

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Karolis Sinskas

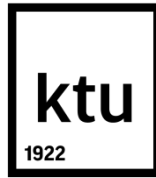
ĮMONĖS X KONKURENCINIO POTENCIALO TYRIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Leonas Žitkus

Kaunas, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

TVIRTINU

Europos instituto direktorė

(parašas) Doc. dr. Audronė Telešienė

(data)

ĮMONĖS X KONKURENCINIO POTENCIALO TYRIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Europos integracijos studijos (621N12003)

Vadovas

Prof. dr. Leonas Žitkus

Projektą atliko

Karolis Sinskas

Recenzentė

Doc. dr. Rasa Daugėlienė

Kaunas, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

Karolis Sinskas

Europos integracijos studijų, antrosios pakopos, antras kursas

Baigiamojo projekto „Įmonės X konkurencinio potencialo tyrimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016-05-18

Kaunas

Patvirtinu, kad mano magistro baigiamasis projektas „Įmonės X konkurencinio potencialo tyrimas“ 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.

Sinskas, K. *The Research of the Competitive Potential of the Company X*: Master's thesis in European Integration Studies / supervisor assoc. prof. dr. Leonas Žitkus. The Institute of Europe of the Faculty of Social Science, Arts and Humanities of Kaunas University of Technology.

Kaunas, 2016. 78 pp.

Key words: competitiveness, sustained competitiveness, competitive potential, resources, competence.

SUMMARY

Competition and competitiveness nowadays is the most frequent term used by politicians and economists in any context. On the other hand, it is also an essential term for any company willing to enjoy sustained competitiveness. Therefore, the **objective** of the master's thesis is to evaluate the competitive potential of the company X. In order to achieve it the following **tasks** have been set:

- To analyze and compare the models of the competitive advantage as well as the determinants affecting firm's competitiveness.
- To adapt a model and an indicator's system suitable for the investigation of the competitive potential of the company X.
- To assess the competitive potential of the company X as well as to ascertain the strengths and weaknesses of the company X.

The master's thesis consists of three major parts. The first part of the paperwork is theoretical analyzing the conceptions of competition and competitiveness. According to a wide variety of theoretical approaches competition can be considered as the interaction of the companies in the market. Meanwhile competitiveness can be considered as the assumption for the company to stay in the market.

The second part of this paperwork goes deep into different models of competitiveness, including M. E. Porter's five forces model as well as the resource-based view and competence-based view towards sustainable competitiveness of the firm. Taking into account the process of globalization and constantly changing domestic and international market firms must always reconsider whether they possess the internal power to rival which is considered to be the inner resources of the firm. These resources may include human resources, technologies, innovations, strategy. A wide variety of different resources and their classifications are presented in the science literature. It may be tricky to get an overview about what does it mean sources and why they are

important if one does not study capabilities and core competencies as a part of system leading the firm to competitive advantage. In order to enjoy the sustained competitiveness the firm must have unique, valuable, imitable and rare resources followed by competencies that enables them to bring the best benefit leading to company's success.

The third part consists of the methodological part of the research, with a presentation of the adapted model to evaluate the competitive potential of the company X, as well as the assessment of its strengths and weaknesses. The model has been adapted based on different approaches and different classifications of firm's resources and competencies. These include: human resources, the development of technologies, innovations, firm's reputation, organizational structure and firm's strategy. Customers of the company X have been asked to fulfil the survey about their satisfaction and the interview with the company's X CEO has been held to collect as much information as possible. Data has been analyzed and is presented in the third part of the paperwork.

It emerged that, despite the monopoly fact, the company X is still one of the leading IT services provider with around 5% of the market and this can be considered as the outcome of its effectively balanced inner resources and competencies infrastructure. The company is enjoying competitiveness because of its possession of valuable resources and competencies, such as, well organized human resources processes, strategy, great reputation, level of technologies development finances. In order to enjoy the competitiveness in the future the company X should focus on the development of its strengths as well as weaknesses. In order to approach its goals, the company should focus on HelpDesk department customer service and technical skills, it should also pay attention to inner communication between the departments.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS	9
1. KONKURENCIJOS IR KONKURENCINGUMO SĄVOKŲ TURINYS.....	11
1.1. Konkurencija kaip įmonių sąveikos rinkoje forma.....	11
1.2. Konkurencingumas kaip įmonės išlikimo rinkoje prielaida.....	14
2. KONKURENCINGUMO MODELIŲ IR JŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	21
2.1. Ištekliai kaip įmonės konkurencinio potencialo vertinimo įrankių sistema.....	22
2.2. Išteklių ir kompetencijų kaip tvaraus įmonės konkurencingumo, sąveika.....	29
3. ĮMONĖS X KONKURENCINIO POTENCIALO TYRIMAS.....	40
3.1. Tyrimo metodas.....	40
3.2. Įmonės X charakteristika.....	44
3.3. Įmonės X konkurencinio potencialo ir analizė ir vertinimas.....	47
IŠVADOS.....	65
LIERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
1 PRIEDAS.....	74
2 PRIEDAS.....	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencingumo analizės lygmenys.....	15
2 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	18
3 pav. M. E. Porter konkurencingumą lemiančių „Deimanto“ veiksmų modelis.....	21
4 pav. Ištekliais grįsto požiūrio modelis.....	23
5 Pav. Tvarus konkurencinis pranašumas.....	24
6 pav. Įmonės ištekliais grįstas strateginis valdymas	25
7 pav. Vidinių įmonės išteklių klasifikacija.....	27
8 pav. Išteklių sistema pagal Bratnicki, 2000.....	28
9 pav. Kompetencijų modelis.....	30
10 pav. Veiksniai darantys įtaką esminėms kometencijoms.....	38
11 pav. Adaptuotas išteklių ir kompetencijų modelis bei rodiklių sistema	43
12 pav. Įmonės X tikslai.....	44
13 pav. Įmonės X paslaugų diversifikacija pagal teikiamas paslaugas.....	45
14 pav. Įmonės X darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	47
15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant darbuotojų kompetenciją.....	48
16 pav. Savybės, kuriomis pasižymi įmonėje X dirbantis personalas.....	49
17 pav. Įmonės X personalo kompetencijų vertinimas.....	50
18 pav. Įmonės X ir jos klientų santykių vertinimas.....	53
19 pav. Įmonės X klientų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo trukmę.....	53
20 pav. Įmonės X klientų pasitikėjimas ir bendradarbiavimas ateityje.....	54
21 pav. Respondentų ketinimas rekomenduoti įmonę X kitiems verslo subjektams.....	55
22 pav. Įmonės X ir verslo klientų bendravimo iniciatyva.....	56
23 pav. Įmonės X klientų problemų sprendimo laikas.....	57
24 pav. Įmonės X lankstumo vertinimas.....	58
25 pav. Įmonės X paslaugų kokybės vertinimas.....	59
26 pav. Rinkos dalys pagal duomenų centrų paslaugas.....	61
27 pav. Rinkos dalys pagal duomenų perdavimo paslaugų teikimą	61
28 pav. Voip paslaugų tiekėjų rinkos dalys	62
29 pav. IT priežiūros paslaugų tiekėjų rinkos dalys	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lent. Įmonės išteklių skirstymas į materialius ir nematerialius.....	29
2 lent. Įmonės kompetencijų apžvalga	33
3 lent. Įmonės X stiprybės ir silpnybės	63

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Šiandien dėl kasdien rinkoje pasirodančių naujų kompanijų įmonėms tenka nemažas iššūkis siekiant išlaikyti savo pozicijas ilgametėje perspektyvoje. Konkurencingumas yra laikomas pagrindiniu kriterijumi vertinant šalies, pramonės šakos ar įmonės sėkmę. Būtent konkurencingumas lemia įmonės egzistavimą ir dalyvavimą rinkoje ir tik tvarus konkurencingumas gali užtikrinti jos sėkmę. Kiekviena organizacija, siekdama įgyvendinti savo tikslus, privalo visą dėmesį sutelkti į tvaraus konkurencinio pranašumo didinimą, kuris šiandien gali būti pasiektas tik gerai žinant ir disponuojant savo įmonės vidiniais ištekliais ir kompetencijomis. Būti konkurencingu, reiškia turėti visą paketą materialinių, bet dar svarbiau, neapčiuopiamų, nematerialinių resursų, tokių kaip įmonės reputacija, kvalifikuotas personalas, ar novatoriškumas, kurie pasižymėtų unikalumu ir būtų sunkiai imituojami esamų ar naujų konkurentų. Sėkmingų įmonių vadovai supranta, jog vien savo ištekliais tvaraus konkurencingumo nesukurs. Nemažiau svarbios yra ir strategijos, lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie naujovių ir technologijų bei vadybiniai procesai. Kitaip tariant, siekiant ilgalaikio tvaraus konkurencingumo „būtina“ ugdyti įmonės kompetencijas, įgalinančias vidinių įmonės išteklių veikimą. Dėl globalizacijos ir nuolat kintančių rinkos sąlygų, įmonės šiandien turi būti itin budrios. Konkurencinio potencialo analizė gali padėti įmonei nustatyti savo silpnąsias ir stipriąsias puses, kylančias grėsmes ir esančias galimybes ir kurti naujas strategijas bei tobulinti savo kompetencijas.

Darbe keliamos tokios **problemos**: kokios priežastys lemia įmonių ilgalaikį konkurencingumą ir kaip galima įvertinti įmonės konkurencinį potencialą?

Tyrimo objektas – Įmonės X konkurencinis potencialas.

Tyrimo tikslas – nustatyti įmonės X galimybes konkuruoti, remiantis konkurencinio potencialo analize.

Norint įgyvendinti tyrimo tikslą buvo pasirinkti tokie **darbo uždaviniai**:

1. Atlikti konkurencingumo modelių ir jų lemiančių veiksnių palyginamąją analizę.
2. Parengti įmonės X konkurencinio potencialo vertinimo modelį ir rodiklių sistemą.
3. Įvertinti įmonės X potencialą ir nustatyti jo silpnąsias bei stipriąsias puses.

Tyrimo metodai.

1. Sisteminė mokslinės literatūros analizė.
2. Įmonių konkurencingumo modelių ir konkurencingumą lemiančių veiksnių analizė.
3. Įmonės X atstovo ir klientų apklausos metu gautos informacijos analizė ir vertinimas.

Laukiami rezultatai:

1. Išsamiai išanalizuota konkurencijos bei konkurencingumo samprata, išskirti konkurencingumo vertinimo modeliai ir konkurencingumą lemiantys veiksniai.
2. Atlikta konkurencingumo vertinimo instrumentų palyginamoji analizė.
3. Įvertintas įmonės “X” konkurencinis potencialas, aiškiai apibrėžtos stipriosios ir silpnosios konkurencinio potencialo pusės.

1. KONKURENCIJOS IR KONKURENCINGUMO SĄVOKŲ TURINYS

Labai dažnai mokslinėje literatūroje galima sutikti labai panašių, glaudžiai susijusių, tačiau dėl skirtingų aspektų ir mokslinių tyrimų esmės, pagal prasmę kiek skirtingų terminų, tokių kaip, konkurencija, konkuravimas, konkurencingumas ar konkurencinis pranašumas. Prieš pradėdami išsamų tyrimą, siekdami įvesti aiškumo ir norėdami išvengti daugiaprasmybių, apžvelgsime keletą mokslininkų apibrėžimus ir bandysime apibendrinti mokslinėje literatūroje esančias nuomones konkurencijos ir konkurencingumo tematika.

1.1. Konkurencija kaip įmonių sąveikos rinkoje forma

Nors konkurencija ekonomikoje yra vienas svarbiausių terminų, mokslinėje literatūroje galima sutikti daugybę jo apibrėžimų ir interpretacijų. Daugelyje šaltinių konkurencija plačiąja prasme apibrėžiama kaip varžymas tarp gamybos ar prekybos įmonių ar paslaugų teikėjų arba kaip ekonomikos subjektų varžybos dėl vartotojų palankumo bei lojalumo. Ekonomikoje konkurencija suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą (Visuotinė lietuvių kalbos enciklopedija, 2005). Nors konkurencija dėl įvairių aspektų gali būti ir yra aiškinama skirtingai, pagrindinė jos esmė, pasak Mazytkina ir Panichkina (2009) – leisti nekliudomai vystytis bet kokiai pramonės šakai, ekonomikos subjektui ir apskritai visai ekonomikai. Tokios pat nuomonės laikosi ir Cherven ir Yevshuk (2005), sakydami, jog būtent dėl konkurencijos ekonomikos subjektai, pasiekę savo tikslą, toliau gali vykdyti savo veiklą, vystytis ir siekti naujų tikslų. Nors dėl tyrimų gausos esti daugybė konkurencijos termino interpretacijų ir aiškinimų, mokslininkai skiria tris teorinius požiūrius (elgsenos, struktūrinį ir funkcinį), leidžiančius suprasti konkurencijos sąvoką ir jos esmę:

Elgsenos požiūris (angl. behavioural approach) pasižymi verslo subjektų elgsenos, konkuruojant dėl finansiškai efektyvios paklausos (angl. *financially efficient demand*), ypatybių ir strategijų identifikavimu. Nepaisomas faktas, jog konkurencija vyksta ne tik dėl finansiškai efektyvios paklausos, bet ir dėl monopolijų kūrimo, išteklių, mokslinių pasiekimų ar kvalifikuotos darbo jėgos (Melnik, Yaskal, 2013).

Struktūrinio požiūrio šalininkai F. Edzharth, A. Cournot, J. Robinson, E. Chamberlain teigia, jog rinka nėra priklausoma nuo asmenų ar verslo subjektų. Svarbiausiu aspektu jie laiko rinkos struktūrą ir jos funkcionavimo sąlygas. Konkurencinga rinka pasižymi daugybe pirkėjų, perkančių panašias prekes ar paslaugas (Mokiy, 2010).

Fukcinio požiūrio šalininkai Y. Schumpeter ir F. Hayek konkurenciją mato kaip pagrindinį veiksnį lemiantį ekonomikos augimą, kurio pasekoje verslo subjektai yra orientuoti į naujų plėtros strategijų kūrimą ir vystimą. Norėdami laimėti konkurencinę kovą rinkos dalyviai turi mažinti prekių ar paslaugų gamybos kaštus, o siekdami patenkinti augantį poreikį turi siūlyti vartotojams naujas prekes ar paslaugas (Mokiy, 2010).

Šių dienų ekonomistai konkurenciją apibrėžia ne kaip procesą, kurio metu varžomasis ar kovojama, o kaip ekonominės sąveikos tarp verslo subjektų procesą, kurio metu pastarieji sąveikauja tam tikrose situacijose veikiami tam tikrų sąlygų. Siekiant įnešti aiškumo, toliau pateikiami konkurencijos termino apibrėžimai moderniosios ekonomikos literatūroje:

- Konkurencija – tai ekonominės sąveikos procesas ir rinkos dalyvių varžymasis dėl geresnių prekybos sąlygų bei geresnių sąlygų vartotojų poreikiams tenkinti (Azoev ir Chelenkov, 2000, Zavyalov et al., 2005).
- Tai rinkos dalyvių varžymasis, perkant arba parduotas prekes ar paslaugas (Marshall, 1993).
- Tai gamintojų varžymasis dėl pelningiausių investavimo segmentų, rinkų ir žaliavų (Klimenko et al., 2006).
- Konkurencijos pagrindas – produkto kompetentingumas. Tai ekonominių, vadybinių, teisinių, technologinių ir ekologinių veiksnių sistema, kuri, sąveikaudama su įvairiais ekonomikos subjektais, sudaro palankias sąlygas aukštos kokybės produkcijos gamybai (Azoev ir Chelenkov, 2000).
- Tai ekonominis procesas, kurio metu rinkos dalyviai tarpusavyje sąveikauja ir tuo pat metu varžosi dėl palankiausių prekybos sąlygų, galimybių tenkinti skirtingus vartotojų poreikius, bei kuo didesnio pelno (Mokiy, 2010).

Castells (2000) išskiria keturis pagrindinius veiksnius, nustatančius konkurencinės kovos formą ir rezultatą:

- Technologinis pajėgumas, kuris nusakomas pažangių technologijų kūrimui būtinu žmogiškaisiais išteklių svarba.
- Galimybė dalyvauti tiek integruotoje ir turtingoje rinkoje, kaip antai, ES ar JAV, tiek ir kitose, ne tokiose turtingose rinkose.
- Skitumas tarp gaminančios šalies gamybos sąnaudų bei kainų bendrojoje rinkoje.
- Politinės nacionalinių ir tarptautinių institutų galimybės valdyti šalies ir regionų vystymo strategijas.

Lietuvių mokslininkai, tokie kaip, Kvainiauskaitė ir Snieška (2003) konkurenciją apibūdina kaip keleto asmenų rungtyniavimą, siekiant to paties tikslo. Konkurencija suprantama kaip įmonės galimybė laimėti kovą taip sustiprinant savo poziciją rinkoje konkurentų atžvilgiu (Beniušienė,

Svirskienė, 2008; Maksvytienė, Urbonas, 2002). Konkurencija yra svarbus rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas, teikiantis naudą, vartotojui, visuomenei ir įmonėms. Lietuvos autorių, tokių kaip, Klimašauskienė ir Snieška (2007), Šliburytė (2000) nuomonė visiškai sutampa su jau minėtų užsienio autorių nuomone, jog dėl konkurencijos įmonės kuria inovatyvius produktus bei paslaugas, naujas strategijas bei naujus gamybos metodus, gerėja produkcijos kokybė. Vartotojai turi didesnę pasirinkimą ir gali įsigyti kokybiškesnių prekių ar paslaugų už kiekvienam prieinamą kainą, kitaip tariant, konkurencija užtikrina dar ir kainų sureguliuojimą rinkoje. Kalbant apie tarptautinį įmonių konkurencingumą, „konkurencija globaliose rinkose verčia verslo organizacijas labai greitai pateikti naujus, kokybiškus ir dažnai diferencijuotus produktus“ (ct. Bosas, 2004).

Virvilaitė (2007) ir Žvirblis (2005) išskiria tris konkurencijos rūšis:

- Rūšinė, kuomet varžomasi tarp tuos pačius vartotojų poreikius tenkinančių, homogeniškų prekių rūšių.
- Funkcinė, kuomet varžomasi tarp tuos pačius vartotojų poreikius tenkinančių heterogeniškų prekių rūšių.
- Komercinė – tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų pinigų skirtų joms įsigyti.

Dažniausiai rinkoje vyrauja visų formų konkurencija vienu metu, todėl, siekiant įsitvirtinti tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje, svarbu atlikti išsamią rinkos analizę, kuri suteikia galimybę nustatyti konkurencijos rinkoje pobūdį. Neatlikus išsamos aplinkos analizės, įmonė gali pažeisti socialinius, kultūrinius reikalavimus bei prarasti poziciją konkurencinėje kovoje (Žostautienė, 2010).

Anot B. Melnikas, A. Jakutavičius, R. Strazdas (2003), „konkurencijos ir konkurencingumo raiška pasižymi tuo, kad visada išreiškia dviejų ir daugiau tam tikros veiklos subjektų santykius; šia prasme tiek konkurencija, tiek konkurencingumas pasireiškia įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistemoje“.

Akivaizdu, jog mokslinėje literatūroje galima sutikti daugybę požiūrių, apibūdinančių konkurenciją ir skirtingus jos aspektus bei lygmenis. Apibendrinami galime išskirti keletą ypatybių, nusakančių konkurencijos esmę ir teigti, jog konkurencija pasireiškia tarp panašias prekes ar paslaugas gaminančių ir parduodančių verslo subjektų jiems tarpusavy ir sąveikaujant ir varžantis. Konkurencija, skatindama gamintojus diegti naujas technologijas ir ieškoti naujų strategijų konkurenciniam pranašumui įgyti ir jam vystyti, skatina ir ekonomikos augimą.

Apžvelgus skirtingas užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomones galime daryti išvadą, jog visų įmonių vienas iš pagrindinių tikslų – kaip įmanoma geriau patenkinti kiekvieno vartotojo poreikius. Dėl šios priežasties įmonės turi įgauti konkurencinį pranašumą arba konkurencingumą, apie kurį kalbama kitame darbo skyriuje.

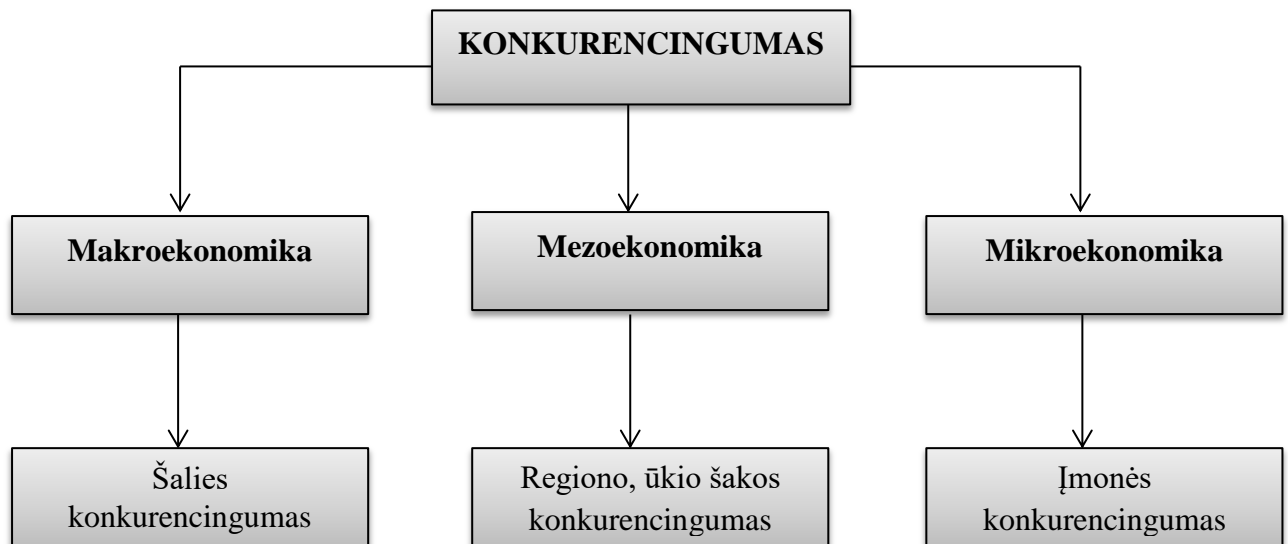
1.2. Konkurencingumas kaip įmonės išlikimo rinkoje prielaida

Norint geriau suprasti konkurencingumo termino esmę, jį analizuoti reikėtų pradėti etimologiškai. Taip pat darbo autorius, pirmiausiai, nori atkreipti dėmesį į tai, jog sąvokos *konkurencingumas* ir *konkurencinis pranašumas* šiame darbe yra suvokiamas kaip gebėjimas ir galimybės konkuruoti arba konkurencinis potencialas.

Konkurencingumo termino pagrindas, veiksmažodis *konkuruoti*, yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *competere*. Priešdėlis *com* reiškia *sąveika*, o veiksmažodis *peter – trokšti*. Slavų kalbose terminas *konkurencingumas* kilęs iš kito lotynų kalbos termino *concurrere*, kur priešdėlis *con* reiškia visiškai tą patį – *sąveika*, o veiksmažodis *currere – bėgti, varžytis bėgant*. Lengyel (2007) teigia, jog konkurencingumo apibrėžimas gali būti vartojamas skirtingais tikslais. Tai sudėtingas terminas, kuris gali būti taikomas kalbant apie visus pagrindinius ekonomikos subjektams: įmonę, sektorių, regioną, valstybę.

Nors konkurencingumas yra neabejotinai svarbus tiek ekonomistams, tiek politikams, tiek verslininkams, jo apibrėžimas yra labai prieštaringas ir dažnai suprantamas labai skirtingai. Vis dėlto, Porter (1980) konkurencingumą apibrėžia kaip įmonių, pramonės šakų, valstybių ar regionų gebėjimą generuoti dideles pajamas ir užtikrinti žemą nedarbo lygį ilgalaikėje perspektyvoje. Kaip matome, konkurencingumo dėmesio centre yra du išmatuojami ekonomikos reiškiniai – pajamos ir darbas.

Pasak Sinkienės (2008), visuotinai pripažinto konkurencingumo sąvokos apibrėžimo būti negali dėl jos įvairiapusiškumo, kuris sukelia sunkumų, siekiant apjungti visus koncepcijos aspektus ir lygmenis, kur unikalūs ir specifinėmis savybėmis pasižymintys subjektai (valstybė, miestas, regionas, pramonės šaka ar įmonė) turi specifinius veiklos tikslus, objektus ir kitas ypatybes. Kitaip tariant, konkurencingumo sampratos apibrėžimas priklauso nuo analizės lygmens ir jos uždavinių. Navicko ir Malakauskaitės (2009) teigimu konkurencingumas turi mažiausiai tris lygmenis: makro- (šalies ekonomika), mezo- (regiono, ūkio šakos ekonomika) ir mikro- (įmonės ekonomika) (1 pav.).



1 pav. Konkurencingumo analizės lygmenys (Navickas, Mikalauskaitė, 2009)

Anot Beniušienės ir Svirskienės (2008), mokslinėje literatūroje konkurencingumas nagrinėjamas valstybės, valstybių sąjungos, miesto, ūkio šakos, įmonės ar organizacijos, tam tikros prekės ar paslaugos lygiais. Vis tik priimtinausias požiūris, remiantis M. Porter (1980), kuomet konkurencingumas analizuojamas įmonės, pramonės šakos regiono ir valstybės lygmenyse. Teigiama (Bosas, 2004), kad šalies konkurencingumui esminę įtaką daro nacionalinių verslo organizacijų stiprumas, todėl, nors šio darbo objektas tiesiogiai susijęs su įmonės konkurenciniu potencialu, dėl akivaizdaus ryšio būtina nagrinėti ne tik įmonės, bet ir šalies bei regiono konkurencingumą.

Nors *šalies konkurencingumas* nėra naujas reiškinys, giliau juo domėtis imta XX amžiaus pabaigoje, nuo tada jis tapo vienu svarbiausių klausimų formuojant šalies ekonominę politiką. Šalies konkurencingumą pradėjus analizuoti kaip atskirą reiškinį išsiskyrė daugybė skirtingų požiūrių. Dar 1985 metais 1985 m. JAV prezidento patarėjų pramonės konkurencingumo klausimais komisija tautos konkurencingumą apibrėžė kaip gebėjimą laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios atitinka tarptautinės rinkos reikalavimus, kartu išlaikant ir keliant gyventojų realiųjų pajamų lygį (Roberts, 1999). Panašų apibrėžimą pateikia ir Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO), - „tai valstybės gebėjimas laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis gaminti prekes bei teikti paslaugas, kurios atitinka tarptautinių rinkų reikalavimus, kartu išlaikant ir keliant gyventojų realiųjų pajamų lygį“ (Europos komisija, 2000). Toks požiūris sutampa ir su Rakauskienės ir Tamošiūnienės (2013) nuomone, jog šalies konkurencingumas – tai sėkmingas šalies importas ir eksportas, šalies našumas, ir šalies gebėjimas užtikrinti šalies gyventojų gerovę. Kai kurie autoriai, tokie kaip, Figueroa (1988) kalbėdami apie

šalies gebėjimą sėkmingai importuoti ir eksportuoti arba, kitaip tariant, sėkmingai vykdyti užsienio prekybą, šalį prilygina įmonei ir teigia, kad šios tarpusavyje konkuruoja dėl tarptautinių rinkų, o šalies konkurencingumas auga, augant eksportui. Tokį požiūrį kritikuoja Krugman (1994), sakydamas, jog prekiauja ir konkuruoja ne valstybės, bet įmonės ir kaip ir kiti mokslininkai, tokie kaip, Porter (1998), Budd ir Hirmis (2004), palaiko šalies konkurencingumo, paremto šalies našumu, požiūrį. Pasak Krugman (1994), konkurencijos tarp įmonių ir konkurencijos tarp šalių lyginti negalima, kadangi įmonės, priklausomai nuo jų sėkmės gali ateiti į rinką ir iš jos išeiti, priešingai, nei valstybės, negalinčios palikti savo teritorijos. Be to, valstybė kaip organizacija nuo verslo organizacijos skiriasi ir kur kas lėtesniu savo institucinės struktūros keitimu (Bosas, 2004). Vis dėlto, pasak Vilpišausko (2004), egzistuoja ir valstybės konkurencija, tik ne tarptautinėje prekyboje, o pritraukiant kapitalą ir užsienio investicijas, kas reiškia, kad inovacijos nacionalinei ekonomikai gali suteikti didelį privalumą, nes taip didinamas jos konkurencingumas. Apskritai, vienas iš konkurencingumą lemiamų šaltinių yra šalių sugebėjimas naudotis pažangiomis technologijomis, investuoti į sprendimų perdavimą supaprastinančias ir lankstumą suteikiančias informacines technologijas, aukštąjį mokslą ir išsilavinimo lygį. Mokslo ir technologijų plėtra yra šalies vystymosi ir funkcionavimo prielaida, nuo mokslo ir technologijų didžiąja dalimi prikaluso problemų sprendimo sėkmė ir galimybės, susijusios su darbo vietų kūrimu bei nacionalinio verslo konkurencingumu, mokslas ir technologijos sudaro pagrindą įvairiausių inovacijų atsiradimui. Verta atkreipti dėmesį, kad svarbiausios technologijos ir inovacijos atsiranda ten, kur yra sąsaja tarp kelių verslo šakų. Apskritai, esminę įtaką nacionaliniam konkurencingumui daro ne valstybės politika, o nacionalinių verslo organizacijų stiprumas (Bosas, 2004). Emelijanov (2001) teigimu, valstybė, siekianti konkurencingumo gali naudoti tokias priemones:

- Užsienio prekybos politika.
- Intelektualinės nuosavybės teisinis pamatas.
- Antimonopoliniai įstatymai ir konkurencinė aplinka.
- Mokslinės-technologinės politikos analizė.

Kaip matome, mokslininkai nesutaria, kas konkuruoja: įmonės, pramonės šakos ar valstybės. M. E. Porter (1998) teigia, kad konkuruoja tiek valstybės, tiek regionai, tiek pramonės šakos, o pagrindiniu šalies tikslu laiko aukštus ir augančius gyvenimo standartus, kurie priklauso nuo šalyje veikiančių įmonių pajėgumų. Pasak M. Porter (1990), jei šalyje sukuriama palankios verslo kūrimo ir vystymo sąlygos, o valstybė pakankamai remia įmonių veiklą tiek vietinėje, tiek ir globalioje rinkoje, tai tokios sąlygos atspindi valstybės konkurencinį pranašumą. Tokiam požiūriui nepritaria P. Krugman (1994), sakydamas, jog pirmaujančios pasaulyje valstybės tarpusavyje nekonkuruoja, o požiūris, kad valstybės gerbūvis ir aukšti ekonominiai pasiekimai priklauso nuo įmonių sėkmės globalioje rinkoje yra praktinių ir empirinių tyrimų paneigta hipotezė. Šiai nuomonei pritaria ir Poot

(2000), atkreipdamas dėmesį, jog nuožmi konkurencija vyksta laisvojoje rinkoje, tačiau tik tarp įmonių, o ne šalių ar regionų. Konkurencija susijusi su ekonomikos subjektų veiksmis, kuriais siekiama padidinti regiono ar šalies pragyvenimo lygį, tuo tarpu „valstybė turi rūpintis šalies įmonių konkurencingumu bei vykdyti finansų, ekonominę ir socialinę politiką, palankią verslui ir naudingą piliečiams“ (ct. Bosas, 2004).

Apskritai, nors mokslinėje literatūroje galima sutikti daugybę mokslininkų, kurie domisi konkurencingumu, bene visi konkurencingumo tyrimo modeliai remiasi sisteminiu M. Porter (1990) „Deimanto modelių“ leidžiančiu konkurencingumą tyrinėti nacionaliniu (valstybės), miesto, pramonės šakos ar segmento lygmeniu.

Kaip ir daugelis akademinų terminų, taip ir *regiono konkurencingumas*, visuotinai priimtos sąvokos deja neturi, o tai dažnai sukelia sunkumų atliekant vienokius ar kitokius tyrimus.

Regiono konkurencingumas gali būti apibūdinamas kaip sėkmė, kurios dėka regionai tarpusavyje varžosi arba dėl vietinės rinkos ar eksporto, arba siekdami pritraukti daugiau investicijų ir kapitalo bei darbuotojų (Kitson, Martin, 2004). Tokį požiūrį kritikavo jau minėtas Krugman (1994) dėl tos pačios priežasties, tai yra, sakydamas, jog regioninė konkurencija negalima, nes regionai nėra įmonės. Storper (1997) regiono konkurencingumą mato kaip kelių ypatybių visumą ir pateikia „vietos konkurencingumo“ teoriją, kurią apibūdina kaip miesto ekonomikos gebėjimą pritraukti įmones, turinčias stabilias arba augančias rinkos dalis, kartu palaikant ir didinant jose dalyvaujančių žmonių pragyvenimo lygį. Ne vien stabili ar auganti rinkos dalis bet ir augantys pragyvenimo lygio standartai galimi esant aukštam našumui. Vadinasi, regiono konkurencingumas gali būti apibūdinamas atsižvelgiant į regiono našumo lygį.

Ir vis dėl to, būtų neteisinga vertinti vien regiono našumo lygį, siekiant įvertinti regiono konkurencingumą. Didelis darbo našumas gali būti darbo mažinimo, mažinant darbo vietų skaičių, pasekmė. Turok (2004) siūlo į regionų konkurencingumą žiūrėti kaip į sudėtingą tarpusavio ryšio tarp skirtingų veiksmų funkciją. Regionų konkurencingumas gali būti suprantamas kaip regionų sąvybė funkcionuoti priklausomai nuo šių veiksmų:

- Vietinių prekių ar paslaugų prekybos išorinėse rinkose;
- Gebėjimo efektyviai panaudoti vietinius išteklius (žmogiškuosius ir kitus vidinius išteklius);
- Gebėjimo kurti vertę įmonėms ir darbuotojams, kitaip tariant, mažinant nedarbo lygį.

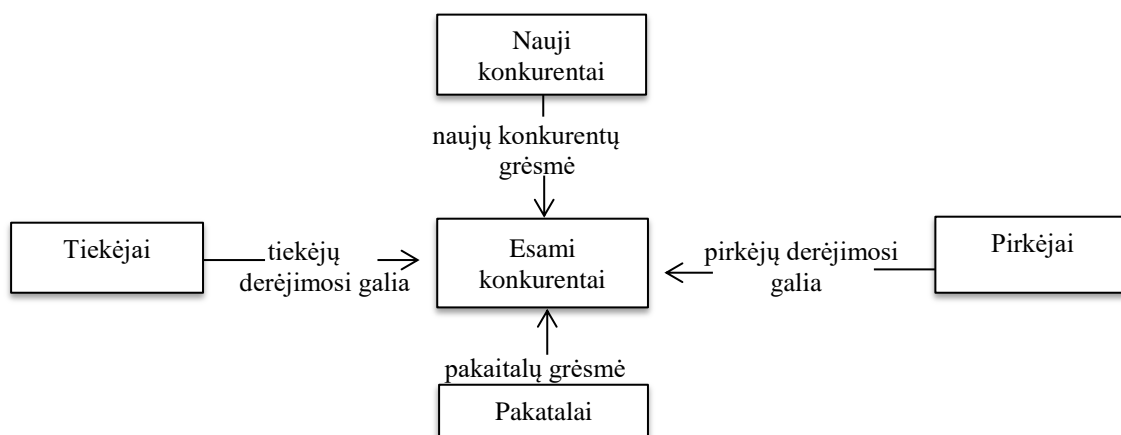
Panašu, jog regiono klestėjimas priklauso nuo tokių išteklių kaip, žaliavos, vietinė darbo jėga bei fizinis kapitalas. Tačiau, nemažiau svarbūs yra ir darbo jėgos kokybė ir darbo įgūdžiai, socialinių institucijų išsivystymas, kultūros infrastruktūra, inovatyvių mokymo priemonių turėjimas, kurie savo ruožtu paremia ir sustiprina regioninės ekonomikos našumo pagrindą (Kitson, Martin, 2004). Šis našumas sustiprinamas tarpusavyje sąveikaujant pirmame pavyzdyje (Pav. 1) esantiems

veiksniams. Toks sąveikavimas lemia regionų gebėjimą pritraukti kvalifikuotų, kūrybingų ir inovacijų nestokojančių žmonių, galinčių patobulinti kultūros sferą ar socialinių institucijų veiklą, o visa tai sudaro sąlygas regionams augti ir vystytis.

Įmonės konkurencingumas yra suvokiamas kaip jos gebėjimas gaminti produktus ar teikti aukštos kokybės paslaugas žemesniais nei konkurentų kaštais. Įmonės konkurencingumas yra tapatinamas su ilgalaikiu pelnu. Matuojant įmonės konkurencingumą, turėtų būti pasitelkiami kiekybiniai kaštų, kainos ir pelningumo matavimo rodikliai bei kokybiniai parametrai, tokie kaip prekės ar paslaugos kokybė (Liargovas, Skandalis, 2010). Anot Porter (1990), įmonės konkurencingumą parodo turima rinkos dalis ir pelningumas. Čia Porter (1990) nuomonė sutampa ir su lietuvių mokslininkų, Žitkaus ir Mickevičienės (2013) nuomone, kad įmonės konkurencingumas – tai jos gebėjimas didinti užimamos rinkos dalį bei gaminti ir parduoti rinkos poreikius atitinkančias aukštos kokybės prekes ar paslaugas. Įmonės konkurencingumas parodo, kaip gerai ji geba patenkinti vartotojų poreikius, lyginant su konkurentais, parduodančiais tokias pačias prekes ar paslaugas. Ši nuomonė, iš esmės, sutampa su Klimenko et al. (2006) nuomone, jog įmonės konkurencingumas yra gera galimybė patenkinti vartotojų poreikius sėkmingai parduodant savo prekes ar paslaugas, taip gaunant finansinės naudos.

Įmonės konkurencingumas priklauso nuo išorinės aplinkos ir įmonės gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Norėdama išlikti konkurencinga įmonė turi arba parduoti/teikti pigesnes nei konkurentai prekes ar paslaugas, paslaugas, arba teikiamų paslaugų ar produkcijos kokybė turi būti aukštesnė nei konkurentų ir vartotojui suteikti didesnę vertę (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė).

Įmonės konkurencingumui (kaip ir šalies, regiono ar pramonės šakos), Porter (1990) siūlo nagrinėti penkias esmines konkurencines jėgas (naujus konkurentus, pakaitalus, pirkėjus bei esamus konkurentus) teigdamas, kad kiekvieno iš šių jėgų išsami analizė parodo konkurencijos intensyvumą, pasireiškiantį dėl konkurencinių jėgų sąveikos su 5 grėsmėmis: naujų konkurentų grėsmės, pirkėjų derėjimosi galios, pakaitalų grėsmės, tiekėjų derėjimosi galios (2 pav).



2 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1990)

Esamų konkurentų jėga apima kelias konkuravimo formas: kainų diskontavimas, naujos produkcijos ar paslaugų įvedimas į rinką, reklaminės kampanijos, aptarnavimo kokybės gerinimas. Stipri konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių didina sektoriaus pelningumą. Tai priklauso nuo to dėl ko ir kaip konkuruojama. Tokia konkurencija gali sąlygoti pramonės šakos augimą, kaštus, įmonių skaičių.

Naujų konkurentų atsiradimas dažniausiai siejamas su naujomis galimybėmis, siekimu padidinti turimą rinkos dalį ir reikšmingiausių išteklių sistemą (Porter, 1990). Pasako, Johnson et. al, (2008), rinkos įsitvirtinimo barjerai pramonės sektoriuje apriboja įmonių jame skaičių taip skatindami didesnę konkurenciją tarp esamų įmonių. Be to, naujos rinko dalyvės tiesiogiai veikia konkurencingumą. Dėl papildomo vartotojų poreikio tenkinimo, rinkos dalyvių pelnas mažėja. Kuo barjerai yra silpnesni, tuo naujų konkurentų grėsmė yra didesnė. Pasirodo, rinkos barjerai, iš esmės, lemia visos pramonės šakos pelningumą (Rothaermel, 2008). Porter (1990) išskiria šešis pagrindinius barjerius, užkertančius kelią naujų konkurentų atsiradimui:

- Masto ekonomija;
- Produkto diferenciacija;
- Reikalingas didelis pradinis kapitalas;
- Papildomos sąnaudos;
- Paskirstymo kanalų priėjimo ribojimas;
- Valdžios politika.

Tiekėjų derėjimo galia apibrėžia riziką, kurią sukelia kurią sukelia tiekėjas, galintis bet kada padidinti produkcijos ar paslaugų kainą. Tokiu būdu galingi tiekėjai gali stipriai sumažinti sektoriaus pelningumą įmonėms nebeišgalint padengti išaugusių kaštų (Porter, 1979). Tiekėjų derėjimosi galios stiprumas priklauso nuo tiekėjo dydžio, ir gebėjimo produkciją ar paslaugas tiekti daug ir skirtingiems vartotojams (Slater, Olson, 2002).

Jei *pirkėjas* (klientas, vartotojas) yra stiprus rinkos dalyvis, jis gali ženkliai sumažinti kainas, nulemti geresnės kokybės atsiradimą ir stipriai veikti papildomas paslaugas. Tai taip pat sumažina pramonės šakos pelningumą. Pirkėjų derėjimo galia didelė, jei pirkėjas yra stambus ir gali bet kada be didesnių pastangų pakeisti tiekėją (Slater, Olson, 2002).

Plačiąja prasme, visos, toje pačioje pramonės šakoje konkuruojančios įmonės, konkuruoja su kitomis pramonės šakomis siūlančioms produkcijos ar paslaugų *pakaitalus*, kurie pakeičia esamų konkurentų prekes ar paslaugas ir taip apriboja pramonės šakos potencialą padidinti pelningumą (Porter, 1979). Pakaitalų identifikavimas tai produktų ar paslaugų paieška, kurie būtų panašūs į kitų rinkos dalyvių siūlomas prekes ar paslaugas. Hubbard ir Beamish (2011) išskiria kelis veiksnius, lemiančius pakaitų grėsmę, pavyzdžiui, pačių pirkėjų norą ieškoti ir pirkti pakaitalus.

Vadinasi, išanalizavusi visas penkias konkurencines jėgas, įmonė gali susidaryti bendrą vaizdą apie pramonės šakos pelningumą ir patrauklumą. Strategijos kūrėjas galia išskirti silpnąsias ir stipriąsias įmonės puses, ir sukurti įmonės, siekiančios įsitvirtinti tam tikroje pramonės šakoje, strategiją ir veiksmų planą. Penkių konkurencinių jėgų analizės dėka galima struktūriškai išanalizuoti ir įvertinti sudėtingus konkurentų veiksnius (Porter, 1979). Vis dėlto, nors šiandien penkių konkurencinių jėgų modelis yra vis dar plačiai paplitęs ir taikomas, tačiau susilaukęs ir nemažai kritikos. Thyrby (1998) teigė, jog penkių konkurencinių jėgų modelis yra statiškas ir neatsižvelgia į laiko sąvoką, todėl gali būti sunku nustatyti greitai besikeičiančias konkuravimo sąlygas.

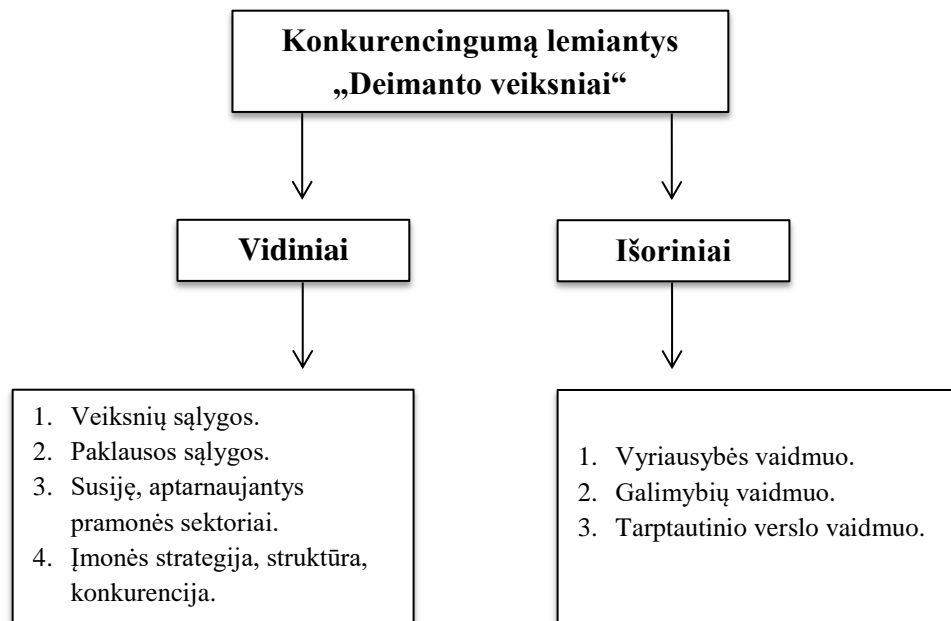
Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad Porterio penkių jėgų modelis buvo sukurtas dešimties išsivysčiusių pasaulio šalių (JAV, Jungtinės karalystės, Vokietijos, Danijos, Švedijos, Italijos, Šveicarijos, Japonijos, Singapūro, Pietų Korėjos), turinčių stiprią ekonomiką ir gerai išvystytą pramonės lygį, eksporto analizės pagrindu. Tuo tarpu pasaulyje esti daugybė neišsivysčiusių arba besivystančių šalių, todėl norint pritaikyti penkių konkurencinių jėgų modelį reikalingas jos modifikavimas, kurio esmė tokia, kad visas Porterio apibrėžtas jėgas dar veikia ir išorinės jėgos, kaip antai, inovacijos, technologijos ir valstybinės institucijos (Mitkutė, Nagreckaitė, 2005).

Kalbant apie technologijų išsivystymo lygį ar inovacijas įmonės konkurencingumo lygmenyje, mokslinėje literatūroje šie veiksniai suvokiami ir kaip įmonės vidiniai ištekliai, lemiantys jos ilgalaikį arba tvarų konkurencingumą. Barney (1991), tyrinėdamas įmonės konkurencinius pranašumus, konkurencingumą ir tvarų konkurencingumą supranta kaip skirtingas koncepcijas. Autoriaus teigimu, įmonė yra konkurencinga, kai ji realizuoja vertę kuriančią strategiją, kurios tuo pačiu metu nevykdo nei esami, nei potencialūs konkurentai. Tuo tarpu tvarus konkurencingumas pasireiškia tada, kai įmonė realizuoja vertę kuriančią strategiją, kurios tuo pačiu metu nevykdo nei esami, nei potencialūs konkurentai ir kai konkurentai negali nukopijuoti tokios strategijos naudos. Tvarų konkurencinį pranašumą įmonė gali įgyti gebėdama prisitaikyti išorinėje aplinkoje bei savo vidinių išteklių pagalba. Šiam požiūriui darbe skiriamas atskiras dėmesys ir analizuojamas atskiroje darbo dalyje.

2. KONKURENCINGUMO MODELIŲ IR JŲ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Nors šiandien konkurencingumo tema yra itin plačiai analizuojama ir daugybė mokslininkų nagrinėja konkurencingumą skirtingais aspektais, bene visi šių laikų konkurencingumo tyrimų modeliai remiasi M. E. Porter (1990) klasika galimu vadinti „Deimanto“ modeliu“ (3 pav). Kol įmonių išorinėje aplinkoje pokyčiai vyko gana lėtai, manyta, kad įmonės sėkmė, išlikimas ir plėno dydis priklauso tik nuo efektyvaus turimų išteklių panaudojimo. Tačiau reali verslo aplinka parodė, jog netgi pats efektyviausias išteklių panaudojimas daugybės įmonių nuo žlugimo neišgelbėjo. Tai privertė didesnę dėmesį skirti ir įmonės išorinei aplinkai (Bosas, 2004).

Anot M.E. Porter (1990) įmonės konkurencingumą lemia vadinamieji „Deimano veiksniai“ – veiksmų sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija, bei išoriniai veiksniai: vyriausybės vaidmuo, galimybės ir tarptautinis verslas.



3 pav. M. E. Porter konkurencingumą lemiančių „Deimanto“ veiksmų modelis (Porter, 1990)

Mokslininkas veiksmų sąlygoms priskiria gamtinius išteklius, geografinę ir demografinę padėtį, kvalifikacinius įgūdžius ar pažangius tyrimus. Paklausos sąlygas autorius laiko inovacijų ir technologijų pažangą skatinančia jėga ir atkreipia dėmesį į tai, jog kiekviena įmonė, turėdama aiškią strategiją, turi susikoncentruoti į jos realizavimą. Anot Porter (1990), įmonės didele dalimi priklauso ir nuo teisinių institucijų ir valstybės politikos, kuri nustato aplinkos saugos reikalavimus, darbo standartus, turi užtikrinti efektyvų rinkos funkcionavimą, formuoja investicijų ir inovacijų politikas, sudaro sąlygas pažangių technologijų, inovacijų ir pažangių prekių ar paslaugų gamybai ir vystymui. Valstybės valdžia siekia stiprinti valstybės galią, kuri apima saugumo, energetikos,

gamybos ir paslaugų, finansų, žinių ir technologijų, tarptautinės prekybos ar gerovės užtikrinimo struktūras.

Kalbant apie technologijas, inovacijas ir kitus veiksnius, XX amžiaus pabaigoje atsirado ir kitų konkurencingumo vertinimo modelių, kuriuose teigiama, kad technologijos ir inovacijos yra vieni svarbiausių įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių (Barney, 1991). Skirtumas tik toks, kad tokie, ir gausa kitų veiksnių, vertinant konkurencingumą, imti vadinti įmonės *ištekliais* arba *resursais*, be kurių jokia įmonė rinkoje gyvuoti negali. Pradėtas skirti išskirtinis dėmesys įmonės turimiems vidiniams ištekliams ir gebėjimams (kompetencijoms) kuo efektyviau juos išnaudoti, siekiant konkurencinio potencialo.

2.1. Ištekliai kaip įmonės konkurencinio potencialo vertinimo įrankių sistema

Remiantis M. E. Porter (2006) teiginiu, jog konkurencingumo sampratos esmės neįmanoma suvokti, žiūrint į įmonę kaip į visumą, toliau darbe analizuojami atskirų išteklių ir jų įveiklinimo gebėjimų sąsaja.

Ištekliai kaip konkurencinio pranašumo pagrindas išsamiai pradėtas tyrinėti apie 1980-1990 metus Wenferfelt, Prahalada ir Hamel, J. Barney ir kitų mokslininkų darbuose, nagrinėjančiuose ištekliais grįstą požiūrį į konkurencingumą (angl. *resource-based view*). Ištekliais grįstas požiūris – tai įmonės konkurencinio pranašumo modelis, kuris iš esmės remiasi įmonės turimais ištekliais, lemiančiais didesnius įmonės pasiekimus konkuruojant su kitais rinkos dalyviais (Barney, 1991). Šios koncepcijos šalininkų teigimu, būtent ištekliai ir nulemia ar įmonė yra konkurencinga ir kaip ilgai ji sugebės tokia išlikti. Vis tik, tai tik paviršutinis koncepcijos aiškinimas, reikalaujantis gilesnio jo tyrimo, aiškinantis, kaip ir kokie ištekliai, sąveikaudami su kitais reiškiniais, veikia įmonės konkurencinę kovą ir pačią rinką.

Barney (1991) išskyrė dvi išteklių grupes, grindžiančias ištekliais grįsto požiūrio koncepciją: *materialūs ištekliai* arba turtas (angl. *assets*) ir *nematerialūs*, ir taip apibrėžė ištekliais grįstą požiūrį į konkurencingumą (Pav.4).

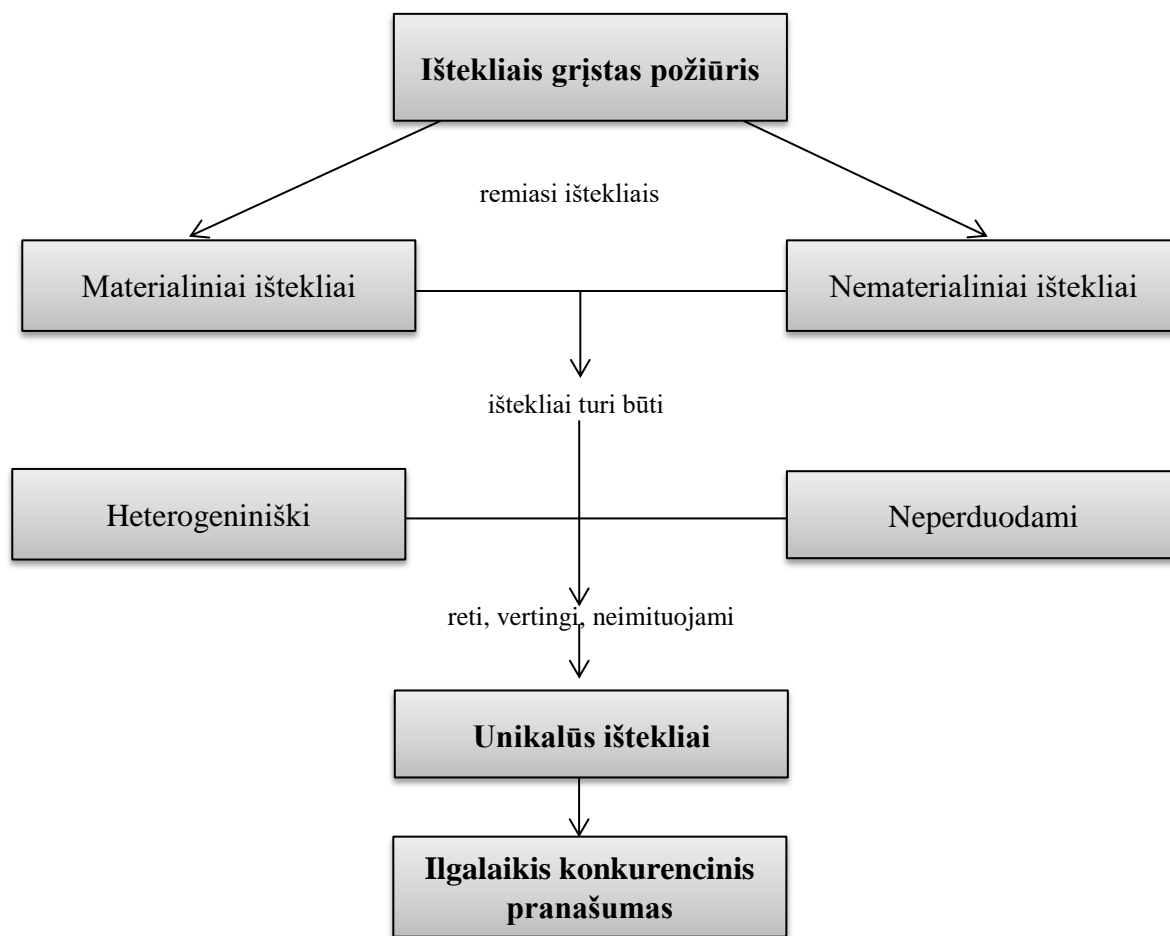
- *Materialiais ištekliais* gali būti laikomi bet kokie įmonės daiktai, teritorija, pastatai, techniniai įrenginiai ar kapitalas, kitaip tariant, visas apčiuopiamas įmonės turtas. Tokius išteklius nesudėtinga nusipirkti ir įmonės konkurentams, todėl ilgalaikėje perspektyvoje konkurencingumas tvarus nebus.
- *Nematerialus turtas* - tai visi kiti ne fiziniai ištekliai: įmonės vardo, paslaugos ar prekės ženklo reputacija ar intelektinė nuosavybė: *pramoninė nuosavybė* (išradimai (patentai), prekių ženklai, pramoninis dizainas, naujos augalų veislės ir geografinės kilmės nuorodos), *meno kūrinų autorių teisių apsauga* (originalūs literatūros ir meno kūriniai, muzika,

televizijos laidos, programinė įranga, duomenų bazės, architektūriniai projektai, reklamos ir multimedijos kūriniai), *prekybos strategijos* (verslo paslaptys, praktinė patirtis, konfidencialumo susitarimai arba greitos gamybos strategijos). Priešingai negu fizinių išteklių, nematerialiųjų, tokių kaip, prekės ženklo vardas, rinkoje nenusipirksi, o tai įmonei suteikia ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Daroma prielaida, jog abiejų kategorijų ištekčiai turi būti heterogeniški (angl. *heterogenous*) arba įvairiarūšiai ir neperduodami (angl. *immobile*).

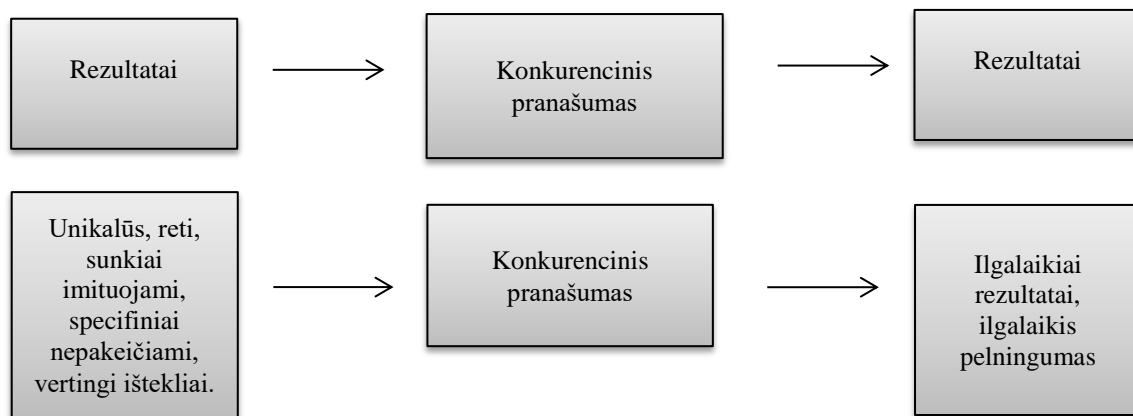
Kalbant apie išteklių įvairiarūšiskumą, daroma prielaida, jog įmonės ištekčiai ir gebėjimai turi skirtis nuo kitos įmonės turimų išteklių. Kitaip tariant, ištekčiai turi būti unikalūs. Tiek Grant (1991, 1998), tiek Peteraf (1993), tiek Barney (2001) teigia, jog įmonės ištekčiai turi būti reti, sunkiai imituojami kitų rinkos dalyvių ir specifiniai tik konkrečiai įmonei. Turėdamos tiek pat ir tokius pačius išteklius įmonės negalėtų kurti ir naudoti skirtingų strategijų, leidžiančių joms viena su kita konkuruoti. Tokiu atveju, viena įmonė naudotųsi kitos įmonės strategija, tačiau konkurencinis pranašumas pasiektas nebūtų.

Neperduodamų išteklių prielaida teigia, jog ištekčiai negali būti perduodami kitai įmonei. Taip konkurentai negali kopijuoti išteklių ir taikyti tokių pačių strategijų.



4 Pav. Ištekliais grįsto požiūrio modelis (Barney, 1991)

Nors heterogeniški ir neperduodami vidiniai įmonės ištekliai yra esminiai, siekiant konkurencinio pranašumo, Barney (2001) ir kiti autoriai, tokie kaip, Grant (1991), Peteraf (1993) teigia, jog siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo ir skirtingų rezultatų ištekliai turi būti unikalūs, specifiniai, nepakeičiami, vertingi, reti ir sunkiai imituojami (Pav 5).



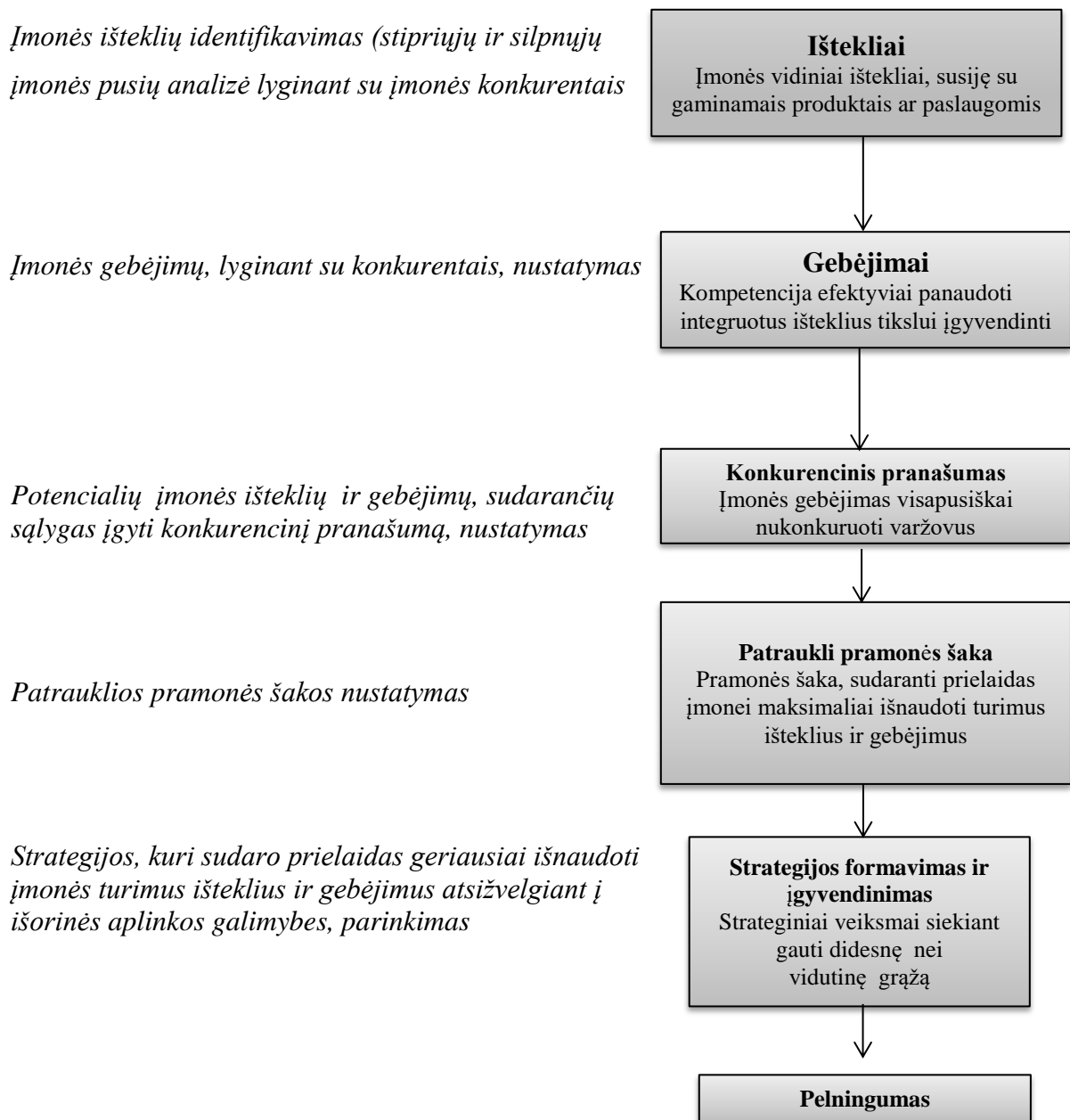
5 pav. Tvarus konkurencinis pranašumas (Barney, 1991)

Ištekliai yra *vertingi* tada, kai jie padeda įmonei padidinti vertę vartotojui. Tai gali būti pasiekta diferenciacijos pagalba arba mažinant produkto ar paslaugos kainą. Strateginiu požiūriu vertingi ištekliai yra tie, kurie panaikina įmonės trūkumus ir leidžia pasinaudoti turimais pranašumais, o įmonės turimi skirtingi ištekliai ir leidžia kurti skirtingas strategijas (Javidan, 1998).

Retais ištekliais laikomi tokie ištekliai kuriuos gali turėti vos kelios įmonės. Priešingu atveju, konkurencingumas tampa lygiavertis.

Įmonė, turinti vertingus ir retus išteklius gali bent jau trumpą laiką būti konkurencinga. Tačiau žvelgiant į ilgalaikius konkurencinio pranašumo lūkesčius, įmonės turėtų kaip įmanoma labiau riboti informaciją apie išteklių turėjimą ir jų taikymo procedūras, naudoti brangius, sunkiai imituojamus ir mobilizuojamus bei dėl nepalankios geografinės padėties, tam tikrų specifikacijų ar aukštos kainos sunkiai gaunamus išteklius arba specialias ir unikalias procedūras leidžiančias tik joms tuos išteklius išnaudoti. Kitu atveju, senų įmonių konkurencingumas bus prastas (Barney, 1991).

Pasak Grant (1991) ir Barney (2001) kiekviena įmonė yra unikalių išteklių ir gebėjimų visuma. Tačiau dar kartą verta akcentuoti, jog, anot Porter (2006), čia reikėtų atkreipti dėmesį, jog įmonės konkurencinio pranašumo negalima suvokti žiūrint į įmonę, kaip į visumą, nes įmonės konkurencinis pranašumas yra kuriamas naudojant atskirus jos išteklius ir atliekant tam tikrus procesus su jais. Hitt et al. (2006) teigia, jog įmonės išteklių ir gebėjimų unikalumas yra pagrindas įmonės strategijai formuoti, o unikali strategija gali lemti aukštesnius rezultatus konkurentų atžvilgiu – didesnę pelningumą (Pav. 6).



6 pav. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis (Hitt et al., 2006)

Strategija – pozicija, kurios siekia bet kokuri įmonė. Kuo ši pozicija unikalesnė ir vertingesnė tuo, aukštesnis įmonės konkurencinis potencialas.

Įdomią, „atvirkščią“ vadinamą teoriją, pateikia Grant (1991), sakydamas, jog, taikant ištekliais grįsto požiūrio teorijos strategiją, pirmiausiai reikia surasti įmonės turimus išteklius, tada įvertinti jų potencialą vertės kūrimui ir galiausiai sukurti strategiją, kuri leistų įmonei išgauti didžiausią naudą ilgalaikėje perspektyvoje. Autorius nurodo tokius galimus žingsnius teorijai įgyvendinti:

1. Identifikuoti ir suklasifikuoti visus turimus įmonės resursus. Įvertinti stipriąsias ir silpnąsias puses atsižvelgiant į konkurentus. Nustatyti visas galimybes, leisiančias įmonei

geriau panaudoti turimus išteklius. Autorius išteklius (įmonės turtas, įvairūs įrenginiai, įgūdžiai, patentai, prekinis ženklas), pagrindinius konkurencinio pranašumo analizės rodiklius, skirsto į finansinius, fizinius, technologinius, žmogiškuosius, organizacinius ir reputacinius. Patys svarbiausi įmonės ištekliai yra ilgalaikiai, tokie, kuriuos sunku identifikuoti, sudėtingai arba apskritai neperkeliami ir sunkiai imituojami.

2. Antrasis žingsnis - nustatyti įmonės gebėjimus arba kompetencijas: ką konkrečiai įmonė geba atlikti efektyviau už konkurentus. Įvertinti išteklių naudą kiekvieno gebėjimo atžvilgiu bei gebėjimų kompleksiskumą. Gebėjimai yra pagrindiniai konkurenciniam pranašumo rodikliai. Hamel ir Parahalad (1990) išskiria taip vadinamas „esmines kompetencijas“ (angl. *core competence*), apie kurias plačiau bus kalbama kitoje darbo dalyje (žr. 2.2). Įvertinti ir nustatyti realų išteklių ir kompetencijų potencialą ir galimą naudą įmonės ilgalaikiam tvariam konkurenciniam pranašumui. Kaip ir prieš tai minėti autoriai, Grant (1991) išskiria eilę veiksnių, į kuriuos derėtų atkreipti dėmesį, siekiant išlaikyti tvarų konkurencinį pranašumą:

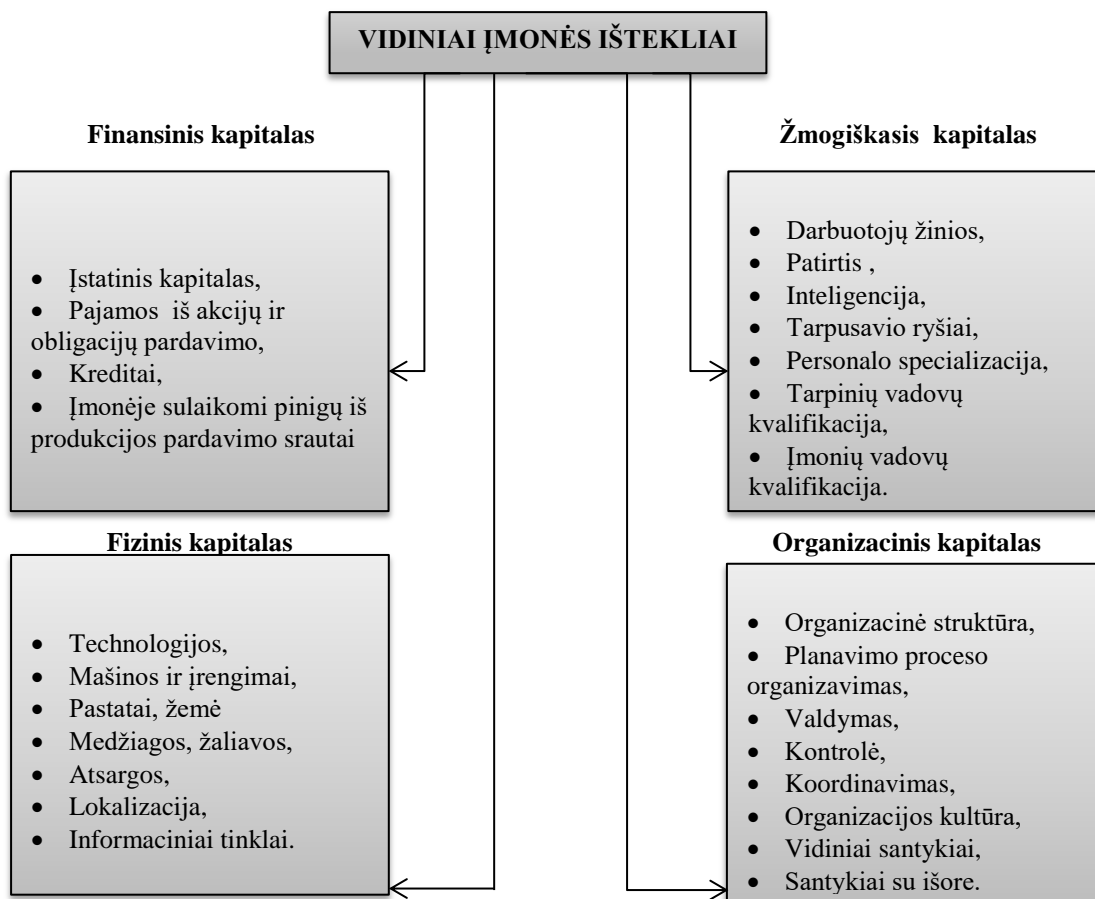
- Ilgaamžiškumas – tai norma, rodanti, kad išteklius jau paseno ir neteko vertės.
- Aiškumas. Netobulas aiškumas reiškia netikslias imitacijas.
- Pakeičiamumas. Konkurencingumas bus greitai prarastas, jei konkurentai galės gauti tuos pačius išteklius.
- Imitavimas. Nepavykus įsigyti tokių pačių išteklių, konkurentai gali juos imituoti ir susikurti savo įmonės viduje. Vis dėl to kuo įmonės išteklių įgyvendinimo ir visi kiti organizaciniai procesai bus sudėtingesni ir kuo labiau kompleksiški, tuo konkurentams bus sunkiau juos atpažinti ir imituoti.

3. Pasirinkti tokią strategiją, kurios pagalba įmonė veiksmingiausiai įgalintų savo turimus išteklius ir su išoriniais veiksniais susijusias kompetencijas.

4. Galiausiai nustatyti visus išteklių ir kompetencijų trūkumus. Jeigu reikia, investuoti į įmonės išteklių bazės papildymą ir atnaujinimą.

Mokslinėje literatūroje galima sutikti itin didelę įmonės išteklių klasifikacijos įvairovę. Mokslininkai, turėdami skirtingus tyrimų tikslus ir uždavinius greičiausiai sąmoningai nesisistengia sumodeliuoti baigtinės sistemos, vargu ar tai turėtų kokią nors prasmę, kadangi skirtingų reiškinių tyrimui pasitelkiami vienaip ar kitaip susiję ir „persipynę“ tiek vertinimo kriterijai, tiek vertinimo rodikliai. Vis tik, išanalizavus keletą autorių siūlomas klasifikacijas, galima adaptuoti vieną parametrų ir rodiklių vertinimo sistemą, padėsiančią įgyvendinti savo tyrimo tikslus ir uždavinius.

Barney (1997) vidinius įmonės išteklius skirsto į keturis stambius blokus ir vadina juos kapitalu (Pav.7).



7 pav. Vidinių įmonės išteklių klasifikacija (Barney, 1997)

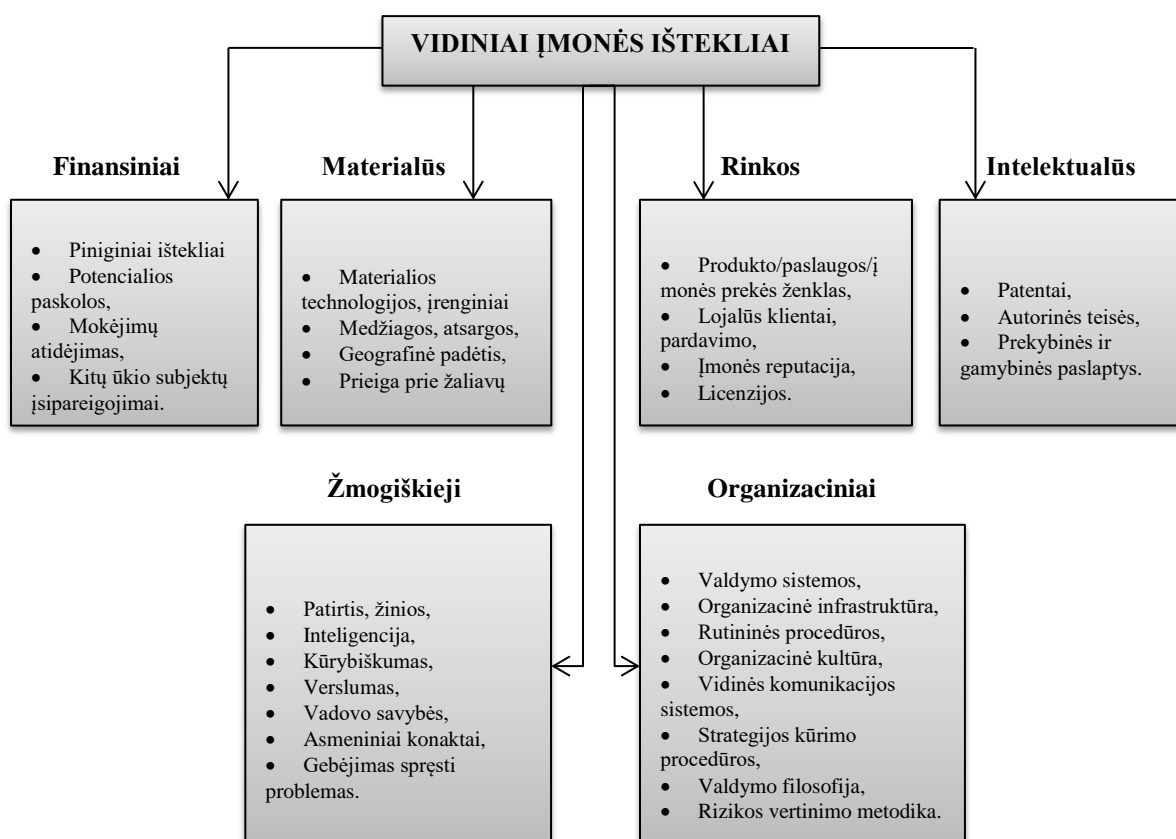
Panašią klasifikaciją, tačiau su kiek skirtingais ištekliais, pagal Ch. Hofer ir D. Schendel pateikia Stankiewicz (2005) (ct. Mickevičienė, 2010):

1. *Materialiems ištekliams* mokslininkai priskiria žemę, pastatus, mašinas ir įrengimus, medžiagas ir žaliavas.
2. *Finansiniams ištekliams* priskiriamas kapitalas, pinigų atsargos, kredito linijos, įmonės vertė rinkoje,
3. *Žmogiškieji ištekliai* – darbuotojai ir jų kvalifikacija, funkcinis personalas, tarpiniai ir aukščiausieji vadovai.
4. *Technologiniai ištekliai* – tai gamybos plastiškumas, reakcija į rinkos pokyčius, gebėjimas kurti aukščiausios kokybės produktus, mažinti kainas, didinti produktyvumą.
5. *Organizaciniam ištekliams* – priskiriama organizacinė kultūra, informacinės, kontroliavimo ir mokymo sistemos.

Pats Stankiewicz (2005) turi kiek kitokį požiūrį į išteklių klasifikavimą, grupuodamas juos į dvi stambias grupes ir iš jų išvestus pogrupius. Išteklius jis skirsto į materialiuosius, kuriems, skirtingai nei kiti autoriai, be materialaus turto ir atsargų, priskiria dar ir finansinius išteklius, o į

nematerialių išteklių kategoriją patenka santykiai, funkcinės sistemos, nuostatos, galimybės. Autoriaus įmonių klasifikacijoje atsiranda anksčiau aptartų autorių sistemose neminima kompetencijų kategorija. Galima daryti prielaidą, kad joms Barney ir kiti anksčiau minėti mokslininkai skiria atsikarą dėmesį.

Dar kitokią išteklių klasifikaciją, apibendrinamas R. M. Grant, D. J. Collins, A. Brooking, K. E. Sveiby, B. DeWit ir R. Meyer, darbus 2000-aisiais metais pateikė M. Bratnicki (Mickevičienė, 2010) (Pav. 8.). ištekliai taip pat skirstomi į atitinkamas stambias kategorijas, idant, siekiant juos susisteminti ir apjungti. Autoriaus darbe skiriamos šešios kategorijos: finansiniai ištekliai, materialūs ištekliai, rinkos, intelektualūs, žmogiškieji, organizaciniai. Įdomu tai, kad intelektualūs resursai nėra tapatinami su žmogiškaisiais ištekliais ir yra klasifikuojami atskirai, o organizacinių išteklių pogrupyje atsiranda rizikos vertinimo metodika ir valdymo filosofija.



8 pav. Išteklių sistema pagal Bratnicki, 2000 (ct. Mickevičienė, 2010)

Apžvelgus skirtingų autorių darbus, paaiškėjo, jog visi minimi autoriai įmonės konkurencingumui vertinti siūlo labai panašius rodiklius, tačiau skirsto ir klasifikuoja juos kiek skirtingai. Greičiausiai, kiekvienas autorius, siekdamas palengvinti sau darbą, analizuojant išteklius tiek teoriškai tiek praktiškai, ieško logiškai pagrįstos vertinimo ir klasifikacijos sistemos, ir adaptuoja ją, atsižvelgdamas į savo tyrimo tikslą.

Kaip ten bebūtų, stengiamasi išteklius grupuoti į materialius ir nematerialius (1 lent.) arba dar kitaip, mokslinėje literatūroje laikant sinonimais, vadinamus – *apčiuopiamus* ir *neapčiuopiamus* išteklius (Mickevičienė, 2010).

1 lentelė. Įmonės išteklių skirstymas į materialius ir nematerialius (Mickevičienė, 2010)

Šaltinis	Materialūs	Nematerialūs
Barney, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Finansinis kapitalas • Fizinis kapitalas 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškasis kapitalas • Organizacinis kapitalas
Ch. Hofer, D. Schendel (cituojama iš Stankiewicz, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Materialūs • Finansiniai 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškieji • Technologiniai • Organizaciniai
Stankiewicz, 2005	Materialūs	Nematerialūs
Bratnicki, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Materialūs • Finansiniai 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos • Intelektualiniai • Žmonių • Organizaciniai
Stewart, 1997 Rzempala, 2007 Brookings Insitute, 2000 Edvinson, Malone, 1997 Hudson, 1993 Lynn, 2000	Materialus kapitalas	Intelektualinis kapitalas
Fahy, Smithee, 1999	Apčiuopiami	Neapčiuopiami
Bal-Wozniak, 2006 Pulic, 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicinis daiktinis kapitalas • Finansinis kapitalas 	Intelektualinis kapitalas
Itami, Roehl, 1987 Guilding, Pike, 1990	Matomi įmonės aktyvai	Nematomi aktyvai

Abiejų koncepcijų pavadinimai indikuoja, jog vertinant materialius įmonės išteklius didesnių sunkumų kilti neturėtų, dėl galimybės juos pamatyti ir apčiuopti. Kur kas sudėtingiau yra su nematerialiais ištekliais, kurie yra neapčiuopiami, jų negalima nei fiziškai pamatyti, nei paliesti. Analizuojant neapčiuopiamus išteklius paaiškėjo ir tai, kad kai kurie autoriai, kaip antai, Stankiewicz (2005) prie nematerialių išteklių priskiria įmonės kompetencijas. Toks požiūris gali supainioti analizuojant įmonės konkurencingumą tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu, žinant, kad kompetencijos yra veiksniai, įgalinantys efektyvų išteklių veikimą. Siekiant išvengti nesusipratimų vertinat įmonės X konkurencinį potencialą, kompetencijoms skiriama atskira darbo dalis.

2.2. Išteklių ir kompetencijų kaip tvaraus įmonės konkurencingumo sąveika

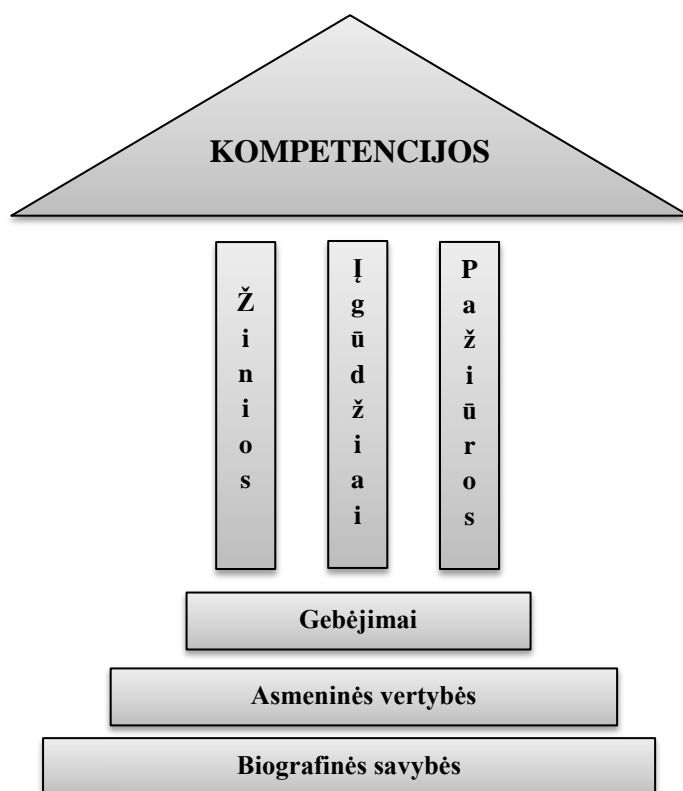
Jau išsiaiškinome, jog ilgalaikio konkurencinio pranašumo siekianti įmonė turi turėti unikalių, retų, vertingų ir sunkiai imituojamų ar prieinamų išteklių. Vis dėlto, tvariam konkurencingumui vien išteklių nepakanka. Konkurencinis pranašumas įgyjamas tada, kai įmonė geba efektyviai įveikinti turimus išteklius savo produkto ar paslaugos rinkoje. Vadinasi, konkurencinį pranašumą lemia geriau nei konkurentų atliekami tam tikri veiksmai ir procesai ir mokslinėje literatūroje yra

apibrėžiami kaip kompetencijos, susiejančios įmonės vidinius išteklius ir įgalinančios jų efektyvų panaudojimą (Mickevičienė, 2011). Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2006) terminas kompetencija apibrėžiamas kaip „klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano“ ir kaip „darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis“. Taigi, kompetencijos sąvoka gali būti analizuojama kaip individuali (pagrindinės asmeninės charakteristikos) ir organizacinė (esminės kompetencijos : intelektualūs, vertingi elementai, tokie kaip, technologinė patirtis, valdymo procesai, darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija).

Apskritai mokslinėje literatūroje galima sutikti daugybę su kompetencijomis susijusių teorijų ir požiūrių: individuali ar darbuotojo kompetencija, esminės kompetencijos, galimybėmis grįsta konkurencija, kompetencijomis grįstas strateginis valdymas, žinių ir kompetencijų valdymo teorija. Visus juos vienija bendra esminė problema – kas sudaro organizacines kompetencijas? (Keršienė, Savanevičienė, 2009).

Skirtingų mokslo šakų kontekstuose terminas „kompetencija“ yra aiškinamas skirtingai, šiame darbe aktuali individuali ir organizacinė kompetencija.

Roe (2002) kompetencijas apibrėžia kaip įgytus gabumus adekvačiai atlikti užduotį, pareigą ar darbą. Mokslininkas pateikia integruotą, apjungiantį žinias, asmenines vertybes ir požiūrius ir žiniomis bei įgūdžiais paremtą kompetencijas apibrėžiantį modelį (Pav. 9).



9 pav. Kompetencijų modelis (Roe, 2002)

Kompetencijos, pasak autoriaus, remiasi žiniomis, įgūdžiais ir požiūriais, kurių pamatą sudaro žmogaus savybės, tokios kaip, gebėjimai, asmeninės vertybės, pomėgiai ar domėjimasis, vertybės ir t.t. Šie veiksniai arba savybės apibūdina asmens gebėjimą mokytis, pavyzdžiui, gebėjimą įgyti reikiamų žinių, demonstruoti deramą požiūrį ir, galiausiai, gebėjimą atlikti savo profesines ir kitas pareigas.

Įmonės arba organizacinių kompetencijų teoriją analizavo Hamel ir Prahalada (1990), kalbėdami apie esminių kompetencijų (angl. core competence) svarbą ilgalaikiam konkurencingumui, Sturat ir Lindsay (1997), Sanchez (2002), analizuodamas vadybinius įmonės procesus bei kompetencijos grįstą strateginį valdymą ir Teece et al. (1997). Visų autorių nuveikti darbai turėjo didelę įtaką strateginio valdymo teorijoms.

Organizacijos lygmeniu kompetencijos suprantamos kaip žinių ir gebėjimų visuma, kurią konkurentams sunku imituoti. Kompetencijų dėka įmonė gali vykdyti kritinius procesus, kurti vertę, įkūnijamos organizacijos žmogiškuosiuose ištekliuose, įtvirtinamos techninėse ir vadybinėse sistemose, o išryškėja įmonės kultūroje (Bosas, 2004).

Stuart ir Lindsay (1997) organizacines kompetencijas apibūdino kaip organizacijos gebėjimą išlaikyti ir koordinuoti įmonės išteklius, ir gebėjimus taip, kad jie padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus.

Pasak, Keršienė ir Savanevičienė (2009), mokslinėje literatūroje pabrėžiami trys pagrindiniai principai, kuriais remiantis formuojamos ir valdomos įmonės kompetencijos:

- Organizacinių kompetencijų nustatymas;
- Kompetencijų sistemos suformavimas, žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų susistemimas ir taikymas;
- Kompetencijų sistemos valdymas ir stebėjimas.

Kompetencijų nustatymo proceso pagrindinis tikslas – nuolat tobulinti turimas kompetencijas, tam kad organizacija būtų pajėgi nepertraukiamai sėkmingai veikti (Fletcher, 1997). Autorius teigia, jog šis procesas prasideda aiškiu įmonės strategijos, vizijos, misijos, vertybių ir tikslų nustatymu. Įmonė ar bet kokia kita organizacija turi žinoti savo įmonės pagrindinį tikslą ir kokių kompetencijų reikia tikslui pasiekti.

Jau anksčiau darbe ne kartą buvo minėta, jog vienas pagrindinių veiksnių arba įmonės neapčiuopiamų išteklių, lemiančių įmonės sėkmę, ilgalaikėje perspektyvoje, yra *žmogiškieji ištekliai* arba *žmogiškasis kapitalas* ir jų valdymas. Rupeikienės et al. (2010) teigimu, „žmogiškieji ištekliai gali būti suprantami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas. Organizacijos mastu tai *žinios* ir institucinė atmintis įmonei svarbiais klausimais. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias.“ Barney (1997), klasifikuodamas vidinius įmonės išteklius, žmogiškajam kapitalui priskyrė darbuotojų žinias, *patirtį* ir *įgūdžius*, *personalo*

kvalifikaciją ir įmonės vadovų kvalifikaciją. Ištekliais grįsto požiūrio šalininkų teigimu, žinios yra strateginis išteklius, turintis potencialą sukurti tvarų įmonės konkurencingumą.

Tuo tarpu Sanchez (2002), *žinias ir jų valdymą* supranta ne kaip išteklių, bet kaip vieną svarbiausių veiksmų, apibrėžiančių organizacijos. Autorius teigia, jog svarbu yra tai, ar tas žinias turi tik atskiri individai, ar jomis yra dalijamasi, atliekant tam tikrą bendrą projektą ar darbą ir ar jos gali būti prieinamos ir naudojamos visiems organizacijos nariams. Tokios pat nuomonės laikosi ir Halawi, Aronson ir McCarthy (2005), sakydami, kad Organizacijos sėmė ir ilgalaikis konkurencinis pranašumas šiandien priklauso ne nuo fizinių ar finansinių išteklių, bet nuo *žinių valdymo*.

Žinių rinkinį, pasak Sanchez (2001), sudaro teorinės žinios (būtinoms įvairiems fenomenams ir procesams suvokti), aplinkos bei procedūrinės, apibūdinančios atlikimo arba veiklos metodus, kaip metodai yra taikomi, nurodoma procesų atlikimo tvarka ir kaip procesai yra atliekami.

Žmogiškieji ištekliai – tai didžiausias, deja, labai dažnai sunkiai gaunamas, bet taip pat ir sunkiai konkurentų pasiekiamas, įmonės turtas (Išoraitė, 2001). Žmogiškieji ištekliai yra laikomi tokiais svarbiais konkurencingumui, kadangi tik žmonės turi potencialą mokytis ir augti (Fitz-enz, 1995), o bet kokią įmonės strategiją ir veiksmus atlieka ir įgyvendina ne kas kita, kaip kognityvinius gebėjimus turintys žmonės.

Pasak Fletcher (1997), organizacinių *kompetencijų modelio konstravimas* puikiai integruoja žmogiškąjį kapitalą. Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų sąveikos nauda akivaizdi – tai padeda organizacijai sustiprinti konkurencingumą, kurti kokybiškesnius produktus, teikti kokybiškesnes paslaugas, padidinti našumą, padeda lengviau ir greičiau prisitaikyti prie didelių pokyčių, suderina personalo darbą su organizacijos vizija, misija ir tikslais. Dėl greitai besikeičiančių verslo sąlygų, žmogiškųjų išteklių instrumentų taikymo galimybės organizacijoje turėtų būti nuolat plečiamos, svarbu ne tik žinoti savo kompetencijas bet ir instrumentus šioms kompetencijoms įgauti.

Drejer (2002) išskiria 4 pagrindinius kompetencijų elementus: *technologijas, žmones, organizacinę struktūrą ir organizacinę kultūrą bei santykius tarp jų*.

Apibrėžus, nustačius ir suklasifikavus organizacijos kompetencijas, ne mažiau svarbūs tampa ir vadybiniai procesai. Sanchez (2002) efektyviai atliekamus *vadybos procesus* laiko būtina organizacijos konkurencingumo sąlyga. Vadybos proceso metu yra identifikuojami, sukuriami ar įsigijami įmonės ištekliai, o supratimas, kaip vadybos proceso metu jie yra identifikuojami ir panaudojami, yra pagrindinė kompetencijomis grįsto požiūrio strateginiame valdyme problema.

Kalbant apie organizacijos kompetencijų stebėjimo sistemas, reikia atkreipti dėmesį, jog, siekiant įgyti kuo daugiau žinių ir tapti konkurencinga, įmonė turi nuolat stebėti savo kompetencijų kaitą. Stebėjimas organizacijos kompetencijų kontekste yra suprantamas kaip nuoseklus procesas, kurio metu siekiama identifikuoti kaip tobulinama įmonių kompetencijų sistema. Stebėjimo procesas apima dvi skirtingus polius, kuomet: dėmesys sutelkiamas į stabilumą lemiančio

intelektinio kapitalo panaudojimą; dėmesys sutelkiamas į įmonės gebėjimą prisitaikyti prie pasikeitimų (McKenzie, Winkelen, 2004).

Grįžtant prie strateginio valdymo, kompetencijomis grįstas strateginis valdymas, atsiradęs 1990 metais, aiškina kaip įmonės gali įgauti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tai integruota dinaminio, sisteminio, kognityvinio ir holistinio modelio koncepcija, apimanti ekonomę, organizacinę ir įmonės elgsenos sritį (Sanchez, Heene, 2004). Strateginio valdymo teorija kompetenciją apibrėžia kaip įmonės gebėjimą išlaikyti koordinuotą išteklių išsidėstymą, kuris lemia ir leidžia įmonei pasiekti jos tikslus. Pasak autorių, kompetentinga įmonė yra ta, kuri, pirmiausiai, savo turimų kompetencijų ir procesų dėka, geba prisitaikyti prie įmonės išorinės aplinkos pokyčių. Kitais žodžiais, įmonė gali įgauti ilgalaikį konkurencingumą, jei, pasikeitus rinkos ar technologinėms sąlygoms, ji ir toliau gali kurti vertę. Antras svarbus kriterijus, vertinant įmonės konkurencingumo tvarumą, yra jos gebėjimas „atlaikyti“ ir prisitaikyti prie įmonės vidinės aplinkos neigiamų pokyčių. Kompetencijų dėka įmonė, pasak Sanchez ir Heene (2004), turi gebėti valdyti ir kognityvinius įmonės procesus. Kompetencijos yra kognityvinės, nes apima organizacijos kaip visumos ir atskirų dalių pažinimo galimybes. Svarbiu konkurencingumą lemiančiu veiksmu autoriai laiko **vadovo** poziciją. Vadovo vaidmuo organizacijoje gali būti suprantamas dvejopai: pirma, kuomet sureikšminamos administracinės vadovo funkcijos, o antra – vadovo versliniška funkcija, kuomet vadovas savo funkciją supranta kaip strategijos formulavimą, sprendimų primėjimą, išteklių ieškojimą, išreikštinama vizijos svarba. Nemažiau svarbi ir gera vadovo intuicija, dažniausiai paremta vadovo sukauptomis žiniomis ir gyvenimiška patirtimi. (Bosas, 2004). Įmonės ištekliai turi būti nukreipti į vertės kūrimą, o įmonės vadovai yra atsakingi už tai, koku būdu ir kokiais veiksmais tam tikroje rinkoje bus efektyviai kuriama vertė. Kitais žodžiais, vadovai atsakingi už efektyvų įmonės išteklių panaudojimą.

Dar viena svarbi kompetencijų funkcija – kompetencijos leidžia įmonę valdyti kaip holistišką, atvirą sistemą. Čia pabrėžiama įmonės kaip visumos, o ne atskirų dalių svarba, siekiant užsibrėžtų tikslų (Mickevičienė, 2011).

Gana išsamų įmonės kompetencijų sąrašą (2 lent.) 2006 metais pateikė Marszalek.

2 Lentelė. Įmonės kompetencijų koncepcijų apžvalga, Marszalek (2006) (in Mickevičienė, 2011)

Kompetencijų tipas	Autorius	Esmė	Kompetencijų rūšys	Orientacija
Bendrosios	G. Hamel C.K. Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> sąmoningas įmonės kompetencijų formavimas inovatyvumas; naujų rinkų kūrimas; pirkėjų pasirinkimo formavimas; 	<ul style="list-style-type: none"> Gebėjimai; Žinios; Technologijos; Įgūdžiai; 	Rinkos poreikių kūrimas.
Santykinės	J. Kay	<ul style="list-style-type: none"> išskirtinių gebėjimų pažinimas, veiksmų srities, 	<ul style="list-style-type: none"> Architektūra, Inovacijos, Reputacija, 	Rinkos poreikių patenkinimas.

		<p>pritaikytos įmonės stipriosioms pusėms, pasirinkimas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • sekimas aplinkos pokyčiais, • esamų poreikių patenkinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginiai ištekliai 	
Bendrosios	D. Collis C. Montgomery	<ul style="list-style-type: none"> • produktų, šalių ir struktūrų konfigūracija bei įvairiose rinkose vykdomų veiksmų koordinavimo būdas 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialūs ištekliai, • Nematerialūs ištekliai, • Žinios, • Žmonės 	Vizijos realizavimas ir strateginių tikslų pasiekimas
Elgseninės	R. Hall	<ul style="list-style-type: none"> • tarpasmeninių santykių ir ryšių integravimas su aplinka, • išteklių kokybės gerinimas, • inovacinių gebėjimų vystymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcinės, • kultūrinės 	Ryšių tinklas
Procesinės		<ul style="list-style-type: none"> • esminių vertę kuriančių procesų identifikavimas, • vartotojų juntamą vertę kuriančių procesų stiprinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonominės (pagal vertės kūrimo grandinės grandis), • Vadybinės (pagal funkcijas) 	Procesų efektyvumo didinimas

Kaip kompetencijos atlieka jungiamąjį išteklių vaidmenį išsamiai paaiškina Sanchez (2004). Laikydamas įmonę sistema, autorius skiria penkis kompetencijų lygius:

- 1 Lygis: kognityvinis lankstumas, kuriant alternatyvias strategijų logikas. 1-asis kompetencijų lygis kilęs iš kognityvinio įmonės lankstumo, siekiant įsivaizduoti alternatyvius vertės kūrimo rinkoje būdus. Šios kompetencijos šaltinis, iš esmės, yra bendra įmonės vadovų vizija, siekiant suvokti įmonės vertės kūrimo rinkoje galimybes. 1-ojo lygio kompetencijos priklauso nuo įmonės vadovų gebėjimo identifikuoti ir suvokti rinkos poreikius, nustatyti šiuos poreikius galinčias patenkinti prekių ir paslaugų charakteristikas, sukurti tiekimo grandinę bei parinkti tinkamiausius paskirstymo kanalus ir galiausiai pateikti produktą ar paslaugą taip, kad rinkoje ji būtų suvokiama kaip kuriantį vertę.
- 2 lygis: kognityvinis lankstumas, kuriant alternatyvius valdymo procesus. Vadybiniai gebėjimai šiuo atveju apima: gebėjimą identifikuoti išteklius (turtas, žinios, gebėjimai), reikalingus siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją; sukurti efektyvias organizacines sistemas (užduočių paskirstymas, sprendimų priėmimas, informacijos srautų valdymas) procesams, kuriems bus reikalingi specialūs ištekliai.

- 3 lygis: koordinavimo lankstumas identifikuojant, konfiguruojant ir įveiklinant išteklius. 3-asis kompetencijų lygis pasireiškia apčiuopiamų ir neapčiuopiamų išteklių apjungimu, siekiant strategijos įgyvendinimo. Koordinavimo lankstumas priklauso nuo įmonės vadovų gebėjimo gauti arba prieiti prie išteklių, jų konfiguravimo ir įveiklinimo.
- 4 lygis: išteklių pritaikomumas alternatyvioms operacijoms.
- 5 lygis: operacinis lankstumas taikant įgūdžius ir gebėjimus prieinamiems ištekliams.

V. Kvainauskaitė ir V. Snieška (2003) nustatė, kad įmonės ilgalaikį konkurencingumą lemia žemi kaštai, produkto diferenciacija, produkto ir klientų aptarnavimo kokybė, aukšto lygio technologijos.

Žemų kaštų arba sąnaudų lyderystės ir produkto diferenciacijos strategijas savo veikale „Competitive Strategy“ pristatė M. E. Porter (1980) ir pavadino jas „bendrosiomis strategijomis“ lemiančiomis konkurencinį pranašumą.

Žemų kaštų lyderystės strategija reiškia įmonės gebėjimą pagaminti aukštos kokybės prekes arba gebėjimą teikti aukštos kokybės paslaugas pigiau nei konkurentai, kuri suteikia galimybę parduoti už žemesnę nei konkurentai parduoda, kainą. Siekdama sumažinti išlaidas, susijusias su parduodama preke ar teikiama paslauga, įmonė efektyviai išnaudoja savo išteklius. Dėka šios strategijos įmonė gauna didesnę nei vidutinę grąžą, kadangi įmonė, nors ir sumažinusi kainą iki konkurentų kainos, vis dar generuoja pelną. Šiuo atveju įmonė išlaikyto konkurencinį pranašumą dėl išteklių struktūros, todėl vartotojui ji gali pasiūlyti žemiausią kainą. Tokio konkurencinio pranašumo dėka, įmonės gamybos ir pardavimų apimtys yra didesnės lyginant negu konkurentų (Porter, 1980).

Diferenciacijos strategijos atveju įmonės produktai ar paslaugos išsiskiria iš konkurentų parduodamų produktų ar teikiamų paslaugų savo unikaliomis savybėmis, kurias vartotojai vertina kaip aukštesnę kokybę suteikiančias savybes. Paprastai diferenciacijos strategijos atveju produktai ar paslaugos kainuoja brangiau, tačiau vartotojai dėl unikalių savybių už prekes ir paslaugas yra linkę taip pat mokėti daugiau (Porter, 1980).

Apskritai, viena iš perspektyviausių strateginio valdymo mokyklų, anot Bosas (2004) yra kognityvinė (pažinimo), kuomet strategija kuriama žinių ir patirties pagrindu. Vis tik, šiandien vis labiau konkurenciniam pranašumui įgyti populiarėja kooperatyvinės strategijos, kuomet jas formuojant dalyvauja keletas partnerių. Akivaizdu, kad tokioje sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje vienai organizacijai išlikti yra labai sunku. Kooperacija tampa sėkmės pagrindu, nes kur kas lengviau gali būti sukurti aukštos kokybės produktai ar paslaugos, padidėja jų pridėtinė vertė, galima greičiau reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius, sumažėja gamybos kaštai atsiveria naujos verslo krypties galimybės. Stakiewicz (2005), ryšius su kitomis organizacijomis siūlo vertinti, kaip organizacinės struktūros ir kultūros vertinimo parametras.

Organizacinė kultūra yra suprantama kaip bendri įsitikinimai, tradicijos papročiai, atsispindintys net produkcijoje ar paslaugose, ji daro įtaką ir padeda išlaikyti įmonės strategiją, vadinasi konkurencingumui itin svarbus jos unikalumas (Bosas, 2004, Barney, 1991, Peteraf, 1993).

Didelę reikšmę konkurencinėje kovoje turi prekių, paslaugų ir aptarnavimo *kokybė* ir, nors ir daugelyje šaltinių yra suvokiama ir dėl skirtingų tyrimų tikslų apibrėžiama, skirtingai, vis tik yra neatsiejama nuo tokių terminų kaip, meistriškumas, patikimumas, pristatymo ir paskirstymo greitis, tvarkos ir procesų atitikimas, klientų pasitenkinimas (Economou, Chatzikonstantinou, 2009). Aukšta paslaugų kokybė įmonei sudaro sąlygas ne tik konkurencinio pranašumo, bet ir efektyvumo atsiradimui. Aukšta kokybė teikia abipusę naudą tiek vartotojui, gaunančiam gerą kokybišką paslaugą ar prekę, tiek ir tiekėjui, tokiu būdu labiau priartėjančiam prie savo komercinių tikslų įgyvendinimo. Teikiant kokybiškas paslaugas ar parduodant kokybiškas prekes sudaromos palankios sąlygos gerų santykių su klientais kūrimui, o *geri santykiai*, pasak Beniušienės ir Svirskienės (2008), yra didžiausias įmonės turtas, leidžiantis įmonėms išlaikyti ir didinti pardavimus ir įgyti klientų *lojalumą*. Autorės taip pat pabrėžia ir įmonės *lankstumą* rodančio *greito reagavimo ir atsako į klientų poreikius* svarbą. Lankstumą Kayais ir Kara (Economou, Chatzikonstantinou, 2009) laiko stipriu konkurenciniu ginklu ir apibrėžia jį kaip *gebėjimą efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius kliento poreikius*.

Kokybė ir geri santykiai su klientais, įmonės lankstumas formuoja visuomeninę nuomonę apie įmonę, kitaip tariant, formuoja jos reputaciją. *Reputacija* yra sunkiai apibrėžiamas terminas, kadangi suvokiamas jis kiekvieno žmogaus labai individualiai ir skirtingai. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2006) reputacija apibrėžiama taip: „viešoji nuomonė apie kieno nors (paprastai asmens) ypatybes“. Pažiūrėkime užsienio mokslininkų įmonės reputacijos apibrėžimus:

- Mahon (2002) kalbėdamas apie įmonės reputaciją teigia, kad tai yra ne kas kita, kaip vienas iš neapčiuopiamų įmonės ištelių, reprezentuojančių jos praeitis veiksmus bei apibūdinančių įmonės gebėjimą sukurti vertę suinteresuotoms grupėms.
- Įmonės reputacija gali būti suvokiama kaip įmonės veiksmų ir elgsenos išdava, taip pat skirtingų suinteresuotų šalių požiūris apie organizaciją (Mahon (2002)).
- Įmonės reputacija sukuriama sąveikos tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių metu (Rindova ir Fombrun, 1999).
- Įmonės reputacija suinteresuotoms šalims leidžia nuspręsti pasitikėti organizacija ar ne, o pasitikėjimas, santykiais ir bendradarbiavimu paremtame verslo pasaulyje, anot Mahon (2002) yra besąlygiškai būtinas. Pasitikėjimas, savo ruožtu, yra ir procesas ir rezultatas bei pagrindinis ir svarbiausias bet kokio socialinio sandorio veiksnys.
- Įmonės reputacija tai per tam tikrą laiką įgytas ir išlaikytas prestižas, paremtas įmonės ir suinteresuotų šalių sukurta bendra verte ir strategijomis, kuris teigiamų rezultatų, gerų

vadybinių procesų ir žmogiškojo kapitalo dėka užtikrina įmonės tvarų konkurencingumą (Rindova ir Fombrun, 1999).

- Doorley ir Garcia (2008) teigia, jog reputacija yra paremta įmonės elgsena, komunikavimu ir santykiais ir pateikia, tokią formulę: veikla ir elgsena + komunikavimas = santykių suma.

Apibendrinami visų autorių nuomones, įmonės reputaciją apibūdinti galime žvelgdami iš dviejų sirtingų pozicijų – įmonės ar organizacijos ir suinteresuotų šalių. Žvelgiant iš įmonės pozicijos, reputacija yra neapčiuopiamas turtas, leidžiantis jai geriau valdyti skirtingų suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius, užsitikrinant pranašumą prieš konkurentus. Žvelgiant iš suinteresuotų šalių pozicijos, reputacija yra intelektinis, emocinis ir elgsenos atsakas į tai ar organizacijos komunikavimas ir elgsena atitinka jų lūkesčius ir poreikius. Tikėdamos, jog organizacija veikia jų naudai ir atitinka jų lūkesčius, suinteresuotos šalys neabejotinai bus linkę veikti (investuoti, paremti, jungtis ir t.t.) organizacijos naudai.

Reputacija yra esminis, kaip jau minėta anksčiau, neapčiuopiamas įmonės turas arba išteklius, užkertantis kelią konkurencinių grėsmių atsiradimui. Gera įmonės reputacija parodo, jog įmonės siūlomos prekės ar paslaugos bei klientų aptarnavimas yra aukštos kokybės (Carmeli 2005). Pasak Barney (1991) ir Parfait (1993) įmonės reputacija yra unikalus ir sunkiai imituojamas įmonės išteklius, turintis didžiulę reikšmę įmonės išskirtinumui.

Remiantis Fombrun ir Van Riel (2004) atliktų tyrimų duomenimis, paaiškėjo, jog įmonių, turinčių gerą reputaciją, penkių metų finansiniai rodikliai žymiai pranoko finansinius rodiklius įmonių, turinčių prastą reputaciją. Nuo gero įmonės vardo priklauso nuo 3% iki 7,5% metinių pajamų ir kad reputacija turėtų būti laikoma ne įmonės patiriamais kaštais, o investicija į didesnes pajamas.

Vienu svarbiausių ilgalaikį verslo augimą ir konkurencingumą lemiančių veiksnių Igartua et al. (2010) laiko *inovacijas*, teigdamas, kad įmonės inovacijų valdymas turėtų būti įmonės vadovų dėmesio centre. Hitt et. al. (2001) inovacijas laiko įmonės gyvybiškais svarbiu varikliu konkurencinėje kovoje. Inovacijas laiko priemonėmis, kuriomis įmonė gali kurti gerovę. Įmonės, gebančios inovacijas integruoti į strategijas, o strategijas į *inovacinius procesus*, neabejotinai įgis tvarų konkurencinį pranašumą ir optimizuos įmonės gerovės kūrimą. Autorius priduria, jog *inovacijų valdymas* apima du svarbiausius konkurencingumo uždavinius: sėkmę lemiantį prekės ar paslaugos kokybės gerinimą, bei ilgalaikę sėkmę užtikrinančią bendrą įmonės technologijų lygio kokybę. Inovacijos turi būti suprantamos labai plačiai, kaip naujų produktų ir naujų technologijų kūrimas, naujos įrangos įsigijimas, tobulinami valdymo metodai, gerinama darbo jėgos kvalifikacija, tobulinamos informacinės sistemos. Tarp įmonės strategijų privalo būti *inovacijų taikymo metodai*, padėsiantys įmonei užsitikrinti tvarų konkurencinį pranašumą (Hitt et. al). Autoriai taip pat siūlo vertinant įmonės konkurencingumą, siūlo įvertinti naujų produktų vystymą.

Kalbant apie ilgalaikį konkurencingumą būtina įvertinti esmines kompetencijas. Esminių kompetencijų pradininkai Prahalad ir Hamel (1990) jas apibūdino kaip harmoningą įmonės išteklių ir įgūdžių visumą, išskiriančią įmonę iš jos konkurentų. Esminės kompetencijos išplaukia iš įgūdžių arba produkcijos. Savo veikalė „The Core Competence of the Corporation“ (1990) Prahalada ir Hamel pažymi, jog esminių kompetencijų dėka yra sukuriami esminiai produktai, kurie vėliau gali būti panaudoti, kuriant kitus produktus. Esminės kompetencijos apibūdinamos kaip kolektyvinis mokymasis, jos atsiranda kaip įvairių įgūdžių integracijos efektas. Rumelt (1997) (in Mickeviečienė, 2011) teigia, kad esminės kompetencijos gali įgyti įvairų pavidalą, bet svarbiausiomis laiko tas, kurios veda į:

- Naujų rinkų užvaldymą;
- Įvairių veiksmų jungimą į gerai veikiančią sistemą;
- Produkto paslaugos tobulinimą.

Apibūdinami esminių kompetencijų koncepciją Prahalada ir Hamel (1990) teigė jog esminės kompetencijos:

- Yra konkurentų sunkiai imituojamos;
- Atveria kelius į naujas rinkas.

Nuo 1990 metų mokslinėje literatūroje pradėjo rasti daugybė samprotavimų, bandančių išsamiau paaiškinti esminių kompetencijų esmę:

- Remiantis Moore (2002), bet koks elgesys gali būti „esminis“, o jo dėka gali išaugti akcijų kainos.
- Kogut (2001), teigė, jog esminės kompetencijos yra gebėjimai, leidžiantys įmonei geriausiai atsakyti rinkos galimybėms.
- Esminės kompetencijos geriausiai apibūdinamos kaip įgūdžių ir gebėjimų visuma, sukurianti rinkoje unikalią vertę. Teisingai suprantamos ir vystomos esminės kompetencijos gali užtikrinti ilgalaikį konkurencingumą (Koloupolus, 2006).

Gana išsamų esminių kompetencijų sąrašą pateikia Stankiewicz (2005) (Pav.10).

- Strateginis lankstumas ir adaptacijos sparta.
- Inovaciniai poceai.
- Informacinė bazė,
- Naujų rinkos poreikių numatymas,
- Moksliniai tyrimai ir plėtra,
- Klientų skaičiaus didinimo paslaptys.

- Pirmaujanti technologinė pozicija,
- Inovatyvios ir mokslu grįstos technologijos,
- Patentai, licencijos ir autorinės teisės,
- Personalo kvalifikacija,
- Organizacinė kultūra ir motyvacijos sistema,
- Personalo žinios ir įgūdžiai.

- Operacijų efektyvumas,
- Automatizacijos lygis,
- Technologinis mobilumas,
- Resursų taupymas,
- Informacinės sistemos efektyvumas.

10 pav. Veiksniai, darantys įtaką esminėms kompetencijoms (Stankiewicz, 2005)

Panašu, kad kaip ir daugeliui šiame darbe aptartų koncepcijų, taip ir kompetencijoms ar gebėjimas bendro apibrėžimo ar vertinimo nerasime. Autoriai labai skirtingai vertina įmonės išteklius ir kompetencijas. Iš pažiūros toks ne vienodas klasifikavimas gali labai supainioti, bandant ieškoti takoskyros tarp jų. Akivaizdu viena, įmonės ištekliai neturi ir negali būti vertinami kaip atskira sistema. Išteklius reikėtų suvokti kaip nematerialinį turtą, tiesiogine to žodžio prasme, kuris, nors ir būdamas vienu svarbiausių įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių vienas pats savaime jokios funkcijos neatlieka. Kompetencijos, tuo tarpu, irgi neegzistuos, jei įmonė neturės tvariam konkurencingumui užtikrinti reikalingų resursų. Kitaip tariant, įmonės kompetencijų atsiradimą lemia išteklių turėjimas. Jei ištekliai turėtų būti suprantami kaip turtas (nematerialinis), tai kompetencijos ir gebėjimai, yra ne kas kita, kaip procesai, kurių metu visa tarpusavyje susijusių išteklių grupė efektyviai atlieka savo funkciją. Reikia suprasti, kad dėl tokio glaudaus ryšio, ištekliai ir kompetencijos yra labai sunkiai klasifikuojami. Bet kokiu atveju, nėra taip svarbu priskirti juos kažkuriai kategorijai. Svarbiau yra vertinti jų sąveiką ir analizuoti jų poveikį įmonės veiklai. Žinoma, norint įverti kaip ištekliai ir kompetencijos veikia įmonę ir ar lemia jos konkurentinį pranašumą, kaip ir bet kokiam kitam moksliniam tyrimui reikalingas vertinimo modelis ar sistema, padėsianti kryptingai rinkti reikiamą informaciją ir apdoroti gautus duomenis. Kadangi vieningos išteklių ir kompetencijų vertinimo sistemos nėra, įmonės konkurencingumą analizuojančiam tyrėjui tenka uždavinys išanalizuoti mokslininkų siūlomus metodus, susisteminti informaciją ir adaptuoti vertinimo kriterijus ir rodiklius, kurie padės kaip įmanoma objektyviau įvertinti įmonės padėtį rinkoje ir konkuravimo galimybes.

3. ĮMONĖS X KONKURENCINIO POTENCIALO ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pristatomi tyrimo objekto, tai yra, įmonės X konkurencinio potencialo analizės metodai ir duomenų analizė. Remiantis analizės duomenimis, pateiktos tyrimo išvados. Siekiant tinkamai parinkti analizės metodiką, būtina nustatyti tyrimo tikslą ir metodus.

Taigi, **tyrimo objektas** – įmonės X konkurencinis potencialas.

Tyrimo tikslas – nustatyti įmonės X galimybes konkuruoti, remiantis konkurencinio potencialo analize ir adaptuotu vertinimo modeliu bei rodiklių sistema.

3.1. Tyrimo metodai

Šioje darbo aprašomas įmonės X konkurencinio potencialo analizės metodai, pagrindžiamas įmonės X konkurencingumo vertinimo modelis ir rodiklių sistema bei tyrimo organizavimo seka.

Tyrimo pobūdis: aprašomasis tyrimas.

Tyrimo metodai: Empirinis tyrimas buvo atliktas taikant apklausos metodą. Apklausa, anot Luobikienės (2000) yra duomenų rinkimo procesas, kurio metu respondantai atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu interviuotojo pateiktus klausimus. Klausimynas vadovui (1 priedas) ir anketos klausimai įmonės X verslo klientams (2 priedas) parengti pagal adaptuotą vertinimo modelį ir rodiklių sistemą (Pav. 11), kurie buvo sudaryti išanalizavus mokslinėje literatūroje siūlomas išteklių ir kompetencijų klasifikacijas.

Konkurencinio potencialo vertinimo modelio ir rodiklių sistemos pasirinkimo pagrindimas. Teorinėje darbo dalyje paaiškėjo, kad bendrai priimtoms ir naudojamoms įmonės išteklių ir kompetencijų klasifikacijoms arba sistemoms mokslinėje literatūroje nėra. Visiems mokslininkų darbams šia tema yra būdinga tik tai, kad ištekliai yra skirstomi į materialius, kitaip dar vadinamus, apčiuopiamus (angl. *tangible*) išteklius, turtą arba aktyvus (angl. *assets*) ir į nemateriliuosius arba neapčiuopiamus (angl. *intangible*). Kaip jau pats termino pavadinimas byloja, dėl galimybės pamatyti ir fiziškai apčiuopti didesnių sunkumų, vertinant materialius įmonės išteklius, kilti neturėtų. Dauguma autorių savo darbuose netgi pabrėžia, kad konkurencinio potencialo vertinime materialūs resursai, apskritai, gali būti ignoruojami, kadangi nei finansinis kapitalas, nei įrengimai patys savaime konkurencingumo nekuria. Kur kas sunkesnis uždavinys yra įvertinti visą įmonės neapčiuopiamą turtą ir kompetencijas, kuriomis tas turtas įveiklinamas, siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo. Atsižvelgdami į tyrimo turinį, problemas, tikslus ir uždavinius, mokslininkai išteklius ir kompetencijas klasifikuoja savaip. Neretai, greičiausiai, dėl glaudaus ryšio ir nuolatinės sąveikos, kai kurie ištekliai vertinami kaip įmonės kompetencijos, o pastarosios, kaip neapčiuopiami įmonės resursai. Vienu ar kitu atveju, vertinant įmonės konkurencinį potencialą

svarbiau yra gauti tinkamą informaciją ir analizuoti išteklių ir kompetencijų įtaką įmonės konkuravimo galimybėms, o vienokia ar kitokia klasifikacija, veikiau, gali padėti apsibrėžti analizės gaires ir loginę seką, o ne turėti įtakos įmonės konkurencingumui.

Šio **tyrimo esmė** yra ne patvirtinti arba paneigti vienokios ar kitokios klasifikacijos tinkamumą konkurencingumo vertinimui, bet įvertinti įmonės gebėjimą konkuruoti, pritaikant adaptuotą vidinių įmonės išeklių ir kompetencijų vertinimo modelį ir rodiklių sistemą (Pav.11).

Giluminio interviu su įmonės vadovu metodu buvo siekiama gauti kuo išsamesnius ir esminius atsakymus, padedančius visapusiškai suprasti interviuojamojo požiūrį į tiriamąjį objektą ir padėsiančius nustatyti įmonės stiprybes ir silpnybes. Stiprybės yra vidiniai įmonės veiksniai, suteikiantys jai pranašumą. Stiprybės rodo, kuo įmonė išsiskiria iš kitų įmonių, kokie gamybiniai ir organizaciniai veiksniai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Silpnybės, tuo tarpu, yra vidiniai veiksniai, parodantys įmonės plėtros galimybes. Silpnybės atskleidžia, kurie veiksniai įmonei labiausiai trukdo plėstis tam tikroje sferoje, kokios yra svarbiausios, aktualiausios ir spręstinios ilgalaikės problemos.

Pirmasis interviu etapas buvo klausimyno sudarymas įmonės vadovui. Klausimai buvo parengti pagal adaptuotą vertinimo modelį ir rodiklių sistemą, kurie buvo sudaryti išanalizavus mokslinėje literatūroje siūlomas išteklių ir kompetencijų klasifikacijas.

Antrasis giluminio interviu etapas – interviu su įmonės vadovu. Šios apklausos rezultatai buvo panaudoti, įmonės stiprybių ir silpnybių nustatymui ir įmonės X konkurencinio potencialo vertinimui.

Struktūrizuota anketinė apklausa. Siekiant nustatyti įmonės reputaciją ir santykius su klientais, kaip veiksnius, lemiančius įmonės konkurencinį pranašumą, buvo atliktas kiekybinis klientų poreikių ir pasitenkinimo tyrimas – struktūrizuota anketinė apklausa. Sudaryta anketa buvo tikslingai išsiųsta įmonės X VIP verslo klientų segmentui individualiai, prašant iki nurodyto termino užpildyti ir atsiųsti nurodytu adresu. Pasirinkta VIP klientų tikslinė grupė, kadangi įmonė savo klientus segmentuoja pagal finansinę naudą. Anketa pradėjo platinti ir įmonės klientų aptarnavimo vadybininkai, kuruojantys įmonės verslo klientus.

Tyrimo imtis: VIP verslo klientų segmentą sudaro 271 verslo įmonės. Naudojant tikslią atranką, tyrimu buvo siekiama apklausti visus įmonės X VIP verslo klientus. Vykdam ištinę apklausą gauti atsakymai iš 226 įmonių. Anketų grįžtamumas 83%, tokiu atveju galima teigti, kad tyrimas yra reprezentatyvus. Klausimų atsakymams sisteminti buvo naudota ranginė matavimų skalė. Tai požymių reikšmių matavimo būdas, kuriuo tiriamieji objektai gali būti įvertinti matuojamo požymio didėjimo arba mažėjimo tvarka. Naudojant šią skalę galima nustatyti, ar vieno objekto požymio reikšmė didesnė, lygi ar mažesnė už kito objekto reikšmę. Siekiant atskleisti verslo klientų nuomonę apie santykių ypatumus su įmone X, buvo naudojama penkiabalė vertinimo

sistema – diapazone tarp „visiškai nesutinku“, iki „visiškai sutinku“. Pozityviems teiginiams skiriami 5 balai už atsakymą „Visiškai sutinku“. Negatyvūs teiginiai koduojami skiriant 1 balą už atsakymą „Visiškai nesutinku“.

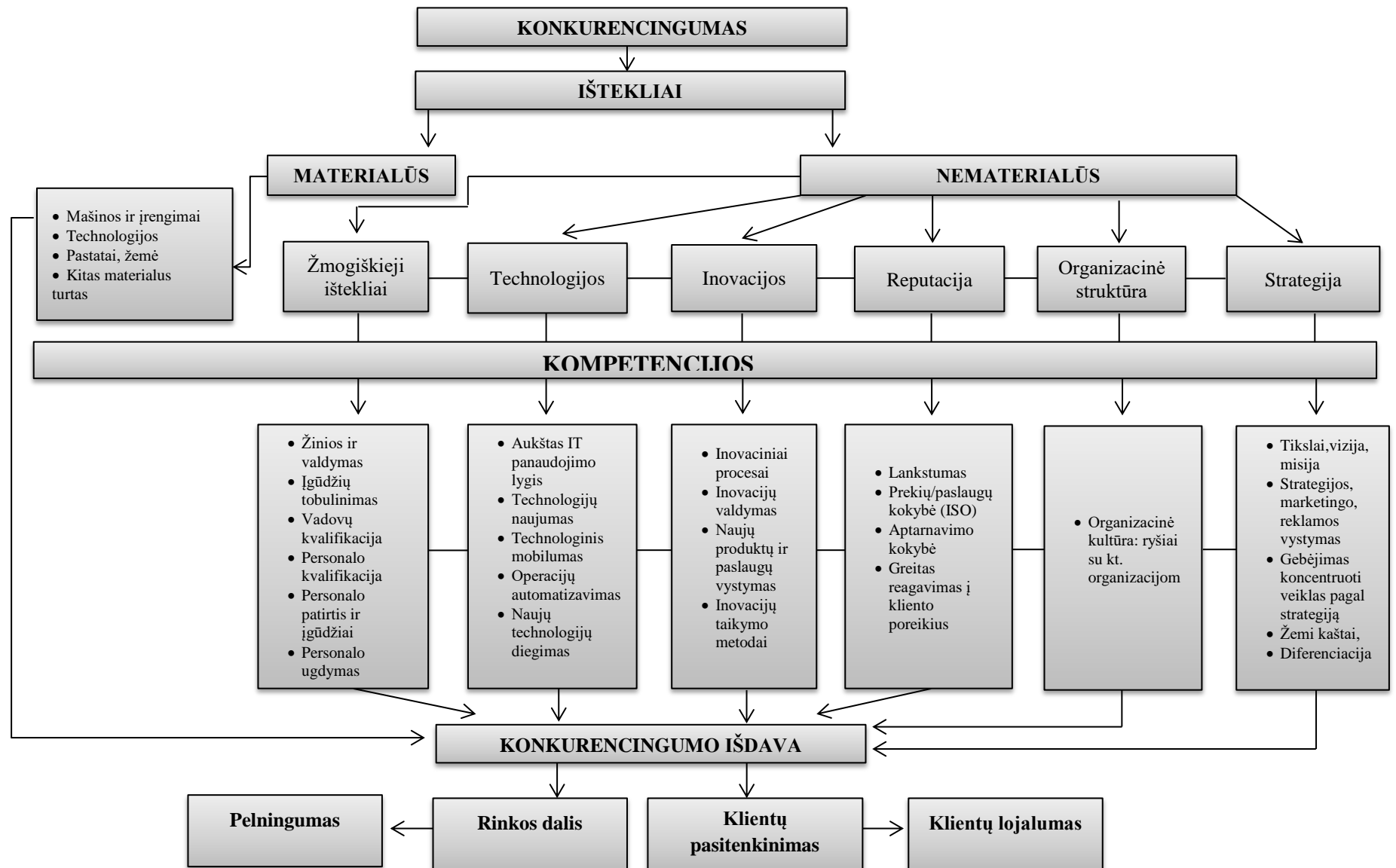
Tiriamieji klausimai. Anketos klausimai suskirstyti į grupes, atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos tyrimo sritis.

Pirmasis klausimų blokas apima klausimus, atskleidžiančius ilgalaikių santykių kokybės dimensijas: pasitikėjimas, įsipareigojimas, abipusė priklausomybė, komunikacijos pobudis, dažnumas, vertinamas klientų lojalumas ir pasitenkinimas įmone X. Šioje dalyje identifikuojamos įmonės X santykių su klientais vystymosi trukmė. Siekiant atskleisti klientų lojalumo lygį ir pasitenkinimą įmonės teikiamomis paslaugomis, nustatomi veiksniai ir priežastys, darančios įtaką įmonės santykiams su klientais ir tų santykių tęstinumui.

Antroji klausimų bloko dalis leis nustatyti ir apibrėžti esamus santykius tarp įmonės X dirbančio personalo ir jos klientų, bei identifikuoti esamas nepasitenkinimo priežastis. Įmonės X paslaugų verslo modelio pagrindas individualus tiesioginiu kontaktu su klientais paremtas paslaugų teikimas. Dėl šios priežasties šiuo klausimų bloku buvo siekiama įvertinti personalo aptarnavimo kokybę, taip pat šis klausimų blokas leidžia įvertinti su kokiais sunkumais susiduria klientai naudodamiesi įmonės paslaugomis. Nustatomos probleminės sritys galinčios daryti įtaką santykių trukmei. Klausimai padės išsiaiškinti, kurios santykių savybės (darbuotojų komunikabilumas, sąžiningumas, pasitikėjimas, atvirumas, kompetencija) turi įtakos tvariems santykiams tarp įmonės X ir jų verslo klientų.

Trečias klausimų blokas padėjo atskleisti priemones ir galimybes leisiančias kurti ir sustiprinti įmonės X ir jos klientų ilgalaikius santykius.

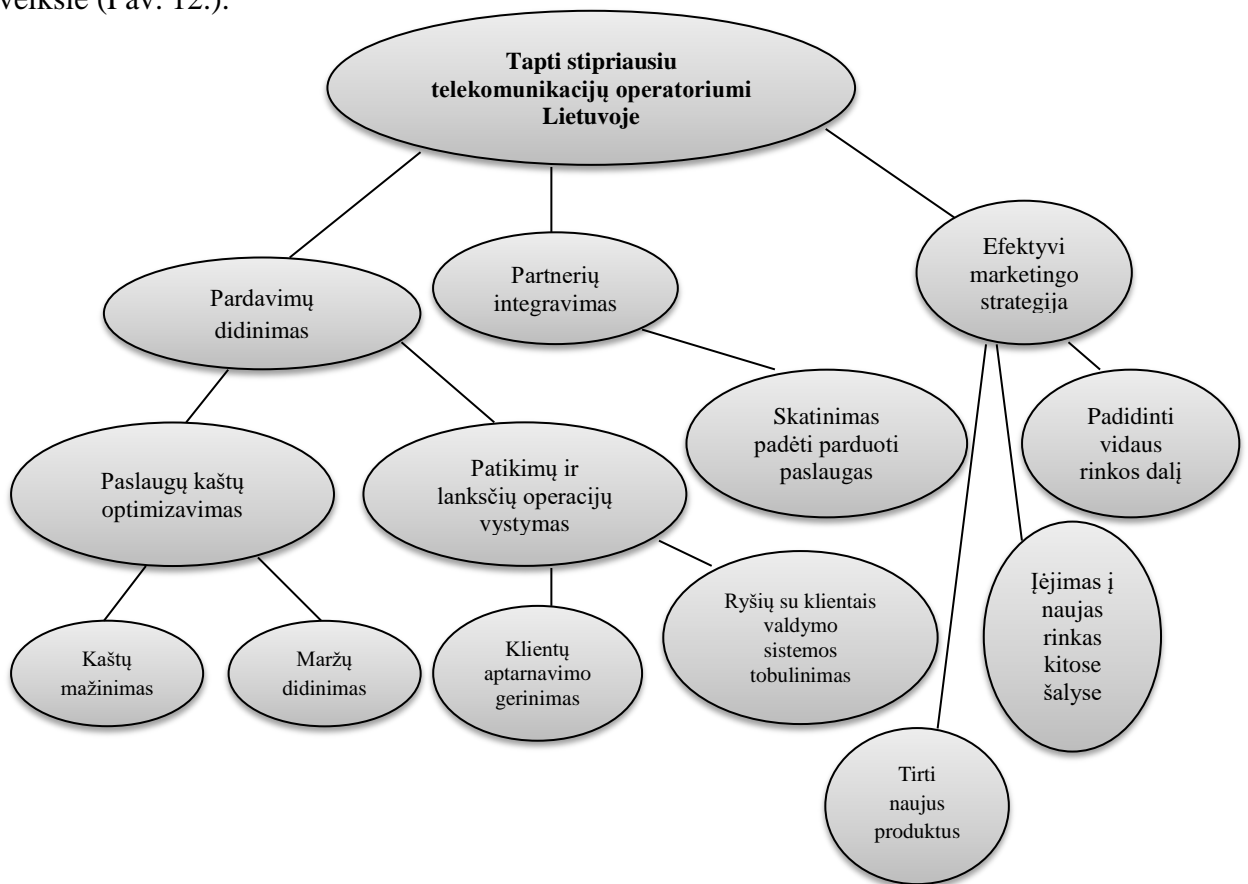
Duomenys, gauti interviu su vadovu metu ir anketinėje klientų apklausoje, yra susisteminti, išanalizuoti ir pateikti kitoje darbo dalyje pagal darbo autoriaus adaptuotą įmonės vidinių išteklių ir kompetencijų kaip tvaraus konkurencingumo vertinimo modelį ir rodiklių sistemą.



Pav. 11 Adaptuotas išteklių ir kompetencijų modelis bei rodiklių sistema (sudaryta autoriaus)

3.2. Įmonės X charakteristika

Analizuojama įmonė tai didžiausia debesų kompiuterijos (angl. cloud computing) paslaugų tiekėja visame pabaltyje bei viena iš informacinių technologijų ir duomenų perdavimo sprendimų rinkos lyderių Lietuvoje. Įmonė yra įsikūrusi trijuose didžiuosiuose miestuose Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Įmonės tikslinė auditorija – verslo įmonės. Įmonė orientuota į paslaugų teikimą stambioms ir vidutinėms įmonėms. Įmonės misija - tiekti kokybiškas, aukščiausius kliento reikalavimus atitinkančias paslaugas. Pagrindinis bendrovės tikslas – tapti stipriausiu telekomunikacijų paslaugų teikėju Lietuvoje. Kiti įmonės tikslai pateikti žemiau esančiame paveiksle (Pav. 12.).



12 pav. Įmonės X tikslai

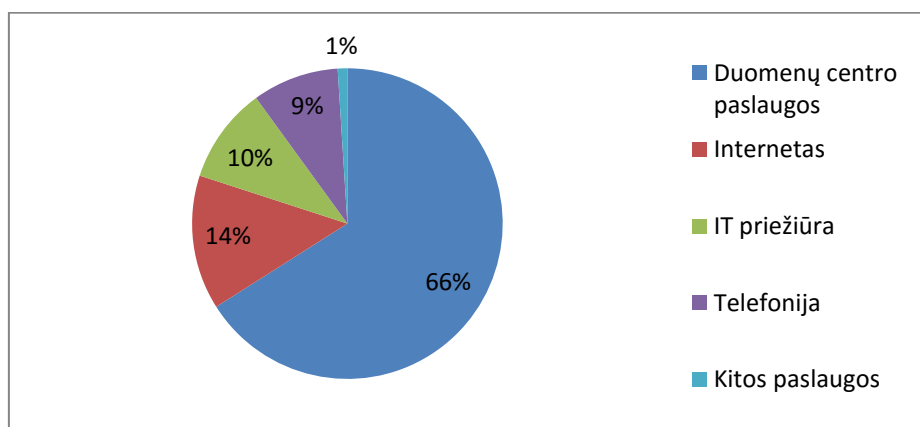
Analizuojamos įmonės pajamos 2015 metais siekė 8,4 mln. eurų. Per tris metus jos pelnas padidėjo 29%, tai yra 2,5 mln. eurų, iš viso įmonė sugeneravo 8,4 mln. eurų pajamų. Apskritai, matyti, kad nuo 2012 metų įmonės pelnas kas metus augo: lyginant 2012 metus su 2013 metais – pelnas padidėjo 12% (0,8 mln. eurų), 2014 metais – 12,5% (0,9 mln. eurų), 2015 metais – 14,3%

(1,2 mln. eurų). Apyvarta per pastaruosius 3 metus augo daugiau nei 20%, o tai paslaugas teikiančioms įmonėms didelis rezultatas.

Bendrovė turi daugiau nei 4 tūkstančius klientų Lietuvoje ir užsienyje ir siūlo kompleksines paslaugas, skirtas šiuolaikiniam verslui, o jos kuriami novatoriški sprendimai padeda pritaikyti šiuolaikines technologijas individualiems klientų poreikiams. Teikiamos paslaugos:

- Interneto ir duomenų perdavimo paslaugos: dedikuotas internetas bevieliu ryšiu, dedikuotas internetas optiniu ryšiu, dedikuotas internetas per skirtąją liniją. Čia verta atkreipti dėmesį, jog dėl techninių galimybių nebuvimo kartais įmonė klientams negali teikti duomenų perdavimo paslaugos. Tokiu atveju, įmonė bendradarbiauja, tai yra perka paslaugą, arba dar aiškiau, nuomoja kito kliento duomenų perdavimo infrastruktūros dalį ir, įsipareigojusi aptarnauti gedimo ar kitu atveju, perparduoda paslaugą klientui. Toks bendradarbiavimas su konkurentais tarp interneto paslaugų tiekėjų Lietuvoje labai dažnai reiškinys.
- Telefonijos paslaugos: InterCall (fiksuito ryšio paslauga), fizinės arba virtualios PBX stotelės nuomas, telefono aparatų diegimas ir priežiūra.
- Kompiuterių, sistemų ir kompiuterinių darbo vietų priežiūra: IT infrastruktūros auditas ir sutvarkymas bei nuolatinė visos IT infrastruktūros priežiūra.
- Duomenų centrų paslaugos: debesų kompiuterijos (angl. *cloud computing*) paslaugos (virtualūs serveriai, virtualūs dedikuoti serveriai, elektroninio pašto paslaugos, atsarginės kopijos), dedikuotų serverių nuoma, serverių saugyklos nuoma.

Didžiąją dalį pajamų, net 66% įmonei sugeneruoja duomenų centrų paslaugos. Duomenų perdavimas (internetas) – 14%, IT priežiūra – 10% telefonija – 9%. Mažiausiai pajamų įmonei sugeneruoja papildomos įmonės teikiamos paslaugos (svetainių talpinimas, internetinio vardo užsakymas, pašto paslaugos ir t.t.), tačiau jos dažniausiai siūlomos kaip papildomos, už santykinai žemą kainą, tačiau turinčios pridėtinę vertę klientui, norinčiam pirkti visą ar dalį paslaugų paketo iš vieno tiekėjo (Pav.13).



13 pav. Įmonės X paslaugų diversifikacija pagal teikiamas paslaugas (proc.)

Įmonės istorijos apžvalga

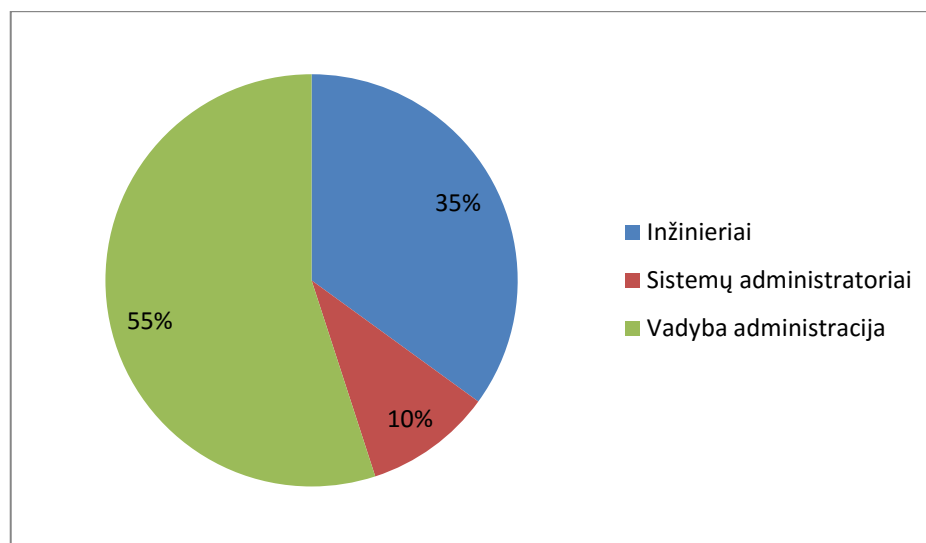
Analizuojama įmonė tai didžiausia debesų kompiuterijos paslaugų tiekėja visame pabaltyje bei viena iš informacinių technologijų ir duomenų perdavimo sprendimų rinkos lyderių Lietuvoje. Savo veiklą įmonė pradėjo 1996 metais kaip individuali bevielio interneto ryšio tiekėja, o jau po metų pradėjo plėstis geografiškai, kartu sparčiai plėsdama ir duomenų perdavimo infrastruktūrą. Dar po trijų metų, sulaukus investicijų iš Estijos, įvyko įmonės restruktūrizacija, po kurios įmonė rinkai pasiūlė aukštos kokybės duomenų perdavimo paslaugą, paremtą bevielio ryšio technologija. Jau nuo pat susikūrimo pradžios įmonė išskirtinį dėmesį telkė į inovacijų diegimą ir bendradarbiaudama su IT kompanija iš Taivano, išbandė mažiausią kompiuterį, turintį Linux operacinę sistemą visoje šalyje. 2003 metais Vilniuje įmonė pradėjo teikti naują verslo klientams pritaikytą interneto ryšio paslaugą. Dar po metų įmonė į rinkai pristatė dar vieną naują telefonijos paslaugą ir suteikė vartotojams galimybę į užsienio šalis skambinti 50% pigiau nei rinkoje vyraujančiomis kainomis. 2005 metais darbuotojų kvalifikacijai ugdyti 2005-2007 metams įmonė skyrė 1,3 mln. litų, taip pat skirtos didelės investicijos nuosavo duomenų perdavimo tinklo atnaujinimo darbams, esamų technologijų ir paslaugų tobulinimui bei naujo paslaugų paketo kūrimui. 2006 metais bendrovė savo poziciją įtvirtino informacinių sistemų ir kompiuterių priežiūros rinkoje, o dar po metų viena svarbiausia veiklos kryptimi tapo duomenų centro paslaugų teikimo vystymas. Įmonė pasistatė aukštus saugumo reikalavimus atitinkantį duomenų centrą. Per 12 metų įmonė tapo antra didžiausia duomenų perdavimo paslaugų tiekėja verslui ir užėmė 15% duomenų perdavimo paslaugų verslui rinkos. Praėjus vos 3 metams po pirmojo duomenų centro atidarymo, buvo pradėtas statyti 10 mln. litų investicijų pareikalavęs antrasis, modernus, Tier 3 standartus atitinkantis ir itin dideliu saugumu pasižymintis duomenų centras. Efektyviam ir kokybiškam naujo duomenų centro funkcionavimui užtikrinti reikėjo skirti dar 2 mln. eurų nuosavos optinio tinklo infrastruktūros diegimui.

3.3. Įmonės X konkurencinio potencialo vertinimas ir analizė

Šioje darbo dalyje pateikiama įmonės X konkurencinio potencialo tyrimo analizė, nustatytos įmonės X stiprybės ir silpnybės.

Įmonės X žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų kompetencijų analizė ir vertinimas

Analizuojamoje įmonėje iš viso dirba 142 darbuotojai iš kurių 45% sudaro inžinierių ir sistemų administratorių komanda, o likusius 55% - vadyba ir administracija. (14 Pav.)



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Didžioji dalis darbuotojų, 94% turi aukštąjį išsilavinimą. Tiek pardavimų vadybos skyriaus, tiek techninio aptarnavimo specialistai, tiek administracijos ir personalo valdymo darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos ir turi ilgametę darbo patirtį, kurią įgijo dirbdami analizuojamoje įmonėje arba sukauptas žinias ir patirtį „atsinešė“ iš kitų įmonių ar konkurentų. Žemesnės kvalifikacijos ar mažesnę darbo patirtį turintys darbuotojai yra nuolat skatinami tobulinti darbo įgūdžius ir kelti savo kvalifikaciją. Darbuotojams suteikiamos išskirtinės, unikalios techninės žinios, mokoma pardavimų strategijų ir bendravimo su klientais. Naujiems įmonėms darbuotojams skiriamas trijų mėnesių vadinamasis išbandymo laikotarpis, per kurį darbuotojui suteikiami išsamūs teoriniai ir praktiniai mokymai. Naujo darbuotojo mokymo procesą stebi ir jame dalyvauja personalo skyriaus darbuotojai ir tiesioginis vadovas. Karta per savaitę naujas įmonės darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas aptaria mokymosi eigą, pasiektus rezultatus, vadovas iškelia naujus tikslus ir uždavinius, pagal kuriuos darbuotojas ugdo savo kompetenciją. Pasak įmonės vadovo, įmonėje dirba daug jaunų specialistų, kurių ugdymui yra skiriamas specialus dėmesys. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi galimybę savo įgūdžius ir žinias tobulinti įmonės viduje organizuojamų arba

išorinių mokymų metu, visokeriopą pagalbą nuolat pasiryžę suteikti ir kompetentingi bei ilgą darbo patirtį bei žinias sukaupę kiti įmonės darbuotojai. Sudėtingiausių naujų technologijų diegimo darbuotojai vyksta mokytis į garsius užsienio universitetus. Įmonė darbuotojų kvalifikacijos ugdymui 2005-2007 metais skyrė 1,3 mln. Lt., o per 2010-2012 metus vieno darbuotojo kvalifikacijai pakelti skyrė apie 23 tūkstančius litų.

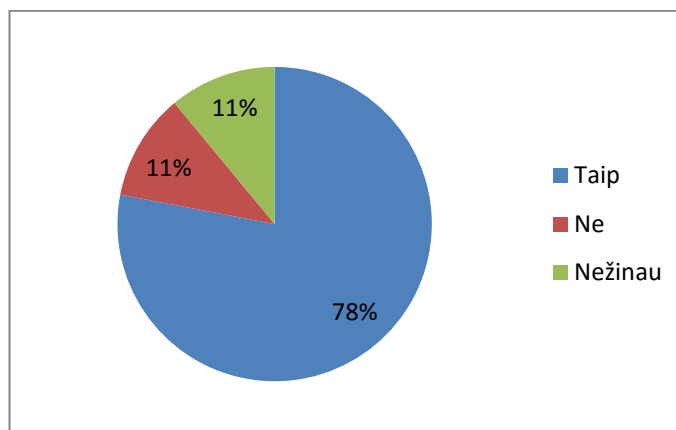
Darbuotojų mokymams ir įgūdžių vystymui naudojami keli mokymo metodai:

- Darbuotojai mokomi ir ugdomi darbo metu.
- Naujiems darbuotojams dėstomi įvadiniai mokymai, kurių metu darbuotojai supažindinami bendra įmonės vidaus tvarka, įmonės kultūra, vizija, misija, tikslais.
- Pakankamai darbo patirties neturintys darbuotojai mokosi darbo metu asistuojami kvalifikuotiems darbuotojams, taip perimdami jų žinias ir patirtį.

Įmonėje veikia gerai išvystyti personalo valdymo sprendimai, personalo skyrius orientuotas į naujų darbuotojų mokymus ir senų darbuotojų nuolatinį ugdymą ir kvalifikaciją. Techninio skyriaus darbuotojai, inžinieriai turi nuolat kelti savo kvalifikaciją, įgydami vienokius ar kitokius kompetenciją patvirtinančius sertifikatus: Microsoft, VMware, Cisco, ITIL, Cyberoam Certificated Network Profesionnals, Red Hat Certificated Engineering ir t.t.

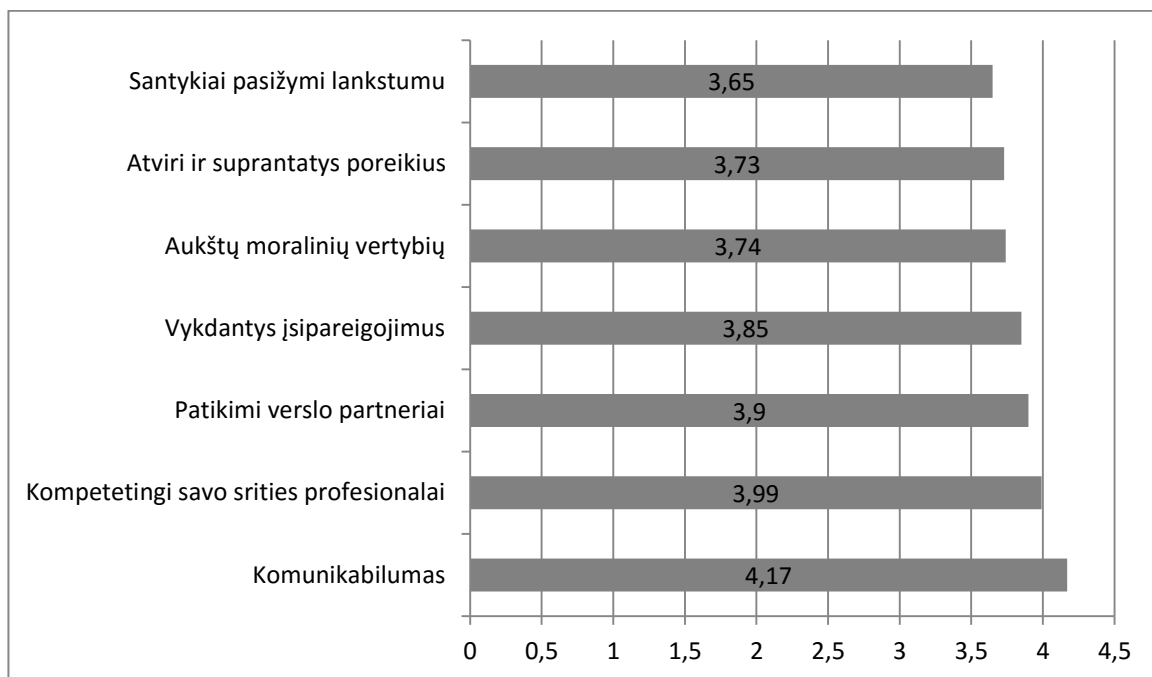
Įmonėje veikia biudžetinė motyvavimo sistema. Pardavimų skyriaus ir administracijos darbuotojai motyvuojami aukštesniais ir pelningesniais pardavimų tikslais ir piniginiu atlygiu. Didžioji dalis dabar dirbančių įmonės vadovų iš įvairių padalinių yra „išaugę“ iš paprastų darbuotojų, vadinasi įmonė sudaro darbuotojams karjeros galimybes.

Klientų apklausos tyrimo rezultatai atskleidė (15 pav.), kad 58% visų respondentų niekada nesusidūrė su įmonės darbuotojų kompetencijos stoka. Tai yra pakankamai geras rodiklis, kadangi IT paslaugos technologiškai yra labai sudėtingos ir reikalauja didžiulės darbuotojų kompetencijos, norint išspręsti nestandartinius klientų poreikius. Tam įmonės vadovai skiria didelį dėmesį, skatindama savo darbuotojus nuolat tobulinti savo žinias ir įgūdžius. 17% apklaustųjų mano, kad kompetencijos darbuotojams visgi trūksta.

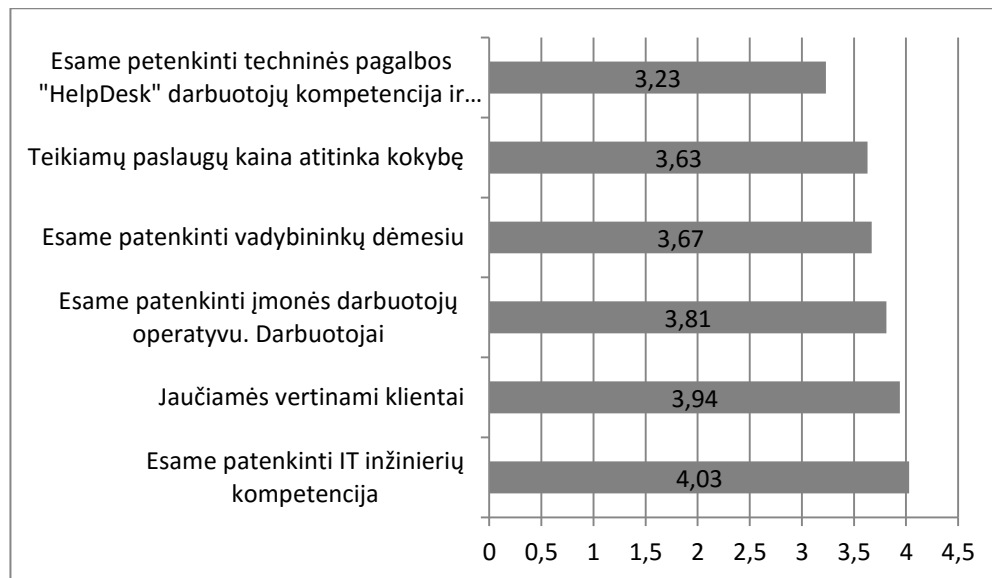


15 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant darbuotojų kompetenciją (proc.)

Klientų anketos metu taip pat siekta nustatyti įmonės personalo savybes (16 pav.). analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad labiausiai klientai vertina darbuotojų komunikabilumą (nuomonių vidurkis 4,17 iš 5). Taip pat klientai teigia, kad įmonės personalas yra kompetetingi savo srities profesionalai (nuomonių vidurkis 3,99 iš 5) ir pasitiki jais kaip patikimais verslo partneriais. Šios pagrindinės savybės išryškina gebėjimą kokybiškai teikti paslaugas. Kaip problemą galima įžvelgti įmonės gebėjimą būti lankstesnei (nuomonių vidurkis 3,65 iš 5 balų).



16 pav. Savybės, kuriomis pasižymi įmonėje X dirbantis personalas (nuomonių vidurkis balais)



17 pav. Įmonės X personalo kompetencijų vertinimas (nuomonių vidurkis balais)

Silpniausia sritimi galima laikyti techninės pagalbos (HelpDesk) darbuotojų kompetenciją ir aptarnavimą. Techninio pagalbos skyriaus funkcija IT paslaugų teikimo procese yra registruoti ir šalinti iškilusias technines problemas ir gedimus, susijusius su įmonės teikiamomis paslaugomis.

Įmonės vadovas savo darbuotojus laiko pačiu didžiausiu įmonės turtu. Vadovas supranta, jog paslaugų kokybė, pardavimai ir įmonės konkurencingumas priklauso nuo darbuotojų

Nors įmonės darbuotojų kaita nedidelė, per pastaruosius metus dėl didelio emigracijos reiškinių mažo įmonė prarado kelis itin kompetentingus inžinierius, kurie išskirtinių gebėjimų dėka valdė įmonės IT infrastruktūrą.

Analizuojamos įmonės žmogiškuosius išteklius kaip įmonės turimą turtą galime vertinti teigiamai. Visi įmonės darbuotojai gali gauti ir tobulinti žinias ir įgūdžius, reikalingus jų darbui atlikti. Įmonė orientuota į jaunų specialistų gabumų ugdymą, kiekvienam darbuotojui skiriamas individualus ugdymo planas ir dėmesys, darbuotojai yra motyvuojami kelti kvalifikaciją arba geriau atlikti savo darbą. Įmonė yra linkusi investuoti į darbuotojų ugdymo programas. Įmonėje sudarytos palankios sąlygos karjerai. Silpnoji sritis – nepakankamas kvalifikuotų inžinierių, gebančių valdyti ir kontroliuoti visą įmonės IT ūkį, skaičius. Reikėtų atkreipti dėmesį ir tobulinti pagalbos skyriaus darbuotojų kompetencijas ir aptarnavimo kokybę.

Įmonės X technologijų lygio analizė ir vertinimas

Norėdama išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje įmonė nuolat vykdo investicijas į technologijas, inovacijas, nuolat atlieka savo duomenų perdavimo infrastruktūros gerinimo darbus, gerina paslaugų kokybę.

Kadangi didžiausias pajamas įmonė sugeneruoja iš duomenų centrų, didžiausios investicijos nukreiptos į debesų kompiuterijos infrastruktūrą, efektyvumą užtikrinančias technologijas, o investiciniai kaštai padengiami operacinėmis sąnaudomis.

2007 metais, vadovaujantis aukščiausiais saugumo standartais įmonė įrengė Tier 2 kategorijos duomenų centrą.

2012 metais įmonė, suinvestavusi 4 mln. Eurų, atidarė naują, kupiną inovatyvių technologijų, Tier 3 reikalavimus, apibrėžtus TIA-942 standarte, duomenų centrą. Lietuvos duomenų centrų rinkoje tai didžiulis žingsnis į priekį. Duomenų centre įgyvendintos aukščiausio lygio technologinės inovacijos, tokios kaip dubliuota elektra, papildomą saugumą užtikrinanti aušinimo sistema ir nepertraukiamas dubliuotas optinėmis skaidulomis perduodamas duomenų srautas, įdiegti aušinimo stebėjimo sistema, kuri sudaro detalų vykstančių procesų vaizdą, geba valdyti įrenginius. Taip užtikrinamas nenutrūkstantis darbas ir mažos elektros sąnaudos.

Bendrovė 2014 metais pirmoji Baltijos šalyse pasiūlė rinkai naujos kartos debesų kompiuterijos paslaugas, leisiančias klientams perkelti į debesį didesnės spartos reikalaujančias sistemas, lanksčiau valdyti virtualią infrastruktūrą bei sumažinti sąnaudas. Šiuo atnaujinimu savo debesų kompiuterijos paslaugas įmonė perkėlė į naują lygį: SSD diskai yra dešimtis kartų našesni, naudoja mažiau elektros energijos, o jų kaina nukrito iki tiek, kiek visai neseniai kainavo HDD diskai. Bendrovė pirmoji Baltijos šalyse įsigijo specialią HP duomenų saugyklą (HP 3PAR 7450), pritaikytą būtent tokiems diskams. Tai leidžia užtikrinti garantuotus duomenų masyvo našumo parametrus. SSD diskų greitis suteikia galimybę klientams perkelti į debesį tokias didelio našumo reikalaujančias sistemas, kaip duomenų bazės, virtualių darbo vietų projektai, realaus laiko aplikacijos, ERP, CRM sistemos. Iki šiol dėl kietųjų diskų greičio apribojimų to padaryti nebuvo galima ir daliai klientų tai buvo bene vienintelis trikdys, neleidžiantis pasinaudoti debesų kompiuterijos privalumais.

Remiantis apklausos metu gauta informacija galima drąsiai teigti jog įmonės X technologijų išvystymo ir panaudojimo lygis yra itin aukštas. Įmonė nuolat ieško sprendimų kaip pagerinti savo sukurtą technologijų infrastruktūrą, taip gerindama ir tobulindama paslaugų kokybę bei užtikrina aukštesnį klientų aptarnavimo lygį. Naujų technologijų diegimas sukuria pridėtinę vertę klientams, o įmonė taip mažina savo paslaugų teikimo kaštus.

Įmonės inovacijų vertinimo vertinimas ir analizė

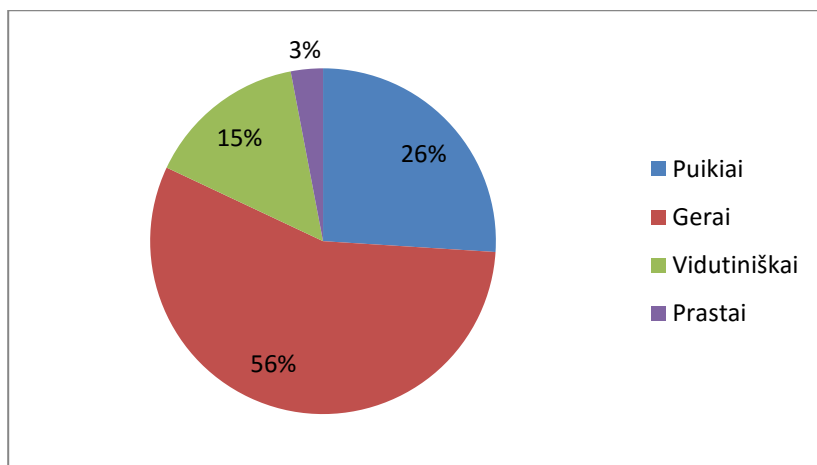
Analizuojama įmonė save laiko itin inovatyvia. Respondento teigimu „kitaip būti ir negalėtų, esame IT paslaugas teikianti kompanija, o IT sritis šiandien keičiasi greičiau nei bet kuri kita sritis“. Įmonės vadovai nuolat turi ieškoti naujų inovatyvių strategijų kaip prisitaikyti prie taip sparčiai besikeičiančių technologijų. Kalbant apie technologijas be minėto stambesnio inovacinio projekto, kuomet visa įmonės IT infrastruktūra buvo perkelta į sparčiuosius SDD diskus, sistemų administratoriai ir inžinieriai kasdien sprendžia klausimus ir diegia naujus modernius sprendimus, padedančius efektyviau valdyti klientų duomenų bazę (CRM), tai leidžia daugiau dėmesio skirti klientams ir efektyviau juos aptarnauti bei vidinės darbuotojų komunikacijos sistemas. Visai neseniai įmonėje buvo sukurta darbuotojams skirta virtuali mokykla, kurioje galima rasti visą reikalingą informaciją, galima įsivertinti savo teorines ir praktines žinias ir nuolat tobulėti. Kalbant apie technologines inovacijas, įmonės potencialas yra didelis, kadangi įmonėje dirba aukščiausios kvalifikacijos IT inžinieriai ir sistemų administratoriai. Produktų vadovai, turintys specialiuosius techninius išsilavinimus, savo ruožtu, generuoja naujas idėjas ir koordinuoja jų realizaciją. Įmonei, paprastai, nereikia ieškoti ir samdyti išorinės įmonės, o reikalui esant, galima ir yra bendradarbiaujama su partneriais. Įmonė periodiškai rinkoje pristato ir naujas paslaugas. Pastarosios naujos paslaugos buvo prevencinės saugumo priemonė verslui – vaizdo stebėjimo sprendimas, Amazon Web Services, Microsoft Azure Hybrid Cloud ir Microsoft Office365.

Inovacijos įmonėje neapsiriboja vien naujų technologijų diegimu. Įmonė nuolat investuoja į darbuotojų vidinius ir išorinius mokymus, sudėtingiausių operacijų ir naujų technologijų diegimo įmonės inžinieriai ir sistemų administratoriai vyksta mokytis į tarptautines konferencijas ir mokyklas.

Įmonės X reputacijos ir klientų pasitenkinimo vertinimas ir analizė

Atlikus reputacijos apibrėžimų analizę, paaiškėjo, kad įmonės įvaizdis arba reputacija gali būti vertinama iš įmonės suinteresuotų šalių perspektyvos. Todėl, siekiant įvertinti ne tik klientų pasitenkinimą bei santykius su klientais, taip pat bus vertinama ir įmonės reputacija, kaip vieną iš konkurencingumo vertinimo rodiklių, buvo atlikta įmonės klientų apklausa.

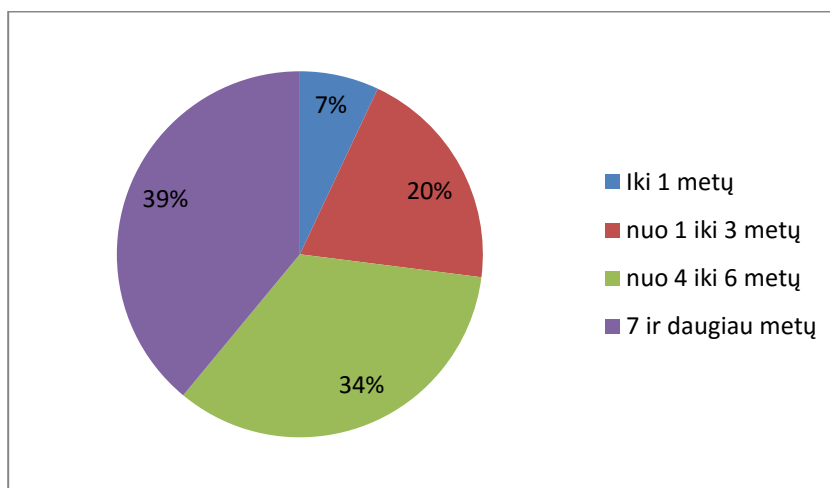
Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad didžiausia respondentų dalis, t.y. 56% įmonės verslo klientų santykius apibūdina kaip gerus ir 26% apklaustųjų santykius apibūdina kaip puikius (18 pav).



18 pav. Įmonės X ir jos klientų santykių vertinimas (respondentų nuomonė proc.)

Galima daryti prielaidą, kad net 82% apklaustų įmonės VIP verslo klientų santykius vertina teigiamai. Reikia pažymėti, kad apie 18% apklaustųjų vis tik santykius vertina tik vidutiniškai arba prastai. Šie klientai galėtų priklausyti „priverstinei“ klientų grupei, kurie yra nusivylę teikiamomis paslaugomis ar aptarnavimo kokybe, tačiau jie gali būti susaistyti sutartimis su tiekėju arba tiesiog neturiu laiko ir galimybių ieškoti geresnės alternatyvos arba kitą tiekėjas negali suteikti tų pačių paslaugų dėl techninių kliūčių.

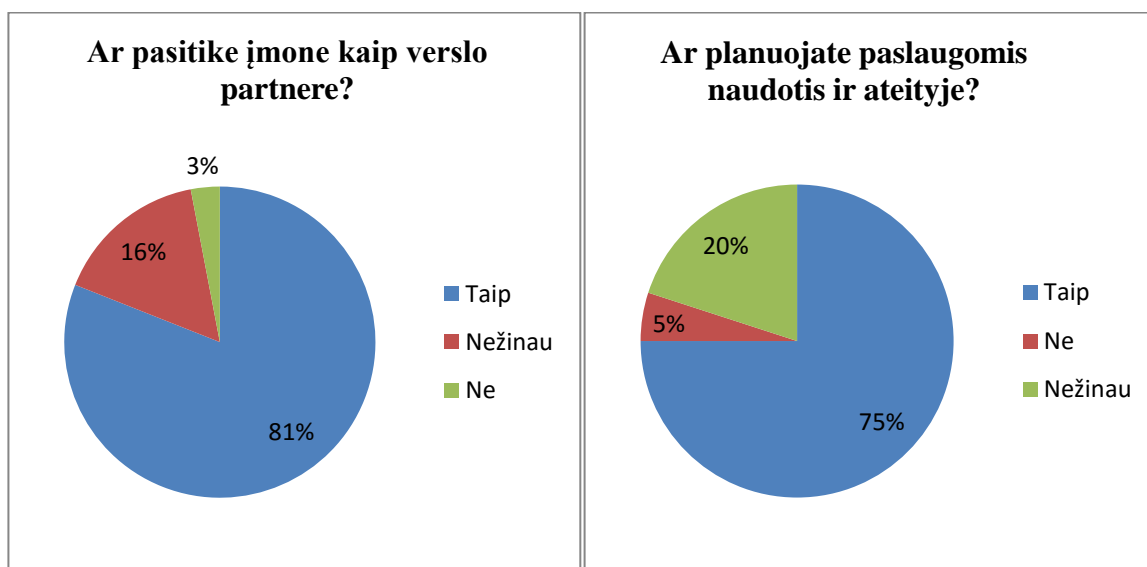
Tyrimo duomenys atskleidė, kad daugiausia apklaustųjų verslo klientų dirba 7 ir daugiau metų, o tai sudaro 39% visų apklaustųjų (19 pav.). Paslaugas verslui teikiančiai paslaugos tai labai svarbus akcentas, nes gebėjimas sukurti tvarus santykius su klientais rodo įmonės aukštas kompetencijas kuriant ilgalaikius santykius, lemiančius gerą įmonės vardą, didesnius pardavimus ir tvarų pelningumą.



19 pav. Įmonės X klientų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo trukmę (proc.)

Tyrimo rezultatų duomenimis 81% apklaustųjų, teigia, kad pasitiki įmone (20 pav.). Tai yra pakankamai aukštas pasitikėjimo lygis, kadangi dirbant IT rinkoje, ir teikiant IT paslaugas ypatingai svarbi ilgalaikių santykių dimensija yra pasitikėjimas. Reikia pažymėti, kad verslo klientai įmonei

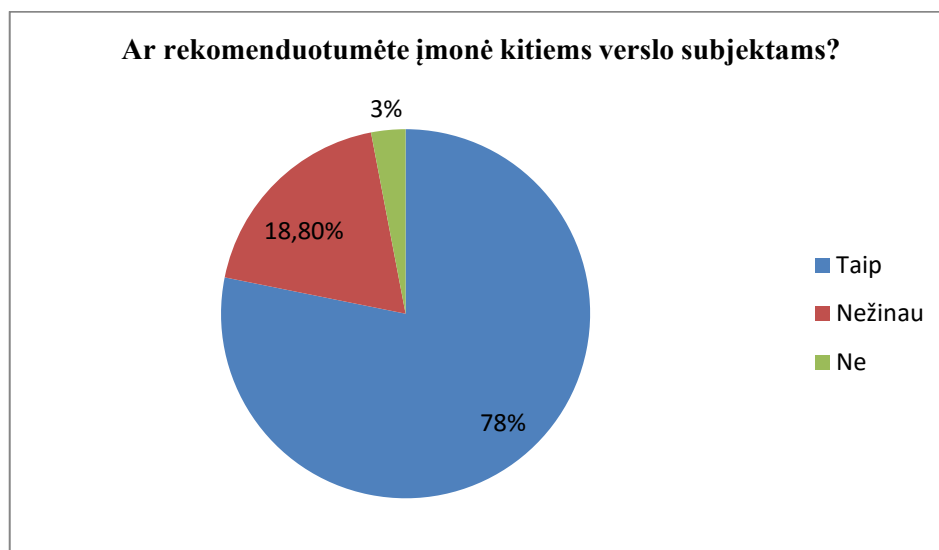
patiki visą savo IT infrastruktūros priežiūrą ir duomenų apsaugą. Tai reikalauja didelio pasitikėjimo, kadangi verslo klientai patiki saugoti savo konfidencialią informaciją, kurios negalima atskleisti trečiosioms šalims. Įmonės patikimumą įrodo turimas informacijos saugumo valdymo sistemos standartas ISO 27 001. ISO/IEC 27 001 – tai informacijos saugumo valdymo sistemos standartas, apibrėžiantis, kaip paslaugų tiekėjas turi užtikrinti konfidencialumą, informacijos vientisumą, bei nuolatinį duomenų prieinamumą. Verta pažymėti, kad tai pat yra svarbus emocinis kliento pasitikėjimas. Verslas - verslui sektoriuje emocinis pasitikėjimas yra labiau susijęs su konkrečiu asmeniu nei jo atliekamomis pareigomis, asmens sprendimai, demonstruojantys rūpestį, dėmesį ir yra daugiau nei tinkamas vaidmens atlikimas. Emocinis pasitikėjimo aspektas itin svarbus paslaugų sektoriuje, kadangi dėl apsinkintos galimybės objektyviai vertinti paslaugą, klientai santykius charakterizuoja remdamiesi pasitikėjimo kriterijumi. 70% respondentų pažymėjo, kad ir ateityje tęs bendradarbiavimą su įmone, o 20 % apklaustų verslo klientų teigė dar nežinanti ar ateityje, turima galvoje pasibaigus susitarimams, pratęs paslaugų pirkimą iš tos pačios įmonės. 20% yra iš tiesų nemažas skaičius, vadovams reikėtų ieškoti strategijos kaip išsaugoti visus esamus klientus iki pasibaigus sutartys su jais.



20 pav. Įmonės X klientų pasitikėjimas ir bendradarbiavimas ateityje (proc.)

Pasak įmonės vadovo, įmonės sukurtas įvaizdis ir reputacija yra itin svarbus veiksnys, lemiantis įmonės konkurencingumą. Gera reputacija atveria galybes naujų klientų atsiradimui ir didesnei ekonominei naudai. Siekdama užsitarnauti gerą vardą visuomenėje įmonė didelį dėmesį skiria komunikacijos svarbai, sklandiems dalykiniams santykiams, bendravimo etiketui. Gera reputacija priklauso nuo rūpinimosi savo klientais ir jų informavimu apie tam tikrus pokyčius, paslaugų kokybės, gerų santykių vystymą su verslo partneriais. Įmonės darbuotojai – įmonės veidas, todėl įmonėje stengiamasi ugdyti visų darbuotojų bendravimo įgūdžius ir kitus socialinius įgūdžius.

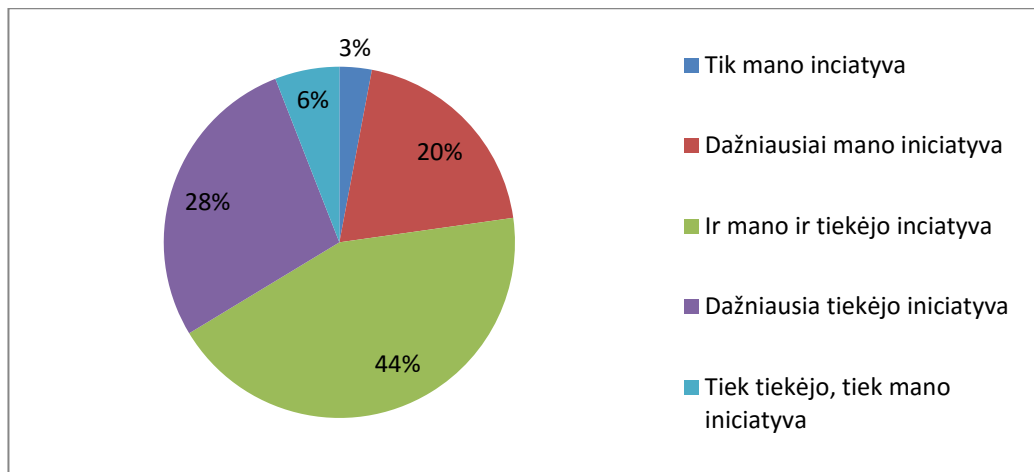
Nustatyta, kad 78% respondentų rekomenduotų įmonę kaip patikimą verslo partnerę (Pav. 21).



21 pav. Respondentų ketinimas rekomenduoti įmonę X kitiems verslo subjektams (proc.)

Galime teigti, kad 78% klientų yra entuziastingai lojalūs įmonei, kadangi ketinimas rekomenduoti yra viena esminių požymių identifikuojant entuziastingai lojalius klientus. Apytiksliai 20% klientų yra nepakankamai lojalūs įmonei ir paslaugas vertina neigiamai.

Vertinant santykius, svarbu nustatyti verslo klientų bendravimo iniciatyvumą (22 pav.), kas parodo ar verslo klientai gauna pakankamai dėmesio komunikuodami su organizacijos personalu, nes tai stiprus veiksnys lementis pasitikėjimą įmone. Nustatyta, kad verslo santykiuose vyrauja abipusė iniciatyva bendrauti, taip nurodė 44% respondentų. 28% apklaustų verslo klientų teigiamai vertina tai, kad įmonė siekdama teikti kokybiškas paslaugas deda pastangas ir siekia nuolatinio bendravimo su verslo klientais. Teikiant sudėtingas IT paslaugas, IT paslaugų teikimo procese iškyla nenumatytų techninių ar komunikacijos trikdžių. Todėl komunikacija tarp teikėjų ir verslo klientų turi būti nuolatinė, siekiant ne tik pašalinti iškilusias problemas teikiant IT paslaugas, bet ir darant prevencinius darbus, norint užtikrinti verslo klientų įmonių veiklos stabilumą.



Pav. 22 Įmonės X ir verslo klientų bendravimo iniciatyvumas (proc.)

Remiantis gautais rezultatais galima daryti prielaidą, kad įmonė iš tikrųjų stengiasi nuolatos palaikyti komunikaciją su verslo klientais, suteikti konsultacijas ir veikti proaktyviai sprendžiant nenumatytas problemas. Visgi 23 % apklaustų verslo klientų mano, kad komunikacija dažniausiai yra palaikoma jų iniciatyva, tačiau vystant ilgalaikius santykius, klientas dėmesio turėtų sulaukti ne tuomet kai iškyla problemos, ne tik kliento iniciatyva, bet ir aptarnaujančio vadybos personalo.

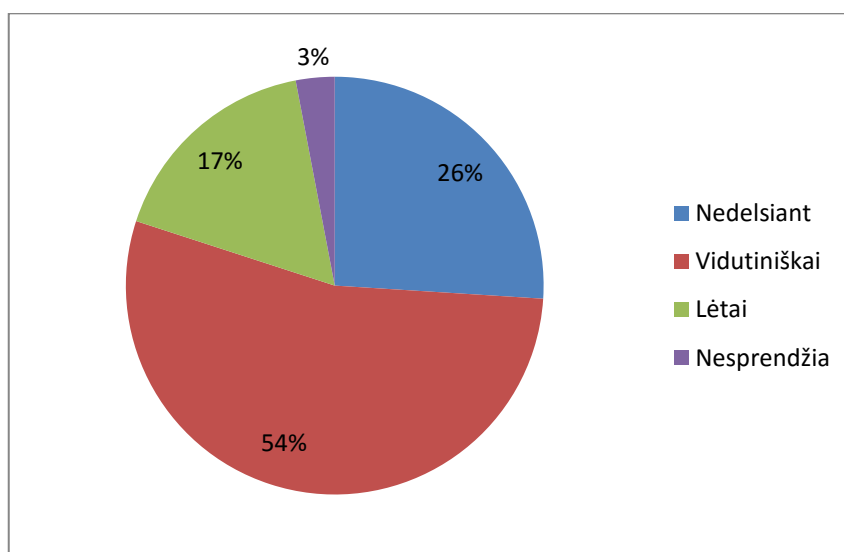
73% apklaustų verslo klientų nėra susidūrę su įsipareigojimų nevykdymu. Tai yra pakankamai geras rodiklis vertinant tai, kad įmonė teikia labai daug IT paslaugų, kurios yra ir technologiškai sudėtingos, ir dažnai net negali numatyti tam tikrų problemų paslaugų teikimo procese. Visi įmonės įsipareigojimai yra nurodyti sutartyse, o įsipareigojimų vykdymas yra susijęs su personalu, kuris turi teikti paslaugas sąžiningai ir laikytis duotų pažadų. Teikiant IT paslaugas verslo klientai dažniausiai privalo ištraukti tiesiogiai į paslaugos teikimo procesą, todėl įsipareigojimų vykdymas yra labai aktuali ilgalaikių santykių savybė. Verslo klientai kurie, atsakė, kad įmonė nevykdė įsipareigojimų įvardijo tokias priežastis:

- Duomenų centro paslaugos - resursų kėlimas vyko nesklandžiai
- Interneto ryšio gedimas buvo sprendžiamas ilgiau nei numatyta SLA sutartyje
- "Nulūžo" serveriai, ilgai sprendžiamos užklausos
- SLA terminu nesilaikymas
- nesklandumai aiškinantis poreikius
- nevykdė sutartyje numatytų SLA įsipareigojimų
- nevykdė sutartyje numatytu sąlygų
- laiku nepašalinino gedimo, pagal numatytus terminus
- tik pasirašius sutartį ir patvirtinus projektą, paaiškėjo, kad atsirado papildomi kaštai įvedinėjant paslaugą, tačiau sutarties nutraukti jau nebuvo galima

- problemos su "Help desk" skyriaus operatyvumu
- numatytų terminų nesilaikymas
- ryšio trikdžiai, kurie neišspręsti laiku

Iš pateiktų įsipareigojimų nevykdymo priežasčių, išryškėja įmonės problemos susijusios su sprendžiamų gedimų, užklausų operatyvumu. Visi įsipareigojimai numatyti sutartyse yra nurodomi su tam tikrais terminais, per kuriuos įmonė turi pašalinti gedimus susijusius su paslaugos pateikiamumu (kokybiniai SLA parametrai). Galime daryti prielaidą, kad grubiai neįvykdžius nustatytų įsipareigojimų sutartyse yra griaunami ilgalaikiai santykiai su verslo klientais.

Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip greitai įmonė sprendžia iškilusias problemas, susijusias su numatytų įsipareigojimų vykdymu (Pav. 23).

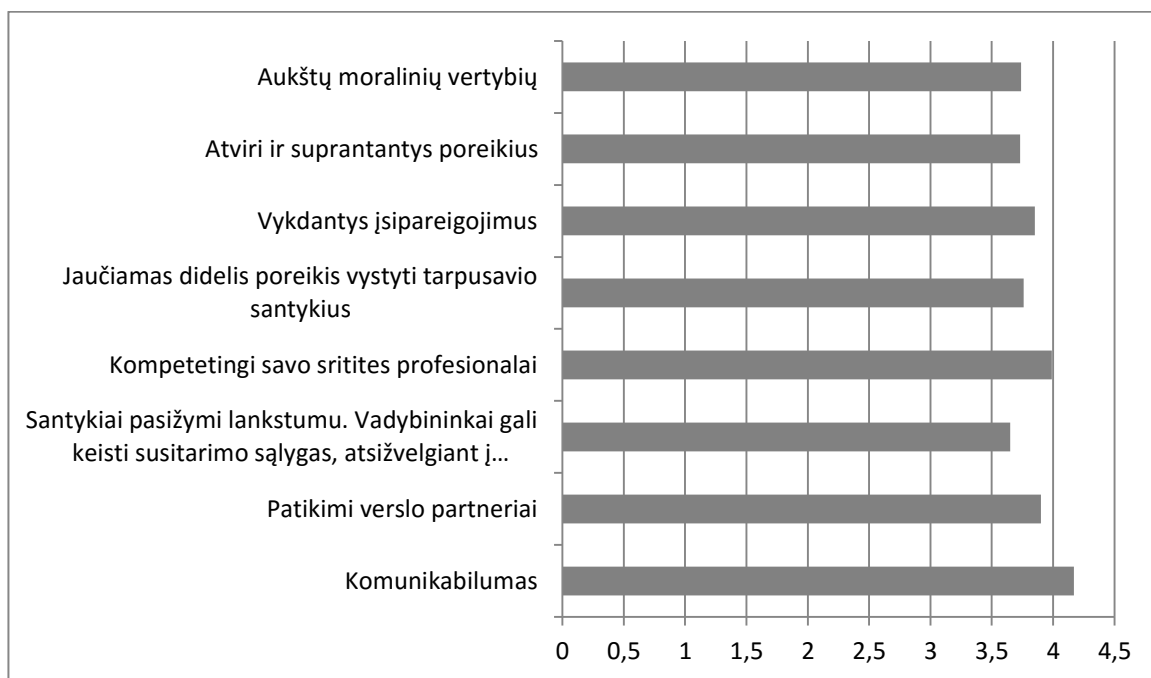


23 pav. Apklaustų klientų problemų sprendimo laikas (proc.)

Daugiau nei pusė (54%) apklaustųjų mano, kad problemas įmonė sprendžia vidutiniškai greitai. Ketvirtadalis verslo klientų (26%) atsakė, kad problemos sprendžiamos nedelsiant. *Teikiant IT paslaugas problemų sprendimo laikas yra ypatingai jautrus klausimas klientams renkantis tiekėjus. Todėl net standartinėse įmonės sutartyse yra įtraukti terminai, per kiek laiko turi būti išspręsti incidentai ir gedimai. Įmonė, pozicionuodama save rinkoje, akcentuoja, kad ji ypatingai griežtai laikosi sutartyse numatyti incidentų sprendimo terminų. Galima būtų teigti, kad 20% klientų mano, kad įmonė savo įsipareigojimų spręsti problemas nedelsiant nevykdo.*

Siekiant nustatyti įmonės lankstumą klientų atžvilgiu buvo pasitelkta taip pat klientų anketinė apklausa (Pav. 24) Apklaustų verslo klientų nuomone, personalas dažniausiai negali keisti standartinių sutarčių sąlygų ir keisti procedūras numatytas paslaugos teikime, todėl verslo santykiai nėra pakankamai lankstūs. Kiekvienu atskiru atveju vadybos skyriaus darbuotojai, kiekviena situaciją sprendžia pagal aplinkybes, bet dažniausiai visų pirma žiūri savo verslo interesų, o ne

kliento. Todėl klientai išryškino *nelankstumą*, kaip silpniausią personalo savybę, kuri daro įtaką ilgalaikiams santykiams.



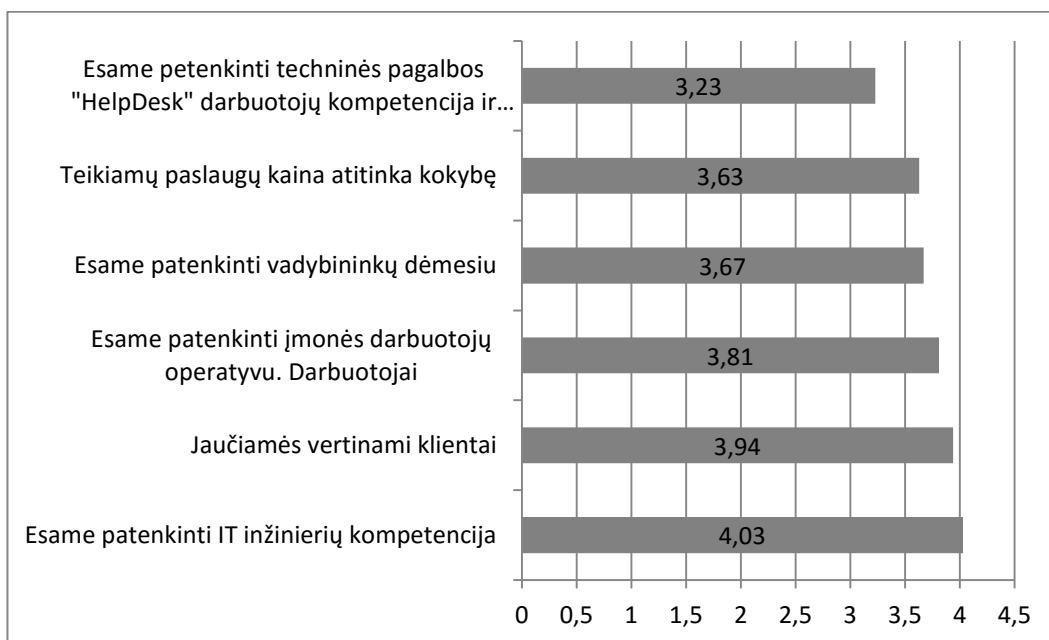
24 pav. Įmonės X lankstumo vertinimas

Tarptautinė sertifikacijos bendrovė „Bureau Veritas“, atlikusi išsamų įmonės X veiklos auditą, bendrovei, pirmajai tarp Lietuvos duomenų perdavimo ir informacinių technologijų paslaugų teikėjų, suteikė atitikimo ISO 20000 sertifikata, tarptautinį kokybės standartą, sukurtą specialiai IT paslaugų valdymui. ISO 20000 standartas sukurtas siekiant užtikrinti, kad jį gavusi įmonė garantuoja klientams kokybišką paslaugų kūrimą, valdymą, teikimą, incidentų valdymą, grįžtamąjį ryšį, saugą ir kt. Bet kokie nukrypimai nuo užsibrėžtų kokybinių standartų yra iš karto tiriami ir nustatomas gerinimo planas. Standartas reguliuoja šiuos aspektus:

- Paslaugų valdymo planavimas ir valdymas;
- Valdymo sistemos reikalavimus;
- Paslaugų teikimo procesus;
- Santykių su klientais valdymo procesus;
- Informacijos saugumo valdymo procesus.

Viena iš svarbiausių kokybiškos paslaugos veiksnių klientai įvardiją svarbumą jaustis vertinamais klientais (nuomonių vidurkis 3.94 iš 5 balų). Šis veiksnys parodo, kad verslo klientams ypatingai svarbu matyti tiekėjo pastangas teikti kokybiškas paslaugas. Norint, kad verslo klientai jaustųsi vertinami, jiems reikalingas dėmesys, susijęs su bet kokiais klausimais paslaugų teikimo procese. Apklausti verslo klientai nurodė, kad mažiausiai jie yra patenkinti „Help desk“ pagalbos skyriaus darbu (nuomonių vidurkis 3.23 iš 5 balų) (25 Pav.). Kaip jau anksčiau minėta (3.3.2), įmonė, gerindama paslaugų kokybę nuolat diegia naujas inovatyvias technologijas, vykdo duomenų

perdavimo infrastruktūros ir kitų sričių atnaujinimo darbus. Visi įmonės paslaugų kokybiniai paslaugų teikimo parametrai reglamentuoti pagal SLA (angl. Service Level of Agrrement).



25 pav. Įmonės X paslaugų kokybės vertinimas

Tai išryškina silpniausių vietą, teikiant kokybiškas ir profesionalias paslaugas. Įmonei derėtų įsigilinti ir išanalizuoti "Helpdesk" skyriaus darbo ir komunikacijos su verslo klientais trūkumus bei priimti atitinkamus sprendimus gerinant teikiamų paslaugų kokybę ir siekiant pagrindinio savo įmonės tikslo – teikti kokybiškiausias IT paslaugas ir tapti geriausia IT sprendimus verslui teikiančia kompanija Lietuvoje.

Įmonės X organizacinės struktūros analizė ir vertinimas

Įmonėje yra įgyvendinta multidivizinė struktūra. Įmonės vadovai yra pasiskirstę į atskiras veiklos sritis, jie turi savo padalinius ir planus. Bendra yra tik buhalterija ir generalinis direktorius. Tokia struktūra yra naudinga, nes tolygiai padalinamos atsakomybės. Be to, kiekvienoje srityje dirba tos srities specialistai, todėl kyla įmonės konkurencingumo lygis.

Vis dėlto, neretai pasitaiko ir neigiamą efektą turinčios konkurencijos apraiškų tarp padalinių ir darbuotojų skyriaus viduje. Pasitaiko, kai kiekvienas padalinys pirmiausiai siekia įgyvendinti savo, bet ne įmonės, tikslus. Pasitaiko atvejų, kuomet siekiant savo tikslų tarp pardavėjų kyla konfliktinės situacijos.

Darbo autoriaus nuomone, tai nėra privalumas, nes konfliktai lėtina įmonės darbą, juntamas priešiškus tarp padalinių, kenčia bendras geras įmonės klimatas.

Įmonės X strategijos analizė ir vertinimas

Įmonės tikslinis klientas yra vidutinės ir stambios įmonės, kurioms paslaugų kaina nėra pati aktualiausia perkant paslaugą. Svarbiausi aspektai yra aptarnavimas, kokybė, atsakomybė, patikimumas ir greita reakcija į iškilusius incidentus. Žinant rinkos situaciją ir konkurentus, teikiančius panašias paslaugas, įmonė teikia brangiausias IT paslaugas rinkoje. Įmonė save pozicionuoja rinkoje kaip aukštų kainų ir aukštos kokybės IT paslaugų teikėja. Tokia kainų strategija yra pasirinkta, siekiant konkuruoti su rinkos monopolininkais, siūlančiais paslaugas mažesne kaina ir žemesnės kokybės paslaugas. Įmonė priklausanti mažų ir vidutinių įmonių kategorijai, orientuota į aukštos kokybės paslaugas už atitinkamą kainą.

Tiriamosios įmonės tikslinė rinka yra verslo subjektai, todėl šios įmonės marketingo strategija yra paremta „B2B“ (angl. business – to – business) verslo modeliu. Rėmimas (vienas iš marketingo komplekso elementų) yra orientuotas į įmonės prekinio ženklo reklamavimą, o ne į atskirų paslaugų reklamavimą. Šia strategija yra vadovaujama, nes įmonė nori išauginti klientų lojalumą, pasitikėjimą, ilgalaikius santykius su kompanija. Pagrindiniai įmonės naudojami rėmimo įrankiai yra: asmeniniai pardavimai, ryšiai su visuomene, reklama verslo žiniasklaidoje, klientų lojalumo skatinimas, tiesioginis marketingas.

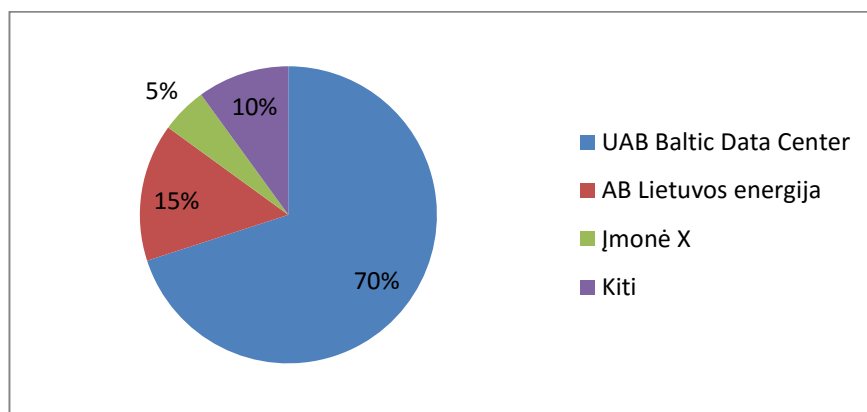
Produktų vadovai nuolatos periodiškai rašo straipsnius IT sektoriaus tematika įvairiuose dienraščiuose, siekdami populiarinti ir formuoti įmonės įvaizdį. Kitos priemonės tokios kaip naujų produktų pristatymai rinkai, skrajutės, lankstinukai, informaciniai leidiniai, aktyvus dalyvavimas įvairiuose inovacijų projektuose, ilgametė patirtis leidžia įmonei būti pakankamai žinomai rinkoje.

Eksporto plėtros į Rusiją projekto įgyvendinimo metu įmonė sudalyvavo tarptautinėse parodose Rusijoje ir Ukrainoje. Dalyvaudama parodose įmonė pristatė savo paslaugas, išplatino projekto metu parengtą rinkodaros medžiagos komplektą, kurio dėka buvo plačiau skleidžiama informacija apie įmonės veiklą ir ieškoma potencialių klientų bei tarptautinėse rinkose didintas įmonės žinomumas. Tikimasi, kad aktyvus dalyvavimas tarptautinėse parodose dar labiau sustiprins įmonės esamas rinkos pozicijas, padidins esamų užsakymų skaičių, išplės verslo bendradarbiavimo galimybes tikslinėse užsienio rinkose.

Įmonės X rinkos dalies analizė ir vertinimas

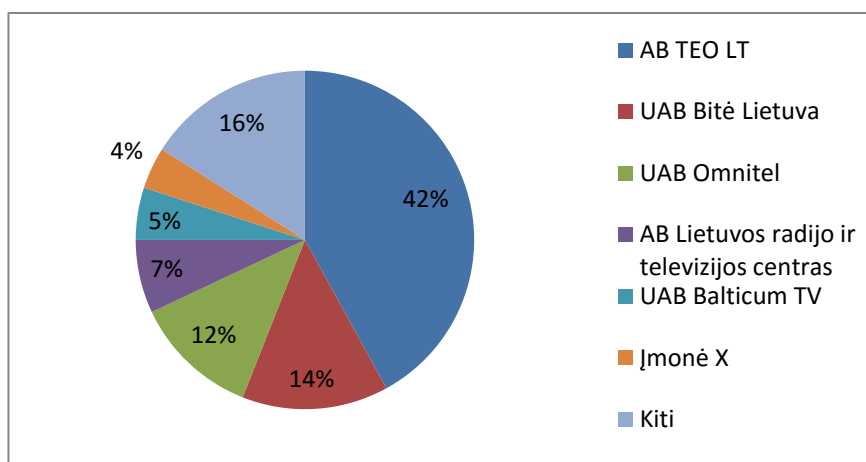
Įmonės X rinkos dalis yra vertinama pagal teikiamas paslaugas, atsižvelgiant į visą informacinių technologijų rinką verslui. Stipriausią konkurencinę poziciją rinkoje įmonė užima duomenų centro paslaugų srityje. Pagal 26 paveikslo duomenis, matome, jog įmonė pagal duomenų centro teikiamas paslaugas rinkoje yra trečia ir užima 5%. 70% rinkos pagal tokias pačias paslaugas

užima dukterinė monopolinės bendrovės AB „TEO LT“ įmonė - „Baltic Data Centre“. Antroje vietoje pagal tų pačių paslaugų teikimą yra AB „Lietuvos energija“ ir užima 15% rinkos.



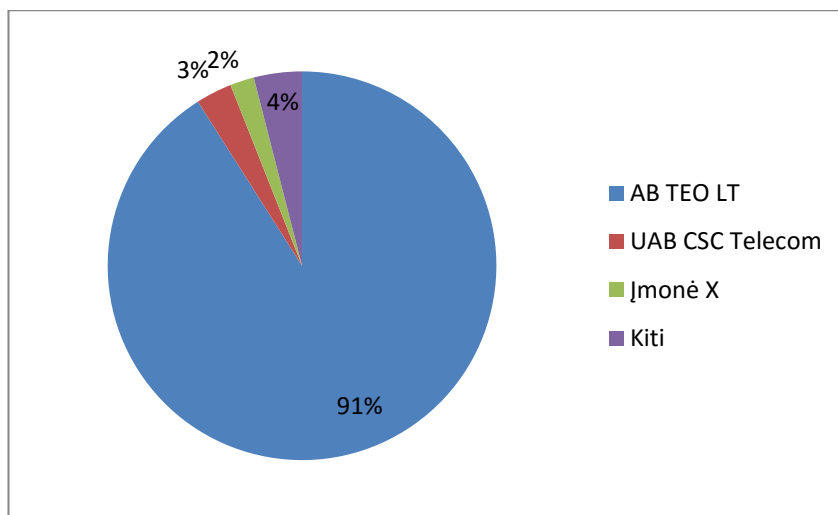
26 pav. Rinkos dalys pagal duomenų centrų paslaugas (proc.)

Pagal duomenų perdavimo (internetu) teikiamas paslaugas įmonė X yra šešta didžiausia duomenų perdavimo tiekėja verslo subjektams, turinti 4 % interneto paslaugų rinkos dalies. Iš 27 diagramos matyti, daugiausia rinkos dalį (42%) pagal interneto paslaugas vėl gi užima monopolinė AB „TEO LT“. Kiti didžiausi konkurentai šioje srityje yra UAB „Bitė Lietuva“, turinti 14% rinkos dalies, UAB „Omnitel“ (12%), AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras bei UAB „Balticum TV“.



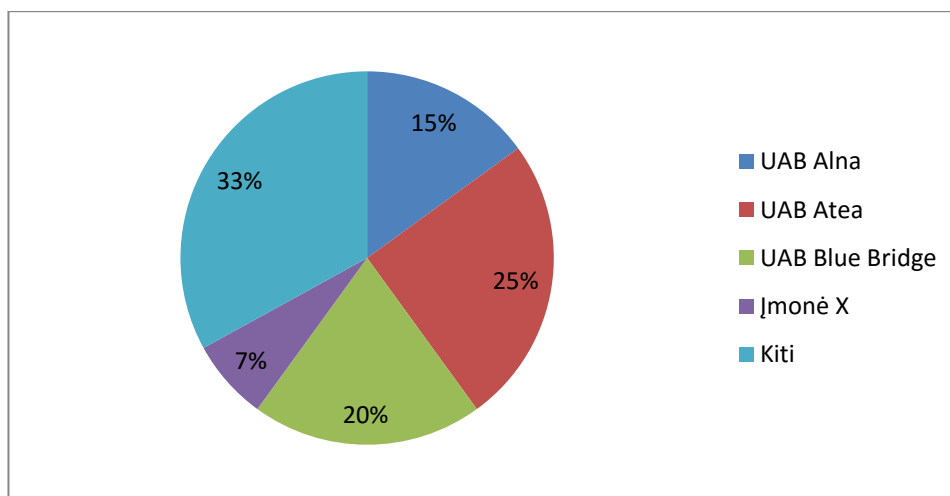
27 pav. Rinkos dalys pagal duomenų perdavimo paslaugų tiekimą (proc.)

Pagal internetinės telefonijos paslaugas (Voip – Voice Over Internet Protocol) lyderiaujanti bendrovė, užimanti net 91% rinkos dalies, yra ir vėl UAB „TEO LT“. Antra, didžiausia konkurentė internetinės telefonijos paslaugų teikimo srityje yra UAB „CSC Telecom“ (3%), tiriama įmonė yra trečia ir užima 2% Voip telefonijos rinkos dalies. Visi kiti, mažesni, rinkos žaidėjai sudaro likusius 4 %.



28 pav. Voip paslaugų tiekėjų rinkos dalys (proc.)

29 pav. matome rinkos dalis pagal IT priežiūros paslaugas. UAB Alna Intelligence užima 15%, o Atea užima 25%. 20% IT priežiūros paslaugų rinkos dalies priklauso UAB Blue Bridge, Tiriamaoji įmonė yra 4 šios rinkos žaidėjas ir užima 7% jos dalies.



29 pav. IT priežiūros paslaugų teikėjų rinkos dalys (proc.)

2015 metais bendrovė baigė įgyvendinti eksporto plėtrą Rusijoje, iš dalies finansuotą Europos Sąjungos Regioninės plėtros fondo lėšomis. Įmonė į projekto įgyvendinimą pagal finansavimo sutartį turėjo investuoti iki 16.417,05 EUR nuosavų lėšų (neįskaitant PVM), o paramos suma turėjo siekti 24.625,58 EUR. Bendra 7 mėn. trukmės projekto vertė pagal sutartį su Lietuvos verslo paramos agentūrą sudarė 41.042,63 EUR.

Įmonės X stiprybių ir stiprybių vertinimas.

Atlikus išsamų įmonės veiklos tyrimą, įvertinus konkurencingumo tyrimui pasirinktus parametrus, buvo nustatytos stipriosios ir silpnosios įmonės konkurencingumo sritys (Lent. 3).

3 lentelė. Įmonės X stiprybės ir silpnybės

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none">1. Stipri pozicija rinkoje.2. Įmonės reputacija.3. Klientų lojalumas.4. Kvalifikuotas ir patyręs personalas.5. Gebėjimas vystyti darbuotojų profesines kompetencijas.6. Subalansuoti krūviai bei atsakomybės.7. Patyrę aukštos kvalifikacijos vadovai.8. Geri pardavimų ir klientų aptarnavimo įgūdžiai.9. Gebėjimas kurti ir diegti inovatyvias technologijas.10. Pakankami finansiniai resursai.11. Platus paslaugų spektras.12. Periodiškai rinkoje pristatomos naujos paslaugos.13. Aiškūs įmonės tikslai ir gebėjimas pasirinkti tinkamas strategijas jiems įgyvendinti.14. 24 valandas dirbantis techninio aptarnavimo skyrius.15. Mažinami kaštai.	<ol style="list-style-type: none">1. Aukšos paslaugų kainos.2. Mažas lankstumas.3. Vidaus konfliktai ir problemos.4. Nepakankamas sistemų administratorių ir inžinierių skaičius.5. Techninės pagalbos skyriaus kompetencijų stoka.6. Išipareigojimų spręsti problemas nedelsiant nesilaikymas.

Kaip matyti iš lentelės įmonė X turi daugiau stipriųjų pusių, negu silpnųjų. Tai leidžia įmonei būti tarp lyderių, tokias pačias paslaugas teikiančių konkurenčių. Silpniausios vietos yra įmonės lankstumas, pasireiškiantis per santykius su klientais, darbuotojų, turinčių aukščiausias kompetencijas, trūkumas ir įmonės mikroklimatas. Reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų tarpusavio santykius.

Kaip matyti iš lentelės įmonė X turi daugiau stipriųjų pusių, negu silpnųjų. Tai leidžia įmonei būti tarp lyderių, tokias pačias paslaugas teikiančių konkurenčių. Silpniausios vietos yra įmonės lankstumas, pasireiškiantis per santykius su klientais, darbuotojų, turinčių aukščiausias

kompetencijas, trūkumas ir įmonės mikroklimatas. Reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų tarpusavio santykius.

Apibendrinat įmonės X konkurencinį potencialą vertinti galima aukštu balu. Įmonė turi visą spektrą išteklių, užtikrinančių jos konkurencingumą dabar ir ateityje. Tiek technologijų lygis, tiek inovatyvūs verslo valdymo ir technologijų sprendimai, sudaro puikias sąlygas rinkos dalies augimui pardavimų ir pelno didinimui. Įmonė turi aiškius tikslus, o kompetentingų vadovų kuriamos strategijos, pasitelkiant jos turimas kompetencijas leidžia įgyti pranašumą prieš konkurentus. Įmonės turima rinkos dalis, klientų lojalumas, didėjanti apyvarta ir pajamos byloja apie jos ilgalaikį konkurencinį potencialą. Įmonė pernai atvėrusi kelius tarptautinėje rinkoje Rusijoje ir Ukrainoje sustiprino savo konkurencinį potencialą, atverdama galimybes dideliems projektams parduodant kompleksines paslaugas, o nuolant augantis IT poreikis įmonę skatina ieškoti naujų novatoriškų IT sprendimų verslo sektoriui.

IŠVADOS

1. Prieš pradėdant analizuoti konkurencingumo modelius ir jų lemiančius veiksnius, svarbu išnagrinėti du, iš pirmo žvilgsnio, sinonimiškus ir glaudžiai susijusius, tačiau pagal prasmę kiek skirtingus terminus – konkurenciją ir konkurencingumą.

- Konkurencija mokslinėje literatūroje suprantama kaip įmonės galimybė laimėti kovą, taip sustiprinant savo poziciją rinkoje konkurentų atžvilgiu. Šių dienų ekonomistai konkurenciją apibrėžia ne kaip procesą, kurio metu varžomasis ar kovojama, o kaip ekonominės sąveikos tarp verslo subjektų procesą, kurio metu pastarieji sąveikauja tam tikrose situacijose veikiami tam tikrų sąlygų. Remiantis tokiu požiūriu, galima daryti išvadą, jog konkurencija įmonėms suteikia sąlygas dalyvauti rinkoje ir užsitikrinti sėkmę, kuri dažniausiai yra asocijuojama su pelningumu
- Konkurencingumas yra kur kas sudėtingesnis ir labiau daugiaprasmiškas, kadangi analizuojamas jis yra šalies, regiono, pramonės šakos ar įmonės lygmenimis. Vis dėl to, nors konkurencingumo koncepcijos apibrėžimas yra labai prieštaringas ir dažnai suprantamas skirtingai, mokslininkai sutinka, jog jo dėmesio centre yra du išmatuojami ekonomikos reiškiniai – pajamos ir darbas.
- Nors konkurencingumas turi skirtingus analizės lygmenis, visi jie yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Šalies ar regiono klestėjimas, iš esmės, priklauso nuo tu pačių veiksnių, kaip ir įmonės. Tiek įmonės tiek šalys yra veikiami ir išorinių veiksnių, tokių kaip, valstybinių institucijų įtaka konkurencingumui, valstybės intervencija ir parama verslui, tarptautinė konkurencija, ir vidinių – paklausa, įmonių ir pramonės šakų sąveika, ištekliai.
- Šiandien įmonės, siekdamos tvaraus konkurencingumo didžiausią dėmesį turėtų skirti savo vidiniams ištekliams ir kompetencijoms. Įmonės kompetencijų dėka, efektyviai naudojami unikalūs ir sunkiai konkurentų imituojami resursai gali įmonei pelnyti įsitvirtinimą rinkoje ir ilgalaikę sėkmę. Kalbėdami apie įmonės resursus, mokslininkai, išties, pagrįstai atsiriboja ir beveik jokio dėmesio neskiria materialių ir finansinių išteklių svarbai. Akivaizdu, kad nei jokios mašinos, nei įrengimai patys savaime naudos neduos, tuo labiau nesukurs ir konkurencinio pranašumo. Kita vertus, nereikėtų laikytis kraštutinės nuomonės. Tinkamai naudojamos pažangios technologijos – anot mokslininkų, yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių tvarų įmonės konkurencingumą, o pakankami finansiniai resursai leidžia įmonei išsiskirti inovatyviom pažangiom technologijom ir valdymo sistemom. Technologijos, tuo tarpu, pačios savaime, be žmogaus nei susikurs, nei atliks savo kasdienes operacijas.

- Nors technologijos ir finansiniai resursai yra besąlygiškai svarbūs bet kurioje įmonės veikloje, dar svarbesnis yra žmogiškųjų išteklių vaidmuo. Mokslinėje literatūroje žmogiškuosius išteklius ar kapitalą priimta laikyti kaip pačiu svarbiu įmonės resursu. Tuo tarpu darbuotojų kvalifikacija, žinios, įgūdžiai ir patirtis yra būtent tos kompetencijos, be kurių nei viena organizacija gyvuoti negalėtų. Įmonės darbuotojų gebėjimai atlikti savo kasdienes užduotis, kokybiškai aptarnauti klientus, nuolat tobulintis ir augti, užtikrina gerą įmonės reputaciją, ir didėjančią rinkos dalį, o tai reiškia ir didesnes bei stabilias pajamas. Kaip kompetencijos siejasi su ištekliais galima labai suvokiamai paaiškinti, būtent per žmogiškuosius išteklius: jokia įmonės veikla neįsivaizduojama be darbuotojų.
2. Teorinėje darbo dalyje paaiškėjo, kad bendrai priimtos ir naudojamos įmonės išteklių ir kompetencijų klasifikacijos arba sistemos mokslinėje literatūroje nėra. Visiems mokslininkų darbams šia tema yra būdinga tik tai, kad ištekliai yra skirstomi į materialius, kitaip dar vadinamus, apčiuopiamus (angl. *tangible*) išteklius, turtą arba aktyvus (angl. *assets*) ir į nematerialiuosius arba neapčiuopiamus (angl. *intangible*). Kaip jau pats termino pavadinimas byloja, dėl galimybės pamatyti ir fiziškai apčiuopti didesnių sunkumų, vertinant materialius įmonės išteklius, kilti neturėtų. Kur kas sunkesnis uždavinys yra įvertinti visą įmonės neapčiuopiamą turtą ir kompetencijas, kuriomis tas turtas įveiklinamas, siekiant tvaraus konkurencinio pranašumo. Atsižvelgdami į tyrimo turinį, problemas, tikslus ir uždavinius, mokslininkai išteklius ir kompetencijas klasifikuoja savaip. Neretai, greičiausiai, dėl glaudaus ryšio ir nuolatinės sąveikos, kai kurie ištekliai vertinami kaip įmonės kompetencijos, o pastarosios, kaip neapčiuopiami įmonės resursai. Vienu ar kitu atveju, vertinant įmonės konkurencinį potencialą svarbiau yra gauti tinkamą informaciją ir analizuoti išteklių ir kompetencijų įtaką įmonės konkuravimo galimybėms, o vienokia ar kitokia klasifikacija, veikia, gali padėti apsibrėžti analizės gaires ir loginę seką, o ne turėti įtakos įmonės konkurencingumui.
- Išanalizavus mokslininkų siūlomas klasifikacijas, įmonės konkurencinio potencialo analizei ir vertinimui buvo pasirinkti šeši veiksniai, laikomi įmonės ištekliais (žmogiškieji ištekliai, technologijos, inovacijos, reputacija, organizacinė struktūra ir strategija), o kompetencijoms įvertinti buvo pasirinkti tokie parametrai, kurie (buvo spėjama) turi tiesioginę įtaką išteklių funkcionavimui.
3. Trečiuoju darbo uždaviniu buvo siekta įvertinti įmonės konkurencinį potencialą, nustatant jos silpnąsias ir stipriąsias puses.
- Kaip stipriąsias įmonės X puses galima būtų išskirti stiprią poziciją rinkoje. Nors, dėl monopolinės bendrovės įtakos pagal užimamas paslaugas įmonė turi tik apie 5%

rinkos dalies, vis tik yra lyderiaujanti, ir verslas-verslui paslaugų teikimo sektoriuje yra vertinama labai teigiamai. Stipriu veiksniu laikytinas įmonės žmogiškas kapitalas. Darbuotojai yra kvalifikuoti, turi jų kvalifikaciją atitinkančius sertifikatus, yra imlūs ir linkę tobulėti, gerai išmano klientų aptarnavimo specifiką, geba nustatyti klientų poreikius. Įmonės vadovai turi aukštas kompetencijas, turi gerus analitinius įgūdžius, visus įmonės procesus koordinuoja atsižvelgdami į įmonės tikslus ir strategijas. Įmonė pasižymi aukštu inovacijų ir technologijų lygiu, plačiu paslaugų asortimentu, kurio dėka klientai gali įmonei patikėti ir patiki vis savo IT ūkį, gera reputacija įmonei padeda plėsti savo pozicijas ne tik vidaus, bet ir užsienio rinkose.

- Šiame darbe silpnosios pusės yra vertinamos kaip galimybės augti ir tobulėti. Norėdama įgyvendinti savo pagrindinį tikslą – tapti geriausia telekomunikacines paslaugas teikiančia bendrove, įmonė X turėtų atkreipti dėmesį į tokias sritis:
 - Paslaugų kainos yra ganėtinai aukštos.
 - Įmonės darbuotojai turėtų būti lankstesni klientų atžvilgiu, prisitaikant prie individualių poreikių.
 - Vidinė darbuotojų konkurencija ne visada turi teigiamą efektą. Įmonėje dažnai jaučiama įtampa tarp skyrių, dėl kurios kyla konfliktinių situacijų, turinčių neigiamą poveikį kitų darbuotojų psichologinei savijautai. Nesutarimų metu pamirštami įmonės tikslai.
 - Nors klientai iš esmės yra patenkinti įmonės personalo kompetencijomis, stiprintina vieta yra techninės pagalbos skyriaus darbuotojų techninės ir klientų aptarnavimo žinios. Dažnai klientų problemos sprendžiamos ne iškart. Esant techniniam gedimui, klientai patiria didelius nuostolius, nepasitenkinimas dar labiau išauga, kai klientai negauna reikiamos pagalbos arba kai nevykdomi sutartyje nurodyti įsipareigojimai.
- Pritaikius konkurencinio potencialo modelį nustatyta, kad įmonė X užima ganėtinai tvirtą konkurencinę padėtį. Turimi vidiniai ištekliai (technologijos, inovacijos, strategija) ir gebėjimai juos efektyviai įveiklinti leidžia įmonei pasiekti aukštų rezultatų per ganėtinai trumpą laiką. Užimama rinkos dalis (vidutiniškai 5%) rodo jog plėstis dar yra kur, nuolat auganti IT technologijų poreikis, apyvarta ir perlnas bei pasisekimas patekti į tarptautinę rinką Rusijoje ir Ukrainoje ir gebėjimas bendradarbiauti su kitomis verslo organizacijomis užtikrina naujų projektų poreikį ir konkurencinį potencialą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Azoev G.L., Chelenkov A.P., (2002), Competitive Advantage of the Firm. *Journal of Marketing in Russia*. 2008. [Prieiga internete: http://vestnik.osu.ru/2012_8/14.pdf]
2. Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, p.99-120.
3. Barney, J., (1997). Gaining a sustainable competitive advantage. Addison-Wesley, MA [Prieiga:[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)]
4. Barney, J. (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), p. 41–56. [Prieiga internete: <http://amr.aom.org/content/26/1/41.abstract>]
5. Beniušienė, I. Svirskienė, G. (2008). *Konkurencingumas: Teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4(13), 32-40 [prieiga: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-9098.N_4_13.PG_32-40/DS.002.0.01.ARTIC]
6. Bosas, A., (2004) *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla:Klaipėda. ISBN:9955-585-76-5
7. Budd, L., Hirmis, A. K. (2004), Conceptual framework for regional competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), p. 1015-1028. [prieiga: <http://oro.open.ac.uk/1661/>]
8. Carmeli, A., (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment and Citizenship Behaviours. *Organizational Studies*. 26(3), p.443-464. [prieiga: <http://oss.sagepub.com/content/26/3/443.abstract>]
9. Cherven I.I., Yevchuk L.A., (2005), *Ensuring the competitiveness and growth of regional agriculture*: Monografija. [prieiga: http://www.sd-journal.org/sites/default/files/2013_july_11.pdf]
10. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2006). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. [prieiga: <http://dz.lki.lt/>]
11. Drejer A (2002) *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Quorum Books, London. [prieiga: <http://www.worldcat.org/title/strategic-management-and-core-competencies-theory-and-application/oclc/444296059>]
12. Doorley, J., Garcia, F., (2008). *Reputation Management: The Key to Successful Corporate and Organizational Communication*. Routledge. New York.
13. Economou, V., P., Chatzikonstantinou, P., G., (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational

- Performance? The Case of TQM. *European Research Studies Journal*. 12(3). p.83-100.
[prieiga:
http://econpapers.repec.org/article/ersjournal/v_3axii_3ay_3a2009_3ai_3a3_3ap_3a83-100.htm]
14. Fitz-Enz, J. (1995), *How to measure human resources management*. McGraw-Hill, New York.[prieiga:<http://www.amazon.com/How-Measure-Human-Resource-Management/dp/0071369988>]
 15. Fletcher, S. (1997). *Competence and Organizational Change*. London: Kogan Page. ISBN 10: 074942141X. [prieiga: <http://www.abebooks.com/9780749421410/Competence-Organizational-Change-Handbook-Fletcher-074942141X/plp>]
 16. Fombrum, C., Van Riel, C., (200) *Fame and Fortune:How Successful Companies Build Winning Reputation*. Prentice Hall. [prieiga: http://www.amazon.com/Fame-Fortune-Successful-Companies-Reputations/dp/0137144415/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1227555933&sr=8-1]
 17. Grant, R. M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.33(3)[prieiga: <http://cmr.ucpress.edu/content/33/3/114>]
 18. Halawi, L., Aron, J., McCarthy, R., (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronical Journal of Knowledge Management*. 3(2).p.75-86. [prieiga: www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=55]
 19. Hitt, M.A., Uhlenbruck, K. & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad, and the ugly, *Academy of Management Journal*. 49(6).p.1137-1157
[prieiga:<http://amj.aom.org/content/49/6/1137.abstract>]
 20. Hubbard, G. & P. Beamish (2011). *Strategic management : thinking, analysis, action*, Pearson Education Australia. [prieiga: <http://trove.nla.gov.au/work/32326004>]
 21. Igartua, J. I., Garrigos, J. A., Hervas-Oliver, J. L. (2010). How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research Technology Management*, 53(3), p.41–52. [pireiga: <https://books.google.com>.]
 22. Išoraitė, M., (2011), *Žmgiškėji ištekliai svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. 3(1). p.31-58. ISSN 2029–2236. [prieiga: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraite.pdf>]
 23. Javidan, M. (1998). *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*. Long Range Planning. 31(1).p.60-70. [prieiga: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00091-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5)]

24. Keršienė, K., Savanevičienė, A. (2009). The Formation and Management of Organizational Competence Based on CrossCultural Perspective. *Inžinerine Ekonomika*. ISSN 1392 – 2785. [prieiga: ecomanager.ktu.lt/index.php/EE/article/download/11619/6302]
25. Kitson, R. Martin, P.T., Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? *Regional Studies*, 2004, 38 (4), p. 991-999. [Prieiga:<https://michaelkitson.files.wordpress.com/2013/02/kitson-marrtin-tyler-rs-2004.pdf>]
26. Klimašauskienė, D. (2007). *Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje*. Ekonomika, Nr.79.[prieiga:http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=VU&docId=ELABAPDB3872186&fromSitemap=1&afterPDS=true]
27. Klimenko S.M., Dubrova O.S., Barabas D.O., Omelyanenko T.V., Vakulenko A.V. (2006). *Management of competitiveness of enterprise*. – K.: KNEU
28. Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as Rea Options, *Organization Science* p.744-758. [Prieiga: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202014/Session%207/7_Kogut%20and%20Kulatilaka%20\(2001\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202014/Session%207/7_Kogut%20and%20Kulatilaka%20(2001).pdf)[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202014/Session%207/7_Kogut%20and%20Kulatilaka%20\(2001\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202014/Session%207/7_Kogut%20and%20Kulatilaka%20(2001).pdf)]
29. Koloupolus, T., M. & Rollof, T. (2006). *Smartsourcing. Driving innovation and Growth through outsourcing*, USA: Platinum Press. p.17-161. [pireiga:<http://www.amazon.com/Smartsourcing-Driving-Innovation-Through-Outsourcing/dp/159337514X>]
30. Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A Dangerous Obsession Foreign Affairs*, Nr. 74. [prieiga:http://88.167.97.19/temp/Paul_Krugman_-_Competitiveness_A_dangerous_obsession.pdf]
31. Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas: Technologija. [prieiga:http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=LDB&docId=TLI_TLIB.03~2003~1367159040144&fromSitemap=1&afterPDS=true]
32. Lengyel, I. (2007). *Economic growth and competitiveness of Hungarian regions* (Economic development strategies for different types of regions). [Prieiga: <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2007/PDF/Lengyel.pdf>]
33. Mahon, J. F., (2002). Corporate Reputation: Research Agenda using Strategy and Stakeholder Literature. *Business and Society*. 41(4).p.415-445.[prieiga: <http://bas.sagepub.com/content/41/4/415.abstract>]

34. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2002). Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. *Inžinerinė ekonomika*. 4 (35).
35. Malakauskaitė, A., Navickas, V., (2009). *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos IR ribotumas*. Kaunas. Technologija. [Priega: www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2010.01/1]
36. Marshall A., (1993). *Principles of economics*. Moscow: Progress Publishers (1).
37. Martinkienė, J. Rupeikiėnė, L. Šaltytė, L., Viningienė, D., (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Journal of Management*. 1(17). p.143-155. [prieiga: [http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010\(17\).pdf](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010(17).pdf)]
38. Mazytkina E.I., Panichkina G.G. *Fundamentals of Control competitiveness*. [prieiga: <http://lib.rus.ec/b/176422/read#t5>]
39. McKenzie, J., Winkelen, Ch, (2004), Integrating Individual and Organisational Learning Initiatives: Working Across Knowledge Management and Human Resource Management Functional Boundaries. *Electronic Journal of Knowledge Management*.5 (4). p.527 – 538. [prieiga: www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=136].
40. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius:Technika. 196 p. [prieiga: <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/64lt.pdf>]
41. Melnyk, O., Yaskal, I. (2013). Theoretical Approaches to Concept of „Competition“ and “Competitiveness“. *Ecoforum*. 2(2). [Prieiga:https://www.researchgate.net/publication/260081725_Theoretical_approaches_to_concepts_of_competition_and_competitiveness]
42. Mickevičienė, M., (2010). *Įmonės gebėjimo konkuruoti tyrimo metodologija* : daktaro disertacija. p.128-150. [prieiga: http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/didDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU01000104514&fromSitemap=1&afterPDS=true]
43. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business Systems and Economics*. 1(1).[prieiga: https://www.mruni.eu/upload/iblock/e1d/01_Mickeviciene.pdf]
44. Mitkutė, G., Nagreckaitė L., (2005). *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*. Kaunas: Technologija. [preiga:http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf]
45. Mokiy A.I., (2010) *Strategy and processes of strengthening the spatial-structural competitiveness of region*: Monograph. Liga.

46. Moore, G. (2002). *Living on the Fault Line*, New York, HarperCollins Publishers
47. Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14(3) p. 179–191
[prieiga: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Peteraf%20\(1993\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Peteraf%20(1993).pdf)]
48. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. p. 21-38. [prieiga: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>].
49. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 90211 [prieiga: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=6105>]
50. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. p.369.
[prieiga: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>]
51. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), p.79-91.
[prieiga: <http://www.expert2business.com/itson/Articles/CoreCompetencies.pdf>]
52. Rakauskienė, G., ir Tamošiūnienė, R. (2013). *Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. Verslas: teorija ir praktika*. 14(1): p.177–187.
[prieiga: www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2013.../pdf]
53. Rindova, V., Fombrun, C., (1999). Constructing Competitive Advantage: the Role of the Firm-Constituent Interaction. *Strategic Management Journal*. 20(8). p.91-710. [prieiga: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199908\)20:8%3C691::AID-SMJ48%3E3.0.CO;2-1/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:8%3C691::AID-SMJ48%3E3.0.CO;2-1/abstract)]
54. Roberts P., (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* 20(7).p.655–670
[prieiga:[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199907\)20:7%3C655::AID-SMJ44%3E3.0.CO;2-P/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7%3C655::AID-SMJ44%3E3.0.CO;2-P/abstract)]
55. Sanchez, R. (2002). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business research*, p. 1-15. [prieiga: <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/173093/mod.../0/Sanchez%202004.pdf?>]
56. Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. Willey, New York. [prieiga: <http://bcs.wiley.com/he-bcs/Books?action=index&itemId=0471899534&itemTypeId=BKS&bcsId=1777>]
57. Siknienė, J. (2008). *Competitiveness Factors of Cities in Lithuania*. Kaunas. Technologija.

58. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45(1), p.15-22.
[prieiga: http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/estrat/topic2_2002/a%20fresh%20look.pdf]
59. Snieška, V., Šliburytė, L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. *Inžinerinė ekonomika*, 2(17), 43–47.
60. Stankiewicz, M. J., (2005). Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom organizatora, Toruń.
61. Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*, New York: Guilford Press. [prieiga: <http://books.google.com>]
62. Stuart, R., & Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33.
63. Šliburytė, L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*: disertacija.
64. Vilpišauskas, R. (2004). Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika. *Pinigų studijos*, 1, p.54-69 [prieiga: http://www.lb.lt/vilpisauskas_2]
65. Thurlby, B. (1998). Competitive forces are also subject to change. *Management decision*, 36(1).p.19-24.[prieiga:<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/competitive-forces-are-also-subject-to-change-qfMKVgD5lu>]
66. Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 28(13). p.139-1350. [prieiga: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/abstract>]
67. Wenferfelt, B., (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2). p.171-180 [prieiga: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>]
68. Zavyalov F.N., Caplin O.V., Zaichenko D.A., (2005). *Rank competitiveness assessment of mass consumer goods (on example of the market of bakery goods)*. Marketing in Russia and abroad
69. Žvirblis, A. (2005). *Rinkovados analizės principai ir metodologija*. Monografija. Vilnius: Technika.p.208.[prieiga:http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1648-0627.V_7.N_3.PG_I/DS.002.0.01.ARTIC]
70. Žitkus, L., Mickevičienė, M. (2013). *Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys*. 12(3). p. 430-441.[prieiga: www.inzeko.ktu.lt/index.php/PPA/article/download/4008/2888]
71. Žostautienė, D. (2010). *Marketingo kultūra*. Kaunas: Technologija.

INTERVIU SU ĮMONĖS X VADOVU KLAUSIMYNAS

1. Kokie veiksniai yra Jūsų įmonės konkurencingumo šaltiniai? Pakomentuokite.
2. Apibūdinkite konkurenciją savo veiklos sektoriuje.
3. Siekdami padidinti savo įmonės konkurencingumą Jūs:
4. Įmonės tikslai.
5. Koks yra įmonės darbuotojų skaičius, kuriai vadovaujate?
6. Kaip vertinate įmonės žmogiškąjį kapitalą (darbuotojų turimas žinias ir gebėjimą jas taikyti praktiškai).
7. Kaip vertinate savo personalo kvalifikaciją?
8. Kokius mokymus Jūsų įmonė suteikia seniems/naujiems darbuotojams?
9. Kaip įmonė skatina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą?
10. Kas rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu Jūsų įmonėje?
11. Kaip Jūsų įmonė rūpinasi darbuotojų kvalifikacijų kėlimu?
12. Kokie darbuotojų motyvacijos skatinimo metodai vyrauja Jūsų įmonėje?
13. Kokių teigiamų pokyčių davė darbuotojų mokymas?
14. Kokios yra probleminės Jūsų įmonės darbuotojų kompetencijos sritys?
15. Įvertinkite savo įmonės technologijų lygį.
16. Kokį dėmesį Jūsų įmonė skiria investicijoms į naujas technologijas?
17. Kokias inovacijas dažniausiai diegiate savo versle?
18. Kokių inovacijų įmonė įdiegė per paskutinius 3 metus?
19. Įvertinkite veiksnius, sąlygojančius inovaciją-technologinę veiklą Jūsų įmonėje.
20. Kaip savo veiklą reklamuojate ir apie teikiamas paslaugas informuojate vartotojus?
21. Organizacinė kultūra.
22. Strateginiai įmonės veiksmai.
23. Kaip per paskutinius 3 metus pakito Jūsų įmonės rezultatai?
24. Kokie yra numatomi apyvartos pokyčiai per ateinančius metus?
25. Ar dirbate tik Lietuvoje ar ir užsienyje?
26. Ar ketinate savo veiklą plėsti užsienyje?

KLIENTŲ ANKETA

Gerbiamas respondente, esu Kauno technologijos universiteto studentas ir šiuo metu atlieku jūsų IT paslaugų teikėjos konkurencinio potencialo analizę, todėl prašau Jūsų pagalbos išsamiai ir objektyviai atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Anketa yra visiškai anoniminė, o informacija bus naudojama tik tyrimo tikslais. Ačiū už supratingumą ir pagalbą!

1. Kaip ilgai naudojatės įmonės paslaugomis?

- iki 1 metų
- 1-3 metų
- 4-6 metų
- 7-9 metų

2. Dėl kokių priežasčių bendradarbiaujate su įmone (įvertinti visus kriterijus)?

Atsakymas	Visiškai nesutinku 1	2	3	4	Visiškai sutinku 5
1. Perkame produktą/paslaugas, tačiau nesame prie jų prisirišę ir galime pakeisti tiekėją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Neturime laiko ieškoti naujų tiekėjų ir paslaugų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Esame priversti naudotis paslaugomis, nes nėra kitų alternatyvų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Esame priversti naudotis paslaugomis, nes yra didelės tiekėjo keitimo sąnaudos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esame susaistyti sutartimis ir negalime nieko keisti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nors yra kitų alternatyvų, renkames šios įmonės paslaugas, nes ji geriausia patenkina mūsų poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ar pasitikite įmone kaip verslo partnere?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

4. Ar rekomenduotumėte įmonę kitoms įmonėms kaip patikimą verslo partnerę?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

5. Bendravimas su įmone vyksta: (galimas vienas variantas)

1. Tik mano iniciatyva.	<input type="checkbox"/>
2. Dažniausiai mano iniciatyva.	<input type="checkbox"/>
3. Ir mano ir įmonės iniciatyva.	<input type="checkbox"/>
4. Dažniausiai įmonės iniciatyva.	<input type="checkbox"/>
5. Tik įmonės iniciatyva.	<input type="checkbox"/>

6. Kaip vertinate santykius su įmone?

- Puikiai;
- Gerai;
- Vidutiniškai;
- Prastai;
- Neigiamai.

7. Ar planuojate tęsti bendradarbiavimą su įmone ir ateityje?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.
- Jei neplanuojate – dėl kokių priežasčių?
(įrašykite) _____ .

8. Kokios savybės apibūdina Jūsų įmonės santykius su tiekėju?

Atsakymas	Visiškai nesutinku 1	2	3	4	Visiškai sutinku 5
<ul style="list-style-type: none">• stiprus noras abipusiai bendradarbiauti.• Tenkina santykiai.• Pasitikėjimas.• Įsipareigojimas bendram tikslui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ar teko susidurti su įmonės įsipareigojimų nevykdymu?

- Taip;
 - Ne;
 - Nežinau.
 - Jeigu, taip patikslinkite, kokių įsipareigojimų nevykdė?
-
-
-

10. Kaip greitai įmonė sprendžia problemas, susijusias su nustatytų įsipareigojimų vykdymu?

- Nedelsiant;
- Vidutiniškai;
- Lėtai;
- Nesprendžia.

11. Ar esate susidūrę su įmonės darbuotojų kompetencijos stoka naudojantis paslaugomis?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

12. Įvertinkite savybes, kuriomis pasižymi įmonėje dirbantis personalas (įvertinti kiekvieną).

Atsakymas	Visiškai nesutinku 1	2	3	4	Visiškai sutinku 5
• Komunikabilumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Patikimi verslo partneriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pasižymi lankstumu, vadyba gali keisti susitarimo sąlygas, atsižvelgdama į situaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jaučiamas didelis poreikis vystyti tarpusavio santykius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vykdo įsipareigojimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Atviri ir suprantantys pirkėjo poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aukštų moralinių vertybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kompetetingi, savo srities profesionalai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kokius trūkumus matote įmonės veikloje (galimi keli variantai)?

- Įmonė nesiūlo pageidaujamo prekių/paslaugų asortimento.
- Įmonės vadybininkai nebendrauja su klientais ir neskiria laiko jų nuomonei išklaudyti.

Įmonės vadovybė ar darbuotojai nesistengia šalinti iškilusių problemų, nereaguoja į klientų nusiskundimus.

Techninės pagalbos (Help desk) aptarnavimo kokybė.

14. Kokie būtų Jūsų lūkesčiai siekiant stiprinti santykius su įmone (galimi keli variantai)?

Aukštesnis klientų aptarnavimo kokybės lygis.

Pagerinti prekių/paslaugų kokybę.

Greita reakcija į iškilusias problemas.

Specialistų kompetencija.

Taikomos nuolaidos/akcijos.

15. Kuriomis įmonės paslaugomis naudojėtės?

Interneto ir duomenų perdavimo paslaugos.

Telefonijos paslaugos.

Kompiuterių ir sistemų priežiūra.

Duomenų centrų paslaugos.

Dėkojame ir linkime gražios dienos!