

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Karolis Babeckas

**IT SRITYJE VEIKIANČIOS SMULKIOS ĮMONĖS
KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas Doc.dr. Egidijus Rybakovas

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**IT SRITYJE VEIKIANČIOS SMULKIOS ĮMONĖS
KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....

Karolis Babeckas, VMGMVL_6 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

Vadovas

Doc.dr. Egidijus Rybakovas

2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentas

Prof. Sigitas Vaitkevičius

2017 m. gruodžio ... d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonių valdymas (621N22001)

Baigiamojo magistro darbo „IT srityje veikiančios smulkios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Patvirtinu, kad mano, Karolio Babecko, baigiamasis magistro darbas tema „IT srityje veikiančios smulkios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimas“ 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 mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Karolis Babeckas. Formation of Competitiveness Strengthening Strategy For a Small IT Company. Master's Final Thesis in Organizations Management / supervisor assoc. prof. Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03_S *Management and Administration*

Key words: *competitiveness; competitive advantage; strategy.*

Kaunas, 2017. p.76

SUMMARY

The questions of competitiveness strengthening are significant for small companies acting in IT sector, as the complexity of competitiveness strengthening strategy requires to search for strategical decisions on specific factors and peculiarities of this sector. Companies acting in the IT sector are surrounded by a very dynamic environment, and factors that influence companies' competitiveness, may change quickly. Therefore in order to strengthen companies' competitiveness continuous analysis of company's competitive advantages must be performed. Problem analysed in the Master's Final Thesis - what are the decisions for competitiveness strategy formation for a small company in IT sector? The goal of Master's Final Thesis is to prepare theoretical model of competitiveness strategy formation for a small company in IT sector and give decisions of competitiveness strategy formation for a small company in IT sector. Objectives of the Master's Final Thesis are: 1). To determine problem of competitiveness strategy formation and the need for these decisions for a small company in IT sector; 2) To analyse theoretical decisions for competitiveness strategy formation; 3) To prepare theoretical model of competitiveness strategy formation for a small company in IT sector; 4) To research competitive factors for UAB Inida and to prepare competitiveness strategy.

Methods used in Master's Final Thesis: analysis of scientific literature; interview; questionnaire; expert research. Results of empirical research revealed that main competitive advantages of UAB Inida are: strong customer orientation and customer relationship management; positive brand image, and clearly defined value propositions for customers; qualified human resources. Factor of innovativeness is not the exceptional competitive advantage for UAB Inida, therefore there are some characters of innovation management. UAB Inida has also some other competitive advantages related to financial – economic state of the company, quality management systems and work organization, also some external competitive advantages, such as relationship with partners and suppliers, availability of important resources (work force, capital).

According to the results of empirical research and main competitive advantages of UAB Inida, most suitable competitiveness strengthening strategy is the differentiated focus strategy, combined with a niche strategy according to the position of this company in the market, using the adaptation strategy due to its limited resources and specialization.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO PROBLEMOS ANALIZĖ	9
1.1. UAB „Inida“ charakteristika ir konkurencingumo problemos	9
1.2. Konkurencingumo stiprinimo strategijų ankstesnių tyrimų apžvalga	12
2. SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	15
2.1. Įmonės konkurencingumo samprata	15
2.2. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelių analizė.....	18
2.3. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo sprendimai.....	24
2.3.1. Įmonės konkurencingumo stiprinimo tikslų apibrėžimas.....	24
2.3.2. Įmonės konkurencingumo veiksnių analizė.....	28
2.3.3. Įmonės konkurencingumo strategijos tipologijos ir jų pasirinkimas.....	38
2.4. Apibendrintas teorinis smulkios IT technika prekiaujančios įmonės konkurencingumo strategijos formavimo modelis.....	45
3. SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	47
4. UAB „INIDA“ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO SPRENDIMAI.....	52
4.1. Konkurencingumo stiprinimo UAB „Inida“ tikslas.....	52
4.2. UAB „Inida“ konkurencingumo veiksnių tyrimo rezultatų analizė.....	52
4.2.1. Santykių su vartotojais kompetencijos tyrimas.....	55
4.2.2. Inovatyvumo kompetencijos tyrimas.....	56
4.2.3. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos tyrimas.....	58
4.2.4. Kitų konkurencingumą veikiančių veiksnių tyrimas.....	60
4.3. Apibendrintas UAB „Inida“ konkurencingumo modelis ir konkurencingumo strategijos parinkimas.....	62
IŠVADOS	66
REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. UAB „Inida“ vertės klientams pasiūlymo elementai (sudaryta autoriaus).....	11
2 lentelė. Įmonės konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)	16
3 lentelė. IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumo samprata.....	17
4 lentelė. Strateginių įmonės tikslų klasifikavimas.....	25
5 lentelė. Konkurencinio pranašumo šaltiniai.....	25
6 lentelė. Įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikacija pagal jų tipą.....	28
7 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių vidinių konkurencingumo veiksnių grupės.....	29
8 lentelė. Įmonės valdymo veiksnių turinčių poveikį įmonės konkurencingumui, grupės.....	30
9 lentelė. Aukštųjų technologijų sektoriaus SVV įmonių konkurenciniai pranašumai.....	34
10 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių išorinių konkurencingumo veiksnių grupės.....	35
11 lentelė. Įmonių vidinių konkurencingumo veiksnių grupės.....	36
12 lentelė. Įmonių išorinių konkurencingumo veiksnių grupės.....	37
13 lentelė. M.Porter bazinės įmonės konkurencingumo strategijų įvertinimas taikant IT įmonių konkurencingumo stiprinimui.....	40
14 lentelė. Konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį įvertinimas taikant IT įmonių konkurencingumo stiprinimui.....	41
15 lentelė. Ramensky - Graim konkurencingumo stiprinimo strategijos.....	43
16 lentelė. Vartotojų kategorijos kaip konkurencinio pranašumo vertinimo skalės ir metodai.....	48
17 lentelė. Moksliniuose tyrimuose taikomi kompetencijų modeliai.....	49
18 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų orientacijos į vartotojus ir ryšių su vartotojais srityje ekspertinis vertinimas.....	53
19 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų inovatyvumo srityje ekspertinis vertinimas.....	56
20 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų žmogiškųjų išteklių srityje ekspertinis vertinimas.....	58
21 lentelė. UAB „Inida“ kitų vidinių konkurencinių pranašumų svarbos įmonei ir pasireiškimo įmonėje ekspertinis vertinimas.....	61
22 lentelė. UAB „Inida“ išorinių konkurencinių pranašumų svarbos įmonei ir pasireiškimo įmonėje ekspertinis vertinimas.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. UAB „Inida“ Pardavimo pajamos 2013-2016 m. , eur.....	10
2 pav. UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo problemos.....	12
3 pav. Įmonės konkurencingumo stiprinimas.....	18
4 pav. Strategijos formavimo proceso modelis.....	19
5 pav. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis „Trys vektoriai“.....	21
6 pav. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis.....	22
7 pav. Konceptualus prekybinių įmonių konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis.....	23
8 pav. Specifiniai IT įmonių konkurencingumo strategijos formavimo tikslai.....	26
9 pav. Konkurencingumo veiksnių kaita ir tipai.....	31
10 pav. Apibendrintas teorinis IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelis.....	46
11 pav. Paslaugų pritaikymo vartotojų poreikiams įvertinimas, proc.	54
12 pav. Įmonės įvaizdžio įvertinimas, proc.	55
13 pav. Įmonės vertės vartotojams kriterijai, proc.	55
14 pav. UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo strategijos modelis	63

IVADAS

Temos aktualumas. Stipri konkurencija, greitas naujovių įsisavinimas ir jų perėmimas lemia tai, kad įmonės yra priverstos nuolat stiprinti savo konkurencingumą ir vykdyti veiklos plėtrą. Įmonės konkurencingumo stiprinimas turėtų būti vienas pagrindinių strateginių tikslų, atitinkamai šis tikslas turi būti realizuojamas funkcinėse įmonės veiklos srityse. Tad konkurencingumo stiprinimo strategija yra daugiaplanė, o jos įgyvendinimas sudėtingas. Jos formavimo sprendimai turi būti pagrįsti konkurencingumo problemų analize, tad konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimas yra daugiaplanis procesas, kurio apibrėžimas reikalauja detalios mokslinės analizės ir praktinių tyrimų. Nors mokslinėje literatūroje vadovaujamosi klasikinėmis konkurencingumo stiprinimo strategijų klasifikacijomis, tačiau reikia atsižvelgti ir į specifinius veiksnius, kurie veikia konkrečių įmonių konkurencingumą. Konkurencingumo palaikymas, stiprinimas yra aktualus visoms verslo įmonėms, o konkretūs sprendimai gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus, kuriame veikia konkreti įmonė, ypatumų. Informacinių technologijų produktų prekybos ir susijusių paslaugų teikimo srityje dirbančios įmonės veikia itin dinamiškoje aplinkoje, ir veiksniai, lemiantys konkurencingumą, gali greitai kisti. Sektoriaus specifika lemia specifiškumą, ekspertškumą, individualizuoto kliento traktavimo bei gebėjimo prisitaikyti prie greitai kintančių vartotojų poreikių poreikį. Atitinkamai informacinių technologijų produktų prekybos ir susijusių paslaugų teikimo srityje sektoriuje veikiančioms įmonėms svarbus nuolatinis dėmesys savo konkurencingumo stiprinimui.

Temos iširtumas ir temos naujumas. Mokslinėje literatūroje – tiek senesnėje, kurioje formuluotos bazinės sąvokos (Porter, 1980; Eckles, 1990; Kotler, 1991), yra plačiai nagrinėta įmonės konkurencingumo samprata (Beniušienė, Svirskienė, 2008); Pilinkienė et. al., 2016; Černy, 2011; Xu et al., 2008; Meifert, 2014). Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių mokslines publikacijas (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Keršienė, 2008; Romanova, 2007; Valodkienė ir Snieška, 2012), praktines įmonių veiklos situacijas pastebima, kad įmonėms labai svarbu nuolat stiprinti savo konkurencingumą ir užtikrinti veiklos plėtrą siekiant prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų.

Galima teigti, jog nors mokslinėje literatūroje įmonės konkurencingumui ir plėtros įgyvendinimui skiriamas gana didelis dėmesys, visgi ne visi konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo klausimai yra pakankamai išanalizuoti. Trūksta tyrimų, kaip atskiri konkurencingumo stiprinimo sprendimai gali būti taikomi atskirose verslo srityse. Konkretesni tyrimai pagal verslo šakas leistų įvertinti praktinių konkurencingumo sprendimų galimybes ir pasiekti geresnių praktinių teorijos taikymo veikloje rezultatų. Įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijų įvairovė analizuojama mokslinėje literatūroje yra didelė, visgi lieka pakankamai išanalizuota, kaip turi būti apjungti konkurencingumo analizės ir konkurencingumo stiprinimo strategijos parinkimo sprendimai konkrečiame veiklos sektoriuje. Šiame darbe analizuojamos konkurencingumo stiprinimo strateginių

sprendimų galimybės smulkiroje informacinių technologijų (IT) įmonėje leidžia išspręsti aktualią tokio tipo įmonėms problemą, kokiais sprendimais turi būti grindžiama smulkios IT srityje dirbančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija.

Darbo problema- kokiais sprendimais turi būti grindžiama smulkios IT srityje dirbančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija? Bendrieji konkurencingumo stiprinimo strategijų modeliai neleidžia gauti efektyvių rezultatų, nes neišgryninami konkrečiame sektoriuje aktualūs ir svarbūs konkurencingumo veiksniai.

Darbo objektas – įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimas.

Darbo tikslas – parengus teorinį smulkios IT technika prekiaujančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelį, pateikti konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimus UAB „Inida“.

Darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo problematiką ir poreikį smulkiai IT technika prekiaujančiai įmonei;
2. Išanalizuoti teorinius konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimus;
3. Parengti teorinį smulkios IT technika prekiaujančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelį;
4. Ištirti UAB „Inida“ konkurencingumo veiksniai ir suformuoti įmonės konkurencingumo stiprinimo strategiją.

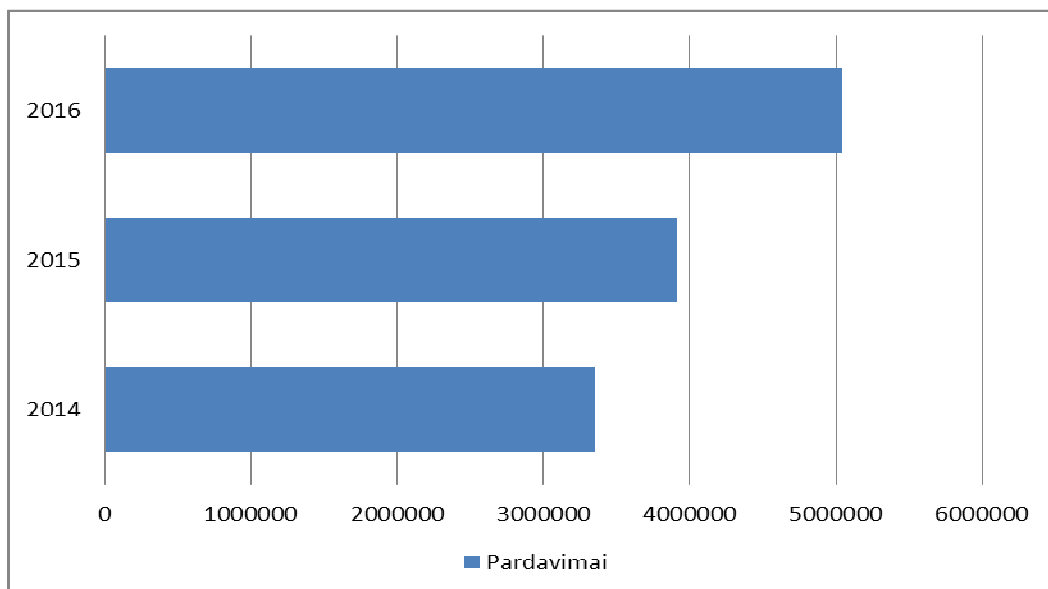
Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; interviu; apklausa; ekspertinis vertinimas.

1. SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1.UAB „Inida“ charakteristika ir konkurencingumo problemos

UAB „Inida“ yra viena seniausių įmonių prekiaujančių kompiuterine technika Lietuvoje. Įmonė veiklą pradėjo 1993 m. Tuomet bendrovėje dirbo 3 žmonės, o visa veikla apėmė programavimo bei tarnybinių stočių administravimo sritis ir buvo orientuota į siaurą įmonių ratą. Šiandiena įmonėje dirba 25 žmonės, tai viena stabiliausiai ir efektyviausiai veikiančių IT bendrovių Lietuvoje, kurios verslo modelis grindžiamas e - verslo vystymu. Inida.lt misija – įsigilinti į kiekvieno kliento poreikius ir greitai pasiūlyti Jam tinkantį optimalų informacinių technologijų sprendimą. UAB „Inida“ vizija – tapti lanksčiausia Lietuvos informacinių technologijų įmone, kurios profesionalūs sprendimai prisidės prie kiekvieno kliento verslo sėkmės.

Įmonės verslo modelis grindžiamas elektroninės prekybos ir tiek tiesiogiai, tiek nuotoliniu būdu teikiamų IT aptarnavimo paslaugų teikimu. Elektroninė prekyba vykdoma per įmonės tinklą www.inida.lt. Šioje elektroninėje parduotuvėje įmonė pateikia platų įvairaus tipo kompiuterinės technikos, programinės įrangos asortimentą. Be to, įmonė siūlo kompleksines paslaugas: vykdo IT priežiūrą, pogarantinį remontą, siūlo kompleksinius IT priežiūros sprendimus verslui, kurie apima IT įrangos nuomą, IT priežiūrą, kompiuterizuotų darbo vietų standartizavimą; kompiuterių ir tarnybinių stočių gamybą bei konfigūravimą; duomenų bazių ir bylų tarnybinių stočių sukūrimą, pašto tarnybinių stočių kūrimą, informacinių sistemų valdymą, ir kitus sprendimai. Didžioji dalis įmonės parduodamos produkcijos asortimento ir paslaugų paketų yra pritaikyti verslo poreikiams. Verslo įmonės ir kitos organizacijos yra tikslinis UAB „Inida“ segmentas, todėl įmonės pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas ne į savo elektroninės parduotuvės www.inida.lt populiarinimą plačiajame galutinių vartotojų segmente, o į verslo klientų aptarnavimą siūlant verslui adaptuotis IT sprendimus, apimančius ne tik IT technikos pardavimus, bet ir jų priežiūrą, programinės įrangos sprendimus. Reaguodama į paklausos pokyčius rinkoje, ieškodama veiklos apimčių augimo, įmonė sustiprino orientaciją ir į kitą segmentą – galutinius vartotojus. Buvo plėtojama elektroninė parduotuvė www.inida.lt, pastaraisiais metais didintas produkcijos asortimentas, kas leido Inida.lt išplėsti veiklą visoje geografinėje Lietuvos teritorijoje, užtikrinti platesnio masto klientų aptarnavimą, pardavimų augimą. Tai turėjo įtakos įmonės pajamų didėjimui 2014-2016 m., tačiau greta to, 2016 m. pardavimo pajamų augimui įtakos turėjo ir kompiuterinės technikos bei paslaugų kainų augimas (1 pav.).



1 pav. UAB „Inida“ Pardavimo pajamos 2013-2016 m. , eur (sudaryta autoriaus remiantis UAB „Inida“ duomenimis)

UAB „Inida“ dalyvauja ir verslas – vyriausybei (angl. *business to government*) segmente, t.y. dalyvauja viešuosiuose pirkimuose. Šiame segmente stambiausi įmonės klientai pastaruosius metus perkant IT techniką buvo Krašto apsaugos ministerija, Nacionalinė teismų administracija, Vidaus reikalų ministerijos departamentai. Tiesa, reikia pažymėti, jog vienas pagrindinių konkuravimo viešuosiuose pirkimuose veiksnių yra kaina, t.y. tarp kelių kitus reikalavimus atitinkančių viešojo pirkimo konkurso dalyvių laimi tas, kuris pasiūlo mažiausią kainą už tam tikrą perkamos produkcijos ar paslaugų apimtį. Tad konkuravimo principai verslas- vyriausybei segmente yra kitokie negu verslas-verslui ar verslas – vartotojui segmente, dėl to toliau darbe konkuravimo verslas – vyriausybei segmente sprendimai neanalizuojami.

Kalbant apie tai, kokia yra UAB „Inida“ konkurencinė padėtis rinkoje, šį klausimą galima nagrinėti dviejų segmentų, t.y. verslas-verslui ir verslas – vartotojui, aspektais.

Pirma, UAB „Inida“ šiuo metu aktualiausia konkurencija verslui siūlomų IT sprendimų sektoriuje. Svarbiausi įmonės konkurentai šioje srityje yra UAB „ATEA“, UAB „EIT Sprendimai“, UAB „REO Investment“. Šios įmonės panašios savo siūlomais sprendimais, tačiau tik UAB „Inida“ turi elektroninę parduotuvę, kurioje ir verslo klientai gali patogiau įsigyti sau reikalingos produkcijos.

Kalbant apie tai, kokiais savo kuriamos vertės klientams sprendimais įmonė siekia išsiskirti iš konkurentų verslas-verslui segmente ir stiprinti savo konkurencines pozicijas, galima paminėti tokias (1 lentelė).

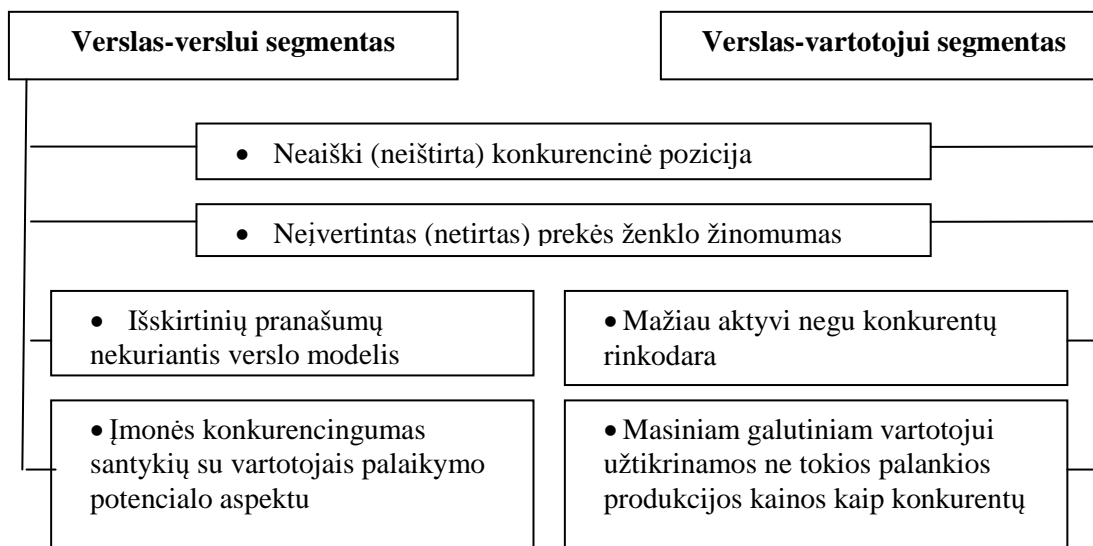
1 lentelė. UAB „Inida“ vertės klientams pasiūlymo elementai (sudaryta autoriaus)

Elementai	Apibūdinimas
Kokybė	Įmonė skiria dėmesio kokybiškam paslaugų teikimo, išskirtinės kokybės IT sprendimų siūlymui verslui, elektroninėje parduotuvėje įsigyti siūloma produkcija taip pat yra patikimos kokybės, kruopščiai atrenkama.
Individualizuoti sprendimai verslui	Aptarnaudama verslo klientus UAB „Inida“ pasiūlo individualizuotus įmonės IT technikos, programinės įrangos, serverių, duomenų bazių stočių ir kitus sprendimus.
Naujovių taikymas	UAB „Inida“ domisi tuo, kas pasaulyje siūloma verslui IT priežiūros, duomenų bazių, serverių, tarnybinių stočių kūrimo srityje, ir gana greitai adaptuoja šiuos naujus sprendimus, siūlydama juos savo klientams. Ypač didelis dėmesys skiriamas naujausioms IT sistemų saugumo grėsmėms ir jų valdymo sprendimų siūlymui klientams.
Papildomos standartizuotos paslaugos ir kt.	Įmonė yra sukūrusi IT aptarnavimo, skirto verslui standartizuotus sprendimus („IT Master“), teikiama abonentinio apmokėjimo už tęstinę aptarnavimo paslaugas principu.

Palyginus su pagrindiniais konkurentais (UAB „ATEA“, „UAB „EIT Sprendimai“, UAB „REO Investment“), visos šios įmonės rūpinasi sprendimų kokybe, siūlo individualizuotus sprendimus, siūlo naujoves, standartizuoja kitas klientams siūlomas paslaugas. Riboti finansiniai ištekliai trukdo šiais aspektais itin ryškiai išsiskirti iš konkurentų. Tad šiame segmente svarbu išsiskirti tuo, kaip aktyviai teikiamas pasiūlymas vartotojams, kiek aktyvios marketingo priemonės, kiek dėmesio skiriama ryšiams su esamais klientais palaikyti. Svarbu iširti, koks įmonės konkurencingumas santykių su vartotojais palaikymo potencialo aspektu.

Kalbant apie konkuravimą verslas – vartotojui segmente, pagrindiniai UAB „Inida“ elektroninės parduotuvės www.inida.lt konkurentai yra www.rde.lt, www.varle.lt, www.fortakas.lt, taip pat nespecializuotos IT techniką parduodančios įmonės www.elektromarkt.lt, www.topocentras.lt. Paminėtos elektroninės parduotuvės turi gerai atpažįstamus prekės ženklus, vykdo agresyvią rinkodarą, plačiai ir nuolat taiko pardavimų skatinimo priemones. Tačiau daugelis jų nėra ekspertai būtent IT sprendimų srityje, ekspertiškumą šioje srityje labiau plėtoja tokios elektroninės parduotuvės kaip www.fortakas.lt, www.rde.lt. UAB „Inida“ palyginant su visais šiais konkurentais trūksta agresyvumo ir masto marketingo komplekso sprendimuose, tačiau jie save pozicionuoja kaip ekspertus. Vis tik didelė dalis galutinių vartotojų yra jautrūs kainai, ir tiekėjo geresnis kainos pasiūlymas, aktyvesnis rėmimas daro didesnę poveikį nei tiekėjo ne taip aktyviai deklaruojamas ekspertiškumas IT sprendimų srityje.

Esama UAB „Inida“ situacija leidžia teigti, jog UAB „Inida“ yra ekspertas savo veiklos srityje, siūlantis patrauklius sprendimus verslui, bet neturintis aiškaus konkurencinio pranašumo verslas-verslui srityje dėl to, jog artimiausi konkurentai siūlo panašius sprendimus ir veiklą grindžia panašiu verslo modeliu. Verslas – vartotojui segmente UAB „Inida“ pralaimi konkurencinėje kovoje dėl galutinių vartotojų mažiau aktyviai rinkodara, ne tokiu žinomu prekės ženklu (2 pav.).



2 pav. UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo problemos (sudaryta autoriaus)

UAB „Inida“ nėra tyrusi, kiek prekės ženklas „Inida“ yra žinomas galutiniams vartotojams - fiziniams asmenims, kurie perka kompiuterinę techniką savo reikmėms, ir verslas-verslui segmente. Tokios informacijos trūkumas trukdo įmonei priimti racionalius konkurencingumo stiprinimo sprendimus. Didesnė dalis įmonės pajamų uždirbama aptarnaujant klientus verslas-verslui segmente, o rinkodaros priemonių galinčių reikšmingai paveikti pardavimų verslas – vartotojui rinkoje įmonė taikė mažai. Sprendžiant pagal pardavimų pajamas, o taip pat įvertinant ligšiolines įmonės pastangas stiprinti savo konkurencingumą verslas verslui segmente, šioje verslo srityje įgytą know-how, galima teigti, jog šiuo metu įmonė yra konkurencingesnė verslas – verslui segmente ir būtent šiame segmente ji savo konkurencingumą turi stiprinti toliau. Įmonė nėra tyrusi, kokie yra konkurencingumo veiksniai. Apie tai ji gali spręsti tik pagal kitus duomenis, pavyzdžiui, laimėtų viešųjų pirkimų konkursus, savo ir konkurentų pajamos dinamikos pokyčius. Tačiau reikalingas detalesnis įmonės konkurencingumo ištyrimas. 2 paveiksle pateiktą UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo problemų verslas- verslui segmente sprendimas reikalauja verslo šakai specifinių tyrimų ir kompleksinių sprendimų, detalios problemos analizės, bei moksliniais tyrimais pagrįstų konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimų.

1.2. Konkurencingumo stiprinimo strategijų ankstesnių tyrimų apžvalga

Įmonių konkurencingumo problematika plėtros kontekste susilaukia vis didesnio dėmesio per pastaruosius du dešimtmečius kuomet konkurencingumas tampa vienu pagrindinių veiksnių lemiančių įmonės galimybes išlikti rinkoje ir vykdyti plėtrą. Mokslinėje literatūroje diskutuojama dėl to, kokios konkurencingumo strategijos gali būti taikomos. Daugelis ir šiuolaikinių autorių vadovaujasi klasikinėmis konkuravimo strategijų klasifikacijomis, suformuluotos XX a. 8-9 dešimtmetyje autorių

Porter (Kaštų lyderio strategija, Diferenciacijos strategija, Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją, Kotler ir Eckles (lyderio strategija, Persekiotojo strategija, sekėjo strategija, rinkos nišos užpildytojo strategija) (Groucutt, et al., 2004). Tai, jog šiuolaikiniai autoriai (pvz., Valdani ir Arbore, 2013; North ir Varvakis, 2016) naujuose tyrimuose vadovaujasi šia konkuravimo, konkurencinio pranašumo stiprinimo strategijų klasifikacija rodo, jog šios strategijų klasifikacijos yra gana universalios ir jų reikšmė vis dar išlieka.

Kartu reikia pažymėti, jog tai, kokie veiksniai laikomi kertiniais stiprinant konkurencinius pranašumus, priklauso nuo dominuojančios ekonominės minties. Pagal klasikinį požiūrį, vyravusį XVIII a., konkurencingumas sietas su gamybos veiksniais, t.y. konkurencingi buvo tie gamintojai, kurie turėjo gamybinius pajėgumus, priėjimą prie išteklių. Neoklasikinėje sampratoje, gyvavusioje XIX a., konkurencingumas siejamas su investicijomis. Taigi vien tik investicijų pritraukimas dabartinėje ekonomikoje nebelaikomas pakankamu konkurencingumo veiksmu. XX a. keitėsi bent kelios ekonominės koncepcijos, keitusios ir konkurencingumo sampratą (Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010). Kiekviena teorija aiškina, kokie veiksniai sudaro ekonominio gyvybingumo pagrindą, ir dominuojanti ekonominės aplinkos sandara bei ekonominių santykių sistema lemia, kaip keičiasi požiūris į konkurencingumą bei jo veiksmus, bei į konkurencijos tarp įmonių pagrindą.

Kalbant apie tai, kokie tyrimai atlikti vertinant konkurencingumo strategijas, vienas pirmųjų reikšmingus tyrimus konkurencingumo stiprinimo srityje atliko Porter (1980, 1985, 2007). Milutinovic et al. (2015) teigė, jog norėdamos būti sėkmingomis įmonės turi būti atrasti naujas konkurencines strategines pozicijas, eiti į naujas rinkas ir į naujus rinkos segmentus, nes tai leidžia didinti bendrą įmonės konkurencingumą.

Vis tik reikia įvertinti, kad kiekvienoje veiklos srityje veikiančias įmones veikia specifiniai veiksniai, tad konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimas taip pat turėtų turėti savitumo, specifikos, į kurią reikia atsižvelgti, norint parengti sėkmingą konkrečios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategiją. Apibendrinus aptartą UAB „Inida“ situaciją galima teigti, jog įmonės konkuravimo strategijos formavimo problema svarbu nagrinėti keliais pjūviais: pirma nagrinėti konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimą smulkios įmonės atveju antra, analizuoti kuo specifiška yra konkuravimo strategija IT srityje dirbančioje įmonėje.

Mokslinėje literatūroje tyrimų, leidžiančių atsakyti į klausimą, kaip turi būti formuluojama smulkios IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija, nėra daug. Specifinius IT sektoriuje veikiančių įmonių konkurencingumo stiprinimo tikslus, veiksmus veikiančius šiame sektoriuje veikiančius subjektus, nagrinėjo užsienio šalių autoriai (Yiu ir Pun, 2014; Marcos et al., 2006; Nikolaidis ir Adamidou, 2016; Ivanova, 2011, ir kiti). Mokslinėje literatūroje skelbiama tyrimų, kurie analizuoja specifinius IT sektoriuje dirbančių įmonių konkurencingumo veiksmus ir konkurencinius pranašumus. Pagal jų rezultatus galima išskirti kelias jų kryptis:

- tyrimai, kurie akcentuoja *orientacijos į vartotojų poreikius, ryšių su vartotojais palaikymo svarbą* IT sektoriuje veikiančių įmonių konkurencingumui (Banales ir Andrade, 2011; El-Kot ir Gamal, 2011; Castro-Gonzales et al., 2017);

- tyrimai, kurie akcentuoja *gebėjimą inovuoti* kaip esminį IT sektoriuje veikiančių įmonių konkurencingumo šaltinį (Petti ir Zhang, 2013). Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog vienas esminių veiksnių lemiančių smulkių įmonių konkurencingumą yra šių įmonių inovatyvumas, jo svarbą smulkių verslo įmonių konkurencingumui tyrė daug autorių, įskaitant Zhou et al. (2005), Verhees ir Meulenberg (2004). Zhou et al. (2005) tyrimo rezultatai rodo, jog smulkiam verslui efektyvios į inovatyvumą orientuotos konkurencingumo didinimo strategijos, Verhees ir Meulenberg (2004) tyrimo rezultatai rodo, jog bendra konkurencinė įmonių pozicija ir inovatyvios veiklos aktyvumas yra susiję.

- Tyrimai kurie įrodo **įmonės kompetencijos verslo srityje ir jos žmogiškųjų išteklių kompetencijos** svarbą konkurencingumui. Gajowiak (2015), Sinha et. al. (2016) atliktų tyrimą, kuriuose buvo vertinami konkurencingumo šaltiniai IT sektoriuje dirbančiose SVV įmonėse duomenimis, siekiant stiprinti konkurencingumą šiame sektoriuje svarbūs neapčiuopiami ir apčiuopiami veiksniai, tačiau didžiausią svarbą turi neapčiuopiami veiksniai, tarp kurių itin reikšminga yra pačios organizacijos ir jos personalo kompetencija.

Tad smulkios įmonės apibrėždamos savo strateginę orientaciją, turi priimti sprendimus dėl orientacijos į vartotojus, technologinės lygmens pozicijos, ir konkurencingumo stiprinimo strategijos (Minović et al., 2016). Kalbant apie tai, kokia turi būti IT sektoriuje veikiančios SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija, tyrimų šioje srityje atlikta mažai. Minović et al. (2016), Ebben ir Johnson (2005), Gabrielsson et al. (2002) tyrė kaip Porter'io klasikinės konkurencinės strategijos gali būti taikomos smulkių įmonių ir smulkių SVV įmonių atveju. Tačiau vieningos nuomonės nėra. Parengtų sprendimų IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos pasigendama. Tai lemia poreikį atlikti mokslinius tyrimus analizuojančius, kaip turi būti formuluojama smulkios IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija. Tiriant kaip konkretaus verslo, tokio kaip UAB „Inida“ atveju galima išspręsti konkurencingumo stiprinimo strategijos formulavimo problemą, reikia detalesnės teorinių alternatyvų analizės ir jų taikymo empirinio įvertinimo.

2.SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Įmonės konkurencingumo samprata

Įmonės konkurencingumo samprata siejama su bendrąja, nespecializuota konkurencingumo samprata. Konkurencingumo reikšmė versle itin išaugo XX a. antroje pusėje, ir šiame, XXI amžiuje, kai įmonės suinteresuotos įtikti vartotojui, siekti išskirtinės kokybės ir kainos santykio produktą (Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010).

Kalbant apie konkurenciją, ji traktuojama verslo sėkmės arba nesėkmės esmine priežastimi. Įmonės dažniausiai deda tiek pastangų plėtodamos marketingo kompleksą, orientuodamosi į vartotojų poreikius ar tobulindamos veiklą, kiek jas verčia tai daryti konkurencinės kovos stiprumas (Karami, 2016). Galima pažymėti, jog kai konkurencijos nėra (monopolistinė rinka), vartotojų poreikius dažniausiai gina tik įstatymai ir bendroji verslo etika, nes verslas visada orientuotas į naudos maksimizavimą. Tuo tarpu laisvos konkurencijos rinkoje, būtent konkurencija apibrėžia kiek rinkai tinka įmonės veikla ir jos veikimo būdas, jos siūloma ir kuriama vertė, jos inovacijos, organizacinė kultūra, valdymas (Neumann ir Weigand, 2005). Siekiant stiprinti konkurencinę padėtį, įmonė formuluoja konkuravimo strategiją, kuri padeda jai surasti patenkinamą padėtį konkurencinėje aplinkoje (Karami, 2016). Tam įmonė turi gerai išmanyti tiek aplinkos veiksnius, tiek ir realistiškai įvertinti savo poziciją rinkoje (Mushe, 2017).

Bendriausia prasme konkurencingumas suvokiamas kaip „sugebėjimas konkuruoti“ (Porter, 2005). Įmonės konkurencingumas yra susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Ekonomikos moksluose vyraujantis požiūris į konkurencingumą grindžiamas kainos konkurencingumo ir tam tikrai šaliai būdingų konkurencingumo ekonominių charakteristikų sąveikos. Pagrindinės šių charakteristikų yra: „technologijų lygis, kapitalas, įmonių darbuotojų įgūdžiai, gamybiniai pajėgumai, valdymas ir organizavimas, veiksnių sąlygos ir konkurencija pramonės šakose, valiutos kursai, vyriausybės vykdoma politika ir išlaidos, darbo jėgos valdymo santykiai, globalizacijos ir tarptautinių organizacijų įtaka.“ (Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010, p. 9). Analizuojant konkurencingumo koncepciją ekonomikos moksluose vis didesnis dėmesys skiriamas globalios ekonomikos procesams ir tarptautinei konkurencijai. Remiantis šiuo požiūriu, įmonės konkurencingumas yra jos gebėjimas tinkamai reaguoti į išorinius ir vidinius veiksnius išnaudojant ir kaupiant potencialą įgyti konkurenciniam pranašumui tikslinėse veiklos rinkose. Apskritai konkurencingumo samprata laikoma sąsajų tarp ekonomikos teorijos ir valdymo teorijos išdava. Konkurencingumas suprantamas kaip visuma įmonės

konkurencinių pranašumų, kurie pritaikomi įmonės praktikoje, siekiant įmonės tikslų (Mushe, 2017). Tai, kaip kompanijos kuria savo konkurencinius pranašumus, aiškina ekonominė teorija (Nilsson, Rapp, 2005).

Kalbant apie konkurencingumo sampratą, taip pat svarbu pabrėžti, jog konkurencingumas gali būti apibrėžiamas skirtingai priklausomai nuo to, kokio lygmens subjekto konkurencingumas yra apibrėžiamas. Trabold (1995) išskiria atskiro žmogaus, įmonės, kurioje jis dirba, ūkio šakos, valstybės konkurencingumą. Remiantis Trabold (1995), įmonės konkurencingumą lemia darbuotojų motyvavimas, turimi įgūdžiai, investicijos į mokymus. Įvairios bendrosios įmonės konkurencingumo sampratos apibendrintos 2 lentelėje.

2 lentelė. Įmonės konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Samprata
Beniušienė, Svirskienė (2008)	Konkurencingumas susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencingumas nulemia subjekto ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą. Savo ruožtu nepakankamas konkurencingumas gali įtakoti didelius praradimus, sukrėtimus ar net žlugimą.
Pilinkienė et. al. (2016)	Įmonės konkurencingumas – tai gebėjimas gaminti produkciją ir teikti paslaugas, kurios atitinka rinkos poreikius bei užtikrina įmonės pajamų augimą.
Černy (2011)	Įmonės konkurencingumas- tai įmonės gebėjimas pritraukti klientus ir žmogiškuosius išteklius, diversifikuoti produkciją, pagerinti kokybę bei padidinti pridėtinę vertę, plėtoti verslo ryšius.
Xu et al. (2008)	Įmonės konkurencingumas – tai įmonės konkurencinė jėga, apibrėžiama kaip įmonės gebėjimas panaudoti savo pranašumus, lyginant su konkurentais, didinant pridėtinę vertę kuriamą vartotojams ir partneriams, bei didinti užimamą rinkos dalį.
Meifert (2014)	Įmonės konkurencingumas – įmonės gebėjimas veikti konkurencingoje rinkoje, įgyvendinant savo tikslus ir savo vertybes, kuriant vertę vartotojams, panaudojant savo potencialą ir gebėjimus ir gaunant iš jų naudą.

Apibendrinant lentelėje pateiktus įmonės konkurencingumo aspektus galima teigti, jog įmonės konkurencingumas suvokiamas kaip gebėjimas prisitaikyti konkurencinėje aplinkoje, pritraukti reikiamus išteklius ir juos panaudoti kuo efektyviau, kuriant vertę vartotojams, kas atitinkamai leidžia padidinti savo pajamas ir užimamą rinkos dalį.

Vis tik kaip parodė ankstesnių mokslinių tyrimų analizė, moksliniuose tyrimuose IT sektoriaus įmonėms priskiriami specifiniai konkurencingumo veiksniai, dėl to šio sektoriaus įmonių konkurencingumo apibrėžimui tikslinga ieškoti ir konkurencingumo sampratos specifikos. Moksliniuose tyrimuose suformuluoti IT sektoriaus įmonių konkurencingumo apibrėžimai pateikti 3 lentelėje.

Kaip matyti iš šių specifinių IT, kompiuterių versle veikiančios įmonės konkurencingumo samprata siejama su specifiniais šios sektoriaus įmonių gebėjimais – tai gebėjimu tobulėti, taikyti inovacijas, formuoti unikalų, sunkiai nukopijuojamą pasiūlymą rinkai, sunkiai kopijuojamas know-how, pridėtinės vertės vartotojui pasiūlymas.

3 lentelė. IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Samprata
Petti ir Zhang (2013)	IT įmonės konkurencingumas - tai gebėjimas išnaudoti greitai kintančius technologinės aplinkos plėtros veiksnius atnaujinant savo pasiūlymą rinkai ir kuriant pridėtinę vertę vartotojui, panaudojant naujausias technologines galimybes.
Power (2014)	Įmonės konkurencingumas – tai specifinio ir unikalios įmonės pasiūlymo rinkai (įmonės portfolio), kuris būtų sunkiai kombinuojamas dėl ypatingo know-how suformavimas ir pasiūlymas tiksliniam segmentui
Shameem et. al. (2014)	Kompiuterių rinkoje veikiančios įmonės konkurencingumas-tai gebėjimas reaguoti į greitus pokyčius technologijų rinkoje ir išlaikyti teigiamą augimo tendenciją
El-Kot ir Gamal (2011)	IT sektoriuje veikiančios įmonės konkurencingumas tampriai susijęs su įmonės inovatyvumu.

Remiantis Pilinkiene et. al. (2016), egzistuoja skirtingi požiūriai į įmonės konkurencingumo šaltinius, atitinkamai traktuojant konkurencingumo sampratą, yra akcentuojamas:

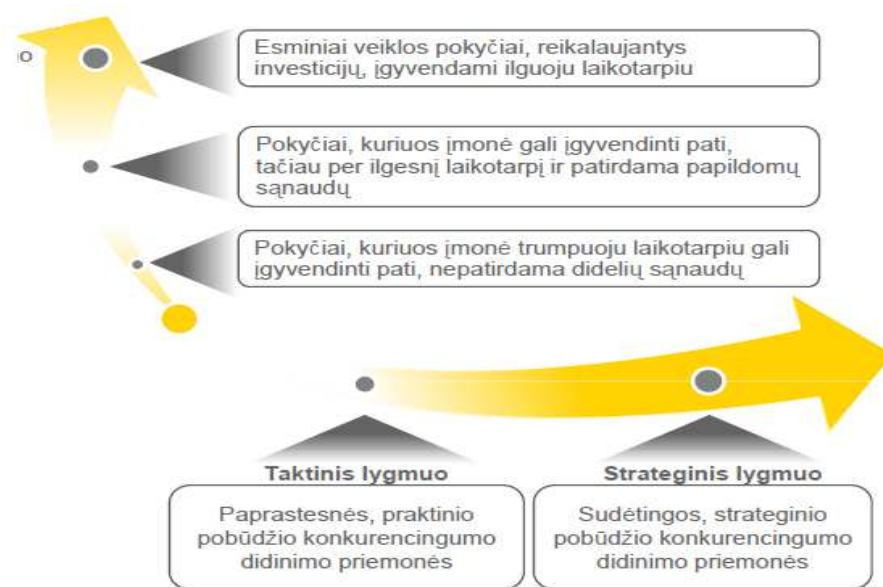
- Įmonės *santykinis konkurencinis pranašumas ir absoliutus konkurencinis pranašumas*. Šiuo atveju akcentuojamos ekonominės charakteristikos. Konkurencingumas priklauso nuo gebėjimo naudoti išteklius minimizuojant gamybos kaštus;

- Analizuojamai *rinkos struktūros tipai ir poveikis* konkurencingumui. Šiuo atveju analizuojami tokie veiksniai kaip monopolizacijos laipsnis ir poveikis konkurencijai, oligopolijos, tobulos konkurencijos poveikis procesams rinkoje;

- Akcentuojami *politiniai, teisiniai ir kultūriniai* konkurencingumo aspektai. Šiuo atveju konkurencingumo samprata vertinama ekonominiu požiūriu, neatsiejamai nuo globalių politinių, teisinių, kultūrinių veiksnių.

Įmonė priima strateginius sprendimus dėl savo konkurencingumo sampratos, veiksnių, pagrindinių konkurencingumo stiprinimo sprendimų. Sprendimai dėl konkurencingumo stiprinimo yra dalis įmonės strateginių sprendimų. Priimdama strateginius sprendimus įmonė turi suderinti savo konkurencinius pranašumus su rinkos situacija ir rinkos galimybėmis, siekdama savo tikslų (Parnell, et al., 2015).

Pati įmonės konkurencingumo samprata siejama su įmonės tobulėjimo ir konkurencinės padėties stiprinimo siekiais. Konkurencinga įmonė yra ta, kuri vystosi, stiprėja. Adomaitis (2010) nurodo, kad konkurencingumo stiprinimo veiksmus įmonės turėtų įgyvendinti palaipsniui: pirmiausia įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, kurie nereikalauja didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos, tuomet vykdyti pokyčius iš esmės reformuojančius įmonės veiklą (3 pav.).



3 pav. Įmonės konkurencingumo stiprinimas (Adomaitis, 2010)

Taigi pagal pateiktą organizacijos pokyčių stiprinant konkurencingumą procesą galim pastebėti, jog įmonė turi imti tiek strateginių, tiek taktinių veiksnių siekdama stiprinti konkurencingumą, ir strateginiai sprendimai šiuo atveju yra pagrindas, kuris nulemia taktinius veiksnius.

Apibendrinant, įmonės konkurencingumas bendrąja prasme suvokiamas kaip gebėjimas prisitaikyti konkurencinėje aplinkoje, pritraukti reikiamus išteklius ir juos panaudoti kuo efektyviau, kuriant vertę vartotojams, kas atitinkamai leidžia padidinti savo pajamas ir užimamą rinkos dalį. Kalbant apie konkurencingumo sampratą IT sektoriaus įmonių atveju, reikia pastebėti, jog mokslininkai apibrėždami šio sektoriaus įmonių konkurencingumą akcentuoja įmonių gebėjimus tobulėti, taikyti inovacijas, formuoti unikalų, sunkiai nukopijuojamą pasiūlymą rinkai, sunkiai kopijuojamas know-how, pridėtinės vertės vartotojui pasiūlymas.

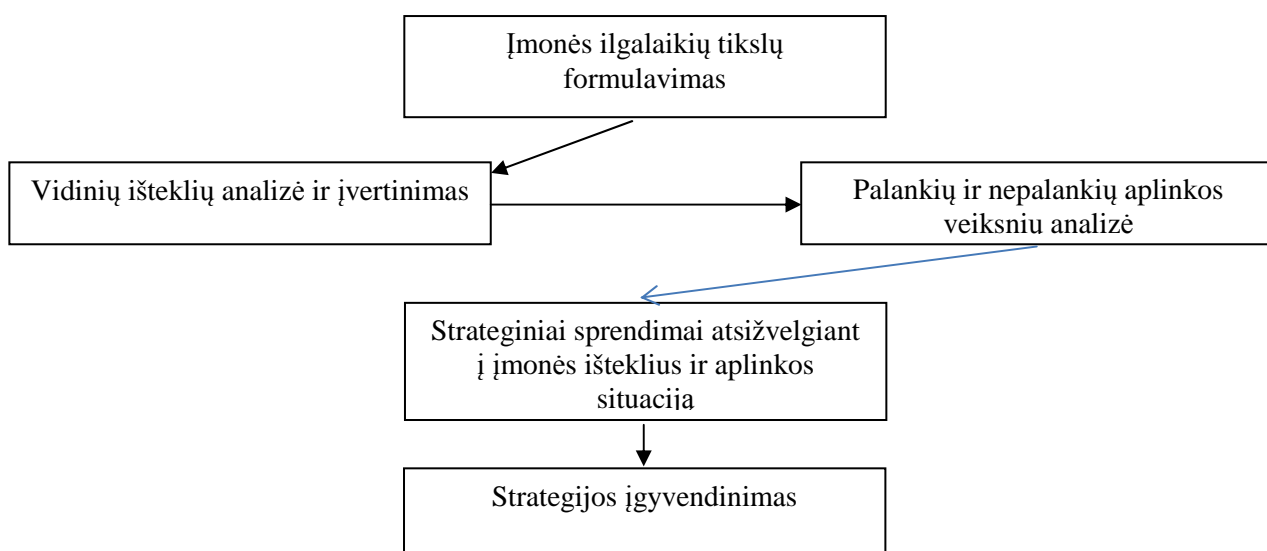
2.2. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelių analizė

Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesas Neumann, Weigand (2005) įvardijamas kaip vienas svarbiausių užtikrinant įmonės konkurencingumą, lemiantis verslo sėkmę. Anot Mushe (2017), nuo tinkamo įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso tiesiogiai priklauso pasirenkamų konkurencingumo strategijų efektyvumas, vykdomų programų, planų efektyvumas ir įmonės pozicija tikslinėje rinkoje. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procese įvertinama įmonės verslo aplinka, galimos konkurencingumo stiprinimo strategijos, formuojami konkurencingumo stiprinimo tikslai ir jų įgyvendinimas laike. Netinkamai realizuojamas įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesas gali lemti klaidingus strateginius sprendimus, užtikrintą įmonės konkurencingumą trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje. Nepaisant įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso svarbos, moksliniame lygmenyje ši problema

nėra pakankamai išnagrinėta, dažnai nagrinėjant įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesą taikomi klasikiniai įmonės strategijos formavimo modeliai.

Formuojant konkurencingumo strategiją gali būti vadovaujama klasikiniai strategijos formavimo modeliais. Mokslinėje literatūroje visuotinai pripažįstama, jog strategija formuojama tokiais etapais: atliekamas įmonės vizijos ir misijos formulavimas, vidinės ir išorinės įmonės aplinkos analizė, silpnųjų ir stipriųjų veiksnių identifikavimas, o nustačius silpnąsias puses yra formuojami ilgalaikiai tikslai. Konkurencingumo strategijos atveju tai būtų tikslai susiję su konkurencinių pranašumų akcentavimo ir įmonės konkurencingo stiprinimu. Kitame etape parenkama strategija, kuri atitinka keliamus tikslus. Toliau vykdomas strategijos įgyvendinimas, o paskutinis etapas – tai strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimas (David, 1997; Wheelen ir Hunger, 2012).

Kiti autoriai (Alkhafari ir Nelson, 2013) išskiria atskirą etapą susijusį su įmonės išteklių įvertinimu ir esminių išteklių identifikavimu (4 pav.).



4 pav. Strategijos formavimo proceso modelis (Alkhafari ir Nelson, 2013)

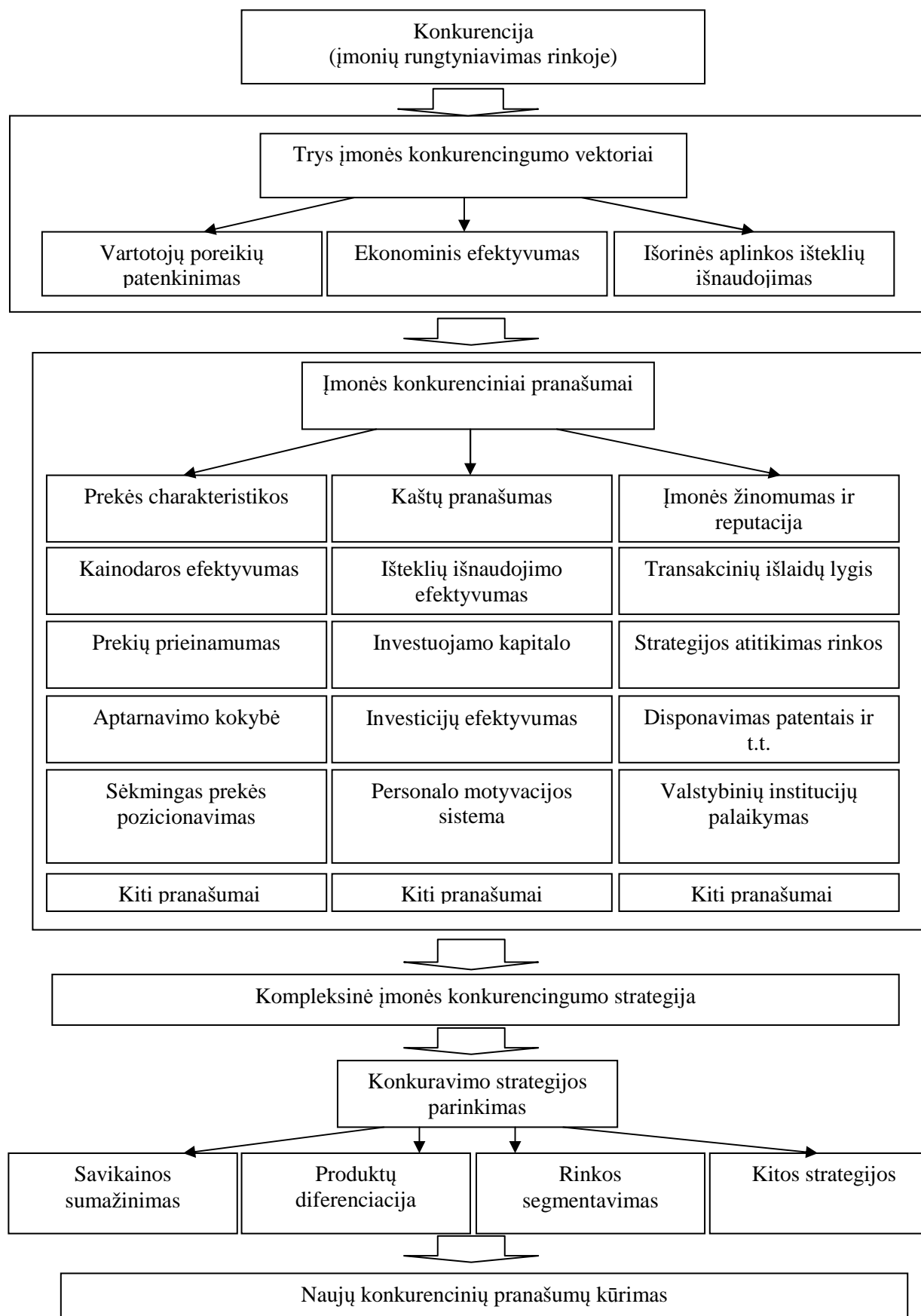
Taigi pagal Alkhafari ir Nelson (2013) strategijos formavimo procesas pradedamas ilgalaikių tikslų formulavimu, tai vykdoma atlikus ta tikrą bendrąją įmonės konkurencinės pozicijos apžvalgą. Tolimesniame etape atliekama detali įmonės vidinių išteklių analizė, įvertinama, kurie vidiniai ištekliai kuria įmonės konkurencinį pranašumą. Toliau analizuojama išorinė aplinka ir kokios rizikoje joje kyla atsižvelgiant į įmonės turimus išteklius. Kitame etape, panašiai kaip David (1997) modelyje, parenkama strategija, įgyvendinimo strategijos įgyvendinimo sprendimai. Palyginus David (1997), Wheelen ir Hunger (2012), Alkhafari ir Nelson (2013) modelius galima teigti, jog nors jie sukurti skirtingais laikmečiais, požiūris į strategijos formavimą iš esmės nesiskiria. Tad strategijos formavimo proceso modelį, kurį sudaro tikslų formulavimo, vidinių ir išorinių veiksnių analizės, strategijos parinkimo ir strategijos įgyvendinimo etapai, galima laikyti universaliu. Svarbus išteklių įvertinimo

etapas, nes kaip rodo IT sektoriaus įmonių konkurencingumo sampratos analizė, šio sektoriaus įmonėms itin aktualūs konkurenciniai pranašumai susiję su žmogiškaisiais, technologiniais, inovaciniais ištekliais.

Mokslinėje literatūroje pateikiami ir specifiniai konkurencingumo strategijos formavimo proceso modeliai.

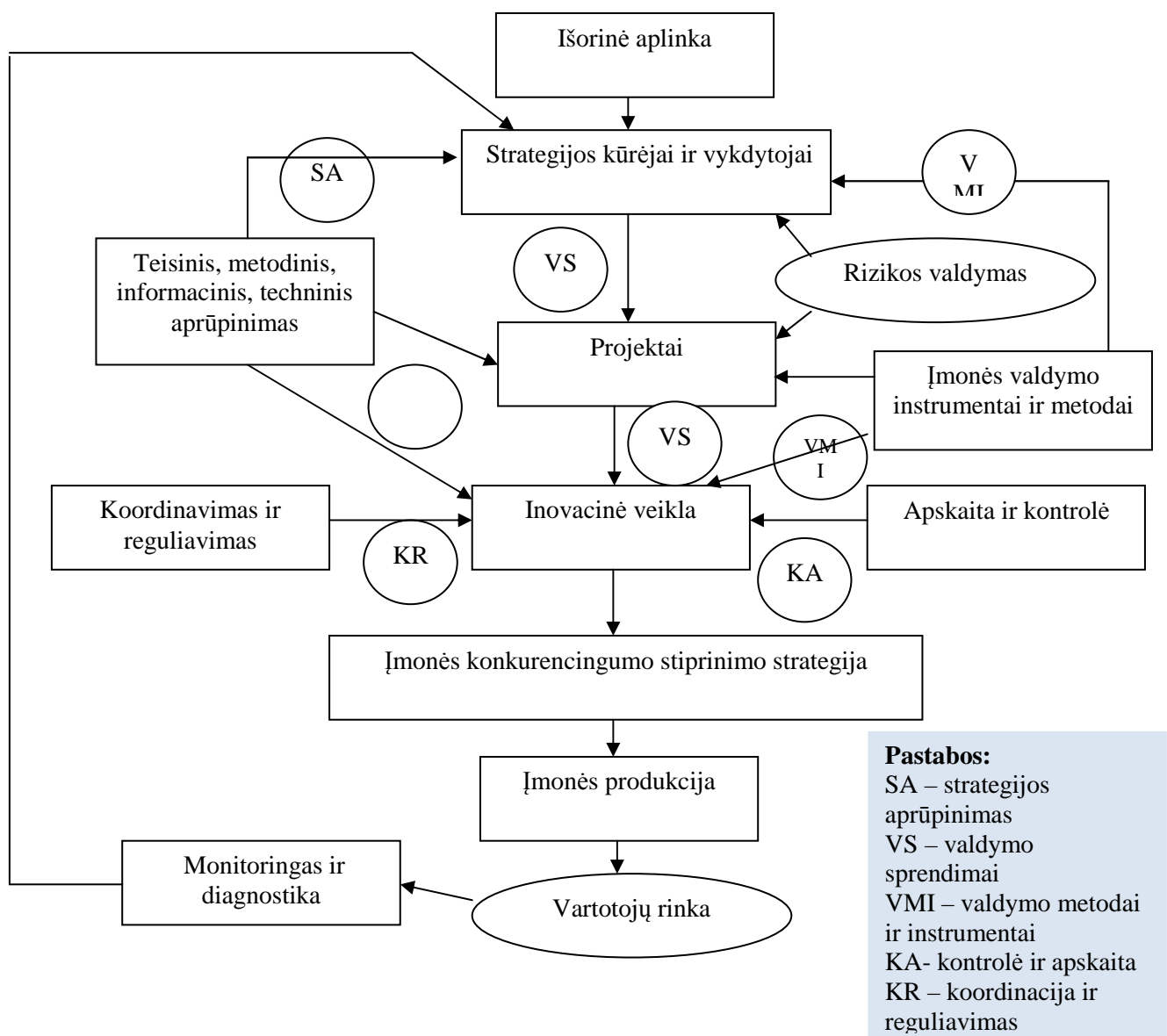
Romanova (2015) pateikia įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesą, kuris grindžiamas trimis įmonės konkurencingumo vektoriais. Modelio struktūra grindžiama prielaida, kad įmonės konkurencingumo strategija formuojama remiantis jos turimais/ įgyjamais konkurenciniais pranašumais, kurių pagrindu formuojami įmonės konkurencingumo šaltiniai (5 pav.).

Романова (2015) įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelyje konkurenciniai pranašumai naudojami įmonės konkurencingumo koncepcijos ir strategijos formavimui. Kitas svarbus šio modelio elementas – kuriama kompleksinė įmonės konkurencingumo strategija, kurią sudaro atskiros strategijos leidžiančios efektyviai išnaudoti turimus ar galimus įgyti įmonės konkurencinius pranašumus. Nagrinėjamas įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis yra aktualus IT sektoriuje veikiančioms įmonėms, kurios veikdamos stiprios konkurencijos sąlygomis smarkiai segmentuotoje rinkoje turi orientuotis į skirtingus vartotojų segmentus, konkuruoti su įvairiais rinkos žaidėjais (tiesioginiais ir netiesioginiais konkurentais). Dažnai vieno ar kelių konkurencinių pranašumų įgijimas neužtikrina IT konkurencingumo ir galimybių sėkmingai konkuruoti skirtinguose tiksliniuose rinkose segmentuose. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis „Trys vektoriai“ pateikia kitokį požiūrį į įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesą, atitinkantį globalios IT rinkos specifiką. Vadovaujantis šio modelio logika IT kaupia konkurencinius pranašumus leidžiančius jai stiprinti savo konkurencingumą skirtinguose tiksliniuose segmentuose bei parengti kompleksinę konkuravimo strategiją susidedančią iš kelių konkurencingumo strategijų. Tačiau darbe tiriamos problemos atveju toks modelis nėra pilnai tinkamas, nes kalbant apie vietos rinkoje veikiančią smulkia IT sektoriaus įmonę globalūs konkurenciniai veiksniai nėra aktualūs.



**5 pav. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis „Trys vektoriai“
(Romanova, 2015)**

Autorių kolektyvas Kokov et. al (2012) sukūrė gamybinės įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelį, kuris numato inovacijų diegimą stiprinant įmonės ir jos gaminamos produkcijos konkurencingumą. Šis modelis turi plačias pritaikymo galimybes gamybinių IT įmonių veikloje, nes pagrindžia požiūrį, jog IT sektoriuje veikiančių įmonių pagrindas yra sugebėjimas kurti inovacinius produktus ir diegti inovacinius sprendimus savo veikloje. Paminėtina, kad Kokov et. al (2012) modelis turi plačias pritaikymo galimybes visose įmonėse, kurios turi potencialą stiprinti savo konkurencingumą diegiant inovacijas. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procesas pateikiamas 6 paveiksle.

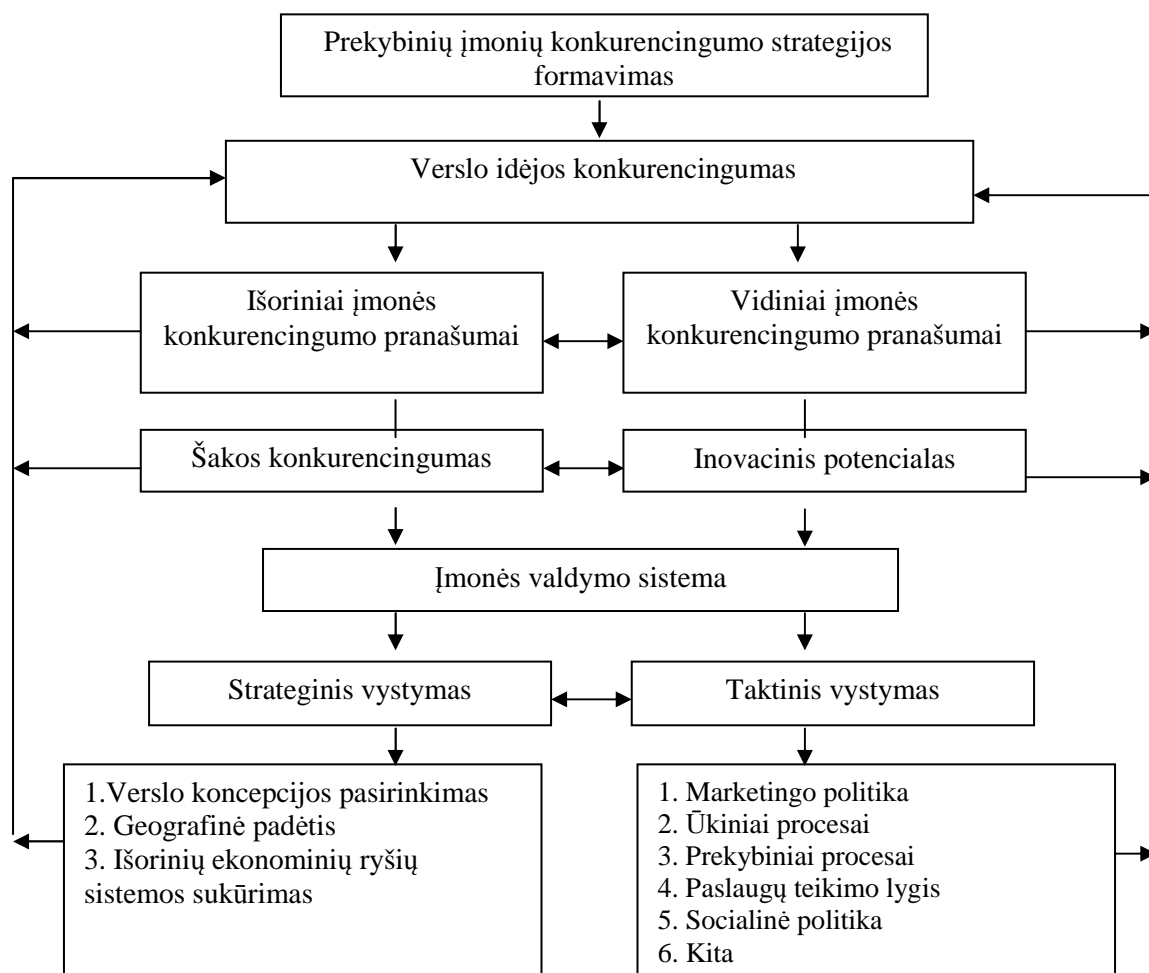


6 pav. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis (Kokov et. all, 2012)

Kokov et. al (2012) pažymi, kad naudodama šį modelį įmonė remdamasi tradicinėmis augimo ir konkurencingumo stiprinimo strategijomis formuoja savo unikalią vystymosi strategiją remdamasi užimama rinkos dalimi, jos specifika, galimybėmis diversifikuoti savo veiklą. Konkurencingumo

stiprinimui įmonė numato inovacinius projektus, kurie gali apimtis tiek inovacinių produktų kūrimą, tiek inovacijų diegimą įmonės veikloje. Siekiamas inovacinių projektų rezultatas – sustiprintas įmonės produkcijos konkurencingumas. Šis įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis grindžiamas Laitinen (2001) požiūriu, kad IT sektoriuje nedidelės įmonės gali sėkmingai konkuruoti su dideliais rinkos dalyviais jei jos sugeba sukurti inovacinius produktus tenkinančius vartotojų poreikius.

Airapetov ir Garmatiuk (2010) sukurtas konceptualus prekybinių įmonių konkurencingumo strategijos formavimo modelis parengtas atsižvelgiant į stiprią konkurenciją prekybos sektoriuje, jo aktualumą IT sektoriuje atskleidžia keli šio modelio elementai. Pirmasis elementas įmonės konkurencingumo strategija pradedama formuoti įvertinant pačios verslo idėjos konkurencingumą. Jei verslo idėja nėra konkurencinga, tuomet ir pačios įmonės konkurencingumo užtikrinimas sunkiai galimas (7 pav.).



7 pav. Konceptualus prekybinių įmonių konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelis (Airapetov ir Garmatiuk, 2010, p. 387)

Antrasis svarbus modelio elementas – įmonės konkurencingumo strategijos formavimas siejamas su kokybiniu įmonės vystymusi. Airapetov ir Garmatiuk (2010, p. 387) nurodo, kad „kokybinio

įmonės vystymosi struktūrą formuoja jos valdymo sistema, apibrėžianti konkurencinių pranašumų strateginio ir taktinio vystymo sąveikos logiką.“. Formuojant įmonės konkurencingumo strategiją įtraukiami tokie strateginiai vystymo pranašumai kaip verslo koncepcijos pasirinkimas, geografinė padėtis, išorinių ekonominių ryšių sukūrimas. Taktiniame lygmenyje vystymas įgyvendinamas užtikrinant marketingo politiką, ūkinius ir prekybinius procesus, kokybiškų papildomų paslaugų teikimą, socialinę politiką ir kt. sprendimus. Kaip ir kituose nagrinėtuose modeliuose ypatingas dėmesys skiriamas įmonės inovaciniam potencialui.

Apibendrinant įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelius daroma išvada, kad tai yra gana universalus procesas, kurio metu įmonė apibrėžia savo tikslus, uždavinius, siekiamus rezultatus, vertina išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius lemiančius jos konkurencingumą, surinktos informacijos pagrindu priima sprendimą dėl tinkamiausios konkurencingumo strategijos pasirinkimo ar formavimo. IT įmonių veiklos specifika apibrėžia poreikį į konkurencingumo strategijos formavimo procesą įtraukti specifinių tai sričiai įmonės konkurencinių pranašumų įvertinimo bei kompleksinės konkurencingumo strategijos formavimo elementus. Šių elementų panaudojimas IT įmonės konkurencingumo strategijos formavimo proceso modelyje suteiks galimybę sukurti individualizuotą, įmonės pasirinktą verslo modelį atitinkančią konkurencingumo stiprinimo strategiją, kuri leis maksimaliai efektyviai išnaudoti jos turimus konkurencinius pranašumus, bus orientuota į skirtingus tikslinius segmentus bei sudarys galimybes įgyti naujus konkurencinius pranašumus. Pagal pačią konkurencingumo strategijos formavimo logiką priimtinas yra trijų vektorių, t.y. trijų konkurencingumo tikslų Romanova (2015) modelis, tačiau jis turi būti adaptuojamas pagal IT sektoriuje veikiančios smulkios įmonės specifika – specifinius konkurencinius pranašumus kuriuos tokio tipo įmonė turi stiprinti, ir strategijų pasirinkimą priklausomai nuo strateginių pranašumų.

2.3. Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo sprendimai

2.3.1. Įmonės konkurencingumo stiprinimo tikslų apibrėžimas

Įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procese svarbu aiškiai apibrėžti kokio rezultato siekiama, tai palengvina visų šio proceso etapų formavimą ir realizavimą. Praktikoje dažniausiai įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procese iškelia daugiau nei vieną tikslą, tačiau neretai nėra įvertinama kokios yra praktinės galimybės tuos tikslus įgyvendinti, taip pat nėra apibrėžiamas tikslų įgyvendinimo laikotarpis. Meifert (2014) nurodo, kad chaotiškas strateginių įmonės veiklos tikslų formulavimas apsunkina jų įgyvendinimą, todėl svarbus tam tikras tikslų klasifikavimas ir svarbiausių įmonei tikslų išskyrimas. Korneeva ir Nikitin (2010) pateikia įmonės tikslų klasifikaciją (4 lentelė).

4 lentelė. Strateginių įmonės tikslų klasifikavimas (sudaryta remiantis Korneeva ir Nikitin, 2010, p.195)

Klasifikacijos	Charakteristika
Pagal hierarchinius valdymo principus	Išskiriami įmonės sisteminiai ir veiklos išorinėje aplinkoje tikslai.
Pagal realizavimo sritis	Gamybiniai, prekybiniai, moksliniai – techniniai, socialiniai ir kt. Ši tikslų klasifikacija leidžia suderinti ir įvertinti atskirus veiklos tikslus formuojant kompleksinę įmonės konkurencingumo strategiją.
Pagal reikšmę arba prioritetą	Skiriami pagrindiniai ir papildomi tikslai. Taikant šią įmonės tikslų klasifikaciją, aiškiai apibrėžiamos įmonės konkurencingumo stiprinimo kryptys, išskiriami konkurencinio pranašumo šaltiniai.
Pagal laiko horizontą	Skiriami baigtiniai ir tęstiniai tikslai. Tikslų klasifikavimas pagal laiką leidžia aiškiai apibrėžti įmonės perėjimą iš esamos būsenos prie siekiamos, atsižvelgiant į tai prognozuoti makro aplinkos kitimo tendencijas bei įvertinti konkurentų pozicijų kitimą.

Korneeva ir Nikitin (2010) pateikiamą strateginių įmonės tikslų klasifikaciją galima teigti, kad įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslai turėtų būti apibrėžiami ir įvertinami pagal realizavimo sritis, prioritetą, laiko horizontą. Xu et al. (2008) pažymi, kad ilgalaikiai tikslai turėtų būti skirstomi į mažesnius (etapinius) tikslus, kurių realizavimas pasižymi mažesne rizika. Černy (2011) nuomone laiko elementas yra būtina kiekvieno tikslo sudarymo dalis.

Kiti analizuoti autoriai (Nilsson ir Rapp, 2005; Parnell et al., 2015; Xu et al., 2008) įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslus sieja su konkrečių problemų sprendimu, konkurencinio pranašumo įgijimu, veiklos efektyvumo didinimu ir kt. aiškiai apibrėžiamais rezultatais. Tokiu būdu įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslais gali būti: efektyvesnė gamyba; turimi patentai; prekės ženklo vystymas, vertės vartotojui kūrimas; gera reklama; efektyvi vadyba; ilgalaikių gerų santykių su klientais formavimas. (Parnell et al., 2015).

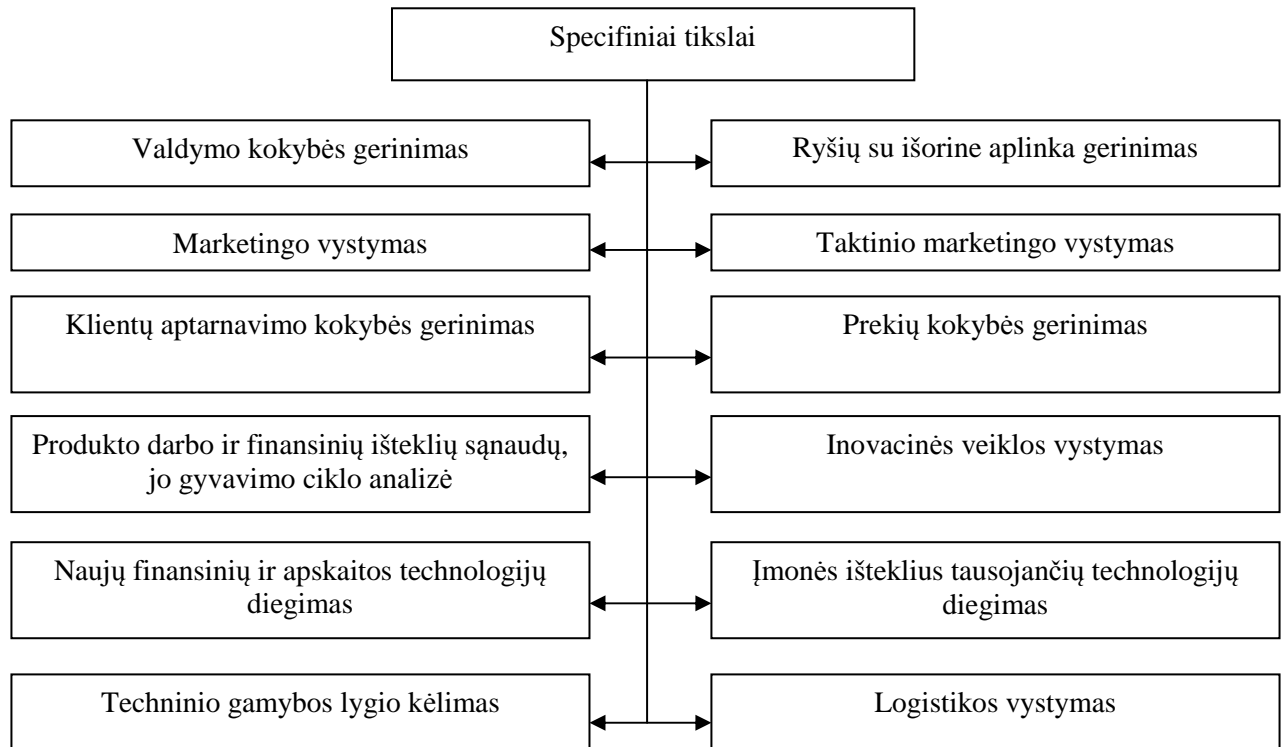
Xu et al. (2008) nuomone, įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslas yra sudėtinis, bendrai įvardijamas kaip konkurencinio pranašumo siekimas. Pats konkurencinio pranašumas yra veiksmų, išteklių, žinių, kompetencijų, gebėjimų ir kt. elementų visuma. Sekliuckienė (2010), remdamasi įvairiais autoriais, skiria šiuos konkurencinio pranašumo šaltinius (5 lentelė).

5 lentelė. Konkurencinio pranašumo šaltiniai (Sekliuckienė, 2010)

Autorius	Bharadwaj et al. (1993)	Grant (1998)	Olavarrieta et al. (1999)	Harris ir Ogbonna (2001)	Rijamam-pianina et al. (2003)
Konkurencinio pranašumo šaltiniai					
Organizacijos dydis	+		+	+	+
Masto ekonomija	+			+	+
Santykių vystymas	+	+	+	+	+
Produktų ir paslaugų kokybė	+			+	
Organizacinis mokymasis	+		+	+	
Organizacinė kultūra	+		+	+	+
Inovacijos	+	+	+	+	
Informacinės technologijos	+			+	

Specifinių funkcijų efektyvumas	+	+	+	+	+
Prekiniai ženklai	+		+	+	
Organizacijos įvaizdis	+		+		

Remiantis nagrinėtais autoriais galima teigti, kad įmonių konkurencingumo stiprinimo tikslai gali būti patys įvairiausi, susieti su konkrečios problemos sprendimu, su atsaku į konkurentų veiksmus, bendrais veiklos gerinimo sprendimais ir t.t. Atsižvelgiant į IT įmonių specifiką gali būti skiriami tokie specifiniai įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslai (8 pav.).



8 pav. Specifiniai IT įmonių konkurencingumo strategijos formavimo tikslai (sudaryta autoriaus remiantis Yiu ir Pun, 2014; Nikolaidis ir Adamidou, 2016; Marcos et al., 2006)

Išskirti specifiniai IT įmonių konkurencingumo strategijos formavimo tikslai dažnai siejami su problemomis, kurios aktualios tiek smulkioms, tiek stambioms IT įmonėms. Valdymo kokybės gerinimas dažnai pasitaikanti IT įmonių problema, kuomet egzistuoja didelis atotrūkis tarp aukščiausio lygio vadovų ir techninių specialistų kuriančių didelės pridėtinės vertės produktus. Šio atotrūkio rezultatai - per lėtas reagavimas į pokyčius konkurencinėje aplinkoje, netinkamas prioritetų nustatymas, finansinių ir kitų išteklių paskirstymas ir t.t. (Yiu ir Pun, 2014).

Ryšių su išorine aplinka gerinimas pasireiškia per dideliu IT įmonių susitelkimu ties kuriamais produktais, nepakankamu atsižvelgimu į vartotojų poreikius ir konkurentų veiksmus. Šiuo tikslu siekiama gerinti IT įmonių reagavimą į išorinės aplinkos veiksnius ir lankstumo didinimą (Marcos et al., 2006).

Marketingo vystymas - tikslas yra aktualus nedidelėms IT įmonėms sugebančioms kurti inovacinius produktus, tačiau neužtikrinančioms efektyvios marketingo veiklos (Yiu ir Pun, 2014). Inovacinės veiklos vystymas - vienas svarbiausių IT įmonių tikslų, kuris ne visuomet yra realizuojamas siekiant išvengti papildomų investicijų ir rūpesčių susijusių su inovacijų kūrimu ir diegimu įmonės veikloje (Marcos et al., 2006).

Naujų finansinių ir apskaitos technologijų diegimas, diegiamos technologijos leidžiančios geriau kontroliuoti finansinius srautus, organizacijos ir atskirų jos produktų rentabilumą. Tai leidžia IT įmonėms susikonsoliduoti ties pelningiausiomis veiklomis, produktais, kuriamomis inovacijos. Realizavus šį tikslą įmonė geriau disponuoja ir paskirsto savo išteklius, užtikrina didesnę investicijų grąžą (Nikolaidis ir Adamidou, 2016).

Kiekvieno produkto darbo ir finansinių išteklių sąnaudų, jo gyvavimo ciklo analizė - apjungia kompleksinę analizę apimančią produktų gyvavimo ciklo, techninių, organizacinių ir socialinių - ekonominių išteklių efektyvaus panaudojimo analizę. Įgyvendinant šį tikslą siekiama sukurti specialias strategijas ir technologijas leidžiančias užtikrinti maksimaliai efektyvų išteklių panaudojimą IT įmonės veikloje bei jos vystyme (Nikolaidis ir Adamidou, 2016).

IT įmonių veikloje vis svarbiau tampa tausoti turimus išteklius, optimizuoti sąnaudas tenkančias inovacinių produktų kūrimui. Todėl konkurencingumo strategijos formavimo tiksluose vis dažniau įtraukiamas „Įmonės išteklius tausojančių technologijų diegimas“, taip pat „Techninio gamybos lygio kėlimas“ bei „Logistikos vystymas“. Visų šių tikslų realizavimas suteikia IT įmonėms stiprų konkurencinį pranašumą jau trumpalaikių laikotarpiu (Yiu ir Pun, 2014).

Taktinio marketingo vystymas susijęs su siekiu didinti makro- ir mikro – segmentacijos efektyvumą, orientuotis į specifinius tikslinių segmentų poreikius kuriant didesnę pridėtinę IT produktų vertę (Marcos et al., 2006).

Prekių kokybės gerinimas susijęs su kita IT įmonių problema pasireiškiančia sparčiu naujų, modifikuotų inovacinių produktų kūrimo sparta, ko pasekmėje nukenčia jų kokybė, fiksuojamos techninės, programinės, aptarnavimo klaidos, kurių šalinimas kainuoja labai brangiai (Marcos et al., 2006). Su tuo susijęs ir tikslas „Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas“, IT įmonių nepakankamas dėmesys esamiems klientams sąlygoja klientų praradimą, nes IT produktų kokybės spragos, sudėtingumas skatina vartotojus jautriai reaguoti į aptarnavimo kokybės spragas (Yiu ir Pun, 2014).

Apibendrinant, IT įmonės konkurencingumo strategijos formavimo procese aiškiai apibrėžti tikslai leidžia suformuoti įmonės poreikius tenkinančią konkurencingumo stiprinimo strategiją. Strateginių įmonės tikslų klasifikavimas gali būti atliekamas pagal: hierarchinius valdymo principus; realizavimo sritis; reikšmę arba prioritetą; laiko horizontą. Pasirinkti tikslai turi užtikrinti bendrą siekį konkurencinio pranašumo siekimą. IT įmonės konkurencingumo strategijos formavimo tikslai gali būti bendro pobūdžio arba specifiniai skirti spręsti įmonės konkurencingumą silpninančias problemas:

valdymo kokybės gerinimas; ryšių su išorine aplinka gerinimas; marketingo vystymas; inovacinės veiklos vystymas; naujų finansinių ir apskaitos technologijų diegimas; kiekvieno produkto darbo ir finansinių išteklių sąnaudų, jo gyvavimo ciklo analizė; įmonės išteklius tausojančių technologijų diegimas; techninio gamybos lygio kėlimas; logistikos vystymas; taktinio marketingo vystymas; prekių kokybės gerinimas; klientų aptarnavimo kokybės gerinimas.

2.3.2. Įmonės konkurencingumo veiksnių analizė

Mokslinėje literatūroje, nepriklausomai nuo to, kokio požiūrio į įmonės konkurencingumą yra laikomasi, traktuojama, jog įmonės konkurencingumą lemia tam tikri veiksniai. Kaip jau atskleista nagrinėta konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo procesą, svarbi tiek vidinių, tiek išorinių konkurencingumo veiksnių analizė.

Kalbant apie tai, kokie *vidiniai veiksniai* lemia įmonės konkurencingumą, yra išskiriami bendrieji konkurencingumo veiksniai (Beregovaja, 2015; Xu et al., 2008), bei specializuoti konkurencingumo veiksniai, priklausantys nuo tam tikros veiklos srities specifikos (Belickij ir Kazak, 2009).

Autoriai turi skirtingus požiūrius į tai, kokie veiksniai iš esmės nulemia įmonių konkurencingumą. Remiantis Beregovaja (2015), gali būti išskiriami vidiniai aprūpinimo ir vystymosi veiksniai, kurie stiprina kompanijos konkurencingumą (6 lentelė).

6 lentelė. Įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikacija pagal jų tipą (sudaryta remiantis Beregovaja, 2015, p. 92)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Aprūpinimo veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • teritorinis išdėstymas; • įmonės gyvavimo ciklo etapas; • ištekliai (materialiniai, žmogiškieji ir kt.)
Vystymo veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • mokslinis – technologinis išsivystymas; • organizacijos struktūrinis išsivystymas; • ekonominis išsivystymas ir finansinė padėtis.

Remiantis Misala (2013), įmonės konkurencingumui įtakos turi šios veiksnių grupės:

- Įmonės veikimo vartotojiškoje rinkoje veiksmingumas: tai įmonės gebėjimas maksimaliai patenkinti vartotojų poreikius; konkurentų analizė; galimybių įgyti konkurencinį pranašumą paieška; informacinis palaikymas;

- Sąnaudų efektyvumas: apima kompleksinius sąnaudų optimizavimo sprendimus, kurie apima kiekvienos gamybos fazės ir proceso analizę bei optimizavimą; pridėtinės vertės kūrimą; santykių su tiekėjais ir tarpininkais optimizavimą; inovacinių sprendimų diegimą siekiant sumažinti veiklos kaštus;

- Vadybos efektyvumas – priklauso nuo įmonėje esančios vadybininkų komandos bei vadybinio darbo organizavimo. Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės produkcijos pardavimo organizavimui formuojant paskirstymo kanalų sistemą ir užtikrinant aktyvius pardavimus, vartotojų poreikių analizę ir naujų, į vartotojų poreikius orientuotų, produktų kūrimą.

- Ekologinis efektyvumas – reiškia žalos aplinkai sumažinimą;

Beniušienienė ir Svirskienienė (2008, p.34) išskiria tokius įmonės konkurencingumą lemiančius veiksnius:

- **Produkto/ paslaugos unikalumas:** gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą;

- **Gebėjimas reaguoti į kintančius vartotojų poreikius:** išstobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia);

- **Išteklių unikalumas:** pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda), kurie leidžia sukurti sąnaudų lygmens pranašumus;

- **Rezultatyvumas./ produktyvumas:** anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį.

Galima pastebėti, jog Beniušienienės ir Svirskienienės (2008) ir Misala (2013) požiūris į konkurencingumo veiksnius yra panašus, tai siejama su įmonės efektyvumu rinkoje, efektyvumu sąnaudų aspektu, lanksti vadyba.

Parnell et al. (2015) analizavo smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumą ir išskyrė šias konkurencingumo veiksnius: marketingo gebėjimai, rinkos sąsajų kūrimo gebėjimai, technologiniai gebėjimai, valdymo gebėjimai, Misala (2013) ir Beniušienienė ir Svirskienienė (2008) klasifikaciją praplėsdami tuo, jog ypač akcentavo marketingo veiksnius (7 lentelė).

7 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių vidinių konkurencingumo veiksmų grupės (Parnell et al., 2015)

Veiksmų grupės	Veiksniai
Marketingo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Žinios apie vartotojus; • Žinios apie konkurentus; • Marketingo veiklų integravimas; • Gebėjimai segmentuoti rinką ir išskirti tikslinius segmentus; • Įkainavimo programų efektyvumas; • Reklamos programų efektyvumas.
Rinkos sąsajų kūrimo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas perprasti rinką; • Gebėjimas susietu vartotojus; • Stabilių ilgalaikių ryšių su tiekėjais sukūrimas; • Gebėjimas išlaikyti vartotojus; • Gebėjimas apjungti paskirstymo kanalus; • Ryšiai su kanalų nariais.
Technologiniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų produktų vystymas; • Gamybos procesai; • Technologijos išsivystymas; • Technologinių pokyčių prognozavimas; • Gamybos gebėjimai;

	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybės kontrolės sistemos.
Valdymo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Integruota logistikos sistema; • Kaštų kontrolės gebėjimai; • Finansinio valdymo įgūdžiai; • Žmogiškųjų išteklių valdymas; • Pelningumo ir pajamų prognozės; • Marketingo planavimo procesai.

Misala (2013) ir Parnell et al. (2015) įvardina panašius įmonės konkurencingumo veiksnius, išskiria gebėjimų rinkoje, valdymo, įskaitant ir kaštų veiksnius, papildomai Parnell et al. (2015) akcentuoja technologinius ir rinkos sąsajų veiksnius.

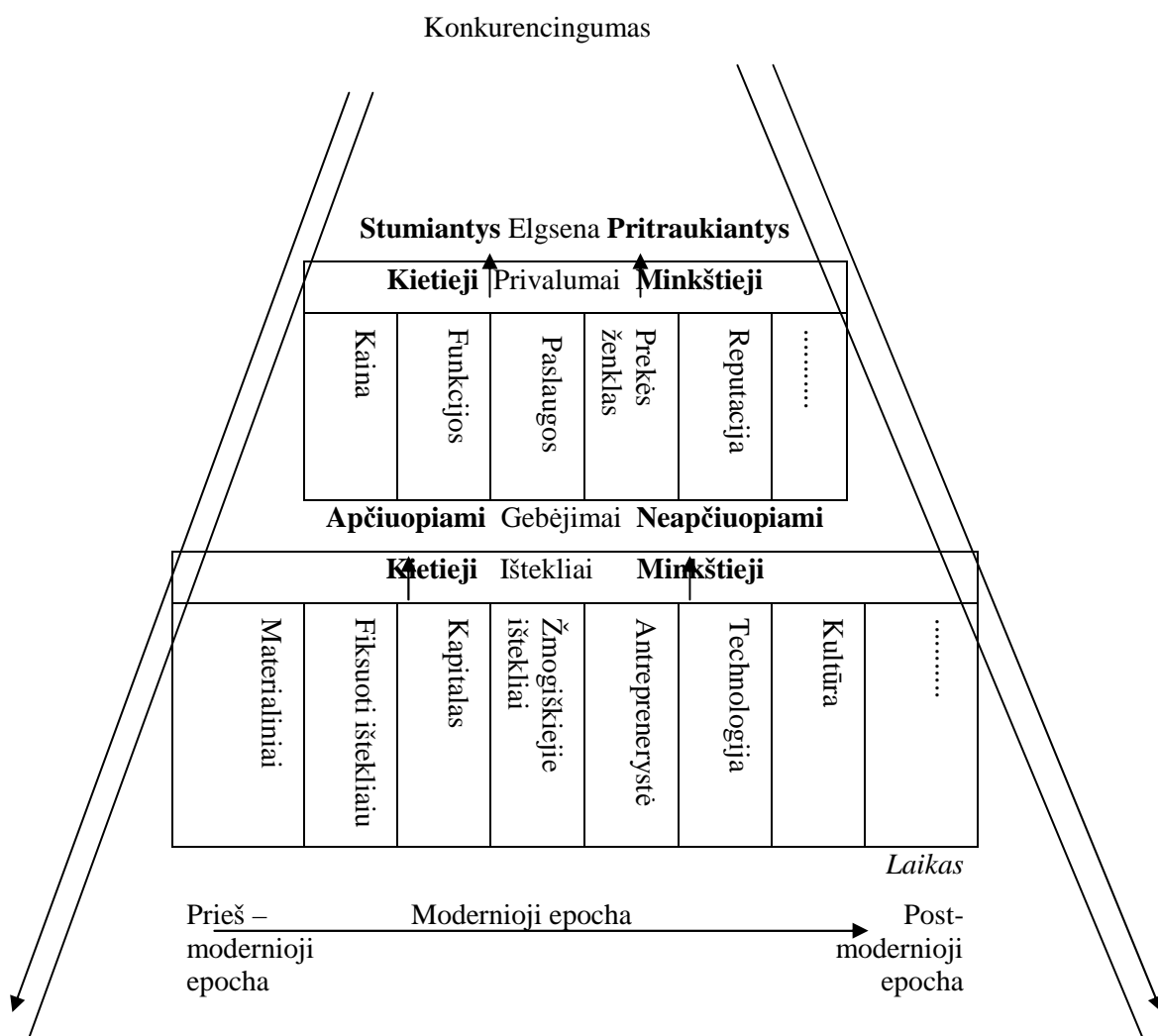
Oyewobi et al. (2016) detalizuoja vidinius valdymo veiksnius ir jų įtaką įmonių konkurencingumui (8 lentelė).

8 lentelė. Įmonės valdymo veiksmų turinčių poveikį įmonės konkurencingumui, grupės (Oyewobi et al., 2016)

Valdymo veiksmų grupės	Veiksniai
Organizacinė struktūra	Mechanistinės struktūros bruožai: <ul style="list-style-type: none"> • Valdymo struktūra, kuri leidžia palaikyti ryšius su verslo aplinka; • Organizacinė struktūra, kuri padeda patobulinti strategiją ir deleguoti valdžios funkcijas; Organinis požiūris: <ul style="list-style-type: none"> • Kiek vadovai skatina darbuotojų integraciją ir atskirų darbuotojų veiklą koordinavimą įgyvendinant įmonės strategiją; • Vadovybė kontroliuoja, kaip darbuotojai dirba, aiškiai įvardinamos ir kontroliuojamos atskirų darbuotojų funkcijos.
Valdymo stilius	Dalyvaujamojo valdymo stiliaus požymiai: <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai ir vadovai dalijasi idėjomis, diskutuoja, teikiamas grįžtamasis ryšys; • Valdymas atpažįsta ir apdovanoja efektyvumą, tobulėjimą, atvirumą, socialinius įgūdžius ir dalyvavimą priimant sprendimus; • Vadovai palengvina dvipusę komunikaciją, užtikrina, kad darbuotojai būtų išgirsti, ir užtikrina grįžtamąjį ryšį per susirinkimus. Autoritarinio valdymo stiliaus bruožai: <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai labiau įsipareigoję tikslams, kuriuos nustato vadovybė; • Vadovybė priima sprendimus, palankius darbuotojų interesams, po konsultacijų su jais; • Vadovai nustato monitoringo tipus ir reikalauja laikytis grafikų.
Sprendimų priėmimo stilius	<ul style="list-style-type: none"> • Direktyvinis stilius: vadovai skatina darbuotojus orientuotis į pagrindinius veiksmus, naudotis turima autonomija ir inicijuoti problemų sprendimą; • Analitinis stilius: vadovai skatina analitines idėjas, skatina alternatyvių būdų spręsit problemas paiešką; • Konceptinis stilius: vadovai stiprina kūrybiškumą ir skatina nepriklausomus veiksmus; • Vadovai žino apie socio-kultūrinės darbuotojų pažiūras, ir skatina juos ieškoti prasmingų problemų sprendimo strategijų.

Galima pastebėti, jog autoriai įvardina net ir skirtingo tipo veiksniai kaip lemiančius įmonės konkurencingumą. Ne visi veiksniai gali būti vienos įmonės konkurenciniai pranašumai, pavyzdžiui, konkuruojant kaina praktiškai neįmanoma yra konkuruoti kokybe.

Xu et al. (2008) įvairius konkurencingumo veiksniai grupuoja pagal jų reikšmę atskirais laikmečiais, bei pagal tai ar veiksniai ir su jais susiję įmonės ištekliai yra „kietieji“, ar „minkštieji“ (9 pav.).



9 pav. Konkurencingumo veiksnių kaita ir tipai (Xu et al., 2008, p. 32)

„Kietieji“ veiksniai yra tie, kurie kuria aiškiai išmatuojamą ir akivaizdų pranašumą (pvz. žema kaina, patraukli daugeliui vartotojų), tuo tarpu „minkštieji“ veiksniai susiję su neapčiuopiamą verte, kurią kuria organizacija (pvz. Išplėta organizacinė kultūra, gera reputacija, aukšto lygmens socialinė atsakomybė ir t.t.).

Taigi pagal pateiktą paveikslą, lyginant prieš-moderniąją epochą (iki XX a. Pradžios), moderniąją epochą (XX a. pirmoji ir antroji pusė) ir post-moderniąją epochą (XX a. antroji pusė ir XXI a.) konkurencingumo sampratoje nuo kietųjų išteklių (materialiniai veiksniai, fiksuoti ištekliai)

perinama prie minkštųjų išteklių (tokių kaip kultūra). Atitinkamai konkurencingumas gali būti kuriamas arba veiksniais, kurie buvo svarbūs ankstesnėse epochose (kaina, funkcijos), arba veiksniais, kurių reikšmingumas akcentuojamas post-moderniojoje epochoje (prekės ženklas, reputacija ir kt.). Atitinkamai iš šios klasifikacijos galima daryti išvadą, jog šiuolaikinėje epochoje aktualiausi minkštieji ištekliai, kuriantys įmonės konkurencinius pranašumus, o kietieji ištekliai ir kietieji privalumai kuria tik bazinius pranašumus, kuri leidžia įmonei veikti rinkai, bet nekuria išskirtinio konkurencinio pranašumo.

Analizuojant specifinius tyrimus, kuriuose buvo tirtas IT sektoriaus SVV įmonių konkurencingumas, konkurenciniai pranašumai ir pan., ryškėja, jog akcentuojami keli svarbiausi šių įmonių konkurencinio pranašumo šaltiniai, į kuriuos reikėtų orientuotis pasirenkant konkurencingumo stiprinimo strategiją.

Pirma, tai yra **santykių su vartotojais palaikymas, orientacija į greitai kintančius vartotojų poreikius**. Banales ir Andrade (2011) tyrimo duomenys rodo jog IT sektoriuje veikiančioms įmonėms svarbiausias konkurencinis pranašumas yra vartotojų poreikių tenkinimas, o nepakankamai atsižvelgdamos į vartotojų poreikius, skirdamos nepakankami dėmesio vartotojų poreikių pokyčių analizei, jos greitai praranda konkurencinį pranašumą. Šioje verslo šakoje vartotojai tikisi paslaugų teikėjo išskirtinės kompetencijos, vartotojams, ypač verslas verslo segmente labai svarbu kad galėtų pasitikėti paslaugų teikėju.

Verslas-verslui vartotojai yra labai jautrūs tam, kiek gali pasitikėti IT paslaugų teikėju. Technologijos, kompiuterinių sistemų saugumo problemos labai greitai kinta. Nuo verslo subjektų turimų technologijų, jų saugumo priklauso daugelis įmonių veiklos sričių darnus veikimas, tad pasitikėjimas paslaugų teikėju yra labai svarbus IT sektoriaus verslo klientams (El-Kot ir Gamal 2011).

Castro-Gonzales et al. (2017) tyrimo duomenimis, vartotojai verslas-verslui segmente IT sektoriuje yra linkę palaikyti pastovius ryšius su tais paslaugų teikėjais, kuriais pasitiki, tačiau ir paslaugų teikėjas turi stengtis stimuliuoto ir stiprinti šiuos ilgalaikius santykius su paslaugų teikėjais.

IT sektoriaus SVV įmonėms itin svarbi stipri orientacija į rinką, vartotoją. Tai reiškia įmonės marketingo veiksmų, kuriais stengiamasi atsakyti ir patenkinti vartotojo poreikius, dirbti kuo geriau, visumą (Banales ir Andrade, 2011). Tai apima šias tris dimensijas:

- „Rinkos intelekto“ generavimas. „Rinkos intelektas“ - tai išskirtinės vertės rinkos informacija, kai įmonė turėdama atitinkamą informaciją gali nuspėti tiksliai rinkos pokyčius ir juos prognozuoti, bei priimti sprendimus, kuriais net ir kintant rinkai gali patenkinti vartotojų poreikius (Kara et al., 2005);

- „Rinkos intelekto“ skleidimas. Tai apima sprendimus, kuriais dalijamasi išskirtine rinkos informacija su atskirais padaliniais versle, ir kai bendra įmonės interfunkcinė marketingo veiksmų koordinacija yra tokia stipri, kad sugebama gerai patenkinti kintančius vartotojų poreikius visuose segmentuose (Kara et al., 2005).

○Atsakas. Į kintančius vartotojo poreikius užtikrinamas tęstinis atsakas. Svarbu ne tik turėti informaciją apie rinką ir pokyčius joje, bet ir sugebėti planuoti savo veiksmus taip, kad būtų tinkamai reaguojama į šiuos pokyčius.

○Santykinis kapitalas. Tai apima įmonės santykius su vartotojais, su partneriais (aljansai), verslo tinklus, santykius su konkurentais. Tyrimai rodo, jog geras santykinis kapitalas padeda įmonei generuoti išskirtines žinias apie rinką. Santykinis kapitalas apibrėžia ir tai, koks yra įmonės konkuravimo rinkoje būdas, strategija, agresyvumas (Huang ir Hsueh, 2007).

Antra, tai yra **IT sektoriaus SVV įmonių inovatyvumas**. Petti ir Zhang (2013) atliko konkurencingumo veiksnių IT sektoriuje tyrimo rezultatai atskleidžia, jog vienas svarbiausių konkurencingumą stiprinančių veiksnių šioje rinkoje yra gebėjimas inovuoti. Tai apima daug aspektų: tai ir programinės inovacijos kai IT sprendimus kurianti įmonė siūlo naujus sprendimus, ir naujų produktų reguliarius įvedimas tos įmonės, kuri parduoda IT produktus. Tai taip pat ir gebėjimas taikyti valdymo bei marketingo inovacijas, stiprinant bendrą įmonės veiklos efektyvumą, aktyvumą rinkoje.

Castro-Gonzales et al. (2017) teigimu, esminiai IT sektoriuje dirbančios įmonės konkurenciniai pranašumai siejami su šiais aktyvumo technologinėse inovacijose aspektais:

○Inovacijų rezultatai. Tai rodo, kiek įmonės inovacijos sėkmingos rinkoje ir koks yra projekto rezultatų poveikis. Vertinami pardavimai, pelnas, rinkos dalis įgyta vykdant specifines inovacijas. Tyrimai rodo, jog inovacijų rezultatai turi teigiamo poveikio įmonės efektyvumui, pardavimų apimtis, užimamai rinkos daliai, todėl jie yra svarbūs ir įmonės konkurencingumo stiprinimui (Jimenez-Jimenez et al., 2010).

○Inovacijų pastangos. Tai apibūdina, kiek aktyviai įmonėje vykdoma inovacinė veikla, vertinamas rodiklis apie inovacines veiklas per tam tikrą laikotarpį.

○Inovacijų gebėjimai. Apibrėžiama kaip gebėjimų ir žinių būtinų efektyviai absorbuoti, dominuoti ir pagerinti egzistuojančią technologiją, sukurti inovaciją, visuma. Kompanijos žinios sukauptos žmogiškuosiuose ištekliuose, procesuose (Power, 2014).

Inovatyvumo reikšmę akcentuoja ir kiti autoriai, kurie tyrė SVV įmonių konkurencingumą, ne tik specifiškai veikiančių IT sektoriuje. Veselinova ir Samonikov (2012) atliko tyrimą, kuriuo analizavo kokie veiksniai lemia įmonių augimą Europos Sąjungoje. Šių autorių tyrimo duomenys rodo, jog įmonėms siekiant augti, labai reikšminga yra inovacinė veikla, investicijos į kompetencijos ir kvalifikacijos augimą.

Trečia, tai yra IT sektoriuje **veikiančios įmonės kompetencija ir jos žmogiškojo kapitalo kompetencija**. Gajowiak (2015) empirinio tyrimo, tyrusio Lenkijos aukštųjų technologijų sektoriuje dirbančių SVV konkurencinius pranašumus rezultatais, svarbiausi šių įmonių konkurenciniai pranašumai yra neapčiuopiami ir apčiuopiami (9 lentelė).

9 lentelė. Aukštųjų technologijų sektoriaus SVV įmonių konkurenciniai pranašumai (adaptuota pagal Gajowiak, 2015)

Neapčiuopiami veiksniai (turtas)	Apčiuopiami veiksniai (turtas)
Žmogiškasis kapitalas	Įmonės finansinė padėtis
Įmonės noras mokytis	Igyvendintos inovacijos
Darbuotojų socialinis kapitalas	Kokybės valdymo sistemos
Socialinis kapitalas kylantis iš įmonės partnerių	Įmonės vieta
Organizacijos struktūrų ir veiklų lankstumas	Įranga
Know-how ir įmonės įvaizdis	
Bendradarbiavimas su partneriais	
Mokslinių tyrimų ir taikomoji veikla	
Komercializacijos rezultatų trukmė	
Organizacinio mokymosi procesai	
Patentai ir licencijos	

Ypač didelę reikšmę autoriai suteiki neapčiuopiamų veiksnių analizei, nes laikomasi požiūrio, jog jie yra sunkiai imituojami ir kuria unikalų konkurencinį pranašumą. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra ypatingai reikšmingas IT sektoriuje dirbančių SVV įmonių konkurencingumui, nes žinių ekonomikoje labai svarbu, kad įmonės turėtų kompetentingus, įgudusius darbuotojus. IT sektoriuje žinios yra vienas svarbiausių strateginių išskirtinumų; gebėjimas kurti ir valdyti žinias susijęs su organizacijos kūrybiškumu ir inovatyvumu, ir yra svarbu, kad žinios organizacijoje būtų kuriamos per vietos socialinius tinklus organizacijos viduje, taikant komandinio darbo metodus (Edvisson ir Malone, 2001; Easterby-Smith et. al., 2009). Pati organizacija turi norėti mokytis ir tobulėti.

Panašiai akcentuoja ir Sinha et. al. (2016), kurių teigimu, IT sektoriuje dirbančių įmonių esminis konkurencingumo šaltinis – tai jų kompetencija, žmogiškieji ištekliai turintys išskirtines kompetencijas. Tai ypač svarbu tose IT sektoriaus įmonėse, kurios teikia paslaugas, siūlo tam tikrus individualizuotus sprendimus.

Įmonės konkurencingumui įtakos turi ir *išoriniai veiksniai*. Ragelskaja ir Korsakienė (2011) išskiria aplinkos veiksnius bei strateginius aljansus, kurie leidžia įmonei įgyti papildomą konkurencinį pranašumą ir vystyti veiklą globalioje rinkoje.

Beregovaja (2015) išorinius įmonės konkurencingumą veikiančius veiksnius vadina įtakos veiksniais:

- Makroekonominiai veiksniai: politiniai, ekonominiai, socialiniai;
- Mikroekonominiai veiksniai: partneriai, vartotojai, partneriai, konkurentai.

Detalesnę išorinių veiksnių klasifikaciją pateikia kiti autoriai. Liučvaitienė ir Peleckas (2011), Pilinkienė et. al. (2016) išskiria šias išorinių įmonės konkurencingumo veiksnių grupes:

- Bendrieji veiksniai: geopolitinė šalies padėtis; teisinė šalies sistema; ekonominė šalies padėtis; valstybės ekonominė ir socialinė politika; demografinė šalies padėtis; gamtinė-ekologinė šalies padėtis;

- Rinkos, kurioje veikia įmonė, pagrindiniai veiksniai: regionų skirtumai; produkcijos kaina; valstybės finansinė parama; rinkos talpumas ir vartotojų mokumas; mokesčių sistema;

- Infrastruktūros veiksniai: nuosavybės forma; darbuotojų kvalifikacija; subjekto ekonominis pajėgumas; gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas; moksliniai tyrimai.

Taigi greta makroekonominių ir mikroekonominių veiksnių šie autoriai identifikuoja ir infrastruktūros veiksnius, kurie nulemia verslo sąlygas ir verslo struktūros, kapitalo sprendimus.

Parnell et al. (2015), nagrinėję smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumo veiksnius, akcentuoja, jog įmonėms poveikį turi netikrumo veiksniai, tokie kaip netikrumas rinkoje, technologinėje aplinkoje, ir konkurentų aplinkoje (10 lentelė).

10 lentelė. Smulkių ir vidutinių įmonių išorinių konkurencingumo veiksnių grupės (Parnell et al., 2015)

Veiksnių grupės	Veiksniai
Netikrumas rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų poreikių produkcijai pokyčiai; • Vartotojų orientacija į naujus produktus; • Jautrumas kainai; • Nauji vartotojai, kurių poreikiai skiriasi nuo esamų vartotojų; • Sunkumas prognozuoti rinkos pokyčius ateityje; • Vartotojų poreikius nesunku patenkinti.
Netikrumas technologinėje aplinkoje	<ul style="list-style-type: none"> • Greitai besikeičianti technologija; • Technologiniai pokyčiai sukuria dideles galimybes; • Sudėtinga prognozuoti technologijos pokyčius; • Technologija sukuri naujus produktus; • Minimalūs technologiniai pokyčiai; • Dažni technologiniai pokyčiai.
Netikrumas konkurentų aplinkoje	<ul style="list-style-type: none"> • Arši konkurencija; • Verslo šakoje vyksta marketingo karai; • Konkurentai lengvai nukopijuoja konkurencinius pranašumus; • Rinkoje konkuruojama kaina; • Dažnai keičiasi konkurentai; • Konkurencija silpna.

Taigi šioje klasifikacijoje akcentuojama rinkos veiksnių, technologinės aplinkos ir konkurencinės aplinkos svarba.

Mokslinėje literatūroje laikomasi požiūrio, jog įmonės konkurencingumo išoriniai ir vidiniai veiksniai yra tarpiai susiję. Belickij ir Kazak (2009) teigimu, naujoji ekonomika keičia reikalavimus verslui ir keičia verslo situaciją, lemia, jog kinta ir įmonių konkurencingumui aktualiausi veiksniai. Informacija tampa svarbiausiu įmonių konkurencingumo veiksnium. Poreikis dirbti su informacija, greitai ją apdoroti lemia, jog informacinių technologijų ir su jais susijusių produktų pardavimo sektorius yra labai konkurencingas kitų sektorių kontekste. IT galimybės leidžia net ir mažoms įmonėms susikurti konkurencinius privalumus ir juos panaudoti siekiant jos tikslų. Naujojoje ekonomikoje svarbius konkurencinius privalumus kuria tokie veiksniai kaip informacinės technologijos, efektyvus valdymas, gebėjimas lanksčiai reaguoti į pokyčius aplinkoje. Yiu ir Pun

(2014) teigimu, IT rinkoje veikiančioms įmonėms svarbiausio konkurencingumo veiksniai yra susiję su gebėjimu persiorientuoti, reaguoti į naujus rinkos lūkesčius ir pokyčius rinkoje, t.y. šie veiksniai: produkto koncepcija; kokybė; kaina; finansinė padėtis; išteklių lygis; vartotojų aptarnavimas; rinkos dalis; pogarantinis aptarnavimas. Kaip matyti, šie įvardinti veiksniai nėra iš esmės skirtingi nuo bendrojo pobūdžio įmonių konkurencingumo veiksnių. Kalbant apie tai, kokie yra specifiniai IT sektoriuje dirbančių įmonių konkurencingumo veiksniai, galima pažymėti, jog joms svarbūs yra tiek vidiniai valdymo veiksniai, tokie kaip gebėjimas darbą organizuoti lanksčiai, adaptuojant lanksčią organizacinę struktūrą, tiek ir išoriniai valdymo veiksniai, gebėjimas prisitaikyti prie išorinių veiklos aplinkybių (Marcos et al., 2006). Elektroninės komercinės, aptarnavimo virtualioje erdvėje galimybės leidžia savo siauroje veiklos srityje konkurencinius pranašumus įtvirtinti ir mažoms IT sektoriuje dirbančioms įmonėms (Nikolaidis ir Adamidou, 2016). Globali rinka ir informacinių technologijų pritaikymas pagerina tokių įmonių priėjimą prie žmogiškųjų ir kapitalo išteklių, tarptautiniai investuotojai patys ieško galimybių investuoti savo lėšas, ir geografinis IT sektoriuje dirbančių įmonių išdėstymas nebeturi didelės reikšmės (Yiu ir Pun, 2014).

Apibendrinant išnagrinėtas įmonių konkurencingumo veiksnių klasifikacijas, išskiriamos svarbiausios nagrinėtų autorių įvardintos vidinių veiksnių grupės, kurios dažnai įvardinamos kaip universalios svarbios įvairiuose sektoriuose dirbančiose įmonėse, ir kurios būdingos būtent IT sektoriuje dirbančioms SVV įmonėms, išskiriant tuos veiksnius kuriuos pagal mokslinių tyrimų įrodymų dažnumą galima įvardinti kaip pagrindinius konkurencingumo veiksnius, ir kaip papildomus konkurencingumo veiksnius (11 lentelė).

11 lentelė. Įmonių vidinių konkurencingumo veiksnių grupės (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupės	Veiksniai	Veiksnius tyrę mokslininkai
1) Pagrindiniai veiksniai, sudarantys įmonės kompetenciją (know-how)		
Kompetencijų veiksniai	<u>Žmogiškųjų išteklių kompetencija</u>	Beniušienė ir Svirskienė (2008), Xu et al. (2008), Edvisson ir Malone (2001), Easterby-Smith et al. (2009), Sinha et al. (2016)
	<u>Inovatyvumas</u>	Petti ir Zhang (2013), Castro-Gonzales et al. (2017), Power, (2014), Veselinova ir Samonikov (2012)
Su vartotojais susiję veiksniai	<u>Orientacija į vartotojus</u>	Parnell et al. (2015), Misala (2013), Beniušienė, Svirskienė (2008), Banales ir Andrade (2011), El-Kot ir Gamal (2011), Castro-Gonzales et al. (2017)
	<u>Žinios apie vartotojus ir jų poreikius</u>	Banales ir Andrade (2011), El-Kot ir Gamal (2011), Castro-Gonzales et al. (2017), Misala (2013), Parnell et al. (2015)
	<u>Unikalios vertės vartotojui pasiūlymas</u>	Banales ir Andrade (2011), El-Kot ir Gamal (2011), Castro-Gonzales et al. (2017)
2) Papildomi veiksniai	Organizacinės struktūros tobulinimas, lankstumas	Parnell et al. (2015), Oyewobi et al. (2016)
	Moksliniai tyrimai ir technologijos, mokslinių	Gajowiak (2015), Misala (2013), Beregovaja (2015)

	tyrimų komercializacija	
	Finansinė – ekonominė padėtis ir materialiniai ištekliai	Gajowiak (2015), Beregovaja (2015);
	Darbo organizavimas įmonėje	Gajowiak (2015), Misala (2013), Parnell et al. (2015,
	Patentai ir licencijos	Gajowiak (2015
	Įmonės finansinė padėtis	Gajowiak (2015
	Kokybės valdymo sistemos	Gajowiak (2015

Taigi tarp vidinių konkurencingumo veiksnių, IT sektoriuje veikiančios SVV įmonėms itin aktualūs yra kompetencijos (organizacijos ir žmoniškųjų išteklių, orientacijos į vartotojus, žinios apie juos, vertės jiems kūrimo, inovatyvumo veiksniai, bet taip pat reikia įvertinti ir papildomus konkurencingumo veiksnius.

Kalbant apie išorinius įmonės konkurencingumo veiksnius, tie, kurie yra svarbiausi smulkiai IT prekiaujančiai įmonei, veikiančiai vienoje (vietos) rinkoje, kurios internacionalizacija pasireiškia tuo, jog ji parduoda užsienyje gamintą IT produkciją, bet klientus aptarnauja tik vietos rinkoje ir globalioje rinkoje nekonkuruoja, jie apibendrintai išskirti ir pateikti 12 lentelėje. Makroekonominės aplinkos veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, socialinė padėtis ar emigracija, aplinkosauginė, teisinė, politinė aplinka veikia visas tos šalies IT įmones vienodai, tad atskirai nėra išskiriami.

12 lentelė. Įmonių išorinių konkurencingumo veiksnių grupės (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupės	Porter (Deimanto modelis)	Ragelskaja ir Korsakienė (2011)	Beregovaja (2015)	Liučvaitienė ir Peleckas (2011)	Parnell et al. (2015)
Gamybos /paslaugų teikimo veiksnių prieinamumas išorinėje rinkoje	+			+	
Vyriausybės verslo skatinimo priemonių prieinamumas	+				
Produkcijos importo sąlygos	+				
Dalyvavimas strateginiuose aljansuose		+			
Ryšiai su tiekėjais			+	+	+
Partnerystė verslo aplinkoje			+		+
Verslo infrastuktūros prieinamumas			+		+

Taigi kaip matyti lentelėje, didesnė dalis nagrinėtų autorių akcentuoja tiek makro, tiek mikro aplinkos veiksnius ir jų poveikį įmonės konkurencingumui, tačiau svarbiausi yra susiję su ryšiais su partneriais, tiekėjais (kas labai svarbu ir įmonei, prekiaujančiai IT technika, nes ryšiai su tiekėjais leidžia pateikti patrauklesnį pasiūlymą vartotojui), veiklos ir paslaugų teikimo veiksnių (tokių kaip personalas, versli reikalingos paslaugos, kreditavimas ir kt.) prieinamumas konkrečiai įmonei, nes

priklausomai nuo įmonės vidinių valdymo sprendimų, jos finansinės padėties ir kitų išteklių tai, kiek įmonei prieinami šie ištekliai, gali labai skirtis.

2.3.3. Įmonės konkurencingumo strategijos tipologijos

Įmonės konkurencingumo strategijos sukūrimas yra viena iš sąlygų stiprinant organizacijos konkurencingumą (North ir Varvakis, 2016). Mokslinėje literatūroje konkurencingumo strategija apibrėžiama kaip apibendrintas veiksmų ir taisyklių visumos modelis, kuriuo numato vadovautis organizacija priimdama sprendimus, siekdama iškeltų tikslų, palaikydama savo konkurencingumą (Valdani ir Arbore, 2013).

Remiantis Panibratov ir Sergeeva (2013) galima teigti, kad konkurencingumo strategija išreiškia ilgalaikį organizacijos siekį įgyvendinti pakeitimus. Ji nustato tam tikrus rėmus leidžiančius nustatyti ir įvertinti objektyvius pakeitimus organizacijoje, kuriuos formuoja pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje. Strategijos tikslai atspindi bendrus organizacijos uždavinius.

Įmonės konkurencingumo strategija gali būti vertinama ir kaip priemonė siekiant perspektyvių tikslų, įvertinant išorinius pokyčius ir organizacijos galimybes (Castro-Gonzales, Espina, Tinoco-Egas, 2017). Mamica (2015) pabrėžia, kad efektyvi konkurencingumo strategija yra adaptyvi pokyčiams vykstantiems organizacijos verslo aplinkoje.

Konkurencingumo strategija suteikia galimybę įmonei kryptingai ir koncentruotai valdyti savo konkurencingumo stiprinimo procesą (Ginevičius ir Krivka, 2010). IT įmonėms, konkurencingumo strategija leidžia tinkamai reaguoti į pokyčius verslo aplinkoje, kurie apima vartotojų poreikių pokyčius, reakciją į konkurentų veiksmus; taip pat spręsti vidines problemas silpninančias įmonių veiklos efektyvumą. Remiantis Ivanova (2011), galima teigti, kad IT įmonės konkurencingumo stiprinimo valdymas - tai toks įmonės valdymas, kuris remiasi žmogiškuoju aukštą motyvacijos lygį turinčių darbuotojų potencialu kaip organizacijos veiklos pagrindu; siekia visapusiškų santykių su vartotojais vystymu turint tikslą gerinti teikiamų paslaugų, kuriamų produktų kokybę siekiant idealo; įgyvendina lankstų reguliavimą ir savalaikį pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, kuris atitinka verslo aplinkos keliamus iššūkius ir leidžiantį siekti konkurencinių pranašumų. Visų šių veiklų visuma leidžia IT įmonėms išgyventi, siekti savo tikslų ilgalaikėje perspektyvoje. Galima teigti, kad tinkamas konkurencingumo stiprinimo strategijos pasirinkimas tiesiogiai įtakoja visą IT įmonės veiklą ilgalaikėje perspektyvoje. Dėl šios priežasties šiam etapui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Konkurencinė strategija aktuali įvairaus dydžio įmonėms (Singh et. al., 2008), ja yra planuojami ir derinami strateginiai veiksmai, kurie yra nukreipti į konkurencinės pozicijos užėmimą, konkurencingumo formavimą, ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimą ir palaikymą siekiant užsibrėžtų tikslų (Si et. al. 2009).

Plačiausiai žinomos ir visuotino pripažinimo sulaukusios yra M.Porter konkurencingumo strategijos, kurios suformuluotos pagal konkurencijos intensyvumą ir konkurencinio pranašumo įgijimo galimybę. Nemažai autorių nagrinėjo, kaip šios strategijos gali būti taikomos IT sektoriaus SVV įmonėms.

Gabrielsson et al. (2002) teigimu, IT sektoriaus SVV įmonėms tinkama yra konkurencinė kaštų lyderio strategija, nes IT rinka, įskaitant ir kompiuterių kūrimo bei prekybos verslą, yra greitai kintanti, joje stipri konkurencija ir konsolidacija, vieni svarbiausių konkurencinių veiksnių yra gebėjimas užtikrinti gamybos ir prekybos masto ekonomiką, plataus masto mokymąsi, gebėjimas užtikrinti mažesnius gamybos ir veiklos kaštus, kadangi šioje rinkoje stipriai konkuruojama ir kaina. Be kita ko, produkcijos asortimentas greitai pasensta, nes kompiuterių rinkoje produkto gyvavimo ciklas tampa vis trumpesnis.

Tačiau su šia nuomone galima nesutikti turint omenyje Banales ir Andrade (2011), El-Kot ir Gamal (2011), Castro-Gonzales et al. (2017) tyrimų rezultatus kurie akcentuoja, jog IT sektoriaus SVV įmonių konkurencingumui esminiai veiksniai yra susiję su orientacija į vartotojus. Tad įmonei, kuri siekia reaguoti į kintančius vartotojų poreikius, individualizuoti savo pasiūlymus, tinkamesnė yra diferenciacijos konkurencinė strategija.

Ebben ir Johnson (2005) tyrimas rodo, jog iš Porter (1980) išskirtų konkurencinio pranašumo stiprinimo strategijų (kaštų, diferenciacijos ir fokusuotos) smulkioms ir vidutinėms įmonėms geriausiai sekasi įgyvendinti fokusuotą strategiją (kai siekiama fokusuoto kaštų pranašumo viena tiksliniame segmente, arba fokusuoto diferenciacijos pranašumo tiksliniame segmente, reaguojant į skirtingus poreikius tame segmente) nes ši strategija nereikalauja tokios didelės rinkos aprėpties kaip diferencijuota strategija (kurios ypatumas yra tas, jog įmonė siekia itin aukšto produktyvumo ir išskirtinės kokybės atsakydama į skirtingus vartotojų poreikius didelėje ir fragmentuotoje rinkoje) ir tokių didelių veiklos apimčių bei pajėgumų kaip kaštų pranašumo strategija (kuri reikalauja didelės apimties gamybos pasiekiant mažą savikainą dėl masto ekonomijos, arba vertikalios integracijos, kai įmonė susijusi išskirtiniais ryšiais su žaliavų tiekėjais ir pan.). Tiek tokio masto kaštų privalumus, tiek ir tokio didelio masto diferenciacinius privalumus dažniausiai sukuria stambio įmonės, turinčios dideles gamybos, prekybinės veiklos išteklius.

Minović et al. (2016) atlikto tyrimo, analizuojant kokius konkurencingumo stiprinimo strateginius sprendimus priima įmonės Serbijoje, duomenimis, SVV įmonių konkurencingumo stiprinimui dažniausiai naudojama arba fokusuota žemų kaštų strategija, kai produktas gaminamas/paslauga teikiama žemais kaštais, vidutine kokybe ir parduodama nustatant žemą kainą. Dalis SVV orientuojasi į aukštą kokybę, jog taiko fokusuotą diferenciacijos strategiją, t.y. atsižvelgia į individualizuotus vartotojų poreikius, tačiau jų veiklos apimtys santykinai mažos, nustatoma aukšta produkcijos arba paslaugų kaina. Konkurencingumo stiprinimui svarbus augimo strategijų taikymas,

naujų produktų kūrimas ir verslo modelių tobulinimas. Taip pat pastebima, jog nemažai SVV įmonių stengiasi suderinti kelias strategijas, t.y. taiko kai kuriuos fokusavimo ir kai kuriuos diferenciacijos strategijos lementus, siekdamos įsitvirtinti keliuose rinkos tiksliniuose segmentuose (pavyzdžiui, vieniems siūlant pigią ir vidutinės kokybės produkciją, o kitam segmentui siūlant aukštos kokybės brangią produkciją, kurią adaptuoja pagal tikslinio segmento poreikius)

Theodoridis ir Priporas (2009) teigimu, parduodant kompiuterinę techniką mažmena, įmonė turi nuspręsti, į kokius rinkos segmentus orientuojasi. Daugelis taiko diferencijuotą strategiją, t.y. siūlo įvairius kainos ir produkcijos asortimento sprendimus: siūlo ir pigesnę produkciją mažesnę perkamąją galią turintiems vartotojams, ir brangesnius, aukštesnės kokybės produktus.

Apibendrinant šių autorių mintis, 13 lentelėje apibendrinamos galimybės taikyti Porter konkurencingumo strategijas smulkioms IT įmonėms.

13 lentelė. M.Porter bazinės įmonės konkurencingumo strategijų įvertinimas taikant IT įmonių konkurencingumo stiprinimui (sudaryta autoriaus pagal Virvilaitę, 2012; Ebben ir Johnson, 2005; Minović et al., 2016; Theodoridis ir Priporas, 2009)

Strategija	Charakteristika	Ypatumai	Galimybė taikyti IT sektoriaus SVV įmonei
Kaštų lyderio strategija	Įmonės konkurencingumo stiprinimas grindžiamas užtikrinant mažus kaštus šakoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija efektyvi IT įmonėms vykdančioms veiklą dideliais mastais, tuomet sukuriama didelis ekonominis efektas. Mažoms ir vidutinėms įmonėms ekonominis efektas gali būti nedidelis. • Kaštų mažėjimas gali turėti neigiamas pasekmes produkcijos kokybei ir veiklos efektyvumui, kas pasireiškia dideliais nuostoliais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Smulkiai IT įmonei taikyti sudėtinga, nes neišvysto didelio veiklos masto.
Diferenciacijos strategija	Įmonė diversifikuoja savo veiklą, restruktūrizuoja kuriamos vertės vartotojui šaltinius. Sukuriami ryšiai tarp skirtingų veiklų, prielaidos didesniam pajamų generavimui ir papildomos veiklos vartotojams kūrimui. Pvz. Samsung gamina išmaniuosius telefonus ir komponentus jiems, kurie naudojami pačios įmonės gamybos procese bei parduodami	<ul style="list-style-type: none"> • Strategijos įgyvendinimas reikalauja didelių finansinių investicijų; • Reikalinga patirtis ir kompetencija; gebėjimai efektyviai koordinuoti, organizuoti ir kontroliuoti skirtingas veiklas, kad yra gana sudėtinga nedidelėms įmonėms, kurios turi aukštos kvalifikacijos specialistus, tačiau nedidelį skaičių vadovaujančio personalo skaičių, kuriam trūksta reikiamos kvalifikacijos ir 	<ul style="list-style-type: none"> • Smulkiai IT įmonei taikyti sudėtinga, nes neturi reikiamų finansinių išteklių.

	konkurentams. Užtikrinama veiklos diversifikacija, sukuriama pridėtinė vertė ir nauji pelno generavimo šaltiniai.	laiko.	
Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją	Kompleksinė konkurencingumo stiprinimo strategija numatanti veiklos diversifikavimą ir kaštų mažinimą.	<ul style="list-style-type: none"> • Sudėtingas įgyvendinimas; • Reikalauja didelių investicijų ir efektyvaus veiklos koordinavimo. 	Tinkamiausia strategija smulkiai IT įmonei. Galimos dvi orientacijos: <ul style="list-style-type: none"> • Fokusuota žemų kaštų strategija: vidutinė kokybė, maža kaina, maža orientacija į individualius vartotojų poreikius viename segmente; nedideli veiklos mastai; • Fokusuota diferenciacijos strategija: orientacija į individualius vartotojų poreikius ir vertės jiems didinimas; aukšta kaina, aukšta kokybė, nedideli veiklos mastai, veikimas viename segmente.

Pasirenkant ar formuojant konkurencingumo stiprinimo strategiją IT įmonėms svarbu įvertinti savo pozicijas rinkoje ir dydį, pagal tai grįsti strategijos pasirinkimą (Panibratov ir Sergeeva, 2013). Todėl IT įmonėms aktualios klasikinėje strateginio valdymo teorijoje analizuojamos strategijos, kurių klasifikacijas pasiūlė Porter (1980), Eckles (1990), Kotler (1991), ir kurių privalumus bei trūkumus analizavo daug vėlesnių autorių (Groucutt, et al., 2004) (14 lentelė).

14 lentelė. Konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį įvertinimas taikant IT įmonių konkurencingumo stiprinimui (sudaryta autoriaus pagal Virvilaitę 2012; Valdani, Arbore, 2013; Nort ir Varvakis, 2016)

Strategija	Charakteristika	Ypatumai	Galimybė taikyti IT sektoriaus SVV įmonei
Lyderio strategija	Lyderis užima didžiausią ar turi vieną didžiausių rinkos dalių, kas jam suteikia galimybę aktyviau vystyti veiklą ar įtakoti pokyčius rinkoje.	<ul style="list-style-type: none"> • Masto ekonomija; • Aktyvi plėtra, • Išskirtiniai konkurenciniai pranašumai; • Įvairūs konkurencingumo stiprinimo šaltiniai; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra galimybės dėl išteklių trūkumo
Persekiojo strategija	Lyderio pozicijos rinkoje, atskiruose rinkos segmentuose siekimas. Tiesioginė konkurencija su rinkos lyderiu.	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė įgyti stiprų konkurencinį pranašumą; • Rinkos išplėtimo galimybės; • Veiklos plėtros galimybės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra galimybės dėl išteklių trūkumo
Sekėjo strategija	Adaptacijos principu įgyvendinama strategija, kuomet kopijuojami rinkos	<ul style="list-style-type: none"> • Patirties perėmimas iš lyderio; • Lyderio verslo modelio perėmimas, patikrintų verslo vystymo sprendimų 	<ul style="list-style-type: none"> • Galima strategija, kai siūlomos paslaugo/ produkcijos

	lyderiai, perimant gerąją praktiką ir patirtį. Jų pagrindu kuriamas konkurencinis pranašumas. Vengiama tiesiogiai konkuruoti su rinkos lyderiais, orientuojamasi į rinkos segmentus, kuriems lyderių produkcija yra netinkama ar neprieinama.	taikymas; <ul style="list-style-type: none"> • Gerosios patirties perėmimas; • Nedideli įgyvendinimo kaštai; • Ribota įgyvendinimo rizika. 	tiems patiems tiksliniams segmentams kaip lyderis ar persekiotojas
Rinkos nišos užpildytojo strategija	Strategija grindžiama specializacija, orientacija į specifinius poreikius turinčius rinkos segmentus. Kuriamas didelė pridėtinė vertė siauriems tiksliniams vartotojų segmentams.	<ul style="list-style-type: none"> • Leidžia sukurti unikalų konkurencinį pranašumą, kuris sunkiai nukopijuojamas; • Atveria galimybes specializacijai, unikaliam kompetencijai kurti, įgyti vertingą patirtį; • Nereikalauja didelių investicijų ir finansinių išteklių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Galima strategija, kai ieškoma siauro tikslinio segmento su specifiniais poreikiais, ir į jį orientuojamasi.

Konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį taikymas yra plačiai paplitęs tarp IT įmonių. Įvairiuose IT sektoriaus srityse įmonės aktyviai taiko Persekiotojo ar Sekėjo strategijas orientuojantis į rinkos lyderius, perimant jų patirtį, taikomus sprendimus, kopijuojant verslo modelius ir kuriamus IT produktus. Daugeliu atveju šių konkurencingumo strategijų taikymas leidžia išsikvoti tam tikrą poziciją rinkoje, tačiau neužtikrina ilgalaikio konkurencingumo įgijimo. Kinijos IT įmonių patirtis rodo, kad gerų rezultatų leidžia pasiekti kombinuotos konkurencingumo strategijos apjungiančios Sekėjo ir Kaštų mažinimo strategijas. Šių strategijų įgyvendinimas leidžia sukurti Kinijos IT įmonėms rinkos lyderių analogus už žemesnę kainą ir realizuoti mažesnes pajamas turintiems pirkėjams. Tai generuojama pajamas trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu, tačiau nesukuria ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Nepaisant to, praktikoje žinomi atvejai, kuomet taikant Persekiotojo ar Sekėjo strategijas kompanijos sugebėjo įgyti ir vėliau sustiprinti savo konkurencingumą, tarpti pasaulinio lygio IT kompanijomis („Prestigio“, „Huawei“).

IT sektoriuje įmonės efektyviai pritaiko Rinkos nišos užpildytojo strategiją orientuojantis į vieno ar kelių tikslinių rinkos segmentų vartotojų specifinius poreikius, aptarnaudamos klientus globalioje rinkoje, taip užsitikrindamos pakankamai didelius pardavimus. Rinkos nišos užpildytojo strategiją efektyviai pritaikė kompanija „Transcend“ gaminanti išorines duomenų laikmenas. Siekdama sukurti savo konkurencinį pranašumą labai konkurencingoje rinkoje, įmonė pradėjo gaminti išorines laikmenas sustiprintu korpusu, kurių atsparumas atitinka JAV kariuomenės nustatytus standartus. Negana to „Transcend“ sugebėjo išlaikyti vidutinės savo gaminių rinkos kainas. Šiandien „Transcend“ vienas geriausiai žinomų padidinto atsparumo išorinių duomenų laikmenų gamintojų pasaulyje, kurio produkciją vertina verslo ir privatus klientai. Rinkos nišos užpildytojo strategija efektyvi IT sektoriuje, kuris nėra suvaržytas geografinių ribų, įmonės gali vystyti veiklą globalioje rinkoje aptarnaudamos vieną siaurą tikslinį vartotojų segmentą.

Aptartos Porter konkurencingumo strategijos grindžiamos konkurencinio pranašumo įgijimu pasirenkant vieną ar kelis įgijimo būdus. Pateikiamos strategijos yra universalios ir gali būti taikomos įvairių įmonių konkurencingumo stiprinimui, tačiau reikia pažymėti, kad IT sektoriuje Porter ir konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį pritaikymas yra pakankamai ribotas. Esant stipriai konkurencijai ir vykstant spartiems pokyčiams kaštų mažinimas ar veiklos diferenciacija gali suteikti tam tikrą trumpalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau neužtikrina ilgalaikio konkurencinio pranašumo, nes konkuruojančios įmonės greitai reaguoja į vykdomus pokyčius ir įsisavina efektyvius sprendimus. Lyderio, persekiotojo ar sekėjo strategijos stiprios konkurencijos sąlygomis ne visuomet užtikrina laukiamą rezultatą, todėl IT sektoriuje įmonės vis aktyviau taiko kombinuotas strategijas, kuomet apjungiamos kelios skirtingos strategijos formuojant unikalią, individualią IT įmonės konkurencinio pranašumo stiprinimo strategiją.

IT įmonės taiko konkurencingumo stiprinimo strategijas derinančias masinę gamybą ir orientaciją į greitai besikeičiančius vartotojų poreikius, taip pat taikomos konkurencingumo stiprinimo strategijos grindžiamos radikaliomis inovacijomis IT įmonių veikloje. Šias konkurencingumo stiprinimo strategijas atspindi Peskova et. al. (2017), Vareskun (2013) aptariama pagal Ramensky - Graim biologinio išgyvenimo sistemą sukurtos verslo strategijos, kurios klasifikuojamos į 4 konkurencingumo stiprinimo strategijas (15 lentelė).

15 lentelė. Ramensky - Graim konkurencingumo stiprinimo strategijos (Peskova et. al. 2017; Romanova, 2015; Vareskun, 2013)

Strategijų charakteristikos	Konkurencingumo stiprinimo strategijos			
	„Galios“ strategija	„Specializacijos“ strategija	„Prisitaikymo“ strategija	„Eksperimento“ strategija
Orientacija į poreikius	Masiniai standartiniai	Sąlyginai riboti, specifiniai	Lokalūs riboti	Inovaciniai
Gamybos tipas	Masiniai, stambiaserijiniai	Specializuoti, serijiniai	Universalūs, smukiaserijiniai	Eksperimentiniai
Įmonės dydis	Stambios	Stambios, vidutinės, smulkios	Smulkios	Vidutinės, smulkios
Konkurencijos lygis	Aukštas	Žemas	Vidutinis	Vidutinis
Įmonės stabilumas rinkoje	Aukštas	Aukštas	Žemas	Žemas
Dalis tenkanti inovacijoms	Aukšta	Vidutinė	Nėra arba žema	Aukšta, dominuojanti
Pranašumo ir konkurencijos veiksniai	Didelis gamybinis potencialas, žemi vieneto gamybos kaštai	Naudos iš produkcijos diferenciacijos	Lankstumas	Pirmavimas inovacijose
Vystymosi dinamika	Aukšta, vidutinė	Vidutinė	Žema	Aukšta
Inovacijų tipas	Gerinančios	Prisitaikančios	Nėra	Kardinalios, proveržio
Asortimentas	Vidutinis	Siauras	Siauras	Nėra

„Galios“ konkurencingumo stiprinimo strategija būdinga stambioms kompanijoms, kurios dominuoja rinkoje ir savo konkurencingumą grindžia masto ekonomija bei žemais veiklos kaštais. Taikant šią strategiją siekiama didelio produktyvumo, kuris pasiekiamas gaminant masinę gamybą, orientuotą į masinį vartotoją, bazinių vartotojų poreikių patenkinimą. „Galios“ konkurencingumo stiprinimo strategija dažniausiai efektyviai įgyvendinama stambių IT įmonių, kurios turi stabilią reputaciją, užima didelę rinkos dalį (Peskova et al., 2017; Vareskun, 2013).

„Specializacijos“ konkurencingumo stiprinimo strategija orientuota į siaurų rinkos segmentų aptarnavimą, kurie turi specifinius poreikius, jų tenkinimui IT įmonės organizuoja specializuotą produkcijos gamybą. Konkurencinis pranašumas formuojamas dėka unikalių produkcijos charakteristikų tenkinančių specifinius vartotojų poreikius. Strategija orientuota į įsitvirtinimą siauruose tiksliniuose rinkos segmentuose, rinkos nišose (Peskova et al., 2017). Paprastai šią strategiją pasirinkusios IT įmonės savo produkciją realizuoja aukštesnėmis kainomis. Tačiau įmonių konkurencingumas gali būti sustiprinamas jei papildomai taikoma lanksti kainodara, vykdomas aktyvus rėmimas. Tuomet pritraukiami papildomi vartotojai, kuriems specifinės produktų charakteristikos nėra prioritetas, tačiau priimtina kaina ar laikina nuolaida, paskatina rinktis būtent šį produktą dėl išskirtinių jo charakteristikų. Taikant „Specializacijos“ konkurencingumo stiprinimo strategiją pagrindiniai konkurencingumo stiprinimo šaltiniai yra išskirtinės produktų savybės, specifinių vartotojų poreikių patenkinimas, kokybės rodikliai, aukštesnė kokybė (Romanova, 2015, Vareskun, 2013).

„Prisitaikymo“ konkurencingumo stiprinimo strategija taikoma IT įmonių, kurios siekia įgyti konkurencinį pranašumą tenkindamos greitai kintančius vartotojų poreikius. Ši strategija yra orientuota į prisitaikymą prie trumpalaikių rinkos poreikių, paklausos. IT įmonės nekuria inovacinių produktų, kopijuoja naujoves ir greitai jas pateikia rinkai siekdamas pasinaudoti sparčiai išaugusia paklausa. Strategija efektyvi yra tuomet, kai įmonė sugeba būti lanksčia, greitai reaguoti į pokyčius rinkoje (Peskova et al., 2017; Vareskun, 2013). Būtent ši strategija tinkama smulkiai IT sektoriuje veikiančiai įmonei.

„Eksperimento“ konkurencingumo stiprinimo strategija orientuota į radikalias naujoves, inovacijas, išėjimą į rinką su naujais produktais. Strategija grindžiama konkurencinio pranašumo kūrimu diegiant naujas technologijas, kuriant inovacinius produktus, kurios leidžia aplenkti konkurentus ir užsitikinti trumpalaikį pranašumą. Minėtos strategijos realizavimas reikalauja didelių kapitalo investicijų, aukštos kvalifikacijos specialistų, išteklių sutelkimo į rizikingus inovacinius projektus. Tokie projektai sėkmingo realizavimo atveju leidžia ne tik aplenkti konkurentus, bet ir sukurti naujas rinkas, kuriose įmonė įgyja nepakartojamą, unikalų pranašumą (Apple pavyzdys). Vertinant pagal strategijos realizavimo sudėtingumą, tai viena sudėtingiausių įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijų. Tačiau „Eksperimento“ konkurencingumo stiprinimo

strategija suteikia galimybę smulkioms IT įmonėms tapti tarptautinio lygio kompanijoms (Romanova, 2015; Peskova et al., 2017).

„Eksperimento“ konkurencingumo stiprinimo strategija pasižymi viena didžiausių rizikų, net ir sukūrus perspektyvų naują produktą, 80 proc. IT įmonių nesugeba tinkamai užtikrinti jo realizavimo rinkoje dėl lėšų, vadybinės patirties trūkumo, nepakankamo dėmesio marketingui. Neretai IT įmonės sukūrusias visiškai naujus produktus įsigyja stambios kompanijos Google, Samsung ir kt., kurios komercializuoja jų inovacinius produktus ir užtikrina masinę gamybą.

Apibendrinant, atlikus įmonių konkurencingumo stiprinimo strategijų tipologijų analizę nustatyta, jos smulkios IT sektoriuje veikiančios įmonės gali taikyti šias konkurencingumo stiprinimo strategijas, atsižvelgiant į jų išteklius ir galimą rinkos aprėptį: joms tinkamos koncentracijos į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją strategijos (Porter klasifikacija), sekėjo, rinkos nišos užpildytojo strategijos (pagal užimamą rinkos dalį), „prisitaikymo“ ir „eksperimento“ kombinuotos strategijos.

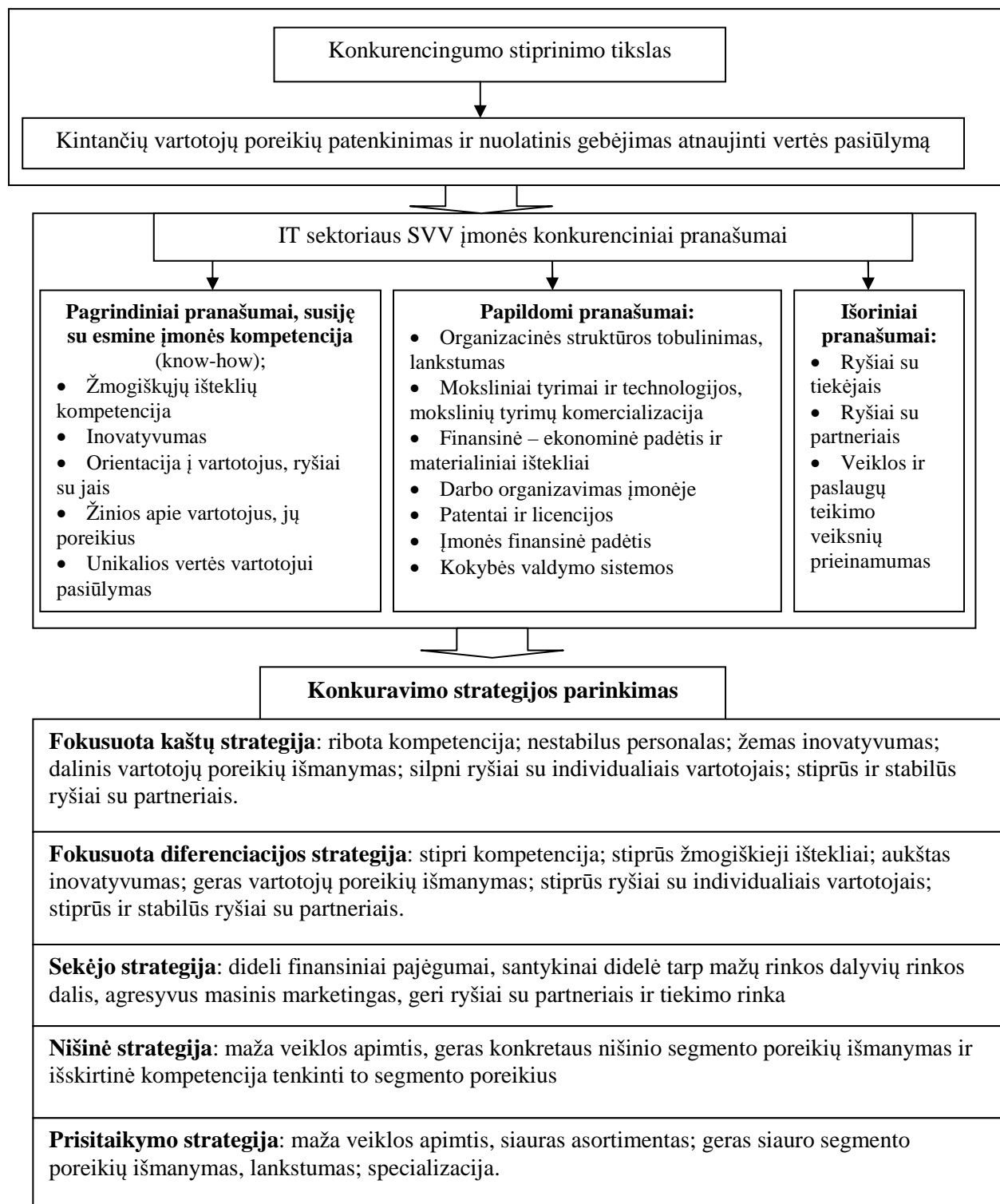
2.4. Apibendrintas teorinis smulkios IT technika prekiaujančios įmonės konkurencingumo strategijos formavimo modelis

Apibendrinant išanalizuotus teorinius įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimus, sudaromas apibendrintas modelis (10 pav.). Atlikta IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelių analizė atskleidė, jog tikslinga vadovautis universaliu požiūriu į konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimą išskiriant tikslų formulavimo, vidinių ir išorinių konkurencingumo išteklių analizės, strategijos parinkimo etapus (remiantis Romanova, 2015). Šis modelis yra koreguojamas atsižvelgiant į išnagrinėtus IT sektoriaus SVV įmonių strateginių pranašumų specifiką bei konkurencingumo stiprinimo strategijų parinkimo specifiką.

Remiantis atlikta teorine analize galima teigti, jog svarbiausias IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo tikslas turėtų būti orientacija į vartotojų poreikių patenkinimą. IT sektoriuje tai itin svarbu, nes IT produktai greitai sensta, jų gyvavimo ciklas trumpas, vartotojų poreikiai greitai kinta ir konkurencinėje kovoje laimi ta IT produktus bei susijusias paslaugas siūlanti įmonė, kuri geba koja kojon žengti su šiais pasiūlos ir paklausos pokyčiais.

Šiam tikslui pasiekti IT sektoriaus SVV įmonė turi naudoti ir stiprinti konkurencinius pranašumus, kuri svarbiausi yra vidiniai įmonės konkurenciniai pranašumai. Remiantis mokslininkais (Beniušienė, Svirskienė (2008), Xu et al. (2008), Edvisson ir Malone (2001), Easterby-Smith et. al. (2009), Sinha et. al. (2016), Petti ir Zhang (2013), Castro-Gonzales et al. (2017), Veselinova ir Samonikov (2012) ir kiti) svarbiausi tokio tipo įmonės konkurenciniai pranašumai yra įmonės ir jos žmogiškųjų išteklių kompetencija, žinios apie vartotojus ir gebėjimas palaikyti ryšius su vartotojais,

vertės jiems kūrimas, inovatyvumas, bet reikia įvertinti ir kitus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie įvardinti 10 pav.



10 pav. Apibendrintas teorinis IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelis (sudaryta autoriaus)

Pagal turimus konkurencinius pranašumus parenkama ir tinkama konkurencingumo stiprinimo strategija.

3. SMULKIOS IT TECHNIKA PREKIAUJANČIOS ĮMONĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas - Ištirti UAB „Inida“ konkurencingumo veiksnius.

Siekiant ištirti įmonės konkurencingumo veiksnius, vadovaujamosi 10 pav. pateiktu apibendrintu teoriniu IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modeliu. Jame akcentuota, jog smulkios IT sektoriaus įmonės konkurencingumui didžiausios įtakos turi ryšių su partneriais palaikymo, ryšių su vartotojais palaikymo, vartotojų poreikių išmanymo, inovatyvumo, žmogiškųjų išteklių kompetencijos, įmonės kompetencijos verslo srityje veiksniai, bet svarbu įvertinti ir papildomus vidinius bei išorinius veiksnius. Tad galima teigti, jog svarbu ištirti, kokia yra UAB „Inida“ situacija šių veiksnių atžvilgiu. Atskiri konkurencingumo veiksniai tiriami taikant skirtingas metodikas.

Tyrimo metodai. Atliekamame UAB „Inida“ konkurencingumo veiksnių tyrime taikomi šie metodai:

- **Kokybinis tyrimo metodas – ekspertinis tyrimas**, įtraukiant UAB „Inida“ specialistus ir vadovus. Šis tyrimas atliekamas siekiant įvertinti, kiek mokslinėje literatūroje akcentuojami ir į teorinį modelį (10 pav.) įtraukti konkurencingumo veiksniai (orientacijos į vartotojus, jų poreikių išmanymo ir ryšių su vartotojais; inovatyvumo; žmogiškųjų išteklių kompetencijos; papildomų išorinių ir vidinių veiksnių) pasireiškia UAB „Inida“ atveju. Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, jog šie specialistai ir vadovai įmonėje turi reikiamą informaciją ir veiklos patirtį, leidžiančią įvertinti UAB „Inida“ konkurencingumo veiksnius, tai, kiek mokslinėje literatūroje įvardinami smulkios IT įmonės konkurenciniai pranašumai pasireiškia įmonės atveju;

- **Kokybinis tyrimo metodas – interviu.** Šis tyrimo metodas taikytas vertinant prekės ženklo žinomumą atsitiktinai pasirinktų verslo įmonių, kurioms aktualūs IT sprendimai, tarpe. Kokybinis tyrimo metodas pasirinktas siekiant gauti giluminę informaciją, išsiaiškinti, su kuo asocijuojasi „Inida“ prekės ženklas.


- **Kiekybinis tyrimo metodas** - UAB „Inida“ atsitiktinai pasirinktų esamų klientų, kurių kontaktiniai duomenys yra įmonės duomenų bazėje, apklausa apie tai, kokią vertę įmonė sukuria vartotojams. Kiekybinis tyrimas pasirinktas tam, kad apklausus dalį tiriamos visumos būtų galima daryti pirmines prielaidas apie visą generalinę visumą.

Tyrimo instrumentų pagrindimas. Kiekvienam konkurencingumo veiksniai tirti buvo taikomi kiti tyrimo instrumentai.

1) Orientacijos į vartotojus, vartotojų poreikių išmanymo ir vertės vartotojams sukūrimo vertinimas. Atliekant šio veiksnio vertinimą, kombinuojami trys tyrimo metodai, į tyrimą įtraukiant UAB „Inida“ vadovus ir specialistus, esamus klientus, potencialius klientus. Apibrėžiant kriterijus,

kurie turi būti įtraukiami į šį tyrimą ir kurių pagrindu sudaryti tyrimų instrumentai, vadovaujamosi ankstesniais moksliniais tyrimais (16 lentelė):

16 lentelė. Vartotojų kategorijos kaip konkurencinio pranašumo vertinimo skalės ir metodai (sudaryta autoriaus)

Vertinimo kategorijos	Skalės autorius	Skalės kintamieji	Metodai
Orientacija į vartotojus ir jų poreikių išmanymas	Kara, Spillan ir DeShields (2005), Kara et al. (2005).	„Rinkos intelektas“: įmonė turi išskirtinės vertės informaciją apie rinką kas nuspėtų būsimus pokyčius joje ir juos prognozuotų; įmonė turi reikiamus gebėjimus kad savo vertės pasiūlymą pritaikyti kintantiems rinkos poreikiams; „Rinkos intelekto“ skleidimas: rinkos informacija yra gerai dalijamasi įmonės viduje; visi su klientais dirbantys darbuotojai įmonėje gali naudotis turima rinkos informacija kad priimtų teisingus sprendimus. Atsakas. Į kintančius vartotojo poreikius užtikrinamas tęstinis atsakas. Įmonėje sugebama planuoti savo veiksmus taip, kad būtų tinkamai reaguojama į šiuos pokyčius.	Ekspertinis vertinimas (vidinių UAB „Inida“ specialistų ir vadovų)
Ryšiai su vartotojais	Socialinio kapitalo skalės subskalė (Huang ir Hsueh, 2007; Xueming, Griffith, Liu ir Yi-Zheng, 2004)	1) Mūsų klientai visais atvejais gali pasitikėti mūsų įmone. 2) Mūsų klientai pasitiki mūsų įmone, kad ji daro tai, ką reikia ir kas yra teisinga 3) Klientai yra patenkinti mūsų įmone 4) Klientų aptarnavimo procesai mūsų įmonėje yra gerai suderinti 5) Mūsų įmonė yra stipriai įsipareigojusi klientams 6) Mūsų įmonė ketina neribotą laiką išlaikyti santykius su pastoviais klientais 7) Mūsų įmonės santykiams su klientais įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys	Ekspertinis vertinimas (vidinių UAB „Inida“ specialistų ir vadovų)
Prekės ženklo žinomumas	Pagal Aaker (1991), Yoo ir t. (2000) (cituota iš Tong ir Hawley, 2009): • Prekės ženklo savarankiškas prisiminimas • Prekės ženklo atpažinimas	1. Išvardinkite įmones, i kurių renkatės, kai reikalinga įsigyti kompiuterinės ar programinės įrangos, įrengti technines stosis ir panašius sprendimus IT srityje? 2. Ar žinote „Inida“ prekės ženklą?  3. Su kokiomis savybėmis, įvykiais ir kita informacija Jums asocijuojasi prekės ženklas „Inida“?	Interviu su tikslinio segmento atstovais
Vertės vartotojams sukūrimas	Krämer (2015)	Vertė vartotojui kaip vartotojui siūlomų naudų visuma: Paslaugos naudos: patogus produkto/ paslaugos naudojimas; patogus kompiuterinės įrangos	UAB „Inida“ verslo klientų apklausa

		instaliavimas, naudojimas; garantijų suteikimas; konsultacijų suteikimas; papildomų paslaugų pakankamumas; tenkinantis siūlomų naujovių lygis; kokybiškos paslaugos ir produktai Kompanijos ir prekės ženklo naudos: įmonės reputacija kokybės atžvilgiu; įmonės įsipareigojimas vartotojams ir jo laikymasis; veiklos stabilumas. Emocinė nauda: kompetencija; kantrumas, atidumas.	
--	--	--	--

Ekspertinio vertinimo instrumentas pateiktas 1 priede, interviu klausimynas 2 priede, apklausos anketa 3 priede.

2) Įmonės inovatyvumo vertinimas. Vertinimas atliekamas taikant įmonių inovatyvumo vertinimo kriterijus, siūlomus Castro-Gonzales et al. (2017), Jakubavičiaus ir kt. (2003), Baleženčio (2007). Kriterijų pagrindu sudarytas ir pateiktas 4 priede. Vertinimas atliekamas apklausiant vidinius UAB „Inida“ ekspertus (specialistus, vadovus, viso 5 informantai).

3) Žmogiškųjų išteklių kompetencijos, įmonės kompetencijos verslo srityje vertinimas. Sinha et al. (2016) analizavo, kokiais metodais galima įvertinti IT sektoriuje dirbančios įmonės ir jos žmogiškųjų išteklių kokybinį lygmenį, kiek personalas geba tenkinti vartotojų poreikį, ir padarė išvadą, jog tam tinkamiausios žmogiškųjų išteklių kompetencijos vertinimo metodikos (kompetencijų modeliai). Šių modelių moksliniuose tyrimuose taikoma įvairių (17 lentelė).

17 lentelė. Moksliniuose tyrimuose taikomi kompetencijų modeliai (sudaryta autoriaus)

Autoriai	Kompetencijų modelio tikslas	Modelio ypatumas
Choulan ir Srivastava (2013)	Apibrėžti IT pramonės specialistų kompetencijas	Ne tik identifikuoja atskiras kompetencijas, bet ir sieja su darbuotojo sėkminga veikla. Tinkamas vertinti atskirus darbuotojus
Kaur ir Kumar (2013)	Kompetencijų žemėlapis: trūkumų analizė	Tikslas identifiikuoti trūkstamas atskirų darbuotojų kompetencijas, palyginant atskirų darbuotojų kompetencijų lygį
Anisha (2012)	Darbuotojų kompetencijų žemėlapis	Identifikuojamos atskirų darbuotojų svarbiausios kompetencijos, siekiant tinkamai valdyti personalo struktūrą
Jain (2013)	Darbuotojų kompetencijų žemėlapis	Identifikuojamos atskirų darbuotojų svarbiausios kompetencijos, ir kompetencijų trūkumai
Sinha et al. (2016)	Kompetencijų modelis IT sektoriaus įmonėms	Papildė Choulan ir Srivastava (2013) kompetencijų modelį ir sudarė savo instrumentą, kuriuo IT sektoriuje dirbanti įmonė gali įvertinti savo personalą. Čia išskiriamos tokios kompetencijų vertinimo kategorijos: darbuotojų komunikaciniai gebėjimai; darbuotojų žinių lygiai; orientacija į klientus; ugdymasis ir tobulėjimas; pasiekimų orientacija, komandinis darbas.

Dėl specifikos, t.y. specifinio pritaikymo IT sektoriuje, pasirinktas Sinha et al. (2016) kompetencijų modelis. Originalus tyrimo instrumentas buvo išverstas į lietuvių kalbą ir papildomai

neadaptuotas. Jis pateikiamas 5 priede, su originalia skale. Vertinimas atliekamas apklausiant vidinius UAB „Inida“ ekspertus (specialistus, vadovus, viso 5 informantai).

4) Papildomų konkurencingumo vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas. Papildomam vertinimui atlikti taikytas taip pat ekspertinio tyrimo metodas, kai vertinimas atliekamas apklausiant vidinius UAB „Inida“ ekspertus (specialistus, vadovus, viso 5 informantai). Sudarytas ekspertinio tyrimo instrumentas (žr. 6 priedą), kuriame prašoma įvertinti, kiek papildomi vidiniai ir išoriniai veiksniai suteikia UAB „Inida“ konkurencinį pranašumą“, ir kiek jie svarbūs šioje rinkoje veikiančių įmonių konkurencingumui apskritai. Į analizę įtrakti šie veiksniai:

- Papildomi konkurenciniai pranašumai: Organizacinės struktūros tobulinimas, lankstumas; Moksliniai tyrimai ir technologijos, mokslinių tyrimų komercializacija; Finansinė – ekonominė padėtis ir materialiniai ištekliai; Darbo organizavimas įmonėje; Patentai ir licencijos; Įmonės finansinė padėtis; Kokybės valdymo sistemos;

- Išoriniai pranašumai: Veiklos ir paslaugų teikimo veiksnių (personalas, finansinis kapitalas, verslo paslaugos; valstybė parama) prieinamumas; ryšiai su tiekėjais ir partneriais (pagal socialinio kapitalo skalę (Xueming et al., 2004) socialinio kapitalo skalę, taikytas kriterijus - kiek įmonės vadybininkai yra užmezgę stiprius ryšius su tiekėjais; kiek įmonės vadybininkai yra užmezgę išimtinis ryšius su tiekėjais.

Tyrimo imtis. Atskirų tyrimų imtis buvo tokia:

- *Ekspertinis tyrimas:* konkurencingumo veiksnių vertinimas atliktas apklausiant vidinius UAB „Inida“ ekspertus (specialistus, vadovus, viso 5 informantai).

- *Interviu:* interviu su tikslinio segmento atstovaus buvo vykdytas paimant interviu iš penkių įmonių, kurios turi daugiau negu 10 darbuotojų ir veikloje naudoja sudėtingesnę kompiuterinę techniką, atstovų. Įmonės pasirinktos naudojant socialinio tinklo LinkedIn informaciją. Informantai parinkti taikant tikimybinės patogiosios atrankos metodą, tai yra, interviu paimti iš tų informantų, kurių kontaktai buvo prieinami, su jais buvo galima susisiekti, ir kurie sutiko dalyvauti tyrime.

- *Anketinė apklausa:* įmonės klientų apklausa atlikta apklausiant 30 įmonės verslo klientų iš įmonės turimų klientų sąrašo, įmonės iniciatyva siunčiant trumpą apklausos anketą esamiems klientams elektroniniais kanalais. Taikytas tikimybinės sisteminės atrankos metodas, t.y. buvo gautas įmonės klientų sąrašas su kontaktais, bandyta su visais iš eilės sukontaktuoti (el. paštu ir telefonu) ir gauti jų sutikimą dalyvauti apklausoje. Viso buvo sukontaktuota su 180 įmonių, tačiau dalyvauti tyrime sutiko 65, o anketas užpildė 30. Tokia tyrimo imtis nėra reprezentatyvi, tačiau daugiau klientų apklausti nebuvo galimybių dėl įmonės klientų duomenų bazės konfidencialumo ir apsaugos, bei dėl grįžtamojo ryšio iš apklausiamų klientų trūkumo.

Tyrimų eiga ir etika. Dėl ekspertinio tyrimo atlikimo su tyrimo dalyviais iš anksto buvo susitarta telefonu, suderinta data. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, o jų konfidencialumas yra garantuotas, buvo informuota apie tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimo sritį. Ekspertinis tyrimas buvo atliekamas UAB „Inida“ patalpose, išdalinant tyrimo dalyviams – specialistams ir vadovams – atspausdintus tyrimo instrumentus (žr. priedus 1, 4, 5, 6). Tyrimas atliktas 2017 m. gruodžio 4, 5 dienomis. Tyrimo instrumentai buvo užpildyti raštu, po to surinkti ir apdoroti.

Dėl interviu buvo tartasi su penkiais informantais. Iš anksto tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, o jų konfidencialumas yra garantuotas, buvo informuota apie tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimo sritį. Telefonu susitarta dėl susitikimo su vienu informantu, kiti keturi interviu buvo paimti telefonu, informantams pageidaujant. Nei vienas informantas nesutiko, kad interviu būtų įrašomi. Interviu atlikti 2017 m. gruodžio 7-8 dienomis. Informantų duomenys neatskleidžiami, siekiant išsaugoti jų konfidencialumą, be to, konkretus jų įvardinimas neturi įtakos tyrimo rezultatų interpretavimui.

Dėl UAB „Inida“ esamų klientų apklausos su potencialiais respondentais, kadangi jų duomenys buvo aiškiai žinomi, bandyta sukontaktuoti el. paštu ir telefonu, bei gauti jų sutikimą dalyvauti apklausoje. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, o jų konfidencialumas yra garantuotas, buvo informuota apie tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimo sritį. Anketos buvo atsiųstos el. paštu, tokiu pačiu būdu gautos atgal. Anketos pradėtos siųsti 2017 m. gruodžio 6 dieną, o atgal gautos iki gruodžio 8 dienos imtinai.

Tyrimo apribojimai ir sunkumai. Vykdam tyrimą susidurta su problemomis užtikrinti didesnės tyrimo imties įtakimą į tyrimą, dėl to vartotojų anketinės apklausos rezultatai nėra reprezentatyvūs visai tiriamai visumai, t.y. visų UAB „Inida“ verslo klientų visumai. Tačiau jų pagrindu galima formuluoti pirmines išvadas.

Ateityje gali būti atliekami papildomi kokybiniai tyrimai, tikrinant teoriniame modelyje (10 pav.) įtrauktas teorines prielaidas - konkurencingumo veiksnių ir strategijų taikymo IT sektoriuje veikiančioms įmonėms pagrįstumą. Tai leistų patikslinti teorinį modelį, kad jis būtų pritaikomas ir kitoms IT sektoriuje veikiančioms įmonėms.

4. UAB „INIDA“ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR KONKURENCINGUMO STIPRINIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje analizuojami empirinių tyrimų atliktų vertinant UAB „Inida“ konkurencingumą rezultatai bei vykdomas konkurencingumo stiprinimo strategijos parinkimas, vadovaujantis apibendrintu teoriniu IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modeliu (10 pav.).

4.1. Konkurencingumo stiprinimo UAB „Inida“ tikslas

Atsižvelgiant į tai, kokios išskirtos UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo problemos 1.1 poskyryje, įvertinant tai, jog pagrindinis tikslinis segmentas įmonėje yra verslo klientai, paslaugų ir produktų tiekimas kuriems yra pagrindinė įmonės pajamų dalis, įvertinant tai, jog būtent stiprinant įmonės prekės ženklą šiame segmente įmonė dirbo iki šiol, neskirdama papildomo dėmesio masiniam marketingui verslas-vartotojui segmente, taip pat atsižvelgiant į tai, koks turėtų būti smulkios IT sektoriuje dirbančios įmonės konkurencingumo stiprinimo tikslas pagal suformuluotą teorinį modelį (žr. 10 pav.), formuluojamas toks **UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo tikslas** – patenkinti kintančius verslo vartotojų poreikius ir atnaujinti vertės pasiūlymą šiame segmente. Šis tikslas patikslinamas išanalizavus empirinių tyrimų rezultatus, t.y. atlikus UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo veiksnių tyrimą.

4.2. UAB „Inida“ konkurencingumo veiksnių tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Santykių su vartotojais kompetencijos tyrimas

Ekspertinio tyrimo rezultatai apibendrintai pateikiami 11-12 paveiksluose.

Orientacijos į vartotojus ir ryšių su vartotojais vertinimas (ekspertinis tyrimas). Pagal tai, kokiems santykių su vartotojais veiksniams apklausti ekspertai suteikia didesnę ir mažesnę svarbą, buvo išskirti labiau pasireiškiantys ir silpniausi pasireiškiantys UAB „Inida“ konkurencingumo veiksniai susiję su orientacija į vartotojus ir ryšių su jais palaikymu (18 lentelė). Stipriai pasireiškiančiais konkurencingumo veiksniais laikomi tie veiksniai, kuriems keli ekspertai suteikė aukštos svarbos rangą. Kaip pateikta lentelėje, orientacija į vartotojus daugeliu atveju vertinama kaip stipri, kiek silpniau vertinamas veiksnys – išskirtinės rinkos informacijos turėjimas. Ryšių su verslo klientais palaikymo kategorijoje yra du silpniau vertinami veiksniai – tai klientų pasitikėjimas įmone ir itin ilgalaikių santykių su klientais palaikymas.

18 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų orientacijos į vartotojus ir ryšių su vartotojais srityje
ekspertinis vertinimas (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Stiprūs konkurenciniai pranašumai	Įmonė turi reikiamus gebėjimus kad savo vertės pasiūlymą pritaikyti kintantiems rinkos poreikiams
	Rinkos informacija yra gerai dalijamasi įmonės viduje
	Visi su klientais dirbantys darbuotojai įmonėje gali naudotis turima rinkos informacija kad priimtų teisingus sprendimus
	Į kintančius vartotojo poreikius užtikrinamas tęstinis atsakas.
	Įmonėje sugebama planuoti savo veiksmus taip, kad būtų tinkamai reaguojama į šiuos pokyčius
	Mūsų klientai visais atvejais gali pasitikėti mūsų įmone
	Klientai yra patenkinti mūsų įmone
	Klientų aptarnavimo procesai mūsų įmonėje yra gerai suderinti
	Mūsų įmonė yra stipriai įsipareigojusi klientams
	Mūsų įmonės santykiams su klientais įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys
Iš dalies būdingi konkurenciniai pranašumai	Įmonė turi išskirtinės vertės informaciją apie rinką kad nuspėtų būsimus pokyčius joje ir juos prognozuotų
	Mūsų klientai pasitiki mūsų įmone, kad ji daro tai, ką reikia ir kas yra teisinga
	Mūsų įmonė ketina neribotą laiką išlaikyti santykius su pastoviais klientais

Vis tik galima teigti, jog UAB „Inida“ gerai valdo ryšių su klientais palaikymo, orientacijos į klientus ir jų poreikius veiksnį, tai yra konkurencinis pranašumas, vis tik tai nėra išskirtinis konkurencinis pranašumas, kurio atvejui įmonė demonstruotų išskirtines kompetencijas.

Prekės ženklo „Inida“ žinomumo tyrimas (tikslinio segmentų atstovų interviu). Kalbant apie prekės ženklo žinomumą, tyrimo rezultatai atskleidė, jog apklaustiems informantams prekės ženklas „Inida“ yra žinomas, tačiau ne išimtinis, t.y. renkasi ir kitus prekės ženklus. Interviu metu buvo minimos tokios įmonės kaip UAB „Alna“, UAB „Komveda“, UAB „Bluebridge“, be to, įmonės norėdamos įsigyti keletą kompiuterių ar kitos kompiuterinės technikos, ieško ir pigesnių alternatyvų, naudojasi masinė marketingo vykdančiomis kompiuterinės technikos įrangos įmonių paslaugomis, tokių kaip UAB „Fortakas“, UAB „Varlė“, UAB „Kilobaitas“ ir kiti.

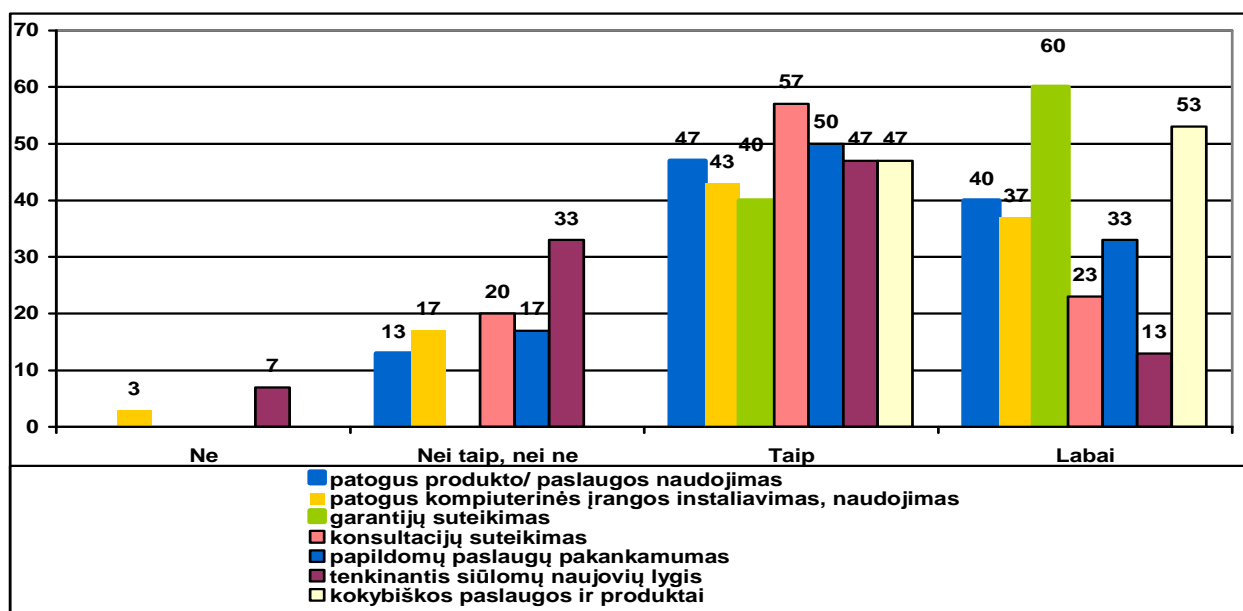
Paklausus, su kokiomis savybėmis, įvykiais ir kita informacija Jums asocijuojasi prekės ženklas „Inida“, paaiškėjo, jog informantai nedaug turi informacijos apie įmonę. Tik vienas informantas paminėjo įvykį susijusį su įmone, prisiminė, jog įmonė yra gavusi „kažkokį verslo apdovanojimą, gal už inovatyvumą, nebepamenu“ (Informantas B). Vertinant apibendrintai, informantai šiam prekės ženklui priskiria tokias savybes:

- maža įmonė (paminėjo 2 informantai);
- kokybė (paminėjo 5 informantai);

- dėmesys klientui (paminėjo 2 informantai);
- geras individualizuotas aptarnavimas (paminėjo 3 informantai);
- gera kompetencija (paminėjo 4 informantai);
- didelė veiklos patirtis (paminėjo 5 informantai).

Galima teigti, jog pagal atlikto tyrimo apimtį, prekės ženklas „Inida“ yra gana gerai žinomas, jis siejamas su kokybe, kompetencija, geru aptarnavimu, individualiu dėmesiu klientui, patirtimi ir kompetencija. Tad tikslingas tolimesnis prekės ženklo vystymas, kad verslo vartotojų sąmonėje šios savybės dar stipriau asocijuotųsi su prekės ženklo „Inida“ žinomumu.

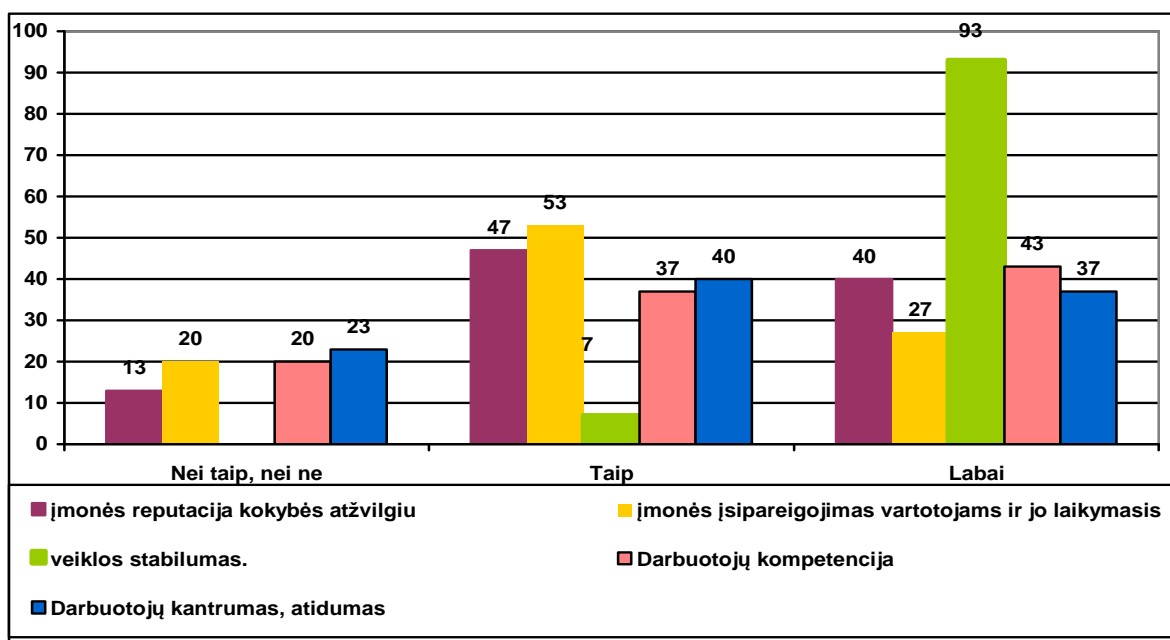
Vertės vartotojams tyrimas (įmonės vartotojų apklausa). Paslaugų pritaikymo vartotojų poreikiams analizė pateikta 11 pav.



11 pav. Paslaugų pritaikymo vartotojų poreikiams įvertinimas, proc.

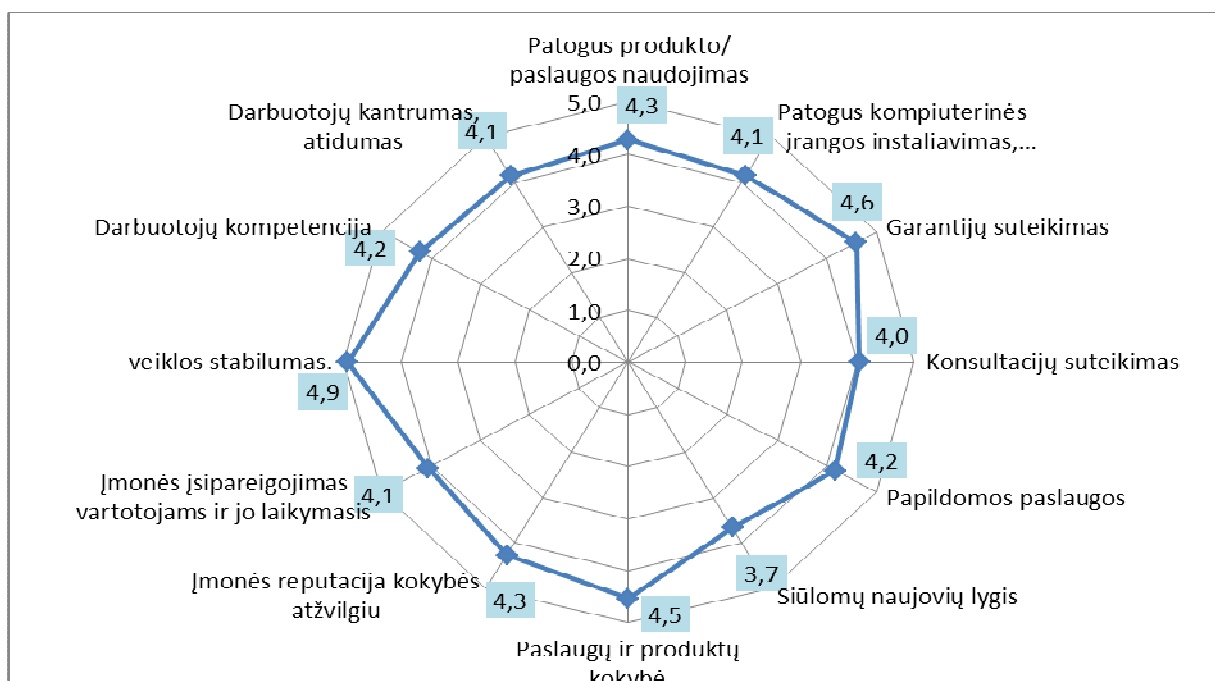
P matyti iš pateiktų duomenų, daugiausia labai palankių vertinimų sulaukė garantijų suteikimas, paslaugų ir prekių kokybė, patogus produktų ir paslaugų naudojimas.

Vertinant pačios įmonės savybes pastebėta, jog labai teigiamų įvertinimų sulaukė UAB „Inida“ veiklos stabilumo vertinimas, taigi apklausti klientai stipriai pasitiki tuo, kiek stabili yra įmonės veikla (12 pav.). Respondentai gertai vertina ir įmonės kokybės reputaciją, darbuotojų kompetenciją, jų kantrumą, atidumą.



12 pav. Įmonės įvaizdžio įvertinimas, proc.

Apskaičiavus vidurkius nustatyta, kurie iš respondentų vertintų veiksnių yra stipriausi – tai veiklos stabilumo, garantijų suteikimo, paslaugų/ produktų kokybė, patogus naudojimas, kokybės reputacija. Geri yra ir darbuotojų kompetencijos, jų dėmesio klientams, patogaus įrangos naudojimo, įsipareigojimų laikymosi, konsultacijų teikimo veiksniai. Vidutiniškai įvertintas tik vienas veiksnys – tai siūlomų naujovių lygis (13 pav.).



13 pav. Įmonės vertės vartotojams kriterijai, proc.

Apibendrinant išnagrinėtus UAB „Inida“ santykių su vartotojais kaip konkurencinio pranašumo tyrimų rezultatus galima teigti, jog įmonė gerai valdo ryšių su klientais palaikymo, orientacijos į

klientus ir jų poreikius veiksni, tai yra konkurencinis pranašumas, vis tik tai nėra išskirtinis konkurencinis pranašumas, kurio atvejui įmonė demonstruotų išskirtines kompetencijas. Prekės ženklui „Inida“ priskiriamos savybė (maža įmonė; kokybė; dėmesys klientui; geras aptarnavimas; gera kompetencija) yra palankios vertinant įmonės konkurencingumo aspektu, tai yra tos savybės, kaip UAB „Inida“ save pozicionuoja iki šiol. Tyrimo rezultatai rodo, jog įmonė kuria vertę vartotojams tuo, jog užtikrina stabilią veiklą, suteikia garantijas, suteikia gerą paslaugų/ produktų kokybę, jų produkcija patogiu naudotis, gana gerai vertinami ir darbuotojų kompetencijos, jų dėmesio klientams, patogaus įrangos naudojimo, įsipareigojimų laikymosi, konsultacijų teikimo veiksniai.

4.2.2. Inovatyvumo kompetencijos tyrimas

IT sektoriuje įmonių konkurencingumui didelės reikšmės turi inovatyvumo kompetencijos (14 pav.). Ekspertų vertinimu UAB „Inida“ siūlo rinkai naujus produktus/ paslaugas ir tai daro kiek aktyviau nei konkurentai. Remiantis atliktu vertinimu galima teigti, kad UAB „Inida“ nuolat, pakankamai aktyviai ieško galimybių pasiūlyti savo klientams naujoves. Taip pat įmonė stengiasi atnaujinti savo naudojamą technologijas.

Pagal tai, kokiems inovatyvumo veiksniams apklausti ekspertai suteikia didesnę ir mažesnę svarbą, buvo išskirti labiau pasireiškiantys ir silpniausi pasireiškiantys UAB „Inida“ konkurencingumo veiksniai susiję su inovatyvumu (19 lentelė). Stipriai pasireiškiančiais konkurencingumo veiksniais laikomi tie veiksniai, kuriems keli ekspertai suteikė aukštos svarbos rangą.

19 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų inovatyvumo srityje ekspertinis vertinimas (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Stiprus konkurenciniai pranašumai	Įmonė nuolat ieško galimybių pasiūlyti savo klientams naujoves
	Įmonės darbuotojai įtraukiami inovacinius sprendimus įmonėje
	Įmonė turi pakankamai aukštos kvalifikacijos darbuotojų kurti naujas paslaugas/ siūlyti naujus produktus rinkai
	Įmonė, kurdamą inovacinius produktus atlieka rinkos poreikių analizę
	Kuriant naujus produktus įmonė analizuoja konkurentų vykdomą inovacinę veiklą ir siekia identifikuoti kuriamus naujus produktus
Iš dalies būdingi konkurenciniai pranašumai	Įmonė aktyviau nei konkurentai siūlo rinkai naujus produktus/ paslaugas
	Įmonė nuolat ieško galimybių atnaujinti savo naudojamą technologijas
	Darbuotojai yra skatinami dalyvauti inovacinėje veikloje
	Įmonėje yra suformuluota aiški inovacijų strategija
	Įmonėje suformuluoti aiškūs inovacinės veiklos tikslai
Silpni konkurenciniai pranašumai	Įmonėje inovacijų diegimas detaliam apibrėžiamas įvairiomis taisyklėmis, procedūromis, kurios nurodo kaip turi būti atliktas darbas
	Sudaromos komandos inovaciniams projektams ar naujų produktų / paslaugų kūrimui
	Įmonė vykdo grupinius darbuotojų apmokymus, kuriais siekiama skatinti darbuotojų inovacinį mastymą

Analizuojant ekspertų vertinimą galima teigti, kad UAB „Inida“ nesistengia savo klientams aktyviai siūlyti visas naujoves, priešingai ji stengiasi verslo klientams pasiūlyti patikimus, pripažinimo sulaukusius naujus produktus. UAB „Inida“ nuolat ieško galimybių pasiūlyti klientams naujus gaminius, kurie galėtų sukurti pridėtinę vertę.

Galima teigti, kad įmonės darbuotojai įtraukiami inovacinius sprendimus įmonėje. Ekspertų vertinimu įmonės darbuotojai ne tik įtraukiami į inovacinius sprendimus, bet ir skatinamas inovacijų kūrimas. Ypatingai ši veikla yra išplėtotą stacionarių kompiuterių gamyboje. UAB „Inida“ darbuotojai aktyviai tobulina gaminamus kompiuterius, diegia inovacinius sprendimus ir naujausias technologijas, kurios pagerina įrangos darbą, našumą. Aktyvus darbuotojų įsitraukimas į UAB „Inida“ inovacinę veiklą galima dėl aukštos darbuotojų kvalifikacijos. Ekspertų vertinimu įmonė turi pakankamai aukštos kvalifikacijos darbuotojų kurti naujas paslaugas/ siūlyti naujus produktus rinkai.

Inovacijų diegimo proceso įvertinimo įmonėje rezultatai leidžia teigti, kad ši veikla organizuojama necentralizuotai, atskirų skyrių lygmenyje. Ekspertų vertinimu įmonėje inovacijų diegimas nėra detaliam apibrėžiamas įvairiomis taisyklėmis, procedūromis, kurios nurodo kaip turi būti atliktas darbas. Šis procesas priklauso nuo atskirų specialistų, skyrių vadovų iniciatyvų. Inovaciniams projektams ar naujų produktų / paslaugų kūrimui kartais sudaromos komandos, tačiau tai nėra taisyklė. Taip pat negalima teigti, kad įmonė vykdo grupinius darbuotojų apmokymus, kuriais siekiama skatinti darbuotojų inovacinį mastymą, darbuotojai silpnai skatinami dalyvauti inovacinėje veikloje.

Tačiau UAB „Inida“ daug dėmesio skiria rinkos ir konkurentų analizės, kuriant naujus produktus. Ekspertų vertinimu įmonė, kurdama inovacinius produktus atlieka pakankamai detalią rinkos poreikių analizę. Tam įmonė turi palankias galimybes, nes prekiaujant kompiuteriais surenkami duomenys apie vartotojų poreikius, jų nusiskundimus vienais ar kitais modeliais, atskiriomis techninėmis charakteristikomis. Visą šią informaciją UAB „Inida“ kaupia ir analizuoja kurdama savo inovacinius produktus. Dar daugiau dėmesio, kuriant naujus produktus, įmonė skiria konkurentų vykdomos inovacinės veiklos analizei ir siekiui identifikuoti kuriamus naujus produktus. Ši analizė ypač svarbi, nes leidžia įdiegti inovacijas suteikiančias konkurencinį pranašumą kuriamiems įmonės stacionariems kompiuteriams. Tačiau, ekspertų vertinimu, įmonėje nėra suformuluota pakankamai aiški inovacijų strategija. Taip pat negalima teigti, kad įmonėje suformuluoti aiškūs inovacinės veiklos tikslai.

Apibendrinant, inovatyvumo kompetencijos tyrimas atskleidžia prieštarigus šios veiklos vystymo aspektus. Vertinant bendrai siekiama įgyti inovatyvumo kompetencijas. UAB „Inida“ siūlo rinkai naujus produktus/ paslaugas ir tai daro kiek aktyviau nei konkurentai, skiriamas dėmesys rinkos ir konkurentų analizei, kuriant naujus produktus. Įmonės darbuotojų kvalifikacija kurti naujas paslaugas/ siūlyti naujus produktus rinkai vertinama pakankamai aukštai. Darbuotojai įtraukiami į inovacinius sprendimus ir skatinamas inovacijų kūrimas. Tačiau pažymėtina, kad inovacinės veiklos

organizavimas įmonėje nėra centralizuotas, darbuotojų inovacinis mastymas ugdomas nereguliariai, darbuotojų dalyvavimas inovacinėje veikloje skatinamas pakankamai retai. Tad galima teigti, jog inovatyvumas nėra išskirtinis UAB „Inida“ konkurencinis pranašumas.

4.2.3. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos tyrimas

Atlikto ekspertinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog UAB „Inida“ veikloje svarbus vaidmuo tenka darbuotojų kompetencijai, kuri tiesiogiai lemia įmonės teikiamų paslaugų kokybę, gebėjimą patenkinti specifinius klientų poreikius ir naujų gaminių kūrimą.

Pagal tai, kokiems žmogiškųjų išteklių veiksniams apklausti ekspertai suteikia didesnę ir mažesnę svarbą, buvo išskirti labiau pasireiškiantys ir silpniausi pasireiškiantys UAB „Inida“ konkurencingumo veiksniai susiję su žmogiškaisiais ištekliais (20 lentelė). Stipriai pasireiškiančiais konkurencingumo veiksniais laikomi tie veiksniai, kuriems keli ekspertai suteikė aukštos svarbos rangą.

20 lentelė. UAB „Inida“ konkurencinių pranašumų žmogiškųjų išteklių kompetencijos srityje ekspertinis vertinimas (sudaryta autoriaus)

Veiksmų grupė	Veiksniai
Stipriai konkurenciniai pranašumai	Darbuotojų žinių lygis: Sugeba praktiškai spręsti problemas Sugeba padaryti tinkamas išvadas Sugeba atlikti darbą efektyviai Sugeba dirbti su kompleksiška informacija Siekia naujų žinių
	Komunikaciniai gebėjimai: Perduoda aiškias žinutes Parenka tinkamą bendravimo būdą priklausomai nuo auditorijos Bendrauja atvirai Teikia grįžtamąjį ryšį Geba bendrauti komandoje
	Darbuotojų orientacija į klientus: Darbuotojai geba analizuoti iš klientų gauną informaciją ir suvokti jų poreikius Siūlo inovatyvius sprendimus Atsako į kliento susirūpinimą Klientams teikia informaciją laiku ir efektyviai Klientams paaiškina savo sprendimus
	Vadovų lyderiškos kompetencijos: Pozityviai komunikuoja įmonės viziją ir tikslus Padeda darbuotojams mokytis iš ankstesnės patirties Užtikrina reikiamus darbuotojams išteklius
	Tobulėjimo gebėjimai: Organizuoja savo darbą taip, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus
	Komandinio darbo kompetencija: Savo darbu palengvina komandinių sprendimų priėmimą Geba komandoje kelti problemas ir teikti pasiūlymus dėl jų sprendimo
Iš dalies būdingi	Darbuotojų žinių lygis: Sugeba suvokti, kokios gresia problemos
	Komunikaciniai gebėjimai: Prisideda prie bendro komunikacinio klimato gerinimo

konkurenci -niai pranašumai	Darbuotojų orientacija į klientus: pastangos viršyti klientų lūkesčius
	Vadovų lyderiškos kompetencijos: Siūlo sprendimus leidžiančius darbuotojams rasti savo problemų sprendimus Dokumentuoja darbuotojų pasiekimų planus Pripažįsta darbuotojų atliktą darbą ir jį įvertina
	Tobulėjimo gebėjimai: Kelia sau tikslus ir geba juos pasiekti Gebu planuoti savo darbą Pozityviai reaguoja į kontrolę, atskaitingumą Priima grįžtamąjį ryšį iš kitų Gebu įkvėpti kitus
	Komandinio darbo kompetencija: Geba formuoti komandos identitetą Aktyviai dalijasi savo patirtimi komandoje Pripažįsta kitų komandos narių pasiekimus Išlaiko pozityvų požiūrį

Darbuotojų žinių lygio įvertinimas leidžia teigti, kad įmonėje dirba savo srities specialistai sugebantys praktiškai spręsti problemas, gebantys padaryti tinkamas išvadas ir atlikti darbą efektyviai. Ekspertų vertinimu įmonėje daugelis darbuotojų siekia naujų žinių ir sugeba dirbti su kompleksiška informacija. Silpniau įvertintas darbuotojų sugebėjimas suvokti, kokios gresia problemos.

Darbuotojų komunikacinių gebėjimų įvertinimas ekspertų įvertintas panašiai gerai kaip ir žinių lygis. Ekspertų vertinimu daugelis darbuotojų įmonėje bendrauja atvirai), teikia grįžtamąjį ryšį, geba bendrauti komandoje. Dauguma darbuotojų geba parinkti tinkamą bendravimo būdą priklausomai nuo auditorijos ir perduoti aiškias žinutes. Tačiau ne visi darbuotojai prisideda prie bendro komunikacinio klimato gerinimo. Geri įmonės darbuotojų komunikaciniai pabėjimai prisideda prie orientacijos į klientus užtikrinimo.

Ekspertų vertinimu įmonėje užtikrinama gera orientacija į klientus, nes įmonės darbuotojai geba analizuoti iš klientų gauną informaciją ir suvokti jų poreikius, siūlo inovatyvius sprendimus, atsako į kliento susirūpinimą. Taip pat galima teigti, kad įmonės darbuotojai klientams teikia informaciją laiku ir efektyviai, paaiškina savo sprendimus. Tačiau ekspertų vertinimu ne visuomet įmonės darbuotojai stengiasi viršyti klientų lūkesčius.

Vadovų kompetencijos vystyti žmogiškuosius išteklius ekspertinio vertinimo rezultatai atskleidžia, kad turima kompetencija yra vidutiniškai svarbi, kai kuriais aspektais yra stipri. Svarbu, kad vadovai pozityviai komunikuoja įmonės viziją ir tikslus, darbuotojams aiškiai suvokiama įmonės veiklos kryptis. Tai leidžia darbuotojams geriau apibrėžti savo vietą įmonėje. Taip pat vadovai gerai užtikrina reikiamus darbuotojams išteklius, padeda darbuotojams mokytis iš ankstesnės patirties. Tačiau yra žmogiškųjų išteklių vystymo sričių, kuriose vadovų kompetencija yra nepakankamai. Ekspertų vertinimu, vadovai nepakankamai siūlo sprendimus leidžiančius darbuotojams rasti savo problemų sprendimus, taip pat vadovai nepakankamai dokumentuoja darbuotojų pasiekimų planus. Ekspertų vertinimu ne visi vadovai pripažįsta darbuotojų atliktą darbą ir jį įvertina, tačiau tokių yra mažuma.

Gebėjimo tobulėti ekspertinis vertinimas atskleidžia prieštarigus rezultatus leidžiančius teigti, kad daugelis įmonės darbuotojų organizuoja savo darbą taip, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus, vis tik kiti aspektai yra tik vidutiniškai išreikšti įmonėje ir konkurencinio pranašumo nesukuria. Ekspertų vertinimu įmonės darbuotojai neblogai geba planuoti savo darbą ir kelti sau tikslus, gebėti juos pasiekti. Tačiau šiose srityse darbuotojams dar yra kur tobulėti. Prasčiau įvertintas darbuotojų gebėjimas įkvėpti kitus, jis turi būti tobulinamas, ypač tarp vadovaujančio personalo. Vidutiniškai įvertintas darbuotojų gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį iš kitų. pastarasis gebėjimas turi būti tobulinamas, kaip ir darbuotojų gebėjimas pozityviai reaguoti į kontrolę, atskaitingumą.

UAB „Inida“ veikloje konkurencingumas tampriai susijęs su komandine darbuotojų orientacija apimančia darbuotojo gebėjimą dirbti komandoje ir siekti komandinių tikslų. Įmonės darbuotojų komandinė orientacija išreikšta stipriau nei vidutiniškai, kai kuriais atvejais netgi stipriai. Ekspertų vertinimu įmonės darbuotojai stipriau nei vidutiniškai geba formuoti komandos identitetą bei aktyviai dalintis savo patirtimi komandoje, išlaikyti pozityvų požiūrį, pripažinti kitų komandos narių pasiekimus. Remiantis atliktu vertinimu darbuotojai savo darbu palengvina komandinių sprendimų priėmimą, taip pat geba komandoje kelti problemas ir teikti pasiūlymus dėl jų sprendimo.

Apibendrinant, žmogiškųjų išteklių kompetencijos tyrimas leidžia teigti, kad AB „Inida“ darbuotojai turi aukštą žinių lygį leidžiantį efektyviai spręsti praktines problemas ir suvokia asmeninio tobulėjimo svarbą. Darbuotojų komunikacinių gebėjimų pakanka kasdieniniame darbe ir aptarnaujant klientus. Įmonės darbuotojai užtikrina orientaciją į klientus. Ekspertų vertinimu silpniau įmonėje užtikrinta vadovų kompetencija vystyti žmogiškuosius išteklius, vadovai per mažai orientuoti į pagalbos darbuotojams suteikimą, nepakankamai įvertina jų asmeninius pasiekimus. Tačiau vadovai pozityviai komunikuoja įmonės viziją ir tikslus, padeda darbuotojams mokytis iš ankstesnės patirties, aprūpina juos reikiama ištekliais. Vidutiniškai vertinamas ir darbuotojų gebėjimas, nepaisant to daugelis įmonės darbuotojų organizuoja savo darbą taip, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus. Silpniau užtikrintas darbuotojų gebėjimas pozityviai reaguoti į kontrolę, atskaitingumą, gebėjimas įkvėpti kitus, priimti grįžtamąjį ryšį iš kitų. Įmonės darbuotojų komandinė orientacija išreikšta stipriau nei vidutiniškai, kai kuriais atvejais netgi stipriai. Tad bendrai vertinant, įmonės darbuotojų profesinė kompetencija yra stiprus konkurencinis pranašumas, tačiau darbuotojams trūksta kai kurių lyderiškų kompetencijų (komandiškumas, grįžtamasis ryšys, kitų įkvėpimas ir kt.).

4.2.4. Kitų konkurencingumą veikiančių veiksnių tyrimas

Kitų konkurencingumo veiksnių svarbos verslo šakoje veikiančioms įmonėms ir jų pasireiškiamo UAB „Inida“ atveju vertinimo rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. UAB „Inida“ kitų vidinių konkurencinių pranašumų svarbos įmonei ir pasireiškimo įmonėje ekspertinis vertinimas (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Veiksnių svarba konkurenciniam pranašumui	Aukšta: Įmonės vykdomi moksliniai tyrimai; Įmonės kuriamos/ taikomos naujos technologijos; Įmonės vykdoma mokslinių tyrimų komercializacija; Finansinė – ekonominė padėtis; Įmonės turimi materialiniai ištekliai, išskirtinė įranga; Turimi patentai ir licencijos; Kokybės valdymo sistemos.
	Vidutinė: Organizacinės struktūros tobulinimas; Įmonės ir jos struktūros lankstumas; Darbo organizavimas įmonėje.
Įmonės konkurenciniai pranašumai	Stiprūs: Darbo organizavimas įmonėje; Kokybės valdymo sistemos; finansinė padėtis.
	Vidutiniai: Organizacinės struktūros tobulinimas; Įmonės ir jos struktūros lankstumas; Įmonės kuriamos/ taikomos naujos technologijos; Įmonės turimi materialiniai ištekliai, išskirtinė įranga; Turimi patentai ir licencijos
	Silpni: Įmonės vykdomi moksliniai tyrimai; Įmonės vykdoma mokslinių tyrimų komercializacija;

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, ekspertų nuomonės dėl to, kiek apskritai įmonės konkurencingumui yra svarbūs atskiri veiksniai išsiskiria. Jų nuomone, svarbiausi šioje verslo šakoje veikiančioms įmonėms konkurencingumo veiksniai yra naujų technologijų taikymas mokslinių tyrimų komercializacija, įmonės finansinė – ekonominė padėtis, įmonės materialiniai ištekliai, kokybės valdymo sistemos, turimi patentai ir licencijos.

Ekspertai taip pat akcentavo šių išorinių veiksnių didelę svarbą šioje verslo šakoje veikiančių įmonių konkurencingumui: darbo jėgos prieinamumas, ryšiai su tiekėjais, ryšiai su partneriais, kapitalo prieinamumas ir valstybės paramos prieinamumas (22 lentelė).

22 lentelė. UAB „Inida“ išorinių konkurencinių pranašumų svarbos įmonei ir pasireiškimo įmonėje ekspertinis vertinimas (sudaryta autoriaus)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Veiksnių svarba konkurenciniam pranašumui	Aukšta: Darbo jėgos prieinamumas įmonei rinkoje; Išorinio finansinio kapitalo (investicinio arba kreditavimo) prieinamumas įmonei; Valstybės paramos prieinamumas įmonei; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su tiekėjais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su tiekėjais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su partneriais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su partneriais
	Silpnas: Verslo paslaugų prieinamumas įmonei rinkoje.
Įmonės konkurenciniai pranašumai	Stiprūs: Darbo jėgos prieinamumas įmonei rinkoje; Verslo paslaugų prieinamumas įmonei rinkoje; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su tiekėjais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su tiekėjais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su partneriais; Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su partneriais.
	Vidutiniai: Išorinio finansinio kapitalo (investicinio arba kreditavimo) prieinamumas įmonei; Valstybės paramos prieinamumas įmonei.

Tad remiantis šiais duomenimis, UAB „Inida“ turi svarbių konkurencinių pranašumų susijusių su finansine – ekonomine padėtimi, kokybės valdymu, darbo organizavimu. Likę veiksniai, deja, išskirtinio konkurencinio pranašumo nekuria. Taip pat remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog UAB „Inida“ lyginant su konkurentais turi gana stiprius konkurencinius privalumus dėl ryšių su tiekėjais ir partneriais, darbo jėgos prieinamumo. Šie veiksniai įvertinti ir kaip svarbūs bendrai šiame verslo segmente.

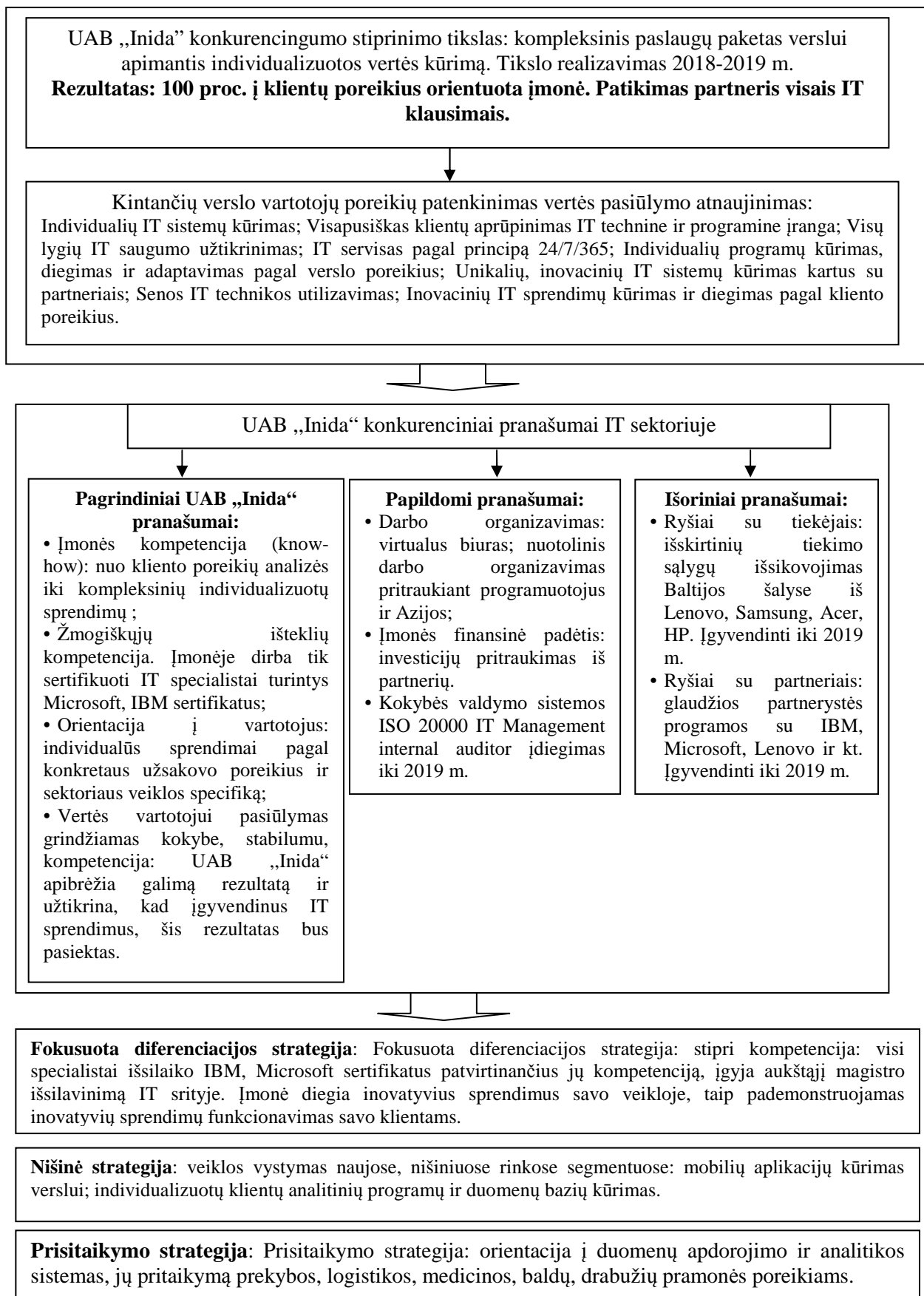
4.3. Apibendrintas UAB „Inida“ konkurencingumo modelis ir konkurencingumo strategijos parinkimas

Remiantis teoriniu konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modeliu, ištyrus įmonės konkurencingumo veiksnius yra parenkama konkurencingumo stiprinimo strategija. Šis modelis taikomas UAB „Inida“ atveju, pagal atlikto įmonės konkurencinių pranašumų tyrimo rezultatus (14 pav.).

Taigi atsižvelgiant į tyrimo metu paaiškėjusius UAB „Inida“ konkurencinius pranašumus, kurie siejami pirmiausia su orientacija į vartotojus, kokybės užtikrinimu, gera darbuotojų ir pačios įmonės kompetencija, formuluojamas naujas UAB „Inida“ **konkurencingumo stiprinimo tikslas:** *Kompleksinis paslaugų paketas verslui apimantis individualizuotos vertės kūrimą. Tikslas realizavimas 2018-2019 m. Siekiamas rezultatas: 100 proc. į klientų poreikius orientuota įmonė. Patikimas partneris visais IT klausimais.*

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą ir pasiekti apibrėžtą rezultatą stiprinamas kintančių verslo vartotojų poreikių patenkinimas vertės pasiūlymo atnaujinimas sukuriant išskirtinę vertę šiais sprendimais:

- Individualių IT sistemų kūrimas verslo klientams
- Visapusiškas klientų aprūpinimas IT technine ir programine įranga
- Visų lygių IT saugumo užtikrinimas
- IT servisas pagal principą 24/7/365
- Individualių programų kūrimas, diegimas ir adaptavimas pagal verslo poreikius
- Unikalių, inovacinių IT sistemų kūrimas kartus su partneriais IBM, HP, Lenovo, Samsung ir kt. partneriais
- Senos IT technikos utilizavimas
- Inovacinių IT sprendimų kūrimas ir diegimas pagal kliento poreikius.



14 pav. UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo strategijos modelis (sudaryta autoriaus)

2018 -2020 m. rekomenduojama stiprinti UAB „Inida“ konkurencinius pranašumus IT sektoriuje. Skiriami tokie pasiūlymai:

Pagrindiniai UAB „Inida“ pranašumai:

- Įmonės kompetencija (know-how): nuo kliento poreikių analizės iki kompleksinių individualizuotų sprendimų atsižvelgiantį verslo srities specifika, kliento verslo modelį, kliento personalo kompiuterinį raštingumą;

- Žmogiškųjų išteklių kompetencija. Įmonėje dirba tik sertifikuoti IT specialistai turintys Microsoft, IBM sertifikatus;

- Orientacija į vartotojus: individualūs sprendimai pagal konkretaus užsakovo poreikius ir sektoriaus veiklos specifika; Microsoft, IBM sukurtų unikalių IT programinių sprendimų pritaikymas Lietuvos verslo sektoriams (logistikos, prekybos, bankinių paslaugų ir kt.);

- Vertės vartotojui pasiūlymas grindžiamas kokybe, stabilumu, kompetencija: UAB „Inida“ apibrėžia galimą rezultatą ir užtikrina, kad įgyvendinus IT sprendimus, šis rezultatas bus pasiektas.

Papildomi pranašumai:

- Darbo organizavimas: virtualus biuras; nuotolinis darbo organizavimas pritraukiant programuotojus ir Azijos;

- Įmonės finansinė padėtis: investicijų pritraukimas iš partnerių.

- Kokybės valdymo sistemos ISO 20000 IT Management internal auditor įdiegimas iki 2019 m.

Išoriniai pranašumai:

- Ryšiai su tiekėjais: išskirtinių tiekimo sąlygų išsikovojimas Baltijos šalyse iš Lenovo, Samsung, Acer, HP. Įgyvendinti iki 2019 m.

- Ryšiai su partneriais: glaudžios partnerystės programos su IBM, Microsoft, Lenovo ir kt. Įgyvendinti iki 2019 m.

Visi šie įmonės pranašumo įgijimo sprendimai leis sukurti unikalų, inovacijomis pagrįstą UAB „Inida“ konkurencinį pranašumą.

Unikalios UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimai:

Atsižvelgiant į gana gerą paslaugų teikimo išteklių išorinį prieinamumą, stabilius ryšius su tiekėjais, siūloma UAB „Inida“ sukurti unikalą konkurencingumo strategiją apjungiant fokusuotos diferenciacijos, nišinės ir prisitaikymo strategijos elementus.

Fokusuota diferenciacijos strategija: stipri kompetencija: visi specialistai išsilaiko IBM, Microsoft sertifikatus patvirtinančius jų kompetenciją. Įgyvendinti iki 2020 m.; Stiprūs žmogiškieji ištekliai: visi įmonės darbuotojai įgyja aukštąjį magistro išsilavinimą IT srityje. Įgyvendinti iki 2023 m.; Įmonė diegia inovatyvius sprendimus savo veikloje, taip pademonstruojamas inovatyvių sprendimų funkcionavimas savo klientams. Iki 2020 m. keliamas tikslas įdiegti šiuos sprendimus: virtualus biuras; duomenų saugojimas debesyse; popierinių dokumentų visiškas atsisakymas;

hibridinės IT sistemos; intelektualios klientų duomenų bazės įdiegimas. Sukurti partnerystės su klientais programas iki 2020 m.

Nišinė strategija: veiklos vystymas naujose, nišiniuose rinkose segmentuose: mobilių aplikacijų kūrimas verslui; individualizuotų klientų analitinių programų ir duomenų bazių kūrimas. Iki 2020 m. Dirbtinio intelekto valdančio įmonių klientų duomenų bazes sukūrimas. Iki 2028 m.

Prisitaikymo strategija: orientacija į duomenų apdorojimo ir analitikos sistemas, jų pritaikymą prekybos, logistikos, medicinos, baldų, drabužių pramonės poreikiams. IoT sistemos – užtikrinančios periferinius skaičiavimus. Didelio pajėgumo skaičiavimo sistemos - superkompiuterių diegimas. Įmonių duomenų centrų modernizavimas diegiant dirbtinį intelektą. Analitikos realiu laiku sistemų diegimas.

Unikalios konkurencingumo stiprinimo strategijos sukūrimas užkirs kelią UAB „Inida“ sukurtos strategijos nukopijavimui iš konkurentų pusės, kas yra įprastas reiškinys IT sektoriuje.

Apibendrinant galima teigti, jog 10 pav. pateiktas teorinis IT sektoriaus SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelis buvo pritaikytas UAB „Inida“ atveju, ir remiantis šiame modelyje pateikta strategijos formavimo logika, atlikti įmonės konkurencingumo veiksnių tyrimai, identifikavus silpnąsias ir stipriąsias puses suformuluota UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo strategija, kombinuojant mokslinėje literatūroje siūlomus strateginius konkurencingumo stiprinimo sprendimus. Tolimesniuose tyrimuose gali būti tiriamas teorinis tyrime pateiktų konkurencingumo veiksnių, strategijų tinkamumas atskiriems sektoriams.

IŠVADOS

1. IT sektoriuje veikiančios SVV įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo tyrimų atlikta mažai. Konkurencingumo stiprinimo problemų sprendimas reikalauja verslo šakai specifinių tyrimų ir kompleksinių sprendimų, detalios problemos analizės, bei moksliniais tyrimais pagrįstų konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo sprendimų. Tiriant kaip konkretaus verslo, tokio kaip UAB „Inida“ atveju galima išspręsti konkurencingumo stiprinimo strategijos formulavimo problemą, reikia detalesnės teorinių sprendimų analizės.

2. Apibrėžiant konkurencingumo sampratą IT sektoriaus įmonių atveju akcentuojami įmonių gebėjimais tobulėti, taikyti inovacijas, formuoti unikalų, sunkiai nukopijuojamą pasiūlymą rinkai, sunkiai kopijuojamas know-how, pridėtinės vertės vartotojui pasiūlymas. Formuojant IT sektoriuje veikiančios smulkios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategiją taikomas universalus strategijos formavimo proceso modelis, įvertinant specifinius konkurencingumo veiksniai. Mokslinėje literatūroje išskiriami specifiniai veiksniai, kurie nulemia IT sektoriuje dirbančių smulkių įmonių konkurencingumą: kompetencijos, orientacijos į vartotojus, žinios apie juos ir vertės jiems kūrimo, inovatyvumo veiksniai. Šio sektoriaus įmonių konkurencingumui poveikio turi ir kiti veiksniai (organizacinės struktūros tobulinimas, lankstumas, moksliniai tyrimai ir technologijos, jų komercializacija, finansinė padėtis ir materialiniai ištekliai, darbo organizavimas, patentai ir licencijos, kokybės valdymas) bei išoriniai veiksniai (ryšiai su partneriais, tiekėjais, veiklos ir paslaugų teikimo veiksmų prieinamumas). Atlikus įmonių konkurencingumo stiprinimo strategijų tipologijų analizę nustatyta, jos smulkios IT sektoriaus įmonės gali taikyti konkurencingumo stiprinimo strategijas, tinkamas aiškia specializaciją ir kompetenciją, siauros apimties tikslinį segmentą, santykinai nedidelę rinkos dalį turinčioms įmonėms.

3. Parengtas teorinis smulkios IT technika prekiaujančios įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos formavimo modelis, grindžiamas tuo, jog smulkios IT sektoriaus įmonės konkurencingumo stiprinimo tikslai pirmiausia siejami su kintančių vartotojų poreikių patenkinimu ir nuolatiniu gebėjimas atnaujinti vertės pasiūlymu. Pagal šį modelį turi būti įvertinama, kiek svarbūs šio sektoriaus įmonėms konkurencingumo veiksniai pasireiškia įmonės atžvilgiu. Smulkiai IT sektoriuje veikiančiai įmonei siūloma rinktis koncentracijos į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją (Porter klasifikacija), sekėjo, rinkos nišos užpildytojo (pagal užimamą rinkos dalį), prisitaikymo (kombinuota) strategijas.

4. Empirinio UAB „Inida“ konkurencingumo veiksmų tyrimo rezultatai leidžia daryti kelias išvadas:

4.1. UAB „Inida“ gerai valdo ryšius su klientais palaikymo, orientacijos į klientus ir jų poreikius veiksmų, tai yra jos konkurencinis pranašumas. Prekės ženklui „Inida“ apklaustų klientų priskiriamos savybės yra maža įmonė; kokybė; dėmesys klientui; geras aptarnavimas; gera kompetencija. Įmonė kuria vertę vartotojams tuo, jog užtikrina stabilią veiklą, suteikia garantijas, suteikia gerą paslaugų/

produktų kokybę, produkcija patogiu naudotis, gerai vertinami ir darbuotojų kompetencijos, jų dėmesio klientams, patogaus įrangos naudojimo, įsipareigojimų laikymosi, konsultacijų teikimo veiksniai.

4.2. Inovatyvumas nėra išskirtinis UAB „Inida“ konkurencinis pranašumas. UAB „Inida“ siūlo rinkai naujus produktus/ paslaugas, skiria dėmesio rinkos ir konkurentų analizei, darbuotojai turi kompetencijos kurti naujas paslaugas/ siūlyti naujus produktus rinkai vertinama palankiai, bet inovacinės veiklos organizavimas įmonėje nėra centralizuotas, darbuotojų inovacinis mastymas sistemingai neugdomas, menkai skatinamas darbuotojų dalyvavimas inovacinėje veikloje.

4.3. Įmonės darbuotojų profesinė kompetencija yra stiprus konkurencinis pranašumas. UAB „Inida“ darbuotojai turi aukštą žinių lygį leidžiantį efektyviai spręsti praktines problemas, suvokia asmeninio tobulėjimo svarbą, yra orientuoti į klientų poreikius. Palankiai vertinama vadovų lyderystė darbuotojų ugdyme (tai, kiek pozityviai jie komunikuoja įmonės viziją ir tikslus, padeda darbuotojams mokytis iš ankstesnės patirties, aprūpina juos reikiamais ištekliais). Tačiau darbuotojams trūksta kai kurių lyderiškų kompetencijų (komandiškumas, grįžtamasis ryšys, kitų įkvėpimas ir kt.).

4.4. Vertinant kitus konkurencingumo veiksnius, ekspertų nuomone svarbūs šioje verslo šakoje veikiančioms įmonėms konkurencingumo veiksniai yra naujų technologijų taikymas mokslinių tyrimų komercializacija, įmonės finansinė padėtis, įmonės materialiniai ištekliai, kokybės valdymo sistemos, turimi patentai ir licencijos., o UAB „Inida“ turi svarbių konkurencinių pranašumų susijusių su finansine padėtimi, kokybės valdymu, darbo organizavimu. Ekspertų nuomone, UAB „Inida“ turi konkurencinių pranašumų dėl ryšių su tiekėjais ir partneriais, kurie yra svarbūs šiame verslo sektoriuje.

REKOMENDACIJOS

UAB „Inida“ stiprinant konkurencingumą siūloma:

1. Formuluoti tokį UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo tikslą: „Kompleksinis paslaugų paketas verslui apimantis individualizuotos vertės kūrimą. Tikslas realizavimas 2018-2019 m. Siekiamas rezultatas: 100 proc. į klientų poreikius orientuota įmonė. Patikimas partneris visais IT klausimais“;

2. Atnaujinti įmonės vertės pasiūlymą tiksliniam segmentui, susidedanti iš šių esminių elementų: Individualių IT sistemų kūrimas verslo klientams; Visapusiškas klientų aprūpinimas IT technine ir programine įranga; Visų lygių IT saugumo užtikrinimas; IT servisas pagal principą 24/7/365; Individualių programų kūrimas, diegimas ir adaptavimas pagal verslo poreikius; Unikalių, inovacinių IT sistemų kūrimas kartus su partneriais IBM, HP, Lenovo, Samsung ir kt. partneriais; Senos IT technikos utilizavimas; Inovacinių IT sprendimų kūrimas ir diegimas pagal kliento poreikius;

3. UAB „Inida“ konkurencingumo stiprinimo strategiją, apjungiančią fokusuotos diferenciacijos, nišinės ir prisitaikymo strategijos elementus. Siūlomi fokusuotos diferenciacijos strategijos sprendimai: darbuotojų kompetencijos stiprinimas; inovatyvių sprendimų diegimas; intelektualios klientų duomenų bazės įdiegimas, partnerystės su klientais programos kūrimas. Siūlomi nišinės strategijos sprendimai: veiklos vystymas naujose, nišiniuose rinkose segmentuose (mobilių aplikacijų kūrimas; dirbtinio intelekto valdančio įmonių klientų duomenų bazės sukūrimas). Prisitaikymo strategijos sprendimai: orientacija į duomenų apdorojimo ir analitikos sistemas, jų pritaikymą prekybos, logistikos, medicinos, baldų, drabužių pramonės poreikiams. IOT sistemos – užtikrinančios periferinius skaičiavimus. didelio pajėgumo skaičiavimo sistemos - superkompiuterių diegimas. Įmonių duomenų centrų modernizavimas diegiant dirbtinį intelektą. analitikos realiu laiku sistemų diegimas.

LITERATŪRA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Adomaitis, S. (2010). Kokurencingumas Lietuvos įmonėse. . [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą
adresu.http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_kokurencingumaslietuvosimonese.pdf
- Alkhafari, A. ir Nelson R. A. (2013). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Routledge
- Anisha, N. (2012). Competency mapping of emplyess. *International journal of advancements in research and technology*, 1, 1-7
- Baležentis, A. (2007). Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 41-46
- Bañales, D.L., ir Andrade, H.P.B. (2011). Exploring business competitiveness in high technology sectors: An empirical analysis of the Mexican software industry. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(2), 269-290.
- Beniušienė, I. Ir Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32–40
- Choulán, V.S. ir Srivastava, S. (2013). The Competency mapping for HR Professionals in IT sector. *International journal of management*, 2, 1-6
- Činčikaitė, R., Janeliūnienė R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. *Business management and education*, 5(1).
- Černý, J. (2013). The influence of Triad participants on the competitiveness of regions: the Zlin Region in Europe. *ECIE2011- 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE2011*. [edited by Kakouris A.]. Academic Conferences Limited.
- David, F. R. (1997). *Strategic Management*. Prentice Hall.
- Easterby – Smith, M. et al. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 1-9
- Ebben, J.J. ir Johnson, A.C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, 26, 1249-1259
- Edvinsson, L. ir Malone, M. S. (2001). Kapital intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie. *Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa*.
- El-Kot, G. ir Gamal, D. (2011). How Does Knowledge Management Drive Competitiveness in Egyptian Software Companies? *Review of Management*, 1, 12-18

- Gajowiak, M. (2015). Asset Sources of Competitive Advantage of SMEs From High-tech Sector in the Region of Greater Poland. *Oeconomia Copernicana*, 6(4), 73-90
- Gabrielsson, M., ir Gabrielsson, P. (2003). Global marketing strategies of born globals and globalising internationals in the ICT field. *Journal of Euro-Marketing*, 12(3,4), 123-45
- Ginevičius, R. ir Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2): 87-95
- Gonzales, S. J., Espina, M. I. ir Tinoco-Egas, R. M. (2017). Strategies and competitiveness for emerging countries: A comparative study among three South-American countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12 (1).
- Groucutt, J. et al. (2004). *Marketing: Essential Principles, New Realities*. Kogan Page Publishers,
- Huang, C. ir Hsueh, S.L. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13, 265-271.
- Jain, V.K. (2013). Competency mapping Indian Industries - A case study. *International journal of emerging research in management and technology*, 2, 10-21
- Jakubavičius, A., et. Al. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Karami, A. (2016). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. Routledge.
- Kara, A., Spillan, J.E. ir DeShields, O.W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *TOC*, 43, 05–118
- Kaur, J. ir Kumas, V. (2013). Competency mapping: A Gap analysis. *International journal of education and research*, 1, 1-9
- Keršienė, R. (2008). Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 13
- Kokov, A.C. et. all. (2012). Formation of a strategy to increase the competitiveness of the region's industrial enterprises. *Problems of the modern economy*, 2 (42), 2-9
- Korneeva, T.Yu. ir Nikitin, S.A. (2010). Purposes and development strategies of the enterprises, their classification and systems approach to their formation. *Izvestiya TulGU. Economic and Legal Sciences*, 1-1, 195- 204
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.
- Krämer, A. (2015). *Low-Income Consumers as a Source of Innovation: Insights from Idea Competitions in Brazilian Low-Income Communities*. Springer.
- Laitinen, E. K. (2001). Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 4.

- Liučvaitienė, A. ir Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and educatio*, 204- 210
- Mamica, L. (2015). Determinants of competitiveness in the IT sector in the Kraków cluster as a part of creative industrines. *Public Governance*, 31 (1), 5-12.
- Marcos, A. F., Mezcuca B. R. ir Crespo A. G. (2006). An added value system driven model in the internet economy. . *Proceedings of the IADIS International Conference on WWW/Internet*, Nov, p393-400.
- Meifert, M. T. (2014). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*. Springer Science & Business Media
- Nikolaidis, Y. ir Adamidou, A. (2016). Quality assurance mapping in Greek service companies. *TQM Journal*, Vol. 28 Issue 3, p431-454
- Minović, J., Lazarević – Moravčević, M. ir Beraha, I. (2016). Strategic Orientation of SMEs: Empirical Research. *Management*, 81, 15-27.
- Misala, S. (2013). Theoretical grounds of the development of lonf-term comp[etitive advantages in international trade. *Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness: How Are They Connected and Why Do They Matter?* [edited by M. A. Weresa]. Springer Science & Business Media.
- Mushe, E. (2017). Vertical integration in the oil industry: gaining competitive advantage. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, Vol. 19 Issue 1/2, p247-264
- Milutinovic, R. et. al. (2015). Concepts and importance of strategic innovation in SMES. *Management*, 77, 35- 41
- Neumann, M. ir Weigand, J. (2005). *The International Handbook of Competition*. Edward Elgar Publishing.
- Nilsson, F. ir Rapp, B. (2005). *Understanding Competitive Advantage: The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*. Springer Science & Business Media.
- North, K. ir Varvakis, G. (2016). *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*. Springer.
- Oyewobi, L. O. Et. al. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics. *Management Decision*, 54 (9), 2340-2366.
- Panibratov, A. Y. ir Sergeeva, A. A. (2013). Foundations of International Competitiveness of Russian MNEs in the IT Sector. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Serii 7: Geologia, Geografia*. 4, 52-69.

- Parnell, J. A. et al. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53 (2), 402-431
- Peskova, D., Vasileva Y. ir Nazarov, M. (2017). Commercial secret as an instrument of company competitive strategy effectiveness increase. *HS Web of Conferences* 35, 01 (6).
- Petti, C. ir Zhang, Sh. (2013). Technological entrepreneurship and absorptive capacity in Guangdong technology firms. *Measuring Business Excellence*, 17 (2), 61-71.
- Pilinkienė, V., Deltuvaitė, V., Daunorienė A. ir Gaidelys, V. (2016). *Competitiveness Creation and Maintenance in the Postal Services Industry: A Lithuanian Case Study*. Springer.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 22 editions. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (2007). *Competition in Global Industries. 2 edition*. Harvard Business Press.
- Power, D.J. (2014). Competence and capability in quality in the high-tech sector: an international comparison, *International Journal of Operations & Production Management*, 34, 9, 1184-1209
- Ragelskaja, E. ir Korsakienė, R. (2011). Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4, 70-75
- Romanova, A. (2007). Business competition: assessment methodology, competitiveness level improvement strategies. *Strategy and tactics*, 7, 18-24.
- Sekliuckienė, J. (2010). Tvarusis konkurencinis pranašumas: šaltiniai ir išlaikymo sąlygos. *Paslaugų verslas Lietuvoje*, 32, 3-9
- Shameem, A. et. al. (2014). Competitive Strategies in the Computer Industry. *International Journal of Technology Diffusion*, 5, 6-16
- Sinha S. et al. (2016) . Applying Competency Mapping in The Information Technology Sector. *Amity Global HRM Review, Sewptemper*, 88-109
- Singh, R. K., Garg, S. K., ir Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SM competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (8).
- Si, S., Takala, J. ir Liu, Y. (2009). Competitiveness of Chinese high-tech manufacturing companies in global context. *Industrial Management & Data Systems*, 109 (3).
- Theodoridis, C.D. ir Constantinos-Vasilios, P. (2009). Store choice in computer retailing: the case of home users in Greece. *EuroMed Journal of Business*, 4, 1, 58-68
- Tong, X. ir Hawley, J.M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*. 18(4), 262-271.
- Trabold, H. (1995). „Low-cost” oder "High-tech"? Strategische Außenwirtschaftsoptionen für die mittel- und osteuropäischen Länder, *DIW Discussion Papers*, 124, 5-9

- Valdani, E. ir Arbore A. (2013). *Competitive Strategies: Managing the Present, Imagining the Future*. Palgrave Macmillan.
- Valodkienė, G. ir Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and management*, 17 (2), 602-608
- Vareskun, M. (2013). Large corporate enterprises' intangible assets managing as a way to secure a sustainable development of competitive advantages. *Journal of Security and Sustainability*, 2(3), 47-56 .
- Verhees, F. J., ir Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, 42(2), 134-154.
- Veselinova, E. ir Samonikov, M.G. (2012). SMEs Inovation and growth in EU. *Management*, 64, 87-94
- Virvilaitė, R. (2012). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Xueming, L., Griffith, D. A., Liu, S. S., & Yi-Zheng, S. (2004). The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration. *Journal Of International Marketing*, 12(4), 25-45.
- Xu, J., Du, J. ir Jiang, T. (2008). Attaining corporate competitiveness through soft power. *Proceedings of the International Conference on Chinese Enterprise Research 2007*. [edited by T. K. Tan, X. Fu]. World Scientific.
- Yiu, M. Y. R. ir Pun, K. F. (2014). Measuring knowledge management performance in industrial enterprises. *Learning Organization*, Vol. 21 Issue 5, p310-332,
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058.
- Wheelen, T. L. ir Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. Pearson.
- Айрапетов, А.В. и Гарматюк, К. С. (2010). Формирование стратегии конкурентоспособности и управления торговыми сетями сферы услуг розничной торговли. *ИБД.*, №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-konkurentosposobnosti-i-upravleniya-torgovymi-setyami-sfery-uslug-rozничnoy-torgovli>
- Береговая, И. Б. (2015). Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. *Символ науки*. №12-1.
- Белицкий, М.Е. и Казак, Е.Н (2009). Конкурентоспособность фирмы на рынке интернет-услуг: мировой опыт и специфика реализации в республике беларусь. *Priega internete*: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/5198/1/belitsky_kazak_2009_6_IER_issues.pdf

- Иванова, И. В. (2011). Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия. *Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф.* (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 97-100.
- Романова, А.Т. (2015). Экономика предприятия. *Учебное пособие.* "Издательство ""Прспект"".

PRIEDAI

Ekspertinio vertinimo instrumentas: orientacijos į vartotojus vertinimas

Įvertinkite įmonės orientaciją į vartotojus ir santykių su vartotojais palaikymo lygmenį pagal šias savybes:

- Visai nebūdinga -1
- Iš dalies būdinga -2
- Didžia dalimi būdinga -3
- Viršyti lūkesčiai - 4
- Labai aukštas lygis -5

1	Orientacija į vartotojus verslas-verslui segmente ir jų poreikių išmanymas	1	2	3	4	5
1.1	įmonė turi išskirtinės vertės informaciją apie rinką kas nuspėtų būsimus pokyčius joje ir juos prognozuotų					
1.2	įmonė turi reikiamus gebėjimus kad savo vertės pasiūlymą pritaikyti kintantiems rinkos poreikiams					
1.3	rinkos informacija yra gerai dalijamasi įmonės viduje					
1.4	visi su klientais dirbantys darbuotojai įmonėje gali naudotis turima rinkos informacija kad priimtų teisingus sprendimu					
1.5	Į kintančius vartotojo poreikius užtikrinamas tęstinis atsakas.					
1.6	Įmonėje sugebama planuoti savo veiksmus taip, kad būtų tinkamai reaguojama į šiuos pokyčius					
2	Ryšių su verslo klientais palaikymas					
2.1	Mūsų klientai visais atvejais gali pasitikėti mūsų įmone					
2.2	Mūsų klientai pasitiki mūsų įmone, kad ji daro tai, ką reikia ir kas yra teisinga					
2.3	Klientai yra patenkinti mūsų įmone					
2.4	Klientų aptarnavimo procesai mūsų įmonėje yra gerai suderinti					
2.5	Mūsų įmonė yra stipriai įsipareigojusi klientams					
2.6	Mūsų įmonė ketina neribotą laiką išlaikyti santykius su pastoviais klientais					
2.7.	Mūsų įmonės santykiams su klientais įmonėje skiriamas didžiausias dėmesys					

Interviu su potencialiais klientais klausimai

1. Išvardinkite įmones, į kurių renkatės, kai reikalinga įsigyti kompiuterinės ar programinės įrangos, įrengti technines stotis ir panašius sprendimus IT srityje?

2. Ar žinote „Inida“ prekės ženklą ?



3. Su kokiomis savybėmis, įvykiais ir kita informacija Jums asocijuojasi prekės ženklas „Inida“?

Įmonės klientų apklausos klausimai

Gerb. respondente,

Prašiau Jus sudalyvauti tyrime, kurį atlieka KTU magistrantas Karolis Babeckas. Tyrimo tikslas – įvertinti UAB „Inida“ konkurencingumą. UAB „Inida“ – tai IT technikos ir sprendimų įmonė, kurios klientas jūsų įmonė buvo per pastaruosius dvejus metus. Prašau prisiminti savo patirtį bendradarbiaujant su UAB „Inida“, ir įvertinti šią įmonę pagal pateiktus kriterijus.

Tyrimas atliekamas moksliniais tikslais, jo rezultatai bus naudojami rengiant magistro darbą. Užtikrinamams duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas.

Įvertinkite, kiek Jūsų poreikius atitinka šie UAB „Inida“ paslaugų ir veiklos aspektai:

		Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Iš dalies sutinku	Labiau taip sutinku	Visiškai sutinku
1	Paslaugų pritaikymas vartotojui ir vartotojui teikiama nauda					
1.1	Iš UAB „Inida“ įsigyti produktai/paslaugos tenkina mūsų įmonės poreikius	1	2	3	4	5
1.2	Iš UAB „Inida“ įsigytą kompiuterinę įrangą instaliuoti ir naudoti yra patogu	1	2	3	4	5
1.3	Mūsų įmonę tenkina garantijos, kurias UAB „Inida“ suteikia	1	2	3	4	5
1.4	Mūsų įmonę tenkina konsultacijos dėl įrangos naudojimo, paslaugų, kurias UAB „Inida“ suteikia	1	2	3	4	5
1.5	UAB „Inida“ teikia pakankamai papildomų paslaugų greta pagrindinės – IT produktų pardavimo	1	2	3	4	5
1.6	Mūsų įmonę tenkina UAB „Inida“ siūlomų naujovių lygis	1	2	3	4	5
1.7.	Mūsų įmonę tenkina tai, kiek kokybiškos yra UAB „Inida“ paslaugos ir produktai	1	2	3	4	5
2	Įmonės savybės					
2.1	UAB „Inida“ turi reputaciją kaip kokybiškai dirbanti įmonė	1	2	3	4	5
2.2	UAB „Inida“ yra įsipareigojusi klientams ir savo įsipareigojimų laikosi	1	2	3	4	5
2.3	UAB „Inida“ veikla atrodo stabili	1	2	3	4	5
2.4	UAB „Inida“ darbuotojai kompetentingi	1	2	3	4	5
2.5	UAB „Inida“ darbuotojai yra kantrūs ir atidūs dirbdami su klientais	1	2	3	4	5

3. Jūsų pareigos įmonėje:

- Administratorius/ sekretorius
- Vadybininkas
- IT specialistas
- Vadovas
- Kita:

Ekspertinio vertinimo instrumentas: inovatyvumo vertinimas

Įvertinkite UAB „Inida“ inovatyvumą pagal šias savybes:

- Visai nebūdinga -1
- Iš dalies būdinga -2
- Didžia dalimi būdinga -3
- Viršyti lūkesčiai - 4
- Labai aukštas lygis -5

1	Įmonė aktyviau nei konkurentai siūlo rinkai naujus produktus/ paslaugas					
2	Įmonė nuolat ieško galimybių pasiūlyti savo klientams naujoves					
3	Įmonė nuolat ieško galimybių atnaujinti savo naudojamą technologijas					
4	Įmonės darbuotojai įtraukiami inovacinius sprendimus įmonėje					
5	Įmonė turi pakankamai aukštos kvalifikacijos darbuotojų kurti naujas paslaugas/ siūlyti naujus produktus rinkai					
6	Įmonėje inovacijų diegimas detalai apibrėžiamas įvairiomis taisyklėmis, procedūromis, kurios nurodo kaip turi būti atliktas darbas					
7	Sudaromos komandos inovaciniams projektams ar naujų produktų / paslaugų kūrimui					
8	Įmonė vykdo grupinius darbuotojų apmokymus, kuriais siekiama skatinti darbuotojų inovacinę mastymą					
9	Darbuotojai yra skatinami dalyvauti inovacinėje veikloje					
10	Įmonė, kurdama inovacinius produktus atlieka rinkos poreikių analizę					
11	Kuriant naujus produktus įmonė analizuoja konkurentų vykdomą inovacinę veiklą ir siekia identifikuoti kuriamus naujus produktus					
12	Įmonėje yra suformuluota aiški inovacijų strategija					
13	Įmonėje suformuluoti aiškūs inovacinės veiklos tikslai					

Ekspertinio vertinimo instrumentas: žmogiškųjų išteklių kompetencijos vertinimas

Įvertinkite personalą pagal šias savybes:

- Visai nebūdinga -1
- Iš dalies būdinga -2
- Didžia dalimi būdinga -3
- Viršyti lūkesčiai - 4
- Labai aukštas lygis -5

1	Darbuotojų žinių lygis					
1.1	Sugeba praktiškai spręsti problemas					
1.2	Sugeba padaryti tinkamas išvadas					
1.3	Sugeba suvokti, kokios gresia problemos					
1.4	Sugeba atlikti darbą efektyviai					
1.5	Sugeba dirbti su kompleksiška informacija					
1.6	Siekia naujų žinių					
2	Darbuotojų komunikaciniai gebėjimai					
2.1	Perduoda aiškias žinutes					
2.2	Parenka tinkamą bendravimo būdą priklausomai nuo auditorijos					
2.3	Bendrauja atvirai					
2.4	Teikia grįžtamąjį ryšį					
2.5	Geba bendrauti komandoje					
2.6	Prisideda prie bendro komunikacinio klimato gerinimo					
3	Orientacija į klientus					
3.1	Geba analizuoti iš klientų gaunamą informaciją ir suvokti jų poreikius					
3.2	Klientams teikia informaciją laiku ir efektyviai					
3.3	Atsako į kliento susirūpinimą					
3.4	Paaaiškina savo sprendimus					
3.5	Siūlo inovatyvius sprendimus					
3.6	Stengiasi viršyti klientų lūkesčius					
4	Vadovų kompetencija vystyti žmogiškuosius išteklius					
4.1	Pozityviai komunikuoja įmonės viziją ir tikslus					
4.2	Padeda darbuotojams mokytis iš ankstesnės patirties					
4.3	Siūlo sprendimus leidžiančius darbuotojams rasti savo problemų sprendimus					
4.4	Užtikrina reikiamus darbuotojams išteklius					
4.5	Dokumentuoja darbuotojų pasiekimų planus					
4.6	Pripažįsta darbuotojų atliktą darbą ir jį įvertina					
5	Gebėjimas tobulėti					
5.1	Kelia sau tikslus ir geba juos pasiekti					
5.2	Organizuoja savo darbą taip, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus					
5.3	Geba planuoti savo darbą					

5.4	Pozityviai reaguoja į kontrolę, atskaitingumą					
5.5	Priima grįžtamąjį ryšį iš kitų					
5.6	Geba įkvėpti kitus					
6	Komandinė orientacija					
6.1	Geba formuoti komandos identitetą					
6.2	Aktyviai dalijasi savo patirtimi komandoje					
6.3	Pripažįsta kitų komandos narių pasiekimus					
6.4	Savo darbu palengvina komandinių sprendimų priėmimą					
6.5	Geba komandoje kelti problemas ir teikti pasiūlymus dėl jų sprendimo					
6.6	Išlaiko pozityvų požiūrį					

Ekspertinio vertinimo instrumentas: kitų veiksmų vertinimas

Įvertinkite, kiek žemiau pateikti veiksniai yra būdingi AB „Inida“, ir kiek jie yra įmonės konkurencingumui verslo šakoje, verslas- verslui rinkoje jie yra svarbūs:

		Įmonei būdingas/ nebūdingas pranašumas lyginant su konkurentais	Verslo šakoje įmonės konkurencingumui svarbu/ nesvarbi
		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
1	Vidiniai veiksniai		
1.1.	Organizacinės struktūros tobulinimas		
1.2.	Įmonės ir jos struktūros lankstumas		
1.3.	Įmonės vykdomi moksliniai tyrimai		
1.4.	Įmonės kuriamos / taikomos naujos technologijos		
1.5.	Įmonės vykdoma mokslinių tyrimų komercializacija		
1.6.	Finansinė – ekonominė padėtis		
1.7.	Įmonės turimi materialiniai ištekliai, išskirtinė įranga		
1.8.	Darbo organizavimas įmonėje		
1.9.	Turimi patentai ir licencijos		
1.10.	Kokybės valdymo sistemos		
2	Išoriniai veiksniai		
2.1.	Darbo jėgos prieinamumas įmonei rinkoje		
2.2.	Išorinio finansinio kapitalo (investicinio arba kreditavimo) prieinamumas įmonei		
2.3.	Verslo paslaugų prieinamumas įmonei rinkoje		
2.4.	Valstybės paramos prieinamumas įmonei		
2.5.	Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su tiekėjais		
2.6.	Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su tiekėjais		
2.7.	Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę ilgalaikius ryšius su partneriais		
2.8.	Tai, kiek įmonės vadybininkai, vadovai yra užmezgę išimtinus ryšius su partneriais		