



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Artūras Burdulis

**TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO RINKOJE ĮGIJIMO IR
IŠLAIKYMO GALIMYBĖS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, prof. dr. Giedrius Jucevičius

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO RINKOJE ĮGIJIMO IR
IŠLAIKYMO GALIMYBĖS**

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentas, parašas

Artūras Burdulis, VMTV-5 gr.

2017 m. gegužės d.

Vadovas, parašas

prof. dr. Giedrius Jucevičius

2017 m. gegužės d.

Recenzentas parašas

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Artūras Burdulis

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO RINKOJE ĮGIJIMO IR IŠLAIKYMO GALIMYBĖS“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Artūro Burdulio** baigiamasis magistro darbas tema „TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO RINKOJE ĮGIJIMO IR IŠLAIKYMO GALIMYBĖS“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Artūras, Burdulis. Study of the TEO LT, AB Opportunities for the Acquisition and Maintenance of the Competitive Advantage on the Market. Master's Final Thesis in Title of Study Program (621N12004) / supervisor prof. dr. Giedrius Jucevičius. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S

Key words: _____

Kaunas, 2017. 90 p.

SUMMARY

In today's world everything is changing rapidly, and the rates of changes are growing. Lithuanian companies have an aim to survive in a rapidly changing environment must constantly focus on tomorrow's changes, find new resources and opportunities and use updates. In today's world no longer exists stagnation, stability and conservatism, because global trends and challenges make to look for new decision solutions. Competition in the Lithuanian telecommunication market in recent years is especially strong. Therefore, the business area of the company's strategic decisions has to strengthen their competitive advantage. At the current market economic conditions, the activities of the company are influenced by competition, and competitive environment dynamism is accelerating, there is a need to stand out from the competitors and secure reputation and guarantees of consumers. One of the ways to achieve that aim is company's competitive advantage in the acquisition and preservation of, however, many Lithuanian companies makes it extremely difficult task. Whereas many companies provide telecommunication services in the market, continuously improving the quality of telecommunication services providing consumers with a new value, and increase their interest in telecommunication services. All of which encourage sales, customer loyalty, provides a competitive advantage. Each company to higher profits and consumer loyalty must improve your business. It is a complicated process, and understanding the importance of competitiveness, in this work it goes deep into the competitive advantage in the acquisition and preservation opportunities, the changing environment is also changing. So it is important to create a competitive advantage in the acquisition and preservation technique and apply it.

Advances in the world live without the Internet is unimaginable. Telecommunication services companies are improving, in the market creates new companies that offer their services. Currently every home has a computer, every second has the Internet, so in the Internet service market is a fierce competition, which gives the user the freedom to choose. IT service providers compete in prices, the quality of Internet, connection methods. So, the work topic is relevant to the services market, which will allow to understand the importance of building a competitive advantage.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	5
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS	8
1. ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO IR IŠLAIKYMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	10
1.1. Konkurencijos sąvokos samprata.....	10
1.2. Konkurencinio pranašumo samprata.....	12
1.3 Konkurencinio pranašumo įgijimas.....	14
1.3.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos.....	15
1.3.2. Konkurencinio pranašumo dermė su įmonės aplinka ir strategija.....	20
1.4. Bendrieji įmonės konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir šaltiniai.....	27
1.5. Konkurencijos pranašumo išlaikymas.....	31
2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMAS TELEKOMUNIKACIJŲ PASLAUGŲ SEKTORIUJE.....	34
2.1. Telekomunikacijų paslaugų sektoriuje įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai ir šaltiniai.....	34
2.2. Telekomunikacijų paslaugų sektoriaus konkurencinės aplinkos tendencijos.....	37
3. TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO IR IŠLAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS.....	44
3.1. Tyrimo metodologija ir instrumento pristatymas.....	44
3.2. TEO LT, AB charakteristika.....	44
3.3. TEO LT, AB veiklos analizė.....	47
3.3.1. TEO LT, AB žmogiškųjų išteklių analizė.....	51
3.3.2. TEO LT, AB finansinės veiklos analizė.....	55
3.4. TEO LT, AB konkurencinio pranašumo įgijimo galimybė.....	59
3.4.1. Konkurencinės aplinkos analizė.....	59
3.4.1.1. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis.....	59
3.4.1.2. Konkurencingumo veiksnių raiška „TEO LT, AB“ atveju – konkurentų analizė.....	66
3.5. TEO LT, AB konkurencinio pranašumo išlaikymo galimybės.....	80
IŠVADOS.....	81
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	90

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės.....	16
1.2 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos.....	17
1.3 pav. Patyrimo kreivė.....	18
1.4 pav. Vertės grandinė.....	19
1.5 pav. Logistika ir konkurencinis pranašumas.....	19
1.6 pav. Boston Consulting Group (BCG) matrica.....	21
1.7 pav. SSGG (SWOT) matrica.....	22
1.8 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį.....	23
1.9 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis.....	24
1.10 pav. Konceptualusis, išteklių pagrįsto konkurencinio pranašumo modelis.....	29
3.1 pav. Vertybių dedamosios.....	45
3.2 pav. Šviesolaidinio tinklo skvarba Europoje.....	46
3.3 pav. Pagrindiniai fiksuotojo ryšio veiklos rodikliai.....	48
3.4 pav. „TEO“ įmonėje darbuotojų skaičiaus kaita.....	53
3.5 pav. „TEO“ darbuotojų kompetencijos lygiai.....	54
3.6 pav. 2015 m rinkos pajamų pasiskirstymas pagal operatorius.....	55
3.7 pav. Pagrindinių rinkos dalyvių pajamos.....	56
3.8 pav. Pagrindinių rinkos dalyvių EBITDA.....	56
3.9 pav. Pagrindinių finansų rodiklių dinamika.....	56
3.10 pav. Pajamų struktūra pagal paslaugų grupes.....	57
3.11 pav. Pajamų struktūra pagal klientų segmentus.....	57
3.12 pav. Pajamos pagal paslaugas.....	58
3.13 pav. Ilgalaikės investicijos.....	58
3.14 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis adaptuotas pagal „TEO“.....	59
3.15 pav. „TEO“ klientų vertinimas DSL paslaugos ir naujos DSL+4G paslaugos.....	64
3.16 pav. „TEO“ ir jos konkurentų palyginamoji kainos/kokybės analizė.....	65
3.17 pav. „TEO“ paslaugų užimama dalis rinkoje.....	66
3.18 pav. „TEO“ ir „Cgates“ stipriųjų ir silpnųjų pusių apibendrinimas.....	69
3.19 pav. Papildomų paslaugų verčių įvertinimas „TEO“ klientų.....	71
3.20 pav. „TEO“ klientų grįžtamojo ryšio proceso eiga.....	72
3.21 pav. „TEO“ konkurencinio pranašumo įgijimas.....	72
3.22 pav. „TEO“ ir konkurentų klientų aptarnavimo vertinimas.....	73

3.23 pav. „TEO“ klientų lojalumą lemiantys veiksniai.....	73
3.24 pav. „TEO“ teikiamų paslaugų pasirinkimą įtakoiantys veiksniai.....	74
3.25 pav. „TEO“ paslaugų kokybės/kainos vertinimas.....	75
3.26 pav. „TEO“ paslaugų vertinimas.....	75
3.27 pav. „TEO“ įmonės ir jos teikiamų paslaugų įvertinimas.....	76
3.28 pav. Vartotojų naudojančių „TEO“ paslaugas lojalumas.....	77
3.29 pav. Priežastys lemsiančios keisti „TEO“ paslaugas.....	77
3.30 pav. „TEO“ paslaugų rekomendavimas.....	78

Lentelių sąrašas

3.1 lent. „TEO“ paslaugų vartotojų skaičiaus kaita.....	49
3.2 lent. Darbuotojų išsilavinimas.....	53
3.3 lent. „TEO“ darbuotojų atlyginimai.....	55
3.4 lent. „TEO“ įmonės išsikelti tikslai 2016 m.....	57
3.5 lent. „TEO“ dsl technologijos ir bonding paslaugų kainos.....	64
3.6 lent. „TEO“ ir konkurentų paslaugų kainos.....	65
3.7 lent. „TEO“ ir „Cgates“ paslaugų papildomos vertės.....	70
3.8 lent. „TEO“ SSGG analizė.....	79

IVADAS

Tiriamąo darbo aktualumas. Šiandieniniame pasaulyje viskas greitai keičiasi, o kitimo tempai nuolat auga. Lietuvos įmonės, turėdamos tikslą išgyventi sparčiai kintančioje rinkos aplinkoje, privalo nuolatos orientuotis į rytojaus pokyčius, ieškoti naujų išteklių ir galimybių bei remtis naujausiomis žiniomis. Šiandienos pasaulyje nebeegzistuoja stagnacija, stabilumas, konservatyvumas, nes pasaulinės tendencijos ir iššūkiai verčia ieškoti naujų sprendimo būdų. Konkurencija Lietuvos telekomunikacijų rinkoje pastaraisiais metais itin stipri, todėl šioje verslo srityje veikiančių įmonių strateginiai sprendimai turi stiprinti jų konkurencinius pranašumus. Dabartinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai įmonės veiklai didelę įtaką daro konkurencija rinkoje, o konkurencinės aplinkos dinamiškumas spartėja, atsiranda būtinybė išsiskirti iš konkurentų bei užsitikrinti gerą vardą ir garantijas vartotojų požiūriu. Vienas iš būdų tokiam tikslui pasiekti yra ilgalaikio įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas bei jo išsaugojimas, tačiau daugeliui Lietuvos įmonių, prisitaikančių prie naujų rinkos sąlygų, tai ypač sudėtingas uždavinys. Kadangi telekomunikacijų paslaugas rinkai pateikia daugybė įmonių, būtina nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, suteikiant vartotojams naują vertę ir didinti jų susidomėjimą įmonės teikiamomis paslaugomis. Visa tai skatina pardavimus, esamų vartotojų lojalumą, suteikia konkurencinį pranašumą. Kiekviena įmonė, siekdama didesnio pelno ir vartotojų lojalumo, privalo efektyvinti savo veiklą. Tai yra sudėtingas procesas, todėl suprantant konkurencingumo svarbą įmonėms, šiame darbe gilinamasi į konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo galimybes, kurios kintant aplinkai taip pat keičiasi. Todėl labai svarbu praktiškai sukurti konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo metodiką ir ją nuolat taikyti.

Paslaugų organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas, laimi vartotojų palankumą ir ištikimybę, didina rinkos dalį, pritraukia investicijas, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos. Paslaugų įmonės, norėdamos pasiekti geresnių veiklos rezultatų, turi rūpintis teikiamų paslaugų kokybe, kontroliuoti visus kokybės lygmenis (Grublienė, Ambraziūnaitė ir Venckevičė, 2014, p. 100).

Tobulėjant pasauliui gyvenimas be interneto nėra įsivaizduojamas. Telekomunikacijų paslaugas teikiančios įmonės ieško vis naujų galimybių, kaip laimėti vartotojų palankumą. Šiuo metu praktiškai kiekvienuose namuose yra kompiuteris ir kas antras klientas turi prieigą prie interneto, todėl interneto tiekimo rinkoje yra arši konkurencija, kuri vartotojui suteikia pasirinkimo laisvę. Telekomunikacijų paslaugų teikėjai varžosi kainomis, kokybe, papildoma verte ir kitais būdais.

Taigi darbo tema yra aktuali telekomunikacijų paslaugų rinkai, leisianti suprasti konkurencinio pranašumo formavimo svarbą.

Tyrimo problema. Dėl didėjančios konkurencijos telekomunikacijų paslaugų sektoriuje įmonės priverstos mažinti kainas naujiems klientams pritraukti ir teikti didesnes nuolaidas norint išlaikyti

esamus vartotojus. Tai nulemia mažesnę įmonės pelną. Įmonėms yra sunku įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Didėjanti konkurencija lemia tai, kad įmonės privalo diegti inovacijas, didinti savo veiklos efektyvumą, žymiai didesnis dėmesys skiriamas paslaugų vertei didinti, paslaugų kokybei, naujausioms technologijoms, klientų poreikiams išsiaiškinti ir aptarnauti. Iššūkis nugalėti konkurencinėje kovoje tampa esminiu tikslu, todėl daug laiko ir finansinių išteklių skiriama konkurencingumo didinimo būdų paieškai, scenarijų sudarymui ir įgyvendinimui. Tam, kad būtų galima sėkmingai konkuruoti, būtina iš naujo nustatyti konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius bei numatyti priemones konkurenciniam pranašumui išlaikyti.

Tyrimo objektas: TEO LT, AB konkurencinio pranašumo įgijimas ir išlaikymas.

Tyrimo tikslas: nustatyti TEO LT, AB įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo galimybes.

Šiam tikslui pasiekti buvo suformuluoti **tyrimo uždaviniai** :

1. Išnagrinėti konkurencijos ir konkurencinio pranašumo sampratą ir galimybes.
2. Išanalizuoti pagrindinius įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir šaltinius.
3. Pateikti įmonės aplinkos analizės strategijas bei metodiką, leidžiančias įmonėms įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.
4. Atlikus tyrimą išskirti TEO LT, AB konkurencinio pranašumo įgijimą ir išlaikymą lemiančius veiksnius, numatant TEO LT, AB konkurencinio pranašumo išlaikymo galimybes.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros šaltinių analizė;
- įmonės TEO LT, AB duomenų analizė;
- anketinė vartotojų apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje atskleidžiama konkurencinio pranašumo svarba įmonėms. Antroje dalyje pateikiama konkurencijos ir konkurencinio pranašumo sąvokų teorinė analizė, nagrinėjamos konkurencinio pranašumo įgijimo galimybės, išskiriami konkurencinio pranašumo šaltiniai, lemiantys veiksniai, įgijimo strategijos. Trečioje dalyje ištirtos TEO LT, AB konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo galimybės, sudarant nagrinėjamos įmonės charakteristiką, veiklos analizę, konkurencinės aplinkos ir SSGG analizes. TEO LT, AB įmonės veikla nagrinėjama pasinaudojus M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu ir anketine vartotojų apklausa.

1. ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO IR IŠLAIKYNO TEORINĖ ANALIZĖ

Šiandien dauguma Lietuvos įmonių patiria nuolat stiprėjančią konkurencinę įtampą. Dalis Lietuvos įmonių neatlaiko konkurencinės kovos ir yra priverstos užleisti pozicijas arba visai pasitraukti iš rinkos.

Dauguma autorių teigia, jog įmonės šiais laikais turėtų labiau orientuotis į klientą. Šiuolaikinėje rinkoje yra daug teikiančių tokias pat paslaugas įmonių, kurios konkuruodamos tarpusavyje varžosi dėl vartotojų, stengdamiesi pateikti tokias paslaugas, kurios atitiktų vartotojų poreikius. Tik įėjimas į rinką su konkurencinga preke suteikia įmonei galimybę išgyventi rinkos sąlygomis. Savo pasirinktoje rinkoje įmonė labai retai būna vienintelė. Dažniausiai tų pačių vartotojų poreikiais rūpinasi bei siekia juos patenkinti kelios įmonės, kurios viena nuo kitos skiriasi dydžiu, veikla, teikiamų paslaugų kokybe, vartotojų poreikių patenkinimo metodais ir kt. Taigi, dėl vartotojų tarp įmonių tvyro nuolatinė konkurencija. Pastaraisiais metais vartotojų poreikiai ir keliama reikalavimai patikimam, sparčiam interneto ryšiui bei puikios kokybės televizijai pastebimai išaugo.

Pasak Ragelskajos ir Korsakienės (2011), greitai besikeičianti verslo aplinka ir rinkų globalizacija lemia vis didėjančią konkurenciją visose pramonės šakose. Įmonės yra priverstos nuolat analizuoti konkurentų veiksmus, daromas klaidas, ieškoti patrauklių rinkos nišų, diegti naujas technologijas, kurios padėtų sustiprinti pozicijas rinkoje. Todėl išryškėjus įmonių gebėjimo įgyti konkurencinį pranašumą problemai, dėmesys jį lemiantiems veiksniams laikytinas aktualiu (p. 70).

Kaip teigė Klimašauskienė (2007), firmos konkuruoja siekdamos pelno, o jo galima tikėtis pasiūlius vartotojams naujų ir kokybiškesnių produktų, atradus tobulesnes gamybos technologijas ir sumažinus gamybos išlaidas (p. 109). Pagal Vijeikį (2006), šiais laikais nepakanka vien tik perprasti vartotojų poreikius ir juos patenkinti, dabar atėjo didžiulės konkurencijos laikai ne tik tarptautinėse, bet ir vietinėse rinkose, nes vyriausybė vis rečiau kišasi į įmonių tarpusavio santykius. Dėl to įmonėms belieka pačioms pasirūpinti ir tapti konkurentiškomis (p. 167).

Ekonominių sąvokų triada – konkurencija, konkurencinis pranašumas ir konkurencingumas – atskleidžia mūsų dienų rinkos ekonomikos esmę formuodama ūkį, kaip sistemą, skatinančią optimalų ekonominių išteklių pasiskirstymą bei efektyvų jų panaudojimą ir veikiančią ekonominio augimo ir vartotojų gerovės didinimo kryptimi. (Maksvytienė, 2001).

1.1. Konkurencijos sąvokos samprata

Šiandieniniame pasaulyje konkurencija vaidina svarbų vaidmenį kiekvieno asmens gyvenime. Konkurencija skatina verslo pažangą ir yra teigiamas reiškinyss valstybės ekonomikai, taip pat naudingas vartotojams. Tačiau įmonės, veikiančios konkurencijos rinkoje, nuolat susiduria su rizika netekti rinkos

dalies, prestižo, pastovios plėtros rinkoje. Dauguma iš mūsų konkurenciją suvokiame, kaip pastangas daryti kažką geriau nei tai daro kiti.

Terminas „konkurencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia*, reiškiančio tam tikrą kovą, varžybą, lenktyniavimą (Šeputienė ir Brazauskienė, 2013, p. 31).

Itin reikšmingas dėmesys skiriamas Smitho darbams, kuriuose jis apibendrina ankstyvųjų mąstytojų mintis apie konkurenciją ir sujungė jas į darnią sistemą. Smithas konkurenciją pripažino kaip nepriklausomas dviejų ar daugiau asmenų varžybą, natūralų procesą, kurio metu varžantis dėl ribotų išteklių rinkoje nusistovi pusiausvyros kainos, o konkurencijos veiksmingumą rinkoje geriausiai rodo kainos mažėjimas, kai gamintojai stengiasi išvengti perteklinės pasiūlos. (Klimašauskienė, 2007, p. 112).

Anot Pass, Lowes ir Davies (1997), konkurencija – tai toks reiškinys, kai firmos konkuruoja viena su kita savo prekėmis dėl pirkėjų (ryški firmų kova remiantis kainų skirtumais, prekių įvairovės būdais ir t. t.) (p. 224).

Kvainauskaitės ir Snieškos (2003) nuomone, konkurencija – tai keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo (p. 10). Remiantis tokiu apibrėžimu galima teigti, jog konkurencija – tai varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą. Šiai nuomonei pritarė Činčikaitė ir Janeliūnienė (2010): anot autorių, konkurencija – tai varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat gamintojų, siekiančių parduoti prekę ar paslaugą. Joms antrino ir Čičinskas su Klebanskaja (2003) teigdami, jog konkurencija – tai pirkėjų ir pardavėjų varžymasis perkant ir parduodant išteklius bei gaminius (p. 26; 160). Panašią nuomonę išsako ir R. Stanikūnas (2009) savo monografijoje teigdamas, jog daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje. Giliau panagrinėjus konkurencijos sąvokos apibrėžimus, būtų galima teigti, kad konkurencija – tai procesas, kurio metu varžomasi dėl ekonominės naudos, nors pagrindinis tikslas ne visada gali būti didesnio pelno gavimas (p. 13).

Konkurenciją panašiai traktuoja ir Lietuvos laisvosios rinkos institutas, kur palaikoma nuomonė, jog konkurencija – tai galimybė visiems ūkio subjektams laisvai varžytis dėl vartotojo palankumo. Konkuruojama dėl to, kieno prekė bus pigiausia, patogiausia, kokybiškiausia, o ne brangiausia ir reikalaujanti daugiausiai išteklių (Lietuvos laisvosios rinkos institutas).

Kiek kitaip konkurenciją apibūdino Vainienė (2005), kuri teigė, jog konkurencija (angl. *competition*) – tai padėtis rinkoje, kai nė vienas iš rinkos dalyvių negali taikyti monopolinės kainos dėl to, kad rinkoje veikia keli pirkėjai ar pardavėjai, arba kai esant laisvam įėjimui į rinką egzistuoja reali galimybė rasti tokiam pirkėjui ar pardavėjui (p. 139). Tuo tarpu Maksvytienė (2001) pateiktoje analizėje pabrėžė, kad klasikinė politinė ekonomija konkurencijos reiškinį siejo su garbinga, be išankstinio slapto susitarimo kova tarp pardavėjų (arba pirkėjų) dėl palankesnių prekių pardavimo (pirkimo) sąlygų (p. 159).

Pasak Samulionytės, konkurencija verčia tobulėti gamavimo techniką, mažinti kainas siekiant pritraukti vartotojus, gerinti gaminių kokybę, įsigyti norimą produktą patogioje vietoje patogiu laiku ir t. t. Šiai nuomonei pritarė ir Virvilaitė, kuri teigė, jog dėl įmonių konkurencijos prekių ir paslaugų kainos mažėja, kokybė gerėja, o vartotojai turi daugiau iš ko rinktis. Geresnė kokybė gali reikšti ilgiau arba geriau veikiančias prekes, geresnį aptarnavimą įsigijus prekę arba techninę pagalbą, draugiškesnį ir geresnį aptarnavimą (European Commission) apskritai. Konkurencijos paskirtis atrinkti tai, kas vertinga, nuo to, kas nevertinga ar mažiau vertinga, reikalinga, naudinga. Tam pritarė ir Friedrich von Hayek, teigdamas, kad viena svarbiausių konkurencijos funkcijų – parodyti, kurie planai yra klaidingi (Lietuvos laisvosios rinkos institutas). Panašiai analizėje pabrėžė ir Virvilaitė (2007), teigdama, kad konkurencijos veikimo rezultatas yra ne tiek geriausiųjų apdovanojimas, kiek blogiausiųjų (produktų, įmonių, verslo organizavimo formų) išstūmimas iš rinkos. Konkurencija taip pat padeda klestėti technologinėms naujovėms.

Pagal Simanavičienę (2005), konkurencijos plėtra spartina jai būdingus procesus: vyksta greitesnis jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų prekių, technologijų, vyksta naujų pardavimo rinkų paieška. Tokiu būdu atsiranda visai kitoks konkurencijos lygis ir konkurencinės aplinkos vertinimo poreikis, nes

- keičiasi konkurencijos samprata, atsiranda nauji jos bruožai;
- keičiasi konkurentai, jų struktūra;
- keičiasi konkurencijos būdai: modifikuojasi senieji, atsiranda naujieji (p. 220).

Išanalizavę teorinę analizę, darome išvadą, kad vieningo konkurencijos apibūdinimo nėra. Šiuolaikinėje ekonomikos teorijoje labiausiai įsigalėjęs struktūrinis konkurencijos sąvokos traktavimas. Tačiau struktūrinė konkurencijos koncepcija kelia abejones, nes realioje rinkoje nėra nei tobulos konkurencijos, nei grynosios monopolijos (Šliurytė, 2000, p. 8). Taip pat galime teigti, kad kainų veiksnys nėra pagrindinis ir lemiamas konkurencijos mechanizmo elementas. Vis labiau yra atsižvelgiama į prekių / paslaugų kokybę, klientų aptarnavimą, didesnės vertės klientams pasiūlymus, didesnis dėmesys yra skiriamas vartotojui.

1.2. Konkurencinio pranašumo samprata

Kiekviena įmonė siekia geresnių veiklos rezultatų, todėl joms iškyla klausimas, kaip tokius rezultatus pasiekti. Konkurencinio pranašumo formavimas – tai būtų vienas iš atsakymų. Išanalizavę ekonominę literatūrą neradome aiškiai išdėstytų metodų tokiam pranašumui įgyti. Taip yra todėl, kad nėra punktais išdėstytų nuostatų ir universalių būdų, kuriais vadovaujantis būtų galima pasiekti įmonių konkurencinį pranašumą.

Ankstyvieji literatūros šaltiniai, skirti konkurencijos analizei, labai svarbūs konkurencinio pranašumo sampratos bei mokslinės problemos atsiradimo suvokimui. Alderson (1965) buvo pirmasis,

kuris teigė, kad įmonė turi kurti unikalius pranašumus, siekdama išsiskirti iš konkurentų. Jo pavyzdžiu sekė Hall (1980) ir Henderson (1983) minėdami būtinybę kurti unikalius, tik tai prekei būdingus pranašumus, kurie užtikrins stiprias įmonės pozicijas rinkoje. Panašiai konkurencingumą traktavo ir Porteris (1985): pasak jo, konkurencinis pranašumas – tai tam tikras unikalumas ir išskirtinumas iš kitų įmonių. Vėliau buvo teigiama, kad įmonė turi kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, siekdama aplenkti konkurentus (Žvirblis, Rudzkienė ir Jefimov).

Ragelskajos ir Korsakienės (2011) pateiktoje analizėje pabrėžiama, kad konkurencinis pranašumas – tai įmonės gebėjimas derinti turimas kompetencijas su išskirtiniais gebėjimais ir kurti unikalią veiklos sistemą, kuri laikytina geresne už konkurentų ir sudaro ilgalaikio įmonės gyvavimo pagrindą (p. 70).

Pasak Christensen (2010), konkurencinis pranašumas yra suvokimas, kurio pagrindinis dėmesys nukreiptas į klientų sprendimą pirkti (p. 21).

Liučvaitienės ir Paleckio (2011) nuomone, konkurencinis pranašumas yra ūkio subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę ir tuo pat metu pasiektų aukštesnę nei vidutinę toje šakoje pelningumą (p. 195). Panašiai tai traktavo ir Raudeliūnienė (2007), kuri teigė, kad konkurencinis įmonės pranašumas siejamas su vartotojais ir tuo, kaip jie suvokia prekės ženklą, kaip pasirenka tarp produkto kainos ir aukštesnės suvokiamos vertės. Todėl išskiriami keturi veiksniai, kurie daro įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui: produkto naudingumas vartotojui, jo unikalumas, pastovumas ir pelningumas (p. 18). Hao (1999) teigė, jog konkurencinis pranašumas yra kaip skiriamasis įmonės bruožas, kuris leidžia įmonei geriau aptarnauti savo klientus ir sukurti geresnę vertę vartotojui (p. 709). Įmonės turi gebėti sukurti ne tik aukštą absoliučiąją vertę, bet ir aukštą vertę lyginant su konkurentais, ir gana nedidelėmis sąnaudomis. Konkurencinis pranašumas yra įmonės gebėjimas veikti taip, kaip konkurentai nesugebėtų. Bet kokį konkurencinį pranašumą įmonės turi suvokti kaip vartotojo pranašumą (Kotler ir Keller, 2007, p. 97).

Beniušienė ir Svirskienė (2008) teigė, kad konkurencinis pranašumas pripažįstamas tada, kai įmonė, kuri užima tam tikrą rinkos dalį, sugeba ne tik apginti konkurencinio pranašumo pozicijas, bet ir sėkmingai suduoti atsaką konkurentams (p. 34).

Liučvaitienė ir Peleckis (2011) pateiktoje analizėje pabrėžė, kad konkurencinis pranašumas apima lyginamąjį ir absoliutų pranašumą. Absoliutus pranašumas – tai yra gebėjimo tiekti į rinką produktus mažesniais kaštais nei konkurentai. Šiuolaikinės rinkos sąlygomis nepakanka gaminti pigesnę produkciją, bet reikia gebėti gaminti geresnės kokybės, įvairesnius produktus bei greičiau nei konkurentai juos pateikti į rinką, t. y. sukurti lyginamąjį konkurencinį pranašumą, sukuriant prielaidas ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui suformuoti (p. 183).

Klasikiniu požiūriu – įmonės konkurencinis pranašumas pasiekiamas dėl naujų technologijų ir pakankamai aukštos darbuotojų kvalifikacijos (Kotleris ir Keller, 2006, p. 312).

Konkurencinis pranašumas dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kuo ilgiau – jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui (Brazienė, 2007). Verslo įmonė ar organizacija yra laikoma turinti konkurencinį pranašumą tada, kai ji pasiekia aukštesnę konkurencinę padėtį pagal gaminamus produktus ar teikiamas paslaugas, lyginant su vienu ar daugiau konkurentų (Navickas, 2010, p. 112).

Ramanauskienė (2008) pateiktoje analizėje skiria tris konkurencinio pranašumo gyvavimo laikotarpius:

- atiprinimo periodas, kai organizacija atlieka sėkmingus strateginius veiksmus, kurie veda prie konkurencinio pranašumo;
- naudos gavimo periodas, kai pasiekiamas aukščiausias konkurencinio pranašumo lygis ir organizacija gauna realią naudą iš savo veiklos rinkoje;
- smukimo periodas, prasidedantis tada, kai rinkoje veikiantys konkurentai atranda veiksmingų priemonių, mažinančių organizacijos konkurencines galimybes (p. 31–32).

1.3. Konkurencinio pranašumo įgijimas

Įmonių vadovai suvokia konkurencingumo būtinybę. Įmonės, teikiančios paslaugas ar gaminančios produktus, yra suinteresuotos įtikti vartotojui ir teikti jam išskirtinės kokybės bei kainos paslaugą ar produktą. Tačiau nuolatos yra grėsmė, kad konkurentai gali sprendimus ar produktus nukopijuoti ir taip prarasti konkurencingumą rinkoje (Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010).

Marčinskas ir Diskienė (2001) teigė, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie

- gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą;
- ištobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ar adaptuotis joje;
- pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda);
- anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį (p. 64).

Įmonės konkurencingumas, anot Picooli (2005), pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 34).

Įmonės konkurencinį pranašumą gali įgyti savo veikloje naudodamos inovacijas. Naujovių naudojimo būtinumą dažniausiai sukelia naujos technologijos, nauji ar besikeičiantys vartotojų poreikiai. Konkurencinis pranašumas taip pat įgyjamas tuomet, kai jį pripažįsta vartotojai. Konkurencinis pranašumas turi būti matomas vartotojams ir turi sustiprinti prekės ar paslaugos vertę. Prekės vertė vizualiai gali būti nematoma vartotojams, tačiau ji turi atspindėti prekės ženkle arba reklamoje (Žvirblis, et. al.).

Konkurencinio pranašumo įgijimui ir išlaikymui didelę įtaką daro organizacijos ištekliai. Bendrąja prasme ištekliai – tai visas organizacijos turtas, gebėjimai, organizaciniai procesai,

organizacijos savybės, informacija, žinios – viskas, kas yra organizacijoje, kontroliuojama organizacijos ir kas įgalina suformuluoti ir vykdyti strategijas, kurios yra efektingos ir efektyvios (Barney, 1991). Jei XX a. viduryje svarbiausi organizacijos ištekliai buvo materialūs, tai šimtmečio pabaigos ir XXI a. pradžios moksliniuose tyrimuose ypač akcentuojama neapčiuopiamų organizacijos išteklių svarba kuriant vertę vartotojui bei išlaikant konkurencinį pranašumą (Sekliuckienė, 2008, p. 679).

Kvainauskaitė ir Snieška (2003) pateiktoje analizėje pabrėžė, jog įmonė yra įgijusi ilgalaikį konkurencinį pranašumą jeigu

- pranašumas gana reikšmingas bei yra naudingas ir įmonės, ir vartotojų požiūriu;
- pranašumas išsilaiko keičiantis aplinkai ir prieš konkurentų atakas;
- pranašumas pripažįstamas vartotojų (p. 64–65).

1.3.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje nuolat keičiasi ir įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos. Norėdama įgyti konkurencinį pranašumą įmonė turi gaminti prekę pigiau nei tai daro konkurentai arba gamindama prekę aukštesne kaina išsiskirti rinkoje, kuris suteiktų vartotojui didesnę vertę nei konkurentų gaminama prekė.

Strategijos samprata mokslinėje literatūroje yra gana nauja, tačiau strategijos suformavimas yra svarbus kiekvienos bendrovės plėtros pagrindas. Pirma, tinkamai pasirinkta strategija padeda sukurti tvarų konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos konkurentus. Antra, strategija paveikia visus bendrovės lygmenis. Trečia, tinkamai suformuota strategija nubrėžia bendrovės veiklos kryptį ir atlieka stabilizuojantį vaidmenį kintant išorinei aplinkai. Jos tikslas yra vertės kūrimas tenkinant klientų poreikius. Kliento akcentavimas nustatant strateginius tikslus yra vienas pagrindinių strategijos formavimo elementų (Balčiūnas ir Normantas, 2015, p. 90–91).

Tam, kad sėkmingai dirbtų, įmonė turi geriau nei jos konkurentai organizuoti darbą, siekdama patenkinti vartotojų reikmes (Svetikas, 2008, p. 18).

Pasak Korsakienės (2012), strateginiai įmonės sprendimai turėtų padėti įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje (p. 284).

Ilgalaikis konkurencinis pranašumas bus tik tada, kai jis naudingas vartotojui, unikalus, pelningas įmonei ir sunkiai nukopijuojamas. Todėl įmonė turi nuolat kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, naikindama konkurentų pranašumus (Žvirblis, et. al.).

Konkurencinės strategijos – tai strategijos, kurios įgalina įmones užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais ir sukuria patį stipriausią iš galimų konkurencinį pranašumą prieš konkurentus (Dudėnas, 2006, p. 33).

Pažymėtina, kad rinkos paklausos didėjimas pasitelkus konkurencines strategijas pasireiškia dviem kryptimis:

- mažėjant kainoms, naudojant tokias strategijas kaip žemi kaštai, vertikali integracija;
- tenkinant vartotojų poreikius, pasirinkus produkto diferenciacijos, produkto ir vartotojo aptarnavimo kokybės bei kitas strategijas (Kvainauskaitė ir Snieška, 2003, p. 66).

Kotler, Saunders, Armstrong ir Wong (2003) pateiktoje analizėje pabrėžė, kad konkuravimo strategijos – tai strategijos, kuriomis naudodamasi įmonė gali užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais. Šių strategijų dėka įmonės įgyja didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą (p. 75; Vijeikis, 2006, p. 156).

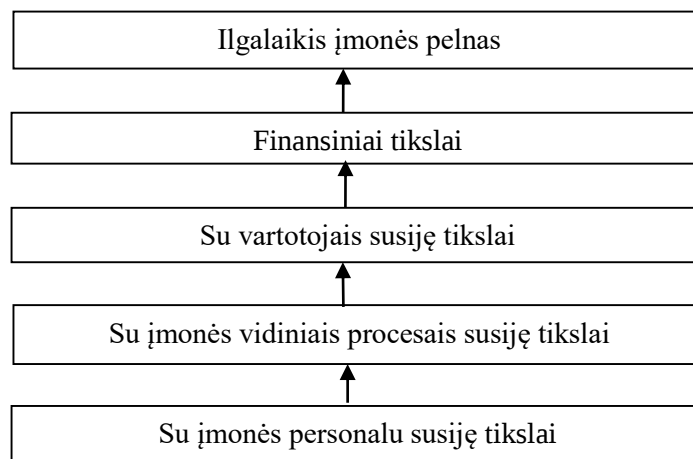
Remiantis šiuolaikinėmis verslo teorijomis yra suformuluotos trys konkurencinio pranašumo strategijų formavimo koncepcijos:

- konkurencinis pranašumas pasiekiamas adaptuojantis prie aplinkos sąlygų;
- konkurencinis pranašumas pasiekiamas unikaliais vidiniais ištekliais;
- konkurencinis pranašumas pasiekiamas bendradarbiaujant ir formuojant ryšių tinklą (Navickas, 2010, p. 112).

Priimant sprendimą, kaip konkuruoti, svarbu nuspręsti, į ką orientuosimės: į vartotojus ar į konkurentus. Ne visais atvejais tinka orientuotis tik į konkurentus arba tik į vartotojus.

- Įmonės veikla vertinama su keliais pagrindiniais konkurentais. Būdingas santykinų kaštų sekimas, greita reakcija į konkurento marketingo veiksmus ir egzistuojančių technologinių pranašumo ieškojimas.
- Orientavimasis į vartotojus. Šiuo atveju įmonės tam tikrus veiklos aspektus vertina ne įmonės vadybininkai, o vartotojai, kurie įmonę lygina su konkurentais. Vykdoma detali vartotojiškos naudos ir galutinių segmentų poreikių patenkinimo analizė;
- Koncentravimasis į save. Tai tinka įmonėms, kurios kiekvienais metais siekia pagerinti pagrindines veiklos apimtis. Paprastai tokių įmonių pagrindinis tikslas – didinti pardavimo apimtį (Stravinskienė, 2011).

Pagal Raudeliūnienę (2007), išskiriamos tokios įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės (Raudeliūnienė, 2007, p. 109)

Porter (1990) sukurtoji konkurencinio pranašumo teorija grindžiama teze, kad toks pranašumas yra pasiekiamas pateikiant vartotojui didesnę vertę. Ją, anot Porter (1980), galima sukurti pateikiant bazinį produktą žemesne kaina arba pateikiant produktą tegul ir aukštesne kaina, bet turintį papildomą vertingumą, kuris kompensuoja didesnę kainą. Porteris abu šiuos konkurencinio pranašumo įgijimo principinius būdus sujungia su veiklos apimties išraiška ir formuluoja tris pagrindines tokio pranašumo įgijimo bendrąsias strategijas: žemesnės kainos, diferenciacijos ir koncentracijos (žr. 1.2 pav.).

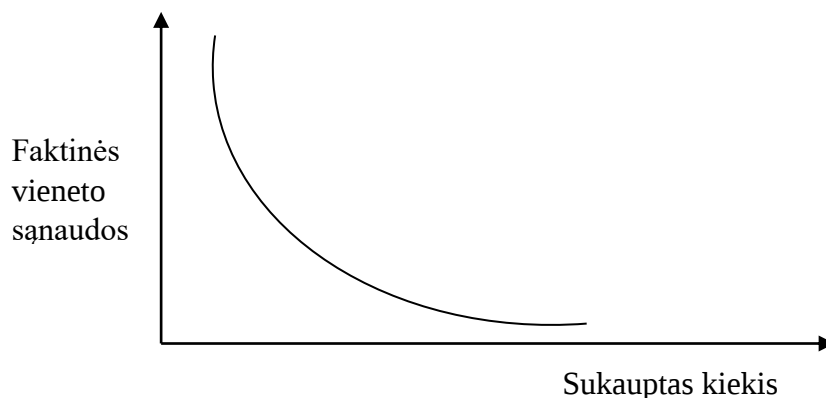
Masinė rinka	1 Kaštų lyderio	2 Diferenciacija
	Koncentracija į kaštus 3AA	Koncentracija į diferenciaciją 3BA
Rinkos niša	Žemi kaštai	Diferenciacija

1.2 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos (Porter, 1990, p. 12)

Kaštų lyderio strategija – tai mažesnių kainų konkuravimo strategija, nukreipta į masinę rinką. Šios strategijos tikslas – turėti mažiausias sąnaudas šakoje, sukurti ilgalaikį nuolatinį konkurencinį kaštų pranašumą prieš konkurentus ir panaudoti jį siūlant prekes mažiausia kaina arba gaunant didesnę pelną parduodant prekes nusistovėjusiomis rinkos kainomis. Šios strategijos privalumai gamintojui:

- gali nustatyti žemesnę kainą nei konkurentas, padidinti rinkos dalį jų sąskaita ir gauti panašų pelną kaip ir konkurentas;
- kainų karo atveju, kuris dažnai įvyksta brandžioje pramonėje, įmonei taikanti kaštų lyderio strategiją, galės geriau priešintis konkurencijai dėl į konkurentus panašių prekių mažesnėmis kainomis;
- išlaidų srityje apsaugo nuo stiprių tiekėjų įtakos;
- žemi kaštai sukuria konkurentams aukštus įėjimo barjerus.

Tradiciškai buvo manoma, kad pagrindinis sąnaudų mažinimo šaltinis yra pardavimo apimties didinimas ir kad santykinės sąnaudos tiesiogiai priklauso nuo rinkos dalies. Patyrimo kreivė (žr. 1.3 pav.) įrodo, kad visos sąnaudos, ne tik gamybos, didėjant apimčiai mažės tam tikru dydžiu.



1.3 pav. Patyrimo kreivė (Christopher, 2007, p. 15)

Šis „patirties dėsnis“ išreiškiamas algebrine formule:

$$C_n = C_i \times n^a$$

Čia C_n – n -ojo produkcijos vieneto kaštai;

C_i – pirmojo produkcijos vieneto kaštai;

n – kumuliatyvinė gamybos apimtis;

a – kaštų elastingumas išėigos atžvilgiu.

Naudojant žemų kaštų strategiją, gali atsirasti rizika, nes

1. konkurentai gali surasti būdų, kaip pagaminti dar mažesniais kaštais – tai gali būti padaryta keliais būdais:
 - technologijos tobulėjimas gali sumažinti prekės kaštus, kuriuo naujos įmonės gali pasinaudoti siekdamos įgyti kaštų privalumą prieš kaštų lyderę;
 - konkurentai palyginti lengvai gali imituoti žemų kaštų strategiją.
2. Įmonė, kuri siekia sumažinti kaštus gali nebepatenkinti vartotojų poreikių, prekė gali tapti pasenusia, kai tuo tarpu pirkėjai reikalauja unikalesnių prekių. Įmonė, siekianti minimizuoti kaštus, gali nebepasinaudoti naujomis technologijomis.

Antroji iš labiausiai bendrų konkurencijos strategijų yra diferenciacijos strategija. Jos esmė ta, kad įmonė stengiasi užimti unikalią poziciją vienoje ar kitoje industrijoje, suteikdama produktui tokias charakteristikas, kurios būtų priimtose didelio rato klientams. Šios strategijos logika reikalauja, kad įmonės suteiktos charakteristikos produktui išskirtų jį iš kitų konkurentų produktų, ir yra patraukli tuomet, kai pirkėjų poreikiai yra labai skirtingi ir jų tenkinti vien tik standartizuota preke neįmanoma.

Diferenciacijos privalumas atsiranda tada, kai įmonė sugeba

- nustatyti aukštą kainą, kuri viršytų prekės diferenciacijos kaštus;
- įgyti vartotojo lojalumą, nes vartotojas yra susijęs su diferenciacijos prekių savybėmis;
- pasiekti didesnę pardavimą diferencijuota preke pritraukiant naujus vartotojus.

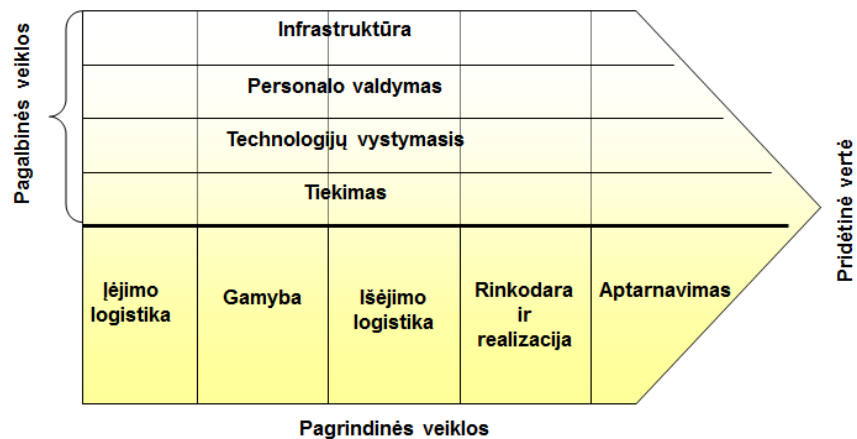
Naudojant diferenciacijos strategiją, konkurencingumas padidėja, kai

- vartotojų poreikiai yra labai įvairūs;

- konkurentams žymiai sunkiau nukopijuoti prekę, kuri yra labai kokybiška, paremta geresne technologija ir geromis aptarnavimo paslaugomis.

Pagal Christopher (2007), vertės sukūrimas diferencijuojant yra galinga priemonė. Teiginys, kad klientai perka ne prekes, bet naudą, labai ilgai buvo viena rinkodaros aksiomų.

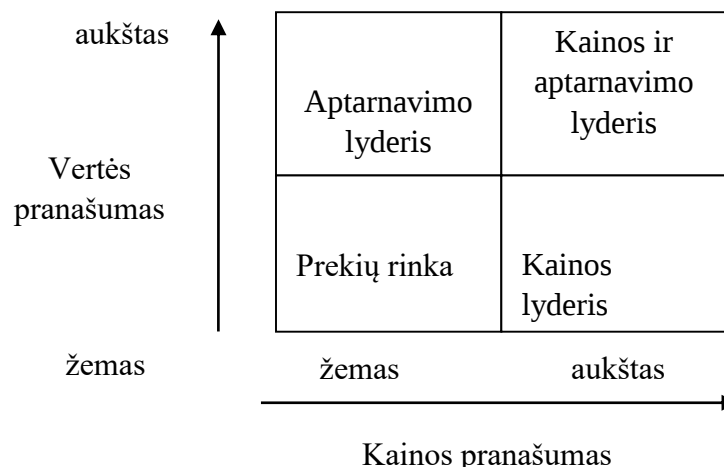
Savanevičienė pateikė Porter vertės grandinę (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Vertės grandinė (Porter, 1990, p. 37; Savanevičienė, 2011)

Siekdama įgyti konkurencinį pranašumą prieš savo varžovus, firma turi sukurti vertę savo klientams, atlikdama šiuos veiksmus geriau negu jos konkurentai arba veikdama unikaliai ir tuo parodydama dar didesnį išskirtinumą. Aptarnavimas taip pat yra galingas pridėtinės vertės kūrimo įrankis. Daug kompanijų sureagavo į šią tendenciją ir, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, nukreipė savo jėgas į aptarnavimo tobulinimą (žr. 1.5 pav.).

Praktiškai visada matome, kad sėkmingai dirbančios kompanijos dažniausiai stengiasi pasinaudoti ir kainos, ir vertės pranašumu. Įmanomas pasirinkimo galimybes naudinga nagrinėti jas pavaizdavus matrica.



1.5 pav. Logistika ir konkurencinis pranašumas (Christopher, 2007, p. 17)

Įmonės, kurios pagal matricą yra apatiniame kairiajame kampe, neturi kainos pranašumo, kadangi jų produktai nesiskiria nuo konkurentų pasiūlymų. Iš šios padėties gali išgelbėti vienintelė strategija: arba reikia judėti į matricos dešinę tampant lyderiu pagal kainą, arba aukštyn tampant aptarnavimo lyderiu. Dažnai tapti lyderiu pagal kainą yra neįmanoma. Kartais naujos technologijos įdiegimas sudaro galimybę sumažinti sąnaudas, tačiau ta pati technologija dažniausiai prieinama ir konkurentams. Kelias, kaip išvengti matricos prekių rinkos kvadrato, – pasinaudoti diferencijavimo strategija, pagrįsta tobulu aptarnavimu. Klientai visose verslo srityse tikisi iš tiekėjo greitesnio reagavimo ir didesnio patikimumo. Jie reikalauja trumpesnio pristatymo ciklo, pristatymo pačiu laiku ir sukuriančių pridėtinę vertę bei padedančių geriau aptarnauti savo klientus paslaugų savybių (Christopher, 2007, p. 18).

M. Porter teigia, kad visa, ką daro įmonė siekdama sumažinti vartotojo kaštus ar padidinti jo gaunamą naudą, yra potenciali diferencijavimo bazė. Šia prasme ypač svarbu deramai suprasti vartotoją bei jam vertingas paslaugos savybes.

Tačiau diferenciacijos sistema sukelia ir nemažai rizikos, jeigu

- įmonei yra sunku ilgai išlaikyti paslaugos unikalumą;
- vartotojai neižvelgs unikalumo vertės paslaugos, tuomet jie nemokės didesnės kainos už papildomas paslaugos savybes;
- įmonė nuolat nesidomės besikeičiančiais vartotojų poreikiais.

Taigi, siekiant diferencijavimo būtina minėtos rizikos vengti.

Mišrios strategijos tikslas – sukurti vertę vartotojui, patenkinant ir pranokstant jo lūkesčius, pasiūlius unikalią prekę mažesne kaina. Nors tai padaryti ir sunku, bet įmanoma. Sunku, nes puikioms vartotojiškoms savybėms ir paslaugų kokybei pasiekti bei paslaugoms aptarnauti reikia papildomų išlaidų (Kuvykaitė, 1997, p. 57).

Mišri strategija geriausiai tinka rinkose, kur

- dėl pirkėjų įvairovės prekės mažai diferencijuojamos;
- pirkėjai yra jautrūs kainai.

Konkurencinė strategija yra pagrindinė įmonės strategijos sudedamoji dalis, todėl konkurencinio pranašumo įgijimas tampa pagrindiniu įmonės strategijos tikslu. Aptartos konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos padeda sukurti patį stipriausią konkurencinį pranašumą prieš konkurentus ir kovoje su jais užimti tvirtas pozicijas.

1.3.2. Konkurencinio pranašumo dermė su įmonės aplinka ir strategija

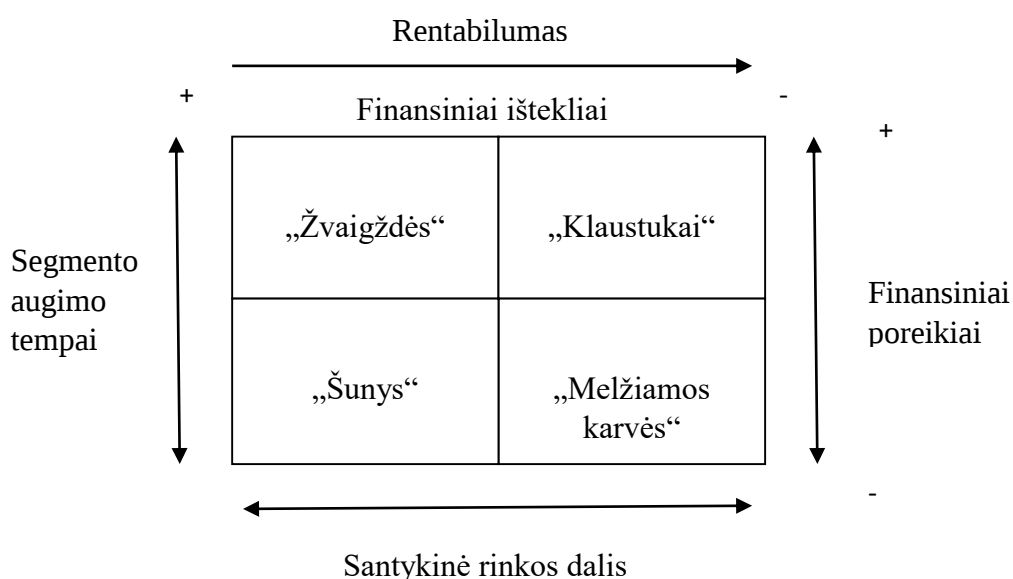
Pagal Vasiliauską (2004), strateginio proceso organizacijoje svarbi grandis yra išorinės aplinkos analizė (p. 73).

Anot Snieškos (2012), konkurencinis pranašumas nustatomas pagal įmonės tikslus ir uždavinius. Pagrindinį organizacijos branduolį sudaro ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai.

Virvilaitės ir Pranulio (2007) teigimu, vartotojų poreikiams išsiaiškinti būtina atlikti paklausos analizę, t. y. identifikuoti esamus vartotojus ir išsiaiškinti jų poreikius. Ginevičius ir Sūdžius (2008) priduria, kad išorinė aplinka veikia ir įmonės galimybes ištirti vartotojų poreikius (p. 325).

Įmonė, analizuodama savo turimų paslaugų rinkinį, turi apsispręsti, į kurių paslaugų populiarumą reikia investuoti daugiau, mažiau arba visai neinvestuoti. Vienas iš veiksnių, lemiančių tam tikrą pasirinkimą, yra įmonės teikiamų paslaugų padėtis rinkoje.

Konkurencinei padėčiai įvertinti ar veiklos segmentams palyginti siūloma taikyti Boston Consulting Group (BCG) matricą (žr. 1.6 pav.).



1.6 pav. Boston Consulting Group (BCG) matrica (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 64)

Bostono konsultacinė grupė siūlo naudotis dviem veiksniais – rinkos plėtros tempais (rinkos patrauklumo matas) ir santykiine rinkos dalimi (bendrovės pozicijos rinkoje matas). BCG matrica tinka veiklos zonoms pasirinkti, strateginėms pozicijoms nustatyti ir strateginiams ištekliams paskirstyti artimiausioje perspektyvoje. BCG matrica įvertina du strateginius kintamuosius – veiklos segmento augimą (Y ašis) ir santykinę rinkos dalį (X ašis).

„Melžiamos karvės“ – tai veiklos segmentai, kurių apimtys praktiškai nedidėja ar net po truputį mažėja. Tokiai veiklai beveik nereikia naujų investicijų, gamybiniai pajėgumai yra pakankami. Veikla paprastai būna labai rentabili ir duoda didelį pinigų srautą, nes įmonė užima didelę rinkos dalį. Jei įmonė ketina pasilikti šį veiklos segmentą, tai turi imtis priemonių veiklos rentabilumui padidinti ar palaikyti.

„Šunys“ – tai produktai, esantys beveik nekintančioje arba nykstančioje rinkoje, valdantys nedidelę rinkos dalį. Jie uždirba tik tiek pinigų, kad išsilaikytų. Jiems nereikia daug įdėjimų, tačiau veiklos rentabilumas yra menkas, o kartais ir neigiamas. Galimos dvi tokios veiklos kryptys: atsisakyti

jos arba stengtis padidinti rentabilumą gerinant konkurencinę padėtį, kad būtų galima patekti į „melžiamų karvių“ sritį.

„Klaustukai“ – yra tokie produktai, kurie siekia įsitvirtinti besivystančioje rinkoje. Tai mažai rentabilūs, sparčiai didėjantys veiklos segmentai. Jų plėtrai reikalingi dideli (finansiniai, gamybiniai ar prekybiniai) įdėjimai, nes įmonė turi pagerinti savo padėtį, jei nenori tapti „šunimis“. Kad įmonės prekės taptų „Žvaigždėmis“, reikalingos investicijos. Įmonei gali būti pelningiau atsisakyti nepelningų produktų ir dėmesį sutelkti į pelningiausius savo produktus/paslaugas.

„Žvaigždės“ – jei „klaustukų“ verslas vystomas sėkmingai, jie tampa „žvaigždėmis“. Tai sparčiai didėjantys veiklos segmentai, užimantys didelę rinkos dalį. Kadangi užimama didelė rinkos dalis, tai rentabilumas yra aukštas ir pakankamai dideli finansų srautai įgalina palaikyti šią veiklą. Tačiau dažniausiai tai naujos, konkurentams patrauklios (dėl didelio rentabilumo) veiklos rūšys, todėl įmonė turi dėti daug pastangų, kad išlaikytų užimamą padėtį. Kai rinka nustos augti „žvaigždės“ taps piniginių srautų šaltiniu – „melžiamomis karvėmis“.

Įmonė, pažymėjusi BCG matricoje paslaugų poziciją ir pamačiusi jų dabartinę situaciją, nusprendžia, kokias marketingo galimybes ji turi, t. y. kokį vaidmenį kiekvienas produktas vaidins ateityje (Bagdonas 2000; Kotler et. at., 2003).

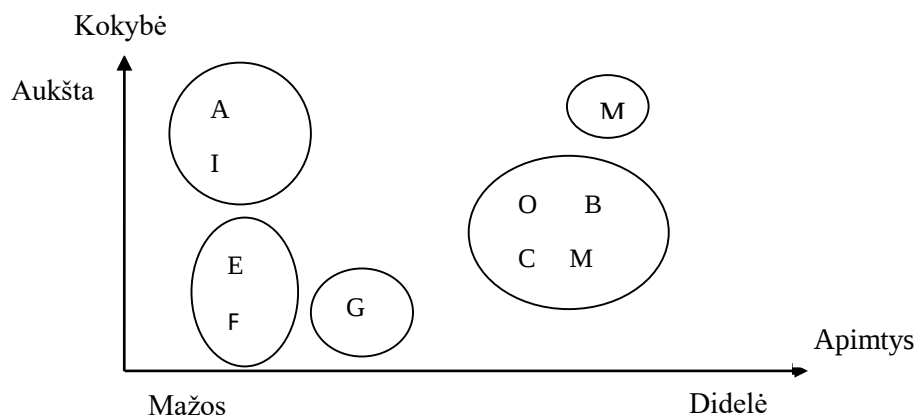
Išanalizavus vidaus ir išorės veiksnius, įmonės aplinkos analizė apibendrinama SSGG matricoje. Minėtoje matricoje pažymėtos grėsmės ir galimybės – tai išorinės aplinkos analizė, o stiprybės ir silpnybės – vidinės aplinkos analizė. SSGG (SWOT) matricą sudaro keturi kvadratai, kurių kiekvienas turi savo reikšmę ir pavadinimą (žr. 1.7 pav.).

	Įmonės išorinė aplinka	
Įmonės vidinė aplinka	Galimybės	Grėsmės
Stiprybės	Ar stiprybės leis pasinaudoti palankiomis galimybėmis?	Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
Silpnybės	Ar silpnybės netrukdys pasinaudoti palankiomis galimybėmis?	Ar silpnybės netrukdys išvengti grėsmių?

1.7 pav. SSGG (SWOT) matrica (Pajuodis, 2005, p. 135)

Apibendrinant reikia pažymėti, kad SSGG padeda pamatyti bendrą vaizdą, kokia kryptimi turėtų judėti įmonė ir į kokias rinkas jai neapsimoka įžengti. SWOT analizės metodas dažnai naudojamas renkantis marketingo strategiją, kadangi padeda realiai įvertinti savo stiprybes konkurentų atžvilgiu, ieškoti būdų, kaip būtų galima ištaisyti ir patobulinti išryškėjusias silpnybes, išnaudoti galimybes siekiant sumažinti arba visai išvengti iškilusias (iškiliančias) grėsmes.

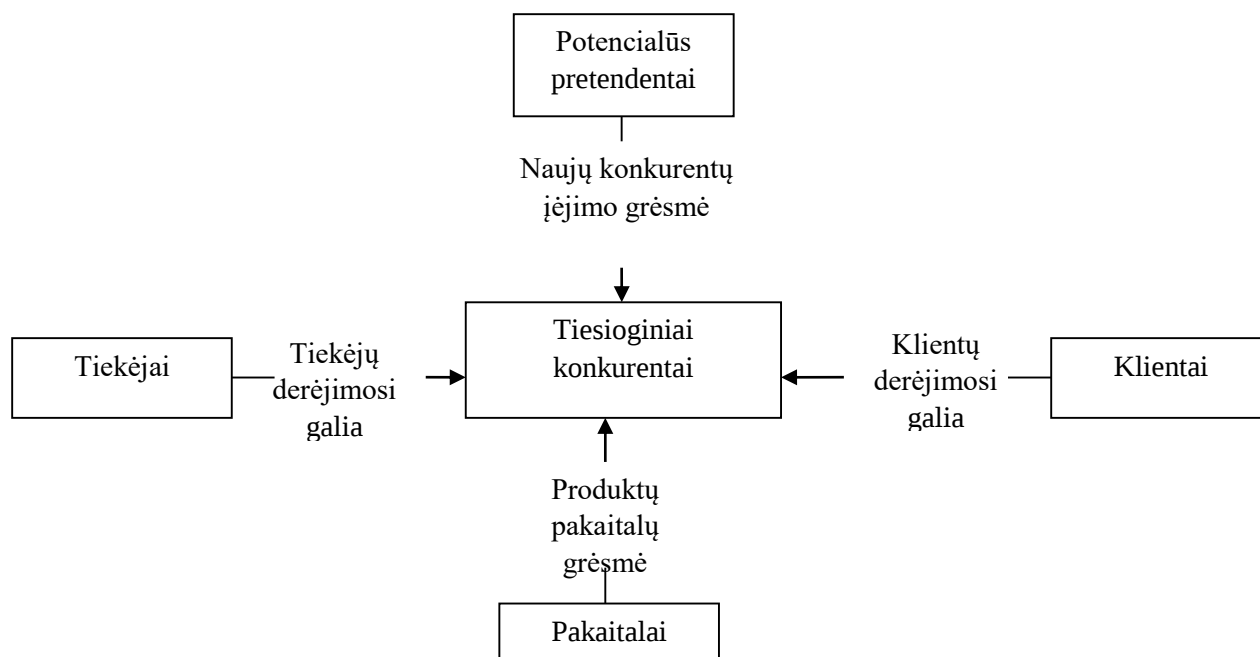
Prieš pradėdant rengti konkurencinę strategiją ar analizuoti atskirus konkurentus, verta juos sugrupuoti pagal kai kuriuos svarbiausius požymius. P. Kotler siūlo klasifikuoti galimus konkurentus nurodant jų įvairovę pagal pradinę poziciją: koku būdu vartotojai žingsnis po žingsnio formuoja sprendimą įsigyti konkrečią paslaugą (žr. 1.8 pav.) (Žvirblis, et al.).



1.8 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį (raidėmis pažymėti atskiri sąlyginiai konkurentai) (Jucevičius, 1998, p. 191)

Vienas populiariausių bei dažniausiai naudojamų konkurencingumo tyrimo modelių yra amerikiečių mokslininko Porter (1990) pateiktas penkių konkurencinių jėgų modelis (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005, p. 15).

Remiantis Porter (1990) modeliu galima teigti, jog konkurencijos esmę tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje parduodant prekes ar paslaugas sudaro penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: klientų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė, egzistuojančių konkurentų grėsmė (žr. 1.9 pav.).



1.9 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1990, p. 5; Jucevičius, 2007)

M. Porter modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendra – klientas ir tiekėjas. Vis dėlto didžiausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pat ar panašią paslaugą. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos aktualumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ atskiriems konkurentams (Jucevičius, 2007). Taigi konkurencingumo analizė, paremta Porter (1990) penkių konkurencinių jėgų modeliu, gali parodyti, kur yra verslo pranašumai ar trūkumai bei kur įmonė turi konkurencinių pranašumų ir kur ar kaip geriausiai juos panaudoti (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005, p. 16).

Klientų derėjimosi galia (pirkėjai). Klientai tampa tuo stipresni, kuo plačiau sugeba naudotis kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimų sąlygų svertais. Dažnai stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią derėtis su tiekėjais. Klientai taip pat gauna galimybę derėtis, pirkdami iš kelių pardavėjų, kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių produktų kaštai yra maži. Jeigu produktai labai skirtingi, sunkiau pakeisti tiekėjus be didelių išlaidų. Klientų derėjimosi galia iš esmės priklauso nuo rinkos tipo, kurioje veikia tam tikros šakos pramonės įmonė ir jos prekių pirkėjų, t. y. vartojimo prekių ar įmonių, rinka. Be to, kai pirkėjas turi išsamią informaciją apie prekę, rinkos kainas ir netgi tiekėjo kaštus, tai suteikia pirkėjui didesnę galią daryt spaudimą. Klientai turi didesnę derėjimosi galią, jei jų skaičius yra nedidelis, taip pat kai įmonės paslaugos yra nediferencijuotos.

Tiekėjų derėjimosi galia. Tiekėjai tampa stipriu konkurentu ir įgyja derėjimosi galią tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą prekės kainą. Labai svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais. Svarstydamą šiuos savitarpio santykius, organizacija turi nustatyti, kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų, kiek jos pozicija nuo jų apsaugota. Ši priklausomybė parodo, koku laipsniu verslas

priklauso nuo reikalingų žaliavų arba parengiamųjų darbų, kuriuos turi atlikti tiekėjas. Kai kurios organizacijos beveik nepriklauso nuo žaliavų tiekėjų, o kitos – negali be jų funkcionuoti. Paprastai kuo mažiau rinkoje egzistuoja tiekėjų, tuo labiau verslas priklauso nuo tiekėjų veiklos. Tiekėjų konkurencingumas labai sumažėja, kai jų tiekiamas produktas yra standartinė prekė, gaunama iš daugelio tiekėjų. Tokiais atvejais vartotojai pasirenka tiekėjus, siūlančius geriausią sandorį. Tiekėjai tampa galingu konkurencijos veiksniu, kai jų produktai

- sudaro reikšmingą pramonės šakos produkto išlaidų dalį;
- yra svarbiausi šakos gamybos procese;
- reikšmingai veikia šakos produkto kokybę.

Tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos, kai yra kokybiškų pakaitalų jų prekėms bei perėjimas prie šių pakaitalų nėra sunkus ar nuostolingas. Tiekėjų derėjimosi galia taip pat yra silpna tuo atveju, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra jų pagrindinis pirkėjas, nes tiekėjų sėkmė priklauso nuo pirkėjų sėkmės versle. Tokiu atveju tiekėjai skatinami labiau saugoti savo pirkėjus. Stiprūs tiekėjai ūkio šakoje gali sukelti pelno mažėjimą didindami kainas tiek, kad tai atsilieptų visiems šakoms pirkėjams.

Pakaitalų grėsmė. Konkurencijos grėsmė sukelia prekių pakaitalų (analogų) stipriausia yra tada, kai jų kainos patrauklios, kai vartotojams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, kad analogai – tai priimtinos kokybės produktai. Konkurencingi kainos požiūriu gaminiai – analogai neleidžia įmonėms neribotai didinti kainų, neprarandant vartotojų. Analogai leidžia pirkėjams palyginti prekių kokybę, tinkamumą ir kainą. Kuo lengviau ir pigiau yra pereiti prie gaminio – analogo, tuo su didesne konkurencija yra susiduriama. Jei išlaidos keičiant produktą analogu yra didelės, tai analogo pardavėjai turi ypač pabrėžti šio produkto kainos ir vartojimo pranašumus. Prekių pakaitalų pasirodymas rinkoje mažina šakos pelningumą. Pakaitalų grėsmė gali būti sumažinta didinant perėjimo kaštus. Tai galėtų būti stipraus, išskirtinio prekės ženklo sukūrimas ir diferencijuotos kainos, proporcingos kliento suvokiamai vertei, išlaikymas. Dažnai pakaitalai ne visiškai pakeičia ankstesnį produktą, bet gali sumažinti organizacijos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas (tarifus), o kartu ir organizacijos veiklos pelningumo lygį.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė išskyla, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Įeidami į rinką potencialūs konkurentai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos dalį, tam dažnai panaudodami naujas galimybes ir nemažus išteklius. Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė priklauso nuo šakoje egzistuojančių įėjimo barjerų bei esamų rinkoje konkurentų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Jeigu šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir jeigu potencialūs konkurentai tikisi griežto atsako iš esamų rinkos dalyvių, tuomet potencialių konkurentų grėsmė yra maža (paskaitų konspektas).

Pagal Vasiliauską (2004), strateginiu požiūriu riboti naujų konkurentų atsiradimą gali šie svarbiausi atėjimo į rinką barjerai:

- masto ekonomija – kaip barjeras pasireiškia tada, kai naujasis rinkos dalyvis iš karto pradeda veiklą dideliu mastu, kad pasiektų jau seniau rinkoje dalyvaujančių įmonių mažas vidutines produkcijos vieneto gamybos sąnaudas arba tenkinasi mažomis kainomis, o tai nulemia mažą gaunamą pelną;
- produkto diferenciacija – klientų poreikių pažinimas, specialaus aptarnavimo lygio užtikrinimas ir kiti aspektai, susiję su produkto diferenciacija, priverčiantys didinti išlaidas, reikalaujantys daug laiko ir specialios patirties;
- ženklo pranašumas ir vartotojų lojalumas;
- kapitalo poreikis – kuo daugiau investicijų reikia siekiant užtikrinti sėkmingam atėjimui į rinką, tuo mažiau norinčių ateiti į šią rinką;
- klientų perorientavimo išlaidos – kai klientai patenkinti jau esamu produktu (paslauga), labai sudėtinga yra perorientuoti juos į naują rinkos dalyvį;
- valstybės politika – vyriausybė įėjimą į pramonės šaką gali riboti licencijų reikalavimais, darbo saugos taisyklėmis, vandens ir oro užterštumo standartais bei priėjimo prie žaliavų šaltinių apribojimais (p. 72–73).

Rutkauskas (2006) išskiria dar didesnes išlaidas. Bendrovės, užimančios tvirtas pozicijas, nepaisant jų dydžių ir galimų gamybos mastų, gali turėti išlaidų pranašumą, kuris potencialiems konkurentams yra nepasiekiamas. Šis pranašumas gali būti pagrįstas vadinamosiomis mokymo kreivėmis (įgūdžių įgijimo kreivė, arba kvalifikacija; patirties kreivė), pažangiųjų technologijų naudojimu, priėjimu prie geriausių žaliavų šaltinių aktyvų, įgytų kainomis iki infliacijos, valstybinėmis subsidijomis arba palankiu jų išdėstymu (p. 16–17).

Esamų konkurentų grėsmė. Konkurencija tarp esamų konkurentų rinkoje tiesiogiai veikia rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Daugumoje verslo šakų konkurenciniai vienos įmonės veiksmai paliečia ir kitus konkurentus bei priverčia atitinkamai konkurentus reaguoti. Taigi konkurentai yra susiję tarpusavyje ir toks atitinkamų veiksmų ir atoveiksmių santykis daro įtaką rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui. Tarkim, jeigu kuri nors įmonė sumažina prekės ar paslaugos kainą, tai dažniausiai taip pat pasielgia ir kiti konkurentai. Taip kainų konkurencija sumažina ir šakos pelningumą.

Ypatingu konkurencingumu pasižyminčiose rinkose kompanijos reguliariai tiria ir stebi konkurentus – kainų ir tarifų pokyčius, konkurentų produkcijos ir paslaugų paketų pokyčius, konkurentų investicijas ir t. t. Visos jau anksčiau apibūdintos jėgos daro įtaką konkurencijos intensyvumui rinkoje. Tačiau egzistuoja ir kai kurios kitos sąlygos, kurios sukelia stiprią konkurenciją pramonės arba kitos veiklos šakose.

- Kai konkurentų yra apytikriai vienodai ir vienas iš jų siekia padidinti savo rinkos dalį kitų rinkos dalyvių sąskaita. Rinkoje su dominuojančia kompanija konkurencija yra mažesnė, nes didelė kompanija gali greičiau imtis priemonių prieš mažesnių įmonių bandymą plėsti savo rinkos dalį.
- Jeigu rinka auga lėtai ir kompanija stengiasi įgyti dominuojančią padėtį rinkoje, ji didina savo dalį rinkoje kitų sąskaita ir didina konkurenciją.
- Kai gamybinę galią galima sparčiai plėsti, stengdamasi geriau panaudoti staiga padidėjusius gamybinius pajėgumus įmonė turi motyvą plėsti savo rinkos dalį.
- Jeigu sunku diferencijuoti produktą, konkurencija grindžiama kainų karu ir tampa sudėtinga įgyti klientų palankumą.
- Kai tampa sudėtinga arba labai brangu pasitraukti iš rinkos, toje veikos šakoje susidaro pertekliniai gamybiniai pajėgumai, kurie sukelia konkurencijos paaštrėjimą.
- Jei nauji dalyviai demonstruoja ryžtingumą užsitikrinti rinkoje strateginę padėtį, jie nepaiso dabartiniame periode didelių išlaidų, nes tikisi šiandieninius nuostolius kompensuoti pelnu ateityje (paskaitų konspektas).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad šakos konkurenciją, pagal Porter (1990), nulemia žinojimas, ar daug toje šakoje yra produkcijos tiekėjų, ar daug pirkėjų, ar daug produkcijos pakaitalų, ar lengvai gali įeiti nauji rinkos dalyviai (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 51). Verslo šakos įmonės, siekdamos sėmės, privalo kiek tik įmanoma mažinti aptartų konkurencingumo veiksnių įtaką (Palubinskas, 1997, p. 66).

Pagal Jucevičių (1998), šiame modulyje neįvertintas labai svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas – vyriausybė, ar tiksliau – valstybės institucijos. Todėl, pagal Jucevičių, (1998) Porterio konkurencinių jėgų modelį turėtų sudaryti ne penki, bet šeši elementai. Tokią pat nuomonę išsakė Seliuckienė ir Vengrauskas (2001), kurie pateiktoje analizėje pabrėžė, kad Porter modelyje neįtraukti atsitiktinimai bei vyriausybės vaidmuo (p. 196).

Vyriausybės politika nubrėžia organizacijų veiklos ribas ir nustato teisinius pamatus, todėl nagrinėjant išorinę aplinką labai svarbi politinių veiksnių kryptis ir pastovumas (paskaitų konspektas).

1.4. Bendrieji įmonės konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir šaltiniai

Konkurencijos perspektyvos leidžia įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą nuolat taikant naujus konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir reaguojant į konkurentų elgseną. Organizacijos konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos (žr. 1 priedas).

Virvilaitė (2007) pabrėžia, kad ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui įgyti būtina vartotojų ir konkurentų veiklos analizė bei nepatenkintų vartotojų poreikių paieška. Tik žinant nepatenkintus vartotojų poreikius bei silpnąsias konkurentų puses, galima įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (p.

104). Jai antrino ir Vijeikis (2006), kuris kaip vieną iš konkurencinių pranašumų šaltinių mini konkurencinės aplinkos analizę. Pasak autoriaus, kad taptų konkurentiškomis, įmonės turi išanalizuoti konkurentų veiklą, sekti jų veiksmus ir siekti konkurencinių pranašumų kuriant konkurencines strategijas (p. 167).

Kaip teigė Skaržauskienė (2008), konkurencinę kovą laimi ta organizacija, kuriai būdingas strateginis ir operatyvinis lankstumas, kuri sugeba mąstyti ir veikti sisteminiu pagrindu, nuolat atnaujinama ir permąstydama fundamentalius konkurencinio pranašumo veiksnius, siekia kurti informacijos infrastruktūrą, užtikrinančią vidinės ir išorinės informacijos tekėjimą, drąsina iniciatyvą ir kūrybiškumą, identifikuoja ir atnauja organizacijos kompetencijas (p. 120).

Virvilaitė (2007) pateiktoje analizėje pabrėžė, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri sukuriama parduodant prekę mažesne arba aukštesne kaina, tačiau turinčia papildomą vertę, kuri kompensuoja aukštesnę kainą (p. 103; 105). Šiai autorei antrino Korsakienė (2012) ir Vijeikis (2006): jų teigimu įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau nei jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija (p. 284; p.160). Vaitkienė ir Pilibaitytė (2008) pateiktoje analizėje taip pat pabrėžė, jog didesnės vertės vartotojui teikimas laikytinas vienu iš svarbiausių konkurencinį pranašumą didinančių bei vartotojo lojalumą užtikrinančių veiksnių. Didėjanti konkurencija, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, augantys kokybės reikalavimai, technologinės inovacijos ir dėl jų vykstantys pokyčiai versle leidžia teigti, kad kiekvienos organizacijos sėkmės pagrindas – gebėjimas teikti vartotojams tokią vertę, kurios negalėtų suteikti konkuruojančios organizacijos (p. 46).

Virvilaitė (2007) taip pat dar išskyrė ir ilgalaikius įmonės santykius su vartotojais, kuriuos konkurentams būtų sunku nukopijuoti. Vartotojų lojalumas, pasitikėjimas ar reputacija negali būti perkami arba įsigijami per trumpą laiką (p. 103; 105).

Šiai autorei antrino Beniušienė ir Svirskienė (2008), kurios teigė, jog įmonės konkurencingumą labiau lemia ne materialūs, o atvirksčiai – nematerialūs turtas. Nematerialūs turtas yra klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos įgūdžiai ir patirtis, kurie yra labai vertinami, unikalūs ir nepakartojami. Šios autorės taip pat išskyrė du svarbius konkurencinio pranašumo elementus – kokybę ir paklausą (p. 32).

Virvilaitė (2007) pateikė Rainisto (2003) pastebėjimus, kad įmonės įvaizdis, jei jis yra teigiamas, lemia konkurencinį pranašumą. Todėl itin reikšminga tampa rinkodara ir prekės ženklas. Autoriui antrino Gardner ir Levy (1955), Aaker (1991, 2001) ir Keller (1993, 2003), kurie teigė, kad stiprus prekės ženklas – yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis. Pasak Salliso ir Olseno (2006), vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių yra organizacinis mokymasis. Išskirtini įmonės gebėjimai kurti inovatyvius produktus bei vykdyti inovacinę veiklą. Be to, pastebima, kad organizacijos

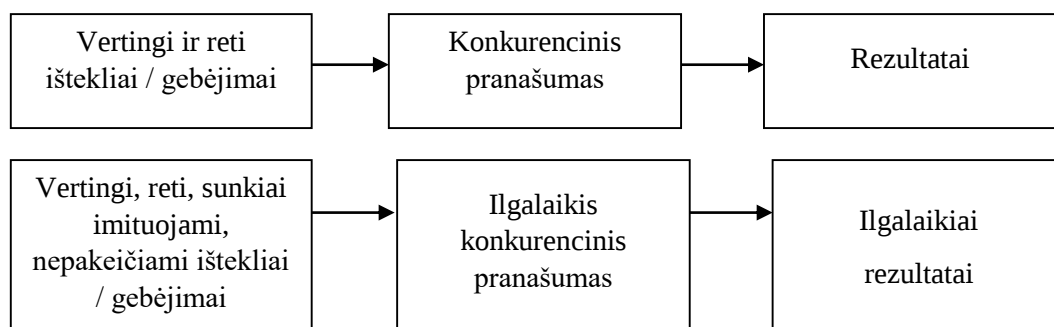
narių sugebėjimai, mokėjimas priimti informaciją ir ją teigiamai įsisavinti gali lemti konkurencinį įmonės pranašumą (Regalskaja ir Korsakienė, 2011, p. 70–71).

Banytė, Gadeikienė ir Kasiulienė (2012) kaip konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinį išskyrė aplinkos marketingą, kuriame integruojami toki aspektai, kaip pakuotės sprendimai, prekių ir jų reklamos modifikacijos, gamybos procesų tobulinimas ir kt. (p. 1063; 1066).

Bracey (2007) didžiausią dėmesį rekomenduoja skirti technologijoms ir inovacijoms. Jas būtina nuolat diegti ir tobulinti. Taip pat ragina kurti pažangiausius produktus ir procesus. Šiai nuomonei pritarė Mitkutė ir Nagreckaitė pateiktoje analizėje pabrėždamos, kad svarbiausias konkurencinis pranašumas – technologinė pažanga (p. 15).

Minėtiems autoriams antrino Šeputienė ir Brazauskienė (2013), kurios taip pat išskyrė inovacijų svarbą. Inovacijų parama ir skatinimas tampa svarbiausiu įmonių ir pramonės sektorių konkurencingumo veiksnium norint sustiprinti žinias, didinti inovacijų idėjų įgyvendinimą ir naujų produktų bei technologijų kūrimą (p. 32). Inovacijas, kaip vieną iš veiksmų pirmauti konkurencinėje kovoje, taip pat išskyrė Beniušienė ir Svirskenė (2008). Autorės dar teigė, kad inovacijos gali būti diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą (p. 32–38). Vienas iš būdų konkurencinio pranašumo didinimui – aktyvinti inovacinę veiklą, teigė Rinkauskaitė (2010).

Regalskaja ir Korsakienės (2011) teigė, kad įmonė turinti retų ir sunkiai imituojamų išteklių, lemia konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje (žr. 1.10 pav.). Taip pat išskyrė tokius konkurencinio pranašumo veiksmus: įrenginių našumą, produkcijos kokybę, kainų kaitą, produkto diferenciaciją, produkto priežiūrą, įmonės įvaizdį, personalo lojalumą ir kvalifikaciją, įmonės politiką ir įmonės lankstumą.



1.10 pav. Konceptualusis, ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo modelis (Regalskaja ir Korsakienė, 2011, p.72)

Christopher ir Peck (2003) kaip konkurencinio pranašumo veiksnį išskyrė laiko svarbą. Laiko sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, suteikti daugiau lankstumo.

Šiems autoriams pritarė Beniušienė ir Svirskienė (2008), akcentavusios greitą atsaką klientų poreikių svarbą ir lankstumą, kuris apibrėžiamas kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius klientų poreikius. Šos autorės taip pat išskyrė įmonių priklausymą tinklui, kuris suteikia įmonėms konkurencinį pranašumą (p. 36–38).

Salliso ir Olseno (2006) nuomone, vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių yra organizacinis mokymas – išskirtini įmonės gebėjimai kurti inovatyvius produktus bei vykdyti inovacinę veiklą. Pastebėta, kad organizacijos narių sugebėjimai, mokėjimas priimti informaciją ir ją teigiamai įsisavinti gali lemti konkurencinį įmonės pranašumą (p. 468). Organizacijos mokymąsi, kuris užtikrina bendrovės plėtrą ir sėkmingą vystymąsi, išskiria ir Rinkauskaitė (2010). Žinias, kaip konkurencinio pranašumo veiksnį, išskyrė Činčikaitė, Janeliūnienė ir Korsakienė (p. 286). Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008) pritarė šioms autorėms ir teigė, kad svarbiausia yra žmogiškieji ištekliai, kuriuos sunku imituoti ir perimti. Geri įgūdžiai yra darbuotojų saviti, unikalūs sugebėjimai, kurie gali būti skirtingumo šaltinis, palyginti su konkuruojančia įmone (p. 84). Porteris (1990) taip pat išskyrė mokymąsi teigdamas, kad nei kapitalas, nei technologijos negali tapti ilgalaikio konkurencinio pranašumo pagrindu – varžovams nesunku visa tai nukopijuoti. Tuo tarpu įgytą sugebėjimą efektyviai kurti, rinkti, išsaugoti ir panaudoti žinias konkurentams imituoti nepalyginamai sunkiau.

Atkočiūnienė (2013) pateiktoje analizėje pabrėžė, jog organizacijos konkurencinis pranašumas šiandienėje ekonomikoje kyla ne dėl rinkoje užimamų pozicijų, bet dėl organizacijos sukaupto ir sudėtingo atkartoti žinių turto ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti. Ji taip pat teigė, jog žinios, kurios apima tai, ką organizacija žino, kaip ji naudojasi tuo, ką žino, ir kaip greitai ji gali sužinoti kažką naujo, yra vienintelis pranašumas, galintis organizacijai užtikinti ilgalaikę konkurencingą padėtį rinkoje. Prie pranašumų ji priskyrė dar ir kompetencijas, nuolatinį mokymąsi ir inovacijas (p. 15; 21).

Pasak autorių Griffiths ir Zammuto (2005), įmonės konkurencingumas – tai gebėjimas valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingas, strateginis pranašumas. atsirandančių galimybių išnaudojimas (p. 837).

Mockuvienė ir Kazragytė pateiktoje analizėje pabrėžė išskirtinius įmonių ryšius – kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Įmonių ryšiai lemia abišalį išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą, mažesnes transakcijos sąnaudas ir didesnę valdymo efektyvumą.

Anot Guobio (2002), komercinės paslaptys – konkurencinio pranašumo įgijimo priemonė. Komercinės paslaptys – tai bet kokios rūšies informacija, kuri

- faktiškai arba potencialiai vertinga jos savininkui;
- visuomenei nėra plačiai žinoma arba lengvai išaiškinama;
- informacijos savininkas imasi tam tikrų pastangų jos slaptumui palaikyti.

Murphy ir Wood (2004) įmonės „varomąją jėgą“ vadina klientų aptarnavimą. Pasak autorių, klientų aptarnavimas yra puikus konkurencijos ginklas ir turi specialių privalumų konkuruoti kaina. Jei

įmonė sumažina kainas, konkurentai gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės privalumą. Klientų aptarnavimo gerinimas užtrunka labai ilgai, ir konkurentai turi labai pasistengti, kad pasiektų įmonės lygį (p. 91).

Kita vertus, imta kelti klausimus dėl kitų veiksmų, kurie lemia konkurencinį pranašumą. Mokslininkų dėmesys nukrypo į įmonės gebėjimus keistis, o ne į užimtą poziciją rinkoje (Korsakienė, 2012, p. 285).

Apibendrinus galima daryti išvadą, jog konkurencinį pranašumą įmonės gali įgyti dėl skirtingų veiksmų ir šaltinių įtakos, kurią nulemia (sudaryta autoriaus remiantis Virvilaitės, Vijeikio, Skaržauskienės, Korsakienės, Vaitkienės, Beniušienės, Svirsorienės, Atkočiūnienės ir kt. pateiktomis analizėmis):

- paslaugų kaina;
- paslaugų kokybė;
- varototojų poreikių žinojimas;
- silpnųjų konkurentų pusių žinojimas;
- didesnė paslaugų vertė;
- vartotojų lojalumas;
- personalo kompetencijos ir įgūdžiai;
- organizacijos mokymasis;
- inovacijos, naujausios technologijos;
- naujų, inovatyvių paslaugų kūrimas;
- procesų tobulinimas;
- prekės ženklas;
- paslaugų diferenciacija;
- laiko svarba;
- tinklo infrastruktūra;
- klientų aptarnavimas;
- sąnaudų mažinimas;
- organizacijos kultūra.

1.5. Konkurencijos pranašumo išlaikymas

Pasak Marčinsko ir Diskienės (2001), sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir organizacijų konkurencingumo išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai. Tad galima teigti, kad nėra universalių įmonės konkurencingumo išlaikymo būdų. Autorių teigimu, konkurencinio pranašumo išlaikymas priklauso nuo įvairių veiksmų: patvarumo

(žaliavos kainos, produkto inovacijos ir produkto rūšies), kilnojimo (technologijų ar žinių perkėlimo) ir kopijavimo (gebėjimų sudėtingumo) (p. 64).

Aaker (1998) nurodo tokius įmonės konkurencingumo išlaikymo veiksnius:

- kaip konkuruojama skirtingomis funkcinėmis strategijomis;
- koks konkurencijos pagrindas (turtas ir kompetentingumas);
- kur konkuruojama pasirinktoje produkto rinkoje;
- su kuo konkuruojama.

Carmelli (2004) pabrėžia, kad įmonė gali sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą remdamasi strategijomis ir ypač įmonės infrastruktūra (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 35).

Konkurencinio pranašumo išsaugojimo požiūriu šaltinius galima suskirstyti į lygius:

- žemiausio lygio konkurenciniai pranašumai tokie, kaip pigi darbo jėga arba žaliava, lengvai gali būti prieinami konkurentams, nes jie lengvai kopijuojami. Taip pat žemesiems lygiams priklauso konkurenciniai pranašumai, besiremiantys masto ekonomija išimtinai susidariusia dėl technologijos, įrengimų arba veiklos metodų, nukopijuotų iš konkurentų. Toks efektas išnyksta, kada nauja technologija arba metodai senąją technologiją ar metodus morališkai nuvertina;
- aukštesnio lygio konkurenciniai pranašumai tokie, kaip patentinė technologija, produktų diferenciacija unikalių savybių pagrindu, įmonės prestižas, besiremiantis sustiprintu marketingu, arba labai glaudūs ryšiai su klientais, leidžiantys tiems konkurenciniams pranašumams išsilaikyti žymiai ilgesnį laiką.

Pirma, kad pasiektų tokius pranašumus, įmonėms reikalinga didelė patirtis ir gebėjimai, t. y. specializuoti ir aukštai kvalifikuoti darbuotojai, atitinkamas aukštas įmonės techninis aprūpinimas ir daugeliu atveju glaudūs ryšiai su pagrindiniais klientais.

Antra, aukštesnio lygio konkurenciniai pranašumai įmanomi tik tada, jei bus intensyviai daromi ilgalaikiai kapitaliniai įdėjimai į gamybinius pajėgumus, specializuotą darbuotojų apmokymą, vykdomus mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros strategijas. Šie pranašumai sukuria materialias ir nematerialias vertybes. Neretai į pasikeitusią situaciją pirmiausiai reaguoja ta įmonė, kuri ilgiau negu konkurentai investavo į šias veiklos rūšis. Konkurentams, norintiems susilyginti su šio tipo įmonės turimais konkurenciniais pranašumais, teks investuoti žymiai daugiau, nes jie bus praradę laiko veiksnį. Kitas įmonės konkurencinių pranašumų ilgalaikį išsaugojimą nulemiantis veiksnys yra realių konkurencinių pranašumų šaltinių, turimų įmonėje, kiekis. Jeigu įmonė remiasi tik kuriuo nors vienu pranašumu, konkurentai gali lengvai jį panaikinti arba apeiti.

Trečia ir pati svarbiausia įmonės konkurencinių pranašumų ilgalaikio išsaugojimo priežastis yra nepaliaujamas gamybos ir veiklos rūšių tobulinimas. Jeigu šakos lyderis, turėdamas konkurencinius pranašumus, nesieks jų tobulinti, tai laikui bėgant bet kuris jų bus nukopijuotas konkurentų. Įmonė,

norėdama turėti ir išlaikyti konkurencinius pranašumus, privalo mažiausiai tokiu pat greičiu kurti naujus, kokių konkurentai gali nukopijuoti esamus (Urbonas ir Maskvytienė, 2009, p. 997–998).

Rundh (2005) pateiktoje analizėje pabrėžė, kad konkurencingumo kūrimo procese įmonė turi suprasti esminius sėkmės faktorius atitinkamoje pramonės šakoje (pavyzdžiui, galutiniame produkto pristatyme), taip pat jai reikia išteklių ir gebėjimų šiuos sėkmės veiksnius įvykdyti. Tik tuo atveju, kai įmonė įsisavina konkurencinę strategiją, kuri panaudoja šiuos išteklius ir gebėjimus geriau nei konkurentai, įmanoma išlaikyti konkurencinį pranašumą (Rundh, 2005, p. 670).

Anot Šeputienės ir Brazauskienės (2013), inovacijų svarba akcentuojama norint sustiprinti žinias, didinti inovacijų idėjų įgyvendinimą ir naujų produktų bei technologijų kūrimą, siekiant užtikrinti pažangių produktų ir procesų kūrimą bei išlaikyti konkurencinį pranašumą (p. 32).

Pagal Porter (1990), konkurencinio pranašumo išlaikymo trukmė priklauso nuo trijų veiksnių:

- šaltinių, dėl kurių įmonė įgijo konkurencinį pranašumą (aukštesniojo lygio konkurencinio pranašumo šaltiniai – licencijos, technologinės naujovės ir kt.). Dėl šių priežasčių įgytas konkurencinis pranašumas gali būti ilgalaikis ir nuolatinis, nes šiuo atveju reikia didesnių kapitalinių įdėjimų, efektyvių valdymo formų. Taigi konkurentai turės įdėti daugiau pastangų, norėdami įsigyti aukštesniojo lygio konkurencinio pranašumo šaltinius;
- konkurencinio pranašumo šaltinių skaičius. Jeigu firma turi tik vieną pranašumo šaltinį, pavyzdžiui, įsigijo pigių žaliavų, konkurentai gali nesunkiai padaryti tą patį ir ją aplenkti. Norėdama laimėti, firma turėtų užsitikrinti kuo daugiau konkurencinio pranašumo šaltinių;
- naujų konkurencinio pranašumo šaltinių, kurie leistų pagerinti firmos veiklos rodiklius ir sėkmingai konkuruoti rinkoje, paieškų. Firmos, aiškiai suvokiančios pranašumų konkurencinėje kovoje svarbą nuolat ieško naujų pranašumo šaltinių ir numato priemones ūkinei veiklai gerinti.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad negali būti vieno įmonės konkurencinio pranašumo išlaikymo scenarijaus, nes tai lemia pasirinkti išoriniai ir vidiniai konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir šaltiniai, kurie kiekvienoje įmonėje yra skirtingi.

2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMĄ TELEKOMUNIKACIJŲ PASLAUGŲ SEKTORIUJE LEMIANTYS VEIKSNIAI IR ŠALTINIAI

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, sparčiai auga informacinių ir telekomunikacijų technologijų naudojimas, įsisavinamos vis modernesnės technologijos.

Lietuvos statistikos departamentas apibrėžia, kad telekomunikacijų sektorius apima telekomunikacijų ir kitų susijusių paslaugų veiklą: balso, duomenų, teksto, garso ar vaizdo perdavimą. Perdavimo įrenginiais, atliekama veikla, gali būti pagrįsta viena technologija arba technologijų deriniu. Telekomunikacijų sektorius skaidomas į 4 sub-sektorius: laidinio ryšio paslaugų veiklą, belaidžio ryšio paslaugų veiklą, palydovinio ryšio paslaugų veiklą ir kitų ryšių paslaugų veiklą (Lietuvos verslo kofederacija).

2.1. Telekomunikacijų paslaugų sektoriuje įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai ir šaltiniai

Lietuvos telekomunikacijų sektorius itin dinamiškas, konkurencija tarp rinkos dalyvių labai didelė. Įmonės konkuruoja pristatydamos naujas paslaugas ir siekdamos pritraukti naujų klientų. Norėdamos išlikti konkurencingos, telekomunikacijų bendrovės turi kurti ir įgyvendinti sėkmingas verslo strategija bei toliau didinti veiklos efektyvumą, diegti inovacijas. Nauji produktai, technologijos, procesai, verslo modeliai ir organizacinės struktūros galėtų prisidėti prie įmonių konkurencingumo didinimo.

Per keletą metų telekomunikacijų sektorius pasikeitė neatpažįstamai. Susijungimai – pavyzdžiui, fiksuotos linijos, mobiliojo ir plačiajuosčio tinklo paslaugos, – reiškia, kad operatoriai turi dirbti kitaip nei iki šiol, dažnai bendradarbiaudami su partneriais. Labiausiai stebina tai, kad problemos, su kuriomis jie susiduria, daugiau susijusios su žmonėmis, nei su technologijomis. Be to, augančiose ekonomikose vyksta stipri konkurencija dėl rinkos dalies, o prisotintose Vakarų rinkose jaučiamos diferencijavimo tendencijos. Darbuotojų valdymas ir motyvavimas tokioje aplinkoje yra labai sudėtingas, bet vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių (Korn ferry).

Telekomunikacijų paslaugos vystėsi kartu su jų teikimui reikalingais telekomunikacijų tinklais. XXI-ojo amžiaus išvakarėse plačiai nuskambėjo iš esmės nauja – Naujos Kartos Tinklo koncepcija (angl. NGN – *New generation network*). Ši koncepcija numatė, kad ateityje visos elektroninių ryšių paslaugos bus teikiamos vieningu naujos kartos tinklu ir pasieks vartotojus įvairiomis, jų poreikius tenkinančiomis priemonėmis.

Nuolat tikimasi, kad IT ir technologijų tiekėjai sukurs ir pateiks nebrangias, adaptuotas technologijų naujoves. Tai reiškia, kad sistemų sujungimas yra esminis. Jis leidžia klientams diegti

naujoviškas technologijas, kad pasiektų savo verslo tikslus ir padidintų verslo galimybes (Mercuri Urval).

Kad įmonė galėtų gyvuoti intensyvios konkurencijos rinkoje, ji turi nuolat stebėti situaciją rinkoje ir diegti pažangiausias technologijas, suteikti aukščiausios kokybės paslaugą. Šiuolaikinėje rinkoje keičiasi ir vartotojas. Jeigu paslaugos kokybė vartotojo netenkina, jis gali lengvai rinktis kitos įmonės paslaugas, nes konkurencija didžiulė. Vienintelė išeitis telekomunikacijų įmonei – tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, didinti jų vertę. Kalbant apie paslaugos kokybę galima teigti, kad tai – vienas svarbiausių momentų, leidžiančių įmonėms sėkmingai konkuruoti rinkoje, išsilaikyti joje ar užkariauti naujas rinkas. Be to, aukšta kokybė – tai viena iš įmonės įvaizdžio sudedamųjų dalių. Visgi vartotojas yra pagrindinis kokybės „arbitras“. Dėl to įmonės, siekdamos aukščiausios savo paslaugų kokybės, turėtų atsižvelgti ne tik į technologinius aspektus, bet ir į vartotojų poreikius. Kad vartotojas liktų patenkintas suteikta paslauga, patirta kokybė turi viršyti kokybę, kurios tikėtasi. Telekomunikacijų sektoriuje įmonės taip pat daugiau dėmesio turi skirti savo vartotojams ir pardavinėti jiems ne paprastą technišką paslaugą, bet kurtų ir vertę. Juk vartotojai visuomet nori kokybiškos paslaugos iš profesionalių darbuotojų (Labanauskaitė Ir Šturalo, 2014, p. 94).

Pasak Sarulienės ir Vilko (2011), efektyvumas (angl. *efficiency*) – tai gebėjimas teisingai veikti. Efektyvumas įvardijamas kaip išteklių panaudojimo laipsnis, siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo. Efektyvios organizacijos pagrindinis tikslas – sukurti daugiau vertės, naudojant kuo mažiau išteklių- tai pasiekama diegiant naujas, išteklius taupančias technologijas ir taikant pažangius valdymo metodus (p. 908). nepaneigia vos kelių klientų nusiskundimai, tačiau pamirštama, jog puikus klientų aptarnavimas yra

Vis dar plačiai paplitęs požiūris, jog puikaus aptarnavimo daugiau nei tai. Puikus klientų aptarnavimas - tai reikšmingas privalumas bei išskirtinis bruožas. Kokybiškas aptarnavimas padeda organizacijoms pritraukti klientus konkurencingoje rinkoje. Daugelis tyrimų, atliktų visame pasaulyje, atskleidė, jog investavimas į klientų aptarnavimo gerinimą padidina įmonių rezultatus bei gaunamas pajamas. Didesnis vartotojų pasitenkinimas, reputacijos gerinimas sukuria visuomenės pasitikėjimą.

Klasikinio tyrimo rezultatas, kai klientų klausama, kodėl jie pasirinko konkurentų paslaugas: 69 atvejais iš 100 klientai atsako, jog kitą kompaniją pasirinko dėl geresnio klientų aptarnavimo. Iš to galime daryti išvadą, kad klientų lojalumą lemia geras aptarnavimas. Lojalūs klientai išleidžia daugiau pinigų ir daro tai dažniau, todėl būtent šie klientai gali būti didžiausias organizacijos ramstis (Kantar TNS).

Klientų rekomendavimo indeksas – (angl. *Net Promoter Score*) įrankis vadovams išmatuoti klientų lojalumą. Tai puiki alternatyva klientų pasitenkinimo lygio tyrimui, nes rezultatas gaunamas greičiau, tiksliau ir su keletą kartų mažesnėmis sąnaudomis. Klientų patyrimas apima visus aspektus, susijusius su įmonės paslaugos vartojimu, kliento santykiu su įmone, įmonės prekės ženklu. Klientų

rekomendavimo indekso apklausa labai paprasta. Klientui užduodami tik 2 klausimai, todėl apklausą galima dažnai kartoti – tai puikus būdas dažnai patikrinti, koks yra bendrovės vykdomų kokybės pagerinimo veiksmų rezultatas (Dive the customer service improvement company).

Tikslios žinios apie tai, kaip vartotojai priima sprendimus rinkdamiesi įmonės paslaugas, yra pats svarbiausias veiksnys norint pritraukti naujų klientų.

Pogosian ir Dzemyda (2012) teigė, kad šiuolaikinis verslas turi būti inovatyvus. Juk inovacijos padeda sėkmingai konkuruoti tiek vidinėje, tiek užsienio rinkose. Pridedama ir tai, kad inovatyvūs sprendimai sunkiai įsivaizduojami be pažangių informacinių technologijų. Inovacija laikoma būtinu verslumo elementu ir pagrindiniu verslo sėkmės rodikliu (p. 63).

Šių dienų konkurencingame pasaulyje organizacijos darbuotojai – jos žmogiškieji ištekliai, o ne mašinos, pastatai ar kompiuteriai – lemia firmos konkurencinį pranašumą. Daugelio šiandien vykstančių valdymo pokyčių tikslas – priversti įmonę greičiau ir lanksčiau reaguoti į gamybos naujoves bei technologijos tobulėjimą, vartotojų poreikius bei konkurentų metamus iššūkius. Įgyvendinant šiuos tikslus personalo tarnybos turi vaidinti lemiamą vaidmenį: jos turi sukurti sistemą, kuri susieja darbuotojų materialinį skatinimą su komandos tikslais. Darbuotojų elgesys ypač svarbus aptarnavimo sferos firmose, kurios neturi ko daugiau parduoti, išskyrus geras paslaugas, todėl darbuotojų elgsena bei motyvacija, taip pat ir personalo valdymas, joms yra svarbiausias veiksnys (Mokomoji medžiaga verslininkams).

Nesugebančias patenkinti vartotojų poreikių įmones pakeičia lankstesni, greitesni ir pažangesni konkurentai, kurie pasitelkę naujausias technologijas gali pasiūlyti įdomesnę produktą, daugiau ir naujų paslaugų, geresnį aptarnavimą, greitesnį pristatymą ir t. t. Kartu su naujomis technologijomis keičiasi ir vartotojų poreikiai bei jų elgsena. Vartojimo įpročių pokyčiai yra vis didėjanti rizika, kurios pakankamai neįvertinus verslas žlunga. Sėkmingai veikiančios įmonės visame pasaulyje investuoja į naujas technologijas. Naujausios technologijos leidžia kurti pažangius ir individualizuotus produktus ir paslaugas, į kuriuos orientuojasi šiuolaikiniai vartotojai. Technologinė pažanga visame pasaulyje keičia nusistovėjusius verslo modelius ir tai skatina įmones nuolat persvarstyti savo IT strategiją. Naujosios informacinės technologijos galėtų padėti įmonėms tapti lankstesnėmis ir gebėti greičiau prisitaikyti prie pokyčių. Bet už naujausias ir pažangiausias technologijas visada svarbiau yra veiklos efektyvumas (Verslas 2015).

Apibendrinant šią temą galima išskirti pagrindinius įmonių konkurencingumą telekomunikacijų paslaugų sektoriuje lemiančius veiksnys:

- inovacijos;
- veiklos efektyvumo didinimas;
- šviesolaidinis tinklas;
- paslaugų vertės didinimas;

- procesų tobulinimas;
- naujos technologijos;
- vartotojų poreikiai;
- paslaugų kokybė;
- klientų aptarnavimas;
- vartotojų lojalumas;
- įmonės įvaizdis;
- prekės ženklo žinojimas;
- organizacijos mokymasis;
- darbuotojų motyvavimas;
- sistemų susijungimai;
- nauji produktai, paslaugos;
- laiko svarba;
- sąnaudų mažinimas.

2.2. Telekomunikacijų paslaugų sektoriaus konkurencinės aplinkos tendencijos

Telekomunikacijų rinka rodo atsigavimo požymius. Per 2015 metus telekomunikacijų rinka augo 4,8 proc. Atsigavimui daugiausiai įtakos turėjo augantis mobiliųjų duomenų sunaudojimo kiekis ir besikeičiantys vartotojų įpročiai.

Interneto paslaugų tyrimų bendrovė „OpenSignal“ paskelbė, kad Lietuva yra pirma Europoje pagal mobiliojo 4G interneto aprėptį. Pasaulio mastu Lietuva yra trečia, po Pietų Korėjos ir Japonijos. Pagal 4G interneto greitaveiką Lietuva rikiuojasi tryliktoje vietoje, vidutinis greitis 29 Mbps. Pirmauja Singapūras su 45,9 Mbps vidutiniu greičiu. „4G internetas yra svarbi valstybės infrastruktūros dalis. Geras ir prieinamas ryšys leidžia verslui ir žmonėms nuveikti daugiau bei tampa vienu iš šalies augimo variklių. Lietuvos technologijų pažanga yra stebima tarptautiniu mastu ir yra mūsų šalies koziris, juk pasaulyje esame išskirtiniai – turime tiek gerą kokybę, tiek mažas kainas,“ – komentavo Petras Masiulis, „Tele2“ generalinis direktorius (Technologijos).

Panašaus paslaugų paketo kainos vidurkis Europoje siekia 32 eurus ir yra beveik tris kartus didesnis nei Lietuvoje, kur kaina yra 12 eurų. Lietuvos telekomunikacijų rinkoje ilgą laiką esanti didžiulė konkurencija ne tik sukūrė išskirtines sąlygas vartotojams naudotis itin aukštos kokybės paslaugomis žemiausiomis kainomis visoje Europoje, bet ir užtikrino aktyvias rinkos dalyvių investicijas tiek į teikiamas paslaugas, tiek į infrastruktūrą. Vertinant ateities tendencijas šios sąlygos nulemia, kad duomenų suvartojimas Lietuvoje sparčiai didės ir toliau.

2016 metais sausio mėn. įvyko metų sandoris: buvo paskelbta apie tai, kad dvi „TeliaSonera“ grupei Lietuvoje priklausančios bendrovės - „Teo“ ir „Omnitel“ – suvienija pajėgas. Šiuo žingsniu yra siekiama sukurti daugiau galimybių klientams bei sukurti unikalų paslaugų portfelį, kurį sudarys esamos bei naujos jungtinės plačiajuosčio ir mobiliojo ryšio, interneto, televizijos bei IT paslaugos. Antroji priežastis, kurią įvardijo šių kompanijų atstovai, yra kaštų sinergija: siūlydamos paslaugas kartu, nauja bendra kompanija sutaupys įmonės valdymo, sistemų priežiūros, klientų aptarnavimo ir kitose srityse.

Telekomunikacijų rinkai ateityje įtaką darys techninės ryšio galimybės ir išmaniųjų telefonų bei planšetinių kompiuterių pardavimas.

Lietuvoje naudojimasis mobiliuoju internetu auga bene kasdien: gyventojai ne tik vis dažniau įsigyja naujesnius išmaniuosius telefonus, bet ir su jais praleidžia daugiau laiko. Mobilaus ryšio bendrovės prognozuoja, kad 2017 metais išmaniuosius telefonus vis aktyviau naudos daiktų interneto sprendimuose ir vis dažniau mūsų išmanieji įrenginiai bus susieti su įvairiais kitais išmaniaisiais įrenginiais.

„Vaizdo perdavimas taps esmine telekomunikacijos rinkos paslauga. Tai apims vaizdo turinį, vaizdo pokalbius, vaizdo stebėjimą, sudėtingų sprendimų virtualizacijas. Nuo vaikų iki gyvūnų stebėjimo realiuoju laiku, nuo virtualios realybės iki asmeninės sveikatos būklės. Internetas taip, kaip mes jį suvokiame dabar, jau artimiausioje ateityje bus suprantamas tik per jo teikiamas vertes“, - dėstė „TEO“ atstovas spaudai Audrius Stasiulaitis. Pasak jo, asmeninis išmanusis telefonas ateityje bus platforma, per kurią bus jungiamasi prie daugelio kasdieniniame gyvenime reikalingų paslaugų (Delfi projektai).

Telekomunikacijų įmonių grupė „Telia Company“ kartu su „Ericsson“ parodė, kad 5G ateities ryšio technologija mobiliojo ryšio naudotojus pasieks jau visai netrukus. Planuojama, kad ši technologija vartotojus pasieks jau 2018 metais. Švedijos mieste Kistose atliktos 5G ryšio demonstracijos metu realiaame tinkle buvo pasiektas 15 gigabitų per sekundę atsisiuntimo greitis bei mažesnis nei 3 milisekundžių uždelimas. Tokia 5G mobiliojo ryšio sparta yra daugiau nei 40 kartų didesnė nei įmanoma pasiekti dabar naudojamuose 4G tinkluose. Itin svarbus 5G technologijos aspektas – daug efektyviau išnaudojama tinklo infrastruktūra tiek talpos, padengimo, tiek ir energijos suvartojimo prasme. Daug didesnė ryšio sparta ir ypatingai mažas signalo uždelimo laikas, kuriais pasižymės kuriama 5G technologija, ne tik pagerins dabar teikiamų paslaugų kokybę, bet ir atvers galimybes teikti visiškai naujas paslaugas, kurti inovacijas bei plėtoti naujas technologines ekosistemas. Prognozuojama, jog 5G technologijos diegimas pasauliniu mastu prasidės 2020 metais.

„Telia“ valdanti bendrovė „Telia Company“ Švedijoje nuo 2017 trečio ketvirčio pradeda prekybą išmaniuoju įrenginiu „Telia Sense“ - jis leis prie interneto prijungti daugelį nuo 2001 m. pagamintų automobilių. „Telia Sense“ leis pasiūlyti konkrečiam automobiliui pritaikytas paslaugas, tokias kaip draudimas ar automobilių servisas, primins, kada artėja metas atlikti privalomąją techninę apžiūrą,

praneš, jei automobilyje įsijungė signalizacija, patars, kada keisti automobilio akumuliatorių ar padangas, siųs rekomendacijas, kaip sumažinti degalų sąnaudas. Be to, „Telia Sense“ automobilio keleiviams bus leidžiama sukurti savo pramogų zoną – kelionės metu naršyti internete, stebėti tiesiogines vaizdo transliacijas ir klausytis norimos muzikos (Technologijos).

Kita netolimos ateities tendencija, apie kurią vis garsiau kalbama, yra pinigų evoliucija – kai mobilieji telefonai išstums grynusius. Mokėsime telefonais čia ir dabar. Milžinišką ažiotažą pasaulyje sukėlusios „blockchain“ technologijos įgyvendinimui ruošiasi ir Lietuva, įvardijama prie strateginių tikslų iki 2020 metų. Tose mokėjimų srityse, kur šiuo metu labiausiai naudojami gryniesiems pinigais, atsirastų atsiskaitymai mobiliuosiuose telefonais, ir vos keliais spustelėjimais telefone galėsime apmokėti už paslaugas. Prognozuojama, kad toks sprendimas ateityje taps stipria alternatyva mokėjimų kortelėms, nes leis atsisakyti brangios mokėjimų kortelių infrastruktūros ir taip keletą kartų atpigins mokėjimo paslaugas (Delfi mokslas).

Interneto rinkodara pastaraisiais metais ne vienai bendrovei tapo svarbiausiu ar net vieninteliu būdu pasiekti savo klientus. Daugelis įmonių suskubo mokytis dirbti socialiniuose tinkluose, investavo į mobiliąsias technologijas, tradicinės reklamos praktiškai atsisakė. Tačiau skaitmeninės rinkodaros pasaulyje kone kasdien atsiranda kokių nors naujovių, kurias praleidus konkurentus pasivyti tampa labai sunku. Tad kokios gi tos naujovės?

- Mobilieji mokėjimai.
- Instagram reikšmė.
- Vaizdo medžiagos būtinybė.
- Paieškos sistemos ir įvaizdis.
- Apsipirkimo programėlės (Verslo žinios).

„Tele2“ prognozuoja, kad toliau augs mobiliųjų duomenų vartojimas. Antra, pasak įmonės, augs mobiliojo interneto naudojimas namuose, kai mobilieji modemai keis fiksuoto ryšio linijas. Ypač tai aktualu žmonėms, priverstiems naudotis pasenusiomis technologijomis, kaip kad DSL. Mobilusis internetas, padengęs jau visą šalies teritoriją, suteikia jiems naujų galimybių.

Dar viena ateities tendencija, apie kurią garsiau kalbama, tai „Wi-Fi“ standartas 802.11ac, kuris rinkoje jau yra pakankamai ilgai, kad įsitvirtintų beveik visuose mobiliuosiuose ir nešiojamuose kompiuteriuose, išskyrus pačius pigiausius modelius. Tikėtina, kad šis standartas dar bus naudojamas bent keletą metų, bet jau aiškėja, kas galėtų jį pakeisti. Bendrovė „Qualcomm“ pristatė du naujus čipus, skirtus naujam 802.11ax standartui. Numatoma, kad jis gali užtikrinti didžiausią iki 4,8 Gbps duomenų perdavimo spartą aštuoniais 5 GHz srautais ir keturiais 2,4 GHz srautais. Galutinė 802.11ax specifikacija dar nėra baigta ir to nesitikima iki 2019-ųjų, tačiau įrangos gamintojai vis paskelbia apie išleidžiamus su būsimomis technologijomis suderintus įrenginius. Pasikeitus „Wi-Fi“ standartui, pirmiausia galima tikėtis duomenų spartos šuolio, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas padidinti bendrą tinklo pajėgumą

arba, paprastai kalbant, sukurti galimybę vienu metu internetu naudotis kuo daugiau vartotojų. Tai labai svarbu planuojant, kad ne tik namuose prie interneto bus prijungta vis daugiau daiktų, bet pagerins ir interneto naudojimo galimybes traukiniuose, viešbučiuose ir kitose viešose vietose (Delfi mokslas).

Informacijos amžius vis dar tęsiasi, tačiau dabartinį jo etapą kur kas geriau apibūdina „skaitmeninio amžiaus“ terminas. Laikoma, kad skaitmeninis amžius prasidėjo šio dešimtmečio pradžioje ir turėtų tęstis iki 2030 metų. Viena iš skaitmeninio amžiaus varomųjų jėgų yra daiktų internetas (angl. Internet of Things). Paprastai sakant, tai yra bet kokių prietaisų, turinčių įjungimo ir išjungimo mygtukus, sujungimas su internetu (ir / ar vieno su kitu). Tai apima viską, pradedant nuo mobiliųjų telefonų, kavos virimo aparatų, šviestuvų, nešiojamųjų įrenginių iki kelio ženklų, gatvės šviestuvų ar net šiukšliadėžių ir baigiant beveik viskuo, apie ką tik galima pagalvoti (SEB).

Penktosios kartos, arba 5G, technologijos sujungs milijardus minėtų įrenginių tarpusavyje ir į internetą, sukurdamos plačiai reklamuojamą daiktų internetą. Prognozuojama, kad 2020 m. pasaulyje bus keli šimtai milijardų daiktų interneto prietaisų.

„Dėl daiktų interneto plėtros, kuri bus reikalinga kaip viena iš namų ūkių paslaugų, kurios yra „higieninės“ – kaip elektra, vanduo ar šildymas, interneto vartotojų ateityje daugės daug greičiau nei iki šiol“, – teigia „Teo“ ir „Omnitel“ technologijų vadovas Andrius Šemeškevičius. Pasak jo, šalies gyventojų naudojimasis internetu ir toliau stabiliai augs po kelis procentus per metus. Kol kas Lietuva atsilieka nuo Europos Sąjungos (79.9%) pagal interneto prieigą namų ūkiuose, nors lyginant su 2014 metais padidėjo 1.9 %, nuo 65.4% iki 67.3% (Delfi projektai).

Kai kompanija gamina tik telefonus, atėjęs į jos naujienų pristatymą lauki naujo telefono. Tačiau ko tikėtis, kai tokį pristatymą rengia tūkstančius skirtingų produktų gaminantys korėjiečiai „Samsung“? Teisingai, visko ir daug.

JAV 2017 m. sausio 05-08 dienomis vykusioje technologijų parodoje „CES 2017“ ši kompanija nepasikuklino ir pristatė visą šūsnį naujų produktų - nuo buitinės iki kompiuterinės technikos. „Samsung“ pristatė naujausią televizorių sistemą QLED. Ši sistema užtikrina geriausią vaizdo kokybę – dar ryškesnes spalvas, didesnę šviesumą, platesnę matymo kampą, geba perteikti 100 procentų spalvinės gamos ir kt. Dar vienas įdomus sprendimas – „Samsung“ teigia išsprendusi „kabančių kabelių“ problemą. Iš naujojo televizoriaus nutįs tik vienas permatomas „nematomas kabelis“, kuris bus sujungtas su išorine dėžute jungtims (HDMI, USB ir kt.) (Technologijos).

Kalbėdami apie naujausius televizorių ateities sprendimus, pasižiūrėkime, ką gi mums pasiūlys pati ateities televizija. Išmanioji televizija, analizuodama žiūrovo įpročius ir pomėgius, iš karto pasiūlys žiūrėti tai, kas šiuo metu aktualu konkrečiam žiūrovui.

Ekspertų nuomone, ateityje turėtų būti labiau išnaudota išmaniosios televizijos interaktyvumo galimybė, pvz., žiūrovas galėtų televizoriaus ekrane įrašyti komentarus ir klausimus, kurie iš karto realiuoju laiku būtų užduodami laidos herojams. Bežiūrint TV laidą Jums į akis krito įspūdinga vedėjos

suknelė? Užtenka spustelėti vieną mygtuką ir televizoriaus ekrane atsiranda interneto parduotuvė su būtent ta suknele, kurią tik ką matėte TV laidoje. Dar keli paspaudimai ir jau nupirktą suknelę keliauja į Jūsų namus. Televizoriaus ekrane taip pat būtų galima balsuoti už televizijos šou pasirodymus. Tam nebereiktų atskirai maigyti telefono siunčiant SMS žinutes.

Iš svetainės – į virtuvę. Ko gero, didžiausiu intelektu tarp visų virtuvės prietaisų šiuo metu pasižymi šaldytuvai. Išmaniųjų šaldytuvų modelius su integruotais sensoriniais ekranais ir galimybe prisijungti prie interneto pastaruoju metu pristatė „Electrolux“, „Samsung“, „LG“ ir kiti žinomi gamintojai.

„Samsung“ siūlys balsu valdomus šaldytuvus, kurie gali atlikti tai, ko virtuvės šeimininkas pageidauja – įjungti muziką, perskaityti gaminamo produkto receptą, sudaryti pirkinių sąrašą ir užsakyti juos internetu. Dar viena naujovė – galimybė neatidarius šaldytuvo sužinoti jame esančių produktų galiojimo terminus. Šaldytuvai patys primena, kada baigiasi produktų galiojimo laikas. Naujausiuose šaldytuvuose integruojami „touch screen“ ekranai, Wi-Fi ir specialios užsakymams atlikti skirtos aplikacijos. Visa tai tam, kad žmogus peržiūrėjęs, ko trūksta šaldytuve, ir matydamas parduotuvės asortimentą ekrane, galėtų akimirksniu užsisakyti reikiamų produktų.

Tyrimai rodo, kad žmonės išmeta apie trečdalį įsigyto maisto. Tad ateities namų šaldytuvus prireikus perspės, kuriuos produktus būtina skubiai suvartoti, ir net pateiks receptų, ką iš šaldytuve esančių produktų galima pasigaminti. Remdamasis virtuvėje įmontuotais sensoriais, šaldytuvai griežtai kontroliuos vitaminų atsargas bei primins apie jų trūkumą. Prognozuojama, kad iki 2025 metų mūsų namai prisipildys šaldytuvų, kurie patys užsakinės maisto atsargas; buitinės technikos, kuri veiks automatiškai, reaguodama į mūsų įpročius.

Buitinės technikos įdomybių sąrašą „Samsung“ papildė skalbykle „AddWash“, kuri, manoma, ateityje pati susirūšiuos skalbinius ir sudės juos į atskiras skalbimo kameras, taip pat pati užsakinės skalbimo priemones (Technologijos).

„CES 2017“ renginyje „Samsung“ taip pat pristatė keletą naujų kompiuterių modelių – „Chromebook“ serijos. Įrenginiai gali būti naudojami tiek kaip nešiojamieji kompiuteriai, tiek kaip planšetės, bei palaikys programėles iš „Google Play“ parduotuvės.

Šioje technologijų parodoje, „Qualcomm“ ir „Samsung“ oficialiai pranešė apie bendrai kuriamą 10 nm lustą „Snapdragon 835“ ir papasakojo apie galingiausio pasaulyje mobiliojo procesoriaus galimybes. Pasak Qualcomm, naujas produktas yra 20% greitesnis, 35% mažesnio dydžio ir suvartoja 25% mažiau energijos nei ankstesnės kartos gamintojo flagmanas, taip pat atnaujinti ir kiti svarbiausi lusto moduliai, kaip greitesnis baterijos įkrovimas, greitesnis duomenų perdavimas, techninės įrangos saugumą užtikrinančias sistemas ir kt. (Topcom).

„Samsung“ taip pat pristatė naują dulkių siurblių-robotų linijos modelį „POWERbot Turbo Wi-Fi“. Jis pasižymi net 70 kartų galingesniu siurbimu, lyginant su kitais populiariausiais dulkių siurbliais

– robotais. Siurblyje įdiegta „Smart Control Wi-Fi“ ryšio sistema leidžia vartotojams dulkių siurblių valdyti nuotoliniu būdu per išmanųjį telefoną. „Select & Go™“ funkcija sukuria virtualų namų žemėlapi išmaniojo telefono programėlėje, kuriame kiekvienas kambarys turi savo individualų pavadinimą. Tai leidžia pasirinkti specifines patalpas, kurias reikia išvalyti. Siurblys pats suranda kelią į reikiamus kambarius (Technologijos).

ABB, „Bosch“, „Cisco“ ir LG ketina įsteigti konsorciumą ir sukurti išmaniųjų namų programinės įrangos platformą. Programinės įrangos platforma užtikrintų įvairių prietaisų ir paslaugų suderinamumą ir galimybes keistis informacija tarpusavyje. Bendra platforma bus dar vienas žingsnis link daiktų interneto namams, kuriuose fiziniai objektai bus sujungti į vieną tinklą. Pavyzdžiui, išmanusis namas, kuriame yra jutiklių ir programinės įrangos, aptiks, pavyzdžiui, pamirštus uždaryti langus antrame aukšte, patikrins šią informaciją pagal orų prognozes internete ir prieš audrą uždarys langus, nuleis žaliuzes (Bosch).

Keli mygtukų paspaudimai - tiek užtenka, kad vos pramerkę akis praskleistumėte užuolaidas, įjungtumėte muziką, o duše paleistumėte tinkamos temperatūros vandens srovę. Vonios veidrodyje – ne tik jūsų atvaizdas, orų prognozė ir ryto naujienos, bet ir informacija apie jūsų sveikatą: kraujo spaudimą, kūno temperatūrą, alergenų ar drėgmės kiekį aplinkoje, be to, signalas apie jūsų sveikatą iškart keliauja į gydytojo kabinetą. Tai tik keletas iš daugybės naujausių technologijų, kurios įdiegtos netoli Briuselio pastatytaite ateities name „Living Tomorrow”.

Tradicinį dvimatį vaizdo formatą išstums hologramos – trimatis vaizdas. „Rightmove“ prognozėmis, televizoriai su tokia technologija prekybos vietose gali pasirodyti po 12 metų. Vietoj langų pasirodys papildytos realybės paviršius: čia bus galima naudotis žaidimų konsole arba naršyti internete. Panorėjus elektronika atsijungs, o langas vėl bus skaidrus. Dušo kabinos taip pat taps išmanios. Jau 2019 metais parduotuvėse pasirodys dušo užuolaidos su įtaisytais lanksčiais kompiuterio ekranais (Technologijos).

Be visos daiktų interneto sukuriama naudos, susiduriama ir su tam tikromis problemomis. Daiktų internetas nėra pats saugiausias dalykas pasaulyje. Prie interneto prijungti daiktai labai lengvai gali tapti atakos objektais. Kita problema - kad ateityje iškils bėdų dėl duomenų kiekio: didelis daiktų kiekis į serverius atsiunčia didelį informacijos kiekį, todėl reikia rasti būdų, kaip tą informacijos kiekį suvaldyti, apdoroti, kaip iš to kiekio išgauti visą reikalingą informaciją. Tačiau konkreti daiktų interneto nauda – didesnė nei kylantys pavojai: net paskutiniai įvykiai Vilniuje, kai įvyko avarija dėl nuotekų vamzdžių, galėjo būti kitokie dėl daiktų interneto. Jei miestiečių skalbyklės būtų buvusios išmanios ir prijungtos prie interneto, krizių valdymo centras būtų galėjęs suformuoti joms tam tikras komandas. Tai būtų atidėtas skalbimas arba pasirinkta ekonomiškesnė programa, naudojanti mažiau vandens.

Apibendrinant šią temą verta išskirti pagrindines telekomunikacijų paslaugų sektoriaus konkurencines aplinkos tendencijas (sudaryta autoriaus, remiantis 2.2. temoje išanalizuota medžiaga):

- didės išmaniųjų telefonų pardavimai;
- vaizdo perdavimas taps esmine telekomunikacijų rinkos paslauga;
- sparčiai didės mobilaus interneto duomenų suvartojimas;
- didės interneto vartotojų skaičius;
- 5G ryšio technologija;
- „Telia Sense“ išmanusis įrenginys;
- Blockchain technologija (momentiniai mokėjimai);
- apsipirkimo programėlės;
- naujas WI-FI standartas 802.11ax;
- QLED technologija;
- išmaniosios televizijos interaktyvumo galimybės;
- kompiuterių modeliai Chromebook Plus ir Chromebook Pro;
- Snapdragon 835 lustas;
- holograma – trimatis vaizdas;
- daiktų internetas.

3. TEO LT, AB KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO IR IŠLAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir instrumentų pristatymas

Tyrimo tikslas – išskirti „TEO“ įmonės konkurencinio pranašumo įgiavimo ir išlaikymo veiksnius ir šaltinius. Konkurencija telekomunikacijų srityje yra labai stipri, todėl būtina išskirti pašios įmonės ir jos teikiamų paslaugų išskirtines savybes, pagal kurias varototjai priima sprendimą naudotis „TEO“ įmonės teikiamomis paslaugomis. Tyrime taikomi kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Tyrimo išsikeltam tikslui pasiekti yra naudojami trys atskiri instrumentai.

Pirmasis instrumentas – „TEO“ vidinių duomenų analizė. Pasinaudoję „TEO“ įmonės vidiniais duomenimis, išanalizuosime: charakteristiką, veiklos analizę, žmogiškuosius išteklius ir finansinę analizę. Šių analizių dėka tikimasi sužinoti veiksnius ir šaltinius, lemiančius įmonės konkurencinį pranašumą.

Antrasis instrumentas – penkių konkurencinių jėgų modelio pritaikymas „TEO“ įmonės veiklai. Šios analizės metu sužinosime, kurios jėgos ir koku stiprumu įtakoja „TEO“ įmonės veiklą. Analizės rezultatai padės išskirti konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius.

Trečiasis instrumentas – vartotojų anketinės apklausos metodas (žr. 2 priedas). Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informaciją iš respondentų. Anketos klausimai yra standartizuoti ir buvo sudaryti tokie, į kuriuos respondantai galės atsakyti. Tiek klausimai, tiek pateikti galimi atsakymai vėliau užtikrins galimybę palyginti respondentų atsakymus į tą patį klausimą. Anketos klausimai buvo sudarinėjami, atsižvelgus į tyrimo problematiką. Kiekvienos anketos klausimu stengiamasi išgauti tam tikrą informaciją, kuri svarbi tyrimo problemai nustatyti. Vartotojų apklausos vykdomos universaliuoju metodu. Tai duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymų į pateiktus klausimus, fiksavimu. Apklausos atliekamos keliais būdais, tai – internetinė apklausa, kai elektroniniu paštu siunčiama nuoroda į anketą ir tiesioginio anketavimo būdu, kai respondentas užpildo popierinę anketą ir ją iš karto grąžina apklausėjui. Šiam tyrimui pasirinkta „TEO“ klientų auditorija – šviesolaidinės prieigos paslaugų naudotojai, kadangi „TEO“ įmonė akcentuojasi į šviesolaidinį tinklą ir jo plėtrą. Pagrindinis apklausos instrumentas – klausimynas (anketa), pagrindinis duomenų įrankis – klausimas.

Darbo pabaigoje bus atlikta SSGG analizė ir pateikti „TEO“ įmonės tikslai 2017 metams.

3.2. TEO LT, AB charakteristika

Savo veiklą 1992 metais pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“, 1998 m., Bendrovė buvo privatizuota, 60 proc., jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos

įmonės „Sonera“ konsorciui „Amber Teleholding A/S“. Dabar „TeliaSonera AB“ tiesiogiai valdo 88,15 proc., Bendrovės akcijų. „TeliaSonera Lietuvoje“ dar valdo mobiliojo ryšio operatorių „Omnitel“.

TeliaSonera pasaulinės klasės paslaugų įmonė, pripažinta lyderė. „TeliaSonera“ teikia ryšio ir telekomunikacijų paslaugas, padedančias žmonėms ir organizacijoms bendrauti – lengvai, veiksmingai ir nekenkiant aplinkai. Per mažiau nei 20 metų, iš vietinėse rinkose veikiančių operatorių „TeliaSonera“ tapo penktąja pagal dydį telekomunikacijų bendrove Europoje.

2006 metais Bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į „TEO LT, AB“. Vidiniuose dokumentuose ir neformalioje aplinkoje naudojamas pavadinimas tiesiog TEO. Per keletą metų po privatizacijos, Bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės, tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacijų paslaugų rinkose.

Pagal „TEO LT, AB“ įstatų Bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Valdyba ir vadovas. Bendrovėje Stebėtojų taryba nesudaroma (žr. 3 priedas).

Bendrovės tikslas – būti su pasauliu taip, kaip geriausia klientui. Įmonė turi savo misiją – geriausias partneris su nuolat kintančiu pasauliu ir viziją – kurti vertę klientams ir akcininkams, teikiant profesionalias, kokybiškas ir lengvai naudojamas telekomunikacijų, TV ir IT paslaugas.

„TEO LT, AB“ – didžiausia Lietuvos plačiajuosčio interneto prieigos ir balso telefonijos paslaugų įmonė, teikianti integruotas telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas gyventojams ir verslui. Didžiausią patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė išskirtinį dėmesį skiria aukštai paslaugų kokybei ir klientų poreikių tenkinimui. Esami Bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams. „TEO“ savo veikloja vadovojasi trijų vertybių dedamosiomis (žr. 3.1 pav.)



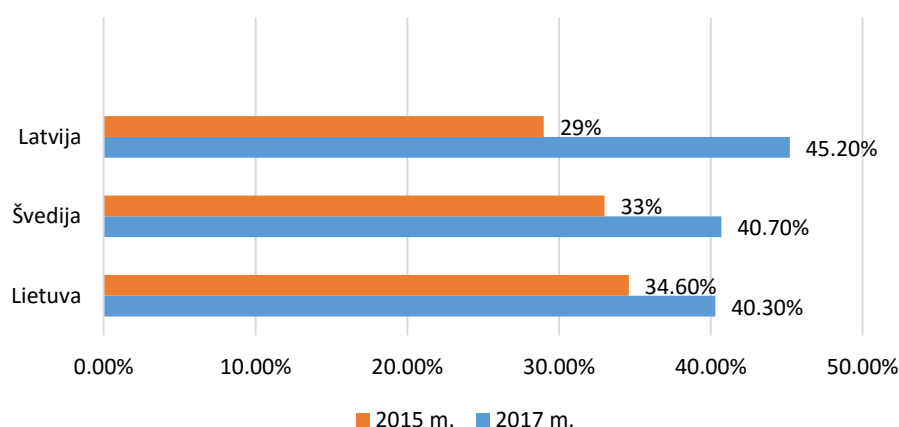
3.1 pav. Vertybių dedamosios (sudaryta autoriaus pagal „TEO“ vidinius duomenis)

Galime išskirti šiuos pagrindinius „TEO LT, AB“ bruožus:

- itin platus paslaugų spektras – nuo išmaniosios TV, šviesolaidinio interneto, mobilaus parašo, muzikos, pramogų ir išmanių įrenginių iki kompleksinių sprendimų verslo augimui, biuro įrangos priežiūros ir IT saugos. Viskas iš vienos rankų;

- modernūs duomenų centrai – itin efektyvi duomenų centro infrastruktūra ir TIER III sertifikatai užtikrina, kad net pačių išrankiausių klientų duomenys bus patikimai apsaugoti;
- klientai konsultuojami telefonu bet kuriuo paros metu;
- Bendrovė dirba pagal geriausias tarptautines praktikas – ISO standartus. Aukščiausią paslaugų kokybės lygį patvirtina IT valdymo (ISO 20000) ir informacijos saugos valdymo (ISO 27001) sertifikatai;
- Bendrovės akcijomis nuo 2000 m. prekiaujama „Nasdaq Vilniaus“ vertybinių popierių biržoje. Bendrovės ryšiai su investuotojais kasmet nuo 2006 m. įvertinami „Baltic Market Awards“ apdovanojimais;
- „TEO“ ruošiasi 5G erai, kuomet tinklą sudarys pažangiausių ryšio technologijų – šviesolaidžio ir mobiliosios – kombinacija. Vilniuje buvo išbandyta 4,5 G technologija;
- stipriausi tinklai. Didžiausios aprėpties ir geriausių greitaveikų tinklai išnaudojami paslaugų teikimui vartotojams. Per kelerius metus į šviesolaidinių tinklų plėtrą „TEO“ investavo daugiau nei 1 mlrd. eurų, kad klientams būtų pasiūlytos pažangiausios ir kokybiškos paslaugos, o Lietuva pagal interneto pasiekiamumą ir naudojimą būtų tarp pasaulio lyderių (TEO vidiniai duomenys).

Nors ir užleidusi lyderės pozicijas pagal šviesolaidinio tinklo skvarbą (žr. 3.2 pav.), Lietuva, visgi užima aukštą trečią vietą Europoje skelbiama „FTTH Council Europe“ rengtoje konferencijoje. Lietuvos rodiklis siekia 40,3% į priekį praleidžia antroje vietoje esančią Švediją su 40,7% šviesolaidinio tinklo skvarba ir pirmaujančią Latviją su 45,2%. Pasaulyje Lietuva užima 11 vietą. Pirmaujančiose gretose yra Arabų Emyratai, Kataras, Singapūras.



3.2 pav. Šviesolaidinio tinklo skvarba Europoje (adaptuota autoriaus pagal „FTTH Council Europe“)

2017 m. vasario 1 d. „TEO“, „Omnitel“ ir „Baltic Data Center“ tapo viena įmone „Telia Lietuva“ (žr. 4 priedas). „Telia Lietuva“ yra „Telia Company“ įmonių grupės, veikiančios 15-oje šalių nuo Norvegijos iki Turkijos – dalis. Grupės tikslas – būti integruotų technologijų sprendimų lydere Šiaurės

ir Baltijos šalių regione. Šiandien registruojamas bendrovės pavadinimas – „Telia Lietuva, AB“. Tačiau kasdieniniuose tekstuose, kurie nėra formalūs dokumentai, bendrovės pavadinimas bus rašomas paprastai – „Telia Lietuva“ arba tiesiog „Telia“.

„Telia Lietuva“ teiks telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas iš vienos rankų. Tokių vienu vardu veikiančių integruotų telekomunikacijų bendrovių pasaulyje dar yra nedaug, o Baltijos jūros regione – tik Vokietijoje ir Estijoje.

„Tai yra technologijų apjungimo pradžia, kurios reikia ateities paslaugoms kurti. Taip galėsime realizuoti dar daugiau idėjų. Į vieną, visą ko tinklą sujungiame viską, ko reikia žmonėms ir verslui“, sakė Kęstutis Šliužas, „Telia Lietuva“ vadovas.

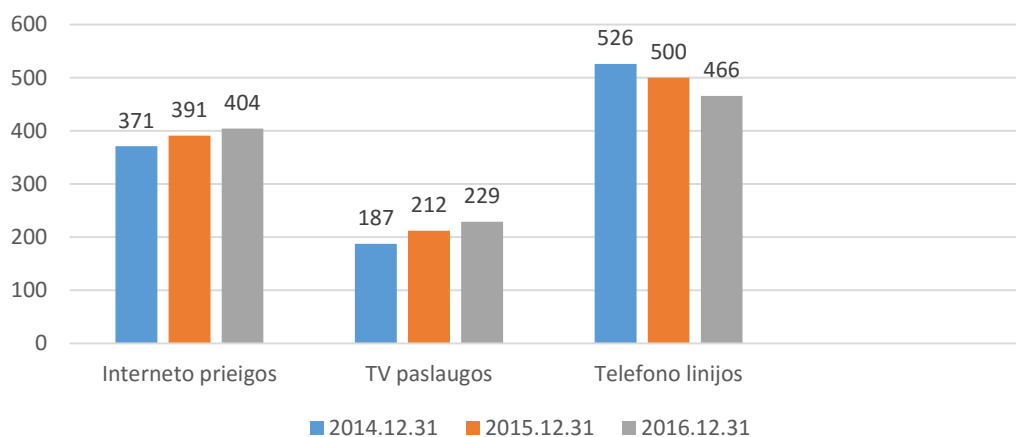
Po „TEO“, „Omnitel“ ir „Baltic Data Center“ susijungimo pradėta kalbėti apie ateities technologijas. Viena iš jų – tai, kad klientus ryšys lydėtų visur ir visada, nuo namų svetainės iki darbo kambario, nesvarbu kokia technologija. Technologijos sparčiai keičiasi, todėl privalėjo keistis ir „TEO“ (susijungimas su „Omnitel“), jog taptų tokia, kokios reikia klientams, prisitaikytų prie klientų pomėgių, jų asmenybės ir sukurti jiems daugiau gyvenimo.

Vieną technologiją naudojančios paslaugos yra vakarykštė diena, nes be šviesolaidinio interneto nebūtų mobiliojo ryšio, debesų kompiuterijos – be saugių duomenų centrų, daiktų interneto be radijo dažnių. Šiai naujai realybei reikia dar daugiau interneto spartos, dar daugiau gigabitų ir dėmesio kiekvienam klientui. „TEO“ („Telia Lietuva“) neslepia ambicijų ir planuoja tapti viena pirmųjų Europoje diegiant 5G ryšį. „Planuojame, kad pradėjus masiškai diegti 5G technologiją mūsų šviesolaidžio ir mobiliojo ryšio tinklai leis sukurti visiškai naujos kokybės skaitmeninę aplinką, o tai reiškia technologinę revoliuciją versle, namų ir darbo aplinkoje“, - teigė K. Šliužas (TEO vidiniai duomenys).

3.3. TEO LT, AB veiklos analizė

„TEO“ teikia integruotas telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugas Lietuvos gyventojams ir verslui bei kuria pažangiausius duomenų perdavimo sprendimus.

Iš pagrindinių fiksuotojo ryšio veiklos rodiklių (žr. 3.3 pav.) matome, jog investicijos į šviesolaidinės prieigos tinklą bei paslaugų plėtrą grįžta solidžiu FTTH interneto ir išmaniosios TEO televizijos klientų skaičiaus didėjimu per paskutiniuosius 12 mėnesių.



3.3 pav. Pagrindiniai fiksuotojo ryšio veiklos rodikliai (tūkst.) (sudaryta autoriaus pagal TEO veiklos rezultatai 2014 – 2016 m.)

Kaip matome iš 3.3 paveiklso fiksuotojo telefono ryšio linijų skaičius ir toliau išlaiko mažėjančią tendenciją. Per 2016 metus linijų skaičius sumažėjo 6,9%, nuo 500 iki 466 tūkst. Per 2017 metus šios paslaugos mažėjimą dar labiau įtakos nauji plačiajuosčio interneto planai be telefono linijos, naujų inovatyvių paslaugų paketų pateikimas rinkai, kuriuose telefonijos paslauga nereikalinga, taip pat šviesolaidinio tinklo plėtra. Bendras televizijos paslaugos (IPTV (išmanioji TEO televizija) + DVB-T) vartotojų skaičius augo 8,1 %. Įvertinus šias paslaugas atskirai (žr. 3.1 lentelė) išmanioji televizija per 2016 metus augo 15,8 %, nuo 212 iki 229 tūkst., tuo tarpu per tą patį laikotarpį DVB-T paslaugos vartotojų skaičius mažėjo 18,7 %, nuo 47 iki 38 tūkst. Šis mažėjimas nereiškia, kad tiek klientų „TEO“ įmonė prarado. Dalis šių klientų migravo iš DVB-T paslaugos į IPTV paslaugą. Prie išmaniosios TEO televizijos didėjimo daug prisideda ir „TEO“ darbuotojų atliktos šios paslaugos demonstracijos. Per 2016 metus šis skaičius siekė 5844 vnt. Panaši situacija yra ir su plačiajuosčio interneto preigų skaičiumi. Bendras šių linijų (šviesolaidinės prieigos + varinės prieigos) skaičius per 2016 metus padidėjo 3,4 %. Įvertinus šias paslaugas atskirai (žr. 3.1 lentelė), šviesolaidinės prieigos skaičius didėjo 9,3 %, nuo 225 iki 246 tūkst., o varinės prieigos skaičius mažėjo 4,7 %, nuo 166 iki 158 tūkst. Taip pat šios prieigos dalis varotojų atsiradusiai galimybei migravo į šviesolaidinę prieigą ir tuo pačiu iš DVB-T į IPTV paslaugą.

DVB-T paslauga yra nepateisinusi lūkesčių ir mažėjanti vartotojų skaičiumi, paslauga. 2016 metų pabaigoje, dėl dalies išjungtų siųstuvų, klientai gali matyti tik lietuviškas programas. Šiai paslaugai yra taikoma prevencinis pasiūlymas – esant galimybei, be perėjimo kaštų migruoti į išmaniosios TEO televizijos paslaugą.

3.1 lentelė. „TEO“ paslaugų vartotojų skaičiaus kaita (sudaryta autoriaus pagal TEO veiklos rezultatus 2016 m.)

	2016-12-31	2015-12-31	Pokytis (%)
Plačiajuosčio interneto prieigų skaičius, iš viso	404	391	3,4
-šviesolaidinės prieigos	246	225	9,3
-varinės prieigos	158	166	(4,7)
Televizijos paslaugų vartotojų skaičius, iš viso	229	212	8,1
-išmanioji televizija (IPTV)	191	165	15,8
-skaitmeninė antžeminė televizija (DVB-T)	38	47	(18,7)
Fiksuotojo telefono ryšio linijų skaičius, iš viso	466	500	(6,9)

Praplėsdama paslaugų krepšelį, „TEO“, 2014 metais atidarė namų įrangos el. parduotuvę, joje galima įsigyti televizorių, kompiuterių, spausdintuvų, fotoaparatus, žaidimų kompiuterių ir kt. technikos. Nors buvo nemažai skeptikų, šis žingsnis labai pasiteisino. Bendrovės pajamos tik iš IT įrangos pardavimo 2015 m. sausį – kovą, palyginti su 2014 m. tuo pačiu laikotarpiu, padidėjo 4 kartus. Bendros pajamos iš IT paslaugų išaugo daugiau kaip trečdaliu – 34,2 %, o jau 2016 metų pabaigoje, šventiniu laikotarpiu „TEO“ tapo rimtu IT įrangos pardavimų rinkos žaidėju, užėmusi labai garbingą trečią vietą. Prie šios sėkmės prisidėjo ne tik reklaminė kampanija, bet ir Bendrovės darbuotojai, kurie kiekvieno vizito metu pas klientus, tapdavo sėkmingais IT įrangos pristatymo ambasadoriais. Papildomos vertės kartu su įsigyta IT įranga suteikimas klientams, tapo svarbia priežastimi leidusi prisidėti prie trečios vietos IT įrangos pardavimuose.

Galime reziumuoti, jog „TEO“ pasirinkta strategija kurti naujos kartos IT ir telekomunikacijų verslą veikia. Paslaugų krepšelio didinimas klientams, keičia gaunamų pajamų struktūrą. Šiai dienai tai jau nėra vien tik standartiškų paslaugų teikimas. Kadangi pajamos iš kai kurių paslaugų (tradicinės balso telefonijos, DVB-T, DSL technplogijos) mažėja, Bendrovė nuosekliai didina IT įrangos pardavimus. Pastebima, kad klientai iš „TEO“ el. parduotuvės vis dažniau įsigyja aukštesnės raiškos ir kokybės televizorius, kad galėtų pasinaudoti visais išmaniosios TEO televizijos privalumais.

„TEO“ vykdo ir kitas veiklas apie kurias vartotojai nedaug ką ir žino. Bendrovė – vienintelė Lietuvos kompanija, kuri naudoja kibernetinių atakų stebėjimo ir apsaugos nuo jų sistema „Arbor Networks“. Šia programą nuolat vykdomas 4/5 visos Lietuvos interneto srauto monitoringas. „TEO“ turi didžiausią atakų prevencijos kompetenciją Lietuvoje.

2016 metais „TEO“ gavo didžiulį užsakymą iš „Lietuvos Draudimo“ ir Baltijos šalių PZU įmonių grupių, perkelti 100 TB duomenų srautų iš Švedijos esančių IBM duomenų centrų į „TEO“ serverius. Projektas truko 9 mėn. ir buvo labai sudėtingas – perkelta 250 serverių. Tokios apimties IT projektai Baltijos šalyse vyksta tik kartą per keletą metų ir reikalauja didelės kompetencijos. Su draudikais

pasirašyta 5 metų sutartis. Primename jog Bendrovei priklauso 100 % akcijų UAB „Baltic Data Center“ – duomenų centrų ir informacinių sistemų valdymo lyderė Baltijos regione.

2016 m. liepos mėn. „TEO“ pranešė sutartį, jog taps momentinių mokėjimų rinkos dalimi. Momentiniai mokėjimai, tai bet kurią dieną (įskaitant ir savaitgalius ir švenčių dienas), bet kuriuo paros metu akimirksniu atliekami elektroniniai mokėjimai, o lėšos nedelsiant įskaitomos gavėjui ir per kelias sekundes nuo mokėjimo inicijavimo mokėtojas gauna apie tai pranešimą.

2017 metais kovo mėn., po susijungimo su „Omnitel“ įmone, „TEO“ savo klientams pasiūlė didžiulę inovaciją – hibridinį paslaugų rinkinį, kurį sudaro plačiajuostis DSL technologijos internetas ir 4G mobilus internetas. Šią inovatyvią paslaugą (bonding) „TEO“ pradėjo teikti klientams pirmoji Europoje ir trečioji Pasaulyje. Tokią technologiją taiko tik Vokietija bei Belgija, ji labiau pažįstama pavadinimu bonding. Šios strategijos Bendrovė ėmėsi matant mažėjančią DSL technologijos klientų skaičių. Ne visus Lietuvos kampelius pasiekia šviesolaidinis internetas, tačiau žmonės nori naudotis išmaniaja televizija, turėti greitą internetą, bet be šviesolaidžio tai nepavyksta. Todėl „TEO“ ir sujungė varinį internetą su 4G tinklu. Tai leidžia vartotojams naudotis išmaniaja televizija bei internetu iš skirtingų įrenginių, tačiau nenukenčia interneto greیتaveika. Vartotojai jau „išaugo“ interneto greیتaveiką, kurią galima teikti per DSL technologiją. Kadangi „TEO“ varinio tinklo infrastruktūra yra tankiai išvystyta Lietuvos teritorijoje, kuri nereikalauja didelių investicijų, o gaunama grąža iš klientų didelė, reikėjo surasti sprendimą kaip šio tinklo neapleisti, ir jį surado. Vien per 2017 metų kovo mėn., hibridinio interneto paslaugą užsisakė daugiau nei 500 esamų „TEO“ DSL vartotojų.

„TEO“ tęsia savo pažadus pristatydama dar vieną inovaciją skirtą verslui – tai debesų kompiuterija (Telia Cloud). Šis sprendimas leis įmonėms lanksčiai valdyti savo IT išteklius ir mokėti tik tiek, kiek reikia konkrečiu metu, taip pat pasižymi pažangiu valdymu ir plačiomis galimybėmis.

Šiuo metu „TEO“ dirba ties išmaniaja TEO televizija, kuri ateityje bus belaidė. Šią inovatyvią paslaugą planuojama klientams pasiūlyti nuo 2018 metų.

„TEO“ šviesolaidiniame tinkle paslaugas vartotojams pradėjo teikti be įsipareigojimų, nes garantuoja kokybę. Tai lemia klientų pasitikėjimą. Kiti tiekėjai stengiasi prisirišti klientus sutartimis, o klientams nenorintiems įsipareigoti, privalo mokėti paslaugų įrengimo mokesčius.

Bendrovė „TEO“, įsipareigojusi mažinti daromą poveikį aplinkai. Bendrovė daro tiesioginį poveikį aplinkai naudodama materialinius išteklius, energiją, transportą ir organizuodama darbuotojų keliones. Tačiau poveikį aplinką mažina sekančiais veiksmais:

- diegia modernias ir efektyvias technologijas, atnaujindama visą techninę ir programinę įrangą, kuri leidžia sunaudoti iki 30% mažiau elektros energijos;
- organizuojamas su įmonės veikla susijusias keliones, jas keisdami virtualiais susitikimais ir telekonferencijomis;
- skatina klientus pasirašyti elektroninius dokumentus ir atsisakyti popierinių sąskaitų;

- dalyvauja „DAROM“ akcijose.

„TEO“ 2016 m. gavo apdovanojimą, kaip atsakingiausia 2016 m. įmonė. Šis apdovanojimas skiriamas už gerosios praktikos ir patirties sklaidą, investicijas į aplinkos apsaugą.

Bendrovė „TEO“ taip pat daug investuoja į savo veiklos efektyvumą ir procesų tobulinimą. Darbuotojų darbo efektyvumo didinimui buvo sukurta mobili darbo vieta (MDV). Visiems darbuotojams stacionarūs ir nešiojami kompiuteriai buvo pakeisti planšetiniais, jog galėtų diegti paslaugas, šalinti gedimus efektyviai, rasti visą reikalingą informaciją „čia ir dabar“. Darbuotojas bendraudamas su klientu visą paslaugos diegimą, nuo pat užsakymo iki pat užbaigimo, gali atlikti tą patį momentą. Visą situaciją mobiliai valdo pats darbuotojas, taupydamas ir savo, o svarbiausia kliento laiką. MDV sistema suderinta su automobiliuusia įdiegta GPS sistema, darbuotojams priskiriami darbai toje apskrityje kurioje tuo metu jis yra. Tokiu atveju darbai paskirstomi efektyviai, darbuotojas turėdamas MDV, kurioje visuomet yra 4G internetas, gali iškart matyti iškilusią klientui problemą ir greitai ją išspręsti. „TEO“ procesų tobulinimas lemia efektyvų įmonės darbą, klientai aptarnaujami greičiau ir kokybiškiau.

Tobulindama savo procesus, „TEO“ sukūrė naują žmogiškųjų išteklių ir darbo laiko administravimo sistemą (HRB). Į šią sistemą perkelta viskas, kas susiję su personalo valdymu. Vietoje prieš tai naudotų šešių sistemų, bus naudojama viena – patogi ir efektyvi visiems įmonės darbuotojams (TEO vidiniai duomenys).

Apibendrinami 3.2. ir 3.3. temose išanalizuotus „TEO“ vidinius duomenis, galime išskirti šiuos „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai ir šaltinius:

- naujausios technologijos, inovacijos (debesų kompiuterija verslui, DSL + 4G hibridinis internetas, pažangiausi duomenų centrai, „Arbor Networks“ sistemos naudojimas, momentiniai mokėjimai, šviesolaidinis tinklas, belaidės TEO televizijos paslaugos testavimas, 4,5G testavimas – ruošimasis 5G, pirmasis VoLTE skambutis Lietuvoje);
- kaštų sinergija (susijungus „TEO“ ir „Omnitel“ bendra įmonė sutaupys įmonės valdymo, sistemų priežiūros, klientų aptarnavimo ir kt. srityse);
- paslaugų krepšelio didinimas;
- veiklos efektyvumo didinimas;
- procesų tobulinimas (MDV, GPS, HRB);
- greitas reagavimas į iškilusias problemas (MDV, GPS);
- įvaizdžio, reputacijos gerinimas.

3.3.1. TEO LT, AB žmogiškųjų išteklių analizė

Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, teikti klientams kuo geresnias paslaugas ir užimti kuo didesnę rinkos dalį. Norėdamos pasiekti šį tikslą, įmonė turi turėti unikalių

išteklių. Tokiais ištekliais būtent ir yra laikomi – žmogiškieji ištekliai. Tik XX a. antroje pusėje, buvo suprasta, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis įmonių plėtros šaltinis. Įmonių vadovai baiminasi, kad dėl emigracijos, gali nelikti tinkamų darbuotojų, svarbiausio konkurencinį pranašumą užtikrinančio šaltinio. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien tik darbuotojų priėmimas, atleidimas ar socialinės garantijos, tai toks šių išteklių panaudojimas, kuris leidžia įmonei siekti savo užsibrėžtų tikslų.

Galima išskirti tris žmogiškųjų išteklių funkcijas, kurios prisideda prie įmonės konkurencingumo didinimo:

- atitinkamus gebėjimus turinčių darbuotojų pritraukimą ir apmokymą;
- darbo pobūdį, skatinantį darbuotojų veiksmų laisvę ir nuolatinį darbuotojų ugdymą, bendraujant su kolegomis;
- rezultatais pagrįstą skatinimą (Išoraitė, 2011, p. 45).

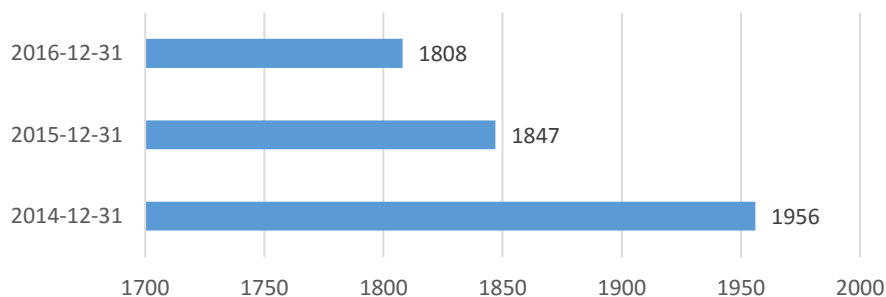
Įmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su jiems apibrėžtu vaidmeniu, kuriuos jie atlieka organizacijoje. Darbuotojas turi įnešti savo maksimalų asmeninį įnašą, siekiant strateginių organizacijos tikslų (Chlicickas, Papšienė ir Papšys, 2009, p. 52–53).

Bendrai įvertinus, žmogiškųjų išteklių analizė įmonėje apima šiuos aspektus:

- personalo skaičių ir darbuotojų kaitą;
- personalo veiklą kontroliuojančias struktūras;
- suformuluoti personalui keliamus verslo strategijos reikalavimus;
- personalo pasiskirstymą organizacinėje struktūroje;
- personalo išsilavinimą, kvalifikacijos lygį bei jų skatinimą;
- personalo tarpusavio bei su vadovais ryšius;
- darbo kokybės ir efektyvumo formas;
- orientuoti personalą siekti organizacijos tikslų;
- investicijas į žmogiškąjį kapitalą (Vasiliauskas, 2001).

Nepriklausomai kokio dydžio įmonė ir kokia veikla ji užsiima, vienas svarbiausių, daugumai atvejų net ir pats svarbiausias išteklius – joje dirbantys darbuotojai. Kaip atsakinga bendrovė „TEO“ yra įsipareigojusi gerbti Žmogaus teises ir darbuotojų teises, kurti saugias ir sveikas darbo vietas. 2016 m. kaip ir 2015 m. „TEO“ nebuvo užfiksuota jokių pažeidimų dėl diskriminacijos, darbuotojų religijos, lyties, rasės, tautybės, kilmės, politinių įsitikinimų ar kitų priežasčių.

2016 metų pabaigoje Bendrovėje dirbo 1808 darbuotojai (žr. 3.4 pav.): 54 % vyrų, 46 % moterų. Lyginant su 2015 m., tuo pačiu laikotarpiu, darbuotojų sumažėjo 1,79 %. Vadovų pozicijos nesikeitė: vadovauja 63 % vyrų, moterų – 37 % (taip pat ir 2015 m.).



3.4 pav. „TEO“ įmonėje darbuotojų skaičiaus kaita (sudaryta autoriaus pagal TEO veiklos rezultatus 2014 – 2016 m.)

2015 m. darbuotojų skaičius sumažėjo 2,11 %, tačiau kitokių kompetencijų poreikis ir spaudimas atlyginimams (ypč IT srityje) lėmė tai, kad su darbuotojais susijusios sąnaudos, buvo 2,8 % didesnės.

Darbuotojų išsilavinimas „TEO LT, AB“ 2015 m., duomenimis (žr. 3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Darbuotojų išsilavinimas (sudaryta autoriaus pagal TEO veiklos rezultatus 2016 m.)

Darbuotojų grupė	Darbuotojų skaičius	Aukštasis išsilavinimas	Spec. vidurinis	Vidurinis
Vadovai	27	26	0	0
Vidurinio lygmens vadovai	190	167	16	7
Specialistai	1622	1061	287	174

Siekiant kad nauji darbuotojai sklandžiai įsiliėtų į organizaciją, „TEO“ daug dėmesio skiria naujokų integracijai. Vidaus naudojimui skirtame puslapyje „intranete“ yra speciali skiltis naujokui, o interaktyvi atmintinė padeda nepasimesti informacijos gausoje ir žymėti savo progresą. Taip pat organizuojamos „Naujokų dienos“, kurių metu naujieji darbuotojai susipažįsta ir bendrauja su generaliniu direktoriumi, kitais aukščiausio lygio vadovais. Naujokai per šias dienas buna supažindinami su įmonės veikla bei rezultatais įvairiose srityse, pradedant technologijomis ir pardavimais, baigiant personalo valdymu, socialine atsakomybe ir kt.

Bendrovėje kasmet atliekami darbuotojų nuomonių tyrimai įvairiais aspektais: lyderystės, motyvavimo, įgaliojimų, atsakomybės bei kaip jie vetina vadovus ir vadovybės priimamus sprendimus ir pan. Šių tyrimų pagrindu sudaromi veiklos tobulinimo tikslai.

„TEO“ rūpinasi savo darbuotojų sauga ir sveikata. Bendrovė vadovaujasi Darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) sistema, kurioje apibrėžtos darbuotojų saugos ir sveikatos kryptys, tikslai ir uždaviniai. Ypač daug dėmesio atkreipiama į streso valdymą darbo vietose: darbuotojams organizuojami seminarai bei paskaitos, kaip jaustis energingiems ir gerai nusiteikusiems, kaip paprastais metodais atgauti darbingumą, kalbama apie ligų priežastis, streso faktorius ir jų valdymą.

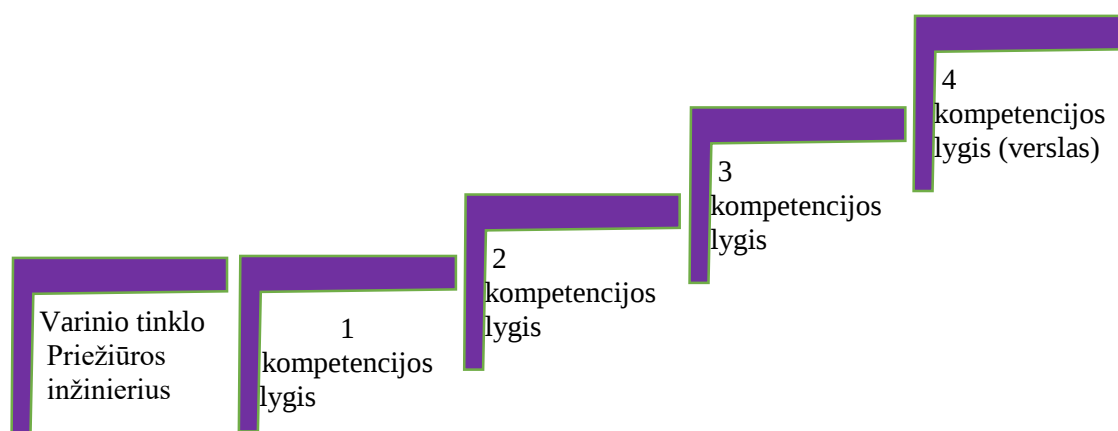
Bendrovė savo darbuotojams siūlo ir papildomas naudas:

- sveikatos draudimas;

- kaupimo ateičiai programa.

Mokymų atžvilgiu „TEO“ įsipareigojusi ugdyti ir „auginti“ darbuotojus: tęsti darbuotojų karjeros ir tobulėjimo (mokymų ir kt. ugdymo) užtikrinimą, vadovybėje skatinti ugdančios lyderystės kompetenciją bei sudaryti palankias sąlygas studentams atlikti praktiką, įdarbinti jaunas žmones.

Per 2016 m., apie 880 „TEO“ darbuotojų dalyvavo vidiniuose ir išoriniuose profesinės kompetencijos kėlimo mokymuose. Vidutinis mokymosi laikas 2016 m. vienam darbuotojuo – 21,7 val. Kiekvienais metais darbuotojai dalyvauja vidiniuose egzaminuose, pagal kurių rezultatus priskiriamas vienas iš keturių kompetencijos lygių (žr. 3.5 pav). Pagal šį kompetencijos lygį darbuotojams yra priskiriami šį lygmenį skirti atlikti darbai, taip pat sudaromas individualiai kiekvienam darbuotojui mokymų, tobulėjimo planas srityse, kurioje matosi iš rezultatų, kad trūksta žinių.



3.5 pav. „TEO“ darbuotojų kompetencijos lygiai (sudaryta autoriaus pagal „TEO“ vidinius duomenis)

Visi darbuotojai (100 %) dalyvauja metiniuose veiklos valdymo pokalbiuose, kurių metu drauge su vadovu aptaria savo kompetencijos tobulinimo poreikius ir karjeros lūkesčius, taip sudaromi individualūs ugdymo ir karjeros planai.

„TEO“ įmonė efektyviai valdanti žmogiškuosius išteklius, leidžia planuoti ir skatinti darbuotojų kvalifikacijos augimą, mažinti išlaidas papildomos darbo jėgos pirkimui, suteikiant galimybes darbuotojams augti įmonės viduje, tobulėti ir pilnai save realizuoti.

„TEO“ darbuotojų atlyginimai (žr. 3.3 lentelė) yra nustatomi įvertinant jų užimamų pareigų svarbą ir indėlį, atsižvelginat į jų turimas žinias, atsakomybės lygį, sprendžiamų uždavinių sudėtingumą, svarbą ir darbo krūvį, asmeninius darbuotojo pasiekimus bei tokių pareigybių atlyginimo lygį rinkoje. Motyvuodami savo darbuotojus siekti tikslų, už gerus pasiekimus rezultatus mokami atitinkami priedai – kuo gersni rezultatai, tuo priedo dydis didesnis (TEO vidiniai duomenys).

3.3 lentelė. „TEO“ darbuotojų atlyginimai (sudaryta autoriaus pagal TEO veiklos rezultatus 2016 m.)

Darbuotojų grupė	Darbuotojų skaičius	Vid. mėnesis atlyginimas (Eur)
Vadovai	27	6425,81
Vidutinio lygio vadovai	190	1991,46
Specialistai	1622	1030,31

Apibendrinami šioje temoje pateiktus duomenis galime išskirti, šiuos „TEO“ įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnius ir šaltinius:

- Organizacijos mokymasis;
- Žmogiškieji ištekliai (organizacijos darbuotojai).

3.3.2. TEO LT, AB finansinės veiklos analizė

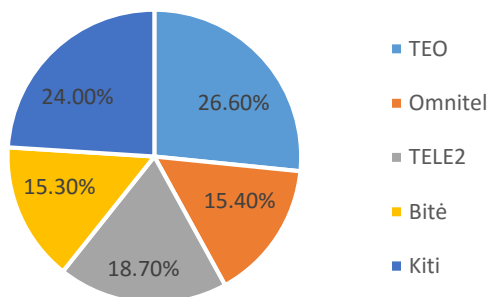
Nesvarbu kokio dydžio įmonė, norėdama sėkmingai konkuruoti rinkoje, ji privalo skaičiuoti savo finansinius rodiklius bei juos analizuoti. Finansinė analizė – tai vienas iš būdų tinkamai įvertinti įmonės situaciją.

Konkurencingumas įmonės lygmenyje įprastai suvokiamas kaip įmonės pelningumas. Pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliai yra – pelningumas, išlaidos, produktyvumas, įgyta rinkos dalis (Rinkauskaitė, 2010).

Bendrai per 2016 metus telekomunikacijų rinka augo 4,8 %.

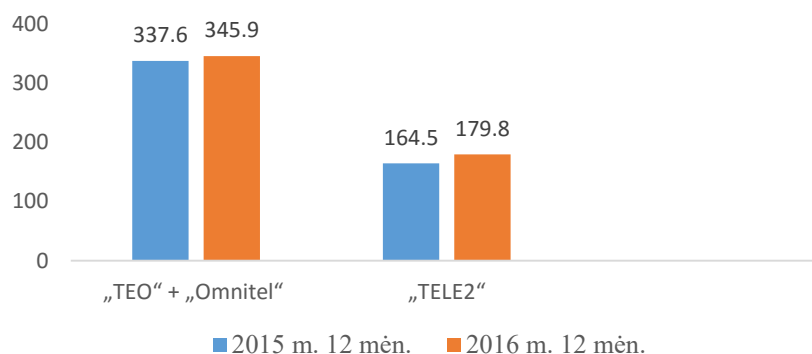
Po „TEO“ ir „Omnitel“ įmonių susijungimo, „TEO“ finansiniai rodikliai 2016 m. 12 mėn. su 2015 m. 12 mėn. palyginami lyg „Omnitel“ buvusi „TEO“ dalis, duomenys sujungiami.

Didžiausias pajamas 26,6 % 2015 m. rinkoje pagal operatorius turėjo „TEO“. Antri liko operatorius „TELE2“ su 18,7 % (žr. 3.6 pav). Bendros „Telia“ pajamos sudarė 42 %. Ir tai yra beveik pusė visos telekomunikacijų rinkos pajamų.

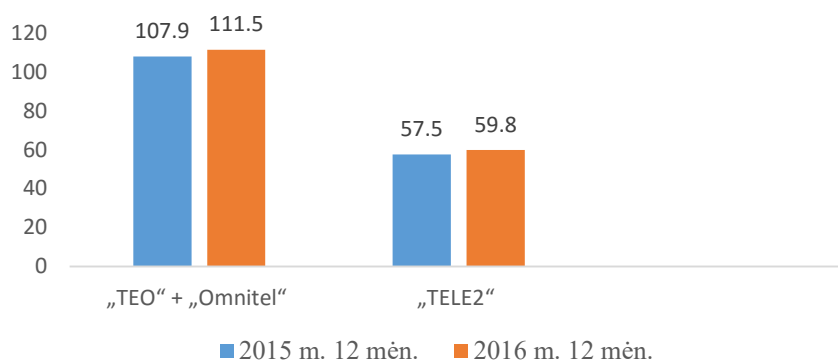


3.6 pav. 2015 m rinkos pajamų pasiskirstymas pagal operatorius (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)

2016 m. 12 mėn. palyginti su 2015 m. 12 mėn. „TELE2“ pajamos augo 9,3 % ir tai yra labiau nei „TEO“ ir „Omnitel“, kurių pajamos augo 2,5 % (žr. 3.7 pav.). „TELE2“ taip pat šiek tiek daugiau didėjo ir EBITDA 4,1 %, palyginti su „TEO“ ir „Omnitel“ 3,3 % (žr. 3.8 pav.).

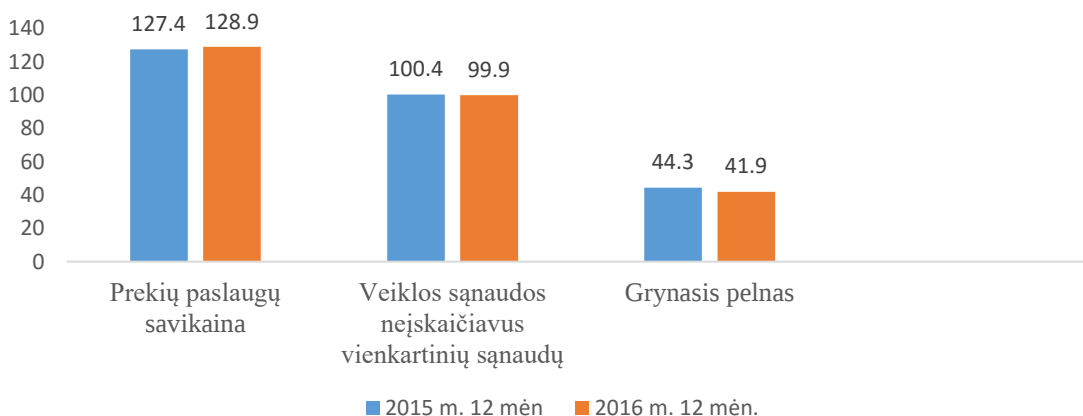


3.7 pav. Pagrindinių rinkos dalyvių pajamos (mln. eurų) (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)



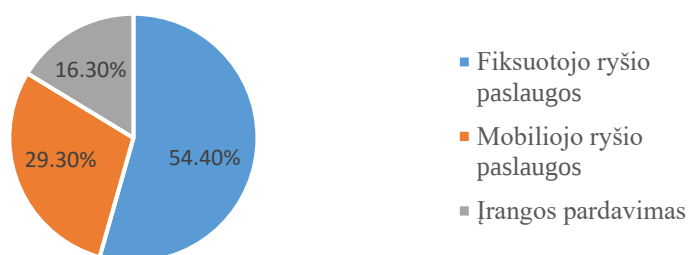
3.8 pav. Pagrindinių rinkos dalyvių EBITDA mln. Eur. (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)

Iš pagrindinių finansų rodiklių dinamikos (žr. 3.9 pav.) matyti kad grynasis pelnas jungtinės „TEO“ ir „Omnitel“ įmonės 2016 m. 12 mėn. sumažėjo 5,5 % palyginus su 2015 m. 12 mėn. Prekių ir paslaugų savikaina padidėjo nežymiai – 1,2 %. Veiklos sąnaudos neįskaičius vienkartinių sąnaudų sumažėjo 0,5 %.

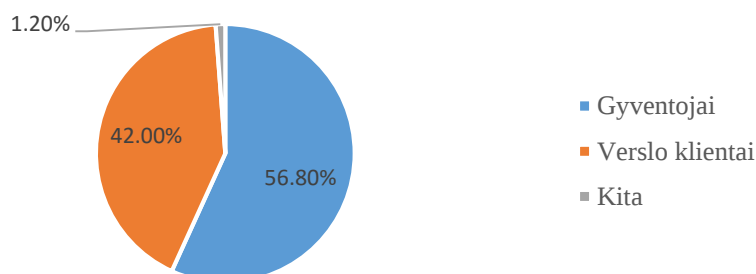


3.9 pav. Pagrindinių finansų rodiklių dinamika (mln. eurų) (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)

Vertinant pagal paslaugų grupes didžiausią dalį pajamų sudarė fiksuotojo ryšio paslaugos – 54,4%, įrangos pardavimų pajamos sudarė 16,3% (žr. 3.10 pav.). Pagal klientų segmentus gyventojai sudarė 56,8 %, verslo klientai 42,0 % (žr. 3.11 pav.).



3.10 pav. Pajamų struktūra pagal paslaugų grupes (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)



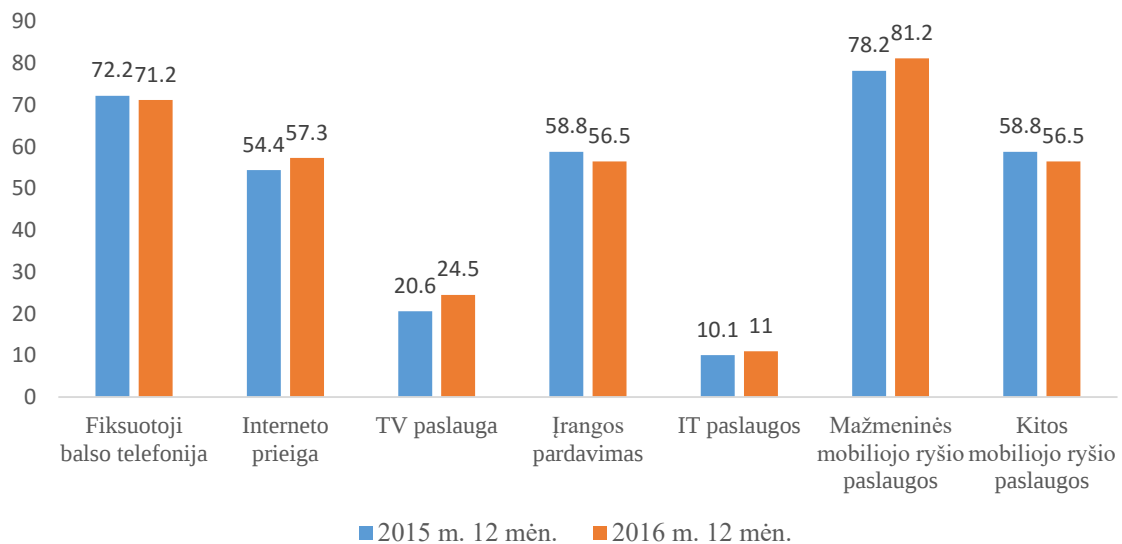
3.11 pav. Pajamų struktūra pagal klientų segmentus (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)

2016 metus „TEO“ įmonei galime įvardinti, kaip labai sėkmingus metus. Bendrovė įsivykde visus sau išsikeltus finansinius tikslus (žr. 3.4 lentelė).

3.4 lentelė. „TEO“ įmonės išsikelti tikslai 2016 m. (sudaryta autoriaus pagal „TEO“ vidinius duomenis)

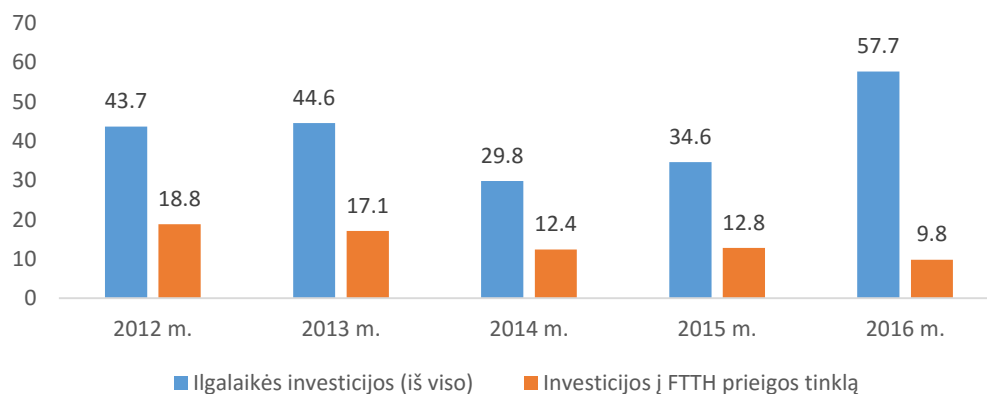
	Tikslas	Pasiekta	Rezultatas
Bendrovės paslaugų pajamos	280.6	281.0	100%
Bendrovės Ebitda	120.1	120.3	100%
Bendrovės pinigų srautai	56.1	56.14	100%
Bendrovės NPS	45 %	47%	100%

Pajamų pasiskirstymą pagal paslaugas (žr. 3.12 pav.) matome, kad didžiausiu procentu – 18,5%, padidėjo pajamos iš TV paslaugos. Kaip ir tikimasi kiekvienais metais, fiksuotosios balso telefonijos pajamos mažėjo, tačiau tas procentas nėra labai didelis – 1,2%. Ši paslauga vis dar teikia įmonei didžiausias pajamas. Kiek netikėtai mažėjo pajamos už įrangos pardavimus – 4,0%. Šį mažėjimą labiau įtakojo iš „TEO“ pusės. Interneto prieigos pajamos didėjo 5,4%.



3.12 pav. Pajamos pagal paslaugas (mln. eurų) (TEO veiklos rezultatai 2016 m.)

„TEO“ kiekvienais metais daug investuoja į šviesolaidinį tinklą (FTTH) (žr. 3.13 pav.). Tai rodo, kad Bendrovė yra atvira naujovėms, kuria tvirtus pamatus ateities perspektyvoms.



3.13 pav. Ilgalaikės investicijos (mln. eurų) (adaptuota autoriaus pagal TEO veiklos rezultatus 2012 – 2016 m.)

Vertinant „Telia“ finansinę analizę, galima paminėti, kad atsigauna mobiliojo balso paslaugų vartojimas. Per 2016 metus augo 1,8 %. Sparčiausiai augo mobiliųjų duomenų naudojimas – 2 kartus. Šioje srityje tendencija labai aiški – mobiliųjų duomenų naudojimas auks ir toliau.

Apibendrinant šioje temoje išanalizuotus duomenis, galime išskirti šiuos „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir šaltinius:

- inovacijos (naujos kartos tinklo statyba);
- tinklo ifrastruktūra (70% namų ūkių pasiekia šviesolaidinis tinklas, „TEO“ jau investavę 1 mlrd eurų į naujos kartos šviesolaidinį tinklą ir šias investicijas žada tęsti ir ateityje);
- paslaugų kokybė (tai lemia šviesolaidinis tinklas);
- „Omnitel“ bendrovės įsigijimas (pajamų didėjimas, paslaugų siūlymas).

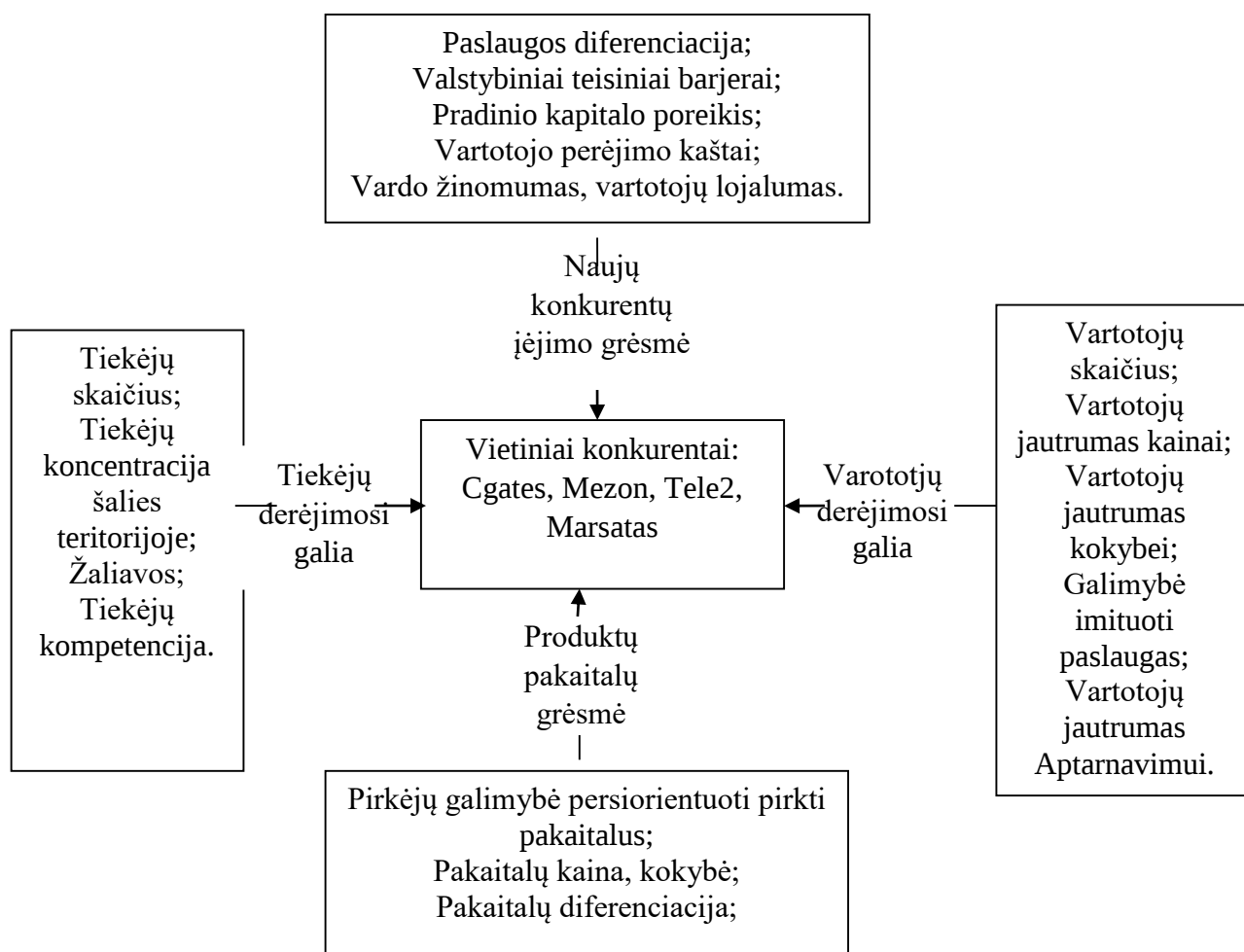
3.4. TEO LT, AB konkurencinio pranašumo įgijimo galimybės

3.4.1. Konkurencinės aplinkos analizė

„TEO LT, AB“ įmonės konkurencinę aplinką ir jos veiklą įtakojančias jėgas įvertinsime pasinaudoję M.Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu. Taip pat konkurencinio pranašumo identifikavimui pasinaudosime SSGG analize, „TEO“ klientų apklausa, palyginsime Bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses su svarbiausiu konkurentu.

3.4.1.1. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis

M.Porter konkurencinei analizei siūlo naudoti penkių konkurencinių jėgų modelį. Šio modelio esmė yra tai, kad konkurencinę aplinką kuria ne vien tik konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro (žr. 3.14 pav.). Teorinė M.Porterio penkių konkurencinių jėgų modelio analizė atskleidė, kad šis modelis yra startinis organizacijos konkurencinių pranašumų analizės žingsnis, identifikuojantis bazines, bendrovės veiklai įtaką darančias jėgas.



3.14 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis adaptuotas pagal „TEO“ (adaptuotas autoriaus remiantis Porter, 1990, p. 5)

Vartotojų derėjimosi galia

Šiandieninėje rinkoje vartotojai turi didelę derėjimosi galią, nes telekomunikacijų paslaugas (interneto, televizijos) kiekviename mieste ir miestelyje teikia bent jau 4-5 įmonės. Neįtikusį tiekėją vartotojai gali visai nesunkiai pakeisti, perėjimo kaštai yra minimalūs, arba iš viso jų nėra (dažnai nėra jokių paslaugų įrengimo mokesčių). Paslaugų vartotojų nėra tiek, kad visos įmonės būtų patenkintos turimu jų skaičiumi. Jeigu interneto ir televizijos paslaugų tiekėjų visame mieste būtų viena ar dvi, tuomet pranašumą įgytų pačios įmonės, nes vartotojams nebeliktų kitų alternatyvų ir pasirinkimų keisti paslaugų tiekėją. Nauji paslaugų vartotojai taip pat rinktųsi tokį tiekėją, koks jų gyvenamoje vietoje teikia paslaugas. Tačiau šiandien rinkoje yra daug interneto ir televizijos paslaugas teikiančių įmonių, todėl vartotojai diktuoja savo sąlygas. Įmonės, nenorėdamos prarasti savo klientų, turi nusileisti ir mažinti paslaugų kainas arba už tą pačią kainą pridėti klientams daugiau papildomų paslaugų, kurios teiktų daugiau vertės ir vartotojams nebeatrodytų, jog kaina už paslaugas yra didelė. Tačiau ne visos įmonės gali sumažinti paslaugų kainą iki tos ribos, kurios reikalauja klientas. Vietiniai, „mažesni“ tiekėjai gali klientams pasiūlyti tokią kainą, kurią susiderina su kiekvienu klientu atskirai. Dažniausiai taip elgiasi tos įmonės, kurių paslaugos yra nediferencijuotos ir tik kainomis gali išlaikyti klientus. „Didesnės“ įmonės tą padaryti ne visada gali - yra nustatyti standartiniai paslaugų įkainiai. Galime paminėti ir konkretų pavyzdį: konkurentų (Cgates, Marsat) klientui „TEO“ įmonė pateikusi vartotojui interneto ir išmaniosios televizijos paslaugų paketą už 14,90 eur/ mėn.; konkurentai, nenorėdami prarasti kliento pasiūlo jiems tokių paslaugų paketą už 12,90, nors internetinėje svetainėje tokios paslaugų siūlomos kainos nėra. Galime daryti išvadą, kad „Cgates“ įmonė stengiasi išlaikyti klientą pritaikiusi jautrumą kainai. „TEO“ teigia, kad paslaugų kokybė turi savo kainą. Įmonės, kurios negali visiškai patenkinti vartotojų jautrumo kainai, turi pasistengti panaikinti kitus vartotojų jautrumus. Vienas iš jų - jautrumas kokybei. Norint išlaikyti vartotoją, reikia pasiūlyti tokią paslaugų kokybę, dėl kurios vartotojas sutiks mokėti ir 2-3 eurus daugiau, nei už konkurentų siūlomas, bet prastesnės kokybės paslaugas. Norėdama būti kokybės lydere, įmonė turi nuolat investuoti į naujausias technologijas, kurti naujas paslaugas. „TEO“ tai daro sėkmingai: investicijos į šviesolaidinį tinklą, išmaniosios televizijos tobulinimas – didesnės vertės jai suteikimas, interneto greitaveikos didinimas, naujos paslaugos (bonding) teikimas klientams DSL zonoje (paslaugų kokybės gerinimas), pačios naujausios galinės įrangos, kurioje įdiegtas wi-fi 5 GHz dažnis, kuris leidžia išvengti trukdžių tarp kitų wifi tinklų ir kanalo užterštumo, pasiūlymas klientams. Visa tai leidžia bendrovei teikti paslaugas kokybiškai ir sumažinti vartotojų jautrumą kainai. „TEO“ šviesolaidinis internetas – tai paslauga turinti „gerą vardą“ visuomenėje. 8 iš 10 bendrovės nešviesolaidinės prieigos paslaugų vartotojų domisi šviesolaidinio interneto įsivedimo galimybėmis. Iš to galima daryti išvadą, kad „TEO“ šviesolaidinio interneto vartotojai labai patenkinti kokybe ir skleidžia visuomenėje tik gerus atsiliepimus, pasidalindami su

draugais ir pažįstamais geromis savo emocijomis. Šiandien 70 % namų ūkių pasiekia šviesolaidinis internetas. Šis procentas didės, nes „TEO“ kiekvienais metais investuoja į šviesolaidinį tinklą. Bendrovės teikiama išmanioji televizija taip pat sumažina vartotojų jautrumą kainai, kadangi vertinama jos kokybė ir papildomos vertės. Tai ne televizija, kuri valdo vartotoją, bet televizija, kurią valdo vartotojas. Ši televizija 2014 metais buvo apdovanota aukso medaliu. 7 iš 10 mokamos televizijos klientų renkasi TEO išmaniąją televiziją. „TEO“ investicijos į šviesolaidinį tinklą, kuris lemia gerą paslaugų kokybę, atsiperka didėjančiu vartotojų kiekiu. Šis kiekis grafiškai buvo pateiktas įmonės finansinėje analizėje. Šiandien klientai taip pat labai jautrūs aptarnavimui. Pakanka dviejų, o kartais ir vieno karto blogai aptarnaut klientą ir šis pradės domėtis kitų tiekėjų paslaugomis. Vartotojams interneto paslauga reikalinga kiekvieną dieną, kiekvieną valandą, kiekvieną minutę, kai kuriems ir kiekvieną sekundę. Todėl bet koks interneto sutrikimas blogina kliento geras emocijas esamo paslaugų tiekėjo atžvilgiu, o jei į sutrikimą dar ir reaguojama pavėluotai, klientas reaguoja labai jautriai. Klientai nori, jog sutrikimai būtų pašalinti greitai, tą pačią dieną, kokybiškai, juos šalintų kompetetingi, maloniai bendraujantys, viską išsamiai išaiškinantys specialistai. „TEO“ savo klientus aptarnauja 24 val. per parą, visus metus. Nuo 2017 m. bendrovė savo veikloje įvedė gedimų šalinimo rodiklį, kuris turi būti kuo trumpesnis. Nuo patekimo į inžinieriaus gedimų sistemą jis negali joje būti ilgiau nei 6 val. Kiekvieno kontakto su klientu metu, „TEO“ siunčia vertinimo anketą. Ši anketa padeda gerinti aptarnavimo kokybę, įsiklausyti į klientą, išgirsti tai, ko jis tikisi iš savo paslaugų bendrovės, išspręsti net menkiausias išlikusias problemas. Po kontakto su klientu jo lūkesčiai turi būti viršyti labiau, nei jis pats tikėjosi. Klientų poreikių išsiaiškinimas šiandien yra labai svarbus konkurencinio pranašumo veiksnys. Pateiksiu keletą grįžtamojo ryšio su klientais pavyzdžių po problemos išsprendimo. Klientų komentarai:

- „greitas, kompetentingas, malonus aptarnavimas“;
- „gedimą pašalino tą pačią dieną, kai kreipiausi, reagavote į iškvietimą labai operatyviai, meistrai gedimą pašalino labai profesionaliai, maloniai bendravo“;
- „smagu, kad buvo tą pačią dieną pašalintas gedimas“.

Tiekėjų derėjimosi galia

„TEO“ tiekėjų ratas yra gana platus. Vienų tiekėjų derėjimosi galia yra didelė, kitų silpna. Prie turinčių didelę tiekėjų derėjimosi galią galima priskirti elektros energijos tiekimo įmonę Eso. Kadangi ši įmonė vienintelė, todėl gali išsiderėti didesnes kainas. „TEO“ per metus suvartoja per 35 mln. kilovatvalandžių elektros energijos. Bendrovė vykdo tausojimo iniciatyvas ir tęsia investicijas į inovacijų sprendimus, kad mažėtų sąnaudos už suvartojamą elektros energiją, dėl to atlikta daug stotelių modernizavimo. Kitas tiekėjas, turintis stiprią derėjimosi galią, yra Litesko. Visoms „TEO“ patalpoms, tiek darbuotojų, tiek duomenų centrums, tiek stotelėms reikalingas šildymas. Šių abiejų tiekėjų „TEO“ bendrovė galimybės keisti neturi. Degalus teikiantį tiekėją būtų galima pavadinti vidutinio stiprumo. Šį tiekėją „TEO“ gali rinktis iš 4-5 variantų. Kadangi bendrovė sunaudoja daug degalų, tai gali išsiderėti

sau tinkamą kainą. Pateikto konkurso metu „TEO“ renkasi tą tiekėją, kuris pasiūlo geriausias sąlygas. Pačiam tiekėjui taip pat naudinga turėti daug degalų suvartojantį klientą. Šiuo metu degalų tiekėjais „TEO“ automobiliams yra „Lucoil Baltija“ ir „Neste“. Tiekėjo pasirinkimą lemia ne tik kaina, bet ir jų išvystytas tinklas Lietuvoje. Kitų „TEO“ tiekėjų derėjimosi galia yra silpna. Kadangi jų rinkoje yra daug, bendrovė turi iš ko rinktis. Su kitais tiekėjais bendradarbiaujama dėl galinės įrangos, medžiagų tinklo pastatymo, medžiagų paslaugų įrengimams daryti įsigijimo. Šie tiekėjai pasirenkami per keletą etapų. Pirmajame etape išklausomi visi tiekėjų komerciniai pasiūlymai. Tiekėjų turi būti mažiausiai 4-5. Į antrąjį etapą pakviečiami 2-3 tiekėjai deryboms. Taigi „TEO“ gali paspausti šiuos tiekėjus, nes kiekvienas tiekėjas, dalyvaujantis konkurse, nori laimėti projektą. Tiekėjai turi atitikti iškeltus reikalavimus: kokybės, patirties, patikimumo, kainos. Sudarius sutartis, visada turi būti numatoma, kad bus taikomas Tiekėjų etikos kodeksas. „TEO“ turi užtikrinti, kad išorės tiekėjų paslaugos, produktai ir procesai nesumažins jų gebėjimo nuolat teikti kokybiškas paslaugas ir produktus. „TEO“ planuoja įsdiegti tiekėjų valdymo procesą, pagal kurį būtų periodiškai vertinami tiekėjai, ir kaupiama informacija apie jų kokybę. Procesas leistų kontroliuoti esamų tiekėjų galią ir įtaką – taip būtų išvengta tiekėjų nepakeičiamumo idėjos. Šiandien „TEO“ bendradarbiauja su 36 tiekėjais, iš kurių 5 yra užsienio tiekėjai. „TEO“ daug dėmesio skiria savo paslaugų kokybei, kuri susijusi ne tik su bendrovės verslu, bet ir su prekių bei paslaugų tiekėjų veikla. Todėl bendrovė siekia dirbti su atsakingais tiekėjais. Kadangi šie aptarti tiekėjai turi silpną derėjimosi galią, tai būtent jie turi taikytis prie aukščiausių „TEO“ kokybės standartų, nes kitu atveju jie bus pakeisti kitais tiekėjais. „TEO“ pasirenka tuos partnerius, kurių vertybės sutampa su bendrovės nuostatomis. „TEO“ taip pat reikalauja, kad jų tiekėjai skatintų taip pat elgtis ir savo partnerius - tokiu būdu atsakomybė būtų diegiama visoje tiekimo grandinėje.

Pakaitalų grėsmė

Jeigu dar iki 2017 m. pradžios didžiausia pakaitalo grėsmė „TEO“ buvo 4G internetas, tai po to, kai 2017 m. vasario 1 d. buvo paskelbta apie susijungimą su „Omnitel“, ši grėsmė tapo nauja galimybe. Šia galimybe iš karto buvo pasinaudota rinkai pasiūlius inovatyvią paslaugą – bonding (DSL + 4G). Pakaitalų grėsmės „TEO“ visiškai nejaučia ten, kur iki kliento atvesta šviesolaidinė prieiga. Dėl šios paslaugos kokybės vartotojai apie pakaitalus negalvoja. Dėl pakaitalų didžiausia grėsmė buvo DSL prieigos, tačiau šią grėsmę gerokai sumažino bonding paslauga. Pakaitalų grėsmę būtų galima įžvelgti išmaniajai TEO televizijai, kurią pasiūlė Viasat ir TELE2,- tai viaplay paslauga išmaniuose įrenginiuose, asmeniniame ar planšetiniame kompiuteryje. Ja galima naudotis bet kur- ten, kur tik yra interneto paslauga. Šios paslaugos turinys- filmai, serialai ir sportas. Didžiausią grėsmę viaplay paslauga sudarytų tuomet, jei pradėtų teikti ir televizijos kanalus. Tokiu atveju vartotojai savo televiziją matytų visur- ten, kur bebūtų, kadangi TELE2 teikia, jog jos 4G padengiamumas 99% Lietuvos teritorijos. Ateities stipriausia pakaitalų grėsmė laikomas 5G ryšys. Jei „TEO“ nebus pirmoji 5G ryšio tiekėja, susidurs su rimtu iššūkiu.

Naujų konkurentų grėsmė

Naujų konkurentų grėsmė nėra didelė, kadangi telekomunikacijų sektorius labai gerai išvystytas ir norint į ją įeiti reikalingos milžiniškos investicijos. Šių dienų vartotojai renkasi žinomus, patikimus rinkos „žaidėjus“. Kadangi investicijos didelės, tai ir paslaugų kainos negalėtų būti labai mažos. Tad vartotojų, kurie jautrūs kainai, pritraukti nepavyktų, o tie, kurie sutinka mokėti už pasaugas daugiau, reikalauja geros paslaugų kokybės. Naujai į rinką atėjusi įmonė susidurtų su patirties ir žinių stoka. Taip pat naujai įmonei būtų sunku imituoti tokią pridėtinę vertę, kurią gali savo klientams pasiūlyti esami paslaugų tiekėjai. Tik per ilgą laiką teikiant paslaugas klientams, įmonių žmogiškieji ištekliai tampa bene svarbiausiu faktoriumi klientų lojalumui. Naujai į rinką atėjusios įmonės žmogiškieji ištekliai būtų pradžios stadijoje, reikėtų daug laiko ir patirties, jog jie taptų lemiančiu faktoriumi. Vienintelis atvejis, kada naujas konkurentas taptų svarbiu „žaidėju“ rinkoje, būtų tuomet, jei varototojai būtų nusivylę, nepatenkinti nei kaina, nei paslaugų kokybe, nei esamų paslaugų tiekėjų žmogiškaisiais ištekliais. Tokiu atveju naujo paslaugų tiekėjo pasirodymas rinkoje taptų vartotojams nauja galimybe, ir vartotojai nejaustų jokių baimių rinkdamiesi naujai į rinką atėjusią įmonę, nors ir visiškai jos nepažindami. Šiandien situacija kitokia: vartotojai yra viskuo patenkinti, o tie, kurie vienaip ar kitaip susiduria su nesklandumais, naudodamiesi esamo tiekėjo paslaugomis, nesunkiai gali rinktis kitą tiekėją. Pasiūla šiandien yra didelė, įmonės klientų laukia „išskėstomis rankomis“.

Darome išvadą, jog naujo konkurento grėsmė yra nedidelė. Nauju konkurentu nebent būtų galima iš dalies vadinti dviejų esamų įmonių susijungimą. Šiuo atveju abiejų įmonių tinklai, resursai, patirtis, vartotojai, paslaugos taptų suvienyti kaip vienos įmonės ir galėtų tapti didesne grėsme rinkoje. 2014 m. 08 mėn. buvo sujungti „Erdvių“ ir „Mezon“ prekių ženklai. Abiejų įmonių visos interneto paslaugos buvo teikiamos po „Mezon“ prekės ženklu. Po šio susijungimo „Erdvių“ klientų paslaugų kokybė pagerėjo. Galime paminėti dar „TEO“ ir „Omnitel“ susijungimą. Tuomet rinkai buvo pateikta inovatyvi paslauga – bonding. Esami DSL vartotojai, migravę į šią paslaugą, sutinka mokėti daugiau, bet naudotis kokybiškesne paslauga (žr. 3.5 lentelė). Naudojantis šia inovatyvia paslauga, vartotojų atsiliepimai pagerėjo (žr. 3.15 pav.). Manoma, jog ateityje tokių dviejų įmonių susijungimų daugės- daugeliu atvejų, kai „didelės“ įmonės nusiperka „mažesnes“. 2016 m. 03 mėn. spaudoje buvo pasirodę pranešimų, kad „Bitės“ savininkai perka „Cgates“ valdytoją. Šis manevras tik rodo, kad įmonėms su esamais resursais konkuruoti taps vis sunkiau, nes klientų poreikiai vis auga, jie nori daugiau naujovių, todėl įmonės priverstos keisti savo strategijas, ieškoti naujų galimybių. Tokios galimybės įmanomos sujungus plačiajuostį ryšį su mobiliu 4G- tą jau įrodė „TEO“ nusipirkdama „Omnitel“ ir pradėjusi kurti naujas paslaugas klientams.

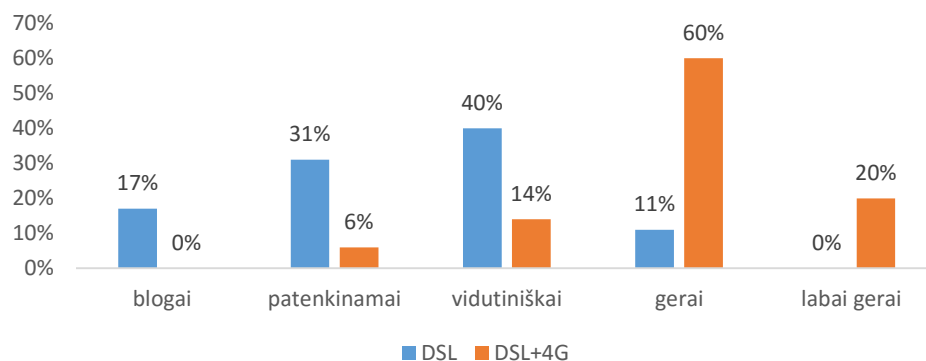
Vyriausybės vaidmuo

Šioje dalyje galime išskirti vyriausybės priimtus įstatymus, įtakojančias įmonių veiklą. Europos Parlamentas (EP) nustatė didžiausias leistinas kainas, kurias mobiliojo ryšio operatoriai galės taikyti

vieni kitiems, kai jų klientai naudosis kito ES ryšio operatoriaus tinklu. Visos Lietuvoje mobiliojo ryšio bendrovės kalba apie būsimus nuostolius ir tai gali įtakoti kainas Lietuvoje.

3.5 lentelė. „TEO“ dsl technologijos ir bonding paslaugų kainos (sudaryta autoriaus)

	DSL	DSL+4G
Kaina, eur/mėn.	Vid. 16	20



3.15 pav. „TEO“ klientų DSL paslaugos ir naujos DSL+4G paslaugos vertinimas (sudaryta autoriaus pagal klientų apklausą (žr. 5 priedas))

Tiesioginiai konkurentai

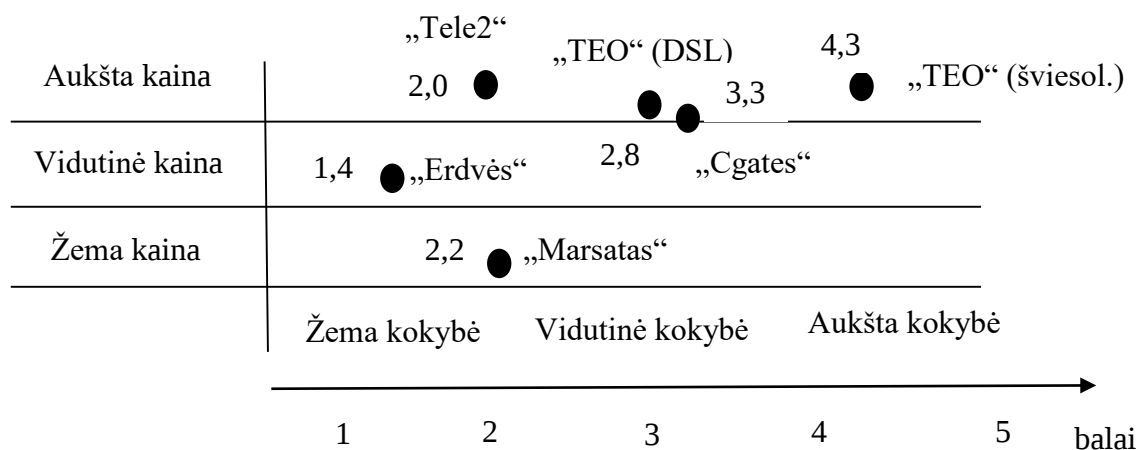
Lietuvoje yra daug interneto ir televizijos paslaugų tiekėjų, todėl kova tarp jų vyksta nuolat. Ši kova vyksta dėl vartotojų, didesnės rinkos dalies. Kiekviena įmonė nori įgyti esamų klientų lojalumą ir pritraukti naujų vartotojų, dar nesinaudojančių jokiais telekomunikacijų paslaugomis. Kiekviena įmonė supranta, kad tokių vartotojų yra mažuma, tad turi stengtis pervilioti konkurentų paslaugų naudotojus. Pavergti juos į savo pusę nėra lengva užduotis, dėl to reikia gerokai pasistengti. Žinoma, pasiūlius tokias pat paslaugas, tikėtis prisivilioti konkurentų vartotojus yra naivu. Konkurentų klientams reikia pasiūlyti tas paslaugų vertybes, kurių jie neturi naudodamiesi jų paslaugomis. O tai padaryti galima tik per inovacijas, investuojant į naujų tinklų plėtrą, kuriant naujas paslaugas, jų derinius, analizuojant klientų poreikius. Teikti vien tik „grynos“ televizijos ir „gryno“ interneto paslaugas neužtenka. Vartotojai nori prie šių paslaugų gauti daug papildomų verčių.

Norėdami įvertinti esamus konkurentus ir jų įtaką, suskirstysime juos į matricą pagal kokybę ir kainą (žr. 3.16 pav.). Kainą sužinojome pagal tiekėjų oficialiuose puslapiuose 2017 m. balandžio mėn. pateiktus duomenis (žr. 3.6 lentelę): mėlyna spalva pažymėta žemiausia kaina, raudona – aukščiausia. Kokybę įvertinsime pasinaudodami klientų apklausa (žr. 6 priedą). Kai kurių tiekėjų respondentų skaičius nėra didelis, kadangi jų turimas kiekis yra nedidelis apskritai.

3.6 lentelė. „TEO“ ir konkurentų paslaugų kainos (sudaryta autoriaus)

Tiekėjas	Kaina eur/mėn. su 24 mėn. sutartimi				
	Namų internetas			DSL+4G (iki 100)	Televizija
	Iki 12 Mb/s	Iki 20 Mb/s	Iki 100 Mb/s (šviesolaidinis)		
„Mezon“	9,90	12,90	neteikia	neteikia	6,00
„Cgates“	neteikia	neteikia	7,99	neteikia	9,99
„Marsatas“	5,79	neteikia	7,24	neteikia	7,50
„Tele2“	neteikia	17,00	neteikia	17,00 (4G)	neteikia
„TEO“	14,90	15,00	9,90	20,00	11,00

Pasinaudoję 3.15 lentele ir vartotojų apklausa, kuri pateikta 6 priede, sudarome „TEO“ ir jos konkurentų kokybės ir kainos matricą (žr. 3.16 pav.).



3.16 pav. „TEO“ ir jos konkurentų palyginamoji kainos/kokybės analizė (sudaryta autoriaus pagal atliktą klientų apklausą (žr. 6 priedas))

Pagal 3.16 paveikslą matome, kad vartotojai žemiausios kokybės paslaugas vertina „Erdvės“ įmonės paslaugas – 1,4 balo iš 5 galimų. Vykdant klientų apklausą, visi klientai teigė, jog naudojami „Erdvių“ tiekėjo paslaugomis. Nors šiai dienai tokios įmonės jau nebėra, „Erdvės“ buvo sujungtos su „Mezon“ ir bendru prekės ženklu pasirinkta „Mezon“, tačiau šiame darbe naudojamas „Erdvės“ prekės ženklas. Apklausti vartotojai kaip aukščiausios kokybės paslaugas išskyrė „TEO“ – 4,3 balo iš 5. Verta paminėti, kad taip aukštai vertinamos šviesolaidiniame tinkle teikiamos „TEO“ paslaugos. Per telefono liniją teikiamas paslaugas vartotojai įvertino – 2,8 balo iš 5 galimų.

Apibendrinant šioje temoje išanalizuotus duomenis, galime išskirti šiuos „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir šaltinius:

- Paslaugų teikimas per šviesolaidinę priegą;
- Didesnės vertės suteikimas klientams;

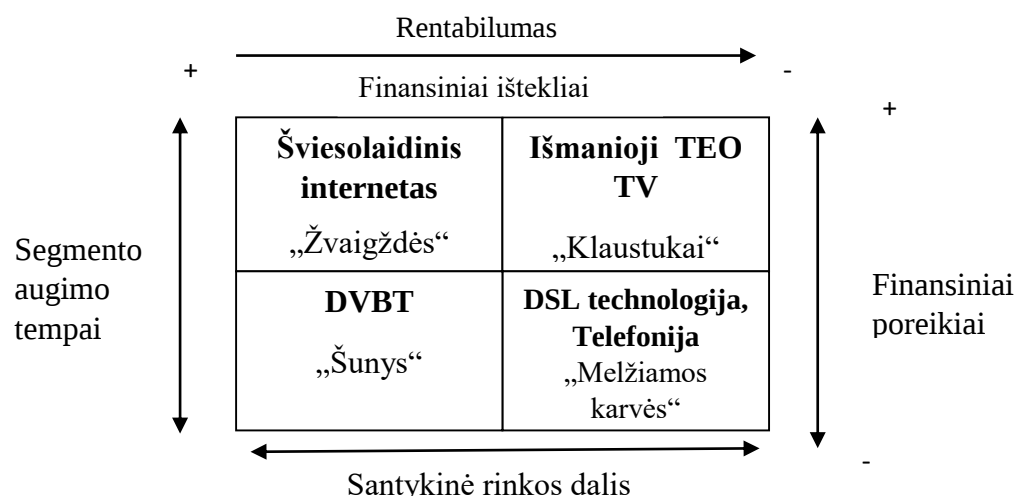
- Paslaugų kokybė;
- Naujų paslaugų pasiūlymas klientams (DSL+4G – kokybės gerdinimas);
- „Omnitel“ įmonės nupirkimas, sumažinant pakaitalų grėsmę;
- Tiekėjų etikos kodekas (tiekėjų valdymo sistema).

3.4.1.2. Konkurencingumo veiksnių raiška „TEO LT, AB“ atveju – konkurentų analizė

Lietuvos telekomunikacijų rinkoje jau ilgą laiką vyksta aštri kova dėl rinkos dalies. Ši kova sukūrė išskirtines sąlygas vartotojams, naudotis aukštos kokybės paslaugomis žemomis kainomis. Telekomunikacijų įmonės, norėdamos laimėti klientų palankumą, turi tenkinti aukštus jų lūkesčius ir derintis prie nuolat besikeičiančių jų poreikių. Šiuos dalykus galima užtikrinti tik nuolatos investuojant į naujausias technologijas, naujos kartos infrastruktūrą. Įmonės turi siūlyti naujoviškas, daug vertės teikiančias paslaugas. Tik nuolatos analizuodami klientų poreikius, sužinosime kokios vertės klientams reikia. Telekomunikacijų sektoriaus lyderėms itin svarbu kurti vartotojams vertę per papildomas paslaugas (Mercuri Urval).

Įmonėms reikia suprasti, ką jų klientai laiko patraukliausiu pasiūlymu ir tada pasiūlyti jiems tokius produktus ir paslaugas, kurie leistų išlaikyti esamus vartotojus ir pritraukti naujus. Nėra paslaptis, kad vartotojų poreikiai yra nuolat besikeičiantys ir augantys. Būtent dėl šios priežasties, greitas atsakas į klientų poreikius ir lankstumas, tampa svarbiu konkurencingumo veiksniu.

Analizuodama savo paslaugas, jų populiarumą ir paklausą rinkoje, „TEO“ turi nuspręsti, į kurių paslaugų gerinimą reikia investuoti daugiau, mažiau, o į kurių galbūt visai neinvestuoti. „TEO“ paslaugų konkurencinei padėčiai rinkoje įvertinti, pasinaudosime Boston Consulting Group (BCG) matrica (žr. 3.17 pav.).



3.17 pav. „TEO“ paslaugų užimama dalis rinkoje (adaptuotas autoriaus remiantis Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 64)

Telefonijos paslauga pagal santykinę rinkos dalį priskiriama melžiamoms karvėms, nors ir kiekvienais metais mažėja ją naudojančių vartotojų skaičius, tačiau ji dar teikia dideles pajamas TEO LT, AB bendrovei. Palyginti 2015 metus (45.03 mln. eur.) su 2014 metais (50.98 mln. eur.) bendros fiksuotojo telefono ryšio pajamos sumažėjo 11.2 %. Palyginus su dar ankstesniais 2011 metais (72.40 mln. eur.), 2015 metais pajamų mažėjimas iš fiksuotojo telefono ryšio sudarė net 37.8%. Galima paminėti alternatyvių operatorių pajamas už 2015 metus sudarė 2.75 mln. eur. Palyginti 2016-09-30 su 2015-09-30 laikotarpiu telefonijos klientų skaičius sumažėjo 6,9 %, nuo 507 tūkst. iki 466 tūkst. vartotojų. Telefonijai nereikia didelių investicijų ar didelių kaštų, tinklo infrastruktūra išvystyta, tad įmonei duoda didelį pelną, nes užimama didelė rinkos dalis. Tendencija šios paslaugos linkusi į mažėjimą, kurį dar labiau skatina naujų DSL planų pateikimas rinkai, kai klientai interneto paslaugą gali užsisakyti be telefonijos, kas dar prieš 6 mėn. nebuvo galimybės. Per pirmus tris 2016 metų ketvirčius telefonijos pajamos sumažėjo 9.05% (31.03 mln. eur.) lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2015 metais (34.12 mln. eur.).

DSL technologija pagal santykinę rinkos dalį taip pat priskiriama melžiamoms karvėms, nors ir kiekvienais metais mažėja ją naudojančių vartotojų skaičius ir gaunamos pajamos, tačiau ji dar teikia dideles pajamas TEO LT, AB bendrovei, dėl didelės užimamos rinkos dalies, mažų kaštų šiai paslaugai. Ši paslauga nereikalauja didelių investicijų, nes tinklo infrastruktūra gerai išvystyta. Palyginti 2016 metus su 2015 metais, DSL pajamų mažėjimas sudarė 2.38 %. 2015 metais DSL pajamos buvo 17.23 %, o 2016 metais 14.85 %. Palyginti su 2011 metais, kai pajamos siekė 27.38%, iki 2016 metų pajamos sumažėjo 12.53 %. Abonentų skaičius palyginti su 2015 metais, 2016 metais sumažėjo 1.54 %, o dar lyginant su 2011 metais sumažėjo 10.04 %. Palyginti 2016-09-30 su 2015-09-30 laikotarpiu DSL klientų skaičius sumažėjo 3.6 %, nuo 161 tūkst. iki 166 tūkst. vartotojų. Mažėjimas nereiškia, jog buvo prarasti klientai, dauguma migravo į naujai pastatytą šviesolaidinį tinklą, gerinant klientams paslaugų kokybę, didinant jų vertę ir klientų pasitenkinimą. Tačiau TEO neketina leisti DSL tapti „šunimis“, kadangi buvo daug investuota į šią paslaugą, tad norima išnaudoti visas galimybes. Per DSL liniją ketinama teikti išmaniąją televiziją, o interneto srautą per LTE, taip vadinamąjį hibridinį internetą.

Išmanioji TEO televizija (IPTV) pagal santykinę rinkos dalį priskiriama „klaustukams“. Ši paslauga labai sparčiai vystosi, kadangi teikia daug vertės klientams ir klientai ją labai pamėgo, tačiau norint ją teikti kokybiškai be trukdžių, reikalingas naujos kartos šviesolaidinis tinklas. Bendrovė turi ir toliau kaip ir lig šiol tai darė sėkmingai, investuoti į šią naujausią technologiją. Palyginti su 2014 metais, 2015 metais televizijos paslaugų vartotojų skaičius išaugo 12.5 %, o pajamos 13.9 %. Per paskelbtą 2016 metų pirmo ketvirčio ataskaitą lyginant su 2015 metų pirmo ketvirčio ataskaita, išmaniosios Teo televizijos klientų skaičius padidėjo 24,3 proc. ir sudarė 172 tūkstančius. Pajamos iš TV paslaugų padidėjo 21,2 proc. Palyginti 2016-09-30 su 2015-09-30 laikotarpiu IPTV klientų skaičius padidėjo 19.4 %, nuo 154 tūkst. iki 184 tūkst. vartotojų. 2016 metų pabaigoje šis skaičius siekė 229 tūkst. vartotojų.

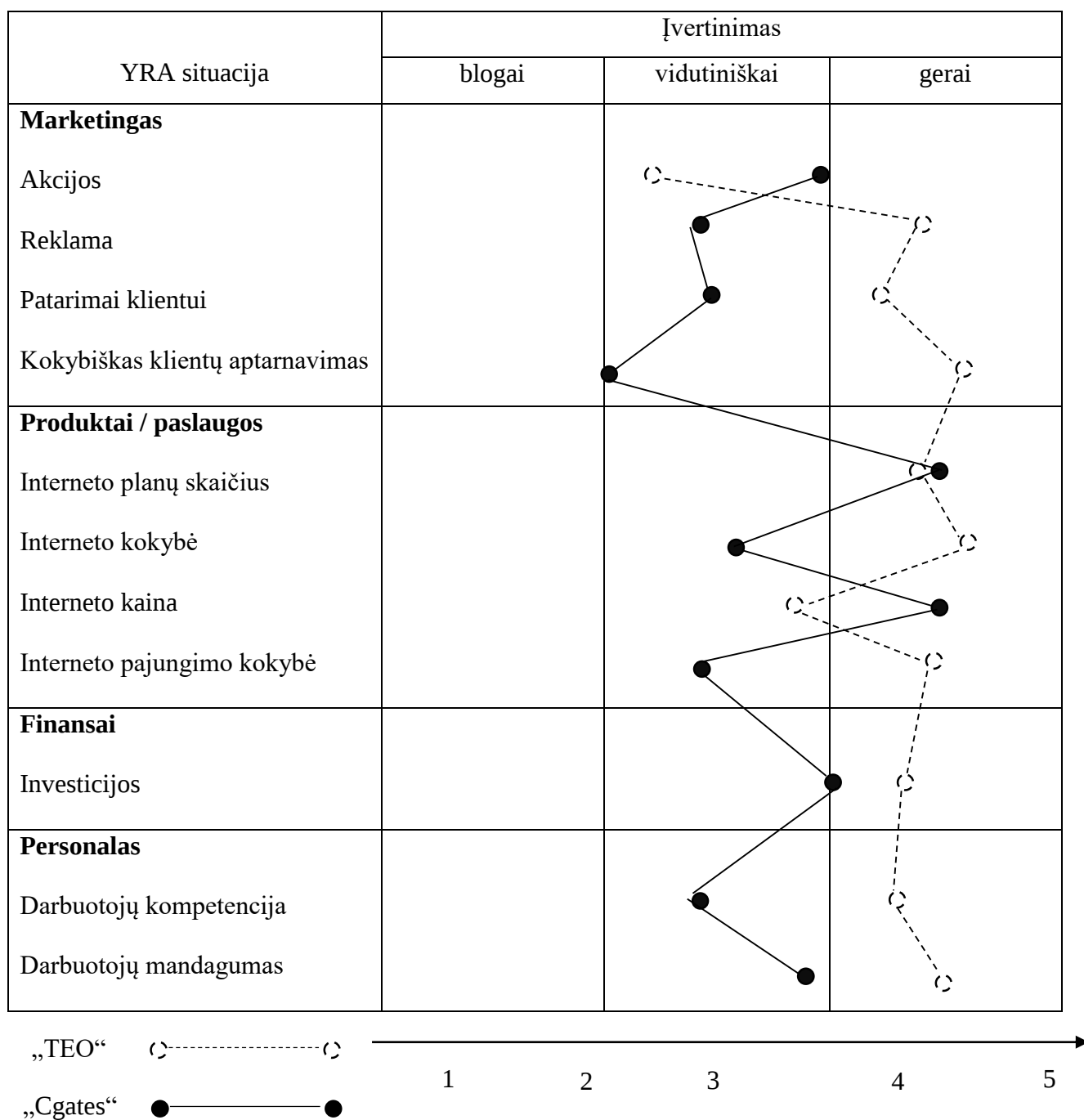
Toliau tęsiamos investicijos į šviesolaidinės prieigos tinklą bei paslaugų plėtrą, grįžta solidžiu išmaniosios televizijos (IPTV) klientų skaičiaus didėjimu. TEO bendrovės tikslas – tai, kad vartotojas galėtų pats valdyti televiziją, o ne televizija vartotoją. Kiekvienais metais diegiamos naujausios technologijos, kuriomis siekiama įdiegti naujovių išmaniojoje televizijoje, kurios didintų vertę klientams. Kaip matome ši paslauga pagal santykinę rinkos dalį gali tapti „žvaigždėmis“.

Šviesolaidinis internetas pagal santykinę rinkos dalį priskiriama „žvaigždėmis“. Toliau tęsiamos investicijos į šviesolaidinės prieigos tinklą bei paslaugų plėtrą grįžta solidžiu šviesolaidinio interneto klientų skaičiaus didėjimu. Per paskutinius 12 mėnesių (2015.04 – 2016.04) šviesolaidinio interneto klientų skaičius padidėjo 12,2 proc. ir siekė 231 tūkstantį. Palyginti 2016-09-30 su 2015-09-30 laikotarpiu šviesolaidinio interneto klientų skaičius padidėjo 10.8 %, nuo 218 tūkst., iki 241 tūkst., vartotojų. 2016 metų pabaigoje šis skaičius siekė 246 tūkstančius vartotojų. Šios paslaugos tendencija numatoma tik į didėjimo pusę. Manoma, kad ši paslauga generuos didžiausias pajamas TEO bendrovei. Nuosavų namų kvartalų šviesolaidinio tinklo plėtra, leis didinti šios paslaugos vartotojų skaičių.

Skaitmeninė antžeminės televizijos paslauga (DVBT) pagal santykinę rinkos dalį priskiriama „šunimis“. Tai paslauga užimanti nedidelę rinkos dalį. Vartotojų skaičius šios paslaugos vis mažėja. Palyginti 2016-09-30 su 2015-09-30 laikotarpiu DVBT klientų skaičius sumažėjo 13.9 %, nuo 49 tūkst. iki 42 tūkst. vartotojų. Tai didžiausias vartotojų skaičiaus mažėjimas iš visų TEO teikiamų paslaugų. Apie šios paslaugos tolimesnę ateitį daug pasako keletas faktų. Vienas iš jų yra tai, kad TEO LT, AB, išjungė 10 skaitmeninės antžeminės televizijos stočių, kitas yra tai, jog bendrovė stengiasi perjungti DVBT paslaugos vartotojus į IPTV paslaugą. Prie šio projekto prisidės ir bonding paslauga. Tendencija šios paslaugos linkusi į mažėjimą ir toliau.

„TEO“ įmonė, pažymėjusi BCG matricoje paslaugų poziciją ir pamačiusi savo paslaugų dabartinę situaciją nusprendžia, kokias marketingo galimybes ji turi, t. y. kokią vaidmenį kiekviena paslauga vaidins ateityje, kokias strategijas taikyti vienai ar kitai paslaugai. Šioje matricoje dar savo vietos nerado naujausia „TEO“ paslauga – bonding (DSL+4G), kadangi ji dar teikiama trumpą laiką. Tačiau pagal pirminius vartotojų apklausos rezultatus, galime teigti, kad ji turi didelį potencialą įsitvirtinti rinkoje.

Didžiausiu „TEO“ konkurentu galime išskirti „Cgates“ įmonę. Todėl palyginsime šias bendroves tarpusavyje ir išskirsime stipriąsias ir silpnąsias jų puses (žr. 3.18 pav.). Informacija šių bendrovių palyginimui gauta atlikus „Cgates“ ir „TEO“ vartotojų apklausą (žr. 7 priedas). Apie tą įmonių veiklos dalį, su kuria klientai susiduria labai retai arba išvis nesusiduria, išanalizuota internetinėje erdvėje. Apie šių tiekėjų paslaugų kainą jau buvo paminėta 3.5 lentelėje (p. 65).



3.18 pav. „TEO“ ir „Cgates“ stipriųjų ir silpnųjų pusių apibendrinimas (sudarytas autoriaus, pagal klientų apklausą (žr. 7 priedas))

Kaip matome iš 3.18 paveikslas respondentai „TEO“ įmonę pagal įvairius veiksnius vertina daug geriau, nei didžiausios konkurentės „Cgates“.

Respondentai apie abiejų įmonių investicijas atsakyti negalėjo, tad šį kriterijų apibrėžė internetinėje erdvėje pateikta informacija. Apie „TEO“ investicijas jau buvo kalbėta finansinėje analizėje (žr. 3.13 pav. p. 58). „Cgates“ taip pat investuoja į savo plėtrą. 2015 m. įsigijusi penkias „Kavos“ prekės ženklų įmones, buvo skelbiama, kad bus investuota neatskleidžiama suma į modernaus tinklo plėtrą. 2017 m. įsigydama bendrovę TTS kartu skelbė, kad taip pat investuos į tinklo

modernizavimą. „Cgates“ atstovai teigia, kad ir toliau vykdys aktyvią savo plėtrą Lietuvos regionuose, visgi investicijomis į švisolaidinį tinklą neprilygsta. Viena iš „Cgates“ strateginių linijų, yra mažesnių rinkos dalyvių apjungimas į vieną bendrovę „TEO“ investicijoms. (Verslo žinios).

Kaip teigė respondentai, „Cgates“ pranašumą turi tik trijose kategorijose. Vartotojai teigia, kad iš šios bendrovės sulaukia daugiau akcijinių pasiūlymų. Antras kriterijus pagal kurį „Cgates“ pirmauja prieš „TEO“ – tai interneto planų pasiūlymas klientams. „Cgates“ pagal savo puslapyje pateiktą informaciją klientams siūlo keturis interneto planus, „TEO“ – tris. Pagal trečią ir bene svarbiausią kriterijų, kuris suteikia „Cgates“ įmonei neprarasti didžiosios savo rinkos dalies, tai žemesnė paslaugų kaina, nors kokybės įvertinimas nėra aukštas.

„TEO“ savo paslaugas rinkai pateikia aukštesne kaina, tačiau suteikia joms daugiau vertės ir taip kompensuoja aukštesnę kainą. Remiantis Porter (1990), „TEO“ konkurencinį pranašumą siekia įgyti pasinaudodama paslaugos diferenciacija (žr. 1.2 pav. p. 17). Ši paslaugų savybė suteikia galimybę pritaukti įvairius poreikius turinčius klientus. Vartotojai prisiriša prie diferencijuotos paslaugos savybių ir tampa lojalūs „TEO“ įmonei. Tuo tarpu išskirtas pagrindinis „TEO“ konkurentas „Cgates“, naudoja mažesnių kainų konkuravimo strategiją.

Šiai dienai pastebima, kad vartotojai tampa reiklesni paslaugų kokybei, taip pat nori su pagrindinėmis paslaugomis gauti daugiau naudos, ir kainą perstumia į antrąją vietą. Jie sutinka už paslaugas mokėti daugiau, bet už tai mėgautis geresne paslaugų kokybe ir didesne verte (žr. 3.7 lentelė).

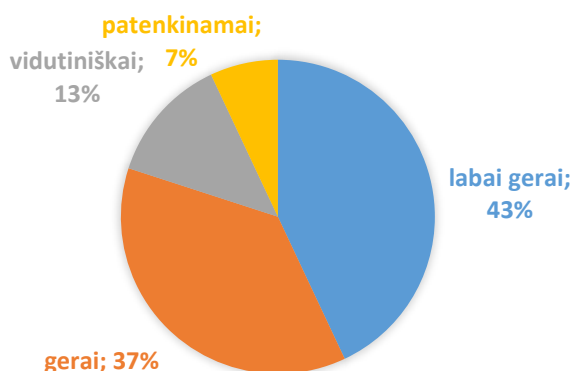
3.7 lentelė. „TEO“ ir „Cgates“ paslaugų papildomos vertės (sudaryta autoriaus)

Tiekėjas	TEO LT, AB	Cgates
Paslauga	Internetas(300 mbps) + TV(55 kanalai)	Internetas(300 mbps) + TV(47 kanalai)
Kaina	23.90 eur/mėn	20.98 eur/mėn
Papildoma vertė	-wifi mieste (virš 200 prieigos taškų) -internetu apsauga (3 įrenginiai vienu key) -laiko kontrolė -saugykla 300 GB -šviesolaidis iki kompiuterio -klientų aptarnavimas 24 val/parą -naujos kartos modemas su 5 GHz wi-fi -Tv įrašai -saugykla Tv ekrane -galimybė Tv pajungti be laidų, bevieliu -vaikų kampelis -internetu greitis max 1Gb/s -be įsipareigojimų 0 eur įrengimas (aktyvavimas) -mobilus internetu paslaugos teikimas	-wifi mieste (vos 22 prieigos taškai) -apsauga nuo įsibrovimo (saugomas tinklas, ne kompiuteris) ----- -iki kompiuterio LAN kabelis -klientų aptarnavimas 07:00 – 22.00 -senas modemas su 2.4 GHz wi-fi -tik pasibaigusių laidų peržiūra ----- ----- ----- -internetu greitis max 600Mb/s -be įsipareigojimų 45 eur įrengimas -----

Kaip matome iš 3.7 lentelės, vartotojai naudodamiesi „TEO“ paslaugomis, gauna visą eilę papildomų naudų. Kiekvienas klientas pagal savo poreikius, iš daugybės verčių atsirenka sau tinkamą papildomą naudą. Klientų lūkesčiai šiai dienai yra dideli ir jiems jau „gryno“ interneto ar televizijos nebeužtenka. Klientai sutinka mokėti daugiau, už didesnę paslaugų diferenciaciją. Nors TEO išmanioji

televizija turi labai daug verčių, tačiau dauguma klientų išskiria pagrindinę vertę, kuri lemia išmaniosios TEO televizijos įvaizdį vartotojų akyse, tai – tv įrašai. Šviesolaidinio kabelio atvedimas iki pat kliento kompiuterio užtikrina kokybišką paslaugų teikimą, o klientų rūpinimasis 24 val/parą, kuriuos aptarnauja kompetentingi, patikimi, paslaugūs, mandagūs darbuotojai, padeda greta pagrindinių paslaugų suteikti daugiau vertės klientams.

Klientų buvo klausama apie papildomas vertes (tv įrašai, wi-fi mieste, saugykla, Tv įrašai, interneto apsauga, laiko kontrolė), kurias gauna kartu su pagrindinėmis paslaugomis (žr. 3.19 pav.).

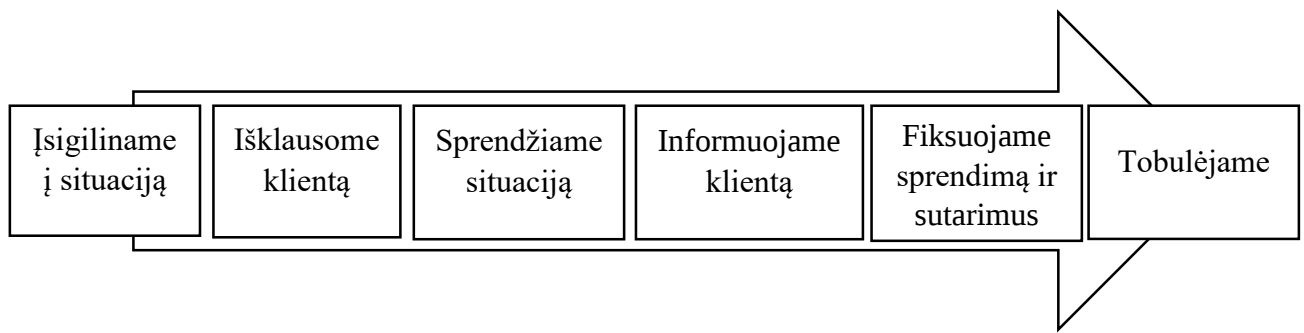


3.19 pav. Papildomų paslaugų verčių įvertinimas „TEO“ klientų (sudaryta autoriaus pagal klientų apklausą (žr. 8 priedas))

Kaip matome iš 3.19 pav. „TEO“ klientai teigiamai vertina papildomos vertės paslaugas, kurias gauna prie pagrindinių paslaugų.

Geras klientų aptarnavimas taip pat yra unikali paslaugos diferenciacijos savybė. Kaip matėme iš 3.18 pav., (p. 69) respondentai ženkliai geriau vertina „TEO“ aptarnavimą, darbuotojų kompetenciją. Klientai teigiamai vertina greitą, kokybišką, kompetentingą iškilusių problemų naudojantis paslaugomis, sprendimo būdą. Tai didina klientų lojalumą, prisirišimą prie įmonės.

Gerą aptarnavimą ir jo tobulinimą lemia „TEO“ naudojama NPS sistema. Po kiekvieno kontakto su paslaugų vartotoju, siunčiama grįžtamojo ryšio anketa. Klientai šia anketa išsako savo pastebėjimus, patirtas emocijas, tobulintinas vietas. „TEO“ išanalizuoja savo klaidas ir taip stengiasi gerinti savo klientų aptarnavimo standartą (žr. 3.20 pav.). Gerai aptarnauti klientai, perteikia savo teigiamus patyrimus draugams, pažįstamiems, taip didindami gerą „TEO“ – kaip klientų aptarnavimo lyderės įvaizdį.

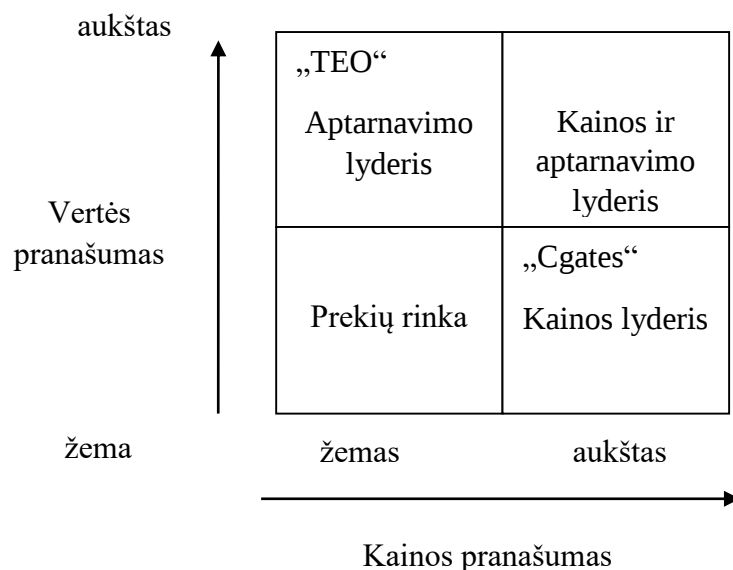


3.20 pav. „TEO“ klientų grįžtamojo ryšio proceso eiga (sudaryta autoriaus remiantis „TEO“ vidaus duomenimis)

16 iš 20 grįžtamojo ryšio anketų, klientai labiausiai išskiria:

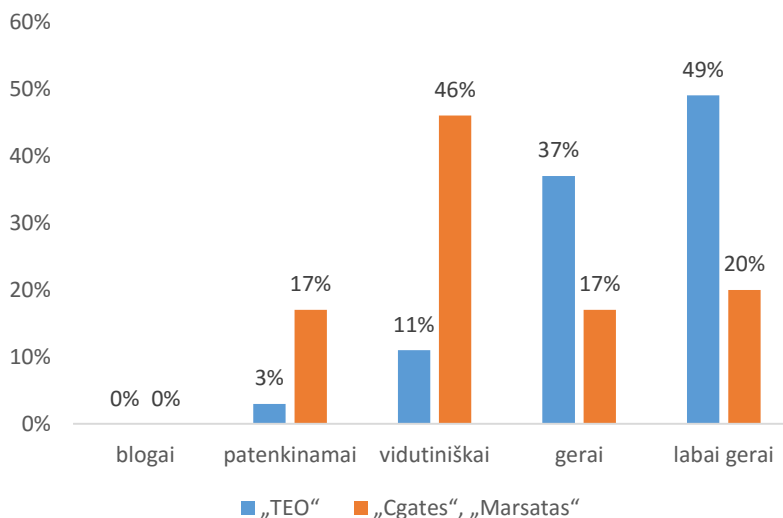
- greitą gedimų pašalinimą;
- operatyvumą;
- darbuotojų malonų bendravimą;
- darbuotojų kultūringą elgesį;
- darbuotojų išsamų išaiškinimą;
- darbuotojų profesionalumą, kompetenciją.

Pagal stipriųjų ir silpnųjų pusių apibendrinimą, gautą pagal vartotojų apklausų rezultatus, galime priskirti „TEO“ prie aptarnavimo lyderių, o „Cgates“ prie kainų lyderio (žr. 3.21 pav.).



3.21 pav. „TEO“ konkurencinio pranašumo įgijimas (adaptuotas autoriaus remiantis Christopher, 2007, p. 17)

Kad „TEO“ yra klientų aptarnavimo lyderis tvirtina ir klientai, kurie buvo apklausti, įvertinus buvusio tiekėjo ir dabar esamo tiekėjo („TEO“) aptarnavimą (žr. 3.22 pav.).

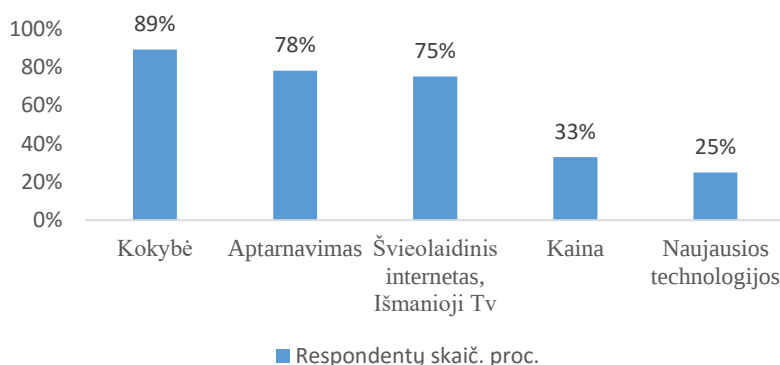


3.22 pav. „TEO“ ir konkurentų klientų aptarnavimo vertinimas (sudarytas autoriaus pagal klientų apklausą (žr. 9 priedas))

Kaip matome iš 3.22 paveiklso, beveik pusė respondentų (49 %) „TEO“ aptarnavimą vertina labai gerai, tuo tarpu beveik toks pat respondentų skaičius (46 %) „Cgates“ aptarnavimą įvertino vidutiniškai.

Kokybiškas, kompetentingas, operatyvus klientų aptarnavimas neįgyjamas per kelias savaites ar keletą mėnesių. Tam reikalinga sukurti bendrą, gerai funkcionuojantį mechanizmą. Tad šis TEO įmonės unikalumas yra sunkiai nukopijuojamas ir prisideda prie klientų lojalumo.

Norint sužinoti kokie veiksniai lemia klientų lojalumą, buvo atlikta vartotojų apklausa. Šio tyrimo metu buvo sužinota lojalumą lemiančius veiksnius (žr. 3.23 pav.)

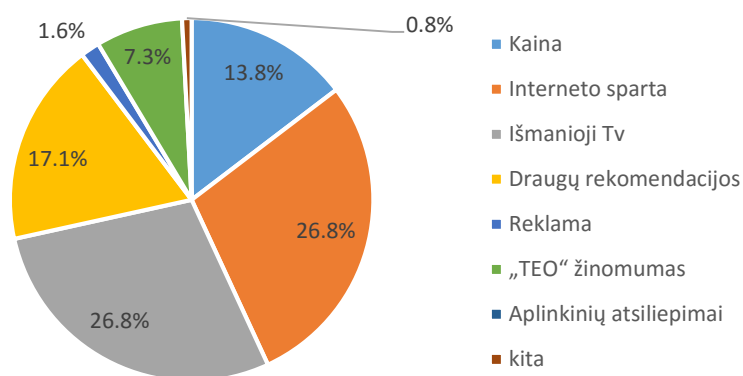


3.23 pav. „TEO“ klientų lojalumą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis klientų apklausą (žr. 10 priedas))

Kaip matome iš 3.23 paveikslo, vartotojai naudodamiesi „TEO“ paslaugomis išskiria paslaugų kokybę (89 %), aptarnavimą (78 %), šviesolaidinį internetą ir išmaniąją televiziją (75 %), kaip jų lojalumą „TEO“ įmonei lemiančius veiksnius.

Siekiant išskirti „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir šaltinius, atliktas vartotojų tyrimas. Pasirinktas tyrimo metodas – anketinė apklausa. Ją atliekant naudotasi 3.1. skyriuje aptarta metodika. Instrumentarijus pateiktas 2 priede. Anketoje visi pateikti klausimai uždaro tipo, taigi respondentams reikėjo tik pažymėti tinkamą atsakymo variantą (žr. 11 priedas). Anketinis tyrimas buvo vykdomas 17 dienų – nuo balandžio 19 iki gegužės 5 dienos. Per šį laiką apklausoje dalyvavo 50 respondentų. Visi apklausoje dalyvavę respondentai naudojami „TEO“ teikiamomis paslaugomis (šviesolaidinio interneto, išmaniosios televizijos) per šviesolaidinę prieigą. Iš visų apklaustųjų 76 % (t. y. 38 respondentai) naudojami „TEO“ paslaugomis daugiau kaip vienerius metus. Likusioji dalis t. y. 24 % mažiau kaip metus.

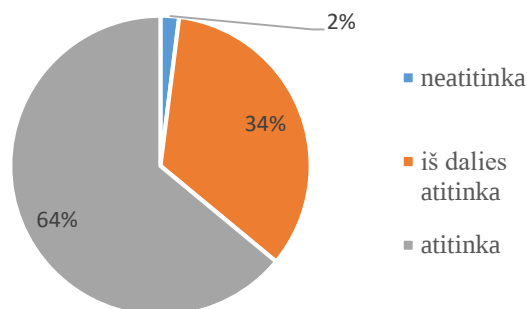
Respondentų buvo klausama, kokie veiksniai įtakojo pasirinkti „TEO“ įmonės paslaugas (žr. 3.24 pav.).



3.24 pav. „TEO“ teikiamų paslaugų pasirinkimą įtakojo veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Kaip matome iš 3.24 paveiklso daugumai respondentų didžžiausią įtaką renkantis „TEO“ paslaugas daro interneto sparta ir išmanioji televizija – 26,8 % (33 respondentai iš 50). Labai svarbus veiksnys, kurio tendenciją „TEO“ nori matyti tik augančią – yra draugų rekomendacijos. Respondentai šį veiksnį, kaip įtaką lėmusį „TEO“ paslaugų pasirinkimą sudarė 17,1 % (21 respondentas iš 50) tarp visų galimų pasirinkimų.

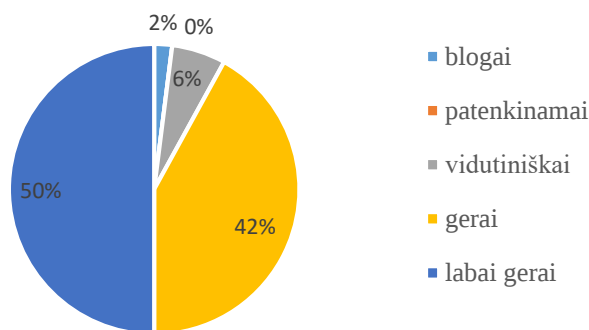
Sekančiame klausime respondentai turėjo atsakyti, kaip vertina „TEO“ teikiamų paslaugų kokybės ir kainos santikį (žr. 3.25 pav.).



3.25 pav. „TEO“ paslaugų kokybės/kainos vertinimas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Kaip matome iš 3.25 paveikslo, didžioji dalis respondentų (64 %) teigiamai vertina paslaugų kokybę kainos atžvilgiu. 34 % apklaustųjų teigia, kad paslaugų kokybę kainos atžvilgiu atitinka iš dalies ir vienas respondentas (2 %) teigia, kad paslaugų kokybė neatitinka kainos. Apibendrinant galime daryti išvadą, kad šį vieną nepatenkintą klientą „TEO“ gali prarasti. Klientams, kurie yra tarp 34 % apklaustųjų, reikalinga pasiūlyti papildomą vertę, dėka kurios sumažėtų įtaka didesnei paslaugų kainai. Ta vertė galėtų būti: interneto apsauga, nuolaida 100 % papildomam kanalų rinkiniui, ar galinei įrangai. Reikėtų sudaryti papildomų verčių krepšelį, jog kiekvienas klientas pats išsirinktų sau tinkamą naudą.

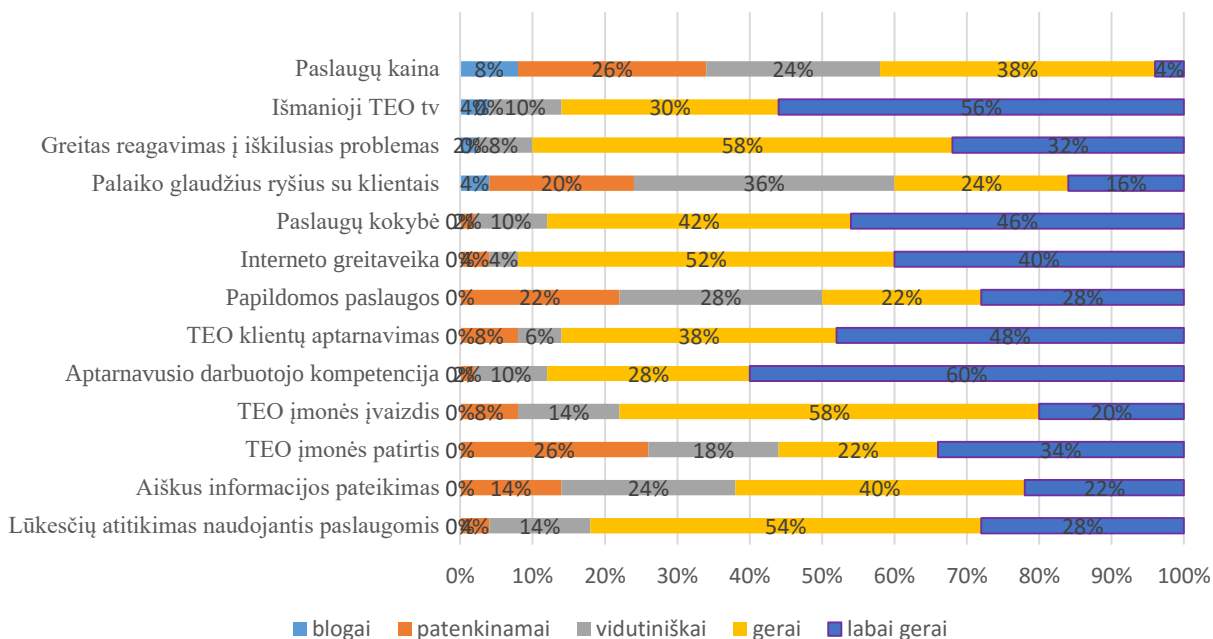
Respondentai turėjo atsakyti kaip vertina savo paslaugų kokybę (žr. 3.26 pav).



3.26 pav. „TEO“ paslaugų vertinimas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Kaip matome iš 3.26 paveikslo, respondentai „TEO“ paslaugų kokybę vertina gerai – 50 % respondentų įvertino kaip labai gerai, 42 % kaip gerai, vidutiniškai vertinusių buvo 6 %, o blogai tik 2 %. „TEO“ yra įdiegusi prevencinę grupę, kuri dirba su nepatenkintais klientais. Klientai, kurie į šį klausimą atsakė vidutiniškai ir blogai, bus perduoti į prevencinį skyrių, su kuriais toliau bendraus kompetentingi asmenys. Šie asmenys pasistengs išsiaiškinti klientų nepasitenkinimo priežastis ir sudaryti atitinkamą planą tolimesniems sprendimų etapams.

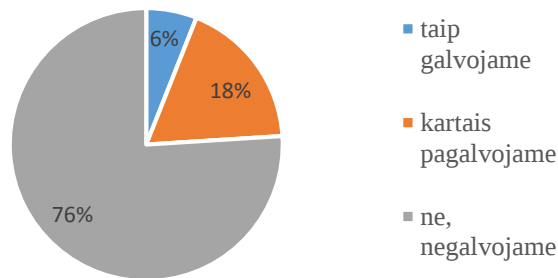
Respondentų buvo prašoma įvertinti „TEO“ įmonę ir jos teikiamas paslaugas (žr. 3.27 pav.).



3.27 pav. „TEO“ įmonės ir jos teikiamų paslaugų įvertinimas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Kaip matome iš 3.27 paveikslo, respondentai labiausiai vertina „TEO“ įmonės teikiamų paslaugų kokybę (88 %), klientų aptarnavimą (86 %), greitą reagavimą į iškilusias problemas (90 %), aptarnavusio darbuotojo kompetenciją ir mandagumą (88 %), išmaniąją televiziją (86 %), interneto greیتaveiką (92 %), ir lūkesčių atitikimą naudojantis šios įmonės paslaugomis (82 %). Visus šiuos faktorius galime išskirti, kaip veiksnius ir šaltinius lemiančius „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą. „TEO“ įmonės įvaizdį respondentai įvertino pakankamai gerai (78 %), tačiau didžioji respondentų dalis vertino gerai (58 %), o labai gerai vertinusių tebuvo 20 %. Remiantis šia respondentų apklausa, „TEO“ įmonei reikėtų sudaryti veiksmų planą, kaip sustiprinti kitų veiksnių ir šaltinių įtaką, kad jie taptų konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais ir šaltiniais, kuriuos vartotojai šiai dienai išskyrė kaip vidutiniškus ir patenkinamus. Kaip matome, daugiau nei pusė apklaustųjų vidutiniškai ir patenkinamai vertino „TEO“ įmonės glaudžių ryšių palaikymą su klientais (56 %), paslaugų kainą (58 %), papildomas paslaugas (50 %). Respondentai taip pat norėtų ir aiškesnės jiems pateikiamos informacijos, gerai šį veiksnį vertinusių buvo 62 %.

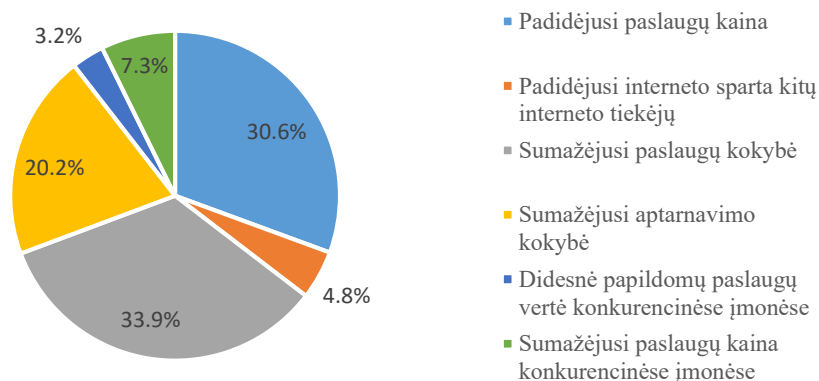
Dauguma respondentų (76 %) teigia, kad neketina keisti savo paslaugų teikėjo. Klientai kurie kartais pagalvoja apie „TEO“ paslaugų pakeitimą konkurentų paslaugomis sudarė 18 % ir 6 % respondentų teigė, kad ketina pakeisti paslaugų tiekėją (žr. 3.28 pav.)



3.28 pav. Vartotojų naudojančių „TEO“ paslaugas lojalumas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Remiantis 3.28 paveikslu galime daryti išvadą, kad vartotojų lojalumas yra vienas iš „TEO“ konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių. Tačiau respondentai, kurių atsakymai apie savo paslaugų tiekėjo pakeitimą patenka į 24 %, bus perduoti į prevencinę grupę kompetetingiems asmenims, siekiant dar labiau padidinti vartotojų lojalumą „TEO“ įmonei.

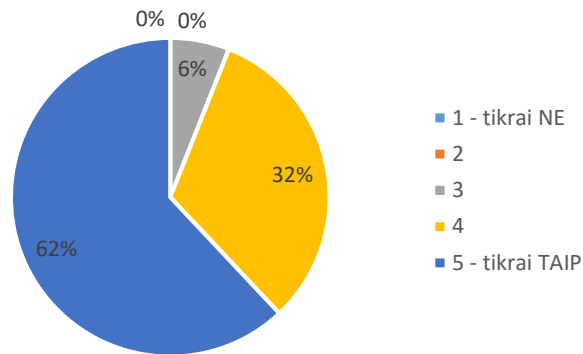
Respondentai išsakė savo nuomonę, kokios priežastys lemtų keisti savo naudojamų („TEO“) paslaugų teikėją (žr. 3.29 pav.).



3.29 pav. Priežastys lemsiančios keisti „TEO“ paslaugas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Matome, kad respondentai išskyrė pagrindinius tris veiksnius, kurie lemtų keisti savo naudojamą „TEO“ paslaugas konkurentų paslaugomis. Didžiausią įtaką jiems sudarytų sumažėjusi paslaugų kokybė (33,9 %), padidėjusi paslaugų kaina (30,6 %) ir sumažėjusi aptarnavimo kokybė (20,2 %). Matome, kad paslaugų kaina nėra pats svarbiausias ir labai didelę įtaką darantis veiksnys. Daug svarbiau respondentams yra paslaugų kokybė. Kiek mažiau įtaką respondentams lemtų sumažėjusi paslaugų kaina konkurencinėse įmonėse (7,3 %), kitų tiekėjų padidėjusi interneto sparta (4,8 %) ir didesnė papildomų paslaugų vertė konkurencinėse įmonėse (3,2 %). Galime daryti išvadą, kad šios dienos rinkoje konkurencija labiau vyksta dėl paslaugų kokybės, o ne dėl paslaugų kainos. Galime pabrėžti, kad „TEO“ klientai vertina paslaugų kokybę, aptarnavimą ir žemesnės kainos konkurencinėse įmonėse nėra stipriai įtakojantis veiksnys.

Anketinio tyrimo pabaigoje respondentai turėjo reziumuoti savo visus atsakymus atsakydami į klausimą ar rekomenduotų „TEO“ paslaugas kitiems (žr. 3.30 pav). Šio klausimo geri rezultatai yra labai svarbūs bet kuriai įmonei. Galime prisiminti teorinėje dalyje paminėtą faktą, kad nepatenkintas klientas blogomis rekomendacijomis pasidalina su 10 draugų, o geromis tik su 2 – 3 draugais.



3.30 pav. „TEO“ paslaugų rekomendavimas (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa)

Matome, kad klientai, kurie naudojami „TEO“ paslaugomis, mielai rekomenduotų jas ir savo draugams, pažystamiems (94 %). Tai labai svarbus veiksnys, kuris lemia didėjančią šviesolaidinės prieigos klientų skaičių ir prisideda prie „TEO“ prekės ženklo gerinimo. Šį aukštą vertinimą galiu patvirtinti ir savo patirtimi. Paslaugų rengimo ar gedimo šalinimo metu, labai dažnas klientas (3 iš 5) rekomenduoja draugą, kurie naudojami konkurentų paslaugomis, tačiau domisi „TEO“ paslaugų įsivedimo galimybėmis.

Apibendrinant anketinio tyrimo duomenų analizę, galime išskirti šiuos „TEO“ įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnys ir šaltinius (sudaryta autoriaus remiantis anketine apklausa):

- vartotojų lojalumas;
- paslaugų kokybė;
- klientų aptarnavimas;
- šviesolaidinis internetas;
- išmanioji televizija;
- paslaugų rekomendavimas;
- greitas reagavimo laikas;
- darbuotojų kompetencija, mandagumas.

SSGG analizė yra pagrindinis modelis, nurodantis organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes

(potencialiai nenaudingas sąlygas organizacijai). Šios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnųjų poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Įvertinus šiame darbe atliktą penkių konkurencinių jėgų modelį adaptuotą „TEO“ atveju, įmonės vidaus duomenų analizę ir vartotojų apklausą, sudaroma „TEO“ įmonės SSGG analizė (žr. 3.8 lentelė).

3.8 lentelė. „TEO“ SSGG analizė (sudaryta autoriaus)

Stiprybės (+)	Silpnybės (-)
Paslaugų kokybė (šviesolaidžio prieigoje) Visos IT įrangos ir paslaugos iš vieno rankų Pagalba klientams 24 val/parą Aptarnavimas Išmanioji Tv (2017m., I ketv., augo 13 %) Šviesolaidinis internetas (2017m., I ketv., augo 16 %) Šviesolaidinio tinklo infrastruktūra Naujausia galinė klientinė įranga (Šviesol.) Organizacinis mokymasis Žmogiškieji ištekliai Motyvacinė darbuotojų sistema Naujausios technologijos Šviesolaidinio tinklo pastatymas nuosavų namų kvartaluose Verslo klientai TEO salonų patogus tinklas Lietuvoje (70 skyrių) NPS sistema	Paslaugų kaina DSL varinės prieigos paslaugos DVBT paslauga „Omnitel“ įvaizdis Viešasis Wi-fi tinklas Lojalumo programų trūkumas Prekės ženklo įvaizdis Galinė įranga (DSL)
Galimybės (+)	Grėsmės (-)
Omnitel ir Baltic Data Center įsigijimas (TELIA) Telia Cloud 4G Duomenų centrai Bonding paslauga Mobilusis ryšys IT įrangos pardavimai Išmaniosios tv – bevielė paslauga Paslaugų diegimas, gedimų šalinimas 7 d. per savaitę Dėka procesų tobulinimo – reagavimo laikas ir lankstumas Įvaizdžio gerinimas Vartotojų didesnis poreikis diferencijuotai paslaugai Šviesolaidinės prieigos paslaugų įsipareigojimų panaikinimas Konkurentų analoginės televizijos išjungimas Mobilieji mokėjimai Sąnaudų sinergija Ateities tendencijos	Konkurentų įmonių susijungimai (Cgates + Bite) Naujas mobiliojo ryšio įstatymas išvykus Ekonominės krizės Emigracija Kvalifikuotų, aukštos kompetencijos darbuotojų praradimas Sąnaudų didėjimas, kurį įtakoja stiprių tiekėjų derėjimosi galia DSL varinės prieigos paslaugos Konkurentų paslaugų kokybės gerėjimas ir tuo pačiu kainų mažėjimas Konkurentų klientų aptarnavimo standarto gerinimas

Norėdama sėkmingai konkuruoti, „TEO“ įmonė turi apsibrėžti savo konkuravimo strateginių tikslų grupes (žr. 12 priedas).

2017 metais „TEO“ įmonė yra išsikėlusį šiuos tikslus (sudaryta autoriaus):

- nuoseklus augimas išlaikant stabilias ir augančias ARPU;
- užtikrinti vertę išnaudojant integraciją;

- prekės ženklo stiprinimas;
- hibridinis internetas (2017.05 duomenimis jau pajungta netoli 2000 klientų);
- paslaugų pardavimai TEO → Omnitel klientams ir atvirkščiai;
- NPS;
- tinklo modernizavimas – bus pakeista virš 170 ryšio mazgų visoje Lietuvoje;
- senų mobilių planų peržiūrėjimas;
- suaktyvinti mobiliųjų duomenų augimą;
- suaktyvinti išankstinio mokėjimo paslaugas;
- IT įrangos pardavimai;
- įdiegti Europinio roamingo reguliavimą,
- pasiūlyti klientams bent vieną papildomą dalyką;
- suaktyvinti pardavimus. Darbuotojai – geriausi paslaugų ambasadoriai.

3.5. TEO LT, AB konkurencinio pranašumo išlaikymo galimybės

Pagrindinis konkurencinio pranašumo išlaikymo matas – įgyto konkurencinio pranašumo atsilaikymas aplinkos pokyčiams ir konkurentų veiksams. Taip pat įgyti unikalūs konkurenciniai pranašumai turi visas sąlygas išlikti ilgą laiką, nes juos sunku imituoti. Nagrinėjant esamą konkurencinį pranašumą ir ieškant galimybių jį išlaikyti, būtina vertinti esamą ir būsimą konkurencinę būklę. Konkurencinis pranašumas negali būti įgytas vieną kartą ir išlikti visam laikui. Šaltiniai ir veiksniai, kurie lemia įmonės konkurencinį pranašumą, turi būti nuolat tobulinami diegiant naujausias technologijas ir pritaikant naujausias žinias. Negalima džiaugtis gerais rezultatais ir nieko nedaryti. Šiai dienai konkurencinę kovą laimi greitesni prieš lėtesnius, o ne didesni prieš mažesnius. Konkurencinių pranašumų išlaikymui reikalingas nuolatinis visos veiklos tobulinimas.

Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, reikalinga pasinaudoti SSGG analize ir nustatytais įmonės tikslais 2017 metams.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie konkurenciją, galime daryti išvadą, kad vieningo apibūdinimo nėra. Bendrąja prasme konkurencija tai – keleto ar daugiau subjektų varžymasis, rungtyniavimas siekiant to paties tikslo. Konkurencija yra teigiamas veiksnys vartotojams, kadangi dėl konkurencijos mažėja paslaugų/prekių kainos rinkoje, gerėja kokybė, taip pat padeda klestėti technologinėms naujovėms, o vartotojai turi daugiau pasirinkimo galimybių.
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nerasime aiškiai išdėstytų metodų konkurenciniam pranašumui įgyti. Taip yra todėl, kad nėra punktais išdėstytų nuostatų ir universalių būdų, kuriais vadovaujantis būtų galima pasiekti įmonių konkurencinį pranašumą. Esant tokiems būdams įmonės negalėtų įgyti konkurencinių pranašumų. Vertinant verslo subjektų konkurencinį pranašumą, svarbu apibrėžti kokiais rodikliais ji matuojama, kokius kriterijus reikia įvertinti, palyginti. Išskiriami keturi veiksniai, kurie daro įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui: produkto naudingumas vartotojui, jo unikalumas, pastovumas ir pelningumas. Bendrąja prasme konkurencinis pranašumas yra įmonės gebėjimas efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis šakoje pelningumą.
3. Išanalizavus mokslinėje literatūroje įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir šaltinius, dauguma autorių laikosi nuomonės, jog visas pranašumas prasideda nuo vartotojų poreikių žinojimo. Mokslinės literatūros autoriai labiausiai pabrėžia tuos šaltinius ir veiksnius, kuriuos konkurentams yra sunku nukopijuoti. Darome išvadą, jog įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, kad konkurencinį pranašumą įmonės gali įgyti dėl skirtingų veiksnių ir šaltinių įtakos: paslaugų kainos, paslaugų kokybės, vartotojų poreikių žinojimo, silpnųjų konkurentų pusių žinojimo, didesnė paslaugų vertės, vartotojų lojalumo, personalo kompetencijos ir įgūdžių, organizacijos mokymosi, inovacijų, naujausių technologijų, naujų, inovatyvių paslaugų kūrimo, procesų tobulinimo, prekės ženklo, paslaugų diferenciacijos, laiko svarbos, tinklo infrastruktūros, klientų aptarnavimo, sąnaudų mažinimo, organizacijos kultūros.
4. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad siekiant įvertinti įmonės konkurencinius pranašumus ir juos išskirti prie stiprybių ir silpnybių, reikalinga taikyti strategijas, kurios būtų suderintos su analizuojamos įmonės aplinka. Taikant įmonės aplinkos strategijas, leis sustiprinti stipriąsias bei pagerinti silpnąsias sritis, taip pat suformuluoti tokias verslo strategijas, kurios padėtų išlaikyti konkurencingą poziciją. Konkurenciniai padėčiai įvertinti ar veiklos segmentams palyginti taikoma BCG matrica. Kitas svarbus žingsnis palyginti analizuojamą įmonę su tiesioginiais konkurentais, tam pasitelkiant konkurentų žemėlapių metodiką. Verslo pranašumams ar trūkumams išskirti bei kur įmonė turi konkurencinių pranašumų ir kur ar kaip geriausiai juos panaudoti įvertinsime pasinaudoję Porter (1990) penkių konkurencinių jėgų modeliu. Kadangi įmonės veikla turi būti kryptinga, svarbu

turėti konkuravimo strategiją, kurios analizei taikyta Raudeliūnienės (2007) konkuravimo strateginių tikslų grupės. Taip pat svarbu atlikti SSGG analizę, kadangi joje atsispindi visi įmonės aplinkos analizėje taikytų metodų rezultatai. Greta šių strategijų, TEO įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo lemiantiems veiksniams nustatyti, taikysime anketinę vartotojų apklausą.

5. Atlikus TEO LT, AB įmonės konkurencingumo tyrimą, galima daryti tokias išvadas:

- ✓ pasinaudoję TEO įmonės vidiniais duomenimis ir išanalizavę šios įmonės charakteristiką, veiklos, žmogiškųjų išteklių ir finansinę analizes, galime teigti, kad TEO įmonės konkurencinio pranašumo įgijimą lemia šie veiksniai: naujausios technologijos, inovacijos, kaštų sinergija, paslaugų krepšelio didinimas, veiklos efektyvumo didinimas, procesų tobulinimas, greitas reagavimas į iškilusias problemas, įvaizdžio ir reputacijos gerinimas, organizacijos mokymasis, žmogiškieji ištekliai ir tinklo infrastruktūra;
- ✓ išanalizavus Porter penkių konkurencinių jėgų modelį adaptuotą pagal TEO, galime išskirti šiuos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai: „Omnitel“ įmonės nusipirkimas, naujų paslaugų kūrimas, tiekėjų etikos kodekso naudojimas, šviesolaidinės prieigos paslaugų kokybė, klientų aptarnavimas, klientų poreikių žinojimas, žmogiškieji ištekliai;
- ✓ išanalizavę TEO teikiamas paslaugas pagal BCG matricą, galime teigti, kad šviesolaidinio interneto ir išmaniosios televizijos paslaugos lemia TEO įmonės konkurencinį pranašumą;
- ✓ atlikus TEO įmonės analizę, pasitelkus konkurentų žemėlapių metodiką, galime daryti išvadą, kad TEO įmonės konkurencinio pranašumo įgijimą lemia: darbuotojų kompetencija ir mandagumas, klientų aptarnavimas, interneto kokybė, investicijos, patarimai klientams, didesnė paslaugų vertė;
- ✓ atlikus anketinę apklausą, apie TEO įmonę ir jos teikiamas paslaugas, respondentai išskyrė šiuos TEO įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai: aukšta paslaugų kokybė, klientų aptarnavimas, šviesolaidinis internetas, išmanioji televizija, rekomendavimas, greitas reagavimas į iškilusias problemas, lojalumas, darbuotojų kompetencija ir mandagumas.

6. Išanalizavus TEO konkurencinio pranašumo įgijimo veiksniai ir šaltinius, galime daryti išvadą, kad unikalūs konkurenciniai pranašumai (aptarnavimas, žmogiškieji ištekliai, šviesolaidinio tinklo infrastruktūra, nauja, inovatyvi paslauga) turi visas sąlygas išlikti ilgą laiką, nes juos sunku imituoti. Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, reikalinga pasinaudoti SSGG analizės rezultatais ir nustatytais strateginiais tikslais 2017 metams. Konkurencinę kovą laimi, ne didesni prieš mažesnius, tačiau greitesni prieš lėtesnius.

LITERATŪRA

1. Atkočiūnienė, Z. O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Teorija ir praktika*, (1), 15–27. [žiūrėta 2016.11.18]. Prieiga per internetą <https://www.esec.vu.lt/straipsniai/index.php/elearning/article/download/4/4>
2. Bagdonas, E. ir Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
3. Balčiūnas, N. Ir Normantas, J. (2015). Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys: *telekomunikacijų bendrovių, veikiančių Lietuvos rinkoje, strategijų identifikavimas ir jų palyginimas*, 89–105. [žiūrėta 2016.11.14]. Prieiga per internetą http://www.lea2015.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/03/LEA2015-straipsniu-rinkinys-1_rev.pdf
4. Banytė, J., Gadeikienė, A. ir Kasiulienė, I. (2012). Aplinkos marketingas kaip konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis. *Ekonomika ir vadyba*, 20(3) 1060-1067. [žiūrėta 2016.11.18]. Prieiga per internetą <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/2127/1650>
5. Beniušienė, I. ir Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(13), 32–40. [žiūrėta 2016.11.12]. <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6110231/>
6. Brazienė, M. (2007). Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas. [žiūrėta 2016.11.12]. http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Braziene_Margarita.pdf
7. Bracey, G. (2007). What is Competitiveness? [žiūrėta 2016.11.18]. Prieiga per internetą http://www.huffingtonpost.com/gerald-bracey/what-is-competitiveness_b_77532.html
8. Christensen, H. K. (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 38(5), 20–25. [žiūrėta 2016.11.10]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878571011072048>
9. Christopher, M. (2007). *Logistika ir tiekimo grandinės valdymas: pridėtinės vertės tinklų kūrimas*. Vilnius: Eugrimas.
10. Chlivickas, E., Papšienė, P. ir Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 51–65. [žiūrėta 2017.02.24]. Prieiga per internetą <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=zmogiskieji%20istekliai&source=web&cd=2&ved=0CkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bme.vgtu.lt%2Findex.php%2Fbme%2Farticle%2Fdownload%2Fbme.2010.04%2F4&ei=5p-WULKPJcvRsgao34HYBg&usq=AFQjCNGZdfJmN7oblhpmCsQc1MvbD1SFnQ>
11. Činčikaitė, R. ir Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf
12. Čičinskas, J. ir Klebanskaja, N. (2001). *Ekonomika ir verslas: vadovėlis*. Vilnius.
13. Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara: mokomoji priemonė*. Šiauliai: Šiaulių vadybos, teisės ir kalbų kolegija.

14. Europos komisija. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/competition/consumers/what_it.html
15. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E. ir Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. Vol 12, No 1, 100–112. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/689/pdf>
16. Griffiths, A. ir Zammuto, F. R. (2005). Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework, 30(4) 832–842. [žiūrėta 2016.11.20]. Prieiga per internetą https://www.jstor.org/stable/20159170?seq=1#page_scan_tab_contents
17. Ginevičius, R. ir Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
18. Guobys, V. Konkurencinis pranašumas per prekybos paslaptis. [žiūrėta 2016.11.20]. Prieiga per internetą http://www.tb.lt/pic/PNA/2_KOMERCINES_PASLAPTYS.pdf
19. Hao, M. (1999). Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, 37(9), 709–714. [žiūrėta 2016.11.10]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749910299129>
20. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58. . [žiūrėta 2017.11.20]. Prieiga per internetą http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=%C5%BEmogi%C5%A1kieji%20i%C5%A1tekliai%20%E2%80%93%20svarbiausias%20konkurencinio%20prana%C5%A1umo%20%C5%A1altinis%20strategi%C5%A1kai%20valdant%20organizacij%C4%85&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2F%2Fmokslo_darbai%2Fsms%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D276672&ei=KDngUNi-Ec7FtAbpoIHIAQ&usg=AFQjCNFN0anhT_khMUKZmgH6_R9Qn_0jw
21. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Jucevičius, R. (2007). Tarptautinis konkurencingumas: *paskaitų konspektai*.
23. Kazlauskaitė, R. ir Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering economics*, 5(60), 78–84. [žiūrėta 2016.11.20]. Prieiga per internetą <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360247725.8862human%20resource127.pdf>
24. Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Vilniaus Universitetas: Ekonomika*, t. 79, 109–123.
25. Kvainauskaitė, V. ir Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija*. Kaunas: Technologija.

26. Kotler, P. ir Keller, K. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema
27. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. A. ir Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 23(4), 283–291. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/download/btp.2012.30/pdf>
29. Kuvykaitė, R. (1997). *Tarptautinis marketingas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
30. Labanauskaitė, D. Ir Šturalo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Klaipėdos universitetas*, 3, 91–107. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/download/886/pdf>
31. Liučvaitienė, A. ir Paleckis, K. (2011). Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės, 181–194. [žiūrėta 2016.11.12]. Prieiga per internetą http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-liucvaitiene_peleckis-konkurencinio.pdf
32. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą <http://www.llri.lt/naujienos/ekonominė-politika/konkurencija>
33. Maksvytienė, I. (2001). Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas. *Ekonomika: tarptautinė konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, Kn. 3, 158–163.
34. Marčinskas, A. ir Diskienė, D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 64–74. [žiūrėta 2016.11.12]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367180510096/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
35. Melnikas, B. Ir Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius.
36. Murphy, P. ir Wood, D. (2004). *Contemporary logistics*. Harlow : Pearson Education International.
37. Mitkutė, G. ir Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. *Kauno technologijos universitetas*, 15–22. [žiūrėta 2016.11.12]. Prieiga per internetą http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf
38. Navickas, V. (2010). *Lietuvos ekonomikos ir konkurencingumas ir socialinė sanglauda*. Vilnius: VPU leidykla. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą <http://gs.elaba.lt/object/elaba:15793843/15793843.pdf>
39. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
40. Pajuodis, V. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas
41. Pass, Ch., Lowes B. ir Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Baltijos bisnis.
42. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.

43. Pogosian, S. Ir Dzemyda, M. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 63–76. [žiūrėta 2016.11.27]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_1_25.PG_63-76/DS.002.0.01.ARTIC
44. Ramanauskienė, J. (2008). *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai: vadovėlis*. Kaunas: Spalvų kraitė.
45. Raudeliūnienė, J. (2007). *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas: daktaro disertacija*. Vilniaus gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
46. Regalskaja, E. ir Korsakienė, R. (2011). Integruotas požiūris į konkurencinį pranašumą. 3(4), 70–75. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.072/pdf_1
47. Rinkauskaitė, K. (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. [žiūrėta 2016.11.18]. Prieiga per internetą http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf
48. Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging Marketing logistic or marketing tool? *Public policy & environmental management*, 107(9) 670–684. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00070700510615053>
49. Rutkauskas, A. V. (2006). *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
50. Samulionytė, R. Nerealioji konkurencija: trumpa dabartinės konkurencijos politikos prielaidų kritika. [žiūrėta 2016.10.02]. Prieiga per internetą www.lrinka.lt/uploads/files/dir35/dir1/3_0.php
51. Savanevičienė, A. (2011). Strateginio valdymo metodologija: *paskaitų konspektai*.
52. Sarulienė, A. ir Vilkas, M. (2011). Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 907–915. [žiūrėta 2016.11.20]. Prieiga per internetą <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0907.pdf>
53. Sallis, J. ir Olsen, N. (2006). *European Journal of Marketing*. [žiūrėta 2016.11.18]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1552874>
54. Seliuckienė, J. (2008). Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, 679–685. [žiūrėta 2016.10.05]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161616982/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
55. Seliuckienė, J. ir Vengrauskas, V. (2001). Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 195–204. [žiūrėta 2016.10.15]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367182998157/DS.002.0.01.ARTIC>
56. Simanavičienė, Ž., Bruneckienė, J. ir Šimberova I. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, t. 77, 68–81.

57. Simanavičienė, A. (2005). Tarptautinės konkurencijos ypatumai šiuolaikinėmis sąlygomis. *Kauno technologijos universitetas*, 220–222. [žiūrėta 2016.10.15]. Prieiga per internetą http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Ekonomikos/Simanaviciene.pdf
58. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminiis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 117–132.
59. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Vilnius: TEV.
60. Stravinskienė, J. (2011). Konkurencinis marketingas: *paskaitų konspektas*.
61. Svetikas, A. (2008). *Lietuvos rinkodaros plėtra: monografija*. Vilnius: VPU leidykla.
62. Snieška, V. (2012). Konkurencijos analizė ir prognozavimas: *paskaitų konspektas*.
63. Šeputienė, J. ir Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinima Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 30–37. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/seputiene_brazauskiene.pdf
64. Šliurytė, L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas: daktaro disertacijos santrauka*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
65. Urbonas, J. A. ir Maskvytienė, I. (2009). Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 993–999. [žiūrėta 2016.11.20]. Prieiga per internetą <http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9502/4826>
66. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
67. Vaitkienė, R. ir Pilibaitytė, V. (2008). Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 45–57. [žiūrėta 2016.11.10]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163015434/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
68. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
69. Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
70. Vijeikis, E. (2006). *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma
71. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
72. Žvirblis, A., Rudzkienė, V. ir Jefimov, V. *Verslo aplinka*. [žiūrėta 2016.11.12]. Prieiga per internetą http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html
73. Lietuvos verslo konferencija. (2014). *Telekomunikacijų ir informacinių technologijų sektoriaus įmonių eksporto plėtos galimybių studija Baltijos šalims*. Prieiga per internetą http://www.lvkk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/15IT_Baltija.pdf
74. Technologijos. (2017). *Mokslas ir technologijų pasaulis*. [žiūrėta 2017.03.02]. Prieiga per internetą <http://www.technologijos.lt/n/technologijos>
75. Korn ferry. *Telekomunikacijos*. [žiūrėta 2016.11.25]. Prieiga per internetą <http://www.haygroup.com/lt/industry/index.aspx?id=5132>

76. Mercuri Urval. *Technologijos, žiniasklaida ir telekomunikacijos*. [žiūrėta 2016.11.25]. Prieiga per internetą <http://www.mercuriurval.com/lt/Countries/Lietuva/Paslaugos/Verslo-sritis/Technologijos-iniasklaida-ir-telekomunikacijos/>
77. Kantar TNS. *Lojalumo didinimas ir pirkimo skatinimas*. [žiūrėta 2016.11.25]. Prieiga per internetą <http://www.tns.lt/lt/top/musu-kompetencija/lojalumo-didinimas-ir-pirkimo-skatinimas-1/>
78. Dive the customer service improvement company. *Kodėl puikus aptarnavimas yra svarbus?* [žiūrėta 2016.11.25]. Prieiga per internetą <http://dive-group.com/lt/apie-mus/kodel-yra-svarbus-puikus-aptarnavimas/>
79. Mokomoji medžiaga verslininkams. *Klaipėdos regiono verslo įmonių žmoniškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes*. [žiūrėta 2016.11.27]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf
80. Verslas 2015. *Pasaulinės tendencijos ir plėtros galimybės*. [žiūrėta 2016.11.27]. Prieiga per internetą https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/lietuvas_imoniu_vadovu_tyrimas_2015_final.pdf
81. Infobalt. *Naujam dalyviui telekomunikacijų rinkoje būtų ankšta*. [žiūrėta 2016.12.18]. Prieiga per internetą <http://www.tv3.lt/naujiena/844820/naujam-dalyviui-telekomunikaciju-rinkoje-buti-anksta>
82. Technologijos. *Mokslo ir technologijų pasaulis*. [žiūrėta 2016.12.18]. Prieiga per internetą <http://www.technologijos.lt/>
83. Delfi mokslas. (2017). *Be mobilaus interneto nė žingsnio: ko tikėtis šiais metais*. [žiūrėta 2017.02.03]. Prieiga per internetą <http://m.delfi.lt/projektai/suprasti-interneta/article.php?id=73375816>
84. Delfi mokslas. (2017). *Pinigų evoliucija: kada mobilieji telefonai išstums grynuosius?* [žiūrėta 2017.02.03]. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/mokslas/mokslas/pinigu-evoliucija-kada-mobilieji-telefonai-isstums-grynuosius.d?id=73503680>
85. Verslo žinios. (2015). *5 interneto rinkodaros tendencijos, kurias būtina žinoti. ?* [žiūrėta 2017.02.03]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/smulkusi-verslas/2015/10/22/5-interneto-rinkodaros-tendencijos-kurias-butina-zinoti>
86. Delfi mokslas. (2017). *Ateities „Wi-Fi“ žada esmines permainas*. [žiūrėta 2017.02.03]. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/ateities-wi-fi-zada-esmines-permainas.d?id=73766946>
87. SEB. (2016). *Netolima ateitis: jūsų finansų patarėjas – robotas*. [žiūrėta 2017.02.03]. Prieiga per internetą <https://www.seb.lt/infobankas/taupymas-ir-investavimas/netolima-ateitis-jusu-finansu-patarejas-robotas>
88. Delfi projektai. (2017). *Interneto amžius, kai gyvenimas atrodo jau netrukus*. [žiūrėta 2017.02.18]. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/projektai/archive/interneto-amzius-kaip-gyvenimas-atrodys-jau-netrukus.d?id=73594506>
89. Topcom: IT naujienos ir apžvalgos. (2017). *CES 2017: „Snapdragon 835“ – pasaulyje galingiausias mobilusis lustas*. [žiūrėta 2017.02.18]. Prieiga per internetą <http://topcom.lt/ces-2017-snapdragon-835-pasaulyje-galingiausias-mobilusis-lustas/>
90. Bosch. (2017). *ABB, „Bosch“, „Cisco“ ir LG bendras pranešimas spaudai*. [žiūrėta 2017.02.18]. Prieiga per internetą http://www.bosch.lt/lt/lt/newsroom_17/news_16/news-detail-page_38208.php

91. TEO vidiniai duomenys. (2017). [žiūrėta 2017.03.25] <http://intranetas/Puslapiai/Vidiniai-puslapiai/TEO-įmonių-grupė/>
92. Fibre to the home council Europe. (2017). [žiūrėta 2017.03.25]. Prieiga per internetą http://ftthcouncil.eu/documents/PressReleases/2017/PR20170215_FTTHranking_panorama_ward.pdf
93. Ryšių reguliavimo tarnyba. (2017). Ataskaita apie elektroninių ryšių tinklų ir paslaugų teikėjų 2016 m. IV ketvirtį vykdytą elektroninių ryšių veiklą. [žiūrėta 2017.03.25]. Prieiga per internetą <http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/elektroniniu-rysiu-sektoriaus-mzkm/2016-m..html>

PRIEDAI

Ekonominės minties teorijos

Eil. Nr.	Ekonomikos teorijos	Autoriai	Veiksniai įtakojo konkurencinį pranašumą
1	Klasikinė	A. Smitas (1776), D. Rikardo (1817)	kapitalas, darbo jėga, gamtos ištekliai ir žemė
2	Neoklasikinė	A. Maršalas, A. S. Pigu	kapitalas, darbo jėga, gamtos ištekliai, žemė ir gamybos veiksnių gausa.
3	Keinso	Dž. Keinsas (1936)	Skirtingai nei klasikai ir neoklasikai, Keinsio teorijoje konkurencingumo veiksniai – kapitalas ir darbo jėga – papildo vienas kitą.
4	Ekonomikos augimo	E. D. Domaro, R. M. Solou, G. Myrdal ir kt.	Dėmesys skiriamas ne tik materialinės gerovės siekimui, bet ir individo gyvenimo kokybės gerinimui
5	Endogeninio arba naujosios augimo	P. Romer, R. Lucas, R. Barro, S. Rebelo	Žinios, R&D, know-know, inovacijos, investicijos į žmogiškąjį kapitalą, žinių ekonomikos plėtra.
6	Urbanistinio augimo	Alonso, Weiss, Nelsen, Arendt	Žinios, inovacijos
7	Schumpeterio	J. Schumpeter, K. Laursen, Posner	Informacija, informacinės technologijos, telekomunikacijos (ITT), techninės ir finansinės naujovės
8	M. Porter klasterių	M. Porter	Žinios, šiuolaikinių technologijų naudojimą, inovacijų didinimą, naši gamyba, infrastruktūros kūrimas ir tobulinimas.

**Nuoširdžiai prašau pareikšti savo nuomonę apie „TEO“ įmonę ir jos teikiamas paslaugas.
Savo pasirinktą variantą pažymėkite X.**

Kokie kriterijai lėmė, pasirinkti „TEO“ teikiamas paslaugas? Galimi keli atsakymo variantai.

☐ Kaina	☐ Reklama
☐ Interneto sparta	☐ „TEO“ žinomumas
☐ Išmanioji Tv	☐ Aplinkinių atsiliepimai
☐ Draugų rekomendacijos	☐ Kita

Kiek laiko naudojotės „TEO“ įmonės teikiamomis paslaugomis?

iki 1 metų ☐ daugiau kaip 1 metus ☐

Jūsų naudojamos „TEO“ paslaugos teikiamos per ?

telefono liniją ☐ šviesolaidinį tinklą ☐

Prašau įvertinkite savo turimas „TEO“ paslaugas.

1	2	3	4	5
blogai	patenkinamai	vidutiniškai	gerai	labai gerai

Ar „TEO“ teikiamų paslaugų kokybė atitinka kainas?

☐ neatitinka ☐ iš dalies atitinka ☐ atitinka

Prašau įvertinkite „TEO“ įmonę ir jos teikiamas paslaugas pagal įvairius kriterijus.

	blogai	patenkinamai	vidutiniškai	gerai	labai gerai
Paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Paslaugų kaina	1	2	3	4	5
Interneto greیتaveika	1	2	3	4	5
Išmanioji „TEO“ Tv	1	2	3	4	5
Papildomos vertės paslaugos (tv įrašai, interneto apsauga, saugykla, wi-fi mieste)	1	2	3	4	5
„TEO“ klientų aptarnavimas	1	2	3	4	5
Aptarnavusio darbuotojo kompetencija, mandagumas	1	2	3	4	5

Greitas reagavimas į iškilusias problemas	1	2	3	4	5
Palaiko glaudžius ryšius su klientais	1	2	3	4	5
„TEO“ įmonės įvaizdis	1	2	3	4	5
„TEO“ įmonės patirtis	1	2	3	4	5
Aiškus informacijos pateikimas	1	2	3	4	5
Lūkesčių atitikimas naudojantis „TEO“ paslaugomis	1	2	3	4	5

Prašau atsakykite ar galvojate apie „TEO“ paslaugų pakeitimą konkurentų paslaugomis?

☐☐☐

taip, galvojame

kartais, pagalvojame

ne, negalvojame

Prašau atsakykite kokios priežastys lemtų keisti „TEO“ teikiamas paslaugas? Galimi keli atsakymo variantai.

☐

Padidėjusi paslaugų kaina

☐

Padidėjusi interneto sparta kitų interneto tiekėjų

☐

Sumažėjusi paslaugų kokybė

☐

Sumažėjusi aptarnavimo kokybė

☐

Didesnė papildomų paslaugų vertė konkurencinėse įmonėse

☐

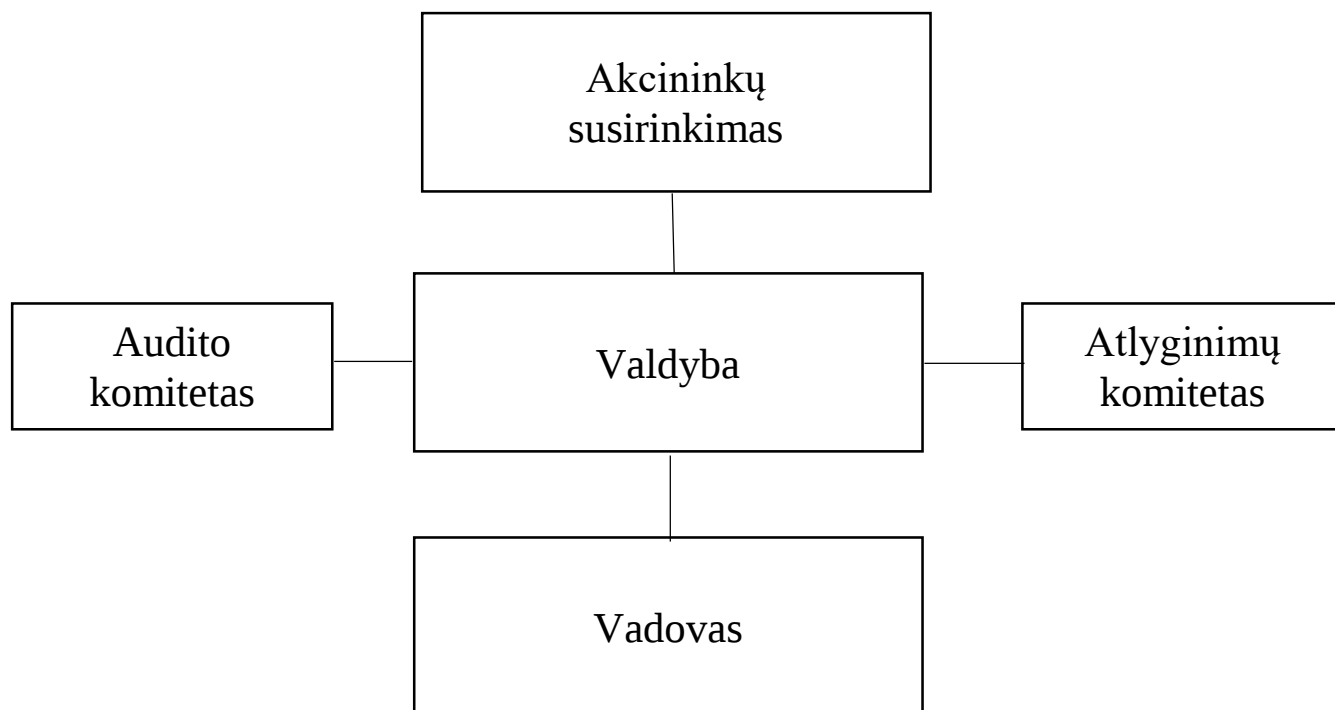
Sumažėjusi paslaugų kaina konkurencinėse įmonėse

Ar rekomenduotumėte „TEO“ paslaugas kitiems?

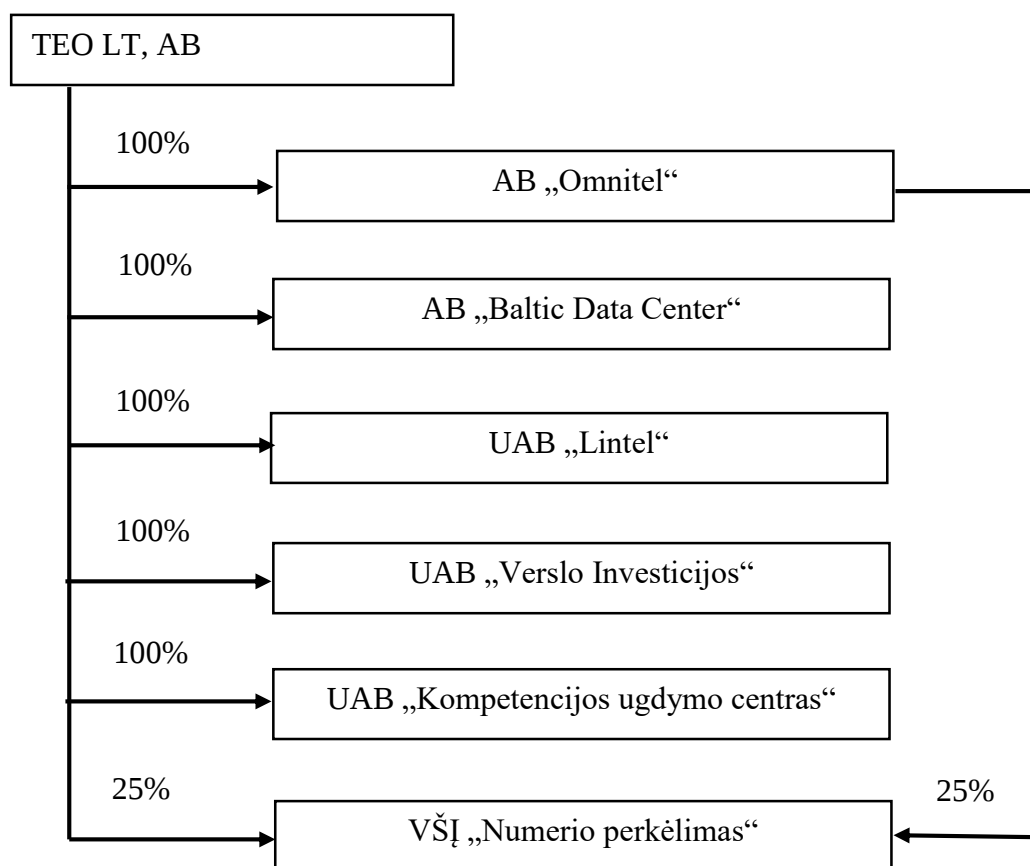
Tikrai NE

Tikrai TAIP

TEO LT, AB“ valdymo organai



TEO LT, AB įmonių grupė



Prašau atsakyti, kaip vertinate savo buvusią interneto (DSL) paslaugą per telefono liniją. Vertinimą pasirinkite 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

1	2	3	4	5
blogai		vidutiniškai	labai gerai	

Prašau atsakyti, kaip vertinate savo naujai įrengtą paslaugą – bonding (DSL + 4G). Vertinimą pasirinkite nuo 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, iki 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

1	2	3	4	5
blogai		vidutiniškai	labai gerai	

Šioje apklausoje dalyvavo 35 respondentai.

	Blogai	Patenkinamai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai	Vid.
DSL respond. sk.	6	11	14	4	0	2,5
DSL+4G respond. sk.	0	2	5	21	7	3,9

Prašau į žemiau esantį tusčią langelį įrašykite savo interneto ir televizijos teikėjo pavadinimą.

Prašau atsakyti, kaip vertinate savo buvusio teikėjo interneto paslaugos kokybę. Vertinimą pasirinkite nuo 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, iki 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

1	2	3	4	5
blogai		vidutiniškai		labai gerai

Šioje apklausoje iš viso dalyvavo 83 respondentai, iš jų „Erdvės“ – 12 vartotojų, „Cgates“ – 21 vartotojų, „Marsatas“ – 14 vartotojų, „Tele2“ – 6 vartotojai, „TEO“ – 30 vartotojų (DSL), „TEO“ – 30 vartotojų (Šviesolaidžio zonoje).

Tiekėjų respondentų skaičius	Paslaugų (internetu ir televizijos) kokybės vertinimas					
	1	2	3	4	5	vidurkis
„Erdvės“ („Mezon“)	7	5	0	0	0	1,4
„Cgates“	0	2	12	5	2	3,3
„Marsatas“	2	7	5	0	0	2,2
„Tele2“	1	4	1	0	0	2,0
„TEO“ (DSL)	1	9	16	2	2	2,8
„TEO“ (šviesol.)	0	1	3	11	15	4,3

Prašau įvertinkite „TEO“ ir „Cgates“ įmones pagal žemiau pateiktus kriterijus. Vertinimą pasirinkite nuo 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, iki 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkite X.

		blogai		vidutiniškai		labai gerai
Akcijų pasiūlymai	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Reklama	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Patarimai klientui	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Kokybiškas klientų aptarnavimas	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Interneto kokybė	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Interneto pajungimo kokybė	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Darbuotojų kompetencija	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5
Darbuotojų mandagumas	„TEO“	1	2	3	4	5
	„Cgates“	1	2	3	4	5

Šioje apklausoje dalyvavo 40 respondentų.

Respondentų skaičius pagal kriterijus	„TEO“ ir „Cgates“ stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas						vidurkis
	Tiekėjas	1	2	3	4	5	
Akcijų pasiūlymai	„TEO“	10	12	8	10	0	2,5
	„Cgates“	0	6	16	8	10	3,6
Reklama	„TEO“	0	5	8	13	14	3,9
	„Cgates“	5	11	12	10	2	2,8
Patarimai klientui	„TEO“	1	3	4	24	8	3,9
	„Cgates“	6	8	13	10	3	2,9
Kokybiškas klientų aptarnavimas	„TEO“	0	0	2	10	18	4,4
	„Cgates“	9	16	11	3	1	2,3
Interneto kokybė	„TEO“	0	1	0	15	24	4,6
	„Cgates“	5	2	20	11	2	3,1
Interneto pajungimo kokybė	„TEO“	0	2	3	15	20	4,3
	„Cgates“	2	12	16	5	5	3,0
Darbuotojų kompetencija	„TEO“	0	1	5	26	8	4,0
	„Cgates“	1	12	18	7	2	2,9
Darbuotojų mandagumas	„TEO“	0	0	8	13	19	4,3
	„Cgates“	0	5	16	12	6	3,4

Prašome atsakyti kaip vertinate papildomas „TEO“ paslaugas (tv įrašai, wi-fi mieste, saugykla, Tv įrašai, interneto apsauga, laiko kontrolė)? Vertinimą pasirinkite nuo 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, iki 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkit X.

Blogai	Patenkinamai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
☐	☐	☐	☐	☐

Šioje apklausoje dalyvavo 30 respondentų.

	Blogai	Patenkinamai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
Respondentų sk.	0	2	4	11	13

Prašau įvertinkite savo buvusio teikėjo ir dabar esamo paslaugų teikėjo („TEO“) aptarnavimą. Vertinimą pasirinkite nuo 1 – blogai, 2 – patenkinamai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, iki 5 – labai gerai. Pasirinktą variantą pažymėkit X.

	Blogai	Patenkinamai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
Buvęs teikėjas	☐	☐	☐	☐	☐
TEO	☐	☐	☐	☐	☐

Šioje apklausoje dalyvavo 35 respondentai. Buvo klausama „TEO“ klientų, kurie prieš tai naudojo „Cgates“ ir „Marsat“ teikėjų paslaugomis.

	Blogai	Patenkinamai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
„Marsat“, „Cgates“	0	6	16	6	7
„TEO“	0	1	4	13	17

Prašome atsakyti, ar ketinate keisti savo paslaugų teikėją („TEO“)?

TAIP

NE

Jeigu pasirinkote variantą

TAIP

, sekančio klausimo neatsakinėkite.

Prašome atsakyti kokie veiksniai lemia, jog esate lojalus „TEO“ įmonei? Pasirinkite vieną arba kelis, max 3 pasirinkimai. Pasirinktus variantus pažymėkite X.

- ☐ Kokybė
- ☐ Kaina
- ☐ Aptarnavimas
- ☐ „TEO“ procesų tobulinimas
- ☐ „TEO“ paslaugų prekės ženklo žinomumas (švieolaidinis internetas, išmanioji Tv)
- ☐ „TEO“ veiklos efektyvumo didinimas
- ☐ Naujausios technologijos

Šioje apkalusoje viso dalyvavo 38 respondentai. 2 iš jų teigė, kad planuoja keisti esamą paslaugų teikėją („TEO“) konkurentų paslaugomis.

Veiksny	Pasirinkusių respondentų sk.	Skaič., %
Kokybė	32	89
Kaina	12	33
Aptarnavimas	28	78
„TEO“ procesų tobulinimas	0	0
Švieolaidinis internetas, Išmanioji Tv	27	75
„TEO“ veiklos efektyvumo didinimas	0	0
Naujausios technologijos	9	25

Kokie kriterijai lėmė, pasirinkti TEO teikiamas paslaugas					
Atsakymo variantai	Kiekis			Santykis	
Kaina	17			13,8%	
Interneto sparta	33			26,8%	
Išmanioji Tv	33			26,8%	
Draugų rekomendacijos	21			17,1%	
Reklama	2			1,6%	
TEO žinomumas	9			7,3%	
Aplinkinių atsiliepimai	7			5,7%	
Kita	1			0,8%	
Ar TEO teikiamų paslaugų kokybė atitinka kainas					
Neatitinka	1			2,0%	
Iš dalies atitinka	17			34,0%	
Atitinka	32			64,0%	
Prašau atsakykite ar galvojate apie TEO paslaugų pakeitimą konkurentų paslaugomis					
Taip galvojame	3			6,0%	
Kartais pagalvojame	9			18,0%	
Ne negalvojame	38			76,0%	
Prašau atsakyti kokios priežastys lemtų keisti TEO teikiamas paslaugas					
Padidėjusi paslaugų kaina	38			30,6%	
Padidėjusi interneto sparta kitų interneto tiekėjų	6			4,8%	
Sumažėjusi paslaugų kokybė	42			33,9%	
Sumažėjusi aptarnavimo kokybė	25			20,2%	
Didesnė papildomų paslaugų vertė konkurencinėse įmonėse	4			3,2%	
Sumažėjusi paslaugų kaina konkurencinėse įmonėse	9			7,3%	
Prašau įvertinkite TEO įmonę ir jos teikiamas paslaugas pagal įvairius kriterijus					
	1 blogai	2 patenkinamai	3 vidutiniškai	4 gerai	5 labai gerai
Paslaugų kaina	4 (8,0%)	13 (26,0%)	12 (24,0%)	19 (38,0%)	2 (4,0%)
Išmanioji „TEO“ Tv	2 (4,0%)	0 (0,0%)	5 (10,0%)	15 (30,0%)	28 (56,0%)
Greitas reagavimas į iškilusias problemas	1 (2,0%)	0 (0,0%)	4 (8,0%)	29 (58,0%)	16 (32,0%)
Palaiko glaudžius ryšius su klientais	2 (4,0%)	10 (20,0%)	18 (36,0%)	12 (24,0%)	8 (16,0%)
Paslaugų kokybė	0 (0,0%)	1 (2,0%)	5 (10,0%)	21 (42,0%)	23 (46,0%)
Interneto greitaveika	0 (0,0%)	2 (4,0%)	2 (4,0%)	26 (52,0%)	20 (40,0%)
Papildomos vertės paslaugos (tv įrašai, interneto apsauga, saugykla, wi-fi mieste)	0 (0,0%)	11 (22,0%)	14 (28,0%)	11 (22,0%)	14 (28,0%)
„TEO“ klientų aptarnavimas	0 (0,0%)	4 (8,0%)	3 (6,0%)	19 (38,0%)	24 (48,0%)
Aptarnavusio darbuotojo kompetencija, mandagumas	0 (0,0%)	1 (2,0%)	5 (10,0%)	14 (28,0%)	30 (60,0%)
„TEO“ įmonės įvaizdis	0 (0,0%)	4 (8,0%)	7 (14,0%)	29 (58,0%)	10 (20,0%)
„TEO“ įmonės patirtis	0 (0,0%)	13 (26,0%)	9 (18,0%)	11 (22,0%)	17 (34,0%)
Aiškus informacijos pateikimas	0 (0,0%)	7 (14,0%)	12 (24,0%)	20 (40,0%)	11 (22,0%)
Lūkesčių atitikimas naudojantis „TEO“ paslaugomis	0 (0,0%)	2 (4,0%)	7 (14,0%)	27 (54,0%)	14 (28,0%)

„TEO“ konkuravimo strateginių tikslų gupės (adaptuotas autoriaus pagal Raudeliūnienė, 2007, p. 109)

