



Jurgita Raudeliūnienė

ĮMONIŲ KONKURAVIMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ FORMAVIMAS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2007

Disertacija rengta 2002–2006 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Mokslinio darbo vadovas:

prof. habil. dr. Narimantas Kazimieras Paliulis (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S).

TURINYS

Įvadas	7
I. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo specifika informacijos amžiuje	11
1.1. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo reikšmė strateginiame valdyme	11
1.2. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimą įtakojantys veiksniai globalinių pokyčių sąlygomis	25
II. Konkuravimo veiksniai: dviejų požiūrių sintezė	34
2.1. Išorine aplinka grįstas strateginio valdymo modelis: struktūrinis požiūris	34
2.2. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis	39
2.3. Konkuravimo veiksnių vertinimo modeliai	42
III. Įmonių konkuravimo veiksnių vertinimas	51
3.1. Konkuravimo veiksnių vertinimo metodologijos analizė	51
3.2. Daugiakriteris konkuravimo veiksnių vertinimas	62
3.3. Konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų formavimas	66
IV. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis ir jo adaptyvumas	76
4.1. Konceptinis konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis	76
4.1.1. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimas	80
4.1.2. Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimas	106
4.1.3. Gera ITT praktika	115
4.2. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio taikymas	118
Išvados ir rekomendacijos	131
Literatūros sąrašas	133
Autorės mokslinių publikacijų sąrašas	144
Priedai	146
1 priedas. Subalansuotų kriterijų sistema	146
2 priedas. Tipinis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių ir jų vertinimo kriterijų sąrašas	150

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Įmonės strategijos ir verslo informacinės strategijos tarpusavio ryšiai	20
1.2 pav. Konceptinė konkuravimo strateginių sprendimų formavimo schema	24
1.3 pav. ES konkurencingumo piramidė (Jucevičius ir kiti, 2006)	29
2.1 pav. Išorine aplinka grįstas strateginio valdymo modelis	35
2.2 pav. Keturios globalios plėtros strategijos (Hill, Jones, 2004)	37
2.3 pav. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis (Hitt ir kiti, 2006)	40
2.4 pav. Konkuravimo strategijos šaltinių modelis (Časas, 2000)	44
2.5 pav. Konkurencinio pranašumo modelis (Korsakienė, 2004)	46
2.6 pav. Konceptinis tarpusavio ryšių tarp išteklių, konkurencinio pranašumo ir įmonės sėkmės modelis (Forsman, 2004)	47
2.7 pav. Konceptinis tarpusavio ryšių tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo modelis (Strandskov, 2006)	50
3.1 pav. Kompetencijos modelis (Makūnas, 2005)	70
3.2 pav. Įmonių pagrindinė veikla (įmonių skaičius, įmonių skaičius procentais)	73
3.3 pav. Pagrindiniai išoriniai ir vidiniai konkuravimo veiksniai (procentais)	74
4.1 pav. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis	78
4.2 pav. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių daugiapakopė vertinimo kriterijų struktūra	79
4.3 pav. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo seka	82
4.4 pav. Įmonės išorinių konkuravimo veiksnių integruoto kriterijaus apskaičiavimo eiga	84
4.5 pav. Įmonės vidinių konkuravimo veiksnių integruoto kriterijaus apskaičiavimo eiga	94
4.6 pav. Konkuravimo strateginių sprendimų matricos formavimo etapai	106
4.7 pav. Įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės	109
4.8 pav. Konkuravimo strateginių sprendimų aibė ir jų tarpusavio ryšiai	111
4.9 pav. Įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica	113
4.10 pav. Įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica („A“ ir „B“ įmonių praktinis pavyzdys)	128

Lentelių sąrašas

1.1 lentelė. Strategijos formuluotės	12
1.2 lentelė. Konkurencijos formuluotės	14
1.3 lentelė. Konkuravimo strategijos formuluotės	15
1.4 lentelė. Pagrindiniai korporacinės, verslo vieneto ir funkcinių strategijų komponentai	16
1.5 lentelė. Konkurencinio pranašumo formuluotės	18
1.6 lentelė. Ryšys tarp įmonės strategijos ir ITT	21
1.7 lentelė. Naujos sąlygos ir naujos organizacinės formos (Child, 2005)	29
2.1 lentelė. Strategijos pagal užimamą padėtį rinkoje (Kotler, 2002, 2006)	38
2.2 lentelė. Neapčiuopiamo turto monitoringas (Sveiby, 1999)	42
2.3 lentelė. Veiksnių, sąlygojančių įmonės sėkmę, sistema (Forsman, 2004)	48
3.1 lentelė. Strateginio valdymo instrumentai naudojami organizacijų strateginei analizei atlikti (Vaitkevičius ir kiti, 2006)	52
3.2 lentelė. Verslo portfelio planavimo metodai	53
3.3 lentelė. KAI dinamika (2002–2005 m. m.) (<i>World Economic Forum, 2002, 2003, 2004, 2005</i>)	56
3.4 lentelė. VKI dinamika (2004–2005 m. m.) (<i>World Economic Forum, 2005</i>)	57
3.5 lentelė. Įmonės finansiniai santykiniai rodikliai ir jų grupės	71
3.6 lentelė. Išoriniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai	74
3.7 lentelė. Vidiniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai	75
4.1 lentelė. Įmonių konkuravimo pozicijos	112
4.2 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumą, reikšmių, skaitinių verčių suvestinė	122
4.3 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumą, reikšmių, skaitinių verčių suvestinė	124
4.4 lentelė. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmių suvestinė	126
4.5 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių pirminių vertinimo kriterijų reikšmių didžiausio atotrūkio suvestinė	129

Trumpiniai

e. infrastruktūra – elektroninė infrastruktūra;

e. parašas – elektroninis parašas;

e. prekyba – elektroninė prekyba;

e. valdžia – elektroninė valdžia;

e. verslas – elektroninis verslas;

ES – Europos Sąjunga;

IS – informacinė sistema;

ITT – informacinės technologijos ir telekomunikacijos;

KAI – konkurencingumo augimo indeksas;

MAI – makroekonominės aplinkos indeksas;

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra;

PIMS (*angl. Profit Impact of Market Strategy*) – įmonės gaunamo pelno poveikis užimamai rinkos daliai modelis;

SCP (*angl. Structure-Conduct-Performance*) – paradigma „struktūra – elgsena – rezultatas“;

SVV – smulkusis ir vidutinis verslas;

TI – technologijų indeksas;

VII – valstybės institucijų indeksas;

VKI – verslo konkurencingumo indeksas.

Ivadas

Disertacinio darbo aktualumas. Informacijos amžiui būdingi dinamiški pokyčiai turi lemiamos reikšmės įmonių konkurencingumui, laikas tapo vienu iš pagrindinių veiksmų konkurencinėje kovoje. Verslo subjektai turi greitai prisitaikyti prie pakitusių aplinkos sąlygų ir efektyviau panaudoti turimą potencialą, o tai susiję su konkuravimo strateginių sprendimų formavimu, vertinimu ir parinkimu. Netinkamai suformuoti įmonių konkuravimo strateginiai sprendimai gali turėti pragaištingų pasekmių. Todėl vienas iš pagrindinių šiuolaikinių strateginio valdymo mokslininkų ir verslo atstovų interesų objektų dinamiškoje ir neapibrėžtoje verslo aplinkoje yra tinkamų konkuravimo strateginių sprendimų priėmimas bei konkurencinių pranašumų pasiekimas.

Konkuravimo strateginių sprendimų vertinimo ir parinkimo procesas prasideda tik suformavus konkuravimo strateginių sprendimų aibę, o tai susiję su verslo subjekto finansinėmis ir laiko sąnaudomis. Nuo pagrįstai suformuotos konkuravimo strateginių sprendimų aibės priklauso, ar įmonė pasirinks tinkamą konkuravimo strategiją bei dėl to sukurs konkurencinius pranašumus. Todėl siekiant suformuoti kokybiškus strateginius konkuravimo sprendimus, svarbiu uždaviniu tampa įmonės išorinių ir vidinių veiksmų kompleksinis vertinimas, tikslios konkuravimo pozicijos nustatymas, konkuravimo strategijos parinkimas, konkuravimo strateginių sprendimų aibės sudarymas. Šioje stadijoje įmonės susiduria problema – kuo remiantis suformuoti tinkamus konkuravimo strateginius sprendimus bei kaip pasiekti, kad suformuotų sprendimų skaičius būtų optimalus. Todėl konkuravimo strateginių sprendimų aibės sudarymas yra sudėtingas procesas: suformavusios nekokybiškus konkuravimo strateginius sprendimus įmonės gali patirti nuostolius. Šiai problemai spręsti reikia sukurti tokius metodinius instrumentus, kurie sudarytų prielaidas atsižvelgiant į verslo subjekto naudos ir sąnaudų santykį suformuoti kokybiškus konkuravimo strateginius sprendimus.

Mokslinė darbo problema. Verslo aplinkos dinamiškumas ir neapibrėžtumas verslo subjektams suformuoja poreikį veikti pagal kokybiškai priimtus konkuravimo strateginius sprendimus, kurie suformuojami naudojantis metodiniais įrankiais, palengvinančiais įmonės konkuravimo strateginių sprendimų formavimo, vertinimo ir pasirinkimo procesus. Jeigu strateginio valdymo mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama galimų strateginių sprendimų vertinimo ir pasirinkimo schemoms, tai konkuravimo strateginių sprendimų formavimo metodams konkretizuoti ir jiems praktiškai pritaikyti skiriama per mažai dėmesio.

Mokslinių tyrimų objektas. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimas.

Mokslinės problemos ištirtumo lygis. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo mokslinė diskusija yra aktyviai tęsiama tiek mokslininkų, tiek verslo praktikų siekiant surasti

universalias, konkretizuotas, įgyjančias praktinį pritaikomumą strateginių sprendimų formavimo schemas. Strategijos formavimo turinio ir parinkimo klausimus nagrinėjo K. R. Andrews, I. Ansoff, J. Bivainis, A. Bosas, A. D. Chandler, F. N. Foss, R. Ginevičius, M. A. Hitt, R. Jucevičius, R. S. Kaplan, B. Melnikas, H. Mintzberg, D. P. Norton, R. Sanchez, A. Vasiliauskas ir kiti.

Įmonių konkuravimo strategijos ir konkurencinio pranašumo koncepcijas nagrinėjo A. Abell, J. B. Barney, E. Chlivickas, R. Časas, G. S. Day, S. Forsman, R. M. Grant, G. Hamel, S. Hyvönen, S. H. Hunt, M. Javidan, W. J. Keegan, R. Korsakienė, P. Kotler, J. T. Mahoney, A. Marčinskas, S. S. Mathur, A. Miller, O. Nordhaug, J. A. Parnell, M. A. Peteraf, M. E. Porter, A. Rajala, J. Strandskov, D. J. Teece, P. R. Varadarajan, R. Virvilaitė, O. C. Walker, A. Žvirblis ir kiti.

Informacinių technologijų ir telekomunikacijų, kaip konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo, svarbą nagrinėjo M. J. Berry, P. Bocij, S. Bone, L. M. Branscomb, J. V. Buckley, V. Chiesa, V. Elskytė, A. Greasley, P. M. Griffiths, S. Hickie, A. Jakubavičius, R. Manzini, B. Matherne, J. Merkevičius, A. Pabedinskaitė, N. K. Paliulis, T. Saxon, R. Sisodia, J. A. Staškevičius, J. H. Taggart, E. Toločka, E. Turban, J. Ward, S. A. Zahra ir kiti.

Vertinimo kriterijų sistemos formavimo, kriterijų reikšmingumo nustatymo problemas nagrinėjo šie Lietuvos mokslininkai: J. Bivainis, R. Ginevičius, A. Kaklauskas, V. Podvezko, L. Simanauskas, E. K. Zavadskas ir kiti.

Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo problematika yra plačiai nagrinėjama, tačiau pati verslo realybė yra sudėtinga ir reikalingi tolesni tyrimai siekiant integruoti esamus ir siūlyti naujus konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelius. Tad šioje srityje dirbančių mokslininkų atlikti tyrimų rezultatai sudaro prielaidas parengti konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelį, integruojant jų pateiktas išvalgas, teorinius požiūrius ir metodikas.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Darbo tikslas – sukurti konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelį, leidžiantį kompleksiskai įvertinti išorinius ir vidinius įmonės konkuravimo veiksnius, nustatyti įmonės konkuravimo poziciją bei sudaryti konkuravimo strateginių sprendimų aibę.

Darbo uždaviniai:

1. Įvertinti konkuravimo strateginių sprendimų formavimo svarbą įmonės strateginiame valdyme.
2. Išanalizuoti išoriniams ir vidiniams konkuravimo veiksniams vertinti metodų tinkamumą.

3. Išanalizuoti įmonių esminius išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius ir jų vertinimo kriterijus, parengti jų tipinius sąrašus.
4. Išanalizuoti ir pasirinkti daugiakriterio vertinimo metodus konkuravimo veiksniams vertinti.
5. Atlikti Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių tyrimą siekiant nustatyti, kokiais pagrindiniais išoriniais ir vidiniais konkuravimo veiksniais įmonės konkuruoja.
6. Suformuoti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistemą.
7. Suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę ir sukurti įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matricą.
8. Eksperimentu patikrinti sukurto konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio pritaikomumą verslo sektoriui.

Tyrimo metodika. Darbo tikslui įgyvendinti pasitelkta metodinė trianguliacija, kuri apibrėžiama kaip skirtingų metodų, įvairių empirinės medžiagos formų taikymas duomenų analizei atlikti: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, sisteminė analizė, sintezės metodai, giluminis interviu. Įmonių išoriniams ir vidiniams konkuravimo veiksniams vertinti naudoti daugiakriterio vertinimo metodai. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio adaptyvumas verslo sektoriui patikrintas eksperimento būdu.

Mokslinio darbo naujumas

1. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai sugrupuoti turinio požiūriu bei sudaryta daugiapakopė konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistema, sudaranti prielaidas įvairiapusiškam vertinimui atlikti.
2. Sukurta įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica.

Darbo rezultatai

1. Sukurtas konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis, grindžiamas konkuravimo veiksnių vertinimo, konkuravimo pozicijos nustatymo, konkuravimo strategijos parinkimo, konkuravimo strateginių sprendimų aibės parengimo sinteze. Šis modelis sudaro prielaidas lanksčiai reaguoti į nagrinėjamos įmonės aplinkos dinamiką bei veiklos sąlygų pokyčius.
2. Pasiūlyta daugiapakopė išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistema, sudaranti prielaidas atlikti kompleksinę vertinimą bei formuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę. Suformuotas tipinis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas, kuriuo remiantis vertinimo kriterijai yra parenkami atsižvelgiant į nagrinėjamos įmonės išorinės aplinkos sąlygas ir veiklos specifiką. Vertinimo kriterijai yra suskirstyti į atskiras grupes, o tai sudaro prielaidas ne tik juos tarpusavyje palyginti, bet ir objektyviai juos įvertinti.

3. Sukurta įmonių konkuravimo pozicijos nustatymo matrica, kuri sudaro prielaidas įvertinti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių integruotus kriterijus, nustatyti įmonės konkuravimo poziciją, pagal pasirinktą konkuravimo strategiją suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę.
4. Darbo rezultatai naudingi formuojant verslo įmonių konkuravimo strateginius sprendimus remiantis įvairiapusiškais konkuravimo veiksnių vertinimo rezultatais.

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir skelbimas. Atliktų tyrimų rezultatai disertacijoje nagrinėjamu tyrimo objektu skelbti 19 mokslinių publikacijų, iš kurių 3 – recenzuojamuose periodiniuose mokslo leidiniuose, 10 – recenzuojamuose mokslo leidiniuose, 6 – mokslinės publikacijos kituose leidiniuose. Pagrindiniai disertacijoje nagrinėti aspektai aptarti 5 tarptautinėse ir 7 nacionalinėse mokslinėse konferencijose.

Darbo apimtis ir struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros šaltinių sąrašas, autorės publikacijų sąrašas ir du priedai. Darbo apimtis – 145 puslapiai. Darbe pateikti 23 paveikslai ir 21 lentelė.

Pirmame skyriuje įvertinta konkuravimo strateginių sprendimų formavimo svarba strateginiame valdyme ir nagrinėti pagrindiniai veiksniai, šiuolaikinių valdymo teorijų požiūriai, sąlygojantys konkuravimo strateginių sprendimų formavimo turinį. Antrame skyriuje nagrinėti išorinė aplinka ir įmonės ištekliais grįsti strateginio valdymo modeliai, pateikti įvairių autorių konkuravimo veiksnių vertinimo modeliai. Trečiame skyriuje išanalizuota konkuravimo veiksnių vertinimo metodologija bei suformuoti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašai. Ketvirtame skyriuje pateiktas konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis bei atliktas eksperimentas, aptartos modelio taikymo galimybės.

I. KONKURAVIMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ FORMAVIMO SPECIFIKA INFORMACIJOS AMŽIUJE

1.1. Konkuruavimo strateginių sprendimų formavimo reikšmė strateginiame valdyme

Šiame poskyryje įvertinama konkuruavimo strateginių sprendimų formavimo svarba strateginiame valdyme. Konkuruavimo strateginių sprendimų formavimo svarba atskleidžiama nagrinėjant konkuruavimo strategijos koncepcijas. Pagrindiniai strateginio valdymo tyrimų klausimai yra šie: kaip įmonės pasiekia ir išlaiko konkurencinius pranašumus (Teece, Pisano 1994, 1997; Jucevičius, 1998; Marčinskas ir kiti, 2001, 2005; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Vasiliauskas, 2005), kokie veiksniai lemia vienos įmonės geresnes konkuruavimo pozicijas lyginant su konkurentais (Barney, 2001, 2002; Porter, 2005a, 2005b, 2006), kokią įtaką šiems veiksniams turi pasirinkta įmonės konkuruavimo strategija (Kaplan, Norton, 1996; Kotler, 2002, 2006).

Strategijos koncepcijos turinys formavosi strateginio valdymo praktikos ir mokslinės disciplinos raidoje, todėl strategijos koncepcija gali būti nagrinėjama pagal skirtingas strategijos formavimo mokyklas bei suprantama kaip: konkurencijos valdymas; įmonės skirtingų veiklų suderinimas; įmonės konkuruavimo padėties nustatymas ir valdymas siekiant efektyvumo (Sanchez, 1995, 1997, 2001; Mintzberg, 1998; Hoskisson, 1999; Hunt, 2000a, 2000b; Ginevičius, 2001; Paliulis, 2004, 2005; Nilsson, 2005; Porter, 2005a, 2005b, 2006). Strategijos koncepcijų pradininkai yra A. D. Chandler, I. Ansoff, K. R. Andrews (Уорен, 2001; Ginevičius, 2001). A. D. Chandler strategijos sąvokos apibrėžime akcentuoja įmonės tikslus, veiklos kryptis ir būtinus išteklius tikslams pasiekti. I. Ansoff yra vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų, kuris pasiūlė „produktas-rinka“ matricą bei jo teoriniai darbai reikšmingi tuo, kad juose išskirta aiški riba tarp strategijos formulavimo proceso ir strategijos, kaip šio proceso rezultato (Ginevičius, 1998, 2001, 2005). K. R. Andrews strategiją apibrėžė kaip įmonės tikslus ir uždavinius bei politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą (Jucevičius, 1998). R. Časo (2000) teigimu, I. Ansoff ir K. R. Andrews strategiją apibrėžė kaip maksimalų įmonės privalumų realizavimą, išnaudojant rinkos teikiamas galimybes, tokiu būdu individualias įmonės savybes ir išorinius veiksnius sujungiant į visumą. R. Jucevičiaus (1998) nuomone, K. R. Andrews daugiau akcentavo tikslų formulavimo procesą, I. Ansoff – geriausių būdų, kaip susieti įmonės aplinką su turimais ištekliais, suradimą.

Šiuolaikinė strateginio valdymo disciplina strateginio valdymo koncepciją nagrinėja kaip nuolatinį ir dinaminį procesą, kai įmonė, siekdama laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, turi efektyviau panaudoti savo išteklinį potencialą. 1.1 lentelėje pateikiami

įvairių autorių skirtingi savo turiniu požiūriai į strategijos sampratą. J. Nāsi (1991) nuomone, „strateginis mąstymas“ turėtų būti svarbesnė koncepcija už strategijos formuluotę. R. Časas (2000) nagrinėdamas strategijos sąvoką siūlo atskirti strategijos turinio ir proceso tyrimus, kadangi du skirtingi strategijos aspektai ne tik iš skirtingų pozicijų žvelgia į reiškinį, bet ir reikalauja taikyti skirtingus tyrimo metodus, todėl sudėtinga nustatyti tinkamiausią strategijos sąvokos apibrėžimą. Strategijos turinys apibrėžia įmonės strateginius išteklius ir galimybes, įvertina aplinkos poveikį ir dinamiką bei numato palankiausius veikimo kelius. Strategijos proceso turiniui būdinga strategijos formavimo ir įgyvendinimo prielaidos, šaltiniai, jų prigimtis ir tarpusavio priklausomybė. Strategija kaip proceso objektas galimas tuomet, kai sprendimų visumos ir sprendimų kryptingumo kriterijai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vienodai svarbūs. Strategija kaip analizės objektas galimas tik tuomet, kai yra aiškiai apibrėžtas įmonės tikslas arba aiškus įgyvendinimo rezultatas, nesant pastarųjų matų, tyrėjas gali analizuoti tik strategijos turinį, bet ne procesą. A. Vasiliausko (2005) teigimu, įmonės strategiją sudaro struktūruota, logiškai susijusių strateginių sprendimų visuma, apimanti tris aspektus: turinį (veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu), procesą (veiksmų susiejimas keičiantis įmonės išorinei aplinkai), kontekstą (aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas).

1.1 lentelė. Strategijos formuluotės

Autorius	Strategijos formuluotės turinys
Chandler, 1962	Strategija turi apibrėžti ilgalaikius įmonės tikslus, taip pat nustatyti veiksmus ir paskirstyti būtinus išteklius numatytiems uždaviniams spręsti (Vopeh, 2001).
Hofer, Schendel, 1978	Fundamentinis aplinkos sąveikos ir esamų bei planuojamų išteklių paskirstymo modelis, kuris parodo kaip įmonė pasieks savo tikslą. Strategijos koncepcija priklauso nuo įmonės dydžio, išteklių paskirstymo, konkurencinio pranašumo (Forsman, 2004).
Foss, 1996	Strateginių išteklių kaupimas, plėtojimas, paskirstymas.
Porter, 1996	Suderinimo kūrimas tarp įmonės veiklų.
Mintzberg, 1998	Strategija tai: planas – veiksmų programa, apsprendžianti elgseną ateityje (būsima strategija); modelis – pagal kurį elgiamasi, kuris išryškėja veiksmų sekoje (realizuota strategija); pozicija – nustato tam tikrų produktų padėtį tam tikroje rinkoje; perspektyva – numato įmonės veikimo kryptis; manevras – numato taktinės elgsenos alternatyvas siekiant pralenkti konkurentus.
Časas, 2000	Strategija yra procesas: tikslingų ir kryptingų veiksmų – iš anksto planuotų, „iškilusių netikėtai“/įvykusių neplanuotai, realizuojamų šiuo metu ir numatytų realizuoti ateityje – visuma.
Barney, 2002	Strategija gali būti apibrėžiama kaip priemonė įmonės misijai ir tikslams įgyvendinti; kaip įmonės teorija sudaranti prielaidas įmonei sėkmingai konkuruoti.
Ginevičius, Podvezko, 2004	Įmonės veiksmų, leidžiančių jai prisitaikyti prie supančios aplinkos, visuma.
Vasiliauskas, 2005	Sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.
Hitt ir kiti, 2006	Integruotas ir koordinuotas įsipareigojimų ir veiksmų rinkinys, kurio paskirtis išnaudoti esminius gebėjimus ir pasiekti konkurencinį pranašumą.
Walker ir kiti, 2006	Fundamentalus modelis esamų ir planuojamų užduočių, išteklių paskirstymas ir įmonės ryšys su rinkomis, konkurentais ir kitais išorinės aplinkos veiksniais.

Nagrinėjant įvairias strategijas formuluotes, galima jas suskirstyti į dvi pagrindines grupes: nurodančiojo, receptūrinio tipo strategijas; aprašomojo, neformalizuoto tipo strategijas (iracionalus požiūris) (Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1998; Kotler, 2002, 2006; Porter, 2005a, 2005b, 2006). Visose analizuojamuose strategijos požiūriuose nagrinėjami tokie pagrindiniai veiksniai: ryšiai tarp įmonės ir jos aplinkos; įmonės pagrindiniai veiklos tikslai; planai, kaip panaudoti turimus išteklius. Įmonės išorinė aplinka bei situacija joje vertinama kaip viena iš svarbiausių strategijos formavimo veiksnių. Įmonei strategija reikalinga tam, kad ji siekdama išorės aplinkos formuojamų tikslų ir panaudodama savo išteklinį potencialą geriau prisitaikytų prie išorinės aplinkos sąlygų. Dėl šių išdėstytų argumentų, strategija yra traktuojama kaip sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti bei leidžianti efektyviau prisitaikyti prie išorinės aplinkos sąlygų.

Konkurencijos koncepcija yra skirtingai suprantama ir yra itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais (Jucevičius, 2006). Pirmosios konkurencijos koncepcijos buvo suformuluotos 1901 m. tokių mokslininkų kaip J. B. Clark (1887), R. T. Ely (1900), C. J. Bullock (1901), H. C. Adams (1903), kurie nagrinėjo monopolijos ir oligopolijos sampratą, kaininę diskriminaciją, procesų rinkoje dinamiką ir kita (Šliburytė, 2000). Po 1970 m. buvo atliekami rinkos dalies, kaip svarbiausio galios rinkoje kriterijaus, tyrinėjimai: ekonomijos mąsto tyrinėjimai (Sherer, 1975); įmonių bendrosios strategijos (Porter, 1980); įmonių susijungimai, sąlygojami konkurencijos (Mueller, Ravenscraft, 1980; Scherer, 1987); konkurencinė aplinka (Farell, 1986; Grant, 1991; Hill, 1991; Burke, 1994; Fleet, 1994; Goldman, 1995) ir kita. Šių mokslininkų atlikti tyrimai sudarė prielaidas suvokti konkurencijos prigimtį ir tendencijas. 1.2 lentelėje pateikiamos įvairių autorių konkurencijos formuluotės remiantis įvairiais – klasikinės ekonomikos, šiuolaikinės rinkos morfologijos, rinkos procesų teorijų, rinkodaros, biologiniu („selektyvi atranka“) – požiūriais.

L. Šliburytė (2000) atliktų mokslinių tyrimų apie konkurencinę aplinką pagrindu, konkurenciją traktuoja remiantis klasikinės ekonomikos (kaip rinkos ekonomikos mechanizmo elementą, sudarantį prielaidas nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą) ir šiuolaikinės rinkos morfologijos (kaip kriterijų, pagal kurį nustatoma pramonės šaka) teorijų požiūriais. V. Vanberg ir L. Šliburytės požiūriu (priešingai nei biologiniu požiūriu) konkurenciją („selektyvi atranka“) konkurencija yra pagrįsta tam tikrų taisyklių laikymusi.

W. Kerber (2006) akcentuoja du požiūrius į konkurenciją: konkurencija kaip inovacijų ir imitacijos procesai (Schumpeter, 1934); konkurencija kaip lygiagretus eksperimentavimas, kai įmonės konkuruoja skirtingomis hipotezėmis dėl paklausos ir mokosi vieni iš kitų

imituodami (austrų rinkos procesų teorija, Hayek, 1978). W. Kerber (2006) nuomone, konkurencijos tikslas yra patvirtinti arba paneigti hipotezes, kuomet yra generuojamos žinios ir paskleidžiamos imituojant.

J. Kraft, M. Porter, P. P. Saviotti akcentuoja į rinkodarą orientuotą konkurencijos požiūrį: įmonės konkuruoja dėl vartotojų atrinktos įmonių siūlomos produkcijos. J. Kraft, P. P. Saviotti išskiria du kritinius požiūrius į konkurenciją: nekintamas ekonomikos požiūris į konkurenciją (kaip varžymasis, o ne kaip procesas); konkurencija nėra susijusi su kokybiniais pokyčiais (įmonių produkcijos diferenciacija išsikreipia dėl tobulo konkurencijos modelio).

1.2 lentelė. Konkurencijos formuluotės

Autorius	Konkurencijos formuluotės turinys
Vanberg, 1996	Taisyklių rinkinys, kurios sąlygoja funkcionavimo ypatumus ir gali būti žmonių kryptingas sumanymo taikiny.
Tarptautinių žodžių žodynas, 1999, 2000	1. Gamintojų varžymasis dėl palankesnių ūkininkavimo sąlygų, gaminių realizavimo, įsitvirtinimo rinkoje (ekonominis požiūris). 2. Vienos ar kelių rūšių organizmų, kurie varžosi dėl tų pačių egzistavimo ir dauginimosi sąlygų, tarpusavio santykiai; viena kovos už būvį formų (biologinis požiūris).
Šliburytė, 2000	Ekonomikos subjektų kova rinkoje siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiančias sąžiningos konkurencijos ribų, esant visiems rinkos dalyviams vienodoms sąlygoms, o taip pat teisei laisvai rinktis.
Фатхудинов, 2001, 2002	Visuomenės plėtros varomoji jėga, išteklių ekonomikos pagrindinis instrumentas.
Saviotti, Kraft, 2004	Interakcijos tarp įmonių forma, kurioje įmonės konkuruoja dėl vartotojų atrinktos įmonių siūlomos produkcijos. Interakcijos intensyvumas yra proporcingas įmonių produkcijos panašumams.
Porter, 2005a, 2005b, 2006	Dinaminis ir besiplėtojantis procesas, nepertraukiamai besikeičiantis landšaftas, kuriame atsiranda nauji produktai, naujos rinkodaros kryptys, nauji gamybiniai procesai ir nauji rinkos segmentai.
Kerber, 2006	„Hipotezių apie konkurenciją testas“, kuomet generuojamos žinios ir paskleidžiamos imituojant.

Apibendrinant nagrinėtas konkurencijos formuluotes galima būtų pažymėti, kad vieni autoriai pabrėžia rinkos taisyklių laikymosi rinkoje svarbą, kiti akcentuoja požiūrio svarbą į vartotojus jiems pasirenkant panašius produktus, tretieji – žinių generavimo procesus. Integruojant skirtingus konkurencijos formuluočių požiūrius, konkurencija yra apibrėžiama kaip tos pačios veiklos subjektų varžymasis dėl panašių funkcionavimo sąlygų ir tikslų.

Konkuravimo strategijos koncepciją mokslininkai ir verslo praktikai vertina skirtingai (Mathur, 1992; Miller, 1998; Časas, 2000; Barney, 2002; Forsman, 2004; Porter, 2005a, 2005b, 2006). Nagrinėjant konkuravimo strategijos koncepciją, išskiriami tokie pagrindiniai požiūriai (1.3 lentelė):

- konkuravimo strategijos koncepcija tapatinama su įmonės bendrąja strategijos koncepcija (Mathur, 1992; Miller, 1998; Porter, 2005a, 2005b, 2006);
- konkuravimo strategija kaip verslo vieneto strategijos įgyvendinimo sudedamoji dalis (Bamberger, Bonacker, 1994; Rajala, 1994; Varadarajan, Clark, 1994; Foss, 1997;

Javidan, 1998; Jucevičius, 1998; Barney, 2002; Forsman, 2004; Vasiliauskas, 2005) ir įvardijama kaip įmonės konkuravimo rinkoje pozicija, tai yra kaip įmonė sugeba pasiekti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą (Day, 1990; Teece, 1997; Časas, 2000; Barney, 2001; Kotler, 2002, 2006).

Konkuravimo strategijos koncepcijos tapatinimas su įmonės bendrąja strategijos koncepcija. Baziniai konkurencinio pranašumo tipai siejami su M. Porter generatyvinėmis strategijomis: bendrųjų sąnaudų lyderė (mažesnės gamybos ir paskirstymo sąnaudos); diferencijavimas (išskirtinės prekių grupės ir rinkodaros programos); koncentracija (koncentracija į sąnaudas ar diferenciacija); nišų specializacijos strategija (siejama su žemais įėjimo į rinką barjerais). Tam, kad įmonės pasiektų konkurencinio pranašumo poziciją, jos turi pasirinkti vieną iš aukščiau minėtų strategijų. Tačiau įmonės, kurios neturi aiškios strategijos, „plūduriuos ties viduriu“ (Porter, 2005a, 2005b, 2006).

1.3 lentelė. Konkuravimo strategijos formuluotės

Autorius	Konkuravimo strategijos formuluotės turinys
Rajala, 1994	Konkuravimo strategija yra korporacinės strategijos įgyvendinimo sudedamoji dalis, kadangi funkcinio lygio strategijos įgyvendina konkuravimo strategiją.
Miller, 1998	Tai verslo vieneto strategija, kuria tiesiogiai veikiami konkurentai.
Časas, 2000	Specifinė įmonės strategija, kurios tikslas – konkurencinis pranašumas.
Barney, 2001	Konkuravimo strategija kaip įmonės išteklių vertės identifikavimas ir jų transformavimas į konkurencinio pranašumo poziciją (išteklių teorijos požiūris).
Kotler, 2002, 2006	Strategija, kuria naudodamasi įmonė gali užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais. Šių strategijų dėka įmonė įgyja didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą.
Porter, 2006	Generatyvinės strategijos: bendrųjų sąnaudų lyderė, diferencijavimas, koncentracija, nišų specializacija.

Konkuravimo strategija kaip verslo vieneto strategijos įgyvendinimo sudedamoji dalis. Šis požiūris į konkuravimo koncepciją kilęs iš strategijų vertinimo hierarchiniu principu. Verslo praktikoje strategijos skirstomos į korporacinę, verslo vieneto ir funkcinis lygius (1.4 lentelė) (Bamberger, 1994; Varadarajan, 1994; Foss, 1997; Grant, 1998; Javidan, 1998; Jucevičius, 1998; Barney, 2002; Forsman, 2004; Vasiliauskas, 2005; Walker ir kiti, 2006). Korporacinė strategija „išreiškia visos organizacijos veiklos apimtį, tai yra rinkas ir sritis, kuriose bus konkuruojama, o verslo vieneto strategija išreiškia konkurencinio pranašumo įgijimo būdus konkrečioje veiklos srityje“, todėl į verslo vieneto strategiją „galima žiūrėti kaip į labiau integruotą konkurencijos strategiją“, skirtumas tik tas, kad konkuravimo strategija pagrįsta įmonės elgsena rinkoje (Jucevičius, 1998).

Daugiausia dėmesio ir išskirtinumo yra sulaukusios konkuravimo substrategijos (verslo vieneto lygmuo), kadangi terminai „verslo vieneto strategija“ ir „konkuravimo strategija“ dažnai tapatinami (Varadarajan, 1994; Grant, 1998; Jucevičius, 1998; Časas, 2000; Hyvönen, 2002; Forsman, 2004). Konkuravimo strategija specifikuoja verslo galimybes ir planus

konkuruoti tam tikroje rinkoje bei pačios įmonės poziciją lyginant su konkurentais (Day, 1992, 1994; Foss, 1997). Tikslas yra pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą specifinėse produkto–rinkos sferose (Varadarajan, 1999), todėl išteklių paskirstymas ir konkurencinis pranašumas – svarbiausi veiksniai verslo vieneto strategijų lygyje (Jucevičius, 1998; Walker, 2006). Funkcinių strategijų paskirtis yra užtikrinti, kad korporacinė ir verslo vienetų konkuravimo strategijos būtų įgyvendintos (Javidan, 1998; Jucevičius, 1998; Walker ir kiti, 2006). Tačiau toks skirstymas yra sudėtingas smulkiajam ir vidutiniam verslui (SVV), kadangi nėra lengva identifikuoti ir atskirti strateginius lygmenis (Varadarajan, 1994). Esant tokioms aplinkybėms, I. Bamberger ir R. Bonacker (1994) konkuravimo strategiją vertina daugiau kaip produkto grupės konkuravimą. Jie siūlo kelias alternatyvas: konkuravimo strategiją charakterizuoti arba kaip specifinę produkto–rinkos derinį, arba kaip visos įmonės strateginę veiklą.

1.4 lentelė. Pagrindiniai korporacinės, verslo vieneto ir funkcinių strategijų komponentai

Pagrindiniai strategijos komponentai	Korporacinė strategija	Verslo vieneto strategija	Funkcinė strategija
Strateginiai sprendimai (substrategijos)	Įmonės plėtros strategija (kokiomis verslo sritimis turi užsiimti įmonė): diversifikacija, vertikalioji integracija, išsigijimo ir atskyrimo politika.	Verslo vienetų plėtros strategija (kokiuose rinkos segmentuose dalyvauti): koncentruotoji diversifikacija.	Tikslinės rinkos nustatymas; produkto nomenklatūros gylis ir platumas; prekių ženklų sklaida; produkto rinkos plano plėtra; produkto asortimento plėtimas ir eliminavimas.
Tikslai ir uždaviniai	Bendrieji įmonės uždaviniai, sugrupuoti pagal įmonės veiklą.	Verslo vieneto uždaviniai sugrupuoti pagal produkto/rinkos pozicijas.	Konkretūs produkto/rinkos uždaviniai.
Išteklių paskirstymas	Paskirstymas tarp įmonės verslo portfelio, tarp funkcijų, atsižvelgiant į verslo specifiką.	Paskirstymas tarp atskirų verslo vieneto produkto/rinkos ir tarp verslo vieneto funkcinių padalinių.	Paskirstymas tarp rinkodaros plano komponentų (rinkodaros kompleksas) atsižvelgiant į konkretų produktą/rinką.
Konkurencinio pranašumo veiksniai	Geriausi įmonės finansiniai arba žmogiškieji ištekliai, organizacinė struktūra lyginant su visais konkurentais.	Konkuravimo strategija, verslo vieneto ypatingi įgūdžiai ir kompetencijos lyginant su rinkos segmento konkurentais.	Efektyvus produktų pozicionavimas, rinkodaros komplekso elementų pranašumas lyginant su konkrečiu produkto/rinkos konkurentais.
Sinergijos veiksniai	Ištekliai, technologijos arba žinios ir įgūdžiai, atsižvelgiant į įmonės verslo specifiką.	Ištekliai arba funkcinės žinios ir įgūdžiai, atsižvelgiant į skirtingus verslo vienetų produkto/rinkos ypatumus.	Rinkodaros ištekliai, dalykiniai gebėjimai, atsižvelgiant į atskiras produkto kategorijas arba rinkas.

R. Časas (2000) konkuravimo strategijos formuluotės turinį praplečia tokiomis sąvokomis kaip įmonės strategija ir konkurencinis pranašumas, akcentuodamas, kad konkuravimo strategija yra specifinė įmonės strategija, kurios tikslas – konkurencinis

pranašumas, todėl konkuravimo veiksmų analizė yra įmonės konkurencinio pranašumo veiksmų analizė.

Konkurencinio pranašumo koncepcija apima visų įmonės veiklos sričių temas, nes joje atsispindi visi verslo sėkmingumo, pelningumo veiksniai. Atlikus konkurencinio pranašumo koncepcijų analizę (1.5 lentelė) (Grant, 1998; Miller, 1998; Дойль, 1999; Časas, 2000; Ma, 2000; Фатхудинов, 2002; Keegan, 2002; Kotler, 2002, 2006; Turban, 2004; Porter, 2005a, 2005b), galima daryti tokias pagrindines išvadas: nagrinėtų autorių formuluotės yra pakankamai vienareikšmės (įmonės išskirtinumas, unikalumas lyginant su konkurentais, vertės vartotojui sukūrimas), todėl bet kokia įmonės veikla yra potencialus konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis; konkurencinis pranašumas yra santykinis dydis, ir remiasi konkrečios įmonės ir jos konkurentų palyginimu tam tikrose dimensijose, svarbiose konkurencinėje kovoje.

P. Doyle (1999) konkurencinį įmonės pranašumą sieja su vartotojų suvokiama verte, susidedančia iš jų suvokiamos įmonės prekinio ženklo naudos (produkto efektyvumas, aptarnavimo kokybė, pristatymo patogumas, įmonės įvaizdis), kainos ir produkto vartojimo išlaidų (aptarnavimas, remontas). Stabilūs išskirtiniai pranašumai pasižymi keturiais bruožais: teikia vartotojams naudą; unikalūs – jų negalima gauti iš kitų tiekėjų; pastovūs, tai yra nepakartojami konkurentų ir apsaugoti įėjimo barjerai – kliūtys įgyti reikiamas žinias ir patirtį, mastų ekonomija, patentai; pelningi – produkto kainos struktūra, sąnaudos, gamybos apimtys (Дойль, 1999). Taip pabrėžiamas M. Porter akcentas apie vertės vartotojui kūrimo svarbą, bet yra nesusijęs su pagrindiniais konkurencinio pranašumo tipais (diferenciacija, sąnaudų pranašumas). Kita vertus, toks apibrėžimas leidžia operacionalizuoti sąvoką: reikia identifikuoti konkurencijos dimensijas ir jomis remiantis palyginti konkurentus (Williamson, 1991; Ledford, 1994; Ma, 2000). A. D. Besanko (2004) teigimu, konkurencinio pranašumo sampratoje turi atsispindėti įmonės akcininkai, kurie kuria įmonės tikslinę orientaciją ir skatina įmonę siekti išskirtinumo rinkoje.

Konkurencinis pranašumas, kaip palyginimo tarp konkurentų rezultatas, tiesiogiai siejasi su rinkodaros komplekso koncepcija. Rinkodaros kompleksas apibrėžiamas kaip kontroliuojamų rinkodaros kintamųjų rinkinys, „įrankių komplektas“ arba rinkodaros priemonių ir instrumentų, kurie yra naudojami rinkodaros tikslų konkrečiose rinkose pasiekimui (McCarthy, 1996). Vertinant iš vartotojo pozicijos, kiekvienas komplekso elementas skirtas vartotojo vertei padidinti. Toks rinkinys turi daugybę kombinacijų, o tai leidžia taip parinkti elementus, kad būtų pateiktas išskirtinis lyginant su konkurentais produktas. Įtraukti ar ne rinkodaros komplekso elementą į rinkodaros komplekso sąrašą,

priklauso nuo to, ar tas elementas yra svarbus konkrečiai verslo sričiai, įmonei ir jos produktams.

Bendri rinkodaros komplekso elementų parinkimo svarbumo kriterijai yra išlaidų konkrečiam elementui lygis, elemento elastingumo lygis ir vartotojų jautrumas, atsakomybės ir reikiamų žmogiškųjų išteklių kiekio priskyrimas konkrečiam elementui (Bailey, 1997).

1.5 lentelė. Konkurencinio pranašumo formuluotės

Autorius	Konkretnio pranašumo formuluotės turinys
Grant, 1998	Vienos įmonės konkurencinį pranašumą prieš kitą, esančią toje pačioje rinkoje ir galinčių aptarnauti tuos pačius pirkėjus, apibrėžia per realiai arba potencialiai didesnę pelningumą lygį nei konkurentų.
Miller, 1998	Konkurentų nepažeidžiamas įmonės išskirtinumas, pateikiant rinkai vertingesnius nei konkurentų produktus: pigesnius, geresnius arba pagamintus greičiau.
Дойль, 1999	Tai vienos įmonės prekybinio pasiūlymo skirtumas nuo įmonių–konkurentų pasiūlymų, kurio dėka tikslinių rinkų vartotojai pasirenka būtent šį pasiūlymą (rinkodaros požiūris).
Časas, 2000	Įmonės unikalumas, sudarantis jos ilgalaikio gyvavimo pagrindą.
Ma, 2000	Tai skirtumas tarp dviejų konkurentų bet kokioje galimoje dimensijoje, sudarantis prielaidas vienam iš jų kurti vertę vartotojui geriau nei kitas konkurentas.
Фатхудинов, 2002	Įmonės unikali vertė suteikianti pranašumą prieš konkurentus.
Keegan, 2002	Rungtynės, kai vienodų jėgų šalys rungtyniasi dėl produktų, kainų, rėmimo, produktų paskirstymo.
Kotler, 2002, 2006	Pranašumas prieš konkurentus, kurį suteikia vartotojui siūloma didesnė vertė – žemesnė produkto kaina arba papildoma vertė, kuri pateisina aukštesnę produkto kainą.
Korsakienė, 2004	Įmonės padėtis konkurentų atžvilgiu, lyginant bet kokia pasirinkta dimensija, kuri leidžia duotai įmonei pasiekti geresnių rezultatų ir kuri pasiekama derinant individualius organizacinius pranašumus, veikiančius kaip viena visuma.
Turban, 2004	Privalumas prieš konkurentus, kuris yra įgyjamas įgyvendinant konkuravimo strategiją kainos, kokybės ar pateikimo greičio atžvilgiu.
Porter, 2005a, 2005b, 2006	Konkretnius pranašumus pasiekia tos įmonės, kurios įgyvendina strategiškai svarbią veiklą su mažesnėmis išlaidomis ir efektyviau nei konkurentai.

Bet kuriuo atveju, svarbiausia yra parinkti tokį rinkodaros kompleksą, kuris būtų pelningas, todėl įvairūs elementai turi būti logiškai jungiami tam, kad būtų tinkamai įvertintos rinkos jėgos, veikiančios pavienį produktą, ir prie jų prisiderinta. M. J. Baker (2000) nurodo begalines rinkodaros komplekso kombinacijas ir unikalius tokių pačių tikslų pasiekimo būdus. Kai kurie iš rinkodaros komplekso elementų gali būti greitai keičiami (kainos, reklamos išlaidos, pristatymų apimtys), tačiau yra elementų, kurie nors ir kontroliuojami, reikalauja daugiau laiko juos keičiant (naujų produktų sukūrimas, paskirstymo kanalų transformacija). Geriausiai žinomas yra E. J. McCarthy (1996) rinkodaros kompleksas: produktas, kaina, rėmimas ir pateikimas. Deja, toks kompleksas buvo plačiai kritikuojamas kaip per daug supaprastintas ir klaidinantis. Egzistuoja ir kiti įvairių rinkodaros specialistų siūlomi elementai kaip aptarnavimas po pardavimo, pakuotė, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene ir kita (Lyon, 1998; Kotler, 2002, 2006).

Rinkodaros komplekso elementų sąrašas priklauso nuo noro pasinerti į rinkodaros procedūrų ir politikų klasifikavimo gilumą. Įmonė gali pasižymėti aukšto lygio pelningumu ir

be konkurencinio pranašumo (Ma, 2000). Valstybinis reguliavimas, sėkmė, aplinkosaugos reikalavimai gali pakeisti įprastinį priešastingumą, siejantį konkurencinį pranašumą ir pelningumą (Baron, 1995; Barney, 2002). Valstybinis reguliavimas dirbtinai pakelia įmonės pelningumą, sumažindamas konkurencijos galimybes ir įmonei suteikdamas monopolinę galią. Šiuo atveju – tai dirbtinis barjeras, sukurtas ne konkurencijos dėka. Esant tokioms sąlygoms konkurencinis pranašumas traktuojamas kaip ekonominis ir politinis pranašumas (Baron, 1995), įtraukiant tokius politinius sugebėjimus kaip lobizmas (D'Aveni, 1994).

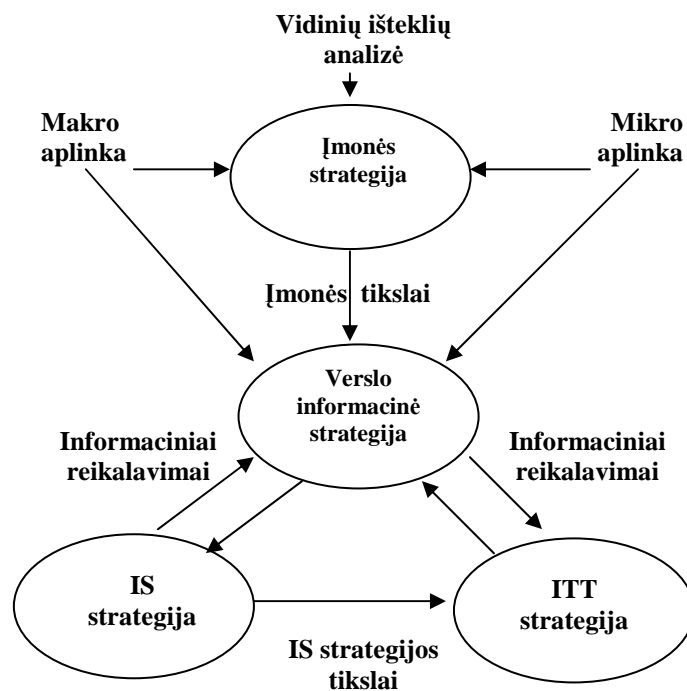
Informacinės technologijos ir telekomunikacijos (ITT), kaip konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo svarbą, pabrėžė J. Ward (1996), M. J. Berry (1998), J. V. Buckley (1998), V. Chiesa (1998), S. A. Zahra (1999), S. Bone (2000), E. Turban (2000, 2004), L. M. Branscomb (2002), P. Bocij (2003), A. Jakubavičius (2003), N. K. Paliulis (2004, 2005), J. A. Staškevičius (2004), R. Krušinskas (2005), J. Merkevičius (2005), V. Elskytė (2006), E. Toločka (2006). Šie autoriai pagrindė įmonės ir ITT strategijos tarpusavio sąveiką (ITT poveikį įmonės strategijai ir veiklai), ITT pagalba įgyjamus ir sukuriamus konkurencinius pranašumus, inovacijų ir inovatyvių produktų kūrimo galimybes išnaudojant naujų ITT potencialą. Naujos ITT ilgus metus buvo ir yra mokslinių tyrimų objektas, kadangi technologinė pažanga yra laikoma viena svarbiausių veiksnių, nulemiančių ekonominę šalies ir verslo augimą. Didelė dalis mokslininkų nukreipė savo pastangas siekdami (Simanauskas, 1997, 2002, 2004; Boiney, 2000; Castells, 2003; Balaišis, 2004; Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Staškevičius, 2004; Merkevičius, 2005; Pilinkus, 2005; Demirhan, 2006; Elskytė, 2006):

- nustatyti ryšį tarp naujų ITT diegimo bei reikiamų žinių, būtinų šioms technologijoms diegti, lygio;
- nustatyti naudą lyginant su patiriamomis sąnaudomis;
- išryškinti mokymo proceso reikšmę naujų ITT diegimo bei valdymo procesuose;
- nagrinėdami kaip šiuolaikinės ITT sukuria naujus ir padeda išlaikyti esamus konkurencinius pranašumus.

Naujų inovacijos formų gausa – tai sisteminis požiūris, integruojantis naujas ITT bei procesus iš kitų sričių, naujus verslo modelius bei verslo vykdymo alternatyvas, taip pat naujus būdus pritraukiant ir aptarnaujant vartotojus. Strateginė inovacija, verslo inovacija, produkto (paslaugos) inovacija, proceso inovacija, technologinė inovacija, organizacinė inovacija, rinkodaros inovacija yra aiškiai tarpusavyje susijusios, o strateginis inovacijos sričių konsolidavimas nulemia įmonės ilgaamžiškumą bei gerovę (Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Staškevičius, 2004; Pilinkus, 2005; Toločka, 2006).

Mokslinėje literatūroje yra atliekama nemažai tyrimų nustatant įmonės strategijos ir verslo informacinės sistemos (IS) strategijų tarpusavio ryšius. J. Ward ir P. M. Griffiths

(1996) siūlo išskirti tris IS strategijų tipus: verslo informacinė strategija (kaip informacija, žinios palaiko verslo tikslus), IS funkcionali strategija (IS pritaikomumas), ITT strategija (e. verslo infrastruktūra), kurie gali būti hierarchiškai suskirstyti (1.1 pav.) (Bocij ir kiti, 2003). Verslo informacinė strategija priklauso nuo įmonės strategijos tikslų ir informacinių poreikių, IS strategija – nuo įmonės informacinių reikalavimų, ITT strategija yra susijusi su IS strategijos įgyvendinimu atsižvelgiant į ITT infrastruktūrą. L. Willcocks ir R. Plant (2000) nagrinėdami JAV, Europos ir Australijos įmones ištyrė, kad lyderiaujančios įmonės atskyrė informaciją ir ITT bei akcentavo, kad konkurenciniai pranašumai sukuriami ne per ITT, bet kaip informacija yra renkama, apdorojama ir panaudojama.



1.1 pav. Įmonės strategijos ir verslo informacinės strategijos tarpusavio ryšiai

N. K. Paliulis (2004, 2005) išskiria tris strateginius įmonių naudojimosi ITT lygius (įmonės, verslo vieneto, gamybos), kuriuose naudojamas atitinkamos strateginės sistemos ir verslo analizės modelis bei tiems lygiams galima priskirti skirtingas IS strategijų tipus (Bocij ir kiti, 2003; Paliulis ir kiti, 2004, 2005) (1.6 lentelė). Įmonės lygiu – produkcijos ir paslaugų diferencijavimas; verslo vieneto lygiu – pakeisti konkurencinę rinką prisijungiant prie pasaulinės rinkos arba siaurinti rinką orientuojantis į mažas nišas, kurias nepakankamai gerai aptarnauja konkurentai; gamybos lygiu strategija gali būti orientuota į mažiausias gamybos sąnaudas. Pagrindinis verslo vieneto strategijos klausimas – kaip įmonės gali efektyviau konkuruoti rinkoje. Skirtingus organizacinius lygmenis aptarnauja skirtingi IS tipai: operacinio, žinių, valdymo ir strateginio lygmenis sistemos. Strateginio lygmenis sistemos

remia perspektyvinio planavimo veiklą, jos padeda spręsti strateginius klausimus ir tirti ilgalaikes tendencijas, suderinti išorės aplinkos pokyčius su įmonės ištekliais ir kompetencijomis (Paliulis ir kiti, 2004, 2005).

Virtualumas ir sisteminiai tinklai, kaip technologinės pažangos rezultatas, sąlygojo įmonių konkurencingumą. ITT pakeitė sudėtinius įmonių valdymo teorijos elementus. Šiandien informacijos perdavimas tampa vis svarbesnis ieškant konkurencinių pranašumų, kadangi sukuria galimybes tinkamai pasiekti vartotojus ir sėkmingai konkuruoti rinkoje.

1.6 lentelė. Ryšys tarp įmonės strategijos ir ITT

Lygiai	Įmonės strategijos	IS strategijos	Modeliai	ITT sistemos
Įmonė	Sinergija, pagrindinės kompetencijos	ITT strategija	Pagrindinės kompetencijos	Žinių sistemos Organizacinės sistemos
Verslo vienetas	Mažos sąnaudos, diferencijavimas, globalizavimas	Verslo informacinė strategija	Vertės grandinės analizė	Duomenų paieška, ITT parinkti produktai, tarporganizacinės sistemos, tiekimo grandinės valdymas
Gamyba	Kooperacija, konkurencija, licencijavimas, standartai	IS funkcionali strategija	Konkurencinių jėgų modelis	E. informacijos perdavimas Bendravimo tinklai Tarporganizacinės sistemos Informacinė partnerystė

Tinkamas naujų ITT panaudojimas įmonėje įgalina efektyviai valdyti įmonės konkuravimo strategiją, kokybės, aplinkos apsaugos, darbų saugos tikslus, optimizuoti bei pertvarkyti procesus remiantis realiais veiklos matavimo rodikliais. Pagrindinės priežastys, dėl kurių įmonės ITT priskiria strateginę reikšmę, yra šios (Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Pilinkus, 2005; Elskytė, 2006; Toločka, 2006): ITT naudojimo paplitimas ir įsitvirtinimas praktikoje; ITT koncepcijos pasikeitimas (pradėta traktuoti kaip strateginius išteklius); geros e. praktikos pavyzdžiai ir sėkmingų taikymo galimybių įrodymai; naujų ITT naudojimas radikaliai keičia įmonių funkcionavimą ir plėtojimąsi; intensyvi ir globali konkurencija (globalus sąnaudų mažinimo tendencijos poveikis).

Apibendrinant konkurencinio pranašumo koncepciją, konkurencinis pranašumas traktuojamas kaip santykinai geresnis įmonės vertinimas tarp vartotojų pagal jiems svarbiausius atributus lyginant su konkurentais, o tai yra unikalių įmonės išteklių, kompetencijų ir gebėjimo juos suderinti su rinkos reikalavimais padarinys. Tokiu būdu, konkurencinis pranašumas yra išmatuojamas remiantis tokiais pagrindiniais principais: vartotojų vertinimu ir pelningumu, jį įmanoma priskirti konkrečių įmonės vidinių savybių rinkiniui; konkurencinis pranašumas priklauso nuo rinkos ypatybių per įmonės gebėjimą tinkamai pozicionuoti įmonę.

Kiekvienos įmonės konkurenciniai pranašumai ir su tuo susijusi įmonės konkuravimo pozicija priklauso nuo pagrįstai pasirinktos konkuravimo strategijos. Įmonės konkuravimo

strategija yra specifinių sprendimų visuma (aibė), kai kiekvienas pagrįstas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros konkuravimo strateginių sprendimų aibės. Konkuravimo strategijos vertinimo ir parinkimo procesas prasideda tik suformavus konkuravimo strateginius sprendimus, todėl nuo kokybiškai suformuotų konkuravimo strateginių sprendimų priklauso, ar įmonė pasirinks tinkamą konkuravimo strategiją bei sukurs norimus konkurencinius pranašumus.

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje nemažai dėmesio yra skiriama strateginiams sprendimams vertinti (Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1998; Ginevičius, 2000, 2001; Huffman, 2001; Nilsson, 2001; Bosas, 2002, 2004; Melnikas, 2002; Bivainis, 2003, 2004, 2005; Smith, 2003; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Vasiliauskas, 2005; Zinkevičiūtė, 2006), tačiau pasigendama tikslių ir visuotinai priimtų konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelių, sudarančių prielaidas kokybiškai suformuoti konkuravimo strateginius sprendimus bei sudaryti optimalų konkuravimo strateginių sprendimų skaičių. Šioje stadijoje įmonės susiduria su dvejojo pobūdžio problema: kuo remiantis suformuoti tinkamus konkuravimo strateginius sprendimus. Pagrįstų konkuravimo strateginių alternatyvų aibės sudarymas tampa ne tik sudėtingu procesu, bet ir atsakingu: įmonės patirtų nuostolius, jeigu vertintų netinkamai suformuotus konkuravimo strateginius sprendimus. Šiai problemai spręsti svarbu konkuravimo strateginių sprendimų formavimo etape naudoti metodus, sudarančius prielaidas pagrįstai suformuoti konkuravimo strateginius sprendimus laiko, kokybės ir sąnaudų atžvilgiu. Todėl konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis, kuris leistų remiantis įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatais sudaryti konkuravimo strateginių sprendimų aibę, tampa aktualus sprendžiant aukščiau išvardintas problemas.

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių strateginio valdymo modelių (Varadarajan, 1994, 1999; Thompson, 1996; Berry, Taggart, 1998; Grant, 1998; Jucevičius, 1998; Teare ir kiti, 1998; Beal, 2000; Ginevičius, 2001; Rigby, 2001; Farjoun, 2002; Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006; Analoui, 2003; Foster, 2004; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Vasiliauskas, 2005; Bivainis, 2006; Zinkevičiūtė, 2006). Autoriai skirtingai suvokia ir apibrėžia strateginio valdymo etapus ir strateginių sprendimų formavimo procesus. Pavyzdžiui, R. Jucevičius (1998) strateginį valdymą skaido į keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, apsirūpinimą ištekliais, organizavimą ir kontrolę. M. Farjoun (2002) strateginį valdymą skaido į strategijos formavimą (tyrinėjimas, problemos suradimas, strateginių alternatyvų analizė ir įvertinimas, interpretacija, pasirinkimas) ir strategijos įgyvendinimą (pasirinktos strategijos įgyvendinimas bei su tuo susiję vidiniai pokyčiai kaip organizacinė valdymo struktūra, komunikacija ir kita). Šiame modelyje strateginės alternatyvos formuojamos atlikus tyrimus ir nustčius įmonės problemas. A. Vasiliauskas

(2005) išskiria tokias strateginio valdymo stadijas: strateginė analizė (išorinės aplinkos ir išteklių analizė), strategijos kūrimas (įmonės strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas ir galutinių strateginių sprendimų parinkimas), strategijos įgyvendinimas (užduočių vykdytojams rengimas, išteklių paskirstymas, biudžeto planavimas, kontrolės procedūros). V. Zinkevičiūtė (2006) apibendrina įvairius strateginio valdymo modelius ir išskiria du modelius: pirmasis modelis (strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos įgyvendinimo rezultatų vertinimas) akcentuoja rezultatinį įgyvendinamos strategijos vertinimą; antrasis modelis (strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas) pabrėžia strateginę analizę ir strategijų kūrimą, kaip priešastinius veiksnius sėkmingam strategijos įgyvendinimui. Nagrinėti strateginio valdymo modeliai įmonės strateginių sprendimų formavimą pradeda strateginės analizės stadijoje, kadangi dauguma autorių pažymi, kad strateginės analizės vienas iš pagrindinių tikslų – išryškinti įmonės išteklinio potencialo didinimo ir galimybių rinkoje panaudojimo strateginius sprendimus. Strateginės analizės sąvoka skirtingai traktuojama strateginio valdymo procese: vieni strateginę analizę išskiria kaip pagrindinį strateginio valdymo etapą (Jucevičius, 1998; Teare ir kiti, 1998; Rigby, 2001; Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006; Vasiliauskas, 2005), o kiti strateginei analizei suteikia mažiau funkcijų formuojant strateginius sprendimus (Grant, 1998; Porter, 2005a, 2005b, 2006). Strateginių sprendimų formavimo procesai yra susipynę strateginės analizės ir strategijos kūrimo stadijose, kadangi strateginio valdymo stadijas ir ryšius tarp jų įvairios strateginio valdymo teorijos traktuoja nevienodai. Įmonės strategijos analizės ir kūrimo metodikų gausa rodo, kad nėra vieningos nuomonės apie konkuravimo strateginių sprendimų formavimo proceso struktūrą bei jo vykdymo nuoseklumą (Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1998; Nilsson, 2005; Vasiliauskas, 2005; Vaitkevičius ir kiti, 2006).

S. Vaitkevičiaus (2002, 2006) teigimu, strateginės analizės strateginio valdymo procese modeliams būdingas statiškumas: patys modeliai nenumato strateginės analizės apimties kaitos, nors šią kaitą netiesiogiai galima išvelgti lyginant minėtus modelius tarpusavyje. Apibendrinus įvairių autorių požiūrius strateginio valdymo ir strateginės analizės, kaip pagrindinio elemento konkuravimo strateginių sprendimų formavimo tematika, pateikiama konkuravimo strateginių sprendimų formavimo schema, kuri bus taikoma koncepciniam konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliui sudaryti (1.2 pav.).

Pagal pateiktą konkuravimo strateginių sprendimų koncepcinę formavimo schemą, strateginė analizė susideda iš dviejų etapų: išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo. Gautų konkuravimo veiksnių vertinimo rezultatų pagrindu bus identifikuojamos įmonės stipriosios ir silpnosios pusės, formuojama konkuravimo strateginių sprendimų aibė.



1.2 pav. Konceptinė konkuravimo strateginių sprendimų formavimo schema

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje yra išskiriamos rinka ir ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai. Ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai formuojami analizuojant įmonės išteklinį potencialą, todėl išteklių strategijos tikslas yra išplėtoti tokį įmonės išteklinį potencialą, kad būtų galima kuo labiau prisitaikyti prie kintančių išorinės aplinkos sąlygų. A. Vasiliauskas (2005), remdamasis vertės grandine, išskiria pridėtinės vertės kūrimo du veiksmų tipus:

- prieš srovę (apima pirmines veiklas, susijusias su tiekimo ir produkcijos (paslaugų) gamyba, t. y. kuo efektyvesnis gamybos procesas, tuo mažesnės gamybos išlaidos ir didesnė sukuriamoji pridėtinė vertė);
- pasroviui (veiklos po gamybos proceso: realizacija, aptarnavimas, produktų (paslaugų) diferenciacija).

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje išskiriami tokie ištekliais grįsti strateginiai sprendimai: žmogiškųjų išteklių, finansinių išteklių, operacijų išteklių, kokybės, technologijų, išlaidų mažinimo, bazinių kompetencijų (apima technologijų ir žmogiškųjų išteklių įgūdžius). Rinka grįsti strateginiai sprendimai susiję su produkto portfelio matrica, konkuravimo ir generatyvinėmis strategijomis, vertės grandine, rinkos alternatyvų matrica, ekspansijos metodų matrica (Vasiliauskas, 2005). Tačiau strateginio valdymo mokslinėje literatūroje nėra apibendrintos schemos, kaip formuoti rinka ir ištekliais pagrįstus strateginius sprendimus kiekvienai įmonei. Dauguma autorių pabrėžia, kad strateginės analizės turinys ir taikomi strateginės analizės metodai priklauso nuo išorinės aplinkos dinamiškumo, įmonės veiklos pobūdžio, specifikos, tikslų.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjamos tokios pagrindinės teorijos, analizuojančios įmonių konkurencinio pranašumo formavimo reiškinį: struktūrinis požiūris („industrinė ekonomika“), grupė įmonės vidinius išteklius nagrinėjančių teorijų (vidinių išteklių teorija, įmonės gebėjimų teorija, bazinių koncepcijų teorija, žinių teorija), tinklo teorija (Časas, 2000; Ginevičius, 2001; Forsman, 2004; Korsakienė, 2004; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Hitt ir kiti, 2006; Strandskov, 2006). Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje išskiriami du pagrindiniai modeliai, nagrinėjantys konkuravimo strateginių sprendimų formavimą: į išorinę aplinką (struktūrinis požiūris) ir į vidinius išteklius (ištekliais grįstas požiūris) orientuoti strateginio valdymo modeliai (Hoskisson ir kiti, 1999; Časas, 2000; Bowman, 2001; Shamsie, 2003; Forsman, 2004; Korsakienė, 2004; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Hitt, 2006; Strandskov, 2006). Struktūrinis požiūris akcentuoja išorinius įmonės konkuravimo veiksnius, į išteklius orientuotame požiūryje pabrėžiami vidiniai įmonės konkuravimo veiksniai.

1.2. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimą įtakojantys veiksniai globalinių pokyčių sąlygomis

Šiame poskyryje analizuojami šiuolaikinių valdymo teorijų požiūriai ir pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys konkuravimo strateginių sprendimų formavimo turinį. Svarbiausi šiuolaikinės ekonomikos ir verslo bruožai yra verslo globalizacija, sparti technologijų pažanga, žinių visuomenė, žiniomis grįsta ekonomika, įmonių konkurencingumas. Rinka yra efektyviausias ribotų išteklių paskirstymo mechanizmas globalinių pokyčių kontekste, todėl įmonių konkurencijai rinkoje tenka esminis vaidmuo: konkurencija veikia kaip varomoji jėga, sudaranti prielaidas inovacijų atsiradimui bei efektyvesnei orientacijai į vartotojų poreikių tenkinimą. Žiniomis grįstos ekonomikos varomoji jėga – galingi dinaminiai procesai, kuriuose ITT užtikrina ne tik pigesnę ir paprastesnę informacijos priėmimo, apdorojimo, saugojimo ir perdavimo procesą, bet ir galimybes veikti naujose rinkose, keisti darbo organizavimo būdus, skirtingai paskirstyti produktus, plėtoti ryšius su daugeliu įmonės kontaktinių auditorijų bei sukurti konkurencinius pranašumus. Skaitmeninės informacijos pavertimas ekonomine ir socialine vertybe – tai naujos ekonomikos, sukuriančios naujas pramonės šakas, keičiančios kitas ir turinčios nepaprastai didelį poveikį visuomenės gyvenimui, pagrindas. Europos Sąjungos (ES) konkurencijos politika siekiama ekonominio efektyvumo (vartotojų gerbūvio maksimizavimo bei optimalaus išteklių paskirstymo), teisinio stabilumo, vieningos rinkos sukūrimo. Konkurencijos politikos užtikrinimas Lietuvoje yra susijęs tiek su ES normų įgyvendinimo procesu, tiek su valstybės politine, ekonomine, socialine, technologine aplinka, tiek su įmonių konkurencingumo lygiu globalinių pokyčių sąlygomis. Lietuvai integruojantis į globalias rinkos struktūras, įmonės turi tapti lygiaverčiais ES įmonių konkurentais, todėl joms

keliamas pagrindinis uždavinys – konkurencingumas, kuris yra integralus įmonės plėtotės ir augimo rezultatas. Daug Lietuvos įmonių per šalies ekonominės sistemos transformacijos dešimtmetį nesugebėjo suformuoti tinkamų konkuravimo strateginių sprendimų, neįvertino greitai kintančių išorinių sąlygų poveikio jų veiklai bei patyrė nuostolių. Globalios ekonomikos sąlygomis įmonėms reikėtų siekti ne vien trumpalaikių konkurencinių pranašumų, bet spręsti ilgalaikes konkurencingumo didinimo globaliose rinkose problemas. Transformuojantis industrinei visuomenei į informacinę ir žinių visuomenę, keičiasi įmonių konkuravimo vertybės: jeigu industrinėje visuomenėje svarbūs buvo gebėjimai įsigyti ir perdirbti žaliavas, tai informacinėje ir žinių visuomenėje – vertybė yra žinios ir kompetencija. Sudėtinga nuspėti ir prognozuoti, kaip ateityje šiuolaikinis verslas keisis ir kokios bus pasirinktos pokyčių kryptys, tačiau visuose pokyčiuose yra akcentuojamas laikas ir greitis. Atsiranda būtinybė spręsti daugybę netradicinių uždavinių, sietinų su inovacine veikla, kuri sąlygoja greitesnės reakcijos į rinkos pokyčius poreikį. Įmonėms tampa aktualūs pagrįsti konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliai, kurie sudaro sąlygas išlikti konkurencingais rinkoje bei spręsti ilgalaikių konkurencinių pranašumų sukūrimo ir išlaikymo problemas. Todėl vienas iš pagrindinių strateginio valdymo mokslininkų ir verslo atstovų interesų objektų yra įmonių konkurenciniai pranašumai kaip tinkamai suformuotų konkuravimo strateginių sprendimų rezultatas, kadangi sudėtingoje ir nuolat kintančioje verslo aplinkoje keičiasi ir įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo, ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje bei verslo praktikoje vertinami kontraversiškai (Jucevičius, 1998; Časas, 2000; Ginevičius ir kiti, 2001, 2004b, 2005; Marčinskas ir kiti, 2001, 2005; Bosas, 2002, 2004; Kotler, 2002, 2006; Pranulis ir kiti, 2002; Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006; Virvilaitė ir kiti, 2002, 2005, 2006; Forsman, 2004; Korsakienė, 2004; Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Vasiliauskas, 2005; Abell, 2006; Elskytė, 2006; Jatuliavičienė, 2006; Strandskov, 2006; Zinkevičiūtė, 2006).

Paskutiniaisiais dvidešimtojo amžiaus dešimtmečiais pagrindiniai diskursai valdymo tematika, sąlygojantys konkuravimo strateginių sprendimų formavimo turinio pokyčius, yra:

- visuotinės kokybės vadyba (Butcher, 1993; Clack, 1993; Barczyk, 1999; Deming, 2000; Vanagas, 2004): akcentuoja įmonės vidinių išteklių ir procesų kokybės gerinimą siekiant tinkamai tenkinti vartotojų poreikius, todėl kokybė yra pagrindinė įmonės konkuravimo sąlyga;
- verslo procesų reinžinerija (Hammer, 1998, 2001): pabrėžia egzistuojančios sistemos analizės (personalas, kultūra, procesai ir jų paskirtis) ir modifikavimo procesus (turimų išteklių efektyvumas), siekiant įmonės procesų perprojektavimo tam, kad iš esmės pakistų tokie verslo parametrai kaip sąnaudų mažinimas darbuotojų skaičiaus atžvilgiu;

- neapčiuopiamas turtas (intelektualaus kapitalo vertė) (Sveiby, 1999; Sullivan, 2000): akcentuoja neapčiuopiamo turto ir intelektualaus kapitalo svarbą įmonėse vertinant įmonės personalą, procesus, kultūrą informacijos ir žinių kontekste;
- organizacijų mokymasis (Lucier, 1997): pabrėžia nuolatinį įmonių mokymosi procesą (individo, grupės, organizacijos lygmenyje) vertinant įmonės personalą, kultūrą, procesus, bendruomenę ir tinklus tam, kad sukauptų bendrą įmonės patirtį;
- žinių valdymas (Nonaka, 1991, 1995; Bhatt, 2001; Deksnys ir kiti, 2002; Hylton, 2002a, 2002b, 2002c; Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Hall, 2003; Holm, 2003; Čiūtienė, 2004; Atkočiūnienė ir kiti, 2005; Foss, 2005; Melnikas, 2005a, 2005b; Abell, 2006): akcentuoja žinių vertę, intelektualios nuosavybės panaudojimą, mokymosi procesus ir ITT infrastruktūrą, kurie sudaro prielaidas įmonėms įgyti, dalintis ir naudotis žiniomis tam, kad jos pasiektų konkurencinio pranašumo kompetencija, kūrybingumu, inovatyvumu.

Šie ir kiti požiūriai, nagrinėjantys konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelius, skirtingai interpretuoja ir vertina įmonę, jos aplinką bei konkuravimo veiksnius. Todėl susiduriama su problema: kuris požiūris tiksliau ir visapusiškiau atspindi bei perteikia tikrovę. C. K. Prahalad ir G. Hamel (1990, 1996), D. Schendel (1991), H. Mintzberg (1998), R. Časo (2000) teigimu, formuojant konkuravimo strateginius sprendimus tyrėjas susiduria ir su kitokio pobūdžio problema: strategija yra procesas (priimamų sprendimų visuma), todėl ją iširti galima tik nustatius proceso pradžią ir pabaigą. Šis procesas gali būti nenutrūkstamas ir tęstis iki įmonės gyvavimo pabaigos, todėl siekiant gilesnės analizės, būtina atsižvelgti į konkuravimo veiksnius. Konkuravimo veiksniai šiame darbe apibrėžiami kaip įmonės ištekliai ir rinkos galimybės, kurios sudaro prielaidas įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Tačiau neužtenka tik identifikuoti konkuravimo veiksnį, bet taip pat reikia juos kompleksiskai įvertinti bei formuoti konkuravimo strateginius sprendimus. Todėl konkuravimo veiksniams identifikuoti, konkretizuoti, sistemiškai įvertinti būtina ieškoti naujų adaptuojamų konkuravimo veiksnų vertinimo metodų. Šios problemos darbe nagrinėjamos keliais pjūviais: analizuojant ir jungiant šiuolaikines valdymo teorijas, skirtingų autorių pozicijas įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimo aspektais.

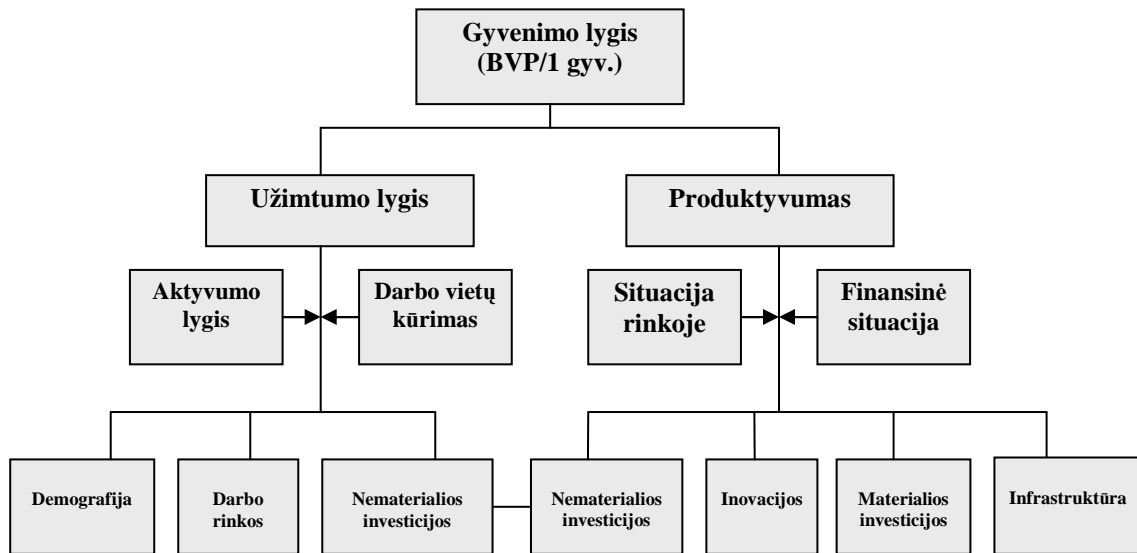
Konkurencingumas yra plati ir daugelį aspektų apimanti sąvoka, kurią galima nagrinėti tiriant įvairių lygių subjektus ir objektus: valstybę, pramonės šaką, įmonę, personalą, naudojamas ITT, produktus (paslaugas) ir kita. B. Melnikas (2000) konkurencingumą traktuoja kaip tam tikros veiklos subjektų sugebėjimą pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus. Konkurencijos ir konkurencingumo raiška pasižymi tuo, kad visada išreiškia dviejų ir daugiau tam tikros veiklos subjektų santykius; šia prasme tiek

konkurencija, tiek konkurencingumas pasireiškia įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistemoje. E. Vabalas (2001) konkurencingumą įvardija kaip tam tikrą sudėtingą santykinę charakteristiką, apibūdinančią objekto ar subjekto gebėjimą konkuruoti ir kintančią laiko, vietos bei sąlygų atžvilgiu. K. Masalskio, J. Bivainio (2001), V. Dikčiaus (2004) teigimu, tarptautinis konkurencingumas plačiąja prasme yra apibrėžiamas kaip šalies sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius, kartu užtikrintų ir didintų savo piliečių realias pajamas. Siauresne prasme konkurencingumui apibūdinti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (bendro vidaus produkto) rodikliai. Šie autoriai konkurencingumą apibrėžia įmonės, pramonės šakos ar segmentų bei nacionaliniame lygiuose:

- įmonė turi konkurencinių privalumų, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis arba jei gali gaminti unikalius gaminius;
- pramonės šaka ir segmentas turi konkurencinių privalumų, jei: pakankama konkurencija, vartotojai yra reiklesni, egzistuoja sinergijos tarp įmonių, galimybės pradėti naują verslą ir pozityvi išorinė aplinka; įmonės patobulino turimus gamybos išteklius;
- šalis turi konkurencinių pranašumų, jei verslo aplinka palanki atskirų ūkio segmentų plėtrai, o šalies ekonomika gali mobilizuoti išteklius produktyviam jų panaudojimui.

R. P. Banseviciaus (2006) nuomone, šalies pramonės tarptautinį konkurencingumą lemia tokie pagrindiniai veiksniai kaip išorinės aplinkos sąlygos, vietinės paklausos lygis, susijusios ir palaikančios šakos, įmonių strategijos, vyriausybės vaidmuo, tarptautinė veikla. V. Dikčiaus (2004), R. Juceviciaus (2006) teigimu, konkurencingumas visais atvejais yra susijęs su produktyvumu: jis lemia, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis. Tačiau produktyvumą lemia daugelis veiksnių ir skirtingose šalyse, priklausomai nuo jų išsivystymo lygio ar specifinių sąlygų, produktyvumą lemia skirtingi veiksniai. Inovacinės veiklos ir žinių visuomenės plėtros lygis šalyje turi tiesioginį poveikį darbo jėgos produktyvumui, o pastarasis, kartu su užimtumo lygiu – visam šalies gyventojų gyvenimo lygiui. Visa tai atsispindi ES pramonės politikos pateikiamoje konkurencingumo piramidėje (1.3 pav.). Didelio produktyvumo, aukštą pridėjamąją vertę kuriančiose šalyse pagrindiniu konkurencingumo didinimo veiksmu tampa inovacijos, produktų, veiklos būdų ir metodų, procesų visuma.

Konkurencingumas – tai tam tikra sudėtinga santykinė charakteristika, kintanti priklausomai nuo laiko ir sąlygų specifikos, sudaranti prielaidas subjekto (valstybės, įmonės, fizinio asmens) ekonominei ir socialinei gerovei bei pasižyminti produktyvumu, kurio didinimo veiksmu tampa inovacinė veikla.



1.3 pav. ES konkurencingumo piramidė (Jucevičius ir kiti, 2006)

Įmonėms konkuruojant tarptautinėse rinkose tenka susidurti su naujais iššūkiais, kuriuos lemia svarbiausi pokyčiai informacijos amžiuje bei bendrosios raidos tendencijos: globalizacija, perėjimas nuo informacijos vadybos link žinių vadybos, žinių visuomenės formavimasis ir kita (Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Paliulis ir kiti, 2004; Atkočiūnienė ir kiti, 2005; Bansevicius ir kiti, 2006; Elskytė, 2006). J. Child (2005), M. A. Hitt (2006) išskiria tokius pagrindinius veiksnius, sąlygojančius naujų verslo sąlygų bei naujų organizacinių formų atsiradimą: globalizacija, naujos ITT, žinių visuomenė, hiperkonkurencija, socialinė atskaitomybė (1.7 lentelė).

1.7 lentelė. Naujos sąlygos ir naujos organizacinės formos (Child, 2005)

Įmonės veiklos sritys	Tradicinės organizacijos	Naujos organizacijos
Tikslų nustatymas		
Hierarchija	Centralizuota valdžia Vadovavimas, remiantis formalia valdžia Hierarchiniai komunikavimo kanalai	Deleguota valdžia Patariamojo (konsultacinio) pobūdžio vadovavimas Komandinis darbas, turintis nedaug hierarchinių lygių
Taisyklės ir planai	Privalomi, pagrįsti taisyklėmis	Savarankiški, pagrįsti partneryste
Kontrolė	Centralizuota: personalinė arba pagal taisyklę	Decentralizuota: tikslinė, atsižvelgianti į organizacijos kultūrą
Atlygis	Orientuotas į individus	Orientuotas į grupę
Pareigų ir vaidmenų identifikavimas		
Specializacija	Aiškliai apibrėžti vaidmenys	Vaidmenys nėra apibrėžti
Integracijos laipsnis	Daugiau diferenciacija nei integracija	Stipri integracija
Pridėtinės vertės sistema		
Sistemos	Orientuotos į neapibrėžtumo sumažinimą	Orientuotos į pokyčius
Komunikacija su išore	Tik su įmonių savininkais, remiantis formaliomis procedūromis	Integruota vertės grandinė, remiantis tiesioginiais kontaktais ir ITT

J. Child (2005) nuomone, įmonės turi prisitaikyti prie naujų verslo sąlygų, kadangi globalizacija verčia derinti tarpusavyje du svarbiausius principus: standartizaciją ir lankstumą. Naujos ITT atveria naujas galimybes įmonėms: iš vidaus – supaprastina valdymo struktūras; iš išorės – lengviau valdyti informacijos srautus bei išorės ryšius, tokius kaip tarptautinės operacijos, tinklai ir kita. Globalizacijos įtaka pramonei pasireiškia per prekybos ir investicijų liberalizavimą, atverianti rinkas ir vidaus, ir išorės konkurencijai, dėl to kinta jos pobūdis bei konkurentų struktūra (Child, 2005; Bansevicius ir kiti, 2006). Ši tendencija išplečia paklausos ir pasiūlos rinkas, jos tampa pasaulinės: į rinką patenka nauji produktai, kurie formuoja kitokią vartotojų poreikį, verčia įmones ieškoti būdų, kaip didinti vartotojams teikiamą vertę, efektyvinti gamybos bei verslo organizavimo procesus (Virvilaitė ir kiti, 2002, 2005, 2006; Paliulis ir kiti, 2004; Child, 2005). Tai pasiekti galima lanksčiau reaguojant į vartotojų poreikius, formuojant konkuravimo strateginius sprendimus bei įgyjant konkurencinių pranašumų (Kotler, 2002, 2006; Virvilaitė ir kiti, 2002, 2005, 2006; Porter, 2005a, 2005b, 2006). Konkurencinio pranašumo išlaikymas tampa problemiškas, nes greitai kinta paklausa, didėja konkuruojančių įmonių skaičius, rinkai pateikiamos inovacijos, greitai keičiasi ITT, todėl neatsitiktinai versle vis didesnę reikšmę įgyja tinkamai suformuoti konkuravimo strateginiai sprendimai (Ginevičius, Auškalnytė, 2001; Child, 2005; Hitt, 2006).

Atsižvelgdama į globalizacijos procesus ir poreikį stiprinti konkurencingumą pasaulio rinkose ES užsibrėžė tikslą, įtvirtintą Europos Tarybos 2000 metais priimtoje Lisabonos strategijoje, – sukurti Europoje konkurencingą žinių ekonomiką. Lisabonos strategijai įgyvendinti buvo parengtas „e. Europa“ veiksmų planas, kuris yra neatsiejama Lisabonos strategijos dalis ir visų informacinės visuomenės plėtros iniciatyvų ES pagrindas. Lietuvos nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa remiasi makroekonominė (skatinanti darbo našumą ir konkurencingumo augimą), mikroekonominė (skatinanti Lietuvos įmonių konkurencingumą: sąlygos verslui naudotis viešojo sektoriaus MTEP rezultatais bei pačiam investuoti į MTEP, plėtojant viešojo sektoriaus MTEP pajėgumus; žiniomis ir pažangiomis technologijomis savo veiklą grindžianti visuomenė; tinkamas ES vidaus rinkos funkcionavimas Lietuvoje) ir užimtumo politika. Remiantis Lisabonos apžvalga (*The Lisbon Review, 2004*), įgyvendinant Lisabonos konkurencingumo strategijos tikslus, Lietuva nėra minima nei tarp geriausių, nei tarp blogiausių rezultatą rodančių šalių (išskyrus tai, kad labiausiai pažengusi ES bendrosios rinkos liberalizavimo srityje). Pagal Lisabonos konkurencingumo indekso įvertinimus (*The Lisbon Review, 2004*), geriausia Lietuvos padėtis yra srityse, susijusiose su finansinių paslaugų sektoriumi (4,67), telekomunikacijų, transporto ir komunalinių paslaugų tinklo plėtra (4,51), verslo aplinka (4,38), iš dalies – su darniu vystymu (4,17) bei su rinkų liberalizavimu (4,10). Mažiausias rodiklis yra vertinant

informacinės visuomenės plėtrą (3,36). R. Jucevičiaus (2006) teigimu, pagrindinės Lietuvos konkurencingumo problemos ES ir pasaulinių tendencijų kontekste sietinos su: santykinai lėta informacinės visuomenės plėtra, menku ITT taikymu; žemu inovacinės veiklos ir taikomųjų mokslo tyrimų lygiu; pereinamuoju laikotarpiu į rinkos ekonomiką išryškėjusia ir vis nemažėjančia socialine gyventojų atskirtimi. Tačiau sėkmingą šalies ūkio plėtrą lemiantis veiksnys dabar tampa gebėjimas orientuotis į žinių ekonomikos poreikius, o valstybės užduotis – sukurti tam palankią aplinką, sudaryti sąlygas šalies ūkio plėtrai ir tarptautiniam konkurencingumui. Žinių visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyja žinios ir kompetencija, kur svarbus įrankis šiai kompetencijai didinti yra ITT (Bansevičius ir kiti, 2006). Naujojoje pasaulio ekonomikoje žinios tapo tokio pat svarbiu gamybos veiksniu, kaip kapitalas, darbo jėga, žemė ir gamtos ištekliai (Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Čibūrienė, 2005), kadangi tradicinės, fizinių išteklių naudojimu grįstos pramonės šakos praranda savo svorį ekonomikoje arba transformuojasi (Bansevičius ir kiti, 2006). O didelę pridėtinę vertę generuojančios aukštųjų technologijų pramonės šakų ir paslaugų įmonės, ypač teikiančios paslaugas pramonės įmonėms ir naudojančios ITT, greitai auga. Ryški tendencija, kai konkurencijos spaudžiamos įmonės atsisako veiklos, kurią vykdyti jos yra mažiau kompetentingos, ir sutelkia dėmesį į savo esminių gebėjimų panaudojimą. Kurdamos, gamindamos ar parduodamos savo produktus, jos kooperuojasi su kitomis įmonėmis, vis daugiau paslaugų perka iš išorės tiekėjų. Tai bendra tendencija, kurią lemia būtinybė įmonėms specializuotis tam, kad galėtų susitelkti pagrindinei veiklai. Tuo tarpu Lietuvoje pramonės įmonės tradiciškai vis dar stengiasi daryti pačios daug to, ką pigiau ir geriau galėtų padaryti specializuotos įmonės. Viena to priežasčių – nepakankamai išplėtotas verslo paslaugų tinklas ir sena valdymo patirtis (Bansevičius ir kiti, 2006).

Žinių ekonomika, pagrįsta ITT taikymo galimybių didėjimu, traktuojama kaip vienas svarbiausių įvykių pasaulinėje ekonomikoje per pastaruosius 15–20 metų ir siejama su naujų verslo plėtros metodų atsiradimu, sąlygojančiu sąnaudų mažėjimą bei veiklos efektyvumo didėjimą (Child, 2005; Kvainauskaitė ir kiti, 2005). Žinių ekonomikai ypač reikšminga tampa e. infrastruktūros ir e. verslo plėtra, kuri sudaro prielaidas atsirasti naujiems verslo modeliams, mažomis sąnaudomis patekti į naujas rinkas, sukurti efektyvesnę vertės vartotojui teikimo sistemą. E. verslo plitimas įvairiuose ūkio sektoriuose susijęs su šiuolaikinio verslo ypatybėmis: didele ir nuolat augančia konkurencija, didėjančia konkurencinių pranašumų įvairove, tvirtesniu požiūriu į pelną kaip sąnaudų mažinimo pasekmę. Tradiciniai konkurenciniai pranašumai, tokie kaip patogi geografinė padėtis, tampa vis mažiau reikšmingi dėl globalizacijos proceso, todėl įmonės ieško naujų veiklos efektyvumo didinimo galimybių (Kvainauskaitė ir kiti, 2005). Diegiant e. verslo modelius

SVV, svarbu įvertinti šiuos esminius veiksnius, sąlygojančius e. verslo modelių veiksmingumą: konkurenciją (konkurentų sprendimas diegti e. verslo sprendimus gali būti pagrindinis įmonės motyvas diegti analogišką modelį savo veikloje), kvalifikaciją (smulkiose įmonėse e. verslo techninė priežiūra sąlygoja nemažas sąnaudas, be to, įmonių vadovai gali vengti diegti ITT dėl psichologinių motyvų), rinkos struktūrą (e. verslo modelių veiksmingumas priklauso nuo rinkos dalyvių skaičiaus, jų geografinės sklaidos), finansinių išteklių (e. verslo diegimas susijęs su didelėmis sąnaudomis), ITT (e. verslo integracijos sėkmė priklauso nuo regione prieinamų ITT) (Paliulis ir kiti, 2004; Child, 2005; Kvainauskaitė ir kiti, 2005; Elskytė, 2006). E. verslas glaudžiai susijęs su įvairiais ekonominės aplinkos elementais, tačiau, kai kurių autorių teigimu, e. verslo poveikio stiprumui didžiausios įtakos turi tokie aplinkos veiksniai (Šarapovas, 2006):

- pramonės sektorius: skirtingose pramonės šakose yra skirtingos galimybės siekti sąnaudų ekonomijos naudojant ITT, todėl įmonė turi tiksliai įvertinti šakos specifiškumą; pramonės sektoriaus tinkamumas daugiausia priklauso nuo dalyvių skaičiaus ir jų tarpusavio santykių, pramonės sektoriaus imlumo modernioms ITT;
- įmonės dydis: e. verslas naudingesnis didesnėms įmonėms, šis teiginys orientuojamas į personalo skaičiaus mažinimo galimybes, įdiegus e. verslo modelį;
- tarptautinis aspektas: reikšmingas geografiniu požiūriu, t. y. vertinant skirtingų valstybių atstovų komunikavimo barjerus (komunikavimo kaina, kalbiniai ir kultūriniai barjerai, laiko barjerai).

Sparčių ITT pokyčių poveikis yra keleriopas. ITT integracija sudaro galimybes įmonėms būti lanksčioms, įvertinant laiko ir geografinius barjerus, veikti naujose rinkose, keisti darbo metodus ir būdus, paskirstyti skirtingus produktus bei plėtoti verslą palaikant ryšius su daugybe įmonės vartotojų (Child, 2005; Merkevičius, 2005; Abell, 2006; Elskytė, 2006; Hitt, 2006). Viena vertus, ITT yra svarbus konkuravimo strategijos veiksnys (Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Child, 2005; Abell, 2006), kita vertus, įdiegus naujausias ITT, galima įgyti konkurencinį pranašumą, tačiau jei tai pirmas padaro konkurentas, galima prarasti ir jau įgytas pozicijas (Bansevičius ir kiti, 2006; Elskytė, 2006). Net jei nauja technologija ir nėra kokybiškai kitokia, psichologinis poveikis vartotojams yra žymus: jie neretai rinksis analogišką produktą, bet pagamintą naudojant naujesnę technologiją. Ypač tai aktualu aukštųjų technologijų rinkose, kur dažnai kinta pati technologijos filosofija (Bansevičius ir kiti, 2006). Įmonės, siekdamos padidinti konkurencingumą ITT, turi išanalizuoti ir tiksliai įvertinti ITT poveikį, galimybes ir riziką (Paliulis ir kiti, 2004, 2005; Elskytė, 2006). Įmonių veiklos tikslai, konkuravimo strateginiai sprendimai ir organizacinis pavidas ne tik lemia jų pačių sėkmę, bet daro tam tikrą įtaką ir rinkos segmento konkurencingumui (Porter, 2005a,

2005b, 2006). Nuo suformuotų konkuravimo strateginių sprendimų priklauso, kokiuose rinkos segmentuose bus konkuruojama, kokia bus orientacija į inovacijas bei tradicinę veiklą, kas bus partneriai ir konkurentai bei kokius konkurencinius pranašumus pasieks (Porter, 2005a, 2005b, 2006; Bansevicius ir kiti, 2006). Įmonėms, norinčioms sėkmingai konkuruoti globalinių pokyčių sąlygomis, reikia pereiti tokius pagrindinius etapus (Miller, 1998; Gatautis, 2002; Paliulis ir kiti, 2004; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Elskytė, 2006): įvertinti informacijos intensyvumą; nustatyti ITT vaidmenį pačioje įmonės struktūroje (kaip ITT gali paveikti kiekvieną iš penkių konkurencinių jėgų); identifikuoti ir klasifikuoti būdus, kuriais ITT gali sukurti konkurencinį pranašumą (ITT poveikis vertės kūrimo grandims, visai vertės grandinei ir ryšiams tarp jos grandžių); iširti, kaip ITT gali sukurti prielaidas ir galimybes naujam verslui atsirasti; plėtoti strategijas, kaip išnaudoti ITT privalumus. Pagal N. K. Paliulį (2004) įmonės reakcija ir orientacija į ITT vyksta dviem kryptimis. Įmonė turi reaguoti į išorę, nes ten kuriamos naujos ITT, kurios plinta ir palaiko tam tikrą bendrą lygį, įmonėms suteikdamos beveik vienodas startines pozicijas. Įmonės, siekdamos įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, turi orientotis į savo vidų – suformuoti pagrįstus konkuravimo strateginius sprendimus bei rūpintis ITT diegimu, efektyviu jų naudojimu, kurie sudarytų sąlygas ne tik greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir globalizacijos procesus, bet ir išlaikyti esamus konkurencinius pranašumus bei sukurti naujus (Nilsson, 2005).

Apibendrinant konkuravimo strateginių sprendimų formavimą sąlygojančius veiksnius globalinių pokyčių sąlygomis, galima būtų pažymėti, kad įmonėms konkuruojant tenka susidurti su naujais iššūkiais, kuriuos lemia verslo globalizacija, žinių ir informacijos visuomenės formavimasis, sparti technologijų kaita. Žinių ir informacinėje visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyja žinios ir kompetencija, kur svarbus įrankis šiai kompetencijai didinti yra ITT. Šiuolaikinės valdymo teorijos skirtingai interpretuoja ir vertina įmonę, jos aplinką bei konkuravimo strateginių sprendimų formavimą sąlygojančius veiksnius, todėl susiduriama su problema: kuris požiūris tiksliau ir visapusiškiau atspindi bei perteikia tikrovę. Formuojant konkuravimo strateginius sprendimus, tyrėjas susiduria ir su kitokio pobūdžio problema: strategija yra procesas (priimamų sprendimų visuma), tačiau šis procesas gali būti nenutrūkstamas ir tęstis iki įmonės gyvavimo pabaigos. Todėl siekiant gilesnės analizės, būtina atsižvelgti į konkuravimo veiksnius, sąlygojančius įmonės unikalumą. Tuo tikslu būtina ne tik identifikuoti išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius, bet ir kompleksiskai įvertinti bei formuoti konkuravimo strateginius sprendimus. Siekiant kompleksiskai įvertinti išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius bei formuoti konkuravimo strateginius sprendimus, bus analizuojami struktūrinis (išoriniai konkuravimo veiksniai) ir ištekliais grįsti (vidiniai konkuravimo veiksniai) strateginio valdymo teorijų požiūriai.

II. KONKURAVIMO VEIKSNIAI: DVIEJŲ POŽIŪRIŲ SINTEZĖ

2.1. Išorine aplinka grįstas strateginio valdymo modelis: struktūrinis požiūris

Šiuolaikiniai strateginio valdymo tyrimai remiasi išorine aplinka grįstu strateginio valdymo modeliu (struktūrinis požiūris). Struktūrinis požiūris siejamas su E. Manson, J. S. Bain, F. M. Scherer, A. Philips SCP paradigma („struktūra – elgsena – rezultatas“) ir M. Porter (2005a, 2005b, 2006) moksliniais darbais („deimanto“ modelis, penkių jėgų modelis, generatyvinės strategijos). Išskirtinis struktūrinio požiūrio ir strateginio valdymo ryšys susiklostė istoriškai, kadangi iki devintojo praėjusio amžiaus dešimtmečio ši kryptis buvo vienintelė aiškiai suformuluota teorija, analizuojanti įmonės elgseną (Časas, 2000; Hunt, 2000a, 2000b; Parnell, 2000).

Išorine aplinka grįstas strateginio valdymo modelis (2.1 pav.) akcentuoja, kad pramonės šaka, kurią įmonė pasirenko kaip patraukliausią, turi didesnę įtaką strategijos formavimui nei vidinė įmonės aplinka. Šio modelio pagrindiniai ypatumai: išorinės aplinkos poveikis yra svarbus veiksnys, sąlygojantis strategijos formavimą, pasirinkimą ir įgyvendinimą, kuria siekiama didesnio pelno; dauguma įmonių konkuruoja pramonės šakoje arba konkrečiame segmente dėl galimybės kontroliuoti panašius strategiškai susijusius išteklius; ištekliai naudojami įgyvendinti strategijas siekiant įmonių mobilumo, todėl bet kokie išteklių skirtumai, kurie formuojasi tarp įmonių, yra trumpalaikiai; sprendimų priėmėjai yra racionalūs ir lojalūs įmonių interesams, o tai susiję su jų elgsena maksimizuoti pelną (Hoskisson, 1999; Bowman, 2001; Shamsie, 2003; Feldman ir kiti, 2005; Hitt ir kiti, 2006). Šis modelis remiasi pagrindine prielaida, kad dauguma įmonių turi panašius vertingus išteklius, kurių efektyvumas gali didėti tik tuomet, kai įmonė, formuodama strategiją, juos naudoja kartu su didelio pelno potencialu ir įmonės gebėjimais, atsižvelgdama į pramonės šakos struktūrinės charakteristikas. Pramonės šakos struktūrinės charakteristikos yra įvardijamos SCP paradigmoje kaip reikalingos bazinės sąlygos – paklausa (elastingumas, produkto pakaitalai, sezoniškumas ir kita) ir pasiūla (žaliavos, technologijos, produkto savybės, darbo rinka) – rinkai atsirasti (Scherer, 1990), kurios veikia rinkos struktūrą ir rinkos dalyvių elgseną. Rinkos struktūra – rinkos organizavimo ir konkurencijos charakteristikos, tai yra svarbiausių rinkos požymių visuma, apibūdinanti įmonių elgseną (Lydeka, 2002) – charakterizuojama rinkos dalyvių skaičiumi, produkto heterogeniškumo laipsniu, rinkos barjeriais, sąnaudų struktūra, vertikalioji integracija, globalizacijos laipsniu (Skominas, 2000; Kotler, 2006). Rinkos barjerai yra skirstomi į įėjimo į rinką (masto ekonomija, lokacija, kapitalo poreikis, dirbtiniai barjerai (patentai ir licenzijos), tiekėjai, žaliavos, produktų paskirstymo kanalų pasiekiamumas, įmonių patirtis) ir išėjimo iš rinkos (valstybės

apribojimais, teisiniais ir kiti išsipareigojimais vartotojams, kreditoriai, darbuotojai) barjerus (Vasiliauskas, 2005; Kotler, 2006).



2.1 pav. Išorinė aplinka grįstas strateginio valdymo modelis

SCP dinamika priklauso nuo pramonės konkuravimo struktūros, kuri apibrėžiama per rinkos struktūrą bei klasifikuojama į tobulą (grynąją) konkurenciją, monopolinę konkurenciją, oligopoliją, monopoliją (Barney, 2002). Elgsena apibūdinama specifiniais įmonių veiksmais pramonės šakoje įvertinant kainų patrauklumą, produkto diferenciaciją, tarpusavio susitarimus, rinkos galios išnaudojimą. Pasiektas rezultatas charakterizuojamas kaip pasiektas konkurencinis pranašumas, pelningumas, veiklos efektyvumas (Barney, 2002). SCP paradigma „struktūra – elgsena – rezultatas“ sudaro prielaidas atsirasti konkurencijai rinkoje ir apsprendžia atskirų įmonių strategijas. M. Porter požiūris („deimanto“ modelis, penkių jėgų modelis, generatyvinės strategijos) sudaro prielaidas įvertinti įmonės konkurencinę aplinką. M. Porter sukurtame „deimanto“ modelyje išskiriami išoriniai (vyriausybės, galimybių (kaip ITT pažanga, inovacijos, turinčios įtakos konkurenciniam pranašumui atsirasti), tarptautinio verslo vaidmuo) ir vidiniai (veiksnių sąlygos (baziniai šalies veiksniai ir specializuoti konkrečioms pramonės šakoms); paklausos sąlygos; susiję pramonės sektoriai; įmonės

strategija, struktūra, konkurencija) veiksniai, sąlygojantys pramoninių grupių (klasterių) konkurencingumą (Hunt, 2000a, 2000b). Penkių jėgų modelyje – vartotojų derėjimosi galia, tiekėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė, esančių konkurentų grėsmė – jėgos ne tik nulemia rinkos plėtrą, jos pelningumą bei įmonių veiklos rezultatus, bet ir verčia įmonę užimti rinkoje tokią poziciją (rinką, segmentą, nišą), kuri, viena vertus, garantuotų minimalų kitų rinkos veikėjų poveikį jai, kita vertus – pačios įmonės didžiausią galimybę veikti kitus (Časas, 2000; Vasiliauskas, 2005; Hitt ir kiti, 2006). Pagal M. Porter, įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir užimtos konkurencinės pozicijos joje funkcija (Porter, 2005a), todėl įmonės pozicionavimo ir rinkos struktūros įtaka yra tarpusavyje susiję (pasirinkta pozicija sąlygoja konkurentus, kurie veikia rinkos struktūrą, ir priešingai, po konkurentų reakcijos pasikeitusi rinkos struktūra gali priversti įmonę keisti savo pozicionavimą ar konkuravimo strategiją).

Išorine aplinka grįstame strateginio valdymo modelyje baziniai konkurencinio pranašumo tipai siejami su M. Porter generatyvinėmis strategijomis: bendrųjų sąnaudų lyderė (mažesnės gamybos ir paskirstymo sąnaudos); diferencijavimas (išskirtinės prekių grupės ir rinkodaros programos); koncentracija (koncentracija į sąnaudas ar diferenciacija); nišų specializacijos strategija (siejama su žemais įėjimo į rinką barjeriais) (Časas, 2000; Porter, 2005a, 2006; Hitt ir kiti, 2006). Todėl įmonė gali gauti didesnę pelną gamindama standartizuotus produktus (mažesnių sąnaudų strategija) arba gamindama skirtingus produktus, už kuriuos pasirošę sumokėti didesnę kainą (diferenciacijos strategija). Dėl to įmonė įgyja skirtingus konkurencinius pranašumus: pirmu atveju konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas pagaminant produktą pigiau negu konkurentai; antru atveju – išsiskiriant rinkoje produktu, kuris suteikia vartotojui didesnę vertę nei konkurentai. Tačiau įmonės, kurios neturi aiškios strategijos, „plūduriuos ties viduriu“ (Porter, 2005a, 2006). M. Porter generatyvinės strategijos sulaukė daug kritikos. Strategijų tyrėjai kritikuodami M. Porter generatyvines strategijas akcentavo, kad nėra būtinybės rinktis tik tarp bendrųjų sąnaudų ar diferenciacijos strategijų kaip vienintelių pagrindinių alternatyvų. M. Porter pateiktos pagrindinės generatyvinės strategijos kritikuojamos kaip pakankamai ribotos, pernelyg supaprastintos, neišsamiai išnagrinėtos (neapibrėžiamos „plūduriuos ties viduriu“ strategijos), koncentruotos tik į bendrą įmonės poziciją rinkoje, neįvertinant įmonės kaip unikalumo perspektyvos (Miller, 1998; Mintzberg, 1998; Parnell, 2000). Dėl šios kritikos, generatyvinės strategijos buvo plėtojamos dviem požiūriais: mišrios strategijos, derinamos iš bendrųjų sąnaudų lyderių ir diferenciacijos; „rekonstruotos“ generatyvinės strategijos (Faulkner, 1992; Miller, 1998; Parnell, 2000). Pavyzdžiui, C. W. L. Hill, G. R. Jones (2004) modifikuoja M. Porter pasiūlytas generatyvines strategijas pagal skirtingą išorinės aplinkos intensyvumo

laipsnį (globali integracija, lokalumas) ir pateikia keturias globalias plėtros strategijas: multi-vidinė, transnacionalinė, tarptautinė, globali (2.2 pav.).

		Intensyvumas globaliai integracijai	
		Vertės kūrimas yra suderintas šalis–šaliai pagrindu	Vertės kūrimas yra suderintas globaliu ir šalies pagrindu
		Žemas	Aukštas
Lokalus intensyvumas	Aukštas	Strateginis tikslas – lokalus diferencijavimo pranašumas Multi-vidinė strategija (mažiausios organizacinės sąnaudos)	Strateginis tikslas – diferenciacija ir žemų sąnaudų pranašumas Transnacionalinė strategija (didžiausios organizacinės sąnaudos)
	Standartizuoti produktai siūlomi vartotojams visoje šalyje	Strateginis tikslas – globalus diferencijavimo pranašumas Tarptautinė strategija (mažos organizacinės sąnaudos)	Strateginis tikslas – žemų sąnaudų pranašumas Globali strategija (didelės organizacinės sąnaudos)
	Žemas		

2.2 pav. Keturios globalios plėtros strategijos (Hill, Jones, 2004)

Pagal P. Kotler (2002, 2006) įmonės išlaiko savo pozicijas rinkoje konkurenciniais veiksmais (puldamos arba gindamos), todėl pagal įmonės padėtį rinkoje įmonės skirstomos į lyderes, pretendentes ir lyderes, sekėjas arba nišų užpildytojas, kurios turi savo specifines strategijas (2.1 lentelė). Šių strategijų pasirinkimas priklauso nuo įmonės pozicijos pramonės šakoje, jos tikslų, galimybių, todėl konkuravimo strategija parenkama pagal tai, ar įmonė yra rinkos lyderė, pretendente ir lyderes, sekėja ar nišų užpildytoja. Rinkos lyderė susiduria su tokiais sunkumais kaip rinkos dalies plėtimas ir apsaugojimas. Pretendentė ir lyderes agresyviai mėgina padidinti savo rinkos dalį puldama rinkos lyderę, sekėjas ir mažesnes įmones pramonės šakoje, todėl ji naudoja įvairias puolimo strategijas. Sekėja stengiasi nekeisti padėties rinkoje ir pateikti vartotojams produktų išskirtinumus. Nišų užpildytoja užima tokią rinkos dalį, kuri nepatraukli didesnėms įmonėms, jų pagrindinis išskirtinumas – specializacija. Nišų užpildytojai specializuojasi aptarnauti tam tikrų grupių galutinius vartotojus, gamybos ar paskirstymo lygmenį, geografines vietas arba gaminti tam tikrus produktus, pasižyminčius išskirtinėmis savybėmis arba teikti specifines paslaugas.

Į išorinę aplinką orientuoto strateginio valdymo atstovai teigia, kad įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo išorinės aplinkos bei įmonės elgsenos toje aplinkoje specifikos, todėl įmonės galimybės ir įgyjami konkurenciniai pranašumai stipriai ribojami išorinės aplinkos veiksniais.

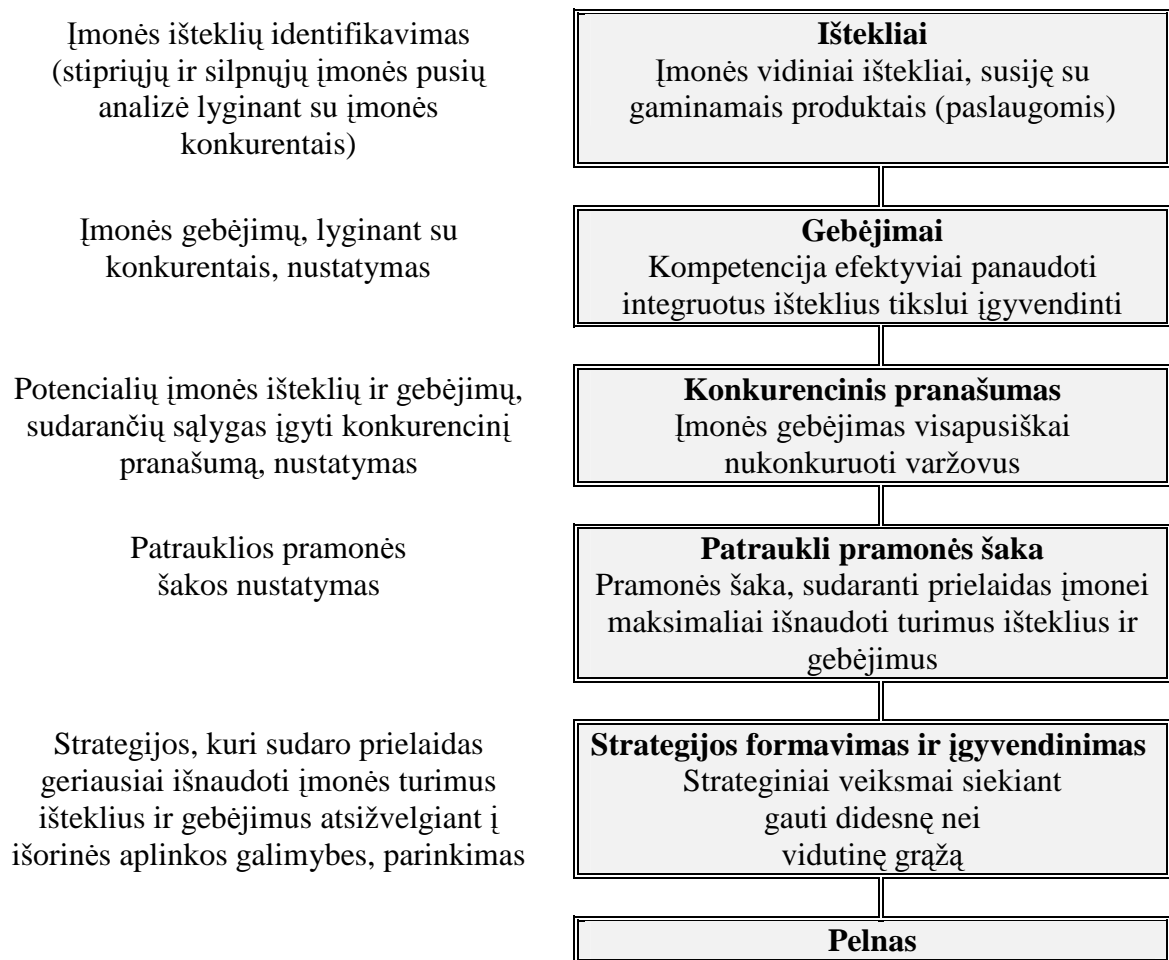
2.1 lentelė. Strategijos pagal užimamą padėtį rinkoje (Kotler, 2002, 2006)

Įmonės padėtis rinkoje	Įmonės padėties rinkoje apibūdinimas	Strategijos pagal užimamą padėtį rinkoje
Lyderė	Įmonė, savo pramonės šakoje turinti didžiausią rinkos dalį. Kitos įmonės dažniausiai taikosi prie jos kainų pokyčių, naujų produktų įvedimo į rinką, prekių paskirstymo ir pardavimo rėmimo išlaidų.	Nauja paklausa: nauji vartotojai, nauji vartojimo atvejai, didesnis vartojimas. Produktyvumo didinimas: sąnaudų mažinimas; prekių asortimento pakeitimas; pridėtinės vertės didinimas. Rinkos dalies užėmimas: vartotojų nuviliojimas, konkurentų nupirkimas; vartotojų lojalumo užsitikrinimas. Pozicijos apginimas: stacionari gynyba, puolamoji gynyba, atsakomoji gynyba.
Pretendentė į lyderes	Įmonė, savo pramonės šakoje esanti antra po lyderių ir atkakliai bandanti užimti didesnę rinkos dalį.	Puolimo strategijos: tiesioginė ataka, sparnų ataka, puolimas apsupant, apeinamoji ataka, partizaninis karas.
Sekėja	Įmonė, kuri savo pramonės šakoje nori išlaikyti esamą rinkos dalį, nekeisdama padėties rinkoje.	Atkartojimas (atkartoti lyderės produktus bei rinkodaros veiksmus). Kopijavimas (kopijuoti, tačiau išsiskirti produktų charakteristikomis, rėmimas, kaina). Sekimas (sekti rinkos lyderį gerinant jo produktus ir rinkodaros programas).
Nišų užpildytoja	Įmonė, savo pramonės šakoje aptarnaujanti nedidelius rinkos segmentus, kurių kitos įmonės nepastebi arba ignoruoja.	Daugianišė ir specializacijos strategijos: galutinio vartojimo specializacija, vertikalioji specializacija, specializacija pagal vartotojų dydį, specifinių vartotojų aptarnavimo specializacija, specializacija pagal geografinę vietovę, produkto arba jo savybių specializacija, kokybės ir kainos specializacija, specializacija teikti išskirtines paslaugas.

Kadangi įmonė gali veikti tik vidinę aplinką, todėl tinkamiausias sprendimas yra – prisitaikymas prie išorinės aplinkos, o tai įvardijama kaip konkuravimo pozicijos pasirinkimas. Siekiant pasirinkti tinkamą konkuravimo poziciją ir su tuo susijusius sprendimus, įmonė turi išanalizuoti rinkos struktūrą, pasiūlą ir paklausą sąlygojančius veiksnius bei kitas išorinės aplinkos charakteristikas. Įmonės vidiniai išteklių, gebėjimai ir kompetencijos tampa svarbūs tik po strategijos formavimo ir pasirinkimo proceso. Todėl įmonės strategija priklauso nuo išorinės aplinkos suformuotų išsipareigojimų, veiksmų ir sprendimų visumos. Šis požiūris sulaukė daug strateginio valdymo tyrėjų kritikos dėl koncentravimosi tik į išorinės aplinkos veiksnius, neatsižvelgiant į įmonės vidinių išteklių (Hunt, 2000a, 2000b; Parnell, 2000; Hitt, 2006). Dėl to palaiptui buvo pereinama nuo išorinės aplinkos į įmonės vidinės aplinkos analizę siekiant įvertinti, kodėl vienos įmonės, veikiančios toje pačioje pramonės šakoje ir tomis pačiomis išorinės aplinkos sąlygomis, veikia sėkmingiau lyginant su kitomis (Hoskisson, 1999). Todėl į įmonės vidinius išteklius, gebėjimus ir kompetencijas orientuotas požiūris įgavo pagreitį tolimesnėje konkuravimo strategijos plėtojimosi koncepcijoje.

2.2. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis

Mokslinis išteklių teorijos pagrindas buvo pradėtas formuoti tokių mokslininkų kaip K. R. Andrews, A. D. Chandler, H. Demsetz, E. T. Penrose, G. B. Richardson, P. Selznick, S. G. Winter (Foss, 1997, 2005; Kor, Mahoney, 2000). Ištekliais grįstas požiūris – J. B. Barney, K. Cool, I. Dierickx, R. Grant, G. Hamel, J. T. Mahoney, R. R. Nelson, M. A. Peteraf, G. Pisano, C. K. Prahalad, R. P. Rumelt, D. J. Teece, B. Wernerfelt – teigia, kad unikalūs ištekliai yra ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniai (Hamel, Prahalad, 1990, 1996, 2000; Grant, 1991, 1998; Peteraf, 1993; Teece, Pisano 1994, 1997; Foss, 1997, 2005; Kor, Mahoney, 2000; Barney, 2001, 2002). Tam, kad toks pranašumas būtų įgytas, įmonės ištekliai turi būti reti, vertingi, neimituojami, neparduodami, nepakeičiami bei specifiniai įmonei (Grant, 1991, 1998; Peteraf, 1993; Barney, 2001, 2002). Įmonės turi skirtingus išteklius, o tai sudaro prielaidas formuoti skirtingas strategijas (Javidan, 1998), todėl pagrindiniai strategijos formavimo veiksniai yra vidiniai įmonės ištekliai (Hoskisson, 1999). Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis (2.3 pav.) remiasi prielaida, kad kiekviena įmonė yra unikalių išteklių ir gebėjimų visuma (Grant, 1998; Barney, 2001). Įmonės išteklių ir gebėjimų unikalumas yra pagrindas įmonės strategijai formuoti, o tai susiję su įmonės pelningumu (Hitt ir kiti, 2006). Mokslinėje literatūroje yra įvairių įmonės išteklių klasifikacijų, tačiau dažniausiai jie klasifikuojami į tris pagrindinius: fizinius, žmogiškuosius, organizacinius. Ištekliai turi didesnes galimybes sukurti ir išlaikyti konkurencinius pranašumus, kai jie susieti su gebėjimais. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis remiasi tokiomis prielaidomis: įmonės vidiniai ištekliai ir gebėjimai yra pagrindiniai strategijos formavimo veiksniai; įmonės vidiniai ištekliai ir gebėjimai yra pagrindiniai pelno šaltiniai (Grant, 1998; Forsman, 2004; Hitt ir kiti, 2006). Pagrindinis ištekliais grįsto požiūrio domėjimasis yra įmonės vidinės aplinkos charakteristikos, strategijos formavimas ir įgyvendinimas, kurie tarpusavyje susiję (Mintzberg, 1998), bei gebėjimas integruoti pramonės, įmonės, strategijos koncepcijas (Rugman, 2002). Įmonės vidinė aplinka yra ne tik ištekliai, bet ir organizacinės struktūros, informavimo, komunikacijos, skatinimo, kontrolės sistemos, valdymo stilius, vertybės, tradicijos. Organizacinės struktūros ir sistemos, kitaip negu ištekliai, svarbios efektyviam strategijos formavimui ir įgyvendinimui, tačiau jos yra daugiau mažiau pasirenkamos ir todėl priskirtinos prie strateginio pasirinkimo padarinių (Grant, 1998). Ištekliais grįstas požiūris buvo kritikuojamas dėl per didelio koncentravimosi į vidinius išteklius neatsižvelgiant į konkuravimo aplinkos dinamiką (Mintzberg, 1998), dėl to atsirado kiti požiūriai ir koncepcijos.



2.3 pav. Įmonės ištekliais grįstas strateginio valdymo modelis (Hitt ir kiti, 2006)

„Dinamiškų gebėjimų“ požiūris, kuris traktuojamas kaip kompetencija generuoti naujas konkurencinio pranašumo formas bei apibūdinamas kaip įmonės gebėjimas integruoti, kurti vidinę ir išorinę kompetenciją atsižvelgiant į sparčius aplinkos pokyčius (Teece, 1994, 1997; Eisenhardt, 2000; Makadok 2001). Šio požiūrio akcentas yra produktyvus išteklių paskirstymas per gebėjimų kūrimo mechanizmą, kadangi gebėjimai sąlygoja įmonių pelningumą gerinant kitų išteklių produktyvumą, kuriuos įmonė valdo arba kontroliuoja (Makadok, 2001). Bazinių kompetencijų teorija glaudžiai susijusi su ištekliais grįstu požiūriu bei plėtojosi daugiau ar mažiau nepriklausomai nuo pastarojo, identifikuotas kaip naujas konkurencinio pranašumo šaltinis, nesusijęs su klasikine strategijos teorija (Sanchez, 1997; Forsman, 2004). Šis požiūris grindžiamas daugiau holistiniu strateginio valdymo traktavimu įvertinant dinamiką, sistemines ir kognityvines perspektyvas bei įmonę kaip atvirą sistemą, susietą su vidiniais įmonės procesais, ir jos sąveiką su išorine konkurencine aplinka. Remiantis šiuo požiūriu, pagrindinės kompetencijos korporaciniame lygyje yra kolektyvus mokymasis organizacijoje, ypač – kaip koordinuoti įvairius gamybos įgūdžius ir integruoti daugialypius technologijų srautus. Įmonė turi kompetenciją, jeigu sugeba išlaikyti išteklių

paskirstymo koordinavimą, kurie padeda pasiekti tikslus. Įmonė gali siekti tikslų per kompetencijos buvimą (esamų kompetencijų paskirstymas veikimui esamoje arba naujoje rinkoje) arba kompetencijos kūrimą (įmonė naudoja arba išigyja kokybiškai skirtingus išteklius, įskaitant būdus juos koordinuoti). Šis požiūris pabrėžia strateginio valdymo kognityvinius aspektus, kadangi įmonėms būtina sąveikauti su išteklių tiekėjais, tokiu būdu svarbios tampa konkuravimo ir koordinavimo funkcijos (Hamel, Prahalad, 1990, 1996, 2000). Išteklių pranašumo teorija (Hunt, 2000a, 2000b; Hunt, Duhan, 2002) yra tarpdisciplininė konkurencijos teorija, kuri teigia, kad įmonė yra įvairiarūšių, nepakankamų mobilių išteklių visuma. Ši teorija akcentuoja santykinius išteklių pranašumus (istoriškai susiklostę pagal vietą ir laiką), pabrėžia, kad yra skirtingi pramonės šakoje rinkos segmentai susiję su skirtinga paklausa bei skirtingais poreikių tenkinimais. Išteklių santykiniai pranašumai (trūkumai) sudaro prielaidas užimti tam tikras konkurencinio pranašumo pozicijas rinkos segmentuose bei geresnį finansinį rezultatą.

Dvidešimtojo amžiaus pradžioje individų ir jų grupių elgsenos bei motyvavimo teorijas pakeitė ekonominės teorijos ir sisteminiai valdymo principai. Organizacijų teorijos, kurios akcentuoja būdus kaip organizacijoms dirbti ir mokytis, turi daug ką pasiūlyti remdamosios žiniomis grįsta ekonomika (Abell, 2006). Todėl žinių valdymo koncepcija, kaip labiausiai sąlygojanti valdymą filosofija pradedant nuo 1990 metų, gali būti traktuojama kaip turinti praktinį pritaikomumą daugelyje teorijų. Žinių valdymo koncepcija yra apie įmonės gebėjimų plėtrą, tai yra strategijos (įmonės tikslai ir būdai kaip juos pasiekti), struktūros (apibūdinanti poziciją ryšių tarp įmonės narių), sistemų (procesų (informacijos, komunikavimo, sprendimų priėmimo), srautų (produktų (paslaugų) ir kapitalo) plėtra) ir kultūros (visuma vertybių, normų, požiūrių) integracija (Wiig ir kiti, 1997; Probst, 1999; Sanchez, 2001; Hylton, 2002a, 2002b; Skyrme, 2002; Hall, 2003; Sarker, 2003; Atkočiūnienė, 2005). Žinios, kaip esminis konkurencinio pranašumo šaltinis, yra koncentruojamos į du svarbiausius elementus: žmones (kaip intelektualus įmonės kapitalas) ir informaciją. Intelektualaus kapitalo pagrindinis rezultatas – patentai, autorinės teisės, prekiniai ženklai – sudaro prielaidas apsaugoti įmonės teises vykdyti tyrimus bei apsirūpinti informacijos atsargomis tolimesnei veiklos plėtrai. Daugelis autorių pritaria pozicijai, kad įmonės sėkmė tiesiogiai susijusi su įmonės išmanymu apie vartotojus, rinką, su įmonės priimamais sprendimais dėl vertės ką įmonė žino bei dėl jos planų eksploatuoti ITT pagalba sukauptą informaciją elektroninėje erdvėje (Paliulis ir kiti, 2004; Abell, 2006; Elskytė, 2006). Intelektualaus kapitalo koncepcija kaip „žmogaus kapitalas“ (įmonių darbuotojai, vartotojai ir partneriai, kurie dirbdami kartu generuoja žinias) + „struktūrinis kapitalas“ (procesai ir infrastruktūra, kurie sudaro sąlygas jiems dirbti) įgijo pripažinimą ir tapo sudėtine verslo valdymo dalimi (Abell, 2006).

K. E. Sveiby (1999) pateikė įmonės neapčiuopiamo turto monitoringą, kurio pagalba įmanoma įvertinti strategiją bei priimti taktinius ir operacinius sprendimus (2.2 lentelė).

2.2 lentelė. Neapčiuopiamo turto monitoringas (Sveiby, 1999)

Bendrieji veiksniai	Išorinės struktūros veiksniai	Vidinės struktūros veiksniai	Kompetencijos veiksniai
Augimo veiksniai	Vartotojų pelningumas	Investicijos į ITT	Personalo išsilavinimo lygis
	Įvaizdžio padidėjimas vartotojams	Struktūra padidinusi vartotojų skaičių	Apmokymų ir išsimokslinimo biudžetas Kompetencijos kaita Kompetencija padidinusi vartotojų skaičių
Efektyvumo veiksniai	Pardavimai vartotojams	Motyvuotų darbuotojų santykis	Vertė sukurta per darbuotojus
	Laimėjimų/praradimų santykis	Įmonės vertės sukūrimas	Darbuotojų sukurta vertė Darbuotojų uždirbtas pelnas
Stabilumo veiksniai	Pelningų vartotojų santykis	Organizacijos gyvavimo trukmė	Profesionalių darbuotojų kaita Mokėjimo struktūra
	Lojalių vartotojų santykis	Naujokių santykis	
	Pasikartojančių užsakymų dažnumas	Motyvuotų darbuotojų kaita	

Tyrimais buvo patvirtintas išorine aplinka grįstas strateginio valdymo modelis, jais įrodyta, kad įmonės pelningumas apie 20 procentų priklauso nuo pasirinktos pramonės šakos, 36 procentai įmonių pelningumo priklauso nuo įmonės vidinių charakteristikų ir sprendimų (McGahan, 1999; Hitt, 2006). Todėl galima daryti prielaidą, kad tiek išorine aplinka, tiek įmonės vidiniais ištekliais grįsti strateginio valdymo modeliai yra svarbūs formuojant konkuravimo strateginius sprendimus bei siekiant įmonės konkurencinio pranašumo.

2.3. Konkuravimo veiksnių vertinimo modeliai

Šiuolaikinius konkuravimo strategijos požiūrius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: struktūrinis (SCP paradigma, generatyvinės strategijos) ir ištekliais grįstas požiūriai, kurie savo esme yra pakankamai skirtingi. R. Časas (2000) vertindamas konkuravimo išorinius ir vidinius veiksnius siūlo konkuravimo strategijos šaltinių vertinimo modelį (2.4 pav.), kuriame atliekamas trimatis konkuravimo šaltinių vertinimas: santykis su įmone, santykis su įmonės aplinka, santykis su įmonės ir aplinkos sąveika:

- įmonės ypatumai: ištekliai (charakterizuojami įmonės ištekliai); galimybės (įmonės galimybės aplinkoje); sugebėjimai (įmonės privalumai, sugebėjimai išnaudoti reikšmingus konkuravimo šaltinius);
- aplinkos ypatumai: aplinkos išskirtinumas (aplinkos charakteristikos, svarbios dominuojant skirtingiems konkuravimo šaltiniams); aplinkos vertinimas (aplinkos

apibrėžtumo laipsnis, kaip gali būti įvertinta aplinka); aplinkos įtaka įmonei (aplinkos poveikis, įtaka įmonei);

- įmonės sąveikos su aplinka ypatumai: konkurencija (konkurencijos ypatumai); santykių kryptingumas (sritis, kuriose įmonė koncentruoja savo pastangas); santykių intensyvumas (kaip dažnai, intensyviai vyksta pasikeitimai rinkoje).

Konkuravimo strategijų šaltinių modelis vertina, kokiomis sąlygomis ir aplinkybėmis įmonės konkurencinis pranašumas yra įmonės adaptavimosi išorinėje aplinkoje, vidinių išteklių ir sugebėjimų ar bendradarbiavimo ir ryšių tinklo plėtros pasekmė. Įmonės konkurencingumui vienas iš išskirtų šaltinių bus tuo svarbesnis, kuo labiau jos veiklos charakterizavimui galima pasinaudoti tam šaltiniui priskirtais kriterijais. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus išskiriami įmonės prioritetai ateityje.

R. Časo pateiktas konkuravimo strategijos šaltinių modelis sudaro prielaidas:

- identifikuoti, koks konkuravimo šaltinis dominuoja įmonėje: vienu metu įmonėje gali būti identifikuoti visi trys konkuravimo šaltiniai, tačiau dominuos tas, kurio sąlygas labiausiai atitiks įmonė, jos veiklos, konkuravimo ir aplinkos sąlygų charakteristikos;
- identifikavus konkuravimo strategijos šaltinius atkreipti dėmesį į siūlomus įmonės prioritetus ateityje;
- keičiantis įmonei, jos elgsenai, aplinkos sąlygoms, dominuojančio konkurencinio pranašumo svarba gali mažėti arba visai išnykti, todėl įmonė siekdama išlikti konkurencinga turėtų arba siekti grįžti (sustiprinti, apsaugoti, toliau plėtoti) į buvusias konkuravimo šaltinių dominavimo sąlygas, arba perorganizuoti veiklą pagal kitas konkuravimo strategijos šaltinių sąlygas.

Išanalizavus R. Časo konkuravimo strategijos šaltinių modelį galima būtų pateikti tokius pagrindinius pastebėjimus:

- nėra pateikta konkuravimo strategijos šaltinių vertinimo metodika, todėl konkuravimo strategijos šaltinių analizės procesas yra sunkiai įsivaizduojamas bei tampa subjektyvus;
- nėra apibrėžiamos pateiktų konkuravimo strategijų šaltinių kriterijų ribos;
- įmonė gali susidurti su konkuravimo šaltinio prioriteto pasirinkimo problema, kadangi modelis sudaro prielaidas sąlyginai nustatyti konkuravimo veiksnius, tačiau nėra numatyta kaip elgtis įmonei, kurioje gali būti identifikuoti keli konkuravimo veiksniai su lygiaverčiomis charakteristikomis;
- R. Časas siūlo keičiantis įmonei, jos elgsenai, aplinkos sąlygoms dvi alternatyvas: siekti stiprinti, apsaugoti, toliau plėtoti buvusias konkuravimo šaltinių dominavimo sąlygas arba perorganizuoti veiklą pagal kitas konkuravimo strategijos šaltinių sąlygas, tačiau

perorganizuoti įmonės veiklą pagal kitas konkuravimo strategijos šaltinių sąlygas yra išties sudėtingas procesas;

- pateikiami įmonės prioritetai yra rekomendacinio pobūdžio, todėl modelio praktinis pritaikomumas yra tik konkuravimo šaltinio identifikavimas.

ŠALTINIŲ SVARBĄ ĮVERTINANTYS RODIKLIAI ↓		KONKURAVIMAS ADAPTUOJANTIS IŠORINĖJE APLINKOJE	KONKURAVIMAS BENDRADARBIUJANT IR KURIANT/VYSTANT RYŠIŲ TINKLĄ	KONKURAVIMAS UNIKALIAIS VIDINIAIS IŠTEKLIAIS IR SUGEBĖJIMAIS
ĮMONĖS YPATUMAI	Ištekliai	<i>Įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių (Jie yra vienodai prieinami visiems.)</i>	<i>Įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti. (Jie bendri su partneriais)</i>	<i>Įmonė turi arba gali įsigyti vertingus bei retus išteklius</i>
	Galimybės	<i>Įmonės galimybės veikti ir įtakoti rinką naudinga linkme yra ribotos</i>	<i>Galimybės ribotos (priklauso nuo partnerių galimybių)</i>	<i>Įmonė formuoja, veikia aplinką: turi dideles galimybes</i>
	Sugebėjimai	<i>Įmonė sugeba pasinaudoti rinkoje esančiomis galimybėmis</i>	<i>Įmonė sugeba pasinaudoti bendradarbiavimo ir ryšių tinklo teikiamais privalumais</i>	<i>Įmonė sugeba pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais privalumais</i>
APLINKOS YPATUMAI	Išskirtinumas	<i>Rinkoje yra daug galimybių išsiskirti</i>	<i>Rinkoje yra įmonių/pirkėjų, suinteresuotų bendradarbiauti</i>	<i>Rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti</i>
	Vertinimas	<i>Rinkos vystymąsi, paklausa ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką</i>	<i>Artimiausios aplinkos (partnerių, pirkėjų) veiksmai yra prognozuojami ir įvertinami</i>	<i>Rinka, aplinka sunkiai apibrėžiama: nenusistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti ir įvertinti jos dalyvius</i>
	Įtaka įmonei	<i>Rinkoje yra kliūtys, trukdančios lengvai į ją patekti kitoms įmonėms</i>	<i>Rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus privalumus</i>	<i>Aplinka, rinkos dalyviai negali reikšmingai įtakoti įmonės veiklos ir rinkos vystymąsi</i>
ĮMONĖS ELGSENOS YPATUMAI (PRAEITYJE)	Konkurencija	<i>Įmonė saugo konkurencinę poziciją arba (kuria ir/ar išlaiko įėjimo kliūtis į rinką)</i>	<i>Įmonė nekonkuruoja. Santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem pusėms naudingi, jie grindžiami pasitikėjimu</i>	<i>Konkurencija pagrįsta įmonės privalumų realizavimu.</i>
	Santykių kryptingumas	<i>Įmonė koncentruoja pastangas į konkurencinės pozicijos išsaugojimą</i>	<i>Įmonė koncentruoja pastangas į ryšių tinklo kūrimą, vystymą ir palaikymą</i>	<i>Įmonė koncentruoja pastangas į unikalių išteklių vystymą ir apsaugą</i>
	Santykių intensyvumas	<i>(intensyvumo svarba nereikšminga)</i>	<i>Transakcijos, santykiai rinkoje/tarp partnerių yra dažni</i>	<i>(intensyvumo svarba nereikšminga)</i>
		↓	↓	↓
ĮMONĖS PRIORITETAI ATEITYJE	<i>Prioritetai/didžiausias dėmesys skiriamas: įmonės strateginio planavimo tobulinimui, rinkos tyrimams, aplinkos prognozavimo, sprendimų rėmimo sistemų diegimui, (tradiciniam) marketingui; realizuojamos galimybės ir saugomasi pavojai</i>	<i>Prioritetai/didžiausias dėmesys skiriamas: komunikavimo procesui, asmeninių ryšių užmezgimui ir palaikymui, transakcijų tarp partnerių/pirkėjų efektyvumą didinančių sistemų diegimui, ryšių marketingui; naudojamosi partnerių privalumais ir galimybėmis</i>	<i>Prioritetai/didžiausias dėmesys skiriamas: tyrimo ir vystymo funkcijoms (TirV funkcijų įvairovė priklauso nuo unikalių išteklių specifikos), vidiniam marketingui; naudojamosi privalumais ir šalinami trūkumai</i>	

2.4 pav. Konkuravimo strategijos šaltinių modelis (Časas, 2000)

R. Ginevičius (1998, 2001, 2004b, 2005) siūlo nustatyti įmonei tikslingą strategiją pagal I. Ansoff produkto–rinkos modelį, išskiriant keturis jos veiklos strategijos tipus: 1) skverbimąsi į rinką; 2) produkto tobulinimą; 3) rinkos plėtrą; 4) diversifikaciją. R. Ginevičiaus teigimu, diversifikacijos strategija yra didžiausias rizikos būdas, labiausiai atitraukiantis įmonę nuo jos gamybos ir rinkodaros, todėl nustatant įmonės tikslingą strategiją vertinamos ekspansijos strategijos (skverbimosi į rinką, produkto tobulinimo ir rinkos plėtros strategijos). R. Ginevičius ekspansijos strategijas vertina tokiais etapais: kriterijų, įvertinančių ekspansijos strategijas, nustatymas; kriterijus apibūdinančių skaičių suvedimas į matricas;

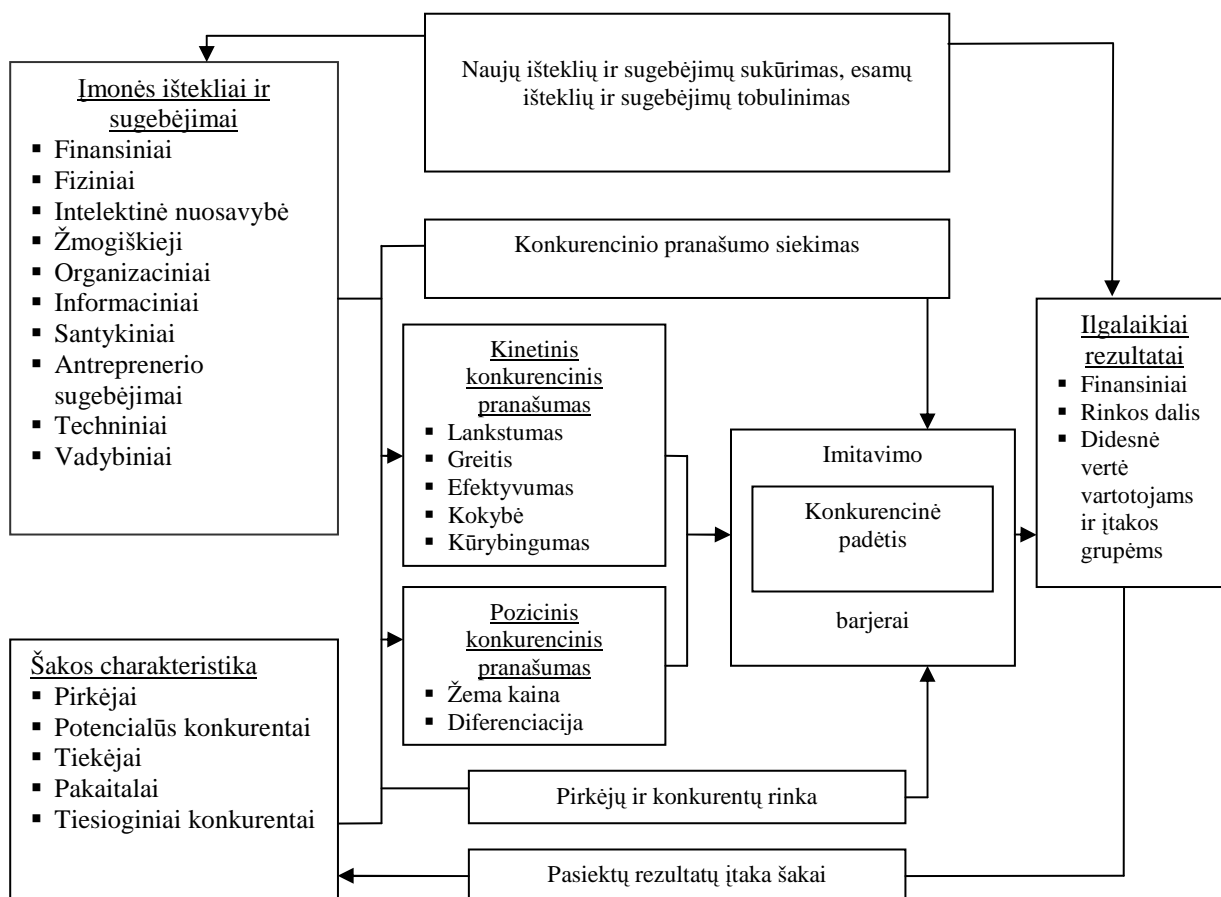
įmonės sugebėjimo taikyti tikslingą strategiją nustatymas. Pirmuoju tyrimų etapu pasirenkami įmonės ekspansijos strategijas įvertinantys kriterijai:

- skverbimosi į rinką strategija: darbo išlaidos; išlaidos žaliavoms; darbo našumas; papildomos išlaidos vietos rinkoms įsisavinti;
- produkto tobulinimo strategija: naujų produktų skaičius; išlaidos projektavimui ir tyrimams; specialistų, dirbančių tyrimų ir projektavimo srityje, skaičius; parduotų licencijų skaičius; įsigytų licencijų skaičius;
- rinkos plėtros strategija: naujų geografinių rinkų skaičius; papildomos išlaidos naujoms geografinėms rinkoms įsisavinti; darbuotojų, dirbančių naujose geografinėse rinkose, skaičius.

Antruoju tyrimų etapu sudaromos matricos kiekvienai produkto grupei (nustatomas produkto tipas, turintis įtakos įmonės pasirinktai ekspansijos strategijai) ir nustatomas jo gyvavimo ciklas. Trečiuoju tyrimo etapu nustatomas įmonės sugebėjimas taikyti tikslingą strategiją pagal produktų atnaujinimo koeficientą K_0 (kaip naujo produkto inovacijų fazės ir realizavimo rinkoje laiko santykis), kuris charakterizuoja visų pagrindinių įmonės padalinių darbą, turimą įrangą, technologiją, darbuotojus, sugebėjimą reaguoti į pokyčius rinkoje ir kita. Norint apskaičiuoti K_0 būtina žinoti vidutinį naujo produkto įėjimo į rinką ciklą, kurį sudaro tokie etapai: produkto koncepcija, projekto studijos, produkto gimimas, konstravimas, prototipas, bandomoji serija bei pardavimai. Šių etapų laiko parametrai apskaičiuojami remiantis koreliacine regresine analize pagal rinkos segmento konkuruojančių įmonių duomenis. Nustatyto ryšio tarp verslo lygio strategijos ir produkto gyvavimo ciklo pagrindu numatytas ekspansijos ribų skaičiavimas suteikia galimybę įmonei planuoti savo veiklą ateityje.

R. Korsakienė (2004) siūlo konkurencinio pranašumo modelį (2.5 pav.), pagrįstą struktūriniu požiūriu ir išteklių teorija, išreiškiantį ryšius tarp įmonės išteklių bei sugebėjimų, rinkos segmento kriterijų, konkurencinės padėties ir pasiektų rezultatų. Tyrimo autorė išskiria tokius įmonės išteklius ir gebėjimus: finansinius, fizinius, intelektinę nuosavybę, žmogiškuosius, organizacinius, informacinius, santykinus, antreprenerio sugebėjimus, techninius ir vadybinius sugebėjimus. Rinkos segmento charakteristikos remiasi M. Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu. Įmonė įgyja daugialypį konkurencinį pranašumą suderinusi įmonės išteklius ir gebėjimus su rinkos segmento charakteristikomis. Modelyje pateikiami du konkurencinio pranašumo tipai: kinetinis ir pozicinis konkurencinis pranašumas. Unikali įmonės konkurencinio pranašumo kombinacija leidžia jai sukurti konkurencinę padėtį rinkoje, kuri yra pagrįsta konkurencinio pranašumo sukūrimu rinkos segmente. Konkurencinė padėtis išlaikoma tik tuo atveju, kai yra sukuriami imitavimo

barjerai. R. Korsakienės nuomone, pateiktas modelis nusako nenutrūkstamą konkurencinio pranašumo išlaikymo procesą.

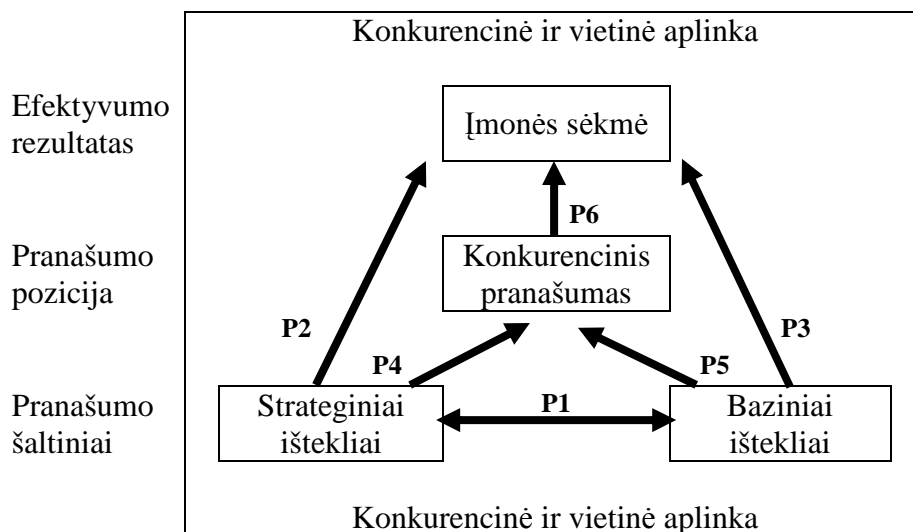


2.5 pav. Konkurencinio pranašumo modelis (Korsakienė, 2004)

R. Korsakienės konkurencinio pranašumo modelis yra nagrinėjamas kaip integruota konkurencinio pranašumo koncepcija, nėra pagrįstas empiriniais tyrimais, todėl galima būtų paminėti tokius šio modelio ribotumus: įmonės ištekliai ir sugebėjimai, rinkos segmento ir kiti modelyje pateikti veiksniai nėra sistemaiškai ir kiekybiškai įvertinti; nėra pateiktos metodikos, sudarančios prielaidas įvertinti įmonės ilgalaikius rezultatus bei grįžtamąjį ryšį.

S. Forsman (2004) analizuoja kaip smulkios įmonės, perdirbdamos žemės ūkio produkciją, konkuruoja rinkoje ir kokie veiksniai sąlygoja jų konkurencingumą bei įmonės sėkmę. Šiam tikslui pasiekti autorė nagrinėja tarpusavio ryšius tarp įmonės išteklių, konkurencinio pranašumo ir įmonės sėkmės (2.6 pav.), atlikdama teorinius (struktūrinius ir ištekliais grįžtais požiūriais) bei empirinius tyrimus. S. Forsman suformulavo šešias hipotezes nustatyti tarpusavio ryšiams tarp įmonės išteklių, konkurencinio pranašumo ir įmonės sėkmės, kurias patikrino apklausiant 238 įmones: 1) P1: teigiamas ryšys tarp strateginių ir bazinių išteklių; 2) P2: teigiamas ryšys tarp strateginių išteklių ir sėkmės; 3) P3: teigiamas ryšys tarp bazinių išteklių ir sėkmės; 4) P4: teigiamas ryšys tarp strateginių išteklių ir konkurencinio

pranašumo pozicijos; 5) P5: teigiamas ryšys tarp bazinių išteklių ir konkurencinio pranašumo pozicijos; 6) P6: teigiamas ryšys tarp konkurencinio pranašumo pozicijos ir sėkmės.



2.6 pav. Konceptinis tarpusavio ryšių tarp išteklių, konkurencinio pranašumo ir įmonės sėkmės modelis (Forsman, 2004)

Hipotezėms patvirtinti arba paneigti konceptinis modelis buvo testuojamas naudojant PRELIS 2.51, LISREL 8.51 programines įrangas. Autorė atliktų tyrimų pagrindu paneigė P5 hipotezę (kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp bazinių išteklių ir konkurencinio pranašumo pozicijos) bei įrodė, kad baziniai ištekliai turi daugiau įtakos įmonės sėkmei nei strateginiai ištekliai. S. Forsman (2004) taip pat suformavo veiksmų, sąlygojančių įmonės sėkmę, sistemą, suskirstydama juos į pagrindinius veiksmus, subveiksnius ir subveiksnių kriterijus (2.3 lentelė): ištekliai – strateginiai ir baziniai; konkurencinio pranašumo pozicija – strateginė orientacija, kainos lygis, diferenciacija, ilgalaikiškumas; efektyvumas – finansinis, kokybės, rinkos, sąnaudų, kainos, bendras konkurencijos efektyvumas.

Išanalizavus S. Forsman (2004) koncepcinį modelį (ryšiai tarp išteklių, konkurencinio pranašumo ir įmonės sėkmės) ir veiksmų, labiausiai sąlygojančių įmonės sėkmę, sistemą, galima būtų pateikti tokius pagrindinius modelio ribotumus: konceptinis modelis sudaro prielaidas tik įvertinti išteklių, konkurencinio pranašumo pozicijos ir įmonės sėkmės tarpusavio ryšius bei jų intensyvumą; pateikta veiksmų, labiausiai sąlygojančių įmonės sėkmę, sistema sudaro prielaidas įvertinti jų įtaką įmonės sėkmei, tačiau nėra pateikiamas pačių veiksmų reikšmingumo nustatymo, vertinimo metodikos bei kaip tuos veiksmus palyginti su rinkos segmento konkurentais; įmonė gali susidurti su veiksmų prioriteto pasirinkimo problema, kadangi modelis sudaro prielaidas sąlyginai nustatyti tik labiausiai sąlygojančius veiksmus.

2.3 lentelė. Veiksnių, sąlygojančių įmonės sėkmę, sistema (Forsman, 2004)

Veiksniai	Subveiksniai	Kriterijai	Kriterijų turinys
Ištekliai	Strateginiai ištekliai	Pranašesnė reputacija	Puiki produktų reputacija, puiki produkto kokybė, prekinio ženklo reputacija, įmonės reputacija, profesinė kompetencija, pristatymo patikimumas, produkto dizainas.
		Žaliavų kokybė	Puiki žaliavų kokybė, patikimi žaliavų tiekėjai, informacija apie žaliavų ištakas.
		Inovatyvūs produktai	Produkto plėtos inovatyvumas, skirtingų žaliavų kompozicija, unikali produkto idėja.
		Orientacija į vartotojus	Įmonės lankstumas, pirmenybė vartotojų specifiniams poreikiams, individualus vartotojų aptarnavimas.
		Pateikimo būdas	Produkto paskirstymo kanalai, pardavimo technologijos.
		Vieta	Vietinė produkcija, tradiciniai produkto pagaminimo receptai, vietovei būdingi produktai.
	Baziniai ištekliai	Verslo kompetencija	Pardavimo gebėjimai, gebėjimas rizikuoti, rinkodaros išmanymo kompetencija, finansų valdymo kompetencija, kainų nustatymo kompetencija, konsultavimo kompetencija, produkto paskirstymo kompetencija, inovatyvumas, įmonės perspektyvų aiškumas, pokyčių valdymas atsižvelgiant į konkuravimo aplinką.
		Vartotojų žinios ir pasiekiamumas	Vartotojų skaičiaus pakankamumas, įmonės lokacija lyginant su vartotojais, žinių apie vartotojus ir rinką įsisavinimo lygis, kompetencija nustatant tikslinius segmentus.
		Produkcijos kompetencija	Produkcijos išmanymo kompetencija, produkto plėtos kompetencija, patirtis verslo šakoje.
		Bendradarbiavimo pajėgumai	Įmonių, su kuriomis bendradarbiaujama, skaičius; įmonių, su kuriomis bendradarbiaujama, kokybė.
		Produkcijos išteklių buvimas	Specifinių žaliavų tiekėjų suradimas, naujo produkto gamybos technologijų adaptavimas, kvalifikuotų darbuotojų buvimas.
		Finansiniai pajėgumai	Nuosavo kapitalo pakankamumas.
Konkurencinio pranašumo pozicija	Strateginė orientacija	Orientacija į vartotojus	Rinkos plėtra, naujų vartotojų įgijimas, specifinis rinkodaros planavimas, žinių apie rinką ir vartotojus įgijimas, aktyvi partnerių paieška, tikslinių segmentų identifikavimas.
		Vartotojų poreikių tenkinimo tobulinimas	Personalo kompetencijos didinimas, aktyvus ryšių su vartotojais palaikymas, sisteminė kokybės kontrolė, konkurencinės aplinkos pokyčių monitoringas.
		Aktyvi produkto plėtra	Naujų produktų plėtra, produktų asortimento plėtra, esamų produktų modifikacija, naujų produktų gamybos technologijų plėtra, produkto diferenciacijos didinimas lyginant su konkurentais.
		Orientacija į konkurentus	Atsakomieji veiksmai į konkurentų rinkodaros programas, konkurentų kompetencijos ir stipriųjų pusių paieška, orientacija į keletą vartotojų segmentų, kainų mažinimas lyginant su svarbiausiais konkurentais.
	Kainos lygis	Kainos kitimo laipsnis.	
	Diferenciacija	Produktų (paslaugų) diferenciacijos lygis.	
	Ilgalaikiškumas	Imitavimas, imitavimo grėsmė, produktų (paslaugų) pakaitalai.	
Efektyvumas	Finansinis efektyvumas		Pelnas, pajamos, produktų pardavimo dydis, investicijų grąža, produktyvumas.
	Kokybės efektyvumas		Pristatymo patikimumas, produkto kokybė lyginant su konkurentais, vartotojų pasitenkinimas produktais, kainos ir kokybės santykis.
	Rinkos efektyvumas		Naujų konkurentų skaičius, produktų paklausos didinimas, rinkos dalies didinimas.
	Sąnaudų efektyvumas		Kapitalo išlaidų lygis, žmogiškųjų išteklių išlaidų lygis, žaliavų išlaidų lygis, vieneto išlaidos.
	Kainos efektyvumas		Galimybė valdyti kainas antkainį, produktų kainos lygis.
	Bendras konkurencijos efektyvumas		Personalo kompetencija lyginant su konkurentais, aiškių verslo perspektyvų turėjimas.

J. Strandskov (2006) tiria priežastinius ryšius tarp skirtingų konkurencinio pranašumo veiksnių (vertinami trys konkurencinio pranašumo požiūriai: struktūrinis požiūris, ištekliais

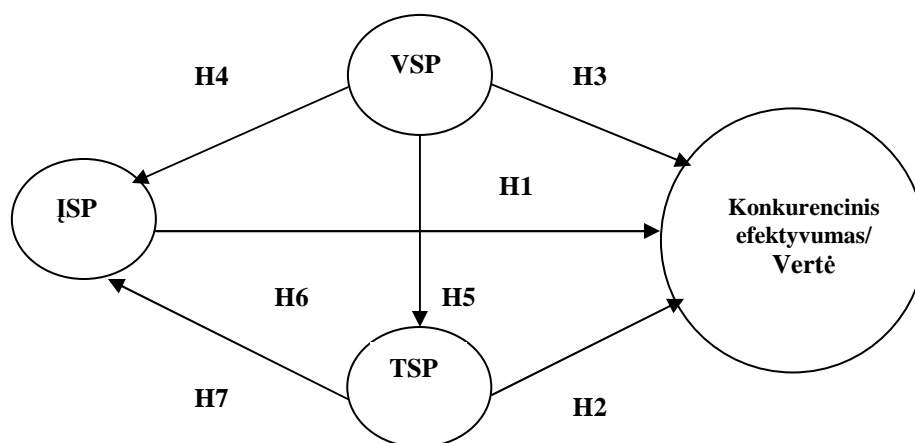
grįstas požiūris, ryšių tinklo teorija) ir verslo efektyvumo. Autorius išskiria skirtingus konkuravimo veiksnius ir jų kriterijus bei pateikia tarpusavio santykių tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo koncepcinį modelį (2.7 pav.), kuriame nagrinėjami tarpusavio ryšiai tarp: įmonių specifinių pranašumų (ĮSP): produkto plėtros pastangos, aptarnavimo lygis, produkto kokybės lygis, kainos lygis, technologinis lankstumas, prekinio ženklo pozicionavimas, procesų plėtros pastangos, technologijų procesų lygis, naujo produkto įvedimas; vietinių specifinių pranašumų (VSP): darbo jėgos sąnaudos, žaliavų sąnaudos, konkurentų skaičius, pramonės šakos koncentracijos laipsnis; tarpusavio specifinių pranašumų (TSP): santykiai su tarpininkais, pateikimo sąnaudos, santykiai su tiekėjais, priėjimas prie žaliavų; įmonės vertės: investicijų grąža, pardavimų dydis, santykinė rinkos dalis.

J. Strandskov išsikelia septynias hipotezes, susijusias su konkurencinio pranašumo veiksniais ir įmonės veiklos efektyvumu: 1) H1: ĮSP veiksniai turi teigiamą santykį įmonės vertei; 2) H2: TSP veiksniai turi teigiamą santykį įmonės vertei; 3) H3: VSP veiksniai turi įtaką įmonės vertei; 4) H4: egzistuoja netiesioginis ryšys tarp VSP ir ĮSP veiksmų tiriant įmonės vertę (VSP ir ĮSP ryšiai); 5) H5: egzistuoja netiesioginis ryšys tarp VSP ir TSP veiksmų tiriant įmonės vertę (VSP ir TSP ryšiai); 6) H6: egzistuoja netiesioginis ryšys tarp ĮSP ir TSP veiksmų tiriant įmonės vertę (ĮSP ir TSP ryšiai); 7) H7: egzistuoja netiesioginis ryšys tarp TSP ir ĮSP veiksmų tiriant įmonės vertę (ĮSP ir TSP ryšiai).

J. Strandskov atliktų tyrimų (ištirta mėsos perdirbimo pramonės šaka dešimtyje ES šalių, atlikta faktorinė analizė, LISREL8 modeliavimas) pagrindiniai rezultatai yra tokie: patvirtino H1 ir H2 (tuo tarpu H3 nepatvirtinta), H7 (tuo tarpu nepatvirtinamos H4, H5, H6) hipotezės; ĮSP (ištekliais grįstas požiūris) ir TSP (ryšių tinklo teorija) veiksniai yra patys svarbiausi verslo efektyvumo kintamieji; ĮSP veiksniai nefunkcionuoja izoliuotai, bet įterpiami ir sutvirtinami per koordinacinius mechanizmus veikiant su verslo partneriais vertikalią vertės grandinės principu; VSP veiksniai kaip pramonės struktūra ir išteklių nacionalinis fondas neturi nei tiesioginio nei netiesioginio poveikio verslo efektyvumui; išskiriamos trys pagrindinės strateginės išvados įmonėms, veikiančioms mėsos perdirbimo pramonėje: 1) ĮSP priklauso nuo ryšių su rinkos tarpininkais; 2) investicijos į mėsos perdirbimo pramonės produkto inovacijas ir vidinius procesus yra naudingos (patartina labiau investuoti į procesų inovacijas nei produkto adaptaciją); 3) tokie veiksniai kaip pramonės koncentracijos laipsnis, žaliavų sąnaudos, konkurentų skaičius nesąlygoja verslo efektyvumo.

Išanalizavus J. Strandskov tarpusavio ryšių tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo koncepcinį modelį, galima būtų pateikti tokius pagrindinius modelio ribotumus: koncepcinis tarpusavio ryšių tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo modelis įvertina ne visus veiksnius, sudarančius prielaidas nustatyti konkuravimo veiksnius verslo efektyvumo kontekste (nėra

įvertinami tokie veiksniai kaip vartotojų poreikių tenkinimas, prekinio ženklo lojalumas ir kitos svarbios charakteristikos nustatant konkurencinio pranašumo pozicijas); modelis sudaro prielaidas tik identifikuoti tarpusavio ryšius tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo, tačiau nėra praktinio šio modelio pritaikomumo.



2.7 pav. Konceptinis tarpusavio ryšių tarp ĮSP, VSP, TSP ir verslo efektyvumo modelis (Strandskov, 2006)

Nagrinėti konkuravimo veiksnių vertinimo modeliai pasižymi toka bendra seka: sugrupuojami įmonės vidiniai ištekliai ir rinkos charakteristikos turinio požiūriu; vertinamas tarpusavio priklausomybės ryšys tarp išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių ir įmonės sėkmės; pateikiamos išvados dėl išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių svarbos įmonių veiklos rezultatui. Tokių modelių nauda yra ta, kad įvardinamos autorių vertinimu svarbiausios įmonės išorės ir vidinės aplinkos charakteristikos. Konkuravimo veiksniai grupuojami vadovaujantis kitų autorių arba originaliomis koncepcijomis bei teorijomis, nustatant priežastingumo ryšius tarp įmonės vidinių ir išorės charakteristikų, tokiu būdu suformuojant išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijus. Parodoma, kokios charakteristikos yra svarbiausios konkrečiame rinkos segmente, tokiu būdu sukuriant naudingas žinias to rinkos segmento dalyviams bei plėtojant ir performuluojant esamus konkuravimo veiksnių svarbos požiūrius. Todėl analizuoti įvairių autorių sukurti konkuravimo veiksnių vertinimo modeliai naudingi tuo, kad jungia rinkos ir įmonės vidinių išteklių charakteristikas bei įrodo priežastinius ryšius tarp jų. Tačiau siūlomuose išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo modeliuose trūksta nuoseklios koncepcijos, apjungiančios konkuravimo veiksnių vertinimą ir šio proceso plėtojimą formuojant konkuravimo strateginius sprendimus bei pritaikomumo verslo praktikoje.

III. ĮMONIŲ KONKURAVIMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS

3.1. Konkuravimo veiksmų vertinimo metodologijos analizė

Strateginio valdymo teorijoje ir praktikoje yra gausu konkuravimo veiksmų vertinimo metodų, sudarančių prielaidas struktūruoti įmonės vidaus ir jos išorėje, bei tarp įmonės ir išorinės aplinkos vykstančius procesus bei įvertinti išorinius ir vidinius konkuravimo veiksmus. Šiame poskyryje nagrinėjami įvairių autorių pasiūlyti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo metodai, strateginės analizės instrumentų tipologinis modelis, Pasaulio ekonomikos forumo (angl. *World Economic Forum*) ir kitų tarptautinių institucijų siūlomos konkurencingumo vertinimo makro ir mikro lygmenyje metodologijos.

Strateginio valdymo teorijoje strateginė analizė yra traktuojama kaip fundamentalus elementas formuojant įmonės strategiją (Grant, 1998; Jucevičius, 1998; Godet, 2000; Barnes, 2002; Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006; Analoui, 2003; Eng, 2004; McNamee, 2004; Vasiliauskas, 2005). Tačiau didėjant strateginei analizei naudojamų metodų skaičiui, pagrindinė problema tampa tinkamiausio metodo pasirinkimas. Strateginė analizė kaip savarankiškas mokslinio nagrinėjimo objektas vis dar ganėtinai menkai išnagrinėtas, pasigendama aiškesnio instrumentų tapatumo įvardijimo. Ši priežastis riboja įmonių apsisprendimą, kada ir kokius strateginės analizės instrumentus rinktis, nes nėra tikros, ar jų naudojimas sudarys prielaidas išspręsti iškilusias problemas (Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006). Šiai problemai spręsti buvo atliktas S. Vaitkevičiaus, G. Merkio ir A. Savanevičienės (2006) tyrimas – strateginės analizės instrumentų tipologinis modelis. Sudaryta strateginės analizės instrumentų taksonomija praplečia instrumentų pažinimo ribas ir leidžia juos grupuoti pagal (3.1 lentelė):

- instrumento paskirtį sprendimo priėmimo procese į: sprendimo – priėmimo instrumentus ir technikas; fakto – konstatavimo instrumentus ir technikas;
- instrumento santykio su aplinka pobūdį į: instrumentus, orientuotus į vidinės aplinkos analizę; instrumentus, orientuotus į veiklos aplinkos analizę; instrumentus, orientuotus į nuotolinės – įmonės nevaldomos – aplinkos analizę; aplinkos atžvilgiu indiferentiškus ir (arba) universalius instrumentus;
- būtiną informacinį ir loginį pagrindimą į: „racionalistinius“; „s sofistinius“.

Aurių sudaryta strateginei analizei naudojamų metodų tipologija turi tokius strateginei analizei būdingus požymius: klasifikavimas pagal instrumentu analizuojamo objekto pobūdį; klasifikavimas pagal produkuojamos informacijos išbaigtumo, technologiškumo ir praktinio pritaikomumo kriterijus; klasifikavimas pagal žmogiškųjų išteklių sąnaudų ir jų panaudojimo ypatumų kriterijus (įmonės darbuotojų įtraukimo laipsnis).

3.1 lentelė. Strateginio valdymo instrumentai naudojami įmonių strateginei analizei atlikti (Vaitkevičius ir kiti, 2006)

Ideologinė instrumento prigimtis	Instrumento pavadinimas	Instrumentų svarba sprendimų priėmimo procese		Instrumentų santykio su aplinka pobūdis				Būtinis informacinis ir loginis pagrindimas	
		Sprendimų priėmimo instrumentai	Duomenų rinkimo instrumentai	Orientuoti į vidinės aplinkos analizę	Orientuoti į veiklos aplinkos analizę	Orientuoti į nuotolinės aplinkos analizę	Universalūs instrumentai	Racionalistinis	Sofistinis
Strateginio valdymo instrumentai	Subalansuotų kriterijų sistema		+	+				+	
	Sugretinimas		+				+	+	
	Bazinės kompetencijos		+	+					+
	Svarbiausi sėkmės veiksniai		+		+				+
	Veikiančios jėgos		+		+				+
	Patirties kreivė		+	+				+	
	Ateities tyrimas		+				+	+	
	Gyvenimo ciklo analizė		+				+	+	
	McKinsey 7–8		+	+					+
	Scenarijų metodas	+			+				+
	Autsorsingas	+		+				+	
	PEST		+			+		+	
	M. Porter 5 jėgų modelis		+		+				+
	Portfelio analizė		+		+			+	
	Reinžinerija	+		+				+	
	Simuliacijos technikos	+			+				+
	SPACE		+		+			+	
	SPIRE		+		+			+	
	Strateginės nišos analizė	+		+					+
	Vertės grandinės analizė		+	+				+	
SSGG		+				+		+	
Technologinio įvertinimo analizė		+				+	+		
Pažeidžiamumo analizė		+		+				+	

Strateginės analizės instrumentų tipologinis modelis sudaro prielaidas sugrupuoti metodus pagal paskirtį sprendimo priėmimo procese, santykį su aplinka, informacinį ir loginį pagrindimą, tačiau neišsprendžia tinkamiausio metodo pasirinkimo problemos, kadangi pasigendama metodų klasifikavimo pagrįstumo ir aiškumo.

Nagrinėjant strateginio valdymo instrumentų santykio su aplinka pobūdį, pagrindiniai metodai, orientuoti į išorinės aplinkos analizę, strateginio valdymo mokslinėje literatūroje yra išskiriami tokie (Grant, 1998; Jucevičius, 1998; Časas, 2000; Hunt, 2000; Vaitkevičius ir kiti, 2002, 2006; Forsman, 2004; Vasiliauskas, 2005): verslo portfelio analizė, M. Porter penkių

jėgų modelis, Pasaulio ekonomikos forumo ir kitų tarptautinių institucijų siūlomos konkurencingumo vertinimo makro ir mikro lygmenyje metodologijos.

Struktūrinis požiūris akcentuoja išorinės aplinkos veiksnių poveikį įmonių konkurencingumui ir konkuruojanti įmonė suprantama kaip konkuruojančių produktų arba strateginių verslo vienetų rinkinys (Časas, 2000), todėl išorinės aplinkos vertinimas atliekamas remiantis išoriniais vertinimo kriterijais taikant verslo portfelio planavimo metodus (Bostono konsultacinės grupės rinkos plėtros – rinkos dalies matrica (BCG), General Electric strateginio verslo planavimo tinklelis, įmonės gaunamo pelno poveikis užimamai rinkos daliai modelis (PIMS) ir kita). Minėtus metodus taikyti yra pakankamai sudėtinga, kadangi kartais yra sunku apibrėžti strateginius verslo vienetus ir įvertinti jų užimamą rinkos dalį bei numatyti šių verslo vienetų plėtrą. Pagrindinis šių metodų trūkumas yra tas, kad dėmesys koncentruojamas į dabartinę veiklą, mažai gaunama informacijos ateities planavimui. Todėl įmonių vadovams ir toliau reikia pasikliauti patirtimi formuojant konkuravimo strateginius sprendimus verslo vienetams, sprendžiant, kokius išteklius kiekvienam verslo vienetui skirti, kokias naujas verslo sritis įsisavinti ir kokių verslo sričių atsisakyti. Nors nemažai įmonių atsisakė universalių matricų metodų, pirmenybę suteikdamos specialiai joms adaptuotiems, geriau konkrečią įmonių padėtį įvertinantiems planavimo metodams, tačiau nemažai įmonių naudoja minėtus metodus (Kotler, 2002, 2006). Taikant formalius verslo portfelio analizės metodus įmonės vadovams sudaromos prielaidos įvertinti įmonės padėtį rinkoje, kiekvieno verslo vieneto, padalinio ar produkto indėlį į bendrą įmonės veiklos rezultatą, paskirstyti išteklius įmonės verslo vienetams, nukreipti įmonės veiklą sėkminga linkme (3.2 lentelė). Šie metodai sudaro prielaidas įvertinti įvairias įmonės verslo sritis bei formuoti įmonės plėtros strategiją.

3.2 lentelė. Verslo portfelio planavimo metodai

Metodas	Metodo esmė	Vertinimo kriterijai
Bostono konsultacinės grupės rinkos plėtros – rinkos dalies matrica (BCG)	Įmonės strateginiai verslo vienetai skirstomi dvimatėje matricoje į keturis tipus pagal rinkos plėtros tempus (vertikali ašis) ir įmonės poziciją rinkoje (horizontali ašis): „žvaigždės“, „melžiamos karvės“, „klaustukai“, „šunys“, kuriems galima pritaikyti keturių alternatyvų strategijas.	<ol style="list-style-type: none"> Rinkos patrauklumo matas (rinkos plėtros tempai): <ul style="list-style-type: none"> maži: nuo 0 iki 10 proc. padidėjusi pardavimų apimtis rinkoje per metus; dideli: nuo 10 iki 20 proc. padidėjusi pardavimų apimtis rinkoje per metus. Įmonės pozicijos rinkoje tvirtumo matas (santykinė rinkos dalis): <ul style="list-style-type: none"> maža: koeficientas nuo 0,1 iki 1; didelė: koeficientas nuo 1 iki 10.
General Electric strateginio verslo planavimo tinklelis	Dvimatė matrica, kurioje strateginiai verslo vienetai skirstomi į tris zonas pagal rinkos segmento patrauklumą (vertikali ašis) ir įmonės pozicijos rinkos segmente tvirtumą (horizontali ašis): laimėtojai; pralaimėtojai; vidutinė zona, kurioje stabilus pelnas.	<ol style="list-style-type: none"> Rinkos segmento patrauklumas (mažas, vidutinis, didelis): šakos patrauklumo kriterijus (įvertinantis rinkos dydį, rinkos augimo tempus, šakos pelno maržą, konkurentų skaičių, paklausos sezoniškumą, cikliškumą, šakos sąnaudų struktūrą). Pozicijos rinkos segmente tvirtumas (tvirta, vidutinė, silpna): rinkos segmento pozicijos tvirtumo kriterijus (užimama santykinė rinkos dalis, kainos konkurencingumas, produkto kokybė, vartotojų ir rinkos išmanymas, apyvartos efektyvumas, geografinis pranašumas).

Taikant PIMS modelį (Buzzel, Gale, 1987), siūloma analizuoti rinkos struktūrą (rinkos diferenciaciją, rinkos augimo greitį, pardavimus) ir įmonės konkuravimo poziciją (santykinė subjektyviai vertinama kokybė, santykinė rinkos dalis, santykinis kapitalo intensyvumas, sąnaudos) (Karloef, 2005; Niven, 2005). Pagrindiniai veiksniai, geriausiai parodantys įmonių pelną yra kapitalo intensyvumas, santykinė produktų kokybė, produktyvumas (pridėtinė vertė tenkanti vienam darbuotojui; kuo didesnis kapitalas tenka vienam darbuotojui, tuo didesnio produktyvumo turi būti siekiama), ITT panaudojimo lygis, turima rinkos dalis. PIMS modelio bendriausios rekomendacijos konkuravimo strateginiams sprendimams formuoti yra šios: siekti geresnės vartotojų subjektyviai suvokiamos kokybės negu konkurentai, tai ilgainiui sąlygotų rinkos dalies didinimą, o abu šie veiksniai užtikrins aukštą įmonės pelningumą.

Verslo portfelio analizės metodų privalumai: galima įvertinti ne tik įmonės verslo vienetų pozicijas, bet ir sudaro prielaidas formuoti konkuravimo strateginius sprendimus; metodų taikymo ir naudojimo paprastumas. Verslo portfelio analizės metodų trūkumai: vertinami tik išorinės aplinkos kriterijai, todėl neatsižvelgiama į kitus veiksnius, sąlygojančius įmonės pelningumą; metodai netinkami vertinti rinkos segmentams, kurių konkurencingumo lygis ir pardavimų apimtys yra sąlyginai nedideli; pateikiami tipiniai strateginiai sprendimai.

M. Porter (2006) penkių jėgų modelio tikslas yra išnagrinėti, kaip įmonė turi formuoti strateginius sprendimus tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias sąlygas, išsilaikytų konkurencinėje kovoje. Šis modelis įvertina tokius išorinės aplinkos kriterijus: įėjimo į rinką barjerus (reikalavimai kapitalo dydžiui (investicijų dydis, t. y. dalis, kurią sudaro investicijos reikalingos įeiti į rinkos segmentą lyginant su reikalingų investicijų įeinant į kitus rinkos segmentus vidurkiu); reikiems gebėjimams (pvz., sąnaudos, reikalingos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti); reputacijai (pvz., laiko ir piniginių investicijų dydis reputacijai įgyti lyginant su kitų rinkos segmentų vidurkiu); priėjimo prie produktų paskirstymo grandinių (pvz., produktų paskirstymo grandinių sukūrimo naudojimosi arba įsigijimo sąnaudos lyginant su kitų rinkos segmentų vidurkiu)); produkto pakaitalų grėsmę (sąnaudos, susijusios su vartotojų perėjimu prie produkto pakaitalų; produkto pakaitalų kainos ir gaunamos vertės santykis); vartotojų galią (vartotojų skaičiaus dydis lyginant su tiekėjų skaičiumi (pvz., visų vartotojų skaičiaus ir produkto tiekėjų skaičiaus santykis); prekinio ženklo stiprumas (pvz., didžiausių prekės ženklų vertės pirkėjų nuperkamos produkcijos dydis lyginant visiems pirkėjams parduodamos produkcijos dydžiu)); tiekėjų galią (perėjimo prie kito tiekėjo sąnaudos; tiekėjų produkcijos dalis (pvz., tiekėjo gaminamos produkcijos dalis, atitenkanti rinkos segmentui, lyginant su visa tiekėjo pagaminama produkcija; vidutinė visų tiekėjų produkcijos dalis, tenkanti rinkos segmentui)); konkurencijos intensyvumą (rinkos segmento augimo greitis, perprodukcijos rinkos segmente tikėtumas; konkurentų prekės

ženklų stiprumas (pvz., prekės ženklo vertės santykis su vidutine konkurentų prekės ženklų verte)); teisinės aplinkos įtaką rinkos segmentui; lobistinių grupių įtaką įmonei ir jos vartotojams; vartotojų poreikių kaitos greitį (Karloef, 2005; Niven, 2005).

K. Masalskis, J. Bivainis (2001), V. Dikčius (2004), R. Jucevičius (2006) pramonės konkurencingumo tyrimus pagal tyrimo tikslą skirsto į šias grupes:

- įvairiapusis konkurencingumo įvertinimas: sistemiškai parinkus pramonę apibūdinančius rodiklius arba vieną kompleksinį rodiklį, nustatomas pramonės konkurencingumas tarptautinėse rinkose (užsienio prekybos rodikliai (eksporto ir importo apimtys, grynosios pajamos iš užsienio prekybos, eksporto dalis kitų šalių eksporte ir kita, bei šių rodiklių dinamika); pramonės veiklos bei finansiniai rodikliai (produktyvumo, rinkos dalies, finansiniai rodikliai, plėtros rodikliai, kokybiniai rodikliai));
- pramoninių grupių (klasterių) analizė: analizuojami pasirinkto sektoriaus ryšiai su kitais pagalbiniais sektoriais; pramoninės grupės analizė reiškia, jog nagrinėjamas visas produkto gamybos procesas nuo žaliavų gavimo iki jo pateikimo vartotojui (M. Porter „deimanto“ modelis);
- aukštų technologijų ir mokslui imlių pramonės sektorių konkurencingumo vertinimas;
- verslo aplinkos įvertinimas.

Išoriniams konkuravimo veiksniams vertinti gali būti taikomi ir adaptuoti tokie tarptautinių institucijų siūlomi pagrindiniai išorinės aplinkos (makro ir mikro lygmenyje) konkurencingumo indeksai: konkurencingumo augimo indeksas (autoriai J. Sachs, J. McArthur) (*World Economic Forum*); verslo konkurencingumo indeksas (autorius M. Porter) (*World Economic Forum*); pasirengimo dalyvauti technologiniuose tinkluose indeksas (*World Economic Forum*); pasaulinio konkurencingumo reitingas (*International Institute for Management Development, IMD, Šveicarija*); EPBO mokslo, technologijų ir pramonės reitingas (*Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, OECD*); Lisabonos indeksas (*World Economic Forum*).

Pasaulio ekonomikos forumas, veikiantis kaip nepriklausoma tarptautinė organizacija, pateikia kasmetinį pasaulio šalių ekonomikos lygio įvertinimą konkurencingumo aspektu. 2005 m. ataskaita sudarė 117 pasaulio šalių konkurencingumo įvertinimus ir yra parengta bendradarbiaujant 122 tyrimų institutams visame pasaulyje. Ataskaitos išvados remiasi „kietaisiais“ ir „minkštaisiais“ duomenimis: statistiniais duomenimis, apklausa. Pasaulio konkurencingumo ataskaitoje pateikiami du šalies ekonominio konkurencingumo indeksai – konkurencingumo augimo indeksas ir verslo konkurencingumo indeksas –, kurie apibrėžia sąlyginę nacionalinę ekonomikos poziciją konkurencingumo aspektu kitų šalių ekonomikos

kontekste. Konkurencingumo augimo indekse vertinami makrolygio veiksniai, turintys įtaką šalyje veikiančių įmonių efektyvumui. Konkurencingumo augimo indeksą (KAI) sudaro trys kintamieji (*World Economic Forum*, 2005; Jucevičius ir kiti, 2006):

- technologijų indeksas (TI), apibūdinantis šalies technologinį pasirengimą konkuruoti tarptautiniu mastu;
- valstybės institucijų indeksas (VII), apibūdinantis valstybės valdymo institucijų veiklos kokybę;
- makroekonominės aplinkos indeksas (MAI), apibūdinantis šalies makroekonominės aplinkos kokybę ir stabilumą.

KAI sudarytojai išskiria išsivysčiusią ekonomiką turinčias šalis (grindžiančią savo konkurencingumą technologinėmis inovacijomis) ir šalių ekonomiką, kurios konkurencingumui įtaką labiau daro kiti veiksniai (pvz., pigi darbo jėga). Ši takoskyra pasireiškia skirtingų reikšmingumų suteikimu technologinei dedamajai apskaičiuojant bendrąjį indeksą:

- inovacijomis grindžiamai ekonomikai $KAI = (1/2 TI) + (1/4 VII) + (1/4 MAI)$;
- ne inovacijomis grindžiamai ekonomikai $KAI = (1/3 TI) + (1/3 VII) + (1/3 MAI)$.

Pasaulio ir Europos kontekste Lietuva traktuojama kaip ne inovacijomis augimą grindžianti ekonomika. Lietuvos ir kitų naujųjų ES valstybių narių KAI skaičiuojami nuo 2000 m. Lietuva 2000–2005 metais buvo tarp 36 ir 43 vietos (3.3 lentelė). 2001 metais Lietuva užėmė 43 vietą (tarp 75 tyrime dalyvavusių šalių), 2002 metais – 36 vietą (tarp 80 pasaulio šalių), 2003 metais – 40 vietą (tarp 101 pasaulio šalių), 2004 metais – 43 vietą (tarp 104 pasaulio šalių).

3.3 lentelė. KAI dinamika (2002–2005 m. m.) (*World Economic Forum*, 2002, 2003, 2004, 2005)

Metai \ Šalys	2002	2003	2004	2005	KAI, 2005
ES šalys senbuvės					
Suomija	2	1	1	1	5,94
Švedija	5	3	3	3	5,65
Danija	10	4	5	4	5,65
Baltijos šalys					
Estija	26	22	20	20	4,95
Lietuva	36	40	36	43	4,3
Latvija	44	37	44	44	4,29
Kitos šalys					
JAV	1	2	2	2	5,81
Singapūras	4	6	7	6	5,48
Japonija	13	11	9	12	5,18
Kanada	8	16	15	14	5,1
Kinija	33	44	46	49	4,07
Rusija	64	70	70	75	3,53

Lietuva yra geriau vertinama valstybės institucijų valdymo aspektu (4,75 iš 7 balų), bet prastesnė situacija technologijų ir inovacijų diegimo aspektu (4,51 iš 7 balų). Pasaulio ekonomikos forumas vertina ir kasmetinį pasirengimo dalyvauti technologiniuose tinkluose indeksą, kuris parodo šalių pasirengimą pasinaudoti šiuolaikinių ITT teikiamomis galimybėmis. Šį indeksą sudaro ITT aplinkos plėtra šalyje, šalies socialinių–ekonominių veikėjų (gyventojų, įmonių, vyriausybės) pasirengimas naudotis ITT, realus naudojimas ITT priemonėmis šalyje. Pagal 2004–2005 m. pasirengimo dalyvauti technologiniuose tinkluose indeksą, Lietuva atsilieka nuo visų ES valstybių narių, išskyrus Latviją, Lenkiją ir Slovakiją ir užima 43 vietą tarp 102 pasaulio valstybių (ES–25 vidurkis – 29 vieta).

VKI vertina mikroekonominius (įmonių lygmens) ir valstybės ekonominio konkurencingumo aspektus. Šis indeksas papildo KAI ir vertina verslo įmonių valdymo, strategijų kokybę, verslo aplinką, kurioje yra priimami įmonių verslo sprendimai: $VKI = (1/3 \text{ Verslo įmonių valdymas ir strategijos}) + (2/3 \text{ Verslo aplinkos kokybė})$. Lietuva pagal VKI užima 41 vietą (per metus ši pozicija nukrito iš 36 vietos), atsilikdama nuo daugumos ES valstybių narių (3.4 lentelė). Lietuvos mikroekonominis konkurencingumas gerokai atsilieka nuo ekonomiškai išsivysčiusios Vakarų Europos (ES–15) vidurkio.

3.4 lentelė. VKI dinamika (2004–2005 m. m.) (*World Economic Forum, 2005*)

Šalis	VKI, 2004 m.	VKI, 2005 m.	Įmonių veiklos efektyvumas ir strategija	Verslo aplinkos palankumas
ES šalys senbuvės				
Suomija	2	2	9	1
Vokietija	3	3	2	4
Jungtinė Karalystė	6	6	6	6
Danija	7	4	4	3
Baltijos šalys				
Estija	27	26	33	25
Lietuva	36	41	41	41
Latvija	49	48	51	48
Kitos šalys				
JAV	1	1	2	2
Japonija	8	8	3	10
Singapūras	10	5	14	5
Kanada	15	13	18	13
Kinija	47	57	53	58
Rusija	61	74	77	70

Pasaulinio konkurencingumo reitingas apima 60 pasaulio šalių ir regioninių ekonomikų, didžiausią dėmesį skiria šalies įmonių valdymui ir verslo aplinkai, padedančiai arba trukdančiai šalies įmonių tarptautiniam konkurencingumui (Lietuva šiame vertinime nedalyvauja). Sudarytame ekonomikų sąrašė 2005 m. pirmąsias vietas užėmė JAV, Honkongas, Singapūras, Kanada, Suomija, Danija – šalys, pirmaujančios ir kituose tarptautinio konkurencingumo reitinguose. Ši konkurencingumo vertinimo metodologija

remiasi 4 pagrindinėmis kriterijų grupėmis: ekonominiais rezultatais (šalies ekonomikos lygis, tarptautinė prekyba, užsienio investicijos, užimtumas, kainos (74 kriterijai)); verslo efektyvumu (produktyvumas, darbo rinka, finansai, įmonių valdymo praktikos, globalizacijos poveikis (66 kriterijai)); valdžios efektyvumu (valstybės finansai, fiskalinė politika, institucinė sąranga, verslo teisinė bazė, švietimas (84 kriterijai)); infrastruktūra (bazinė infrastruktūra, technologinė infrastruktūra, mokslinė infrastruktūra, sveikata ir aplinka, vertybių sistema (90 kriterijų)).

EPBO Mokslo, technologijų ir pramonės reitingas (angl. *Science, Technology and Industry (STI) Scoreboard*), kurį kiekvienas metais publikuoja Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *OECD*), vienijanti 30 labiausiai ekonomiškai išsivysčiusių pasaulio valstybių, atspindi šalių santykinę pozicijas ITT inovacijų aspektu. Tai yra vienas pagrindinių šalių tarptautinio konkurencingumo indeksų, vertinančių šalies pasirengimą konkuruoti žinių ir inovacijų srityje. Kadangi EPBO vienija ekonominiam pasaulio elitui priklausančias šalis, šis indeksas yra labiausiai orientuotas į inovacijomis grindžiamos ekonomikos augimo problemų analizę. STI reitingas remiasi daugiau nei 200 statistinių rodiklių, išreiškiančių tarptautinį tyrinėtojų mobilumą, inovacijų patentavimą, informacinės ekonomikos augimą, kintantį multinacionalinių kompanijų vaidmenį, naujas tendencijas pasaulinėje prekybos struktūroje, naujų ekonomikos žaidėjų, tokių kaip Kinija, vaidmens stiprėjimą už EPBO ribų. Pagrindiniai aspektai, kuriais šalių inovacinį konkurencingumą vertina STI indeksas yra: žinių kūrimas ir sklaida (baziniai tyrimai, mokslas ir tyrimai, mokesčių lengvatos, žmogiškieji tyrimai, mobilumas, patentai); ekonomikos atvirumas globalizacijai (tarptautinė prekyba, užsienio investicijos, užsienio dukterinės įmonės, tarptautinis bendradarbiavimas); informacinė ekonomika (investicijos į ITT, profesijos ir gebėjimai, interneto infrastruktūra, e. prekybos sandėriai, ITT ir užimtumas, tarptautiniai įmonių susijungimai); ekonomikos struktūra ir produktyvumas (pajamų ir produktyvumo lygis, žinioms imlios pramonės šakos, tarptautinė prekyba technologijoms imliose šakose, konkurenciniai pranašumai technologijoms imliose šakose).

Lisabonos indeksas skirtas vertinti ES–25 valstybių–narių pažangą įgyvendinant Lisabonos strategijos ekonominės–socialinės plėtros tikslus. Lisabonos indekso skaičiavimas remiasi 2000 m. Lisabonos deklaracijoje fiksuotais ES strateginiais tikslais ir pagrindinėmis veiklos kryptimis: informacinės visuomenės plėtra; ES inovacijų ir mokslinių tyrimų erdvės sukūrimas (palankių sąlygų inovacijomis ir moksliniais tyrimais pagrįstoms partnerystėms, aukštųjų technologijų įmonėms steigti sukūrimas, mokslininkų mobilumą ribojančių kliūčių panaikinimas ir kita); rinkos liberalumas (rinkos ekonomikos principų įdiegimas, rinkos reguliavimas bei konkurencinė politika); telekomunikacijų/transporto/komunalinių paslaugų

tinklo plėtra; efektyvaus ir integruoto finansinių paslaugų sektoriaus sukūrimas; palankių sąlygų verslui sukūrimas (naujų įmonių steigimui palanki verslo aplinka; verslui palanki teisinė ir mokesčių sistema); socialinės sanglaudos didinimas (bedarbių integravimas į darbo rinką; perkvalifikavimas ir žinių didinimas; socialinės apsaugos sistemos modernizavimas); darni plėtra (šalies pažanga aplinkosaugos srityje). Indeksas yra formuojamas remiantis statistiniais duomenimis, verslo įmonių vadovų apklausos rezultatais skirtingose šalyse. Šalys yra įvertinamos bendroje skalėje [1, 7]. Vertinant ES šalių–senbuvių ir JAV konkurencingumą, ES–15 nusileidžia „naujosios ekonomikos“ (informacinės visuomenės, inovacijų diegimo ir tyrimų) bei palankių sąlygų verslo plėtrai srityse. Bendras JAV Lisabonos indeksas yra 5,55, tuo tarpu ES–15 – 4,97. Naujųjų ES valstybių narių konkurencingumas gerokai atsilieka nuo ES–15 vidurkio, nors ir yra palyginamas su kai kuriomis Pietų Europos šalimis (pvz., Portugalija, Graikija). Šis skirtumas itin ryškus su inovacijomis ir informacinės visuomenės kūrimu susijusiose srityse. Remiantis 2004 m. Lisabonos indeksu, Lietuva lenkia tik dvi ES–25 valstybes–nares – Slovakiją ir Lenkiją (*The Lisbon Review, 2004; World Economic Forum, 2004*).

Strateginio valdymo mokslinėje literatūroje įvairiapusiškiausiai išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius vertina subalansuotų kriterijų sistemos modelis (angl. *Balanced Scorecard*) (1 priedas, 1A lentelė), kuris skirstomas pagal tikslų grupes, ir kiekvienai tikslų grupei priskiriamos tikslų pasiekimo priemonės bei tų priemonių vertinimo kriterijai (Kaplan, Norton, 1996). Modelyje yra išskiriamos keturios pagrindinės tikslų grupės: finansiniai tikslai, į vartotojus orientuoti tikslai, į vidaus procesus ir procedūras nukreipti tikslai, žmogiškųjų išteklių plėtros tikslai. Finansiniai tikslai yra išlaikyti bei didinti pelną, į vartotojus orientuoti tikslai – didinti vartotojo gaunamą naudą, į vidaus procesus ir procedūras orientuoti tikslai – optimizuoti įmonės vidaus procesus, žmogiškųjų išteklių plėtros tikslai – plėtoti ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius. Finansinių tikslų pasiekimo priemonės yra: pajamų didinimas (nauji pajamų šaltiniai: vartotojų įsigijimas; vertės vartotojams didinimas: vartotojų išlaikymas pasiūlant naujus ir modifikuotus produktus, naujas kainų strategijas, kuriant naujus ryšius tarp verslo vienetų); produktyvumo didinimas (produkto savikainos mažinimas, efektyvesnis kapitalo panaudojimas). Į vartotojus orientuotų tikslų pasiekimo priemonės yra: rinkos dalies didinimas; naujų vartotojų įsigijimas; vartotojų išlaikymas; vartotojų pasitenkinimo užtikrinimas. Į vidaus procesus ir procedūras orientuotų tikslų pasiekimo priemonės yra: inovacijų kūrimo procesų plėtra (esamų ir būsimų poreikių nustatymas, sprendimų vartotojų poreikiams tenkinti sukūrimas (tyrimai ir plėtra), partnerystė); operacijos (gamybos procesų tobulinimas (gamybos planavimas, tiekimas, subrangovų valdymas, logistika); produktų pristatymo gerinimas); į vartotojus orientuoti

procesai (vartotojų pasirinkimas, pritraukimas, išlaikymas); popardaviminio vartotojų aptarnavimo proceso gerinimas; įstatyminiai ir socialiniai procesai (aplinka, saugumas, sveikata, visuomenė). Žmogiškųjų išteklių plėtros tikslų pasiekimo priemonės yra: žmogiškojo kapitalo plėtra (žinių lygis, įgūdžių lygis); infrastruktūros plėtra (ITT galimybės (informacinis kapitalas)); organizacinio kapitalo plėtra (motyvacija, įgalinimas ir bendra vizija, lojalumas). Tikslų grupių vertinimo kriterijai yra skirstomi į rezultatinus (kokio rezultato tikimasi) ir veikiančiuosius (kai yra įvertinama esama įmonės situacija).

Įmonės vidiniams konkuravimo veiksniams vertinti plačiai naudojamos įvairios personalo vertinimo metodologijos. Kompleksiškai vertinant personalą skiriamos trys vertinimo dimensijos: vertintojai, vertinimo turinys (darbo rezultatai, darbuotojo asmeninės savybės), laiko aspektas (praėjusis ir ateitis) (Sanchez, 2001; Sakalas, 2003; Одегов, 2004, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005). J. Merkevičius (2005) teigia, kad būtina taikyti personalo valdymo efektyvumo vertinimo metodus, kurie leidžia kompleksiškai įvertinti iškeltų personalo valdymo tikslų įgyvendinimo lygmenį. Įmonės personalo vertinimui atlikti taikomi kompleksiniai vertinimo metodai, kurie skirstomi į (Sakalas, 2000, 2003; Одегов, 2004, 2005; Dessler, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005; Vasiliauskas, 2005): laisvus (nestruktūrizuotus) metodus (charakteristikų metodai), struktūrizuotus metodus (rangavimo metodai), kiti vertinimo metodai (vertinimo centrai, kokybės būreliai, situacijos metodai). Charakteristikų metodai skirstomi į laisvai pasirenkamus kriterijus ir pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą. Vertinant pagal laisvai pasirenkamas charakteristikas vertinimo rezultatai būna pakankamai subjektyvūs. Vertinant pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą nustatomas kriterijų sąrašas, vertinimo skalė, todėl šis metodas sudaro prielaidas išvengti subjektyvumo bei užtikrina palyginamumą. Prie tokių metodų galima priskirti grafinės vertinimų skalės metodą, kai ekspertiniu būdu vertinami veiklos kriterijai: kokybė (atlikto darbo tikslumas, išbaigtumas ir priimtinumai), našumas (atlikto per tam tikrą laiko tarpą darbo kiekis ir efektyvumas), darbo išmanymas (darbe taikomi praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija), patikimumas (pasitikėjimas darbuotoju, jam paskirtos užduoties įvykdymu, domėjimasis darbo rezultatais), drausmė (darbuotojo punktualumas, pravaikštos), savarankiškumas (atliekamų darbų savarankiškumo laipsnis). Rangavimo metodai skirstomi į alternatyvaus rangavimo (darbuotojų rangavimas nuo geriausio iki blogiausio pagal vieną arba kelis pasirinktus kriterijus), porinio palyginimo (vertinamasis darbuotojas suporuojamas bei palyginamas pagal vieną kriterijų su kitu darbuotoju skalėje nuo aukščiausiai vertinamo darbuotojo iki žemiausiai vertinamo darbuotojo), priverstinio suskirstymo (pagal iš anksto nustatytus procentus darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus) metodus, su poelgiais susijusias vertinimo skales (kai aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo

privalumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ir blogo darbo atlikimo pavyzdžiais). Kiti metodai yra orientuoti į specialius tikslus, pavyzdžiui, tikslinio valdymo (kiekvienam darbuotojui suformuluojami konkretūs, išmatuojami tikslai ir periodiškai kartu su darbuotoju aptarinėjama, kaip jam sekasi tuos tikslus įgyvendinti), įvertinimo centrų (personalo atrankos ir ugdymo priemonė, kai vertinama formali ir neformali elgsena), kritinių įvykių (registruojami geri ir nepageidaujami darbuotojo su darbu susijusių poelgių pavyzdžiai) metodai. Atlikus įvairių personalo vertinimo metodų analizę (Sakalas, 2000, 2003; Одегов, 2004, 2005; Dessler, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005; Vasiliauskas, 2005), išskiriami tokie pagrindiniai metodų trūkumai ir dažniausiai pasitaikančios vertinimo klaidos: asmenybės sąlygotos klaidos (vertinimo subjektyvumas, kuris sąlygoja darbuotojų nepasitenkinimą ir nusivylimą vertinimo rezultatais); išankstinės neigiamos nuomonės įtaka („aureolės efektas“ (kai pavaldinio vertinimas pagal vieną kriterijų sąlygoja, kad tas pats asmuo bus vertinamas panašiai pagal kitus kriterijus), „centristinė“ tendencija (kai visi darbuotojai vertinami vidutiniškai)); vertinimo griežtumas arba atlaidumas; klaidos, susijusios su stebėjimais (absoliutinami tam tikri vertinimo kriterijai; vertinimo skalės nekonkretumas, kadangi vertinimo kriterijai ne visada yra apibrėžti). Tyrimais buvo nustatyta, kad tradiciniai vertinimo metodai neskatina darbuotojų geriau dirbti bei tobulėti, yra terpė atsirasti konfliktams tarp vadovų ir pavaldinių (Dessler, 2005). Šioms problemoms spręsti mokslininkai siūlo (Sakalas, 2000, 2003; Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Одегов, 2004, 2005; Dessler, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005): pateikti objektyvius rezultatų matavimo metodus, vengiant naudoti neapibrėžtus kriterijus bei vertinimo skalėje turėtų būti palyginti nedaug kriterijų; vertinimą atlikti pasitelkiant ne tik įmonės (vidaus) ekspertus, bet ir išorinius ekspertus; naudoti metodus, kuriais būtų galima išsiaiškinti priežastis, kodėl darbuotojai yra nemotyvuoti; vertinti kitus veiksniai ir išteklius, sąlygojančius įmonės veiklą ir sutelkiant juos vienam bendram tikslui bei nuodugniau analizuojant vartotojų poreikius ir lūkesčius.

Išanalizuotos įvairių mokslininkų, Pasaulio ekonomikos forumo ir kitų tarptautinių institucijų siūlomos konkuravimo veiksnių vertinimo metodologijos sudaro prielaidas formuoti konkuravimo veiksnių vertinimo sistemą. Nagrinėtas strateginės analizės instrumentų tipologinis modelis, leidžia sugrupuoti metodus pagal paskirtį sprendimo priėmimo procese, santykį su aplinka, informacinį ir loginį pagrindimą, tačiau neišsprendžia tinkamiausio metodo pasirinkimo problemas, kadangi pasigendama metodų klasifikavimo pagrįstumo ir aiškumo.

3.2. Daugiakriteris konkuravimo veiksnių vertinimas

Konkuravimo veiksnių įvairovė, sudėtingumas bei siekimas objektyviau ir tiksliau įvertinti veiksnius sudaro prielaidas taikyti daugiakriterius vertinimo metodus. Daugiakriteriniai vertinimo metodai priklauso sprendimų priėmimo metodų grupei bei taikomi sudėtingiems, kompleksiniams reiškiniams ar procesams vertinti. Daugiakriteriniai sprendimų priėmimo metodai yra skirstomi į dvi grupes (Urli, Nadeau, 1999; Šaparauskas, 2004): daugiaobjekčius, kai nagrinėjamos vektorinio maksimumo problemos; daugiakriterius (daugiatikslius), kai ieškoma atskirų sprendimų. Pirmosios grupės metodų matematinė išraiška sudėtinga, jie sunkiai pritaikomi praktikoje (Šaparauskas, 2004). Daugiakriterių metodų taikymo galimybės konkrečiam atvejui nagrinėjamos pagal daugelį požymių (Šaparauskas, 2004): galimas didžiausias vertinamų alternatyvų skaičius; galimas didžiausias rodiklių skaičius, kuriais apibūdinamos alternatyvos; gautų rezultatų patikimumo analizės galimybė; lėšos, reikalingos konkrečiu metodu išspręsti daugiatikslių uždavinį. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama daug daugiakriterių vertinimo metodų, todėl parinkti tinkamiausią metodą konkrečiai problemai spręsti nėra lengva. Lietuvos mokslininkai – J. Bivainis, R. Ginevičius, A. Kaklauskas, V. Podvezko, L. Simanauskas, J. Šaparauskas, V. Šarka, L. Ustinovičius, E. K. Zavadskas ir kiti – savo darbuose išnagrinėjo ir pritaikė nemažai daugiakriterio vertinimo metodų: lošimo teorijos kriterijus (Valdo, Sevidžo, Gurvico, Maksimakso); apibendrintus kriterijus (adityviniai, vidutiniškai svertinės priimamo sprendimo sėkmės, multiplikatyviniai, kombinuotieji, naudingumo funkcijos, artumo idealiam taškui); nuoseklaus optimizavimo metodus (sprendimų suderinamumo, prioritetų nustatymo, nedominuojančių variantų išrinkimo); sintezės metodus ir kita. Dažniausiai taikomi daugiakriterio vertinimo metodai praktikoje yra kombinuoti iš ekspertinio vertinimo ir matematinės analizės, kurių pagrindas yra ekspertų profesinės kompetencijos ir matematinės analizės metodų panaudojimas. Galima išskirti tokius daugiakriterius vertinimo metodus kaip AHP (analitinės hierarchijos procesas), SAW (kriterijų reikšmių ir reikšmingumų sandaugų suma), COPRAS (daugiakriterinis kompleksinio proporcingumo įvertinimas), TOPSIS (idealaus taško paieška), sprendimų medis, kompleksinis daugiakriteris vertinimo metodas ir kiti (Zavadskas ir kiti, 1994, 1998; Kiselis, 2002; Bivainis ir kiti, 2003, 2005, 2006a, 2006b; Ginevičius, Podvezko, 2003, 2004; Šaparauskas, 2004; Andruškevičius, 2005; Podvezko, 2005). AHP metodo esmė (sukurtas T. L. Saaty, 1980 m.) – sprendimų alternatyvų ar kriterijų lyginimas poriniu būdu. COPRAS metodas sukurtas Vilniaus Gedimino technikos universiteto mokslininkų E. K. Zavadsko, A. Kaklauskos, V. Šarkos (1994), kuriuo nagrinėjamas alternatyvų prioritetiškumas. Hwang ir Yoon (1981) sukūrė projektų alternatyvų prioriteto nustatymo teoriją, kuri teigia, kad

potencialiai geriausia alternatyva yra mažiausiai nutolusi nuo idealaus sprendinio ir labiausiai nutolusi nuo idealiai neigiamo (blogiausio) sprendinio. Ši teorija vadinama variantų prioriteto nustatymo pagal artumo idealiajam taškui kriterijų metodu. Lietuvoje TOPSIS (angl. *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) metodas taikomas statybos uždaviniams spręsti. TOPSIS metodas išsiskiria tuo, kad neturi apribojimų nustatant kriterijų reikšmingumus ir kriterijų reikšmingumų suma nebūtinai yra lygi vienetui (Antuchevičienė, 2005). Sprendimų medžio pagrindinis trūkumas yra laiko sąnaudos bei neatsižvelgimas į veiksnius, kuriuos sudėtinga išmatuoti kiekybiškai. Kompleksinis daugiakriteris vertinimo metodas (Kiselis, 2002; Bivainis ir kiti, 2003, 2004, 2005, 2006; Ginevičius, Podvezko, 2003a, 2003b, 2004, 2005, 2006) yra plačiai taikomas įvairaus spektro problemoms spręsti. R. Ginevičiaus ir V. Podvezko (2005) teigimu, kompleksiniam daugiakriteriam vertinimui būdingi tam tikri etapai – tyrimo problemos formulavimas, tyrimo objekto bei tikslų nustatymas, tiriamojo reiškinių apibendrinamojo dydžio nustatymas –, ir vertinimas bus adekvatus, jeigu į sistemą bus įtraukti visi esminiai dydžiai, veikiantys nagrinėjamą objektą. R. Ginevičius ir V. Podvezko (2005) pateikia tokius daugiakriterio kompleksinio vertinimo etapus: problemos formulavimas (tyrimo objekto ir tikslų nustatymas; tiriamą reiškinį veikiančių veiksnių sąrašo sudarymas; tiriamo reiškinio veiksnių sistemos formavimas; tiriamo reiškinio veiksnių formalizavimas; tiriamo reiškinio veiksnių kiekybinės išraiškos (kriterijų) nustatymas; tiriamo reiškinio kriterijų reikšmių nustatymas ir normalizavimas; tiriamo reiškinio veiksnių reikšmingumų nustatymo modelio parinkimas; tiriamo reiškinio veiksnių reikšmingumų nustatymas; tiriamo reiškinio kriterijų sujungimo į apibendrinamąjį dydį būdo parinkimas; tiriamo reiškinio kriterijų sujungimas į apibendrinamąjį dydį, sprendimų priėmimas dėl nagrinėjamo reiškinio būsenos pagerinimo. R. Ginevičiaus ir V. Podvezko (2003) teigimu, šio metodo esmė – nustatyti nagrinėjamo objekto dalinius rodiklius, apskaičiuoti jų reikšmes ir svorius, tuomet sujungti į apibendrinamąjį kriterijų, kuris integruoja aibę dalinių kriterijų. Integruotas kriterijus skaičiuojamas pagal formulę:

$$R = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot R_i, \quad (3.1)$$

čia: ω_i – dalinių kriterijų reikšmingumas, R_i – dalinių kriterijų normalizuotos reikšmės.

Kompleksiniu daugiakriteriu vertinimo metodu lyginant alternatyvas, tinkamiausiu priimamas variantas, kurio rezultatinė kompleksinio kriterijaus reikšmė yra maksimali. R. Ginevičiaus, V. Podvezko (2005) nuomone, pagrindinė problema, su kuria susiduriama taikant daugiakriterio kompleksinio vertinimo metodą, yra vertinimo kriterijų (dalinių) sistemos formavimas. Todėl kompleksiniam daugiakriteriam vertinimui atlikti svarbu yra

suformuoti vertinimo kriterijų aibę, nustatyti jų reikšmingumus bei apskaičiuoti vertinimo rezultatus. Šiuo metu nėra vienareikšmiško požiūrio į kriterijų sistemos sudarymą. Galima pateikti tokius žinomus bendrus teiginius: (1) kuo daugiau veiksnių įtraukiama į sistemą, tuo išsamiau atspindimas nagrinėjamas reiškinys, ir atvirkščiai – kuo mažiau jų įtraukiama, tuo didesnis kyla pavojus, kad liks neįvertinti gana reikšmingi aspektai; (2) kuo daugiau veiksnių įtraukiama į sistemą, tuo daugiau bus tokių, kuriuos sunku formalizuoti, sunkiau bus nustatyti jų reikšmes, reikšmingumus, ir atvirkščiai, kuo mažiau veiksnių įtraukiama į sistemą, tuo mažesnės daugiakriterio vertinimo sąnaudos.

Vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymas parodo kiekvieno kriterijaus svarbą lyginant jį su kitais kriterijais. Galimi tokie kriterijų reikšmingumų nustatymo būdai: suteikiami visiems kriterijams vienodi reikšmingumai arba kriterijų reikšmingumai yra diferencijuojami (Zavadskas ir kiti, 1998; Huffman, 2001; Ginevičius ir kiti, 2003, 2004, 2005, 2006; Podvezko, 2005). Siekiant objektyvesnio ir tikslesnio įvertinimo, kriterijų reikšmingumai yra diferencijuojami atsižvelgiant į įmonės specifiką. Vertinimo kriterijų reikšmingumams nustatyti taikomi tokie reikšmingumų nustatymo metodai: ekspertų vertinimu paremti reikšmingumų nustatymo būdai bei artumo idealiam taškui metodai; porinio lyginimo metodas, naudojant tikrinį vektorių; analitinės hierarchijos procesas (AHP), kompleksinis kriterijų reikšmingumų nustatymo metodas. R. Ginevičiaus, V. Podvezko (2003) nuomone, kriterijų reikšmingumų įvertinimo metodai retai būna vienpusiškai subjektyvūs arba objektyvūs: pats matematinis įvertinimo metodas yra objektyvus, bet metodo taikymo pagrindu gali būti ir subjektyvūs ekspertų įvertinimai. Ekspertų vertinimu paremti reikšmingumų nustatymo būdai galimi remiantis vieno eksperto (pvz., įmonės vadovas suteikia kriterijams reikšmingumus remiantis profesine kompetencija) arba ekspertų grupės vertinimu. Pirmojo metodo privalumas – laiko sąnaudų taupymas. Šis metodas tinkamas tik tuo atveju, jeigu yra neabejojama eksperto profesine kompetencija. Antruoju metodu vertinimas atliekamas individualiai arba pasitelkiant grupinio darbo metodus (konsensusas, nuomonių vidurkių metodas, Delfų metodas ir kita). Šio metodo privalumas yra tas, kad kriterijų reikšmingumų nustatymas vykdomas remiantis diskusija ir integruojant skirtingus ekspertų požiūrius, tačiau vienas iš pagrindinių metodų trūkumų yra tas, kad ekspertai gali nesutarti ir nerasti kompromiso. Esant tokiai situacijai V. Podvezko (2005) siūlo įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsnį: dviejų ekspertų suderinamumą kiekybiškai galima įvertinti koreliacijos koeficientu, esant didesniam ekspertų skaičiui – konkordacijos koeficientu. Konkordacijos koeficientas vertina objekto rangų sumos kvadratų nuokrypį nuo bendro vidurkio, todėl χ^2 skirstinys, susijęs su konkordacijos koeficientu ir kiekybiškai nustatantis ekspertų suderinamumo lygį, priklauso tik nuo vieno parametro –

lyginamų objektų skaičiaus. Konkordancijos koeficientas gali būti apskaičiuotas tik lyginamų objektų rangavimo atveju; kitokiu būdu atliktus ekspertų vertinimus prieš skaičiuojant konkordancijos koeficientą, reikia pertvarkyti į rangavimą. Tačiau rangavimas nėra vienintelis objektų lyginimo būdas, galima taikyti porinio lyginimo metodą, kuris yra matematiškai pakankamai tikslus (Zavadskas ir kiti, 1998; Saaty, 2001; Šaparauskas, 2004; Podvezko, 2005; Ginevičius, 2006). Pagrindinis metodo trūkumas – laiko sąnaudos, daug palyginimo procedūrų atlikimo, todėl galimos klaidos. Analitinės hierarchijos proceso (AHP) metodas paremtas kriterijų porinio lyginimo metodu naudojant santykių skalę (Saaty, 2001; Ginevičius, 2004, 2006), tačiau šis metodas yra sunkiai pritaikomas esant dideliame kriterijų skaičiui. R. Ginevičiaus (2006) teigimu, T. Saaty porinio lyginimo metodas neišsprendžia ekspertinių vertinimų tikslumo, kadangi didėjant nagrinėjamų veiksnių skaičiui, neįmanoma taip užpildyti matricos, kad ji būtų suderinta, todėl nėra tobulos ir priimtinos daugiakriterio vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymo metodikos. Kompleksinis kriterijų reikšmingumų nustatymo metodas (Zavadskas ir kiti, 1998) taikomas dviem etapais: nustatomi kiekybiniai kriterijų reikšmingumai, o po to kokybiniai kriterijų reikšmingumai. Visa kiekybinių kriterijų reikšmių suma išreikšta piniginiiais vienetais. Siekiant suderinti kiekybinių ir kokybinių kriterijų reikšmingumus, nustatomas lyginamasis etalonas. Prie kitų kriterijų reikšmingumų nustatymo metodų priskiriami tokie metodai kaip AHP metodas su grupiniu sprendimų priėmimo būdu, paremtu konsensuso metodu (Mohanty, Deshmukh, 1999), hierarchinių struktūrų formavimas (Ginevičius, Podvezko, 2003a, 2003b, 2004), kriterijų reikšmingumų skalė (Zavadskas ir kiti, 1998; Podvezko, 2005). Nustatant kriterijų reikšmingumus pagal kriterijų reikšmingumų skalę naudojamos įvairaus dydžio skalės (pavyzdžiui, [0, 1], [0, 100] ir kita), rangai, balai, procentai. Labiausiai paplitusi yra kriterijų reikšmingumų skalė intervale [0, 1] (Bivainis, Butkevičius, 2003; Podvezko, 2005):

$$\sum_{i=1}^n \omega_i = 1. \quad (3.2)$$

Darbe siūloma kriterijų reikšmingumus diferencijuoti pagal įmonės specifiką, vertinimo kriterijų reikšmingumams nustatyti taikyti ekspertų vertinimu paremtus reikšmingumų nustatymo būdus: remiantis vieno eksperto (pvz., įmonės vadovas suteikia kriterijams reikšmingumus) arba ekspertų grupės vertinimu siekiant konsensuso, kai kriterijų reikšmingumų nustatymas vykdomas remiantis diskusija ir integruojant skirtingus ekspertų požiūrius bei siekiant bendro sutarimo. Konsensusas – tai ginčo sprendimo būdas, kuriame remiamasi ne geriausio ar teisingiausio sprendimo paieška, bet sprendimo priimtimumu ginčo dalyviams. Konsensuso privalumai lyginant su geriausio sprendimo paieška yra šie: sprendimas įvykdomas greitai, atsižvelgiama į ekspertų interesus. Darbe nustatant kriterijų

reikšmingumus siūloma naudoti skalę intervale [0, 1]. Skaičiavimo rezultatai rodo, kad ekspertų suderinamumo lygis priklauso nuo taikomo metodo, kurie sąlygoja galutinių kriterijų svarbą, jų eilės tvarką nagrinėjamo tikslo atžvilgiu, taip pat ir kriterijų reikšmes. V. Podvezko (2005) teigimu, šią problemą, kaip ir taikomų metodų stabilumą, reikia tirti papildomai.

Kompleksinis daugiakriteris vertinimas tinkamas konkuravimo veiksniams vertinti, kadangi konkuravimo veiksmų neįmanoma išreikšti vienu vertinimo kriterijumi, taikant šį metodą nėra ribojamas vertinimo kriterijų kiekis, tai sudaro prielaidas įvertinti ir išorinių, ir vidinių konkuravimo veiksmų integruotus kriterijus, nustatyti atskirų kriterijų svarbą vertinimo rezultatams bei palyginti dalinių kriterijų reikšmes tarpusavyje.

3.3. Konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų formavimas

Konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų formavimo poskyryje bus nagrinėjami įvairiuose strateginės analizės metoduose analizuojami išoriniai ir vidiniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai, bei remiantis atlikto empirinio tyrimo Lietuvos SVV įmonėse rezultatais, bus sudaryti tipiniai išoriniai ir vidiniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai.

J. Mackevičiaus (2005) nuomone, įmonių veiklą reikia analizuoti kaip tarpusavyje susietų ekonominių, finansinių, technologinių ir organizacinių veiksmų visumą. Nepakanka įvertinti, koks yra įmonės pelnas, produkcijos savikaina ir kiti ekonominiai rodikliai, būtina iširti, kaip buvo automatizuojamas ir mechanizuojamas gamybos procesas, tobulinama technologija, įsisavinama naujų produkcijos rūšių gamyba ir kita. Autorius akcentuoja, jog įmonės techninio lygio analizė yra mažiausiai tyrinėta veiklos analizės sritis. J. Heizer, B. Render (2006) remiasi vidinių išteklių požiūriu bei pateikia dešimt įmonės veiklos vertinimo kriterijų, kuriais remdamasi įmonė gali formuoti konkuravimo strateginius sprendimus: lankstumas, žemos sąnaudos, pristatymas (greitis, patikimumas), kokybė (atitikimas, efektyvumas), popardavimasis aptarnavimas. Įmonės veiklos vertinimo kriterijai yra: produkto (paslaugos) projektavimas; kokybė; procesai ir projektavimo gebėjimai (ITT, kokybė, žmogiškieji ištekliai); įmonei vietos parinkimas; schemos projektavimas (žaliavų srautai, pajėgumų poreikis, personalo valdymo lygiai, technologiniai sprendimai); žmogiškieji ištekliai ir jų darbo projektavimas (personas yra brangiausias išteklius visoje sistemoje, todėl išlaidos tiesiogiai turi priklausyti nuo jų gebėjimų ir darbo rezultatų); tiekimo grandinės valdymas; inventorių; darbų grafikas; priežiūra. Įmonė, orientuodamasi į šiuos veiklos vertinimo kriterijus, gali pasiekti konkurencinio pranašumo diferencijavimo, sąnaudų lyderės, greitesnės reakcijos srityse. J. Merkevičiaus (2005) nuomone, vienas iš pagrindinių personalo

vertinimo kriterijų yra personalo valdymo efektyvumas: kaip efektyviai atliekami grupės išskirti tikslai ir koks yra individualus grupės narių pasitenkinimas dalyvavimu grupės veikloje. Personalo valdymo efektyvumui vertinti siūloma naudoti tokius kriterijus kaip: karjeros galimybės, personalo kompetencija, darbuotojų ir darbo vietų suderinamumas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, komandinio darbo kokybė ir skatinimo galimybės, darbo rezultatų pripažinimas ir įvertinimas, aktyvumo skatinimas, darbuotojų dalyvavimas priimant svarbius sprendimus, darbuotojų socialinė apsauga (Sakalas, 2000, 2003; Sanchez, 2001; Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Stukaitė, 2003; Dessler, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005). R. Ginevičius (1998) žemą efektyvumą lemiančius veiksnius įvardija tikslų konfliktus tarp partnerių, personalo valdymo problemas, kylančias dėl socialinės ir kultūrinės integracijos, skirtingo išsilavinimo lygio, mentaliteto, su vadovavimu susijusias problemas. T. Ishaya (1999) žemos veiklos efektyvumą įvardija kaip komunikacijos ir pasitikėjimo tarp įmonės darbuotojų problemas. Personalo valdymo efektyvumas dažnai nagrinėjamas kontekste su įmonės efektyvumu ir nustatomas įvertinus socialinių ir techninių struktūrų tarpusavio suderinamumą: aplinkos veiksnių ir strategijos; strategijos ir struktūros; personalo tarpusavio pasitikėjimo, bendradarbiavimo, kūrybingumo ir jų tarpusavio komunikacijos (ITT pagalba) lygmuo ir kita (Hoffman ir kiti, 1992; Ishaya, 1999; Dessler, 2005; Holbeche, 2005; Merkevičius, 2005). L. Hodbeche (2005) nuomone, aukštas organizacinis efektyvumas reiškia, kad įmonė efektyviai įgyvendins savo tikslus bei adaptuosis aplinkoje. T. M. Koulopoulos (1997) išskiria kolektyvinę išmintį, kuri paveikia sprendimus ir netiesiogiai formuoja strategijos kryptis, valdant šią išmintį galima įgyti konkurencinį pranašumą. Apibendrinat galima teigti, kad įmonės tikslų derinimas su personalo tikslais, naudojamais ITT personalo valdymo uždaviniams įgyvendinti, lojalumo įmonei užtikrinimas, tarpusavio pasitikėjimas ir efektyvi koordinacija užtikrina personalo valdymo efektyvumą. J. Merkevičius (2005) akcentuoja, kad kintamieji – įmonės tikslai ir jų derinimas su personalui valdyti keliamais tikslais bei techninė ITT pagrindu suformuota struktūra – kompleksiškai lemia personalo valdymo, taip pat bendrą organizacinį efektyvumą, o jungdamas šiuos kintamuosius pateikė personalo valdymo efektyvumo formavimosi modelį. Šio modelio esmę sudaro tokia kintamųjų sąveika: 1) remiantis įmonėje išskeltais tikslais nustatomas personalo poreikis šiems tikslams įgyvendinti, kuriama personalo valdymo politika, kuri užtikrintų ne tik įmonės tikslų pasiekimą, bet ir būtų priimtina darbuotojams, t. y. būtų įvertinti personalo asmeniniai siekiai ir jų suderinamumas su organizacijos tikslais, formuojant personalo valdymo politiką įvertinamas išorinės aplinkos poveikis; 2) personalo valdymo tikslams įgyvendinti sudaroma ITT pagrįsta struktūra, nustatomi technologiniai bei personalo tarpusavio komunikacijos principai; 3) vykdoma personalo valdymo veikla

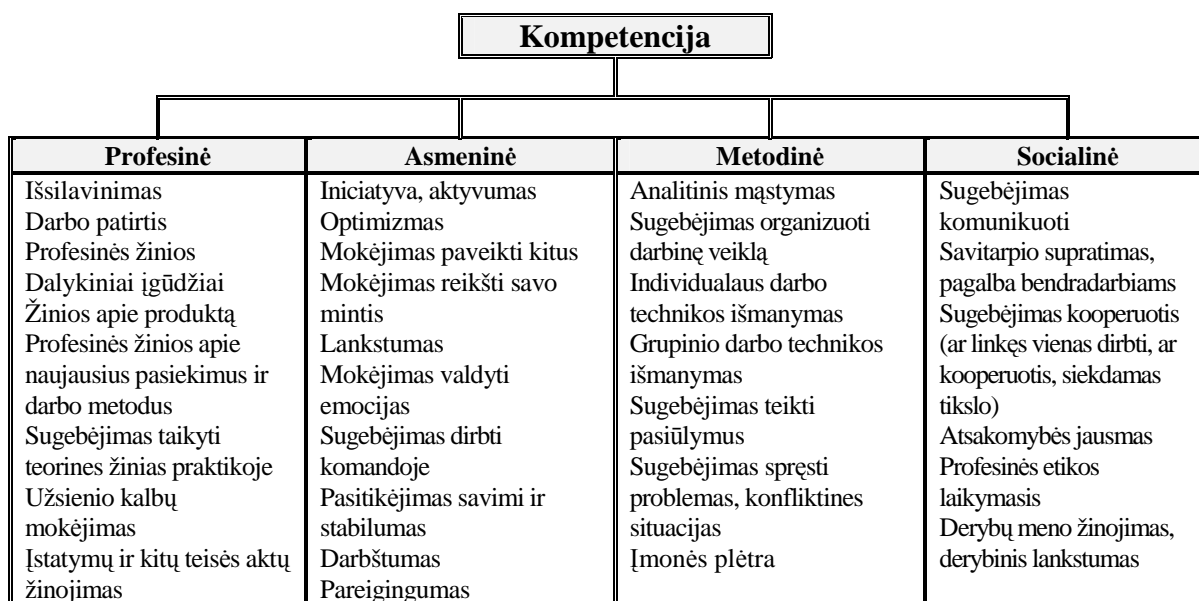
tarpusavyje derinant technines ir socialines sistemas, į sprendimų priėmimą įtraukiamas personalas; 4) veiklos rezultatai – darbuotojų pasitenkinimas bei pasitikėjimas vienas kitu, tvirtų tarpusavio ryšių atsiradimas, įmonės vienalytiškumo užtikrinimas, lojalumo įmonei atsiradimas; 5) pasiekti tikslai vertinami atsižvelgiant į anksčiau sukurtos ir įgyvendinamos personalo valdymo politikos privalumus bei trūkumus ir formuojami nauji personalo valdymo tikslai atsižvelgiant į pasikeitusios verslo aplinkos reikalavimus. Apibendrinant galima teigti, kad šis modelis sudaro prielaidas įvardyti efektyvumo formavimo procese kylančius prioritetus, kurie išreiškia įmonės tikslų suderinamumą su personalo poreikiais, personalo valdymo efektyvumą užtikrinančių charakteristikų parinkimą, tvirtų ryšių tarp įmonės personalo nustatymą, pasitikėjimo atmosferos sukūrimą.

Kitas nemažiau svarbesnis personalo vertinimo kriterijus yra kompetencija (Sakalas, 2000, 2003; Sanchez, 2001; Chlivickas, 2003, 2005, 2006; Aušra, 2005; Holbeche, 2005), kadangi informacinei visuomenei transformuojantis į žinių visuomenę vartotojai tampa reiklesni, todėl įmonės darbuotojai turi sugebėti reaguoti į šiuos pokyčius bei būti kompetentingi savo srityje, įsisavinti didėjančius informacijos kiekius ir besikeičiančią žinių struktūrą. Kompetencijos sąvoką bandė apibrėžti daug švietimo, sociologijos, filosofijos, psichologijos ir ekonomikos ekspertų. O. Nordhaug (1993) remiasi hipotetiniais ryšiais tarp kompetencijos plėtros ir įmonės strategijos, pabrėždamas sistemine kompetencijos sampratą, glaudų ryšį tarp darbuotojo įgūdžių, žinių, jo sugebėjimų ir reikalavimų, kuriuos pats savaime sukuria darbas ar užduotis. B. Martinkaus (2002), A. Sakalo (2003) nuomone, kompetencija yra apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atitikimas atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. V. Židžiūnaitė (2003) išanalizavusi daugelį mokslininkų darbų, nagrinėjančių kompetencijos koncepciją (Posner, 1973; Gardner, 1975; Gagne, 1977; White, 1980; Schön, 1991; Barnett, 1994; Kirschner, 1997; Bowden, 1998; Jucevičienė, 2000; Davies, 2001; Lepaitė, 2001; Westera, 2001) teigia, kad kompetencija traktuojama ne kaip kvalifikacijos fenomeno sudėtinė dalis, o kaip holistinė asmens potencialo raiška, inkorporuojanti turimas individo žinias, įgūdžius, gebėjimus, požiūrius, asmenybės bruožų raišką, vertybines orientacijas, nuostatas bei gebėjimą tikslingai veikti įvairiose aplinkose. A. Aušros (2005) teigimu, kompetencijos koncepcija turėtų būti suprantama kaip santykis su darbuotojais, arba su darbu, kuris turi būti atliktas, tai derinys tarp teorinių (žinoti ką) ir praktinių žinių (žinoti kaip). Apibendrinant galima būtų teigti, kad kompetencijos sąvoka susijusi su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu, individo perspektyva. Kompetencija gali būti nagrinėjama atskiro darbuotojo, grupės, įmonės lygmenimis. Dažniausiai kompetencija klasifikuojama į (Sanchez, 2001; Lekavičienė, 2003; Sakalas, 2003;

Aušra, 2005; Makūnas, 2005; Radzevičienė, 2005): profesinę – gebėjimas sėkmingai dirbti keliose veiklose, ir tai tiesiogiai susiję su darbuotojo išsilavinimu, kvalifikacijos kėlimo lygiu, patyrimu; išskiriamos dvi dimensijos: sritis (nusako kurioje srityje individas yra kompetentingas, t. y. vaidmenys) ir kokybė (apibrėžia veiklos efektyvumą tam tikroje skalėje); metodinę – parodo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo jo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus; socialinę – nusako socialinį asmenybės elgesį ir plačiąja prasme išreiškia individo adaptyvųjį ir efektyvųjį funkcionavimą tam tikromis socialinėmis situacijomis, dažniausiai individo socialinės kompetencijos matais yra laikomi jo socialiniai įgūdžiai, gebėjimas siekti tikslų ir (arba) individo tarpasmeninių santykių kokybė; ši kompetencija pratęsia profesinę kompetenciją, kuri apibūdinama mokėjimu dirbti su bendradarbiais, vadovais, vartotojais ir sukurti atitinkamą įmonės klimatą; asmeninę – tai savęs vertinimas, nusistatymas produktyviai dirbti, motyvavimas, savo galimybių panaudojimo lygis; valdymo – apima tam tikro lygio pareigybei reikalingą profesinę, asmeninę ir socialinę kompetenciją; tarpkultūrinę – tam tikrų žinių, įgūdžių ir nuostatų pagrindu įgytas individo gebėjimas efektyviai dirbti skirtingų kultūrų sąveikos kontekste.

V. Židžiūnaitė (2003) savo tyrimuose (Mahmoodi, 1992; Doe, 2000, 2001; Salas, 2002) akcentuoja komandos kompetencijos koncepciją kaip savarankišką holistinę kompetenciją, apimančią specifines kompetencijas, besiremiančias edukologijos, vadybos, psichologijos, sociologijos mokslų pagrindais ir atspindinčias asmens potencialumą, inkorporuojanti žmogaus sugebėjimą integruoti mentalinį ir fizinį pajėgumą. Komandinio darbo kompetencijos apima tris elementus: komandiniam darbui aktualias žinias, gebėjimus, požiūrius, nuostatas; orientaciją į vadybos, psichologijos, edukologijos, sociologijos mokslų kryptis, „stimuliuojančias“ komandos darbą; orientaciją į individo/komandos nario ir komandos lygmenis. Paminėtų aspektų integravimas komandinio darbo aplinkoje – prielaida nariams suprasti komandinio darbo ir komunikavimo procesus, diagnozuoti komandinio darbo kompetencijų realizavimo trikdžius bei remiantis šios diagnostikos rezultatais reflektuoti veiklą ir įgalinti save nuolatiniame profesiniame tobulinimuisi (Židžiūnaitė, 2003). Apibendrinant įvairių autorių nuomones, ypač pabrėžtinos profesinė ir socialinė kompetencijos (tarp kurių komandinio darbo kompetencijos), kadangi jų turėjimas sudaro prielaidas sukurti ilgalaikius įmonės konkurencinius pranašumus. J. Makūnas (2005), remdamasis teorine kompetencijos struktūros analize, suformavo konsultantų kompetencijos modelį, kuriame nurodė svarbiausius profesinę, asmeninę, metodinę, socialinę kompetenciją sąlygojančius veiksnius (3.1 pav.). Tačiau šiame modelyje galima pastebėti, kad kai kurie veiksniai dubliuojasi vertinant tiek asmeninę, tiek socialinę kompetencijas (sugebėjimas dirbti komandoje). Šią nuostatą patvirtina ir A. Sakalas (2003), kuris teigia, kad „tik profesinė

kompetencija yra aiškiai apibrėžta, o kitų kompetencijų savybės tarpusavyje persipina, tai rodo ne tik teorinį klasifikacijos neišbaigtumą, bet ir suteikia didelę praktinių taikymų įvairovę“.



3.1 pav. Kompetencijos modelis (Makūnas, 2005)

Vienas iš pagrindinių mokslinėje literatūroje nagrinėjamų konkuravimo veiksnių, užtikrinančių įmonės plėtrą, jos veiklos tęstinumą, yra įmonės finansinės veiklos analizės rezultatai, tai sudaro prielaidas objektyviai įvertinti įmonės finansinę būklę ir veiklos rezultatus, numatyti ateities perspektyvas, atskleisti išorės ir vidaus išteklius bei nepanaudotas galimybes bei formuoti konkuravimo strateginius sprendimus (Kvedaraitė, 1995, 1996; Mackevičius, Poškaitė, 1998, 2005; Šlekienė, Klimavičienė, 2000; Rutkauskas, Damašienė, 2002; Smith, 2003; Brigham, Daves, 2004; Urniežius, 2004; Aleknevičienė, 2005; Maness, Zietlow, 2005; Jones, 2006). Finansinės veiklos analizei atlikti taikomi bendri ekonominiai (lyginimas, grupavimas, detalizavimas, apibendrinimas, grandininiai keitimai, vidutiniai dydžiai, balansiniai sprendimai), matematiniai ir statistiniai (koreliacija, dinamikos eilutės ir kita) metodai. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais finansinius santykinus rodiklius galima suskirstyti į tokias pagrindines grupes: mokumo (trumpalaikio ir ilgalaikio); pelno ir pelningumo; veiklos efektyvumo; kapitalo rinkos; pinigų srautų (Kvedaraitė, 1995, 1996; Mackevičius, Poškaitė, 1998, 2005; Šlekienė, Klimavičienė, 2000; Rutkauskas, Damašienė, 2002; Smith, 2003; Brigham, Daves, 2004; Urniežius, 2004; Aleknevičienė, 2005; Maness, Zietlow, 2005; Jones, 2006) (3.5 lentelė). Tačiau yra rodiklių, kuriuos sudėtinga priskirti nurodytoms grupėms. Mokumas yra įmonės sugebėjimas turimomis mokėjimo priemonėmis apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus.

Įmonė yra įvardijama mokia, kai nagrinėjamu laikotarpiu turi ne mažiau mokėjimo priemonių kaip įsipareigojimų. J. Mackevičiaus (2005) teigimu, mokumo ir likvidumo sąvokos negali būti tapatinamos, kadangi likvidumas – tai vertybinių popierių ir materialiojo turto pavertimo grynaisiais pinigais galimybė. Taigi likvidumas gali būti suprantamas tik kaip trumpalaikio turto, kurį įmonė gali paversti pinigais, likvidumas. Ekonomikos mokslinėje literatūroje nurodoma, kad pelnas yra įmonės ekonominės plėtros veiksnys, finansinė nauda, veiklos vertinimo kriterijus, ilgalaikio finansavimo šaltinis ir kita, bei susijęs su visais įmonės veiklos rodikliais kaip turtas, kapitalas, įsipareigojimai, pajamos, sąnaudos, todėl pelno siekimo motyvą galima paaiškinti įmonės siekimu išlikti konkurencinės rinkos sąlygomis. J. Mackevičiaus (2005) nuomone, pelningumą tiksliausiai galima apibūdinti kaip pelno (grynojo, bendrojo) ir tam tikro įmonės veiklos rodiklio santykį. Vienas iš svarbiausių pelno didinimo veiksnių yra išlaidų mažinimas, o veiksniai, turintys įtakos pelnui yra produkto (paslaugos) asortimentas ir struktūra, savikaina, kaina, pardavimai ir kita.

3.5 lentelė. Įmonės finansiniai santykiniai rodikliai ir jų grupės

Finansinių santykinų rodiklių grupės	Finansiniai santykiniai rodikliai
Likvidumo (mokumo) rodikliai	Trumpalaikio mokumo – bendrojo trumpalaikio mokumo, greitojo trumpalaikio mokumo, absoliutaus trumpalaikio mokumo, apyvartinio kapitalo rodikliai; ilgalaikio mokumo – bendrasis skolos, ilgalaikių skolų, ilgalaikių skolų apdraustumo, skolų grąžinimo, finansinio svėro, pastovaus mokumo rodikliai, auksinės balanso taisyklės.
Pelno ir pelningumo rodikliai	Bendrasis pardavimų pelningumas, grynasis pardavimų pelningumas, veiklos pelningumas, nuosavo kapitalo pelningumas, pastovaus kapitalo pelningumas, turto pelningumas, turto grynasis pelningumas.
Veiklos efektyvumo rodikliai	Pardavimo savikainos lygis, administracinės išlaidos, veiklos sąnaudos 1 pardavimo pajamų litui, viso turto apyvartumas.
Kapitalo rinkos rodikliai	Vienos paprastos akcijos pelnas, akcijos nominali vertė, akcijos tikroji vertė, dividendų išmokėjimo koeficientas, dividendų pajamingumas, obligacijų palūkanų kompensavimo koeficientas.
P pinigų srautų rodikliai	Rodikliai, susiję su įmonės pelningumu (grynojo pinigų srauto grąža iš pardavimų, turto, kapitalo, iš pagrindinės veiklos); rodikliai, susiję su įmonės mokumu (ilgalaikio turto augimo, visų įsipareigojimų apmokėjimo pinigais koeficientas ir kita); kiti rodikliai (palūkanų sumokėjimo koeficientas, kritinio pinigų poreikio koeficientas ir kita).

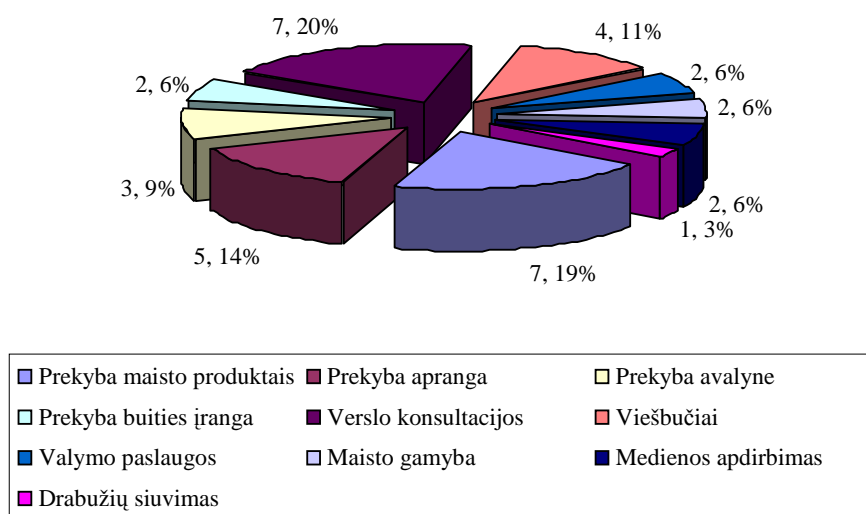
Apibendrinus įvairių autorių siūlomus išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius ir jų vertinimo kriterijus, formuojamas tipinis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas (2 priedas, 2A, 3A lentelės). Tipinis išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas (Jucevičius, 1998, 2006; Čsasas, 2000; Kotler, 2002, 2006; Gineitienė ir kiti, 2003; Jakubavičius ir kiti, 2003; Smith, 2003; Mackevičius, 2005; Porter, 2005a, 2005b, 2006; Vasiliauskas, 2005; *World Economic Forum*, 2005; Elskytė, 2006; Toločka, 2006) susideda iš tokių išorinių konkuravimo veiksnių grupių: bendrieji išorinės aplinkos veiksniai, politiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, socialiniai veiksniai, technologiniai veiksniai, ekologiniai veiksniai, rinkos veiksniai. Tipinis vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas (Kvedaraitė, 1995, 1996; Kaplan, 1996; Jucevičius, 1998; Mackevičius, 1998,

2005; Časas, 2000; Šlekienė, 2000; Rutkauskas ir kiti, 2002; Желены, 2002; Jakubavičius ir kiti, 2003; Smith, 2003; Brigham, 2004; Urniežius, 2004; Maness, 2005; Niven, 2005; Vasiliauskas, 2005; Bivainis ir kiti, 2006; Jones, 2006; Toločka, 2006; Zinkevičiūtė, 2006) susideda iš tokių vidinių veiksnių grupių: įmonės bendrieji vertybiniai veiksniai, žmogiškieji ištekliai, gamyba, ITT, finansai.

Siekiant objektyviai ir visapusiškai įvertinti konkuravimo veiksnius susiduriama su vertinimo kriterijų gausos problema, kadangi vertinimo rezultatai turi parodyti kompleksiską tiek išorinių, tiek vidinių konkuravimo veiksnių įvertį. Šiai problemai spręsti buvo atliktas išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių identifikavimo tyrimas ir juos apibūdinančių kriterijų analizė Lietuvos SVV įmonėse taikant giluminio interviu metodą. SVV subjektai yra vidutinės ir mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą. SVV įmonės pagal darbuotojų skaičių skirstomos į vidutines įmones (mažiau kaip 250 darbuotojų), mažas įmones (mažiau kaip 50 darbuotojų), mikroįmones (mažiau kaip 10 darbuotojų). 2005 m. pabaigoje šalyje buvo 56428 veikiančios SVV įmonės ir tai sudarė 99,4 proc. visų veikiančių įmonių (www.svv.lt). Tyrimui atlikti buvo priimti tokie sprendimai: imties vienetas – Lietuvos įmonių vadovai arba juos pavaduojantys darbuotojai; planuojamos imties dydis – 186 įmonės, patikimumo laipsnis 95 proc.; imties sudarymo procedūra – kvotos imtis, siekiant apklausti skirtingas veiklas vykdančias įmones (gamyba, paslaugos, prekyba), tuo tikslu pateikiant kiekvienai iš sričių po 62 anketas įmonėms, kurios turėjo internetinės svetainės adresus bei jose nurodytus įmonių vadovų e. paštus; tyrimo instrumentas – anketinė apklausa (vykdoma e. paštu) respondentams surasti, giluminio interviu metodas.

Gauta atsakymų iš 42 įmonių, kurių vadovai sutiko būti apklausti, tačiau su sąlyga, kad pateikti duomenys bus konfidencialūs. Tyrimui atlikti buvo atrinktos 35 įmonės, kadangi kitos 7 tyrimo eigoje atsisakė dalyvauti dėl laiko sąnaudų. Klausimai vadovams buvo sudaryti iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje buvo pateikti tokie klausimai: įmonės darbuotojų skaičius, vykdoma pagrindinė veikla tam, kad būtų galima analizuoti SVV įmonių tyrimo duomenis pagal įmonės veiklos pobūdį ir dydį; kokiais metodais įmonė naudojasi formuodama konkuravimo strateginius sprendimus; ar įmonės vadovai vertina įmonės veiklą kaip sėkmingai vykdomą; ar yra poreikis taikyti adaptuotą įmonės veiklos specifikai konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelį, jeigu taip, ar įmonė skirtų lėšų konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio pritaikomumui jų veiklos specifikai. Antroje apklausos dalyje buvo pateiktas tipinis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas ir ekspertinio vertinimo metodu buvo prašoma nurodyti svarbiausius išorinių

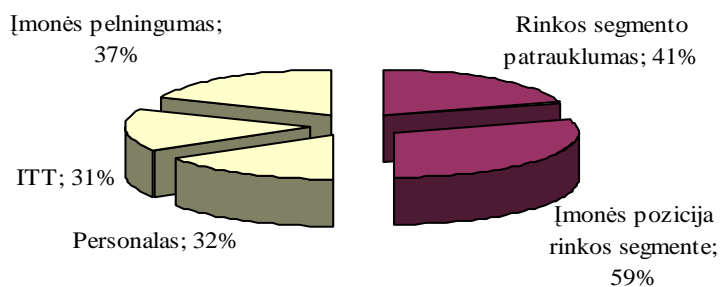
ir vidinių konkuravimo veiksnius ir nustatyti jų reikšmingumus 10 balų skalėje. Tyrime dalyvavusių įmonių dydis pagal darbuotojų skaičių pasiskirstė tokiu būdu: vidutinės įmonės – 32 proc., mažos įmonės – 45 proc., mikroįmonės – 23 proc. Pagal įmonės vykdomą veiklą 48,6 proc. įmonių užsiima mažmenine prekyba (maisto produktais – 7 įmonės, apranga – 5 įmonės, avalyne – 3 įmonės, buities įranga – 2 įmonės), 37,1 proc. įmonių teikia paslaugas (verslo konsultacijos – 7 įmonės, viešbučiai – 4 įmonės, valymo paslaugos – 2 įmonės), 14,3 proc. gamybos įmonių (maisto gamyba – 2 įmonės, medienos apdirbimas – 2 įmonės, drabužių siuvimas – 1 įmonė) (3.2 pav.).



3.2 pav. Įmonių pagrindinė veikla (įmonių skaičius, įmonių skaičius procentais)

Į klausimą, kokiais metodais įmonės naudojasi formuodamos konkuravimo strateginius sprendimus, 44 proc. įmonių vadovai atsakė, kad formuodami konkuravimo strateginius sprendimus vadovaujasi iracionaliu požiūriu, t. y. asmenine patirtimi ir intuicija (iš jų 15 proc. įmonių vadovų vertino įmonę kaip sėkmingai vykdančią veiklą), 38 proc. įmonių vadovaujasi įmonės finansinės veiklos analizės rezultatais (iš jų 9 proc. įmonių vadovų vertino įmonę kaip sėkmingai vykdančią veiklą), 18 proc. įmonės vadovų naudojasi verslo konsultacijų įmonių paslaugomis (iš jų 34 proc. įmonių vadovų vertino įmonę kaip sėkmingai vykdančią veiklą). 79 proc. SVV įmonių vadovų nurodė, kad norėtų taikyti įmonės veiklai adaptuotą konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelį.

Įmonių vadovai išskyrė tokius pagrindinius išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius (3.3 pav.): įmonės pozicija rinkos segmente (59 proc.); rinkos segmento patrauklumas įmonei (41 proc.); įmonės pelningumas (37 proc.); personalas (32 proc.); ITT (31 proc.).



3.3 pav. Pagrindiniai išoriniai ir vidiniai konkuravimo veiksniai (procentais)

Nustatant pagrindinius išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius, buvo atrinkti tik tie veiksniai, kurių reikšmingumas 10 balų skalėje buvo įvertintas daugiau nei 5 balais, t. y. nuo 5 iki 10 balų. Išanalizavus konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų nustatytus reikšmingumus, pagrindiniai išoriniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai buvo išskirti tokie: rinkos segmento patrauklumas (verslo sąlygų patrauklumas, rinkos segmento augimas), įmonės pozicija rinkos segmente (produktų pozicionavimas, įmonės vartotojai) (3.6 lentelė).

3.6 lentelė. Išoriniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai

Išoriniai konkuravimo veiksniai	Išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai
Rinkos segmento patrauklumas	
Verslo sąlygų patrauklumas	Technologinis pasirengimas, valstybės valdymo institucijų veiklos kokybė, makroekonominės aplinkos stabilumas, konkuravimo sąlygos, kainų augimo pokytis.
Rinkos segmento augimas	Bendroji rinkos segmento paklausa, rinkos segmento augimo tempai, rinkos segmento pelningumas, rinkos segmento sąnaudų augimas, vidutinis įmonių pelningumas rinkos segmente.
Įmonės pozicija rinkos segmente	
Produktų pozicionavimas	Produktų (paslaugų) specializacija, produktų (paslaugų) diferenciacija, produktų (paslaugų) kainos konkurencingumas, produktų (paslaugų) prekinį ženklų žinomumas, produktų (paslaugų) paskirstymo grandinės, tiekėjų galia.
Įmonės vartotojai	Rinkos dalis, vartotojų prekiniai ženklai, vartotojų kaita, vartotojų motyvuotumas, vartotojų pelningumas.

Pagrindiniai vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai buvo išskirti tokie: personalas (įmonės motyvavimo sistema, profesinės kompetencijos, socialinės kompetencijos), ITT (ITT infrastruktūra, įmonės vidiniuose procesuose naudojamos ITT, ITT inovacijos), įmonės veiklos pelningumas (pelningumas, efektyvumas) (3.7 lentelė).

3.7 lentelė. Vidiniai konkuravimo veiksniai ir jų vertinimo kriterijai

Vidiniai konkuravimo veiksniai	Vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijai
Personalas	
Įmonės motyvavimo sistema	Veiklos srities patrauklumas darbuotojui, darbuotojų lūkesčiai darbo užmokesčio atžvilgiu, darbuotojų karjeros galimybės, papildoma nauda darbuotojui, darbuotojų motyvacija tobulėti profesinėje veikloje, darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos.
Profesinės kompetencijos	Profesinė patirtis, išsilavinimo lygio atitikimas pareigybei, kompetencija įgyvendinti sudėtingus projektus, kompetencija kurti naujus produktus (paslaugas), įmonės tikslų pasiekiamumas, profesinės kompetencijos didinimas.
Socialinės kompetencijos	Bendradarbiavimo kultūra, inovatyvių sprendimų įgyvendinimas, darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencija, vadovavimo gebėjimai.
Technologijos	
ITT infrastruktūra	Darbuotojo aprūpinimas ITT priemonėmis, išorinės ir vidinės komunikacijos, ITT išlaikymo sąnaudos.
Vidiniuose procesuose naudojamos ITT	Produkto (paslaugos) savikaina po ITT įdiegimo, produkto (paslaugos) sukūrimo ciklo sutrumpėjimas naudojant ITT, produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui sutrumpėjimas naudojant ITT, ryšių su vartotojais palaikymas po produkto (paslaugos) pardavimo.
ITT inovacijos	Investicijos į tyrimus ir plėtrą, ITT diegimo intensyvumo laipsnis, intelektualią nuosavybę.
Įmonės veiklos pelningumas	
Pelningumas	Grynasis pardavimų pelningumas, veiklos rentabilumas, nuosavo kapitalo pelningumas, pastovaus kapitalo pelningumas, turto grynas pelningumas.
Efektyvumas	Pardavimų savikainos lygis, veiklos sąnaudos 1 pardavimų litui, finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygis, viso turto apyvartumas, apyvartinio kapitalo apyvartumas.

Į klausimą, ar įmonės vadovai skirtų lėšų konkuravimo veiksniams įvertinti ir konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliui pritaikyti jų veiklos specifikai, 31 proc. įmonės vadovų atsakė teigiamai. Galima daryti išvadą, kad konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliui taikyti įmonių veikloje yra poreikis, tačiau tik trečdalis tam skirtų lėšų, kadangi daugiau nei 40 proc. įmonės vadovų formuodami konkuravimo strateginius sprendimus vadovaujami iracionaliu požiūriu, tačiau iš jų tik nedidelė dalis įmonių vadovų vertino įmonės veiklą kaip sėkmingai vykdomą. Trečdalis įmonių, kurios naudojasi verslo konsultacijų įmonių paslaugomis, vertino savo įmonės veiklą kaip sėkmingą, todėl daroma išvada, kad viena iš svarbiausių sėkmingos įmonės veiklos užtikrinimo principų – pagrįstų konkuravimo strateginių sprendimų formavimas.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausi išoriniai konkuravimo veiksniai yra įmonės pozicija rinkos segmente ir rinkos segmento patrauklumas, vidiniai konkuravimo veiksniai – įmonės veiklos pelningumas, personalas, naudojamos įmonės veikloje informacinės technologijos ir telekomunikacijos.

IV. KONKURAVIMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ FORMAVIMO MODELIS IR JO ADAPTYVUMAS

4.1. Konceptinis konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis

Globalizacija, spartūs technologiniai pokyčiai, žiniomis grindžiama ekonomika, informacinės visuomenės transformacija, dinamiškas aplinkos kitimas, trumpėjantys produkcijos gyvavimo ciklai, greitesnis mokslinių išradimų taikymas kuriant naujus produktus bei paslaugas ir didėjanti konkurencija skatina įmones greitai prisitaikyti prie išorinės aplinkos bei kurti konkurencinius pranašumus. Tam, kad įmonė galėtų adekvačiai reaguoti į esamą situaciją rinkoje, siekdama išlaikyti esamus ir įgyti naujus konkurencinius pranašumus, ji turi formuoti ir pasirinkti tinkamus konkuravimo strateginius sprendimus. Autorės atliktų tyrimų pagrindu galima teigti (3 skyrius), kad 44 proc. įmonių formuoja konkuravimo strateginius sprendimus vadovaudamosios iracionaliu požiūriu (individualia patirtimi ir intuicija), susiduriama su konkuravimo strateginių sprendimų formavimo pagrįstumo problema. Todėl pagrįsti konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliai užima vis svarbesnę vietą verslo praktikoje. Formuojant konkuravimo strateginius sprendimus susiduriama ir su požiūrių įvairovės problema, kadangi konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliai mokslinėje literatūroje ir verslo praktikoje vertinami kontraversiškai. Todėl iškyla problema – kuris požiūris yra tinkamiausias įmonei formuojant konkuravimo strateginius sprendimus. Šios problemos darbe buvo nagrinėjamos keliais pjūviais: jungiant šiuolaikines valdymo teorijas, skirtingų mokslininkų pozicijas konkuravimo strateginių sprendimų formavimo, konkuravimo veiksnių identifikavimo ir vertinimo aspektais; analizuojant Lietuvos verslo įmonių vadovų požiūrį nustatant svarbiausius konkuravimo veiksnius. Atliktų tyrimų pagrindu formuluojamos tokios pagrindinės mokslinės ir praktinės prielaidos koncepciniam konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliui sukurti:

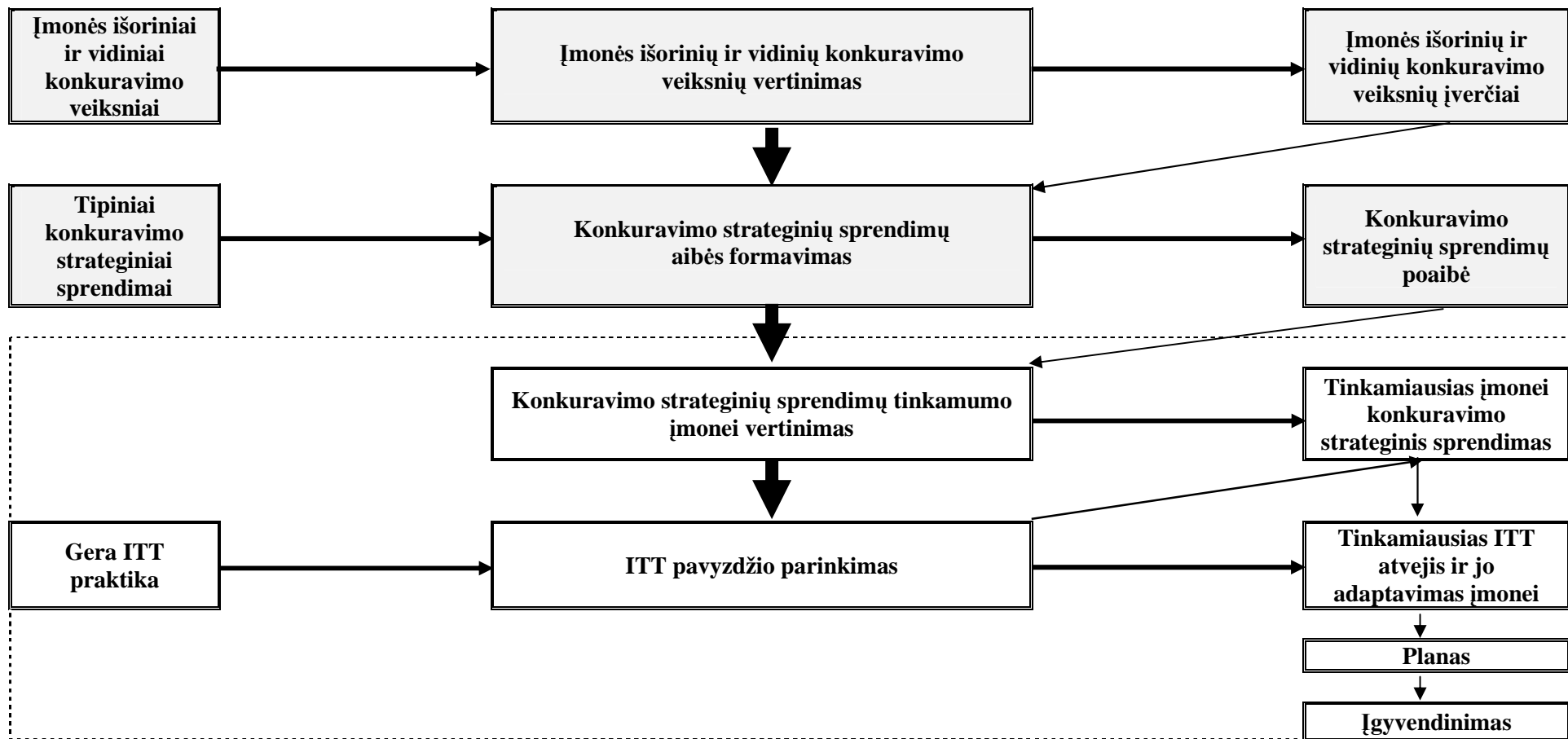
- šiuolaikinės valdymo teorijos skirtingai interpretuoja ir vertina konkuravimo veiksnius, todėl susiduriama su problema – kuris požiūris tiksliau ir visapusiškiau atspindi bei perteikia tikrovę;
- strateginio valdymo mokslinėje literatūroje akcentuojami trys strateginio valdymo etapai: strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas; atsižvelgiant į darbe nagrinėjamą objektą – konkuravimo strateginių sprendimų formavimą – tolimesnio tyrimo pagrindu pasirinktas strateginės analizės ir kūrimo etapai su jais būdinga metodologija;
- siekiant kompleksiškai įvertinti išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius ir formuoti konkuravimo strateginius sprendimus susiduriama su tokiais moksliniais

problemomis: konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų gausa ir esminių kriterijų parinkimu atsižvelgiant į analizės įvairiapusiškumo sąlygas; šioms problemoms spręsti pasirinkti daugiakriterio vertinimo metodai bei atliktas praktinis tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti Lietuvos įmonių vadovų požiūrį nustatant esminius konkuravimo išorinius ir vidinius veiksnius;

- apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus išskirti pagrindiniai išoriniai (rinkos segmento patrauklumas, įmonės pozicija rinkos segmente) ir vidiniai (personalas, taikomos ITT įmonės veikloje, įmonės veiklos pelningumas) konkuravimo veiksniai, kurie sudaro prielaidas suformuoti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistemą bei sudaryti konkuravimo strateginių sprendimų aibę.

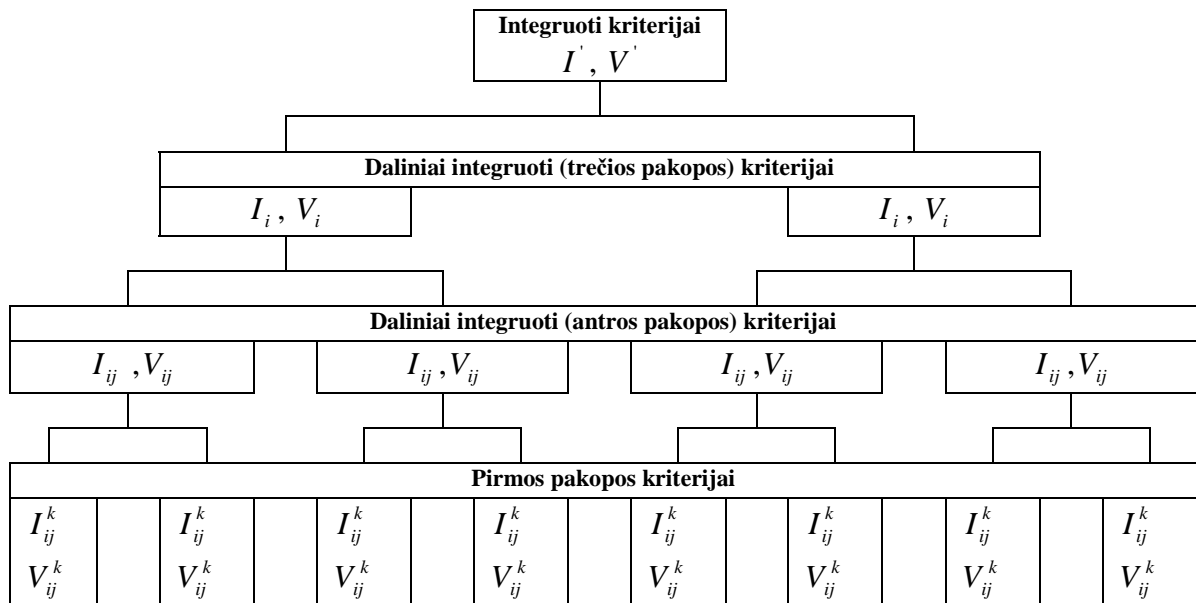
Atliktų mokslinių ir praktinių tyrimų pagrindu buvo parengtas koncepcinis konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis (4.1 pav.), kuris sudaro prielaidas kompleksiskai įvertinti išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius, nustatyti įmonės konkuravimo poziciją, sudaryti konkuravimo strateginių sprendimų aibę ir formuoti konkuravimo strateginių sprendimų poaibę. Modelyje naudojami daugiakriterio vertinimo metodai, leidžiantys išspręsti konkuravimo veiksnių formalizavimo problemą, supaprastinti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo procedūras, objektyviau juos įvertinti.

Koncepcinio konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio pirmasis etapas yra įmonės išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimas. Šiame etape yra parenkami išoriniams ir vidiniams konkuravimo veiksniams vertinti kriterijai, kurie turinio ir tarpusavio ryšių požiūriu yra sugrupuoti pirminių vertinimo kriterijų aibės pavidalu. Sudarant konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų aibę remtasi įvairiapusiškumo principu, numatant tokius kiekybinius ir kokybinius kriterijus, kurie visapusiškai apibūdintų išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius ir sudarytų prielaidas formuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę. Pirminiai išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai, atsižvelgiant į jų tarpusavio palyginamumą, turinio bendrumą ir tarpusavio ryšius, yra suskaidyti į dvi grupes: išorinius konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijus ir vidinius konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijus. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistema susideda iš daugiapakopės kriterijų sistemos: pirmos pakopos kriterijai $I_{ij}^k, V_{ij}^k \Rightarrow$ daliniai integruoti (antros I_{ij}, V_{ij} ir trečios I_i, V_i pakopų) kriterijai \Rightarrow integruoti kompleksiniai kriterijai I', V' . Daugiapakopė kriterijų sistema taikoma siekiant objektyvesnio ir tikslesnio konkuravimo veiksnių vertinimo bei rezultatų palyginamumo tarp vertinimo kriterijų grupių rezultatų (4.2 pav.).



4.1 pav. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis

Ši sistema sudaro prielaidas nustatyti pirminių ir dalinių kriterijų reikšmingumus, palyginti jų įverčius tarpusavyje bei apskaičiuoti išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų integruotus kriterijus. Todėl šio etapo tikslas yra įvertinti įmonės išorinius ir vidinius konkuravimo veiksmus (nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses) bei apskaičiuoti išorinių konkuravimo veiksmų I' ir vidinių konkuravimo veiksmų V' integruotus kriterijus (4.2 pav.).



4.2 pav. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų daugiapakopė vertinimo kriterijų struktūra

Įvertinus įmonės išorinius ir vidinius konkuravimo veiksmus ir apskaičiavus įmonės išorinių konkuravimo veiksmų I' ir vidinių konkuravimo veiksmų V' integruotus kriterijus, pereinama prie antrojo modelio etapo – konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo. Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo etape yra sudaroma konkuravimo strateginių sprendimų aibė remiantis P. Kotler (2002, 2006) pasiūlytais tipiniais konkuravimo strateginiais sprendimais ir subalansuotų kriterijų sistema (Kaplan, Norton, 1996), kurioje įmonės strategija formuojama identifikuojant esmines įmonės tikslų grupes (personalo, vidaus procesų ir procedūrų, vartotojų, finansų), susietas tarpusavio loginiais ryšiais: jeigu įmonės personalas bus motyvuotas ir plėtos kompetencijas, tai įmonės vidaus procesai ir procedūros bus sutvarkyti; jeigu personalas motyvuotas ir įmonėje procesai vyksta sklandžiai, vartotojų poreikiai bus patenkinti; jeigu vartotojų poreikiai patenkinami - įmonė veiks pelningai ir išsaugos esamus arba sukurs naujus konkurencinius pranašumus.

Įvertinus išorinius ir vidinius konkuravimo veiksmus yra nustatoma įmonės konkuravimo pozicija, kuri yra suskirstyta į 4 zonas pagal išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų integruotų kriterijų įverčius, tai sudaro prielaidas tiksliai nustatyti įmonės

konkuravimo poziciją. Nustačius įmonės tikslią konkuravimo poziciją (lyderė, pretendentė į lyderes, sekėja į lyderes, nišų užpildytoja), toliau įmonė pasirenka konkuravimo strategiją, t. y. ko ji siekia ir kokią konkuravimo poziciją nori užimti. Pagal tai, kokią konkuravimo strategiją įmonė pasirenka, yra formuojami konkuravimo strateginiai sprendimai. Suformavus konkuravimo strateginių sprendimų aibę, konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelyje siūloma taikyti V. Zinkevičiūtės (2006) sukurtą strateginių sprendimų vertinimo modelį, leidžiantį kompleksiskai įvertinti konkuravimo strateginių sprendimų tinkamumą verslo subjektui atsižvelgiant į aplinkos sąlygas. Siekiant sutrumpinti įmonei pasirinkto tinkamo konkuravimo strateginio sprendimo įgyvendinimą, koncepciniame modelyje siūloma taikyti V. Elskytės (2006) sukurtą verslo pokyčių, susijusių su ITT raida, valdymo modelį, sudarantį prielaidas atsižvelgti į geros praktikos patirtį bei parinkti ir adaptuoti tinkamus ITT sprendimus. Geros praktikos duomenų bazėje ieškomi konkuravimo strateginius sprendimus atitinkantys ITT pavyzdžiai ir parenkamas tinkamiausias ITT sprendimas.

Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modeliu siekiama suteikti verslo atstovams įrankį, leidžiantį suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų poaibę iš sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės, įvertinus įmonės išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius, nustačius įmonės konkurencinę poziciją ir pasirinkus konkuravimo strategiją. Sukurtas konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis pasižymi kompleksiniu vertinimu, universalumu, supaprastina konkuravimo strateginių sprendimų formavimo procesą, gali būti papildomas kitais įmonei svarbiais konkuravimo veiksnų vertinimo kriterijais.

4.1.1. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnų vertinimas

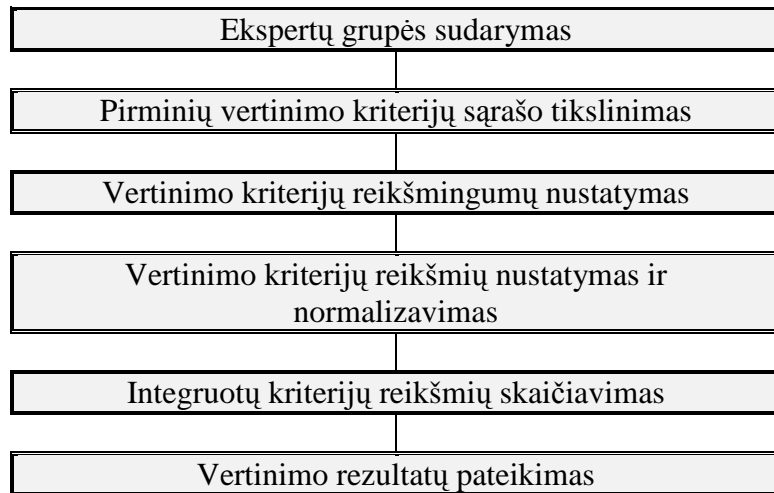
Suformuota daugiapakopė išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnų vertinimo kriterijų sistema, susidedanti iš pirminių (pirma pakopa), dalinių integruotų (antra ir trečia pakopos) ir integruotų kriterijų visumos. Daugiapakopė konkuravimo veiksnų sistema taikoma siekiant objektyvesnio ir tikslesnio konkuravimo veiksnų vertinimo bei sudaro prielaidas įvertinti pagrindinius rinkos struktūros ir įmonės išteklių aspektus hierarchiniu principu. Siekiant padidinti vertinimo sistemos taikymo įvairiems rinkos segmentams ir įmonėms lankstumą, kriterijų reikšmingumai ir reikšmės nustatomi eksperto atsižvelgiant į rinkos segmento ir įmonės veiklos specifiką. Pirmąją kriterijų pakopą sudaro pirminių išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnų vertinimo kriterijų aibė, kurioje, atsižvelgiant į jų turinio bendrumą bei tarpusavio palyginamumą, kriterijai sujungti į keturis išorinių ir aštuonis vidinių konkuravimo veiksnų vertinimo kriterijų pogrupius (antra pakopa), o pastarosios dar jungiamos į dvi išorines ir tris vidines konkuravimo veiksnų vertinimo kriterijų grupes (trečia pakopa). Tokiu

būdu pirmos pakopos vertinimo kriterijai jungiami į dalinius integruotus (antra ir trečia pakopos) kriterijus, o pastarieji sujungti į du (išorinius ir vidinius) kompleksinius integruotus kriterijus.

Siūloma tokia išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo seka: ekspertų grupės sudarymas, pirminių vertinimo kriterijų sąrašo tikslinimas, vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymas, vertinimo kriterijų reikšmių nustatymas ir normalizavimas, integruotų kriterijų reikšmių skaičiavimas, vertinimo rezultatų pateikimas (4.3 pav.). Įmonės išoriniams ir vidiniams konkuravimo veiksniams vertinti sudaroma išorinių ir vidinių ekspertų grupė, kurie dirbdami grupėje siekia konsensuso. Ekspertų grupė pirminių vertinimo kriterijų sąrašo sudarymo etape tikslina jau suformuotus ir pasiūlytus tipinius išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių kriterijus, kurių detalizavimo lygis priklauso nuo įmonės veiklos specifikos. Tie pirminiai kriterijai, kurie ekspertų nuomone neatitinka įmonės specifikos, yra eliminuojami (jiems priskiriamas nulinis reikšmingumas), ir vietoje jų parenkami kiti pirminiai kriterijai iš pasiūlyto tipinio kriterijų sąrašo.

Vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymas parodo, kiek kiekvieno kriterijaus svarba yra didesnė lyginant su kitu kriterijumi. Galimi du kriterijų reikšmingumo nustatymo būdai: suteikiami visiems kriterijams vienodi reikšmingumai arba kriterijų reikšmingumai yra diferencijuojami. Siekiant objektyvesnio ir tikslesnio įvertinimo, kriterijų reikšmingumai turi būti diferencijuojami pagal įmonės veiklos specifiką. Nustatant vertinimo kriterijų reikšmingumus galima remtis vieno eksperto vertinimu (pvz., įmonės vadovas suteikia kriterijams reikšmingumus remiantis savo profesine kompetencija) arba ekspertų grupės vertinimu pasiekus konsensuą, kai kriterijų reikšmingumų nustatymas vykdomas remiantis diskusija, ieškant bendro sutarimo. Nustatant vertinimo kriterijų reikšmingumus siūloma naudoti skalę intervale [0, 1], kiekvienos pakopos vertinimo kriterijų reikšmingumų sumą prilyginant vienetui. Vertinimo kriterijų reikšmingumai nustatomi kiekvienai kriterijų pakopai, pradedant nuo pirminių vertinimo kriterijų.

Išoriniai ir vidiniai konkuravimo veiksniai vertinami pagal pirminius kokybinius ir kiekybinius kriterijus. Kokybiniai kriterijai vertinami naudojant skalę intervale [1, 5], kur „1“ vertinimo kriterijaus reikšmė – neigiama, „2“ – nepakankama, „3“ – vidutiniška, „4“ – gera, „5“ – aukšta. Kiti kriterijai įvertinami kiekybine išraiška, pateikiant išmatuojamų dydžių santykį, vidurkį ar absoliučiais matavimo vienetais. Siekiant kriterijų reikšmių (išreikštų įvairiais matavimo vienetais) palyginamumo, jie normalizuojami naudojant skalę intervale [1, 5], kur „1“ vertinimo kriterijaus reikšmė – pavojus, „2“ – nepakankamas saugumas, „3“ – saugumas, „4“ – pranašumas, „5“ – lyderystė.



4.3 pav. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo seka

Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmių skaičiavimo etape yra apskaičiuojamas išorinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus I' ir vidinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus V' .

Skaičiuojant išorinių konkuravimo veiksnių integruotą kriterijų I' yra taikoma daugiapakopė vertinimo sistema (4.4 pav.):

- pirmos pakopos išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai: I_{11}^k – verslo sąlygų patrauklumo pirminiai kriterijai, I_{12}^k – rinkos segmento augimo pirminiai kriterijai, I_{21}^k – produktų pozicionavimo pirminiai kriterijai, I_{22}^k – įmonės vartotojų pirminiai kriterijai;
- daliniai integruoti (antros pakopos) išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai: I_{11} – verslo sąlygų patrauklumo dalinis kriterijus, I_{12} – rinkos segmento augimo dalinis kriterijus, I_{21} – produktų pozicionavimo dalinis kriterijus, I_{22} – įmonės vartotojų dalinis kriterijus;
- daliniai integruoti (trečios pakopos) išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai: I_1 – rinkos segmento patrauklumo dalinis kriterijus, I_2 – įmonės pozicijos rinkos segmente dalinis kriterijus.

Išorinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus I' yra lygus pirminių (pirma pakopa) ir dalinių integruotų (antra, trečia pakopos) išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmių, padaugintų iš reikšmingumų, sumai:

$$I' = \sum_i \omega_i \sum_j \omega_{ij} \sum_k \omega_{ij}^k \cdot I_{ij}^k, \quad (4.1)$$

čia: ω_i – dalinio integruoto (trečiosios pakopos) i -ojo kriterijaus reikšmingumas, ω_{ij} – dalinio integruoto (antrosios pakopos) j -ojo kriterijaus reikšmingumas, ω_{ij}^k – pirminio (pirmosios pakopos) k -ojo kriterijaus reikšmingumas; I_{ij}^k – pirminio kriterijaus reikšmė, i, j, k – atitinkamos pakopos kriterijų indeksai, $i, j, k \in 1, 2, 3, \dots, n$, kur n – atitinkamos pakopos kriterijų skaičius; kiekvienos pakopos kriterijų reikšmingumų suma lygi vienetui:

$$\sum_i \omega_i = \sum_j \omega_j = \sum_k \omega_{ij}^k = 1. \text{ Iš to seka, kad išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo}$$

integruotas kriterijus I' parodo rinkos segmento patrauklumo I_1 ir įmonės pozicijos tvirtumo rinkos segmente I_2 , kuriems priskirtas atitinkamas reikšmingumas, bendrąją įvertį:

$$I' = I_1 \cdot \omega_1 + I_2 \cdot \omega_2. \quad (4.2)$$

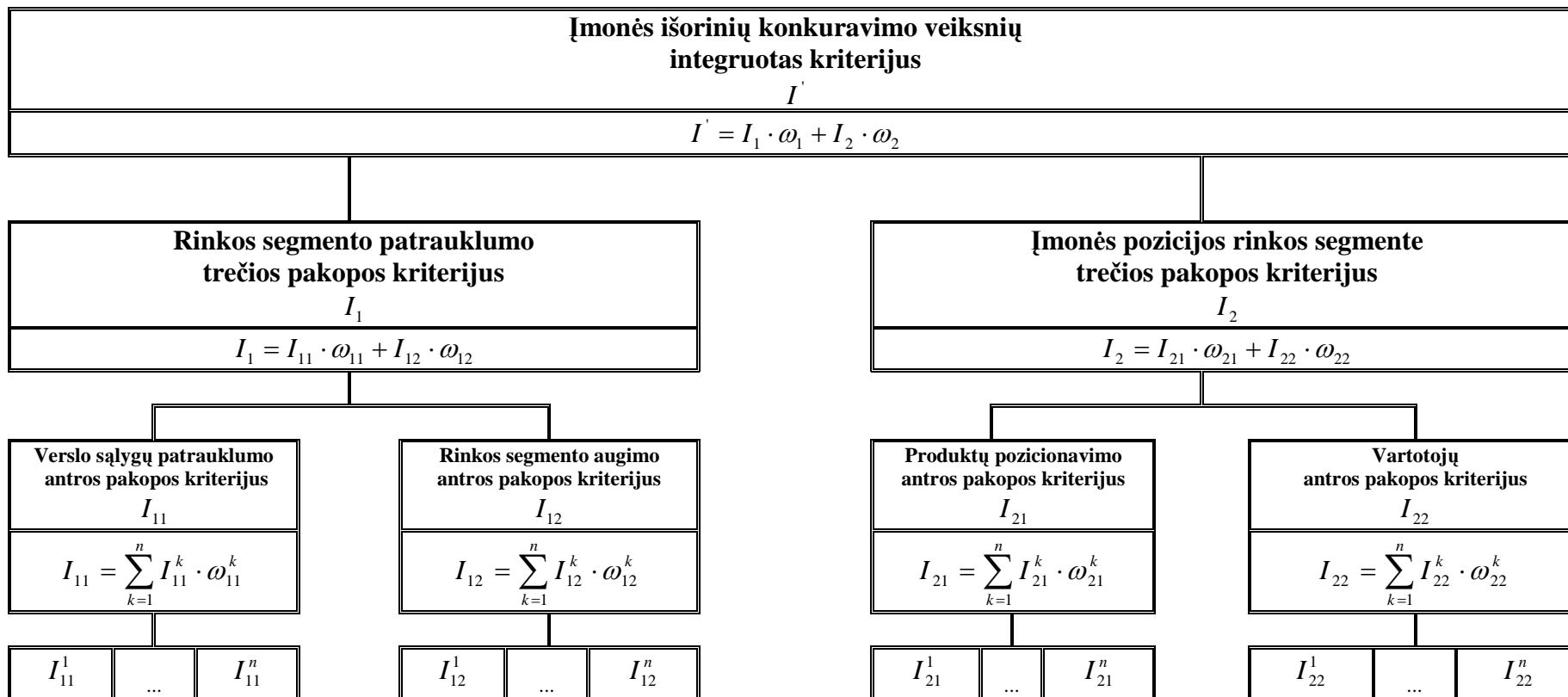
Rinkos segmento patrauklumo trečios pakopos kriterijus I_1 parodo konkurencijos intensyvumo ir rinkos segmento augimo įvertį, nuo kurio priklauso ilgalaikis nagrinėjamos įmonės pelningumas. Šis dalinis kriterijus yra lygus verslo sąlygų patrauklumo I_{11} ir rinkos segmento augimo I_{12} antros pakopos kriterijų reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{ij} , sumai:

$$I_1 = I_{11} \cdot \omega_{11} + I_{12} \cdot \omega_{12}. \quad (4.3)$$

Verslo sąlygų patrauklumo antros pakopos kriterijumi I_{11} vertinama verslo patrauklumą veikiančių veiksnių visuma, turinti įtaką konkrečiame rinkos segmente veikiančių įmonių pelningumui. Šis dalinis kriterijus yra lygus verslo sąlygų patrauklumo pirminių kriterijų I_{11}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{11}^k , sumai:

$$I_{11} = \sum_{k=1}^n I_{11}^k \cdot \omega_{11}^k. \quad (4.4)$$

Remiantis Pasaulio ekonomikos forumo (*World Economic Forum*) konkurencingumo augimo vertinimo metodologijomis ir jų pateikiamais makro ir mikro lygmens šalies ekonominio konkurencingumo indeksais (konkurencingumo augimo indeksas (J. Sachs, J. McArthur) ir verslo konkurencingumo indeksas (M. Porter)), formuojami verslo sąlygų patrauklumo pirminiai kriterijai. Verslo sąlygų patrauklumo antros pakopos kriterijus I_{11} susideda iš tokių pirminių kriterijų: technologinio pasirengimo I_{11}^1 , valstybės valdymo institucijų veiklos kokybės I_{11}^2 , makroekonominės aplinkos stabilumo I_{11}^3 , konkuravimo sąlygų I_{11}^4 , kainų augimo pokyčio I_{11}^5 .



4.4 pav. Įmonės išorinių konkuravimo veiksnių integruoto kriterijaus apskaičiavimo eiga

Technologinis pasirengimo pirminis kriterijus I_{11}^1 parodo konkrečios įmonės technologinio pasirengimo lygį nagrinėjamo rinkos segmento ITT sektoriaus plėtros atžvilgiu:

$$I_{11}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m T_l}{m}, \quad (4.5)$$

čia: T_l – l -ojo eksperto konkrečios įmonės technologinio pasirengimo lygio nagrinėjamo rinkos segmento ITT sektoriaus plėtros atžvilgiu įvairiais aspektais įvertinimų, naudojant skalę intervale [1, 5], vidurkis; m – ekspertų skaičius. Įmonės technologiniam pasirengimui vertinti suformuluoti tokie klausimai: kokia įmonės padėtis ITT srityje rinkos segmento lyderių atžvilgiu; ar įmonė intensyviai siekia diegti naujas technologijas lyginant su kitomis rinkos segmento įmonėmis; kiek įmonė išleidžia mokslui ir tyrimams lyginant su kitomis rinkos segmento įmonėmis; koks nagrinėjamos įmonės ir rinkos segmento įmonių bendradarbiavimo laipsnis su mokslo institucijomis; ar tiesioginės užsienio investicijos yra svarbus naujų ITT šaltinis rinkos segmente ir konkrečioje įmonėje; ar dažnai rinkos segmente ir konkrečioje įmonėje naujos ITT diegiamos išsigyjant licenziją technologijai; ar Vyriausybės ITT skatinimo programos sėkmingos nagrinėjamame rinkos segmente ir įmonės veiklai plėtoti; ar įdiegti reikiami įstatymai ITT plėtrai rinkos segmente ir susiję su įmonės veiklos plėtra.

Valstybės valdymo institucijų veiklos kokybės pirminis kriterijus I_{11}^2 parodo valstybės valdymo institucijų veiklos kokybės įtaką nagrinėjamos įmonės veiklai:

$$I_{11}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m V_l}{m}, \quad (4.6)$$

čia: V_l – l -ojo eksperto valstybės valdymo institucijų veiklos kokybės įtakos nagrinėjamai įmonės veiklai įvairiais aspektais įvertinimų, naudojant skalę intervale [1, 5], vidurkis; m – ekspertų skaičius. Valstybės valdymo institucijų veiklos kokybės įtakos nagrinėjamai įmonės veiklai vertinti suformuluoti tokie klausimai: ar teismų sistema nagrinėjamoje įmonėje nepriklauso nuo Vyriausybės, piliečių ar įmonių spaudimo; ar aiškiai įstatymais apibrėžtos nuosavybės teisės nagrinėjamos įmonės veiklai plėtoti; ar organizuotas nusikalstamumas smarkiai veikia nagrinėjamos įmonės veiklos sąnaudas; ar įprasta duoti kyšius gaunant leidimus įmonės veiklai plėtoti; ar įprasta duoti kyšius gaunant valstybės institucijų paslaugas; ar įprasta duoti kyšius, susijusius su mokesčių nemokėjimu.

Makroekonominės aplinkos pirminis kriterijus I_{11}^3 parodo šalies makroekonominės aplinkos stabilumą bei jų įtaką nagrinėjamos įmonės veiklai:

$$I_{11}^3 = \frac{\sum_{l=1}^m M_l}{m}, \quad (4.7)$$

čia: M_l – l -ojo eksperto makroekonominės aplinkos įtakos įvairiais aspektais įvertinimų, naudojant skalę intervale [1, 5], vidurkis; m – ekspertų skaičius. Makroekonominės aplinkos stabilumui ir jo įtakai nagrinėjamai įmonės veiklai vertinti suformuluoti tokie klausimai: ar manote, kad kitais metais Lietuvos ekonomika išgyvens recesiją ir kaip tai gali paveikti nagrinėjamos įmonės veiklos tęstinumą; ar per pastaruosius metus nagrinėjamai įmonei tapo sunkiau ar lengviau gauti kreditą; mokesčių politika ir jos įtaka nagrinėjamai įmonės veiklai; infliacija ir jos įtaka nagrinėjamai įmonės veiklai; realus valiutos kursas ir jo įtaka nagrinėjamai įmonės veiklai.

Konkuravimo sąlygų pirminis kriterijus I_{11}^4 parodo nagrinėjamame rinkos segmente esamas įmonės konkuravimo galimybes:

$$I_{11}^4 = \frac{\sum_{l=1}^m K_l}{m}, \quad (4.8)$$

čia: K_l – l -ojo eksperto konkuravimo sąlygų įtakos konkrečios įmonės veiklai įvairiais aspektais įvertinimų, naudojant skalę intervale [1, 5], vidurkis; m – ekspertų skaičius. Ekspertų grupė vertindama konkuravimo sąlygas atsižvelgia į tai, ar yra rinkos segmente įmonių, kurios yra dotuojamos iš valstybės, kas sudaro prielaidas padengti dalį tos įmonės sąnaudų bei tuo pačiu dempinguoti kainas.

Kainų augimo pokyčio pirminis kriterijus I_{11}^5 parodo nagrinėjamo rinkos segmento prekių (paslaugų) kainų pokyčio įvertį lyginant su bendru šalies vartojimo prekių (paslaugų) kainų pokyčiu:

$$I_{11}^5 = \frac{S}{B}, \quad (4.9)$$

čia: S – nagrinėjamo rinkos segmento prekių ir paslaugų kainų pokytis, palyginti su ankstesniais metais (duomenys iš Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės); B – bendrų šalies vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokytis, palyginti su ankstesniais metais (duomenys iš Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės). Kriterijų reikšmių normalizavimo skalė taikoma esant sąlygai $S > 0$, $B > 0$.

Rinkos segmento augimo antros pakopos kriterijus I_{12} parodo rinkos segmento augimo tempus ir pelno potencialą. Šis kriterijus yra lygus rinkos segmento augimo pirminių kriterijų I_{12}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{12}^k , sumai:

$$I_{12} = \sum_{k=1}^n I_{12}^k \cdot \omega_{12}^k. \quad (4.10)$$

Rinkos segmento augimo antros pakopos kriterijus I_{12} susideda iš tokių pirminių kriterijų: bendrosios rinkos segmento paklausos I_{12}^1 , rinkos segmento augimo tempų I_{12}^2 , rinkos segmento pelningumo I_{12}^3 , rinkos segmento sąnaudų augimo I_{12}^4 , vidutinio įmonių pelningumo rinkos segmente I_{12}^5 .

Bendrosios rinkos paklausos pirminis kriterijus I_{12}^1 parodo produktų (paslaugų) kiekį, kurį gali nupirkti tam tikra vartotojų grupė (Kotler, 2002, 2006):

$$I_{12}^1 = n \times q \times p, \quad (4.11)$$

čia: n – nagrinėjamo rinkos segmento potencialių vartotojų (įmonių) (vartotojai, kurie domisi tam tikru produktu (paslauga)) skaičius; q – nagrinėjamo rinkos segmento vidutinio pirkėjo pirkinį kiekis per metus; p – nagrinėjamo rinkos segmento vidutinė produkto (paslaugos) kaina (ekspertinis vertinimas); šis kriterijus matuojamas piniginiiais vienetais.

Rinkos segmento augimo tempų pirminis kriterijus I_{12}^2 parodo procentinį rinkos segmento augimą:

$$I_{12}^2 = \frac{N_2 - N_1}{N_1} \cdot 100 \%, \quad (4.12)$$

čia: N_1 – ankstesnio laikotarpio rinkos segmento parduotų produktų (paslaugų) kiekis vienetais (arba piniginiiais vienetais); N_2 – vėlesnio laikotarpio rinkos segmento parduotų produktų (paslaugų) kiekis vienetais (arba piniginiiais vienetais).

Rinkos segmento pelningumo pirminis kriterijus I_{12}^3 parodo rinkos segmento pardavimų pelningumą įvertinus visas pajamas ir išlaidas (adaptuota iš J. Mackevičiaus (2005)):

$$I_{12}^3 = \frac{S}{P}, \quad (4.13)$$

čia: S – rinkos segmento pelnas per metus; P – rinkos segmento pardavimų pajamos per metus.

Rinkos segmento sąnaudų augimo pirminis kriterijus I_{12}^4 parodo, kaip greitai auga rinkos segmento sąnaudos lyginant su produktų (paslaugų) kainų pokyčiu:

$$I_{12}^4 = \frac{S_2 - S_1}{K_2 - K_1}, \quad (4.14)$$

čia: S_1 – ankstesnio laikotarpio rinkos segmento sąnaudos; S_2 – vėlesnio laikotarpio rinkos segmento sąnaudos; K_1 – ankstesnio laikotarpio rinkos segmento produktų (paslaugų) kaina;

K_2 – vėlesnio laikotarpio rinkos segmento produktų (paslaugų) kaina. Šio kriterijaus reikšmės normalizavimo skalė taikoma esant sąlygai $\Delta S > 0$, $\Delta K > 0$.

Vidutinio įmonių pelningumo rinkos segmente pirminis kriterijus I_{12}^5 parodo, kiek vidutiniškai pelno tenka vienai įmonei rinkos segmente:

$$I_{12}^5 = \frac{P}{m}, \quad (4.15)$$

čia: P – rinkos segmento pelnas per metus (piniginiais vienetais); m – rinkos segmento įmonių skaičius.

Įmonės pozicijos rinkos segmente trečios pakopos kriterijus I_2 parodo įmonės poziciją rinkoje produktų (paslaugų) pozicionavimo ir vartotojų atžvilgiu. Šis kriterijus yra lygus produktų (paslaugų) pozicionavimo I_{21} ir vartotojų I_{22} antros pakopos kriterijų reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{ij} , sumai:

$$I_2 = I_{21} \cdot \omega_{21} + I_{22} \cdot \omega_{22}. \quad (4.16)$$

Produktų (paslaugų) pozicionavimo antros pakopos kriterijus I_{21} parodo įmonės produktų (paslaugų) užimamą poziciją rinkos segmente lyginant su konkurento produktais (paslaugomis). Šis kriterijus yra lygus produktų (paslaugų) pozicionavimo pirminių kriterijų I_{21}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{21}^k , sumai:

$$I_{21} = \sum_{k=1}^n I_{21}^k \cdot \omega_{21}^k. \quad (4.17)$$

Produktų (paslaugų) pozicionavimo antros pakopos kriterijus I_{21} susideda iš tokių pirminių kriterijų: produktų (paslaugų) specializacijos I_{21}^1 , produktų (paslaugų) diferenciacijos I_{21}^2 , produktų (paslaugų) kainos konkurencingumo I_{21}^3 , produktų (paslaugų) prekinių ženklų žinomumo I_{21}^4 , produktų (paslaugų) paskirstymo grandinių I_{21}^5 , tiekėjų galios I_{21}^6 .

Produktų (paslaugų) specializacijos I_{21}^1 pirminis kriterijus parodo, koks nagrinėjamos įmonės produktų (paslaugų) pločio asortimentas teikiamas lyginant su visu rinkos segmento produktų (paslaugų) asortimentu:

$$I_{21}^1 = \frac{I}{B}, \quad (4.18)$$

čia: I – įmonės teikiamų rinkos segmentui produktų (paslaugų) grupių skaičius; B – bendras rinkos segmento, kuriame veikia nagrinėjama įmonė, teikiamų produktų (paslaugų) grupių skaičius.

Produktų (paslaugų) diferenciacijos I_{21}^2 pirminis kriterijus parodo, ar nagrinėjamos įmonės produktai (paslaugos) yra identiški, panašūs, skirtingi nuo konkurentų teikiamų produktų (paslaugų):

$$I_{21}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m b_l}{m}, \quad (4.19)$$

čia: b_l – koeficientas, parodantis l -ojo eksperto įvertinimą: $b = 1$, jeigu nagrinėjamos įmonės produktai yra identiški, $b = 2$, jeigu nagrinėjamos įmonės produktai yra labai panašūs, $b = 3$, jeigu nagrinėjamos įmonės produktai yra panašūs, $b = 4$, jeigu nagrinėjamos įmonės produktai yra skirtingi lyginant su konkurentų siūlomais produktais (paslaugomis), $b = 5$, jeigu nagrinėjamos įmonės produktas stipriai skiriasi nuo konkurentų siūlomų produktų (paslaugų); m – ekspertų skaičius.

Produktų kainos konkurencingumo I_{21}^3 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės produktų (paslaugų) siūlomų kainų ir konkurentų teikiamų analogiškų produktų (paslaugų) siūlomų pigiausių kainų santykį:

$$I_{21}^3 = \frac{K}{S}, \quad (4.20)$$

čia: K – įmonės konkurento pigiausia kaina už analogiškus produktus (paslaugas); S – nagrinėjamos įmonės siūloma produktų (paslaugų) kaina.

Produktų (paslaugų) prekinį ženklų žinomumo I_{21}^4 pirminis kriterijus parodo įmonės prekinio ženklo žinomumą rinkos segmente:

$$I_{21}^4 = \frac{\check{Z}}{P}, \quad (4.21)$$

čia: \check{Z} – potencialių vartotojų, žinančių įmonės produktų (paslaugų) prekinį ženklą, skaičius (anketinė apklausa); P – nagrinėjamos įmonės produktų (paslaugų) potencialių vartotojų skaičius (ekspertinis vertinimas).

Produktų (paslaugų) paskirstymo grandinių I_{21}^5 pirminis kriterijus parodo įmonės produktų (paslaugų) pateikimo rinkai tarpininkų skaičiaus ir analogiškų produktų (paslaugų) pateikimo rinkai galimų tarpininkų skaičiaus santykį:

$$I_{21}^5 = \frac{T}{G}, \quad (4.22)$$

čia: T – nagrinėjamos įmonės produktų (paslaugų) pateikimo rinkai tarpininkų skaičius; G – analogiškų produktų (paslaugų) pateikimo rinkai galimų tarpininkų skaičius rinkoje (ekspertinis vertinimas).

Tiekėjų galios I_{21}^6 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės tiekėjų skaičių, tenkantį vienai įmonės produkto (paslaugos) grupei:

$$I_{21}^6 = \frac{G}{T}, \quad (4.23)$$

čia: G – nagrinėjamos įmonės produktų (paslaugų) grupių skaičius; T – nagrinėjamos įmonės esamų tiekėjų skaičius visoms produktų (paslaugų) grupėms.

Įmonės vartotojų antros pakopos kriterijus I_{22} parodo nagrinėjamos įmonės orientacijos į vartotojus įvertį. Šis kriterijus yra lygus vartotojų priminių kriterijų I_{22}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{22}^k , sumai:

$$I_{22} = \sum_{k=1}^n I_{22}^k \cdot \omega_{22}^k. \quad (4.24)$$

Vartotojų antros pakopos kriterijus I_{22} susideda iš tokių pirminių kriterijų: rinkos dalies I_{22}^1 , vartotojų prekinių ženklų I_{22}^2 , vartotojų kaitos I_{22}^3 , vartotojų motyvuotumo I_{22}^4 , vartotojų pelningumo I_{22}^5 .

Rinkos dalies I_{22}^1 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės pajamų ir rinkos segmento pajamų santykį:

$$I_{22}^1 = \frac{P}{B}, \quad (4.25)$$

čia: P – įmonės pajamos iš parduotų pagrindinėje rinkoje konkrečios rūšies produktų (paslaugų); B – bendrosios rinkos segmento pajamos iš visų parduotų konkrečios rūšies produktų (paslaugų). Rinkos dalis gali būti išmatuojama vartotojų skaičiumi, piniginiiais vienetais, parduotos produkcijos (paslaugos) vienetais. Pavyzdžiui, rinkos dalies matavimas produkto (paslaugos) vienetais: nagrinėjamos įmonės parduodamų konkrečios prekės ar paslaugos kiekis vienetais pagrindinėje rinkoje, dalinant iš visų parduodamų vienos rūšies prekių ar paslaugų kiekio vienetais pagrindinėje rinkoje.

Vartotojų prekinių ženklų I_{22}^2 pirminis kriterijus parodo pelningų įmonės vartotojų su gerai žinomais prekiais ženklais rinkoje ir potencialių vartotojų su gerai žinomais prekiais ženklais rinkoje skaičiaus santykį:

$$I_{22}^2 = \frac{P}{V}, \quad (4.26)$$

čia: P – pelningų įmonės vartotojų su gerai žinomais prekiais ženklais konkrečioje rinkoje, skaičius; V – potencialių vartotojų, su gerai žinomais prekiais ženklais konkrečioje rinkoje, skaičius (ekspertinis vertinimas).

Vartotojų kaitos I_{22}^3 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės pasikartojančių pelningų vartotojų ir nagrinėjamos įmonės visų pelningų vartotojų skaičiaus per 2 metus santykį:

$$I_{22}^3 = \frac{P}{B}, \quad (4.27)$$

čia: P – nagrinėjamos įmonės pasikartojančių pelningų vartotojų skaičius per 2 metus; B – nagrinėjamos įmonės visų pelningų vartotojų skaičius per 2 metus.

Vartotojų motyvuotumo I_{22}^4 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės taikomų motyvavimo priemonių ir rinkoje taikomų motyvavimo priemonių skaičiaus santykį:

$$I_{22}^4 = \frac{M}{B}, \quad (4.28)$$

čia: M – nagrinėjamos įmonės taikomų motyvavimo priemonių skaičius: prekių pavyzdžiai; kuponai; pakuotės kaina (sumažintos kainos, pažymimos tiesiai ant prekės etiketės ar pakuotės); reklaminiai suvenyrai; priedai (prekės dalijamos nemokamai arba parduodamos labai žema kaina – kaip paskatinimas pirkti kitą prekę); lojalumo dovanos (piniginis ar kitoks prizas už nuolatinį naudojimąsi įmonės produktu (paslauga)); konkursai, akcijos, loterijos (rėmimo renginiai, kuriuose dalyvaudamas vartotojas gali laimėti prizus); prekės (paslaugos) nemokamai; apmokymai ir kita; ekspertų grupė įvertina ir suskaičiuoja nagrinėjamos įmonės taikomų motyvavimo priemonių skaičių; B – rinkos segmente taikomų motyvavimo priemonių skaičius (ekspertinis vertinimas).

Vartotojų pelningumo I_{22}^5 pirminis kriterijus parodo nagrinėjamos įmonės pelningų vartotojų ir visų vartotojų skaičiaus santykį:

$$I_{22}^5 = \frac{P}{B}, \quad (4.29)$$

čia: P – nagrinėjamos įmonės pelningų vartotojų skaičius (ekspertų grupė nustato, kas yra pelningas vartotojas); B – nagrinėjamos įmonės visų vartotojų skaičius.

Skaičiuojant vidinių konkuravimo veiksnių integruotą kriterijų V' yra taikoma daugiapakopė vertinimo sistema (4.5 pav.):

- pirmos pakopos vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai: V_{11}^k – įmonės motyvavimo sistemos pirminiai kriterijai, V_{12}^k – personalo profesinės kompetencijos pirminiai kriterijai, V_{13}^k – personalo socialinės kompetencijos pirminiai kriterijai, V_{21}^k – ITT infrastruktūros pirminiai kriterijai, V_{22}^k – įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT pirminiai kriterijai, V_{23}^k – ITT inovacijų pirminiai kriterijai, V_{31}^k – įmonės veiklos pelningumo pirminiai kriterijai, V_{32}^k – įmonės veiklos efektyvumo pirminiai kriterijai;

- daliniai integruoti (antros pakopos) vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijai: V_{11} – įmonės motyvavimo sistemos dalinis kriterijus, V_{12} – personalo profesinės kompetencijos dalinis kriterijus, V_{13} – personalo socialinės kompetencijos dalinis kriterijus, V_{21} – ITT infrastruktūros dalinis kriterijus, V_{22} – įmonės vidiniuose procesuose naudojamos ITT dalinis kriterijus, V_{23} – ITT inovacijų dalinis kriterijus, V_{31} – įmonės veiklos pelningumo dalinis kriterijus, V_{32} – įmonės veiklos efektyvumo dalinis kriterijus;
- daliniai integruoti (trečios pakopos) vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijai: V_1 – įmonės personalo dalinis kriterijus, V_2 – taikomų įmonės veikloje ITT dalinis kriterijus, V_3 – veiklos pelningumo dalinis kriterijus.

Vidinių konkuravimo veiksmų integruotas kriterijus V' yra lygus pirminių (pirma pakopa) ir dalinių integruotų (antra, trečia pakopos) vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų reikšmių V_{ij}^k , padaugintų iš reikšmingumų, sumai:

$$V' = \sum_i \omega_i \sum_j \omega_{ij} \sum_k \omega_{ij}^k \cdot V_{ij}^k, \quad (4.30)$$

čia: ω_i – dalinio integruoto (trečiosios pakopos) i -ojo kriterijaus reikšmingumas, ω_{ij} – dalinio integruoto (antrosios pakopos) j -ojo kriterijaus reikšmingumas, ω_{ij}^k – pirminio (pirmosios pakopos) k -ojo kriterijaus reikšmingumas; V_{ij}^k – pirminio kriterijaus reikšmė, i, j, k – atitinkamos pakopos kriterijų indeksai, $i, j, k \in 1, 2, 3, \dots, n$, kur n – atitinkamos pakopos kriterijų skaičius; kiekvienos pakopos kriterijaus reikšmingumų suma lygi vienetui:

$$\sum_i \omega_i = \sum_j \omega_j = \sum_k \omega_{ij}^k = 1. \text{ Iš to seka, kad vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo}$$

integruotas kriterijus V' parodo personalo V_1 , taikomų įmonės veikloje ITT V_2 , veiklos pelningumo V_3 , kuriems priskirtas atitinkamas reikšmingumas, bendrąją įvertį:

$$V' = V_1 \cdot \omega_1 + V_2 \cdot \omega_2 + V_3 \cdot \omega_3. \quad (4.31)$$

Įmonės personalo trečios pakopos kriterijus V_1 parodo įmonės motyvavimo sistemos, profesinės ir socialinės kompetencijos bendrąją įvertį ir yra lygus įmonės motyvavimo sistemos V_{11} , personalo profesinės kompetencijos V_{12} , personalo socialinės kompetencijos V_{13} antros pakopos kriterijų reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{ij} , sumai:

$$V_1 = V_{11} \cdot \omega_{11} + V_{12} \cdot \omega_{12} + V_{13} \cdot \omega_{13}. \quad (4.32)$$

Įmonės motyvavimo antros pakopos kriterijus V_{11} parodo esamą įmonės motyvavimo sistemos efektyvumą ir yra lygus motyvavimo sistemos pirminių kriterijų V_{11}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{11}^k , sumai:

$$V_{11} = \sum_{k=1}^n V_{11}^k \cdot \omega_{11}^k. \quad (4.33)$$

Įmonės motyvavimo sistemos antros pakopos kriterijus V_{11} susideda iš tokių pirminių kriterijų: veiklos srities patrauklumo darbuotojui V_{11}^1 , darbuotojų lūkesčių darbo užmokesčio atžvilgiu V_{11}^2 , darbuotojų karjeros galimybių V_{11}^3 , papildomos naudos darbuotojui V_{11}^4 , darbuotojų motyvacijos tobulėti profesinėje veikloje V_{11}^5 , darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudų V_{11}^6 .

Veiklos srities patrauklumo darbuotojui V_{11}^1 pirminiu kriterijumi vertinamas darbuotojų motyvuotumas veiklai, darbuotojo požiūris į jo kuriamą produktą ar paslaugą:

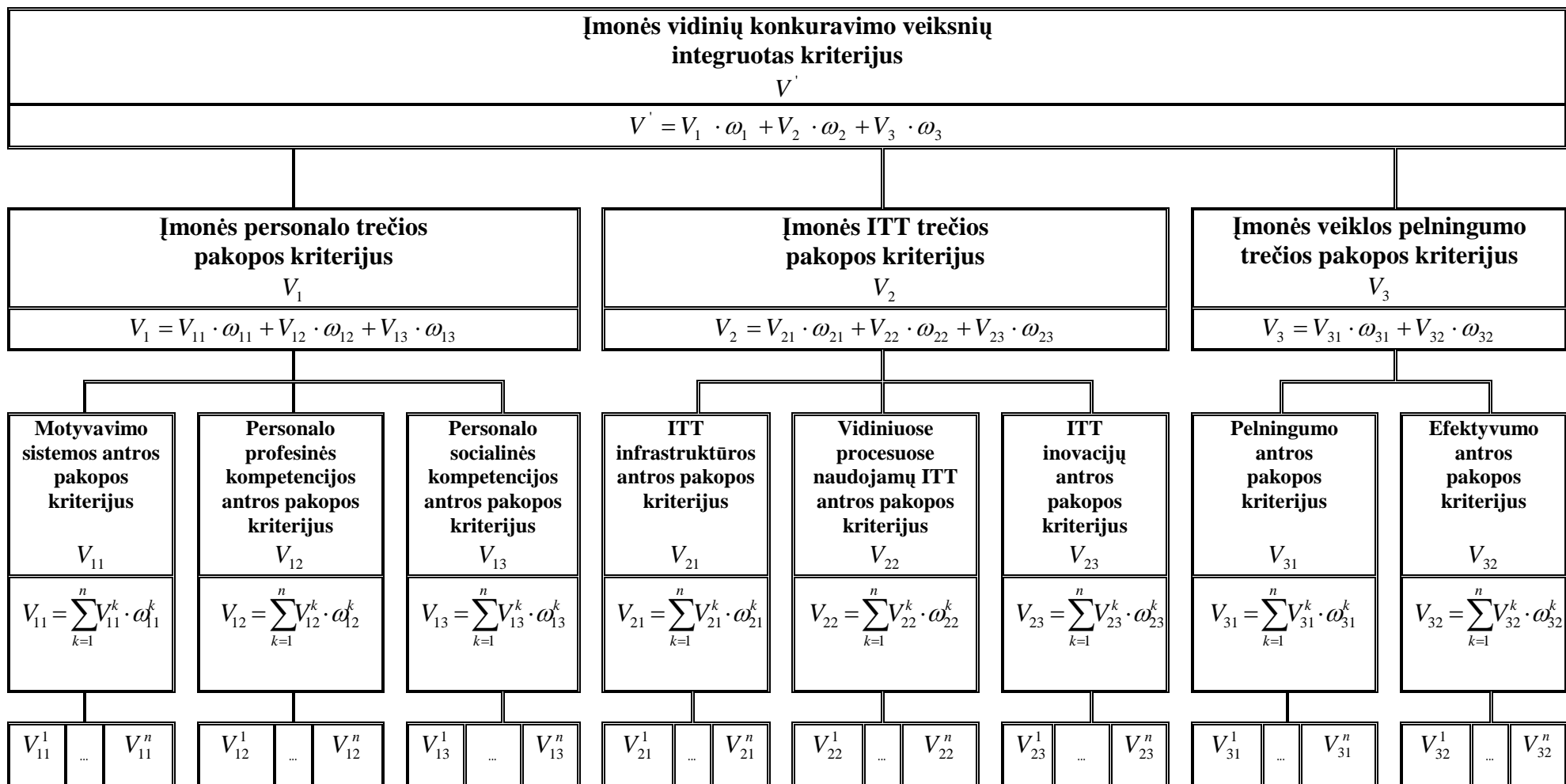
$$V_{11}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m V_l}{m}, \quad (4.34)$$

čia: V_k – veiklos patrauklumo l -ajam darbuotojui įvertis; darbuotojai įvertina vykdomos veiklos srities patrauklumą anketinės apklausos būdu skalės intervale [1, 5]; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Darbuotojų lūkesčių darbo užmokesčio atžvilgiu V_{11}^2 pirminiu kriterijumi vertinami darbuotojų lūkesčiai atliekamų funkcijų ir gaunamo atlygio atžvilgiu (vykdomos funkcijos, atsakomybė, darbo specifiška, pastangos, jo kaip darbuotojo įvertinimas lyginant su gaunamu darbo užmokesčiu):

$$V_{11}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m S_l}{\sum_{l=1}^m E_l}, \quad (4.35)$$

čia: S_l – l -ojo darbuotojo siekiamas darbo užmokestis atsižvelgiant į jo vykdomas funkcijas, atsakomybę, darbo specifišką, pastangas; E_l – l -ojo darbuotojo esamas darbo užmokestis; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.



4.5 pav. Įmonės vidinių konkuravimo veiksnių integruoto kriterijaus apskaičiavimo eiga

Darbuotojų karjeros galimybių V_{11}^3 pirminiu kriterijumi vertinamos darbuotojo karjeros galimybės darbo užmokesčio kitimo ribų atžvilgiu:

$$V_{11}^3 = \frac{A}{S}, \quad (4.36)$$

čia: A – darbo užmokesčio dydis aukščiausioje įmonės pagrindinės veiklos karjeros pozicijoje; S – darbo užmokesčio dydis startinėje įmonės pagrindinės veiklos karjeros pozicijoje.

Papildomos naudos darbuotojui V_{11}^4 pirminiu kriterijumi vertinamos įmonės pastangos išlaikyti darbuotojus kitomis motyvavimo priemonėmis:

$$V_{11}^4 = \frac{\sum_{l=1}^m M_l}{\sum_{l=1}^m I_l}, \quad (4.37)$$

čia: M_l – išlaidos l -ajam darbuotojui, nesusijusios su darbo užmokesčiu (kaupiamasis gyvybės draudimas, beprocentinio kredito galimybės, laisvalaikio organizavimas ir kita); I_l – bendrosios išlaidos l -ajam darbuotojui; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Darbuotojų motyvacijos tobulėti profesinėje veikloje V_{11}^5 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės išlaidų darbuotojui pakėlus kvalifikaciją ir esamų išlaidų darbuotojui nepakėlus kvalifikacijos santykis:

$$V_{11}^5 = \frac{\sum_{l=1}^m P_l}{\sum_{l=1}^m N_l}, \quad (4.38)$$

čia: P_l – išlaidos l -ajam darbuotojui pakėlus kvalifikaciją (jeigu išlaidos nėra padidėjusios, skaičiuojamos esamos išlaidos l -ajam darbuotojui nepakėlus kvalifikacijos); N_l – esamos išlaidos l -ajam darbuotojui iki kvalifikacijos pakėlimo; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudų V_{11}^6 pirminiu kriterijumi vertinamos sąnaudų darbuotojams išlaikyti per metus lyginant su bendrosiomis įmonės sąnaudomis:

$$V_{11}^6 = \frac{D}{S}, \quad (4.39)$$

čia: D – darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudų per metus; S – bendrosios įmonės sąnaudų per metus.

Personalo profesinės kompetencijos antros pakopos kriterijus V_{12} parodo esamą įmonės personalo profesinės kompetencijos bendrąją įvertį ir yra lygus personalo profesinės kompetencijos pirminių kriterijų V_{12}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{12}^k , sumai:

$$V_{12} = \sum_{k=1}^n V_{12}^k \cdot \omega_{12}^k. \quad (4.40)$$

Personalo profesinės kompetencijos antros pakopos kriterijus V_{12} susideda iš tokių pirminių kriterijų: darbuotojų profesinės patirties V_{12}^1 , darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimo pareigybei V_{12}^2 , kompetencijos įgyvendinti sudėtingus projektus V_{12}^3 , kompetencijos kurti naujus produktus (paslaugas) V_{12}^4 , įmonės tikslų pasiekiamumo V_{12}^5 , profesinės kompetencijos didinimo V_{12}^6 .

Darbuotojų profesinės patirties V_{12}^1 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės esamos profesinės patirties atitikmuo lyginant su reikalinga profesine patirtimi:

$$V_{12}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m T_l}{\sum_{l=1}^m R_l}, \quad (4.41)$$

čia: T_l – l -ojo darbuotojo turima profesinė patirtis (metais); R_l – reikalinga l -ojo darbuotojo profesinė patirtis (metais) (informacija imama iš darbuotojų pareiginių nuostatų arba nustatoma ekspertinio vertinimo metodu); m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimo pareigybei V_{12}^2 pirminiu kriterijumi vertinamas bendras įmonės darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimas užimamoms pareigoms:

$$V_{12}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m a_l}{m}, \quad (4.42)$$

čia: a_l – koeficientas, parodantis l -ojo darbuotojo išsilavinimo lygio atitikimą užimamai pareigybei, $a = 1$, jeigu l -ojo darbuotojo išsilavinimas atitinka pareigybę, $a = 0$, jeigu l -ojo darbuotojo išsilavinimas neatitinka pareigybės; koeficiento reikšmę nustato ekspertų grupė pagal įmonės pareiginius nuostatus; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Kompetencijos įgyvendinti sudėtingus projektus V_{12}^3 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės darbuotojų kompetencijos lygis įgyvendinti sudėtingus projektus:

$$V_{12}^3 = \frac{T}{R}, \quad (4.43)$$

čia: T – darbuotojų, turinčių kompetencijos įgyvendinti sudėtingus projektus, skaičius (ekspertinis vertinimas); R – darbuotojų, reikalingų įgyvendinti sudėtingus projektus, skaičius (ekspertinis vertinimas).

Kompetencijos kurti naujus produktus (paslaugas) V_{12}^4 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės darbuotojų, galinčių kurti naujus produktus (paslaugas), lygis:

$$V_{12}^4 = \frac{T}{R}, \quad (4.44)$$

čia: T – darbuotojų, galinčių kurti naujus produktus (paslaugas) bei turinčių atitinkamą kompetenciją, skaičius (ekspertinis vertinimas); R – darbuotojų, reikalingų kurti naujus produktus (paslaugas) bei turinčių atitinkamą kompetenciją, skaičius (ekspertinis vertinimas).

Įmonės tikslų pasiekiamumo V_{12}^5 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės tikslų pasiekiamumo lygis pagal įgyvendintus projektus:

$$V_{12}^5 = \frac{L}{B}, \quad (4.45)$$

čia: L – laiku įgyvendintų projektų skaičius per metus; B – vykdomų projektų skaičius per metus.

Profesinės kompetencijos didinimo V_{12}^6 pirminis kriterijus parodo, kiek vidutiniškai skiriama piniginių vienetų vieno darbuotojo profesinei kompetencijai kelti:

$$V_{12}^6 = \frac{P}{m}, \quad (4.46)$$

čia: P – darbuotojams skiriami piniginiai vienetai (litai) profesinei kompetencijai kelti per metus; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius.

Personalo socialinės kompetencijos antros pakopos kriterijus V_{13} parodo esamą įmonės personalo socialinės kompetencijos bendrąjį įvertį ir yra lygus personalo socialinės kompetencijos pirminių kriterijų V_{13}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{13}^k , sumai:

$$V_{13} = \sum_{k=1}^n V_{13}^k \cdot \omega_{13}^k. \quad (4.47)$$

Įmonės personalo socialinės kompetencijos antros pakopos kriterijus V_{13} susideda iš tokių pirminių kriterijų: darbuotojų bendradarbiavimo kultūros V_{13}^1 , inovatyvių sprendimų

įgyvendinimo V_{13}^2 , darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencijos V_{13}^3 , vadovavimo gebėjimų V_{13}^4 .

Darbuotojų bendradarbiavimo kultūros V_{13}^1 pirminiu kriterijumi vertinama vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo kultūra įmonėje:

$$V_{13}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m K_l}{m}, \quad (4.48)$$

čia: K_l – l -ojo darbuotojo bendradarbiavimo kultūros įvertis naudojant skalę intervale [1, 5]; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius. Įmonės darbuotojai anketinės apklausos būdu vertina tokias sritis: 1) vadovo ir pavaldinių pasitikėjimas vieni kitais, vadovų ir pavaldinių tarpusavio atsakomybės laipsnis; 2) vadovo ir pavaldinių sąžiningas elgesys, vadovo ir pavaldinių vykdomos politikos ir procedūrų skaidrumas; 3) vadovo ir pavaldinių tarpusavio ryšių palaikymo dažnumas, ar dėl to atsiranda bendradarbiavimas; 4) vadovo ir pavaldinių tarpusavio konfliktų dažnumas ir konflikto sprendimo būdai: ar konfliktas išsprendžiamas nesinaudojant formalių priemonių bei sprendimas pasiekiamas abiem šalims susitarus; 5) darbuotojų lojalumas įmonės interesams: ar vadovai elgiasi su pavaldiniais kaip su dalininkais, kai darbuotojų interesai ginami.

Inovatyvių sprendimų įgyvendinimo V_{13}^2 pirminiu kriterijumi vertinamas gebėjimas įgyvendinti inovatyvius projektus: technologinius (sukurti ir naudoti produktus (paslaugas), naujas technologijas), produkto (sukurti, pagaminti ir naudoti naujas gamybos priemones ir vartojimo reikmenis), socialinius (sukurti ir diegti naujas socialines, ekonomines, valdymo, organizacines ir kitas struktūras, veikimo procesus), kompleksinius (į juos įeina dviejų ar visų rūšių inovatyvių projektų požymiai bei savybės):

$$V_{13}^2 = \frac{T}{B}, \quad (4.49)$$

čia: T – įgyvendintų inovatyvių projektų skaičius per trejus metus; B – iš viso įgyvendintų projektų skaičius per trejus metus.

Darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencijos V_{13}^3 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės darbuotojų gebėjimo bendrauti su vartotojais lygis:

$$V_{13}^3 = \frac{\sum_{l=1}^m K_l}{m}, \quad (4.50)$$

čia: K_l – l -ojo darbuotojo bendravimo su vartotojais kompetencijos įvertis naudojant skalę intervale [1, 5]; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius. Įmonės vadovai

vertina darbuotojų bendravimo su vartotojais gebėjimus tokiose srityse: 1) vartotojų poreikių išsiaiškinimas nesukeliant konfliktinių situacijų ar vartotojų nepasitenkinimo; 2) tikslinių vartotojų pritraukimas; 3) vertės vartotojui suteikimas, siekiant sumažinti vartotojo pinigines, laiko, energijos, psichologines sąnaudas; 4) konfliktinių situacijų su vartotojais sprendimas, dėl kurio pasiekiamas konsensusas; 5) partneriškų ryšių su tiksliniais vartotojais palaikymas stengiantis išsiaiškinti, kaip įmonė galėtų jiems suteikti didesnę vertę.

Vadovavimo gebėjimų V_{13}^4 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės darbuotojų pasitenkinimas vadovų vykdoma politika ir gebėjimais:

$$V_{13}^4 = \frac{\sum_{l=1}^m G_l}{m}, \quad (4.51)$$

čia: G_l – l -ojo darbuotojo pasitenkinimo įmonės vadovų vadovavimo gebėjimais įvertis naudojant skalę intervale [1, 5]; m – darbuotojų, atliekančių pagrindinę veiklą, skaičius. Įmonės darbuotojai vertina vadovus pagal tokias charakteristikas: 1) vadovo autoritetas, 2) organizuotumas, 3) atsakomybė, 4) sąžiningumas, 5) verslumas.

ITT trečios pakopos kriterijus V_2 parodo įmonės veikloje naudojamų ITT ir jų sukurtų konkurencinių pranašumų bendrąjį įvertį, ir yra lygus ITT infrastruktūros V_{21} , įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT V_{22} , ITT inovacijų V_{23} antros pakopos kriterijų reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{ij} , sumai:

$$V_2 = V_{21} \cdot \omega_{21} + V_{22} \cdot \omega_{22} + V_{23} \cdot \omega_{23}. \quad (4.52)$$

Įmonės ITT infrastruktūros antros pakopos kriterijus V_{21} parodo esamą įmonės veikloje naudojamų ITT lygį ir yra lygus ITT infrastruktūros pirminių kriterijų V_{21}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{21}^k , sumai:

$$V_{21} = \sum_{k=1}^n V_{21}^k \cdot \omega_{21}^k. \quad (4.53)$$

Įmonės ITT infrastruktūros antros pakopos kriterijus V_{21} susideda iš tokių pirminių kriterijų: darbuotojo aprūpinimo ITT priemonėmis V_{21}^1 , išorinių ir vidinių komunikacijų V_{21}^2 , ITT išlaidų sąnaudų V_{21}^3 .

Darbuotojo aprūpinimo ITT priemonėmis V_{21}^1 pirminiu kriterijumi vertinama įmonės ITT infrastruktūra (mobiliųjų telefonų, interneto vartotojų ir serverių, telefono linijų, personalinių kompiuterių skaičius vienam darbuotojui):

$$V_{21}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m T_l}{\sum_{l=1}^m R_l}, \quad (4.54)$$

čia: T_l – turimos l -osios ITT vienam darbuotojui skaičius; R_l – reikalingos l -osios ITT vienam darbuotojui skaičius (ekspertinis vertinimas); m – ITT skaičius.

Išorinės ir vidinės komunikacijos V_{21}^2 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės išorinės ir vidinės komunikacijos (internetas, ekstranetas, intranetas) potencialas:

$$V_{21}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m T_l}{\sum_{l=1}^m R_l}, \quad (4.55)$$

čia: T_l – turimos l -osios išorinės ir vidinės komunikacijos įmonėje skaičius; R_l – reikalingos l -osios išorinės ir vidinės komunikacijos įmonėje skaičius (ekspertinis vertinimas); m – išorinių ir vidinių komunikacijų skaičius.

ITT išlaikymo sąnaudų V_{21}^3 pirminiu kriterijumi vertinamos išlaidos ITT priežiūrai per metus lyginant su visomis įmonės išlaidomis per metus:

$$V_{21}^3 = \frac{S}{B}, \quad (4.56)$$

čia: S – ITT išlaikymo sąnaudos per metus; B – bendrosios įmonės sąnaudos per metus.

Įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT antros pakopos kriterijus V_{22} parodo esamą įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT potencialą ir yra lygus įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT pirminių kriterijų V_{22}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{22}^k , sumai:

$$V_{22} = \sum_{k=1}^n V_{22}^k \cdot \omega_{22}^k. \quad (4.57)$$

Įmonės vidiniuose procesuose naudojamos ITT antros pakopos kriterijus V_{22} susideda iš tokių pirminių kriterijų: produkto (paslaugos) savikainos po ITT įdiegimo V_{22}^1 , produkto (paslaugos) sukūrimo ciklo sutrumpėjimo naudojant ITT V_{22}^2 , produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui sutrumpėjimo naudojant ITT (nuo užsakymo gavimo iki produkto pristatymo) V_{22}^3 , ryšių su vartotojais palaikymo po produkto (paslaugos) pardavimų V_{22}^4 .

Produkto (paslaugos) savikainos po ITT įdiegimo V_{22}^1 pirminiu kriterijumi vertinama, kaip pakito produkto (paslaugos) savikaina įdiegus ITT:

$$V_{22}^1 = \frac{\sum_{l=1}^m G_l}{\sum_{l=1}^m E_l}, \quad (4.58)$$

čia: E_l – esama l -ojo produkto (paslaugos) savikaina; G_l – galima l -ojo produkto (paslaugos) savikaina pritaikius naują technologiją; m – produktų (paslaugų) skaičius. Kriterijaus reikšmei esant virš vieneto, gauname situaciją, kada neverta diegti naujų ITT, kadangi galima savikaina įdiegus ITT bus didesnė už esamą. Tokiais atvejais esama situacija yra optimali ir prilygintina kriterijaus reikšmei 1.

Produkto (paslaugos) sukūrimo ciklo sutrumpėjimo naudojant ITT V_{22}^2 pirminiu kriterijumi vertinamas produkto (paslaugos) sukūrimo laikas (nuo idėjos generavimo iki produkto (paslaugos) įvedimo į rinką) įdiegus ITT:

$$V_{22}^2 = \frac{\sum_{l=1}^m G_l}{\sum_{l=1}^m E_l}, \quad (4.59)$$

čia: E_l – esamas l -ojo produkto (paslaugos) sukūrimo laikas; G_l – galimas l -ojo produkto (paslaugos) sukūrimo laikas įdiegus ITT; m – produktų (paslaugų) skaičius.

Produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui laiko sutrumpėjimo naudojant ITT V_{22}^3 pirminiu kriterijumi vertinamas produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui (nuo užsakymo gavimo iki produkto (paslaugos) pateikimo) laikas:

$$V_{22}^3 = \frac{\sum_{l=1}^m G_l}{\sum_{l=1}^m E_l}, \quad (4.60)$$

čia: E_l – esamas l -ojo produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui laikas; G_l – galimas l -ojo produkto (paslaugos) pateikimo vartotojui laikas įdiegus ITT; m – produktų (paslaugų) skaičius.

Ryšių su vartotojais palaikymo po pardavimų V_{22}^4 pirminiu kriterijumi vertinamas standartinių ITT operacijų skaičius palaikant ryšius su vartotojais po produkto (paslaugos) pardavimų:

$$V_{22}^4 = \frac{E}{R}, \quad (4.61)$$

čia: E – esamų ITT standartinių operacijų palaikant ryšius su vartotojais po produkto (paslaugos) pardavimų skaičius; R – reikalingų ITT standartinių operacijų skaičius palaikant

ryšius su vartotojais po produkto (paslaugos) pardavimų (ekspertinis vertinimas). Jeigu $1 \leq V_{22}^4$, t. y., aptarnavimo operacijų yra daugiau negu jų reikia, tuomet sukeičiamas skaitiklis su vardikliu. Tokiu būdu perskaičiuota kriterijaus reikšmė reikštų, kad jei esamų operacijų skaičius viršija reikiamų operacijų skaičių, tuomet kuo nereikalingų operacijų yra daugiau, tuo padėtis yra prastesnė.

ITT inovacijų V_{23} antros pakopos kriterijus parodo įmonės veiklos inovatyvumo lygį ir yra lygus ITT inovacijų pirminių kriterijų V_{23}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{23}^k , sumai:

$$V_{23} = \sum_{k=1}^n V_{23}^k \cdot \omega_{23}^k. \quad (4.62)$$

ITT inovacijų antros pakopos kriterijus V_{23} susideda iš tokių pirminių kriterijų: investicijų į tyrimus ir plėtrą V_{23}^1 , ITT diegimo intensyvumo laipsnio V_{23}^2 , intelektualios nuosavybės V_{23}^3 . Investicijų į tyrimus ir plėtrą V_{23}^1 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės investicijų dydis į tyrimus ir plėtrą lyginant su jos gaunamomis pajamomis:

$$V_{23}^1 = \frac{I}{P}, \quad (4.63)$$

čia: I – investicijų dydis tyrimams ir plėtrai per trejus metus; P – įmonės bendrosios pajamos per trejus metus. Įmonės orientacijos į ITT V_{23}^2 pirminiu kriterijumi vertinamas įmonės orientacijos į ITT stiprumas, t. y. lyginamas investicijų dydis į ITT su investicijomis personalo profesinei kompetencijai kelti:

$$V_{23}^2 = \frac{T}{D}, \quad (4.64)$$

čia: T – ITT diegimui skiriamų investicijų dydis per trejus metus; D – darbuotojų profesinei kompetencijai kelti skiriamų investicijų dydis per trejus metus. Intelektualios nuosavybės V_{23}^3 pirminiu kriterijumi vertinama įmonės esamos intelektualios nuosavybės lygis (patentai, licenzijos, autorinės teisės, originalios koncepcijos, prekiniai ženklai):

$$V_{23}^3 = \sum_{l=1}^m N_l, \quad (4.65)$$

čia: N_l – įmonės turimos l -osios intelektualios nuosavybės (patentas, licenzija, autorinės teisės, originali koncepcija, prekės ženklas ir kita) skaičius.

Įmonės veiklos pelningumo trečios pakopos kriterijus V_3 parodo įmonės finansinės veiklos sukuriamą konkurencinio pranašumo bendrąjį įvertį ir įmonės veiklos plėtros galimybes finansinių išteklių atžvilgiu bei yra lygus pelningumo V_{31} ir efektyvumo V_{32} antros

pakopos kriterijų reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumą (ω_{ij}), sumai:

$$V_3 = V_{31} \cdot \omega_{31} + V_{32} \cdot \omega_{32}. \quad (4.66)$$

Įmonės veiklos pelningumo antros pakopos kriterijus V_{31} parodo pelno (grynojo, bendrojo) ir tam tikro įmonės veiklos rodiklio santykį ir yra lygus įmonės veiklos pelningumo pirminių kriterijų V_{31}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumą ω_{31}^k , sumai:

$$V_{31} = \sum_{k=1}^n V_{31}^k \cdot \omega_{31}^k. \quad (4.67)$$

Įmonės veiklos pelningumo antros pakopos kriterijus V_{31} susideda iš tokių pirminių kriterijų: grynojo pardavimų pelningumo V_{31}^1 , veiklos rentabilumo V_{31}^2 , nuosavo kapitalo pelningumo V_{31}^3 , pastovaus kapitalo pelningumo V_{31}^4 , turto grynojo pelningumo V_{31}^5 . Grynojo pardavimų pelningumo V_{31}^1 pirminis kriterijus parodo tikrąjį pardavimų pelningumą įvertinus visas pajamas ir išlaidas, t. y. kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimų litui po visų išlaidų (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{31}^1 = \frac{G}{P}, \quad (4.68)$$

čia: G – grynasis pelnas per trejus metus; P – pardavimų pajamos per trejus metus. Pardavimų pajamos suprantamos kaip ekonominės naudos padidėjimas dėl prekių pardavimų ir paslaugų teikimo per ataskaitinį laikotarpį, pasireiškiantis įmonės turto padidėjimu arba įsipareigojimų sumažėjimu, kai dėl to padidėja nuosavas kapitalas, išskyrus savininkų įmokas (*Verslo apskaitos standartai, 2004*). Veiklos rentabilumo V_{31}^2 pirminis kriterijus parodo įmonės vadovybės sugebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudas, kaip įmonė dirbo nepriklausomai nuo finansinio sverto, mokesčių ir nusidėvėjimo apskaitos (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{31}^2 = \frac{P}{S}, \quad (4.69)$$

čia: P – pelnas prieš apmokestinimą per trejus metus; S – bendrosios sąnaudos per trejus metus. Nuosavo kapitalo pelningumo V_{31}^3 pirminis kriterijus parodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną ir tam tikru mastu – įmonės vadovybės darbo efektyvumą naudojant investuotą kapitalą (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{31}^3 = \frac{G}{K} = \frac{G}{P} \times \frac{P}{T} \times \frac{T}{K}, \quad (4.70)$$

čia: G – grynasis pelnas per trejus metus; K – nuosavas kapitalas per trejus metus; P – pardavimų pajamos per trejus metus; T – turtas per trejus metus. Pastovaus kapitalo pelningumo V_{31}^4 pirminis kriterijus parodo įmonės funkcionavimo ir potencialios plėtros lygį, kaip vadovai sugeba panaudoti nuosavą kapitalą ir ilgalaikius įsipareigojimus (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{31}^4 = \frac{G}{K + I}, \quad (4.71)$$

čia: G – grynasis pelnas per trejus metus; K – nuosavas kapitalas per trejus metus; I – ilgalaikiai įsipareigojimai per trejus metus. Turto grynojo pelningumo V_{31}^5 pirminis kriterijus parodo, kaip įmonės vadovai sugeba panaudoti turtą ir gauti pelną neatsižvelgdami į tai, ar nuosavybė yra kreditorių ar akcininkų (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{31}^5 = \frac{G}{T} \times 100 \%, \quad (4.72)$$

čia: G – grynasis pelnas per trejus metus; T – vidutinė materialioji turto vertė per trejus metus. Įmonės veiklos efektyvumo antros pakopos kriterijus V_{32} parodo sąnaudų lygį ir turto apyvartumą, kurio metu sukuriamas ne tik pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas įmonės veiklos tęstinumui palaikyti, ir yra lygus įmonės veiklos efektyvumo pirminių kriterijų V_{32}^k reikšmių, padaugintų iš atitinkamos pakopos narių reikšmingumų ω_{32}^k , sumai (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32} = \sum_{k=1}^n V_{32}^k \cdot \omega_{32}^k. \quad (4.73)$$

Įmonės veiklos efektyvumo antros pakopos kriterijus V_{32} susideda iš tokių pirminių kriterijų: pardavimų savikainos lygio V_{32}^1 , veiklos sąnaudų 1 pardavimų pajamų litui V_{32}^2 , finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygio V_{32}^3 , viso turto apyvartumo V_{32}^4 , apyvartinio kapitalo apyvartumo V_{32}^5 . Pardavimų savikainos lygio V_{32}^1 pirminis kriterijus parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimų pajamų litui (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32}^1 = \frac{S}{P}, \quad (4.74)$$

čia: S – pardavimų savikaina per trejus metus; P – pardavimų pajamos per trejus metus. Iš šio kriterijaus galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, sugebėjimą kontroliuoti išlaidas. Pardavimų savikainą sudaro per ataskaitinį ir ankstesnius laikotarpius patirtos išlaidos, tenkančios per ataskaitinį laikotarpį suteiktoms paslaugoms ir parduotoms prekėms, todėl įskaitoma tik ta išlaidų dalis, kuri susijusi su paslaugomis, produkcija ir prekėmis, parduotomis per ataskaitinį laikotarpį (*Verslo apskaitos standartai, 2004*). Veiklos sąnaudų 1

pardavimų pajamų litui V_{32}^2 pirminis kriterijus parodo ne tik administracinių, bet ir pardavimų sąnaudų bei bendrų sąnaudų vienam pardavimų litui būklę (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32}^2 = \frac{S}{P}, \quad (4.75)$$

čia: S – veiklos sąnaudos per trejus metus; P – pardavimų pajamos per trejus metus. Veiklos sąnaudos – tai patirtos per ataskaitinį laikotarpį išlaidos, susijusios su įprastine įmonės veikla, vykdoma neatsižvelgiant į pardavimų apimtį, išskyrus finansinę, investicinę ir kitą veiklą (*Verslo apskaitos standartai, 2004*). Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygio V_{32}^3 pirminis kriterijus parodo finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų ir pajamų santykį (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32}^3 = \frac{S}{P}, \quad (4.76)$$

čia: S – finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos per trejus metus; P – finansinės ir investicinės veiklos pajamos per trejus metus. Viso turto apyvartumo V_{32}^4 pirminis kriterijus parodo, kaip efektyviai įmonė panaudoja turimą turtą pardavimų procesui garantuoti, t. y. kiek vienas turto litas sukuria pardavimų pajamų (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32}^4 = \frac{P}{T}, \quad (4.77)$$

čia: P – pardavimų pajamos; T – vidutinė viso turto vertė. Viso turto apyvartumas gali būti skaičiuojamas kartais, mėnesiais ar dienomis. Apyvartinio kapitalo apyvartumo V_{32}^5 pirminis kriterijus parodo, kiek apyvartinis kapitalas per ataskaitinį laikotarpį sukuria apyvartų (adaptuota pagal J. Mackevičių (2005)):

$$V_{32}^5 = \frac{P}{K}, \quad (4.78)$$

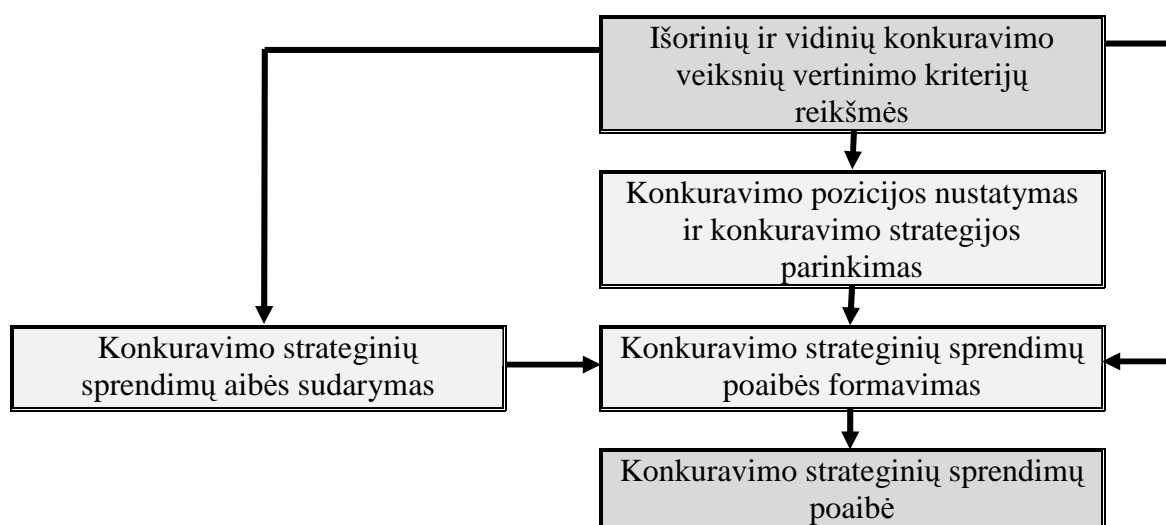
čia: P – pardavimų pajamos; K – vidutinė apyvartinio kapitalo vertė.

Apibendrinant išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo etapą įmonės ekspertai atlieka šias veiklas: pasirenka prioritetinius įmonei konkuravimo veiksnius (išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumą nustatymas); įvertina esamą įmonės padėtį situacijos rinkos segmente ir vidaus išteklių atžvilgiu (pagal sudarytą išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių daugiapakopę vertinimo sistemą); nustato pirminių išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmes, kurias normalizuoja pagal pasiūlytą skalę intervale [1, 5]; apskaičiuoja įmonės išorinių konkuravimo veiksnių I' ir įmonės vidinių konkuravimo veiksnių V' integruotus kriterijus, kurie yra panaudojami tolimesniam etapui – konkuravimo strateginių sprendimų aibeį formuoti.

4.1.2. Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimas

Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo etapas yra skaidomas į tokią išplėstinę seką: išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmių panaudojimas; konkuravimo strateginių sprendimų aibės sudarymas; konkuravimo pozicijos nustatymas ir konkuravimo strategijos parinkimas; konkuravimo strateginių sprendimų poaibės formavimas (4.6 pav.).

Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo etape įmonės ekspertai atlieka tokias veiklas: nustato įmonės konkuravimo poziciją autorės sudarytoje konkuravimo pozicijos parinkimo matricoje (pagal apskaičiuotus išorinių konkuravimo veiksnių I' ir įmonės vidinių konkuravimo veiksnių V' integruotus kriterijus); pasirenka konkuravimo strategiją; iš autorės sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės formuojama konkuravimo strateginių sprendimų poaibė, kurie sudarytų galimybes minimaliomis sąnaudomis pasiekti pasirinktą konkuravimo strategiją. Tai atliekama sugrįžtant prie pirmo etapo – išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo (nustatytų pirminių vertinimo kriterijų reikšmių), kai atsižvelgiama į didžiausią atotrūkį tarp galimų didžiausių ir nustatytų pirminių kriterijų reikšmių.



4.6 pav. Konkuravimo strateginių sprendimų matricos formavimo etapai

Konkuravimo strateginių sprendimų aibė sudaroma remiantis P. Kotler (2002, 2006) pasiūlytais tipiniais konkuravimo sprendimais ir subalansuotą kriterijų sistema (Kaplan, Norton, 1996).

P. Kotler (2002, 2006) pagal įmonės konkuravimo poziciją rinkos segmente – lyderė, pretendėntė į lyderes, lyderės sekėja, nišų užpildytoja – priskiria detalesnes konkuravimo strategijas. P. Kotler (2002, 2006) nuomone, rinkos segmento lyderės tipiniai konkuravimo

strateginiai sprendimai yra: plėsti bendrą rinkos paklausą (įsigyti naujų vartotojų (skverbimosi į rinką strategija, pritraukiant galinčius vartoti, bet nevartojančius produkto vartotojus; naujo rinkos segmento strategija, pritraukiant vartotojus, kurie niekada nėra vartoję produkto; geografinės plėtros strategija, pasiekiant gyvenančius kitoje vietovėje vartotojus); didinti produkto vartojimo kiekį ir dažnį (keičiant dizainą, pakuotės dydį, pasiekiamumą; pateikiant naujus vartojimo būdus; skatinti produkto atnaujinimą įvairiomis rėmimo priemonėmis); išlaikyti turimą rinkos dalį ginamaisiais ir puolamaisiais veiksmais: nuolatos pateikti inovacijas įvedant naujus produktus, paslaugas vartotojui, didinant paskirstymo efektyvumą ir mažinant kaštus; kurti paklausą, vartotojams siūlant produktus, kurių net nereikalauja, o ne tik reaktyviai patenkinti esamus poreikius ar numatyti ir kurti sprendimus būsimiems poreikiams; naudoti gynybines strategijas: esamos pozicijos rinkoje gynyba (užimti nepajudinamą poziciją tarp vartotojų (pirmauti procentine išraiška pagal tai, kiek vartotojų rinkos segmentą tapatina su konkrečia įmone bei kiek vartotojų linkę įsigyti konkretų produktą iš konkrečios įmonės)); „flango gynyba“ (įvesti papildomų produktų); „prevencinė gynyba“ (informuoti konkurentus apie naujus produktus, bet nebūtinai tai daryti); „kontrataka“ (įsiveržti į konkurento pagrindinę „teritoriją“, investuojant į analogišką konkurentui veiklos sritį, siekiant, kad konkurentas imtų gintis ir tokiu būdu susilpnintų skverbimąsi į įmonės užimamą rinkos dalį; panaudoti ekonominius svertus subsidijuojant atakuojamą produktą iš pelningesnio produkto pelno; informuojant apie nemokamą produkto atnaujinimą, tokiu būdu sulaikant vartotojus nuo konkurento produkto įsigijimo; panaudoti politinius svertus, pasitelkiant lobizmą); „mobili gynyba“ (vykdyti rinkos plėtros strategiją, kai pereinama nuo esamo produkto prie produktų poreikio patenkinimo kitomis formomis; diversifikuoti įmonės veiklą, nesusijusią su produkto pakaitalais); mažinimo strategija (pasitraukti iš „teritorijų“, kuriose įmonės pozicija silpnesnė); didinti turimą rinkos dalį. Pretendentės į lyderes konkuravimo strateginiai sprendimai yra „atakuoti“ (1) rinkos lyderę arba (2) pretendentes ar sekėjas į rinkos lyderius, arba (3) mažas vietines įmones, pasirenkant bendrąją „atakos“ strategiją: „frontalinė ataka“: įvesti atitinkantį konkurentui produktą, rėmimą, kainą ir paskirstymą; „flango ataka“: įvesti produktą į rinkos segmentus arba geografines vietas, kuriose konkurentas silpnesnis arba juose pasiūlyti produktus, kurie tenkintų neatrastus vartotojų poreikius; „apsupties ataka“: turint didesnius negu konkurentas išteklius, pulti jo „teritoriją“ plačiu mastu; „apėjimo ataka“: „neatakuoti“ pagrindinio konkurento, bet silpnesnius konkurentus ir paprastesnes rinkas, siekiant sustiprinti savo padėtį rinkoje ir vidinius išteklius pasirenkant naujas geografines rinkas arba diegiant naujas ITT, tokiu būdu modifikuojant esamus produktus; „partizaninė ataka“: demoralizuojančios smulkios „atakos“, kurių tikslas nuolat silpninti konkurentus –

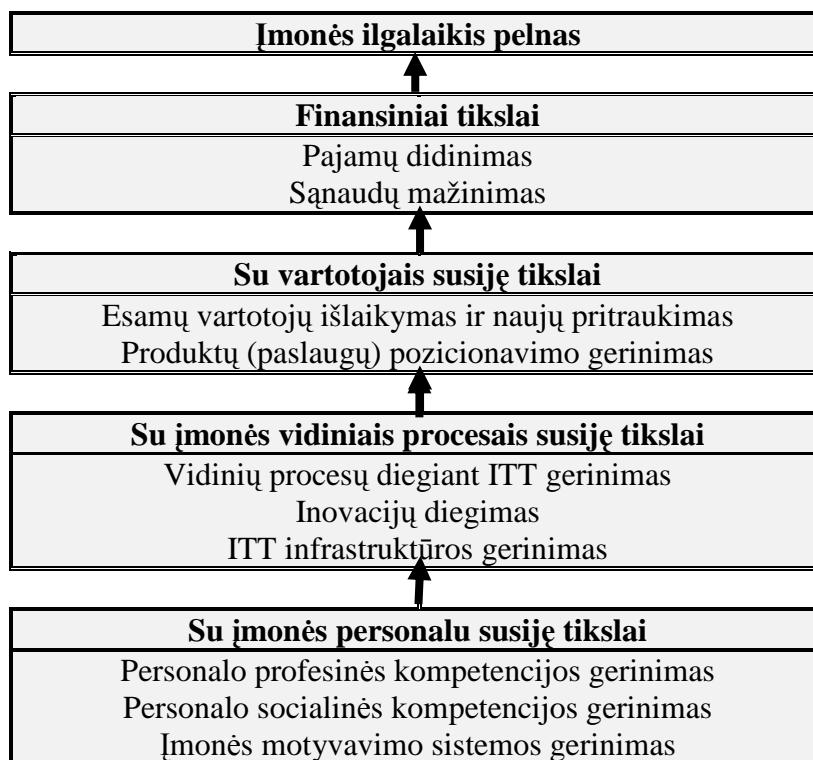
nukainavimai, trumpalaikiai pardavimų skatinimai, teisminių bylų iškėlimas, gandų skleidimas.

Verslo praktikoje sutinkamos specifinės „atakų“ strategijos yra: nukainavimas – palyginamo produkto už mažesnę kainą pasiūlymas; žymiai mažesnės kainos produkto su vidutine ar žemesne kokybe pasiūlymas; žemų kainų ir aukštos kokybės produkto pasiūlymas; pasiūlyti prestižo – didesnės kokybės su aukštesne kaina – produktą; produkto įvairovės pasiūlymas suteikiant vartotojui daugiau galimybių pasirinkti; inovatyvių produktų pasiūlymas; patobulintų–naujų ar geresnės kokybės–paslaugų suteikimas vartotojui; paskirstymo inovacija–naujo paskirstymo kanalo sukūrimas; gamybos sąnaudų sumažinimas; intensyvi rėmimo programa. Sekėjos konkuravimo strateginiai sprendimai yra: panašumas – produkto dizaino ir vardo artimas kopijavimas, parduodant produktą kur kas mažesne kaina negu rinkos segmento lyderiai; imitavimas – kopijuojamas lyderio produktas, tačiau išlaikomas diferencijavimas pakuočių, rėmimo, kainos ar paskirstymo aspektais; adaptavimas – lyderio produktų patobulinimas ar adaptavimas kitiems rinkos segmentams. Adaptuotojai dažniausiai yra būsimi pretendentai į lyderius. Sekėjai išvengia produkto plėtros, jo paskirstymo grandinių radimo ir įvedimo į rinką (rinkos informavimo ir mokymo) sąnaudų. Sekėjai dažniausiai yra pretendentų į lyderius „atakų“ objektas, todėl jiems rekomenduojama laikytis žemų gamybos sąnaudų ir aukštos savo produkto bei aptarnavimo kokybės derinio. Sekėjo strategija turi būti tokia, kad būtų išvengiama konkurentų atsakomųjų veiksmų.

Nišų užpildytojos strateginiai konkuravimo sprendimai yra: alternatyvos sekėjams paieška – tapti rinkos užpildytoju, tai yra lyderiu specifinio rinkos segmento, kuris mažai įdomus kitiems lyderiams; nišos sukūrimas – mažinti riziką, veikiant keliose nišose; išplečiant ir apsaugant nišas rinkos lyderiams siūlomais konkuravimo strateginiais sprendimais. Nišų užpildytojų specializacijos, sutinkamos verslo praktikoje yra: tapti galutinio vartotojo žinovu – orientuotis į vieno tipo galutinių vartotojų segmentą; tapti konkretaus vertikalios lygio žinovu – specializuotis vienoje vertikalios integracijos vertės kūrimo grandinės dalyje; tapti nedidelės vartotojų grupės žinovu (teikti paslaugas nedidelei vartotojų grupei, kurie mažiau įdomūs rinkos lyderiams); tapti konkretaus vartotojo žinovu – aptarnauti vieną arba kelis vartotojus ar jų grupes; specializuotis pardavimuose tam tikroje vietovėje; tapti vieno produkto žinovu – teikti vieną produktą; tapti produkto atributo žinovu – teikti produktą su tam tikra ypatybe; specializuotis pritaikant produktą kiekvienam individualiam vartotojui; tapti kokybės ir kainos žinovu – veikti tik aukštos arba tik žemos kainos ir kokybės srityje; specializuotis aptarnavimo srityje – teikti vieną ar daugiau aptarnavimo paslaugų, kurių neteikia kitos įmonės; būti vieno produkto paskirstymo grandinės ekspertu.

Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo tikslas yra sudaryti visų galimų konkuravimo strateginių sprendimų aibę siekiant, kad konkuravimo tikslų grupės ir jų sprendimai – finansiniai tikslai, į vartotojus orientuoti tikslai, su įmonės vidaus procesais ir procedūromis susiję tikslai, personalo tikslai – būtų tarpusavyje susiję priežastiniais ryšiais. Praplėstas įmonės tikslų grupių skaičius, lyginant su R. S. Kaplan ir D. P. Norton (1996) suformuota subalansuotų kriterijų sistema, sudaro prielaidas įtraukti išorinius konkuravimo veiksnius, tokius kaip verslo sąlygų patrauklumas, rinkos segmento augimas, kadangi jie veikia įmonės pelną (šiuos priežastinius ryšius nagrinėjo ir įrodė PIMS, verslo portfelio analizės metodai). Konkuravimo strateginių sprendimų aibę grindžiama tokia logine-priežastine seka: įmonės pagrindinis tikslas – ilgalaikio ekonominio pelno siekimas, kuris priklauso nuo palankios pozicijos rinkos segmente ir vertės sukūrimo vartotojams, o tai savo ruožtu priklauso nuo įmonės vidinių procesų inovatyvumo ir efektyvumo, kurie tinkamai funkcionuoja esant motyvuotam ir gebančiam įmonės personalui.

Remiantis šia logine seka yra išskiriamos tokios įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės (4.7 pav.): įmonės ilgalaikis pelnas, kuris priklauso nuo rinkos segmento patrauklumo, įmonės produkto pozicionavimo ir vartotojų poreikių patenkinimo; vartotojų poreikių tenkinimas priklauso nuo sėkmingo įmonės produkto pozicionavimo, sutvarkytų įmonės vidaus procesų ir motyvuoto, kvalifikuoto personalo; gerai veikiantys įmonės vidiniai procesai priklauso nuo įmonės personalo motyvacijos, profesinės ir socialinių kompetencijų.



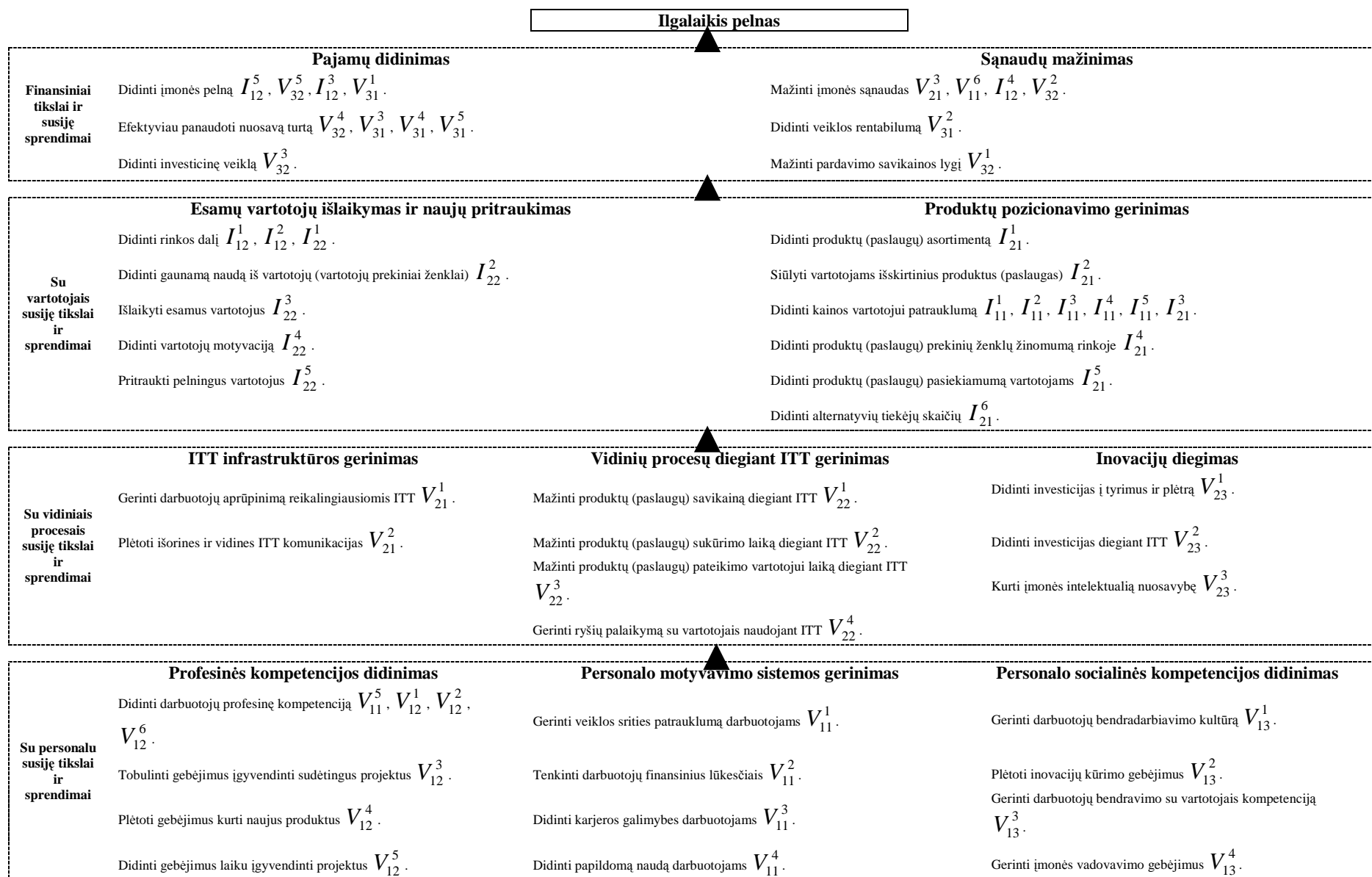
4.7 pav. Įmonės konkuravimo strateginių tikslų grupės

Kiekviena iš šių grupių turi tipinius tikslus (4.8 pav.): finansiniai tikslai – išlaikyti ir didinti pelną; su vartotojais susiję tikslai – pritraukti ir išlaikyti vartotojus (užimti naujas rinkas, didinti produkto vartojimą, didinti rinkos dalį); su įmonės vidiniais procesais susiję tikslai – plėtoti inovacijas, gerinti produktų (paslaugų) gamybos, pristatymo greitį, kokybę, mažinti sąnaudas, stiprinti ITT infrastruktūrą; su personalu susiję tikslai – didinti personalo motyvaciją ir profesinę bei socialinę kompetencijas.

Iš to seka, kad įmonės vartotojų poreikiai bus patenkinti, kai įmonės personalas bus kvalifikuotas ir motyvuotas bei kai įmonės vidaus procesai ir procedūros bus sutvarkytos. Vidaus procesai ir procedūros veiks tik tada, kai personalas bus motyvuotas laikytis procedūrų ir jas tobulinti bei turės gebėjimų tai padaryti. Kadangi įmonės pajamos gali būti didinamos per didesnius pardavimus (kas susiję su naujų rinkų, naujų vartotojų, naujų produktų paieška, didesnio vartojimo skatinimu, didesnės rinkos dalies užėmimu), tai įmonė turi veikti patraukliame rinkos segmente bei užimti tvirtas konkuravimo pozicijas rinkoje. Konkuravimo strateginiams sprendimams yra priskiriami išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijai ir jų maksimalios reikšmės. Tokiu būdu konkuravimo strateginių sprendimų aibė yra sudaroma iš įmonės universaliųjų (t. y. tipinių) ir specifinių (t. y. atspindinčių įmonės veiklos specifiką) tikslų ir jų grupių, kur atskiri elementai ir jų rinkiniai sudaro visą galimų konkuravimo strateginių sprendimų aibę.

Tokioje konkuravimo strateginių sprendimų aibės sudarymo konceptualizacijoje išsprendžiami tokie svarbūs klausimai: kas yra įmonės strategija (tai gali būti vienas, pagrindinis strateginis tikslas, pavyzdžiui, galima pasirinkti iš P. Kotler (2002, 2006) arba kitų autorių siūlomų konkuravimo strategijų, arba tai yra susijusios strateginių tikslų grupės); kas yra įmonės konkuravimo strategija (įmonės ekspertų pasirinktas strateginis tikslas); kas yra konkuravimo strateginių sprendimų aibė (tai yra visos tikslų grupės ir jų sudaromos kombinacijos); kas yra konkuravimo strateginiai sprendimai (artimiausi sprendimai įmonės ekspertų pasirinktam strateginiam tikslui, kai kiekvienas tikslas gali būti lyginamas su kitu tos pačios grupės tikslu, kai kiekvieno aukštesnės hierarchinės padėties tikslui įgyvendinti galimi alternatyvūs žemesnio hierarchinio lygio sprendimai).

Įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica yra suskirstyta į 4 pagrindines zonas pagal išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų integruotų kriterijų reikšmes naudojant skalę intervale [0, 5], tai sudaro prielaidas tiksliai nustatyti įmonės konkuravimo poziciją (4.9 pav., 4.1 lentelė). Nustačius įmonės tikslią konkuravimo poziciją (lyderė, pretendentė į lyderes, sekėja į lyderes, nišų užpildytoja), įmonė pasirenka konkuravimo strategiją, t. y. ko įmonė siekia ir kurioje konkuravimo pozicijoje nori atsistoti.



4.8 pav. Konkuruojančių strateginių sprendimų aibė ir jų tarpusavio ryšiai

Pagal tai, kokią konkuravimo strategiją įmonė pasirenka, t. y. iš kokios konkurencinės pozicijos į kokią konkurencinę poziciją įmonė norėtų patekti, yra formuojama iš sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės konkuravimo strateginių sprendimų poaibė.

Lyderė – kai įmonė savo rinkos segmente turinti didžiausią rinkos dalį bei daro įtaką produktų (paslaugų) kainų pokyčiams, naujų produktų įvedimui į rinką, produktų (paslaugų) rėmimo, paskirstymo politikai. Lyderės konkuravimo pozicija pasižymi tuo, kad gali įsigyti arba turi vertingus bei retus išteklius ir kompetencijas; gali veikti rinkos segmentą, jį sąlygoti naudinga, sau reikiama linkme; įmonė sugeba pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais privalumais ir išorinės aplinkos galimybėmis; įmonės elgsena pagrįsta jos privalumų realizavimu; įmonė koncentruoja pastangas į unikalių vidinių išteklių ir kompetencijų plėtrą ir apsaugą.

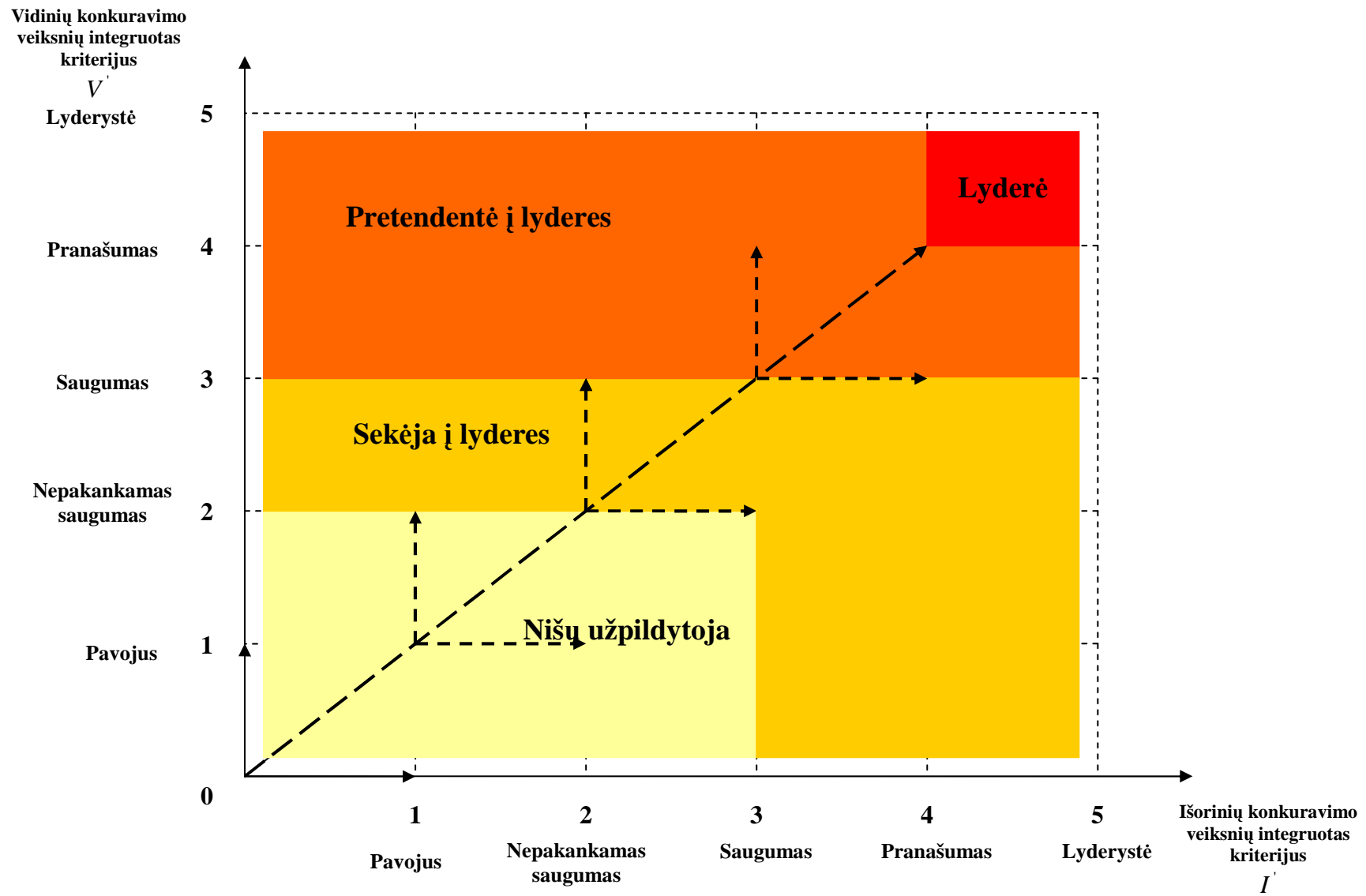
Pretendentė į lyderius – tai įmonė, savo rinkos segmente esanti antra po lyderės ir atkakliai bandanti užimti lyderės poziciją. Pretendentės į lyderes konkuravimo pozicija pasižymi tuo, kad gali įsigyti arba turi vertingus bei retus išteklius ir kompetencijas; įmonė sugeba pasinaudoti rinkos segmente esančiomis galimybėmis; įmonė sugeba pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais privalumais ir išorinės aplinkos galimybėmis; įmonė koncentruoja savo pastangas į unikalių vidinių išteklių ir kompetencijų plėtrą ir apsaugą bei stengiasi užimti lyderės poziciją.

Sekėja į lyderes – tai įmonė, kuri savo rinkos segmente nori išlaikyti esamą rinkos dalį, nekeisdama padėties rinkoje. Sekėjos į lyderes konkuravimo pozicija pasižymi tuo, kad neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai ir kompetencijos yra riboti, todėl imituoja, kopijuoja rinkos segmento lyderę; įmonė sugeba pasinaudoti rinkos segmente esančiomis galimybėmis, tačiau neįtakoja rinkos segmento kaip lyderė; įmonė koncentruoja pastangas į pasirinktos konkuravimo pozicijos išsaugojimą.

4.1 lentelė. Įmonių konkuravimo pozicijos

Konkuravimo pozicija	Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų integruoto kriterijų min ir max reikšmės [I', V']
Lyderė	min [4, 4], max [5, 5]
Pretendentė į lyderes	min [0, 3], max [5, 4] arba [4, 5]
Sekėja į lyderes	min [0, 2] arba [3, 0], max [5, 3]
Nišų užpildytoja	min [0, 0], max [3, 2]

Nišų užpildytoja – tai įmonė, savo rinkos segmente aptarnaujanti rinkų nišas, kurių kitos įmonės nepastebi arba ignoruoja. Nišų užpildytojos konkuravimo pozicija pasižymi tuo, kad neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai ir kompetencijos yra riboti, tačiau unikalūs.



4.9 pav. Įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica

Nišų užpildytoja neturi pakankamai vidinių išteklių užimti didesnę rinkos dalį, nors išorinės aplinkos sąlygos yra tam palankios; turi ribotas galimybes veikti rinkos segmentą sau naudinga linkme; rinkos segmente yra barjerai, trukdantys lengvai į jį patekti; įmonė koncentruoja savo pastangas į esamos konkuravimo pozicijos ir vidinių išteklių apsaugą.

Įmonė gali pasirinkti nišų užpildytojos, sekėjos į lyderes, pretendentės į lyderes arba lyderės konkuravimo strategijas, kurioms yra nustatytos išorinių ir vidinių pirminio vertinimo kriterijų maksimalios reikšmės N_i^* , skalės intervale [3, 5]. Įmonėms, pasirinkusioms lyderės konkuravimo strategiją $N_i^* = 5$ (lyderystė), pretendentės konkuravimo strategiją – $N_i^* = 4$ (pranašumas), sekėjos į lyderes konkuravimo strategiją – $N_i^* = 3$ (saugumas).

Įmonė, pasirinkdama konkuravimo strategiją, gali orientuotis į vidinius konkuravimo veiksnus (vidiniai ištekliai ir kompetencijos), jų sukūrimą ir išsaugojimą; į išorinius konkuravimo veiksnus (įmonės pozicija rinkos segmente), jų sukūrimą ir gerinimą; į vidinius ir išorinius konkuravimo veiksnus.

Pasirenkant įmonei konkuravimo strategiją pateikiamos tokios rekomendacijos:

- jeigu integruoto išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijaus reikšmė yra didesnė už integruotą vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijaus reikšmę $I' > V'$, tai rekomenduojama orientacija į vidinius konkuravimo veiksnus (vidiniai ištekliai ir kompetencijos), jų sukūrimą ir išsaugojimą;
- jeigu integruoto vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijaus reikšmė yra didesnė už integruotą išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijaus reikšmę $I' < V'$, tai rekomenduojama orientacija į vidinius konkuravimo veiksnus (vidiniai ištekliai ir kompetencijos), jų sukūrimą ir išsaugojimą;
- jeigu integruotų vidinių ir išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijaus reikšmės yra tokios pačios arba skiriasi nežymiai $I' = V'$, tai rekomenduojama orientacija į vidinius ir išorinius konkuravimo veiksnus, jų tolygų plėtojimą ir išsaugojimą.

Pasiūlytomis įmonei konkuravimo strategijos pasirinkimo rekomendacijomis siekiama tolygaus išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių plėtojimo.

Konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo etape yra nustatoma įmonės konkuravimo pozicija (pagal išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių integruotų kriterijų įverčius), pasirenkama konkuravimo strategija, bei pagal pasirinktą įmonės konkuravimo strategiją yra formuojama iš sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės konkuravimo strateginių sprendimų poaibė.

Formuojant konkuravimo strateginių sprendimų poaibę yra atsižvelgiama į didžiausią atotrūkį nuo maksimaliai galimų išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo pirminių

kriterijų reikšmių ir įvertintų išorinių bei vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo pirminių kriterijų reikšmių:

$$A_i = (N_i \cdot \omega_{ij}^k) - (N_i^* \cdot \omega_{ij}^k) \quad (4.79)$$

čia: A_i – didžiausias atotrūkis tarp galimų didžiausių ir įvertintų pirminių kriterijų reikšmių, N_i – normalizuota i -ojo pirminio kriterijaus reikšmė, N_i^* – galima didžiausia normalizuota i -ojo pirminio kriterijaus reikšmė, ω_{ij}^k – i -ojo pirminio vertinimo kriterijaus reikšmingumas.

Tokiu būdu gautas atotrūkis yra traktuojamas kaip spęstinos sritys, siekiant pasirinktos konkuravimo strategijos, joms pašalinti yra suformuojama konkuravimo strateginių sprendimų poaibė iš sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės.

4.1.3. Gera ITT praktika

Įmonių gebėjimas mokytis bei perimti kitų įmonių patirtį yra įvardijamas kaip vienas iš konkurencinio pranašumo veiksnių, todėl planuojant pokyčius įmonėje būtina žinoti jau sukauptų praktinių situacijų informacijos šaltinius bei sugebėti jais pasinaudoti. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek verslo praktikoje yra nagrinėjamos įmonių lyderių sėkmės ir nesėkmės priežastys bei stengiamasi jų gerąją praktiką adaptuoti bei atsižvelgti į padarytas klaidas tam, kad būtų sutrumpintas reakcijos į aplinkos pokyčius laikas. Viena iš pagrindinių įmonės vadovų taikomų klaidų yra siekimas pritaikyti „universalią“ strategiją (Duck, 2001; Marchewka, 2003; Ancona, 2004), tačiau sprendžiant įvairaus lygio problemas įmonės vadovai turi ne tik ieškoti jau anksčiau išspręstų problemų analogų, bet ir jų pagrindu adaptuoti buvusios problemos sprendinius atsižvelgiant jau į besikeičiančių rinkos sąlygų specifiką. Jau išspręstų panašaus lygio problemų paieška ir sprendinio adaptavimas konkrečiai situacijai yra pagrindinė priemonė sutrumpinti įmonės problemos sprendimo laiką bei rasti naujų idėjų šaltinius. Todėl geros praktikos patirties panaudojimo principą yra tikslinga įvertinti, kadangi vienas iš įmonės veiklos efektyvumo užtikrinimo būdų yra sisteminis kitų įmonių geros praktikos patirties nagrinėjimas bei tinkamiausio atvejo adaptavimas konkrečiai situacijai.

Nors e. verslo plėtra pastaruoju metu sudaro sąlygas įmonėms plačiau veikti virtualioje erdvėje, tačiau nekomercinių (inicijuotų ES komisijos ir „Europos e. verslo paramos tinklo“) geros ITT praktikos panaudojimo pavyzdžių informacinių bazių yra keletas:

- Geros e. Europos praktikos duomenų bazėje (Best E–European Practice Knowledge System, BEEP) sukaupta informacija apie sėkmingą ITT panaudojimą SVV, socialinės integracijos sferoje, e. valdžioje, darbo ir įgūdžių, regioninės plėtros sektoriuose;

sukaupti geros praktikos pavyzdžiai atspindi ITT integracijos ypatumus įvairiuose pasaulio regionuose (Beep Knowledge System, <http://www.beepknowledgesystem.org>);

- E. rinkos paslaugų (*eMarket Services*) bazėje sukaupti įmonių, veikiančių įvairiose sferose, praktikos pavyzdžiai, tačiau ši bazė yra nedidelė (išanalizuoti tik 45 konkretūs atvejai) (eMarket Services, <http://www.emarketservices.com>);
- Gera nacionalinė praktika (*Good national practices*) – informacinis tinklapis sujungiantis įvairių šalių geros praktikos duomenų bazes (European e-Business Support Network, <http://www.e-bsn.org>), tačiau pagrindinė problema yra ta, kad nurodytų veiksmų informacija pateikiama tos šalies valstybine kalba, todėl negalima įvertinti kitų šalių duomenų bazių dėl kalbos barjerų bei neatitinka informacijos amžiaus principų, kai informacija ir jos prieinamumas plačiai visuomenei yra pagrindiniai dalykai.

Išanalizavus esamas e. praktikos duomenų bazes, BEEP (geriausi e. Europos praktikos pavyzdžiai) duomenų bazė pasirinkta tolesniems tyrimams, kaip labiausiai išplėtota ir galinti sujungti visus kitus e. praktikos šaltinius bei priimtinausią verslo aplinkos dalyviams formą. BEEP duomenų bazės tikslas – padėti pasirinkti konkrečiai situacijai adekvatų problemos sprendimo variantą. Šioje duomenų bazėje surinkta daugiau nei keturi šimtai geros e. praktikos pavyzdžių ne tik iš ES bet ir iš kitų, Europos, Šiaurės ir Pietų Amerikos, Azijos, Afrikos šalių. Šioje duomenų bazėje yra pateikiami ir geros ITT panaudojimo praktikos Lietuvos įmonėse pavyzdžiai. ITT panaudojimo veikloje praktikos Lietuvoje pavyzdžių tyrimus ir analizę atliko VGTU Vadybos fakulteto Verslo technologijų katedros darbuotojai, kurie buvo pakviesti dirbti ekspertais BEEP projekte. Projekto metu buvo atlikta įmonių pažangos ir ITT panaudojimo veikloje lygio tyrimas, išanalizuota ir įvertinta daugiau kaip šimtas geriausių ITT projektų Lietuvos įmonėse bei valstybinėse institucijose (dvidešimt sėkmingiausių rekomenduota įtraukti į BEEP duomenų bazę).

BEEP duomenų bazės struktūrą sudaro interesų sritys (darbas ir įgūdžiai, virtualus smulkus ir vidutinis verslas, socialinė integracija, regionų plėtra, e. valdžia), uždaviniai (kiekviena sritis skaidoma į smulkesnes dalis pagal tikslų grupes, kurios susiformuoja išskėlus klausimą – „ką Jūs norite pasiekti?“), veiksniai (kaip praktiškai gali būti sprendžiamas konkretus uždavinys, t. y. keletas skirtingų tos pačios problemos sprendimo variantų pasitelkiant ITT), indikatoriai (sudaro prielaidas palyginamuoju metodu įvertinti sprendinio tinkamumą konkrečiu atveju). Geros praktikos uždavinio sprendiniai (paieškos rezultatai) aprašomi tokia tvarka: projekto esmė, uždaviniai, šaltiniai, veikla (integravimo procesas), poveikis (nauda), išmoktos pamokos, esminiai dalykai, išvados, informacijos šaltiniai, naudingos nuorodos. BEEP geros praktikos bazės valdymas ir hierarchinė vertinimo sistema sudaro trys dimensijos, apibūdinančios konkrečią žinių sritį: 1 dimensija (laikas, geografinė

padėtis, ITT, vartotojai, tiesiogiai su projektu susijusių žmonių skaičius, ES paramos klasifikatorius, investicijos ir sąnaudos); 2 dimensija (interesų sritys, uždaviniai, veiksniai, indikatoriai); 3 dimensija (projekto esmė, uždaviniai, šaltiniai, veikla, rezultatai, išvados, nuorodos). BEEP modelis atitinka geros ITT praktikos pavyzdžių kaupimo, paieškos ir klasifikavimo poreikius, tačiau nėra orientuotas į galutinį vartotoją (įmonės vadovą), kuriam tenka spręsti ITT sąlygojamų verslo pokyčių valdymo uždavinius. Parengtos paieškos sudaro prielaidas surasti sprendinį tik pagal konkrečius nurodytus uždavinius, bet nepateikia nestandartinių valdymo sprendimo alternatyvų, kaip ir nepadaeda apsispręsti dėl pokyčių įgyvendinimo būdo, o tai yra aktualu informacijos amžiaus sąlygomis. Šioms problemoms spręsti V. Elskytė (2006) pasiūlė verslo pokyčių valdymo modelį integruojant ITT. Modelyje sprendimo paieška vykdoma tokiomis alternatyviomis kryptimis: praktinio sprendinio (idėjos) išrinkimas (įvertinama esama situacija, užsibrėžiamas tikslas, įvertinama rinkos aprėptis ir vartotojai į kuriuos orientuojamas sprendimas); pokyčių įgyvendinimo būdo išrinkimas (vartotojas nurodo pokyčių jėgos stiprumo, pokyčių greičio bei pasipriešinimo pokyčiams rodiklius (charakteristikas)). Verslo pokyčių valdymo modelyje yra numatyti ITT praktikos projektų paieškos mechanizmai bei sukurtos tinkamiausio, konkrečioje situacijoje, pokyčių įgyvendinimo būdo atrankos ir vertinimo priemonės. Modelis sudaro prielaidas efektyviai valdyti verslo pokyčių, sąlygotų ITT plėtros, procesą (priimant sprendimą dėl pokyčių paradigmos pasirinkimo įvertinti kiekvienos iš galimų paradigmu diegimo rezultatus) ir daryti įtaką įmonės keitimo proceso gyvavimo ciklui, t. y. jo trukmei. Panaudotas daugiakriteris kiekybinis vertinimo metodas sudaro prielaidas mažinti ITT projektų riziką, pasirenkant konkretų projektą priklausomai nuo esamų rinkos sąlygų, išsikeltų tikslų bei uždavinių. Pakitus aplinkos sąlygoms modelyje nesudėtinga pakoreguoti vertinimo kriterijų sąrašą ir atlikti ITT projektų praktikos bei pokyčių idėjos atranką. Tai sudaro galimybę taikyti modelį dinamiškai kintančioje verslo aplinkoje ir taikyti atsižvelgiant į keliamus tikslus bei iškilusius iššūkius. V. Elskytės (2006) teigimu, verslo aplinkos pokyčių priežasčių įvairovė sudaro prielaidas tyrimų šia kryptimi tęstinumui, kadangi pokyčius nulemia ne tik ITT plėtra, bet ir daugelis kitų verslo aplinkos procesų (globalizacija, integracija, standartizacija ir pan.), kurių įtakos laipsnis ir tendencijos nėra pakankamai sistemiškai ištirti. Dar viena galima mokslinių tyrimų kryptis yra konkurencinio pranašumo kūrimo ITT priemonėmis galimybės, kurios yra nepakankamai išanalizuotos ir įvertintos. Šis modelis gali būti naudojamas verslo idėjų paieškai ir atrankai, pavojų bei galimybių vertinimui įgyvendinant idėją, siekiant sutrumpinti ITT projektų įgyvendinimo laiką. Tačiau šis modelis nesudaro prielaidų identifikuoti įmonės vidinių ir išorinių konkuravimo veiksnių, todėl šio modelio veikimo principų pritaikomumas galimas tik pasirinkus konkuravimo strategiją bei ieškant idėjų geros ITT praktikos duomenų

bazėse, ITT atvejo alternatyvoms įvertinti, tinkamiausiam ITT atvejui parinkti bei adaptuoti įmonėje atsižvelgiant į konkrečią situaciją.

Gera praktika, alternatyvos parinkimas (veiksmų planas), tinkamiausias atvejis. Šiame etape siūloma taikyti V. Elskytės pasiūlytą praktinio ITT sprendinio pasirinkimo modelį (Elskytė, 2006), kai įvertinama esama situacija, užsibrėžiamas tikslas, įvertinama rinkos aprėptis ir vartotojai į kuriuos orientuojamas sprendimas. Kitas žingsnis – žinių bazėje pagal paieškos kriterijus – tikslas, vartotojas, aprėptis – nustatomi tiksliniai rodikliai, kuriais sprendinio parinkimo sistema suformuoja galimų (atitinkančių nurodytas sąlygas) praktikos sprendinių aibę – paradigmą. Paradigma apibendrina ne vieną, o kelis ar keliasdešimt alternatyvių sprendinių. Tai yra geros ITT panaudojimo praktikos pavyzdžių. Sprendinio ieškantis verslo atstovas įvertinęs rinkos, kurioje veikia specifika, iš gautos aibės pasirenka keletą tinkamiausių pavyzdžių, artimiausių suformuotai problemai. Tuomet atliekamas jų, kaip investicinių projektų vertinimas (priklausomai nuo turimų duomenų pasirenkamas vertinimo metodas). Šis modelis leidžia sutrumpinti ITT projekto idėjos paieškos, jos vertinimo ir pasirinkto projekto specifikuojimo bei dokumentavimo laiką. Nurodžius pagrindines charakteristikas (keliamų tikslų, rinkos bei vartotojų) gaunama paradigma su galimų sprendinių aibe, iš kurios atlikus kiekvieno projekto vertinimą galima pasirinkti tinkamiausią. Šiuo atveju galima vertinti savo turimą idėją su geros praktikos pavyzdžiais, įvertinti tinkamumą ir priimti sprendimą, kurį iš jų įgyvendinti.

4.2. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio taikymas

Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio pritaikomumas tikrintas Lietuvos įmonėse. Siekiant patikrinti modelio adaptyvumą verslo sektoriui, pasirinktos įmonės, užsiimančios įmonių valdymo konsultacine veikla. Įmonės sutiko dalyvauti tyrime su sąlyga, kad bus laikomasi konfidencialumo, todėl nebus pateikiami originalūs įmonių pavadinimai, jų veiklos detalesnis aprašymas bei tarpiniai skaičiavimai. Dėl aukščiau išvardintų priežasčių pirmoji tyrime sutikusi dalyvauti įmonė bus įvardijama „A“ įmone, antroji – „B“ įmone.

„A“ ir „B“ įmonėse buvo sudarytos ekspertų grupės. „A“ įmonės ekspertų grupę sudarė: įmonės direktorius, valdymo projektų koordinatorius, ITT specialistas, finansininkas, iš išorės pakviestas įmonių valdymo srities ekspertas.

„B“ įmonės ekspertų grupę sudarė: įmonės akcininkas, įmonės direktorius, valdymo projektų koordinatorius, ITT projektų koordinatorius, finansų direktorius.

„A“ ir „B“ įmonių ekspertai buvo supažindinti su konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio taikymo sąlygomis, išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo

eiga, konkuravimo strateginių sprendimų aibės formavimo principais bei numatomais rezultatais.

Pirmasis modelio etapas – išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimas – vyko tokiu nustatytu eiliškumu:

- pirminių vertinimo kriterijų sąrašo sudarymas;
- vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymas;
- vertinimo kriterijų reikšmių nustatymas ir normalizavimas;
- integruotų kriterijų reikšmių skaičiavimas;
- vertinimo rezultatų pateikimas.

„A“ ir „B“ įmonių ekspertai susipažino su sudarytu pirminių vertinimo kriterijų sąrašu. Kadangi pakitimų sudarytame konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašė nebuvo (konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai atitiko nagrinėjamų įmonių veiklos specifiką), „A“ ir „B“ įmonių ekspertų grupės perėjo prie kito etapo – išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumų nustatymo (4.2, 4.3 lentelės).

„A“ ir „B“ įmonių ekspertų grupės nustatydamos išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumus, įmonės pozicijai rinkos segmente suteikė didesnę svarbą nei rinkos segmento patrauklumui: „A“ įmonė pozicijos tvirtumui rinkos segmente nustatė 0,6, „B“ įmonė – 0,7 reikšmingumus; rinkos segmento patrauklumui 0,4 („A“ įmonė) ir 0,3 („B“ įmonė).

Nustatant rinkos segmento patrauklumo antros pakopos kriterijų – verslo sąlygų patrauklumas ir rinkos segmento augimas – reikšmingumus, didesnė svarba buvo nustatyta rinkos segmento augimui („A“ įmonė – 0,6; „B“ įmonė – 0,7) nei verslo sąlygų patrauklumui („A“ įmonė – 0,4; „B“ įmonė – 0,3).

Nustatant įmonės pozicijos rinkos segmente antros pakopos kriterijų – paslaugų pozicionavimas ir vartotojai – reikšmingumus, „A“ ir „B“ įmonės suteikė vienodus reikšmingumus vertinimo kriterijams (po 0,5 reikšmingumo). „A“ ir „B“ įmonių ekspertų grupės nustatydamos vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumus, „A“ įmonė personalo bei veiklos pelningumo trečios pakopos kriterijams suteikė po 0,4 reikšmingumų, o naudojamoms ITT – 0,2 reikšmingumo. „B“ įmonė naudojamų ITT įmonės veikloje bei veiklos pelningumo trečios pakopos kriterijams nustatė 0,3 reikšmingumus, o personalui – 0,4 reikšmingumą. Nustatant įmonės personalo trečios pakopos kriterijaus grupėje esančius antros pakopos kriterijų – įmonės motyvavimo sistema, personalo profesinė ir socialinė kompetencijos – reikšmingumus, „A“ ir „B“ įmonės vienodus reikšmingumus suteikė personalo profesinei kompetencijai (0,5 reikšmingumo) bei didesnę svarbą nustatė

personalo socialinei kompetencijai („A“ įmonė – 0,3, „B“ įmonė – 0,4) lyginant su motyvavimo sistema („A“ įmonė – 0,2, „B“ įmonė – 0,1).

Nustatant įmonės ITT trečios pakopos kriterijaus bloke esančius antros pakopos kriterijų – ITT infrastruktūra, įmonės vidiniuose procesuose naudojamos ITT, ITT inovacijos – reikšmingumus, „A“ ir „B“ įmonės didesnę svarbą suteikė įmonės vidiniuose procesuose naudojamoms ITT („A“ įmonė – 0,6, „B“ įmonė – 0,4), tuo tarpu ITT infrastruktūrai ir ITT inovacijoms po lygiai („A“ įmonė – po 0,2, „B“ įmonė – po 0,3 reikšmingumų). Įmonės veiklos pelningumo trečios pakopos kriterijaus bloke esantiems antros pakopos kriterijams abi įmonės suteikė vienodai reikšmingumą – po 0,5.

„A“ ir „B“ įmonių ekspertų grupės vertinimo kriterijų reikšmėms normalizuoti naudojo autorės sudarytą kriterijų reikšmių normalizavimo skalę intervale [1, 5] su jau priskirtomis kriterijų reikšmėmis, kur „1“ vertinimo kriterijaus reikšmė – pavojus, „2“ – nepakankamas saugumas, „3“ – saugumas, „4“ – pranašumas, „5“ – lyderystė (vertinimo kriterijų reikšmių normalizavimo skalė sudaryta mokslinių ir empirinių tyrimų pagrindu) (4.2, 4.3 lentelės).

Normalizavus išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmes, buvo skaičiuojami išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių antros pakopos kriterijai ir pirminiai kriterijai, kurių rezultatai pateikiami 4.2 ir 4.3 lentelėse. „A“ įmonės išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo antros pakopos ir pirminiai kriterijai pagal gautus rezultatus buvo suskirstyti į pavojaus (1), nepakankamo saugumo (2), saugumo (3), pranašumo (4), lyderystės (5) pozicijas. Apibendrinus „A“ įmonės išorinių konkuravimo veiksnių antros pakopos ir pirminių kriterijų vertinimą buvo nustatyta, kad:

- konkuravimo veiksnių pavojus yra technologinis pasirengimas, paslaugos paskirstymo grandinės;
- konkuravimo veiksnių nepakankamas saugumas yra valstybės valdymo institucijų veiklos kokybė, makroekonominės aplinkos stabilumas, konkuravimo sąlygos rinkoje, kainų augimo pokytis, rinkos segmento sąnaudų augimas, užimama rinkos dalis, paslaugos specializacija, paslaugos kainos konkurencingumas, paslaugos prekinio ženklo žinomumas, vartotojų prekiniai ženklai;
- konkuravimo veiksnių saugumas yra bendroji rinkos segmento paklausa, rinkos segmento augimo tempai, rinkos segmento pelningumas, vidutinis rinkos segmento įmonių pelningumas, tiekėjų galia, vartotojų motyvuotumas, vartotojų pelningumas;
- konkuravimo veiksnių pranašumas yra paslaugų diferenciacija, vartotojų kaita.

„B“ įmonės išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo antros pakopos ir pirminiai kriterijai pagal gautus rezultatus buvo suskirstyti į pavojaus (1), nepakankamo saugumo (2),

saugumo (3), pranašumo (4), lyderystės (5) pozicijas. Apibendrinus „B“ įmonės išorinių konkuravimo veiksnių antros pakopos ir pirminių kriterijų vertinimą, buvo nustatyta kad:

- konkuravimo veiksnių nepakankamas saugumas yra valstybės valdymo institucijų veiklos kokybė, makroekonominės aplinkos stabilumas, konkuravimo sąlygos rinkoje, kainų augimo pokytis, rinkos segmento sąnaudų augimas, paslaugos diferenciacija, paslaugos kainos konkurencingumas, vartotojų kaita, vartotojų motyvuotumas;
- konkuravimo veiksnių saugumas yra technologinis pasirengimas, bendroji rinkos segmento paklausa, rinkos segmento augimo tempai, rinkos segmento pelningumas, vidutinis rinkos segmento įmonių pelningumas, paslaugos prekinio ženklo žinomumas, paslaugos paskirstymo grandinės, tiekėjų galia, rinkos dalis;
- konkuravimo veiksnių pranašumas yra paslaugos specializacija, vartotojų pelningumas, vartotojų prekiniai ženklai.

Galima daryti išvadą, kad tarp rinkos segmento patrauklumo antros pakopos kriterijų – verslo sąlygų patrauklumo ir rinkos segmento augimo – „B“ įmonė yra geresnėse pozicijose lyginant su „A“ įmone: „B“ įmonės verslo sąlygų patrauklumas yra vertinamas 2,2 („A“ įmonės – 1,9); „B“ įmonės rinkos segmento augimas yra vertinamas 2,8 („A“ įmonės – 2,7).

Lyginant pozicijos rinkos segmente antros pakopos kriterijų – paslaugų pozicionavimo ir vartotojų – įverčius žymiai skiriasi „B“ įmonės paslaugų pozicionavimas: „B“ įmonė įvertinta 2,8, „A“ įmonė – 2,4 balo. Tuo tarpu vartotojų antros pakopos kriterijaus atžvilgiu „A“ ir „B“ įmonių pozicijos skiriasi tik 0,2 balo: „B“ įmonė įvertinta 3, „A“ įmonė – 2,8. Iš to seka, kad lyginant „A“ ir „B“ įmonių rinkos segmento patrauklumo ir pozicijos rinkos segmente trečios pakopos kriterijus, „B“ įmonė yra geresnėse konkuravimo pozicijose išorinių konkuravimo veiksnių atžvilgiu:

- „A“ įmonės rinkos segmento patrauklumas įvertintas 2,4 balo, „B“ įmonės – 2,6;
- „A“ įmonės pozicija rinkos segmente įvertinta 2,6 balo, „B“ įmonės – 2,9.

„A“ įmonės vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijai pagal gautus rezultatus buvo suskirstyti į pavojaus (1), nepakankamo saugumo (2), saugumo (3), pranašumo (4), lyderystės (5) pozicijas. Apibendrinus „A“ įmonės vidinių konkuravimo veiksnių antros pakopos ir pirminių kriterijų vertinimą, buvo nustatyta, kad pavojus yra: darbuotojo lūkesčiai darbo užmokesčio atžvilgiu, darbuotojų karjeros galimybės, papildoma nauda darbuotojui, darbuotojų motyvacija tobulėti profesinėje veikloje, profesinės kompetencijos didinimas, paslaugos savikaina po ITT įdiegimo, paslaugos sukūrimo ciklo ir pateikimo sutrumpėjimas naudojant ITT, ryšiai su vartotojais po pardavimo, investicijos į tyrimus ir plėtrą, ITT diegimo intensyvumo laipsnis.

4.2 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmingumą, reikšmių, skaitinių verčių suvestinė

Įmonės išorinių konkuravimo veiksnių kriterijai	Kriterijų reikšmingumai		Kriterijų reikšmių normalizavimo skalė					Normalizuotos kriterijų reikšmės		Kriterijų įverčiai	
	A	B	1	2	3	4	5	A	B	A	B
Verslo sąlygų patrauklumas	0,4	0,3								1,9	2,2
Technologinis pasirengimas I_{11}^1	0,1	0,2	$1 \leq I_{11}^1 < 1,5$	$1,5 \leq I_{11}^1 < 2,5$	$2,5 \leq I_{11}^1 < 3,5$	$3,5 \leq I_{11}^1 < 4,5$	$4,5 \leq I_{11}^1 \leq 5$	1	3	0,1	0,6
Valstybės institucijų veiklos kokybė I_{11}^2	0,2	0,2	$1 \leq I_{11}^2 < 1,5$	$1,5 \leq I_{11}^2 < 2,5$	$2,5 \leq I_{11}^2 < 3,5$	$3,5 \leq I_{11}^2 < 4,5$	$4,5 \leq I_{11}^2 \leq 5$	2	2	0,4	0,4
Makroekonominės aplinkos stabilumas I_{11}^3	0,2	0,2	$1 \leq I_{11}^3 < 1,5$	$1,5 \leq I_{11}^3 < 2,5$	$2,5 \leq I_{11}^3 < 3,5$	$3,5 \leq I_{11}^3 < 4,5$	$4,5 \leq I_{11}^3 \leq 5$	2	2	0,4	0,4
Konkuravimo sąlygos rinkoje I_{11}^4	0,3	0,2	$1 \leq I_{11}^4 < 1,5$	$1,5 \leq I_{11}^4 < 2,5$	$2,5 \leq I_{11}^4 < 3,5$	$3,5 \leq I_{11}^4 < 4,5$	$4,5 \leq I_{11}^4 \leq 5$	2	2	0,6	0,4
Kainų augimo pokytis I_{11}^5	0,2	0,2	$0 \leq I_{11}^5 < 0,2$	$0,2 \leq I_{11}^5 < 0,5$	$0,5 \leq I_{11}^5 < 0,8$	$0,8 \leq I_{11}^5 < 1$	$1 \leq I_{11}^5$	2	2	0,4	0,4
Rinkos segmento augimas	0,6	0,7								2,7	2,8
Bendroji rinkos segmento paklausa (mln.) I_{12}^1	0,2	0,2	$0 \leq I_{12}^1 < 2$	$2 \leq I_{12}^1 < 5$	$5 \leq I_{12}^1 < 8$	$8 \leq I_{12}^1 < 11$	$11 \leq I_{12}^1$	3	3	0,6	0,6
Rinkos segmento augimo tempai I_{12}^2	0,2	0,2	$I_{12}^2 < 2$	$2 \leq I_{12}^2 < 5$	$5 \leq I_{12}^2 < 8$	$8 \leq I_{12}^2 < 11$	$11 \leq I_{12}^2$	3	3	0,6	0,6
Rinkos segmento pelningumas I_{12}^3	0,2	0,2	Neigiamas	$0 \leq I_{12}^3 < 0,05$	$0,05 \leq I_{12}^3 < 0,15$	$0,15 \leq I_{12}^3 < 0,2$	$0,2 \leq I_{12}^3$	3	3	0,6	0,6
Rinkos segmento sąnaudų augimas I_{12}^4	0,3	0,2	$1 < I_{12}^4$	$0,8 < I_{12}^4 \leq 1$	$0,7 < I_{12}^4 \leq 0,8$	$0,5 < I_{12}^4 \leq 0,7$	$0 \leq I_{12}^4 \leq 0,5$	2	2	0,6	0,4
Vidutinis rinkos segmento įmonių pelningumas I_{12}^5	0,1	0,2	$I_{12}^5 < 0,1$	$0,1 \leq I_{12}^5 < 0,3$	$0,3 \leq I_{12}^5 < 0,5$	$0,5 \leq I_{12}^5 < 1$	$1 \leq I_{12}^5$	3	3	0,3	0,6
Paslaugų pozicionavimas	0,5	0,5								2,4	2,8
Paslaugos specializacija I_{21}^1	0,1	0,2	$0 \leq I_{21}^1 < 0,1$	$0,1 \leq I_{21}^1 < 0,3$	$0,3 \leq I_{21}^1 < 0,5$	$0,5 \leq I_{21}^1 < 0,8$	$0,8 \leq I_{21}^1 \leq 1$	2	4	0,2	0,8
Paslaugos diferenciacija I_{21}^2	0,2	0,1	$1 \leq I_{21}^2 < 1,5$	$1,5 \leq I_{21}^2 < 2,5$	$2,5 \leq I_{21}^2 < 3,5$	$3,5 \leq I_{21}^2 < 4,5$	$4,5 \leq I_{21}^2 \leq 5$	4	2	0,8	0,2
Paslaugos kainos konkurencingumas I_{21}^3	0,3	0,3	$0 \leq I_{21}^3 < 0,1$	$0,1 \leq I_{21}^3 < 0,3$	$0,3 \leq I_{21}^3 < 0,5$	$0,5 \leq I_{21}^3 < 0,8$	$0,8 \leq I_{21}^3 \leq 1$	2	2	0,6	0,6
Paslaugos prekinio ženklo žinomumas I_{21}^4	0,2	0,2	$0 \leq I_{21}^4 < 0,1$	$0,1 \leq I_{21}^4 < 0,3$	$0,3 \leq I_{21}^4 < 0,5$	$0,5 \leq I_{21}^4 < 0,8$	$0,8 \leq I_{21}^4 \leq 1$	2	3	0,4	0,6
Paslaugos paskirstymo grandinės I_{21}^5	0,1	0,1	$0 \leq I_{21}^5 < 0,1$	$0,1 \leq I_{21}^5 < 0,3$	$0,3 \leq I_{21}^5 < 0,6$	$0,6 \leq I_{21}^5 < 0,9$	$0,9 \leq I_{21}^5 \leq 1$	1	3	0,1	0,3
Tiekėjų galia I_{21}^6	0,1	0,1	$5 < I_{21}^6$	$2 < I_{21}^6 \leq 5$	$1,5 < I_{21}^6 \leq 2$	$1 < I_{21}^6 \leq 1,5$	$0 < I_{21}^6 \leq 1$	3	3	0,3	0,3
Vartotojai	0,5	0,5								2,8	3
Rinkos dalis I_{22}^1	0,2	0,2	$0 \leq I_{22}^1 < 0,001$	$0,001 \leq I_{22}^1 < 0,05$	$0,05 \leq I_{22}^1 < 0,1$	$0,1 \leq I_{22}^1 < 0,2$	$0,2 \leq I_{22}^1 \leq 1$	2	3	0,4	0,6
Vartotojų prekiniai ženklai I_{22}^2	0,2	0,2	$0 \leq I_{22}^2 < 0,1$	$0,1 \leq I_{22}^2 < 0,2$	$0,2 \leq I_{22}^2 < 0,4$	$0,4 \leq I_{22}^2 < 0,7$	$0,7 \leq I_{22}^2 \leq 1$	2	4	0,4	0,8
Vartotojų kaita I_{22}^3	0,2	0,2	$0 \leq I_{22}^3 < 0,2$	$0,2 \leq I_{22}^3 < 0,4$	$0,4 \leq I_{22}^3 < 0,7$	$0,7 \leq I_{22}^3 < 0,8$	$0,8 \leq I_{22}^3 \leq 1$	4	2	0,8	0,4
Vartotojų motyvuotumas I_{22}^4	0,2	0,2	$0 \leq I_{22}^4 < 0,2$	$0,2 \leq I_{22}^4 < 0,4$	$0,4 \leq I_{22}^4 < 0,7$	$0,7 \leq I_{22}^4 < 0,8$	$0,8 \leq I_{22}^4 \leq 1$	3	2	0,6	0,4
Vartotojų pelningumas I_{22}^5	0,2	0,2	$0 \leq I_{22}^5 < 0,2$	$0,2 \leq I_{22}^5 < 0,4$	$0,4 \leq I_{22}^5 < 0,7$	$0,7 \leq I_{22}^5 < 0,8$	$0,8 \leq I_{22}^5 \leq 1$	3	4	0,6	0,8

„A“ įmonės nepakankamas saugumas yra darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos, kompetencija kurti naujas paslaugas, inovatyvių sprendimų įgyvendinimas, darbuotojų aprūpinimas ITT priemonėmis, išorinės ir vidinės komunikacijos, ITT išlaikymo sąnaudos, intelektualinė nuosavybė, grynasis pardavimų pelningumas, veiklos rentabilumas, nuosavo kapitalo pelningumas, pastovaus kapitalo pelningumas, turto grynasis pelningumas; pardavimo savikainos lygis, veiklos sąnaudos pardavimo pajamų litui, finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygis, viso turto apyvartumas, apyvartinio kapitalo apyvartumas.

„A“ įmonės saugumas yra veiklos srities patrauklumas darbuotojui, kompetencija įgyvendinti sudėtingus projektus, įmonės tikslų pasiekiamumas, darbuotojų bendradarbiavimo kultūra, vadovavimo gebėjimai.

„A“ įmonės pranašumas yra darbuotojų profesinė patirtis, darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimas pareigybei, darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencija.

„B“ įmonės vidiniai konkuravimo veiksniai pagal gautus pirminių vertinimo kriterijų rezultatus buvo suskirstyti į pavojaus (1), nepakankamo saugumo (2), saugumo (3), pranašumo (4), lyderystės (5) pozicijas. Apibendrinus „B“ įmonės vidinių konkuravimo veiksnių antros pakopos ir pirminių kriterijų vertinimą buvo nustatyta, kad:

- nepakankamas saugumas tai: darbuotojo lūkesčiai darbo užmokesčio atžvilgiu, papildoma nauda darbuotojui, darbuotojų motyvacija tobulėti profesinėje veikloje, kompetencija kurti naujas paslaugas, profesinės kompetencijos didinimas, inovatyvių sprendimų įgyvendinimas, investicijos į tyrimus ir plėtrą;
- saugumas tai: darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos, įmonės tikslų pasiekiamumas, darbuotojų bendradarbiavimo kultūra, darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencija, darbuotojų aprūpinimas ITT priemonėmis, išorinės ir vidinės komunikacijos, ITT išlaikymo sąnaudos, paslaugos savikaina po ITT įdiegimo, paslaugos sukūrimo ciklo sutrumpėjimas, paslaugos pateikimo vartotojui sutrumpėjimas naudojant ITT, ryšių su vartotojais palaikymas po paslaugos pardavimo, ITT diegimo intensyvumo laipsnis, intelektualinė nuosavybė, grynasis pardavimų pelningumas, veiklos rentabilumas, nuosavo kapitalo pelningumas, pastovaus kapitalo pelningumas, turto grynasis pelningumas, pardavimo savikainos lygis, veiklos sąnaudos pardavimo pajamų litui, finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygis, viso turto apyvartumas, apyvartinio kapitalo apyvartumas;
- pranašumas tai: veiklos srities patrauklumas darbuotojui, darbuotojo karjeros galimybės, darbuotojų profesinė patirtis, darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimas pareigybei, kompetencija įgyvendinti sudėtingus projektus, vadovavimo gebėjimai.

4.3 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų reikšmingumą, reikšmių, skaitinių verčių suvestinė

Įmonės vidinių konkuravimo veiksmų kriterijai	Kriterijų reikšmingumai		Kriterijų reikšmių normalizavimo skalė					Normalizuotos kriterijų reikšmės		Kriterijų įverčiai	
	A	B	1	2	3	4	5	A	B	A	B
Įmonės motyvavimo sistema	0,2	0,1								1,8	2,9
Veiklos srities patrauklumas darbuotojui V_{11}^1	0,2	0,2	$1 \leq V_{11}^1 < 1,5$	$1,5 \leq V_{11}^1 < 2,5$	$2,5 \leq V_{11}^1 < 3,5$	$3,5 \leq V_{11}^1 < 4,5$	$4,5 \leq V_{11}^1 \leq 5$	3	4	0,6	0,8
Darbuotojo lūkesčiai darbo užmokesčio atžvilgiu V_{11}^2	0,1	0,1	$3 < V_{11}^2$	$2 < V_{11}^2 \leq 3$	$1,5 < V_{11}^2 \leq 2$	$1 < V_{11}^2 \leq 1,5$	$V_{11}^2 \leq 1$	1	2	0,1	0,2
Darbuotojo karjeros galimybės V_{11}^3	0,1	0,1	$1 \leq V_{11}^3 < 1,1$	$1,1 \leq V_{11}^3 < 1,5$	$1,5 \leq V_{11}^3 < 2,5$	$2,5 \leq V_{11}^3 < 3$	$3 \leq V_{11}^3$	1	4	0,1	0,4
Papildoma nauda darbuotojui V_{11}^4	0,1	0,1	$0 \leq V_{11}^4 < 0,01$	$0,01 \leq V_{11}^4 < 0,02$	$0,02 \leq V_{11}^4 < 0,03$	$0,03 \leq V_{11}^4 < 0,05$	$0,05 \leq V_{11}^4$	1	2	0,1	0,2
Darbuotojų motyvacija tobulėti profesinėje veikloje V_{11}^5	0,1	0,2	$1 \leq V_{11}^5 < 1,01$	$1,01 \leq V_{11}^5 < 1,03$	$1,03 \leq V_{11}^5 < 1,04$	$1,04 \leq V_{11}^5 < 1,05$	$1,05 \leq V_{11}^5$	1	2	0,1	0,4
Darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos V_{11}^6	0,4	0,3	$0,9 < V_{11}^6 \leq 1$	$0,8 < V_{11}^6 \leq 0,9$	$0,7 < V_{11}^6 \leq 0,8$	$0,6 < V_{11}^6 \leq 0,7$	$V_{11}^6 \leq 0,6$	2	3	0,8	0,9
Personalo profesinė kompetencija	0,5	0,5								3	3,2
Darbuotojų profesinė patirtis V_{12}^1	0,2	0,2	$0 \leq V_{12}^1 < 0,3$	$0,3 \leq V_{12}^1 < 0,5$	$0,5 \leq V_{12}^1 < 0,8$	$0,8 \leq V_{12}^1 < 1$	$1 \leq V_{12}^1$	4	4	0,8	0,8
Darbuotojų išsilavinimo lygio atitikimas pareigybei V_{12}^2	0,1	0,1	$0 \leq V_{12}^2 < 0,3$	$0,3 \leq V_{12}^2 < 0,5$	$0,5 \leq V_{12}^2 < 0,8$	$0,8 \leq V_{12}^2 < 1$	$1 \leq V_{12}^2$	4	4	0,4	0,4
Kompetencija įgyvendinti sudėtingus projektus V_{12}^3	0,2	0,2	$0 \leq V_{12}^3 < 0,2$	$0,2 \leq V_{12}^3 < 0,4$	$0,4 \leq V_{12}^3 < 0,6$	$0,6 \leq V_{12}^3 < 0,8$	$0,8 \leq V_{12}^3 \leq 1$	3	4	0,6	0,8
Kompetencija kurti naujas paslaugas V_{12}^4	0,1	0,2	$0 \leq V_{12}^4 < 0,2$	$0,2 \leq V_{12}^4 < 0,4$	$0,4 \leq V_{12}^4 < 0,6$	$0,6 \leq V_{12}^4 < 0,8$	$0,8 \leq V_{12}^4 \leq 1$	2	2	0,2	0,4
Įmonės tikslų pasiekiamumas V_{12}^5	0,3	0,2	$0 \leq V_{12}^5 < 0,2$	$0,2 \leq V_{12}^5 < 0,5$	$0,5 \leq V_{12}^5 < 0,7$	$0,7 \leq V_{12}^5 < 1$	$V_{12}^5 = 1$	3	3	0,9	0,6
Profesinės kompetencijos didinimas V_{12}^6	0,1	0,1	$0 \leq V_{12}^6 < 100$	$100 \leq V_{12}^6 < 500$	$500 \leq V_{12}^6 < 1000$	$1000 \leq V_{12}^6 < 1500$	$1500 \leq V_{12}^6$	1	2	0,1	0,2
Personalo socialinė kompetencija	0,3	0,4								3,2	2,9
Darbuotojų bendradarbiavimo kultūra V_{13}^1	0,2	0,2	$1 \leq V_{13}^1 < 1,5$	$1,5 \leq V_{13}^1 < 2,5$	$2,5 \leq V_{13}^1 < 3,5$	$3,5 \leq V_{13}^1 < 4,5$	$4,5 \leq V_{13}^1 \leq 5$	3	3	0,6	0,6
Inovatyvių sprendimų įgyvendinimas V_{13}^2	0,2	0,3	$0 \leq V_{13}^2 < 0,01$	$0,01 \leq V_{13}^2 < 0,03$	$0,03 \leq V_{13}^2 < 0,1$	$0,1 \leq V_{13}^2 < 0,2$	$0,2 \leq V_{13}^2 \leq 1$	2	2	0,4	0,6
Darbuotojų bendravimo su vartotojais kompetencija V_{13}^3	0,4	0,3	$1 \leq V_{13}^3 < 1,5$	$1,5 \leq V_{13}^3 < 2,5$	$2,5 \leq V_{13}^3 < 3,5$	$3,5 \leq V_{13}^3 < 4,5$	$4,5 \leq V_{13}^3 \leq 5$	4	3	1,6	0,9
Vadovavimo gebėjimai V_{13}^4	0,2	0,2	$1 \leq V_{13}^4 < 1,5$	$1,5 \leq V_{13}^4 < 2,5$	$2,5 \leq V_{13}^4 < 3,5$	$3,5 \leq V_{13}^4 < 4,5$	$4,5 \leq V_{13}^4 \leq 5$	3	4	0,6	0,8

4.3 lentelės tęsinys. „A“ ir „B“ įmonių vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų reikšmingumų, reikšmių, skaitinių verčių suvestinė

Įmonės vidinių konkuravimo veiksmų kriterijai	Kriterijų reikšmingumai		Kriterijų reikšmių normalizavimo skalė					Normalizuotos kriterijų reikšmės		Kriterijų įverčiai	
	A	B	1	2	3	4	5	A	B	A	B
ITT infrastruktūra	0,2	0,3								2	3
Darbuotojo aprūpinimas ITT priemonėmis V_{21}^1	0,2	0,3	$0 \leq V_{21}^1 < 0,3$	$0,3 \leq V_{21}^1 < 0,5$	$0,5 \leq V_{21}^1 < 0,8$	$0,8 \leq V_{21}^1 < 1$	$1 \leq V_{21}^1$	2	3	0,4	0,9
Išorinės ir vidinės komunikacijos V_{21}^2	0,4	0,3	$0 \leq V_{21}^2 < 0,3$	$0,3 \leq V_{21}^2 < 0,5$	$0,5 \leq V_{21}^2 < 0,8$	$0,8 \leq V_{21}^2 < 1$	$1 \leq V_{21}^2$	2	3	0,8	0,9
ITT išlaikymo sąnaudos V_{21}^3	0,4	0,4	$0,7 < V_{21}^3 \leq 1$	$0,5 < V_{21}^3 \leq 0,7$	$0,3 < V_{21}^3 \leq 0,5$	$0,2 < V_{21}^3 \leq 0,3$	$0 \leq V_{21}^3 \leq 0,2$	2	3	0,8	1,2
Įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT	0,6	0,4								1	3
Paslaugos savikaina po ITT įdiegimo V_{22}^1	0,4	0,3	$0 \leq V_{22}^1 < 0,2$	$0,2 \leq V_{22}^1 < 0,4$	$0,4 \leq V_{22}^1 < 0,6$	$0,6 \leq V_{22}^1 < 0,95$	$0,95 \leq V_{22}^1 \leq 1$	1	3	0,4	0,9
Paslaugos sukūrimo sutrumpėjimas V_{22}^2	0,2	0,3	$0 \leq V_{22}^2 < 0,2$	$0,2 \leq V_{22}^2 < 0,4$	$0,4 \leq V_{22}^2 < 0,6$	$0,6 \leq V_{22}^2 < 0,95$	$0,95 \leq V_{22}^2 \leq 1$	1	3	0,2	0,9
Paslaugos pateikimo sutrumpėjimas V_{22}^3	0,2	0,2	$0 \leq V_{22}^3 < 0,2$	$0,2 \leq V_{22}^3 < 0,4$	$0,4 \leq V_{22}^3 < 0,6$	$0,6 \leq V_{22}^3 < 0,95$	$0,95 \leq V_{22}^3 \leq 1$	1	3	0,2	0,6
Ryšiai su vartotojais po pardavimo V_{22}^4	0,2	0,2	$0 \leq V_{22}^4 < 0,3$	$0,3 \leq V_{22}^4 < 0,5$	$0,5 \leq V_{22}^4 < 0,8$	$0,8 \leq V_{22}^4 < 0,95$	$0,95 \leq V_{22}^4 \leq 1$	1	3	0,2	0,6
ITT inovacijos	0,2	0,3								1,7	2,7
Investicijos į tyrimus ir plėtrą V_{23}^1	0,1	0,3	$0 \leq V_{23}^1 < 0,01$	$0,01 \leq V_{23}^1 < 0,1$	$0,1 \leq V_{23}^1 < 0,3$	$0,3 \leq V_{23}^1 < 0,5$	$0,5 \leq V_{23}^1$	1	2	0,1	0,6
ITT diegimo intensyvumo laipsnis V_{23}^2	0,2	0,2	$0 \leq V_{23}^2 < 0,3$	$0,3 \leq V_{23}^2 < 0,5$	$0,5 \leq V_{23}^2 < 0,8$	$0,8 \leq V_{23}^2 < 1$	$1 \leq V_{23}^2$	1	3	0,2	0,6
Intelektuali nuosavybė V_{23}^3	0,7	0,5	$V_{23}^3 = 0$	$1 \leq V_{23}^3 < 2$	$2 \leq V_{23}^3 < 3$	$3 \leq V_{23}^3 < 5$	$5 \leq V_{23}^3$	2	3	1,4	1,5
Pelningumas	0,5	0,5								2	3
Grynasis pardavimų pelningumas V_{31}^1	0,2	0,3	Neigiamas	$0 \leq V_{31}^1 < 0,05$	$0,05 \leq V_{31}^1 < 0,1$	$0,1 \leq V_{31}^1 < 0,2$	$0,2 \leq V_{31}^1$	2	3	0,4	0,9
Veiklos rentabilumas V_{31}^2	0,2	0,2	$V_{31}^2 < 0,05$	$0,05 \leq V_{31}^2 < 0,2$	$0,2 \leq V_{31}^2 < 0,3$	$0,3 \leq V_{31}^2 < 0,4$	$0,4 \leq V_{31}^2$	2	3	0,4	0,6
Nuosavo kapitalo pelningumas V_{31}^3	0,2	0,2	Neigiamas	$V_{31}^3 < 0,1$	$0,1 \leq V_{31}^3 < 0,2$	$0,2 \leq V_{31}^3 < 0,3$	$0,3 \leq V_{31}^3$	2	3	0,4	0,6
Pastovaus kapitalo pelningumas V_{31}^4	0,2	0,2	Neigiamas	$V_{31}^4 < 0,1$	$0,1 \leq V_{31}^4 < 0,2$	$0,2 \leq V_{31}^4 < 0,3$	$0,3 \leq V_{31}^4$	2	3	0,4	0,6
Turto grynasis pelningumas V_{31}^5	0,2	0,1	Neigiamas	$V_{31}^5 < 0,08$	$0,08 \leq V_{31}^5 < 0,15$	$0,15 \leq V_{31}^5 < 0,2$	$0,2 \leq V_{31}^5$	2	3	0,4	0,3
Efektyvumas	0,5	0,5								2	3
Pardavimo savikainos lygis V_{32}^1	0,2	0,3	$0,6 < V_{32}^1 \leq 1$	$0,4 < V_{32}^1 \leq 0,6$	$0,2 < V_{32}^1 \leq 0,4$	$0,1 < V_{32}^1 \leq 0,2$	$V_{32}^1 \leq 0,1$	2	3	0,4	0,9
Veiklos sąnaudos pardavimo pajamų litui V_{32}^2	0,2	0,2	$0,8 < V_{32}^2$	$0,6 < V_{32}^2 \leq 0,8$	$0,4 < V_{32}^2 \leq 0,6$	$0,2 < V_{32}^2 \leq 0,4$	$V_{32}^2 \leq 0,2$	2	3	0,4	0,6
Investicinės veiklos sąnaudų lygis V_{32}^3	0,2	0,2	$0,9 < V_{32}^3 \leq 1$	$0,7 < V_{32}^3 \leq 0,9$	$0,6 < V_{32}^3 \leq 0,7$	$0,5 < V_{32}^3 \leq 0,6$	$V_{32}^3 \leq 0,5$	2	3	0,4	0,6
Viso turto apyvartumas V_{32}^4	0,2	0,1	$V_{32}^4 < 2$	$2 \leq V_{32}^4 < 3$	$V_{32}^4 = 3$	$3 < V_{32}^4 < 5$	$5 \leq V_{32}^4$	2	3	0,4	0,3
Apyvartinio kapitalo apyvartumas V_{32}^5	0,2	0,2	$V_{32}^5 < 2$	$2 \leq V_{32}^5 < 3$	$V_{32}^5 = 3$	$3 < V_{32}^5 < 5$	$5 \leq V_{32}^5$	2	3	0,4	0,6

Galima daryti išvadą, kad tarp įmonės personalo antros pakopos kriterijų – įmonės motyvavimo sistemos, personalo profesinės kompetencijos – „B“ įmonė yra geresnėse pozicijose lyginant su „A“ įmone. „B“ įmonės motyvavimo sistema yra vertinama 2,9 („A“ įmonės – 1,8); „B“ įmonės personalo profesinė kompetencija yra vertinama 3,2 („A“ įmonės – 3). Tačiau „A“ įmonės personalo socialinės kompetencijos įvertis yra 3,2, tuo tarpu „B“ įmonės – 2,9. Lyginant įmonių ITT antros pakopos kriterijų – ITT infrastruktūra, įmonės vidiniuose procesuose naudojamos ITT, ITT inovacijos – įverčius, „B“ įmonės situacija skiriasi daugiau nei vienu balu: „B“ įmonės ITT infrastruktūros įvertis – 3 balai („A“ įmonės – 2 balai); „B“ įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT įvertis – 3 balai („A“ įmonės – 1 balas); „B“ įmonės ITT inovacijų įvertis – 2,7 („A“ įmonės – 1,7 balo) (4.4 lentelė).

4.4 lentelė. Išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų vertinimo kriterijų reikšmių suvestinė

Įmonės išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmų kriterijai	Kriterijų reikšmingumai		Kriterijų reikšmės	
	„A“ įmonė	„B“ įmonė	„A“ įmonė	„B“ įmonė
Įmonės išorinių konkuravimo veiksmų integruotas kriterijus			2,5	2,8
Rinkos segmento patrauklumo trečios pakopos kriterijus	0,4	0,3	2,4	2,6
Verslo sąlygų patrauklumo antros pakopos kriterijus	0,4	0,3	1,9	2,2
Rinkos segmento augimo antros pakopos kriterijus	0,6	0,7	2,7	2,8
Įmonės pozicijos rinkos segmente trečios pakopos kriterijus	0,6	0,7	2,6	2,9
Paslaugos pozicionavimo antros pakopos kriterijus	0,5	0,5	2,4	2,8
Vartotojų antros pakopos kriterijus	0,5	0,5	2,8	3,0
Įmonės vidinių konkuravimo veiksmų integruotas kriterijus			2,2	3,0
Įmonės personalo trečios pakopos kriterijus	0,4	0,4	2,8	3,1
Įmonės motyvavimo sistemos antros pakopos kriterijus	0,2	0,1	1,8	2,9
Personalo profesinės kompetencijos antros pakopos kriterijus	0,5	0,5	3,0	3,2
Personalo socialinės kompetencijos antros pakopos kriterijus	0,3	0,4	3,2	2,9
Įmonės ITT trečios pakopos kriterijus	0,2	0,3	1,3	2,9
ITT infrastruktūros antros pakopos kriterijus	0,2	0,3	2	3
Įmonės vidiniuose procesuose naudojamų ITT antros pakopos kriterijus	0,6	0,4	1	3
ITT inovacijos antros pakopos kriterijus	0,2	0,3	1,7	2,7
Įmonės veiklos pelningumo trečios pakopos kriterijus	0,4	0,3	2,0	3,0
Pelningumo antros pakopos kriterijus	0,5	0,5	2,0	3,0
Efektyvumo antros pakopos kriterijus	0,5	0,5	2,0	3,0

Panaši situacija ir įmonės pelningumo bei efektyvumo antros pakopos kriterijų atžvilgiu: „B“ įmonės pelningumo ir efektyvumo antros pakopos kriterijų įverčiai yra po 3 balus, tuo tarpu „A“ įmonės – po 2 balus.

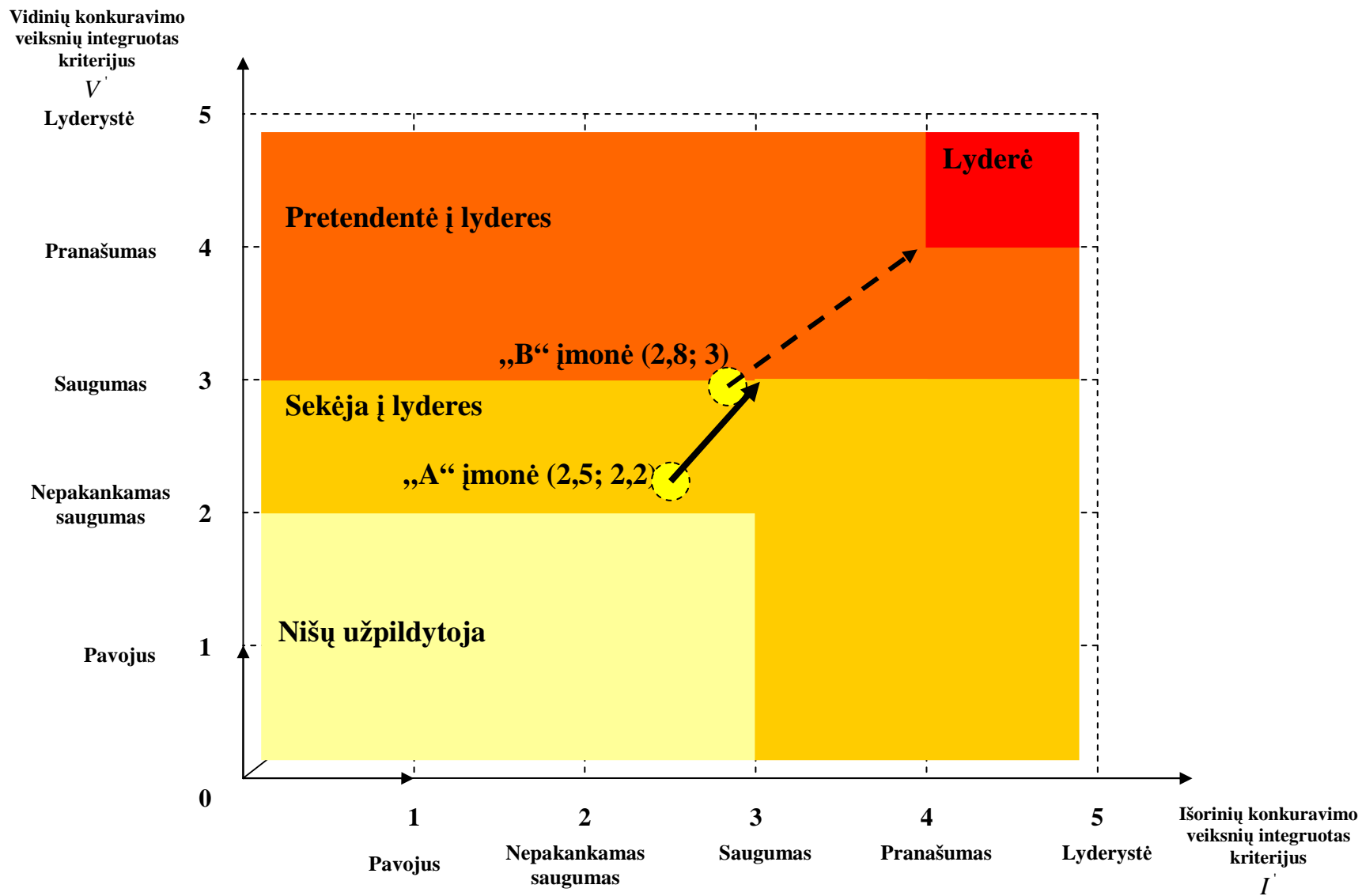
Lyginant „A“ ir „B“ įmonių personalo, ITT, veiklos pelningumo ir efektyvumo trečios pakopos kriterijus, „B“ įmonė yra geresnėse konkuravimo pozicijose vidinių konkuravimo veiksnių atžvilgiu:

- „A“ įmonės personalo trečios pakopos kriterijus įvertintas 2,8 balo, „B“ įmonės – 3,1;
- „A“ įmonės veikloje naudojamos ITT įvertintos 1,3 balo, „B“ įmonės – 2,9;
- „A“ įmonės veiklos pelningumas ir efektyvumas – 2 balai, „B“ įmonės – 3 balai.

Įvertinus gautas „A“ ir „B“ įmonės integruotų išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmes, nustatytos tokios konkuravimo pozicijos (4.10 pav.):

- „A“ įmonė užima sekėjos į lyderes poziciją (2,5; 2,2), kai išorinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus yra didesnis nei vidinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus, siūloma pasirinkti sekėjos į lyderę konkuravimo strategiją ir orientaciją į vidinius konkuravimo veiksnus (sustiprinti esamas pozicijas ir pereiti į saugumo zoną);
- „B“ įmonė užima sekėjos į lyderes poziciją (2,8; 3,0), kai išorinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus yra mažesnis nei vidinių konkuravimo veiksnių integruotas kriterijus, siūloma pasirinkti pretendentės į lyderę konkuravimo strategiją ir orientaciją į išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnus.

„A“ įmonė pasirinko sekėjos į lyderę konkuravimo strategiją ir orientaciją į išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnus siekdama sustiprinti esamas konkuravimo pozicijas. „A“ įmonės atveju galima didžiausia normalizuota pirminių kriterijų reikšmė lygi 3. „B“ įmonė pasirinko pretendentės į lyderę konkuravimo strategiją ir orientaciją į išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnus, kai galima didžiausia normalizuota pirminių kriterijų reikšmė lygi 4. „A“ įmonės atveju buvo lyginamos nustatytos išorinių ir vidinių pirminių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmės su pasirinktai konkuravimo strategijai (sekėjos į lyderes) siūlomomis pirminių kriterijų reikšmėmis. „B“ įmonės atveju buvo vertinamos nustatytos išorinių ir vidinių pirminių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų reikšmės su pasirinktai konkuravimo strategijai (pretendentės į lyderes) siūlomomis pirminių kriterijų reikšmėmis. Tokiu būdu, „A“ ir „B“ įmonių atvejais, buvo atsižvelgta į didžiausią atotrūkį nuo maksimaliai galimų pirminių vertinimo kriterijų reikšmių (4.79 formulė) ir nustatytų pirminių kriterijų reikšmių. Gautas atotrūkis buvo traktuojamas kaip spręstinos sritys siekiant pasirinktų konkuravimo strategijų, o joms pašalinti buvo suformuota konkuravimo strateginių sprendimų poaibė iš sudarytos konkuravimo strateginių sprendimų aibės (4.5 lentelė).



4.10 pav. Įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica („A“ ir „B“ įmonių praktinis pavyzdys)

„A“ įmonei nustačius problemines sritis (4.5 lentelė) buvo suformuota tokia konkuravimo strateginių sprendimų poaibė pasirinktai konkuravimo strategijai pasiekti:

- finansiniai sprendimai: didinti pardavimų pelningumą (5 proc.), veiklos rentabilumą, nuosavo kapitalo, pastovaus kapitalo pelningumą (5 proc.), viso turto apyvartumą (3 kartus); mažinti darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudas (10 proc.), ITT išlaikymo sąnaudas (20 proc.);
- su vartotojais susiję sprendimai: didinti rinkos dalį (5 proc.), vartotojų skaičių su gerai žinomais prekiais ženklais (20 proc.); mažinti paslaugos kainą ir pardavimo savikainos lygį (20 proc.);
- su vidiniais procesais susiję sprendimai: gerinti įmonės išorines ir vidines komunikacijas (30 proc.); mažinti paslaugos savikainą diegiant ITT (30 proc.); didinti intelektualią nuosavybę (sukurti patentą, originalią koncepciją, prekės ženklą);
- su personalu susiję sprendimai: didinti profesinę kompetenciją (1000 Lt vienam darbuotojui per metus), gebėjimus įgyvendinti inovatyvius sprendimus (10 proc.).

4.5 lentelė. „A“ ir „B“ įmonių pirminių vertinimo kriterijų reikšmių didžiausio atotrūkio suvestinė

Įmonės vidinių konkuravimo veiksmų pirminiai kriterijai	Didžiausias atotrūkis		Įmonės išorinių konkuravimo veiksmų pirminiai kriterijai	Didžiausias atotrūkis	
	A	B		A	B
Motyvacija tobulėti profesinėje veikloje	-	-0,4	Valstybės institucijų veiklos kokybė	-	-0,4
Darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudos	-0,4	-0,3	Makroekonominės aplinkos stabilumas	-	-0,4
Kompetencija kurti naujas paslaugas	-	-0,4	Konkuravimo sąlygos rinkoje	-0,3	-0,4
Profesinės kompetencijos didinimas	-0,2	-	Kainų augimo pokytis	-	-0,4
Inovatyvių sprendimų įgyvendinimas	-0,2	-0,6	Rinkos segmento sąnaudų augimas	-0,3	-0,4
Išorinės ir vidinės komunikacijos	-0,4	-	Paslaugos kainos konkurencingumas	-0,3	-0,6
ITT išlaikymo sąnaudos	-0,4	-0,4	Rinkos dalis	-0,2	-
Paslaugos savikaina po ITT įdiegimo	-0,8	-0,3	Vartotojų prekiniai ženklai	-0,2	-
Paslaugos sukūrimo sutrumpėjimas	-	-0,3	Vartotojų kaita	-	-0,4
Investicijos į tyrimus ir plėtrą	-	-0,6	Vartotojų motyvuotumas	-	-0,4
Intelektuali nuosavybė	-0,7	-			
Grynasis pardavimų pelningumas	-0,2	-0,3			
Veiklos rentabilumas	-0,2	-			
Nuosavo kapitalo pelningumas	-0,2	-			
Pastovaus kapitalo pelningumas	-0,2	-			
Turto grynasis pelningumas	-0,2	-			
Pardavimo savikainos lygis	-0,2	-0,3			
Veiklos sąnaudos pardavimo pajamų litui	-0,2	-			
Investicinės veiklos sąnaudų lygis	-0,2	-			
Viso turto apyvartumas	-0,2	-			
Apyvartinio kapitalo apyvartumas	-0,2	-			

„B“ įmonei nustačius problemines sritis buvo suformuota tokia konkuravimo strateginių sprendimų poaibė pasirinktai konkuravimo strategijai pasiekti:

- finansiniai sprendimai: didinti pardavimų pelningumą (10 proc.), mažinti ITT išlaikymo sąnaudas (10 proc.), mažinti darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudas (10 proc.); mažinti pardavimo savikainos lygį (20 proc.);
- su vartotojais susiję sprendimai: mažinti paslaugos kainą (20 proc.), mažinti vartotojų kaitą didinant vartotojų motyvuotumą (10 proc.);
- su vidiniais procesais susiję sprendimai: mažinti paslaugos sukūrimo laiką diegiant ITT (20 proc.), mažinti paslaugos savikainą diegiant ITT (10 proc.), didinti investicijas į tyrimus ir plėtrą (iki 50 proc.);
- su personalu susiję sprendimai: didinti motyvaciją tobulėti profesinėje veikloje (20 proc.), didinti gebėjimus įgyvendinti inovatyvius sprendimus (20 proc.), didinti kompetenciją kurti naujas paslaugas (40 proc.).

Atlikus sukurto konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio eksperimentą, galima teigti, kad modelis kompleksiskai įvertina išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnius, yra adaptyvus, patrauklus laiko sąnaudų aspektu ir sudarantis prielaidas suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų poaibę.

Tam, kad būtų atliktas konkuravimo strateginių sprendimų tinkamumo įmonei vertinimas, siūloma adaptuoti V. Zinkevičiūtės (2006) pasiūlytą strateginių sprendimų vertinimo modelį, kuris pagrįstas kompleksinio vertinimo ir scenarijų metodo sinteze. Įmonė, įvertinusi ir pasirinkusi tinkamiausią konkuravimo strateginį sprendimą, gali susidaryti planą, kaip įgyvendins pasirinktą konkuravimo strategiją. Tuo tikslu siūloma adaptuoti V. Elskytės pasiūlytą praktinio ITT sprendinio pasirinkimo modelį (Elskytė, 2006), kai įvertinama esama situacija, užsibrėžiamas tikslas, rinkos aprėptis ir vartotojai, į kuriuos orientuojamas konkuravimo strateginis sprendimas. Sprendinio ieškantis verslo atstovas įvertinęs rinkos, kurioje veikia, specifiką iš gautos aibės pasirenka keletą tinkamiausių pavyzdžių, artimiausių suformuotai problemai. Geros praktikos analizės ir panaudojimo analogiškose verslo situacijose modelis sukuria prielaidas integruoti ITT bei sutrumpinti pokyčių įgyvendinimo projektų gyvavimo ciklą.

Išvados ir rekomendacijos

Atliktų tyrimų pagrindu sukurtas originalus konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis, kurį naudojant verslo subjektui sudaromos prielaidos suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę. Kuriant modelį suformuluotos šios mokslinės ir praktinės išvados:

1. Konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelių analizė parodė, kad esminės šio proceso dalys yra strateginės analizės ir strategijos kūrimo etapai. Iš visų strateginio valdymo proceso elementų konkuravimo strateginių sprendimų formavimas yra sunkiausiai metodiškai pagrindžiamas ir pasiekiamas, nors konkuravimo strateginių sprendimų formavimui konceptualizuoti yra pasiūlyta nemažai apibendrintų modelių.
2. Išoriniai ir vidiniai įmonių konkuravimo veiksnių vertinimo metodai pasižymi tuo, kad jungia rinkos ir įmonės vidinių išteklių charakteristikas bei įrodo priežastinius ryšius tarp jų. Tačiau siūlomuose išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo modeliuose trūksta nuoseklios koncepcijos kaip atlikus išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimą formuoti konkuravimo strateginius sprendimus bei jų pritaikomumo verslo praktikoje.
3. Išanalizavus pagrindinius išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnis ir jų vertinimo kriterijus, parengti tipiniai sąrašai, apibendrinantys rinkos struktūros ir įmonės vidinių išteklių charakteristikas. Vertinimo kriterijai sugrupuoti turinio požiūriu bei atspindi verslo aplinkos, rinkos segmento charakteristikas, vartotojų, įmonės produktų (paslaugų) pozicionavimo, finansinį, vidaus procesų, technologinį, žmogiškųjų išteklių aspektus.
4. Išanalizavus daugiakriterio vertinimo metodus, konkuravimo veiksniams vertinti pasirinktas kompleksinis daugiakriterio vertinimo metodas, kuris sudaro prielaidas objektyviai ir lanksčiai įvertinti įmonės išorinius ir vidinius konkuravimo veiksnis.
5. Atlikto Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių empirinio tyrimo pagrindu suformuotas dominuojančių išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių ir jų vertinimo kriterijų sąrašas. Išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas apima rinkos segmento patrauklumo (verslo sąlygų patrauklumas, rinkos segmento augimas) ir įmonės pozicijos rinkoje (produktų pozicionavimas, vartotojai) grupes. Vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas apima įmonės personalo (motyvavimo sistema, profesinė ir socialinė kompetencija), naudojamų įmonės veikloje informacinių technologijų ir telekomunikacijų (ITT infrastruktūra, procesuose naudojamos ITT, ITT inovacijos), įmonės veiklos pelningumo grupes.
6. Suformuota daugiapakopė išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sistema, kuri pasižymi objektyviu ir tiksliu konkuravimo veiksnių vertinimu, tarpusavio

palyginamumu bei sudaro prielaidas įvertinti pagrindinius rinkos struktūros ir įmonės išteklių aspektus. Formuojant konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų aibę remtasi įvairiapusiškumo principu, kriterijų aibėje numatant kiekybinius ir kokybinius kriterijus. Siekiant padidinti vertinimo sistemos taikymo įvairiems rinkos segmentams ir įmonėms lankstumą kriterijų reikšmingumai ir reikšmės nustatomi ekspertinio vertinimo metodu, atsižvelgiant į rinkos segmento ir įmonės veiklos specifiką.

7. Konkuravimo strateginių sprendimų aibė sudaryta remiantis subalansuotų kriterijų sistema ir mokslininkų pasiūlytais tipiniais konkuravimo strateginiais sprendimais, leidžiančiais integruoti svarbiausius išorinės aplinkos ir įmonės vidinių išteklių veiksnius. Parengta įmonės konkuravimo pozicijos nustatymo matrica sudaro prielaidas remiantis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo rezultatais nustatyti įmonės konkuravimo poziciją, pasirinkti konkuravimo strategiją (lyderės, pretendentės į lyderes, sekėjos į lyderes, nišų užpildytojos) bei formuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę.
8. Eksperimentu patikrinus sukurto konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelio pritaikomumą verslo sektoriui, įsitikinta, kad modelis yra adaptyvus. Pasiūlytas konkuravimo strateginių sprendimų formavimo modelis pasižymi kompleksiniu vertinimu, supaprastina konkuravimo strateginių sprendimų formavimo procesą, leidžia nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias sritis, sudaro prielaidas suformuoti konkuravimo strateginių sprendimų aibę tolimesniam vertinimui.

Literatūros sąrašas

1. Abell A., Oxbrow N. (2006). *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. London: Facet Publishing, TFPL Ltd.
2. Aleknevičienė A. (2005). *Finansai ir kreditai*. Vilnius: Enciklopedija.
3. Analoui F., Karami A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. United Kingdom: Thomson.
4. Ancona D. G., Kochan T. A., Maanen J. V., Sculley M., Westney D. E., Kolb D. M., Ashford S. J., Dutton J. E. (2004). *Managing for the future: organizational behavior and processes*. South-Western Educational Publishing.
5. Andruškevičius A. (2005). Rangovų vertinimas daugiakriteriniu COPRAS metodu. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 11 t., Nr. 3, p. 158–169.
6. Antuchevičienė A. (2005). Alternatyvų vertinimo būdai TOPSIS metodu, esant neapibrėžtumui. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 11 t., Nr. 4, p. 242–247.
7. Atkočiūnienė Z., Gineitienė Z., Sadauskienė E. (2005). Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos*. Vilnius: Naujosios ekonomikos institutas.
8. Auškalnytė R. (2001). *Pramonės įmonių plėtra: ekspansijos strategijos*. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
9. Aušra A. (2005). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. Prieiga per internetą: [http://www.e-biblioteka.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos \(žiūrėta 2006–03–01\)](http://www.e-biblioteka.lt/link_to_database1/resursai/Konferencijos%20(žiūrėta%202006-03-01)).
10. Bailey E. E. (1997). Integrating policy trends into dynamic advantage. In: Day G. S., Reibstein D., Wharton J. *On Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
11. Baker M. J. (2000). *Marketing strategy and management*. London: Macmillan.
12. Balaišis P. (2004). *Informacinių elektroninių sistemų efektyvumas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
13. Bamberger I., Bonacker R. (1994). Strategies of small and medium sized enterprises and their measurement. In: Bamberger I. *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*. Aldershot: Avebury, p. 28–85.
14. Bansevicius R. P., Lukoševičius A., Jucevičius R., Ginevičius R., Gapšys V., Sniečka V., Staniškis K. J. (2006). *Pramonės plėtotės strategija*. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/8.%20pramones%20pletotes%20strategija> (žiūrėta 2006–05–10).
15. Barczyk C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
16. Barney J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
17. Barney J. B., Arikan A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In: Hitt M. A. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers, p. 124–188.
18. Barnes D. (2002). The manufacturing strategy formation process in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 2, p. 130–149.
19. Baron D. P. (1995). Integrating market and nonmarket strategies. *California Management Review*, Vol. 37, No. 2, p. 47–65.
20. Beal R. M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organisational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, p. 27–47.
21. Berry M. J. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, p. 455–466.
22. Berry M. J., Taggart J. H. (1998). Combining technology and corporate strategy in small high tech firms. *Research Policy*, Vol. 26, p. 883–895.
23. Besanko A. D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. (2004). *Economics of strategy*. New

- Yourk: John Wiley and Sons, Inc.
24. Bhatt G. D., Emdad A. F. (2001). An analysis of the virtual value chain in electronic commerce. *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1/2, p. 78–84.
 25. Bivainis J. (2006). Development of business partner selection. *Ekonomika*, Nr. 73, p. 7–18.
 26. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai: teorinis potencialas ir perspektyvos. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 t., Nr. 2, p. 114–127.
 27. Bivainis J., Zinkevičiūtė V. (2006). Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 12 t., Nr. 2, p. 99–107.
 28. Bivainis J., Bivainis D. (2005). Verslo partnerių atrankos sistema. *Verslas: teorija ir praktika*, 6 t., Nr. 2, p. 67–76.
 29. Bivainis J., Tamošiūnas A. (2005). Managing the corporate strategic changes: solutions and implementation. International scientific conference: *Knowledge – Based Economy. Management of Creation and Development*, p. 55–69.
 30. Bivainis J., Staškevičius A. T. (2004). Įmonės daugiakomponentės strategijos modeliavimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 4 t., Nr. 4, p. 152–156.
 31. Bivainis J., Miškinis G., Žiaunys H. (1999). Užsienio prekybos analizės metodika. Vilnius: Ekonomikos ir privatizacijos institutas.
 32. Bocij P., Chaffey D., Greasley A., Hickie S. (2003). Business information systems: technology, development and management for the e-business. London: Prentice Hall.
 33. Boiney L. G. (2000). ICT and decision making. London: Thomson Learning.
 34. Bone S., Saxon T. (2000). Developing effective technology strategies. *Research Technology Management*, Vol. 43, No. 4, p. 50–58.
 35. Bosas A. (2004). Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos uiversiteto leidykla.
 36. Bosas A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos uiversiteto leidykla.
 37. Bowman E. H., Helfat C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 1–23.
 38. Branscomb L. M., Auerswald P. E. (2002). Between invention and innovation: an analysis of funding for early-stage technology development. National Institute of Standards and Technology.
 39. Brigham E. F., Daves P. R. (2004). Intermediate financial management. USA: Thomson, South Western.
 40. Buckley J. V. (1998). Going for growth: realizing the value of technology. New York: McGraw Hill.
 41. Butcher K. S. (1993). Total quality management: the Oregon state university library's experience. *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1/2, p. 45–56.
 42. Castells M. (2003). The internet galaxy: reflections on the internet, business, and society. Oxford: Oxford University Press.
 43. Chiesa V., Manzini R. (1998). Towards a framework for dynamic technology strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 10, No. 1, p. 111–129.
 44. Child J. (2005). Organization: contemporary principles and practice. Oxford: Blackwell.
 45. Chlivickas E. (2006). Verslo ir viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 t., Nr. 2, p. 98–107.
 46. Chlivickas E. (2005). Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos. *Viešasis administravimas*, Nr. 1 (5), p. 62–69.
 47. Chlivickas E. (2003). Valstybės tarnyba: žmoniškųjų išteklių tobulinimas. *Viešasis administravimas*, Nr. 2, p. 10–17.
 48. Chlivickas E., Barabashev A. (2003). Development of public service: experience of adaptation of Lithuania and Russia to requirements of the European Union. *Viešasis administravimas*, Nr. 3, p. 41–48.

49. Clack M. E. (1993). Organizational development and TQM: the Harvard college library's experience. *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1/2, p. 29–43.
50. Časas R. (2000a). Įmonių konkuravimo strategijų šaltinių atpažinimas ir įvertinimas Lietuvos rinkoje. Daktaro disertacija. Vilnius: VU, rankraštis.
51. Časas R. (2000b). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika*, Nr. 52, p. 22–35.
52. Čibūrienė J. (2005). Lietuvos ekonominio augimo veiksniai eurointegracijos sąlygomis. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kaunas: KTU, rankraštis.
53. Čiūtienė R., Šarkiūnaitė I. (2004). Kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67 t., Nr. 2, p. 18-26.
54. Day G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 37–52.
55. Day G. S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, p. 323–329.
56. Day G. S. (1990). Market driven strategy: processes for creating value. New York: The Free Press.
57. D'Aveni R. (1994). Hypercompetition. New York: Free Press.
58. Deksnys B., Juzefovičius R., ir kiti. (2002). Informacinių technologijų visuomenė: humanitarinės interpretacijos. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
59. Deming W. E. (2000). Out of the crisis. The MIT Press.
60. Demirhan D., Varghese J. S., Raghunathan S. (2006). Information technology investment strategies under declining technology cost. *Journal of Management Information Systems*, vVol. 22, No. 3, p. 321–350.
61. Dessler G. (2005). Essentials of human resource management. New Jersey: Pearson Education Prentice Hall.
62. Dikčius V. (2004). Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą poveikio Lietuvos pramonės įmonėms studija. Vilnius: UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai”.
63. Duck J. D. (2001). The change monster: the human forces that fuel or foil corporate transformation and change. New York: Crown Business.
64. Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10, p. 1105–1121.
65. Elskytė V. (2006). Verslo pokyčių, susijusių su informacinių technologijų ir telekomunikacijų plėtra, valdymo modeliavimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
66. Eng T. Y. (2004). Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An Empirical Analysis of Alternative Strategic Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 1, p. 49–67.
67. Farjoun M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 561–594.
68. Faulkner D., Bowman C. (1992). Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, p. 494–447.
69. Feldman L. F., Brush C. G., Manolova T. (2005). Coalignment in the resource–performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, p. 359–383.
70. Forsman S. (2004). How do small rural food–processing firms compete? A resource–based approach to competitive strategies. Academic dissertation. Finland: MTT Agrifood Research Finland, typescript.
71. Foss N. J. (2005). Strategy, economics organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources. Oxford: Oxford University Press.
72. Foss N. J. (1997). Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press.
73. Foss N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 1, p. 1–24.
74. Foster S. T. (2004). Managing quality: an integrative approach. Pearson: Prentice Hall.

75. Gaputienė I. (2005). Žinių perdavimo sistemos plėtojant tarptautinius įmonių tinklus. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM, rankraštis.
76. Gatautis R. (2002). Elektroninės prekybos veiksnys formuojant konkurencinius pranašumus. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, rankraštis.
77. Gineitienė Z., Korsakaitė D., Kučinskienė M., Tamulevičius J. (2003). Verslas. Vilnius: Rosma.
78. Ginevičius R., Paliulis N. K., Chlivickas E., Merkevičius J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. Vilnius: Technika.
79. Ginevičius R. (2006). Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 t., Nr. 1, p. 3–13.
80. Ginevičius R. (2005). Eksperto ir investicijų plėtra Lietuvoje. Monografija. Vilnius: Technika.
81. Ginevičius R., Bivainis J., Tamošiūnas A., Paliulis N. K., Pabedinskaitė A., Rutkauskas A. V., Šečkutė L., Melnikas B., Staškevičius A. J. (2005). Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai. Kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika.
82. Ginevičius R., Butkevičius A., Podvezko V. (2005). Naujų Europos Sąjungos šalių ekonominės plėtros daugiakriterinis įvertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 6 t., Nr. 2, p. 85–93.
83. Ginevičius R., Čirba S. (2005). Rodiklių reikšmių transformavimas atliekant daugiakriterinius vertinimus. *Verslas: teorija ir praktika*, 6 t., Nr. 3, p. 125–130.
84. Ginevičius R., Korsakienė R. (2005). Exploration of strategy: objectives, competencies and competitive advantage. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 6, No. 1, p. 13–22.
85. Ginevičius R., Podvezko V. (2005). Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 6 t., Nr. 4, p. 199–207.
86. Ginevičius R., Sūdžius V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
87. Ginevičius R., Podvezko V. (2004a). Hierarchinių struktūrų formavimas taikant jų elementų tranzityvumą. *Verslas: teorija ir praktika*, 5 t., Nr. 3, p. 85–89.
88. Ginevičius R., Podvezko V. (2004b). Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 5 t., Nr. 1, p. 3–9.
89. Ginevičius R., Podvezko V. (2003a). Hierarchiškai struktūrizuotų rodiklių reikšmingumo kompleksinis įvertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, 4 t., Nr. 3, p. 111–116.
90. Ginevičius R., Podvezko V. (2003b). Sudėtingų reiškinių ir dydžių hierarchinis struktūrizavimas dalinių rodiklių nuoseklaus lyginimo būdu. *Verslas: teorija ir praktika*, 4 t., Nr. 4, p. 147–154.
91. Ginevičius R., Auškalnytė R. (2001). Įmonės strategijos vertinimas pagal I. Ansoffo produkto–rinkos modelį. *Statyba – Civil Engineering*, 7 t., Nr. 2, p. 158–165.
92. Ginevičius R. (1998). Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius: Technika.
93. Godet M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, p. 3–22.
94. Grant R. M. (1998). Contemporary strategy analysis. Oxford: Blackwell Publishers.
95. Grant R. M. (1991). The resource–based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, p. 114–135.
96. Haksever C., Chaganti R., Cook R. G. (2004). A model of value creation: strategic view. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, p. 291–305.
97. Hall R. (2003). Knowledge management in the new business environment. Prieiga per internetą: <http://www.acirrt.com/pubs/WP87.pdf> (žiūrėta 2004–12–11).
98. Hamel G. (2000). Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.
99. Hamel G., Prahalad C. K. (1996). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
100. Hammer M., Champy J. (2001). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Nicholas Brealey Publishing, Ltd.
101. Hammer M. (1998). Beyond reengineering: how the process–centred organization is changing

- our work and our lives. Harper Collins Business.
102. Heizer J., Render B. (2006). Operations management. Pearson Publishing.
 103. Hill C. W. L., Jones G. R. (2004). Strategic management theory: an integrated approach. Boston: Houghton Mifflin.
 104. Hitt M. A., Hoskisson R. E., Ireland R. D. (2006). Management of strategy: concepts and cases. Ohio: Thomson.
 105. Hylton A. (2002a). Knowledge management is not new to small companies. Prieiga per internetą: <http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/pub/AH031802b.pdf> (žiūrėta 2004–12–11).
 106. Hylton A. (2002b). Small companies also need knowledge management. Prieiga per internetą: http://www.knowledgeboard.com/library/small_companies_need_knowledge_management.pdf (žiūrėta 2005–12–11).
 107. Hylton A. (2002c). Smaller sized companies must embrace knowledge management. Prieiga per internetą: <http://www.annhylton.com/siteContents/downloads/KM/Smallerproc.20companiesproc.20musproc.20embraceproc.20KM-hylton.pdf> (žiūrėta 2004–12–08).
 108. Hyvönen S., Erälinna L. (2002). Capabilities, strategic types and innovativeness: an empirical study in the small meat processing firms. *12th Nordic Conference on Small Business Research*. Kuopio: University of Kuopio.
 109. Hoffman J. J., Cullen J. B., Carter J. B., Hofacker C. F. (1992). Alternative methods for measuring organization fit: technology, structure, and performance. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, p. 45–57.
 110. Holbeche L. (2005). The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
 111. Holm J. M. (2003). Challenges for Danish small and medium-sized manufacturing enterprises: an exploring study in knowledge management. Prieiga per internetą: <http://ep.lib.cbs.dk/download/ISBN/x645152462.pdf> (žiūrėta 2004–12–02).
 112. Holm J. M., Poufelt F. (2003). The anatomy of knowledge management in small and medium-sized enterprises. Prieiga per internetą: <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/FPproc.20ogproc.20Michael.pdf> (žiūrėta 2005–12–11).
 113. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, p. 417–456.
 114. Huffman B. (2001). What makes a strategy brilliant? *Business Horizons*, Vol. 44, p. 13–20.
 115. Hunt S. D., Duhan D. F. (2002). Competition in the third millennium: efficiency or effectiveness? *Journal of Business Research*, Vol. 55, p. 97–102.
 116. Hunt S. H. (2000a). A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. Thousand Oaks: Sages Publications.
 117. Hunt S. H. (2000b). The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: toward a synthesis. *Advances in Applied Business Strategy*, 6A, p. 177–208.
 118. Hutmacher W. (1997). Key competencies in Europe. *European Journal of Education*, Vol. 32, No. 1, p. 45–58.
 119. Ishaya T., Macaulay L. (1999). The role of trust in virtual teams. In: Sieber P., Griese J. *Organizations – Virtualness and Electronic Commerce, Proceedings*. Berlin: Simowa Verlag.
 120. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
 121. Jatuliavičienė G., Kučinskienė M. (2006). Globalizacijos varomosios jėgos ir jų įtaka Lietuvos ekonomikos augimui ir plėtrai. *Ekonomika*, Nr. 73, p. 34–45.
 122. Javidan M. (1998). Core competence: what does it mean in practise? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, p. 66–71.
 123. Jones G. R. (2001). Organization theory: text and cases. MA: Addison–Wesley.
 124. Jones M. (2006). Financial accounting. New York: John Wiley.
 125. Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Šajeva S. (2006). Lietuvos ekonomikos

- augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija. Kaunas: KTU.
126. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
 127. Kaklauskas A., Zavadskas E. K., Gargasaitė L. (2004). Ekspertinės ir žinių sistemos bei geriausios patirties duomenų bazės. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 10 t., Nr. 3, p. 88–95.
 128. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
 129. Karloef B. (2005). *A to Z of management concepts and models*. Thorogood.
 130. Keegan W. J. (2002). *Global marketing management*. New Jersey: Upper Saddle River.
 131. Kerber W. (2006). Competition, knowledge, and institutions. *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, No. 2, p. 457–463.
 132. Kor Y. Y., Mahoney J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 1, p. 109–139.
 133. Korsakienė R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Verslas: teorija ir praktika*, 5 t., Nr. 2, p. 52–58.
 134. Kotler P., Keller K. L. (2006). *Marketing management*. 12 Edition, Prentice Hall.
 135. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Publishing.
 136. Koulopoulos T. M. (1997). Overcoming the past. Prieiga per internetą: www.delphigroup.com/km/InstinctExcerpt.html (žiūrėta 2004–12–05).
 137. Krušinskas R., Vasiliauskaitė A. (2005). Technology investment decisions to increase company value. *Engineering Economics*, Vol. 4, No. 44, p. 7–16.
 138. Kvainauskaitė V., Šarapovas T., Cvilikas A. (2005). Selection and assessment of e-commerce models in SMEs. *Engineering Economics*, Vol. 4, No. 44, p. 64–70.
 139. Kvedaraitė V. (1997). Įmonės finansų valdymas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
 140. Kvedaraitė V. (1996). Finansinės būklės analizė. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
 141. Ledford G. E., Lawler E. E. (1994). Dialog: research on employee participation beating the dead horses? *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4.
 142. Lekavičienė R. (2003). Socialinės kompetencijos kriterijų problema: studentų socialinių įgūdžių ir socialinio prioriteto santykio tyrimas. Kaunas: KTU. Prieiga per internetą: <http://www.lkka.lt/zurnalas/z0401/Lekaviciene.pdf> (žiūrėta 2005–03–11).
 143. Lydeka Z., Drilingas B. (2002). Firmos ekonomikos pagrindai. Vilnius: Pačiolis.
 144. Lyon D., Zureik E. (1998). *The Concise Balckwell encyclopedia of management*. University of Minnesota Press.
 145. Lucier C. E., Torsilieri J. D. (1997). Why knowledge programs fail: a C.E.O.'s guide to managing learning. *Strategy & Business*, p. 14–28.
 146. Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, p. 15–32.
 147. Mackevičius J. (2005). Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Monografija. Vilnius: TEV.
 148. Mackevičius J., Poškaitė D. (1998). Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis.
 149. Makadok R. (2001). Toward a synthesis of the resource based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 387–401.
 150. Makštutis A. (2001). Strateginio valdymo principai. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 151. Makštutis A. (1999). Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerijos leidybos centras.
 152. Makūnas J. (2005). Konsultantų kompetencijos modelis. Prieiga per internetą: http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2005/Kaimo%20pletra/Makunas%20Julius.htm (žiūrėta 2005–06–11).
 153. Maness T. S., Zietlow J. T. (2005). *Short-term financial management*. Thomson, South-

- Western.
154. Marchand D. A., Kettinger W. J., Rollins J. D. (2002). Information orientation: the link to business performance. Oxford: Oxford University Press.
 155. Marchewka J. T. (2003). Information technology project management: providing measurable organization value. USA: John Wiley and Sons, Inc.
 156. Marčinskas A., Ruževičius G., Slatkevičienė G., Adomaitienė R. (2005). Quality policy impact on competition of organizations. *Quality Management for Organisational and Regional development*. Palermo: QMOD, Vol. 8, p. 797–808.
 157. Marčinskas A., Diskienė D. (2005). Managerial mentality of leaders in the context of globalization. *Regioninio bendradarbiavimo saugumas: mosklo darbų rinkinys*, p. 165–173.
 158. Marčinskas A., Šikšnelytė A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 21, p. 137–145.
 159. Marčinskas A., Diskienė D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, Nr. 55–56, p. 64–74.
 160. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. (2002). Vadyba specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija.
 161. Masalskis K., Bivainis J., Jasinskaitė S. ir kiti. (2001). Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: LR Ūkio ministerija, Pramonės ir verslo departamentas.
 162. Mathur S. S. (1992). Talking straight about competitive strategy. *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, p. 199–217.
 163. McCarthy E. J., Perreault W. D. (1996). Basic marketing: a global managerial approach. Chicago: Irwin.
 164. McGahan A. M. (1999). Competition, strategy and business performance. *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, p. 74–101.
 165. McNamee P., Greenan K., McFerran B. (2004). The competitive analysis model: approach to strategic development for small businesses benchmarking. *An International Journal*, Vol. 6, No. 2, p. 125–146.
 166. Melnikas B. (2005). Knowledge-based economy and EU-enlargement: integration and synthesis oriented management and the new form of clusters. *International scientific conference: Knowledge – Based Economy. Management of Creation and Development*, Proceedings. Kaunas, Lithuania, p. 247–263.
 167. Melnikas B. (2005). Žinių ekonomika: kūrimo perspektyvos Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. *Ekonomika*, Nr. 72 (2), p. 1–14.
 168. Melnikas B. (2002). Transformacijos. Vilnius: Vaga.
 169. Melnikas B. (2002). Transformacijos: visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa. Vilnius: Vaga.
 170. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
 171. Melnikas B. (1998). Politinė, socialinė, ekonominė, technologinė raida ir pažanga: sisteminė charakteristika ir bendrieji dėsningumai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 6, p. 179–196.
 172. Merkevičius J. (2005). Virtualios organizacijos personalo valdymas. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
 173. Miller A. (1998). Strategic management. Boston: McGraw–Hill Companies.
 174. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategy management. London: Prentice Hall.
 175. Näsi J. (1991). Arenas of strategic thinking. Helsinki: Foundation for Economic Education.
 176. Nilsson F., Rapp B. (2005). Understanding competitive advantage. Germany: Springer.
 177. Nilsson M., Dalkmann H. (2001). Decision making and strategic environmental assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 3, No. 3, p. 305–327.
 178. Niven P. R. (2005). Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance. New Jersey: John Wiley and Sons.

179. Nonaka I., Takeuch H. (1995). The knowledge spiral. Prieiga per internetą: http://www.nwlink.com/~donclark/history_knowledge/knowledgehistory.html (žiūrėta 2005–07–03).
180. Nonaka I. (1991). The knowledge–creating company. *Harvard Business Review*, November/December.
181. Nordhaug O. (1993). Human capital in organizations: competence, training and learning. Scandinavian University Press.
182. Paliulis N. K., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika.
183. Parnell J. A. (2000). Reframing the combination strategy debate: defining forms of combinations. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 9, No. 1, p. 33–54.
184. Peteraf M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource–based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, p. 179–191.
185. Phan D. (2003). E–business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, Vol. 40, p. 581–590.
186. Pickton D. (2004). Integrated marketing communications. Harlow: Prentice–Hall.
187. Pilinkus D., Boguslauskas V. (2005). Implementation of new technologies in information society. *Engineering Economics*, Vol. 2, No. 42, p. 35–44.
188. Porter M. E. (1998). The competitive advantage of nations. London: Macmillan.
189. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November/December, p. 61–78.
190. Prahalad C. K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, p. 79–90.
191. Pranulis V. P., Melnikas B., Virvilaitė R. (2002). Marketing theory and methods in the state of the transitional economy: the case of Lithuania. *Ekonomika: mokslo darbai*, t. 59, p. 91–106.
192. Probst G., Raub S., Romhardt K. (1999). Managing knowledge: building blocks for success. England: John Willey and Sons, Ltd.
193. Radzevičienė A. (2005). Recent challenges for human resources development within public management: intercultural competence. *Viešasis administravimas*, Nr. 1 (5), p. 77–84.
194. Rahman Z. (2003). Internet–based supply chain management: using the internet to revolutionise your business. *International Journal of Information Management*, Vol. 23, p. 493–505.
195. Rayport J. F., Sviokla J. J. (1996). Exploiting the virtual value chain. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, p. 21–37.
196. Rajala A. (1994). Basic types of business strategies and their implications on product development and marketing. Helsinki School of Economics and Business Administration. Working Papers W–77. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
197. Rigby D. K. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy and Leadership*, Vol. 3, No. 29, p. 4–12.
198. Rugman A. M., Verbeke A. (2002). Edit Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 769–780.
199. Rutkauskas A. V., Damašienė V. (2002). Finansų valdymas. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
200. Rutkauskas A. V., Tamošiūnienė R. (2002). Verslo projektavimas. Vilnius: Technika.
201. Saaty T. L. (2001). Fundamentals of the analytical hierarchy process. Pittsburg: RWS Publications.
202. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
203. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B., Prokopočiukas B., Venskus R., Virvilaitė R., Ivaškienė A. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
204. Sanchez R. (2001). Knowledge management and organizational competence. New York: Oxford University Press Inc.
205. Sanchez R., Heene A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practise for competence–based competition. *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3, p. 303–317.

206. Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, p. 135–159.
207. Sarker S., Nicholson D., Joshi K. D. (2003). Knowledge transfer in virtual information systems development teams: an empirical examination of key enablers. Prieiga per internetą: <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/04/187440119a.pdf> (žiūrėta 2004–12–11).
208. Saviotti P. P., Kraft J. (2004). Towards a generalised definition of competition. Prieiga per internetą: <http://www.druid.dk/ocs/viewpaper.php?id=20&cf=1> (žiūrėta 2005–12–15).
209. Schendel D. (1991). Editor's comments on winter special issue. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter.
210. Scherer F. M., Ross D. (1990). Industrial market structure and economic performance. Boston: Houghton and Mifflin Company.
211. Seilius A. (2004). Aplinkos poveikis ir sėkmingo vadovavimo organizacijoms prielaidos. Vadybos problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. Klaipėda: KU leidykla.
212. Seilius A. (2001). Vadovavimas sprendimo priėmimo procesui. Klaipėda: KU leidykla.
213. Shamsie J. (2003). The context of dominance: an industry–driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 199–215.
214. Shim J. K., Qureshi A. A., Siegel J. G., Siegel R. M. (2000). The international handbook of electronic commerce. USA: Glenlake Publishers.
215. Simanauskas L. (2004). Įmonės informacinės sistemos ir nematerialus turtas. *Informacijos mokslai*, Nr. 29, p. 102–111.
216. Simanauskas L. (2002). Kompiuterinis sprendimų modeliavimas. Vilnius: VU.
217. Simanauskas L. (1997a). Informacinių sistemų analizė. Vilnius: VU.
218. Simanauskas L. (1997b). Kompiuterizuotų verslo sprendimų modeliavimas. Vilnius: VU.
219. Simon H. A. (2003). Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: Knygiai.
220. Singer A. E. (1994). Strategy as moral philosophy. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 191–213.
221. Skyrme D. J. (2002). Knowledge management: approaches and policies. United Kingdom: Highclere.
222. Skominas V. (2000). Mikroekonomika. Vilnius: Enciklopedija.
223. Skrudupaitė A., Virvilaitė R., Kuvykaitė R. (2006). Influence of social factors on consumer behaviour: context of Euro integration. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 3 (48), p. 73–82.
224. Slater S. F., Olsan E. M., Reddy V. K. (1997). Strategy–based performance measurement. *Business Horizons*, July/August.
225. Smith B. (2003). The effectiveness of marketing strategy making processes: a critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 3, p. 273–290.
226. Smith P., Chaffy D. (2002). eMarketing eXcellence: the heart of eBusiness. United Kingdom: Elsevier.
227. Snitka V. (2002). Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra. Kaunas: Naujasis lankas.
228. Staškevičius J. A. (2004). Inovatika. Monografija. Vilnius: Technika.
229. Strandkov J. (2006). Sources of competitive advantages and business performance. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 7, No. 3, p. 119–129.
230. Stukaitė D. (2003). Socialiai atsakinga organizacija personalo vadybos požiūriu. *Tiltai*, 1 t., Nr. 13, p. 428–433.
231. Sullivan P. (2000). Value–driven intellectual capital: how to convert intangible assets into market value. New York: Wiley.
232. Sveiby K. E. (1999). Intangible assets monitor. Prieiga per internetą: <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CompanyMonitor.html> (žiūrėta 2005–12–15).
233. Šaparauskas J. (2004). Darnaus miesto vystymo(–si) daugiatakslė selektonovacija. Daktaro

- disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
234. Šarapovas T., Cvilikas A. (2006). The problems of identifying the essential business to business e-commerce environment components. *Engineering Economics*, Vol. 1, No. 46, p. 74–82.
 235. Šlekienė D., Klimavičienė I. (2000). Įmonių veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija.
 236. Šliburytė L. (2000). Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, rankraštis.
 237. Tayeb M. (2005). International human resource management: a multinational company perspective. Oxford: Oxford University Press.
 238. Teare R. E., Costa J., Eccles G. (1998). Relating strategy, structure and performance. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 10, No. 2, p. 58–75.
 239. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509–533.
 240. Teece D. J., Pisano G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, p. 537–556.
 241. Thompson J., Richardson B. (1996). Strategic and competitive success: towards of model the comprehesively competent organization. *Management Decision*, Vol. 34, No. 2, p. 5–19.
 242. Toločka E. (2006). Technologinio inovatyvumo vertinimo tobulinimas įtakojančių veiksnių aspektu. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
 243. Turban E., McLean E., Wetherbe J. (2004). Information technology for management: transforming organizations in the digital economy. USA: John Wiley and Sons.
 244. Turban E. (2000). Electronic commerce: a managerial perspective. Upper Saddle River: Prentice Hall.
 245. Turner C. (2000). The information economy: business strategies for competing in the digital age. London: Koyan Page.
 246. Urli B., Nadeau R. (1999). Evolution of multi-criteria analysis: a scientometric analysis. *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*, Vol. 8, p. 31–43.
 247. Urniežius R. (2004). Ūkinės veiklos ekonominė analizė. Vilnius: UAB „Ekonomikos mokymo centras“.
 248. Vabalas E. (2001). Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas. *Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai*, p. 169–174.
 249. Vaitkevičius S. (2006). Modelling of strategic analysis in strategic management. *Engineering Economics*, Vol. 4, No. 49, p. 37–47.
 250. Vaitkevičius S., Merkys G., Savanevičienė A. (2006). Model of strategic analysis tools typology. *Engineering Economics*, Vol. 2, No. 47, p. 99–109.
 251. Vaitkevičius S., Monkevičienė Z., Bartosevičienė V. (2002). Instrumentarium for the preparation of a company strategy: conception and structure. *Engineering Economics*, Vol. 5, No. 31, p. 100–105.
 252. Vaitkevičiūtė V. (2000). Tarptautinių žodžių žodynas. 2 t., Vilnius: Žodynas.
 253. Vaitkevičiūtė V. (1999). Tarptautinių žodžių žodynas. 1 t., Vilnius: Žodynas.
 254. Valatkaitė I. (2004). Žinių naudojimo verslo informacinėse sistemose tyrimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Rankraštis.
 255. Valentinavičius S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, Nr. 74, p. 108–128.
 256. Vanagas P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
 257. Vanberg V. (1996). Institutional evolution within constraints. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152, p. 690–696.
 258. Varadarajan P. R. (1999). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, p. 88–100.
 259. Varadarajan P. R., Clark T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 31, p. 93–105.

260. Vasiliauskas A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
261. Virvilaitė R., Belousova R. (2005). Origin and definition of interactive marketing. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 1 (41), p. 67–73.
262. Ward D. (1998). Quantitative research. Amsterdam: ESOMAR.
263. Ward J., Griffiths P. M. (1996). Strategic planning for information systems. New York: Wiley.
264. Webster F. (2001). Culture and politics in the information age: a new politics? London: Routledge.
265. Webster F. (1995). Theories of the information society. London: Routledge.
266. White C. (2004). Strategic management. Hampshire: Palgrave Macmillan.
267. Wiig K. M., Hoog R., Spek R. (1997). Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques. *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, p. 15–27.
268. Willcocks L., Sauer C. (2000). Moving to e-business. London: Random House.
269. Williamson O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 75–94.
270. Zahra S. A., Sisodia R., Matherne B. (1999). Exploiting the dynamic links between competitive and technology strategies. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 2, p. 188–203.
271. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU.
272. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.
273. Zavadskas E. K., Peldschus F., Ustinovičius L., Turskis Z. (2004). Lošimų teorija statybos technologijoje ir vadyboje. Monografija. Vilnius: Technika.
274. Zavadskas E. K., Simanuskas L., Kaklauskas A. (1998). Sprendimų paramos sistemos statyboje. Vilnius: Technika.
275. Zavadskas E. K., Kaklauskas A., Šarka V. (1994). The new method of multicriteria complex proportional assessment of projects. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 1, No. 3, p. 131–139.
276. Zinkevičiūtė V. (2006). Verslo strateginių sprendimų vertinimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU, rankraštis.
277. Žydžiūnaitė V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU, rankraštis.
278. Žvirblis A. (2005). Rinkovados analizės principai ir metodologija. Monografija. Vilnius: Technika.
279. Žvirblis A. (2000). Modernus marketingas: principai ir metodai. Vilnius: Žuma.
280. Дойль П. (1999). Менеджмент: стратегия и тактика. СПб: Питер.
281. Желены М. (2002). Информационные технологии в бизнесе. Энциклопедия. Питер.
282. Одегов Ю. Г. (2005). Управление персоналом в структурно–логических схемах. Издательство: Академический проект.
283. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. (2004). Управление персоналом, оценка эффективности. Издательство: Экзамен.
284. Портер М. (2006). Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс.
285. Портер М. (2005a). Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Бизнес Букс.
286. Портер М. (2005b). Конкуренция. Москва: Вильямс.
287. Уолкер О., Бойд Х., Ларше Ж., Маллинз Дж. (2006). Маркетинговая стратегия. Москва: Вершина.
288. Уорен М. (2001). Классики менеджмента. СПб: Питер.
289. Фатхудинов Р. А. (2002). Стратегический маркетинг. Москва: Дело.
290. Фатхудинов Р. А. (2001). Стратегический менеджмент. Москва: Дело.

Autorės mokslinių publikacijų sąrašas

Mokslinės publikacijos recenzuojamuose periodiniuose leidiniuose

- 1A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2006). ITT plėtros sąlygotų verslo pokyčių vadyba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, Nr. 38, p. 53–66. ISSN 1392–1142.
- 2A. Raudeliūnienė J. (2005). Viešųjų elektroninių paslaugų situacija Lietuvoje. *Verslas, vadyba ir studijos '2004*. Mokslo darbai. Vilnius: Technika, p. 321–330. ISSN 1648–8156.
- 3A. Палюлис Н. К., Элските В., Рауделюнене Ю. (2004). Проблемы повышения конкурентоспособности организаций в информационном веке. *Системы управления и информационные технологии*. Nr. 3 (15), p. 75–81. ISSN 1729–50686.

Mokslinės publikacijos recenzuojamuose leidiniuose

- 4A. Paliulis N., Raudeliūnienė J. (2006). Integrating competitive strategy concepts. *4th International Scientific Conference "Business and Management"*. Conference proceedings. Vilnius: Technika, p. 284–285 (full paper on CD-ROM). ISBN 9955-28-033-6.
- 5A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2006). Managing changes: competitive strategy in the information age. *16th International Scientific Conference "Modern Approaches to Corporate Management"*. Conference proceedings. Slovak Republic, Bratislava, p. 90–96 (full paper on CD-ROM). ISBN 80-227-2509-9.
- 6A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2006). Integrating competitive strategy concepts and ICT. *International Conference „Modern Management Research in the Context of European Research Area“*. Conference proceedings. Lithuania, Kaunas, p. 1–15 (full paper on CD-ROM). ISBN 978-9955-9874-4-4.
- 7A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2005). ICT caused business changes management. *Известия Белорусской инженерной академии*. Минск, Беларусь, Nr. 2 (20)/1, p. 134–136. УДК 621.369.6.
- 8A. Jakaitis J., Raudeliūnienė J. (2005). Neformalių veiksnių įtaka miesto plėtrai žinių vadybos kontekste. *Žinių vadyba: Europos regionų patirtis ir problemos*. Vilnius: Naujos ekonomikos institutas, p. 68–95. ISBN 9986–9307–2–3.
- 9A. Raudeliūnienė J. (2005). Informacinių technologijų ir telekomunikacijų poveikis įmonių veiklai. *Taikomieji tyrimai – visuomenės kaitai*. Mokslinių straipsnių rinkinys. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 1, p. 71–83. ISSN 1822–3575.
- 10A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2005). ITT sąlygotų pokyčių valdymas: ypatumai ir sprendimai. *Ekonomika ir vadyba – 2005*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 399–403. ISBN 9955-09-893-7.
- 11A. Raudeliūnienė J. (2005). Informacinė visuomenė – langas į ateitį. *Šiuolaikinių europinių aukštojo mokslo plėtros tendencijų iššūkiai Lietuvos aukštojo mokslo sistemai*. Tarptautinės mokslinės–praktinės konferencijos, vykusios Vilniuje 2005 m. vasario 25 d., pranešimų medžiaga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 185–190. ISBN 9955-585-99-4.
- 12A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2004). Changing work environment caused by development of ICT. *Verslas, vadyba ir studijos '2003*. Mokslo darbai. Vilnius: Technika, p. 276–281. ISSN 1648–8156.
- 13A. Raudeliūnienė J. (2004). Situation of e-work in Europe. *Verslas, vadyba ir studijos '2003*. Mokslo darbai. Vilnius: Technika, p. 343–349. ISSN 1648–8156.

Mokslinės publikacijos kituose leidiniuose

- 14A. Raudeliūnienė J. (2006). Įmonių konkurenciniai pranašumai žinių vadybos kontekste. *Teisės ir verslo plėtra ES erdvėje*. Mokslinės konferencijos, vykusios Vilniuje 2005 m. gruodžio 8 d., medžiaga. Vilnius: VšĮ „Vilniaus teisės ir verslo kolegija“, p. 93–99. ISBN 9955-9655-4-1.
- 15A. Raudeliūnienė J. (2005). The preservation of competitive advantage. *Verslas XXI amžiuje*. 8-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos, įvykusios Vilniuje 2005 m. vasario 10 d., medžiaga. Vilnius: Technika, p. 272–276. ISBN 9986-05-931-3.
- 16A. Raudeliūnienė J. (2004). E–darbo ypatumai Europos Sąjungos šalyse ir Japonijoje. *Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities*. 7-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos, vykusios Vilniuje 2004 m. vasario 12 d., medžiaga. Vilnius: Technika, p. 185–192. ISBN 9986–05–767–1.
- 17A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2003). Informacinių technologijų ir telekomunikacijų poveikis visuomenei. *Verslas, vadyba ir studijos 2002*. Konferencijos, vykusios Vilniuje lapkričio 21–22 d., straipsnių rinkinys. Vilnius: Technika, 2 t., p. 125–130. ISBN 9986-05-638-1.
- 18A. Elskytė V., Raudeliūnienė J. (2003). Geriausių e–Europos praktikos pavyzdžių tyrimai. *Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities*. 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos, vykusios Vilniuje 2003 m. vasario 13 d., medžiaga. Vilnius: Technika, p. 204–209. ISBN 9986-05-644-6.
- 19A. Raudeliūnienė J., Elskytė V. (2003). Vadybos metodų panaudojimas įmonių pertvarkai. *Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities*. 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos, vykusios Vilniuje 2003 m. vasario 13 d., medžiaga. Vilnius: Technika, p. 241–245. ISBN 9986-05-644-6.

1 priedas

Subalansuotų kriterijų sistema

1A lentelė. Subalansuotų kriterijų sistema

Tikslų grupė	Tikslų pasiekimo priemonės	Priemonių kriterijai			
Finansiniai tikslai: išlaikyti/didinti pelną, pelningumą	1. Pajamų didinimas: a) Nauji pajamų šaltiniai: vartotojų įsigijimas b) Vertės vartotojams didinimas: vartotojų išlaikymas per: Nauji produktai; Nauji produkto pritaikymai; Nauji vartotojai ir rinkos; Nauji ryšiai tarp verslo vienetų; Naujas produkto ir paslaugų rinkinys; Nauja kainų strategija. 2. Produktyvumo didinimas: produkto savikainos mažinimas 3. Kapitalo panaudojimas	Verslo gyvavimo ciklo fazė	1. Pajamų didinimas	2. Kaštų mažinimas	3. Kapitalo naudojimas
		<i>Augimas</i>	Pajamų procentinis augimas Pardavimų augimas greitis pasirinktose rinkose, vartotojų grupėse, regionuose Pajamų procentas iš naujų produktų, paslaugų ir vartotojų.	Pajamos vienam darbuotojui	Investavimo procentas nuo pardavimų Tyrimams ir plėtrai skiriamas procentas nuo pardavimų
		<i>Išlaikymo („sustain“) fazė</i>	Užimama pasirinktos vartotojų rinkos dalis Procentinė pajamų dalis iš naujų produktų Vartotojo ir produkto linijos pelningumas Veiklos pajamos Pelnas Investicijų grąža (ROI), kapitalo grąža (ROCE, return on capital employed); pridėtoji ekonominė vertė; įmonės vertė.	Patiriami kaštai lyginant su konkurentais Kaštų mažinimo greitis Netiesioginės išlaidos (% nuo pardavimų)	Veikiančiojo kapitalo panaudojimas Kapitalo grąža (ROCE) pagal kertines turto kategorijas Turto panaudojimo lygis
		<i>Brandos fazė</i>	Vartotojo ir produkto linijos pelningumas Nepelningų vartotojų procentas maksimizavimas	SVV sąnaudos	Našumas
		<i>Išėjimo fazė</i>	Esamos vertės išlaikymas – stebėti, kad neaugtų išsipareigojimai, nebūtų teršiama aplinka, nepavedami vartotojai		
Papildomas finansinės perspektyvos tikslas: investicijų grąžos rizikos mažinimas diversifikuojant pajamų šaltinius (plėsti vartotojų bazę), verslo kryptis (didinti verslo krypčių skaičių), geografinę orientaciją (plėsti veiklą į papildomus geografinius regionus)					
Į vartotojus nukreipti tikslai: didinti vartotojo gaunamą naudą	1. Rinkos dalies didinimas 2. Naujų vartotojų įgijimas 3. Vartotojų išlaikymas 4. Vartotojų pasitenkinimo	Rezultatiniai rodikliai: 1. Rinkos dalis: Turima rinkos (matuojamos vartotojų skaičiumi, vartotojų išleista pinigų suma, parduotų produktų skaičiumi) proporcija 2. Vartotojų įgijimas: Naujų vartotojų skaičius Naujų vartotojų dalis (lyginant su praėjusiais metais, tarp visų esamų vartotojų) 3. Vartotojų išlaikymas, vartotojų lojalumas:			

	<p>užtikrinimas 5. Vartotojų pelningumo užtikrinimas</p>	<p>Išlaikytų vartotojų skaičius, procentinė dalis iš visų vartotojų, šios dalies kitimas laike. 4. Vartotojų pasitenkinimas laiko, kokybės, kainos, kitais produkto atributais: Vartotojų pasitenkinimas esminėmis produkto savybėmis 5. Vartotojų pelningumas (arba kitos iš vartotojo gaunamos naudos: vartotojo žinomumas, mokymosi galimybės): Vartotojo ar segmento pelningumas</p> <p>Veikiantieji rodikliai („performance drivers“, „lead indicators“):</p> <p>1. Produkto savybės: Kainos patrauklumas Kokybė: paslaugos teikimo sutrikimų rodiklis, defektų skaičius; Užsakymo išpildymo laikas Pasirinkimo (asortimento) dydis Funkcionalumas Unikalumas</p> <p>2. Ryšiai su vartotojais: A. Aptarnavimo kokybė: vartotojo pasitenkinimo rodiklis; laikas, patogumas, atidumas vartotojo poreikiams ir kt.; B. Vartotojo pirmo pasirinkimo prekių/produkto turėjimas, procentais; C. Partnerystė</p> <p>3. Įvaizdis („brand“) ir reputacija: A. Rinkos dalis brandinio produkto rinkoje; B. Brandinės prekės kainos lyginant su ne brandiniu produktu skirtumo dydis</p>
<p>Į vidaus procesus ir procedūras (vertės grandinę) nukreipti tikslai: optimizuoti įmonės vidaus procesus</p>	<p>I. Inovacijų kūrimo procesų vystymas: 1. Esamų ir būsimų poreikių (galimybių inovacijoms) nustatymas 2. Sprendimų vartotojų poreikiams sukūrimas (tyrimai ir plėtra) • Partnerystės II. Operacijos: 1. Gamybos procesų tobulinimas: • Gamybos planavimas • Tiekimas • Subrangovų valdymas • Gamyba • Logistika 2. Produkto pristatymo gerinimas</p> <p>Į vartotojus orientuoti</p>	<p>Kiekvieno proceso kokybė, išeiga, našumas, ciklo greitis: kokybė (TQM reikalavimai), atsako laikas (JIT reikalavimai), kaštai (ABC reikalavimai)</p> <p>I. Naujų produktų pardavimų procentas nuo visų pardavimų Užpatentuotų produktų pardavimų procentas nuo visų pardavimų Naujų produktų įvedimas lyginant su konkurentais; lyginant su planu Gamybos/paslaugų teikimo proceso apimties galimybės Laikas, reikalingas išvystyti kitos kartos produktus Tyrimų ir vystymo grąža: veiklos pelno prieš mokesčius per penkis metus santykis su produkto/–ų vystymo kaštais BET („break even time“) – laikas nuo produkto kūrimo pradžios iki investicijos į jo kūrimą atsipirkimo Pelnas („gross margin“) nuo naujų produktų. Naujų pagrindinių rinkoje produktų, kuriuos įmonė įvedė į rinką pirma arba antra, skaičius II. Užsakymo išpildymo ciklo greitis: nuo užsakymo priėmimo, užsakymo apdorojimo, žaliavų užsakymo, žaliavų gavimo, gamybos pradžios iki gamybos pabaigos, užsakymo išpildymo, užsakymo išvežimo, užsakymo pristatymo: gamybos ciklo efektyvumo rodiklis („manufacturing cycle effectiveness“) $MCE = \text{apdorojimo (produkto surinkimo, sudarymo laikas) laikas} / \text{pralaidumo laikas (kur pralaidumo laikas = apdorojimo laikas + patikrinimo laikas + pervežimo laikas + saugojimo laikas)}$, idealiu atveju $MCE=1$; užsakymų pristatymų laiku proporcija nuo visų užsakymų pristatymų. Kokybė: procentinis produktų skaičiaus sumažėjimas kiekvienoje iš gamybos proceso fazių dėl neatitikimo specifikacijoms (pagal produkto savybes: tikslumas, dydis, greitis, energijos sunaudojimas ir pan.) Lankstumas III. Garantinio aptarnavimo, taisymo greitis (nuo pateikimo iki sutaisymo), kokybė, išeiga (pvz., procentas kreipimūsi, išspręstų vienu iškvietimu), kaštai Defektų ištaisymo ir produkto gražinimo greitis, kokybė, kaštai Mokėjimų, sąskaitų sutvarkymo (išrašymo, surinkimo, ginčų sprendimo) greitis, kokybė, kaštai IV. Atliekų pašalinimo greitis, kokybė, kaštai</p>

	procesai: <ul style="list-style-type: none"> • Vartotojų pasirinkimas • Vartotojų pritraukimas • Vartotojų išlaikymas • Vartotojų augimas III. Popardaviminio vartotojų aptarnavimo proceso gerinimas IV. Įstatyminiai ir socialiniai procesai <ul style="list-style-type: none"> • Aplinka • Saugumas • Sveikata • Visuomenė 	Ryšių su bendruomene kokybė
Žmogiškųjų išteklių plėtros tikslai: vystyti ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius	I. Žmogiškasis kapitalo vystymas: Žinių lygis Igdžių lygis II. Infrastruktūros vystymas: informacinių sistemų galimybės (informacinis kapitalas) III. Organizacinio kapitalo vystymas (motyvacija, įgalinimas ir bendra vizija/ lojalumas)	Rezultatiniai rodikliai: A. Darbuotojų pasitenkinimas: Įtrauktumas į sprendimų priėmimą; pripažinimas už gerą darbą; pakankamas prieinamumas prie informacijos, kad atliktų darbą gerai; aktyvus skatinimas veikti kūrybiškai ir iniciatyviai; pagalba iš kitų padalinių/funkcijų; apibendrintas pasitenkinimas įmone. B. Pagrindinių darbuotojų tekamumas procentais. C. Darbuotojų produktyvumas: pajamos vienam darbuotojui; pridėtinė vertė (bendrasis pelnas) vienam darbuotojui; pajamų santykis su darbuotojų darbo užmokesčiu; (patarimai: didinti produktyvumą; mažinti darbuotojų skaičių; outsource'inti funkcijas); Veikiantieji rodikliai („performance drivers“, „leading indicators“): I. Igdžių lygis: Mokymosi poreikio lygis ir darbuotojų procentas, kuriam reikia pasiekti tokį gebėjimų lygį; „Strategic job coverage“: darbuotojų, gebančių atlikti strateginės reikšmės darbus, skaičiaus santykis su numatomomis organizacijos reikmėmis (atsakant į klausimus 1. kokios yra reikiamos kompetencijos? 2. Kokie esamu metu egzistuoja? 3. Koks ir kiek didelis yra neatitikimas tarp reikiamų ir esamų kompetencijų?); laikas, reikalingas esamiems darbuotojams įgyti reikalingą kompetencijos lygį. II. Informacinės sistemos buvimas: Strateginės informacijos prieinamumas („strategic information availability“): strateginės informacijos padengimo santykis („Strategic information coverage ratio“): esamas informacijos prieinamumas (matuojamas, pvz., procesų su kokybės, proceso ciklo, kaštų informacijos prieinamumu realiaame laike procentas nuo visų procesų; su vartotojais kontaktuojančių darbuotojų, turinčių tiesioginį „on-line“ priėjimą prie vartotojo informacijos dalis procentais) lyginant su tikėtinais poreikiais. III. Pasiūlymų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui; įgyvendintų pasiūlymų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui; „Pusiaukelės“ rodiklis („half-time metric“) – laikas, reikalingas bet kokio proceso veiksmingumui pagerėti 50%; Pagrindinių darbuotojų, komandų, skyrių, savo veikloje besivadovaujančių įmonės strateginiais tikslais dalis, procentais.

2 priedas

Tipinis išorinių ir vidinių konkuravimo veiksmių
ir jų vertinimo kriterijų sąrašas

2A lentelė. Tipinis išorinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas

Veiksnių grupės	Vertinimo kriterijai	
Bendrieji išorinės aplinkos veiksniai	Išorinis suderinamumas (strategijos suderinamumas su išorinės aplinkos veiksniais (politiniais, ekonominiais, technologiniais, socialiniais, kultūriniais, ekologiniais ir kita), įtakos grupėmis ir jų interesais). Lankstumas, dinamiškumas (sugebėjimas prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos bei reakcijos į pokyčius operatyvumas).	
Politiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarptautinė ir vidinė politinė situacija. ▪ Valstybinio reguliavimo politika. ▪ Teisinis reglamentavimas, skatinantys verslo plėtrą. ▪ Konkurencijos politika. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ar teismų sistema šalyje nepriklauso nuo Vyriausybės, piliečių ar įmonių spaudimo? ▪ Ar aiškiai įstatymais apibrėžtos nuosavybės teisės? ▪ Ar Vyriausybė bešališkai vykdo viešuosius pirkimus? ▪ Ar organizuotas nusikalstamumas smarkiai įtakoja įmonių veiklos kaštus? ▪ Ar įprasta duoti kyšių gaunant importo ar eksporto leidimą? ▪ Ar įprasta duoti kyšių gaunant valstybės institucijų paslaugas? ▪ Ar įprasta duoti kyšių susijusius su mokesčių nemokėjimu?
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bendras ekonomikos lygis (sumažėjimas, augimas). ▪ Valstybės politika (monetarinė, fiskalinė, mokesčiai, finansinis skatinimas, investicinė, užsienio prekybos ir kita). ▪ Infliacija. ▪ Darbo rinkos užimtumas. ▪ Palūkanų normos, valiutų kursų svyravimas. ▪ Vartotojų perkamoji galia. ▪ Ūkio infrastruktūra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ar manote, kad kitais metais Jūsų šalies ekonomika išgyvens nuosmukį? ▪ Ar per pastaruosius metus Jūs įmonei tapo sunkiau ar lengviau gauti kreditą? ▪ Fiskalinis deficitas. ▪ Nacionalinė taupymo marža. ▪ Infliacija. ▪ Realus valiutos kursas. ▪ Skolinimo–skolinimosi palūkanų normos “išsibarstymas”. ▪ Ar Jūsų valstybės išlaidos pasireiškia rinkai reikalingų prekių ir paslaugų teikimu, ar yra iššvaistomos?
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valstybės socialinė politika ir ekonominiai prioritetai. ▪ Gyventojų skaičius ir geografinis pasiskirstymas. ▪ Gyvenimo standartai ir būdai. ▪ Švietimas. ▪ Sveikatos apsauga. 	Reprodukcijos neto rodiklis (vidutinis mergaičių skaičius, kurios sulaukia motinos amžiaus), suminis gimstamumo rodiklis (vidutinis vaikų skaičius, kuriuos moteris pagimdo per savo amžių), bendrasis santuokų rodiklis (santuokų skaičius, tenkantis 1000 gyventojų), migracijos neto rodiklis (tūkst. žmonių) ir kiti.
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valstybės technologinė politika ir prioritetai. ▪ Pažangių aukštųjų technologijų ir inovacijų panaudojimo valstybinis skatinimas ir rėmimas. ▪ Žinių visuomenės kūrimo prielaidos. ▪ Naujiems produktams, paslaugoms, technologijoms kurti sąlygų sudarymas. ▪ Darbų sauga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kokia šalies padėtis technologijų aspektu pasaulinių lyderių atžvilgiu? ▪ Ar įmonės intensyviai siekia diegti naujas technologijas? ▪ Kiek šalies įmonės išleidžia mokslui ir tyrimams lyginant su kitomis šalimis? ▪ Koks verslo ir universitetų bendradarbiavimo laipsnis? ▪ Ar TUI yra svarbus naujų ITT šaltinis? ▪ Ar dažnai Jūsų šalyje naujos ITT diegiamos įsigyjant licenziją užsienio technologijai? ▪ Kiek mokyklose prieinamas Internetas? ▪ Ar pakankama šalyje konkurencija tarp Interneto tiekėjų, užtikrinanti aukštą kokybę ir žemą kainą? ▪ Ar ITT sektoriaus plėtra yra Vyriausybės prioritetas? ▪ Ar Vyriausybės ITT skatinimo programos sėkmingos? ▪ Ar įdiegti reikiami įstatymai ITT plėtrai? ▪ Mobilųjų telefonų, interneto vartotojų ir serverių, telefono linijų, personalinių kompiuterių skaičius 100 gyventojų.
Ekologiniai veiksniai	Produkto ir technologinio proceso neigiamas poveikis gamtai; visuomenės požiūrio užimtumui.	įtaka įmonės gaminamiems produktams, teikiamoms paslaugoms; esama ir perspektyvinė įstatymų leidyba; poveikis
Rinkos veiksniai	Rinkos poreikių tenkinimas, rinkos talpos įvertinimas; rinkos dalies įvertinimas; produkcijos išleidimo terminų įvertinimas; komercinio pasisekimo tikimybė; planuojamų pardavimų įgyvendinimo tikimybė; poveikis esamiems produktams; vartotojo požiūris į naujo produkto kainą; užimama pozicija konkurencinėje kovoje; esamų realizacijos kanalų atitikimas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bazinės sąlygos: paklausa (elastingumas, prekės–substitutai, sezoniskumas, augimas), pasiūla (žaliavos tiekimo, technologijos sudėtingumo, pristatymo ir sandėliavimo sąnaudų struktūros) 2. Rinkos struktūra (pirkėjų ir pardavėjų skaičius, prekės diferenciacija, įėjimo barjerai, sąnaudų struktūra, vertikali integracija) 3. Įmonės elgsena (kainos, gamybos strategijos, tyrimai ir vystymas, reklama, inovacijos) 4. Pasielktas rezultatas (pasielktas konkurencinis pranašumas, veiklos efektyvumas, pelningumas)

3A lentelė. Tipinis vidinių konkuravimo veiksnių vertinimo kriterijų sąrašas

Veiksnių grupės	Vertinimo kriterijai
Įmonės bendrieji vertybiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verslo idėjos pagrįstumas, strategijos aiškumas, vidinis suderinamumas (strategijos suderinamumas su organizacijos tiksline orientacija: vizija, misija, tikslais). ▪ Suderinamumas su įmonės ištekliais ir kompetencijomis, saugumas, lankstumas, įgyvendinamumas. ▪ Vertės grandinės didinimas, konkurencinių pranašumų išlaikymas ir naujų sukūrimas, unikalumas, novatoriškumas, nauda vartotojams. ▪ Sinergija. ▪ Veiklos tęstinumas.
Žmogiškieji ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacijos kultūros suderinamumas. ▪ Darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas. ▪ Kvalifikuota ir subalansuota valdymo komanda. ▪ Personalo pakankamumas pagal skaičių ir kvalifikaciją. ▪ Darbuotojų apyvartumo koeficientas, darbuotojų priėmimo koeficientas, darbuotojų atleidimo koeficientas, būtiną apyvartumo koeficientas, nebūtiną apyvartumo koeficientas, pastovumo (stabilumo) koeficientas, vidutinis valandinis darbo užmokestis, administracijos lygio koeficientas, administracijos darbo užmokesčio lygis, administracijos išlaidų lygis.
Gamyba	<p>Nauji gamybiniai procesai, atitikimas esamiems pajėgumams, medžiagos ir jų kaina, papildomų pajėgumų poreikis, darbo sauga, gamybos investicijos.</p> <p>Gamybos techninio lygio rodikliai: darbo mechanizavimo koeficientas, gamybos procesų automatizavimo koeficientas, darbo energetinio aprūpinimo gamybiniais objektais koeficientas, gaminamos produkcijos atnaujinimo koeficientas, veiksmingais būdais pagamintos produkcijos koeficientas, produkcijos imlumo darbai koeficientas, produkcijos imlumo materialinėms išlaidoms koeficientas.</p> <p>Gamybos organizacinio lygio analizė: gamybos specializavimo koeficientas, gamybos kooperavimo koeficientas, gamybos nenutrūkstamumo koeficientas.</p> <p>Valdymo lygio analizė: technologinių įrengimų naudojimo koeficientas, ekstensyviojo naudojimo koeficientas, intensyviojo naudojimo koeficientas, integralinio naudojimo koeficientas, įrengimų pamainumo koeficientas.</p>
ITT	<p>Atitikimas įmonės inovacijų strategijai, techninio sprendimo sėkmės būtinybė, patentinė švara, įgyvendinimo kaina ir terminai, turimi moksliniai techniniai ištekliai, poveikis kitiems projektams, naujos technologijos pritaikymo ir produkcijos keitimo galimybė ateityje.</p>
Finansai	<p>Finansinė nauda, pelningumas, efektyvumas, rezultatyvumas, grynoji dabartinė vertė, atsipirkimas, projekto kaina, rinkotyro investicijos, finansinių lėšų pakankamumas per reikalingus laiko periodus, poveikis kitiems projektams, reikalaujantiems finansinių lėšų; pusiausvyros taškas; pajamų ir išlaidų skirtumo akumuliuota reikšmė; potencialus metinis pelno dydis.</p> <p>Pelno ir pelningumo rodikliai: bendrasis pardavimų pelningumas, grynasis pardavimų pelningumas, veiklos pelningumas, nuosavo kapitalo pelningumas, pastovaus kapitalo pelningumas, turto pelningumas, turto grynasis pelningumas.</p> <p>Veiklos efektyvumo rodikliai: pardavimo savikainos lygis, administracinės išlaidos, veiklos sąnaudos 1 pardavimo pajamų litui, viso turto apyvartumas.</p> <p>Likvidumo (mokumo) rodikliai: <i>trumpalaikio</i> mokumo – bendrojo trumpalaikio mokumo, greitojo trumpalaikio mokumo, absoliutaus trumpalaikio mokumo, apyvartinio kapitalo rodikliai; <i>ilgalaikio</i> mokumo – bendrasis skolos, ilgalaikių skolų, ilgalaikių skolų apdraustumo, skolų grąžinimo, finansinio svėrio, pastovaus mokumo rodikliai.</p> <p>Kapitalo rinkos rodikliai: vienos paprastos akcijos pelnas, akcijos nominali vertė, akcijos tikroji vertė, dividendų išmokėjimo koeficientas, dividendų pajamingumas, obligacijų palūkanų kompensavimo koeficientas.</p> <p>Pinigu srautų rodikliai: rodikliai, susiję su įmonės pelningumu (grynojo pinigų srauto grąža iš pardavimų, turto, kapitalo, iš pagrindinės veiklos); rodikliai, susiję su įmonės mokumu (ilgalaikio turto augimo, visų išpareigojimų apmokėjimo pinigais koeficientas ir kita); kiti rodikliai (palūkanų sumokėjimo koeficientas, kritinio pinigų poreikio koeficientas ir kita).</p> <p>Rizikos lygis, rizikos leistinumumas įmonės atžvilgiu, pelningas augimo potencialas; potencialių investicijų grąžinimo lygis proporcingas rizikai lygiui; „išėjimo“ strategija (kaip investuotojas galės atgauti savo pinigus); įmonės veiklos skaidrumas.</p>