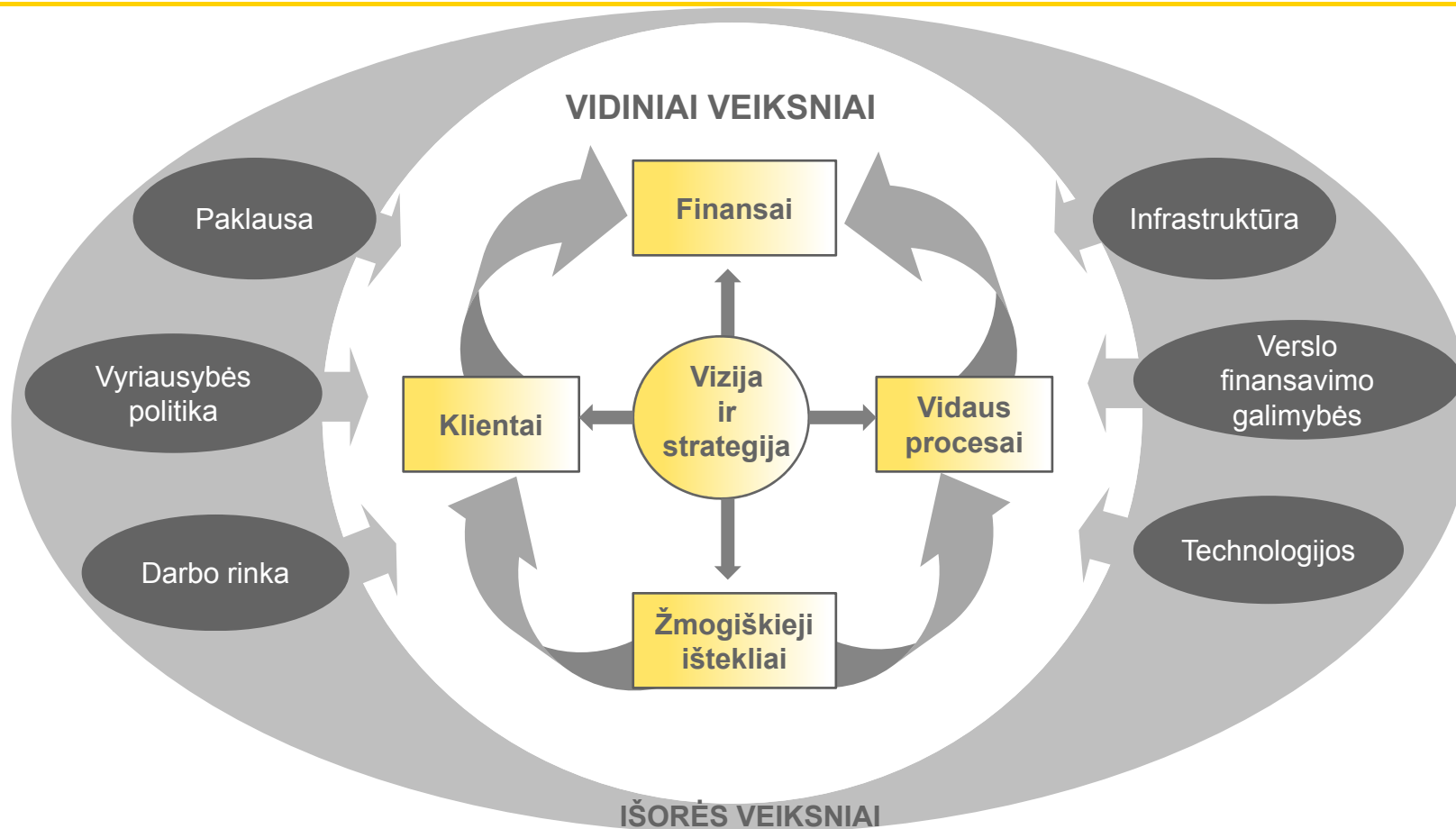




# Konkurencingumas Lietuvos įmonėse

Pranešėjas: Saulius Adomaitis

# Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai



- ▶ Įmonės konkurencingumą lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai
- ▶ Siekiant nustatyti tikrąsias įmonės konkurencingumą ribojančias priežastis, įmonės veikla turėtų būti įvertinta visapusiškai, t.y. ne tik iš finansų bet ir žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų ir klientų perspektyvų

# Įmonių konkurencingumo didinimas

► Konkurencingumo didinimo veiksmus įmonės turėtų vykdyti palaipsniui:

- Pirmiausia įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, nereikalaujančius didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos
- Vėliau vykdyti sudėtingesnius pokyčius, iš esmės reformuojančius įmonės veiklą

► Įgyvendinant konkurencingumo didinimo priemones svarbus strateginių (planavimo, valdymo sprendimų) ir taktinių (praktinio įgyvendinimo) aspektų balansas

Esminiai veiklos pokyčiai, reikalaujantys investicijų, įgyvendami ilguoju laikotarpiu

Pokyčiai, kuriuos įmonė gali įgyvendinti pati, tačiau per ilgesnį laikotarpį ir patirdama papildomų sąnaudų

Pokyčiai, kuriuos įmonė trumpuoju laikotarpiu gali įgyvendinti pati, nepatirdama didelių sąnaudų

## Taktinis lygmuo

Paprastesnės, praktinio pobūdžio konkurencingumo didinimo priemonės

## Strateginis lygmuo

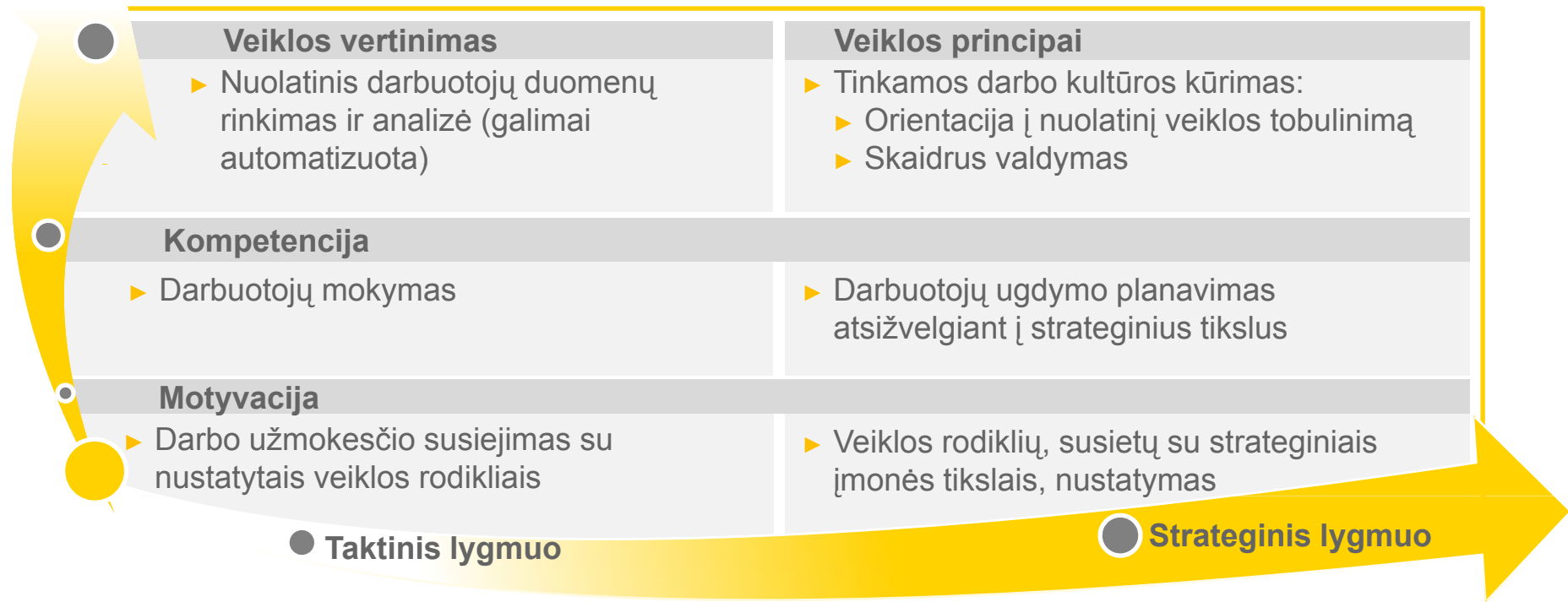
Sudėtingos, strateginio pobūdžio konkurencingumo didinimo priemonės

# Žmogiškųjų išteklių perspektyva

## Pagrindiniai iššūkiai

- ▶ Į žmogiškųjų išteklių valdymą žiūrima kaip į formalią funkciją
- ▶ Darbuotojų veiklos duomenys nerenkami arba nenaudojami priimant sprendimus
- ▶ Personalo sprendimai nėra susieti su įmonės tikslais ir nenaudojami kaip priemonė darbuotojų motyvacijai, efektyvumui ir kompetencijai didinti

## Sprendimai

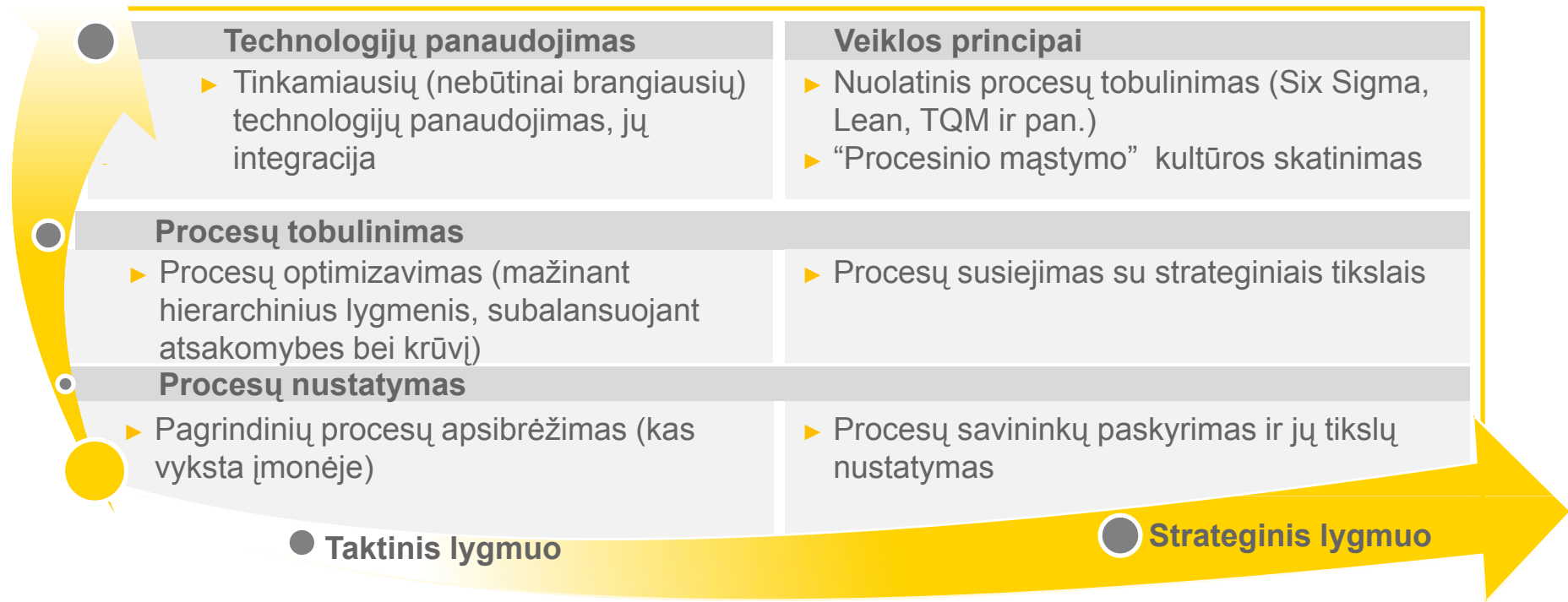


# Vidaus procesų perspektyva

## Pagrindiniai iššūkiai

- ▶ Kaštai mažinami trumpalaikėmis priemonėmis (mokymai, darbo užmokestis, reprezentacinės išlaidos ir pan.), neįvertinat procesų optimizavimo potencialo
- ▶ Įmonėje vykdomos funkcijos vertinamos atskirai, o ne kaip bendro proceso dalys
- ▶ Mažas dėmesys skiriamas pagalbinių (valdymo) procesų efektyvumo didinimui
- ▶ Procesai automatizavimas fragmentiškas, neišnaudojamos suteikiamos galimybės

## Sprendimai



# Klientų perspektyva

## Pagrindiniai iššūkiai

- ▶ Įmonės ir produkcijos/ paslaugų pristatymo, ypač užsienio kalbomis, įgūdžių trūkumas
- ▶ Komunikuojant su užsienio klientais nėra tinkamai įvertinami kultūriniai skirtumai
- ▶ Nėra nustatomi prioritetiniai klientai, atsižvelgiant į jų dydį, pelningumą, ilgalaikiškumą
- ▶ Gaminama produkcija/ teikiamos paslaugos per mažai orientuotos į klientų poreikius
- ▶ Nėra nustatomi ir naudojami efektyviausi pardavimo kanalai

## Sprendimai

### Aptarnavimo efektyvumas

- ▶ Klientų aptarnavimo procesų optimizavimas, automatizavimas

### Veiklos principai

- ▶ Nuolatinė orientacija į klientų poreikius

### Tiksliniai klientai / rinkos segmentai

- ▶ Klientų aptarnavimo proceso, produktų/paslaugų pritaikymas pagal prioritetinių klientų poreikius

- ▶ Rinkų analizės atlikimas, prioritetinių klientų nustatymas, jų poreikių įvertinimas

### Komunikacija ir pardavimai

- ▶ Įmonės produkcijos pristatymo, komunikacijos su potencialiais klientais peržiūra ir tobulinimas

- ▶ Naujų galimų pardavimo kanalų peržiūra, jų panaudojimo galimybių įvertinimas

● Taktinis lygmuo

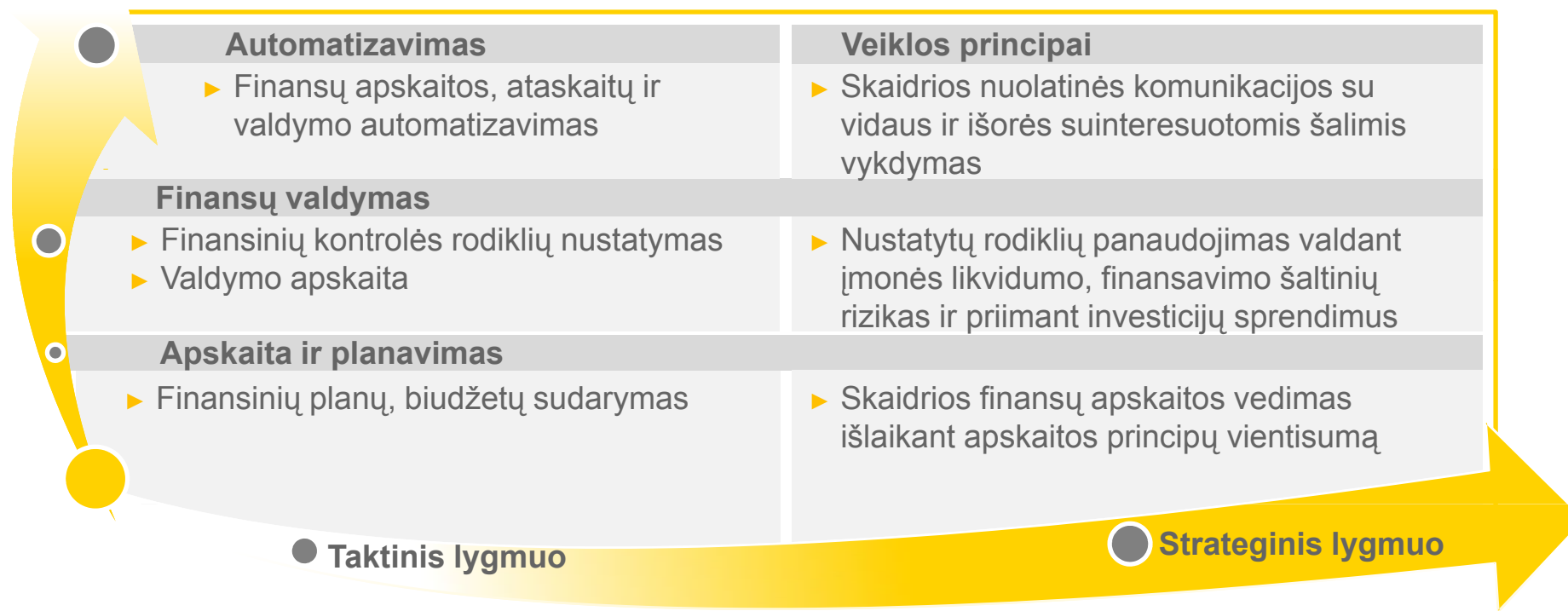
● Strateginis lygmuo

# Finansų perspektyva

## Pagrindiniai iššūkiai

- ▶ Finansinė apskaita vykdoma tik mokesčių tikslais
- ▶ Finansiniai rodikliai retai panaudojami priimant valdymo sprendimus
- ▶ Siekiant trumpalaikių rezultatų aukojamas skaidrumas ir apskaitos principų vientisumas

## Sprendimai



---

# Išvados (I)

---

- ▶ Konkurencingumas paprastai reiškia pranašumą prieš konkurentus kokiais nors išskirtiniais aspektais, kuriuos įmonės turi pačios surasti ir nustatyti (neapsiribojant vien maža kaina, kokybe ar lankstumu)
- ▶ Tam, kad sėkmingai konkuruotų tarptautinėse rinkose, įmonėms ypač svarbu įvertinti savo veiklą ir nusistatyti esamą poziciją palyginus su tose rinkose jau esančiais konkurentais
- ▶ Siekiant užsitikrinti konkurencingumo augimą, įmonių veiklos sprendimai turėtų atspindėti balansą tarp pragmatizmo bei emocionalumo
- ▶ Vadovavimasis principu *“Pirmiausiai padarykime – vėliau pažiūrėsime, kas bus”* didina klaidingų sprendimų priėmimo riziką ir gali būti ypač žalingas įmonei. Todėl daugiau dėmesio turėtų būti skiriama įmonės veiklos prioritetų nustatymui ir jų įgyvendinimo planavimui

---

# Išvados (II)

---

- ▶ Siekiant didinti įmonės konkurencingumą svarbu nustatyti kelias pagrindines jį didinančias priemones, išskirti prioritetas tobulintinas veiklos sritis ir į jas koncentruotis įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones
- ▶ Jei tai įmanoma, kiekvienai sričiai reikėtų priskirti piniginę vertę, kuri atspindėtų naudą pasiekus tikslus atitinkamoje prioriteto srityje
- ▶ Pasirinkdamos veiklos tobulinimo prioritetus bei priemones įmonės turėtų žiūrėti į platesnį, globalų kontekstą, atsižvelgti į užsienyje naudojamus veiklos būdus, efektyvumo didinimo priemones
- ▶ Tam, kad sėkmingai vykdytų veiklos tobulinimą, įmonės turi sudaryti konkretų veiksmų planą, kaip siekti netgi tokių abstrakčių dalykų kaip inovatyvumas ar pridėtinės vertės kūrimas. Šių planų įgyvendinimas turėtų būti integruotas į kasdieninę įmonės veiklą.