Review, Fall, p. 7–23;
46. Shimizu H., (1995), "Ba-principle: new logic for the real-time emergence of information". Holonics, 5(1), 67-79;
47. Šajeva S., (2010). "Organizacijos žinių valdymo sistemos brandumas", daktaro disertacija, Technologija, Kaunas;
48. Teece D. J., (1998). "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets". California Management Review, vol. 40, no. 3, p. 55;
49. Zarghamifard M. and Behboudi M. R., (2012). "Exploring the Underlying Relations between the Business Intelligence and Knowledge Management", International Journal of Science and Engineering Investigations, vol. 1, issue 2, P.31-35.

## Verslo išvalgos poreikių tyrimo instrumentas

### Informacijos poreikiai

<p><b>Kokius įvardytumėte pagrindinius pokyčius/ veiksnius šiandieninėje įmonės verslo aplinkoje?</b></p>
<p><b>Kokios pagrindinės grėsmės kyla įmonei iš aplinkos šiandien?</b></p> <p><b>Per artimiausius 3 metus?</b></p>
<p><b>Kokias naujas galimybes šiandien matote įmonės verslui? (verslo vystymas, nauji klientai, nauji produktai ir t.t.)</b></p> <p><b>Per artimiausius 3 metus?</b></p>
<p><b>Įvardykite geriausią ir blogiausią scenarijų įmonei per ateinančius 3 - 5 metus. Kaip anksčiau įvardyti pokyčiai gali įtakoti šiuos scenarijus?</b></p> <p><b>Blogiausias:</b></p> <p><b>Geriausias:</b></p>
<p><b>Jeigu turėtumėte galimybę paklausti orakulo apie ateitį, kokius du klausimus užduotumėte?</b></p>
<p><b>Nurodykite svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius, apie kuriuos norėtumėte turėti nuolat atnaujinamą informaciją.</b></p> <p><b>Sudėliokite juos prioritetine tvarka.</b></p>

## Konkurentai

Jums svarbu rinkti ir analizuoti informaciją apie šiuos pagrindinius konkurentus:

Konkurentas
1.
2.
3.
4.
5.

**Apie šiuos konkurentus Jums svarbu žinoti:**

	Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu	Kodėl to reikia? Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai
Bendras konkurento apibūdinimas		
Kas yra konkurento įmonės savininkai/ kaip ir kada jie keitėsi		
Kaip keitėsi pagrindinės konkurentų verslo kryptys		
Kokie veiksniai sąlygojo pagrindinius konkurentų veiklos nuosmukius ir pakilimus		
Konkurento strategija		
Konkurento vizija, misija, tikslai/ Kaip jie keitėsi		
Kokia yra konkurento strategija produktų, rinkų aspektu		
Kokias vertybes konkurentai akcentuoja (pvz., kokybė, aukštas aptarnavimo lygis ir t.t.)		
Konkurento paslaugos		
Kaip keitėsi/ keisis konkurento rinkos dalis		
Kokie konkurento tikslai įvairiuose rinkos segmentuose		
Kas yra konkurento pagrindiniai klientai/ kokiais kiekiais jie perka		
Stipriosios ir silpnosios jo paslaugų pusės		
Kurios yra pagrindinės paslaugos, dėl kurių konkurentas kovos iš paskutiniųjų		
Ar konkurento klientai juo patenkinti		
Konkurento paslaugų kainos, jų kaita ir tos kaitos priežastys		

	<b>Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu</b>	<b>Kodėl to reikia? Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai</b>
Kokią bendrųjų išlaidų dalį konkurentas skiria marketingui		
Kokias marketingo priemones naudoja ir kaip dažnai		
Kokia dalis konkurento klientų atsisako jo paslaugų, kaip nekokybiškų		
Finansinė situacija		
Apyvartos kaita per paskutinius 3 metus		
Pelno kaita per paskutinius 3 metus		
Akcijų kainos kaita per paskutinius 3 metus		
Pagrindinės buvusios ir planuojamos investicijos		
Kaip konkurento mokumas keitėsi/ gali kisti ateityje		
Žmogiškieji ištekliai		
Konkurento įmonėje vyraujančios nuotaikos, klimatas		
Dominuojantis valdymo stilius ir organizacijos kultūra: požiūris į riziką, tikslai, vertybės, dėmesys kokybei		
Kokia konkurento darbuotojų kompetencija/ ar jo įmonė patraukli aukštos kompetencijos darbuotojams		
Kurie darbuotojai/ kiek yra pagrindiniai ekspertai, kurių išėjimas iš įmonės sukeltų didelių problemų		
Kaip dažnai keičiasi konkurento įmonės darbuotojai ir kodėl		
Motyvacija ir darbo užmokesčio sistema konkurento įmonėje		
SWOT		
Konkurento stipriosios ir silpnosios pusės		
Grėsmės ir galimybės, kylančios konkurentui iš aplinkos		



Kas gali būti Jūsų *potencialūs konkurentai* per artimiausius 3-5 metus? Ar svarbu pradėti rinkti informaciją apie juos jau dabar?

Konkurentas	Svarbu	Nesvarbu
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Kokią informaciją svarbu pradėti rinkti?

.....

.....

.....

## Klientai

Jums svarbu rinkti ir analizuoti informaciją apie šiuos pagrindinius klientus:

Klientas
1.
2.
3.
4.
5.

Apie šiuos klientus Jums svarbu žinoti:

	Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu	Kodėl tai svarbu?  Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai
Bendras kliento apibūdinimas		
Kas yra kliento įmonės savininkai/ kaip ir kada jie keitėsi		
Kaip keitėsi pagrindinės kliento verslo kryptys		
Kokie veiksniai sąlygoja pagrindinius kliento veiklos nuosmukius ir pakilimus		
Kliento strategija		
Kokia yra kliento strategija produktų, rinkų, technologijų		

	<b>Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu</b>	<b>Kodėl tai svarbu? Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai</b>
aspektu		
Kokias vertybes klientai akcentuoja (pvz., kokybė, aukštas aptarnavimo lygis ir t.t.)		
Kliento produktai ir paslaugos		
Kurios veiklos sritys yra perspektyviausios klientui		
Į kurias rinkas orientuojasi klientas		
Kaip keitėsi/ keisis kliento rinkos dalis		
Kokie kliento tikslai įvairiuose rinkos segmentuose		
Kas yra kliento pagrindiniai pirkėjai		
Kliento finansinė situacija		
Apyvartos kaita per paskutinius 3 metus		
Pelno kaita (3 m.)		
Bendrojo turto kaita (3 m.)		
Akcijų kainos kaita (3 m.)		
Kaip klientą vertina finansų rinka ir finansinės institucijos		
Kaip kliento mokumas gali kisti ateityje		
SWOT		
Kliento stipriosios ir silpnosios pusės		
Iš aplinkos kylančios grėsmės ir galimybės klientui		

Kas gali būti Jūsų *potencialūs klientai* per artimiausius 3-5 metus? Ar svarbu pradėti rinkti informaciją apie juos jau dabar?

<b>Klientas</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nesvarbu</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Kokią informaciją apie juos reikėtų pradėti rinkti?

.....

.....

.....

## Šakos

Jums svarbu rinkti ir analizuoti informaciją apie šias pagrindines šakas:

Šaka
1.
2.
3.
4.
5.

Be to, Jums svarbu žinoti:

	<b>Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu</b>	<b>Kodėl tai svarbu? Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai</b>
Kokie veiksniai lems konkurencinę poziciją toje šakoje artimiausioje ateityje		
Ar daug įmonių ateina ir palieka šaką		

## Technologijos

Jums svarbu rinkti ir analizuoti informaciją apie šias pagrindines technologijas:

Technologija
1.
2.
3.
4.
5.

**Be to, Jums svarbu žinoti:**

	Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu	Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai
Perspektyvios/ besivystančios technologijos		
Naujos technologijos, kurios iš esmės pakeis mūsų verslo sąlygas		
Kokias alternatyvias technologijas galime/ galėsime panaudoti		

**Kiti rinkos žaidėjai ir interesų grupės**

	Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – svarbu, 2 – būtų gerai, 1 – visiškai nesvarbu	Kodėl tai svarbu? Įvertinkite 3 balų skalėje, kur 3 – žinome pakankamai, 2 – žinome, bet būtų gerai žinoti daugiau, 1 – žinome nepakankamai
Potencialūs mūsų partneriai		
Finansinės institucijos/ kiti potencialūs investuotojai		
Valstybinės institucijos - Ką reikia žinoti apie jas?		

**Informacijos šaltiniai**

<p><b>Kiek šiuo metu gaunama informacija apie išorinę aplinką tenkina Jūsų nurodytus poreikius?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visiškai</li> <li>2. Patenkinamai</li> <li>3. Menkai</li> <li>4. Visiškai netenkina</li> </ol>
<p><b>Nurodykite, kokius pagrindinius <u>vidinius</u> informacijos šaltinius dabar naudojate</b></p>
<p><b>Kokius pagrindinius <u>išorinius</u> šaltinius naudojate?</b></p>
<p><b>Kokias tyrimų ataskaitas, naujienų suvestines ir kitą informaciją apie aplinką gaunate reguliariai?</b></p>
<p><b>Kuriuos iš jų skaitote ir naudojate priimdami sprendimus?</b></p>

<b>Ką darote, kai prireikia gauti atsakymą į konkretų klausimą (apie konkurentus, rinką ir t.t.)?</b>
<b>Į ką kreipiatės įmonės viduje?</b>
<b>Kas analizuoja gaunamą informaciją apie išorinę aplinką? Kokie analizės metodai naudojami?</b>

**Organizacijos judrumo (angl. k. - agility) auditas****Vartotojų praturtinimo koncepcija****A. Ką gauna Jūsų vartotojas – paslaugą ar sprendimą?**

1. Ar įmonė koncentruojasi į vartotojo pasitenkinimą ar į paslaugos pateikimą?
2. Ar analizuojate kiek pastangų reikia vartotojui, kad pasinaudotų Jūsų teikiamos paslaugos teikiama nauda?
3. Ar Jūsų vartotojas gali pradėti gauti naudą iš kart po to, kai jam pateikiate savo paslaugą?
4. Ar Jūsų vartotojui reikia įdėti pastangų, kad gautą paslaugą adaptuotų prie savo verslo?

**B. Ar Jūsų įmonė savo vidiniu veiklos organizavimu gali teikti sprendimus?**

1. Ar Jūs atidžiai ir nuodugniai ieškote galimybių savo paslaugą susieti su profesionaliu aptarnavimu ar kitaip didinti paslaugos vertę?
2. Ar labiau esate orientuoti teikti standartizuotą paslaugą ar ją individualizuoti pirkėjo reikmėms?
3. Į ką Jūsų įmonės valdyje kreipiamas didžiausias dėmesys – į veiklos efektyvumą ar esmines kompetencijas? Kuo tai pasireiškia?
4. Vertindami savo veiklos kokybę į ką kreipiate didesnę dėmesį – į klaidų ir neatitikimų skaičių ar į vartotojo pasitenkinimo išraišką?

**C. Ką parduoda Jūsų įmonė?**

1. Ar pateikiama paslauga yra lengvai modifikuojama pagal poreikį?
2. Ar visa Jūsų intelektinė nuosavybė ir specifiniai duomenys yra slapti, ar dalį jų parduodate?
3. Ar vartotojai kreipiasi į jus su skubių sprendimų reikalaujančiais užsakymais?
4. Jei taip, tai ar visada Jūs viršijate jų lūkesčius?

**Bendradarbiavimas konkurencingumui skatinti****D. Organizacijos viduje**

1. Ar lanksčiai bendradarbiaujate ir komunikuojate tarp skirtingų organizacijos lygių?
2. Ar praktikuojate tarpfunkcines specialistų grupes konkrečiam vartotojui?
3. Ar kiekvienas verslo vienetas turi specifinius tikslus bendrosios misijos rėmuose?
4. Ar darbuotojui reikalinga informacija yra lengvai prieinama per vidinius tinklus? O gal ji sunkiai randama ir prieinama?
5. Ar vidinė organizacijos struktūra skatina konkurenciją tarp padalinių ir specialistų? O gal struktūra darbuotojus išskaido po funkcijas, veikiančias autonomiškai, su minimalia komunikacija ir koordinacija?

## **E. Įmonės išorėje**

1. Ar partnerystės ir bendradarbiavimo sprendimai suprantami kaip prioritetas, ar kaip paskutinė būtinybė?
2. Ar keičiatės intelektiniu turtu?
3. Ar Jūsų įmonė turi patikimo partnerio reputaciją ir ar esate laukiamas partneris bendradarbiauti?
4. Ar taikote virtualios įmonės modelį, kad pasiektumėte reikiamos vertikalios integracijos?
5. Ar produktų kūrimui bendradarbiaujate su užsakovu, ar jį kuria vidinė komanda, o informacija apie produktą neskelbiama iki pardavimo?

## **Pokyčiai ir neapibrėžtumas organizacijoje**

### **F. Pokyčių greitis organizacijoje**

1. Kaip ilgai trunka priimti organizacinius sprendimus Jūsų organizacijoje: valandas, dienas, mėnesius, metus?
2. Kaip dažnai sistemiškai analizuojate savo veiklą bei taikote reinžinerinę?
3. Ar organizacijoje mažinate hierarchinius lygius ir neproduktyvias veiklas?
4. Ar vidinė organizacija labiau būdinga funkicinei, ar vyrauja galimybių geresniam vartotojų patenkinimui kūrimo grupės?
5. Ar organizacija lengvai ir lanksčiai persiorientuoja pakitus tikslams ar uždaviniams?

### **G. Organizacinis judrumas (angl. k. - agility)**

1. Ar pokyčiai ir akivaizdus chaosas vertinami kaip galimybė?
2. Ar organizacija pajėgi priimti adekvačius sprendimus įvykus pokyčiams ir ar ji tai daro?
3. Kokiame valdymo lygyje toleruojami ir priimami rizikingi sprendimai?
4. Ar tie kurie rizikuoja, tačiau klysta, kartais už tai yra paskatinami?
5. Ar pelningai ir produktyviai dirba įmonės savarankiškos struktūros?
6. Kaip laisvai autonomizuoti struktūriniai padaliniai priima sprendimus apie apsirūpinimą reikiamais ištekliais?
7. Ar informacija įmonėje yra vertinama kaip ją turinčio jėgos šaltinis, ar ji skleidžiama siekiant įgalinti darbuotojus?
8. Ar visos darbuotojų komandos lengvai naudojasi esama gamybine infrastruktūra ir naujų produktų (sprendimų) kūrimo metodais bei instrumentais? O gal ši įmonės dalis yra išskirta į savarankišką padalinį su savo specifiniais tikslais?
9. Ar technologinių ir gamybinių priemonių rinkinys nuolat didinamas ir tampa įvairesnis?

### **H. Operatyvinės veiklos organizavimas**

1. Ar Jūsų įmonė yra proaktyvi santykiuose su vartotojais?
2. Ar organizacijos „sienos“ netrukdo geriau tenkinti vartotojų poreikius, ar jos tiesiog eliminuojamos?
3. Ar darbuotojai skatinami galvoti ir spręsti?
4. Ar visi darbuotojai savo veiklos lygyje organizacijoje dalyvauja priimant sprendimus?

5. Ar tie, kurie atsakingi už konkrečių uždavinių realizavimą gali savarankiškai nuspręsti apie tai, kaip geriausiai šiuos uždavinius realizuoti?
6. Ar atlyginimas darbuotojams už atliktą darbą yra susietas su jų indėliu į bendrą organizacijos sėkmę?
7. Ar darbuotojai gerai supranta, kad jie motyvuojami už indėlį į organizacijos veiklos rezultatus?

### **Darbuotojų ir informacijos vertingumo vertinimas organizacijoje**

#### **I. Ar intrapreneriams gera Jūsų organizacijoje?**

##### ***Atlygis ir skatinimas:***

1. Ar atlygis siejamas labiau su kompetencija ir įgūdžiais ar su uždaviniais?
2. Ar atlygis siejamas ne tik su darbo laiku ir tarifu, bet ir pasiekimais?
3. Ar pripažįstamas ir skatinamas komandinis darbas, ar naudojamas tik individualių pasiekimų vertinimas?
4. Kuri darbuotojų darbo užmokesčio dalis susijusi su galutiniais rezultatais?
5. Kaip dažnai galutiniai rezultatai įvertinami apskaičiuojant atlyginimą?
6. Ar yra nustatyta viršutinė riba iki kurios darbuotojas gali gauti atlygį už pasiektus rezultatus, ar toks atlygis neribojamas?

##### ***Laisvė veikti:***

1. Ar darbuotojai skatinami galvoti ir kurti?
2. Ar darbuotojai įmonėje vertinami ir jiems vadovaujama kaip visumai, ar individualizuotai?
3. Ar darbuotojai vertinami daugiau pagal tai **ka** jie daro, ar **kaip** jie daro?
4. Ar darbuotojai labiau suinteresuoti įmonės sėkme, ar savo asmeniniu saugumu?

#### **J. Darbuotojų svarbos pripažinimas įmonės sėkmei**

1. Ar įmonės konkurencingumas labiau siejamas su vartotojui teikiama verte dėka kompetencijų ir patirties, ar dėka mažesnės kainos, geresnės kokybės?
2. Ar organizacijoje daroma kompetencijų lyginamoji analizė (benchmarking'as) ir ar investuojama į tokių kompetencijų ugdymą?