

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

RENATA MARCINKEVIČIŪTĖ

**ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ
KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJA**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. *Linas Šaulinskas*

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ
KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJA**

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N90003

Vadovas
doc. dr. *Linas Šaulinskas*

2014-11-

Atliko
stud. R. Marcinkevičiūtė
2014-11-

VILNIUS

2014

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
IVADAS.....	6
1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Konkurencinio pranašumo siekimas adaptuojantis išorinėje aplinkoje.....	9
1.1.1. Adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcijos samprata.....	9
1.1.2. Konkurencinio pranašumo strategijos (pagal M. Porter).....	11
1.1.3. Įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros (M. Porterio 5 jėgų modelis).....	13
1.1.4. M. Porter „Deimanto“ modelis.....	16
1.2. Vidiniai ištekliai kaip konkurencinio pranašumo šaltinis.....	18
1.2.1. Vidinių išteklių teorijos samprata.....	18
1.2.2. Konkurencinį pranašumą kuriantys ištekliai.....	21
1.2.3. Ištekliais grįstas požiūris.....	24
1.2.4. Žiniomis grįstas požiūris.....	28
1.3. Konkurencinis pranašumas bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą.....	31
1.3.1. Tarporganizacinė sąveika ir jos formos.....	31
1.3.2. Organizacijų tinklo samprata. Tinklinis bendradarbiavimas.....	33
1.3.3. Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai.....	37
1.3.4. Efektyvaus organizacijų tinklo kūrimas.....	39
1.4. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorijų lyginamoji analizė.....	45
2. ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMAS.....	49
2.1. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių samprata.....	49
2.2. Archyvavimo paslaugų veiklos licencijavimas ir kiti teisiniai aspektai.....	51
3. ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJA.....	55
3.1. Tyrimo metodika.....	55
3.2. Rinkoje esančių konkurentų bendrasis vertinimas.....	60
3.3. Įmonių konkurencinės elgsenos analizė.....	66
3.3.1. UAB „Archyvita“ ir Ko.....	66
3.3.2. UAB „Archyvavimo sprendimai“.....	69
3.4. Rinkos lyderio konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.....	71
3.4.1. UAB „Archyvų sistemos“ veiklos organizavimas.....	71
3.4.2. Teikiamos paslaugos. Naudojamos technologijos.....	76
4. PATOBULINTA ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJA.....	81
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	89
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	93
SANTRAUKA.....	99

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija.....	10
2 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos.....	12
3 pav. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio	14
4 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	15
5 pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis.....	16
6 pav. M. Porter „Deimanto“ modelis.....	17
7 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių išteklių charakteristikos	19
8 pav. Naujų technologijų diegimo motyvai	25
9 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika	32
10 pav. Organizacijų tinklo elementai.....	34
11 pav. Pagrindiniai tinklinio bendradarbiavimo dalyviai organizacijų požiūriu.....	36
12 pav. Veiksniai, įgalinantys organizacijų tinklą veikti efektyviai	39
13 pav. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sėkmę lemiantys veiksniai	41
14 pav. Veiksniai, lemiantys efektyvių tinklų kūrimą	43
15 pav. Ryšiai tarp konkurencinio pranašumo teorijų.....	48
16 pav. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos licencijavimas.....	51
17 pav. Dokumentų ir archyvų srities teisinis reglamentavimas.....	53
18 pav. Tyrimo schema	56
19 pav. Konkurentų identifikavimo ir jų aibės susiaurinimo žingsniai.....	58
20 pav. Dokumentų tvarkymo ir saugojimo licencijų pasiskirstymas	60
21 pav. Archyvavimo paslaugų rinkos augimas.....	61
22 pav. Įmonių geografinis pasiskirstymas	62
23 pav. Strateginių grupių žemėlapis	66
24 pav. Klientų paieškos būdai	72
25 pav. UAB „Archyvų sistemos“ teikiamos paslaugos	76
26 pav. eArchyvo paslaugos teikimo schema	77
27 pav. Probleminės įgyvendinamų strategijų sritys.....	83
28 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo modelis	83
29 pav. Patobulinta archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategija	88

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Konkurencinį pranašumą kuriantys ištekliai	21
<i>2 lentelė.</i> Intelektinio kapitalo struktūra.....	28
<i>3 lentelė.</i> Požiūriai į organizacijų tinklus	33
<i>4 lentelė.</i> Teorinės įmonių tinklų atsiradimo priežastys.....	35
<i>5 lentelė.</i> Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai.....	37
<i>6 lentelė.</i> Konkurencinio pranašumo įgijimo teorijų lyginamoji analizė	45
<i>7 lentelė.</i> Įmonių teikiamų paslaugų analizė	63
<i>8 lentelė.</i> Didžiausios UAB „Archyvų sistemos“ sudarytos viešųjų pirkimų sutartys.....	73
<i>9 lentelė.</i> Konkuruojančių įmonių lyginamoji analizė	81

IVADAS

Kiekvienos įstaigos, įmonės ar organizacijos dokumentų valdymas – Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų norminių teisės aktų reglamentuojama veikla. Didėjant dokumentų srautams, jų tvarkymas ir išsaugojimas tampa iššūkiu tiek fiziniams, tiek ir juridiniams asmenims. UAB „Archyvų sistemos“ dirbančių archyvarų teigimu, dokumentų valdymą reglamentuojančius norminius teisės aktus išmano ne kiekvienas už įmonės dokumentų administravimą atsakingas darbuotojas, todėl gana dažnai tvarkymo procesas vis atidėliojamas. Jeigu įmonė nėra linkusi investuoti į archyvarą, kuris nuolat tvarkytų įmonės dokumentus ir prižiūrėtų archyvą, telieka viena išeitis – kreiptis į licencijuotas dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugas teikiančias įmones, kitaip vadinamas archyvavimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis.

Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių paslaugų, t. y. dokumentų valdymo siaurąja prasme, kokybė yra glaudžiai susijusi su įmonių verslo logika, kuri nustatoma išanalizavus įmonės būklę, tikslus, prioritetus, strategiją ir kitus aspektus. Kitaip tariant, įmonės įgyvendinama strategija atspindi, kiek įmonė yra pajėgi tenkinti klientų poreikius ir kokiomis priemonėmis bei kokiais strateginiais sprendimais užsitikrina tam tikrą poziciją rinkoje.

Kiekvienos į pelną orientuotos įmonės tikslas – sukurti tokią verslo strategiją, kuri užtikrintų išskirtinę poziciją rinkoje ir leistų įgyti strateginį, t. y. konkurencinį, pranašumą prieš rinkoje esančius konkurentus. Svarbu suvokti konkurencingumo būtinybę, nes priešingu atveju įmonė gali prarasti užimamą rinkos poziciją. Dėl šios priežasties, stebėdami rinkos tendencijas ir konkurentų veiksmus, įmonių vadovai yra priversti ieškoti vis naujų konkuravimo galimybių.

Įmonės konkurencinis pranašumas gali būti suprantamas kaip sugebėjimas pirmauti naudojant ir tarpusavyje derinant turimus išteklius tam tikroje aplinkoje ir esant tam tikroms sąlygoms. Jam atsirasti sąlygas sudaro turimų išteklių unikalumas, retumas, nepakeičiamumas. Kitaip tariant, konkurencinis pranašumas atsiranda tuomet, kai įmonė imasi įgyvendinti tokią strategiją, kurios konkurentai negali lengvai pakartoti.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad iš esmės vienos, bendros konkurencinio pranašumo kūrimo koncepcijos nėra. Nemažai autorių pateikia skirtingas konkurencinio pranašumo kūrimo teorijas ir išskiria skirtingus konkurencinio pranašumo kūrimo veiksnius ar šaltinius.

Konkurencinio pranašumo generavimo šaltinių problematiką nagrinėjo R. Časas (2000), tam tikras konkurencinio pranašumo teorijos pozicijas aptarė ir konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius išskyrė R. Korsakienė (2004, 2012). Pastaroji autorė kartu su E. Ragelskaja (2011) nagrinėjo ir integruotąjį požiūrį į konkurencinį pranašumą. Konkurencinę aplinką vertino R. Ginevičius ir A. Krivka (2009), konkurencingumą lemiančius veiksnius ir konkurencingumo vertinimo aspektus pagal autorių nagrinėtas sritis išskyrė A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011).

Kaip galimi konkurencinio pranašumo šaltiniai tiriami materialūs organizacijos ištekliai (Gokienė ir Dagilienė, 2012; Sekliuckienė, 2008), technologijos (Krušinskas ir Vasauskaitė, 2009) ir žinios: sisteminis mąstymas (Skaržauskienė, 2008), intelektualus kapitalas (Barkauskas, 2009), žmogiškieji ištekliai (Išoraitė, 2011) ir kt. Remiantis šių ir kitų autorių įžvalgomis sudaromi vadovėliai, rašomi straipsniai, monografijos, bakalauro ir magistro tiriamieji darbai, įvairiais aspektais nagrinėjantys įmonių, organizacijų, rinkų ar kitų sričių (veiklų) konkurencinį pranašumą.

Išleistų publikacijų gausa leidžia daryti prielaidą, kad konkurencinio pranašumo strategijos klausimas yra pakankamai svarbus sėkmingai įmonių veiklai. Greitai besikeičiančios rinkos ir aplinkos sąlygos verčia stebėti ir priimti atitinkamus valdymo sprendimus, užtikrinančius efektyvią įmonės veiklą. Įmonės skatinamos mokytis, reaguoti, veikti, prisitaikyti – formuojamos konkurencinio pranašumo įgijimo ar įgyvendinimo strategijos. Vis dėlto pasirinkus vieną ar kitą būdą, įmonių sėkmės rezultatai gali skirtis. Todėl tikslinga kelti klausimą, kokie veiksniai ir kokia strategija lemia konkurencinio pranašumo įgijimo sėkmę, t. y. kas sąlygoja įmonės konkurencinio pranašumo įgijimą.

Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veikla bei jų įgyvendinamos konkurencinio pranašumo strategijos klausimai iki šiol sulaukia itin mažai tyrėjų dėmesio. Dokumentų valdymo klausimus įmonėse ir organizacijose nagrinėja D. Lukšaitė bei keletas kitų pavienių autorių. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių dokumentų valdymo aspektus su įmonių verslo logika susiejo R. Marcinkevičiūtė. Daugiau tyrėjų nagrinėjančių šios srities įmonių verslo strategiją neaptinkama. Taigi galima daryti išvadą, kad archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių rinka bei jų vykdoma veikla vis dar neištirta – nėra nustatyta, kokia strategija leistų įgyti konkurencinį pranašumą archyvavimo paslaugų rinkoje.

Magistro baigiamojo darbo **problema** – kokia archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių strategija, leistų įgyti konkurencinį pranašumą prieš rinkoje esančius konkurentus.

Darbo **objektas** – konkurencinio pranašumo įgijimo strategija. Darbo **tikslas** – sukurti patobulintą archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją.

Tikslui pasiekti iškelti tokie darbo **uždaviniai**:

- aptarti konkurencinio pranašumo įgijimo teorinius aspektus;
- išnagrinėti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos organizavimo ypatumus;
- išanalizuoti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkuravimo ir konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas;
- sukurti patobulintą konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją.

Tyrimo metodai. Atskleidžiant temą derinti teoriniai ir empiriniai metodai. Iš teorinių metodų naudoti šaltinių analizės, sisteminimo ir lyginimasis metodai. Tiriamojoje darbo dalyje naudotas atvejo studijos metodas. Naudojantis šiuo metodu atlikta trijų įmonių konkurencinės elgsenos analizė.

Duomenų rinkimui pasirinktas mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodas. Naudoti duomenų šaltiniai: moksliniai straipsniai ir publikacijos, žodynai, Lietuvos Respublikos įstatymai ir teisės aktai, reglamentuojantys dokumentų ir archyvų valdymo sritį, archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių svetainėse esanti informacija, Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos svetainėje skelbiami duomenys (apie licencijų turėtojus), įmonių viešai neskelbiami dokumentai.

Darbo apimtis ir struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, bibliografinių šaltinių sąrašas bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis.

Pirmajame skyriuje aptarti įvairūs teoriniai požiūriai, nagrinėjantys aplinkybes, veiksnius ir išteklius, padedančius įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Taip pat atlikta šių teorijų lyginamoji analizė.

Antrajame skyriuje, siekiant atskleisti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos specifiškumą, teoriniu lygmeniu nagrinėti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos organizavimo ypatumai: pateikiama archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių samprata, dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugų licencijavimo tvarka bei teisinė bazė, reglamentuojanti dokumentų ir archyvų valdymo sritį.

Trečiajame skyriuje atlikta archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizė, kurios metu atliktas archyvavimo paslaugų rinkoje esančių konkurentų bendrasis vertinimas, taip pat atliktas pasirinktų įmonių konkurencinės elgsenos aptarimas bei rinkos lyderio konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizė.

Ketvirtajame skyriuje pateiktas teorinės ir praktinės dalių rezultatas, t. y. remiantis teorinėje dalyje aptartais teoriniais aspektais ir tiriamojoje dalyje atliktomis analizėmis, formuojama patobulinta konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

Darbo apimtis – 100 puslapių. Darbe pateikti 29 paveikslai ir 9 lentelės. Bibliografinių šaltinių sąrašas apima 84 šaltinius.

Darbe atliktą tyrimą – archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizę – galima laikyti svarbiu žingsniu, siekiant geriau suprasti šių įmonių vykdomos veiklos specifiką. Jis gali būti naudingas toliau tyrinėjant, analizuojant, vertinant ar tobulinant archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklą ar veiklos principus. Taip pat darbas šia tema gali būti naudingas Archyvistikos bei kitų studijų programų studentams ar tyrėjams, norintiems suprasti ne tik dokumentų valdymo, bet ir pačių įmonių valdymo ypatumus.

1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Rinkų globalizacija, ekonominiai ir politiniai, verslo aplinkos, technologiniai pokyčiai, svyruojantys vartotojų poreikiai lemia vis didėjančią konkurenciją įvairiuose verslo sektoriuose. Tai įmonių vadovus skatina reaguoti ir veikti aktyviai: keisti nusistovėjusias strategijas, diegti naujoves, greičiau mokytis. Įmonių pajamos ir augimas didele dalimi priklauso nuo gebėjimo konkuruoti.

Kaip teigia A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001, p. 64), *nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų*. Konkurencinę kovą gali laimėti tie, kurie:

1. pirmieji prieina prie pagrindinių išteklių;
2. pasiūlo išskirtinį produktą ar paslaugą;
3. sugeba greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti;
4. pasiekia aukščiausią produktyvumo lygį anksčiau nei konkurentai.

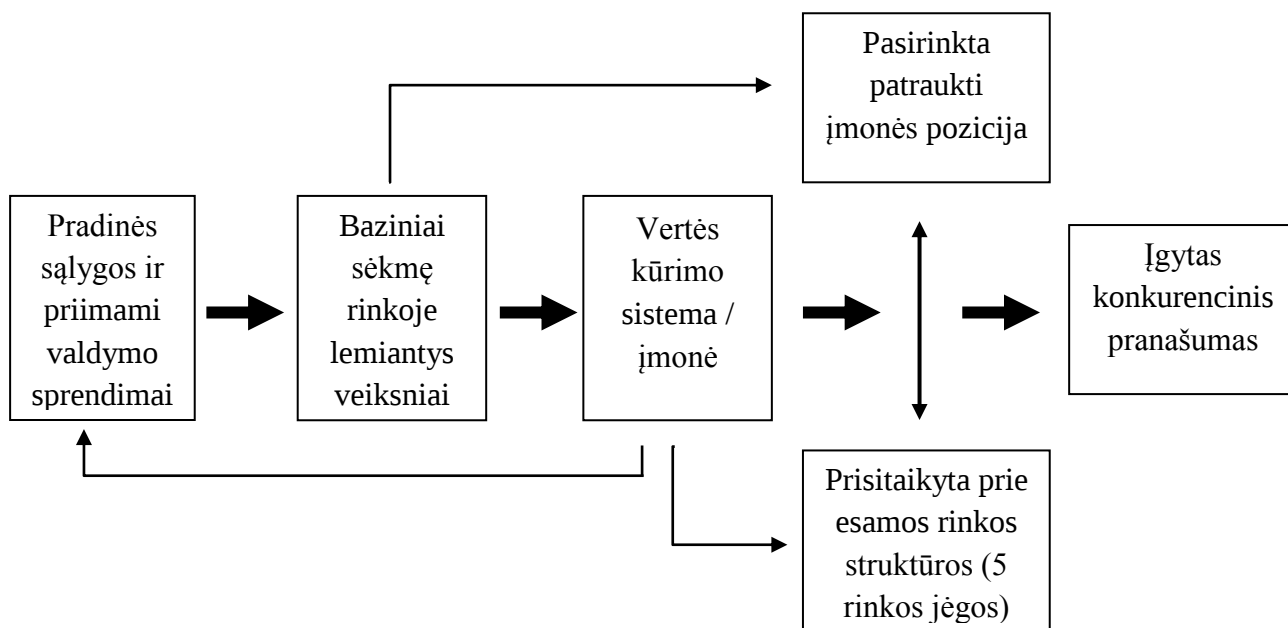
Nors manoma, kad, siekiant išlaikyti ar didinti įmonės konkurencinį pranašumą, visi veiksniai yra svarbūs, tačiau nėra bendros nuomonės, kurie iš jų turėtų būti prioritetiniai, kadangi kiekviena įmonė ieško jai tinkančių būdų, kurie padėtų sėkmingai konkuruoti rinkoje. Dėl šios priežasties, formuojami skirtingi teoriniai požiūriai, aiškinantys aplinkybes, padedančias įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus:

1. adaptuojantis prie išorės aplinkos, kuomet aplinka ir įmonės prisitaikymas joje tampa prioritetine sritimi;
2. per savo vidaus išteklius, kuomet orientuojamasi į vidaus veiksnius ir turimus išskirtinius, unikalius išteklius;
3. bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą, kuomet pabrėžiama ryšių užmezgimo ir palaikymo svarba (Čsas, 2000, p. 23).

1.1. Konkurencinio pranašumo siekimas adaptuojantis išorinėje aplinkoje

1.1.1. Adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcijos samprata

Remiantis išorine aplinka grįsto (kiti autorių vadinamo industrinės ekonomikos) požiūrio teoriniais aspektais, įmonės konkurenciniam pranašumui įtaką daro išorinės aplinkos struktūros ir charakteristikos bei įmonės veiksmas, kuriais siekiama prisitaikyti prie tos aplinkos (1 pav.). A. Časo (2000, p. 24) teigimu, įmonės vadovų priimami sprendimai tampa ne tokie svarbūs. Kitaip tariant, įmonės pasirinkta jai patraukliausia pramonės šaka, daro kur kas didesnę įtaką tos įmonės strategijos formavimui nei jos vidinė aplinka.



1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija

Šaltinis: A. Časas (2000, p. 24)

Atkreiptinas dėmesys, kad kai kurie autoriai kalbėdami apie konkurencinį pranašumą vartoja struktūrinio požiūrio sąvoką (R. Korsakienė (2004), J. Raudeliūnienė (2007), A. Krivka, R. Ginevičius (2009a)). Darbo autorės manymu, struktūrinį ir adaptavimosi išorinėje aplinkoje požiūrius galima laikyti tapačiais ir vartoti sinonimiškai, kadangi abu jie remiasi tais pačiais principais. Pirma, įmonei konkurencinį pranašumą suteikia jos užimama padėtis rinkoje (pozicionavimo strategija). Antra, tas konkurencinis pranašumas kuriamas žemų kainų arba diferenciacijos strategijų pagrindu, t. y. gaminant pigiau nei konkurentai arba pateikiant vartotojui didesnę naudą turinčią prekę. Trečia, pramonės šakos analizė atliekama remiantis M. Porterio penkių konkurencinių jėgų analize, „Deimanto“ modeliu. Taigi abiejų minėtųjų požiūrių šalininkai mano, kad išorinė aplinka yra svarbi formuojant, pasirenkant ir įgyvendinant įmonės strategiją, kuria siekiama didesnio pelno.

Pažymėtina, kad dauguma tos pačios pramonės šakos ar segmento įmonių konkuruoja dėl galimybės kontroliuoti panašius išteklius. Dėl šios priežasties tarp įmonių suformuoti išteklių skirtumai yra tik trumpalaikiai. Teoretikai daro prielaidą, kad *dauguma įmonių turi panašius vertingus išteklius, kurių efektyvumas gali didėti tik tuomet, kai įmonė, formuodama strategiją, juos naudoja kartu su didelio pelno potencialu ir įmonės gebėjimais, atsižvelgdama į pramonės šakos struktūrines charakteristikas* (Raudeliūnienė, 2007, p. 34) Panašaus požiūrio laikosi ir R. Korsakienė (2004, p. 53), teigianti, kad konkurencinis pranašumas, įgytas žemų kainų ar diferenciacijos būdu, gali būti greitai prarastas, nes yra išlaikomas tik tol, kol siūlomos prekės ar paslaugos (jų pateikimo būdai) atitinka daugumos vartotojų keliamus reikalavimus.

Adaptavimosi išorinėje aplinkoje teorijoje konkurencinis pranašumas suprantamas kaip *rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija, o įmonės pelningumas gali būti išskaidytas į rinkos ir pozicionavimo joje efektų sumą* (Časas, 2000, p. 24). Teigiama, kad įmonės užimama pozicija ir rinkos struktūros įtaka yra susijusios: pasirinkta įmonės pozicija daro tam tikrą įtaką konkurentams, kurie atitinkamai veikia rinkos struktūras. Arba priešingai – dėl konkurentų veiksmų pasikeitusi rinkos struktūra gali turėti įtakos įmonės pozicijai ar jos konkuravimo strategijai.

Pozicinis konkurencinis pranašumas siejamas su netobulos konkurencijos rinkoje įmonės įgyjama rinkos galia, kuri dažniausiai atsiranda dėl rinkos netobulumo požymių, tokių kaip įėjimo barjerai, netobula informacija, nemobilūs ištekliai ir kt. (Krivka ir Ginevičius, 2009a, p. 35). R. Korsakienė (2012, p. 288) nustatė, kad pozicinį konkurencinį pranašumą lemiantiems veiksniais priskirtini: patraukli pramonės šakos struktūra; heterogeniškumas pramonės šakos viduje; ryšiai su pirkėjais, tiekėjais ar konkurentais. M. Porter (cit. pagal Krivka ir Ginevičius, 2009a, p. 35) teigimu „*patraukli“ pozicionavimo koncepcijos rinka pasižymi aukštais įėjimo barjeriais, silpna tiekėjų ir pirkėjų derybine galia, nereikšminga pakaitalų grėsme bei silpna egzistuojančių dalyvių konkurencija.*

Išorine aplinka grįstas strateginis valdymo modelis taip pat siejamas su „Structure – Conduct – Performance“ (SCP¹) paradigma ir M. Porter moksliniais darbais: generatyvinėmis strategijomis, penkių jėgų modeliu, „deimanto“ modeliu (Raudeliūnienė, (2007, p. 34).

1.1.2. Konkurencinio pranašumo strategijos (pagal M. Porter)

Pasak M. Porter (cit. pagal Časas, 2000, p. 24) konkurencinis pranašumas pasiekiamas pagaminant produktą pigiau nei konkurentai arba išskiriant (diferencijuojant) produktą (prekę ar paslaugą), teikiantį vartotojui didesnę naudą nei konkurentų. Taigi jis išskyrė dvi galimas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas:

1. Mažų kainų (kaštų minimizavimo), t. y. kainų lyderio strategija. Taikant mažų kainų strategiją konkurencinis pranašumas pasiekiamas trimis atvejais:
 - a. rinkai siūlomos prekės, suteikiančios tokią pačią kaip ir konkurentų naudą, tačiau pelnas gaunamas didesnis dėl mažesnių kaštų;
 - b. siūlomos mažesnės vertės, tačiau kartu ir pigesnės prekės;
 - c. siūlomos tik pagrindinius poreikius tenkinančios prekės, kurios kokybės atžvilgiu negali būti lyginamos su kitomis rinkoje esančiomis prekėmis (vienintelis tokios strategijos pranašumas – minimalūs kaštai).
2. Diferenciacijos (išskirtinumo klientų atžvilgiu) strategija. Įmonė siūlo išskirtinėmis savybėmis pasižyminčias prekes, kurių kaštai didesni nei konkurentų, tačiau vartotojų

¹ SCP – Rinkos struktūra – įmonės elgsena – veiklos rodiklių sąveikos paradigma, aiškinanti priežastinį ryšį tarp šių trijų elementų, t. y. rinkos struktūra turi įtakos įmonės elgsenai, kuri atitinkamai nulemia rezultatą.

gaunamos vertės ir prekės gamybos kaštų skirtumas yra didesnis už konkurentų. Remiamasi prielaida, kad diferencijuojant produkciją, ją galima parduoti aukštesnėmis kainomis.

Šias dvi strategijas (konkurencinio pranašumo įgijimo būdus) sujungęs su veiklos apimtimi, M. Porter (1985, p. 11) suformulavo trečią strategiją – koncentracijos (fokusavimo) strategiją (2 pav.).

3. Koncentracijos strategija (dar vadinama – nišos strategija) – tai tam tikros nišos užpildymas gaminant reikalingą produkciją. Organizacijos veikla koncentruojama į tam tikrą specifinę rinkos dalį. Galimos dvi kryptys: koncentruota kaina, koncentruota diferenciacija.

		Konkurencinis pranašumas	
		Maži kaštai	Diferenciacija
Konkuravimo mastas	Platus	Mažų kaštų strategija (kainų lyderis)	Diferenciacijos strategija
	Siauras	Koncentracijos (nišos) strategija (koncentruota kaina) (koncentruota diferenciacija)	

2 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal M. E. Porter (1985, p. 12)

M. Porter (1985, p. 12) teigimu, konkurencinio pranašumo formavimas sudaro kiekvienos įmonės strategijos pagrindą, todėl siekdama jį įgyti įmonė privalo rinktis – kokią konkurencinio pranašumo strategiją pasirinkti ir koku mastu (apimtimi) ją taikyti. Porteris atkreipia dėmesį, kad gaminimas „viską ir visiems“, t. y. kai mėginama derinti mažų kaštų ir diferenciacijos strategijas, tačiau atsisakoma apibrėžti rinkos taikinį, rodo, jog įmonės strategijos įgyvendinamumas yra mažesnis už vidutinį, o konkurencinio pranašumo tokios įmonės dažniausiai iš viso neturi. Taigi vengimas sukonkretinti savo poziciją rinkos atžvilgiu, įmonėms gali tapti pražūtingu.

Galima teigti, kad M. Porter bendrosios konkurencinio pranašumo (konkuravimo) strategijos parodo kaip vartotojams sukuriamą vertę, kaip plėtojami pranašumai prieš konkurentus ir gali būti suprantamos kaip *palankios konkurencinės pozicijos pramonės sektoriuje paieška* (Virvilaitė ir Šeinauskienė, 2012, p. 1125).

Nors tyrėjai pripažįsta, kad bendrosios konkuravimo strategijos yra pagrindinis šaltinis siekiant gerų įmonės finansinės veiklos rezultatų, tačiau Li ir Li (2008) atkreipia dėmesį, kad vis dar nėra sutarta, kaip šios strategijos veikia įmonių veiklos rezultatus, t. y. nėra aišku, kokiam konkuravimo

strategijų deriniui – grynajam (pvz., kai taikoma tik žemų kainų ar diferenciacijos strategija) ar dvigubam (pvz., kai derinamos ir žemų kainų ir diferenciacijos strategijos) – esant pasiekiami geresni įmonės veiklos rezultatai.

Pažymėtina, kad M. Porter yra gryniosios konkuravimo strategijos šalininkas. Jo įsitikinimu, dviejų strategijų taikymas laikytinas neracionaliu sprendimu, kadangi skiriasi minėtųjų strategijų požiūriai į konkurencinio pranašumo sukūrimą ir išlaikymą, įgyvendinant strategijas naudojami skirtingi ištekliai, svarbiomis tampa skirtingos organizacinės priemonės. Kitaip tariant, tam, kad įmonė veiktų sėkmingai, ji turi pasirinkti ir susikonsoliduoti tik ties vienos konkuravimo strategijos įgyvendinimu. Su šiuo požiūriu nesutinkančių tyrėjų teigimu, dviejų konkuravimo strategijų derinimas, priešingai, įmonėms leidžia pasiekti geresnius nei konkurentų veiklos rezultatus, kadangi lengviau prisitaikoma prie dinamiškos rinkos pokyčių (Virvilaitė ir Šeinauskienė, 2012, p. 1126).

R. Virvilaitės ir B. Šeinauskienės (2012) atlikta užsienio autorių darbų analizė atskleidė, kad grynųjų ir dvigubų konkuravimo strategijų poveikis įmonės veiklos rezultatams priklauso nuo konteksto ir aplinkos, kurioje strategija įgyvendinama, t. y. nuo to, kaip strategijos suderintos su įvairiais kontekstiniais veiksniais, tokiais kaip: rinkos neapibrėžtumas, rinkos koncentracijos laipsnis, įėjimo į rinką eiliškumas, rinkos gyvavimo ciklo stadija ir kt.

Apibendrinant aptartąsias konkuravimo strategijas galima teigi, kad konkurencinio pranašumo gali būti siekiama tiek siūlant mažesnę nei konkurentų kainą, tiek brangesnes, tačiau geresnes produkto charakteristikas. Tačiau derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad šiuolaikinės rinkos sąlygomis gali nebepakakti vien tik gaminti pigesnes prekes ar teikti pigesnes paslaugas. Įmonė turi gebėti išlaikyti kainos ir kokybės santykį, taip pat būti pajėgi teikti įvairesnius produktus ir greičiau nei konkurentai juos pateikti į rinką. Nors vis dar nėra bendros nuomonės, kuris konkuravimo strategijos derinys (grynasis ar dvigubas) atneštų didesnę naudą įmonei, darbo autorės manymu, ilgalaikis konkurencinis pranašumas turėtų būti kuriamas derinant kelias konkuravimo strategijas, su sąlyga, kad bus atsižvelgiama į aplinkos ir kontekstinius veiksnius.

1.1.3. Įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros (M. Porterio 5 jėgų modelis)

A. Časas (2000, p. 26) atkreipia dėmesį, kad dar vienu svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu galima laikyti įmonės prisitaikymą prie esamos rinkos struktūros. Tyrėjas išskyrė du svarbius aspektus:

- kliūtis kitoms įmonėms ar produkto pakaitalams pakliūti į rinką;
- rinkoje esančių įmonių galimybę daryti poveikį tiekėjams ar pirkėjams (arba atvirkščiai – įmonės gebėjimą atsisipirti jų daromam konkurenciniam spaudimui).

Rinkos mobilumo barjerų, t. y. įėjimo ir išėjimo kliūčių poveikis rinkos pelningumui atsispindi 3 paveiksle.

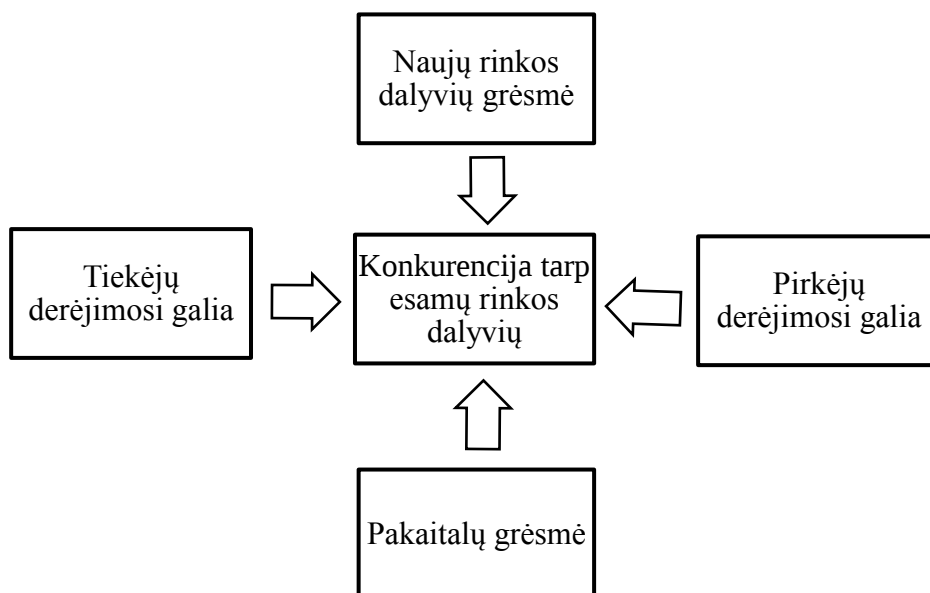
		Kliūtys išeiti iš rinkos	
		Mažos	Didelės
Kliūtys įeiti į rinką	Mažos	Nedidelis stabilus pelnas	Nedidelis rizikingas pelnas
	Didelės	Didelis stabilus pelnas	Didelis rizikingas pelnas

3 pav. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio
Šaltinis: R. Časas (2000, p. 27)

Įėjimo į rinką kliūtis gali nulemti pati rinka, prekės ar paslaugos specifika ar makroaplinka. Pažymėtina, kad tai gali būti ir dirbtinai sukurtos kliūtys, nulemtos pačių rinkos dalyvių veiksmų. Kadangi įmonės yra suinteresuotos neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, svarbiais tampa ne tik jų tarpusavio santykiai, bet ir prevenciniai veiksmai, kurių imamasi atskirai arba kartu su kitomis įmonėmis prieš potencialius rinkos konkurentus. Tokiu būdu įmonės kuria savo pasirinktos konkurencinės pozicijos apsaugą.

Kurdamos pasirinktos konkurencinės pozicijos apsaugą ir siekdamos atlaikyti tiekėjų ar pirkėjų spaudimą įmonės stengiasi užimti geresnę rinkos poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu. Kitaip tariant, daroma taip, kad įmonės kuriama vertė vartotojui būtų didesnė nei kitų rinkos dalyvių, tokiu būdu panaikinant prielaidas atsirasti konkurenciniam spaudimui iš tiekėjų ar pirkėjų (Časas, 2000, p. 27).

Atsižvelgiant į tai, kad *konkurencinis pranašumas prieš kitas, toje pačioje rinkoje veikiančias ir galinčias pirkėjus aptarnauti, įmones, apibrėžiamas realiu arba potencialiai didesniu pelningumo lygiu* (Ragelskaja ir Korsakienė, 2011, p. 71), rinkos patrauklumui ir pelningumui įvertinti dažnai naudojamas M. Porter pasiūlytas penkių jėgų modelis (4 pav.).



4 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: M. E. Porter ir V. A. Millar (1985, p. 6)

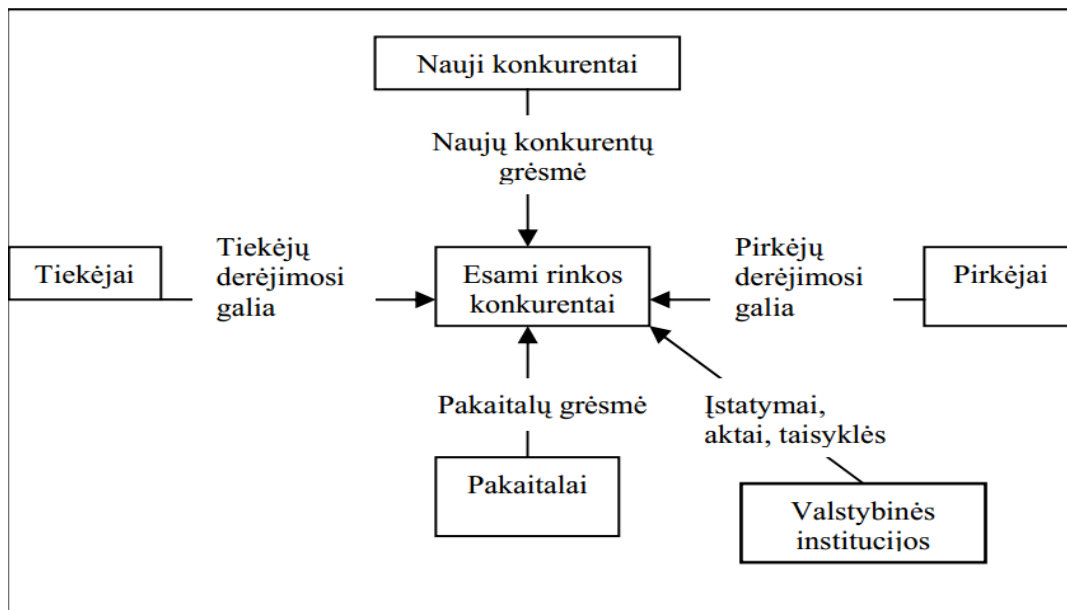
M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis teigia, jog rinkos (sektoriaus veiklos) pelningumą lemia penkios jėgos:

- rinkoje jau esančių (vidaus) konkurentų grėsmė – konkurencija tarp veikiančių, jau įsitvirtinusių rinkoje įmonių;
- naujų konkurentų grėsmė – potencialūs nauji rinkos dalyviai, jų įėjimas į rinką ir keliama grėsmė;
- klientų derėjimosi galia;
- tiekėjų derėjimosi galia;
- pakaitalų grėsmė – pakaitalų, pagamintų naudojant kitas technologijas, keliama grėsmė.

Šios penkios jėgos lemia konkurencinę situaciją rinkoje, turi įtakos kainoms, gamybos išlaidoms ir investicijoms. Šių jėgų analizės metu atsispindi rinkos patrauklumas ir jos charakteristikos, pavyzdžiui, įmonės užimama pozicija esamų konkurentų atžvilgiu, įmonės gebėjimas potencialiems konkurentams sukurti įėjimo į rinką barjerus, įmonės galia pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu.

Galima išskirti dar vieną konkurencinę aplinką veikiantį veiksnių – papildinių poveikį. Papildinių rinkos plėtra bus vertinama teigiamai, jei tai padidins produkcijos vertę vartotojams arba paskatins didesnius pardavimus (Krivka ir Ginevičius, 2009b, p. 249).

Atkreiptinas dėmesys, kad M. Porter penkių jėgų modelis neįtraukia dar vieno labai svarbaus veiksnio – valstybės institucijų įtakos. Ši įtaka dažniausiai pasireiškia per įvairių sričių teisinį reguliavimą. Taip pat aplinką gali veikti dar vienas veiksnys – nenumatytos aplinkybės ar atsitiktinumai, pavyzdžiui, sparti technologinė pažanga. Darbo autorės nuomone, analizuojant konkurencinę aplinką, idealiau atveju turėtų būti remiamasi visais šiais veiksniais (5 pav.).



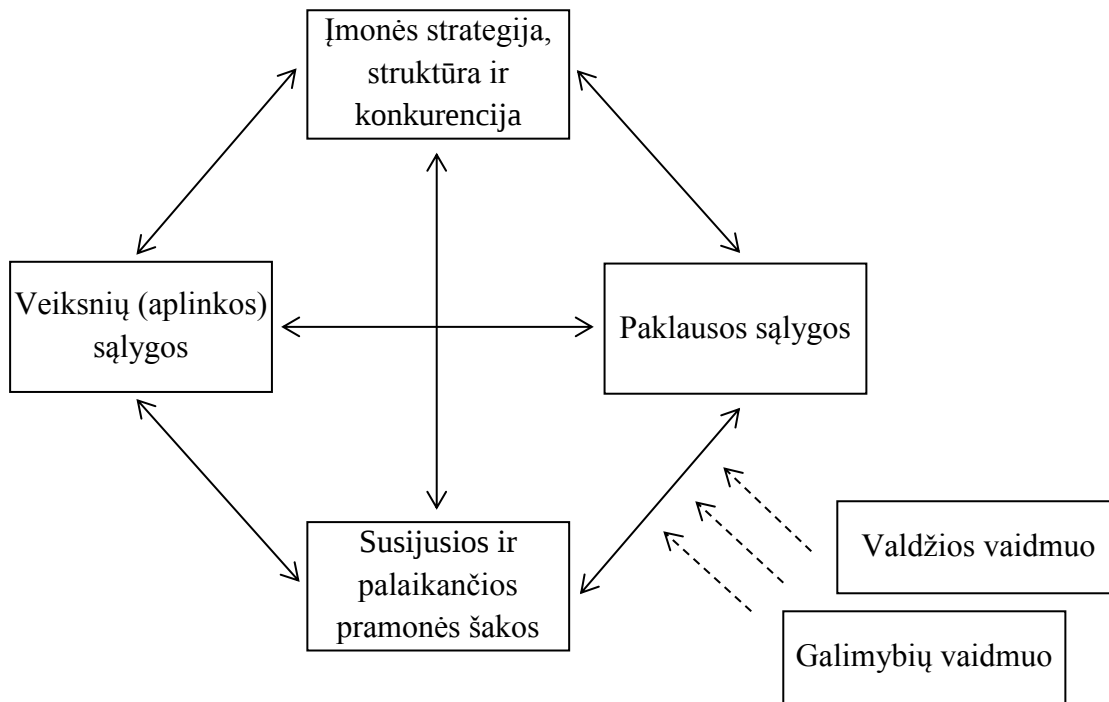
5 pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: G. Mitkutė ir L. Nagreckaitė (2005, p. 17)

Taigi apibendrinant galima teigti, konkurencinių jėgų analizė yra itin svarbi siekiant suprasti rinkoje veikiančias jėgas ir nustatyti jų daromą įtaką įmonei (jos veiklos rezultatams, užimamai pozicijai), rinkos plėtrai ir patrauklumui. Pažymėtina, kad M. Porter išskirtos penkios jėgos gali ne tik atspindėti esamų ar potencialių konkurentų grėsmes, tiekėjų ir vartotojų galias, bet parodyti ir pačios įmonės galimybes daryti poveikį kitiems. Kitaip tariant, konkurencinių jėgų analizė įmonei leidžia įvertinti aplinkos poveikį ir atitinkamai pasirinkti tinkamą konkuravimo strategiją.

1.1.4. M. Porter „Deimanto“ modelis

M. Porter „Deimanto“ modelis (6 pav.) sukurtas siekiant išsiaiškinti, kodėl vienos įmonės įgyvendina geresnes strategijas ir yra konkurencingesnės nei kitos to paties sektoriaus įmonės. „Deimanto“ modelio konkurencingumą lemiančių veiksnių sąveika atspindi, kaip kuriamas aplinkos dinamiškumas ir intensyvinama konkurencija.



6 pav. M. Porter „Deimanto“ modelis

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal M. E. Porter (1990, p. 78) ir I. Bakan, I. F. Dogan (2012)

M. Porter sukurtame „Deimanto“ modelyje išskirti vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys rinkos konkurencingumą (Rinkauskaitė, 2007, p. 2.):

- Vidiniai veiksniai, tiesiogiai lemiantys konkurencingumą:
 - Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Konkurencija sektoriaus viduje laikytina svarbiu įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniu. Veiklos efektyvumui įtakos turi ir teisinis reglamentavimas bei šalies kultūriniai ypatumai.
 - Paklausos sąlygos. Manoma, kad paklausos sąlygos skatina inovacijų ir technologijų pažangą. Reaguodamos į vartotojų poreikių pasikeitimus, įmonės gali nuspėti būsimas globalias tendencijas ir užsitikrinti savo veiklos efektyvumą.
 - Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai. Pramonės sektoriams dalijantis į segmentus ir kooperuojantis, sudaromos sąlygos sukonzentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai vystyti.
 - Veiksnių sąlygos. Joms priskirtini baziniai šalies veiksniai apima gamtinius išteklius, klimatą, geografinę padėtį ir demografiją; specializuoti, būdingi konkrečioms pramonės veikloms, pavyzdžiui, aukštos kvalifikacijos darbuotojai, pažangūs tyrimų metodai, inovacijos.
- Išoriniai veiksniai:
 - Vyriausybės vaidmuo. Formuoja investicijų ir inovacijų politiką, įgyvendina priemones, užtikrinančias tinkamą rinkos funkcionavimą, apibrėžia įvairius reikalavimus bei standartus ir pan.

- Galimybių vaidmuo. Galimybėmis gali būti netikėti įvykiai, pavyzdžiui, inovacijos, informacinių technologijų ir telekomunikacijų pažanga, politinių sistemų kaita, karai ir pan., kurie gali nulemti konkurencinio pranašumo atsiradimą, stiprėjimą ar išnykimą.
- Tarptautinio verslo vaidmuo.

Taigi galima teigti, kad M. Porter „Deimanto“ modelis atskleidžia, kaip tam tikri veiksniai veikia pramonių grupių konkurencingumą, t. y. kaip sąveikaujant įvairiems, integruotą sistemą sudarantiems veiksniams, sukuriama aplinkos dinamiškumas, stimuliuojama ir intensyvinama konkurencija. Pažymėtina, kad „Deimanto“ modeliu paremtai analizei būdingas ne kiekybinis, o kokybinis vertinimas.

1.2. Vidiniai ištekliai kaip konkurencinio pranašumo šaltinis

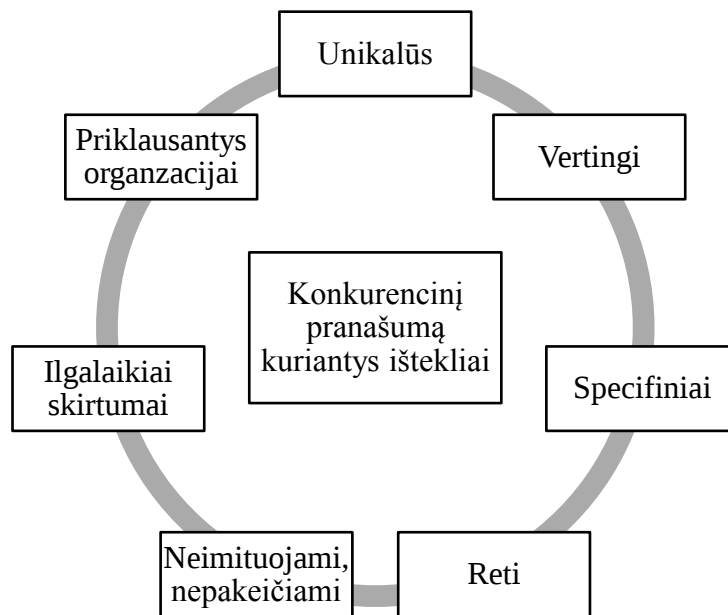
1.2.1. Vidinių išteklių teorijos samprata

Įmonės išteklių ir konkurencinio pranašumo sąsajas analizuoja išteklių teorija (kai kurių autorių vadinama vidinių išteklių teorija). Vidinių išteklių kaip konkurencinio pranašumo šaltinio koncepcijos pagrindą sudaro įmonės turimi vidiniai ištekliai: ištekliai, žinios, sugebėjimai, kompetencijos. Priešingai nei išorinė aplinka grįstame požiūryje, čia įmonės galimybės ir pavojai vertinami ne iš produkto pozicijos, o iš turimų išteklių (Korsakienė, 2004, p. 54).

R. Časas (2000, p. 27) atkreipė dėmesį į tai, kad *įmonės turimi ištekliai, žinios ar sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingos konkuravimo strategijos*. Akcentuojamas konkuravimo strategijos unikalumas, t. y. strategija turi būti tokia, kad jos nevykdytų kitos rinkoje esančios įmonės, o tai pasiektina tik turint unikalius išteklius. Taip pat yra manoma, kad unikalūs įmonės turimi ištekliai yra tiesiogiai susiję su aukštesniais jos veiklos rezultatais (Korsakienė, 2012, p. 285).

J. Sekliuckienė (2008, p. 680) pažymi, kad *organizacijos siekia ne trumpalaikio efekto rinkoje, o ilgalaikio konkurencinio pranašumo*. Ilgalaikio konkurencinio pranašumo tvarumas išlieka tais atvejais, kai ištekliai pasižymi tam tikromis charakteristikomis. Pažymėtina, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas pasiekiamas tik tuomet, jei išteklius atitinka visas tas charakteristikas. Kitaip tariant, atskirų (pavienių) ištekliaus elementų (charakteristikų) buvimas nėra pakankamas, kad sukurtų ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Zengul ir O'Connor, 2013, p. 24).

Išteklių teorijos šalininkai išskiria keletą charakteristikų, kuriomis turėtų pasižymėti konkurencinį pranašumą kuriantys ištekliai (7 pav.). Visų pirma, ištekliai turėtų būti vertingi ir specifiniai tik tai įmonei, kuri juos turi, t. y. heterogeniški ir reti kitų įmonių atžvilgiu, taip pat neimituojami arba nepakeičiami bei priklausantys organizacijai (Časas, 2000; Raudeliūnienė, 2007; Ragelskaja ir Korsakienė, 2011; Sekliuckienė, 2008).



7 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių išteklių charakteristikos

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal R. Časas (2000), J. Raudeliūnienė (2007), E. Ragelskaja ir R. Korsakienė (2011), J. Sekliuckienė, 2008)

Išteklių vertingumas gali būti suprantamas kaip galimybės ir sugebėjimai užtikrinantys įmonės išskirtinumą, taip pat leidžiantys neutralizuoti ar visai panaikinti įmonės trūkumus bei tobulinantys jos pranašumus. Heterogeniškumas reiškia, kad įvairios įmonės gali turėti skirtingus išteklius ir pajėgumus, net jei jos konkuruoja toje pačioje rinkoje (Reddy ir Rao, 2014, p. 56). Kitaip tariant, vienos įmonės gali turėti didesnę konkurencinį pranašumą kuriančių išteklių nei kitos. Atkreiptinas dėmesys, kad panašiais ištekliais neturėtų disponuoti daug įmonių, kadangi tai mažina (arba visai panaikina) konkurencinį pranašumą. Taip pat svarbu, kad ištekliai būtų reti ir konkurentai neturėtų galimybės jų imituoti, t. y. ištekliai turėtų būti per brangūs arba sunkiai imituojami dėl kitų priežasčių, pavyzdžiui, išteklių nejudrumo (nemobilumo), kuris užtikrina, kad ištekliai nebus lengvai perkami ar parduodami rinkoje (pavyzdžiui, dėl specifinės geografinės vietos, informacijos apie išteklius trūkumo). Pažymėtina, kad skirtumai tarp įmonių turimų išteklių turėtų būti ilgalaikiai, kadangi per trumpą laiką gali būti nesuspėta pasinaudoti ištekliaus teikiamu išskirtinumu arba tas išskirtinumas gali išnykti savaime. Todėl atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, ištekliai ir sugebėjimai turi būti nuolat atnaujinami, investuojama į jų kūrimą, įsigijimą ar išlaikymą (Časas, 2000). Priklausymas įmonei gali būti suprantamas kaip procedūros, kurios leidžia išnaudoti įmonės turimus išteklius (Ragelskaja ir Korsakienė, 2011, p. 72). Išteklių priklausymas įmonei ypač aktualus kalbant apie intelektinius (žmonių) išteklius, pavyzdžiui, sprendžiant klausimą, kam priklauso darbo metu įgytos žinios.

R. Časas (2000, p. 28) atkreipia dėmesį, kad nuo įmonės gebėjimo kontroliuoti turimus išteklius priklauso, ar konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais. Kuo patikimiau ir tvirčiau

valdomi bei kontroliuojami ištekliai, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės jais pasinaudoti. Išteklių teoriją plėtojusių autorių nuomone, turint vertingų, retų ir sunkiai imituojamų išteklių, užtikrinami aukštesni rezultatai (Korsakienė, 2004, p. 55).

Atkreiptinas dėmesys, kad net ir disponuojant tokiais pačiais ar panašiais ištekliais, įmonės gali pasiekti skirtingų rezultatų (Schmidt ir Keil, 2013, p. 207). Tam įtakos turi skirtingi įmonių gebėjimai, kuriuos dažniausiai nulemia individualios žinios ir gebėjimai. Įmonės išteklius siejant su įmonės gebėjimais tampa lengviau kurti iš išlaikyti konkurencinį pranašumą. Kitaip tariant, naujų išteklių pritraukimo, gamybos procesų diegimo, naujų produktų ar paslaugų pateikimo rinkai ar kiti gebėjimai padeda kurti ir išlaikyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Ragelskaja ir Korsakienė, 2011, p. 72).

Svarbu paminėti, kad ištekliais grįstas konkurencinio pranašumo požiūris yra kritikuojamas dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia dėl to, kad šio požiūrio pagrindiniai teiginiai yra per platūs, jiems trūksta gilumo ir specifiškumo (Costa et al., 2013, p. 446), t. y. pernelyg koncentruojamasi į vidinius išteklius ir neatsižvelgiama į konkuravimo aplinkos dinamiką bei įmonės dinaminis gebėjimus. Manoma, kad teorija turėtų būti papildyta įvairiais modeliais tam, kad būtų nustatyta įmonių išteklių pozicijos ir konkurencingumo strategijos sąveikos dinaminė reikšmė. Antra, požiūris neskiria pakankamai dėmesio išteklių paskirstymo produktų rinkoje konkurencingumo reikšmei, t. y. kuo vadovaujantis pasirenkami ir paskirstomi įmonės ištekliai ir kokią reikšmę išteklių paskirstymas turi įmonės konkurencingumui. Kitaip tariant, teigiama, kad nėra svarstomas tinkamo išteklių panaudojimo klausimas.

Sustiprinti išteklių teorijos pagrįstumą ir plačiau į ją pažvelgti mėgino Schmidt ir Keil (2013, p. 207), nagrinėję vadovų vaidmenį išteklių valdyme bei sąlygas, kuriančias išteklių vertę. Šie autoriai išskyrė keturis veiksnius turinčius įtakos įmonių norui ir pasiryžimui investuoti į tam tikrus išteklius:

1. įmonės ex ante² pozicija rinkoje;
2. įmonės ex ante išteklių bazė, jos papildymo galimybės;
3. įmonės pozicija tarporganizaciniuose tinkluose, suteikiančiuose galimybę prieiti prie tam tikros informacijos;
4. įmonės vadovų žinios ir patirtis, turinčios įtakos sprendimams, kaip panaudoti tuos išteklius.

Autorių teigimu, išteklių kuriama vertė, didina įmonės išskirtinumą. Todėl įmonei svarbūs tiek vidiniai (įmonės išteklių bazė ir vadovų savybės), tiek ir išoriniai (įmonės padėtis rinkoje ir klientai, vertinantys įmonės produkciją, bei prieiga prie tam tikros informacijos) veiksniai bei tinkamas jų valdymas. Vertė sukurama, kai gebama išnaudoti galimybes, neutralizuoti arba sumažinti grėsmes ir grėsmes paversti galimybėmis. Taigi vertė sukurama kai didinamos pajamos ir / arba sumažinamos išlaidos (Mele ir Corte, 2013, p. 205).

Apibendrinant autorių požiūrius galima teigti, kad įmonės ištekliai suprantami kaip konkurencinio pranašumo, vertės kūrimo šaltinis. Unikalus, vertingi, reti ir sunkiai imituojami ištekliai

² Lot. posakio ex ante reikšmė – iš anksto.

prisideda prie tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo ir turi įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui bei skirtumui tarp įmonės pelno ir jos konkurentų pelno.

1.2.2. Konkurencinį pranašumą kuriantys ištekliai

Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs ištekliai, turintys įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui: ištekliai, neapčiuopiamas turtas, strateginis turtas, gebėjimai, kompetencijos (Potočan, 2013, p. 122); visas turtas, galimybės, organizaciniai procesai ir kt., kuriuos įmonė kontroliuoja ir valdo arba kurie jai yra prieinami ir dėl kurių įmonė yra pajėgi įgyvendinti savo strategiją, pagerinti našumą, efektyvumą ir veiksmingumą (Mele ir Corte, 2013, p. 203), organizacijos dydis, masto ekonomija, santykių vystymas su tiekėjais, prekių ir paslaugų kokybė, organizacinis mokymasis, organizacinė kultūra, inovacijos, informacinės technologijos, prekiniai ženklai (Sekliuckienė, 2008, p. 680) ir kt.

Tipiškais konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniais galima laikyti inovacijas, technologijas. Tačiau mokslinės diskusijos rodo, kad ne mažiau svarbūs yra ir tokie ištekliai kaip įmonės žinios ir kompetencijos, įgūdžiai, patirtis, reputacija.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) atskleidė, kaip įvairūs autoriai išskiria skirtingus konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius. Darbo autorė 1 lentelėje pateikia tik tuos šaltinius, kurie gali būti taikytini kalbant apie įmonės turimus vidinius išteklius.

1 lentelė. Konkurencinį pranašumą kuriantys ištekliai

Konkurencinio pranašumo šaltinis	Autorius	Teiginys, idėjos apibūdinimas
Žmogiškieji ištekliai	O. Gottschalg, M. Zollo (2007)	Priešingai nei materialūs ištekliai, žmogiškieji ištekliai sunkiai imituojami ar perimami, susiję su specifinėmis žiniomis.
	B. Rundh (2005)	Darbuotojų įgūdžiai ir unikalūs sugebėjimai leidžia įmonei išsiskirti iš konkurentų.
Inovacijų diegimo sparta	C. Shepherd ir P. K. Ahmed (2000)	Norint pirmauti, būtina kuo greičiau diegti inovacijas. Manoma, kad inovacijos gali suteikti ir palaikyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.
	A. Trappey ir kt. (2004)	Investuojant į produktyvias valdymo sistemas (inovacijas), gerokai padidinamas įmonės konkurencingumas.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Žinios ir informacija	C. Soosay ir P. Hyland (2004)	Žinios ir informacija laikomos pagrindiniu inovacijų varikliu. Naujų žinių generavimas sąlygoja tolimesnius įmonių pokyčius.
	Garvin (1993)	Įmonės funkcijoms tobulinti pritaikomos ne tik įmonės viduje suformuotos žinios, bet ir tos, kurias darbuotojai įsisavina iš tiekėjų, klientų, konkurentų. Žinių pritaikymas skatina tolimesnius pokyčius.
	N. Fabbe-Costes (1997)	Žinios laikomos aukšto lygio informacija. Apima vyresniųjų vadybininkų patirtį ir verslo kultūrą. Siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje, svarbus yra vystymasis ir prisitaikymas, kuris pasiekiamas mobilizuojant žinias.
Laikas	M. Cristopher, H. Peck (2003)	Reikšmingas susitelkimas ties laiko svarba. Atsiradus laikui jautriems vartotojams, sugebėjimas greitai dirbti yra būtina sąlyga. Mažinamos laiko sąnaudos, įmonei suteikia lankstumo ir leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius. Manoma, kad įmonės gebančios valdyti laiką yra pranašesnės už konkurentus.
Greitas atsakas į klientų poreikius	B. Kayis ir S. Kara (2005) D. Bowersox, J. Mentzer ir T. Speh (1995)	Manoma, kad konkurencingesnės tos įmonės, kurios reaguoja greitai ir efektyviai. Teigiama, kad konkuravimas susitelkia į vertės nekuriančio laiko pašalinimą.
Lankstumas		Laikomas vienu iš konkurencijos ginklų ir yra suprantamas kaip gebėjimas efektyviai atsakyti į besikeičiančius kliento poreikius.
Paslaugų teikimo kokybė	P. Varca (1999)	Atkreipiamas dėmesys į tai, kad konkurencinį pranašumą suteikia paslaugų teikimo kokybė.
Santykiai su klientu; kliento ir tiekėjo santykiai	M. Morris, C. Carter (2005); R. Chumpitaz, N. Papparoidamis (2004)	Išlaikomi ir didinami pardavimai tarp pelningiausių klientų, gerinamas pirkėjo ir tiekėjo santykių koordinavimas. Šie santykiai apibūdinami kaip „ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui“ ir siejami su ilgalaikiais planais, pasitikėjimu ir dideliais įsipareigojimais.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Klientų aptarnavimas	P. Murphy, D. Wood (2004)	Manoma, kad tai puikus konkurencijos ginklas, kuris leidžia konkuruoti kaina.
	A. Jong, K. Ruyter, J. Lemmink (2005)	Kadangi klientų aptarnavimo gerinimas yra sudėtingas procesas, užimantis daug laiko, konkurentams yra gana sunku pasiekti jau pažengusios įmonės lygį.
Organizacijos (organizacinis) mokymas	Winter (1987); J. Sallis, N. Olsen (2006)	Konkurencinio pranašumo šaltiniu yra tuomet, kai <i>apie mokymąsi nėra „kalbama“, ji sunku nukopijuoti konkurentams</i> , o žinias sunku nukopijuoti dėl jų sudėtingumo.
Organizacinė kultūra	Barney (1986)	Yra svarbi įmonės konkurenciniam pranašumui. Kultūros pagrindai turi būti tvirti, tačiau kartu skatinti novatoriškumą.
	C. Soosay ir P. Hyland (2004)	Šių autorių požiūris priešingas. Jų teigimu organizacinė kultūra konkurencingumui didelės įtakos nedaro.
Įvaizdis	S. K. Rainisto (2003)	Gali turėti įtakos galingo ir išskirtinio konkurencinio pranašumo formavimui. Ženklo lojalumas gali formuoti įėjimo barjerus konkurentams.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal I. Beniušienę ir G. Svirskienę (2008)

Kaip matyti iš pateiktos lentelės (žr. 1 lentelę), vidinių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių yra daug ir gana įvairių. Remiantis I. Beniušienės ir G. Svirskienės atlikta mokslinių požiūriu analize, galima teigti, kad dauguma autorių kaip pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį išskiria nematerialų turtą (žmogiškieji ištekliai, žinios ir informacija, organizacinė kultūra, įvaizdis ir t. t.). Priešingai nei materialus turtas, kuris laikomas įprastu, visiems aiškiu ir pasikartojančiu, nematerialus turtas vertinamas dėl jo unikalumo ir nepakartojamumo.

Pažymėtina, kad įvairūs autoriai išskiria ir daugiau išteklių klasifikacijų: materialūs ir nematerialūs ištekliai (Korsakienė, 2012); apčiuopiami ir neapčiuopiami ištekliai (Sekliuckienė (2008)); fiziniai, žmogiškieji, organizaciniai ištekliai (Raudeliūnienė, 2007); materialūs, finansiniai, žmogiškieji ir organizaciniai ištekliai (Daniela, 2014, p. 525); finansiniai, fiziniai, žmogiškieji, technologiniai, reputaciniai ir organizaciniai (Ragelskaja ir Korsakienė, 2011).

R. Korsakienės (2012, p. 285) teigimu, ištekliais grįsta teorija plėtojama keliomis kryptimis, t. y. išskiriami du požiūriai: ištekliais grįstas požiūris ir žiniomis grįstas požiūris.

1.2.3. Ištekliais grįstas požiūris

Tipiniais ištekliais (materialiuoju turtu) grįsto požiūrio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniais laikytinos inovacijos (inovatyvūs produktai), tobulesnės, naujesnės nei konkurentų technologijos. Materialiems įmonės ištekliams priskirtini ir finansiniai ištekliai, žemė, pastatai, įrenginiai ir pan. Kitaip tariant, materialūs ištekliai, tai apčiuopiamas įmonės turtas, kuris pasižymi fizine ar pinigine išraiška ir atsispindi įmonės finansinėje atskaitomybėje (Sekliuckienė, 2008, p. 680).

R. Gokienės ir L. Dagilienės (2012, p. 66) teigimu, nors vis dažniau akcentuojama nematerialiojo turto svarba, materialusis turtas tebeformuoja pagrindinę bet kokio verslo infrastruktūrą, todėl efektyvus šio turto valdymas yra svarbus įmonės pelningumui bei visapusei sėkmei.

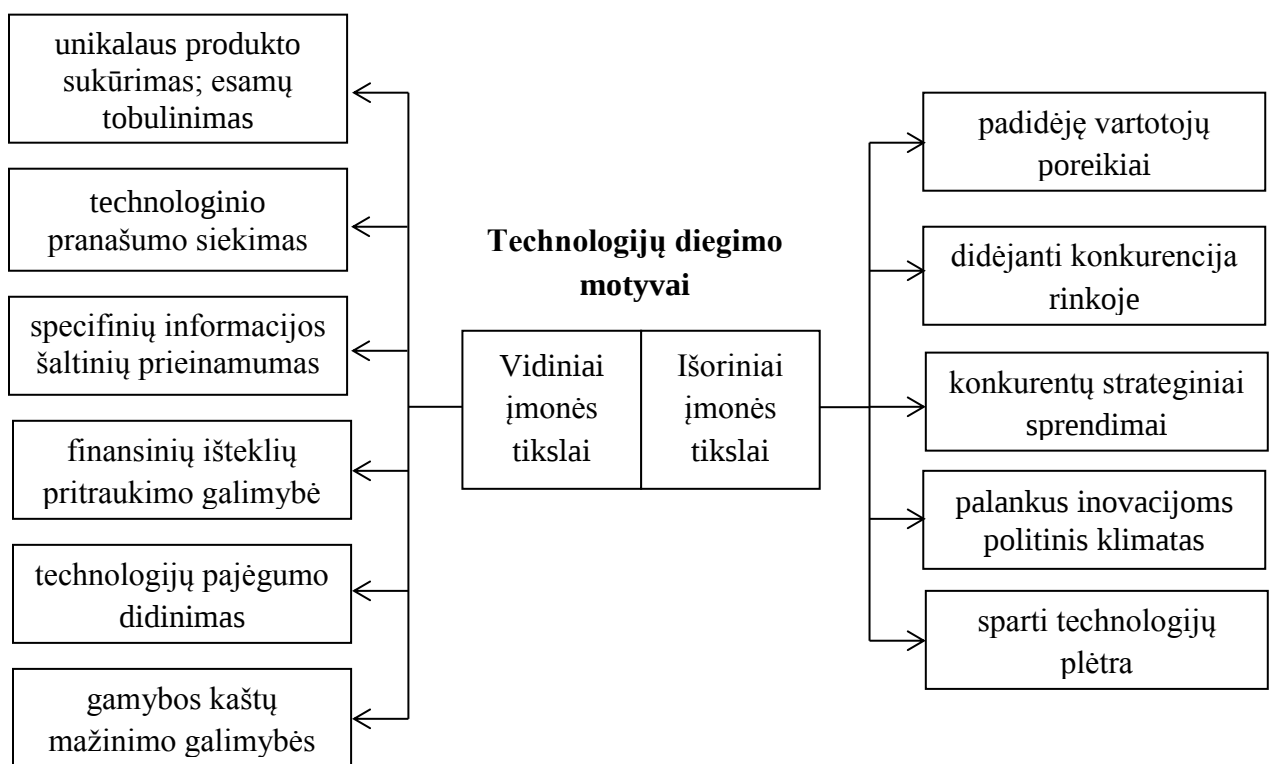
Pasak R. Gokienės (2009, p. 24), dėl nuolat ir gana sparčiai kintančių technologijų, trumpėjančio turto gyvavimo ciklo, augančių turto naudojimo išlaidų ir vis sunkiau prognozuojamos rinkos, yra labai svarbu planuoti ir stebėti materialų turtą per visą jo gyvavimo ciklą. Dėl šios priežasties akcentuotina išlaidų nustatymo, kuris turėtų būti vykdomas materialaus turto viso gyvavimo ciklo metu, reikšmė. Konkurencinio pranašumo siekimas skatina minimizuoti išlaidas ir maksimizuoti naudojamo turto laiką. Daug materialaus turto turinti įmonė gali pagerinti savo konkurencinį pranašumą tinkamai valdydama (stebėdama ir planuodama) su turtu susijusias išlaidas (Gokienė, 2009, p. 25).

Bene svarbiausiais materialiais ištekliais yra laikomos technologijos, kurios vertinamos kaip vienos esminių konkurencinio pranašumo veiksnių (Vasauskaitė et al., 2011, p. 418). Technologijų ir sėkmingos konkurencijos sąsajas išvelgiantys J. Vasauskaitė ir R. Krušinskas (2009, p. 1009) pastebi, kad įmonės turi būti lanksčios ir dinamiškos bei gebėti greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Tai užtikrina ne tik žinios ir informacija, bet ir naujų technologijų integravimas ir įvedimas į rinką. Manoma, kad naujų technologijų panaudojimas naujiems produktams (prekėms ar paslaugoms) bei procesams kurti gali būti laikomas vienu iš galimų sėkmingo verslo valdymo kelių. Dėl šios priežasties įmonės (ypač rinkos lyderės) yra priverstos sekti naujoves, investuoti į įvairius projektus tam, kad nepraleistų galimo šuolio rinkoje ir neužleistų savo užimamų pozicijų konkurentams.

Manoma, kad konkurencinė kova ypač paaštrėjo dėl sutrumpėjusių technologijų ir produktų gyvavimo ciklų. Dėl šios priežasties įmonės technologijas diegia ar kuria daug sparčiau nei anksčiau (Vasauskaitė et al., 2011, p. 418). Todėl derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad pasirinkus netinkamas technologijas, finansiniai ištekliai gali būti prarasti, pavyzdžiui, gaminant praktiškai nepagaminamus produktus ar per vėlai juos pateikiant į rinką. Todėl labai svarbu, kad įmonės objektyviai ir visapusiškai įvertintų savo galimybes, įsigytų ir panaudotų reikiamus išteklius bei tinkamu metu juos investuotų, nes nuo šių veiksmų priklauso didelė dalis įmonės sėkmės.

Naujų technologijų diegimas siejamas su aukštesniais įmonės veiklos rezultatais. Pasak Murphy ir Simon (2002 cit. pagal Vasauskaitė et al., 2011, p. 419), investicijų į technologijas rezultatas dažniausiai būna ne finansinio pobūdžio, o kuriantis naują vertę. Kitaip tariant, svarbi tokių investicijų ne tik tiesioginė nauda, pavyzdžiui, sumažėjusios sąnaudos, augančios pajamos. Ne mažiau svarbūs yra ir sunkiau įvertinami veiksniai, tokie kaip sumažėjusi verslo rizika, papildomų sąnaudų išvengimas, konkurencinio pranašumo įgijimas ir pan.

J. Vasauskaitė, V. Snieška ir A. Drakšaitė (Vasauskaitė et al., 2011, p. 420) atlikę naujų technologijų diegimo įmonėse priežastingumo analizę, motyvus, kodėl diegiamos naujos technologijos išskyrė į dvi grupes (8 pav.). Pirmoji motyvų grupė remiasi vidiniais įmonės tikslais, antroji – išoriniais.



8 pav. Naujų technologijų diegimo motyvai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal J. Vasauskaitė et al. (2011, p. 425)

1. Vidinius įmonės tikslus atitinkantys motyvai:

- Unikalaus produkto sukūrimas ar esamų produktų tobulinimas – manoma, kad tai gali suteikti konkurencinį pranašumą arba turėti įtakos verslo sėkmei, jei įmonės pasirinktas gaminti prekes (ar teikti paslaugas) gamina nedaug rinkoje esančių konkurentų, technologinio pranašumo taip pat gali būti siekiama specializuotoje srityje.

- Technologinio ar konkurencinio pranašumo siekimas – tobulinami technologiniai procesai didina įmonės produktyvumą, o tai atitinkamai suteikia konkurencinį pranašumą.
- Specifinių informacijos šaltinių prieinamumas – disponuojama informacija, kurios kitos įmonės neturi, pavyzdžiui, apie naujausias technologijas, rinkos pasikeitimus ar pan.
- Finansinių išteklių pritraukimo galimybė – įvairūs struktūriniai paramos fondai sudaro galimybę įmonėms aktyviau ir drąsiau įgyvendinti savo idėjas, projektus.
- Technologijų pajėgumo didinimas ir gamybos kaštų mažinimo galimybės – yra ženklus skirtumas tarp gamybos kaštų naudojant pažangias ar atsiliekančias technologijas; galimybė atpiginti gamybos kaštus skatina naudoti naujas technologijas.

2. Išorinius įmonės tikslus atitinkantys motyvai:

- Padidėję vartotojų poreikiai – įmonės turi būti orientuotos į vartotojų pasitenkinimą produktu; vartotojai turi būti imlūs naujovėms bei suinteresuoti įsigyti tą produkciją.
- Didėjanti konkurencija rinkoje – laiku neįdiegus naujų technologijų, konkurencinis pranašumas gali būti prarastas, pvz., kai konkurencijos lygis rinkoje yra didelis ir konkurentai aktyviai vykdo inovacinę veiklą.
- Konkurentų strateginiai sprendimai – konkurentams diegiant naujas technologijas, įmonės turi keisti savo strategijas ir, pavyzdžiui, taip pat diegti tokias ar pažangesnes technologijas.
- Palankus inovacijoms politinis klimatas – naujų technologijų diegimą įvairiomis priemonėmis (pavyzdžiui, lengvatomis) gali skatinti valstybė.
- Sparti technologijų plėtra (technologijų gyvavimo ciklo trumpėjimas) – technologijoms būdingas senėjimo, t. y. nusidėvėjimo procesas, todėl technologijų gyvavimo ciklo trumpėjimas turi įtakos ir jų moralinio nusidėvėjimo laikui. (Vasauskaitė et al., 2011, p. 420)

Taigi galima teigti, kad motyvų diegti naujas technologijas yra gana daug ir įvairių. Nors įmonės diegti naujas technologijas skatina skirtingi motyvai, tačiau galima manyti, kad svarbiausiais veiksniais laikytini konkurencinio pranašumo siekimas ir pridėtinės vertės kūrimas. J. Vasauskaitė ir R. Krušinskas (Vasauskaitė ir Krušinskas, 2009, p. 1009) atkreipia dėmesį, kad naujų technologijų sukūrimas ar įdiegimas savaime dar neužtikrina konkurencinio pranašumo įgijimo. Tam būtina gebėti geriau nei konkurentai apjungti ir suderinti strateginius veiksmus.

J. A. Urbonas ir I. Maksvytienė (2009, p. 993) pabrėžia, kad dažnai maži pasikeitimai duoda daugiau negu didelis technologinis proveržis. Tačiau net ir mažų naujovių įgyvendinimui reikia didelės patirties ir gebėjimų: specializuotų ir kvalifikuotų darbuotojų, įmonės techninio aprūpinimo, glaudaus ryšio su pagrindiniais klientais ir t. t. Autorių nuomone, didesnis konkurencinis pranašumas galimas investuojant į naujus tobulesnius gamybinius pajėgumus, atitinkamus darbuotojų mokymus, mokslinius tyrimus, plėtros strategijas.

Atkreiptinas dėmesys, kad Fiol (2001 cit. pagal Vasauskaitė ir Krušinskas, 2009, p. 1015) nuomone, greitai kintančioje aplinkoje konkurencinio pranašumo siekimas įsigyjant naujų technologijų (ar kitų specifinių resursų) yra sietinas su papildomomis sąnaudomis. Šią mintį iš esmės galima laikyti teisinga, nes siekiant panaudoti naujausias technologijas, būtinos nuolatinės investicijos net ir tais atvejais, kai įmonė nėra tikra, ar šios investicijos atsipirks. Tačiau ir investicijų atidėjimas gali būti susijęs su rizika, pavyzdžiui, kad sumažės pelningumas, išaugs konkurentų skaičius, rinka bus perpildyta ir pan. (Vasauskaitė ir Krušinskas, 2009, p. 1015).

Kalbant apie investavimą į naujas technologijas, svarbiais tampa ir naujų technologijų neapibrėžtumo ir jų vystymosi tendencijų klausimai. Būtent pastarieji du veiksniai laikytini vienais svarbiausių priimant technologijų diegimo sprendimus. Technologijos neapibrėžtumas suprantamas kaip nežinomybė dėl būsimų rinkos sąlygų, pavyzdžiui, nežinoma (tik nuspėjama) vartotojų reakcija į naują technologiją ar atsakomieji konkurentų veiksmai. Neapibrėžtumas gali atsirasti ir dėl vidinių įmonės pajėgumų, pavyzdžiui, esant tam tikrai nežinomybei dėl tikslių išlaidų naujoms technologijoms įsigyti, reikalingų naujų specialistų darbui su nauja technologija ir kt. Sprendžiant technologijų diegimo klausimą, įmonei svarbu įvertinti, kaip ateityje, t. y. per tam tikrą laikotarpį, keisis tos technologijos. Tačiau tai padaryti yra gana sunku, nes technologijų vystymosi proceso kitimas yra stochastinis, t. y. priklauso nuo atsitiktinumo. (Vasauskaitė et al., 2011, p. 425).

Pažymėtina, kad investuojant į naujas technologijas įgyjamas ne tik naujas įrengimas, tačiau kartu yra formuojami kompetencijos ir intelektinis potencialas, prisidedantys prie konkurencinio išskirtinumo kūrimo (Vasauskaitė et al., 2011, p. 425). Šiai nuomonei pritaria ir Min Ju ir kiti (2013, p. 3), teigiantys, kad technologiniai gebėjimai yra susiję su organizaciniais įgūdžiais ir kompetencijomis, padedančiais įmonėms įveiklinti įvairias technologijas naujoms prekėms ar paslaugoms kurti (ar tobulinti). Būtent technologiniai gebėjimai leidžia įmonėms kurti naujas technologijas, diegti naujoves, teikti rinkai naujus produktus, o, svarbiausia, pagerinti tų produktų eksploatacines savybes ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant galima teigti, kad technologijos vis dar laikomos vienais svarbiausių įmonės išteklių. Nepaisant to, jog naujų technologijų įsigijimas, jų integravimas ir adaptavimas prie vartotojų poreikių siejamas su papildomomis išlaidomis ir neapibrėžta rizika, dauguma autorių gana vienareikšmiškai sutinka, kad tinkamai parinktos naujos technologijos didina įmonės potencialą bei silpnina konkurentų padėtį. Atkreiptinas dėmesys, kad jau pradėjęs formotis požiūris, jog technologijos, nauji įrengimai ar kitas materialus turtas savaime dar nesukuria konkurencinio pranašumo, todėl vis daugiau tyrėjų kalba apie tai, jog būtina formuoti kompetencijas, investuoti į tyrimus, darbuotojų įgūdžių skatinimą.

1.2.4. Žiniomis grįstas požiūris

Žiniomis grįsto požiūrio teoretikų teigimu, materialūs ištekliai nebelaikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu, o konkuravimas produktais ar kainomis suteikia tik trumpalaikį efektą. Pasak J. Sekliuckienės (2008, p. 680) įmonės turi išteklių, kurie tiesiogiai neatsispindi įmonės finansinėje atskaitomybėje. Tokie ištekliai laikyti neapčiuopiamais, t. y. nematerialiais ištekliais, pavyzdžiui, savybės ir gebėjai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, mokymosi gebėjimai, įmonės žinojimas, glaudžių ryšių palaikymas, darbuotojų personalinės ir organizacinės kompetencijos. Kitaip tariant, neapčiuopiamais ištekliais laikyti nematerialūs įmonės ištekliai ir organizacinės kompetencijos, įgalinančios įmonę siekti konkurencinio pranašumo, nes būtent pastarosios leidžia įveiklinti strateginius organizacinius išteklius, kurie ir lemia konkurencinį pranašumą rinkoje. Pažymėtina, kad tokie ištekliai ne visada priklauso įmonei, o, pavyzdžiui, gali būti jai tik prieinami.

J. Raudeliūnienė (2007, p. 41) nustatė, kad žinias, kaip esminį konkurencinio pranašumo šaltinį, galima išskirti į du elementus: žmones, juos suprantant kaip intelektualų įmonės kapitalą (įmonės darbuotojai, vartotojai, partneriai, dirbdami kartu generuoja žinias), ir informaciją.

A. Stankevičienė ir A. Liučvaitienė nustatė, kad bendro intelektualinio kapitalo apibūdinimo nėra. Autorės daro prielaidą, kad intelektualinis kapitalas gali suprantamas kaip *idėjos, žinios, žinių keitimosi procesai bei sukurti produktai, didinantys turto vertę* (Stankevičienė ir Liučvaitienė, 2012, p. 80). Nors intelektualinį kapitalą formuoja žmogaus protinės veiklos pastangos, t. y. žmogiškasis kapitalas, tačiau jį sudaro ir daugiau elementų (2 lentelė.). Taigi intelektualinis kapitalas apima žmogiškąjį, tarpusavio ryšių (vartotojų), organizacinį (struktūrinį) kapitalą.

2 lentelė. Intelektinio kapitalo struktūra

Struktūros elementas	Veiksniai
Žmogiškasis kapitalas	Darbuotojų žinios, įgūdžiai, požiūris, motyvacija, lankstumas, patirtis, darbo efektyvumas, lojalumas, kompetencija ir kt.
Struktūrinis kapitalas	Įmonės strategija, organizacinė kultūra, kokybės valdymas, vadovavimo struktūros, duomenų bazės, įmonės prestižas ir kt.
Santykių (ryšių) kapitalas	Santykiai su klientais, partneriais, investuotojais, tiekėjais.

Šaltinis: A. Stankevičienė ir A. Liučvaitienė (2012, p. 82)

V. Barkauskas intelektualų įmonės kapitalą apibūdina kaip „tai, kas pagrįsta žiniomis, teikia organizacijoms naudą ir yra sunkiai identifikuojama“ (2009, p. 224). Autorius intelektualų kapitalą supranta kaip integruotų fiziškai neapčiuopimų išteklių visumą, kurios didžiąją dalį sudaro neišreikštinės žinios, t. y. sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs

organizacinių ryšių tinklai ir pan. Jo teigimu, informacija ir žinios, kurios laikytinos retu ištekliu, tampa svarbiausiu šiuolaikinės gamybos veiksnium, o intelektas vertinamas kaip pagrindinis veiksnys žinių kūrimo procese, formuojančiame žinių pritaikymo sąlygas įmonės konkurencingumui didinti (Barkauskas, 2009, p. 227).

Taigi šiandieninėje ekonomikoje konkurencinis pranašumas siejamas ne su užimamomis pozicijomis rinkoje, su įmonės sukauptu ir sunkiai atkartojamu žinių turtu, t. y. žinių bazėmis, naujų žinių įsisavinimu ir efektyvia žinių vadyba, bei gebėjimu šį turtą pritaikyti ir panaudoti. Z. O. Atkočiūnienės (2013, p. 17) teigimu, žinios tampa kapitalo dalimi ir itin svarbiu gamybos veiksnium, kuriančiu pridėtinę vertę turinčius produktus ir padedančiu priimti racionalius ekonominius sprendimus. Autorė pabrėžia, kad žinios, priešingai nei materialieji ištekliai, yra nuolat atnaujinamos, unikalios tuo, kad yra neišsemiamos, nesibaigiančios ir neišmatuojamos. Bet, svarbiausia, kad išmatuojami ir akivaizdūs jų teikiamos naudotos rezultatai: patobulinti produktai, paslaugos, procesai, naujos rinkos, inovatyvūs sprendimai, aukštesnio lygio klientų aptarnavimas (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012, p. 60).

Itin svarbu yra tai, kad naudojantis žiniomis galima sukurti vis naujas konkurencines ir strategines galimybes. Kitaip tariant, žinios suteikia galimybę valdyti ne tik esamą situaciją, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis. Manoma, kad *žinios, kurios apima tai, ką organizacija žino, kaip ji naudoja tu, ką žino, ir kaip greitai ji gali sužinoti kažką naujo, yra vienintelis pranašumas, galintis organizacijai užtikrinti ilgalaikę konkurencingą padėtį rinkoje* (Atkočiūnienė, 2013, p. 21).

Nuolatinių pokyčių laikotarpiu, svarbiais tampa ne tik disponavimas informacija ar žinių generavimas, bet ir jų tarpusavio ryšio supratimas. Įmonei nebepakanka tik vystyti tam tikrus įgūdžius ar kompetencijas, ji privalo neatsilikti nuo sparčiai kintančios aplinkos ir gebėti efektyviau reaguoti į strateginius pokyčius. Dėl šios priežasties kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas išskiriamas sisteminis mąstymas.

A. Skaržauskienės (2008, p. 118) teigimu, *sisteminio mąstymo principai gali tapti vertingais organizacijos veiklos principais, o sisteminis mąstymas – inovaciniu instrumentu kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, unikalia priemone generuoti gerus valdymo sprendimus*. Sisteminis mąstymas yra orientuotas į visumą, t. y. ne į atskirus daiktus ar elementus, o į jų sąsajas ir tarpusavio ryšius. Taigi pasinaudojus sisteminiu mąstymu, į vieną bendrą visumą galima susieti įvairius objektus ar veiklos formas, geriau suprasti tarpusavio santykius ar įmonės veiklos schemas, nustatyti vystymosi dėsningumus ar numatyti įvairius ateities variantus.

Kitų autorių teigimu, naujosios ekonomikos sampratoje įmonės sėkmę lemia darbuotojų įgūdžiai ir žinios, t. y. darbuotojai yra tas veiksnys, kuris padeda įmonei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Manoma, kad konkurencinis pranašumas kuriamas įmonėms efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, t. y. aukštos kvalifikacijos ir motyvuotų darbuotojų pritraukimas bei išlaikymas, kuria

didelius pajėgumus: didina produkcijos kokybę, mažina gamybos išlaidas, leidžia tinkamai ir greitai įgyvendinti įmonės strategiją (Išoraitė, 2011, p. 35). Teigiama, kad be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nė viena įmonė nepasiektų tikslų ir neišgyventų. Dėl šios priežasties žmogiškieji ištekliai laikomi sunkiausiai pasiekiamu konkurenciniu elementu, t. y. yra sunkiai pasiekiami konkurentams, ir pagrindiniu, unikalumą kuriančiu įmonės ištekliau. Unikalių komandų sukūrimas laikomas geriausiu būdu įmonės pelnui didinti. Tačiau pabrėžtina, kad turimi žmogiškieji ištekliai nesukurs konkurencinio pranašumo, jei nebus kryptingai ir strategiškai valdomi (Išoraitė, 2011, p. 32). Todėl autoriai atkreipia dėmesį tai, kad įmonės sėkmė labai priklauso nuo to, kaip ji sugeba valdyti žmogaus potencialą. Kitaip tariant, reaguojant į besikeičiančią aplinką reikia turėti ne tik kompetentingų darbuotojų, bet ir gebėti nuolat tobulinti jų kompetencijas (Atkočiūnienė, 2010, p. 14).

M. Mickevičienė (2011, p. 18), sutinka, kad turimi išskirtiniai ištekliai savaime dar negarantuoja tvaraus konkurencinio pranašumo ir pritaria nuomonei, kad būtent turimos kompetencijos leidžia efektyviai įveikinti turimus išteklius ir atlikti kai kuriuos veiksmus geriau nei konkurentai, tokiu būdu sukuriant tvarų konkurencinį pranašumą.

Manoma, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo to, kaip ji sugeba motyvuoti, ugdyti ir įtraukti savo darbuotojus, rūpintis jų gerove ir sėkme, t. y. nuo įmonės sugebėjimų darbuotojų kompetencijas paversti įmonės kompetencijomis. Tinkamai valdant žmogiškąjį kapitalą, didinami įmonės vertė ir pajamos, klientų pasitenkinimas, gerinama produktų kokybė, didėja darbo našumas, mažinamos sąnaudos ir t. t. Pažymėtina, kad žmogiškieji ištekliai ne tik didina įmonės vertę, skatina operacinį ir įmonės veiklos efektyvumą, bet ir padeda spręsti greitai besikeičiančios globalios verslo aplinkos problemas (Išoraitė, 2011).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad daugiau investuojant į konkurencinio pranašumo kūrimo priemones, t. y. į naują nematerialų turtą, padidėja konkurencinio pranašumo įgijimo galimybė, nes randami vis nauji efektyvesni atitinkamo produkto pagaminimo ar pardavimo būdai, investuojant į nematerialų turtą gali būti keičiama vertybių grandinė, sustiprinami konkurencinį pranašumą kuriantys veiksniai (Urbonas ir Maksvytienė 2009, p. 997).

Apibendrindama darbo autorė pastebi, kad žiniomis grįstam požiūriui būdingas įvairialypiškumas, t. y. skirtingi autoriai išskiria gana daug ir įvairių žiniomis grįsto konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių elementų, tokių kaip žinių vadyba, sisteminis mąstymas, kvalifikuoti specialistai (darbuotojų žinios, įgūdžiai ir kompetencijos), žmogiškųjų išteklių (žmogaus potencialo) valdymas (motyvavimas, ugdymas, įtraukimas), unikalios komandos sukūrimas, savybės ir gebėjimai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, mokymosi gebėjimai ir kt. Taigi galima daryti išvadą, kad žinios yra unikalūs ir vertingas įmonės ištekliai, o įvairių jo elementų integracija užtikrina ilgalaikį tvarų konkurencinį pranašumą.

1.3. Konkurencinis pranašumas bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą

1.3.1. Tarporganizacinė sąveika ir jos formos

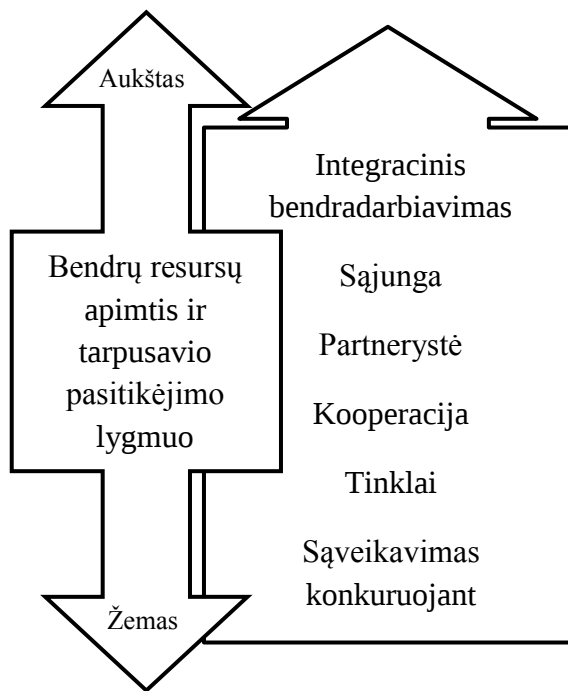
Dėl ekonomikoje vykstančios internacionalizacijos konkurencijos procesuose susiformavo naujas reiškiny – anksčiau buvusi negailestinga konkurencinė kova keičiama bendradarbiavimu. Naujasis požiūris konkurenciją vertina ne kaip kovą, kurios metu siekiama sunaikinti konkurentą, o kaip bendradarbiavimą, paremtą varžybomis ir lenktyniavimu. Konkurencingumas veikiamas pergrupuojant ir tarpusavy derinant turimus išteklius (A. Liučvaitienė, K. Peleckis, 2011, p. 195). Ryšių užmezgimas ir sąveikavimas su kitomis įmonėmis yra vienas iš būdų įgyti konkurencinį pranašumą.

A. G. Raišienė (2008, p. 51), nagrinėdama organizacijų sąveikos tematiką, nustatė, kad tarporganizaciniams ryšiams bei jų sąveikai apibūdinti užsienio literatūros autoriai vartoja skirtingas sąvokas:

- *tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis bendradarbiavimas* (Cigler 2001; Mandel, 2001),
- *tarporganizacinis/ tarpinstitucinis sąryšis/sąveika* (Agranoff, McGuire, 2003),
- *tarporganizacinė/ tarpinstitucinė/ tarpsektorinė partnerystė* (Gray, 2002),
- *tarporganizaciniai/ tarpinstituciniai tinklai* (O'Toole 1995),
- *tinklinis valdymas* (Agranoff, McGuire 2001),
- *asociacija, aljansas, sąjunga, koordinavimas* (Axelsson, Axelson, 2006, Linden, 2002).

Šis A. G. Raišienės sąrašas nėra baigtinis. Darbo autorė nustatė, kad užsienio ir Lietuvos autoriai sinonimiškai vartoja ir daugiau sąvokų, pavyzdžiui, tarporganizaciniai ryšiai (Johnsen et al., 2008; Navickas ir Malakauskaitė, 2009); verslo grupės, įmonių tinklai (Fruin, 2008); bendradarbiavimas (Lotia ir Hardy, 2008); kooperavimas, konsorciumas, bendra įmonė (Faulkner, 2006; Dacin et al., 2008); tinklinės verslo grupės (Colpan ir Hikino, 2010); organizacijų tinklas (Ribačonka ir Kasnauskė, 2013), tinklinis bendradarbiavimas (Proscevičienė, 2010a; 2010b) ir t. t.

A. G. Raišienė (2008, p. 53) apibendrindama užsienio autorių darbus išskyrė šešias tarporganizacinės sąveikos formas: *sąveikavimas konkuruojant, tinklai, kooperacija, partnerystė, sąjunga ir integracinis bendradarbiavimas* (9 pav.). Atsižvelgiant į tai, kad tarporganizacinei sąveikai būdingas dinamiškumas, t. y. tęstinumas ir tobulėjimas, 9 paveiksle pavaizduotoje skalėje atsispindi tarporganizacinės sąveikos formų pokyčiai pagal bendrų resursų apimtį ir tarpusavio pasitikėjimo lygmenį sąveikos intensyvumą. Kitaip tariant, sąveikų intensyvumo lygis ir dinamika leidžia identifikuoti skirtingas tarporganizacinės sąveikos formas. Pažymėtina, kad kuo tarporganizacinė sąveika glaudesnė, tuo aukštesnių rezultatų iš tokios veiklos galima tikėtis.



9 pav. Tarporganizacinės sąveikos dinamika

Šaltinis: A. G. Raišienė (2008, p. 53).

Sąveikavimas konkuruojant reiškia, kad analogiškas prekes ar paslaugas teikiančios organizacijos vienos veiklos srityse bendradarbiauja, o kitose – konkuruoja.

Tinklai laikomi perspektyviausiu tarporganizacinės veiklos mechanizmu, kurio valdymo pagrindas – informacija. Į tinklus susijungusios organizacijos neturi pastovios organizacinės struktūros, kadangi keičiantis informacijos srautams, nuolat keičiasi ir tinklai.

Kooperacija – įvairių įsipareigojimų pagrindu kuriamas kolektyvinis susivienijimas, kuomet visiems dalyviams artimi tikslai įgyvendinami per kolektyvinį veiksma. Būdingos savybės: narių įsitraukimas, aukštesnis pasitikėjimo lygis, bendras kai kurių sprendimų priėmimas, susitikimų laiko bei vietos derinimas, dalijimasis įvairiais ištekliais (informaciniais, techniniais, žmogiškaisiais ir kt.).

Partnerystė – jos pagrindas – dalyvavimas bei atvira komunikacija tarp visų narių, kurie dalinasi informacija, remia vieni kitus, vykdydami bendrą veiklą. Svarbu tai, kad priimant sprendimus dalyvauja dauguma narių.

Sąjungos (asociacijos, aljansai, koalicijos) grindžiamos bendrais interesais. Kuriamos paslaugų, produktų ir santykių sistemos, dalinamasi idėjomis, apjungiami socialiniai ekonominiai ištekliai.

Integracinis bendradarbiavimas apima ilgalaikę perspektyvą, siekiama bendrais interesais grįstų tikslų įgyvendinimo. Pažymėtina, kad dalinamasi ne tik žiniomis ir patirtimi, bet ir visais ištekliais, rizika, atsakomybe bei atlygiu. Svarbus yra įtraukimas ir dalyvavimas, t. y. susitikimuose, sprendimų priėmimo procese ar kitose veiklose dalyvauja visų projektų ar programų, tikslinių grupių atstovai. Nuo kitų tarporganizacinės sąveikos formų skiria sinergijos efektas.

Taigi galima daryti išvadą, kad visoms tarporganizacinės sąveikos formoms būdingi skirtingi bruožai. Apie skirtingų sąveikos formų turinį būtina žinoti siekiant įvairių tikslų įgyvendinimo, kuo glaudesnės tarporganizacinės sąveikos ir kuo aukštesnių jos rezultatų.

Atsižvelgiant į tai, kad tarporganizacinės sąveikos teoretikai tinklus laiko vienu perspektyviausių tarporganizacinės veiklos mechanizmų, toliau darbe pateikiama išsamesnė organizacijų tinklo samprata, aptariama įmonių tinklo teorija. Pažymėtina, kad toliau darbe įmonių (organizacijų) tinklo ir tarporganizacinių ryšių, bendradarbiavimo³ ir partnerystės sąvokos dėl panašios savo reikšmės bus vartojamos sinonimiškai.

1.3.2. Organizacijų tinklo samprata. Tinklinis bendradarbiavimas

Įmonių tinklo teorija (angl. Network theory) teigia, kad įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu. Ši teorija akcentuoja konkurencijos vengimą, jos atsisakymą, konkurencijos keitimą į bendradarbiavimą. Svarbu yra tai, *kad įmonė negali įgyti konkurencinio pranašumo kitiems tinklo dalyviams, o jos konkurencingumą būtų tiksliau vertinti tinklui nepriklausančių įmonių atžvilgiu*. Įmonių bendradarbiavimas, jų tarpusavio ryšiai ir yra laikomi konkurencinio pranašumo šaltiniu (Čsas, 2000, p. 29).

E. Kazlauskienė et al. (2001, p. 81), nagrinėjusios tarporganizacinio tinklo sampratos ypatumus vadybos kontekste, atskleidė skirtingas šios sąvokos interpretacijas (3 lentelė).

3 lentelė. Požiūriai į organizacijų tinklus

Autorius (-iai)	Požiūris į organizacijų tinklą
K. S. Cook ir R. Emerson (1978)	<i>Organizacijų tinklas – daugelio tarpusavyje besijungiančių bei besikeičiančių ryšių sistema.</i>
H. E. Aldrich (1979)	<i>Organizacijų tinklai – tam tikras skaičius laisvai sujungtų organizacijų, susijusių tam tikrais ryšiais bei visuomeniniais santykiais.</i>
V. D. Ven, D. L. Ferry (1980)	<i>Organizacijų tinklas – tarpusavio ryšių pavyzdys tam tikros organizacijų grupės viduje, veikiantis siekiant bendrų tikslų.</i>
W. Powell (1991), S. P. Robbins, R. Stuard-Kotze (1990)	<i>Organizacijų tinklas – nauja ekonominės veiklos organizavimo forma.</i>
H. Hakansson, J. Johanson (1992)	<i>Organizacijų tinklas – kaip dalyvių, veiklos ir išteklių derinys.</i>

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

³ Bendradarbiavimo sąvoka vartojama nuolatiniams abipusiems ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu. Grindžiamas dalijimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu. Tai nuolatinis interaktyvus procesas (Raišienė, 2008, p. 51).

3 lentelės tęsinys

<i>R. W. Mondy, S. R. Premeaux (1993)</i>	<i>Organizacijų tinklai yra tinkamų ryšių su tinkamais žmonėmis užmezgimas ir išlaikymas.</i>
<i>B. G. Casseres (1994)</i>	<i>Organizacijų tinklas – tam tikrais ryšiais į visumą susijungusios įmonių grupės, siekiančios bendro tikslo (naudos) visam tinklui bei kiekvienam tinklo dalyviui atskirai.</i>
<i>J. M. Ivancevich, P. Lorenzi, S. J. Skinner, P. B. Crosby (1994)</i>	<i>Organizacijų tinklas – lankstūs, kartais laikini ryšiai tarp gamintojų, pirkėjų, tiekėjų ir vartotojų.</i>

Šaltinis: E. Kazlauskienė et al. (2001, p. 81)

Apibendrinant autorių požiūrius, galima išskirti kelis organizacijų tinklą sudarančius elementus (10 pav.) ir formuoti tokį organizacijų tinklo apibrėžimą: organizacijų tinklas – tai veiklos organizavimo forma, kurios metu tam tikrais lanksčiais ryšiais laisvai susijungusios įmonės (ar įmonių grupės) siekia bendro tikslo visam tinklui bei kiekvienam tinklo dalyviui atskirai.



10 pav. Organizacijų tinklo elementai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Svarbu paminėti, kad tinklinis bendradarbiavimas susiformuoja dėl tam tikrų motyvų. Manoma, kad bendradarbiauti įmonės motyvuoja ekonominiai veiksniai, abipusė nauda, pavyzdžiui, išteklių išplėtimas, įgūdžių tobulinimas, mažesni veiklos kaštai, didesnis valdymo efektyvumas.

Toliau pateikiamos pagrindinės teorinės traktuotės, kurios aiškina, kodėl įmonės kuria tarpusavio ryšius ir jungiasi į tinklus, aljansus, klasterius ar kitus junginius (4 lentelė).

4 lentelė. Teorinės įmonių tinklų atsiradimo priežastys

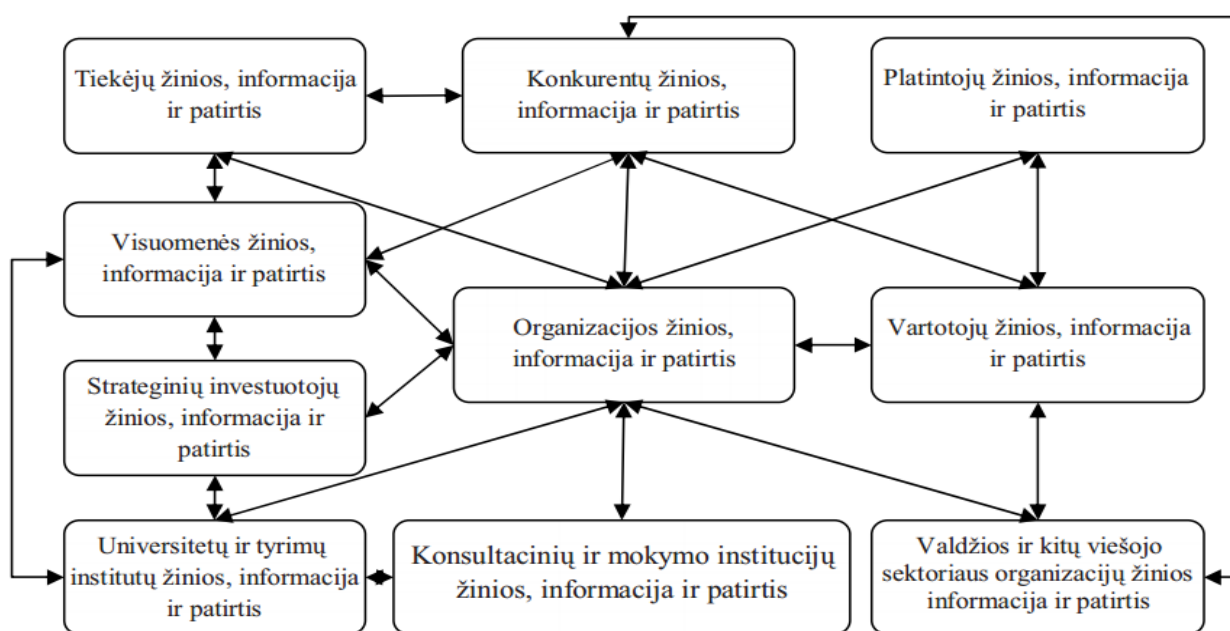
Abipusės naudos principas Pabrėžiama reikšmė tinklo dalyviams.	
Sandorių kaštų ekonomija	Kadangi įmonių gamybos ir sandorių kaštai skiriasi, teorija analizuoja, kaip, siekiant sumažinti gamybos ir sandorių kaštus, organizuoti įmonės veiklą. Daroma prielaida, kad sudarydama bet kokią sandorį organizacija pasirinks tą variantą (alternatyvą), kuris bus efektyviausias ir (arba) pigiausias.
Ištekliais paremta priklausomybė	Įmonės išskirtiniai vidiniai ištekliai laikomi konkurencinio pranašumo įgijimo pagrindu. Siekiant įgyti trūkstamų reikšmingų išteklių dėmesys nukreipiamas į išorės šaltinius. <i>Remiantis šia teorija, konkurencinis išskirtinumas analizuojamas turimų išteklių ir kompetencijų, leidžiančių užimti organizacijai tam tikrą poziciją, aspektu. Todėl dažnai šis požiūris tapatinamas su konkurencine organizacine elgsena</i> (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 864)
Asimetrijos principas Skirtingų kintamųjų tarp organizacijų egzistavimas turi įtakos jų santykinės išteklių kontrolės apimčiai bei priklausomybei nuo kitų organizacijų. Tarporganizaciniai ryšiai suprantami kaip kitos įmonės kontroliavimo ir veikimo priemonė.	
Strateginis pasirinkimas	Į bendradarbiavimą žiūrima iš jėgos pozicijų. Tinklo dalyvių ir bendradarbiavimo nauda vertinama pagal tai, kiek šios gali padėti siekiant konkrečių organizacijos tikslų.
Institucinė priklausomybė	Siekiama <i>ieškoti teisinio veiklos bendrumo su kitomis organizacijomis, vadovaujantis jos steigėjų, teisinio statuso ir kitų tapačių elementų nulemtomis plėtros gairėmis</i> (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 864).

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009)

Panašias organizacijų tinklo kūrimąsi beik vystymąsi sąlygojančias priežastis nurodo ir E. Kazlauskienė et al. (2001, p. 82). Pasak autorių, kurti tarporganizacinius ryšius skatina išorinė aplinka (glaudžių ryšių turėjimas mažina išorinės aplinkos poveikį, pavyzdžiui, sumažinama bankroto riziką);

didėjantis paslaugų bei produktų kompleksiskumas (tam įtakos turi produktų technologiniai ypatumai, sudėtingėjantys vartotojų poreikiai, kuriems patenkinti reikia specifinių žinių, įgūdžių ir išteklių). Teigiama, jog įmonės užmezga ryšius tam, kad lengviau įeitų į rinką, sumažintų riziką, galėtų keistis naujausiomis technologijomis, vystytų efektyvesnę gamybą bei gerintų prekių ir paslaugų kokybę. Šiai nuomonei pritaria ir R. Hopenienė et al. (2009, p. 85), teigiančios, kad *įmonių jungimasis į verslo sistemas ir tarporganizacinių ryšių palaikymas padeda sumažinti sandorių sąnaudas, išvengti arba sumažinti priklausomybę nuo išteklių, įgyti patirties ir žinių, įdiegti inovacijas*.

Atsižvelgdama į tai, kad tarporganizacinį bendradarbiavimą lemia įvairūs motyvai, apimantys sąveikaujančių subjektų žinias, informaciją ir patirtį, G. Proscevičienė (2010a, p. 48) išskyrė galimus tinklinio bendradarbiavimo dalyvius ir jų ryšius (11 pav.).



11 pav. Pagrindiniai tinklinio bendradarbiavimo dalyviai organizacijų požiūriu

Šaltinis: G. Proscevičienė (2010a, p. 48)

Kaip matyti iš 11 paveikslo, bendradarbiavimas tinkle grindžiamas tarpusavio santykių ir komunikavimo ryšių abipusiškumo principu. Taip užtikrinamas abipusis naudos gavimas. Pažymėtina, kad abipusiški ryšiai tarp tinklo narių yra ne tik komunikacijos kanalai, jais cirkuliuoja ir žinios, patirtis bei ištekliai (Proscevičienė, 2010a, p. 48). Tinklinio bendradarbiavimo metu, kuriamas socialinis kapitalas pamažu paverčiamas fiziniu ir intelektiniu kapitalu, kuris papildo tinklo narių žinojimo kompleksą, o pastarasis atitinkamai veikia ekonominius santykius ir įmonių konkurencingumą.

Svarbu yra tai, kad bendradarbiaudamos įmonės ne išigyja, o naudojasi partnerio turimais ištekliais. Tokia įmonių sinergija leidžia gauti didesnę pelną nei veikiant atskirai. Tarporganizaciniais

ryšiais susijungusios įmonės yra suinteresuotos dalintis turima informacija, įgūdžiais, patirtimi, ištekliais. Tokiuose ryšiuose itin svarbus tampa pasitikėjimas. Jei tarp įmonių nėra pasitikėjimo, kyla veikimo prieš kitą įmonę grėsmė, kuomet santykiai tampa konkurenciniais.

Apibendrinant autorių nuomones, galima teigti, kad bendradarbiauti įmonės skatina tam tikros naudos, pavyzdžiui, kaštų mažinimo, prieigos prie išteklių siekimo, rizikų sumažinimo, produkto kokybės gerinimo ir kt. siekimas. Taigi tarporganizacinius ryšius užmezgusioms įmonėms yra lengviau vystyti savo veiklą, dirbti efektyviau ir produktyviau.

1.3.3. Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai

Tarporganizacinių ryšių privalumus ir trūkumus (5 lentelė) išskyre V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009), atkreipė dėmesį į tai, kad tarporganizacinių ryšių vertinimas gali skirtis priklausomai nuo to, iš kieno pozicijos žiūrima – įmonės, tarporganizacinių ryšių dalyvio ar visuomenės.

5 lentelė. Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai

Privalumai	Apibūdinimas
<i>Akcininkams patrauklaus junginio įmonės įvaizdžio formavimas</i>	Įmonėms yra svarbus jų investicinis patrauklumas. Tarporganizaciniai ryšiai leidžia kurti bendrą prekės ženklą, kuris simbolizuoja priklausymą didesnei grupei, taip pat užtikrina platesnį prekių ar paslaugų asortimentą. Patikimo prekės ženklo kūrimas turi įtakos įmonės reputacijai, jos įvaizdžiui, ilgalaikei sėkmei. Tikėtina, kad tvirtais tarporganizaciniais ryšiais susijungusi įmonė bus patrauklesnė ne tik klientams ar partneriams, bet ir investuotojams.
<i>Įmonės reputacijos kūrimas, naudojantis partnerių teikiamomis paslaugomis</i>	Manoma, kad patrauklesnės ir klientų labiau vertinamos tos įmonės, kurios gali pasiūlyti visą paslaugų paketą. Tarporganizaciniais ryšiais susijungusios įmonės reklamuoja paslaugas ar prekes, kurių pačios neteikia, o tai padeda kurti teigiamą kitų įmonių reputaciją. Tokiais partnerystės ryšiais gali susijungti net ir tos įmonės, kurių veikla, atrodytų, yra mažai kuo susijusi.
<i>Rinkodaros kaštų ir rizikos pasidalijimas tarp partnerių</i>	Tarporganizaciniais ryšiais susijungusios įmonės dalijasi rizikomis (pavyzdžiui, projektų įgyvendinimo) ir rinkodaros kaštais. Kadangi rinkodaros kaštai nuolat auga, o komunikacijos kanalų efektyvumas mažėja, svarbi tampa jungtinė rinkodara, pavyzdžiui, bendros įmonių interneto svetainės.
<i>Priėjimas prie papildomų finansavimo šaltinių</i>	Tarporganizaciniai ryšiai kuriami siekiant gauti papildomų finansavimo šaltinių, kurie ypač svarbūs smulkioms ar pradedančios veiklą įmonėms.
<i>Kompetencijų, informacijos bei žinių sklaida tarp partnerių</i>	Tarporganizaciniais ryšiais susijungusios įmonės papildo viena kitą dalindamosi turimomis kompetencijomis, informacija, žiniomis. Šis dalijimasis gali būti dvejopas: <i>organizacijos dalijasi žiniomis, susijusiomis su galimybe tobulinti ar plėsti savo veiklą; organizacijos dalyvauja kitų junginio narių vidaus konfliktų sprendime.</i> (Navickas ir Malakauskaitė (2009, p. 867).

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Trūkumai	Apibūdinimas
<i>Papildomų įsipareigojimų atsiradimas</i>	Tarporganizacinių ryšių užmezgimas įmonėms gali pridėti papildomų įsipareigojimų ar atsakomybės. Yra rizika, kad prisiimti per dideli įsipareigojimai ar investicijos į bendrų tikslų siekimą tiesiog neatsipirks, t. y. gauta grąža bus mažesnė nei visi patirti kaštai. Pvz., įmonės turimi ištekliai ar gamybiniai pajėgumai gali būti per maži bendroms veikloms įgyvendinti.
<i>Sudėtingas tarporganizacinių ryšių naudos bei kaštų vertinimas</i>	Atlikti tarporganizacinių ryšių naudos ir kaštų analizę yra sudėtinga, nes įmonės dažniausiai nėra pajėgios įvertinti galimą grąžą. Tam įtakos turi tai, kad tarp patiriamų kaštų ir gaunamos naudos yra laiko atotrūkis, t. y. įmonė į bendrus tikslus investuoja dabar, o teigiama grąža gali išryškėti net po kelių metų.
<i>Rizika, susijusi su ilgu tarporganizacinių ryšių kūrimosi periodu</i>	Paradoksalu tai, kad nors didelė dalis įmonių kurią ryšius tam, kad būtų sumažintos rizikos, tačiau nemažai jų bankrutuoja taip ir nesulaukusios gautinos grąžos. Manoma, kad pagrindinė to priežastis – ilgas tarporganizacinių ryšių kūrimosi periodas.
<i>Tarporganizacinio junginio valdymo problemos ir sunkumai</i>	Tarporganizacinį junginį valdyti sudėtinga, nes jį sudaro įvairaus dydžio ir įvairių veiklos sričių įmonės, skiriasi šių įmonių tikslai, finansiniai pajėgumai, polinkis į riziką ir pan. Teigiama, kad nesutarimai kyla tuomet, kai tarporganizacinius ryšius sudariusios įmonės nebevykdo savo įsipareigojimų.
<i>Nelankstumas, sąlygotas tarpusavio priklausomybės</i>	Dėl tarpusavio priklausomybės ir lojalumo pasunkėja strateginių sprendimų priėmimo procesas.
<i>Nelegalių tarporganizacinių ryšių grėsmė</i>	Neigiamu tarporganizacinių tinklų rezultatu galima laikyti nelegalius verslo tinklus. Tokio tinklo pavyzdys – kartelis. Nelegalių tinklų tikslas – riboti konkurenciją. Kartelinių susitarimų metu nustatoma bendra kainų ir kiekio politika, kuriami dirbtiniai rinkos barjerai.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009)

Analizuojant tarporganizacinių ryšių privalumus, natūraliai kyla klausimas, kodėl kitos, atskirai veikiančios, įmonės negali jungtis į organizacinius tinklus ir tokiu būtu pašalinti tarporganizaciniais ryšiais susijusių konkurentų įgyto konkurencinio pranašumo. R. Časas (2000, p. 30) išskiria keletą bendradarbiavimo pranašumą apsaugančių veiksnių. Visų pirma, *bendradarbiaujant sukurti ištekliai yra specifiniai ir būdingi bendradarbiaujančioms įmonėms*. Kitų bendradarbiaujančių įmonių sukurti ištekliai gali visiškai skirtis nuo tų, kuriuos buvo bandyta imituoti ar kopijuoti. Pažymėtina, kad bendradarbiavimo metu atsiradę ištekliai yra unikalūs ir negali būti nukopijuoti. Antra, įmonė rinkoje gali nerasti partnerio, turinčio reikiamų kompetencijų ar išteklių, o tinkami potencialūs partneriai gali būti jau susijungę tarporganizaciniais ryšiais su kitomis įmonėmis. Trečia, ilgalaikis bendradarbiavimas skatina vidinių struktūrų ar procesų pokyčius. Tokie pokyčiai sukelia papildomų sunkumų mėginantiems nukopijuoti partnerystės ryšiais susijungusių konkurentų elgesį. Kliūtimi

kitoms įmonėms gali tapti ir laikas, kurio prireikia norint pertvarkyti savo veiklą bei teisinis reglamentavimas, apibrėžiantis rinkos dalyvių galimybes jungtis (ar patekti) į ryšių tinklą.

1.3.4. Efektyvaus organizacijų tinklo kūrimas

Pasak A. G. Raišienės (2012, p. 649), tarporganizacinių tinklų veiksmingumo prielaidos apima tinklų narių tarpusavio ryšius ir santykius, taip pat organizacijų vidines bei išorines aplinkas.

E. Ribačonka ir J. Kasnauskė (2013), analizavę įvairių autorių požiūrius į efektyvius organizacijų tinklus, teigia, kad efektyvūs organizacijų tinklai – tai tinklai kurie savo veikloje, panaudodami kuo mažiau išteklių, sukuria daugiau vertės. Autoriai nustatė, kad organizacijų tinklą veikti efektyviai įgalina tam tikrų veiksmų visuma (12 pav.).



12 pav. Veiksniai, įgalinantys organizacijų tinklą veikti efektyviai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal E. Ribačonka ir J. Kasnauskė (2013)

Bendras tikslas ir politika. Norint, kad organizacijos tinklas veiktų efektyviai privalomas elementas – konkretaus bendro ilgalaikio tikslo, kurį reikia derinti su atskirų organizacijos tinklo narių tikslais, turėjimas. Kuriant organizacijos tinklus svarbūs ne tik tikslai, bet ir tinkamos politikos, kuri įgyvendinama per įvairias strategijas, formavimas (Ribačonka ir Kasnauskė, 2013).

Įvairių rūšių ištekliai. Numatytoms veikloms vykdyti ir rezultatams pasiekti reikia turėti pakankamai išteklių, kurie formuojami ir paskirstomi atsižvelgiant į organizacijos tikslus, naudojimosi lėšomis galimybes, organizacijos dydį, turto struktūrą ir kitus jos poreikius sąlygojančius veiksmus. Teigtina, kad siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, ji turi apimti tiek finansinius, tiek intelektualinius (žinias, informaciją), žmogiškuosius bei materialiuosius išteklius, kurie kartu su

organizacijos veikla turi būti valdomi kaip vientisa sistema (procesas). Taigi galima teigti, racionaliai parinkti ištekliai organizacijai leidžia įmonei veikti efektyviau (Ribačonka ir Kasnauskė, 2013, p. 193).

Koordinuota organizacinė valdymo struktūra. „Aukštos“ hierarchinės organizacijų struktūros apsunkina komunikacijos ir sprendimų priėmimo procesus, o tai mažina tarporganizacinio bendradarbiavimo galimybes (Raišienė, 2012, p. 649). Dėl šios priežasties organizacijos vis dažniau praranda vertikalią struktūrą. S. Staniulienės (2006, p. 148) manymu, *tinklinės organizacinės struktūros modelis yra tinkamiausias modernioms organizacijoms*. Vis tik darbo autorė atkreipia dėmesį, kad tai nėra vienintelis galimas modelis, tinkantis modernioms organizacijoms⁴.

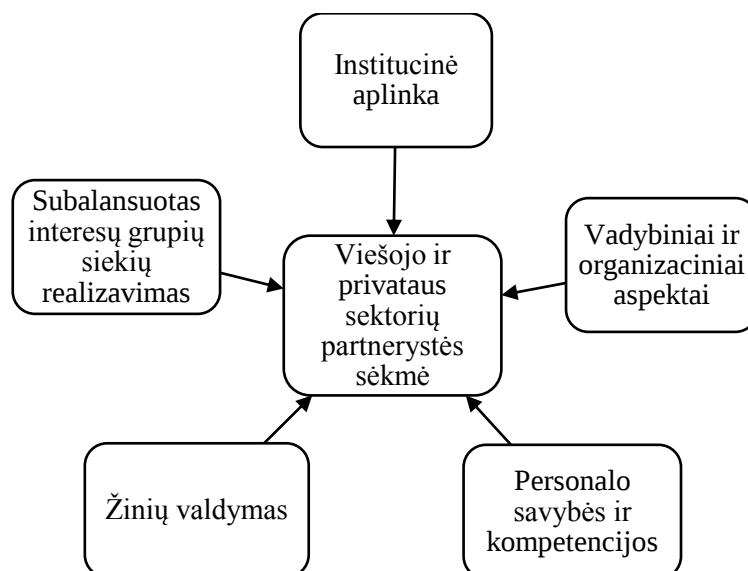
Pasak E. Ribačonkos ir J. Kasnauskės (2013, p. 195), *racionali organizacinė valdymo struktūra apibūdinama aiškia sprendimų priėmimo sistema, tikslu darbo pasidalijimu, struktūrinių grandžių formavimu, hierarchinių lygių nustatymu ir koordinavimu*. Kitaip tariant, formuojama organizacijos valdymo struktūra turi leisti įgyvendinti organizacijos strategiją ir padėti tapti ekonomiškai efektyviai.

Optimalus valdymas. Organizacijos valdymas, kurio metu reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai, yra sudėtingas procesas, reikalaujantis nuolatinės organizacijos veiklos analizės. Organizacijų tinklo valdymas turėtų apimti planavimą, organizavimą, kontrolę, aplinkos stebėjimą ir kitas funkcijas, būtinas organizacijos funkcionavimui (Karpavičius, et al., 2007, p. 52). Pažymėtina, kad reikia taikyti modernius principus tam, jog būtų užtikrintas valdymo mobilumas, lankstumas, demokratiškumas, antrepeneriškumas ir kt.

Nuolatinė komunikacija. Efektyviai organizacijų tinklo veiklai reikia intensyvios ir atviros komunikacijos, kuri užtikrintų racionalų valdymą bei tinkamą išteklių panaudojimą ir sudarytų sąlygas tarporganizacinei partnerystei plėtotis. D. Burgis ir E. Ribačonka (2011, p. 3) teigimu, tinklo efektyvumas iš dalies priklauso *nuo struktūrinio gebėjimo užtikrinti jo sudedamųjų dalių komunikaciją be trikdžių*.

V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius (2009, p. 810) nagrinėję viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarbą akcentavo, kad „Bet kokia partnerystė realizuojama per konkrečių interesų derinimą bei tenkinimą. Nesuprantant šių interesų struktūros ir vienovės, bus sunku siekti dar aukštesnio lygio bendradarbiavimo – partnerystės“. Autoriai (V. Kavaliauskaitė ir R. Jucevičius 2009, p. 817) išskiria keletą viešojo ir privataus sektorių partnerystės sėkmę lemiančių veiksnių (13 pav.) (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 817).

⁴ Alternatyvūs modeliai: virtualios organizacijos, vidinių (organizacinių) rinkų, strateginės sąjungos, sferinės tinklinės organizacijos. Pažymėtina, kad *šie modeliai įeina į tinklinių struktūrų koncepciją, ją papildo*. S. Staniulienė (2006)



13 pav. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės sėkmę lemiantys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal V. Kavaliauskaitę ir R. Jucevičius (2009, p. 817)

Institucinė aplinka, t. y. teisinis, ekonominis, politinis, organizacinis šalies/institucijų išsivystymo lygis, politinė įtaka. Partnerystė gali būti veikiamą valstybės institucijų, jų priimamų sprendimų, teisės aktų pakeitimų. Atkreipiamas dėmesys, kad svarbi skaidri ir patikima įstatyminė bazė, kadangi tinkamas teisinis reglamentavimas suteikia garantijas ir užtikrina, kad bus vykdomi sutartiniai įsipareigojimai, pavyzdžiui, kad bus atgautos investicijos už prisiimtas rizikas.

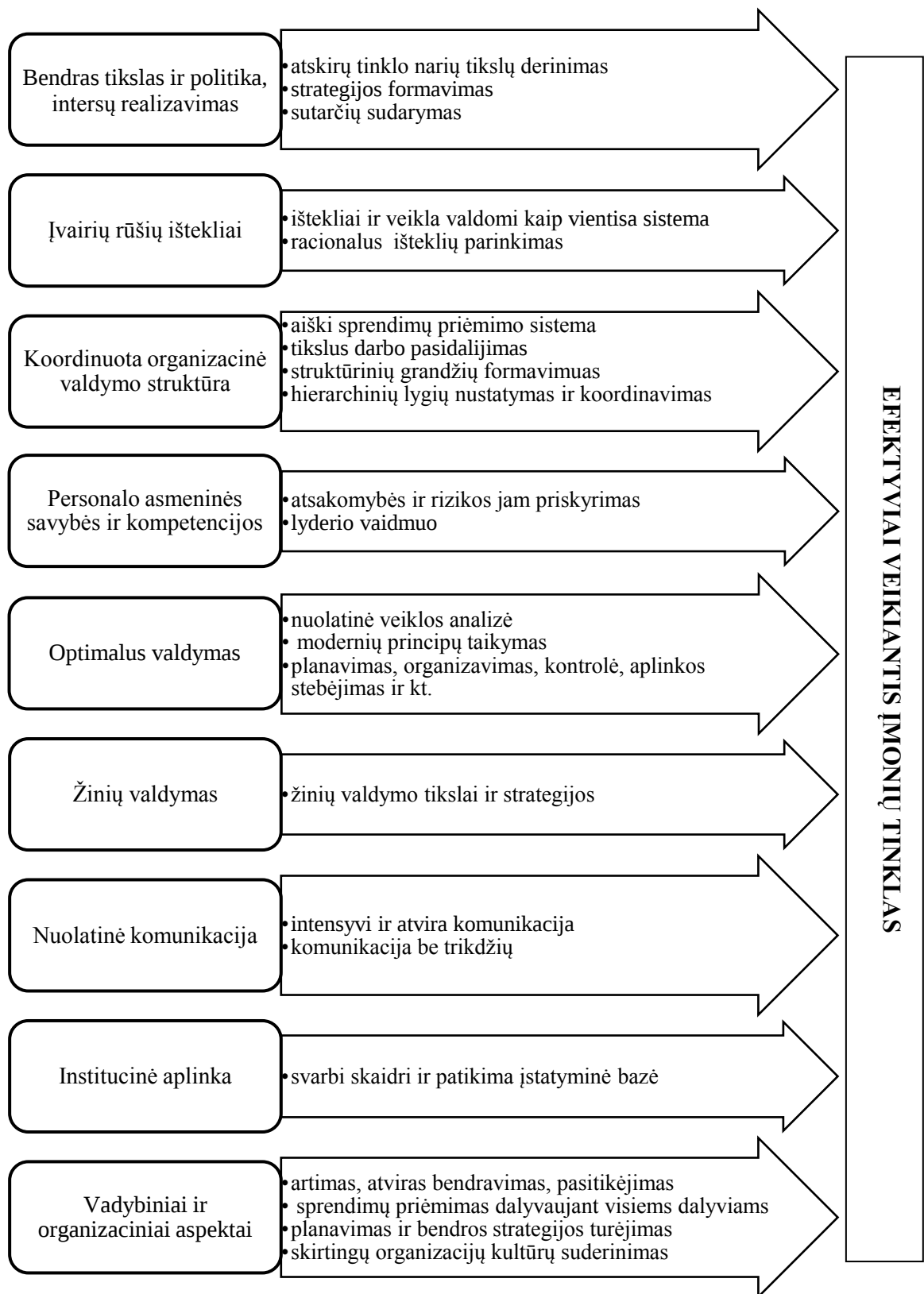
Vadybiniai ir organizaciniai aspektai, t. y. bendravimas, atvirumas, planavimas, vertybės, bendra vizija, kompromisai, bendruomenės dalyvavimas, lyderystė, aiškus pareigų pasiskirstymas, kontraktų aiškumas ir išsamumas. Teigiama, kad tarporganizacinę partnerystę jungia artimas bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje ir tarpasmeniniai ryšiai. Organizacija veikia geriau, jei bendravimas yra atviras, o santykiai grįsti savitarpio supratimu ir pasitikėjimu. Manoma, kad be šių savybių partnerystės gali tapti nestabiliomis ir nerezultatyviomis, nes pasitikėjimas tiesiogiai siejamas su rizika. Taip pat atkreipiamas dėmesys į bendravimą „akis į akį“, sprendimų priėmimą dalyvaujant visiems dalyviams. Ne mažiau svarbiu laikomas planavimas ir bendros strategijos turėjimas. Taip pat reikia identifikuoti ir suderinti skirtingų organizacijų kultūras, nes tai gali turėti įtakos pasitikėjimo stokai ar konfliktų atsiradimui (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 815).

Personalo asmeninės savybės ir kompetencijos, t. y. lyderystė, profesionalumas, atsakingumas, pareigingumas, bendradarbiavimas, pagarba. Svarbi pagarba kiekvienam dalyviui, taip pat vaidmens, atsakomybės ir rizikos jam priskyrimas. Pabrėžiamas lyderio vaidmuo, t. y. jo susidomėjimas ir aktyvus dalyvavimas valdymo procesuose.

Žinių valdymas. Žinios – tai vertę ir materialinę gerovę kuriantis išteklius. Dėl šios priežasties organizacijose turi būti formuluojami žinių valdymo tikslai ir strategijos.

Subalansuotas interesų grupių siekių realizavimas. Partnerystė įgyvendinama derinant ir tenkinant konkrečius partnerių interesus, kurių realizavimą gali užtikrinti detaliai ir aiškiai suformuluotos sudaromų sutarčių nuostatos (Kavaliauskaitė ir Jucevičius, 2009, p. 816).

Tyrimo autorės nuomone, V. Kavaliauskaitės ir R. Jucevičiaus (2009) pastebėjimai gali būti taikytini kalbant ne tik apie viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, bet ir apie privataus sektoriaus įmonių bendradarbiavimą. Taigi E. Ribačonkos ir J. Kasnauskės (2013) išskirtus aspektus, įgalinančius veiksmingai veikti organizacijų tinklą, galima papildyti V. Kavaliauskaitės ir R. Jucevičiaus (2009) išskirtais viešojo ir privataus sektorių partnerystės sėkmę lemiančiais veiksniais. Taigi 14 paveiksle darbo autorė pateikia apibendrintą autorių požiūrį į veiksnius, lemiančius efektyvių tinklų kūrimą.



14 pav. Veiksniai, lemiantys efektyvių tinklų kūrimą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant E. Ribačonkos ir J. Kasnauskės (2013) bei V. Kavaliauskaitės ir R. Jucevičiaus (2009) požiūrius galima teigti, kad autoriai kalbėdami apie efektyvius tinklus (partnerystes) akcentuoja

visiškai skirtingus veiksniai. Todėl, viena vertus, galima manyti, kad šiuos skirtumus lemia skirtingi autorių analizės objektai (vienu atveju tai „privatus + viešas“ sektoriai, kitu – „privatus + privatus“ sektoriai) todėl juos lyginti nėra tikslinga. Kita vertus, darbo autorės manymu, autorių požiūriai į efektyvią partnerystę lemiančius veiksniai vienas kitam ne tik kad neprieštarauja, bet netgi ir papildo vienas kitą.

Galima daryti išvadą, kad veiksmų, įgalinančių įmonių tinklus veikti efektyviai, nepaisymas ar nesuvokimas, taip pat sąsajų ignoravimas yra laikytini esminiais trukdžiais, kuriant ir plėtojant tarporganizacinius ryšius. Pažymėtina, kad ne visada būtina visų elementų integracija. Tai didele dalimi priklauso nuo aplinkos ir konteksto. Tačiau bet kuriuo atveju įmonių, kuriančių tarporganizacinius ryšius interesai neturėtų skirtis. Taip pat darytina išvada, kad komunikacijos kanalų, įvairių veiksmų ir priemonių, tinklo elementų tarpusavio santykių, struktūrų ir procesų derinimas ir kompleksiškas valdymas leidžia pasiekti iš anksto suderintus tikslus ir veikti efektyviai.

1.4. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorijų lyginamoji analizė

6 lentelė. Konkurencinio pranašumo įgijimo teorijų lyginamoji analizė

	Adaptavimosi išorinėje aplinkoje teorija	Vidinių išteklių teorija	Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo teorija
Pagrindinis teiginys	Formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją svarbi yra išorinė aplinka bei įmonės veiksmas, kuriais siekiama prisitaikyti prie tos aplinkos.	Konkretnis išskirtinumas analizuojamas turimų išteklių, leidžiančių organizacijai užimti tam tikrą poziciją, aspektu (t. y. svarbi yra vidinė įmonės aplinka).	Įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu – akcentuojamas konkurencijos vengimas, jos atsisakymas.
Konkretnį pranašumą kuriantys veiksniai, konkurencinio pranašumo šaltiniai	• Įmonės užimama padėtis rinkoje (pozicionavimo strategija). • Bendrosios konkuravimo strategijos (mažų kaštų, diferenciacijos, koncentracijos). • Įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros ir konkurencinės pozicijos gynimas.	• Įmonės turimi ištekliai. Materialūs: inovatyvūs produktai, technologijos, įrenginiai, pastatai, žemė. Nematerialūs: žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, sisteminis mąstymas, įgūdžiai, kompetencijos, gebėjai, žinios ir informacija, organizacinė kultūra, įvaizdis ir t. t. • Turimų išteklių pagrindu sukurti arba patobulinti technologiniai procesai, unikalūs produktai.	• Įmonių bendradarbiavimas, jų tarpusavio ryšiai. • Bendradarbiavimo metu sukurti specifiniai ištekliai, turimų išteklių pergrupavimas ir derinimas.
Privalumai	• Parodoma kaip vartotojams sukuriamas vertė, kaip plėtojami pranašumai prieš konkurentus, taip pat taikoma ieškant palankios konkurencinės pozicijos pramonės sektoriuje. • Atspindi rinkos patrauklumą ir jos charakteristikas, padeda nustatyti rinkoje veikiančių jėgų daromą įtaką įmonei. • Leidžia nustatyti, kaip tam tikri veiksniai veikia įmonių konkurencingumą.	• Unikalūs, vertingi, reti ir sunkiai imituojami ištekliai užtikrina įmonės išskirtinumą ir aukštesnius veiklos rezultatus, leidžia neutralizuoti ar visai panaikinti įmonės trūkumus bei tobulinti jos pranašumus, yra siejami su įmonės vertės kūrimu. • Skatinamas operacinis ir įmonės veiklos efektyvumas, sprendžiamos greitai besikeičiančios globalios verslo aplinkos problemos. • Didinamas įmonės potencialas (mažinami gamybos kaštai, gerinamos produktų eksploatacinės savybės) bei silpninama konkurentų padėtis. • Sukuriamos naujos konkurencinės ir strateginės galimybės.	• Formuojamas patrauklus įmonės įvaizdis, kuriama reputacija. • Partneriai pasidalija rizika ir rinkodaros kaštais. • Atsiranda galimybė prieiti prie papildomų finansavimo šaltinių. • Dalijamasi kompetencijomis, informacija bei žiniomis. • Bendradarbiaujant sukurti ištekliai yra specifiniai ir būdingi tik bendradarbiaujančioms įmonėms. • Įmonėms lengviau vystyti savo veiklą, dirbti efektyviau ir produktyviau.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Trūkumai	• Konkuruojama dėl galimybės kontroliuoti panašius išteklius, todėl tarp įmonių suformuoti išteklių skirtumai yra tik trumpalaikiai. • Turimų panašių vertingų išteklių efektyvumas didėja tik tuomet, kai jie yra naudojami kartu su įmonės gebėjimais. • Konkurencinis pranašumas, įgytas žemų kainų ar diferenciacijos būdu, suteikia tik trumpalaikį efektą. • Vis dar nėra aišku, kokiam konkuravimo strategijų deriniui esant pasiekiami geresni įmonės veiklos rezultatai.	• Ilgalaikis konkurencinis pranašumas pasiekiamas tik tuomet, jei išteklius pasižymi visomis charakteristikomis: yra unikalus, vertingas, specifinis, retas, nepakeičiamas, priklausantis organizacijai. • Kelių įmonių disponavimas panašiais ištekliais mažina (arba visai panaikina) konkurencinį pranašumą. • Per trumpą laiką gali būti nesusipėta pasinaudoti ištekliaus teikiamu išskirtinumu. • Specifinių resursų įsigijimas ir išlaikymas yra sietinas su papildomomis sąnaudomis. • Galimi nuostoliai įsigijus netinkamus išteklius ar netinkamu metu į juos investavus. • Ištekliai ir sugebėjimai turi būti nuolat atnaujinami. • Dėl nuolat ir gana sparčiai kintančių technologijų, trumpėjančio turto gyvavimo ciklo, augančių turto naudojimo išlaidų ir vis sunkiau prognozuojamos rinkos, kyla rizikinga, kad investicijos neatsipirks. • Net ir mažų naujovių įgyvendinimui reikia didelės patirties, gebėjimų, įmonės techninio aprūpinimo ir t. t. • Ištekliai nesukuria konkurencinio pranašumo, jei nėra kryptingai ir strategiškai valdomi.	• Atsiranda papildomi įsipareigojimai, kurie gali ir neatsipirkti. • Sudėtinga įvertinti tarporganizacinių ryšių naudą bei kaštus. • Ilgas tarporganizacinių ryšių kūrimosi periodas ir su tuo susijusi rizika. • Tarporganizacinio junginio valdymo problemos ir sunkumai. • Nelankstumas, sąlygotas tarpusavio priklausomybės. • Nelegalių tarporganizacinių ryšių grėsmė. • Jei tarp įmonių nėra pasitikėjimo, kyla veikimo prieš kitą įmonę grėsmė, kuomet santykiai tampa konkurenciniais.
Ryšys su kitomis konkurencinio pranašumo teorijomis	• Kurdamos pasirinktos konkurencinės pozicijos apsaugą įmonės mėgina užimti geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu arba kartu su kitomis įmonėmis imasi prevencinių veiksmų.	• Pasiryžimui investuoti į išteklius ir ištekliais paremtos vertės kūrimui svarbūs tiek vidiniai ištekliai, tiek ir išoriniai (pozicija rinkoje ir tarporganizaciniuose tinkluose) veiksniai.	• Ryšius kurti skatina ištekliais paremta priklausomybė (siekiant įgyti trūkstančių reikšmingų išteklių), išorinė aplinka (kad sumažintų išorinės aplinkos poveikį, lengviau įeiti į rinką). • Tarporganizacinių tinklų veiksmingumo prielaidos apima ne tik tinklų narių tarpusavio ryšius ir santykius, bet ir organizacijų vidines bei išorines aplinkas.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

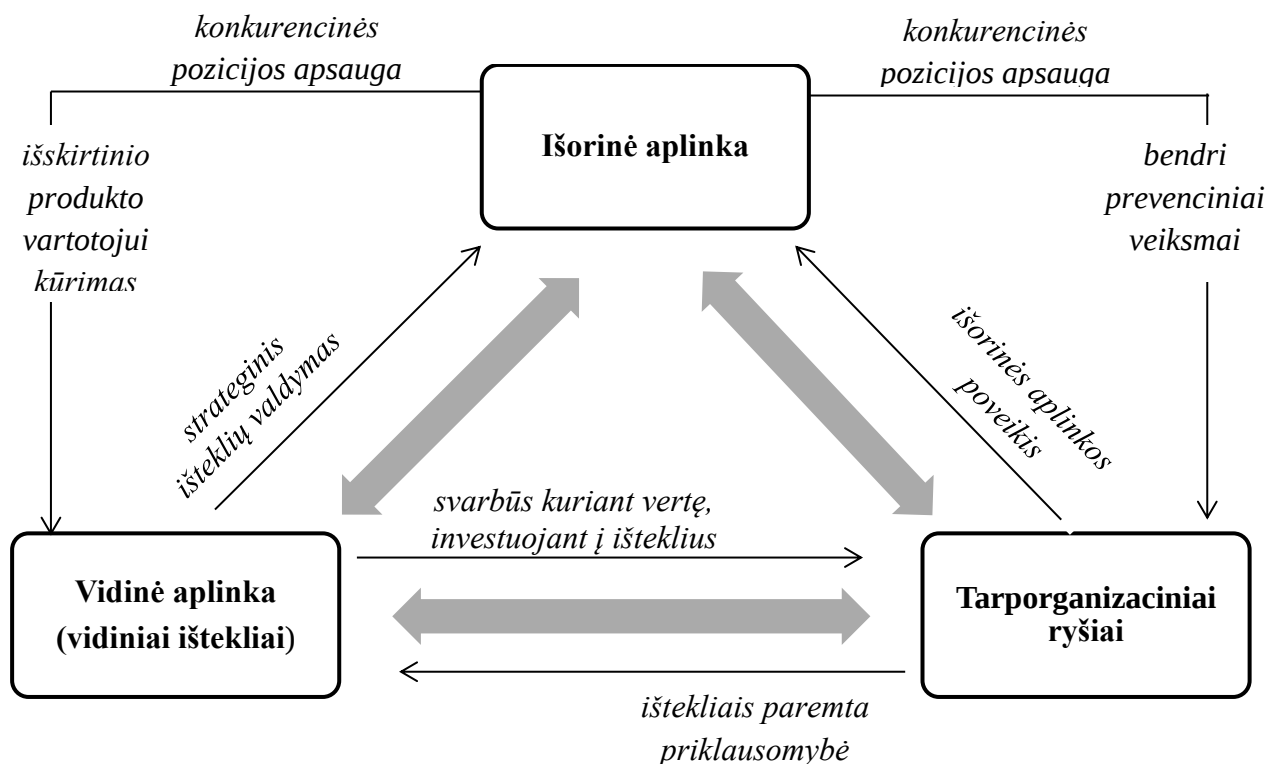
Iš 6 lentelės matyti, kad visos trys nagrinėtos teorijos (adaptavimosi išorinėje aplinkoje, vidinių išteklių, bendradarbiavimo ir ryšių tinklo) akcentuoja ir nagrinėja visiškai skirtingus konkurencinio pranašumo kūrimo aspektus ir išskiria skirtingus šaltinius bei veiksnius. Dėl šios priežasties išskiriami skirtingi konkurencinį pranašumą kuriančių veiksnių (konkurencinio pranašumo šaltinių) privalumai ir trūkumai.

Nepaisant akivaizdžių skirtumų tarp teorijų, pastebėta, kad tarp jų vis tik yra tam tikras ryšys (15 pav.). Visų pirma, įmonės siekia užimti arba išlaikyti tam tikrą poziciją rinkoje. Šio tikslo siekiama įgyvendinant įvairias strategijas (mažų kaštų, diferenciacijos ir kt.), prisitaikant prie esamos rinkos struktūros arba ginant turimą konkurencinę poziciją. Kurdamos pasirinktos konkurencinės pozicijos apsaugą įmonės mėgina užimti geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu (t. y. sukurti vartotojui išskirtinai vertingą produktą) arba kartu su kitomis įmonėmis imasi prevencinių veiksmų.

Atsižvelgiant į tai, kad žemos kainos ar produkto diferenciacija sukuria tik trumpalaikį išskirtinumą, siekdamas ilgalaikio konkurencinio pranašumo įmonės yra priverstos orientuotis ir į savo turimus vidinius išteklius, kurie turėtų būti unikalūs, vertingi, reti ir pan. Tokių neturint, kaip alternatyvus pasirinkimas – tarporganizacinių ryšių, kurie suteikia papildomų finansavimo šaltinių ar specifinių išteklių, kūrimas. Ryšiai tarp įmonių užmezgami ir tuomet, kai imamasi bendrų prevencinių veiksmų prieš naujus potencialius rinkos konkurentus.

Kaip jau buvo minėta, konkurencinį pranašumą formuoja turimi unikalūs ištekliai. Tačiau būtina pabrėžti, kad įmonės turimi ištekliai savaime dar negarantuoja sėkmingos konkuravimo strategijos ir to, kad bus pasiektas konkurencinis pranašumas. Tam būtina kryptingai ir strategiškai valdyti išteklius ir gebėti geriau nei konkurentai apjungti ir suderinti strateginius veiksmus. Dėl šios priežasties būtina atlikti išorinės aplinkos analizę: nustatyti rinkoje veikiančių jėgų daromą įtaką įmonei, įvertinti rinkos patrauklumą ir jos charakteristikas. Atkreiptinas dėmesys, kad įmonės užimama pozicija rinkoje ir tarporganizaciniuose tinkluose, t. y. išoriniai veiksniai yra tokie pat svarbūs įmonių pasiryžimui investuoti į išteklius bei ištekliais paremtos vertės kūrimui kaip ir turimi vidiniai ištekliai.

Itin akivaizdi bendradarbiavimo ir ryšių tinklo sąsaja su kitomis teorijomis. Pirmiausia todėl, kad ryšius kurti skatina ištekliais paremta priklausomybė – įmonės turimi išskirtiniai vidiniai ištekliai laikomi konkurencinio pranašumo įgijimo pagrindu, todėl siekiant įgyti trūkstamų reikšmingų išteklių dėmesys nukreipiamas į išorės šaltinius, t. y. užmezgami tarporganizaciniai ryšiai, – ir išorinė aplinka (glaudžių ryšių turėjimas mažina išorinės aplinkos poveikį, palengvina įėjimą į rinką). Galima manyti, kad dėl akivaizdaus ryšio su kitomis teorijomis, tarporganizacinių tinklų veiksmingumo prielaidos apima ne tik tinklų narių tarpusavio ryšius ir santykius, bet ir organizacijų vidines bei išorines aplinkas.



15 pav. Ryšiai tarp konkurencinio pranašumo teorijų⁵

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės siekiančios įgyti ar išsaugoti konkurencinį pranašumą, atsižvelgdamos į savo vykdomos veiklos specifiką gali rinktis iš kelių alternatyvų: konkuruoti prisitaikant prie išorinės aplinkos, t. y. prie rinkos sąlygų, konkuruoti kuriant, įsigyjant, išlaikant turimus unikalius, vertingus išteklius arba tam tikros pozicijos rinkoje siekti ir konkurencinį pranašumą kurti bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą.

Apibendrinant teorijose nagrinėjamus aspektus ir šių teorijų tarpusavio ryšius, galima daryti išvadą, kad organizacijos išorinė aplinka ir įmonės gebėjimas prisitaikyti joje, turimi išskirtiniai ir unikalūs ištekliai, bendradarbiavimas ir ryšių tinklo užmezgimas yra pagrindiniai elementai, kurių tarpusavio sąveika ir integravimas į įmonių įgyvendinamas strategijas, organizacijai galėtų užtikrinti ilgalaikį ir tvarų konkurencinį pranašumą.

⁵ PASTABA: Juodos plonos rodyklės simbolizuoja ne įtakos ar poveikio sritis, o tai, kas, t. y. kokie elementai, sieja vieną teoriją (rodyklės pradžia) su kita (rodyklės pabaiga).

2. ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMAS

2.1. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių samprata

Kalbant apie archyvavimo paslaugas teikiančias įmones, pirmiausia būtina išsiaiškinti *archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių* sampratą, taip pat derėtų aptarti su šių įmonių teikiamomis paslaugomis susijusias sąvokas: *archyvavimas, dokumentų valdymas, dokumentų tvarkymo paslauga, dokumentų saugojimo paslauga*, dokumentų naikinimas.

Analizuojant internetinėje erdvėje pateiktą informaciją pastebėta, kad nemaža dalis privačių įmonių, teikiančių dokumentų tvarkymo, saugojimo ar kitas su dokumentų valdymu susijusias paslaugas, save įvardija *archyvavimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis*, o tarp teikiamų paslaugų mini *dokumentų archyvavimą*. Reikėtų pastebėti, kad nė viename teisės akte, reglamentuojančiame šių įmonių veiklą ar pastarųjų teikiamas paslaugas, *archyvavimo* terminas nėra vartojamas. Lietuvos Standartizacijos departamento terminų duomenų bazėje bei daugelyje aiškinamųjų žodynų (pvz., Europos žodyne „Eurovoc“, *Dabartinės lietuvių kalbos žodyne*, *Tarptautinių žodžių žodyne*) jis taip pat neaptinkamas.

LR terminų banke pateikiama tokia *archyvavimo* apibrėžtis: *archyvavimas (angl. filing)* suprantamas kaip *dokumento saugojimas taikant tam tikrą metodą ir siekiant palengvinti dokumento paiešką (LR terminų bankas, [2014])*. Nepaisant to, kad *archyvavimo* terminas nėra įtvirtintas dokumentų valdymą reglamentuojančiuose teisės aktuose, aptartoji apibrėžtis leidžia manyti, kad įmonės, save įvardijančios *archyvavimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis*, tai daro pagrįstai.

Archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės norėdamos teikti dokumentų tvarkymo (ar saugojimo) paslaugą privalo turėti atitinkamą licenciją. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad ne visos įmonės turinčias licenciją teikti dokumentų tvarkymo ar saugojimo paslaugą derėtų vadinti archyvavimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Taip yra todėl, kad net ir turint išduotą dokumentų tvarkymo ar saugojimo licenciją, įmonės pagrindinė veikla gali būti kita, pavyzdžiui, finansų valdymas, įmonių bankroto administravimas. Tokiais atvejais teikiamos dokumentų tvarkymo ar saugojimo paslaugos dažniausiai būna tik antraeilės, papildančios pagrindinių paslaugų paketus. Taigi šiame darbe archyvavimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis bus laikomos tos, kurių pagrindinė veikla – dokumentų valdymo (siaurąja prasme) organizavimas.

Dokumentų valdymas – *valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą (LR dokumentų ir archyvų įstatymas, 2012).*

Kitaip tariant, dokumentų valdymas apima visų įstaigos veikos sričių dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą ir saugojimą. Nors ši sąvoka apima ir dokumentų tvarkymą, ir apskaitą ir saugojimą, bet archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės ją taiko gana retai. Taip yra todėl, kad bendrovės yra linkusios išskirti savo teikiamas paslaugas į atskiras grupes (pvz., dokumentų tvarkymo paslauga, dokumentų naikinimo paslauga ir t. t.). Retais atvejais dokumentų valdymas minimas kaip šių teikiamų paslaugų visuma.

Kitas svarbus aspektas, kodėl įmonės vengia šio termino – platesnė dokumento valdymo samprata. Plačiąja prasme dokumentų valdymas apima: *veiklos krypčių, atsakomybės ir įgaliojimų priskyrimą; procedūrų nustatymą ir paskelbimą; paslaugų, susijusių su dokumentų valdymu ir panaudojimu, teikimą; specialių dokumentų valdymo sistemų sudarymą, taikymą ir administravimą; dokumentų valdymo integravimą į veiklos procesus* (Kraujelis, 2006, p. 1). Be to, gana dažnai dokumentų valdymas painiojamas su kita paslauga, t. y. dokumentų valdymo sistema, kuri apima elektroninių dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą, ir turi mažai ką bendro, pavyzdžiui, su popierinių dokumentų saugojimu tam skirtoje saugykloje. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame darbe *dokumentų valdymo* sąvoka bus vartojama siaurąja prasme, t. y. suprantama kaip veikla, apimanti dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą ir saugojimą.

Dokumentų tvarkymo licenciją turinčios įmonės teikiama dokumentų tvarkymo paslauga – *kitų asmenų dokumentų sisteminimas, bylų tvarkymas ir bylų apskaitos rengimas teisės aktu, reglamentuojančių dokumentų valdymą, nustatyta tvarka* (LR dokumentų ir archyvų įstatymas, 2012).

Dokumentų saugojimo licenciją turinčios įmonės teikiama dokumentų saugojimo paslauga – *kitų asmenų dokumentų saugojimas pagal licencijos turėtojo sutartinius įsipareigojimus ir teisės aktu nustatytus reikalavimus specialiose patalpose siekiant užtikrinti dokumentų autentiškumą, patikimumą ir prieinamumą visą jų saugojimo laiką* (LR dokumentų ir archyvų įstatymas, 2012). Tokios specialiai dokumentams saugoti įrengtos patalpos vadinamos saugyklomis.

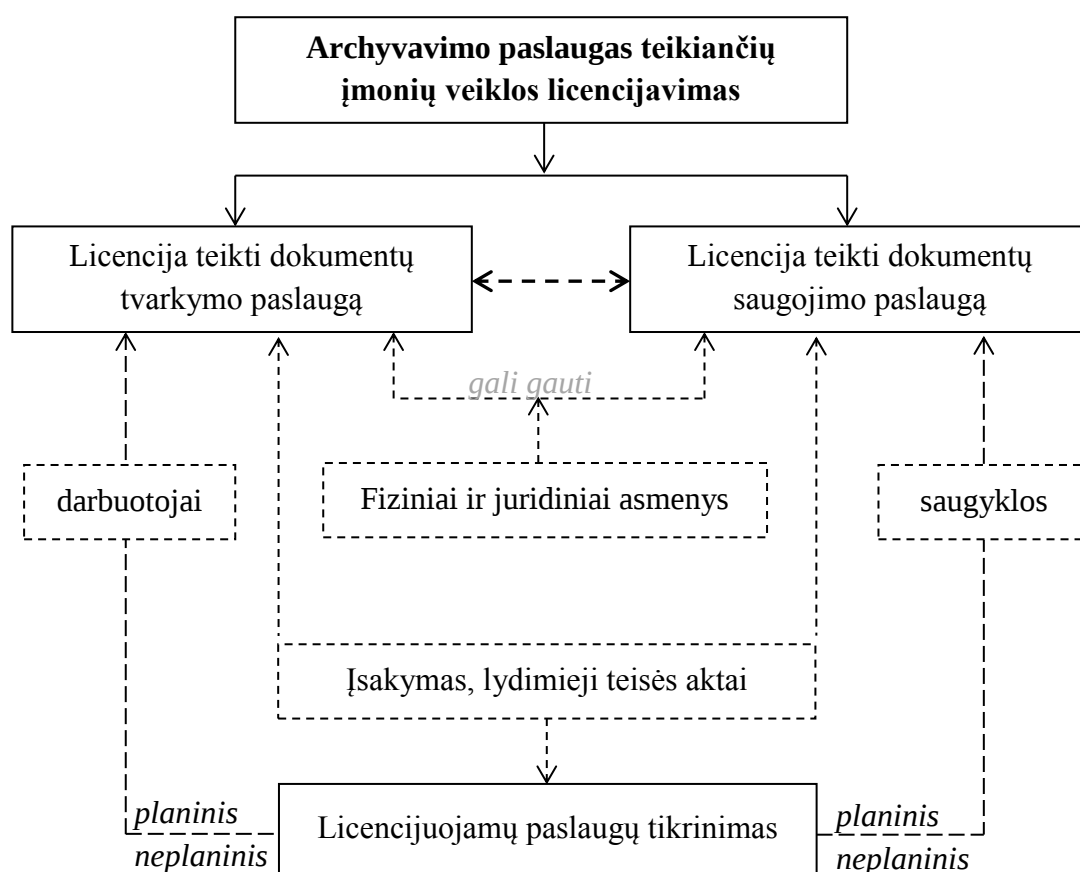
Dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas teikiančios įmonės dažnai teikia dokumentų naikinimo paslaugą. Dokumentų naikinimas gali būti suprantamas kaip fizinis dokumentų sunaikinimas, kai pasibaigus norminių teisės aktų nustatytam dokumentų saugojimo terminui ir atlikus dokumentų vertės ekspertizę nustatoma, kad dokumentus sunaikinti yra tikslinga.

Apibendrinama darbo autorė daro išvadą, kad sąvokos *archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės, dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas teikiančios įmonės* bei *dokumentų valdymo* (siaurąja prasme) *paslaugas teikiančios įmonės* gali būti vartojamos sinonimiškai, kadangi tvarkymo, archyvavimo, dokumentų valdymo procesai yra susiję ir iš esmės atliekami tuo pačiu tikslu – sutvarkyti ir išsaugoti dokumentus.

2.2. Archyvavimo paslaugų veiklos licencijavimas ir kiti teisiniai aspektai

Atsižvelgiant į tai, kad archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos pagrindą sudaro dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugos, itin svarbus tampa valstybės teisinio reguliavimo klausimas. Pažymėtina, kad dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugų teikimas yra viena iš tų veiklos sričių, kurių įgyvendinimas galimas tik gavus atitinkamos institucijos išduotą licenciją.

Išduodamos dviejų rūšių licencijos, suteikiančios teisę teikti dokumentų tvarkymo arba dokumentų saugojimo paslaugas (16 pav.).



16 pav. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos licencijavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Licencijos teikti dokumentų tvarkymo paslaugą suteikia teisę fiziniams ar juridiniams asmenims sutartiniais pagrindais teikti dokumentų tvarkymo paslaugas kitiems asmenims (klientams), dokumentų tvarkymo darbus atliekant teisės aktuose, reglamentuojančiuose dokumentų valdymą, numatyta tvarka. Licencijos teikti dokumentų saugojimo paslaugą suteikia teisę fiziniams ar juridiniams asmenims sutartiniais pagrindais saugoti kitų asmenų (klientų) dokumentus pagal teisės aktų nustatytus reikalavimus specialiai tam įrengtose dokumentų saugyklose. Pažymėtina, kad licencijos išduodamos neterminuotam laikui ir įmonė gali turėti abiejų rūšių licencijas, t. y. gali teikti abiejų rūšių paslaugas.

Atkreiptinas dėmesys, kad dokumentų saugojimo veikla tarp fizinių asmenų nėra paplitusi.. t. y. Lietuvoje šios paslaugos neteikia nė vienas fizinis asmuo. Tam įtakos turi tai, kad pareiškėjas, norintis gauti licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą, privalo turėti įrengtas dokumentų saugyklas, atitinkančias teisės aktų nustatytus reikalavimus. O tam reikia itin didelių investicijų. Norint teikti dokumentų tvarkymo paslaugą gerokai paprasčiau – pakanka turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą ir tam tikrą darbo patirtį.

Dokumentų tvarkymo ir saugojimo veiklos licencijavimą reglamentuoja: *Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymo* 18 straipsnis; *Licencijų išdavimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo panaikinimo tvarkos aprašas* (Dėl licencijų išdavimo..., 2012).

Jei nesilaikoma įstatymų ar kitų teisės aktų, reglamentuojančių licencijuojamą paslaugą, neužtikrinama, kad darbuotojai turėtų atitinkamą išsilavinimą ir darbo patirtį, arba kai licencijos turėtojas nevykdo kitų savo pareigų, yra numatytas licencijos galiojimo sustabdymas ar panaikinimas.

Atkreiptinas dėmesys, kad yra nustatyta, jog ne rečiau kaip kartą per 5 metus turi būti atliekamas planinis patikrinimas, kurio metu įvertinama, kaip licencijos turėtojas laikosi licencijuojamos paslaugos teikimo sąlygų. Tam tikrais nustatytais atvejais gali būti vykdomas neplaninis patikrinimas, pavyzdžiui, gavus kompetentingos institucijos prašymą ir kt.

Yra numatyti dviejų rūšių patikrinimai:

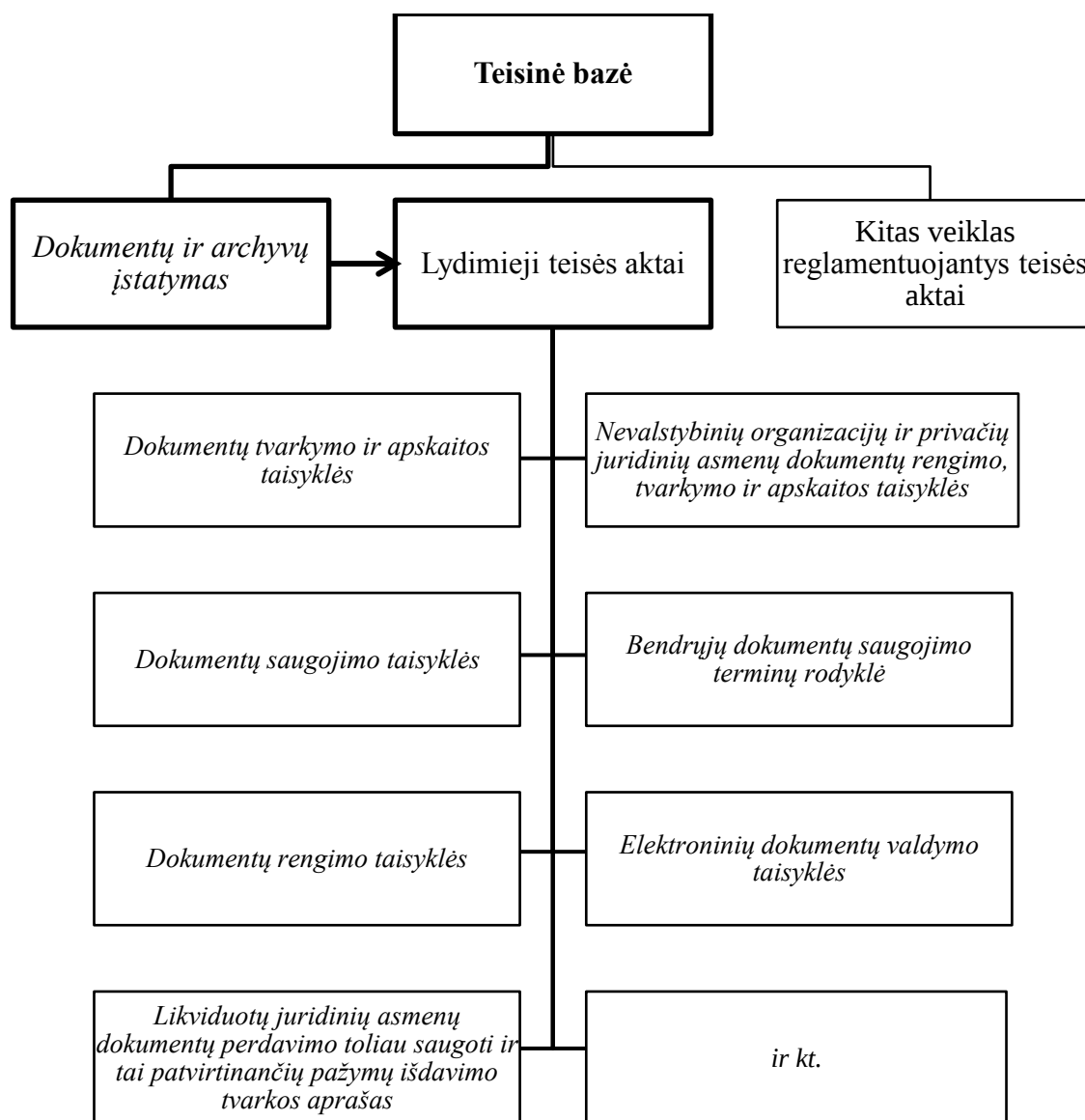
- *Licencijų turėtojų, teikiančių dokumentų tvarkymo paslaugą, ir (ar) jų darbuotojų, kurių darbas tiesiogiai susijęs su licencijuojama veikla, profesinės kvalifikacijos patikrinimai;*
- *Licencijų turėtojų, teikiančių dokumentų saugojimo paslaugą, dokumentų saugojimo sąlygų patikrinimai* (Dėl licencijų teikti dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugas..., 2011).

Iki Lietuvos valstybinės archyvų sistemos reorganizacijos 2011 m. buvo numatyta, kad licencijos turėtojo darbuotojų, kurių darbas tiesiogiai susijęs su licencijuojama veikla, *profesinė kvalifikacija gali būti tikrinama <...> pagal Lietuvos archyvų departamento parengtą testą* (Dėl dokumentų tvarkymo ir saugojimo licencijavimo..., 2005). Tačiau po licencijavimo tvarkos pakeitimų šios nuostatos nebeliko. Dabar archyvarų profesinė kvalifikacija tikrinama tik pagal tai patvirtinančius dokumentus. Kitaip tariant, patikrinimas atliekamas vertinant darbuotojų įgytą kvalifikaciją ir darbo patirtį pagal nustatytos anketos duomenis.

Jei anksčiau tam tikra dalis licencijuota dokumentų tvarkymo veikla besiverčiančių įmonių, siekiančių užsitikrinti gerą vardą rinkoje, buvo tarsi įpareigosios į veiklos planus įtraukti ir archyvarų kvalifikacijos patikrinimus bei buvo numatytos reguliarių šių patikrinimų įgyvendinimą tuometiniame Lietuvos archyvų departamente (dabar – Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba), tai dabar joms atsirado visiškai laisvė arba rengti analogiškus vidinius įmonės archyvarų patikrinimo testus, arba jų nerengti visai. Diskutuotinas klausimas, ar dėl to nesumažėjo įmonių ir pačių darbuotojų motyvacija tobulinti kvalifikaciją, o tuo pačiu ar nesumažėjo ir archyvarų atliekamų darbų kokybė.

Pažymėtina, kad dokumentų tvarkymo ar saugojimo paslaugų pirkimas yra savanoriškas, privalomo jų įsigijimo nenumato jokie teisės norminiai aktai. Todėl šios rūšies paslaugas gali rinktis tiek valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos ir įmonės, tiek ir nevalstybinės organizacijos ar privatūs juridiniai asmenys.

Kadangi privačių archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos pagrindą sudaro fizinių ir juridinių asmenų veiklos dokumentų valdymo organizavimas, tai įgyvendindamos jos vadovaujasi dokumentų ir archyvų sritį reglamentuojančia teisine baze (17 pav.), kurią sudaro kelių lygių norminiai teisės aktai: *Dokumentų ir archyvų įstatymas* ir jį įgyvendinantys lydimieji teisės aktai.



17 pav. Dokumentų ir archyvų srities teisinis reglamentavimas

Dokumentų ir archyvų įstatymas yra pagrindinis įstatymas, sudaręs teisinį pagrindą dokumentams efektyviai valdyti. Archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms jis reikšmingas tik

ties, kiek jame apibrėžiamos dokumentų valdymo nuostatos. Galima išskirti šiuos pagrindinius *Dokumentų ir archyvų įstatyme* numatytus teisinio reglamentavimo aspektus:

- vidaus administravimo dokumentai, privalo būti rengiami, tvarkomi ir įtraukiami į apskaitą nustatyta tvarka;
- turimų dokumentų pagrindu privaloma *išduoti juridinius faktus patvirtinančius dokumentus, susijusius su asmens teisių įgyvendinimu*;
- privaloma *saugoti dokumentus patikimoje ir saugioje aplinkoje*;
- veiklos dokumentus privaloma išsaugoti nustatytą laiką;
- užtikrinti elektroninių ir kt. dokumentų patikimumą ir prieinamumą visą jų saugojimo laiką;
- dokumentus galima naikinti pasibaigus nustatytam dokumentų saugojimo terminui ir tik atlikus jų vertės ekspertizę (Kraujelis, 2006, p. 2).

Dokumentų saugojimo taisyklės itin svarbios fiziniams ar juridiniams asmenims, siekiantiems gauti (ar jau turintiems) licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą. Taisyklės nustato dokumentų saugojimo ir saugyklų įrengimo bei jų priežiūros reikalavimus. Jose numatyti saugyklos pastatų ir patalpų, apšvietimo, įrangos, stelažų išdėstymo, gaisrinės saugos ir kiti bendro pobūdžio reikalavimai. Taip pat apibrėžiami statomų saugyklų vietos ir saugyklų apšvietimo reikalavimai, privalomo oro kondicionavimo, gaisro aptikimo, gesinimo ir dūmų šalinimo sistemų ir kt. reikalavimai (Dėl dokumentų saugojimo..., 2012).

Kitais *Dokumentų ir archyvų įstatymą* įgyvendinančiais lydimaisiais teisės aktais, pavyzdžiui, *Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklėmis*, *Bendrujų dokumentų saugojimo terminų rodykle* ir kt. archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės vadovaujamosi tiek, kiek to reikalauja teisės norminiai atvejai, tam, kad būtų užtikrintas tinkamas dokumentų įrodomumas ir patikimumas bei atitiktis teisės aktų numatytiems reikalavimams, t. y. kad būtų užtikrintas įrodomosios, išliekamosios vertės turinčių dokumentų išsaugojimas nustatytą laiką, tinkama jų apskaita, palengvintas priėjimas prie dokumentų, užtikrinta jų paieška ir naudojimas.

Pažymėtina, kad už apgaulingą ar aplaidų dokumentų apskaitos tvarkymą ar kitus pažeidimus, susijusius su dokumentų ir archyvų valdymu, gali būti taikoma baudžiamoji, administracinė, drausminė ar civilinė atsakomybė. Pavyzdžiui, Baudžiamojo kodekso 222 ir 223 straipsniuose yra numatytos nuobaudos už apgaulingą arba aplaidų buhalterinės apskaitos tvarkymą arba apskaitos dokumentų nuslėpimą, sunaikinimą ar sugadinimą, arba už buhalterinės apskaitos dokumentų neišsaugojimą įstatymų nustatytą laiką (LR Baudžiamojo kodekso..., 2014).

Taigi galima daryti išvadą, kad nuobaudų taikymas už netinkamai sutvarkytus dokumentus, archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms ir jose dirbantiems darbuotojams yra pakankamas akstinas orientuotis į darbų kokybę, stebėti teisės aktų pakeitimus bei vykdyti nuolatinę darbų kontrolę.

3. ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJA

3.1. Tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje pagrindžiama archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizės tyrimo metodika. Remiantis archyvavimo paslaugų rinkoje esančių konkurentų ir keleto iš jų veiklos strategijų analize, formuojamas konkurencinio pranašumo įgijimo modelis, skirtas tam tikrą konkurencinę galią rinkoje turinčioms įmonėms. Tam, kad būtų aiškiai apibrėžtas tyrimo laukas ir parinkta tinkama tyrimo metodika, būtina nustatyti tyrimo objektą, suformuluoti tyrimo tikslą ir uždavinius.

Tiriamąjį darbo temą – „Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategija“. Išnagrinėjus konkurencinio pranašumo formavimo teorinius aspektus bei aptarus archyvavimo paslaugų organizavimo ypatumus, tikslinga aptarti rinkoje susiklosčiusią konkurencinę situaciją bei išanalizuoti keleto įmonių konkurencines elgsenas.

Tyrimo **objektas** – archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.

Tyrimo **tikslas** – sukurti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo modelį.

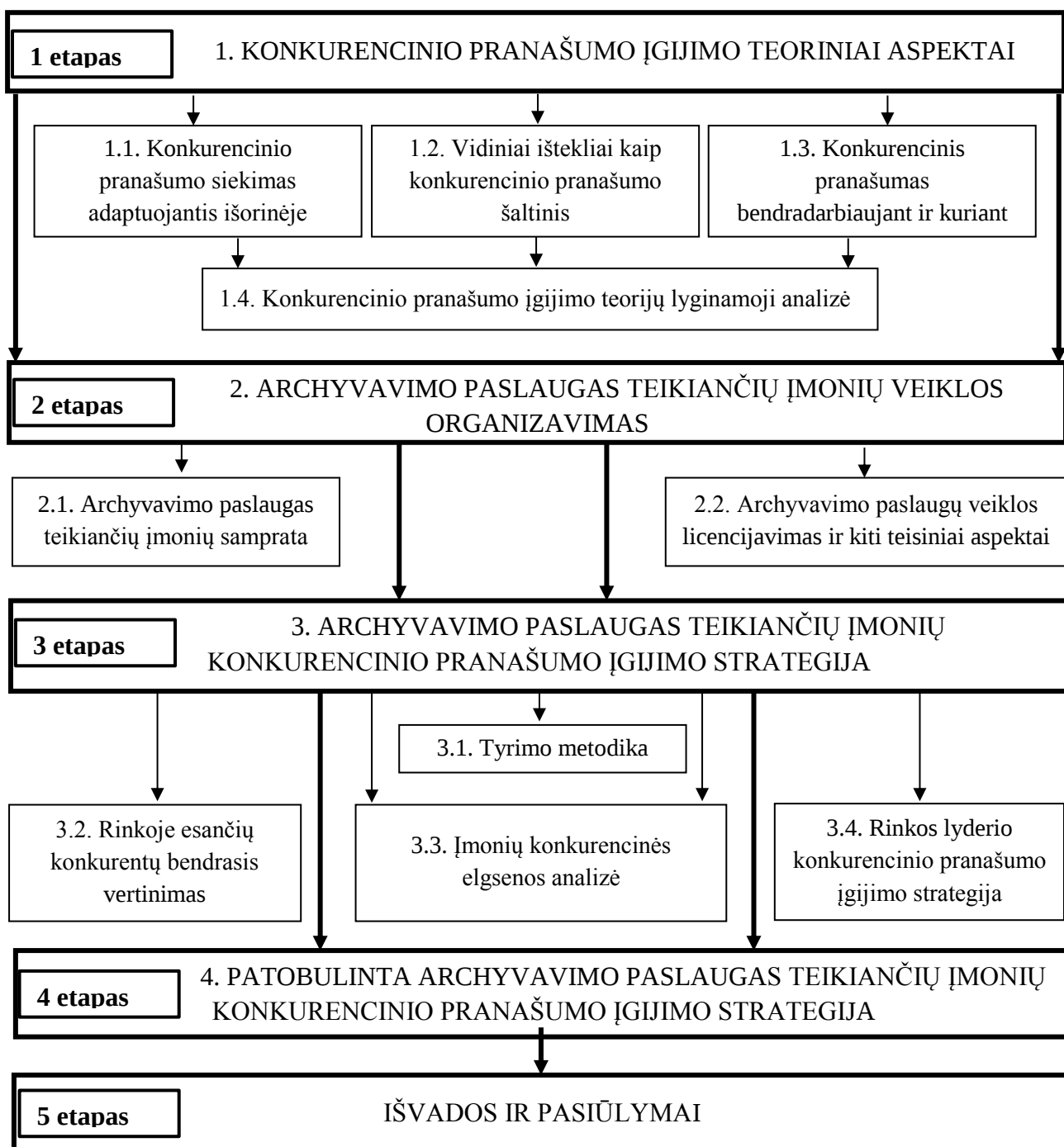
Tyrimo **uždaviniai**:

- atlikti rinkoje esančių konkurentų bendrąjį vertinimą;
- aptarti pasirinktų panašią galią turinčių įmonių konkurencinę elgseną;
- įvertinti rinkos lyderio konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją;
- sukurti konkurencinio pranašumo įgijimo modelį

Pagrindiniai tyrimo **etapai** (18 pav.)

1. mokslinės literatūros analizė – leido išskirti ir aptarti pagrindinius požiūrius į konkurencinio pranašumo formavimą bei atlikti lyginamąją teorijų analizę;
2. archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos organizavimo aptarimas – leido apibrėžti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių sampratą ir geriau suprasti šių įmonių veiklos organizavimo ypatumus;
3. archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizė:
 - a. archyvavimo paslaugų rinkoje esančių konkurentų bendrasis vertinimas – leido išskirti rinkoje esančius konkurentus, nustatyti jų konkurencinę galią;

- b. pasirinktų panašią galią turinčių įmonių konkurencinės elgsenos aptarimas – leido nustatyti, kokios pozicijos laikosi kai kurios rinkoje esančios įmonės ir kokia linkme joms reikėtų kreipti savo strategijas;
- c. atvejo studija – rinkos lyderio konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizė leido išskirti pagrindinius veiksnius, nulėmusius įmonės konkurencinio pranašumo įgijimą;
4. patobulintos archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos sukūrimas – leido sukurti konkurencinio pranašumo įgijimo modelį, kuris padėtų panašią konkurencinę galią rinkoje turinčioms įmonėms išsiskirti iš konkurentų;
5. išvadų ir pasiūlymų pateikimas.



18 pav. Tyrimo schema

Atliktas **kokybinis tyrimas**. Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip „sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį bei holistinį jų paaiškinimą“ (Modulio konspektas..., 2002, p. 105). Šiems tyrimams apibūdinti dažnai vartojama *atvejo tyrimo (atvejo studijos)* sąvoka.

Atvejo studija – tai „tyrimo strategija numatanti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą <...>“. Kitaip tariant, naudojant šį metodą svarbiausias yra koncentruotas dėmesys konkrečiam atvejui. Robert E. Stake (cit. pagal Morkevičius et al., 2013) teigimu, „atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus“.

Analizuojant duomenis pirmiausiai sudaromas kuo išsamesnis atvejo aprašymas, kuriame nurodomas atvejo kontekstas, pavyzdžiui, istorija, įvykių chronologija ar pan. Po aprašomosios analizės seka temų analizė – susitelkiama į keleto temų, keleto dalykų analizę, t. y. toliau analizuojamos aplinkybės, sąlygos susijusios su tiriamu atveju. Tuo atveju, jei atliekama kelių atvejų ar daugybinių atvejų analizė, pirmiausia analizuojamas kiekvienas atvejis atskirai (jis aprašomas ir pan.), o vėliau atliekama tematinė visų atvejų analizė (pavyzdžiui, ieškoma pasikartojančių temų) ir pereinama prie rezultatų interpretacijos (Morkevičius et al., 2013).

Taigi tiriamojoje darbo dalyje naudotas **atvejo studijos metodas**. Taikydama šį metodą darbo autorė laikėsi aptartų analizės stadijų. Pirmiausia atliktas rinkoje esančių konkurentų bendrasis vertinimas. Vėliau analizuotos kelios pagal nustatytus kriterijus pasirinktos įmonės bei jų konkurencinė elgsena. Taip pat atlikta archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės (rinkos lyderės) atvejo analizė. Šios analizės metu siekta nustatyti įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją, t. y. kokie strateginiai sprendimai padėjo įgyti konkurencinį pranašumą prieš rinkoje esančius konkurentus. Galiausiai, atlikta konkuruojančių įmonių lyginamoji analizė, atskleidusi esminius skirtumus tarp įmonių bei leidusi nustatyti problemines įgyvendinamų strategijų sritis.

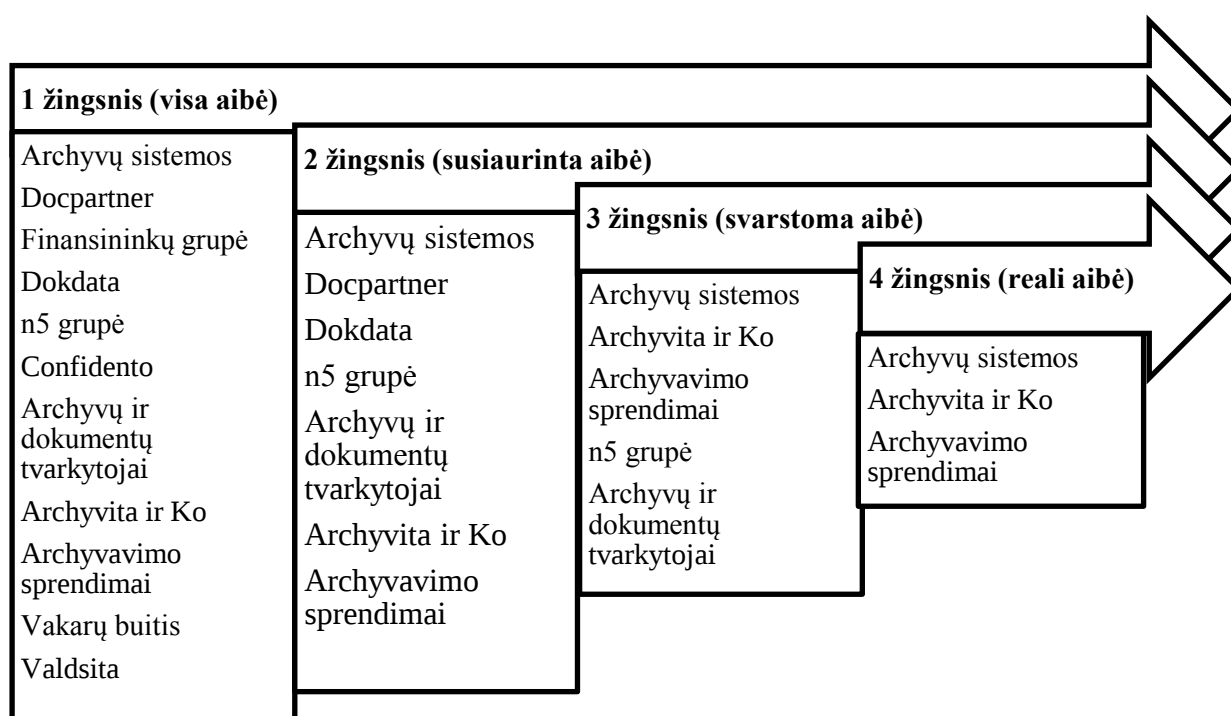
Duomenų rinkimui pasirinktas **dokumentų analizės metodas**. Dokumentų analizės metodas – tai „pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai“ (Tidikis, 2003, p. 488). Atsižvelgiant į tyrimo objektą, išsikeltus tyrimo tikslus bei uždavinius, šis metodas naudotas kaip pagrindinis duomenų rinkimo, t. y. duomenų gavimo, būdas. Naudoti duomenų šaltiniai: žodynai, Lietuvos Respublikos įstatymai ir teisės aktai, reglamentuojantys dokumentų ir archyvų valdymo sritį, moksliniai straipsniai ir publikacijos, archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių svetainėse esanti informacija, Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos svetainėje skelbiami duomenys (apie licencijų turėtojus), analizuotų įmonių viešai neskelbiami dokumentai.

Įmonių (konkurentų) atrankos pagrindimas

Nustatyta, kad konkurentus galima skirti į 2 grupes: fiziniai ir juridiniai asmenys, turintys licenciją teikti dokumentų tvarkymo paslaugą; juridiniai asmenys, turintys licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą.

Konkurentų lyginamajai analizei pasirinktos įmonės, turinčios licencijas teikti ir dokumentų tvarkymo, ir dokumentų saugojimo paslaugas. Toks sprendimas grindžiamas būtinybe susiaurinti pasirinkimų aibę, t. y. pasirinkta ta kategorija įmonių, kurios yra pajėgios visapusiškai patenkinti klientų poreikius.

Konkurentų identifikavimas ir jų aibės susiaurinimas įgyvendintas keliais žingsniais (19 pav.)



19 pav. Konkurentų identifikavimo ir jų aibės susiaurinimo žingsniai

1 žingsnyje pateikiama **visa aibė**. Identifikuotos visos dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas teikiančios įmonės. Iš viso tokių įmonių yra 11:

1. UAB „Archyvų sistemos“
2. UAB „Docpartner“
3. UAB „Finansininkų grupė“
4. UAB „Dokdata“
5. UAB „n5 grupė“
6. UAB „Confidento“
7. UAB „Archyvų ir dokumentų tvarkytojai“

8. UAB „Archyvita“ ir Ko
9. UAB „Archyvavimo sprendimai“
10. UAB „Vakarų butis“
11. UAB „Valdsita“

2 žingsnyje pateikiama **susiaurinta aibė**. Iš visos aibės pašalintos įmonės, kurių pagrindinę veiklą sudaro ne dokumentų valdymas, o kitos paslaugos, pavyzdžiui, buhalterinė apskaita, su įmonių bankrotu susijusios paslaugos ir pan. arba kurios iš viso nepateikia jokios informacijos apie savo vykdomą veiklą. Tokių įmonių iš viso yra 4:

- UAB „Finansininkų grupė“ (individuali veikla, buhalterinė apskaita)
- UAB „Vakarų butis“ (valymo sprendimai laivų remontui ir gamybai; kitos buitinės paslaugos)
- UAB „Valdsita“ (visos su įmonių bankrotu susijusios paslaugos)
- UAB „Confidento“ (nepateikia informacijos)

3 žingsnyje pateikiama **svarstoma aibė**. Aibėje esančios įmonės svarstomos dar kartą, aibė susiaurinta pagal tam tikrus kriterijus atmetant „netinkamas“ įmones. Iš strateginių grupių žemėlapių (23 pav.) matyti, kad rinka yra labai koncentruota ir didelė dalis įmonių yra gana panašios galios. Taigi, visų pirma, nustatytas ir analizei atrinktas rinkos lyderis – UAB „Archyvų sistemos“. Taip pat pagal strateginių grupių žemėlapių ir įmonių teikiamų paslaugų analizės lentelę (7 lentelė), buvo išrinktos įmonės, kurių teikiamų paslaugų spektras plačiausias: UAB „Archyvų sistemos“, UAB „Archyvita“ ir Ko, UAB „Archyvavimo sprendimai“, UAB „n5 grupė“ ir UAB „Archyvų ir dokumentų tvarkytojai“.

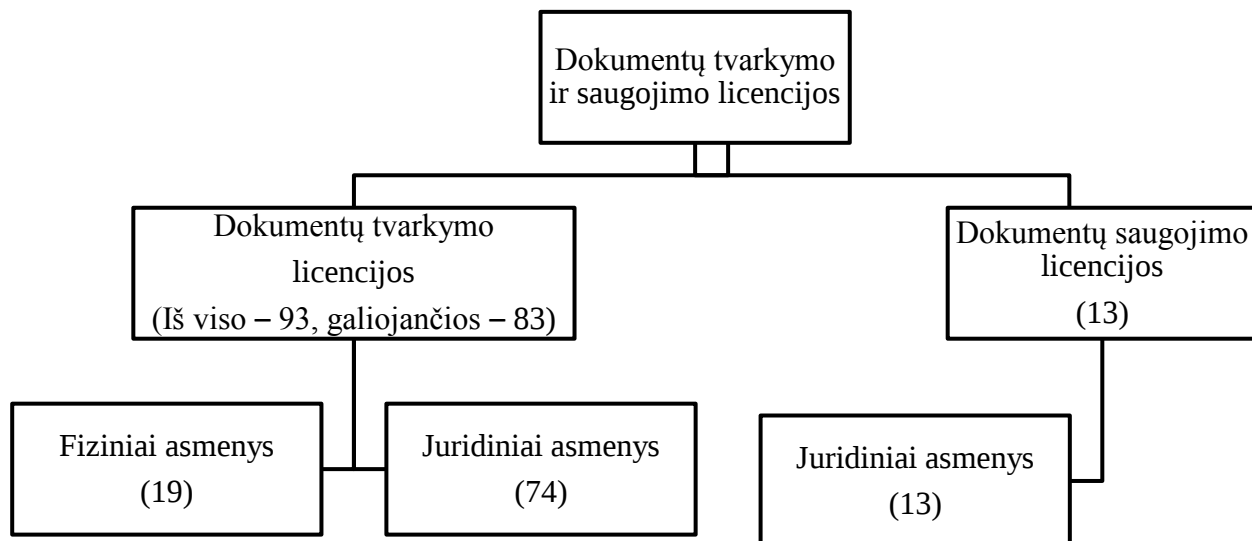
4 žingsnyje pateikiama **reali aibė**. Analizei atrinktos įmonės, kurios pateikia išsamiausią informaciją apie savo vykdomą veiklą. Pateikiamas galutinis įmonių, kurių analizė bus atliekama sąrašas: UAB „Archyvų sistemos“, UAB „Archyvita“ ir Ko ir UAB „Archyvavimo sprendimai“.

Pasirinktų įmonių analizė atlikta remiantis teorinėje dalyje aptartais požiūriais: adaptavimosi išorinėje aplinkoje, vidinių išteklių ir įmonių tinklų. Taigi analizės metu vertinamas įmonių paslaugų diferencijavimas, turimi apčiuopiami (finansiniai, fiziniai, technologiniai, organizaciniai) ir neapčiuopiami (žmonės, inovacijos ir kūrybiškumas, reputacija, organizaciniai sugebėjimai) ištekliai, priklausymas tinklams, įvaizdžio formavimas ir kt.

3.2. Rinkoje esančių konkurentų bendrasis vertinimas

Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių rinkoje, konkurentus galima skirti į 2 grupes:

- fiziniai ir juridiniai asmenys, turintys licenciją teikti dokumentų tvarkymo paslaugą;
- juridiniai asmenys, turintys licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą.



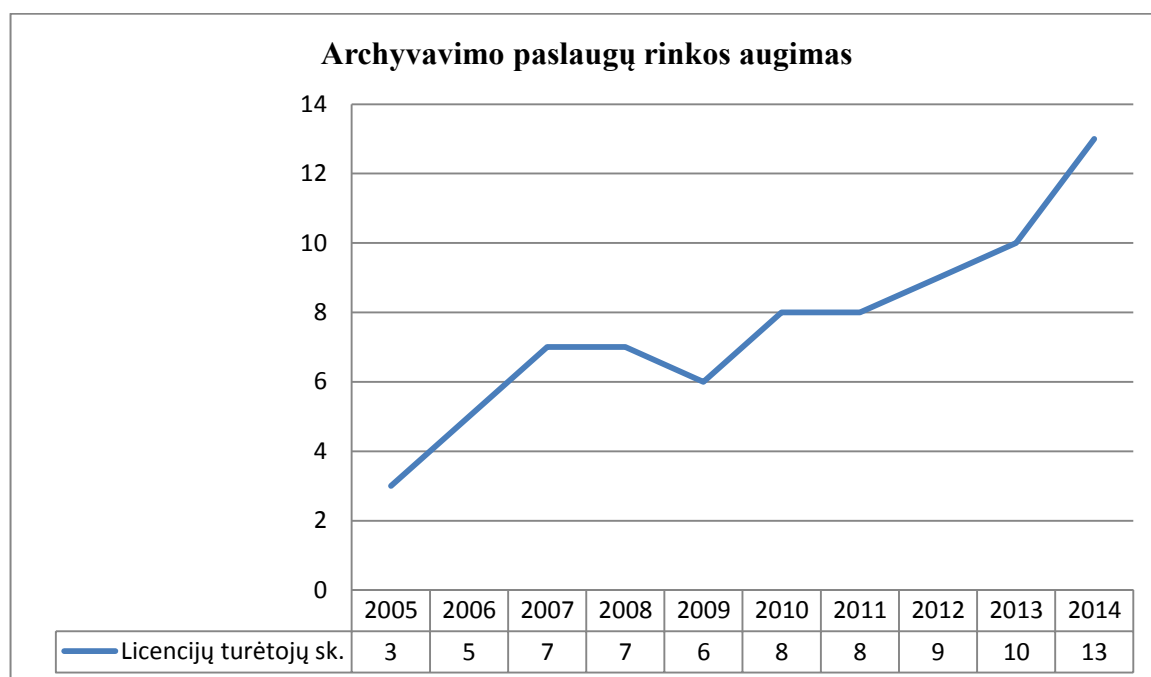
20 pav. Dokumentų tvarkymo ir saugojimo licencijų pasiskirstymas

Remiantis Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos internetinėje svetainėje pateiktu išduotų licencijų sąrašu, nustatyta, kad nuo 2005 m. Lietuvoje iš viso yra išduotos 93 (iš jų galiojančios ir dabar – 83) licencijos, teikti dokumentų tvarkymo paslaugą. 19 licencijų teikti šią paslaugą turi fiziniai asmenys, 74 licencijas – uždarnosios akcinės bendrovės, individualios įmonės, viešosios įstaigos ir pan. Ir yra tik 13 įmonių, turinčių licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą. Atkreiptinas dėmesys, kad 11 iš 13 šių įmonių turi teisę, t. y. licencijas, teikti ir dokumentų tvarkymo paslaugą.

Siekiant geriau atspindėti esamą situaciją rinkoje, tikslinga įvertinti rinkos augimo tempą, įmonių geografinį pasiskirstymą, turimų saugyklų pajėgumus (pagal plotą) bei įmonių teikiamų paslaugų įvairovę. Pažymėtina, kad toliau vertinant archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių rinkoje esančius konkurentus, analizės objektu pasirinktos tik dokumentų saugojimo licencijas turinčios įmonės. Tokiu būdu bus analizuojamos tik tos įmonės, kurios yra pajėgios visapusiškiau patenkinti kliento poreikius, t. y. suteikti ir dokumentų tvarkymo, ir dokumentų saugojimo paslaugas.

Rinkos augimo tempas gali būti vertinamas tik nuo 2005 m., kuomet buvo išduotos pirmosios licencijos teikti dokumentų saugojimo paslaugas, kai *Dokumentų ir archyvų įstatymo* redakcijoje, patvirtintoje 2004 m. kovo 30 d., buvo nustatyta nauja reglamentavimo sritis – dokumentų tvarkymo ir

saugojimo paslaugų licencijavimas. Įstatymo 18 straipsnyje nurodyta, kad juridiniai asmenys gali teikti dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugas, gavę tuometinio Lietuvos archyvų departamento (dabar – Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos) išduotą licenciją tokiai veiklai.



21 pav. Archyvavimo paslaugų rinkos augimas

Kaip matyti iš 21 paveikslo, archyvavimo paslaugų rinkos augimo tempas gana žemas. Per beveik 10 metų išduota tik 13 licencijų: 2005 m. – 3 licencijos, 2006 m. – 2 licencijos, 2007 m. – 2 licencijos, 2009 m. – 1 panaikinta, 2010 m. – 2 licencijos, 2012, 2013 po 1 licenciją, 2014 m. – 3 licencijos⁶.

Žemam archyvavimo paslaugų rinkos augimo tempui įtakos turi aukšti įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerai. Norint gauti licenciją, suteikiančią teisę teikti dokumentų saugojimo paslaugas, reikia turėti įrengtas dokumentų saugyklas, atitinkančias teisės aktų reikalavimus. O tam reikia didelių investicijų.

Reikalavimai saugykloms reglamentuojami *Dokumentų saugojimo taisyklėse*, kuriose numatyti saugyklos pastatų ir patalpų, įrangos, stelažų išdėstymo, gaisrinės saugos ir kiti bendro pobūdžio reikalavimai, taip pat apibrėžti statomos saugyklos vietos ir saugyklų apšvietimo reikalavimai, privalomos oro kondicionavimo, gaisro aptikimo, gesinimo ir dūmų šalinimo sistemos ir kt. Nustatyti dokumentų saugojimo reikalavimai siejami su dokumentų saugojimo būdais ir sąlygomis, kuriuos nulemia dokumentų laikmenos ir informacijos fiksavimo būdai. Pavyzdžiui, dokumentai turi būti saugomi apsauginiuose dėkluose, o lentynose laikomi horizontalioje ar vertikalioje padėtyje, priklausomai nuo dokumentų formato (*Dėl dokumentų saugojimo taisyklių...*, 2012).

⁶ Atkreiptinas dėmesys, kad 2014 m. dvi įmonės, gavusios licencijas teikti dokumentų saugojimo paslaugas, neturi licencijų teikti dokumentų tvarkymo paslaugas, taigi toliau darbe šių įmonių veikla neanalizuojama.



22 pav. Įmonių geografinis pasiskirstymas

Iš 22 paveikslo aiškiai matyti, kad archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės telkiasi didmiesčiuose. Didžiausia įmonių koncentracija – Vilniuje. Ten saugyklos turi daugiau nei pusė (6 iš 11) analizuojamų įmonių. Kaune įsikūrusios – 3 įmonės, Klaipėdoje – 1, Šiauliuose – 1. Galima daryti prielaidą, kad, nepaisant didesnių patalpų nuomos kaštų (jei, pavyzdžiui, saugyklų patalpos nuomojamos), paslaugas teikiančios įmonės renkasi didesnius miestus dėl didesnio potencialių klientų skaičiaus juose.

7 lentelė. Įmonių teikiamų paslaugų analizė

Įmonės pavadinimas	Teikiamos paslaugos												Kita veikla
	Saugojimas*	Tvarkymas	Naikinimas	E. archyvas	Likviduojamų įm. dok. tvarkymas	Konsultacijos	Dokumentų pervažimas	Dokumentacijos plano rengimas	Pažymų rengimas	Dok. pridavimas į savivaldybės archyvą	Mokymai ir seminarai	Kitos paslaugos	
UAB „Archyvų sistemos“	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Archyvo auditas; kompiuterinių laikmenų saugojimas; įrengto archyvo nuoma.	
UAB „Docpartner“	+	+	+	–	–	+	–	–	–	–	–	Archyvo auditas; dokumentų peržiūros internete sistema.	
UAB „Finansininkų grupė“	+	+	+	–	+	+	–	–	~	+	–		Individuali veikla; buhalterinė apskaita.
UAB „Saugūs dokumentai“ ⁷	+	+	+	–	–	+	–	–	–	–	–	Dokumentų skenavimas.	
UAB „n5 grupė“	+	+	+	~	–	+	–	–	–	–	+	Dokumentų skaitmeninimas.	
UAB "Confidento"	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		
UAB „Archyvų ir dokumentų tvarkytojai“	+	+	+	–	–	+	–	+	+	+	–		
UAB „Archyvita ir Ko“	+	+	+	–	+	+	+	+	+	+	+	Dokumentų valdymo procedūros; sukauptų archyvinių duomenų valdymo projektai.	

⁷ UAB „Saugūs dokumentai“ (nuo 2014 m. veikia kaip UAB „Dokdata“).

Įmonės pavadinimas	Teikiamos paslaugos												
	Saugojimas*	Tvarkymas	Naikinimas	E. archyvas	Likviduojamų įm. dok. tvarkymas	Konsultacijos	Dokumentų pervedimas	Dokumentacijos plano rengimas	Pažymų rengimas	Dok. pridavimas į savivaldybės archyvą	Mokymai ir seminarai	Kitos paslaugos	Kita veikla
UAB „Archyvavimo sprendimai“	+ (195,43)	+	+	–	+	+	~	+	+	+	–	Dokumentacijos plano administravimas.	
UAB „Vakarų butis“	– (255,47)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–		Valymo sprendimai laivų remontui ir gamybai; kitos buitinės paslaugos.
UAB „Valdsita“	~ (52,77)	+	–	–	+	–	–	–	~	+	–		Visos su įmonių bankrotu susijusios paslaugos.

Pastaba:

* Teikiamų paslaugų stulpelyje „saugojimas“ skliaustuose nurodomas įmonės turimų saugyklų plotas (m²).

Žymėjimų reikšmės:

(–) – paslauga neteikiama arba informacijos apie paslaugą įmonė nepateikia;

(+) – paslauga teikiama;

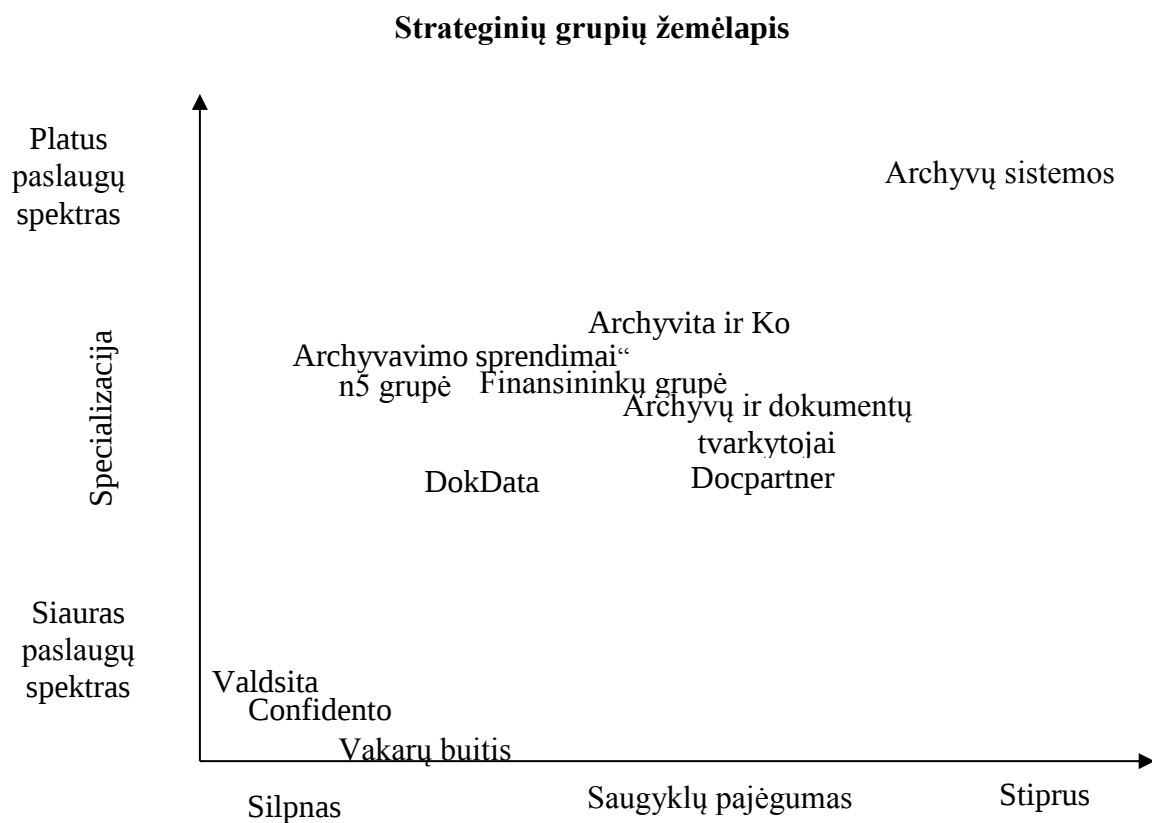
(~) – paslauga teikiama tik iš dalies.

Iš 7 lentelės matyti, kad įmonės teikia gana panašias paslaugas. Galima teigti, kad taip yra dėl specifinės veiklos srities, t. y. dėl gana griežtai reglamentuojamų dokumentų valdymo ypatumų. Pagrindinė veikla, kurią vykdo (arba bent jau turėtų vykdyti) visos archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės yra: dokumentų saugojimas, tvarkymas ir naikinimas. Kitas paslaugas galima laikyti antraeilėmis ir papildančiomis pagrindines.

7 lentelėje pateikti duomenys taip pat atskleidžia, kad dalis konkurentų užsiima ir kitokia veikla (ne tik dokumentų tvarkymu ar saugojimu), pavyzdžiui, įmonių administravimu, finansine ir buhalterine apskaita, įmonių bankroto administravimu. Tai leidžia joms konkuruoti ir kitose rinkose. Atitinkamai šios įmonės tampa mažiau konkurencingomis dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugų rinkoje, kadangi nesiekia joje dominuoti.

Atsižvelgiant į išorinę aplinką grįsto požiūrio šalininkų samprotavimus, kad paslaugų (ar prekių) diferenciacija laikytina konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniu, galima manyti, kad archyvavimo paslaugų rinkoje taikoma vien tik tokia strategija nepasiteisintų. Nors paslaugos diferencijuojamos, tačiau tai įmonei nesukuria jokio išskirtinumo, todėl galima daryti prielaidą, kad konkurencija didele dalimi gali būti grindžiama kainų karu ar taikant kitas strategijas, pavyzdžiui, gerinant įmonės įvaizdį, taikant aktyvią pardavimų strategiją.

Sudarytas strateginių grupių žemėlapis (23 pav.), sudarytas remiantis 7 lentelėje pateiktais duomenimis, patvirtina anksčiau išreikštą teiginį, kad paslaugų diferencijavimas įmonėms nesukuria išskirtinumo. Iš šio žemėlapio matyti, kad rinkoje yra daug panašios galios konkurentų, kurie panašūs teikiamų paslaugų įvairove, o tam tikrą išskirtinumą formuoja tik turimų saugyklų dydis. Taip pat išryškėja, kad sektoriuje yra vienas lyderis, kuris teikdamas platų paslaugų spektrą bei turėdamas gerokai didesnes nei konkurentų saugyklas, gali patenkinti bet kokio kliento keliamus reikalavimus.



23 pav. Strateginių grupių žemėlapis

3.3. Įmonių konkurencinės elgsenos analizė

3.3.1. UAB „Archyvita“ ir Ko

Pradėjus licencijuoti dokumentų tvarkymo bei saugojimo veiklą, UAB „Archyvita“ ir Ko 2005 metais viena pirmųjų gavo tuometinio Archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (dabar – Lietuvos Vyriausiojo archyvaro tarnyba) išduodamas licencijas verstis dokumentų tvarkymo ir saugojimo veiklomis. Pabrėžtina bendrovės logika „kadangi pagrindinė veiklos sritis reikalauja nuolatinio kvalifikacijos kėlimo ir įgūdžių tobulinimo, kitos veiklos UAB „Archyvita“ ir Ko nevykdo“ (UAB „Archyvita“ ir Ko, 2014).

Įmonės saugyklų plotas – 726,83 m². Atkreiptinas dėmesys, kad nuo savo veiklos pradžios „Archyvita“ ir Ko net 3 kartus plėtė savo turimų saugyklų plotą (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2014). Įmonė ne nuomojasi, o turi nuosavas patalpas Draugystės g. 19, Kauno m. Tai gana palanki vieta paslaugoms teikti. Kaip rekomenduoja *Dokumentų saugojimo taisyklės*, saugyklos įrengtos atokiau nuo miesto centro (toliau nuo strateginių objektų, galinčių tapti taikiniu karinio konflikto ar teroro akto metu), arti nėra vandens telkinių, todėl patalpos nepakliūna į potencialių žemės nuošliaužų ar galimų potvynių zoną. Dokumentų saugumą saugyklose užtikrina priešgaisrinė

signalizacija; patalpų apsaugos signalizacija; vėdinimo – temperatūros ir drėgmės reguliavimo sistema. Galima teigti, jog šios sistemos yra standartinės ir niekuo nesiskiriančios nuo kitų rinkoje konkuruojančių įmonių.

Būtina atkreipti dėmesį į UAB „Archyvita“ ir Ko tikslą – *įdarbinti nepaklausius darbo rinkoje asmenis bei sudaryti tinkamas darbo sąlygas specialiųjų poreikių darbuotojams, integruojant juos į darbo visuomenę kaip visaverčius ir konkurencingus darbo rinkos dalyvius* (UAB „Archyvita“ ir Ko, 2014). Galima teigti, kad bendrovė šį tikslą įgyvendina gana sistemingai. Nuo 2006 metų jai suteiktas neįgaliųjų socialinės įmonės statusas⁸. Būtų galima manyti, jog visuomenėje tai turėtų formuoti socialiai atsakingos įmonės įvaizdį, tačiau UAB „Archyvita“ ir Ko atstovės teigimu, yra priešingai – visuomenės požiūris yra gana neigiamas, nes tokios įmonės vertinamos kaip biudžeto išlaikytinės (Lrytas.lt, 2011).

Toks archyvavimo paslaugų rinkoje neįprastas UAB „Archyvita“ ir Ko tikslas suteikė bendrovei galimybę pasinaudoti LR valstybės parama ir Europos struktūrinių fondų lėšomis, kurios buvo panaudotos neįgaliųjų darbo vietų steigimui bei darbo aplinkos pritaikymui, įmonė įsigijo talpius ir saugumo klasę atitinkančius mobilius stelažus dokumentų saugykloms, specialų automobilį dokumentų gabenimui ir darbuotojų važiavimui į užsakovų archyvus, įrengė keltuvą judėjimo negalią turintiems darbuotojams, įsigijo pramoninį dokumentų naikinimo įrenginį (UAB „Archyvita“ ir Ko, 2014).

Pažymėtina, kad UAB „Archyvita“ ir Ko pagamino unikalų elektrinį biuro skylamušį. Nors jis ir nelaikytinas didelės vertės technologiniu išradimu, tačiau parodo bendrovės kūrybiškumą, inovatyvų požiūrį ir aiškų ryžtą inicijuoti ir kurti kažką savito ir naujo.

Bendrovės teigimu, ji lyderiauja Kauno regiono įmonių archyvų tvarkymo ir dokumentų valdymo sistemų aptarnavimo srityje, toliau sėkmingai plečia savo aptarnaujamų bendrovių tinklą visoje Lietuvoje. Taip pat yra įkūrusi padalinį Vilniuje.

Pagal bendrovės poreikius sukurta organizacinė struktūra leidžia įgyvendinti darbų paskirstymo ir kontroliavimo procesus. Išaugus darbuotojų skaičiui, bendrovės vadybininkai ir archyvarai suskirstyti į specializuotas darbo grupes, skirtas finansų, apskaitos, notarinių, personalo ir kitų sričių dokumentų tvarkymui.

Reputaciją dėl kokybės ir vartotojų pasitikėjimo galima vertinti kaip gerą. Internete apie įmonę randami tik teigiami atsiliepimai. Priešingai nei apie kai kuriuos įmonės konkurentus, tokiose svetainėse kaip skundait.lt ar kt. apie ją nepateikiama jokių blogų komentarų. Taigi galima manyti, kad klientų lūkesčius pateisina ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet ir darbuotojų bendravimo su klientais bei bendradarbiavimo įgūdžiai.

⁸ Šis statusas suteikiamas juridiniam asmeniui, kuriame darbuotojai, priklausantys neįgaliųjų tikslinei grupei, sudaro ne mažiau kaip 50 procentų jo darbuotojų skaičiaus (Socialinės įmonės statuso..., 2014).

Galima daryti prielaidą, kad gerą įvaizdį visuomenėje formuoja įmonėje dirbantys kvalifikuoti specialistai, turintys ne tik teorinių žinių, bet ir sukaupę daug praktinių įgūdžių. UAB „Archyvita“ ir Ko darbuotojų kvalifikaciją, darbo priežiūrą, nuolatinį skatinimą gilinti žinias ir praktinius įgūdžius užtikrina paslaugų kokybės grupės vadovė.

Bendrovės teikiamų paslaugų spektras platus. Teikiamos tokios paslaugos kaip:

- dokumentų archyvavimas,
- dokumentų naikinimas,
- dokumentų saugojimas,
- dokumentų transportavimo (pervežimo) ir kurjerio paslaugos,
- dokumentų tvarkymas,
- likviduojamų įmonių archyvų tvarkymas ir perdavimas saugojimui,
- kitos paslaugos: konsultacijos (archyvų įrengimo bei priežiūros, dokumentų rengimo, dokumentų valdymo ir apskaitos klausimais), sprendimai efektyviam dokumentų valdymui (dokumentacijos planų, dokumentų valdymo procedūrų, sukaupėtų archyvinio duomenų valdymo projektų kūrimas) (UAB „Archyvita“ ir Ko, 2014).

Dokumentų transportavimo paslaugai teikti naudojamas specialus tik dokumentų pervežimui skirtas automobilis, taip pat suteikiamos krovėjų paslaugos. Pažymėtina, kad UAB „Archyvita“ ir Ko turimas modernus krovininis–keleivinis liftas ir krovininis–keleivinis automobilis sudaro galimybę didelėmis apimtimis transportuoti (pervežti) dokumentus.

Dokumentų naikinimo paslaugai teikti UAB „Archyvita“ ir Ko naudoja dokumentų pjaustymo įrenginį, kuris atitinka trečiai slaptumo klasei keliamus reikalavimus ir susmulkina naikinamus dokumentus taip, kad juose neišsaugoma jokia informacija.

Atlikus Centrinėje Viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje pateiktų duomenų analizę, nustatyta, kad nuo 2008 m. UAB „Archyvita“ ir Ko dalyvavo 8 didelės vertės viešuosiuose pirkimuose, tačiau nė vieno iš jų nelaimėjo. Nurodomos atmetimo priežastys: pasiūlymas neatitiko pirkimo dokumentų reikalavimų; galutinė bendra pasiūlymo kaina neapima visų pasiūlymo lentelėje įvardytų paslaugų apimties, pasiūlymas neatitiko konkurso sąlygų reikalavimų. Taigi darytina išvada, kad dalyvaujant konkursuose įmonei svarbu įsigilinti į jų sąlygas, priešingu atveju pasiūlymas gali būti atmestas. Taip pat nederėtų pamiršti vieno svarbiausių rodiklių – konkurso dalyvių pasiūlymo vertės (CVPIS, 2014b).

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Archyvita“ ir Ko formuluojamas neįprastas tikslas ir suteiktas neįgaliųjų socialinės įmonės statusas, bendrovei sukuria išskirtinumą prieš rinkoje esančius konkurentus. Taip pat galima daryti išvadą, bendrovės turimi organizaciniai sugebėjimai sėkmingai suvienija apčiuopiamus ir neapčiuopiamus jos išteklius, o kūrybiškumas ir inovatyvus mąstymas leidžia pasinaudoti įvairiomis atsirandančiomis galimybėmis. Atkreiptinas dėmesys, kad įmonė nėra sudariusi tarporganizacinių ryšių, pavyzdžiui neteikia bendrų su kitomis įmonėmis paslaugų, taip pat

neteikiama e. archyvo arba dokumentų skaitmeninimo paslauga, taigi darytina išvada, kad dar yra veiklos krypčių, kuriomis įmonė gali plėstis.

3.3.2. UAB „Archyvavimo sprendimai“

Licencija teikti dokumentų tvarkymo paslaugą UAB „Archyvavimo sprendimai“ išduota 2009 m. Ir tik 2014 metais, siekdama praplėsti teikiamas paslaugas įmonė gavo licenciją teikti dokumentų saugojimo paslaugą (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2014).

Įmonės deklaruojamos vertybės yra profesionalumas, dinamiškumas, atvirumas, partnerystė, lyderystė bei patikimumas. Kad įmonė yra patikima ir didelė tikimybė, jog vykdys savo finansinius įsipareigojimus patvirtina turimi sertifikatai: „Stipriausi Lietuvoje 2012“ ir „Stipriausi Lietuvoje 2013“ (UAB „Archyvavimo sprendimai“, 2014).

Pažymėtina, kad įmonė pasireiškia ir visuomeninėje veikloje: remia LPF SOS vaikų kaimų Lietuvoje draugijos veiklą (Labdaros paramos fondas SOS..., 2014), taip pat rėmė 2014 m. spalio 23 d. vykusią mokinių tiriamųjų darbų konferenciją „Sveika gyvensena šiandien – galimybės ir perspektyvos“. Konferencijos dalyviai buvo apdovanoti UAB „Archyvavimo sprendimai“ įsteigtomis dovanomis (Kauno moksleivių aplinkotyros centras, 2014). Nepaisant to, kad vykdoma socialinė veikla formuoja teigiamą įmonės įvaizdį visuomenėje, informacijos apie savo teikiamą paramą draugijoms, vykdomoms konferencijoms ar apie kitą panašią veiklą UAB „Archyvavimo sprendimai“ savo internetinėje svetainėje nepateikia. Todėl galima daryti išvadą, kad visuomenė apie įmonės vykdomą socialiai atsakingą veiklą gali sužinoti tik iš atsitiktinių informacijos šaltinių.

UAB „Archyvavimo sprendimai“ teikiamų paslaugų spektras yra gana platus. Įmonė savo paslaugas išskiria į dvi grupes:

- Veikiančioms įmonėms: dokumentų saugojimas, dokumentacijos plano rengimas, dokumentacijos plano administravimas, dokumentų tvarkymas, dokumentų naikinimas.
- Likviduojamoms ir bankrutuojančioms įmonėms: dokumentų archyvavimas, dokumentų vertės ekspertizė, dokumentų naikinimas, suarchyvuotų dokumentų pridavimas į savivaldybių archyvus, pažymų rengimas, dokumentų saugojimas (UAB „Archyvavimo sprendimai“, 2014).

Toks įmonės teikiamų paslaugų skirstymas gali būti grįstas tuo, jog kai kurias veikiančių ir likviduojamų bei bankrutuojančių viešų juridinių asmenų bei nevalstybinių organizacijų ir privačių juridinių asmenų dokumentų valdymo sąlygas (pavyzdžiui, dokumentų perdavimą saugoti) reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Taip pat galima teigti, kad teikiamos ne tik pagrindinės paslaugos (dokumentų tvarkymas, saugojimas, naikinimas), bet ir jas papildančios, pavyzdžiui, dokumentacijos plano administravimas. Pažymėtina, kad bendrovė orientuodamasi į plėtrą ir naujų paslaugų diegimą, rinkai ketina pasiūlyti ir kitų paslaugų, pavyzdžiui, išplėstinius mokymus ir kt.

Derėtų pastebėti, kad likviduojamoms ir bankrutuojančioms įmonėms, užsisakiusioms dokumentų archyvavimo paslaugą, dalį dokumentų UAB „Archyvavimo sprendimai“ siūlo sunaikinti nemokamai. Dokumentų naikinimas atliekamas iš UAB „Green Deal LT“ (oficialaus įgaliotojo HSM GmbH + Co.KG biuro produktų platintojo Lietuvoje) įsigytais dokumentų naikikliais neišsaugant jokios dokumentuose esančios informacijos (UAB „Green Deal LT“, 2014).

UAB „Archyvavimo sprendimai“ saugyklų plotas – 195,43 m². Įmonės saugyklos įrengtos adresu Technikos g.18-1, Kauno m. galima teigti, kad tai gana palanki vieta paslaugoms teikti. Kaip rekomenduoja *Dokumentų saugojimo taisyklės*, saugyklos įrengtos atokiau nuo miesto centro (toliau nuo strateginių objektų, galinčių tapti taikiniu karinio konflikto ar teroro akto metu), arti nėra vandens telkinių (artimiausi: Amalės upė – apie 380 m ir Kauno marios, Nemunas nutolę daugiau kaip 2000 m), todėl patalpos nepakliūna į potencialių žemės nuošliaužų ar galimų potvynių zoną. Dokumentai saugomi moderniai įrengtose ir dokumentų saugojimo taisyklėse numatytus reikalavimus atitinkančiose saugyklose, kuriose įdiegtos automatizuotos technologijos:

- stacionari gaisro gesinimo dujomis (argonito) sistema;
- patalpų apsaugos ir priešgaisrinė signalizacija;
- dūmų nustatymo bei pašalinimo sistemos;
- šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo sistema, užtikrinanti reikalavimus atitinkantį mikroklimatą bei drėgmės palaikymą (UAB „Archyvavimo sprendimai“, 2014).

Atkreiptinas dėmesys, kad nors saugykla atitinka teisės aktuose nustatytus reikalavimus, tačiau įdiegtos sistemos yra standartinės ir niekuo nesiskiriančios nuo kitų konkurentų.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Archyvavimo sprendimai“ turimos saugyklos (vertinant jų plotą) nėra didelės, tačiau atitinka *Dokumentų saugojimo taisyklėse* nustatytus reikalavimus, yra įdiegtos automatizuotos technologijos. Paslaugų spektras gana platus, tačiau bendrovė yra orientuotą į plėtrą, todėl numatomas papildomų paslaugų teikimas. Atkreiptinas dėmesys, kad UAB „Archyvavimo sprendimai“ vykdo socialiai atsakingą veiklą, tačiau apie tai neskelbia savo svetainėje, todėl galima daryti išvadą, kad įmonė klientams apie save nepateikia visos informacijos, kuri formuotų palankesnę visuomenės požiūrį. Pažymėtina, kad įmonė nėra sudariusi tarporganizacinių ryšių tinklo, taip pat neteikia e. archyvo arba dokumentų skaitmeninimo paslaugos.

3.4. Rinkos lyderio konkurencinio pranašumo įgijimo strategija

Iš 22 paveikslas matyti, kad rinkos lyderis – UAB „Archyvų sistemos“. Ji viena pirmųjų gavo licencijas teikti dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas (2005 m. balandžio 13 d.) ir dabar yra viena didžiausių dokumentų tvarkymo, saugojimo ir naikinimo paslaugas teikiančių įmonių ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse. Bendrovė kartu su Estijoje veikiančia įmone „Arhiivikeskus“ ir Latvijoje – „Arhivu Serviss“ sudaro įmonių grupę, kuri yra valdoma AB „Archyvų centro“.

3.4.1. UAB „Archyvų sistemos“ veiklos organizavimas

Pagrindinė UAB „Archyvų sistemos“ veikla – saugoti, archyvuoti ir, esant poreikiui, konfidencialiai naikinti klientų patikėtus dokumentus. Bendrovės tikslas – išlaikyti turimą poziciją rinkoje, stiprinti konkurencingumą, siekti nuolatinės ir sistemingos verslo plėtros, būti viena patikimiausių šias paslaugas teikiančių bendrovių Lietuvoje (*Archyvų sistemos*, 2014a). Atsižvelgiant į tai, kad UAB „Archyvų sistemos“ yra verslo įmonė, galima teigti, kad jos tikslas – siekti pelno vykdant ūkinę komercinę veiklą ir užtikrinti turtinius akcininkų interesus. Kadangi pelnas priklauso nuo esamų ar potencialių klientų požiūrio į bendrovę, galima manyti, kad UAB „Archyvų sistemos“ vadovybė yra suinteresuota gerinti įmonės įvaizdį visuomenėje ir didinti reikalavimus savo teikiamų paslaugų bei atliekamų darbų kokybei.

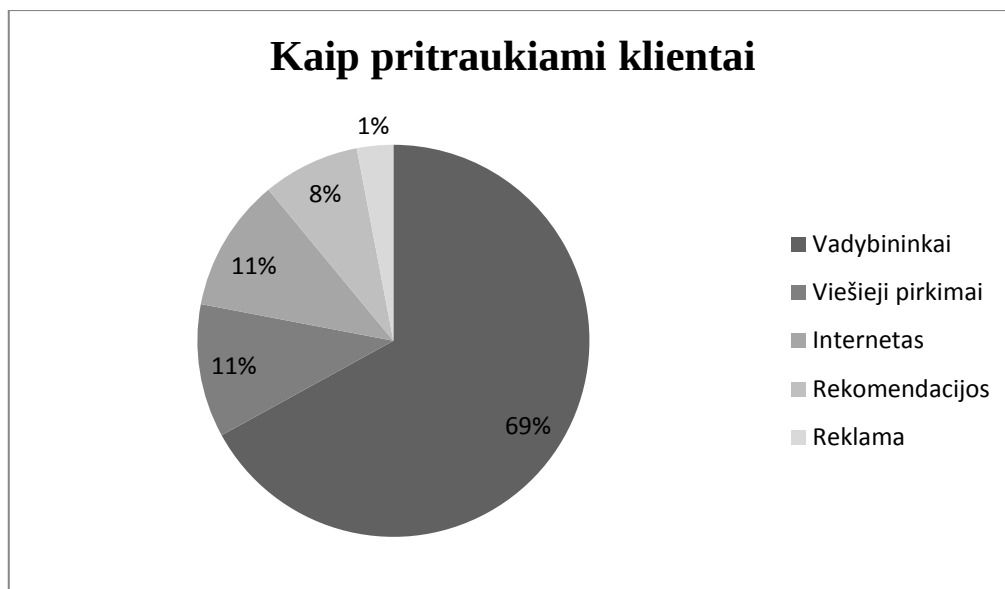
Nuo pat savo veiklos pradžios ši savo užsibrėžtą tikslą įmonė įgyvendina labai sistemingai: siekdama užtikrinti įmonės konkurencingumą ir patenkinti nuolat augančios rinkos poreikius, įdiegė modernias dokumentų valdymo sistemas, taiko racionalius ir patikrintus vadybos principus, nuolat tobulina ir moko savo darbuotojus. Savo veiklą vykdo pagal įdiegtą Kokybės vadybos sistemą ISO 9001 ir Aplinkos apsaugos vadybos sistemą ISO 14001. Taip pat bendrovė yra Lietuvos pramoninkų konfederacijos bei „Baltosios bangos“ narė, aktyviai dalyvauja visuomeninėje veikloje, pavyzdžiui, yra akcijų „DAROM“ ir „Šioje šalyje nėra vietos „šešėliui““ dalyvė, įvairių konferencijų, pavyzdžiui, biuro administratorių konferencijos „Avilio valdovė“, rėmėja ir t. t.

UAB „Archyvų sistemos“ nurodo, kad jos saugyklose saugoma daugiau kaip 300 įmonių dokumentai. Bendrovės klientų spektras apima bankus, draudimo bendroves, prekybos centrus, telekomunikacijų bendroves, transportavimo kompanijas ir kt. Paslaugos teikiamos tokioms įmonėms kaip: *SEB bankas, Swedbankas, DnB bankas, Danske bankas, Šiaulių bankas, Maxima LT, TEO LT, Bitė Lietuva, Tele-2, Omnitel, Statoil, taip pat valstybinėms institucijoms, tokiomis kaip Registrų centras* ir kt. (*Archyvų sistemos...*, 2014a).

Išanalizavus UAB „Archyvų sistemos“ klientų sąrašą nustatyta, kad bendrovė yra linkusi dirbti tiek su didelėmis, tiek su mažomis įmonėmis. Svarbus kiekvienas klientas, nepriklausomai nuo to, kokio dydžio archyvą jis ketina tvarkyti ar perduoti saugoti (*Archyvų sistemos*, 2014b).

Klientų paieška

Remiantis UAB „Archyvų sistemos“ vadybininkų sudaryta neoficialia metine pardavimų ataskaita, buvo atlikta klientų paieškos būdų analizė. Šios analizės metu paaiškėjo, kad net 69 proc. esamų bendrovės klientų buvo surasti būtent dėl vadybininkų vykdomos aktyvios veiklos (24 pav.). Nustatyta, kad kur kas mažesnę dalį sudaro viešieji pirkimai ir internetas – po 11 proc. Viešuosius pirkimus būtų galima priskirti prie vadybininkų nuopelnų, kadangi jie dažniausiai vieni pirmųjų sužino apie vykdomų viešųjų pirkimų konkursus. Atsižvelgiant į tai, kad bendrovės internetinėje svetainėje itin išsamiai aprašyta jos vykdoma veikla ir teikiamos paslaugos, šiais informacijos amžiaus laikais, internetas turėtų sudaryti didesnę surastų klientų dalį. Taip pat nustatyta, kad 8 proc. sudaro rekomendacijos. Tai sąlyginai mažas skaičius, atsižvelgiant į tai, kad bendrovė itin daug dėmesio skiria paslaugų gerinimui ir klientų poreikių tenkinimui (*Archyvų sistemos*, 2014b).



24 pav. Klientų paieškos būdai

Atlikus Centrinėje Viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje pateiktų duomenų analizę, nustatyta, kad nuo 2005 m. UAB „Archyvų sistemos“ dalyvavo 16 didelės vertės viešųjų pirkimų – 10 iš jų laimėjo. Buvo sudaryta 10 sutarčių (8 lentelė), kurių bendra vertė siekia 2.783.842,57 Lt (CVPIS, 2014a). Taip pat prieita prie išvados, kad viešųjų pirkimų metu pagrindinis rodiklis – konkurso dalyvių (dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas teikiančių įmonių) pasiūlymo vertė. Todėl dalyviams labai svarbu pasiūlyti mažesnes nei konkurentų paslaugų suteikimo kainas. Kita vertus, pastebėta, kad ne visada laimi mažiausią kainą pasiūliusi įmonė. Todėl dalyvaujant konkurse svarbu įsigilinti į konkurso sąlygas, priešingu atveju pasiūlymas gali būti atmestas dėl konkurso sąlygose numatytų reikalavimų neatitikimo.

8 lentelė. Didžiausios UAB „Archyvų sistemos“ sudarytos viešųjų pirkimų sutartys

Organizacija, su kuria sudaryta sutartis	Suteiktos paslaugos rūšis	Pasiūlymo vertė (Lt)
VĮ Registrų centras	Archyvo bylų saugojimo paslaugų pirkimas	711.000,00
Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos	Archyvo dokumentų sutvarkymo paslaugos	522.000,00
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija	Archyvinių dokumentų saugojimo, tvarkymo ir administravimo paslaugos	463.761,36
Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	Archyvavimo paslaugos	424.368,78
Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra	VŠĮ Lietuvos verslo paramos agentūros dokumentų archyvavimo, saugojimo ir naikinimo paslaugos	242.000,00
Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	Dokumentų saugojimo (archyvavimo) paslaugos ESF finansuojamam projektui „Bedarbių užimtumo didinimas“, projekto kodas Nr. VPI-1.2-SADM-01-V-01-001	120.000,00
Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas	Archyvinių dokumentų saugojimo, jų administravimo paslaugos	120.000,00
VŠĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikos	Archyvinių dokumentų saugojimo ir jų administravimo paslaugos	100.000,00
Kauno miesto savivaldybės administracija	Kauno miesto savivaldybės archyvinių dokumentų pervežimo paslaugos	44.928,00
Viešoji įstaiga Centrinė projektų valdymo agentūra	Centrinės projektų valdymo agentūros dokumentų archyvavimo ir saugojimo bei naikinimo paslaugos	35.784,43
		2.783.842,57

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Centrinio viešųjų pirkimų portalo informaciją

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pasyvi klientų paieška (pavyzdžiui, internetas, reklama) nėra efektyvi. Todėl norint didinti paslaugų pardavimus, būtinas iniciatyvumas ir aktyvi klientų paieška. Dėl dažniausiai didelės viešųjų pirkimų sutarčių vertės rekomenduojama esant galimybei dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose.

Orientavimasis į kliento poreikius

Kaip jau buvo minėta, UAB „Archyvų sistemos“ teigia jog, yra orientuota į klientų poreikius ir jiems teikiamų paslaugų kokybę. Žinoma, tai daugiau strateginė bendrovės, siekiančios kuo didesnio pelno, pozicija. Nepaisant to, derėtų žiūrėti į galutinį rezultatą – siekiant klientų palankumo, jiems siūloma kokybė.

Kaip jau yra žinoma, bendrovė yra įdiegusi Kokybės vadybos sistemą ISO 9001 ir Aplinkos apsaugos vadybos sistemą ISO 14001. Pažymėtina, kad šie standartai tarpusavyje yra suderinami, todėl gali būti integruojami į bendrą ISO 9001 ir ISO 14001 vadybos sistemą.

Bendrovėje taikoma Kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema apima UAB „Archyvų sistemos“ teikiamas dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugas. Bendrovė sukūrė kokybės ir aplinkos apsaugos politiką, įformino ją nustatančias procedūras ir instrukcijas, taip pat įgyvendina, prižiūri ir nuolat gerina kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemą, kad pademonstruotų sugebėjimą pastoviai teikti paslaugas, kurios atitiktų kliento lūkesčius ir taikomus norminius reikalavimus bei padidintų kliento pasitenkinimą (Archyvų sistemos, 2014b). Tinkama sistemos priežiūra ir aplinkos apsaugos aspektų nustatymas padeda įmonei nustatyti atsirandančias grėsmes (sistemų trikdžius ar gedimus) ar numatytų planų neatitikimus, juos laiku pašalinti ir tokiu būdu išvengti galimų padarinių.

Apibendrinant galima pasakyti, kad ISO 9001 ir ISO 14001 standartais paremtos sistemos įdiegimas leidžia įmonei užtikrinti, kad teikiamos paslaugos atitiktų klientų ir kitų suinteresuotų šalių reikalavimus, pasiekti norimų rezultatų, mažinti problemų atsiradimo riziką. Kitaip tariant, sistema leidžia užtikrinti sėkmingą įmonės valdymą.

Kvalifikuoto personalo ugdymas. Teisės norminių aktų laikymasis

Atsižvelgiant į tai, kad paslaugas perkantys klientai tikisi kokybiško darbų atlikimo, UAB „Archyvų sistemos“ skelbia, kad visi darbuotojai, teikiantys archyvavimo paslaugas, laiko kvalifikacijos patikrinimo testą. Kaip nurodoma įmonės internetinėje svetainėje, prieš įdarbinimą kandidatų žinios tikrinamos atrankos metu, o po įdarbinimo žinios tikrinamos kas 6 mėnesius. Didesnė dalis įmonės archyvarų turi įgiję Vilniaus universiteto Archyvistikos programos specialybę. Siekiant sistemingai ugdyti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą bei esant poreikiui, įmonė savo darbuotojams rengia apmokymus bei seminarus, susijusius su norminių teisės aktų pakeitimais.

Derėtų pastebėti, kad su dokumentų valdymu ar administravimu susijusius specialistus ruošia įvairios aukštosios mokyklos, tačiau Archyvistikos programos specialistus rengia tik Vilniaus universitetas. Galima manyti, kad tai neužtikrina tinkamos specialistų pasiūlos. Pavyzdžiui, dažnas Archyvistikos studijų programos absolventas pasirenka visai kitą karjeros kryptį arba dirba pagal įgytą specialybę, tačiau viešajame (arba privačiame, tačiau ne archyvavimo paslaugų) sektoriuje. Darytina prielaida, kad archyvavimo paslaugų rinkoje tai turi įtakos kvalifikuotos jėgos trūkumo

susiformavimui. Taigi ši problema ypač aktuali, jei archyvavimo paslaugas teikiančioje įmonėje dažna žemesniosios grandies darbuotojų, t. y. archyvarų, tiesiogiai dirbančių su klientų dokumentais, kaita.

Atkreiptinas dėmesys, kad UAB „Archyvų sistemos“ darbuotojų kaitos grėsmė yra labai reali. Tam įtakos turi darbuotojų nepasitenkinimas⁹ atsirandantis dėl įmonės vidinės kultūros, per didelių vadovybės reikalavimų ir per griežtos kontrolės. Dažna darbuotojų kaita gali turėti įtakos teikiamų paslaugų kokybei ir įmonės reputacijai.

Kalbant apie teikiamų paslaugų kokybę, galima teigti, kad ne mažiau svarbus yra ir teisės norminių aktų laikymasis. Tinkamą teisės norminių aktų laikymąsi užtikrina modernių technologijų diegimas arba senų nuolatinis atnaujinimas (pvz., kompiuteriuose įdiegtos programinės įrangos). Svarbus faktorius yra ir kompetentingas bendrovės personalas. Dokumentus tvarkantys darbuotojai (archyvarai) ne tik atitinka kvalifikacinius reikalavimus (turi atitinkamą kvalifikaciją patvirtinantį dokumentą ar darbo patirties), bet ir žino naujausius įstatymų ir taisyklių pakeitimus bei jais vadovaujasi tvarkydami klientų dokumentus. Kompetencijų išlaikymo kontrolė įgyvendinama per kvalifikacijos patikrinimo testus. Pažymėtina, kad su dokumentų valdymu susijusius norminius teisės aktus išmano ir kitų skyrių darbuotojai, kadangi visos teikiamos paslaugos tarpusavyje susijusios ir priklauso tai pačiai dokumentų ir archyvų valdymo sričiai.

Organizacinė struktūra

Atkreiptinas dėmesys, kad UAB „Archyvų sistemos“ yra struktūrizuota į skyrius, kurių kiekvienas yra atsakingas už tam tikrą bendrovės valdymo ar paslaugų teikimo sritį. Kiekvienas skyrius turi savo funkcijas, kurios yra glaudžiai susijusios su kitų padalinių vykdoma veikla ir funkcijomis, vyksta nuolatinis padalinių bendradarbiavimas, veiksmų derinimas ir darbų kontrolė.

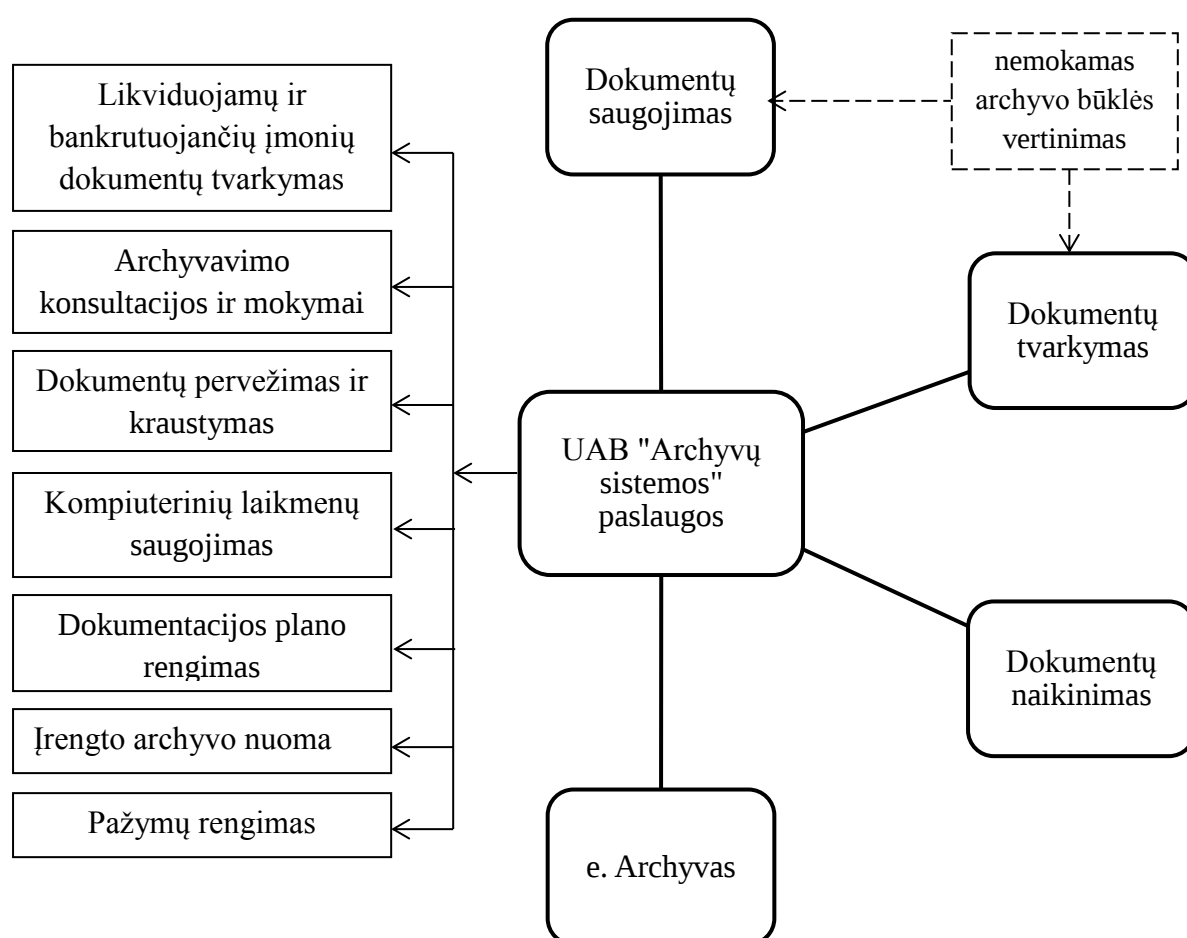
Išanalizavus UAB „Archyvų sistemos“ organizacinę struktūrą, nustatyta, kad padaliniai ar skyriai yra būtini tam, kad bendrovė efektyviai organizuotų darbo procesus bei produktyviai išnaudotų žmogiškuosius išteklius. Kadangi skyrių funkcijos tarpusavyje susijusios, svarbi nuolatinė jų komunikacija, veiksmų derinimas ir atliekamų darbų kontrolė. Priešingu atveju atsiranda padažnėjusių klaidų rizika (*Archyvų sistemos*, 2014b).

Galima daryti išvadą, kad siekiant užtikrinti veiksmingą įmonėje vykstančių procesų bei teikiamų paslaugų valdymą, būtina aiškiai apibrėžta įmonės organizacinė struktūra. Organizacinės struktūros, t. y. padalinių ar skyrių, svarba tiesiogiai proporcinga įmonės dydžiui ir paslaugų teikimo mastui. Nustatyta tinkama struktūra leidžia optimizuoti bendrovės kaštus, užtikrinti nepriekaištingą klientų aptarnavimą bei kliento poreikių tenkinimą, operatyviau ir lanksčiau reaguoti į klientų nusiskundimus, užtikrinti nuolatinį klientą aptarnaujančių darbuotojų bendradarbiavimą bei kontrolę.

⁹ šaltinis: Internetinė skundų svetainė www.skundait.lt

3.4.2. Teikiamos paslaugos. Naudojamos technologijos

Išanalizavus UAB „Archyvų sistemos“ internetinėje svetainėje pateiktą informaciją matyti, kad bendrovės teikiamų paslaugų spektras gana platus (25 pav.). Teikiamos ne tik tradicines dokumentų saugojimo, tvarkymo, konfidencialaus naikinimo paslaugos, bet siūlomos ir elektroninio archyvo, kompiuterinių laikmenų saugojimo, dokumentų pervežimo, konsultacijų ir mokymų ir kt. paslaugos (*Archyvų sistemos*, 2014a). Taigi galima manyti, kad toks paslaugų diferencijavimas suteikia galimybę patenkinti pačius įvairiausius klientų poreikius, kadangi šie turi galimybę pasirinkti arba visą paslaugų paketą, arba tik tas paslaugas, kurių jiems labiausiai reikia.



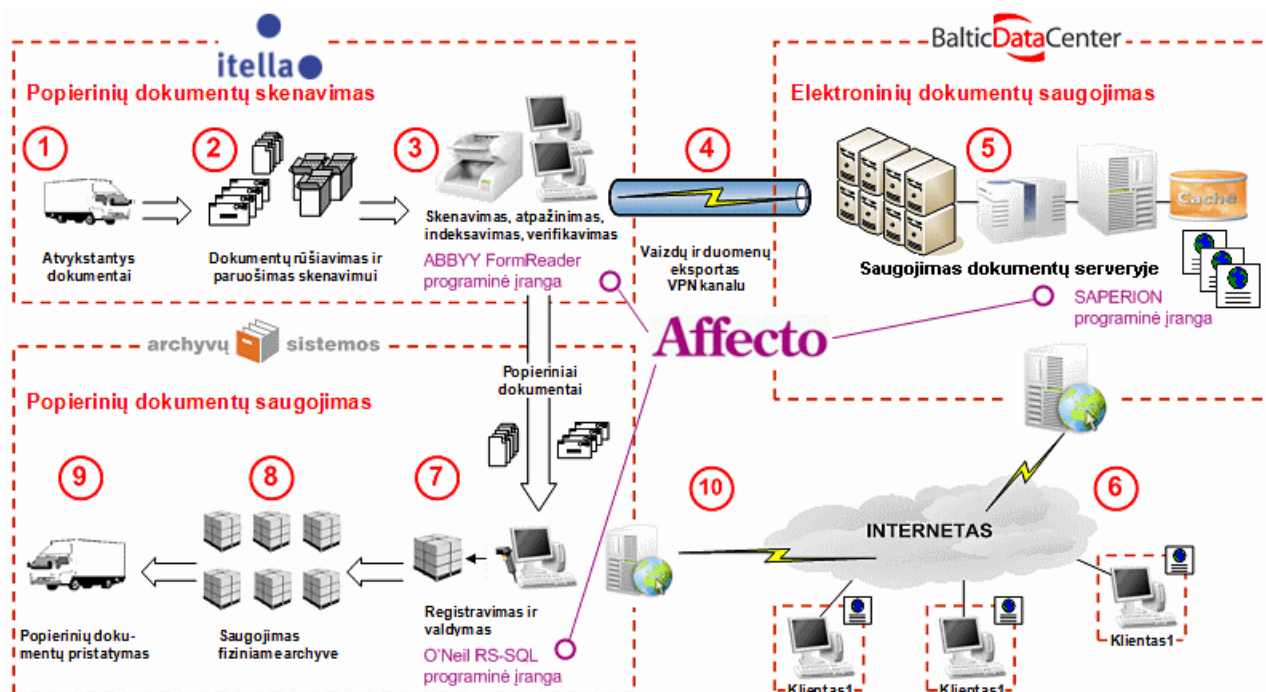
25 pav. UAB „Archyvų sistemos“ teikiamos paslaugos

Pagrindinė ir didžiausią įmonės pelno dalį sudaranti paslauga – dokumentų saugojimas. Pažymėtina, kad UAB „Archyvų sistemos“ teikiama dokumentų saugojimo paslauga apima ne tik dokumentų patalpiniimą saugykloje, bet ir kitus saugojimo procesą optimizuojančius procesus: nemokamą įmonės (esamų ar potencialių klientų) archyvo arba dokumentų saugojimo sąlygų

vertinimą; dokumentų paruošimą saugoti; dokumentų konfidencialumo ir saugumo užtikrinimą; greitą ir patogų dokumentų pasiekimą; dokumentų valdymą nuotoliniu būdu.

Atkreiptinas dėmesys, kad greitai surasti klientams reikiamą dokumentą leidžia saugyklose įdiegtos modernios technologijos (RS-SQL, RSWEB, RSMobile). Taip pat galimas dokumentų valdymas nuotoliniu būdu – dokumentams administruoti įdiegta dokumentų valdymo sistema RSWEB (dokumentų užsakymo, paieškos ir peržiūrėjimo sistema), kuria galima valdyti ir administruoti saugykloje saugomą kliento archyvą. Klientas gali jungtis prie savo elektroninių bylų sąrašų, juos peržiūrinėti monitoriaus ekrane, pamatyti reikiamą nuskenuotą dokumentą, žymėti užsakymą, sekti paklausimo vykdymo procesą ir t. t. (*Archyvų sistemos*, 2014a). Galima teigti, kad šie procesai leidžia lengviau ir greičiau pasiekti reikiamus dokumentus, o tai formuoja teigiamą klientų požiūrį į bendrovę.

Išskirtinė UAB „Archyvų sistemos“ teikiama paslauga – eArchyvas. Jis sukurtas bendradarbiaujant keturioms uždarojoms akcinėms bendrovėms: „Baltic Data Center“, „Affecto Lietuva“, „INFO-TEC paslaugų centras“ ir „Archyvų sistemos“. eArchyvas – tai paslaugos, susijusios su elektroninių bei popierinių dokumentų tvarkymu, ir apima visus procesus nuo dokumentų skenavimo, jų elektroninių kopijų saugojimo iki popierinių dokumentų archyvavimo bei naikinimo (*eArchyvo paskirtis...*, 2014). UAB „Archyvų sistemos“ siūlo klientui atsikratyti bet kokių, su elektroniniu archyvavimu susijusių rūpesčių, kadangi bendrovė pati atlieka visus darbus, kurių reikia norint naudotis eArchyvo sistema (26 pav.).



26 pav. eArchyvo paslaugos teikimo schema

Šaltinis: internetinė svetainė www.earchyvas.lt

Pažymėtina, kad bendrovė perimdama klientų archyvinius dokumentus, kartu perima ir visą dokumentų valdymą: dokumentų priėmimą, tvarkymą, paiešką pagal klientų poreikį ir pristatymą jų pageidaujamu būdu, dokumentų naikinimo terminų sekimą bei naikinimą ir kitas susijusias funkcijas. Taigi galima daryti išvadą, kad UAB „Archyvų sistemos“ yra pajėgi patenkinti pačius įvairiausius klientų poreikius.

Technologijos ir priemonės

UAB „Archyvų sistemos“ išsiskyrimą iš kitų šios srities įmonių nulėmė įgyvendintas inovatyvus projektas „Archyvinės dokumentacijos saugojimo ir administravimo verslo plėtra“ (2004–2005). Šio projekto buvo nuspręsta imtis įvertinus potencialių klientų archyvinių dokumentų kiekius. Tai buvo pirmas tokio pobūdžio projektas Lietuvoje, kurio bendra vertė siekė 7.048.425,00 Lt. Europos Sąjungos paramos suma siekė 3.828.227,50 Lt, Lietuvos bendrojo finansavimo paramos suma – 1.361.278,00 Lt (Lietuvos archyvai – už patikimų..., 2014).

Kaip šio projekto dalis įgyvendintas dar vienas projektas (gaisro gesinimo sistemos), kurio metu siekta įdiegti sistemą, kuri efektyviai apsaugotų duomenis ir įrangą nuo dalinio ar visiško sugadinimo. Kartu su statoma saugykla buvo įdiegta ir moderni gesinimo sistema: instaliuota dūmų šalinimo sistema bei priešgaisrinių vartų ir ugniavožčių automatinio valdymo gaisro metu sistema. Visa tai kartu su dujinio gesinimo sistema sudaro vientisą sistemą, leidžiančią apsaugoti dokumentus. Įdiegta ir apsauginė signalizacija, pastato vaizdo stebėjimo sistema. Administraciniame pastate taip pat instaliuota gaisrinė ir apsaugos sistemos (UAB „Archyvų sistemos“ gaisro gesinimo..., 2014). Bendrovės saugyklose įrengta mikroklimato kontrolės sistema.

Nors projektas įmonei kainavo ne tik daug lėšų, bet ir pastangų, jis vertinamas kaip sėkmingas. Saugykloje sumontuoti mobilieji stelažai su elektrine pavara, įdiegtos pažangios automatinės dujinio gesinimo, šildymo, kondicionavimo, telekontrolės sistemos. Įdiegus dokumentų valdymo sistemas, dėžės, bylos ar dokumentai, pradėti registruoti, sukurtos klientų duomenų bazės, leidžiančios pagreitinti dokumentų suradimą ir pateikimą klientui. Bendrovė įsigijo kompiuterinės įrangos, brūkšninių kodų skaitytuvų ir kitos įrangos. Buvo pasiūlyta ir nauja paslauga – internetinis dokumentų valdymas. Naudodamasis šia paslauga, klientas gali formuoti prašymus tiesiogiai iš savo duomenų bazės (Lietuvos archyvai – už patikimų..., 2014).

Apibendrinant įgyvendinto projekto reikšmę, galima teigti, kad jis iš esmės pakeitė UAB „Archyvų sistemos“ archyvinių dokumentų valdymo technologijas bei dokumentų valdymo, saugojimo ir naikinimo paslaugų kokybę. Bendrovė padidino savo pajėgumus ir atpigino siūlomas paslaugas.

Pažymėtina, kad UAB „Archyvų sistemos“ saugyklos ir dabar išlieka vienos moderniausių Rytų Europoje ir Baltijos šalyse bei atitinka Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. gruodžio 28 d. įsakymu Nr. V-157 patvirtintose Dokumentų saugojimo taisyklėse nustatytus reikalavimus. Laikydamosi

minėtose taisyklėse nustatytų reikalavimų, bendrovė užtikrina tinkamas dokumentų saugojimo sąlygas bei nuolatinę apsaugą nuo neigiamų veiksnių. Šiuo tikslu yra įdiegtos įvairios visą parą veikiančios sistemos: priešgaisrinė sistema, automatinė dujinė priešgaisrinė sistema, dūmų nustatymo ir pašalinimo sistemos, drėgmės palaikymo sistema, mikroklimato kontrolės sistema, įėjimo kontrolės sistema, apsaugos nuo įsilaužimų sistemos, saugyklos vaizdo stebėjimo kameros, teritorijos vaizdo stebėjimo kameros, apsaugos darbuotojai budi 24 val. per parą (*Archyvų sistemos*, 2014a).

Išanalizavus saugykloje įrengtas sistemas, prieita prie išvados, kad UAB „Archyvų sistemos“ saugyklos užtikrina ne tik maksimalią dokumentų apsaugą, bet ir klientų duomenų konfidencialumą. Siekiant sumažinti vagysčių ir įsilaužimų riziką ir užtikrinti maksimalią bendrovės ir klientų turto (dokumentų, informacijos ir kt.) apsaugą yra aiškiai apibrėžtos patalpų ir teritorijos stebėjimo, patekimo į atskiras bendrovės patalpas kontrolės, informacinių technologijų infrastruktūros apsaugos sistemos ir priemonės bei reikalavimai personalui. Visų įdiegtų sistemų sklandų darbą užtikrina periodiškai atliekami sistemų, pavyzdžiui, automatinio dujų gesinimo, patikrinimai. Techninė ir programinė įranga reguliariai atnaujinama.

Įmonės veiklos apibendrinimas

Atlikus UAB „Archyvų sistemos“ veiklos ir konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizę nustatyta, kad bendrovei svarbus jos geras įvaizdis visuomenėje. Svarbu tai, kad bendrovė yra nusistačiusi veiklos prioritetus (pvz., paslaugų kokybės gerinimas), kurių sistemingą įgyvendinimą užtikrina įdiegtos kokybės ir aplinkos apsaugos valdymo sistemos. Taip pat yra nustatyta bendrovės poreikius atitinkanti organizacinė struktūra, kuri užtikrina optimalų darbų organizavimą, skyrių tarpusavio bendradarbiavimą ir kitus procesus, turinčius įtakos kokybiškam ir kliento poreikius tenkinančiam paslaugų teikimui. Pagrindiniu veiksniu, nulėmusiu įmonės sėkmę, galima laikyti inovatyvių projektų įgyvendinimą, kurie padidino įmonės pajėgumus ir išsiskyrė ją iš kitų šios srities įmonių. Pažymėtina, kad įmonės saugyklos iki šiol išliko didžiausios Lietuvoje. Prevencinės apsaugos priemonės pasiteisina – įdiegtos įvairios priešgaisrinės saugos, apsaugos sistemos ir kt. priemonės, leidžia užtikrinti kokybišką ir patikimą dokumentų saugojimą bei dokumentų ir klientų duomenų konfidencialumą. Tai didina klientų pasitikėjimą įmone ir jos vykdoma veikla. Bendrovė yra linkusi dirbti tiek su didelėmis, tiek su mažomis įmonėmis, todėl siūlomos diferencijuotos paslaugos, taip prisitaikant prie įvairių klientų poreikių. Kai kurios paslaugos, pavyzdžiui, eArchyvas, įgyvendintos kuriant tarporganizacinių ryšių tinklą. Siekiant aukštos darbų atlikimo kokybės didelis dėmesys skiriamas kvalifikuotų specialistų ugdymui bei teisės norminių aktų laikymusi.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė konkurencinę strategiją įgyvendina nusistatydama aiškius veiklos prioritetus (pvz., paslaugų kokybės gerinimas) bei priemones prioritetiniams tikslams

pasiekti (inovatyvūs projektai, prevencinės apsaugos sistemos, kokybės standartai, teisės norminių aktų laikymasis), orientuodamasi į kliento poreikius (paslaugų diferenciacija, tarporganizaciniai ryšiai), modernių technologijų diegimą (saugyklų modernizavimas, sistemų diegimas), kvalifikuoto personalo ugdymą (kvalifikacijos tikrinimo testai, mokymai), vykdydama griežtą žmogiškųjų ir nežmogiškųjų išteklių kontrolę, nustatydama tinkamą ir maksimaliai įmonės poreikius tenkinančią organizacinę struktūrą, formuodama socialiai atsakingos įmonės įvaizdį visuomenėje (aktyvi visuomeninė veikla).

4. PATOBULINTA ARCHYVAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮIGIJIMO STRATEGIJA

2005 metais UAB „Archyvų sistemos“ ryžtingai įgyvendinti inovatyvūs projektai, kurių metu įdiegtos modernios sistemos, leido įgyti konkurencinį pranašumą ir gerokai aplenkti rinkoje esančius konkurentus. Iš 9 lentelės matyti, kad pagal daugelį charakteristikų įmonė yra pranašesnė už analizuotas konkurentes, todėl iki šiol lyderiauja rinkoje.

9 lentelė. Konkuruojančių įmonių lyginamoji analizė

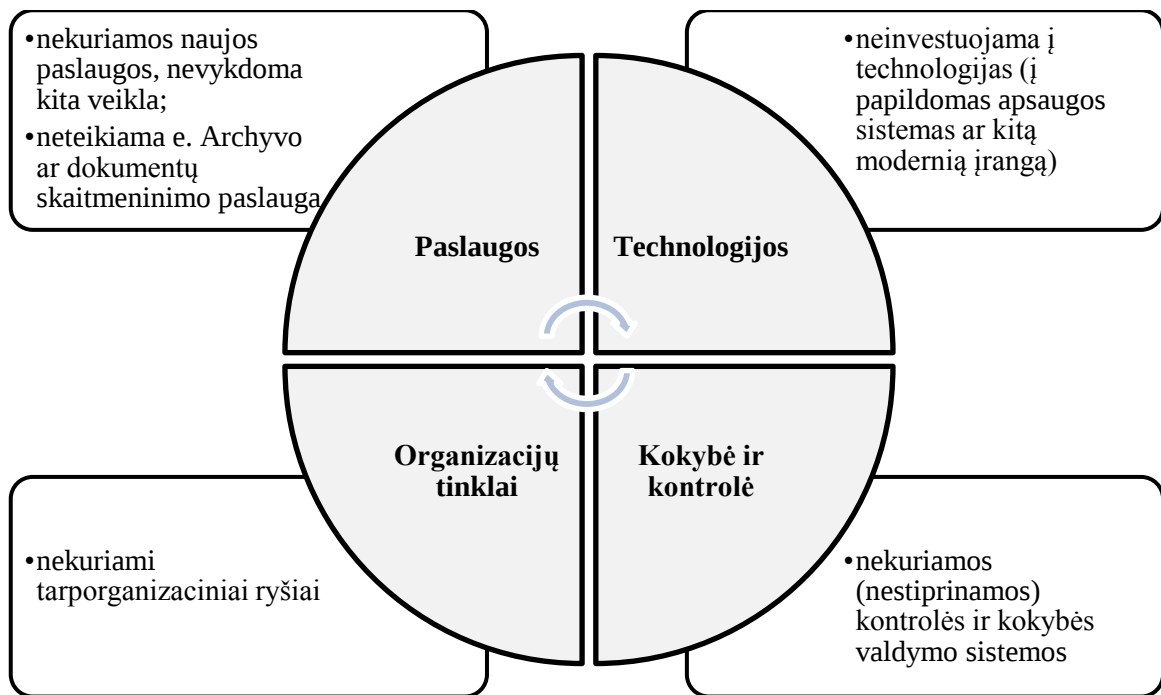
Elementas/savybė		Konkuruojančios įmonės		
		UAB „Archyvų sistemos“	UAB „Archyvita“ ir Ko	UAB „Archyvavimo sprendimai“
Užimama rinkos dalis		+++	++	+
Tarporganizaciniai ryšiai		+++	–	–
paslaugos	Paslaugų diferenciacija	+++	++	++
	e. Archyvas	+++	–	–
	Kita veikla	–	–	–
	Naujų paslaugų kūrimas	–	–	+
Saugyklų pajėgumai (dydis)		+++	++	+
technologijos, įranga	aukšti stumdomi stelažai	+++	+	+
	paieškai skirti elektrokrautuvai	+++	–	–
	saugyklos vaizdo stebėjimo kameros	+++	–	–
	teritorijos vaizdo stebėjimo kameros	+++	–	–
	priešgaisrinė sistema	+++	++	++
	automatinė dujinė priešgaisrinė sistema	+++	–	+
	dūmų nustatymo ir pašalinimo sistemos	+++	–	++
	drėgmės palaikymo sistema	+++	++	++
	mikroklimato kontrolės sistema	+++	++	++
	įėjimo kontrolės sistema	+++	–	–
	apsaugos nuo įsilaužimų sistemos	+++	–	–
	apsaugos darbuotojai	+++	–	–

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

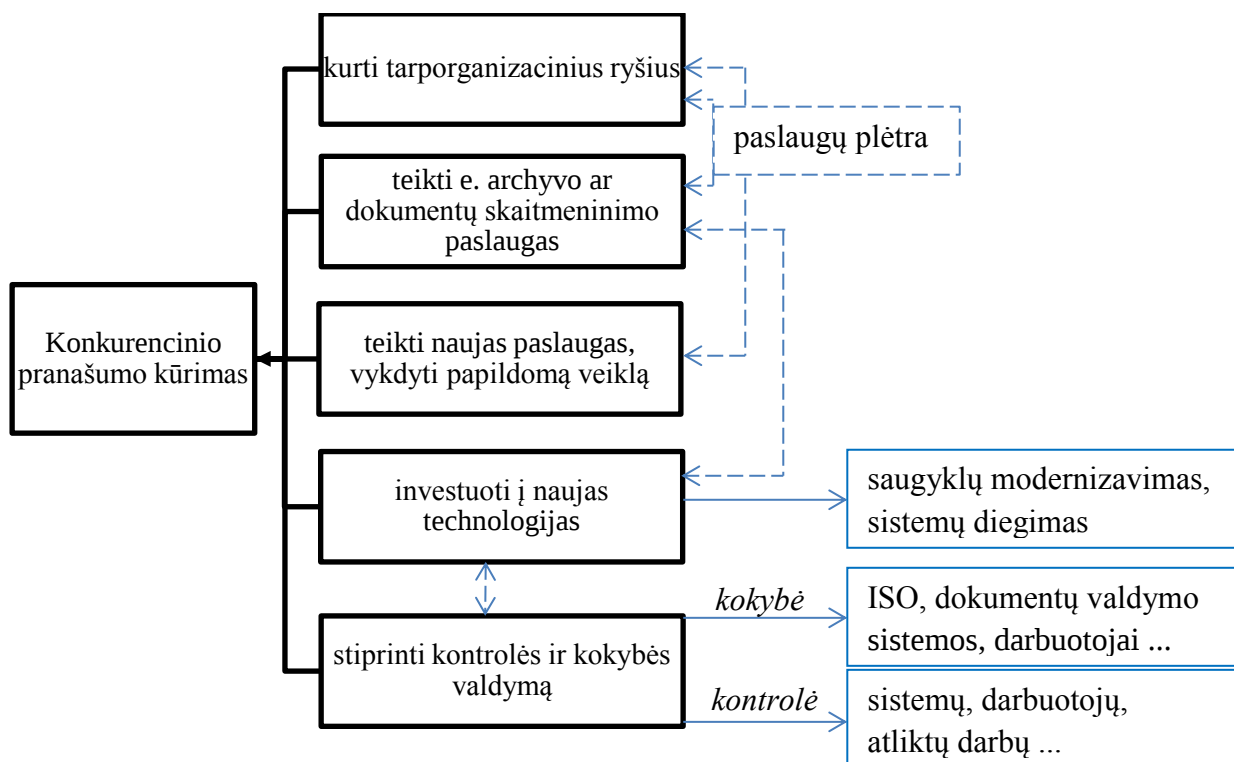
9 lentelės tęsinys

kontrolė	žmogiškųjų išteklių kontrolė	+++	++	+
	atliktų darbų kokybės vertinimo procedūros	+++	+	+
	sistemų kontrolė	+++	+	+
kokybės valdymas	ISO standartai	+++	–	–
	darbuotojų kvalifikacijos tikrinimas	+++	–	–
	darbuotojų mokymai	+++	+	+
	dokumentų valdymo sistemos	+++	–	–
	atitiktis teisės aktams	+++	+++	+++
Organizacinė struktūra		+++	++	+
Projektai ES lėšomis		++	++	–
Visuomeninė veikla		+++	++	++
Reputacija		+	+++	++
Neįgaliųjų integravimas		+	+++	+
Internetinės svetainės išsamumas		+++	++	+
Mažiausių kaštų strategija		+++	++	++
Dalyvavimas viešųjų pirkimų konkursuose		+++	++	–
Žymėjimų reikšmės: plusais „+“ išreiškiamas elemento (savybės) stiprumas. „+++“ – elemento ar savybės pasireiškimas įmonėje labai stiprus (t. y. labai būdingas įmonei); „++“ – elemento ar savybės pasireiškimas įmonėje vidutiniškas (t. y. vidutiniškai būdingas įmonei); „+“ – elemento ar savybės pasireiškimas įmonėje silpnas (t. y. mažai būdingas įmonei); „–“ – elemento ar savybės įmonė neturi.				

Remiantis 9 lentelės duomenimis, galima išskirti problemines konkuruojančių įmonių įgyvendinamų strategijų sritis (27 pav.), t. y. elementus ar savybes, kurių UAB „Archyvų sistemos“ konkurentės neturi. Atsižvelgiant į nustatytąsias problemines sritis, galima apibrėžti strategines veiklos tobulinimo alternatyvas ir formuoti konkurencinio pranašumo įgijimo modelį (28 pav.), kurį susiejus su įgyvendinamomis nagrinėtų archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių strategijomis, gali būti pateikta patobulinta konkurencinio pranašumo įgijimo strategija (29 pav.).



27 pav. Probleminės įgyvendinamų strategijų sritys



28 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo modelis

Taigi atsižvelgiant į išskirtas problemines sritis, galimos kelios strateginės veiklos tobulinimo ar plėtros alternatyvos, galinčios turėti įtakos konkurencinio pranašumo formavimui:

1. kurti tarporganizacinius ryšius;

2. teikti e. archyvo ar dokumentų skaitmeninimo paslaugas;
3. atsižvelgiant į klientų poreikius plėsti paslaugų spektrą, kuriant naujas paslaugas ar pradedant vykdyti papildomą veiklą;
4. investuoti į naujas technologijas (dokumentų valdymo, apsaugos sistemas ir kt.);
5. stiprinti kontrolės ir kokybės valdymą įmonės viduje.

Tarpporganizacinių ryšių kūrimas

Kaip jau buvo minėta, bendradarbiavimas padeda įmonėms išlikti ir yra vienas iš konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnių. Tarpporganizaciniai ryšiai leidžia prieiti prie išskirtinių išteklių bei resursų, leidžia sumažinti produktų gamybos bei paslaugų teikimo kaštus ir riziką, keičiantis informacija, žiniomis ir įgūdžiais, gaunant papildomų finansavimo šaltinių padidinti inovacijų kūrimo greitį ar produkto pristatymo rinkai laiką, taip pat formuoja įvaizdį ir pan.

Atsižvelgiant į klientų poreikius ir siekiant plėsti paslaugų spektrą, t. y. norint kurti naujas paslaugas ar pradėti vykdyti papildomą veiklą, archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms naudinga užmegzti tarpporganizacinius ryšius ir jungtis į organizacijų tinklus su bankroto administratoriais, finansines konsultacijas teikiančiomis įmonėmis, privačiais konsultantais ar kitas veiklas vykdančiomis įmonėmis. Kaip jau buvo minėta, tai leistų išplėsti vykdomą veiklą, padėtų greičiau ir lengviau surasti klientus abiemis bendradarbiaujančioms pusėms.

Investicijos į technologijas

Nors UAB „Archyvų sistemos“ įgijo konkurencinį pranašumą visų pirma dėl inicijuotų inovatyvių projektų, modernizavusių turimą įrangą ir padidinusių įmonės pajėgumus bei atpiginusių siūlomas paslaugas, tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad tuo metu (2005 metais) bendrovės įgyvendinti projektai buvo pirmieji tokio pobūdžio projektai Lietuvoje (tai ir lėmė jų išskirtinumą). Taigi dabar bandymą inicijuoti panašaus masto projektą, pavyzdžiui, naujų modernių saugyklų statybas, tam, kad būtų pasiekti rinkos lyderės pajėgumai, galima sieti daugiau su finansine rizika nei su nauda ar atsiperkamumu. Padidėjusią riziką taip pat galima sieti su technologijų gyvavimo ciklo trumpėjimu ir vartotojų poreikių kaita. Kitaip tariant, pasikeitus vartotojų poreikiams (popierinius dokumentus keičiant elektroniniais ar kt.), įranga gali nuvertėti anksčiau nei bus pradėtas gauti iš investicijų lauktas pelnas.

Taigi galima daryti prielaidą, kad tikslinga investuoti į sistemas, kurias mažai veikia vartotojų poreikiai, pavyzdžiui, saugyklų ir teritorijos stebėjimo vaizdo kameros, įėjimo kontrolės sistemos, automatinė dujinė priešgaisrinė sistema ir kt. Remiantis UAB „Archyvų sistemos“ veiklos analize, galima manyti, kad šių prevencinių apsaugos priemonių diegimas pasiteisintų. Įdiegtos įvairios priešgaisrinės saugos ir apsaugos sistemos, leidžia užtikrinti kokybišką ir patikimą dokumentų

saugojimą bei dokumentų ir klientų duomenų konfidencialumą, o tai didina klientų pasitikėjimą įmone ir jos vykdoma veikla. Dėl šių priežasčių atitinkamai padidėja potencialių klientų susidomėjimas įmonės teikiamomis paslaugomis.

Galima daryti išvadą, kad sprendžiant technologijų diegimo klausimą, įmonei svarbu įvertinti, kaip ateityje keisis tam tikros technologijos, kaip pasikeis būsimos rinkos sąlygos, kokia bus vartotojų reakcija į naują technologiją ar atsakomieji konkurentų veiksmai. Kadangi investuojant į naujas technologijas įgyjamas ne tik naujas įrengimas, tačiau kartu yra formuojami organizaciniai įgūdžiai (kompetencijos, intelektinis potencialas ir kt.), prisidedantys prie konkurencinio išskirtinumo kūrimo, įmonė turi būti tikra, kad bus pajėgi tai pritaikyti slopinant konkurentų padėtį.

Paslaugų plėtra: elektroninio archyvo diegimas

Siekiant visapusiškai patenkinti vartotojų poreikius ir praplėsti teikiamų paslaugų spektrą, archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms naujas galimybes galėtų atverti elektroninio archyvo diegimas. UAB „Archyvų sistemos“ patirtis rodo, kad įmonių (klientų) susidomėjimas šia paslauga auga. Nors pradėti teikti e. archyvo ar dokumentų skaitmeninimo paslaugas ir tikslinga, tačiau ši veiklos alternatyva vertintina kaip rizikinga. Visų pirma, tai didelės investicijos į technologijas: naujų serverių įsigijimas arba nuoma, programinės įrangos diegimas, duomenų apsaugos sistemų diegimas ir kt., kurių atsiperkamumo laikas gana ilgas. Šių technologijų gyvavimo ciklas vertintinas kaip trumpas, taigi reikėtų nuolatinio ir reguliaraus jų atnaujinimo arba naujų diegimo, o tai sudarytų papildomas finansines išlaidas. Kaip alternatyva galėtų būti bendradarbiavimas su dokumentų skaitmeninimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis (kurios neteikia archyvavimo paslaugų) arba jungimasis į kelių įmonių grupę, kurios teiktų bendrą paslaugą, pavyzdžiui, viena įmonė rūpintųsi popierinių dokumentų saugojimu, antra – skaitmeninimu, trečia – nuskenuotų duomenų saugojimu ir pan. Toks bendradarbiavimas leistų panaudoti turimus išteklius ir suteiktų abipusę (visapusę) naudą be papildomų investicijų į naujas technologijas.

Kontrolės ir kokybės valdymo sistemų įmonės viduje diegimas

Itin svarbus kontrolės ir kokybės valdymo sistemų įmonės viduje diegimas arba esamų stiprinimas. Išanalizavus ISO 9001 standarto reikalavimus, galima teigti, kad jį atitinkančios sistemos nauda akivaizdi visoms įmonės veikla suinteresuotoms šalims:

- Vadovai įgyja efektyvų valdymo įrankį, tai gali tapti ir įmonės įvaizdžio dalimi, atsiranda galimybė išsiskirti iš konkurentų.
- Darbuotojams aiškiai ir suprantamai pateikiami įmonės tikslai ir uždaviniai, įmonės valdymo struktūra ir reikalavimai, apibrėžiamos pareigybės, darbai, darbų atlikimo metodai. Didinama darbuotojų motyvacija, skatinama kelti darbų atlikimo kokybę.

- Didinamas klientų pasitikėjimas, nes bendrovės darbas orientuotas būtent į klientų poreikius, sumažėjęs klaidų skaičius taip pat leidžia kelti klientų pasitenkinimo įmonę lygį ir skatina toliau naudotis jos teikiamomis paslaugomis.

Remiantis ISO 14001 standarto reikalavimais, galima išskirti šiuos sistemos privalumus:

- padeda sistemingai vykdyti veiklą;
- pagerėja su aplinkos apsauga susijusių rizikų valdymas (pavyzdžiui, avarinių situacijų atveju);
- ištekliai naudojami efektyviau, todėl mažėja išlaidos;
- pastangos aplinkos apsaugos valdymo srityje gerina įmonės įvaizdį, didinamas klientų ir partnerių pasitikėjimas įmone;

Taigi galima daryti išvadą, kad ISO 9001 ir ISO 14001 sistemų įdiegimas archyvvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms leistų gerinti ne tik veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, bet ir užtikrintų visų suinteresuotų šalių, pvz., klientų, poreikių tenkinimą. Kitaip tariant, įdiegus ISO sistemas būtų žengtas žingsnis sistemingo ir sėkmingo įmonės valdymo link.

Dokumentų valdymo kokybė gali būti užtikrinta įdiegus dokumentų valdymo sistemas, kurios užtikrintų operatyvų dokumentų valdymą, duomenų konfidencialumą ir saugumą, leistų stebėti visą dokumentų judėjimo ciklą, sekti dokumentų saugojimo terminus ir kt.

Ne mažiau svarbus veiksnys yra kompetentingas įmonių personalas. Remiantis UAB „Archyvų sistemos“ patirtimi, galima tvirtinti, kad dokumentų valdymo procesus įgyvendinančių darbuotojų (archyvarų) kvalifikacija turėtų būti reguliariai tikrinama numatytų kvalifikacijos patikrinimų metu. Esant poreikiui turėtų būti rengiami archyvarų apmokymai bei seminarai, susiję su norminių teisės aktų pakeitimais, bei reguliariai atliekamos darbuotojų mokymų analizės, kurios leistų nustatyti darbuotojų mokymų poreikį. Atkreiptinas dėmesys, kad mokymų organizavimas visai nereikia papildomų išlaidų įmonei. Juos gali vesti pačios įmonės darbuotojai pagal savo turimą kvalifikaciją ir kompetencijas.

Siekiant kokybiško darbų atlikimo ne mažiau svarbi žmogiškųjų išteklių kontrolė, atliktų darbų kokybės vertinimo procedūros ir įvairių sistemų kontrolė. Darbuotojai tiesioginiams savo vadovams turėtų teikti atliktų darbų ir kitas veiklos ataskaitas. Tai suteiktų galimybę stebėti „kas dirba, o kas tik plepa“ ir prireikus imtis atitinkamų drausminių priemonių. Direktorius įgalioti asmenys turėtų kontroliuoti atliekamų darbų kokybę, reguliariai vykdyti darbų patikrinimus, kuriuos išanalizavus būtų priimami sprendimai dėl tolimesnių veiksmų, pvz., nustatomas darbų (paslaugų teikimo) gerinimo veiksmų planas.

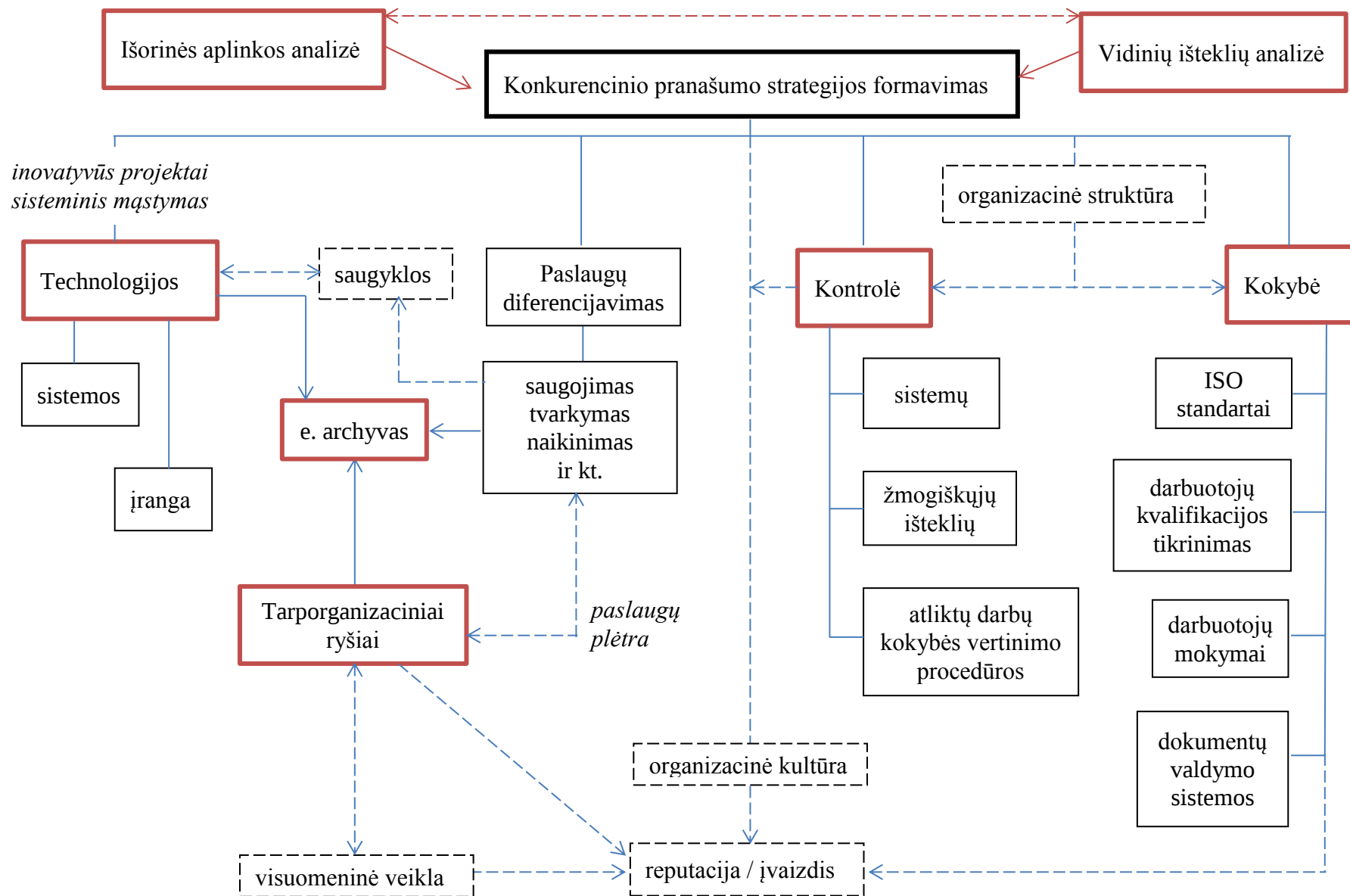
Įmonės turi būti aiškiai apibrėžusios patalpų ir teritorijos stebėjimo, patekimo į atskiras įmonės patalpas kontrolės priemones, informacinių technologijų infrastruktūros apsaugos sistemas bei reikalavimus personalui. Visa tai turėtų būti nustatyta atitinkamuose dokumentuose, pavyzdžiui,

veiklos įstatuose, darbo tvarkos taisyklėse, tam tikrų skyrių ar padalinių veiklos instrukcijose, paslaugų teikimo arba naudojimosi tam tikra technine ar programine įranga instrukcijose ir t. t.

Įrengus įvairias sistemas, pavyzdžiui, automatinį dujų gesinimą, periodiškai turėtų būti atliekami sistemų patikrinimai, fiksuojami matavimo prietaisų parodymai, kurių rezultatai turėtų būti fiksuojami specialiuose žurnaluose. Visą techninę ir programinę įrangą privaloma reguliariai atnaujinti. Periodiškai turėtų būti vykdomi prevenciniai veiksmai, kurie leistų išvengti neatitiktųjų dokumentų priėmimo, saugojimo, administravimo ir gabenimo srityse. Įvairių sistemų kontrolė turėtų būti priskirta atitinkamą kompetenciją turintiems asmenims. Įmonių teritorija, dokumentų saugykla ir administracinės patalpos turėtų būti saugomos nuo įsilaužimų ir vagysčių. Saugumą užtikrinti siūloma samdant apsaugos tarnybas bei teritorijos ir saugyklos vaizdo stebėjimo kameromis.

Remiantis teorinėje ir tiriamojoje dalyse atliktomis analizėmis, taip pat atsižvelgiant į nustatytas strategines veiklos tobulinimo alternatyvas, 29 paveiksle pateikiama apibendrinta patobulinta archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos schema. Pažymėtina, kad jos pagrindą sudaro konkurencinio pranašumo įgijimo modelyje išskirti elementai. Patobulinta strategija skirta analizuotoms įmonėms: UAB „Archyvita“ ir KO ir UAB „Archyvavimo sprendimai, taip pat kitoms šios rinkos įmonėms, įgyvendinančioms rinkos persekiotojo arba rinkos sekėjo strategijas.

Apibendrindama darbo autorė daro išvadą, kad ilgalaikis ir tvarus konkurencinis pranašumas turėtų būti kuriamas sintezės būdu, t. y. įmonių strategijos turėtų būti kuriamos tiek prisitaikymo prie išorinės aplinkos, tiek unikalių vidinių išteklių, tiek ir tarporganizacinių ryšių pagrindu. Svarbiausia yra tai, kad kiekvienu atveju įmonės strategija būtų unikali ir kuriama atsižvelgiant į konkrečius jos poreikius, galimybes bei aplinkybes.



29 pav. Patobulinta archyavavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategija

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę konkurencinio pranašumo įgijimo tematika, padarytos tokios išvados:

1. Nustatyta, kad nėra universalių konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo būdų. Taip pat nėra bendros nuomonės, kurie konkurencinį pranašumą formuojantys veiksniai turėtų būti prioritetiniai. Dėl šios priežasties, formuojami skirtingi teoriniai požiūriai, aiškinantys aplinkybes, padedančias įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.
2. Literatūros analizė atskleidė, kad formuojamos trys pagrindinės konkurencinio pranašumo įgijimo koncepcijos: adaptavimosi prie išorinės aplinkos; vidinių išteklių ir bendradarbiavimo ir ryšių tinklo. Visos šios teorijos akcentuoja ir nagrinėja visiškai skirtingus konkurencinio pranašumo kūrimo aspektus ir išskiria skirtingus šaltinius bei veiksnius.
3. Adaptuojantis prie išorinės aplinkos, įmonei konkurencinį pranašumą suteikia jos užimama padėtis rinkoje, kurios analizė atliekama remiantis M. Porterio penkių konkurencinių jėgų analize, „Deimanto“ modeliu ir kt., o konkurencinis pranašumas kuriamas žemų kainų arba diferenciacijos strategijų pagrindu. Prieita prie išvados, kad išorinė aplinka yra svarbi formuojant, pasirenkant ir įgyvendinant įmonės strategiją.
4. Pastebėta, kad kai kurie autoriai kalbėdami apie konkurencinį pranašumą vartoja struktūrinio požiūrio sąvoką. Darbo autorės manymu, struktūrinis ir adaptavimosi išorinėje aplinkoje požiūriai laikytini tapačiais ir vartotini sinonimiškai, nes remiasi tais pačiais konkurencinio pranašumo kūrimo principais.
5. Nustatyta, kad vidinių išteklių, kaip konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinio, koncepcijos pagrindą sudaro įmonės turimi vidiniai ištekliai. Paaiškėjo, kad ištekliais grįsta teorija plėtojama keliomis kryptimis, o įvairūs autoriai išskiria skirtingus konkurencinį pranašumą formuojančius išteklius, taip pat skirtingai juos klasifikuoja. Viena pagrindinių klasifikacijų – materialūs (apčiuopiami) ir nematerialūs (neapčiuopiami) ištekliai.
6. Paaiškėjo, kad nors materialus turtas vis dar laikomas vienu svarbiausių įmonės išteklių, tačiau jau pradėjęs formotis požiūris, jog būtina investuoti ir į nematerialųjį turtą, tokį kaip žinios, kompetencijos, gebėjimai, žmogaus potencialo valdymas ir kt.
7. Nustatyta, kad būtent unikalūs, vertingi, reti, specifiniai ir sunkiai imituojami ištekliai prisideda prie tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo ir turi įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui. Tačiau taip pat išsiaiškinta, kad bet kokie įmonės turimi ištekliai savaime dar negarantuoja konkurencinio pranašumo įgijimo ir neužtikrina sėkmingos konkuravimo strategijos. Būtina sąlyga – kryptingai ir strategiškai valdyti išteklius ir gebėti geriau nei konkurentai apjungti ir suderinti strateginius veiksmus.

8. Nustatyta, kad bendradarbiavimo ir ryšių tinklo koncepcija akcentuoja konkurencijos vengimą, jos atsisakymą, t. y. įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu.
9. Pastebėta, kad tarporganizaciniai ryšiai bei jų sąveikai apibūdinti vartojamos skirtingos sąvokos. Taip pat nustatyta, kad tinklai laikomi perspektyviausiu tarporganizacinės veiklos mechanizmu.
10. Mokslinės literatūros analizės metu atskleista, kad organizacijų tinklą veikti efektyviai įgalina tam tikrų veiksmų visuma, o šiuos veiksmus skirtingi autoriai išskiria nevienodai. Darbo autorė padarė išvadą, kad nors įvairūs autoriai akcentuoja skirtingus efektyvią partnerystę lemiančius veiksmus, tačiau jų požiūriai vienas kitam ne tik kad neprieštarauja, bet, priešingai, papildo vienas kitą.
11. Galima daryti išvadą, kad įmonės siekiančios įgyti ar išsaugoti konkurencinį pranašumą, atsižvelgdamos į savo vykdomos veiklos specifiką gali rinktis iš kelių alternatyvų: konkuruoti prisitaikant prie išorinės aplinkos, t. y. prie rinkos sąlygų, konkuruoti kuriant, įsigyjant, išlaikant turimus unikalius, vertingus išteklius arba tam tikros pozicijos rinkoje siekti ir konkurencinį pranašumą kurti bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą.
12. Galima teigti, kad organizacijos išorinė aplinka ir įmonės gebėjimas prisitaikyti joje, turimi išskirtiniai ir unikalūs ištekliai, bendradarbiavimas ir ryšių tinklo užmezgimas yra pagrindiniai elementai, kurių sąveika ir integravimas į įgyvendinamas strategijas, organizacijai užtikrina ilgalaikį ir tvarų konkurencinį pranašumą.

Remiantis empirinio tyrimo metu atliktomis analizėmis ir gautais rezultatais, darytinos tokios išvados:

1. Aptarus archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos organizavimo ypatumus, nustatyta, kad šių įmonių veikla yra licencijuojama, o pagal turimas licencijas teikiamos dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugos yra griežtai reglamentuojamos įvairių teisės aktų.
2. Atlikus archyvavimo paslaugų rinkoje esančių konkurentų bendrąjį vertinimą nustatyta, kad konkurentus galima skirstyti į dvi grupes (pagal turimas dokumentų tvarkymo ir (ar) dokumentų saugojimo licencijas). Taip pat paaiškėjo, kad dokumentų saugojimo paslaugas teikia tik juridiniai asmenys. Buvo padaryta išvada, kad tai glaudžiai susiję su teisės aktuose apibrėžtais dokumentų saugyklų įrengimo reikalavimais.
3. Nustatyta, kad archyvavimo paslaugų rinkos augimo tempas yra gana žemas, todėl naujų konkurentų grėsmė yra maža. Darbo autorės manymu, tam įtakos turi aukšti įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerai, kurie siejami su didelėmis investicijomis į saugyklų įrengimą.
4. Atlikus įmonių teikiamų paslaugų analizę paaiškėjo, kad teikiamos gana panašios paslaugos. Teigtina, kad tai lemia specifinė veiklos sritis. Analizės metu pastebėta ir tai, kad dalis konkurentų

- užsiima ir kitokia veikla (ne tik dokumentų tvarkymu ar saugojimu), o tai leidžia joms konkuruoti ir kitose rinkose. Galima manyti, kad dėl šios priežasties tokios įmonės nesiekia dominuoti archyvavimo paslaugų rinkoje, todėl tampa mažiau konkurencingomis.
5. Pagrindinis pastebėjimas – rinkoje yra daug panašios galios konkurentų, kurie panašūs savo teikiamų paslaugų įvairove. Taigi darytina išvada, kad paslaugų diferencijavimas įmonėms nesukuria konkurencinio išskirtinumo. Taip pat nustatyta, kad rinkoje yra vienas lyderis, kuris konkurencinį pranašumą įgijo teikdamas platų paslaugų spektrą bei turėdamas gerokai didesnes ir modernesnes nei konkurentų saugyklas.
 6. Atlikus rinkos lyderės konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos analizę, nustatyta, kad:
 - a) įmonė yra nusistačiusi veiklos prioritetus, kurių sistemingą įgyvendinimą užtikrina įdiegtos kokybės ir aplinkos apsaugos valdymo sistemos;
 - b) yra nustatyta įmonės poreikius atitinkanti organizacinė struktūra, kuri užtikrina optimalų darbų organizavimą, skyrių tarpusavio bendradarbiavimą ir kitus procesus, turinčius įtakos kokybiškam ir kliento poreikius tenkinančiam paslaugų teikimui;
 - c) pagrindiniu veiksniu, nulėmusiu įmonės sėkmei, laikytinas inovatyvių projektų, kurie padidino įmonės pajėgumus ir išsiskyrė ją iš kitų šios srities įmonių, įgyvendinimas;
 - d) įdiegtos įvairios priešgaisrinės saugos, apsaugos sistemos ir kt. priemonės, leidžia užtikrinti kokybišką ir patikimą dokumentų saugojimą bei dokumentų ir klientų duomenų konfidencialumą;
 - e) prisitaikant prie įvairių klientų poreikių siūlomos diferencijuotos paslaugos;
 - f) kai kurios paslaugos, pavyzdžiui, eArchyvas, įgyvendintos kuriant tarporganizacinių ryšių tinklą;
 - g) didelis dėmesys skiriamas kvalifikuotų specialistų ugdymui bei teisės norminių aktų laikymuisi.
 7. Pasirinktų įmonių konkurencinės elgsenos ir rinkos lyderės konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos lyginamosios analizės metu paaiškėjo, kad pastaroji įmonė pagal daugelį charakteristikų yra pranašesnė už konkurentes, todėl iki šiol lyderiauja rinkoje.
 8. Analizės metu išskirtos probleminės įgyvendinamų strategijų sritys, t. y. elementai ar savybės, kurių rinkos lyderės konkurentės neturi. Atsižvelgiant į šiuos elementus, apibrėžtos strateginės veiklos tobulinimo alternatyvos ir suformuota patobulinta konkurencinio pranašumo įgijimo strategija.
 9. Remdamasi teorinėje ir tiriamojoje dalyse atliktomis analizėmis, darbo autorė daro išvadą, kad įmonių strategijos ir ilgalaikis konkurencinis pranašumas turėtų būti kuriami tiek prisitaikymo prie išorinės aplinkos, tiek unikalių vidinių išteklių, tiek ir tarporganizacinių ryšių pagrindu.

Archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms pateikiami siūlymai, kaip būtų galima patobulinti jų įgyvendinamas konkuravimo strategijas:

1. Kurti tarporganizacinius ryšius – išsiaiškinta, kad tarporganizaciniai ryšiai leidžia prieiti prie išskirtinių išteklių bei resursų, sumažinti produktų gamybos bei paslaugų teikimo kaštus ir riziką. Bendradarbiaujant yra keičiamasi informacija, žiniomis ir įgūdžiais, gaunami papildomi finansavimo šaltiniai ir t. t.
2. Investuoti į naujas technologijas – sprendžiant technologijų diegimo klausimą, rekomenduojama įvertinti, kaip ateityje keisis tam tikros technologijos ar būsimos rinkos sąlygos, kokia bus vartotojų reakcija į naują technologiją ar atsakomieji konkurentų veiksmai. Siūloma investuoti į saugyklų ir teritorijos stebėjimo vaizdo kameras, įėjimo kontrolės sistemas ir kt.
3. Plėsti paslaugų spektrą, pradedant teikti e. archyvo ar dokumentų skaitmeninimo paslaugas – šią paslaugą siūloma teikti kartu su kita įmone ar įmonėmis, t. y. užmezgant tarporganizacinius ryšius.
4. Stiprinti kontrolės ir kokybės valdymą įmonės viduje:
 - a. siūloma įdiegti ISO 9001 ir ISO 14001 sistemas, kurios leistų pagerinti ne tik veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, bet ir užtikrintų visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą;
 - b. dokumentų valdymo kokybei užtikrinti rekomenduojama įdiegti dokumentų valdymo sistemas, kurios užtikrintų operatyvų dokumentų valdymą, duomenų konfidencialumą ir saugumą, leistų stebėti visą dokumentų judėjimo ciklą, sekti dokumentų saugojimo terminus;
 - c. siūloma pakankamai dėmesio skirti kompetentingo personalo ugdymui: dokumentų valdymo procesus įgyvendinančių darbuotojų (archyvarų) kvalifikacija turėtų būti reguliariai tikrinama numatytų kvalifikacijos patikrinimų metu; rengiami archyvarų apmokymai bei seminarai, susiję su norminių teisės aktų pakeitimais, bei reguliariai atliekamos mokymų analizės;
 - d. patariama vykdyti žmogiškųjų išteklių ir įvairių sistemų kontroles, taip pat įgyvendinti atliktų darbų kokybės vertinimo procedūras;
 - e. rekomenduojama aiškiai apibrėžti patalpų ir teritorijos stebėjimo, patekimo į atskiras įmonės patalpas kontrolės priemones, informacinių technologijų infrastruktūros apsaugos sistemas;
 - f. rekomenduojama periodiškai vykdyti prevencinius veiksmus, kurie leistų išvengti neatitiktinių dokumentų priėmimo, saugojimo, administravimo ir gabenimo srityse. Įmonių teritorija, dokumentų saugykla ir administracinės patalpos turėtų būti saugomos nuo įsilaužimų ir vagysčių. Saugumą užtikrinti siūloma samdant apsaugos tarnybas bei teritorijos ir saugyklos vaizdo stebėjimo kameromis.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Dėl dokumentų saugojimo taisyklių patvirtinimo: Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. V-157. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. Nr. 2-64
2. Dėl dokumentų tvarkymo ir saugojimo licencijavimo taisyklių patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. kovo 1 d. nutarimas Nr. 238. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 31-1001.
3. Dėl licencijų išdavimo, galiojimo sustabdymo, galiojimo panaikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 20 d. nutarimas Nr. 732. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 71-3669.
4. Dėl licencijų teikti dokumentų tvarkymo ir (ar) saugojimo paslaugas turėtojų planinių ir neplaninių patikrinimų tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2011 m. liepos 12 d. įsakymas Nr. V-119. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 88-4231.
5. Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso patvirtinimo ir įsigaliojimo įstatymas: Lietuvos Respublikos Seimas. 2000 m. rugsėjo 26 d. įstatymas Nr. VIII-1968.
6. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 122-6102.
7. Socialinės įmonės statuso suteikimo juridiniams asmenims tvarkos aprašas: Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. rugsėjo 29 d. įsakymas Nr. A1-225. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 149-5434.

Moksliniai šaltiniai

8. *Archyvų sistemos*. (2014b) Bendrovės dokumentai, kurie viešai neskelbiami, UAB „Archyvų sistemos“ archyvas.
9. Atkočiūnienė, Z. (2010) Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas, *Informacijos mokslai*. T. 52, p. 14-22.
10. Atkočiūnienė, Z. (2013) Žinių vadyba ir darna: konkurencinio pranašumo aspektas, *Elektroninis mokymasis informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. Nr. 1, p. 15-27.
11. Atkočiūnienė, Z., Juškaitė, J. (2012) Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas, *Elektroninis mokymasis informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, p. 58 -85.
12. Bakan, I., Dogan, I. F. (2012) Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: an empirical study, *International Journal of Research & Reviews in Applied Sciences*. Vol. 11, Issue 3, p. 441-455.
13. Barkauskas, V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, Nr. 14, p. 223–228.

14. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008) Konkurencingumas: teorinis aspektas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13), p. 32-40.
15. Burgis, D., Ribačonka, E. (2011) Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 1 (25), p. 70-76
16. Colpan, A. M., Hikino, T. (2010) Foundations of Business Groups: Towards an Integrated Framework, *The Oxford Handbook of Business Groups*.
17. Costa, L. A., Cool, K., Dierickx, I. (2013) The competitive implications of the deployment of unique resources, *Strategic Management Journal*. Vol. 34, No. 4, p. 445–463.
18. Časas, R. (2000) Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose, *Ekonomika*. 2000, 22-35.
19. Dacin, T., Reid, D., Ring, P. S. (2008) Alliances and Joint Ventures: The Role Of Partner Selection From An Embeddedness Perspective, *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*.
20. Daniela, P. A. (2014) Competitive advantage in the enterprise performance, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 23, Issue 1, p. 524-531.
21. Faulkner, D. O. (2006) Cooperative Strategy: Strategic Alliances and Networks, *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*.
22. Fruin, W. M. (2008) Business Groups and Interfirm Networks, *The Oxford Handbook of Business History*.
23. Gokienė, R. (2009) Model of tangible movable asset operation cost management = Materialaus kilnojamojo turto naudojimo išlaidų valdymo modelis: daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 2009, 29 p.
24. Gokienė, R., Dagilienė, L. (2012) Materialiojo turto vaidmens tyrimas įmonės konkurencinėje aplinkoje, *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos: mokslo žurnalas. Akademija*, Kauno r. : Aleksandro Stulginskio universitetas, nr. 1(8), p. 66-72.
25. Hopenienė, R., Railienė, G., Kazlauskienė, E. (2009) Potential of virtual organizing of tourism business system actors, *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 3 (63), p. 75-85.
26. Išoraitė, M. (2011) Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis, *Socialinių mokslų studijos*. 3(1), p. 31–58.
27. Johnsen, T. E., Lamming, R. C., Harland, C. M. (2008) Inter-organizational Relationships, Chains, and Networks: A Supply Perspective, *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*.
28. Karpavičius, T., Cvilikas, A., Gatautis, R. (2007) Application of systemic management conception to organization's management decisions structuring, *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 4 (54), p. 44-52.

29. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009) Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 809-818
30. Kazlauskienė, E., Tamulienė, V., Urbanskienė, R. A. (2001) Tarporganizacinių tinklų samprata vadybos kontekste, *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija Nr. 3 (23), p. 80-83.
31. Korsakienė, R. (2004) Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė, *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. T. 5, nr. 2, 52-58.
32. Korsakienė, R. (2012) Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. 13(4): 283-291.
33. Kraujelis, R. (2006) Dokumentų ir archyvų valstybinis administravimas ir valstybinės archyvų sistemos veikla, *Biuro administravimas*. Nr. 1, p. 30-34.
34. Krivka, A., Ginevičius, R. (2009a) Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 1(3): 34-37.
35. Krivka, A., Ginevičius, R. (2009b) Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika*. 10(4): 247–258.
36. Li, C. B., Li, J. J. (2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both? *Journal of International Marketing*, 16(3), 1-22.
37. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011) Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės, *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. Vilnius: Technika, p. 195-210.
38. Lotia, N., Hardy, C. (2008) Critical Perspectives on Collaboration, *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*.
39. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai, *Ekonomika*, 64–74.
40. Mele, C., Corte, V. D. (2013) Resource-Based View and Service-Dominant Logic: Similarities, Differences and Further Research, *Journal of Business Market Management*. Vol. 6 No. 4, p. 192-213
41. Mickevičienė, M. (2011) Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis, *Verslo sistemos ir ekonomika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Nr. 1 (1), p. 8-22.
42. Min Ju, Kevin Zheng Zhou, Gerald Yong Gao, Jiangyong Lu (2013) Technological Capability Growth and Performance Outcome: Foreign Versus Local Firms in China, *Journal of International Marketing*. Vol. 21, No. 2, p. 1-16.
43. Mitkutė, G., Nagreckaitė, L. (2005) Konkurencingumo tyrimo modelių analizė, *Mūsų socialinis kapitalas – žinios: konferencijos pranešimų medžiaga*. KTU. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. - K.: Technologija, p. 15-28.

44. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009) Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos, *Ekonomika ir vadyba*. P. 863-870.
45. Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 557 p.
46. Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan
47. Porter, M. E., Millar, V. A. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*.
48. Potočan, V. (2013) Marketing capabilities for innovationbased competitive advantage in the slovenian market, *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. Vol. 6, No. 1, p. 118-134.
49. Proscevičienė, G. (2010a) Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas, *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27), p. 45-51.
50. Proscevičienė, G. (2010b) Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje priežastys ir pasekmės, *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27), p. 52–59.
51. Ragelskaja, E., Korsakienė, R. (2011) Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą, *Mokslas – Lietuvos ateitis*. T. 3, nr. 4, p. 70-75.
52. Raišienė, A. G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu, *Jurisprudencija*. Nr. 4 (106), p. 50-60.
53. Raišienė, A. G. (2012) Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius, *Societal innovations for global growth*. No. 1 (1), p. 647-661.
54. Raudeliūnienė, J. (2007) Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas, daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 152 p.
55. Reddy, M. R. S., Rao, V. G. (2014) Application of the Resource-Based View: A Case of an Indian Pharma Multinational, *IUP Journal of Business Strategy*. Vol. 11 p. 54–67.
56. Ribačonka, E., Kasnauskė, J. (2013) Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą, *Regional formation and development studies*. Vol 10, No 2
57. Rinkauskaitė, K. (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. Prieiga per internetą <http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf>. (žiūrėta 2014-09-03).
58. Schmidt, J., Keil, T. (2013) What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value, *Academy of Management Review*. 2013, Vol. 38., No. 2, p. 206-228.
59. Sekliuckienė, J. (2008) Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, p. 679-685
60. Skaržauskienė, A. (2008) Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 117-132.

61. Staniulienė, S. (2006) Tinklinių struktūrų projektavimo principai ir metodai, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. p. 147-161.
62. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. (2012) Intelektinio kapitalo vertinimo aspektai, *Verslas: teorija ir praktika*. T. 13, Nr. 1, p. 79-93.
63. Tidikis R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: LTU.
64. Urbonas, J. A., Maksvytienė, I. (2009) Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, No. 14, p. 993-999.
65. Vasauskaitė, J., Krušinskas, R. (2009) Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumo užtikrinimui, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1009–1017.
66. Vasauskaitė, J., Snieška, V., Drakšaitė, A. (2011) Naujų technologijų diegimas Lietuvos pramonėje: sprendimai ir jų veiksniai, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 418-427.
67. Virvilaitė, R., Šeinauskienė, B. (2012) Konkuravimo strategijų poveikis eksporto marketingo strategijai ir įmonės eksporto veiklos rezultatams, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU, nr. 17(3), p. 1124-1135.
68. Zengul, F. D., O'Connor, S. J. (2013) A Review of Evidence Based Design in Healthcare from Resource-Based Perspective, *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 14(2), p. 19-36.

Internetiniai šaltiniai

69. Lietuvos Respublikos terminų bankas. Prieiga per internetą: <<http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.result>>. (žiūrėta 2014-09-03).
70. Archyvų sistemos internetinė svetainė. (2014a) Prieiga per internetą: <<http://www.archyvusistemas.lt/apie-mus/>>. (žiūrėta 2014-09-03).
71. CVPIS. (2014a) Archyvų sistemos. Prieiga per internetą: <http://www.cvppl.lt/?option=com_profile&Itemid=86&task=tiek&vpt_jarcode=122263236&vpt_cpvcode=&filter_from=2005-01-01&filter_to=2014-11-05>. (žiūrėta 2014-09-03).
72. CVPIS. (2014b) „Archyvita“ ir Ko. Prieiga per internetą: <http://www.cvppl.lt/?option=com_profile&task=tiek&Itemid=86&vpt_jarcode=135761379>. (žiūrėta 2014-09-03).
73. eArchyvo paskirtis. Prieiga per internetą: <http://www.earchyvas.lt/_describe/>. (žiūrėta 2014-09-03).
74. Lietuvos archyvai – už patikimų modernios saugyklos durų. (2014) Europos Sąjungos struktūriniai fondai – Lietuvai. Vilnius, 2006 m., p. 28. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/ES_Paramam/bpd_2004_2006m._medis/leidiniai/files/SF_sekmingi_projektai.pdf>. (žiūrėta 2014-09-03).

75. UAB „Archyvų sistemos“ gaisro gesinimo sistema. (2014) Prieiga per internetą: <http://www.fima.lt/index.php/puslapio_struktura/igyvendinti_projektai/uab_archyvu_sistemas_gaisro_gesinimo_sistema/515;solution;array>. (žiūrėta 2014-09-03).
76. UAB „Archyvita“ ir Ko. (2014) Prieiga per internetą: <<http://www.archyvita.lt/apie-bendrove/>>. (žiūrėta 2014-09-03).
77. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2014) Išduotos licencijos. Prieiga per internetą: <http://www.archyvai.lt/lt/paslaugos_53/isduotos-licencijos.html>. (žiūrėta 2014-11-09).
78. Lrytas.lt. (2011) Socialinių įmonių daugėja, bet darbo vietų – mažėja. Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/-13224074331320549368-socialini%C5%B3-%C4%AFmoni%C5%B3-daug%C4%97ja-bet-darbo-viet%C5%B3-ma%C5%BE%C4%97ja.htm>>. (žiūrėta 2014-10-30).
79. UAB „Archyvavimo sprendimai“. (2014) Prieiga per internetą: <<http://www.archyvuok.lt/>>. (žiūrėta 2014-10-30).
80. Kauno moksleivių aplinkotyros centras. (2014) „Sveika gyvensena šiandien – galimybės ir perspektyvos“. Prieiga per internetą: <<http://www.aplinkotyroscentras.kaunas.lm.lt/index.php/naujienos>>. (žiūrėta 2014-10-30).
81. Labdaros paramos fondas SOS vaikų kaimų Lietuvoje draugija. (2014) Padedančios įmonės. Prieiga per internetą: <<http://www.sos-vaikukaimai.lt/padedancios-imones>>. (žiūrėta 2014-10-30).
82. UAB „Green Deal LT“. (2014) Mūsų klientai. Prieiga per internetą: <<http://www.dokumentunaikikliai.lt/musu-klientai>>. (žiūrėta 2014-10-30).
83. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2013) Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE: pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_1.html>. (žiūrėta 2014-10-30).
84. Modulio konspektas parengtas pagal vadovėlį: K. Kardelis. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. Prieiga per internetą: <<http://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>>. (žiūrėta 2014-10-30).

Marcinkevičiūtė, R. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategija / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Linas Šaulinskas. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 100 p.

SANTRAUKA

Greitai besikeičiančios rinkos ir aplinkos sąlygos verčia stebėti ir priimti atitinkamus valdymo sprendimus, užtikrinančius efektyvią įmonės veiklą. Įmonės skatinamos mokytis, reaguoti, veikti, prisitaikyti – formuojamos konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos. Vis dėlto pasirinkus vieną ar kitą būdą, įmonių sėkmės rezultatai gali skirtis. Todėl tikslinga kelti klausimą, kas sąlygoja įmonės konkurencinio pranašumo įgijimą. Archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veikla bei jų įgyvendinamos konkurencinio pranašumo strategijos klausimai iki šiol sulaukia itin mažai tyrėjų dėmesio. Taigi galima daryti išvadą, kad archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių rinka bei jų vykdoma veikla vis dar neištirta – nėra nustatyta, kokia strategija leistų įgyti konkurencinį pranašumą archyvavimo paslaugų rinkoje.

Magistro baigiamojo darbo **problema** – kokia archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių strategija, leistų įgyti konkurencinį pranašumą prieš rinkoje esančius konkurentus. Darbo **objektas** – konkurencinio pranašumo įgijimo strategija. Darbo **tikslas** – sukurti patobulintą archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją. Tikslui pasiekti iškelti tokie darbo **uždaviniai**: aptarti konkurencinio pranašumo formavimo teorijas; išnagrinėti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių veiklos organizavimo ypatumus; išanalizuoti archyvavimo paslaugas teikiančių įmonių konkuravimo ir konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas; sukurti patobulintą konkurencinio pranašumo įgijimo strategiją. **Darbo metodai**. Atskleidžiant temą derinti teoriniai ir empiriniai metodai. Iš teorinių metodų naudoti šaltinių analizės, sisteminimo ir lyginimasis metodai. Tiriamojoje darbo dalyje naudotas atvejo studijos metodas. Naudojantis šiuo metodu atlikta kelių įmonių konkurencinės elgsenos analizė. Remiantis darbe naudotais metodais ir atliktomis analizėmis, pasiūlyta patobulinta konkurencinio pranašumo įgijimo strategija. Darbo pabaigoje pateiktose išvadose archyvavimo paslaugas teikiančioms įmonėms pateikiami siūlymai, kaip būtų galima patobulinti jų įgyvendinamas konkuravimo strategijas.

Raktiniai žodžiai: konkurencinis pranašumas, adaptavimasis išorinėje aplinkoje, vidiniai ištekliai, tarporganizaciniai ryšiai, archyvavimo paslaugas teikiančios įmonės, dokumentų valdymas.

Marcinkevičiūtė, R. The strategy of competitive advantage acquisition of archiving service companies / A master's thesis on Strategic management of organization. Supervisor doc. dr. Linas Šaulinskas. –Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of Politics and Management, 2014. –100 p.

SUMMARY

Fast-changing market and environmental conditions makes the track and take the relevant decisions in order to ensure effective management of the companies. Enterprises are encouraged to learn, react, function, adapt and tuned to the acquisition strategy of competitive advantage. However, if you select one or another way of the strategy, corporate success results may vary. Therefore, it is appropriate to raise the question of what leads to the acquisition of the company's competitive advantage. Archiving service companies and their implementing strategies for competitive advantage issues still receive very little attention from researchers. So it can be concluded that the archiving service companies and their activities are not yet known – is not found, what is the strategy to gain a competitive advantage on the market for the archiving service.

Master's thesis problem – what strategy of archiving service companies would gain a competitive advantage over its competitors in the market. The subject of work – the strategy of competitive advantage acquisition. The aim of the work – to create improved strategy of a competitive advantage acquisition for the archiving services companies. Study tasks are as following: to dispute the formation of theories of competitive advantage; to examine the organization of archiving service companies activities; to analyze competitive strategies of the archiving service companies; to create improved strategy of the competitive advantage acquisition. Methods of research. Revealing the theme, combining theoretical and empirical methods. Of theoretical methods were used: literature analysis, synthesis and comparative methods. Also the case study method was used. Using this method the analysis of archiving service companies competitive behavior is done. Based on the theoretical and empirical analysis, the improved competitive advantage acquisition model is proposed. In the proposals that are submitted in the end of the study, for the archiving service companies it is recommended, how to improve their implementation of the competitive strategies.

Keywords: competitive advantage, the adaptation of the external environment, internal resources, inter-organizational relationships, archiving service companies, documents management.