



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Edita Ragelskaja

**SPAUSDINIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS KONKURENCINĮ
PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI
FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF
PRINTING SERVICES**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Romualdas Ginevičius

(Vardas, pavardė)

(Data)

Edita Ragelskaja

SPAUSDINIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS KONKURENCINĮ

PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

**FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF
PRINTING SERVICES**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas doc. dr. R. Korsakienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

2012 01 11

(Data)

Konsultantas dr. R. Vladarskienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
IMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialiniai mokslai.....mokslo sritis
Vadyba ir administravimas.....mokslo kryptis
Vadyba ir verslo administravimas...studijų kryptis
Inžinerinė ekonomika ir vadyba.....studijų programa, valstybinis kodas 62603S113
Gamtybos valdymas.....specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. Romualdas Ginevičius
(Vardas, pavardė)

2012 m. sausio 3 d.
(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2012 01 03.....Nr.
Vilnius

Studentui (ei)Editai Ragelskajai.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.....

patvirtinta 2012 m sausio..... d. dekanų potvarkiu Nr.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2012 m. sausio 09 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Įvardinėje magistro darbo dalyje atlikti konkurencijos ir konkurencinio pranašumo analizę. Analitinėje – metodinėje dalyje – teorinę analizę apie veiksmų lemiančių konkurencinį pranašumą, ištirti išorinius ir vidinius konkurencinio pranašumo veiksmus ir apžvelgti būsimų tyrimų metodiką. Eksperimentinėje – tiriamojoje dalyje atlikti veiksmų, lemiančių konkurencinį pranašumą spausdinimo paslaugų sektoriuje, įvertinti jų svarbą nagrinėjamame sektoriuje, įvertinti galimas alternatyvas. Pagal tyrimo rezultatus pateikti darbo išvadas ir pasiūlymus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
.....
.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas
(Parašas)

doc. dr. R. Korsakienė
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

.....Edita Ragelskaja.....
(Vardas, pavardė)

.....2012 sausio 3 d.
(Data)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
ĮMONIŲ EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialiniai mokslai.....mokslo sritis
Vadyba ir administravimas.....mokslo kryptis
Vadyba ir verslo administravimas...studijų kryptis
Inžinerinė ekonomika ir vadyba.....studijų programa, valstybinis kodas 62603S113
Gamybos valdymas.....specializacija

PAŽYMA
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ
....2012 m. sausio 03 d.Nr.
Vilnius

Studentas (ė).....Edita Ragelskaja.....
(Vardas, pavardė)

Studento (ės) studijų svertinis įvertinimų vidurkis.....balo.

Baigiamojo darbo tema: Spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.

Baigiamasis darbas peržiūrėtas ir studentui (ei)Editai ragelskajai.....
leidžiama ginti šį baigiamąjį darbą magistro laipsnio suteikimo komisijoje.

Katedros vedėjas prof. habil. dr. Romualdas Ginevičius
(Parašas) (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

VADOVO ATSLIEPIMAS
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ
2012 01 03

Studentė Editą Ragelskają savo baigiamajame magistro darbe „Spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai“

Vadovas doc. dr. R. Korsakienė
(Parašas) (Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Magistrantūros studijų **Inžinerinės ekonomikos ir vadybos** programos baigiamasis darbas
Pavadinimas **Spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.**
Autorius **Edita Ragelskaja**
Vadovas **doc. dr. Renata Korsakienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą spausdinimo paslaugų sektoriuje. Ekonominės krizės metu Lietuvoje dalis spausdinimo sektoriaus įmonių pabaigė savo veiklą, kita dalis – stabiliai išlaikė savo pozicijas, trečioji – sėkmingai pradėjo savo veiklą. Problema yra konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymo trūkumas. Sunku nustatyti, kokie veiksniai turi didžiausią konkurencinį pranašumą nagrinėjamame sektoriuje. Atsižvelgus į šią situaciją darbe analizuojami konkurencinio pranašumo veiksniai, jų ryšys su vyriausybės sprendimais, galinčiais lemti konkurencinį pranašumą.

Darbo tikslas – nustatyti veiksnius, lemiančius konkurencinį pranašumą, ištirti spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius. Analizuojant konkurencijos ir konkurencinio pranašumo sąvokas naudojama mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė. Tiriant spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius naudojamas apklausos būdas, įvertinti konkurencinio pranašumo veiksnių ryšius naudojama koreliacinė regresinė analizė ir COPRAS metodas, kuriuo buvo nustatytas kooperavimosi alternatyvų prioretiškumas. Naudojant šiuos skirtingus metodus buvo įvertinti konkurencinio pranašumo veiksniai, jų svarba nagrinėtame sektoriuje.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys: konkurencijos ir konkurencinio pranašumo analizė; konkurencinį pranašumą lemiančių išorinių ir vidinių veiksnių teorinė analizė, kitų autorių atlikti tyrimai Lietuvoje ir pasaulyje; konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių spausdinimo sektoriuje reikšmingumo įvertinimas, porinės koreliacinės regresinės analizės taikymas ir rezultatai, COPRAS metodo taikymas ir rezultatai; išvados, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 65 p. teksto be priedų, 6 iliustr., 17 lent., 67 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai darbe pateikiami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai

COPRAS metodas, įmonės kultūra, konkurencija, konkurencinis pranašumas, porinė koreliacijė regresinė analizė, tinkliniai ryšiai.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Economics and Management of Enterprises

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Engineering Economics and Management** study programme Master's Thesis

Title Factors affecting the competitive advantage of printing

Author **Edita Ragelskaja**

Academic supervisor **doc. dr. Renata Korsakienė**

Thesis language: Lithuanian

Summary

In this final master degree work I am dealing factors, which determs competitive advance sector of printing services. In period of economic crisis part Lithiania companies of printing services ended their activities, another part – keep their position stable, third part – successfully launched their activity. The problem is to set disadvantage of competitive advance factors. It is hard to set, which factors have the biggest advance in this sector. Taking this situation into account, I try to assume competitive advance factors, their connection with goverment decisions, which can decide competitive advantage.

The purpose of this work – to assume factors, which leads competitive advantage superior, to investigate printing service sectors competitive advance factors. To analyze competition and competitive advantage terms scentist literature systematic and comparative analysis is used. Studing printing service sectors competitive advantage leading factors interview method is used, to evaluate connections between competitive advantages we shall use correlation regression analysis and CORPAS method, which helped to set priors of cooperation alternatives. Using these different methods competitive advance factors were valued, also their importance in this sector.

This work concludes introduction, three parts: competition and competitive advantage analysis; competitive advantage in determining the external and internal factors, the theoretical analysis, researches of other authors from Lithuania and foreign; determinants of competitive advantage in assessing the significance of the printing industry; CORPAS method applying and resulting; conclusion; references.

The Thesis consists of 65 pages of text without appendixes, 6 pictures, 17 tables, 67 bibliographic sources.

Appendixes are enclosed separately.

Keywords

COPRAS method, corporate culture, competition, competitive advantage, pair and multiple correlation regression analysis, network connection.

TURINYS

IVADAS	10
1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Konkurencijos samprata	12
1.2. Konkurencinio pranašumo samprata	14
1.3. Konkurencinį pranašumą lemiantys išoriniai veiksniai	16
2. KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VIDINIAI VEIKSNIAI	22
2.1. Išteklių teorijos požiūris į konkurencinį pranašumą	22
2.2 Organizacijos kultūra kaip konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys	30
2.2.1. Organizacijos kultūros samprata ir modeliai	30
2.2.2. Organizacijos kultūros formavimosi procesas	31
2.2.3. Organizacijos kultūros įtaka įmonės sėkmei	32
3. TINKLINIAI RYŠIAI KAIP ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS	35
3.1. Įmonių bendradarbiavimas ir jo formos.....	35
3.2. Įmonių konkurencinis pranašumas remiantis tinklo teorija	37
4. SPAUSDINIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ METODOLOGIJA	40
4.1. Konkurencinio pranašumo veiksnių vertinimo anketa	41
4. 2. Koreliacinės regresijos analizės taikymo metodika.....	46
4.3. Konkurencinio pranašumo veiksnių prioritetiškumo nustatymas remiantis COPRAS metodu	47
5. KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ SPAUSDINIMO SEKTORIUJE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI	50
5.1. Anketinės apklausos rezultatai.....	50
5.2. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių rezultatai remiantis porinės koreliacinės regresijos analize.....	57
6. ĮMONĖS AB „SPAUDA“ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ANALIZĖ	60
6.1. Kooperavimo alternatyvų vertinimas.....	61
IŠVADOS	64
NAUDOTA LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Sąvokos „konkurencija“ apibrėžtys	13
2 lentelė. Sampratos „konkurencinis pranašumas“ apibrėžtys	15
3 lentelė. Klausimyno struktūra	42
4 lentelė. Daugiakriterės analizės rezultatai.....	49
5 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.....	50
6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	50
7 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal patirtį spausdinimo sektoriuje	51
8 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	51
9 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir patirtį spausdinimo paslaugų.....	52
10 lentelė. Veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą.....	53
11 lentelė. Spausdinimo paslaugų sektoriaus organizacijos nauda dėl turimo konkurencinio	54
12 lentelė. Vyriausybės sprendimai, galintys sudaryti galimybę šalies spausdinimo paslaugų	56
13 lentelė. Ryšys tarp veiksnių, lemiančių konkurencinį pranašumą, ir galimos naudos naudojant šiuos veiksnius	57
14 lentelė. Ryšys tarp vyriausybės sprendimų, galinčių lemti įmonės konkurencinį pranašumą, ir galimos naudos esant šiems sprendimams.....	59
15 lentelė. Pelningų ir nuostolingų spausdinimo įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje.....	61
16 lentelė. Pradiniai duomenys, reikalingi daugiakriteriui analizei atlikti.....	61
17 lentelė. Alternatyvų rezultatų įvertinimas.....	63

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės išorinės aplinkos modelis	17
2 pav. Deimanto modelio schema.....	18
3 pav. M. E. Porterio penkių jėgų modelis	20
4 pav. Išteklių konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai	25
5 pav. Įmonių bendradarbiavimo konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.....	37
6 pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais.....	39

IVADAS

Keičiantis pasaulinei ekonomikos situacijai nuolat kinta įmonės padėtis rinkoje. Kiekvienai įmonei tenka patirti pakilimą ir nuosmukį. Rinkos situacija gali silpninti politinį, socialinį, kultūrinį, finansinį gamybos įmonių gyvenimą. Skolos, bankrotas, kylančios kainos, mažėjantis atlyginimas – tai dalies gamybos įmonių gyvenimas. Norint pasiekti gamybinį pakilimą ir tapti savo srities pirmaujančią įmone reikalinga varomoji jėga, kuri verstų tobulėti ir siekti pačių geriausių rezultatų.

Konkurencija gali priversti įmonę judėti pirmyn, tik ši dinamiška jėga leidžia įmonei pasiekti didžiausių gamybinių pajėgumų. Todėl kiekviena įmonė eidama Lietuvos ar pasaulinėje rinkoje privalo išanalizuoti konkurentus ir surasti nišą, kur ji gali būti konkurencingai pranašesnė. Konkurencija rinkoje parodo valstybių, organizacijų reakciją į besikeičiančią padėtį. Jeigu reakcija yra greita ir efektyvi, subjektas geba išsivirti rinkoje ir išlaikyti savo pozicijas.

Spaudos sektoriuje vienos įmonės bankrutuoja, kitos – naujai atsiradusios – greitai kyla. Naujos ir perspektyvios įmonės sėkmę nulemia tai, kad įmonės sprendžia ekonominius klausimus, analizuoja konkurentų klaidas, įdiegia pranašesnes technologijas su kuriomis konkurentai varžytis nepajėgūs.

Šiame darbe analizuojami veiksniai, lemiantys spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą. Nagrinėjamas sektorius yra kaip alternatyvioji veiklos rūšis, suteikianti galimybę naujoms darbo vietoms atsirasti, skatinanti inovacijų diegimą pramonėje.

Pirmojoje darbo dalyje pateikiamos konkurencijos ir konkurencinio pranašumo – bazinės sąvokos, kaip jas interpretuoja skirtingi mokslininkai. Taip pat darbe išnagrinėtas temos aktualumas – tai pagrįsta Lietuvos Statistikos departamento duomenimis.

Antrojoje darbo dalyje yra nagrinėjami veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą pasirinktajame sektoriuje.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, literatūros sąrašas ir atskirai pridedami priedai.

Tyrimo aktualumas. Spaudos sektorius pagal Statistikos departamento klasifikaciją patenka į apdirbamosios pramonės grupę. Ši grupė rinkoje užima gana nemažą padėtį. Nors pastaraisiais dešimtmečiais televizija ir internetas pasiekė aukštumą, šie veiksniai iš rinkos neištūmė laikraščių, knygų ir kitos spausdintos produkcijos.

Konkurencinio pranašumo problema buvo, yra ir bus tyrinėjama visą laiką, nes tai variklis, skatinantis vystymąsi ir pažangą dinamiškoje rinkoje. Konkurencingumo klausimus nagrinėjo A. Abellas, R. M. Grantas, S. H. Huntas, M. Javidanas, W. J. Keeganas, P. Kotleris, M. E. Porteris, Dž. Robinsonas, M. Salas, O. Walkeris, lietuvių tyrėjai A. Bosas, E. Chlivickas, R. Časas, V. Gasperskij, A. Jakutis, A. Marčinskas, V. Petraškevičius, A. Rajala, J. Raudeliūnienė, A. V. Rutkauskas, R. Stanikūnas, L. Šliburytė, R. Virvilaitė, A. Žvirblis ir kiti.

Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius lemiančius konkurencinį pranašumą, ištirti spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius.

Tyrimo objektas – vidiniai ir išoriniai veiksniai, veikiantys spausdinimo paslaugų sektorių. Nustatytam tikslui pasiekti, sprendžiami šie **uždaviniai**:

- Išanalizuoti konkurencijos ir konkurencinio pranašumo sąvokas;
- Nustatyti pagrindinius išorinius ir vidinius veiksnius, lemiančius konkurencinį pranašumą;
- Ištirti spausdinimo paslaugų sektoriaus veiksnius, lemiančius šio sektoriaus konkurencinį pranašumą.

Tyrimo metodai – analizuojant konkurencijos ir konkurencinio pranašumo sąvokas naudojama mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė. Tiriant spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius naudojama apklausa ir interviu.

Norint įvertinti konkurencinio pranašumo veiksnių ryšį su vyriausybės sprendimais, galinčiais lemti konkurencinį pranašumą, bei naudą, kurią gali gauti įmonė didinant paslaugų kokybę, diegiant inovacijas, plečiant produkcijos asortimentą ir taikant kitus veiksnius naudojama koreliacinė regresinė analizė ir COPRAS metodas.

1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Konkurencijos samprata

Kiekviena valstybė siekia stabilumo ir ekonominio augimo. Kai Lietuva sėkmingai įstojo į Europos Sąjungą, jos ateitis nebeįsivaizduojama be konkurencijos pasaulinėje rinkoje. Europos Sąjungoje yra įtvirtintas ne vienas postulatų, reguliuojantis konkurenciją. 2006 metų postulatų yra siejamas su praktiniais konkurencijos įdiegimo ir taikymo veiksniais, kurie daro poveikį ekonominiui stabilumui (Petraškevičius 2007).

Analizuojant šį darbą reikia išsiaiškinti konkurencijos sampratą.

Žodis „konkurencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „cūcurrentia“, kuris apibūdina tam tikrą varžymąsi, kovą, lenktyniavimą dėl kažko. Iki XX a. vidurio konkurencija, konkuravimas bei konkurencingumas buvo aiškinami beveik vienodai, neišskiriant nė vieno iš šių terminų. Bet XX a. paskutiniame dešimtmetyje konkurencija traktuojama kaip procesas, o konkurencingumas – kaip to proceso rezultatas. (Makskvytienė 2002).

Gana daug autorių savo darbuose konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą tam tikroje šakoje. R. Wishas (2003) konkurenciją aiškina, kaip kovą ieškant pranašumo, o verslo aplinkoje – kaip pranašumą užkariauti vartotoją. (Wish 2003).

D. G. Goyderas savo išleistame veikalė „Europos Bendrijų konkurencijos teisė“ konkurenciją apibūdina kaip tam tikrą skaičių įmonių, kurių interesai kertasi dėl jų siūlomų prekių vienodumo vartotojui tuo pačiu laiku. Taigi šis tyrėjas išskiria ir laiką, kuris yra svarbus prekėms ar paslaugoms realizuoti. (Goyder 1998).

W. Kerberis savo darbuose išskiria du požiūrius į konkurenciją. Pirmasis teigia, kad konkurencija yra kaip inovacijų ir imitacijų procesas, o antrasis požiūris aiškina, kad konkurencija tai eksperimentavimas, kai įmonės tarpusavyje konkuruoja savo prekėmis ar paslaugomis dėl paklausos ir mokosi viena iš kitos imituodamos veiksmus. W. Kerberis teigia, kad konkurencijos tikslas išanalizuoti ir patvirtinti arba paneigti teiginius, o kaina yra generuojamos žinios ir jos yra kopijuojamos. (Beal 2000).

M. E. Porteris, J. Kraftas, P. P. Saviottis atkreipia dėmesį į rinkodarą, kuri yra orientuota konkurencijos požiūri: įmonės konkuruoja dėl jų siūlomų prekių ir paslaugų, kurias renkasi vartotojai. (Raudeliūnienė 2007).

V. Vanbergo ir L. Šliburytės manymu, ir atliktais tyrimais konkurencija apibrėžiama kaip procesas, kuriuo metu laikomasi tam tikrų taisyklių ir instrukcijų. (Šliburytė 2000).

Lietuvoje oficialiuose šaltiniuose konkurencija buvo paminėta priimant 1992 metais konkurencinį įstatymą. Šis įstatymas apibrėžė konkurencijos terminą taip: „varžybos, kurių metu

ūkiniai subjektai, nepriklausomai veikdami rinkoje, riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių gamybą bei jos efektyvumo didinimą“ (Lietuvos Respublikos konkurencinis įstatymas 1992).

Pasak R. Stanikūno, konkurencija tai yra procesas, kur vyksta varžytinės dėl galimos ekonominės naudos įmonei, nors pagrindinis tikslas gali būti ne pelno siekimas. Įmonei gali būti svarbus ne vien tik pelnas, bet ir užimamos rinkos dalis.

Tyrimais įrodyta, kad kai kurios įmonės norėdamos užkariauti didesnę rinkos dalį, parduoda savo siūlomas prekes ar paslaugas mažesnėmis kainomis, bet pelno didesnę rinkos dalį (Stanikūnas 2009).

Skirtingų mokslininkų, nagrinėjusių sąvokos „konkurencija“ apibrėžtys yra pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Sąvokos „konkurencija“ apibrėžtys

Autorius	Konkurencijos apibrėžtys
Saviotti, 2004, Kraft, 2004, Porter, 1992	Interakcijos tarp įmonių forma, kurioje įmonės yra betarpiškai varžosi dėl vartotojų atrinktos įmonių siūlomų prekių ir paslaugų. Interakcijos intensyvumas, kuris yra proporcingas įmonių produkcijos pranašumams.
Vanberg, 1996	Taisyklės, kurios lemia įmonių funkcionavimo ypatumus ir yra žmonių kryptingas sumanymo tikslas.
Šliburytė, 2000	Subjektų, dalyvaujančių ekonominėje rinkos kovoje ir siekiančių užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neprieštaraujančias sąžiningos konkurencijos riboms, esant visiems rinkos dalyviams vienodoms sąlygoms, taip pat teisei laisvai rinktis norimą produktą.
Фатхудилов, 2002	Visuomenės plėtros pagrindinis aspektas, išteklių ekonomikos svarbiausias elementas.
Porter, 2006	Dinaminis ir besiplėtojantis procesas, kuriame nuolat atsiranda nauji produktai, atsirandančios naujos rinkodaros kryptys, nauji gamybiniai procesai ir nauji rinkos segmentai.
Chainas, 2006	Konkurencija yra siekimas kaip galima geriau patenkinti priėjimą prie retų išteklių (išteklių, prekių, paslaugų).

1 lentelės tęsinys.

Autorius	Konkurencijos apibrėžtys
Briu, 2008	Konkurencija – tai didelis skaičius rinkoje nepriklausomų pardavėjų ir pirkėjų, taip pat galimybė jiems laisvai įeiti ir išeiti iš rinkos.
Petraškevičius, 2008	Konkurenciją metaekonomikoje suprantame kaip sistemą, apimančią agreguotus ekonominius procesus ir nagrinėjamą mikroekonominių sistemų, kuriuose tie procesai mažiau agreguoti, atžvilgiu, taigi kaip makroekonomikos ir mikroekonomikos sąveiką

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Taigi ekonomikos tyrėjai nėra paskelbę vienos apibrėžties, kuri visiškai apibūdintų konkurencijos sampratą. Darbe vartojama apibrėžtis: konkurencija – tai įmonių varžymasis savo prekėmis ir paslaugomis, norint pelnyti pirkėjų palankumą.

1.2. Konkurencinio pranašumo samprata

Konkretnis pranašumas tai yra santykinis dydis, kuris remiasi konkuruojančių įmonių ir jų konkurentų palyginimu tam tikrose dimensijose. Daugelis tyrėjų D. J. McCarthy, (1996); R. M. Grantas, (1998); K. Milleris, (1998); E. Lyonas, (1998); S. J. Baker, (2000); D. P. Doylas, (2000); R. Časas, (2000), H. Ma, (2000); P. Kotleris, (2002); D. B. Turbanas, (2004); M. E. Porteris, (2006), J. Kelleris, (2007) konkurencinio pranašumo sąvoką apibrėžia gana panašiai, šie visi mokslininkai sutinka, kad tai yra įmonės išskirtinumas, stiprybės, unikalumas lyginant su konkurentais.

Vienas žymiausių tyrėjų M. E. Porteris (2003) savo darbuose išskiria pramonės šakų įmonių konkurencinį pranašumą. Šio tyrėjo pasiūlytose strategijų modeliuose pagrindinė užduotis – tai rasti įmonei nišą, kurioje ji bus apsaugota nuo konkurencijos jėgų ir galėtų daryti įtaką savo konkurentams. (Porter 2003).

Pasak D. Fredo (1997), prekės ar paslaugos konkurencinis pranašumas vidaus ir tarptautinėje rinkoje gali būti įgyjamas tiek dėl siūlomos mažesnės kainos, tiek dėl esamos kokybės charakteristikos. Konkurencingos prekės ar paslaugos sukuria aukštą pridėtinę vertę tiekėjams, vartotojams bei gamintojams. (Sabonienė 2007).

Žymusis klasikas A. Smithas įgytą įmonės konkurencinį pranašumą apibrėžė taip, kad jis yra pasiekiamas pasitelkus naujas technologijas ir gana aukštą kvalifikaciją. Tai yra įmonės gebėjimas gaminti diferencijuotą ir sudėtingą arba vienos rūšies prekę, tobulinant ir diegiant gamybos būdus ir naujas technologijas (Sabonienė 2007).

P. Doylas (1999) įmonės konkurencinį pranašumą sieja su vartotojais, kaip jie suvokia prekės ženklą, kaip jie pasirenka produkto kainos ir vartojimo pusiausvyrą. Šis tyrėjas skiria keturis veiksnys, kurie remia įmonės konkurencinį pranašumą: produkto naudingumas vartotojui, jo unikalumas, pastovumas ir pelningumas (Shepherd 2000).

B. Barney , M. H. Hansenas (1994) teigia, kad konkurencinis pranašumas yra labai svarbus veiksnys tarp įmonių. Konkurencinis pranašumas pelnomas trimis pasitikėjimo pakopomis: silpnas pasitikėjimas, vidutinis pasitikėjimas ir stiprus pasitikėjimas, kai įmonės tarpusavyje bendradarbiauja ir palaiko stiprius ryšius, taip jos pelno stabilumą rinkoje ir konkuruoja šiuo atveju su silpnesnėmis įmonėmis.(Barney; Hansen 1994).

Yra ir kitokių nuomonių apie konkurencinį pranašumą: Baronas (1995) ir D' Aveni (1994) teigia, kad konkurencinis pranašumas – tai dirbtinis barjeras. Valstybinis vidaus įmonių reguliavimas, kontroliavimas, nustatyti aplinkosaugos reikalavimai gali pakeisti priežastingumą, tarpusavyje siejantį konkurencinį pelningumą ir pelningumą tarp toje pačioje ekonominėje sferoje konkuruojančių įmonių.

Taigi, pasak šių autorių konkurencinis pranašumas yra ne tik ekonominis, bet ir politinis veiksnys. (Baron 1995).

2 lentelė. Sampratos „konkurencinis pranašumas“ apibrėžtys

Autorius	Konkurencinio pranašumo apibrėžtys
McCarthy, 1996	Konkurencinis pranašumas – tai veiksniai: produktas, kaina, rėmimas ir pateikimas rinkai.
Grant, 1998	Vienos įmonės konkurencinį pranašumą prieš kitą, kuri yra toje pačioje rinkoje ir aptarnauja tuos pačius pirkėjus, parodo per realiai arba potencialiai didesnį pelningumo lygį nei toje rinkoje esančių jos konkurentų.
Miller, 1998	Konkurencingos įmonės išskirtinumas, pateikiant rinkai vertingesnius nei konkurentų produktus, kurie yra pigesni, kokybiškesni arba pagaminti greičiau.
Дойл, 1999	Esant rinkoje kelioms įmonėms, vienos įmonės prekybinio pasiūlymo skirtumas nuo kitų konkurentų pasiūlymų, dėl kurio tikslinių rinkų vartotojai pasirenka būtent šį pasiūlytą produktą.

Autorius	Konkurencinio pranašumo apibrėžtis
Časas, 2000	Įmonės unikalumas, remiantis jos ištekliais ir pranašumais, sudarantis ilgalaikio jos gyvavimo pagrindą.
Ma, 2000., Korsakienė, 2004	Tai skirtumas tarp dviejų konkurentų bet kokioje galimoje dimensijoje, sudarantis prielaidas vienam iš jų kurti vertę vartotojui geriau nei konkurentas.
Keegan, 2002	Tai ilgalaikės lenktynės, kai vienodų jėgų šalys rungtis dėl produktų, kainų, rėmimo, produktų paskirstymo.
Kotler, 2002, Porter, 2006	Pranašumas prieš konkurentus, suteikiantis vartotojui siūlomą didesnę vertę – mažesnę produkto kainą arba pridėtinę vertę, kuri pateisina esančią didesnę produkto kainą.
Turban, 2004, Stanikūnas, 2009	Privalumas prieš konkurentus, kuris yra įgyjamas įgyvendinant konkuravimo strategiją kainos, kokybės ar pateikimo greičio atžvilgiu.
Virvilaitė, 2007	Konkurencinis pranašumas leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje ir užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje.
Kotler, Keller, 2007	Įmonės gebėjimas derinti kompetenciją su išskirtiniais gebėjimais ir kurti unikalią veiklos sistemą, geresnę nei yra konkurentų.

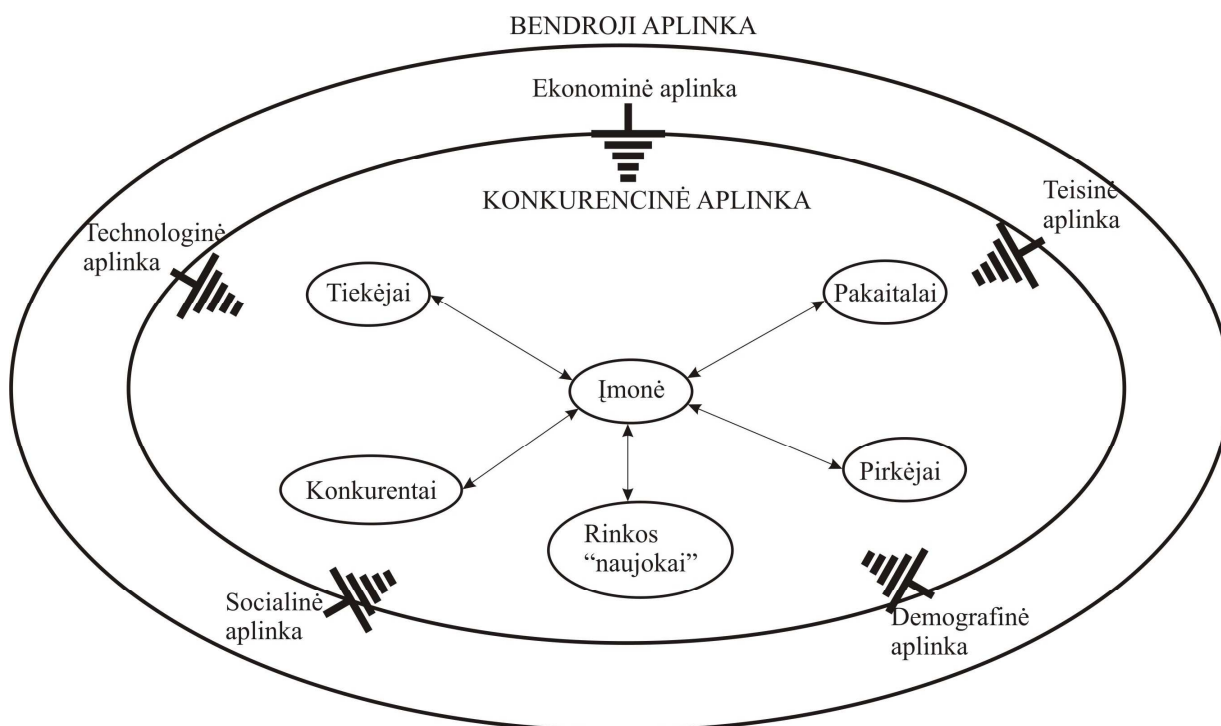
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Apžvelgus konkurencinio pranašumo koncepcijas galima daryti išvadą, kad vienos konkurencinio pranašumo apibrėžties nėra. Todėl darbe bus remiamasi teiginiu, kad konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija. Įmonės vykdoma strategija nulemia jos poziciją, kuri yra susijusi su rinkos struktūra, nes pasirinkta pozicija turi įtakos esamiems rinkoje konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai.

1.3. Konkurencinį pranašumą lemiantys išoriniai veiksniai

Svarbiausias įmonės tikslas yra išplėtoti savo konkurencinius pranašumus ir ypač tuos, kuriuos galima išlaikyti ilgą laiką. Konkurenciniai pranašumai susiję su įvairiais aspektais.

Daugelis žymių tyrėjų B. Davidas (2007), D. Dobsonas (2004), B. Barney, W. S. Hesterley (2006), R. M. Grantas (1998), P. Kotleris (2001), K. Milleris, G. D. Dessas (1996) išorinę aplinką skiria į bendrąją (makroaplinką) ir konkurencinę (mikroaplinką). Bendroji aplinka sudaryta iš veiksnių, esančių už rinkos ribų, darančių įtaką įmonės veiklai. Be pagrindinių penkių bendrosios aplinkos veiksnių ekonominių, teisinių, demografinių, socialinių ir technologinių išskiriami ir ekologiniai, tarptautiniai, išsilavinimo (Vasiliaskas 2006).



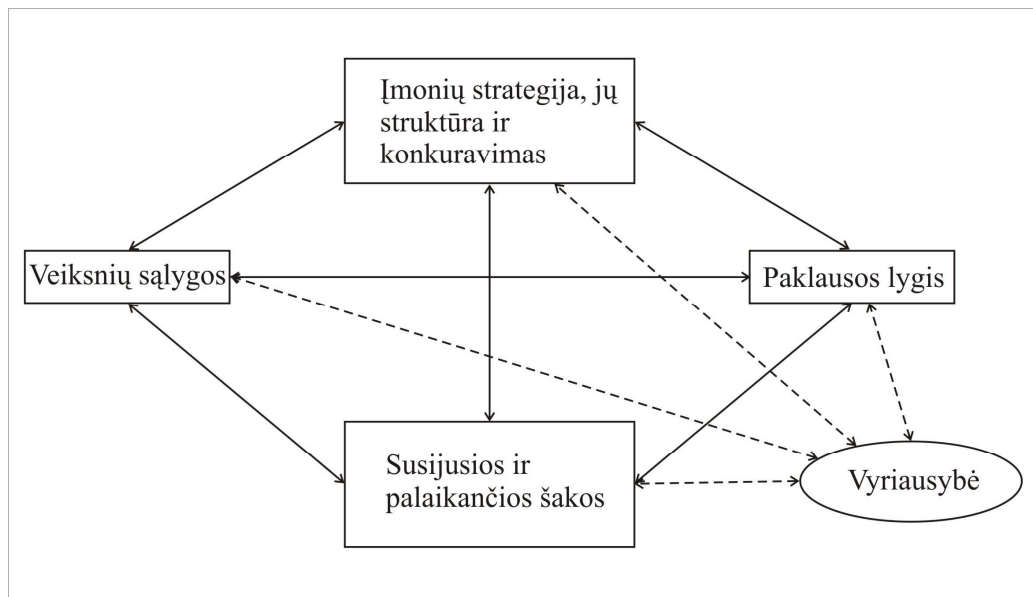
1 pav. Įmonės išorinės aplinkos modelis

Šaltinis: Thompson A., Strickland A. J., Gamble J. E. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Boston: McGraw, p. 1180

Konkurencinė aplinka geriausiai apibūdinama remiantis M. E. Porterio teorija. 1 paveiksle pateikiamas įmonės išorinės aplinkos modelis, kuriame autoriai pateikia kliūtis, kurias įmonė turi įveikti norėdama įsitvirtinti pasirinktoje rinkoje. Svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis – organizacijos prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros, kuri yra apibrėžiama konkurenciją joje formuojančiomis jėgomis (Porter 1993). Čia svarbūs ir išskirtini du aspektai: kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms pakaitalams patekti į norimą rinką ir jau rinkoje esančių įmonių galimybės daryti poveikį tiekėjams arba klientams. Į rinką įėjimo kliūtys – šis veiksnys gali būti nulemtas pačios rinkos, makroaplinkos, prekės diferenciacijos ir specifikacijos, arba sukurtas dirbtinai pačių rinkos dalyvių. Susitarimai tarp įmonių ir įvairūs karteliai yra nelegalūs, tačiau teisiškai toleruojami, atsižvelgiant į konkurentų elgesį. Konkurentų elgsenos prognozė yra ne kas kita kaip veiksmų derinimas, o prognozuoti tiesioginių konkurentų veiksmus yra daug paprasčiau nei potencialių rinkoje dalyvaujančių subjektų. Reikėtų akcentuoti, kad įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, yra įėjimo kliūčių poveikio veiksnys rinkos pelningumui. Antrasis padarinys – tiekėjų ir klientų poveikis įmonei. Įmonė gali išlaikyti tiekėjų bei pirkėjų spaudimą tik tada, kai ji yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu. Taigi įmonės prekė turi būti vertinga vartotojui.

M. E. Porterio metodika grindžiama tarpusavyje susijusių veiksmų, kurie lemia ekonomikos sektorių ir šalių konkurencinį pranašumą, analize. Šiems elementams priklauso: veiksmų sąlygos, vietinės paklausos sąlygos (rinka), susijusios ir palaikančios šakos (tinklai ir verslo sistemos), įmonių strategijos ir valdymas. Ši metodika sudaro galimybę išsamiai perteikti konkurencingumo būklę, tačiau siūlomas konkurencingumo vertinimo modelis yra gana imlus laiko ir finansiniams ištekliams, todėl negali būti operatyviai stebima konkurencingumo rodikliu dinamika. Apibendrinant lietuvių autorių mintis, galima teigti, kad M. E. Porterio modelis Lietuvoje ne iki galo atspindi esamą konkurencinio pranašumo situaciją. Pasak tyrėjų, reikėtų pridėti dar vieną veiksnį – valstybę (Raudeliūnaitė 2004) arba politiką (Šliburytė 2000). Vyriausybė remia konkurenciją šalyje, tiek savo įstatymais tiek poįstatyminiais aktais, taip pat steigdamą įvairius kontrolės organus. Tyrėjo M. E. Porterio metodikos deimanto modelio schema pateikiama 2 paveiksle.

M. E. Porterio modelį išskiria daug užsienio bei Lietuvos autorių: B. Barney, W. S. Hesterley (2006); B. Davidas (2007); J. A. Pearsas, S. P. Robinsonas (1991); H. Gilanis (2006), J. Jurevičius (1998), H. Vaitkevičius (2007), J. Raudeliūnienė (2007), R. Časas (2000), ir kt.



2 pav. Deimanto modelio schema

Šaltinis: Raudeliūnienė J. Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas, daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Vilnius 2007, 146p.

Taip pat ir A. Sabonienė (2007) savo tiriamajame darbe išskiria keturis konkurencinio pranašumo veiksmus, jie niekuo nesiskiria nuo prieš dvidešimt metų Porterio pasiūlytų veiksmų. Bet tyrimo eigoje buvo pastebėta, kad atsiradus nors viename veiksmų spragų, kiti gali ją

kompensuoti. Tai įmanoma tik tam tikru laipsniu, ne pramonės įmonių konkurencingumas yra sukuriamas kaip šių veiksnių sąveikos rezultatas. (Sabonienė 2007).

M. E. Porteris (1993) savo darbuose apie įmonių konkurencingumą akcentuoja rinkos ištyrimo problemą. Pagrindiniai aspektai į kuriuos rinkos tyrėjas turi atsakyti yra „ko nori pirkėjas?“ ir „kaip įmonei atsilaikyti prieš konkurentus“. Jo pasiūlyta ir iki šiol taikoma metodika – tai penkių jėgų modelis. Šios jėgos – tai: potencialūs ir esami konkurentai, tiekėjai, pirkėjai bei prekių pakaitalai. (Porter 1993).

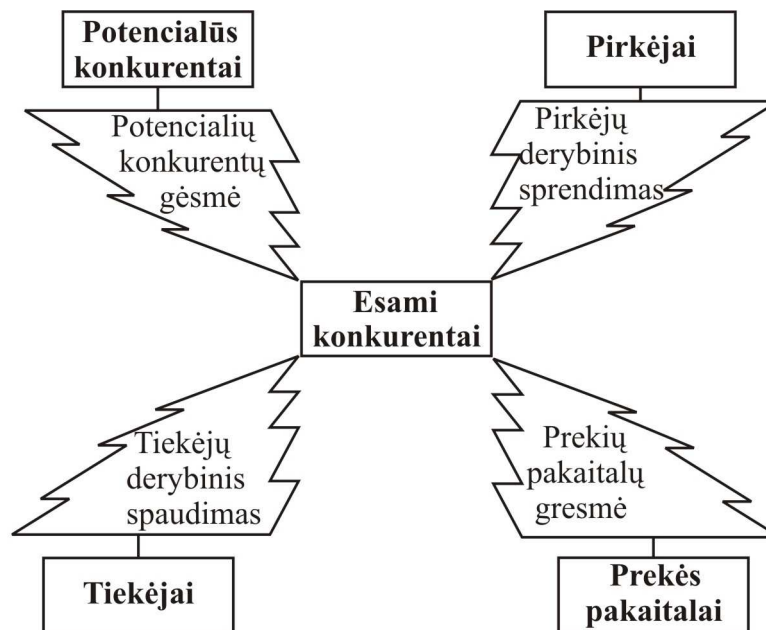
Konkurencija, kuri egzistuoja tarp esamų konkurentų lemia šakos pelningumo ir konkurencingumo lygį. Kova tarp esančių konkurentų skatina įmones keistis ir reaguoti į jų pasikeitimus. Visi šakoje esantys konkurentai yra susiję tarpusavyje, taigi kiekvienas vienos įmonės veiksmas gali turėti atoveiksmį, o visa tai lemia rinkos patrauklumą ir pelningumą.

Potencialūs konkurentai – tai veiksnių grupė, kuri gali ateiti į rinką. Jų įėjimo į rinką grėsmė priklauso nuo šakoje esančių įėjimo barjerų ir esančių rinkoje konkurentų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Įėjusios į rinką naujos įmonės konkuruoja savo naujomis idėjomis bei moderniais įrenginiais. Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet joms tenka varžytis su įmonėmis, gaminančiomis tos prekės pakaitalus. Naujiems konkurentams būna sunku patekti į rinką, nes jau esančios įmonės neleidžia priei prie paskirstymo kanalų, naujai įmonei reikia turėti didelį pradinį kapitalą. Taip pat naujų įmonių įėjimą kontroliuoja ir valstybė. Prekių pakaitalų grėsmė atsiranda tada, kai jų kaina ir kokybė yra priimtinesnė vartotojui.

Tiekėjų derėjimosi jėgos leidžia įmonėms numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami su jais esantys strateginiai santykiai. Rinkoje įsitvirtinę stiprūs tiekėjai gali sukelti pelno mažėjimą, didindami žaliavų kainas tiek, kad tai atsilieptų visiems toje šakoje esantiems pirkėjams. Tiekėjų jėgos nusilpsta, kai rinkoje yra kokybiškų pakaitalų jų siūlomoms prekėms.

Ne ką mažesnis rinkos veiksnys yra pirkėjai. Pirkėjai tam tikros rinkos šakoje gali tapti stiprūs, jeigu jie išmoksta naudotis prekių kainomis, bei kokybe ir gali savo jėga sverti pardavimų sąlygas. Pirkėjų derėjimosi galią remia rinkos šaka ir jo turima informacija apie prekę, jos gamybai panaudotas žaliavas, tiesioginius tiekėjus. Visi šie veiksniai gali lemti pirkėjų spaudimą įmonėms.

M. E. Porterio penkių jėgų modelis pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. M. E. Porterio penkių jėgų modelis

Šaltinis: Mintzherb, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: FT Prentice Hall.

Autoriai A. Marčinskas ir D. Diskienė (2003) išskiria tokius išorinius veiksnius: politiniai ir teisiniai veiksniai. Tai yra įstatymai, reguliuojantys ir reglamentuojantys ekonominius santykius šalies viduje ir už jos ribų. Ne ką mažiau aktualūs yra ekonominiai veiksniai – rinkos struktūra, jos plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, gyventojų pajamų lygis ir jo kitimo dinamika, nedarbo lygis. Socialiniai ir kultūriniai šalies veiksniai įmonėms taip pat daro įtaką, tai socialinės vertybės, gyventojų migraciją, amžiaus grupių svyravimas, šalies kultūra ir paveldas, nacionalinės tradicijos. (Marčinskas; Diskienė 2003).

Svarbiausi sėkmės veiksniai susiję su įmonės išorine aplinka. Tiriant svarbiausias įtakos jėgas, siekiama išplėtoti firmos konkurencinį pranašumą. Analizuojant taikomas M. Porterio penkių jėgų modelis. Šis modelis yra labai svarbus žingsnis analizuojant įmonės konkurencinę situaciją.. Pagrindinės penkios bazinės jėgos tai – klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, esančių konkurentų grėsmė. Šių įmonę veikiančių jėgų tikslas – išnagrinėti, kaip įmonė turi paruošti savo strategiją, palankiai išnaudoti aplinkoje susiklosčiusias aplinkybes, išsilaikyti konkurencinėje kovoje ir įveikti aplinkoje esančius barjerus.

Senos įmonių programos ir strategijos, kurios nepriekaištingai veikė praeityje, nebegali konkuruoti su naujai atėjusiomis į rinką, taigi ir įmonė nebegali būti vienintelė to paties produkto kūrėja. Dabartinėje rinkoje vyksta arši gamybos globalizacija, dėl spartesnių gamybos ir pinigų srautų, sutrumpinto produkto gyvavimo ciklo. Visa tai suteikia inovacijoms palankias sąlygas būti ilgalaikio konkurencinio pranašumo veiksniumi.

C. Soosay, P. Hylandas (2004) ir A. Trappey (2005) pastebi, kad kuo daugiau investicijų yra skiriama inovacijoms, tuo produktyviau pagerinamas organizacijos konkurencingumas. Jie išskiria du pagrindinius inovacijų veiksnius – tai žinios ir informacija. Informacija, kuri yra gaunama iš išorinės aplinkos, tiriant konkurentus ir rinką, gali būti tinkamai panaudota įmonės viduje. Kai tokios žinios patenka į įmonę, jos yra pritaikomos visose jos vykdomose funkcijose. Ši informacija ir jos paskirstymas skatina tolimesnius organizacijos pokyčius. Taigi, žinių interpretacija nėra izoliuojama, ji yra naudojama norint įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius. Strateginiai tikslai ir uždaviniai nusako inovacijų pobūdį ir stumia organizaciją į tą nišą, kurioje organizacija pasieks savo tikslus efektyviau.

Lietuvos tyrėjas A. Bosas kaip svarbiausią konkurencijos didinimo veiksnį išskiria inovacijas. Savo darbuose jis akcentuoja, kad kuo daugiau įmonė priima inovacinių projektų, tuo stipresnis jos konkurencinis pranašumas (Bosas 2000).

Lietuvos tyrėja K. Rinkauskaitė (2007) teigia, kad konkurencinį pranašumą galima didinti įvairiais veiksniais, bet pagrindinį išskiria – inovacinės veiklos aktyvinimą. Inovacinės veiklos palaikymas turėtų pasireikšti visuose lygiuose: valstybės, savivaldybės, įmonių. Taip pat tyrime buvo išanalizuota, kad norint įmonei būti pranašesnei už konkurentus, ji turi priimti rinkos iššūkius ir netradicinius sprendimus, nes išorės veiklos sąlygos tampa vis sudėtingesnės. Taigi šios autorės tyrimo ir prieš tai nagrinėtų autorių mokslinio tyrimo galime išvelgti paralelę, kad įmonės rinkodara yra vienas iš labiausiai konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių, nes rinkodaros kultūra aprėpia ir netradicinius požiūrius ir naujoviškus iššūkius (Rinkauskaitė 2007).

Kaip vieną iš konkurencinio pranašumo veiksnių autoriai A. Hall ir R. Braithwaitas (2001) (pagal Leinbach; Bowen 2004) išskiria įmonių priklausymą tinklui. Šių tyrėjų atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad vidutinio dydžio ir smulkios įmonės susijungusios į tinklą, tampa daug lankstesnės, gali konkuruoti pristatant prekes. Taip pat kaip vieną iš labai svarių veiksnių Ritalo Paavo, (2010) išskiria įmonių bendradarbiavimą (Paavo 2010).

Anot T. Mazzarolis (1998) tarptautinės sąjungos ir koalicijos lemia konkurencinį pranašumą. Pranašumai, kuriuos suteikia koalicijos – tai galimybės įgyti žinių ir praktinių įgūdžių, kurios galima panaudoti įmonės veikloje. (Mazzarol; Soutar 1997).

Įmonės konkurencinis pranašumas gali padidėti, kai stiprios kompanijos iš kitų šakų įsigydamos silpnesnes įmones ir vykdo aršią politiką konkurentų tarpe. Tai įsiskverbimas į svetimą rinką su turimu „know-how“, taip sukeliant konkurentams „šoką“.

Konkurencinį pranašumą įtakoja infliacija, šis veiksnys didina bendras išlaidas. Augančios kainos arba iššaukia pelno mažėjimą, arba paslaugų kainų didėjimą. Didėjančios paslaugų kainos, gali veikti paklausos mažėjimą (Andriūnas 2010). Augančios kainos nulėmė spausdinimo

produkcijos tiražų mažėjimą. Platinimo vietose produkcijos paklausa taip pat sumažėjo, viskas vyksta dėl kainų pasikeitimo į didžiąją pusę.

Vienas iš svarbių konkurencinio pranašumo veiksnių tai įmonių skaičius rinkoje. Tyrėjai V. Navickas ir B. Bačkaitis (2000) išskiria šį rodiklį aiškindami, kad kuo daugiau sektoriuje yra įmonių, tuo lengviau įeiti į tą sektorių, bet konkuruoti jame sunku. Mažos įmonės, ypač tos, kurios tik pradėjo tarptautinę veiklą, turi nedidelę arba iš viso gali neturėti komandos užsienio šalyje. Kadangi jų siūlomas asortimentas ir struktūra nedideli, pagrindinės būstinės darbuotojai, atliekantys skirtingas funkcijas, glaudžiau bendradarbiauja tiek tarpusavyje tiek su užsienio vartotojais ar tiekėjais. Kuo daugiau padalinių pagrindinė įmonė turi užsienyje, tuo didesnė pardavimų apimtis, tuo daugiau sprendimų priimama vietoje. Tačiau, jei gamyba užsienyje toliau auga, žmonės turintys patirties užsienyje grįžta į pagrindinę būstinę. Tuomet tampa įmanoma vėl grįžti prie centralizuoto valdymo arba, jei gamyba išvystyta labai plačiai, suteikiama didesnė kompetencija nei mažiau kompetetingam padaliniui.

Be šių veiksnių G. T. Palubinskas (2007) išskiria dar vieną veiksnį – tai ekologija. Šiandieninėje rinkoje verslo įmonių ir ekologijos sąveika yra labai svarus veiksnys, lemiantis konkurencinį pranašumą, nes verslo plėtojimas yra gana ženklus taršos šaltinis. Verslininkai imdamiesi savo verslo privalo priimti atsakomybę ir atsakyti už galimus ekologinius padarinius aplinkai. Todėl jie privalo šalinti ankščiau padarytą žalą aplinkai ir vengti neigiamų padarinių. (Palubinskas 2007).

Daugelis tyrėjų tarp jų ir tyrėjai iš Lietuvos D. Diskienė ir A. Marčinskas išskiria tiekėjus ir vartotojus. Tiekėjai – daro įtaką konkurenciniam pranašumui per jų siūlomų prekių ir paslaugų kainas bei kokybę. O vartotojai skatina tarpusavyje konkuruojančių įmonių interesų susidūrimą, būtent dėl šio veiksnio mažėja produkcijos kaina ir gerėja kokybė. (Marčinskas; Diskienė 2001).

Anot G. Piccolio (2005) įmonės konkurencingumas pasaulinėje rinkoje yra betarpiškai susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į aplinkos veiksnius – į besikeičiančią rinką bei konkurentų poziciją joje. (Valentinavičius 2000).

2. KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VIDINIAI VEIKSNIAI

2.1. Išteklių teorijos požiūris į konkurencinį pranašumą

Organizacija norėdama sėkmingai veikti turi pritraukti reikiamų išteklių, padėsiančių jai įgyvendinti valdymo strategiją. (Jucevičius 1998).

Yra išgalėję du požiūriai nagrinėjantys vidinės aplinkos strateginę reikšmę: pirmasis iš jų – įmonės ištekliai ir sugebėjimai yra puiki priemonė norimai strategijai įgyvendinti; antrasis – įmonės

turimi ištekliai ir jos sugebėjimai išskiria ją iš kitų konkurentų ir yra pagrindas strategijai plėtoti. Šiuos požiūrius plačiai aptaria H. Mintzbergas (1998) ir J. Raudeliūnienė (2007). Pirmasis požiūris siejamas su M. E. Porterio konkurencinių jėgų modeliu, o antrasis yra vadinamas išteklių teorija ir sietinas su strateginio valdymo mokyklomis (Foss 1998), kurios remiasi evoliucijos, įmonių augimo teorijose.

Plačiąja prasme ištekliai yra visas įmonės turtas, tai ir gebėjimai, organizaciniai procesai, kompetencijos, darbuotojai, žinios, informacija, personalo kvalifikacija, įmonės politika, įmonės kultūra, lankstumas ir t.t. Taigi ištekliai yra tai, kas kontroliuojama įmonės ir leidžia įgyvendinti planuojama įmonės strategiją

V. Zinkevičiūtė (2007) savo moksliniame darbe išteklius apibūdina, kaip tam tikrus įnašus, kurie yra reikalingi gamybos procesui atlikti. Ištekliai yra skiriami į gana plačias šešias grupes: finansiniai, fiziniai, žmogiškieji, technologiniai, reputaciniai ir organizaciniai. Įmonės, turinčios panašių išteklių, pasiekia gana skirtingų rezultatų. Tai vyksta dėlto, kad jos turi skirtingus gebėjimus. (Zinkevičiūtė 2007). W. Warreras (2008) tyrinėdamas vidinius konkurencingumo veiksnius išskiria gebėjimus – tai ypatinga išteklių kategorija, kuri suteikia galimybę įdiegti ir koordinuoti išteklių naudojimą. Gebėjimai yra siejami su kiekvienu projektu ar užduotimi individualiai, jie yra grupuojami į įvairias kategorijas: rinkodaros, gamybos, plėtos, tyrimo ir pan. Įmonės sugebėjimai – tai gebėjimas integruoti skirtingus technologinius srautus, taip pat įdiegti naujus išteklius, gamybos procesus savo veikloje, pateikti naujus produktus ir paslaugas, kurie lemtų įmonės nuolatinį konkurencinį pranašumą. (Beniušienė; Svirskienė 2008).

Įmonės ištekliai, turima informacija ir gebėjimai be unikalios įmonės konkuravimo strategijos nelemia jos konkurencinio pranašumo. Pasak R. Časo unikalios įmonės strategija, kurios nevykdo kitos konkuruojančios įmonės, gali būti pelnoma tik turint unikalius išteklius. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kokie turi būti įmonės unikalūs ištekliai. Tiksliau sakant, unikalūs ištekliai pasiekiami turint nepaprastą, savitą, išskirtinę konkuravimo strategiją (Časas 1994).

Pasak tyrėjų Marčinsko ir Diskienės dažniausiai unikalūs įmonės ištekliai – tai įmonės žmogiškieji ištekliai, jų žinios, gebėjimas bei turimapatirtis (Marčinskas, Diskienė 2001).

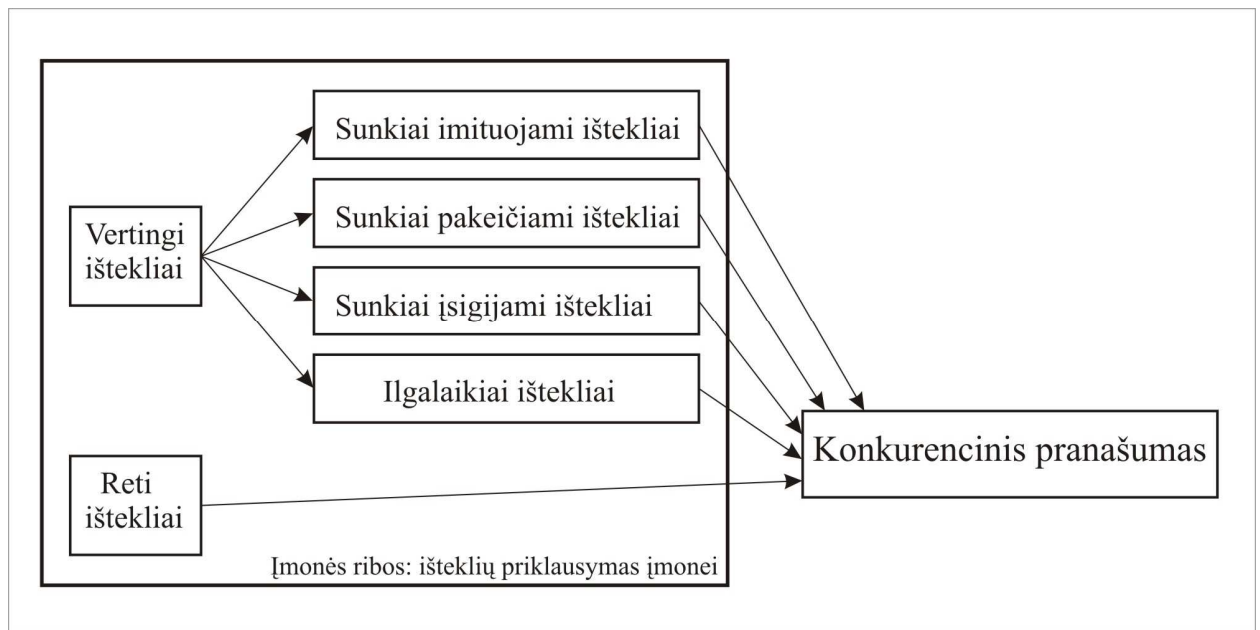
Išteklių teorijos požiūris į konkurencijos pranašumą remiasi į keturias esamų išteklių ir sugebėjimų charakteristikas, dar kitaip vadinamas VRIO modeliu. Ši modelį aprašo daug autorių: K. Judgevas, J. Thomas (2002); B. Barneius (1991, 2002); G. Mathuras (2006); H. D. Jeffrejus, H. Singhas, P. Kale (2008). Taigi šios keturios VRIO metodo charakteristikos – tai vertingumas, retumas, sunkus imituojamumas arba nepakeičiamumas ir jų priklausymas organizacijai. Atliekant anketinę apklausą ir vykdant kitus tyrimus pateiktus diplominiame darbe reikia išsiaiškinti šias sąvokas ir pateikti jų apibrėžtis.

Įmonės ištekliai yra vertingi ir specifiniai, tik tai įmonei, kuri juos turi. Įmonei konkurencingumą suteikia išteklių galimybės ir sugebėjimai, kurie jai suteikia išskirtinumo. Vertingi ištekliai strateginiu požiūriu tai yra tokie, kurie panaikina įmonės trūkumus ir leidžia pasinaudoti jos pranašumais. Taigi vertingi ištekliai tai yra kompleksinė sąvoka ir atsiradus rinkoje konkurentams galintiems disponuoti tokiais ištekliais, įmonės strategija gali būti imituojama. Taip konkurencinis pranašumas gali išnykti.

Kitos dvi charakteristikos – tai išteklių retumas ir jų nepakeičiamumas arba specifiskumas, tai yra ištekliai turi būti sunkiai imituojami. Jei konkurentai sugebės rasti substitutų, kuriais galės imituoti įmonės prekes, konkurencinis pranašumas gali būti prarastas. Kai įmonė pradeda naudoti specifinę žaliavą produktui gaminti, rinkoje esančius konkurentus pasiekia žinia, kad įmonė įgijo pranašumą. Taip konkurentai sieks įsigyti tuos pačius išskirtinius išreklus. Norint neleisti konkurentams tai padaryti, įmonė turi stengtis, kad jos naudojami ištekliai būtų per sunkiai pasiekiami, per brangūs pirkti ir imituoti konkurentams, taip pat ištekliai gali būti sunkiai mobilizuojami.. Pastaroji savybė gali pasireikšti informacijos trūkumu, nepalankia konkurentams geografinė padėtimi, tam tikru specifiskumu. Nepilna informacija apie išteklius, jei jie yra specifiniai ir sudėtingi, konkurentams yra grėsmė juos panaudoti ne pagal paskirtį ir mažina jų sėkmingumo galimybes. Specifinė geografinė padėtis turi neigiamas pasekmes konkurentams – atsiranda papildomi kaštai, kuri padidina norimų įsigyti išteklių kaštus.

Svarbiausia yra paskutinioji charakteristika, o būtent, išteklių priklausymas įmonei. Nagrinėjant išteklių priklausymą įmonei susiduriama su problema analizuojant žmogiškuosius intelektinius išteklius.

Žmogiškieji ištekliai generuoja naujas idėjas, atranda vis daugiau: „know-how“, atlieka eksperimentus, kurių rezultatai įmonėms garantuoja konkurencinį pranašumą (Jurgev; Müller 2005). Kuo įmonė yra patikimesnė ir stabilesnė, kuo ji yra tvirčiau valdoma, tuo labiau mažėja tikimybė, kas jos ištekliais pasinaudos konkurentai. Norint įmonei apsaugoti savo išteklius ji naudoja įvairius reglamentavimus. Vienas iš jų spaudimas darbuotojams, su jais pasirašomos ilgalaikės darbo sutartys, konfidencialių įmonės paslapčių saugojimo dokumentai, įvairūs įmonės nuostatai, kitas reglamentas nuosavybės teisių naudojimas ir daugelis kitų. Apsaugai taip pat pasirašomos slaptos sutartys su įmonės žaliavų tiekėjais. Išteklių konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Išteklių konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: I. Barilaitė, A. Pabedinskaitė (2001). Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija. Verslas, vadyba ir studijos. I tomas, p. 39, p. 33- 45.

B. Wernerfeltas (1984), A. S. Bharadwajas (2000), M. A. Peterafas (1993), A. Galbraithas, K. Kazanjianas (1986), T. Petersas, W. Watermanas (1982); I. Prahaladas, G. Hamelis (1990), P. M. Wrightas, B. B. Dunfordas, S. S. Snellas (2001), A. Vasiliasukas (2001) savo darbuose apie išteklių teoriją išskiria įrenginių našumą, produkcijos kokybę, klientų lojalumą, gamybos patirtį, kainų kaitą, produkto diferenciaciją, produkto aptarnavimą, įmonės įvaizdį, personalo lojalumą, personalo kvalifikaciją, įmonės politiką, įmonės lankstumą – kaip veiksnius lemiančius konkurencinį pranašumą. Visi šie veiksniai – tai kliūtys, kurias įmonė privalo įveikti. Jas įveikus konkurentams mažėja galimybė tokią įmonę pasivyti. Išteklių teorija leidžia įmonei atskleisti savo stipriąsias puses.

Analizuojant įmonės įrenginių našumą reikėtų atsižvelgti į aukšto lygio technologijas ir operacijas. Visoms įmonėms galinančioms produkciją technologijų ir operacijų lygis yra sėkmingo darbo pagrindas, kuris užtikrina produkto diferenciacijos galimybes, ilgalaikį išitvirtinimą rinkoje, mažesnes darbo sąnaudas. Aukštas įrenginių lygis, bei esamų patentų skaičius leidžia įmonei išsiskirti iš konkurentų minios. Technologinis pranašumas leis įmonei pasiekti didesnę pelną. Investuodama savo pelną į naujas technologijas įmonė gali sukurti ir taikyti naujas ir pažangias idėjas. O konkurentai investuoja į savo oponentų idėjas, nei ieškodami jų savo įmonių viduje. Taigi norint apsaugoti savo pozicijas nuolat besikeičiančioje rinkoje, technologinės galimybės turi nuolat augti. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad tie patys ištekliai gali būti naudojami daugelyje skirtingų

technologinių operacijų. O taip pat ir technologijos gali būti naudojamos su įvairiais substitutais. Kuo inovatyvesni strateginiai įgyvendinimai tuo didesnė tikimybė, kad konkurentai nesureaguos arba reaguos vangiai ir taip įmonė įsiverš į priekį. Jei įmonė išanalizuoja savo konkurentų veiklą, jų darbuotojus, tai tada įmonė gali žinoti kokios reakcijos gali tikėtis iš savo priešų.

Produkcijos kokybė įmonei gali užtikrinti tokį lygį, kurio negali užtikrinti jos konkurentai. Kokybė – tai vienas iš ilgalaikių konkurenciją lemiančių veiksnių. Pirkėjai įsimeina produkcijos kokybę ir produkto patikimumą, būtent dėl to gamintojo reputacija paplinta ir išsilaiko gana ilgą laiką tarpą. Taigi kokybės sąvoka suprantama kiekvienoje organizacijoje skirtingai, jei organizacijoje nėra apibrėžtos ir vieningos visiems kokybės sąvokos, tai atskiruose įmonės padaliniuose ji gali būti traktuojama įvairialypiai. Bankas (1992) atlikęs tyrimus pastebėjo, kad pirkėjas įsigydamas prekę ar paslaugą atkreipia savo dėmesį į šiuos veiksnius: specifikacija, atitinkamumas, patikimumas, pristatymas ir kaina. Taigi išanalizavus vartotojo lūkesčius įmonė gali parinkti gaminio kokybę, kuri turi patenkinti vartotoją (Beal 2000).

Dar vienas ne mažiau svarbus veiksnys yra klientų lojalumas. Įmonei pasiūlius prekes ar paslaugas, kurios tenkina pirkėjo poreikius. Antra kartą pirkėjui grįžus pas gamintoją nusipirkti jo teikiamo produkto, nors jau kainos yra pasikeitusios gamintojo naudai, pirkėjas produkto neatsisako. Daugelis įmonių siūlo įvairias lojalumo programas, kur pirkėjas gali kaupti taškus. Visos lojalumo kortelės, programos stiprina ryšį tarp gamintojo ir pirkėjo.

Gamybos patirties veiksnys yra svarbus tuo, kad įmonės vadovas vykdo savo sėkmingos strategijos kreivę, kurios sėkmė dažniausiai remiasi į gaunamas žaliavas. Tuo tarpu žaliavų gamintojai pristatydami žaliavas turi suteikti visą informaciją, taigi jie moka savo patirties kainą savo užsakovams. Ši metodą apie ekonomikos kriterijus, kylančius iš sąnaudų ir vertės sukūrimo procesų geriausiai paaiškina Bostono konsultacinės grupės matrica. (Boston Consulting Group, 1972).

Taip pat autoriai išskiria kainų kaitą. Naudodama kainų kaitą įmonė labai sėkmingai gali įgyti konkurencinį pranašumą prieš savo oponentus.

Konkurencinis pranašumas padidėja, kai įmonės produktai yra diferencijuoti. Produkciją galima diferencijuoti pagal:

- formą (galima koreguoti produkcijos dydį, formą);
- ypatybes (tai gali būti medžiagos, naudojimas);
- eksploatacinių savybių kontrolę (tinkamai parinkus gaminio specifikaciją galima kontroliuoti jo tolesnį naudojimą);
- atitikimo kokybę (šis prekės diferencijavimas labiausiai priklauso nuo produkto gamintojo);
- stilių;

- dizainą (dizainas – tai puiki galimybė pozicionuoti įmonės prekes. Dizaineris turi mokėti pabrėžti prekės išskirtinumą savo forma, savybėmis).

O paslaugos yra diferencijuojamos pagal:

- užsakymo patogumą (čia svarbu ar yra lengvi klientas gali pateikti įmonei užsakymą);
- pristatymas (kaip prekė bus pristatyta klientui. Šioje pozicijoje svarbu greita reakcija, tikslumas bei rūpinimasis klientu);
- klientų konsultavimas (pardavėjai, ar produkto vadybininkai teikia užsakovui informaciją apie jiems rūpimą prekę ir tuo būdu patraukia klientų dėmesį). Tik tinkamai apmokytas ir sklandžiai dirbantis klientų konsultavimo centras gali suteikti klientui tinkamos informacijos. (Kotler; Keller 2006.).

Šiuolaikiniame pasaulyje produkto aptarnavimas vaidina pagrindinį vaidmenį. Įmonės apgalvotai siekia suteikti vartotojui labai aukštą aptarnavimo lygį išigyjančiam produktą arba paslaugą, kurio konkurentai pasiūlyti nesugeba ar tiesiog negali. Įmonei norint pelnyti tinkamą produkto aptarnavimą tenkinantį kliento poreikius reikia susirinkti informaciją apie esamus bei galimus potencialius klientus. Pagal turimą informaciją nesunkiai galima paruošti pasiūlymus tenkinančius konkretaus kliento poreikius, naudojantis programomis padedančiomis organizuoti darbą – nepamiršti skambučių, susitikimų, nepamiršti turimų išsipareigojimų, parengti tvarkingus dokumentus, taip kaip pageidauja klientas ir pan. Visa tai stipriai kelia kompanijos autoritetą klientų akyse bei ugdo klientų lojalumą. Tokio lygio aptarnavimas suteikia galimybę prisitvirtinti nuolatinių klientų ilgesnį laiko tarpą. Tokia įmonės reputacija leidžia jai persivilioti pirkėjus iš konkurentų.

S. K. Rainistas (2005) pastebėjo, kad įmonės įvaizdis, jei jis yra teigiamas lemia konkurencinį pranašumą. M. Hinshaw taip pat pastebėjo šią tendenciją, kad rinkodara ir prekės ženklas tampa konkurencinio pranašumo ženkliais rodikliais. Įmonės įvaizdis yra reikšminga, struktūrizuotų idėjų, žmonių grupės sąmonės jausmų, vaizduotės visuma įmonės atžvilgiu. Kuriant įmonės įvaizdį būtina nustatyti jo struktūros dedamąsias. Įmonės įvaizdis sukuriamas iš šių dedamųjų : prekės ir vartotojo įvaizdžiais, vidiniu įvaizdžiu, kuris susideda iš organizacijos vidinės kultūros, vadovo, personalo įvaizdžių, taip pat esamą socialinį įvaizdį. Įmonė nenorėdama, kad apie ją būtų suformuotas neadekvatyvus įvaizdis, ji turi būtinai atkreipti į kiekvieną dedamąją, kurios buvo paminėtos prieš tai. Neįmanoma sukurti universalaus įmonės įvaizdžio, nes kiekviena įmonė – tai individas, kontaktuojantis su skirtingomis tikslinėmis visuomeninėmis grupėmis, kurių vertinimo kriterijai ir norimi rezultatai yra skirtingi, o kartais net nesuderinami vieni su kitais (Rinkauskaitė 2007).

Pasak J. Sallio ir N. Olseno (2006) vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių išteklių teorijoje yra organizacinis mokymas. Šis įmonės kompetencijos formavimo veiksnys pasiekiamas per vidinius įmonės išteklius, žinias, technologijas ir integracinius procesus. Žinios ir patirtis – tai pagrindiniai gebėjimai, kurie leidžia įmonei mokytis ir atnaujinti savo savybes. Jei organizacija įgaudama vis daugiau naujų žinių, jas nesandėliuos, o taikys praktikoje, tai laikui bėgant jos besimokanti komanda pati galės generuoti naujomis idėjomis ir technologiniais sprendimais. Taigi įmonės mokymasis, tai yra įmonės individualų sugebėjimas transformuoti įmonės gebėjimus tam tikromis būtinomis priemonėmis. Organizacijoje vykstantys informacijos, žinių, įgūdžių, patirties, nesėkmių mainai, yra pagrindinis kelias į turiningą ir perspektyvų įmonės mokymąsi. P. Sengas (2009) pastebėjo, kad organizacijos narių sugebėjimai ir gebėjimai priimti informaciją ir ją teigiamai absorbuoti gali lemti įmonės konkurencinį pranašumą, taigi pagrindinės kompetencijos auginimas ir organizacinis mokymasis yra neatsiejami. Darbuotojų įgautos žinios įmonėje glaudžiai susijusios su individo ir organizacijos mokymosi gebėjimais, turint tikslą nustatyti įmonės žinių kaupimas ir taip įgyti konkurencinį pranašumą. Organizacinis mokymasis yra procesas, kurio siekis įsigyti, sukurti ir skleisti žinias, jų buvimo viduje ir išorėje organizacijos rinkimas, saugojimas, sklaida ir panaudojimas. Mokymas yra efektyvus jei atitinka du kriterijai: jei apie mokymą nėra „šnekama“, tada jo neįmanoma nukopijuoti, o žinios kuriomis grindžiamas profesionalumas, yra sudėtingos. Taigi organizacinis mokymasis – tai vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių strateginės organizacijos stiprų egzistavimą rinkoje (Paavo 2010).

Dėl įmonėje esančių konkurencinio pranašumo veiksnių, jai lengviau apsirūpinti gamybos ištekliais, išplėsti pardavimų rinkas ir įsitvirtinti jose. Taip teigia konkurencinio pranašumo tyrėjos D. Žostautienė, B. Daraškevičiūtė (2009). Savo moksliniame straipsnyje jos akcentuoja pagrindinį konkurencinio pranašumo veiksnį – rinkodaros kultūrą. Būtent rinkodara atskleidžia įmonės individualumą ir išskirtinumą. Taigi rinkodara yra organizacijos kultūros dalis, o pagrindiniai rinkodaros kultūros elementai yra tokie, kaip ir organizacijos kultūros: normos, vertybės, priemonės ir elgsena. Konkurenciniai pranašumai gali būti lengvai nukopijuojami, bet juk svarbu juos išlaikyti ilgą laiką, todėl autorių nuomone rinkodaros kultūra gali išlikti ilgalaikio pranašumo veiksnium (Žostautienė; Daraškevičiūtė 2009).

Pasak B. Kayis ir S. Karos lankstumas yra konkurencinis ginklas, šis veiksnys leidžia įmonėms nesunkiai prisitaikyti nuolat besikeičiančioje rinkoje prie nepastovių kliento poreikių. Analizuojant buvo pastebėta, didelės įmonės yra ne tokios lanksčios nei vidutinės ir mažos įmonės. Didelės įmonės sunkiau ir ilgiau reaguoja į rinkoje įvykčius pokyčius, tuo tarpu mažoms įmonėms tai padaryti daug lengviau. Svarbu atkreipti dėmesį, kad lankstumas remiasi į sąnaudas ir jų pritaikymą. Taigi lankstumas yra veiksminga priemonė galinti apdrausti įmonę nuo greitai besikeičiančios aplinkos netikėtumo. K. Stoll ir H. Fink (1998) teigimu lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia

jos santykį su aplinka, įmonės lankstumas palengvina išorinių idėjų pritaikymą organizacijos situacijai ir jos poreikiams (Kayis; Kara. 2005).

Taip pat pranašumą lemia darbuotojai, jų sudėtis, bendri įmonės prioritetai, ištekliai ir investitorių tikslai. Tinkamai paruoštas, sklandžiai ir vieningai veikiantis personalas, tai kaip tikslus mechanizmas, turintis nepriekaištingą pranašumą prieš kitus. Darbuotų kaita įmonėje turi dvejopą poveikį organizacijai. Teigiamą – naujai atėję darbuotojai atneša į įmonės vidų naujas idėjas, perspektyvas, pasiūlymus bei naujus klientus, neigiamos pasekmės – tai į naują darbuotoją reikia investuoti laiko ir išteklių, bei senas darbuotojas išeidamas iš įmonės gali išsinešti informaciją ir prie įmonės prisirišusius klientus. Norint išvengti neigiamų darbuotojų kaitos padarinių galimos įvairios komercinių paslapčių saugojimo sutartys.

Žymus tyrėjas R. E. Freemanas (2010) išskiria darbuotojų santykius, kaip vieną iš svarbesnių veiksnių lemiančių konkurencingumą. Santykiai įmonės viduje lemia darbuotojų nuotaiką, imlumą, darbo efektyvumą ir produktyvumą. Todėl įmonėje darbuotojui turi būti suteikiama darbo vieta ne tik tenkinanti jo minimalius poreikius. Visuose spaudos sektoriaus srityse suteikiant darbuotojui palankesnes darbo sąlygas ir teigiamą mikroklimatą, dirbantysis jausis saugus ir taip jo darbo rezultatai taps geresni. Esant darbuotojų motyvacijai dirbti ir palaikyti darnų kolektyvą išvengiama bereikalingų nesklandumų kylančių įmonės viduje, o tai tik stiprina organizaciją iš vidaus. (Freeman 2010).

Santykiai su vartotojais taip pat priskiriamos prie konkurencinių pranašumų šaltinių. O jeigu atkreipsime savo dėmesį į esančias abi puses papildančią ryšį tarp santykių marketingo ir naujo kliento marketingo, akivaizdžiai pastebėsime, kad naujojo vartotojo modelis su jo sudedamaisiais veiksniais gali būti priskiriamas prie konkurencinio pranašumo šaltinių.

Stipri vadovų komanda – tai dar vienas iš sėkmę lemiančių veiksnių. Vadovai turi gebėti analizuoti situaciją, priimti sprendimus atsakingose situacijose. Jie turi atsižvelgti į nuolat kintančią aplinką ir priimti, bei taikyti atitinkamą strategiją.

Taigi turimų išteklių valdymo metu įmonės konkurencinį pranašumą įgyja gamybos veiksnių pagrindu, konkurencinis pranašumas remiasi gana pigia darbo jėga, nebrangiai gaunamomis gamtinėmis žaliavomis, palankiomis klimatinėmis sąlygomis ir tinkančia įmonei geografinė padėtimi.

Šie aukščiau paminėti veiksniai – tai svarbūs konkurencinio pranašumo formavimo šaltiniai. Konkurenciniai pranašumai, įgyti šių dėl šių veiksnių, yra riboti, bet jie nereikalauja ypatingų investicijų iš įmonės vidaus.

2.2 Organizacijos kultūra kaip konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys

2.2.1. Organizacijos kultūros samprata ir modeliai

Organizacijos kultūra daugeliu tyrėjų požiūriu yra traktuojamas kaip labai svarbus veiksnys lemiantis konkurencinį pranašumą. B. Barnejus (1995), T. Mazzarolas (1998), T. Boshoff, K.W. Tait (1998), Peters, Watermann (1991) Budinienė, Svirskienė (2006), Carney (2006) ir kiti.

Visi šie autoriai nėra pateikę vieno organizacinės kultūros apibrėžties. Pasak Van Donko ir G. Sanderso organizacijos kultūra parodo, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia ir kaip vykdo kontrolę. M. Alvansonas (1993), A. Nahavandis (1994), L. Beahas (1993) ištyrė, kad įmonės kultūra apima visų organizacijos narių suvokiamas vertybes, įsitikinimus apie organizaciją, žinias ir pačios kultūros materialiosios išraiškos esmę (Paulauskaitė; Vanagas 1998). V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009) teigia, kad organizacijos kultūra tai yra bendrų sampratų sistema, kuri yra pasklidusi tarp įmonės narių ir suteikia įmonei išskirtinumo prieš konkurentus. Taigi šie apibrėžimai nurodo, kad organizacinės kultūros yra išmokstama ir paskeidžiama tarp dalyvių (Pruskus; Lukoševičius 2009). J. Guščinskienė savo darbe pateikia gana išsamų organizacijos kultūros apibrėžimą, ji teigia, kad tai yra vertybės, kurios yra suprantamos ir priimtinos visiems organizacijos nariams ir leidžiančios organizacijai kryptingai veikti ir palaikyti savo tradicijas, istoriją ir taip pat leidžiančios organizaciją išskirti iš kitų. Taigi daugelis autorių akcentuoja išskirtinumą prieš konkurentus, o juk tai ne kas kita kaip konkurencinis pranašumas (Čiburienė; Guščinskienė 2007).

Mokslinėje literatūroje egzistuoja keli organizacijos kultūros modeliai, kurie yra plačiai naudojami tarp tyrėjų.

Pirmasis – tai AGIL modelis, kurį pasiūlė T. Parsonas. Šis modelis akcentuoja keturias funkcijas, kurias turi atlikti organizacijos kultūra, tai:

A – adaptacija, geros socialinės atmosferos palaikymas ir jos korekcija;

G – tikslo pasiekimas, organizacijos narių sujungimas, jei gerai numatoma strategija;

I – integracija, organizacijos narių susilieėjimas į vieną visumą;

L – įteisinimas, organizacijos poreikis iškilti ir klestėti bei būti pripažintai. (Paulauskaitė; Vanagas 1998)

Antrasis – W. Ouchio modelis. W. Ouchio išanalizavo trijų firmų grupių organizacijos kultūrą. Šiame modelyje autorius pateikia septynis kriterijus, kuriais remiantis galima palyginti skirtingas organizacijas. Kriterijai yra tokie, kaip įsipareigojimas darbuotojams, darbo įvertinimas, karjeros galimybės, kontrolė, sprendimų priėmimas, atsakomybė ir dėmesys žmonėms. Šiuo modeliu W. Ouchis parodė skirtumą tarp tipišų Japonijos firmų organizacijos ypatumų nuo tipišų JAV firmų. Šie skirtumai įvertina šių dviejų šalių sėkmės priežastis rinkoje (Pruskus; Lukoševičius 2009).

Trečiasis modelis – tai T. Peterso ir R. Watermano (1991) modelis. Autoriai savo darbe analizuoja sėkmingai veikiančių JAV įmonių pavyzdžius. Tyrėjai teigia, kad klestinčios įmonės turi stiprias kultūras, kurios sudarytos iš vertybių, o tos vertybės artina įmonę link konkurencinio pranašumo. T. Peterso ir R. Watermano vertybės, tai:

- polinkis veikti – organizacija užkerta galimoms problemoms kelią;
- glaudus bendradarbiavimas su klientu;
- autonomija ir ėjimas pirmyn – naujovių diegimas, biurokratinio aparato mažinimas;
- dėmesys vadovavimui – vadovavimo stiliaus parinkimas;
- paprasta bendravimo forma – abipusis pasitikėjimas tarp kolektyvo narių;
- bendrumo laikymasis – priimant sprendimus visų narių dalyvavimas;
- ribotas ir laisvas veikimas – kiekvienas narys veikia pagal įmonės įsipareigojimus ir pagal savo pareigas.

Paskutinįjį organizacijos kultūros modelį pateikia S. Handis. Jis išskiria keturis organizacinės kultūros modelius:

- valdžios kultūra – įmonės priimami sprendimai įgyvendinami žemesnių lygių vadovų;
- užduoties kultūra – orientuojamasi į darbą ar į esamą konkretų projektą. Čia požiūris į darbą traktuojamas kaip sprendimo radimas, remiantis narių gabumais ir pastangomis, o ne naudojant aprašytus ir visiems žinomus metodus.
- asmenybės kultūra – svarbiausia asmenybė ir jos interesai, o įmonė tampa tik priemonė jiems pasiekti. Šioje kultūroje didžiausia grėsmė tokios asmenybės netekimas, nes valdžia formuojama asmenybės jėga.
- vaidmens kultūra – šioje kultūroje vertinamas stabilumas ir tradicijų laikymasis. Organizacija ne siekia kažkokio tikslo, o funkcionuoja, jai svarbus pats procesas. Šioje kultūros terpėje vertinamas profesionalumas ir patikimumas, o ne nepriklausomybė ir iniciatyvumas (Mokšinas 2008).

Taigi šiuose modeliuose autoriai bando išskirti ryšį tarp organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos rezultatų. Naudojant šiuos modelius palengvėja atliekamos organizacijos analizė.

2.2.2. Organizacijos kultūros formavimosi procesas

Naujai organizacijai svarbu nuo pirmojo žingsnio pradėti vykdyti tinkamą organizacijos kultūrą. Pasak S. P. Robinsono (1989) organizacijos kultūrą formuoja tokie veiksniai:

- įmonės istorija, įmonės įkūrėjas;
- atrankos procesas;

- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Visi šie veiksniai jungiasi tarpusavyje ir negali egzistuoti vienas be kito.

J. Kellis (1991) teigimu organizacijos kultūros formavimo pamatas – tai įkūrėjas ir jo pasirinkta strategija. Organizacijos įkūrėjai turi turėti organizacijos misiją, parengiamos pagrindinės užduotys ir strategijos šiai misijai įgyvendinti. Žinoma svarbu ir tikslas bei priemonės jam pasiekti. Įmonės steigėjai privalo numatyti kriterijus, kuriais bus remiamasi, kaip atskiri žmonės ar grupės įgyvendins savo tikslus, taip pat parenkama informacijos bei kontrolės sistema. Be šių svarbių išorinės adaptacijos veiksnių ir išlikimo problemų Kellis (1991) pateikia savo veikale ir vidinės integracijos problemas – tai: bendra kalba, grupės ribos, jėga ir padėtis, sukuriamos socialinių ryšių taisyklės, nustatomi leistini atvirumo, draugystės ir intymumo laipsniai, bei parengiama atitinkama skatinimo ir nuobaudų sistema (Pruskus; Lukoševičius 2009).

Dar vieno žymaus tyrėjo E. Sheino teigimu organizacijos kultūrą formuoja dar papildomai du aspektai. Pirmasis – įkūrus naują įmonę, jos įkūrėjai sukuria tokią įmonės kultūrą, kuri palaipsniui išsirutulioja į įkūrėjo idėjų ir jos narių patirties kompleksą. Antrasis – įmonės kultūrą stipriai veikia išoriniai veiksniai – pirkėjai, nacionalinė kultūra, šalyje esančios socialinio bei moralinio elgesio tradicijos bei elgesio normos. (Dubauskas 2006).

Išanalizavus organizacijos kultūrą, išnagrinėta, kad ji susideda iš pakankamai stabilių charakteristikų, kurias išsaugoti padeda daugelis veiksnių, todėl kultūrai susiformavus, ją pakeisti yra gana nepaprastas reiškinys. Organizacijos kultūros pakeitimas atneša į įmonės vidų nepageidaujamų veiksnių, kurie neigiamai veikia įmonę. Bet visgi organizacijos keičia savo kultūrą esant tokioms aplinkybėms: organizacijos krizė, seno vadovo pakeitimas, silpna kultūra, jauna arba maža organizacija.

Taigi įmonė, kuri neturi susiformavusios savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus yra silpna palyginus su jos konkurentais. Organizacijos nariai privalo išmokti sklandžiai veikti ir mąstyti tiek pavieniui, tiek komandoje tam, kad galėtų tapti tikraisiais įmonės nariais. Tai padaryti yra gana sudėtinga, todėl dažnai darbuotojai nepritampa prie vienos ar kitos organizacinės kultūros, dėl to jiems nepatinka darbas ir jie jį dirba atmestinais. Bet jei organizacija suformuoja darnią ir stiprią kultūrą ji pajėgi būti stabili ir konkurencinga, o kai įmonė yra stipri iš vidaus ir ją nedrasko vidiniai nesutarimai, ji pajėgi atsilaikyti prieš konkurentus ir įgyti konkurencinį pranašumą.

2.2.3. Organizacijos kultūros įtaka įmonės sėkmei

Bendras įmonės kultūros lygis ir vadovavimo jai stilius labai dažnai yra ilgalaikio konkurencinio pranašumo veiksnys, kurį konkurentams sunkiausia imituoti.

Organizacijos kultūra nėra visą laiką tokia pati, ji kinta dėl pokyčių aplinkoje, kurie pažadina grupės interesus, stresus ir įtampas. Visi šie veiksniai skatina grupių narius keistis ir adaptuotis, bei mokytis, o visa tai lemia įmonės tobulėjimą ir aiškų jos konkurencingumą. Taigi tyrėjai Schermerhornas, S. H. Huntas, N. Osbornas (1994) išskiriama stiprią ir silpną įmonės kultūrą. Stipri kultūra yra tada, kai organizacijos nariai veikia tam, kad jų vertybės linkusios atitikti organizacijos vertybes. Priešingas požiūris apibūdina silpną kultūrą – kuomet šios vertybės yra linkusios skirtis nuo organizacijos vertybių (Jucevičienė 1996).

V. Mokšino (2008) teigimu įmonės kultūra gali daryti įtaką organizacijos egzistavimui keliais būdais:

- kultūra įtakoja organizacijos narių bendravimą ir procesų koordinavimą įmonėje;
- įmonės kultūra išlaiko talentingus žmones jiems tinkamose darbo vietose, bei daro įtaką priimant naujus darbuotojus į darbą;
- įmonės kultūra formuoja vertybių darną, skatina dalintis žiniomis, kurios leidžia organizacijai tobulėti;
- įmonės struktūra skatina organizacijos narius siekti bendrų tikslų ir siekti organizacijos interesų;
- kultūra padeda konkurencinėje kovoje. Įmonės ištekliai, tinkamai panaudoti kultūroje, tampa našios veiklos šaltiniu. Juos sunku imituoti, nes jie yra ypatingi ir saviti (Mokšin 2008).

A. Nahavandis ir N. Narayananas išskiria tris įmonės kultūros veiksnius leidžiančius jai dirbti sėkmingai – tai:

- kultūra turi būti darni ir vertinga;
- kultūra turi būti savita;
- kultūra turi būti sunkiai imituojama.

R. Harisonas teigia, kad stipri ir tinkamai susiformavusi organizacijos kultūra turi teigiamą poveikį įmonei ir išskiria šias funkcijas:

- kultūra pataria , kaip turėtų būti naudojami įmonės ištekliai,
- įmonės kultūra nustato narių elgesio normas;
- informuoja narius, kaip jie turi elgtis su išorine aplinka;
- lemia organizacijos svarbiausius siekius, kuriais turėtų vadovautis organizacija;
- kultūra parodo, kur slypi organizacijos galia ir kaip ji turi būti naudojama (Paulauskaitė 1998).

Anot E. Scheino (1990) organizacinė kultūra suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, nes padeda įmonei:

- suvaldyti aplinką;

- integruoti vidinius procesus, leidžiančius įmonei prisitaikyti prie išorinės aplinkos.

Pasak T. Dealo ir A. Kennedžio (1982), stiprios organizacijos kultūros elementai yra:

- pelno ir įmonės augimas;
- įsipareigojimas klientams;
- individų vienijimas;
- kokybės prižiūrėjimas;
- individų pripažinimas (Zakarevičius 2004).

Taigi remiantis šiais elementais galima teigti, jog jie apima plačiai ir giliai persidengiančias įmonės vertybes. O juk organizacijos vertybės ir yra tarnavimas klientams, prekių ir paslaugų kokybė, kūrybiškumas, inovatoriškumas, atsakomybė.

Taigi stipri bei aukšta įmonės kultūra ir tinkamas vadovavimas jai stiprina inovacijas, užtikrinama, kad laiku bus reaguojama į nuolat besikeičiančius išorinius pokyčius, vykstančius rinkoje, sukuria palankų klimatą kuri valdymo strategijai ir ją tinkamai įgyvendinti.

3. TINKLINIAI RYŠIAI KAIP ORGANIZACIJOS KONKURENCINIS PRANAŠUMAS

3.1. Įmonių bendradarbiavimas ir jo formos

Mokslas apie įmonės strategiją yra pagrįstas vieninteliu teiginiu – konkurencinio pranašumo įgijimu prieš konkurentus. Trisdešimt metų daugelis tyrėjų taip pat ir M. E. Porteris remiasi šiuo principu ir kiti principai apžvelgiami nebuvo. Pastarasis dešimtmetis atnešė į įmonių strategijos mokslą dar vieną teiginį, formuojantį įmonės strategiją. Šis naujasis teiginys tai bendradarbiavimo logika. Įmonei taikant šią logiką, remiamasi sąveika su tos pačios įtakos grupėmis, joms bendradarbiaujant ir kooperuojantis. Vykstant šiems procesams tarp įmonių kuriamas pasitikėjimo abipusis grįžtamasis ryšys. Įmonėms bendradarbiaujant susidaro palankios sąlygos kurti įvairias kooperacijas, bendras įmones, bendras veiklos struktūras, aljansus. Bendradarbiavimo logika įtraukia įmonių steigėjus, žaliavų tiekėjus, esamus ir potencialius pirkėjus, partnerius ir net buvusius konkurentus. Bendradarbiavimas tarp įmonių gali būti išreikštas įvairiomis formomis, tai gali būti aljansai, klasteriai, bendros įmonės ir pan.

Aljansus nagrinėjo tokie tyrėjai Y. L. Dozas ir G. Hamelis (1998), M. Kogutas (1995, 1998), R. M. Grantas (1996), A. C. Inkpenas (1998), N. Rollandas ir D. Chauvelas (2000), B. Kuglinas (2001), HF van Emdenas, YA Park (2005) bei daugelis mokslininkų. Jie teigė, kad aljansas, tai yra įmonės galimybė patekti į užsienio rinką bendradarbiaujant su keliais verslo partneriais, besikeičiantis žiniomis. Tokia partnerystė grindžiama tarpusavio bendradarbiavimu, o ne konkurencija. Įėjimas į užsienio rinką didina įmonės konkurencinį pranašumą. Jungiantis įmonei į aljansą didėja jos žinios, bei patirtis, dėl tampraus organizacijos bendradarbiavimo su konkurentais. Konkurentų pašalinimas arba jų nustūmimas vykstant daugianacionalinės kompanijos įtakos sferų plėtimui yra paplitęs būdas pasiekti konkurencinį pranašumą (Juščius, Jonikas, Navickas 2006). N. Nohria ir C. Garcia-Pont (1992) bei A. Lorenzoni ir G. Badeno-Fuller (1995) teigia, kad aljansas suteikia įmonei ir visai struktūrai galių, kurios leidžia įgyti konkurencinį pranašumą (Gomes-Casseres 2008). H. Dyeris ir D. Singhas (1998) teigia, kad aljansai yra puiki galimybė įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą, nes būtent tokioje struktūroje įmonės išlaiko savo vertingų išteklių dalis. Aljansų ypatumas yra tas, kad kiekviena iš įmonių vykdo viena kitą papildančias funkcijas, būtent tai jas sustiprina. T. K. Das ir B. S. Teng (1998) bei E. Tsang (2000) teigimu aljansai, tai organizacijų susitarimai sukuriantys tarp organizacijų įvairaus laipsnio tarpusavio priklausomybės ryšius, kurie leidžia pasiekti konkurencinio pranašumo besikeičiantis informacija ir ištekliais. Šiandienėje aplinkoje dėl esančios globalizacijos ir padidėjusios konkurencijos aljansai tampa vis patrauklesni. K.G. Harrigano (2002) teigimu didžiausia aljansų teigiama savybė – įmonės

išplečia savo rinkos sritį nerizikuodamos ir ne investuodamos papildomo kapitalo (Standifer; Bluedorn 2006). Taigi galima teigti, kad aljansai yra labai svarbus žinių perkėlimo laidininkas.

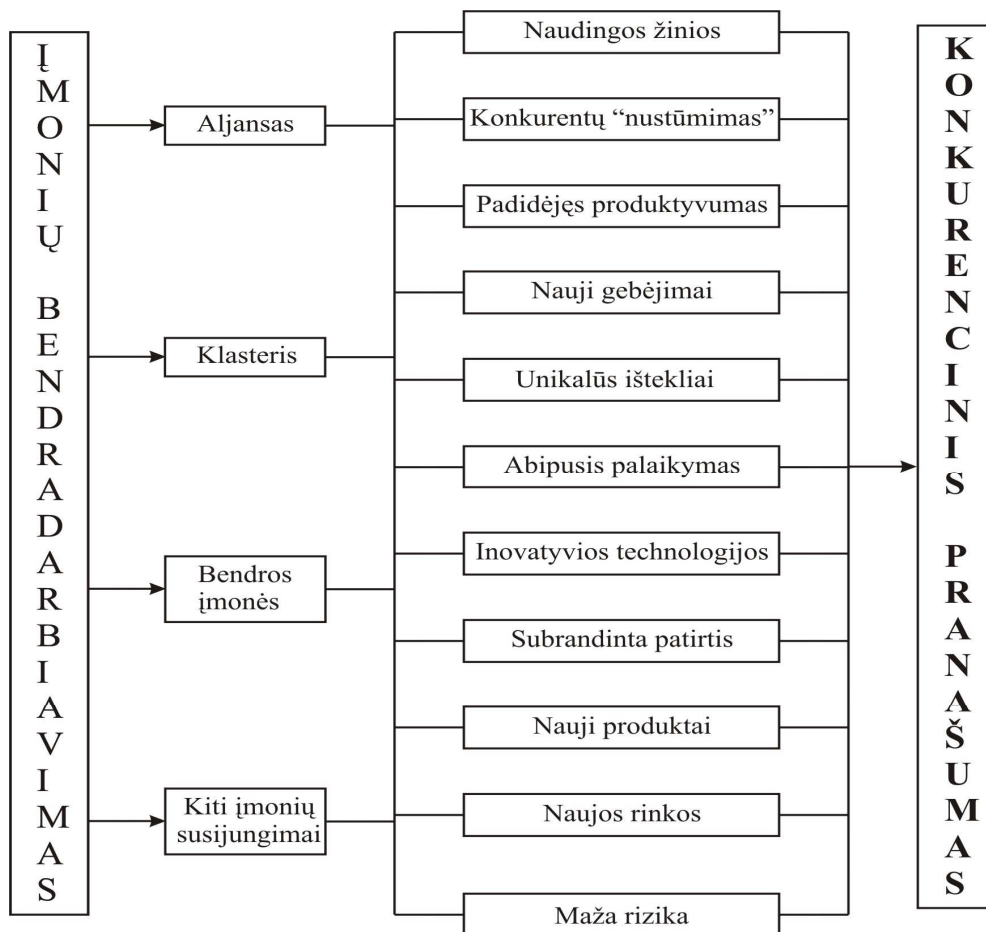
Tarp susivienijimų ir kitų darinių yra išskiriami klasteriai. Šiuo metu būtent klasteriai yra vertinami kaip ypatingai perspektyvios ir efektyvios organizacijos. M. E. Porteris savo knygoje "Tautų konkurencinis pranašumas" (1990) pirmasis pradėjo kalbėti apie klasterius. Šis junginys jungia tarpusavy bendradarbiaujančių įmonių susietas pramonės šakas, šios tarpusavy susijungusios įmonės palaiko viena kitą. B. Melnikas (2008) savo darbe išskiria tokias klasterių sampratas: „klasteriu laikomas tarpusavyje sąveikaujančių, bendrą veiklą plėtojančių, bendrus tikslus plėtojančių ir įgyvendinančių, specialiomis veiklomis vienas kitą papildančių įvairaus profilio bei įvairiomis nuosavybės santykių, juridinėmis bei veiklos ir valdymo organizavimo formomis pasižyminčių įmonių, įstaigų, kitų organizacijų, taip pat jų darinių visuma, kuriai būdinga tam tikra bendra specializacija bei pagrindinės savo potencialo dalies koncentravimas teritorine ar regionine prasme“ (Melnikas 2008).

Klasterių pagrindiniai tikslai yra pasiekti didesnio produktyvumo lygio, kuris leis įveikti didėjančią konkurenciją; jungtis į tarptautinius verslo bendradarbiavimo tinklus; dalintis žiniomis ir patirtimi, besidalinant technologijomis, finansinėmis kompetencijomis. Kaip teigia R. Jucevičius klasteriai turi didelę reikšmę šalies konkurencingumui. Kuriant klasterius įmonė įgyja konkurencinį pranašumą didindama savo produktyvumą, inovatyvumą, gerindama darbo ir produkto kokybę, technologijas.

Dar viena paplitusi bendradarbiavimo forma – tai bendros įmonės. Šių junginiai sudaryti iš bendrų įmonių – partnerių įnašų, jų vykdoma ūkinė veikla pasiskirsčiusi viename sektoriuje ir jos valdomos dalyvaujant visoms šalims, dalinantis pelnu ir galima rizika. T. Köngerteris (2009) teigimu bendrų įmonių steigimas didžiausią sėkmę ir konkurencinį pranašumą suteikia vidutinio dydžio įmonėms, kurios bendradarbiaudamos gali sukurti kelis stiprius produktus ir tai joms suteiks galimybę konkuruoti su didelio pajėgumo įmonėmis. (Köngerter 2009).

Taigi tarptautiniu mastu veikiantys įmonių, organizacijų susivienijimai, įvairūs bendradarbiaujantys dariniai, taip pat klasterių bei įvairių kitokių susivienijimų ir kitų darinių tarptautiniai tinklai yra vertinami kaip perspektyvios tinklų tipo organizacijos, kurių atsiradimas ir plėtojimas yra sėkmingas žingsnis įgyvendinti užsibrėžtus siekius realizuoti konkurencinį pranašumą. Būtent tokioms organizacijoms turėtų būti suteiktas prioritetas sprendžiant esančias aktualias socialines ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos problemas (Melnikas 2008).

Įmonių bendradarbiavimo konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Įmonių bendradarbiavimo konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis I. Barilaitės ir A. Pabedinskaitės (2001) atliktais tyrimais.

3.2. Įmonių konkurencinis pranašumas remiantis tinklo teorija

Šiuolaikiniai tinklai, kaip esanti organizacinė forma, išsiskiria neeilinėmis orientacijomis į inovacijas. Orientacija į inovacijas pasiekama sukuriant ir plėtojant tinklą, o tai įgyvendinama sinergetinio efekto paieškos, gavimo ir panaudojimo idėjos dėka.

Kalbant apie tinklą kaip apie esančią organizacinę formą, reikia apibrėžti jo sąvoką. Taigi tinklu laikoma visuma elementų, sujungtų į bendrą sistemą, šie elementai yra orientuoti į bendro tikslo siekimą arba bendrų funkcijų vykdymą.

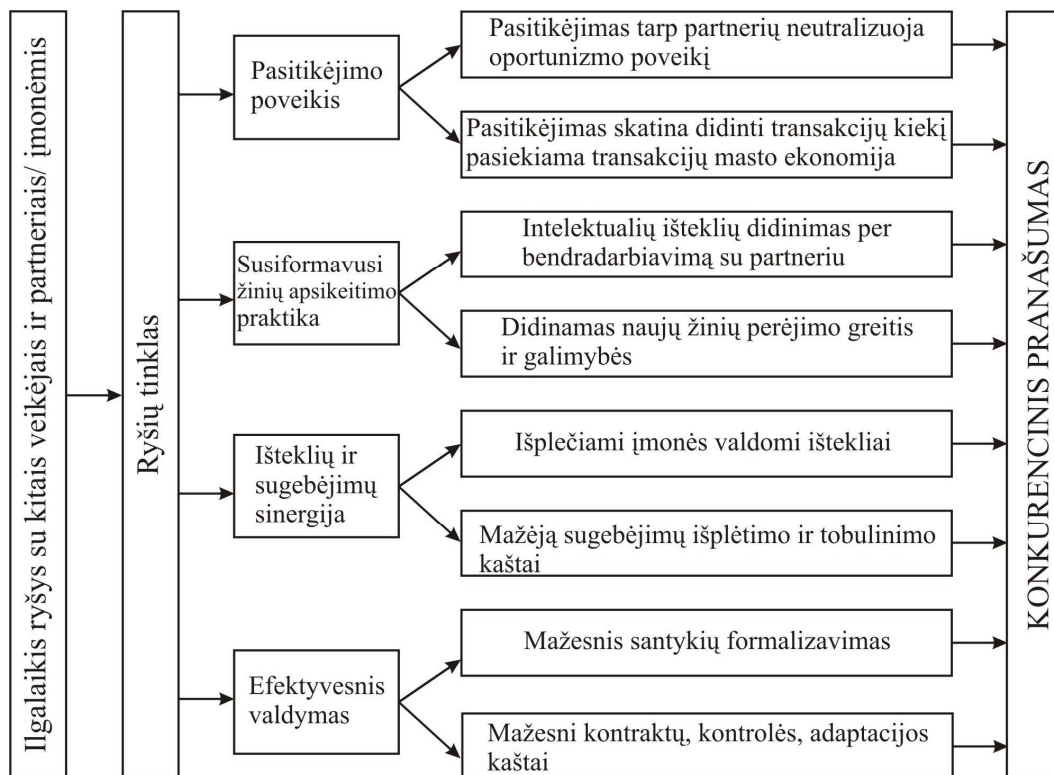
Įmonių tinklo teorija kaip ir bendradarbiavimo logika palaiko įmonių tarpusavio santykius, skatina konkurencijos vengimą ir palaiko bendradarbiavimą. Taigi įmonė esanti tinkle negali pelnyti konkurencinio pranašumo tinklo dalyvių atžvilgiu, ji pelno kooperacinį, bendradarbiavimo pranašumą (I. Barilaitė 2001). Konkurencinis pranašumas tinklo teorijos atžvilgiu yra ne kas kitas kaip užmegzti išskirtini bendradarbiavimo ryšiai. Dėl šių ryšių įmonės išplečia savo sugebėjimus ir

išteklius, patiria mažesnius transakcijų kaštus, padidina valdymo efektyvumą. Visą tai leidžia įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir gauti didesnę pelną.

Įmonių tinklą sudaro tam tikras skaičius dalyvių, tarp kurių yra tam tikri apibrėžti ryšiai (Gomes-Casseres 2008). Pasak įmonių tinklo teorijos tyrėjų įmonės sąmoningai įsitraukia į tinklą, turėdamos gana aiškius motyvus: kompleksiško suvaldymas, naujų rinkų galimybės, moderniame ir šiuolaikiniame versle esančios konkurencingumui privalomos įvairios infrastruktūros prieinamumas, specializacijos išnaudojimas.

Tinklo teorija remiasi abipusiu bendradarbiavimu, kurio pagrindas yra pasitikėjimas tarp įmonių, kai jos bendradarbiauja. Esant pasitikėjimui tarp įmonių neįkyla jokios oportunistinio grėsmės ir priešiško santykių bangos, o visą tai mažina ir produkto savikainą (Valentinavičius 2000). Esant ryšiui su partneriu įmonė nepalaujamai didina savo patirtį, ji gauna reikiamą informaciją ir žinias, o tai stiprina jos potencialą. Jei vyksta intensyvus informacijos ir žinių keitimasis, partneriai yra suinteresuoti tinklo gyvavimu. Įmonėms siekiant tinklo efektyvumo, didėja investicijos, taip auga žinių kiekis.

L. Šliburytės (2000) teigimu įmonėms bendradarbiaujant išteklių nėra perkami ir ne išsigijami, o jais yra naudojamosi. Mokslininkų atliktais tyrimais įrodyta, kad bendradarbiaujant įmonėms sukuriama didesnis pelnas, negu joms veikiant atskirai. (Šliburytė 2000). Bendradarbiavimas leidžia pasirinkti partnerį, kurio išteklių tinkami įmonei, ir ji galės jais netrukdoma pasinaudoti. Įmonėms bendradarbiaujant ilgesnį laiką jų valdymo ir vidaus struktūros tampa lankstesnės ir labiau suderintos, o visa tai lemia didesnio pelno gavimą ir mažesnius kaštus. Taigi kuo valdymas yra intensyvesnis tuo ir pelnas bus didesnis. Kuo įmonių struktūra yra vientisesnė ir atskiri padaliniai tarpusavyje intensyviau bendradarbiauja, tuo stipresnis tarp jų atsiranda ryšys. Šis ryšys dar labiau sustiprina pagrindinį tinklo tikslą – mažiau kontraktų ir sutarčių, nereikalinga papildoma teisininkų pagalba, mažiau kontrolės, mažiau vykdomųjų padalinių – didesnis pelnas. Taigi ryšių teorijos konkurencinis pranašumas yra akivaizdus. Jį labai gerai atspindi I. Barilaitės ir A. Pabedinskaitės (2001) darbe apie konkurenciją pateiktas paveikslas.



6 pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais

Šaltinis: Barinaitė I., Pabedinskaitė A. (2001), Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. p. 42.

Atkreipiant dėmesį į „šiuolaikinius globalizacijos bei informacija besiremiančios visuomenės formavimosi nulemtus iššūkius, galima teigti, kad sėkmingai ir pakankamai efektyviai veikiantys yra tie tinklai, kurie veikia ir plėtojami tarptautinėse erdvėse: buvimas tarptautinėje erdvėje gali sudaryti papildomas prielaidas plėtoti inovacijas. Dėl šios priežasties tinklų kūrimo ir plėtojimo problematika yra vertinama kaip prioritetinga tobulinant tarptautinę šiuolaikinę vadybą“ (B. Melnikas 2008).

Taigi, įmonių tinklo teorijos vienas iš esminių bruožų, kuris skiria ją nuo kitų, yra konkurencijos vengimas. Su konkurencijos reiškiniu kovojama įmonėms bendradarbiaujant, joms jungiantis į bendrus darinius. Šios teorijos pagrindinė koncepcija yra bendradarbiavimas. Konkurencinio pranašumo šaltinis, taikant tinklo teoriją, yra užsimezgę unikalūs ir išskirtiniai įmonių tarpusavio ryšiai. Įmonių santykiai įtakoja tinklo įmonių išteklių išplėtimą ir tobulėjimą rinkoje, mažesnes transakcijos sąnaudas ir didesnę valdymo efektyvumą. Visi šie veiksniai lemia įmonės konkurencinį pranašumą ir leidžia jai užimti stiprias pozicijas rinkos šakoje.

4. SPAUSDINIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VEIKSNIŲ LEMIANČIŲ KONKURENČIĄ PRANAŠUMĄ METODOLOGIJA

Spausdinimo paslaugų sektorius per praėjusį amžių patyrė daug permainų. Dvidešimto amžiaus pradžioje radijo ir televizorius atsiradimas, antroje amžiaus pusėje – internetas, visa tai lėmė poligrafinių produktų ir paslaugų mažėjimą. Nepaisant šių visų naujovių spausdinimo sektorius išlaikė savo pozicijas, nors jų užimama dalis rinkoje tapo ne tokia didelė. Šis produkcijos poreikio mažėjimas lėmė aršią konkurenciją šiame sektoriuje, įmonės stengiasi įsitvirtinti dar neužimtoje šios rinkos pozicijoje, vienas iš pavyzdžių – tai spauda ant polietileninės plėvelės. Šioje rinkos atšakoje sparčiai kuriasi naujos mažos ir vidutinio dydžio įmonės, kurios konkuruoja siūloma produkcija ir paslaugomis.

Didžiosios spausdinimo sektoriaus įmonės – popieriaus tiekėjai – sukūrė Lietuvos rinkoje monopoliją. Tai įmonės tai „Antalis“ ir „Papyrus“. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą šie popieriaus tiekėjai konkuruoja su skandinavijos šalimis, dėl poligrafinių medžiagų tiekimo. Šioje rinkos dalyje mažosios įmonės neturi jokių galimybių, vidutinės spausdinimo sektoriaus įmonės – tai didžiosios Lietuvos spaustuvės, tokios kaip „Lietuvos rytas“, „Grafobal“, „Garsų pasaulis“, „Spauda“, „Lietpak“. Šios vidutinio dydžio įmonės siūlo savo produkciją ir paslaugas leidybos, spausdinimo ir logistikos srityse. Šiame sektoriuje vyksta arši konkurencija dėl tam tikrų šioje pramonės šakoje gaminamų produktų.

Tyrimo problema – nustatyti konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai spausdinimo paslaugų sektoriuje, nes daugelis spaustuvių netenka klientų, nes jie pereina į kitą spausdinimo rinkos įmonę.

Tyrimo tikslas – įvertinti konkurencinio pranašumo veiksniai, kurie lemia spausdinimo rinkos įmonių konkurencinį pranašumą ir įvertinti jų svarbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti veiksniai, lemiančių spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą, svarbą.
2. Nustatyti spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančių veiksniai ryšius su vyriausybės priimamais sprendimais bei nauda, kurią gali gauti įmonė, naudojanti šiuos konkurencinio pranašumo veiksniai.
3. Nustatyti, kurie konkurencinio pranašumo veiksniai turi didžiausią reikšmę ir prioritetiškumą.

Tyrimo pasirinkimas

Esamam tyrimo tikslui ir uždaviniams realizuoti yra pasirenkamas kiekybinis tyrimo metodas. Buvo nuspręsta pasitelkti anketinę apklausą pirminiams duomenims rinkti siekiant įvykdyti tyrimo uždavinius. Anketinės apklausos pasirinkimą lėmė tokios priežastys:

- a) Daugelis mokslininkų, kurie atliko mokslinės literatūros analizę, savo darbuose naudoja įvairialypes, priklausomai nuo tiriamų sąlygų sukurtas anketas ir kitus apklausos būdus ir metodus.
- b) Nedidelės tyrimo sąnaudos, tiek finansinių, tiek žmogiškųjų išteklių. Kad anketinė apklausa nereikalautų daug respondentų laiko, ji buvo įdėta į interneto tinklapyje. Apklausos dalyviams buvo patogiu atsakyti į anketos klausimus naudojantis internetu, o darbo autoriui patogiu sisteminti gautus kiekvieno respondento atsakymus. Riboti ištekliai taip pat buvo vienas iš pagrindinių veiksnių, nulėmusių internetinės apklausos metodo pasirinkimą.
- c) Greitas apklausos atlikimo laikas.
- d) Šis tyrimas yra patikimas ir objektyvus, nes tyrimo reiškinius matuoja skaičiai, kurie rodo bendras tendencijas.

Įvertinti konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių ryšiui su vyriausybės sprendimais ir galima nauda buvo pasirinktas koreliacinės regresijos metodas. Koreliacinės regresijos metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis:

- a) Nustato ekonominio proceso reikšmingus ir nereikšmingus veiksnus.
- b) Leidžia apskaičiuoti ekonominių sprendimų rezultatus.
- c) Matematiškai aprašo nagrinėjamų konkurencinio pranašumo veiksnių priklausomybę nuo lemiančių veiksnių (Karpuskienė 2007).

Norint nustatyti konkurencinio pranašumo veiksnių svarbą ir prioritetiškumą tyrime buvo pasirinktas COPRAS metodas. Jis buvo pasirinktas, nes:

- a) COPRAS metodu yra gana paprastai išrenkami ir vertinami racionalūs variantai ir veiksniai, nes yra aiškiai matoma šio proceso rezultatų fizinė prasmė (Zavadskas 1996).
- b) Taikant metodą santykių reikšmingumas išreiškiamas matematine išraiška, nes metodas remiasi teigiamomis ir neigiamomis veiksnių santykių savybėmis (Zavadskas 1996).

4.1. Konkurencinio pranašumo veiksnių vertinimo anketa

Internetinėje svetainėje www.apklausa.lt buvo sudaryta anketa. Ši anketa pateikta A priede.

Gyventojai iš Lietuvos, dirbantys spausdinimo paslaugų sektoriuje, dalyvavo apklausoje ir

pateikė savo nuomonę apie veiksnius, lemiančius konkurencinį pranašumą. Vertinimo ir skaičiavimo metodika pateikiama šio skyriaus lentelėse.

Klausimyno konstrukcija. Tyrimo anketai sudaryti pasinaudota tokia konstrukcija.

Pirmoji anketos dalis yra skirta tyrimo uždaviniui pasiekti – nustatyti, kokie veiksniai lemia konkurencinį pranašumą spausdinimo sektoriuje.

Antroji anketos dalis skirta ištirti, kokie konkurenciniai veiksniai yra svarbiausi šiam pramonės sektoriui.

Trečioji dalis apima klausimus apie respondentus, siekiant išsiaiškinti kiekybinius rodiklius apie konkurencinius veiksnius, jų sėkmingumą arba nesėkmę.

Detali anketos klausimų struktūra pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Klausimyno struktūra

Eil. nr.	Analizuojami veiksniai	Anketos teiginių pavyzdžiai	Klausimai, į kuriuos norima gauti atsakymus	Vertinimo skalė
1.	Įmonės ištekliai	Aš sutinku ir žinau, kad įmonės darbo ir kapitalo veiksniai daro įtaką konkurencijai.	Ar sutinkama su teiginiu, kad: „Įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje lemia efektyviai panaudoti darbo ir kapitalo ištekliai“.	5 balų likerto skalė (1- nesutinku, 5- visiškai sutinku)
	Konkurencinio pranašumo veiksniai	Aš žinau, kad šie mano pasirinkti veiksniai labiausiai lemia įmonės konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu.	Kaip Jūs manote, kokie pagrindiniai veiksniai lemia spausdinimo sektoriaus įmonės konkurencinį pranašumą?	Išskiriami 5 svarbiausi veiksniai

3 lentelės tęsinys.

Eil. nr.	Analizuojami veiksniai	Anketos teiginių pavyzdžiai	Vertinimo skalė
2.	Konkurencinio pranašumo rezultatas įmonėje	Gerėja įmonės finansinė padėtis	5 balų
		Stabilumas – įmonė tvirtai įsitvirtina rinkoje	Likerto skalė (1 nesutinku - 5 sutinku)
		Geriau patenkinami vartotojo poreikiai	
		Konkurentų susilpninimas	
		Didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone	
	Vyriausybės sprendimai padėsiantys įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą	Privačių spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas	
		Gerinami šalies infrastruktūros rekonstrukciniai (uosto, geležinkelio, kelių renovacijų) darbai	
		Naujų produktų ir/arba paslaugų kūrimosi rėmimas, suteikiant mokesčių lengvatas	
		Palaikomas aktyvus dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose projektuose	
		Plečiamas bendradarbiavimas su užsienio šalimis	
		Privačių spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas	
	Veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą	Geros socialinės atmosferos palaikymas	
		Organizacijos narių sujungimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje	
		Darbo įvertinimas ir karjeros galimybės	
		Glaudus bendradarbiavimas su klientu	
		Naujovių diegimas	
		Organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis	
		Orientavimasis į darbą ar į esamą projektą	

3 lentelės tęsinys.

Eil. nr.	Analizuojami veiksniai	Anketos teiginių pavyzdžiai	Klausimai į kuriuos norima gaut atsakymus	Vertinimo skalė
	Kokios naudos gali tikėtis spausdinimo sektoriaus įmonės bendradarbiaudamos ir kooperuodamosios tarpusavyje?	Naudingos žinios		Išskiriami 5 veiksniai
		Inovatyvios technologijos		
		Padidėjęs produktyvumas		
		Nauji gebėjimai		
		Abipusis palaikymas		
		Naujos rinkos		
		Maža rizika		
		Nauji produktai		
			Vertinimo skalė	
3.	Demografiniai duomenys	Lytis	2 grupių skalė (M, V)	
		Amžius	6 grupių skalė (iki 18, 18 –25, 26 –30, 31 – 40, 41 – 50, daugiau nei 50)	
		Užimama padėtis įmonėje	4 grupių skalė (aukščiausios grandies vadovas, vidurinės grandies vadovas, administracijos darbuotojas, žemiausios grandies darbuotojas	
		Išsilavinimas	6 grupių skalė (jokio išsilavinimo, vidurinis, profesinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis ir kitoks)	
		Įmonės, kurioje dirbama dydis	5 grupių skalė (iki 10 darbuotojų, 11 – 25 darbuotojai, 26 – 50 darbuotojai, 51 – 100 darbuotojai, daugiau nei 100 darbuotojų.)	
		Laikas išdirbtas spausdinimo paslaugų sektoriuje	4 grupių skalė (mažiau negu 1 metai, 1 – 3 metai, 3 – 5 metai, daugiau negu 5 metai.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Visi klausimyne pateikti klausimai yra uždarojo tipo. Tokių klausimų pranašumas yra tas, kad yra alternatyvų, respondentui suteikiama galimybė lengviau pasirinkti atsakymą, taip pat klausimams apdoroti sutaupoma laiko.

Klausimai suformuluoti paprastai, neaiškios sąvokos yra išplėtos, kad apklausos dalyviai nebūtų klaidinami.

Duomenų įvertinimas. Šis etapas yra neatsiejamas anketinės apklausos žingsnis. Norint susisteminti gautus duomenis yra naudojamos įvairios skalės. Darbe naudojama nominalinė, ranginė ir intervalinė skalė.

Nominalinė skalė naudojama norint įvertinti objektyvius duomenis apie respondentą. Jo išsilavinimą, lytį, užimamas pareigas įmonėje, kurioje dirba respondentas, bei kitus kokybinius rodiklius.

Ranginė skalė yra dažniausiai naudojamas būdas grupuojant duomenis. Jos pagrindinis vaidmuo yra tas, kad visi respondentų atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka. Vertinant atsakymus rangine skale dažnai pasitelkiama likerto skalė (penkiabalė skalė), kai atsakymo pabūdis yra, pavyzdžiui: „5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku“. Toks atsakymas į klausimus padeda suvokti ir aiškiai matyti respondento nuomonę.

Ir paskutinioji – intervalinė skalė – padeda išmatuoti ir leidžia palyginti kai kuriuos požymius, kurie turi skaitmeninę išraišką, pavyzdžiui, amžius. Šios skalės gali būti su įvairiais intervalais.

Pirmojoje anketos dalyje išskiriami svarbiausi konkurencinio pranašumo veiksniai ir išskiriami įmonėje esami darbo ir kapitalo ištekliai. Antrojoje anketos dalyje išskiriama konkurencinio pranašumo veiksnių įtaka ir jų rezultatas įmonėje.

Svarbūs ir įtaką darantys konkurencinio pranašumo veiksniai išskiriami, jeigu jie įvertinami 4 – 5 balais, o mažiau svarbūs įvertinti 1 – 3 balais. Taip pat šioje anketinės apklausos dalyje išskiriami veiksniai, kurie nusako įmonės galimą naudą, jai veikiant su įvairiais veiksniais, vienas iš jų – bendradarbiaujant su ta pačia spaudos sektoriaus įmone.

Darbe atliekama koreliacinė regresinė analizė, leidžianti įvertinti esamus ryšius tarp konkurenciją lemiančių veiksnių ir padarinių, tarp vyriausybės sprendimų ir konkurencinio pranašumo.

Po koreliacinės analizės taip pat naudojamas COPRAS metodas, leidžiantis nustatyti konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių prioritetiškumą bei naudingumo laipsnį. Šis metodas aiškiai parodo konkurencinio proceso veiksnių fizinę prasmę (Andruškevičius 2005).

Populiacija ir imtis. Tiriamą populiaciją yra asmenys, dirbę arba dirbantys spausdinimo paslaugų sektoriuje, kurie objektyviai gali atsakyti į klausimus, susijusius su šios rinkos dalies organizacijų konkurencinio pranašumo veiksniais. Kadangi elementai buvo atrenkami neatsitiktinai ši apklausa yra tikimybinė.

Joje nėra būdų, kuriais yra galimybė užtikrinti, jog kiekvienas elementas gali turėti tikimybę būti įtrauktas į netikimybinę imtį. Šioje apklausoje yra naudojamas tikslinės atrankos metodas. Ji remiasi tikimybe, jog tyrėjas gali tikslingai nuspręsti pasirinkti visą galimų respondentų įvairovę, kurie atitiks jo tyrimo klausimą. Ši gana subjektyvi atranka neatspindi objektyvaus tipinių respondentų pasirinkimo. Tačiau yra ne vienas atvejis, kai naudinga remtis šia atranka. Ji yra svarbi bandomiesiems, aiškinamiesiems kokybiniais tyrimams (Mokslinių tyrimų metodologija, 2008).

4. 2. Koreliacinės regresijos analizės taikymo metodika

Koreliacinė analizė – tai statistinis metodas, kuriuo tiriami atsitiktinių dydžių, turinčių normalųjį skirstinį, tarpusavio ryšiai generalinėje aibėje. Koreliacinės analizės metodas neatskleidžia ryšių tarp reikšmių atsiradimo priežasčių. Jis tik kiekybiškai išmatuoja tų ryšių stiprumą.

Regresinė analizė – tai statistinis metodas priklausomybių tarp atsitiktinių dydžių matematinei išraiškai (regresijos lygčiai) nustatyti ir jos parametrus analizuoti (Kėdaitis 2005).

Koreliacija atsako į klausimą, ar yra ryšys tarp požymių, kokia jo kryptis ir stiprumas, o regresija – konkretizuoja ryšio formą (Bartosevičienė 2009).

Koreliacijos koeficientas nusako ryšio stiprumą, todėl jo ribos yra nuo +1 iki -1. Kuo didesnės šio koeficiento reikšmės, tuo ryšys tarp tiriamųjų ryšių didesnis, o mažos koeficiento reikšmės rodo silpną koreliaciją (Žvirblis; Rudzkienė 2009).

Tiriamajame darbe koreliacijos koeficiento vertės:

nuo -1,0 iki -0,7 stiprus neigiamas ryšys.

nuo -0,7 iki -0,3 silpnas neigiamas ryšys.

nuo -0,3 iki +0,3 nežymus ryšys arba nėra ryšio.

nuo +0,3 iki +0,7 silpnas teigiamas ryšys.

nuo +0,7 iki +1,0 stiprus teigiamas ryšys.

Koreliacijos koeficientas apskaičiuojamas remiantis dviejomis sekų reikšmių porų sandaugomis, kai iš pirmosios reikšmės yra atimamas vidurkis ir skirtumas padalijamas iš standartinio nuokrypio:

$$r = \frac{\frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{S_x S_y} \quad (1)$$

Koreliacinei – regresinei analizei atlikti naudojamas „Ms Excel“ paketas.

Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių analizei naudosime daugelio kintamųjų tiesinę regresiją.

Regresinei ir koreliacinei analizei atlikti skirti etapai:

- a) Atliekama tiriamo reiškinių teorinė ir empirinė analizė;
- b) Nustatomi jį apibūdinantys požymiai, ryšio buvimo faktas;
- c) Nustatomas koreliacinio ryšio stiprumas tarp rezultatinio požymio ir jį lemiančių veiksnių (Bartosevičienė 2009).

4.3. Konkurencinio pranašumo veiksnių prioritetiškumo nustatymas remiantis COPRAS metodu

COPRAS metodas – tai daugiakriteris kompleksinis proporcingumo įvertinimo metodas. COPRAS (COMplex PROportional ASsessment method) metodas sukurtas VGTU mokslininkų E. K. Zavadsko ir A. Kaklauskio. Naudojant šį metodą nagrinėjamų veiksnių prioritetiškumas ir jų naudingumo laipsnis tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo alternatyvas adekvačiai apibūdinančių rodiklių sistemos, jų reikšmingumo ir dydžių (Zavadskas 1996).

Šiuo metodu galima įvertinti ir išskirti patį racionaliausią veiksnį. Žinoma, šis metodas turi ir trūkumų, jis turi matavimo netikslumų dėl įmonėje pasitaikančių klaidų.

Nagrinėjamų alternatyvų reikšmingumas ir prioritetiškumas nagrinėjamas keliais etapais.

Visi rodikliai yra normalizuoti dydžiai, visų jų matavimo dydžiai yra vienodi (balai), todėl jų suvienodinti nereikia.

Pirmasis etapas.

Sudaroma normalizuota sprendimų matrica. Šio etapo tikslas normalizuoti visus kriterijus. Kai yra žinomi visi normalizuoti dydžiai, taip galima palyginti visus skirtingus matavimo vienetų rezultatus. Tai galima padaryti pagal formulę:

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} \cdot q_i}{\sum_{j=1}^n x_{ij}}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}, \quad (2)$$

čia x_{ij} – i kriterijaus reikšmė j sprendimo variantu; m – kriterijų skaičius; n – lyginamų variantų skaičius; q_i – kriterijų reikšmingumas.

Kiekvieno kriterijaus x_i gautų bedimensių įvertintų reikšmių d_{ij} suma visada lygi šio kriterijaus reikšmingumui q_i .

$$q_i = \sum_{j=1}^n d_{ij}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}. \quad (3)$$

Taigi, nagrinėjamo kriterijaus reikšmingumo q_i reikšmė proporcingai paskirstoma visiems alternatyviems variantams a_j atsižvelgiant į jų reikšmes x_{ij} .

Antras etapas.

Apskaičiuojamos j variantą apibūdinančių minimizuojančių ir maksimalizuojančių įvertintų normalizuotų rodiklių sumos. Jos randamos pagal formulę:

$$S_{+j} = \sum_{i=1}^m d_{-ij} \cdot S_{-j} = \sum_{i=1}^m d_{-ij}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (4)$$

Bet kuriuo atveju visų alternatyvių projektų „pliusų“ S_{+j} ir „minusų“ S_{-j} sumos visada yra atitinkamai lygios visoms maksimalizuojančių ir minimalizuojančių kriterijų reikšmingumų sumomis:

$$\begin{aligned} S_{+} &= \sum_{j=1}^n S_{+j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{+ij} \\ S_{-} &= \sum_{j=1}^n S_{-j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{-ij}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n} \end{aligned} \quad (5)$$

Trečias etapas.

Lyginamųjų rodiklių santykinis reikšmingumas (efektyvumas) randamas juos apibūdinančiomis teigiamomis S_{+j} ir neigiamomis S_{-j} savybėmis. Kiekvieno varianto santykinis reikšmingumas Q_j nustatomas pagal formulę:

$$Q_j = S_{+j} + \frac{S_{-\min} \sum_{j=1}^n S_{-j}}{S_{-j} \cdot \sum_{j=1}^n \frac{S_{-\min}}{S_{-j}}}, j = \overline{1, n}.$$

(6)

Ketvirtas etapas.

Nustatomas variantų prioritetiškumas. Juo didesnis Q_j , tuo yra didesnis efektyvumas (prioritetiškumas).

Norint įvertinti veiksnių ir alternatyvų prioritetiškumą ir racionalumą, šis metodas yra gana paprastas ir aiškus, kadangi matoma fizikinė prasmė. Remiantis šiuo metodu yra suformuojamas apibendrintas kriterijus Q_j tiesiogiai ir proporcingai priklausantis nuo lyginamųjų kriterijų reikšmių x_{ij} ir reikšmingumų q_i santykinės įtakos galutiniam rezultatui.

4 lentelė. Daugiakriterės analizės rezultatai

Kiekybinė informacija apibūdinanti variantus								
Nagrinėjami kriterijai	Min/ max	Reikšmingumas	Nagrinėjami variantai					
			1	2	...	j	...	n
X_1	$\check{z}_1$	q_1	d_{11}	d_{12}	...	d_{1j}	...	d_{1n}
X_2	$\check{z}_2$	q_2	d_{21}	d_{22}	...	d_{2j}	...	d_{2n}
X_3	$\check{z}_3$	q_3	d_{31}	d_{32}	...	d_{3j}	...	d_{3n}
...	...	...	...	...	...	...	...	...
X_i	$\check{z}_i$	q_i	d_{i1}	d_{i2}	...	d_{ij}	...	d_{in}
...	...	...	...	...	...	...	...	...
X_m	$\check{z}_m$	q_m	d_{m1}	d_{m2}	...	d_{mj}	...	d_{mn}
Maksimizuojančių normalizuotų įvertintų rodiklių suma			S_{+1}	S_{+2}	...	S_{+j}	...	S_{+n}
Minimizuojančių normalizuotų įvertintų rodiklių suma			S_{-1}	S_{-2}	...	S_{-j}	...	S_{-n}
Alternatyvos reikšmingumas			Q_1	Q_2	...	Q_j	...	Q_n
Alternatyvos prioritetiškumas			P_1	P_2	...	P_j	...	P_n

Šaltinis: Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A. Pastatų sistemos įvertinimas, 1996

5. KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ SPAUSDINIMO SEKTORIJE LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI

5.1. Anketinės apklausos rezultatai

Tyrimo dalyvių imtis 103 respondentai iš skirtingų spausdinimo paslaugų sektoriaus organizacijų, iš jų 47 vyrai ir 56 moterys. Analizuojant tiriamuosius respondentus pagal amžių galima teigti, jog pagrindinė grupė buvo 19 – 25 metų, 59,2 proc. visų tiriamųjų; mažiausia tiriamųjų grupė buvo daugiau negu 41 – 50 metų buvo tik 5 apklaustieji, asmenys iki 18 ir daugiau nei 50 metų apklausoje nedalyvavo. Duomenys pateikti 4 lentelėje.

5 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

		Amžiaus grupė					Iš viso
		19 – 25 metai	26 – 30 metai	31 – 40 metai	41 – 50 metai	virš 50 metų	
Lytis	Vyras	24	9	10	4	-	47
	Moteris	37	12	6	1	-	56
Iš viso		61	21	16	5	-	103

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Išanalizavus gautuosius respondentų atsakymus apie tiriamųjų išsilavinimą nustatyta: 63,1 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 11,7 proc. profesinį išsilavinimą, 11,7 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 13,6 proc. vidurinį išsilavinimą. Atlikus respondentų išsilavinimo analizę pagal lytis nustatyta, kad didžiausi įverčiai bazuojasi ties apklaustaisiais turinčiais aukštąjį universitetinį išsilavinimą: 28 vyrai ir 37 moterys (žr. 5 lentelę).

6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

		Išsilavinimas				Iš viso
		Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	
Lytis	Vyras	3	11	5	28	47
	Moteris	11	1	7	37	56
Iš viso		14	12	12	65	103

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Ištyrus tiriamųjų pasiskirstymą pagal išdirbtą laiką spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonėse gauti rezultatai, kad didžioji dalis 40 proc. dirba mažiau negu vienerius metus, 26,1 proc. dirba minėtajame sektoriuje nuo 1 iki 3 metų, 17,5 proc. tiriamųjų dirba daugiau negu 3 metus ir daugiau negu 5 metus. Taigi dauguma respondentų spausdinimo paslaugų sektoriuje dirba mažiau vienerių

metų. Tai paaiškinama tuo, kad steigama gana nemažai poligrafinių įmonių, kurios orientuojasi į aktyvius pardavimus ir paslaugų perpardavinėjimą. Duomenys pateikiami 6 lentelėje.

7 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal patirtį spausdinimo sektoriuje

		Patirtis spausdinimo paslaugų sektoriuje				Iš viso
		mažiau negu 1 metai	1 – 3 metai	3 – 5 metai	daugiau negu 5 metai	
Lytis	Vyras	14	11	12	10	47
	Moteris	26	16	6	8	56
Iš viso		40	27	18	18	103

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal užimamas pareigas tiriamieji pasiskirstė į tris dideles grupes, 36,9 proc. dirba administracinio darbo pobūdį, 34 proc. tiriamųjų yra žemiausios grandies darbuotojai ir 21,4 proc. tiriamųjų yra vidurinės grandies vadovai, 8 proc. apklaustųjų yra aukščiausios grandies vadovai. Spausdinimo paslaugų įmonėse didelė – spaustuose pamainos meistrai, gamybos vadovai, vadybos ir marketingo darbuotojai yra priskiriami administracijos darbuotojų grupei. Gana didelė dalis spausdinimo sektoriaus mechanizmo darbuotojų, tokių kaip elektros instaliacijų mechanikos srities ir kitų tikslinių mokslo specialistų patenka į žemiausiosios grandies darbuotojų sritį. Spausdinimo sektorius apima daug gamybos funkcijų, būtent dėl šių kriterijų gautas gana nemažas žemiausiosios grandies tiriamųjų skaičius (žr. 7 lentelę).

8 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

		Užimamos pareigos				Iš viso
		Žemiausios grandies darbuotojai	Administracijos darbuotojai	Vidurinės grandies vadovai	Aukščiausios grandies vadovai	
Lytis	Vyras	18	10	13	6	47
	Moteris	17	28	9	2	56
Iš viso		35	38	22	8	103

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal išdirbtą laiką ir tiriamųjų užimamas pozicijas spausdinimo paslaugų sektoriuje gauti atitinkamai pasiskirstę rezultatai (žr. 8 lentelę). Iš 103 respondentų 38,8 proc. tiriamajame sektoriuje dirba nedaugiau metų iš jų 45 proc. užima žemiausios grandies darbuotojų pareigas ir 35 proc. administracijos darbuotojų pareigas. Kita didelė grupė 27 asmenys – tai 26,2 proc. dirbantys minėtame sektoriuje nuo metų iki trijų iš jų 40,7 proc. administracijos darbuotojai ir 22,2 proc. vidurinės grandies vadovai. Iš asmenų dirbančių nuo 3 iki 5 metų 33,3 procentų užima žemiausios

grandies darbuotojų arba vidurinėsios grandinės vadovų pareigas. 16,7 proc. asmenų, turinčių tokią patirtį dirba aukščiausios grandies vadovais. Dirbant 5 metus šioje srityje 16,7 proc. tampa aukščiausios grandies vadovais arba 33,3 proc. vidurinėsios grandies vadovais. Taigi pastebima tendencija, kad dirbant tiriamajame sektoriuje daugiau negu trejus metus „kilti“ karjeros laiptais yra sunkiau, nei dirbant nuo vienerių iki trejų metų žr. 8 lentelę.

9 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir patirtį spausdinimo paslaugų organizacijose

			Užimamos pareigos				Iš viso
			Žemiausias grandies vadovas	Administracijos darbuotas	Vidurinės grandies vadovas	Aukščiausios grandies vadovas	
Lytis		Patirtis					
	Vyras	<1 metai	7	3	3	1	14
		1-3 metai	4	4	3	-	11
		3-5 metai	5	1	3	3	12
		>5 metai	2	2	4	2	10
		Iš viso	18	10	13	6	47
	Moteris	<1 metai	11	11	4	-	26
		1-3 metai	5	7	3	1	16
		3-5 metai	1	5	-	-	6
		>5 metai	-	5	2	1	8
		Iš viso	17	28	9	2	56
	Iš viso		35	38	22	8	103

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tiriant konkurencinio pranašumo veiksnius didesnis dėmenys kreipiamas į aukščiausios ir vidurinės grandžių vadovų atsakymus, atsižvelgiant į jų patirtį spausdinimo paslaugų sektoriuje.

Išskiriant pagrindinius veiksnius lemiančius konkurencinį pranašumą buvo pasirinkti visi veiksniai žr. 9 lentelę. Šioje lentelėje pateikiami visų respondentų nuomonė, o iš jų 70 proc. aukščiausios grandies vadovų išskiria inovacijų diegimą įmonėse, 60 proc. disponavimą unikaliais ištekliais bei bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis ir 50 proc. išskiria įmonės reklamą bei

užsakymo atlikimo laiką. Visi aukščiausios grandies vadovai vienbalsiai pritarė, kad vyriausybės taikoma mokesčių politika bei personalo atsakingumas ir organizuotumas mažiausiai lemia konkurencinį pranašumą, taip pat 90 proc. aukščiausios pareigas užimantys vadovai teigia, kad išskirtinė kultūra bei užsienio investicijos į spaudos sektoriaus įmones taip pat nelemia konkurencinio pranašumo. 63,3 proc. vidurinės grandies vadovų teigimu įmonės reklama lemia konkurencinį pranašumą, 56,7 proc. tiriamųjų mano, kad produkto kokybė vaidina gana svarbų vaidmenį, 40 proc. vidurinės grandies vadovų mano, kad gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų yra reikšmingas, 33,3 proc. teigia, kad užsakymų atlikimo laikas, žema produkto ar paslaugos kaina ir platus produkto asortimentas. 90proc. minėtosios grandies vadovų kaip ir aukščiausios grandies vadovai pritaria, kas įmonės kultūra ir vyriausybės taikoma mokesčių politika nedaro įtakos konkurenciniam pranašumui.

10 lentelė. Veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Platus produkto asortimentas	40	7,8 %
Išskirtinė organizacijos kultūra	8	1,6 %
Kvalifikuoti darbuotojai	47	9,1 %
Aukšta paslaugų/ produktų kokybė	59	11,5 %
Žema kaina	42	8,2 %
Stiprus prekės ženklas	34	6,6 %
Personalo atsakingumas ir organizuotumas	18	3,5 %
Užsakymų atlikimo laikas	47	9,1 %
Ekologiniai veiksniai	15	2,9 %
Stipri vadovų komanda	21	4,1 %
Vyriausybės taikoma mokesčių politika	4	0,8 %
Užsienio investicijos į spaudos sektoriaus įmones	12	2,3 %
Įmonės reklama	38	7,4 %
Kita	2	0,4 %
Inovacijų diegimas	39	7,6 %
Unikalūs ištekliai	23	4,5 %
Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis	22	4,3 %
Gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų	44	8,5 %

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kadangi konkurencinis pranašumas yra organizacijos mokėjimas ilgu laiko tarpu veiksmingai sukurti vertę, kuri būtų didesnė negu konkurentų sukurtoji vertė ir tuo pat metu įgauti pelningumą, kuris būtų didesnis negu vyraujantis toje šakoje. Pagal tokį pranašumą naudą patiria įmonė, jos akcininkai, vadovai, personalas bei vartotojai. Anketa padėjo sužinoti, kokios naudos dėl turimo konkurencinio pranašumo gali tikėtis spausdinimo paslaugų sektoriaus organizacija. Įvertinus tiriamųjų atsakymus 75 proc. teigia, kad tada yra geriau patenkinamas vartotojų poreikis, 66,4 proc. teigia, kad didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone.

Analizuojant aukščiausios grandies vadovų atsakymus 80 proc. iš jų ir 83,3 proc. vidurinės grandies vadovų sutiko, kad didėja įmonės finansinė padėtis. Geriau patenkinami vartotojų poreikiai visiškai sutiko 40 proc. aukščiausios grandies vadovų ir 26,6 proc. vidurinės grandies vadovų. 30 proc. aukščiausios grandies vadovų visiškai sutiko su teiginiu, kad konkurencinis pranašumas suteikia įmonei stabilumą, padeda efektyviai konkuruoti su konkurentais, bei lemia darbuotojų pasitikėjimą įmone. 36,6 proc. vidurinės grandies vadovų teigia, kad įgyjant konkurencinį pranašumą didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone. Taigi abiejų grandžių vadovai teigia, kad didžiausia nauda – gerėjanti įmonės finansinė padėtis, o antrą vietą užima geriau patenkinamas vartotojų poreikis žr. 10 lentelę.

11 lentelė. Spausdinimo paslaugų sektoriaus organizacijos nauda dėl turimo konkurencinio pranašumo

Vertė Nauda	1	2	3	4	5	Iš viso
Finansinės – gerėja įmonės finansinė padėtis	0 (0 %)	6 (1,2%)	12 (2,3%)	41 (8%)	44 (8,5%)	103
Geriau patenkinamas vartotojų poreikis	1 (0,2 %)	7 (1,4 %)	17 (3,3%)	48 (9,3%)	30 (5,8%)	103
Efektyviau konkuruojama su konkurentais	1 (0,2%)	5 (1 %)	19 (3,7%)	50 (9,7%)	28 (5,4%)	103
Didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone	9 (1,7%)	9 (1,7%)	17 (3,3%)	39 (7,6%)	29 (5,6%)	103
Stabilumo – įmonė įsitvirtina rinkoje	0 (0%)	6 (1,2%)	16 (3,1%)	44 (8,5%)	37 (7,2%)	103
Iš viso	11	33	81	222	168	515

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Svarbus rinkos dalyvis yra vyriausybė, jos sprendimai. Darbe atsižvelgiama, kokie vyriausybės sprendimai galėtų daryti poveikį šalies spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonėms užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Didžiausia dalis 82,5 proc. tiriamųjų mano, kad valstybės parama plečiant tarptautiniu ryšius įtakoja konkurencinį pranašumą, su šiuo teiginiu sutinka 90 proc. aukščiausios grandies ir 83,3 proc. vidurinės grandies vadovų. Taigi tarptautinės rinkos plėtimas labai svarbus veiksnys turintis įtakos konkurenciniam pranašumui, valstybės taikomos lengvatos pervežant produkciją, mažesni mokesčiai ir palankesnės sąlygos gali padėti įmonėms tvirčiau įsitvirtinti rinkoje.

80 proc. tiriamųjų pripažino, jog tai aktyvus dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose projektuose ir siūlomų naujovių palaikymas, šiam teiginiui pritaria 80 proc. aukščiausios grandies ir 73 proc. vidurinės grandies vadovų. Taigi Europos Sąjungos projektai palaikomi vyriausybės turėtų atnešti naudos spausdinimo paslaugų įmonėms.

Vyriausybei remiant naujų produktų ar paslaugų kūrimąsi ir taikant jiems mokesčių lengvatas 72 proc. tiriamųjų mano kaip palankų veiksnį įgauti konkurencinį pranašumą, tam pritaria 90 proc. aukščiausios grandies ir 56,7 vidurinės grandies vadovų. Vienas iš galimų sprendimų – PVM sumažinimas produkcijai. Didžiausia dalis spausdinimo paslaugų sektoriaus produkcijos – tai reklaminė produkcija, kuriai taikomas 21 proc. pridėtinės vertės mokestis, jei vyriausybė sumažintų mokestį šiai produkcijai, Lietuvos įmonėms būtų lengviau savo produkciją tiekti į kitas Europos šalis, kur PVM yra ne toks aukštas kaip mūsų šalyje (Liuksemburgas – PVM 15 proc., Ispanija – PVM 16 proc., Estija – PVM 18 proc., Vokietija – PVM 19 proc.).

Didžiausia dalis tiriamųjų 25,2 proc. nesutinka, kad vyriausybės sprendimai gali lemti privačių spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonių kūrimąsi (žr. 11 lentelę).

12 lentelė. Vyriausybės sprendimai, galintys sudaryti galimybę šalies spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonėms užsitikrinti konkurencinį pranašumą užsienio konkurentų atžvilgiu

Vertė Vyriausybės sprendimai	1	2	3	4	5	Iš viso
Privačių spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas	4 (0,8%)	11 (2,1%)	24 (4,7%)	34 (6,6%)	30 (5,8%)	103
Aktyvus dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose projektuose ir siūlomų naujovių palaikymas	1 (0,2%)	4 (0,8 %)	12 (2,3%)	49 (9,5%)	37 (7,2%)	103
Šalies infrastruktūros (uosto, geležinkelio, kelių ir oro transporto) gerinimas	0 (0%)	13 (2,5%)	26 (5%)	47 (9,1%)	17 (3,3%)	103
Naujų produktų/ paslaugų kūrimo rėmimas, suteikiant lengvatas mokesčių srityje	0 (0%)	4 (0,8%)	15 (2,9%)	41 (8%)	43 (8,3%)	103
Tarptautinių ryšių su užsienio šalimis plėtimas	0 (0%)	2 (0,4%)	17 (3,3%)	40 (7,8%)	44 (8,5%)	103
Iš viso	5 (0%)	34 (0,4%)	94 (3,3%)	211 (7,8%)	171 (8,5%)	515

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Taigi, mažiausiai, pasak anketos dalyvių, svarbūs vyriausybės priimti sprendimai, galintys lemti įmonės konkurencinį pranašumą, tai privačių spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas.

Taigi atlikus apklausą, galima suvesti rezultatus, kad spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonėms svarbiausia yra platus produkto asortimentas, kvalifikuoti darbuotojai, aukšta prekių/paslaugų kokybė, žema kaina, gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų.

Esant įmonei konkurencingai pranašiai gerėja jos finansinė padėtis bei ji tvirtai įsitvirtina rinkoje.

Iš vyriausybės priimamų sprendimų galinčių teigiamai paveikti įmonės konkurencinį pranašumą – tai tarptautinių ryšių su užsienio šalimis plėtimas. Kiti kriterijai yra taip pat svarbūs, bet apklaustieji šiems kriterijams teikia didesnę svarbą.

5.2. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių rezultatai remiantis porinės koreliacinės regresijos analize

Suformuluotas uždavinys kiekybiškai įvertinti ryšį tarp:

- Konkrencinį pranašumą lemiančių veiksnių ir galimos naudos dėl esamo konkurencinio pranašumo;
- Konkrencinį pranašumą lemiančių veiksnių ir vyriausybės sprendimų, galinčių lemti įmonės konkurencinį pranašumą.

Siekiant nustatyti ši ryšį buvo remtasi anketinės apklausos rezultatais, šie duomenys susisteminti ir pateikti 13 ir 14 lentelėse.

Lentelėje pateikiamas ryšys tarp veiksnių, kurie lemia įmonės konkurencinį pranašumą ir veiksnių, kurie pagerėja esant įmonei konkurencingai. Įmonė – esanti konkurencingai pranašesnei negu kitos – gali tikėtis tokios naudos: finansinės – gerėja jos finansinė padėtis, stabilumo – organizacija įsitvirtina rinkoje, kliento lojalumo – geriau patenkinamas vartotojo poreikis, pranašumo – efektyviau konkuruojama su konkurentais ir darbuotojų ištikimumo – didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone. Veiksniai, kurie pagerina pastaruosius veiksnus yra: naujovių diegimas, geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas, organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje, darbo įvertinimas ir karjeros galimybės, glaudaus bendradarbiavimas ir tradicijų laikymasis, orientavimasis į darbą ar į esamą projektą. Šis ryšys pateikiamas 13 lentelėje.

13. lentelė Ryšys tarp veiksnių, lemiančių konkurencinį pranašumą, ir galimos naudos naudojant šiuos veiksnus

		Konkrencinį pranašumą lemiantys veiksniai						
		Naujovių diegimas	Glaudas bendradarbiavimas su klientu	Orientavimasis į darbą ar į esamą projektą	Organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje	Geros socialinės atmosferos palaikymas	Darbo įvertinimas ir karjeros galimybės	Organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis
Galima nauda dėl esamo	Finansinė	0,09	0,05	0,49	0,82	0,06	0,44	-0,03
	Stabilumo	0,21	0,72	0,11	0,25	0,36	0,28	0,24
	Kliento lojalumo	0,05	0,81	0,02	0,30	0,35	0,25	0,22

13 lentelės tęsinys

		Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai						
		Naujovių diegimas	Glaudus bendradarbiavimas	Orientavimasis į darbą ar į	Organizacijos narių bendradarbiavimas	Geros socialinės atmosferos	Darbo įvertinimas ir	Organizacijos stabilumas
	Efektyvaus konkuravimo	0,20	0,31	0,16	0,34	0,13	0,15	0,32
	Darbuotojų ištikimumo	0,25	0,25	0,27	0,25	0,22	0,33	0,23

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Stiprus neigiamas ryšys, koreliacijos koeficiento reikšmė nuo -1,0 iki -0,7, pažymėta geltonai. Silpnas neigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo -0,7 iki -0,3, pažymėtas mėlynai (mėlyna). Nežymus ryšys arba ryšio nėra nuo -0,3 iki +0,3, pažymėtas žaliai (žalia). Silpnas teigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo +0,3 iki +0,7, pažymėtas oranžiniai (oranžinė). Stiprus teigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo +0,7 iki +1,0, pažymėtas raudonai (raudona).

Remiantis 13 lentelės rezultatais galima spręsti, kad įmonės personalas glaudžiai bendradarbiaudamas su klientais pelno jų lojalumą, bei taip padeda įmonei išsitvirtinti rinkoje. Taip pat stiprus ryšys pastebimas tarp organizacijos narių bendradarbiavimo ir jų aktyvaus dalyvavimo įmonės veikloje ir įmonės finansinės padėties gerėjimo.

Įmonei norint aktyviai konkuruoti su savo konkurentais reikia ugdyti stiprų kolektyvą, bei jo santykiuos organizacijos viduje. Iš lentelės duomenų pastebimas silpnas teigiamas ryšys, kad personalui glaudžiai bendradarbiaujant su klientu ir tarpusavyje bei laikantis savo ilgalaikių tradicijų įmonė gali efektyviai konkuruoti rinkoje. Įmonė įvertindama savo darbuotojų darbą ir leidžianti jiems tobulėti pelno finansinę naudą bei augina ištikimus darbuotojus. Dar vienas ryšys – tai orientavimasis į esamą projektą ar vykdomą darbą pelno įmonei finansinį pagerėjimą.

14 lentelė. Ryšys tarp vyriausybės sprendimų, galinčių lemti įmonės konkurencinį pranašumą, ir galimos naudos esant šiems sprendimams

		Vyriausybės sprendimai galintys lemti įmonės konkurencinį pranašumą				
		Privatų spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas	Šalies infrastruktūros gerinimas	Naujų produktų/ paslaugų rimimas, suteikiantis lengvatas mokesčių srityje	Aktyvus dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose projektuose ir siūlomų naujovių palaikymas	Tarptautinių ryšių su užsienio šalimis plėtra
Galima nauda dėl esamo konkurencinio pranašumo	Finansinė	0,22	0,21	0,17	0,13	0,38
	Stabilumo	0,29	0,30	0,34	0,25	0,27
	Kliento lojalumo	0,09	0,34	0,33	0,24	0,39
	Efektyvaus konkuravimo	0,17	0,33	0,37	0,50	0,37
	Darbuotojų ištikimumo	0,18	0,33	0,34	0,41	0,35

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Stiprus neigiamas ryšys, koreliacijos koeficiento reikšmė nuo -1,0 iki -0,7, pažymėta geltonai. Silpnas neigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo -0,7 iki -0,3, pažymėtas mėlynai (**mėlyna**). Nežymus ryšys arba ryšio nėra nuo -0,3 iki +0,3, pažymėtas žaliai (**žalia**). Silpnas teigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo +0,3 iki +0,7, pažymėtas oranžiniai (**oranžinė**). Stiprus teigiamas ryšys, koreliacijos koeficientas nuo +0,7 iki +1,0, pažymėtas raudonai (**raudona**).

14 lentelėje pateikiamas ryšys tarp veiksnių, kurie lemia įmonės konkurencinį pranašumą ir veiksnių, kurie pagerėja esant įmonei konkurencingai. Įmonė – esanti konkurencingai pranašesnei negu kitos – gali tikėtis tokios naudos: finansinės – gerėja jos finansinė padėtis, stabilumo – organizacija išsitvirtina rinkoje, kliento lojalumo – geriau patenkinamas vartotojo poreikis, pranašumo – efektyviau konkuruojama su konkurentais ir darbuotojų ištikimumo – didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone. Veiksniai, kurie pagerina pastaruosius veiksnus yra: naujovių diegimas, geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas, organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje, darbo įvertinimas ir karjeros galimybės, glaudaus bendradarbiavimas ir tradicijų laikymasis, orientavimasis į darbą ar į esamą projektą. Šis ryšys pateikiamas 13 lentelėje.

Tarp veiksmų, kuriuos gali priimti vyriausybė, lemiančių įmonės gerovės pagerėjimo pastebimi du ryšių tipai. Pirmasis – tai menkas arba nulinis ryšys. Ir antrasis – silpnas teigiamas ryšys. Vyriausybės sprendimai skatinti tarpvalstybinius ryšius gali būti vienas iš svarbiausių veiksmų leisiančių įmonei pagerinti savo finansinę padėtį. Taip pat su šiuo veiksmu silpnus teigiamus veiksmus turi ir kliento lojalumas, efektyvus konkuruojimas rinkoje.

Vyriausybės skatinimas aktyviai dalyvauti Europos Sąjungos rengiamose projektuose ir siūlomose naujovėse turi nemenką ryšį su įmonės stabilumo užtikrinimu, efektyviu konkuruojimu ir pirkėjo lojalumu. Taigi iš 14 lentelės matome, kad valstybė ir jos sprendimai gali daryti įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui.

6. ĮMONĖS AB „SPAUDA“ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ANALIZĖ

Šiame skyriuje analizuojama akcinė bendrovė „Spauda“. Ši spaustuvė buvo pasirinkta, nes:

- ji yra viena iš seniausių spausdinimo sektoriaus įmonių Lietuvoje;
- turi didelę patirtį poligrafijos srityje;
- bendrovė patyrė daug ekonominių smūgių tiek įmonės viduje (dažnas įmonės vadovų keitimasis), tiek išorinėje aplinkoje (valstybės perversmas);
- įmonė stabiliai laikosi rinkoje.

Jos egzistavimo pradžia XVI a. antra pusė. Bėgant metams ši įmonė prisitaikė prie besikeičiančios aplinkos, besikeičiančių rinkos pokyčių, naujų klientų poreikių. Nors Lietuvoje, o ypač sostinėje, kuriamos naujos spaustuvės su modernia įranga ir pažangiomis technologijomis, ši įmonė neatsilieka savo siūloma produkcija ir kokybe nuo savo konkurentų. Bendrovė „Spauda“ nediegia ypatingai daug techninių naujovių, jos investicijos į užsienio rinką ir dalyvavimas Europos Sąjungos projektuose nėra žymus, bet ji konkurencingai stipri varžovė kitoms spausdinimo paslaugų sektoriaus spaustuvėms.

Ši bendrovė – vidutinio dydžio įmonė, joje dirba 100 darbuotojų. 30 proc. darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Didelė dalis darbuotojų turi neginčijamą patirtį poligrafijos srityje (remiantis AB „Spauda“ statistika).

Pagal statistikos departamento pateikiamus duomenis spausdinimo įmonės per praėjusius du ketvirčius patyrė ekonominį pagerėjimą. Tai rodo statistikos departamento duomenys (žiūrėti 15 lentelę).

15. lentelė Pelningų ir nuostolingų spausdinimo įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje.

	2010 m. 2 ketvirtis	2010 m. 3 ketvirtis	2010 m. 4 ketvirtis	2011 m. 1 ketvirtis	2011 m. 2 ketvirtis
Nuostolingų įmonių dalis	58,1	66,7	41,4	45,2	41,9
Pelningų įmonių dalis	41,9	33,3	58,6	54,8	58,1

Šaltinis: statistikos departamenta. Pelningų, nuostolingų įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis.

AB „Spauda“ 2010 metų trečiame ketvirtyje patyrė didelį ekonominį smūgį ir pateko į nuostolingai dirbančių įmonių dalį, bet per pastarąjį pusmetį įmonės ekonominė padėtis pradėjo gerėti, taip pat kaip ir daugelio Lietuvos spausdinimo įmonių.

6.1. Kooperavimo alternatyvų vertinimas

Norint išsiaiškinti šios bendrovės „Spauda“ konkurencinio pranašumo veiksnius ir jų prioritetiškumą buvo naudojamas COPRAS metodas. Remiantis prieš tai atlikta apklausa ir koreliacine regresine analize buvo parengta anketa, kuri buvo įteikta aštuoniems AB „Spauda“ ekspertams. Ši anketa yra pateikta B priede. Anketinės apklausos pradinį duomenų rezultatai pateikti 15 lentelėje, o alternatyvų rezultatai pateikti 16 lentelėje. COPRAS metodo taikymo eiliškumas pateiktas 4.3. poskyryje.

16. lentelė Pradiniai duomenys, reikalingi daugiakriteriui analizei atlikti

Nr	Kriterijus	*	Reikšmingumas	Kriterijaus įvertinimo skaitinės reikšmės	
				V1	V2
1.	Glaudus bendradarbiavimas su klientu	+	0,123	25	63,75
2.	Orientavimasis į esamą darbą ar į esamą produktą	+	0,222	62,5	75
3.	Darbo įvertinimas	+	0,168	18,75	78,75
4.	Geros socialinės atmosferos palaikymas	+	0,165	15	77,5
5.	Platus produktų asortimentas	-	0,237	76,25	63,75
6.	Kvalifikuoti darbuotojai	+	0,216	67,5	86,75
7.	Naujų produktų/paslaugų kūrimas	-	0,246	80	87,5

16 lentelės tęsinys

8.	Aukšta paslaugų/ produktų kokybė	+	0,183	58,75	87,5
9.	Įmonės reklama	-	0,231	70	68,75
10.	Inovacijų diegimas	+	0,231	73,75	81,25
11.	Stiprus prekės ženklas	-	0,131	52,5	81,25

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Skirtingi kriterijai turi būti normalizuoti. Prieš tai pateikta formulė (2) sudaroma įvertinta normalizuota matrica.

$$d_{11} = \frac{25 \cdot 0,123}{25 + 63,75} = 0,0355 \quad ,$$

$$d_{101} = \frac{73,75 \cdot 0,231}{73,75 + 81,25} = 0,11 \quad .$$

Remiantis prieš tai esančia (3) formule, apskaičiuojamos j variantą apibudinančių minimizuojančių S_j ir maksimizuojančių S_{+j} įvertintų normalizuojančių rodiklių sumos:

$$S_{-1} = 0,129 + 0,117 + 0,117 + 0,051 = 0,414;$$

$$S_{+1} = 0,035 + 0,101 + 0,032 + 0,0257 + 0,094 + 0,074 + 0,101 = 0,473$$

$$S_{-2} = 0,108 + 0,128 + 0,114 + 0,080 = 0,43;$$

$$S_{+2} = 0,088 + 0,121 + 0,136 + 0,138 + 0,121 + 0,109 + 0,121 = 0,834$$

Variantai, kurie buvo lyginami santykinis reikšmingumas (efektyvumas) nustatomas remiantis išreiškiančiomis teigiamomis S_{+j} ir neigiamomis S_{-j} savybėmis, apskaičiuojami pagal (4) formulę:

$$Q_1 = 0,414 \cdot \frac{0,051 \cdot (0,129 + 0,117 + 0,117 + 0,051)}{0,051 \cdot \left(\frac{0,051}{0,129} + \frac{0,051}{0,117} + \frac{0,051}{0,117} + \frac{0,051}{0,051} \right)} = 0,009$$

$$Q_1 = 0,414 \cdot \frac{0,051 \cdot (0,129 + 0,117 + 0,117 + 0,051)}{0,051 \cdot \left(\frac{0,051}{0,129} + \frac{0,051}{0,117} + \frac{0,051}{0,117} + \frac{0,051}{0,051} \right)} = 0,009$$

17. lentelė Alternatyvų rezultatų įvertinimas

Nr	Kriterijus	*	Reikšmingumas	Kriterijaus įvertinimo skaitinės reikšmės	
				V1	V2
1.	Glaudus bendradarbiavimas su klientu	+	0,123	0,035	0,088
2.	Orientavimasis į esamą darbą ar į esamą produktą	+	0,222	0,101	0,121
3.	Darbo įvertinimas	+	0,168	0,032	0,136
4.	Geros socialinės atmosferos palaikymas	+	0,165	0,0257	0,138
5.	Platus produktų asortimentas	-	0,237	0,129	0,108
6.	Kvalifikuoti darbuotojai	+	0,216	0,094	0,121
7.	Naujų produktų/paslaugų kūrimas	-	0,246	0,117	0,128
8.	Aukšta paslaugų/ produktų kokybė	+	0,183	0,074	0,109
9.	Įmonės reklama	-	0,231	0,117	0,114
10.	Inovacijų diegimas	+	0,231	0,101	0,121
11.	Stiprus prekės ženklas	-	0,131	0,051	0,080
Maksimizuojančių normalizuotų pasvertų rodiklių suma S_{+j}				0,414	0,430
Minimizuojančių normalizuotų pasvertų rodiklių suma S_{-j}				0,473	0,834
Alternatyvos reikšmingumas				0,009	0,6
Alternatyvos prioritetiškumas				2	1

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Norint spaustuvei būti konkurencingai pranašiai jai racionaliausia ir efektyviausia palaikyti glaudų bendradarbiavimą su poligrafinių medžiagų tiekėjais. Įvertinant alternatyvos reikšmingumą pagal pirmąjį kriterijų matoma, kad bendraujant su kitomis spausdinimo sferos spaustuvėmis alternatyvos reikšmingumas yra 0,009, o naudojant antrąją alternatyvą reikšmingumas gaunamas 0,6.

IŠVADOS

Remiantis atlikta literatūros analize, anketine apklausa, COPRAS metodu, porinės koreliacinės regresijos metodu – tiriančiu ryšius tarp konkurencinio pranašumo veiksnių ir vyriausybės sprendimų bei galimos įmonės naudos taikant šiuos konkurencinio pranašumo veiksnius ir kooperavimosi alternatyvų įvertinimo, galima daryti tokias bendrąsias šio darbo išvadas:

1. Analizuojant pagrindines dvi sąvokas „konkurencija“ ir „konkurencinis pranašumas“ buvo suformuluotos tinkamiausios šių sąvokų apibrėžtys. Konkurencija – tai įmonių varžymasis savo prekėmis ir paslaugomis, norint pelnyti pirkėjų palankumą, o konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija.

2. Šios nagrinėjamos dvi sampratos turi aiškias ribas suvokimo terpėje ir jos painiojamos negali būti, nes konkurencija yra traktuojama kaip procesas, o konkurencinis pranašumas – kaip to proceso rezultatas.

3. Baigiamajame magistro darbe nustatyti pagrindiniai išoriniai ir vidiniai veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą. Svarbiausi išskirtini išoriniai veiksniai – tai: besikeičianti rinka, kuriai priklauso sektoriaus įmonė, tiekėjų ir klientų poveikis įmonei, įėjimo į rinką kliūtys, potencialūs įmonės konkurentai, rinkoje esančios arba atsirandančios prekės pakaitalai, inovacinės veiklos aktyvinimas ir įmonės plėtojami tinkliniai ryšiai. Šie veiksniai, esantys aplinkoje, kuri supa įmonę, turi didžiausią poveikį jos konkurenciniam pranašumui. Kintant šiems veiksniams įmonės padėtis rinkoje gali racionaliai pasikeisti. Taip pat išskiriami svarbiausi vidiniai veiksniai, lemiantys konkurencinį pranašumą – tai: įmonės išteklių nepakeičiamumas, specifiškumas, išskirtinumas ir jų priklausymas įmonei, aukštas technologinis lygis ir personalo profesionalumas, siūlomų prekių ir paslaugų kokybė, klientų lojalumas, įmonės įvaizdis ir jos prekės ženklas, įmonės gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos padėties ir organizacijos kultūra.

4. Besikeičiantys arba kintantiems veiksniams, lemiantiems konkurencinį pranašumą buvo išanalizuota, kad kintant konkurencinį pranašumą lemiantiems išoriniams veiksniams įmonė gali greičiau prarasti stabilumą ir patirti neigiamą konkurentų ir rinkos įtaką, negu kintant įmonės vidiniams konkurencinį pranašumą lemiantiems veiksniams. Taigi vienas iš diplominiame darbe pateikiamų siūlymų yra ne vien įmonės vidinių konkurencinio pranašumo veiksnių stiprinimas bet ir išorinių veiksnių išskirimas ir stiprinimas.

5. Nustatyti spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai. Didžiausią įtaką konkurenciniam pranašumui turi platus produktų asortimentas, ne mažiau svarbūs veiksniai yra įmonėje dirbantys kvalifikuoti darbuotojai, taip pat aukšta prekių bei paslaugų kokybė, užsakymų atlikimo laikas, inovacijų diegimas bei gebėjimasis adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų. Šie veiksniai stiprina įmonę bei leidžia jai pelnyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

6. Darbe nustatyti ryšiai tarp konkurencinio pranašumo veiksnių bei vyriausybės sprendimų, galinčių lemti konkurencinį pranašumą. Stipriausias ryšys nustatytas tarp vyriausybės remiamų Europos Sąjungos projektų, kuriose gali dalyvauti spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonės ir efektyvaus konkuravimo. Taigi Europos Sąjungos kuriami projektai suteikia galimybę ne tik efektyviai konkuruoti rinkoje bet ir pelnyti europinį pripažinimą savo srityje.

7. Norint įmonei aktyviai konkuruoti rinkoje ir pelnyti konkurencinį pranašumą jai būtina užmegzti tinklinius ryšius arba kooperuotis su žaliavų tiekėjais. Atlikus COPRAS analizę įmonėms yra siūloma prioritetą teikti bendradarbiavimui su žaliavų ir paslaugų tiekėjais.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Andriūnas, V. 2010. Lietuvos kaimo turizmo plėtrą ir konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, iš: Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinio: mokslinė konferencija: pranešimų medžiaga. LŽU, Akademija, 298 – 302.
2. Andruškevičius, A. 2005. Rangovų vertinimas daugiakriteriniu COPRAS metodu, iš: Ūkio technologinio ir ekonominio vystymosi straipsnio rinkinio: mokslinė konferencija: pranešimų medžiaga. VGTU, 128 – 136.
3. Barilaitė, I. 2001. Konkurencijos strategijos teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
4. Baron, D. P. 1995. Integrating market and nonmarket strategies. *California Management Review*, vol. 38, no.3, 27 – 47.
5. Barney, B.; Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 15, 175 – 190.
6. Bartosevičienė V. 2009. Ekonominė statistika, Kaunas: Technologija, 74 – 79.
7. Beal, R. M. 2000. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisation performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 31, no. 3, 455 – 466.
8. Beniušienė, I.; Svirskienė, G. 2008. Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13): 32 – 40.
9. Bosas, A. 2000. Korporacijos konkurencingumo didinimo veiksnių tyrimai, daktaro disertacijos santrauka, Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 48.
10. Bosas, A. 2002. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėdos universiteto leidykla. 295 p.
11. Časas, R. 1994. Konkurencijos strategijos teorinis pagrindimas. Kaunas: Technologija, 1994.
12. Čiburienė, J.; Guščinskienė J., 2007. Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 43: 24 – 29.
13. Dubauskas, G. 2006. Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
14. Freeman, R. E. 2010. *Strategic management*, Cambridge University Press, 292 p.
15. Foss, N. J. 1996. Research In Strategy, Economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, vol. 33, no. 1, 1–24.
16. Goyder, D. G. 1998. *EC Competition Law*, 3rd edn., Oxford, 677 p.
17. Gomes-Casseres, B. 2008. Competitive advantage in alliance Constellations. *SAGE Publication, Strategic organization*, vol. 1, no. 3, 327–335.

18. Hyland, P.; Beckett, R. 2002. Learning to compete: the value of internal benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 9 Iss: 3, 293 – 304.
19. Yamate, Taro. Statistics, An Introductory Analysis, 2nd Ed., *New York: Harper and Row*, 1967 [žiūrėta 2011 06 22] prieiga per Internetą: <<http://edis.ifas.ufl.edu/PD006>>
20. Jakutis, A.; Petraškevičius, V.; Stepanovas, A.; Šečkutė, L.; Zaicev, S. 2007. *Ekonomikos teorija*. Vilnius : Eugrimas, 269 p.
21. Jeffrey, H. D.; Singh, H.; Kale, P. 2008. Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. *Managerial and Decision Economics*, vol. 29, 137 – 148.
22. Jucevičienė P. 1996. *Organizacinė elgsena*. Kaunas: Technologija.
23. Jucevičius, R. 2003. Klasteriai – stiprus postūmis šalies konkurencingumui. [Euroverslo naujienos \(2003\) - Nr. 27 – Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3eacdcad5f6ae>](#) (žiūrėta 2010-01-02).
24. Juščius, V.; Jonikas, D.; Navickas V. 2006. Relationship Marketing: Theoretical Aspects. *Verslas: teorija ir praktika*, no.4, 254-262.
25. Judgev, K.; Thomas, J. 2002. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal*, vol. 33, no.4, 4-14.
26. Judgev, K.; Mathur, G. 2006. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News*, vol. 29, no.10, 604 – 617.
27. Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušra, 265 p.
28. Kayis, B.; Kara, S. 2005. The supplier and customer contribution to manufacturing flexibility Australian manufacturing industry's perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, nr 16 (7), 733- 752.
29. Kėdaitis V. 2002. *Koreliacinės – regresinės analizės pagrindai*. Vilnius
30. Keegan, W. J. 2002. *Global marketing management*. New Jersey: Upper Saddle River, 28-29.
31. Kildienė, S. 2011. Baltijos šalių statybos sektoriaus makroekonominė analizė taikant COPRAS metodą, iš: 14- osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas-Lietuvos ateitis“: mokslinė konferencija: pranešimų medžiaga. VGTU, Technika.
32. Köngerter, T. 2009. *Internationale Joint Ventures im Mittelstand*. GRIN Verlag, 72 p.
33. Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. 12 Edition, Prentice Hall, 19-21.
34. Kvietkauskienė, L. Mažos įmonės bijo CRM. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4544f8888de8d> (žiūrėta 2010-12-30)
35. Lietuvos Respublikos konkurencinis įstatymas. *Valstybės žinios*, Nr. 29(1)-841, 1992, p. 42.

36. Maksvytienė, I. 2002. Eksporto konkurencingumo koncepcijos evoliucija. *Ekonomika ir vadyba* - 2002: 3 knyga. Tarptautinė ekonomika ir prekyba. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 95-97.
37. Marčinskas, A.; Diskienė, D. 2001 Įmonės konkurencingumo vadybinis veiksnys, iš Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos įvykusios Vilniuje 2001 m. lapkričio 23 d., pranešimai. Vilnius: VU leidykla, 112 – 118.
38. Mazzarol, T.; Soutar, G. N. 1999. Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model", *International Journal of Educational Management*, Vol. 13 Iss: 6, 287 – 300.
39. McCarthy, D. J. 2000. View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management. *Academy at Management Executive*, vol. 14, no. 3, 31 p.
40. Melnikas, B.; Chlivinskas, E.; Jakubavičius, A; ir kiti. 2008. Tarptautinis verslas. Vilnius: Technika, 415 p.
41. Milius, P.B.; Velykinė, B.; Adomavičienė, V. 2000. *Ekonomika ir vadyba- 2000*. Vartojimo reikmenų pramonės konkurencingumo problemos Lietuvoje, 21 – 31.
42. Mokslinių tyrimų metodologija, 2008[žiūrėta 2011 06 22] prieiga per internetą: <http://svetikas.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2008/11/1-tema2-tema3tema1duomenu-atranka-ir-analize.pdf>
43. Mokšin V. 2008. Organizacijos kultūros keitimas (5) // Vilnius: Pačiolis, Vadovas ir pasaulis, nr. 7-8.
44. Raudeliūnienė, J. 2007. Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Vilnius, 146 p.
45. Rinkauskaitė, K. 2007. Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai, Lietuvos žemės ūkio universitetas, medžiaga iš: *Jaunųjų mokslininkų konferencijos*, 24 – 32.
46. Paavo, R. 2010. *Competitiveness Review*, vol. 20 Issue 5, 367 – 383.
47. Paulauskaitė, N.; Vanagas, P. 1998. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 108 p.
48. Palubinskas, G. T. 1997. Strateginio planavimo procesas. Kaunas: technologija, 208 p.
49. Piliulytė, J. 2007. Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. Viešojo politika ir administravimas, 89 p.
50. Petraškevičius, V. 2007. Konkurencijos politika Europos sąjungoje. Vilnius : Technika, 233p.
51. Porter, M. E. 2003. *Competitive Strategy, technoques for Analyzing Industries and Competitors*, The free press. 396 p.
52. Prunskus V.; Lukoševičius V. 2009. Organizacijos kultūra, Vilnius: Šviesa, 198 p.

53. Puplinkskaitė, D. 2008. Lietuvos miškininkystės sektoriaus konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, medžiaga iš: *Jaunųjų mokslininkų kongrencijos*, 7-13.
54. Raudeliūnienė, J. 2007. Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU. 123 p.
55. Rutkauskas, A. V. 2006. Konkurencingo verslo projektavimas, Vilnius „Technika“, 351 p.
56. Sabonienė, A. 2000. Konkurencinių pranašumų formavimosi įmonėse ypatumai, medžiaga iš *Ekonomika ir vadyba 2004*: mokslinė konferencija: pranešimų medžiaga, Kaunas, 2000, 21 – 42.
57. Sabonienė, A. 2001. Pramonės restruktūrizacija konkurencinių pranašumų aspektu, Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą, Kauno technikos universitetas, Kaunas, 30 p.
58. Sabonienė, A. 2007. Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. Kaunas „Technologija“, 46 p..
59. Saviotti, P. P.; Kraft, J. 2004. Towards a generalised of competition. Druid Summer Conference 2004: Industrial Dynamics, Innovation and Development.
60. Schaumburg, H. 1999. Internationale Joint Ventures: Management, Besteuerung, Vertragsgestaltung, 193 p.
61. Shi, D.; Daniels, R. L. 2010. A survey of manufacturing flexibility: Implications for e-business flexibility. *IBM Systems Journal*, vol. 42, no. 4, 414 – 427.
62. Schilke, O. 2000. Alliance anagement Capability: An Investigation of th eConstruct and \its Measurement“, *Journal of Management*, vol 36, no. 5, 1192-1194.
63. Shepherd, Ch.; Pervaiz, K. A. 2000. From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage, *European Journal of Innovation Management*, vol. 3 Iss: 2, 100 – 106.
64. Standifer R.; Bluedorn A. 2006. Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models. *SAGE Publication, Human Relations*, vol. 59, no. 7, 903 – 927.
65. Smith, A. D. 2008. Resource Based View of the Firm: Measures of Reputation Among Health Service – Sector Businesses. *Health Marketing Quarterly*, vol. 25, no.4, 361 – 381.
66. Stanikūnas, R.; ir kt. 2007. Ekonomikos modernizavimas. Nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai, Konkurencijos politika ir verslui palankios aplinkos kūrimas, Vilnius, 309 p.
67. Stanikūnas, R. 2009. Konkurencijos politika teorija ir praktika. Vilnius, TEV, 308 p.
68. Statistikos departamentas, Pramonės produkcija ir indeksai, statistiniai duomenys [interaktyvus]. (žiūrėta 2010.11.05). Prieiga per internetą : <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1024>

69. Statistikos departamentas, Pelningų, nuostolingų įmonių dalis bendrame įmonių skaičiuje. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis. [interaktyvus]. (žiūrėta 2011.10.17). Prieiga per internetą : <http://db1.stat.gov.lt/statbank/>
70. Šliburytė, L. 2000. Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Kaunas: KTU. 169 p.
71. Thompson, A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. 2005. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. Boston: McGraw, 1180 p.
72. Valentinavičius, S. 2002. Konkurencinio pranašumo tyrimai pramonėje. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslinės konferencijos, įvykusios Vilniuje 2001m. Liepos 29 – 30d. medžiaga. Vilnius: Technika, 28 – 52.
73. Vanberg, V. 1996. Institutional evolution within constraints. Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 152, 690 – 696.
74. Vasiliauskas, A. 2001. Firmų strateginis valdymas, Vilnius: Vilniaus kolegijos leidykla. 243p.
75. Valentinavičius, S. 2000. Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra. Ekonomika: mokslo darbai, Vilnius, 150 – 161.
76. Wernerfelt, B. 1984. A resource – based view of the firm. In N. Foss (Ed.). Resources, firms and strategies: A reader in the resource- based perspective. Oxford, vol. 1, 117 – 130.
77. Wernerfelt, B. A. 1984. Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, 171 – 180.
78. Wish, R. 2003. Competition Law, 1 st end., Butterworths, 989 p.
79. Žvirblis, A. 2007. Paslaugų bendrojo vertingumo ir jų konkurencingumo vertinimo principai, Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice].
80. Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. S. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, vol. 27, no. 6, 701 – 721.
81. Zakarevičius P. 2004. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, nr. 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
82. Zavadskas, E. K.; Kaklauskas. A. 1996. Pastatų sistemos įvertinimas, Vilnius, Technika, 280 p.
83. Zinkevičiūtė, V. 2007. Evaluation of business strategic decisions under changing environment conditions, Journal of Business Economics and Management.
84. Žvirblis, A.; Rudzkienė V.; Jefimov V. 2009. Verslo aplinka, [žiūrėta rugsėjo 12] prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/121691.html

PRIEDAI

A PRIEDAS

SPAUSDINIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Gerb. respondente, Vilniaus Gedimino technikos universiteto magistrantė Edita Ragelskaja atlieka tyrimą, kuriuo siekiama ištirti spausdinimo paslaugų sektoriaus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai. Apklausa yra anoniminė informacija apie asmenis atsiuntusius užpildytą anketą nebus kaupiama ir saugoma. Prašome atkreipti dėmesį, jog tyrimo laikas yra ribotas, todėl lauksime Jūsų atsakymų iki 2011 m. rugsėjo 01 d.

1. Ar jūs sutinkate su teiginiu, kad „konkurencinį pranašumą rinkoje lemia efektyviai panaudoti darbo ir kapitalo ištekliai? (Ivertinkite šiuos veiksniai balais nuo 1 iki 5, 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- neutrali pozicija, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku).

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

2. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai veiksniai lemia spausdinimo sektoriaus įmonės konkurencinį pranašumą? (pažymėkite penkis svarbiausius veiksniai).

- ☐ platus produkto asortimentas;
- ☐ išskirtinė organizacijos kultūra;
- ☐ kvalifikuoti darbuotojai;
- ☐ aukšta paslaugų/ produktų kokybė;
- ☐ žema kaina;
- ☐ stiprus prekės ženklas;
- ☐ personalo atsakingumas ir organizuotumas;
- ☐ užsakymų atlikimo laikas;
- ☐ ekologiniai veiksniai;

- ☐ stipri vadovų komanda;
- ☐ vyriausybės taikoma mokesčių politika;
- ☐ užsienio investicijos į spaudos sektoriaus įmones;
- ☐ įmonės reklama;
- ☐ kita
- ☐ inovacijų diegimas;
- ☐ unikalūs ištekliai;
- ☐ bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis;
- ☐ gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų;

3. Kokios, Jūsų nuomone, naudos dėl turimo konkurencinio pranašumo gali tikėtis spausdinimo paslaugų sektoriaus organizacija? Įvertinkite šiuos veiksnius balais nuo 1 iki 5 (1- visiškai nesvarbi nauda, 2- nesvarbi nauda, 3- nuomonės neturiu, 4- svarbi nauda, 5-labai svarbi nauda).

	1	2	3	4	5
finansinės- gerėja įmonės finansinė padėtis;	☐	☐	☐	☐	☐
stabilumo- įmonė įsitvirtina rinkoje;	☐	☐	☐	☐	☐
geriau patenkinamas vartotojų poreikis;	☐	☐	☐	☐	☐
efektyviau konkuruojama su konkurentais;	☐	☐	☐	☐	☐
didėja darbuotojų pasitikėjimas įmone.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Kokie jūsų nuomone vyriausybės sprendimai sudarytų galimybę šalies spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonėms užsitikrinti konkurencinį pranašumą užsienio konkurentų atžvilgiu?

	1	2	3	4	5
privatų spausdinimo įstaigų kūrimosi skatinimas;	☐	☐	☐	☐	☐
šalies infrastruktūros (uosto, geležinkelio, kelių ir oro transporto) gerinimas;	☐	☐	☐	☐	☐
naujų produktų/ paslaugų kūrimo rėmimas, suteikiant lengvatas mokesčių srityje;	☐	☐	☐	☐	☐

aktyvus dalyvavimas Europos Sąjungos rengiamose projektuose ir
siūlomų naujovių palaikymas;

tarptautinių ryšių su užsienio šalimis plėtra.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

5. Jūsų nuomone, spausdinimo paslaugų sektoriaus įmonės konkurenciniam pranašumui įtaką daro :

	1	2	3	4	5
geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas;	☐	☐	☐	☐	☐
organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje;	☐	☐	☐	☐	☐
darbo įvertinimas ir karjeros galimybės;	☐	☐	☐	☐	☐
glaudus bendradarbiavimas su klientu;	☐	☐	☐	☐	☐
naujovių diegimas;	☐	☐	☐	☐	☐
organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis;	☐	☐	☐	☐	☐
orientavimasis į darbą, ar į esamą projektą.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Kokios naudos gali tikėtis spausdinimo sektoriaus įmonės bendradarbiaudamos ir kooperuodamosios tarpusavyje? (Pažymėkite penkias svarbiausias).

- ☐ naudingos žinios;
- ☐ inovatyvios technologijos;
- ☐ nauji gebėjimai;
- ☐ abipusis palaikymas;
- ☐ naujos rinkos;
- ☐ maža rizika;
- ☐ nauji produktai;
- ☐ padidėjęs produktyvumas;

8. Jūsų užimamos pareigos įmonėje:

- ☒ aukščiausios grandies vadovas,

- ☐ vidurinės grandies vadovas;
- ☐ administracijos darbuotojas;
- ☐ žemiausios grandies darbuotojas;

9. Jūsų patirtis spausdinimo paslaugų sektoriuje:

- ☐ mažiau negu 1 metai;
- ☐ 1-3 metai;
- ☐ 3-5 metai;
- ☐ daugiau negu 5 metai.

10. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ neturiu išsilavinimo;
- ☐ vidurinis;
- ☐ profesinis;
- ☐ aukštasis universitetinis;
- ☐ aukštasis neuniversitetinis.

11. Jūsų amžius:

- ☐ iki 18;
- ☐ 19-25;
- ☐ 26-30;
- ☐ 31-40;
- ☐ 41-50;
- ☐ daugiau negu 51.

12. Jūsų lytis:

- ☐ moteris;
- ☐ vyras.

Ačiū už bendradarbiavimą!

PRIEDAS B

KONKURENCINIO PRANAŠUMO RODIKLIŲ REIKŠMINGUMO VERTINIMAS

Gerb. eksperte, Vilniaus Gedimino technikos universiteto magistrantė Edita Ragelskaja atlieka tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti veiksnių, lemiančių konkurencinį pranašumą spausdinimo paslaugų sektoriuje, reikšmingumus ir kokybinių rodiklių reikšmes. Gauti rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistriniame darbe. Prašome Jūsų užpildyti lenteles įrašydami atitinkamus įvertinimus.

Rodiklių reikšmingumų vertinimas. Visu pirma pasirenkamas svarbiausias veiksnys, kurio reikšmingumas prilyginamas 100 balų (gali būti keli veiksniai). Visi kiti veiksniai yra lyginami su pirmuoju. Siūloma vertinimo skalė yra: iki 20- nereikšmingas veiksnys, nuo 30 iki 40- mažai reikšmingas veiksnys, nuo 50 iki 60- vidutiniškai reikšmingas veiksnys, nuo 70 iki 80- reikšmingas veiksnys, nuo 90 iki 100 labai reikšmingas veiksnys.

Nr.	Veiksnių pavadinimas	Šį veiksnių reikia		Jūsų įvertinimas
		Minimalizuoti	Maksimalizuoti	
1.	Glaudus bendradarbiavimas su klientu		+	
2.	Orientavimasis į esamą darbą ar į esamą produktą		+	
3.	Darbo įvertinimas		+	
4.	Geros socialinės atmosferos palaikymas		+	
5.	Platus produktų asortimentas	-		
6.	Kvalifikuoti darbuotojai		+	
7.	Naujų produktų/paslaugų kūrimas	-		
8.	Aukšta paslaugų/ produktų kokybė		+	
9.	Įmonės reklama	-		
10.	Inovacijų diegimas		+	
11.	Stiprus prekės ženklas	-		

Įvertinkite šiais dvi alternatyvas, norint įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą. Alternatyvos vertinamos 100 balų skalėje.

Nr.	Veiksnių pavadinimas	Alternatyvos	
		Tinklinių ryšių plėtimas tarp spaustuvių	Glaudus spaustuvės bendradarbiavimas su poligrafinių medžiagų tiekėjais
1.	Glaudus bendradarbiavimas su klientu		
2.	Orientavimasis į esamą darbą ar į esamą produktą		
3.	Darbo įvertinimas		
4.	Geros socialinės atmosferos palaikymas		
5.	Platus produktų asortimentas		
6.	Kvalifikuoti darbuotojai		
7.	Naujų produktų/paslaugų kūrimas		
8.	Aukšta paslaugų/ produktų kokybė		
9.	Įmonės reklama		
10.	Inovacijų diegimas		
11.	Stiprus prekės ženklas		

Ačiū už bendradarbiavimą!