

Laura Aidietytė

El. paštas: laura.aidietyte@ef.stud.vu.lt

Doc. dr. Gražina Jatuliavičienė

El. paštas: grazina.jatuliaviciene@ef.vu.lt

ĮMONĖS KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS (UAB „OMNITEL“ PAVYZDŽIU)

Šiais laikais rinka labai greitai keičiasi: vartotojų poreikiai auga, reikalaujama aukštos kokybės, bet mažos kainos. Įmonės, norinčios neatsilikti nuo greitų pokyčių, privalo nuolatos galvoti, kaip gali pačios keistis, ką gali pasiūlyti naujo, nematyto arba bent jau geresnio, negu konkurentai, t.y. siekti konkurencinio pranašumo, leidžiančio užsitikrinti stiprias pozicijas rinkoje bei gauti didesnes, negu vidutinės pajamas šakoje. Norint turėti didžiausią skaičių vartotojų, labai svarbu tapti lyderiais, o ne sekėjais. Svarbu nuolatos aiškintis, ko klientams trūksta, kuo jie nepatenkinti ir juos išlaikyti, kadangi, esant labai mažam konkurentų skaičiui, vartotojas gali priimti sprendimą pradėti naudotis konkurentų paslaugomis. Taigi, šio **straipsnio tikslas** yra įvertinus UAB „Omnitel“ teikiamas paslaugas ir nustatčius konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius, pateikti išvadas ir pasiūlymus šių veiksmų stiprinimui. **Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros palyginamoji analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė ir sintezė, loginis apibendrinimas.

Raktiniai žodžiai: konkurencinis pranašumas, konkurencinio pranašumo veiksniai

Konkurencinio pranašumo ir jo veiksmų vertinimo teoriniai aspektai

Žodis konkurencija išvertus iš lotynų kalbos reiškia varžymąsi, rungtyniavimą toje pačioje srityje norint pasiekti tą patį tikslą. Šiais laikais įmonės labai aršiai tarpusavyje konkuruoja, norėdamos pralenkti viena kitą tiek pajamų, tiek klientų ar įvaizdžio atžvilgiu. Veiksniai, nulemiantys konkurencijos pokyčius, skirstomi į tris grupes: technologijų vystymasis ir jų susijungimas, informacijos era ir didėjantis informacijos srautas (Hitt, Irland, Hoskisson, 2007).

Konkurencinio pranašumo sąvoka keitėsi ir plėtė per penkiasdešimt metų. Autorius,

pirmasis apibūdinęs konkurencinį pranašumą, yra Ansoff (1965), kuris teigė, kad konkurencinis pranašumas yra individualaus produkto/rinkos savybės, kurios suteikia įmonei stiprią konkurencinę poziciją. Įmonei norint įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, Ansoff pateiktas apibrėžimas yra per siauras ir netikslus, todėl per kelis dešimtmečius ši sąvoka kito ir tobulėjo, apėrdama vis daugiau konkurencinio pranašumo aspektų. Porter (1985) konkurencinį pranašumą apibrėžė kaip vertę, kurią įmonė sugeba sukurti savo pirkėjams, viršijančią įmonės kaštus ją sukuriant. Korsakienės (2004) požiūriu, konkurencinis pranašumas apibrėžiamas kaip įmonės padėtis

konkurentų atžvilgiu, lyginant su bet kokia pasirinkta dimensija, kuri leidžia pasirinktai įmonei pasiekti geresnių ilgalaikių rezultatų ir kuri pasiekama derinant individualius organizacinius pranašumus, veikiančius kaip viena visuma. Tai leidžia sukurti prielaidas ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui suformuoti, kuris savo ruožtu užtikrintų ilgalaikį ekonominio subjekto išlikimą rinkoje bei pastovias pajamas.

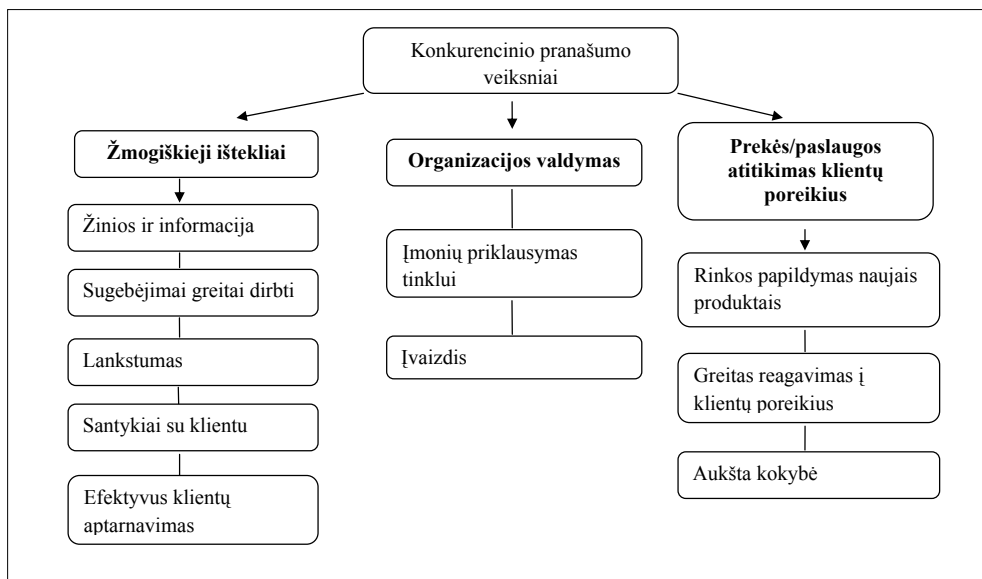
Prieš kelis dešimtmečius konkurencinį pranašumą buvo galima pasiekti per vienos prekės ar rinkos kintamuosius, tokius kaip kaina arba paskirstymo kontrolę. Šiandien, konkurencinis pranašumas tapo multidimensinis – efektyvus konkurencinis pranašumas reikalauja koordinuotos kombinacijos tarp kelių produktų ar rinkų kintamųjų. Dabar konkurencinis pranašumas apima ir neapčiuopiamas savybes, kaip laikas ir informacija (Hollensen ir Opresnik, 2014). Teece (2009) daro išvadą, kad įmonės, kurios naudojami naujomis galimybėmis, pertvarko savo išteklius ir sugebėjimus taip, kad jie neatsilikytų nuo besikeičiančios aplinkos, gali sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Taip pat įmonė privalo naudoti ir atnaujinti savo apčiuopiamus ir neapčiuopiamus išteklius ir sugebėjimus, kad pasiektų ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Smith ir Prieto, 2008).

Išsiaiškinus rinkos grėsmes ir galimybes, bei nepamiršus įvertinti pačios įmonės pasiekimų, nusprendžiama, kokia yra tinkamiausia strategija kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Chesbrough, 2010). Kompanija įgaus ilgalaikį konkurencinį pranašumą tuomet, jeigu jų pasirinkta strategija konkurentams yra per brangi arba jie nesugebės jos atkurti (Terwiesch, Ulrich, 2009). Konkurencinio pranašumo kūrimui svarbus trys aspektai: sugebėjimas mąstyti „sistemiškai“, požiūris į organizaciją kaip

į sociokultūrinę sistemą ir naujas lyderio, kaip organizacijos konstruktoriaus, vaidmuo. Tokios konceptualios teorines prielaidos gali padėti organizacijai kurti ilgalaikį unikalų konkurencinį pranašumą per produktyvias vystymosi kryptis. Konkurencinę kovą laimi ta organizacija, kuriai būdingas strateginis ir operatyvinis lankstumas, kuri sugeba mąstyti ir veikti sisteminiu pagrindu, nuolat atnaujindama ir permąstydamą fundamentalius konkurencinio pranašumo veiksmus, siekia kurti informacijos infrastruktūrą, užtikrinančią vidinės ir išorinės informacijos tekėjimą, drąsina iniciatyvą ir kūrybiškumą, identifikuoja ir atnaujina organizacijos kompetencijas. (Skaržauskienė, 2008).

Anot Ma (1999), įmonė konkurencinį pranašumą dažniausiai įgyja per šiuos pagrindinius šaltinius: *nuosavybės, įgūdžių arba prieinamumo*. Pranašumas pasireiškia dėl šių veiksmų skirtumo kiekvienoje įmonėje, kuris leidžia įmonei geriau suteikti vertę klientams, negu kitos įmonės. Bet koks veiksnys, kuris padeda egzistuoti ar padidinti šių faktorių išskirtinumą, gali būti laikomas konkurenciniu pranašumu ir jį lemiančiu veiksmu. Tai yra, tam, kad įmonė įgytų konkurencinį pranašumą, ji pati gali užkelti aukštą kartelę konkurentams arba inicijuoti konkurentų suvaržymą. Pirmuoju būdu nuosavybės prieinamumo ir įgūdžių veiksniai naudojami taip, kad būtų didinama įmonės galimybė kurti didesnę vertę klientams palyginus su konkurentais. Antrasis būdas sutelktas į konkurentų pasirinkimo galimybių sumažinimą.

Beard, Easingwood (1992) konkurencinio pranašumo veiksmus išskiria į **ilgalaikius** (technologijos, kokybė, paplitimas) ir **trumpalaikius** (kainos, reklama, techninis aptarnavimas). Autoriai teigia, kad svarbiausi ir veiksmingiausi ilgalaikio



1 pav. Pagrindiniai konkurencinio pranašumo įgijimo veiksniai

Šaltinis: sudaryta pagal Benušienė, Svirskienė, (2008)

konkurencinio pranašumo veiksniai yra tie, kurie tobulesnių technologijų pagalba leidžia teikti aukštesnės kokybės produktą/paslaugą, suformuoja platesnį ir svarbesnį paplitimą ir sukuria ypatingesnes produkto charakteristikas. Trumpalaikį konkurencinį pranašumą sukuriantys veiksniai yra mažiau veiksmingi konkurencinio pranašumo faktoriai kadangi jie yra lengviau nukopijuojami konkurentų.

Beniušienė, Svirskienė (2008) išskyrė tris konkurencinio pranašumo grupes: žmogiškieji ištekliai, organizacijos valdymas ir prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius. Šios trys grupės buvo suskaidytos į pagrindinius tas grupes atitinkančius konkurencinio pranašumo veiksnius, kurie matomi 1 paveiksle.

Beniušienė, Svirskienė (2008) teigia, kad įmonės konkurencingumą labiausiai lemia jos ne materialusis, o nematerialusis turtas, t.y. įvaizdis, žinios ir informacija, aukšta kokybė, įgūdžiai ir kiti veiksniai.

Materialusis turtas, yra įprastas, visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas.

Žinios ir informacija yra pagrindiniai inovacijų varikliai, darantis esminius pokyčius įmonėje – tai skatina tolimesnius pokyčius. **Sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti produktą arba rinką papildyti naujais produktais** yra svarbi sąlyga produkto egzistavimui, įmonės nuolatiniam tobulėjimui ir išsiveržimui į priekį. **Greitas reagavimas į vartotojų poreikius** yra tiesiogiai susijęs su gamybos lankstumu. Šiais laikais, kai viskas labai greitai keičiasi ir auga, labiausiai konkuruojančios įmonės bus tos, kurios greičiausiai sugebės reaguoti šiuos pokyčius. **Lankstumas** yra sugebėjimas nuolat ir greitai atsakyti ir besikeičiančius ir augančius vartotojų poreikius.

Pasak Morris, Carter (2005), **santykiai su klientais** yra įmonės didžiausias turtas, kuris leidžia įmonei išlaikyti savo klientus, padidinti pardavimus, koordinuoti santykius

tarp tiekėjo ir kliento. Murphy, Wood (2004) **klientų aptarnavimą** vadina „varomąja jėga“. Tai yra puikus ginklas konkuruojant kaina – jeigu įmonė sumažina savo paslaugų/produktų kainas, konkuruojanti įmonė gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės konkurencinį pranašumą. Rainisto (2003) manymu, **įvaizdis** gali nulemti galimą ir išskirtinį konkurencinį pranašumą. Šiais vertei svarbus yra ženkle lojalumas, kadangi naujus klientus pritraukti kainuoja ženkliai daugiau, negu išlaikyti jau esamus.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad svarbiausia sutelkti dėmesį ilgalaikį konkurencinį pranašumą kuriančius veiksnius ir į nematerialius veiksnius, kadangi šie veiksniai užtikrina efektyvų įmonės veikimą bei šią grupę veiksnių yra ypatingai sunku, o gal net ir neįmanoma konkurentams nukopijuoti.

UAB „Omnitel“ konkurencinio pranašumo veiksnių tyrimas ir vertinimas

UAB „Omnitel“ – Lietuvos telekomunikacijų bendrovė, mobiliojo ryšio operatorius, „TeliaSonera“ grupės narė. „Omnitel“ savo ryšio kokybę ir spartų mobilųjį internetą užtikrina plačiausia Lietuvoje 3G ir 4G LTE ryšio tinklai. 2015 metų balandžio mėnesį šio operatoriaus paslaugomis naudojosi 1,33 mln. vartotojų. Omnitel savo klientus skirsto į tris grupes: privatūs, verslo ir išankstinio mokėjimo.

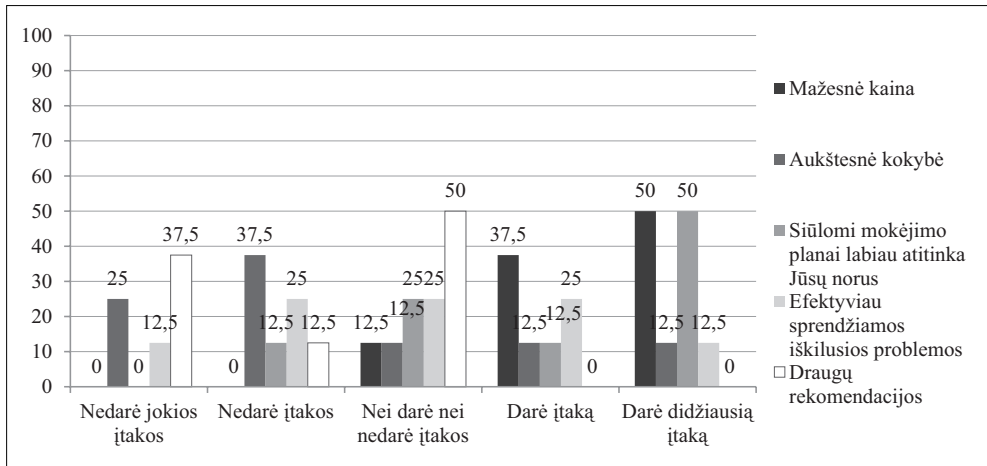
Lietuvos gyventojams „Omnitel“ teikia balso, SMS ir mobiliojo interneto (duomenų perdavimo) paslaugas, tam išnaudodama turimą 2G, 3G ir 4G technologijomis pagrįstą tinklą.

UAB „Omnitel“ visą savo veiklą sieja ir vadovaujasi trim vertybėmis: 1. *Kurti vertę* – tai savo veiksmis suteikti didžiausią vertę klientui, priimti sprendimus,

duodančius naudą įmonei, viską daryti skaidriai ir paprastai, bendradarbiauti su kolegomis ir partneriais. 2. Įgyvendinti siekius – imtis iniciatyvos, pamatyti ir išnaudoti naujas galimybes, žvelgti į kasdienius dalykus kūrybiškai ir turėti ryžto siekti pergalės 3. *Gerbti* – kiekvieną laikyti svarbiu, būti patikimam ir pasitikėti kitais, elgtis atsakingai, suteikti aplinkiniams galimybę įgyvendinti idėjas.

UAB „Omnitel“ turi du pagrindinius konkurentus – Tele2 ir Bite GSM. Abu konkurentai teikia tokias pačias paslaugas: skambučiai, trumposios žinutės ir internetas. Taip pat abidvi kompanijos teikia išankstinio apmokėjimo paslaugas.

Norint labiau įsigilinti į „Omnitel“ veiklą ir įmonės konkurencinį pranašumą, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti UAB „Omnitel“ klientų kategorijos (čia respondentai nuo 19 iki 25 metų, tokių apklausoje dalyvavo 78%) suvokiamą konkurencinį pranašumą ir jo didinimo galimybes. Tyrimo instrumentu buvo pasirinkta anketa. Apklausa vyko anonimiškai siekiant užtikrinti atsakymų objektyvumą. Analizei realizuoti panaudotas internetinis puslapis www.publika.lt. Šiuo metu UAB „Omnitel“ aptarnauja 1,33 mln. vartotojų. www.calculator.net internetinės skaičiuoklės pagalba apskaičiuotas vidurkis. Su 95% patikimumu, reikia apklausti bent 385 Omnitel klientus. Kadangi tyrimą atliko vienas žmogus ir dėl laiko išteklių stokos apklausoje dalyvavo 53 respondentai: 28 moterys ir 25 vyrai. Didžiausias procentas (78%) respondentų amžius buvo nuo 19 iki 25 metų. Galime daryti išvadą, kad daugiausiai respondentų priklausė šiai amžiaus grupei, kadangi apklausa buvo daugiausiai platinta socialinių tinklų pagalba (www.facebook.com, www.publika.lt ir pan.) ir siunčiant asmeniškai.



2 pav. Klientų perėjimo iš Omnitel į Bite ar Tele2 veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autorių

Mažiausiai į anketą atsakė (3,5%) respondentų, kurių amžius yra nuo 37 iki 50 metų. Visi atsakiusieji į anketą buvo Omnitel paslaugomis besinaudojantys klientai: 29 Omnitel abonementu, 21 Ežio ir 3 Omnitel Extra kortelių vartotojai.

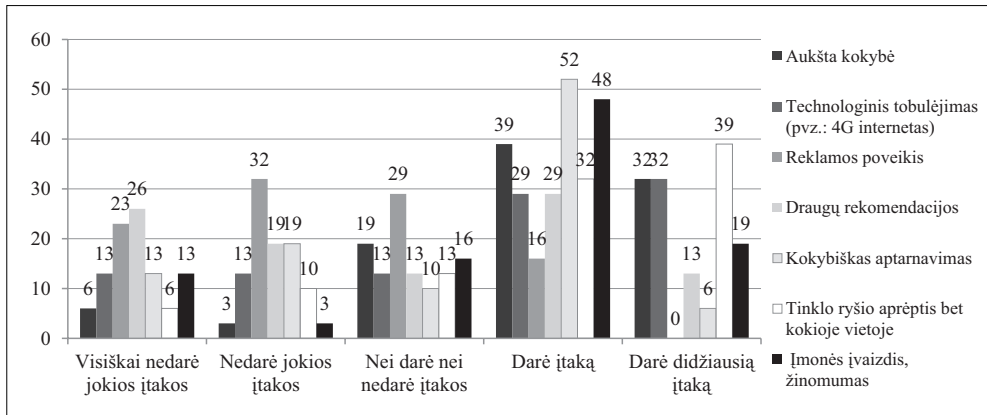
Vienas pirmųjų klausimų, užduotų respondentams buvo užduotas, kiek laiko naudojasi Omnitel paslaugomis. Daugiausiai respondentų (51%) naudojami Omnitel paslaugomis nuo 6 iki 10 metų. Šie respondentai daugiausiai naudojami abonementu kortelėmis.

Respondentams uždavus klausimą, ar kada nors jie yra pakeitę operatorių, 13 respondentų atsakė, kad yra pakeitę. Jiems papildomai buvo užduotas klausimas, kodėl jie pakeitę operatorių. Buvo išvardinti keli veiksniai ir buvo paprašyta juos įvertinti nuo 1 iki 5 (kur 1 – nedarė jokios įtakos, o 5 – darė didžiausią įtaką). Respondentų įvertinimo rezultatai pateikti 2 paveiksle.

2 paveiksle matome, kad pagrindinės dvi priežastys, kurios darė didžiausią įtaką, dėl ko vartotojai buvo pakeitę tinklo operatorių, yra mažesnė kaina ir siūlomi mokėjimo

planai labiau atitinka jų norus (taip atsakė net 50% respondentų). Galime teigti, kad konkurencinio pranašumo veiksniai kaip greitas reagavimas į klientų poreikius ir lankstumas nėra labai išvystyti ir akcentuojami. Norint išvengti klientų praradimo, reikia labiau atsižvelgti į klientų asmeninius poreikius, kiek galima labiau supersonalizuoti planą – kitaip tariant, daugiau dėmesio skirti lankstumo ir reagavimo į klientų norus konkurenciniams veiksniams.

Vienas iš svarbiausių klausimų, užduodamų anketoje, yra „Kokie veiksniai darė didžiausią įtaką renkantis Omnitel paslaugas? Įvertinkite žemiau išvardintus teiginius nuo 1 iki 5 (kur 1 – visiškai nedarė jokios įtakos, o 5 – darė didžiausią įtaką)“⁴⁶. Šio klausimo pagalba galima išsiaiškinti svarbiausius Omnitel konkurencinio pranašumo veiksnius dėl ko klientai renkasi Omnitel kaip savo telekomunikacijų tiekėją ir ką Omnitel turėtų akcentuoti, norėdama susigrąžinti prarastus klientus ir norėdama prisivilioti naujus. 3 paveiksle yra išvardinti pagrindiniai 7 konkurencinio pranašumo veiksniai, kuriuos įvertino respondentai.



3 pav. Pagrindinių veiksnių vertinimas, rodantis, kokie veiksniai darė įtaką renkantis Omnitel paslaugas

Šaltinis: Sudaryta autorių

Apibendrinant visus įvertintus konkurencinio pranašumo veiksnius, galime teigti, kad didžiausią įtaką darė tinklo ryšio aprėptis (39%). Daugiausiai įvertino 4 du veiksnius – įmonės įvaizdis ir žinomumas bei kokybiškas aptarnavimas. Mažiausiai įtakos darė draugų rekomendacijas (26%). Taigi UAB „Omnitel“ konkurencinio pranašumo veiksnys kaip technologinis tobulėjimas (tinklo ryšio aprėptis) dar kartą pasitvirtina esantis ypatingai stiprus ir vartotojų gerai įvertintas.

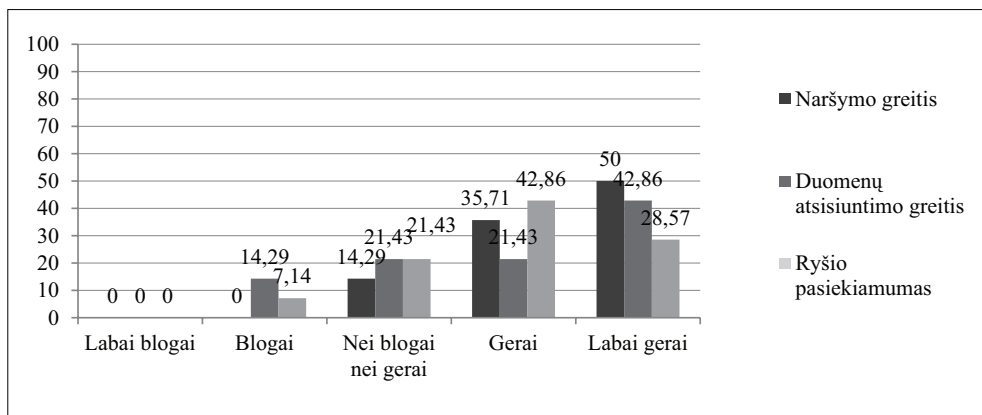
Kadangi 4G technologija yra dar labai nauja Lietuvos rinkoje ir labai mažas procentas vartotojų ją naudoja, labai svarbu išsiaiškinti, kaip jie vertina 4G ryšį. Šiuo metu tai yra pats greičiausias mobilus internetas Lietuvoje, kurį Omnitel pirmoji paleido Lietuvos rinkoje. Tai kurį laiką buvo didžiausias Omnitel konkurencinis pranašumas, kol tiek Tele2, tiek Bitė taip pat nepaleido šios technologijos. Norint išsiaiškinti, kaip vis dėl to respondentai vertina 4G, buvo paprašyta įvertinti veiksnius apie 4G interneto naršymo ir atsisiuntimo greitį, pasiekiamumą nuo 1 iki 5 (kur 1 – labai blogai, 5 – labai gerai). Gauti tokie rezultatai (žr. 4pav.):

Iš 4 paveikslą matome, kad tiek naršymo, tiek atsisiuntimo greitis bei ryšio pasiekiamumas yra įvertinti labai gerai. Labiausiai respondentai yra patenkinti naršymo greičiu (50%), antroje vietoje yra duomenų atsisiuntimo greitis – 42,86% respondentų įvertino labai gerai, na o 28,57% 4G technologijos vartotojų trečioje vietoje nurodė ryšio pasiekiamumą.

Uždavus klientams klausimą, ar tuo atveju, jeigu „Omnitel“ būtų vienintelė 4G technologijos tiekėja, o jie naudotųsi konkurentų paslaugomis, ar tai paskatintų juos pereiti į „Omnitel“, 61% respondentų atsakė, kad ne, jų tai nepaskatintų, o 39% būtų pasiryžę pereiti į „Omnitel“.

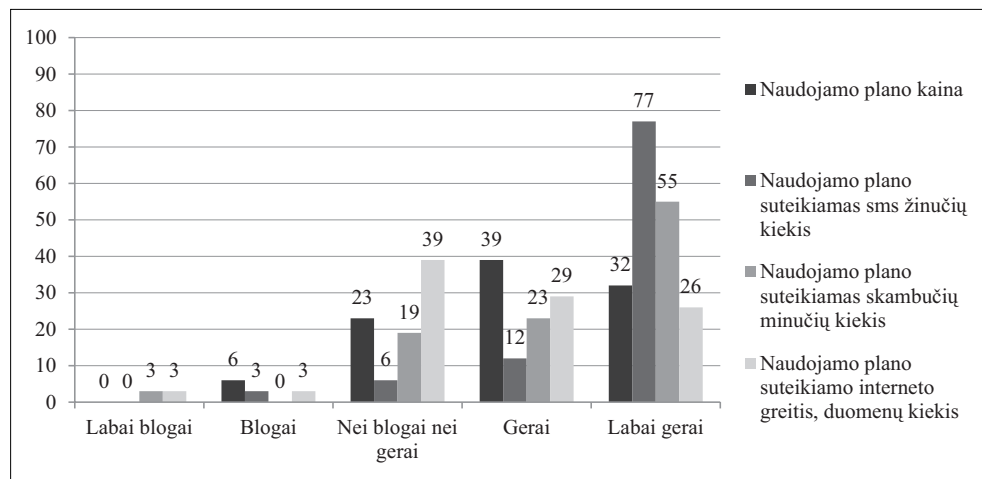
Galime teigti, kad Omnitel konkurencinio pranašumo veiksniai, kaip rinkos papildymas naujomis paslaugomis ir technologinis tobulėjimas yra įvertintas labai teigiamai ir vartotojai rodo susidomėjimą šiais veiksniais, tačiau įmonei reikia tobulinti šių veiksnių pardavimą, kadangi kol kas veiksniai nėra vertinami kaip būtinybė.

Papildomas klausimas buvo pateiktas, norint išsiaiškinti, kaip respondentai vertina savo naudojamus planus: kainą, trumpųjų



4 pav. 4G technologijos veiksnių įvertinimas

Šaltinis: Sudaryta autorių



5 pav. Respondentų naudojamo plano suteikiamų minučių, žinučių ir interneto įvertinimas

Šaltinis: Sudaryta autorių

žinučių kiekį, pokalbių minučių kiekį ir interneto greitį/duomenų kiekį. Rezultatai pavaizduoti 5 paveiksle.

Iš gautų rezultatų matome, kad 77% respondentų trumpųjų žinučių kiekį, o 55% skambučių minučių kiekį vertina labai gerai. 39% respondentų plano kainą vertina gerai, o interneto duomenų kiekį ir greitį vertina vidutiniškai. Įvertinus atsakymus, taip pat galime pamatyti, kad respondentai, kurie

įvertino duomenų kiekį ir greitį vidutiniškai, naudojami 3G technologija. Šio klausimo pagalba galime vertinti Omnitel konkurencinio pranašumo veiksnį – lankstumas, atsižvelgimas į klientų pageidavimus – pagal gautus rezultatus galime teigti, kad Omnitel gana lanksčiai prisitaiko prie savo klientų siūlomų mokėjimo planų pagalba.

Paskutiniu klausimu apklausoje, respondentai buvo paprašyti įvardinti vieną

veiksnį, kurio Omnitel atsisakiusi/pakeitusi/ patobulinusi susilauktų daugiau klientų. Šiuo klausimu buvo bandoma išsiaiškinti, koks konkurencinio pranašumo veiksnys turėtų būti stiprinamas, o gal net naujai įvedamas, kad Omnitel galėtų sulaukti daugiau klientų arba susigrąžintu prarastus. Šis klausimas buvo pateiktas atviras, tad klientai galėjo išrašyti savo nuomonę.

Atsakymai parodė, kad labiausiai klientai norėtų, kad Omnitel sumažintų kainas (24 respondentai įvardino tokį atsakymą). Antrą vietą respondentai minėjo prastą ir arogantišką klientų aptarnavimą (13 respondentų). Gavus tokį respondentų atsakymą, pastebimas nesutapimas – konkurencinis veiksnys, kuris darė didžiausią įtaką renkantis Omnitel paslaugas, buvo kokybiškas klientų aptarnavimas. Klientai, pasinaudoję Omnitel paslaugomis, klientų aptarnavimą įvertino labai prastai. Remiantis šiuo nesutapimu, galime daryti išvadą, kad klientų aptarnavimas kaip konkurencinio pranašumo veiksnys yra labai silpnas ir klaidingas.

Išvados ir pasiūlymai

1. Konkurencinis pranašumas – ekonominėje literatūroje dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau. Šis pranašumas leidžia gauti didesnes, negu vidutinės šakoje, pajamas bei užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje. Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai yra vertingi ir reti ištekliai, ryšiai, kuriami už įmonės ribų, įvaizdis, klientų patarnavimas, aukšta kokybė, naujų produktų tobulinimas, lankstumas ir pan.
2. Atlikus kiekybinį tyrimą, kuriame dalyvavo 53 Omnitel klientai, buvo nustatyta, kad stipriausias konkurencinis veiksnys, renkantis Omnitel paslaugas

yra tinklo ryšio aprėptis. Taip pat kiti du svarbūs konkurencinio pranašumo veiksniai – įmonės įvaizdis ir žinomumas bei kokybiškas aptarnavimas. Jokios įtakos respondentams, renkantis Omnitel paslaugas, nedarė draugų rekomendacijos, reklamos poveikio konkurenciniai veiksniai.

3. Įvertinus UAB „Omnitel“ respondentų pasirinkimo priežastis, teikiamas paslaugas ir klientų įvardintus veiksnius, galime teigti, kad stipriausi Omnitel konkurencinio pranašumo veiksniai yra technologinis tobulėjimas, kokybė ir įvaizdis. Konkurencinio pranašumo veiksniai, kuriuos reikia stiprinti ir keisti – kaina ir klientų aptarnavimas

Pasiūlymai:

1. Išlaikyti, plėsti ir gerinti savo tinklo aprėptį, jo kokybę, kadangi tai yra svarbiausias konkurencinio pranašumo veiksnys, dėl kurio respondentai rinkosi Omnitel paslaugas.
2. Keisti ir tobulinti klientų aptarnavimą, kadangi šis konkurencinio pranašumo veiksnys darė didelę įtaką renkantis Omnitel paslaugas, tačiau pasinaudojus įmonės paslaugomis, klientai skundžiasi, kad aptarnavimas yra arogantiškas ir prastas. Siūloma suorganizuoti klientų aptarnavimo specialistams papildomus mokymus, kaip efektyviau spręsti iškilusias problemas, pateikti geriausius pasiūlymus ir mandagiai aptarnauti klientus. Taip pat siūloma pakelti darbuotojų, kurie tiesiogiai dirba su klientais, atlyginimus arba diegti kitas motyvavimo priemones (transporto išlaidų kompensavimas, telefonas, galimybė kilti darbo pareigose, priedai prie atlyginimo už gerą klientų aptarnavimą).
3. Plėsti ir populiarinti 4G ir 4G+ tinklą Lietuvoje: klientams, kurie neturi 4G ryšį

palaikančių telefonų ar specialių modemu, taikyti nuolaidas arba specialius pasiūlymus šiai įrangai įsigyti, tokiu būdu bus stiprinamas Omnitel konkurencinio

pranašumo veiksniai – technologinis tobulėjimas, prisitaikymas prie klientų lankstumas. Šie konkurenciniai veiksniai stiprina klientų lojalumą.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth.
2. Beard C, Easingwood C., (1992), Sources of Competitive Advantage in the Marketing of Technology-intensive Products and Processes, *European Journal of Marketing*, Vol. 26 Iss 12 p. 5 – 18
3. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), p. 32–40.
4. Bickhoff, N., Hollensen, S., Opresnik, M. (2014). *The Quintessence of Marketing. What You Really Need to Know to Manage Your Marketing Activities*. Spinger, Heidelberg New York Dordrecht London.
5. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning* 43, p. 354-363.
6. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. (2007). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization Concept and Cases*. Mason: Thomson Higher Education.
7. Korsakienė R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Business: Theory and Practice*, Vol. 5, No.2, p. 52-58.
8. Ma H., (1999), Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, Vol. 37 Iss 9 p. 709 – 718.
9. Morris, M., Carter, C. (2005). Relationship marketing and Supplier logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model. *The Journal of Supply Chain Management*, November, p.32-43.
10. Murphy, P. R.,J., Wood, D. F. (2004). *Contemporary logistics*. Upper Saddle River, NY.
11. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
12. Rainisto, K. Seppo (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the united states*. Helsinki University Of Technology, Doctoral Dissertation 2003/4.
13. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.46, p. 117 – 129.
14. Smith, M. E., Prieto, I. M. (2008). “Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning”, *British Journal of Management*, Vol. 19, No 1, p.235-249.
15. Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*, Oxford, Oxford University Press.
16. Terwiesch, C., Ulrich, K. (2009). *Innovation Tournaments: Creating and Selecting Exceptional Opportunities*. New York: Harvard Business Review Press.