ISSN 1822-6736 (spausdintas)
ISSN 2538-6778 (internetinis)
https://doi.org/10.7220/2538-6778.2023.26
Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2023 / 26

Lilita ŠLIŽIENĖ
Vytauto Didžiojo universitetas

Konkurencinio pranašumo stiprinimas gerinant organizacinę sveikatą

Įvadas

Kaip išsiskirti iš konkurentų, pritraukti ir išlaikyti klientus ir pasiekti išskirtinę verslo sėkmę? Šie klausimai yra aktualūs bet kuriam paslaugų verslui šiandieninėje dinamiškoje ir neapibrėžtoje verslo aplinkoje.

Šiame darbe sprendžiama **tyrimo problema** formuluojama klausimu: kaip paslaugų verslui stiprinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą gerinant organizacinę sveikatą?

Tyrimo objektas – konkurencinio pranašumo stiprinimas.

Tyrimo tikslas: atlikus konkurencinio pranašumo stiprinimo teorinę analizę ir remiantis sporto ir sveikatingumo sektoriuje veikiančio paslaugų verslo vartotojų ir organizacinės sveikatos tyrimu, pateikti projektinius sprendimus, kaip paslaugų verslui sustiprinti konkurencinį pranašumą gerinant organizacinę sveikatą.

Siekiant iškelto tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Atlikti konkurencinio pranašumo stiprinimo teorinę analizę.
2. Atlikti sporto ir sveikatingumo sektoriuje veikiančio paslaugų verslo atvejo analizę pasitelkiant vartotojų ir organizacinės sveikatos vertinimo tyrimą.
3. Remiantis sporto ir sveikatingumo sektoriuje veikiančio paslaugų verslo atveju, pateikti projektinius sprendimus, kaip paslaugų verslui sustiprinti konkurencinį pranašumą gerinant organizacinę sveikatą.

Konkurencinio pranašumo stiprinimo teorinė analizė

Pastaraisiais metais Lietuvoje verslams stiprų poveikį darė didesni ir mažesni išorės veiksniai: pandemija dėl COVID–19 ir vis dar juntamos jos pasekmės, karas Ukrainoje, ekonominė krizė ir į seniai neregėtas aukštumas šovęs kainų lygis. Ne išimtis ir sporto ir sveikatingumo klubų rinka Visi šie veiksniai bei nuolat stiprėjanti konkurencija, verslus skatina nuolat ieškoti būdų, kaip sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje ir vartotojų galvose.

Konkurencinis pranašumas. Nors konkurencinio pranašumo įgijimas ir išlaikymas yra aktuali strateginio lygio verslo problema, mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiško konkurencinio pranašumo apibrėžimo. Korsakienė (2012) svarsto, kad įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau, nei jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija. Sigalas (2015) siūlo tokį, visus dėmenis apimantį apibrėžimą: konkurencinis pranašumas tai aukštesnis nei rinkos vidurkis gebėjimas išnaudoti rinkos galimybes ir neutralizuoti konkurencines grėsmes.

Apibendrintai konkurencinio pranašumas tai vartotojų suvokiamas organizacijos išskirtinumas lyginant su konkurentais bet kurioje jos veiklos dimensijoje. Konkurencinis pranašumas yra santykinis dydis, ir remiasi konkrečios įmonės ir jos konkurentų palyginimu tam tikrose dimensijose, svarbiose konkurencinėje kovoje (Raudeliūnienė, 2007).

Ištekliais grįstas požiūris į konkurencinį pranašumą. Vidiniais įmonės ištekliais pagrįstas požiūris remiasi nuostata, kad unikalūs, strateginiai įmonės ištekliai laikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu (Petružis, 2018). Šio požiūrio ir bus laikomasi šiame straipsnyje, kadangi, remiantis literatūros analize ilgalaikio konkurencinio pranašumo stiprinimui dinamiškoje ir greitai besikeičiančioje rinkoje siūloma orientuotis į įmonės viduje

esančius išteklius, jų vystymą, dermę ir gebėjimus juos paversti strategiškai svarbiais bei išnaudoti kuriant vertę vartotojui. Barney (1991) pabrėžia, kad ne visi įmonės turimi ištekliai gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą, o išteklių potencialui įvertinti pasiūlo teorinį modelį VRIO (angl. *value, rareness, imitability, substitutability*), pagal kurį strateginiai ištekliai turi būti: *vertingi*, kad juos būtų galima išnaudoti įmonės išorinės aplinkos galimybes arba neutralizuoti grėsmes, *reti* tiek dabartinių, tiek potencialių konkurentų atžvilgiu, sudėtingai imituojami ir neturi būti strateginių pakaitalų, t. y. ištekliai turi būti *nepakeičiami.*

Hinterhuber (2013) papildytas VRIOLU modelis apima net tik organizacijos ir konkurencingumo dedamąsias, bet ir akcentuoja vartotojo perspektyvą. Anot autoriaus, ištekliai turi būti pakankamai dideli (angl. *Large*) – jie nukreipti į pakankamai didelį rinkos segmentą, kad padengtų fiksuotus organizacijos kaštus ir jie įgalina organizaciją atliepti nepatenkintus klientų poreikius (angl. *Unmet needs*): poreikiai yra nepatenkinti, jei vartotojai tuo pačiu metu juo suvokia ir kaip labai svarbius, ir kaip menkai patenkintus.

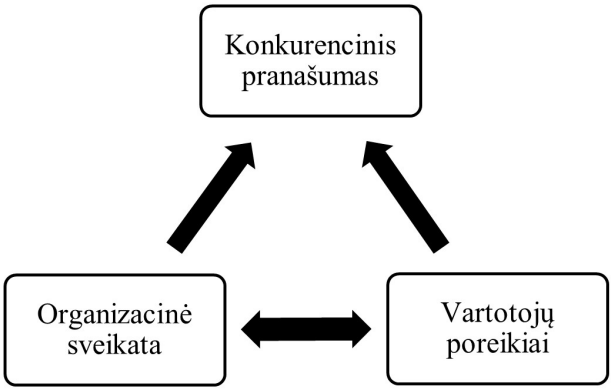
Remiantis Korsakiene (2012), ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo požiūrio apribojimu laikytinas jo taikymas dinamiškose rinkose. Tokiose rinkose į greitai besikeičiančios aplinkos pokyčius reaguoti padeda dinaminiai gebėjimai, padedantys vadovams integruoti, sukurti ir naujai konfigūruoti turimus išteklius.

Organizacinė sveikata (angl. *Organizational Health).* Xenidis ir Theocharous (2014) bet kokią organizaciją traktuoja kaip gyvą organizmą, kurio būsenai apibūdinti puikiai tinka terminas organizacinė sveikata, kuris konceptualiai nusako organizacijos būseną. Singh (2022) pabrėžia darbuotojų įgalinimo svarbą ir pažymi, kad įmonėms svarbu diegti ir įgyvendinti darbuotojų gerovės programas, kurios didintų įsitraukimą, o juos įgalinus veikti ir pasitelkus tinkamą komunikaciją, stiprėtų ir organizacinė sveikata. Remiantis Lencioni (2012), kiekviena organizacija, kuri tikrai nori maksimizuoti sėkmę privalo turėti dvi esmines savybes: ji turi būti išmani (angl. *Smart)* ir turi būti sveika (angl. *Health*). McKinsey mokslininkų grupė De Smet, Palmer ir Schaninger, (2007) įmonės veiklą siūlo išskirti į organizacinę įmonės veiklą (angl. *Organizational Performance*) ir finansinę veiklą (angl. *Financial Performance*). Autoriai atliko pasaulinio lygio organizacijų tyrimą, ir pažymi, kad yra tiesioginė koreliacija tarp aukšto organizacinės veiklos vertinimo ir finansinių įmonės rezultatų, nes įmonės, kurių organizacinė veikla įvertinta geriausiai turi daugiau nei du kartus didesnę tikimybę pasiekti didesnius nei vidutiniai finansinius rezultatus rinkoje nei tos, kurių organizacinė veikla įvertinta žemiausiai. Williams et al. (2022a) mokslininkų grupė pažymi, kad organizacijos dėmesio sutelkimas vien tik į tikslus ir kaštų mažinimą, siekiant trumpalaikės naudos, gali sukelti pavojų ilgalaikei organizacijos sveikatai ir jos būsimai sėkmei. Autoriai savo tyrime tyrė pirminės sveikatos priežiūros įstaigų Didžiojoje Britanijoje sveikatą. Atsižvelgdami į tiriamų įmonių kompleksiškumą ir sudėtingumą, tyrėjai pasiūlė tiriamų organizacijų sveikatą vertinti remiantis šešiais tarpusavyje susijusiais elementais: strategija (angl. *Strategy*), lyderystė (angl. *Leadership*), ištekliai (angl. *Resources*), darbuotojų gerovė (angl. *Staff Wellbeing*), *darbo organizavimas* (angl. *Ways of working*) ir gebėjimas keistis (angl. *Capacity of change).*

Vartotojo suvokiama vertė. Rinkos pažinimas ir, svarbiausia, jos galimų permainų ateityje suvokimas leidžia atitinkamai suformuoti įmonės strategiją, kurioje turi būti numatyta, ne tik kaip sukurti didesnę vartotojų juntamą vertę, bet ir kaip tą vertę pateikti vartotojams (Mickevičienė, 2015). Gargasas ir Mūgienė (2016) vartojamąją vertę apibūdina kaip vartotojo suvoktą prekės ar paslaugos naudingumą, kuris nusako prekės ar paslaugos kokybę, kurią suvokia vartotojas, subjektyviai identifikuodamas jos naudą. Vartotojo pažinimui Osterwalder et al. (2014) pasiūlė praktiškai pritaikomą vertės pasiūlymo drobės modelį.

Tyrimo logika. Paslaugų verslui stiprinti konkurencinį pranašumą ir išlaikyti konkurencinę poziciją sporto ir sveikatingumo klubų rinkoje galėtų padėti aiškus vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei tuos poreikius gebanti atliepti organizacinė sveikata. Tokiu būdu pasiekta sinergija galėtų padėti užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Tyrimo logika pavaizduota 1 paveiksle.

Verta pastebėti, kad tokia sinergija nėra momentinė, tai nuolat besitęsiantis ilgalaikis procesas reikalaujantis sisteminio organizacijos požiūrio į visus vykstančius organizacijos procesus tam, kad užtikrinti jų dermę tarpusavyje ir su vartotojų poreikiais, kitaip sakant, tam, kad organizacinė sveikata derėtų su vartotojų poreikiais ir gebėtų juos patenkinti.



1 pav. **Situacijos tyrimo logika**

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vartotojų ir organizacinės sveikatos empirinis tyrimas

Vartotojų poreikių ir organizacinės sveikatos vertinimui atliktas kiekybinis vartotojų ir darbuotojų tyrimas naudojant anketinės apklausos metodą. Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule, tyrimo populiacija – 334 vartotojai ir 45 darbuotojai. Vartotojų tyrimo anketa parengta remiantis Osterwalder et al. (2014) vertės pasiūlymo drobės modeliu ir kitų autorių tyrimais, organizacinės sveikatos tyrimo anketa parengta remiantis Williams et al. (2022b) pasiūlytu tyrimo instrumentu. Abu instrumentai adaptuoti autorės.

Vartotojų tyrimo rezultatai rodo, kad paslaugų kokybę tyrimo respondentai įvertino 5,65 balais iš 7. Geriausiai respondentai vertino registratūros darbuotojus ir klientų aptarnavimą registratūroje, prasčiausiai – paslaugas baseino erdvėje bei švarą ir tvarką. Vertindami paslaugų kokybę respondentai aukštesnius balus skyrė personalo – registratūros darbuotojų, trenerių, gelbėtojų profesionalumo, bendravimo kultūros ir noro padėti vertinimui, o erdvės užimtumą ir inventorių vertino prasčiau. Remiantis Osterwalder et al. (2014) vertės pasiūlymo drobės modeliu, šie aspektai vertinami kaip kliento skausmai.

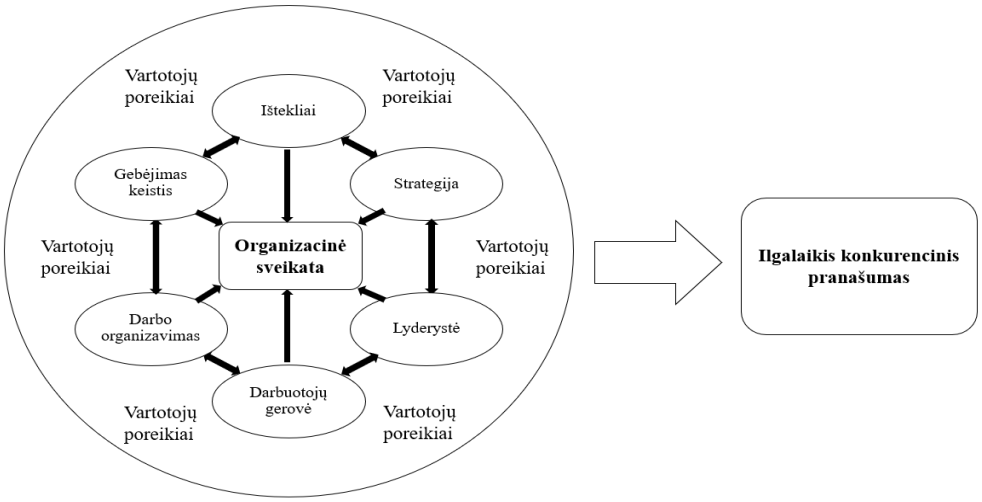
Organizacinės sveikatos tyrimo rezultatai rodo, kad įmonės darbuotojai organizacinę sveikatą vertina kaip vidutiniškai gerą – 5,56 balo iš 7. Remiantis tyrimo rezultatais, apibendrinant galima teigti, kad siekiant pagerinti organizacinę sveikatą reikėtų stiprinti visus elementus, visgi didesnis strateginis dėmesys turėtų būti skiriamas būtent gebėjimo keistis, darbuotojų gerovės ir darbo organizavimo elementų stiprinimui, nes tyrimo rezultatai rodo, kad išteklių, strategijos ir lyderystės elementai įvertinti didesniu balu nei vidurkis, atitinkamai – 5,87, 5,83 ir 5,64 balais iš 7, o gebėjimo keistis, darbuotojų gerovės ir darbo organizavimo elementai - žemesniu balu nei bendras vertinimas, atitinkamai 5,13, 5,37 ir 5,52 balais iš 7.

Tyrimo metu nustatytos probleminės organizacinės sveikatos elementų sritys aptariamos 1 lentelėje.

Konkurencinio pranašumo stiprinimas per vartotojų poreikius atliepiančios organizacinės sveikatos gerinimą

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktu tyrimu, ilgalaikį konkurencinį pranašumą stiprinti siūloma remiantis 2 paveiksle pateikiama logine schema. Pateiktoje konkurencinio pranašumo stiprinimo loginėje schemoje taip pat matyti, kad siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo kiekvienas organizacinės sveikatos elementas atskirai ir organizacinė sveikata bendrai turėtų tampriai derėti ir gebėti prisitaikyti bei atliepti vartotojų poreikius. Į konkurencinio pranašumo stiprinimo loginę schemą integravus vartotojų poreikių perspektyvą, organizacinė sveikata atitiktų ir teorinėje darbo dalyje aprašytą VRIOLU išteklių vertinimo modelio idėją.

Organizacijai siekiant stabilumo rinkoje bei ilgalaikio konkurencinio pranašumo, įmonės veikloje vertinga būtų savo veikloje integruoti ir naudoti savęs įsivertinimo procesą. Vienas paprasčiausių ir plačiausiai taikomas keturių žingsnių PDCA arba kitaip Demingo ciklas, kur P – planuok (angl. *Plan*), D – daryk (angl. *Do*), C – tikrink (angl. *Check*), A – veik (angl. *Act*). Šis ciklas neturi pabaigos ir turėtų būti kartojamas nuolat tam, kad užtikrinti vystymosi/tobulėjimo procesus (Tague, 2005).



2 pav. **Konkurencinio pranašumo stiprinimo loginė schema**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Williams et al. (2022b).

Remiantis 2 paveiksle pateikta ilgalaikio konkurencinio pranašumo stiprinimo logine schema ir PDCA ciklu 1 lentelėje susistemintai pateikiami konkretūs projektiniai pasiūlymai, kurie galėtų teigiamai įtakoti/paveikti sporto ir sveikatingumo klubo probleminių sričių sprendimą, kurti papildomą vertę vartotojams bei darbuotojams ir tuo pačiu stiprinti konkurencinį pranašumą gerinant vartotojų poreikius atliepti gebančią organizacinę sveikatą

Visi aprašyti procesai susiję tarpusavyje ir tinkama reakcija į vartotojų poreikių, lūkesčių ir įpročių pasikeitimus bei lanksti ir savalaikė reikiamų organizacinės sveikatos elementų adaptacija pasitelkiant ir įveiklinant reikalingas žinias ir kompetencijas galėtų pasitarnauti ilgalaikio konkurencinio pranašumo stiprinimu. Visgi svarbu paminėti, kad vienu metu įgyvendinti visus siūlomus sprendimus ir pokyčius būtų sudėtinga, nes kai kurie pokyčiai (ypač organizacinės kultūros) rezultatus duos tik ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl vertinga būtų priimti sprendimą dėl įgyvendinamų pokyčių prioritetų, nes visi organizacinės sveiktos elementai tampriai tarpusavyje susiję ir teigiami pokyčiai viename elemente duos teigiamą poveikį ir kitiems elementams.

1 lentelė

Konkurencinio pranašumo stiprinimo projektiniai pasiūlymai

	Probleminės sritys	Pasiūlymai	Reguliarumas	Atsakomybė
1. Vartotojų poreikiai	Išsiaiškinti vartotojų poreikius, lūkesčius, skausmus.	Reguliarūs vartotojų tyrimai remiantis PDCA	Kartą metuose	Klientų aptarnavimo vadovas
		Trumpos konkrečios apklausos	Pagal poreikį, bet ne rečiau kaip kartą per ktv.	
2. Organizacinė sveikata	Įvertinti organizacinės sveikatos elementų dermę su vartotojų poreikiais	Reguliarūs organizacinės sveikatos tyrimai remiantis PDCA.	Kartą metuose.	Vadovas ir personalo specialistas
2.1. Strategija	Komandiškumo trūkumas	Vadovavimo kompetencijų ugdymas	Nenutrūkstamas procesas remiantis PDCA ciklu	Personalo specialistas
		Organizacinės kultūros tyrimas		Vadovas
		Vidinės komunikacijos stiprinimas		Vidurinės gr. vadovai
2.2. Lyderystė	Vadovavimo kompetencijų stygius	Mokymų planas kompetencijų ugdymui	3 mėn. bėgyje, vėliau remiantis PDCA	Personalo specialistas

1 lentelės tęsinys

	Probleminės sritys	Pasiūlymai	Reguliarumas	Atsakomybė
2.3. Ištekliai	Tiesiogiai klientus aptarnaujančių darbuotojų stygius	IT/savitarnos projektai	Reguliariai pagal prioritetą	Klientų aptarnavimo vadovas
2.4. Darbuotojų gerovė	Kompetencijos ir profesinis augimas	Mokymų planas kompetencijų ugdymui	3 mėn. bėgyje, vėliau remiantis PDCA	Personalo specialistas
	Pasitenkinimas darbu	Darbuotojų pasitenkinimo tyrimas	Kartą metuose pagal PDCA	Personalo specialistas
2.5. Darbo organizavimas	Organizacinė kultūra	Organizacinės kultūros/ mikroklimato tyrimas	Kartą metuose remiantis PDCA	Vadovas
	Vidinė komunikacija	Taikant Lencioni (2012) kaskadavimo metodą	Reguliarus kasdienis procesas	Vadovų komanda
2.6. Gebėjimas keistis	Pokyčių monitoringas	Taikant PDCA metodą	Reguliarus kasdienis procesas	Vadovų komanda

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išvados

Konkurencinio pranašumo sąvoka yra įvairialypė ir ją galima apibūdinti kaip vartotojų suvokiamą organizacijos išskirtinumą lyginant su konkurentais bet kurioje jos veiklos dimensijoje, kuriant ir pasiūlant vartotojo suvokiamą vertę. Konkurencinis pranašumas yra santykinis dydis, ir remiasi konkrečios įmonės ir jos konkurentų palyginimu tam tikrose dimensijose, svarbiose konkurencinėje kovoje (Raudeliūnienė, 2007). Ilgalaikį konkurencinį pranašumą kurti ir stiprinti gali padėti strateginiais ištekliais grįstas požiūris. Organizacinė sveikata, gali būti traktuotina vidiniu strateginiu įmonės ištekliumi, kurio stiprinimas galimai sukurtų ilgalaikį paslaugų verslo konkurencinį pranašumą. Organizacinės sveikatos konstruktą papildžius gebėjimu atliepti besikeičiančius vartotojų poreikius, būtų atliepiami ir VRIOLU išteklių vertinimo modelio kriterijai. Vartotojo ir vartotojo suvokiamos vertės svarbą ilgalaikio konkurencinio pranašumo formavimui ir stiprinimui akcentuoja Hinterhuber (2013) savo papildytame VRIOLU modelyje.

Sporto ir sveikatingumo klubo vartotojų tyrimas atskleidė, kad vartotojai paslaugų kokybę įvertino 5,65 balais iš 7. Organizacinės sveikatos tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai organizacinę sveikatą vertina kaip vidutiniškai gerą – 5,56 balo iš 7. Remiantis tyrimo rezultatais, apibendrinant galima teigti, kad siekiant pagerinti organizacinę sveikatą reikėtų stiprinti visus elementus ir dermę tarp jų, visgi didžiausia problema, kurią atskleidė organizacinės sveikatos tyrimo rezultatai - netinkama organizacinė kultūra (nederanti su vizija, misija ir vertybėmis) ir nepakankama vidinė komunikacija, todėl pokyčiai šiose srityse galėtų padėti stiprinti organizacinę sveikatą, o tuo pačiu ir konkurencinį pranašumą. Kadangi visi organizacinės sveikatos elementai tampriai susiję tarpusavyje ir bet kokie atlikti pokyčiai norint pagerinti bet kurį elementą, kad jis labiau atlieptų vartotojų poreikius, atsilieps ir kituose elementuose.

Probleminių sričių sprendimui, iš esmės galėtų padėti reguliarūs vartotojų poreikių, organizacinės sveikatos, darbuotojų pasitenkinimo, organizacinės kultūros ir mikroklimato, žinių ir kompetencijų tyrimai, taisytinų/ probleminių sričių identifikavimas, sprendimų dėl reikalingų pokyčių priėmimas, pokyčių įgyvendinimas ir rezultatų vertinimas, reikalingų korekcijų įvedimas, kitaip tariant, PDCA ciklo fazių integravimas į įmonės savęs įsivertinimo procesus.

Tyrimo apribojimai. Dinamiškame ir neapibrėžtame verslo pasaulyje sėkmę lemia ne tik/ne vien tik „aklas“ vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas/paisymas. Tam įtakos turi verslo aplinkos kompleksiškumas, tiek išorinės, tiek ir vidinės aplinkos veiksniai, įvairūs kiti įmonės vidiniai ir išoriniai, materialieji ir nematerialieji ištekliai bei gebėjimai jais pasinaudoti. Todėl vartotojų poreikius gebanti atliepti organizacinė sveikata galėtų būti vertinama kaip viena iš priemonių galinti padėti sustiprinti ilgalaikį. Visgi gera organizacinė sveikata reikalauja nuolatinės priežiūros, tikrinimo ir stiprinimo, taigi ir nemažai vadovų komandos laiko sąnaudų, pastangų ir sąmoningumo,.

Literatūra

1. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
2. De Smet A., Palmer R. ir Schaninger W. (2007). The missing link – Connecting organizational and financial performance. Prieiga per internetą: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/PDFS/The_missing_link-Connecting_organizational_and_financial_performance.ashx
3. Gargasas, A. ir Mūgienė, I. (2017). Vartojamosios vertės sąvokos evoliucija. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 39*(1), 33–41.
4. Hinterhuber, A. (2013). Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. *Management Decision*, *51*(4), 795–812. doi:10.1108/00251741311326572
5. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį Pranašumą Lemiantys Veiksniai Ir Internacionalizacija: Sąsajų Tyrimas. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, *13*(4), 283–291. doi:10.3846/btp.2012.30
6. Lencioni, P. (2012). *The advantage: why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.
7. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business systems and economics, 1*(1), 8–22.
8. Osterwalder A., Pigneur, Y., Bernarda, G. ir Smith, A. (2014). *Value proposition design. How to Create Products and Services Customers Want.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
9. Petružis, G. (2018). Ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas mažų įmonių konkurenciniam pranašumui. *Socialiniai tyrimai*, *41*(1), 68–77.
10. Raudeliūnienė J. (2007). *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas: disertacija*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
11. Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, *53*(9), 2004–2016. doi:10.1108/MD-05-2015-0185
12. Singh, A. (2022). Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: moderated mediation model. *Management Research Review, 45*(2), 261–280. doi:10.1108/MRR-03-2021-0220
13. Tague, N. R. (2005). Plan–Do–Study–Act cycle. In *The quality toolbox*, *Second Edition*. (p. 390–392). Milwaukee: ASQ Quality Press.
14. Williams, S. P., Purkayastha, S., Chaturvedi, S. ir Darzi, A. (2022a). Organizational health and independent sector healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, *15*(3), 196–203. doi:10.1080/20479700.2020.1870352
15. Williams, S. P., Purkayastha, S., Chaturvedi, S. ir Darzi, A. (2022b). The GP-OH (General Practice - Organizational Health) Survey: Development and Validation of a Novel Instrument to Measure Organizational Health in General Practice. *Hospital Topics*, *100*(4), 177–187. doi:10.1080/00185868.2021.1947164
16. Xenidis, Y. ir Theocharous, K. (2014). Organizational Health: Definition and Assessment. *Procedia Engineering*, *85*(C), 562–570. doi:10.1016/j.proeng.2014.10.584

Lilita ŠLIŽIENĖ

THE STRENGTHENING OF COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL HEALTH IMPROVEMENT

Summary

How to stand out from the competition, attract/retain customers and achieve exceptional business success? These questions are relevant to any service business in today's dynamic and uncertain business environment. The research problem is formulated with a question: how should an service business strengthen its long-term competitive advantage through improving its organizational health. **The research object** is the strengthening of the competitive advantage. **The research aim** after performing a critical analysis of the theoretical concepts and models of strengthening the competitive advantage and after reviewing the methodologies and results of previous studies, perform a case study of the service business and present project solutions on how to strengthen the competitive advantage of the service business by improving organizational health.
Keywords: competitive advantage, organizational health, pdca cycle, sport and wellness club market, VRIOLU.