

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Gintautas Klimas**

**ĮMONĖS KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: prof. dr. (H/P) Valentinas Navickas**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMAS**

**Verslo ekonomika**

**MAGISTRO DARBAS**

**Magistrantas:**

**Gintautas Klimas VMGUVE-4**

**2016 m. sausio 4 d.**

**Vadovas:**

**prof. dr. (H/P) Valentinas Navickas**

**2016 m. sausio 4 d.**

**Recenzentė:**

**Doc. dr. Vilda Gižienė**

**20...m. ....**

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Gintautas Klimas

---

Verslo ekonomika, 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės konkurencingos pasiūlos formavimas“  
**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. sausio 4 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Gintauto Klimo baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės konkurencingos pasiūlos formavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

Klimas, G. (2016). Formation of the Company's Competitive Supply. Study Programme (621L17001). Supervisor habil.dr. V. Navickas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## **FORMATION OF THE COMPANY'S COMPETITIVE SUPPLY**

### **SUMMARY**

In the modern world the companies are forced to compete in constantly changing and difficult conditions, so in order to survive they have to evaluate their financial situation, ability to proof their competitiveness with other companies because the competitors' actions influence the company's future or present position in the market as well as the business profit.

The novelty of the research. This research is important because the model of the competitive supply proportions' formation on the basis of the Closed Joint-Stock company Bikuva Trade was prepared. This model could be easily applied in other analogous companies.

The object of the work – the proportions of the company's competitive supply.

The aim of the work – to analyse essential factors for the company's competitive supply proportions' formation and to prepare the model of the competitive supply formation.

The tasks of the work:

1. To determine the conceptions of the competitive supply proportions.
2. To identify the problems of the competitive supply formation.
3. To analyse the factors that form the competitive supply proportions.
4. To analyse the main models and methods of the competitive supply formation.
5. To prepare the model of the competitive supply formation.
6. To carry out the expert evaluation of the competitive supply proportions' formation at the Closed Joint-Stock Company Bikuva Trade.

The methods of the research: logical, systematic, statistical and comparative analysis, expert evaluation.

The final work consists of: summary; introduction; the problem analysis which includes the identification of the competitive supply proportions' formation issue; theoretical part where the aspects of the competitive supply proportions' formation are determined; the research methodology of the competitive supply proportions' formation and the research part which includes the analysis of the

competitive supply proportions' formation at the Closed Joint-Stock Company Bikuva Trade and the discussion. The conclusions and recommendations are presented at the end of the final work.

The volume of the work – 68 pages, 12 tables, 25 pictures.

Key words: competitiveness, competitive supply, Closed Joint-Stock Company Bikuva Trade.

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### PAVEIKSLAI

1 pav. Prekės gyvavimo ciklo stadijos.....	19
2 pav. M. Porter penkių jėgų konkurencingų jėgų modelis.....	24
3 pav. Asortimento klasifikacija.....	26
4 pav. Veiksniai ir sąlygos, įtakojančios pasiūlos formavimą .....	29
5 pav. Konkurencingos pasiūlos formavimo veiksmų alternatyvos.....	30
6 pav. Prekybos įmonės asortimento formavimo etapai.....	34
7 pav. Konceptualus mažmeninės prekybos konkurencingos prekių pasiūlos formavimo modelis.....	35
8 pav. Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modelis.....	36
9 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus.....	42
10 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai.....	46
11 pav. Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą.....	47
12 pav. Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio pokytis 2010–2014 m.....	47
13 pav. Mažmeninės prekybos įmonių apyvartos (be PVM) indeksai.....	48
14 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal santykius.....	55
15 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	55
16 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje.....	56
17 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	57
18 pav. UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumo rinkoje vertinimas.....	57
19 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pakaitalų pasirinkimo grėsmės vertinime.....	58
20 pav. Klientų derybinių galių vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų.....	59
21 pav. Tiekėjų derybinių galių vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų.....	60
22 pav. Naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmės vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų.....	60
23 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pasiūlos ir paklausos vertinime.....	61
24 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas prekių pasiūlos kainodaros prekybos centruose vertinime.....	62
25 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pasiūlos formavimo prekybos centruose vertinime.....	63

## LENTELĖS

1 lentelė. Pasiūlos proporcijų kainodaros strategija.....	20
2 lentelė. Konkurencingumo sampratų apibrėžimai.....	22
3 lentelė. Prekių pasiūlos strategijos.....	32
4 lentelė. Prekių pasiūlos strategijos.....	33
5 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba pardavimai pagal metus.....	44
6 lentelė. Prekių likutis metu pabaigoje.....	45
7 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba silpnybių ir stiprybių apibendrinimas.....	49
7 lentelės tęsinys. UAB „Bikuvos“ prekyba silpnybių ir stiprybių apibendrinimas.....	50
8 lentelė. UAB „Bikuvos“ esamų konkurentų grėsmė.....	50
9 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekių pakaitalų grėsmė.....	51
10 lentelė. UAB „Bikuvos“ konkurentų grėsmė.....	51
11 lentelė. UAB „Bikuvos“ pirkėjų įtaka.....	53
12 lentelė. UAB „Bikuvos“ tiekėjų įtaka.....	54



## TURINYS

<b>SUMMARY</b> .....	4
įvadas.....	10
1. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJŲ FORMAVIMO PROBLEMATIKA.....	12
1.1 Konkurencingumo ir konkurencinės pasiūlos proporcijų problematika.....	12
1.2 Konkurencingos pasiūlos konceptualaus modelio taikymas mažmeninėje prekyboje.....	15
2. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJOS.....	18
2.1 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo koncepcijos.....	18
2.2 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo veiksniai ir strategija.....	28
2.3 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modeliai.....	35
2.4 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo metodai.....	38
3. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJŲ FORMAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA.	41
4 UAB „BIKUVOS“ PREKYBA KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO ANALIZĖ IR DISKUSIJA.....	44
4.1 UAB “Bikuvos“ prekyba konkurencinė aplinka.....	44
4.2 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo ekspertinis vertinimas.....	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	66
Literatūra.....	68
PRIEDAI.....	72

## ĮVADAS

**Temos aktualumas:** dabartiniame pasaulyje įmonės tarpusavyje priverstos kovoti nuolat kintančiomis ir sudėtingomis sąlygomis, todėl siekdamos išlikti jos turi įvertinti savo finansinę padėtį, sugebėjimą įrodyti savo konkurencingumą kitų įmonių atžvilgiu, nes konkurentų veikla įtakoja įmonės būsimą ar užimamą vietą rinkoje bei verslo pelningumą.

Pastebėtina tai, jog santykinai per trumpą laiką šalyje veikiančios įmonės, besiremdamos rinkos konjunktūra ir pasiūlos bei paklausos balansu, perėjo prie laisvai rinkoje nustatomų kainų. Atsirado pagrindas efektyviai konkurencijai, kurių pagrindas buvo kainų liberalizavimas ir valstybės minimalus kišimasis į ekonominius procesus. Tačiau tarpusavio konkurencija ne visada reiškia didesnę įmonės pelną. Rinkos tyrimai atskleidžia, jog kai kurios įmonės siekdamos užimti rinkos dalį yra linkusios aukoti dalį savo pelno, bei prekes ar paslaugas parduoti ar suteikti žemesnėmis nei tuo metu vyrauja rinkoje kainomis.

Kiekvienos įmonės tikslas yra pelno siekimas, kuris įmanomas tik patenkinant įmonės klientų poreikius bei lūkesčius.

Šiuolaikinių įmonių tikslas yra finansinių rodiklių siekimas. Jos, nuolat stiprėjančios konkurencijos aplinkoje, privalo ieškoti sprendimų ir kreipti pastangas minėtų tikslų valdymui, kitaip tariant prekių koordinavimui bei atitinkamam pirkėjų poreikių formavimui teikiamos prekių pasiūlos atžvilgiu. Galima teigti, jog prekių pasiūlos proporcijų formavimas yra vienas svarbiausių įmonės veiklos sričių. Prekių pasiūlos proporcijų formavimo procese, kone svarbiausia kreipti dėmesį į pirkėjų poreikius ir užtikrinti įmonės pelną. Tam kiekvienai įmonei reikia kurti teisingą prekių ar paslaugų proporcijų formavimo politiką. Akcentuotina, jog vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos įmonės konkurencingumui, tai reguliarus pasiūlos proporcijų atnaujinimas ir plėtra, sekant ir atsižvelgiant į vartotojų poreikių kaitą.

Problema slypi tame, jog nedidelės mažmeninės įmonės neskiria pakankamai dėmesio matematiniam prekių pasiūlos proporcijų formavimui, kas palaipsniui sąlygoja nepaklausių produktų kaupimąsi ir iš to kylančias įvairias sąnaudas. Nors dauguma šiuolaikinių įmonių naudojami specialiomis kompiuterinėmis programomis prekių pasiūlos proporcijų formavimui, tačiau mažos ar netgi vidutinio didžio įmonės dažnai prekių pasiūlą formuoja pasikliaudamos nuojauta arba aklaiai persekiojant konkurentus.

**Tyrimo naujumas.** Šis mokslinis darbas svarbus tuo, jog buvo parengtas konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modelis UAB „Bikuvos“ prekybą pavyzdžiu. Tačiau šis modelis yra lengvai pritaikomas analogiško pobūdžio įmonėms.

**Darbo objektas-** įmonės konkurencingos pasiūlos proporcijos.

**Darbo tikslas-** ištirti esminius įmonės konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo veiksnius ir parengti konkurencingos pasiūlos formavimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibūdinti konkurencingos pasiūlos proporcijų sampratas.
2. Identifikuoti konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo problemas.
3. Ištirti veiksnius, kurie formuoja konkurencingos pasiūlos proporcijas.
4. Išanalizuoti konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo pagrindinius modelius ir metodus.
5. Parengti konkurencingos pasiūlos formavimo modelį.
6. Atlikti UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo ekspertinį vertinimą.

**Tyrimo metodai:** loginė, sisteminė, statistinė ir lyginamoji analizė, ekspertinis vertinimas.

**Baigiamąjį darbą sudaro:** santrauka; įvadas; problemos analizė, kurią sudaro konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo problematikos identifikavimas; teorinė dalis, kurioje apibrėžiama konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo aspektai; konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo tyrimo metodologija ir tiriamoji dalis, kurią atlikta UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos Formavimo analizė ir diskusija. Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

# 1. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJŲ FORMAVIMO PROBLEMATIKA

Konkurencingumo teorinis aiškinimas iki šiol išlieka vienas sudėtingiausių klausimų. Konkurencingumo teorijas analizavo ir plėtojo daugelis autorių, pavyzdžiui: I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008:32-40); J. Urbonas, I. Maskvytienė (2002: 20-25); A. Šeštokaitė, D. Valiukonytė (2004: 119-124); L. Žitkus, M. Mickevičienė (2013: 430-441); V. Pukelienė, I. Maskvytienė (2005: 9-39); V. Snieška (2005:125-129; 2008- 29-41) J. Sinkienė (2008: 68-83); R. Keršienė (2009: 819-824); A. Grebliauskas, G. Ramanauskas (2007: 57-67); L. Lobonova (2001: 135-155); Š. Abramavičius (2001:11-22); E.Smilga, N. Pačėsa (2001: 205-215). Taip pat tokia užsienio šalių autoriai kaip M. Porter (1990: 73-93, 1998: 397 ); P. R. Krugman (1994: 28-44); J. Shen, (2004: 19-36); D. Yoffie, M. Kwak (2002: 20-30) ir kiti.

## 1.1 Konkurencingumo ir konkurencinės pasiūlos proporcijų problematika

Vienas iš sudėtingiausių konkurencingumo procesų yra konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimas. Ši tema plačiai analizuojama ir Lietuvos, ir užsienio šalių mokslininkų.

Autorė R. Gudonavičienė (2012: 649) nagrinėdama asortimento klasifikavimo kriterijus sąlygojančius veiksniai yra pateikusi pakankamai konceptualų asortimento formavimo modelį (jis bus aprašomas kituose darbo skyriuose).

Produkto vertės sampratą kaip dvilypį aspektą kainodaroje yra analizavusi D. Kiyak (2013: 79-92). Remiantis savo analize autorė sudarė integruotą modelį, kuris atskleidžia produkto vertės kūrimo etapus kainodaros procese. Remiantis šia autore galima akcentuoti, jog vertė vartotojams yra visų verčių vertė bei pagrindas. Įmonės siekdamas nustatyti kainą pagal pirkėjų suvokiamą vertę, įgauna tikimybę pasiekti didesnę pelningumą, todėl kainodaros, kuri yra pagrįsta verte, esmė yra nustatyti tokią produkto kainą, kuri atitiktų vartotojo suvokiamą vertę.

A. Krivka, R. Ginevičius (2008: 207-217) yra atlikę klasikinių rinkos struktūros modelių analizę turėdami tikslą nustatyti vartotojų atžvilgiu optimalią rinkos struktūrą. Šie autoriai rinkos struktūros optimalumą sieja su vartotojo naudingumu, kurį teikia prekės kainos ir kokybės derinys.

Produkto įvairovės ekonomijos mechanizmą, plėtojant įmonės konkurencingumą globalioje ekonomikoje, nagrinėjo I. Maksvytienė ir J. A. Urbonas (2002: 20-25). Autoriai akcentavo, kad įmonės produktas, kuris patenka į tarptautinę rinką kaip prekė, susiduria ir konkuruoja su analogiškais nacionalinio ar pasaulinio ūkio šakos kitų įmonių prekėmis. Akcentuotina, jog kuo

įmonė stipriau suformuoja konkurencinius pranašumus, tuo ji stipresnė yra tarptautinėje rinkoje ir turi palankesnes sąlygas gauti didesnes pajamas iš prekės.

Daugiakriterinių metodų taikymo galimybes produkto kokybei vertinti analizavo A. Pabedinskaitė, R. Vitkauskas (2009: 214-222). Šie autoriai yra pažymėję, jog siekiant įvertinti produkto kokybę reikia įvertinti konkrečius daugekriterinio vertinimo etapus, taip pat tikrinti ar yra suderinamos ekspertų nuomonės vertinant produkto kokybės kriterijų sistemos rodiklių reikšmingumą.

V. Navickas, A. Malakauskaitė (2010: 6-11) išanalizavo konkurencingumo vertinimo ribotumą ir sukūrė konkurencingumo vertinimo problemų klasifikaciją. Šie autoriai savo darbuose akcentavo, jog konkurencingumo vertinimas iš esmės sudaro prielaidas identifikuoti prekės, paslaugos ir veiklos rūšies specifikos kuriamus konkurencinius pranašumus ir padeda numatyti jų sugebėjimą atlaikyti kitų ekonomikos dalyvių konkurencinį spaudimą.

A. Bakanauskas, ir V. Vanagienė (2012: 15-22) savo darbuose tyrė įmonių socialinės atsakomybės gaires stiprinant prekės ženklo reputaciją. Šie autoriai atkreipė dėmesį, jog ilgalaikį įmonės konkurencingumą rinkoje lemia įmonės prekės ženklo reputacija bei socialinė atsakomybė, kurią lemia pirkėjų patyrimas.

A. Lukauskas, P. Markevičius (2008: 54-62) analizavo veiksnius, kurie turi įtaką prekybos įmonės įvaizdžiui. Šie autoriai yra pateikę ir įvaizdžio formavimo modelį akcentuodami, jog sėkmingos veiklos rinkoje faktorius yra tinkama linkme formuojamas pozityvus įmonės įvaizdis. Mažmeninės prekybos įmonėms ir jų teigiamam įvaizdžiui, tiesioginę įtaką daro lojalūs klientai. Todėl lojalių klientų grupės sukūrimas yra kryptingai formuojamas teigiamo įvaizdžio rezultatas, kuris teikia didesnę konkurencinį pranašumą.

Kalbant apie užsienio šalių autorius paminėtini Iana A. Castro, Andrea C. Morales ir Stephen M. Nowlis (2013: 118-133), kurie tyrinėjo prekių lentynų modeliavimą ir išdėstymą, bei trūkstumų produktų kiekį kartu, taip pat kaip tai gali paveikti vartotojų pirkimą. Autoriai laikosi nuomonės, jog tam tikrais atvejais ne visiškai užpildytos lentynos gali mažinti pardavimus, tačiau kitais atvejais gali būti ir atvirkščiai, t.y. pardavimai gali tik didėti. Remianti jų teiginiais galima daryti išvadą, jog lentynų užpildymo organizavimas ir produktų kiekis jose lemia vartotojų daromas išvadas apie produktus ir prekes, o galiausiai nulemia pasirinkimo bei pirkimo tikimybę.

E. J. Fox, R. Sethuraman (2006: 254-69), M Levy, Barton A. Weitz (2008: 376-401) savo darbuose pastebi, jog konkurencingos pasiūlos formavimas pirmiausia turi būti pagrįstas pirkėjų srautu ir jų elgsenos charakteristikomis. Taip pat atkreipia dėmesį į tai, jog mažmenininkai lokalizuoja prekių pasiūlą taip, kad geriau patenkintų savo pirkėjų poreikius.

K. Misra (2008: 345-376) savo darbuose likosi nuomonės, jog formuodama prekių pasiūlą, mažmeninės prekybos įmonė turi prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų, kurias apibūdina pokyčiai pasiūloje (atsiranda naujų prekių, naujų tiekėjų, keičiasi kainos), pokyčiai paklausoje (kinta pajamos, mada, skonis, aptarnaujamas rajonas), pokyčiai konkurentų veiksmuose (keičiasi konkurentų veiksmai, atsiranda naujų konkurentų), pokyčiai makro aplinkoje. Autorius, išskirdamas prekių pasiūlos valdymui įtaką darančius veiksnius labiau orientuojasi į išorinę įmonės aplinką, šalies ekonominę bei teisinę situaciją.

Panašius veiksnius savo darbuose yra išskiręs ir I. Simonson (1999: 363-376). Atkreiptinas dėmesys, jog autorius nedetalizuoja veiksmų ir per daug neaiškina, kokie elementai sudaro atitinkamų veiksmų grupę. Jis tik pažymi, kad įmonės prekių pasiūlą formavimą lemia 4 veiksmų grupės: išorės, vidaus, rinkos, asortimento ryšio (sąsajų). I. Simonson nedetalizuoja asortimento veiksmų grupės, tačiau išskirdamas šį veiksmį, autorius kalba apie prekes, jų linijas bei kategorijas.

A. Chernev (2006: 199-211) yra nurodęs, jog esminis veiksnys formuojant ar tobulinant prekių pasiūlą, priimant sprendimus dėl prekių pasiūlos kainodaros laikytini vartotojų poreikiai. Įmonė, vystydama konkurencingą prekių pasiūlą, privalo įvertinti: vartotojų poreikius, vartotojų suvokiamą naudą iš įmonės prekių, kiek pirkėjui pinigų, laiko, pastangų kainuoja surasti įmonės prekes, išsirinkti reikiamą prekę.

C. P. Lamberton, K. Diehl (2013: 75-137) nagrinėjo asortimento teikiamą naudą pagal atributus vartotojams ir mažmeninės prekybos rezultatams. Vartotojams dažnai susiduriant su įmonių siūlomų prekių savybėmis ir privalumais, įmonėms reikalinga tinkamai organizuoti asortimentą.

J. Xu, Z. Jang, R. Dhar (2013: 345-410) tyrė įmonių socialinės atsakomybės gaires stiprinant prekės ženklo reputaciją. Šie autoriai atkreipė dėmesį, jog ilgalaikį įmonės konkurencingumą rinkoje lemia įmonės socialinė atsakomybė, prekės ženklo reputacija, kurią įtakoja pirkėjų patirtis.

P. M. Dune, R. F. Lusch (2005: 87-91) tyrė konkurencingos pasiūlos formavimo procesus. Pasiūlos formavimo procesas anot šių autorių susideda iš pagrindinių veiksmų – analizės, planavimo, kontrolės. Tai pasireiškia visomis formomis - realizuojant, gaunant prekes bei kaupiant jų atsargas.

L. Ross (1995: 256-287) yra siūlęs pasiūlos formavimo modelį jau veikiančioje įmonėje, t.y. šis autorius, pateikdamas pasiūlos planavimo procesą, daugiau orientuojasi į jo optimizavimo aspektus.

Wilkie (1994: 23-67) savo darbuose yra pateikęs išsamesnį, labiau detalizuotą pasiūlos formavimo procesą. Modelis pradedamas informacijos rinkimo etapu, kuris apima kiekybinį ir kokybinį gautos informacijos įvertinimą, prekių pasirinkimo prognozavimą bei trumpojo laikotarpio pardavimų prognozes. Pagal prognozių duomenis planuojama, kokiomis prekių grupėmis, prekių

ženklais prekiauti, kokias prekių modifikacijas, spalvas bei dydžius, pakuotes pasirinkti. Pagal pardavimo apimčių prognozes siūlytina formuoti atskirų prekių grupių, prekių ženklų užsakymus, įvertinant prekių spalvas, dydžius, pakuotes ir pan.

D. Pick, M. Schwertfeger (2012: 89-167) nagrinėjo, kaip riboti prekių pasiūlymai gali padidinti suvokiamą prekės kokybę ir kaip gali padidinti įmonės pardavimus ir pelną. Autoriai akcentavo, jog laikini pasiūlymai ar trumpalaikės akcijos teigiamai nulemia pirkėjo pasirinkimą įsigyti prekę, bei akivaizdžiai padidina įmonės pardavimus.

Kalbant apie prekių pasiūlos valdymą, atkreiptinas dėmesys, jog autoriai naudoja skirtingus metodus. Ph. Kotler (2003: 490) laikosi nuomonės, jog prekių pasiūlos valdymas turi vykti dviem etapais: prekių linijos analize ir sprendimų priėmimu apie prekių linijos ilgį, atnaujinimo būtinumą, koregavimą arba sutrumpinimą.

Tačiau E. Dichtl ir Ch Cheršgen (1995: 267-345) priešingai nei Kotler (2003: 490) siūlo asortimentą formuoti atsižvelgiant į įmonės ekonominius tikslus, pelno maksimizavimo kriterijų pagrindu, didinant pardavimo apimtį ir kita.

P. S. Zavjalov (1989: 126) išskiria būtiniausias asortimento formavimo sistemos sudėtines dalis: poreikių nustatymas, pirkėjų elgsenos ypatumai, esamų prekių – analogų įvertinimas, lyginant su konkurentų išleidžiamais, pirkėjo pozicija ir kritinis įvertinimas išleidžiamai įmonių produkcijai, klausimų sprendimas apie asortimento plėtimą arba siaurinimą, pasiūlymų peržiūrėjimą apie naujų prekių kūrimą ir esamų tobulinimą, prekių testavimo atlikimą, specialių rekomendacijų pasiūlymą gamybiniais padaliniais, priemonės išlaidų mažinimui gamyboje, kapitalinių įdėjimų atsipirkimo laiko trumpinimą.

Aptarus minėtų autorių tirtas koncepcijas konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo aspektu galima teigti, jog beveik visi mokslininkai savo darbuose nemažai dėmesio skiria prekių pasiūlos formavimui valdyti. Atkreiptinas dėmesys, jog konkurencingos pasiūlos proporcijų struktūros organizavimas yra labai susijęs su jos formavimu, t.y. su sprendimais ar įtraukti prekę, ar eliminuoti ar nutraukti, taip susiaurinant arba išplečiant turimą prekių pasiūlą ar pasirinkt prekių grupę ir daugelį kitų veiksmų.

## **1.2 Konkurencingos pasiūlos konceptualaus modelio taikymas mažmeninėje prekyboje**

Iki šiai dienai nėra pakankamai žinių, kaip ir kuo remiamosios mažmeninės prekybos įmonės – tiek didieji prekybos tinklai, tiek ir mažos, nepriklausomos parduotuvės – formuoja savo prekių pasiūlą. Esminiai tyrimai daugiau apima sprendimų dėl pasiūlos dydžio pagrindimą, tačiau apie asortimento struktūrą tyrimų nėra daug. Be to, literatūroje galima rasti gana prieštaringų siūlymų apie

tai, kaip turėtų būti formuojama prekių pasiūla. Kitaip tariant, yra numatoma koks turėtų būti formavimo procesas. Didžioji dauguma įmonių prekių pasiūlą formuoja, priklausomai nuo prekių pasiūlai priskirtinų tikslų, pajėgumų jį parduoti ir, žinoma, pirkėjų poreikių. Atkreiptinas dėmesys, jog prekių ar paslaugų pasiūlos formavimas laikytinas procesu, kuris turi tam tikrus etapus, kuriuos būtina įgyvendinti, siekiant suformuoti efektyvią ir konkurencingą prekių pasiūlą. Pažymėtina, jog tai nepertraukiamai vykstantis procesas visų pirma todėl, kad nuolat kinta prekių pasiūla (kiekybiniu, struktūros bei kokybiniu atžvilgiais), o antra, kad visas prekių cirkuliacijos procesas vyksta taip pat nepertraukiamai.

P. M. Dune, R. F. Lusch (2005: 87-91) teigimu, prekių ar paslaugų pasiūlos formavimo procesas susideda iš pagrindinių veiksmų – analizės, planavimo, kontrolės. Šie trys veiksmai dažniausiai pasireiškia tokiomis formomis - realizuojant, gaunant prekes bei kaupiant jų atsargas. Literatūroje sutinkama išskirti keturi pagrindiniai prekių pasiūlos formavimo etapai. Pirmuoju etapu yra nustatoma prekių pasiūlos pobūdis. Antruoju etapu išsprendžiama prekių pasiūlos sudėtis. Trečiuoju etapu nustatoma prekių pasiūlos plotis ir gylis, o ketvirtajame etape atliekama kontrolės funkcija. Kontrolės etapas reiškia, jog visi etapai pradedami iš naujo, nes prekių pasiūlos formavimas – tai nuolat atnaujinantis prekių pasiūlą procesas. Prekybos profilio pasirinkimas yra vienintelis iš šių etapų, kuris vykdomas vieną kartą – steigiant prekybos įmonę, tačiau ir tai gali būti laikas nuo laiko peržiūrima, jei pasirodo, jog vartotojų poreikiai radikaliai pasikeitė.

Kiti autoriai, pavyzdžiui L. Ross (1995: 256-287) yra pasiūlę pasiūlos formavimo modelį jau veikiančioje įmonėje. Šis autorius pateikdamas prekių pasiūlos planavimo procesą, daugiau orientuojasi į jo optimizavimo aspektą. Tuo tarpu W. L. Wilkie (1994: 23-67) siūlo išsamesnį, labiau detalizuotą prekių pasiūlos formavimo procesą. Autoriaus siūlomas modelis pradedamas etapu kuomet renkama informacija ir kuris apima kiekybinį ir kokybinį gautos informacijos įvertinimą, prekių pasirinkimo prognozavimą bei trumpojo laikotarpio pardavimų prognozes. Remiantis prognozių duomenimis numatoma, kokiomis prekių grupėmis, prekių ženklais prekiauti, kokias prekių modifikacijas, spalvas bei dydžius, pakuotes pasirinkti. Pagal pardavimo apimčių prognozes, kaip jau buvo minėta ankstesniame darbo poskyryje, autorius siūlo formuoti atskirų prekių grupių, prekių ženklų užsakymus, įvertinant prekių spalvas, dydžius, pakuotes ir pan.

Bet koks planavimo ar kūrimo procesas visų pirma prekių pasiūlos formavimas pradedamas nuo jam iškeliamų tikslų. Pažymėtina, jog prekių pasiūlos politikos tikslai turi išplaukti iš bendrų įmonės tikslų. Kaip jau buvo minėta prieš tai, prekių ar paslaugų formavimo procesas apima antrinių bei pirminių duomenų rinkimą ir analizę. Formuojant konkurencingą pasiūlą, pirmiausia būtina atlikti prekybos įmonės tikslinio segmento ir konkurentų tyrimus, kurie padėtų nustatyti pirkėjų



poreikius bei įvertinti artimiausių konkurentų veiksmus. I. Simonson (1999: 347-370) siūlo konkurentų prekių ar paslaugų pasiūlos tyrimo rezultatus apjungti su pirkėjų poreikių tyrimo metu gautais rezultatais bei remiantis jais priimti bendrą sprendimą, kuris būtų prekybos įmonės konkurencingos pasiūlos formavimo pagrindas. Be to, prekybos įmonė taip pat privalo įvertinti ir veiksnius, kurie įtakoja prekių pasiūlos formavimą, asortimento klasifikavimo kriterijus ir sudaryti savo prekių klasifikaciją.

Prekių pasiūlos formavimas mažmeninės prekybos įmonėje yra nenutrūkstamas procesas, nes vartotojų paklausa nėra statiška ir nuolat kinta. Todėl norint prekybos prekių pasiūlą padaryti konkurencinga, ją reikia pastoviai kontroliuoti. Prekių pasiūlos efektyvumo analizė sudaro prielaidas esamos prekių pasiūlos optimizavimui.

Šiuo metu verslo įmonėms aktualu ne tik turėti ir stengtis išlaikyti, bet nuolatos tobulinti savo konkurencinį pranašumą, todėl konkurencingumo plėtojimas yra vienas iš svarbiausių įmonių tikslų. Todėl prekių, paslaugų kokybės gerinimas užtikrina didesnę jų pasirinkimo spektrą. Įmonių vadovų siekis išlikti rinkoje kartais sąlygoja skubotų ir ne visada teisingų pasiūlos formavimo sprendimų priėmimo tinkamumą. Pirkėjas taip pat apriboja sprendimų pasirinkimo galimybes, t.y. pasirenka jam priimtinas prekes ar paslaugas pagal tam tikrus kriterijus: kainą, kokybiškumą, patogumą ir t.t.

Siekiant išvengti drastiškų sprendimų konkurencingos pasiūlos proporcijų priežiūros metu turi būti atliekama nuolatinė turimos prekių pasiūlos priežiūra ir kontrolė, išnagrinėta turimų prekių nauda galutiniam vartotojui. Įmonei, kuri siekia išsirinkti labiausiai jai tinkančius konkurencingos pasiūlos proporcijų valdymo sprendimus, privalo griežtai kontroliuoti šių procesų eigą ir atlikimą, stebėti ir vertinti ar prekių pasiūla atitinka rinkos sąlygas ir vartotojų poreikius. Be to, reikia įvertinti ir tai, kaip tai veikia kitų prekių pardavimus, nes tai sąlygoja kovą su konkurentais bei įmonės veiklos sėkmę. Norint tai pasiekti kiekviena įmonė turi atlikti išsamius tyrimus, kurie apibūdintų visos prekių pasiūlos ir atskirų jos dalių pardavimą, pelningumą.

## 2. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJOS

Įmonės egzistencija yra neatsiejama nuo konkurencingos prekių pasiūlos formavimo, todėl netinkamas jos formavimas gali neigiamai atsiliiepti įmonės veiklos rezultatams, bei įtakoti pirkėjų pasitenkinimo rinkoje esančių prekių ar paslaugų mažėjimą. Pažymėtina, jog kiekvienos įmonės, siekiančios konkurencingos vietos rinkoje tikslas yra tobulinti ir sekti konkurencingą prekių pasiūlą, kuri pateikiama klientui, todėl sekančiuose darbo poskyriuose bus aptariama konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo koncepcijos, strategijos, politika, metodai bei modeliai.

### 2.1 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo koncepcijos

Kiekvienos įmonės, nesvarbu kokią veiklą ji plėtotų, tikslas yra pelno siekimas. Todėl jų finansinė sėkmė yra tiesiogiai priklausoma nuo rinkai pateikiamų prekių pasiūlos proporcijų, jų formavimo ir kontrolės bei valdymo įmonės viduje bei pirkėjų poreikio atitinkamos pasiūlos atžvilgiu.

Minėtų proporcijų svarba įmonės veiklai tokia aktuali, jog netinkamas jų formavimas bei netinkamas pasiūlos klasifikavimas gali neigiamai paveikti įmonės veiklos rezultatus, taip pat sąlygoti klientų, prekių ar paslaugų pirkėjų pasitenkinimo rinkoje esančiomis prekėmis mažėjimą. Tai rodo, jog kiekviena įmonė, tam kad išliktų konkurencinga, privalo rūpintis, nuolat sekti bei tobulinti turimą ir pirkėjui pateikiamą prekių pasiūlos proporcijų sudėtį.

Reikia paminėti tai, jog konkurencingos pasiūlos proporcijos dažniausiai yra neatsiejamos nuo prekių grupių, panašių kainų skirtumo, išskirstymo grandinės. Tokios sąsajos lemia tai, kad įmonės pateikia pirkėjams ne vieną prekę ar paslaugą, bet jų kompleksą ar derinį, o tai verčia įdėti daugiau pastangų organizuojant konkurencingą prekių pasiūlą įmonėje, pasirinkti tam tikrą pasiūlos valdymo strategiją ir spręsti su tuo susijusius klausimus.

Kalbant apie asortimentą, atkreiptinas dėmesys, jog kai kurie autoriai, pavyzdžiui J. Stankevičienė ir R. Urbanskienė, Kotler į asortimento sąvoką įtraukia tokius požymių elementus kaip prekių rinkinio, prekių grupės, visumos ir sudėties. Vis dėl to tokius elementus galima vertinti kaip sinonimus, nes jie tik pateikia platesnį sąvokos supratimą. Iš visų paminėtų autorių plačiausią asortimento apibūdinimo sampratą pateikia Kotler ir kt. (2003: 492). Šis autorius pasiūlos proporcijas įvardina kaip kelių prekių grupių derinį. Autorių, kalbančių apie prekių proporcijų ir prekių linijos sampratą, nuomonės yra panašios. Pavyzdžiui J. Žutautienė (2008: 22) prekių pasiūlos proporcijų sampratą įvardina kaip atskirų prekių, prekių grupių, sugrupuotų pagal tam tikrus požymius visumą. Ji leidžia išryškinti asortimento tipiškumo, bendrumo bei išskirtinumo bruožus. Autorė akcentuoja, jog

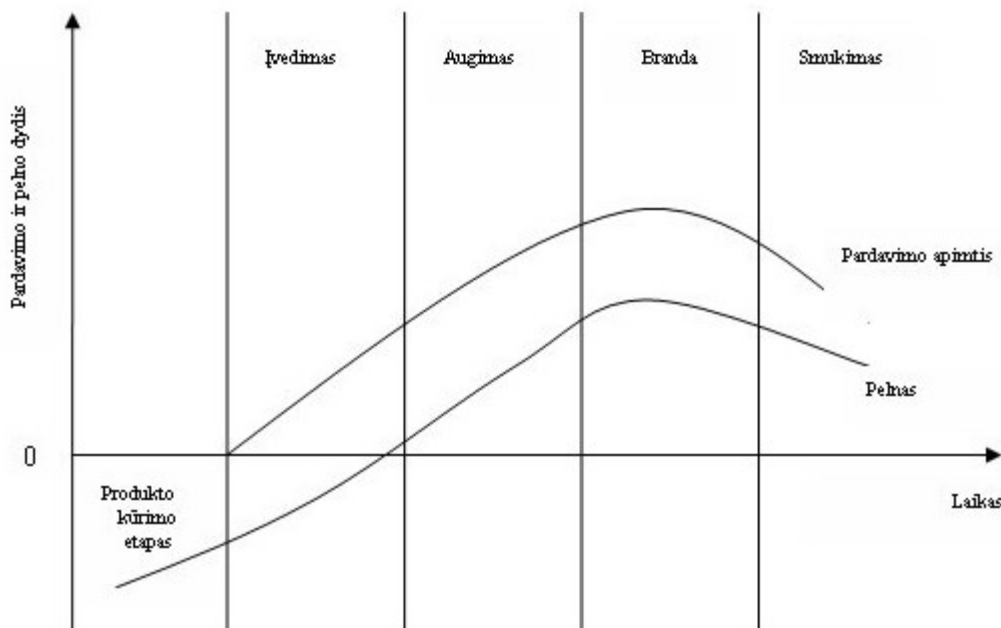
asortimentas sudaromas kiekvienai konkrečiai prekybos įmonei. J. Stankevičienė ir R. Urbanskienė (2005: 38) prekių pasiūlos proporcijų sampratą įvardina kaip įvairių įmonės gaminių derinį, sudarantį bendrą tos kompanijos pardavimų portfelį. V. Sudžius (2002: 67) prekių pasiūlos proporcijų sampratą apibrėžia kaip atskirų prekių, jų pavidalų, sugrupuotų pagal tam tikrus požymius visumą, leidžiančią išryškinti asortimento tipiškumą, bendrumą ir išskirtinumą.

Kiekviena konkurencinga prekė tenkina tam tikrus vartotojo poreikius, taip pat teikia naudą įmonei. Todėl prekių pasiūlos proporcijos samprata yra neatsiejama nuo prekių linijos sampratos. Autoriai, pavyzdžiui P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong (2003: 489), arba Charles W. Lamb, Joe F. Hair, Carl MCDaniel (2004: 294) pateikdami prekių linijos apibūdinimą akcentuoja vieną jiems būdingą požymį- susiejimą viena su kita. Charles W. Lamb ir kt. pažymi, kad kartais prekių linija ir netgi prekių pasiūlos proporcijos turi bendrus strategijos elementus. Todėl įmonėms siekiant pardavimų didinimo ir realios naudos naudinga sugrupuoti prekes į kelias linijas, o ne apsiriboti tik viena ar dvejomis.

Dažnai, siekiant įvertinti prekių konkurencingumą ir patrauklumą rinkoje, yra naudojamas produkto gyvavimo ciklo modelis. Produktų ar prekių gyvavimo laikas nuo jos atsiradimo iki realizacijos yra vienas labiausiai naudojamo modelių, kuriuos taikant daugiausiai ir analizuojami vienas po kito einantys verslo veiklos plėtros etapai, produktų serija arba vienas konkretus produktas. Prekės gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo prekės idėjos gimimo ar jos sukūrimo ir atsiradimo rinkoje iki gyvavimo rinkoje pabaigos (Kuvykaitė, 2001: 153). Prekės gyvavimo ciklas, J. Vijeikio (2003: 41) nuomone, tiesiogiai priklauso nuo to, kokia vartotojų kategorija tam tikru metu ją perka bei vartoja. Prekės gyvavimo ciklas turi penkis etapus: naujos prekės raida, prekės pristatymas rinkai, augimas, branda, smukimas. Prekės gyvavimo ciklas atspindi prekės pavadinimą ir pelną, tai svarbus instrumentas įmonei, priimant marketingo sprendimus nuo prekės idėjos gimimo ar jos sukūrimo ir atsiradimo rinkoje iki jos gyvavimo rinkoje pabaigos, teigė R. Kuvykaitė (2001: 154). Galima teigti, jog prekės gyvavimo ciklo modelis naudingas tuo, kad leidžia apmąstyti įmonės prekių raidą rinkoje.

Prekės gyvavimo ciklas apima kiekvienai prekei būdingus keturis pagrindinius etapus. Kiekvienas iš etapų (pristatymo, didėjimo, brandumo ir smukimo) yra labai svarbus prekės gyvavimo cikle. Paprastai prekės ar produktų ciklas yra aiškinamas tuo, kad jis prasideda nuo inovacijos. Produkto pristatymo rinkai etape vadovybė dirba taip, kad potencialūs klientai susipažintų su produkto ar prekės konkurencingais pranašumais, tačiau yra pasiekiami tik nedaug potencialių klientų. Bėgant laikui atsiranda susidomėjimas produktu ar preke, ir pardavimų mastas pradeda augti. Šiuo metu produktas yra ankstyvajame augimo etape. Vėlyvajame augimo etape pardavimų apimtys ir toliau didėja, bet ne taip sparčiai. Toliau produktas ar prekė pasiekia brandos etapą. Jo metu pardavimų

augimo tempas sumažėja iki minimumo. Šiame etape produktas ar prekė perkama daugiausia tik kaip alternatyva. Rinkoje pradeda atsirasti naujų produktų pakeičiančių vienus kitais, kurie atitraukia klientus nuo jau išitvirtinusio rinkoje, ir pastarojo pardavimų apimtys pradeda mažėti. Šis etapas vadinama smukimo etapu ir tęsiasi iki tol, kol produkto gamyba yra nutraukiama. (1 pav.)



1 pav. Prekės gyvavimo ciklo stadijos (adaptuota pagal Bovee C. L., Thill J. V. (1992: 536))

V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė (2012: 421-425) pastebi, jog kartais ne visada išlaikomi visi prekių gyvavimo etapai. Tai lemia tai, jog intensyvus prekes paklausos didėjimas augimo etape ne visuomet reikalauja plėtoti produktą, nors tarpusavio konkurencijos mastas išlieka didelis, nes pastarojo paklausa gali pereiti į brandos etapą ir tuomet kyla rizika, jog rinkoje liks daug nepaklausių prekių. Todėl dažnai yra labai sunku numatyti prekės gyvavimo trukmę.

Atkreiptinas dėmesys, jog konkurencingos pasiūlos formavimas yra neatsiejamas ir nuo prekės kainos, nes sėkmingai funkcionuojančią ekonomiką veikia trys pagrindiniai elementai

- pelnas;
- konkurencija;
- kainų sistema.

Būtent kainų sistema padeda nustatyti kokių paslaugų ar prekių reikia potencialiam klientui ir kokia forma jas reikia pateikti, todėl prieš pradėdant nagrinėti konkurencingos pasiūlos formavimą įtakojančius veiksnius, svarbu susipažinti su kainos samprata.

Kaina yra svarbus elementas tiek ekonominiu, tiek marketinginiu požiūriu ir vartotojui, ir tiekėjui. Pasak L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2004: 45) kaina yra paslaugos vertės pinigine išraiška, kuri apibūdina organizacijos veiklos rezultatus ir parodo ar piniginių jų įvertinimą pripažįsta rinka. Kaina yra svarbiausias firmos veiklą apibūdinantis rodiklis. Neretai kaina siejama ne tik su paslaugos sąnaudomis, bet ir su paslaugos kokybe. Aukštesnė kaina tampa tarsi geros kokybės ženklu. Vartotojas žinodamas kainą, pagal ją sprendžia kokios kokybės paslaugos jam tikėtis. Jei kaina aukštesnė – vartotojo lūkesčiai didesni, jei žemesnė – vartotojas paslaugai ar prekei kelia mažesnius reikalavimus.

Bendroji prasme kaina- tai prekės ar paslaugos vertės pinigine išraiška, kuri padeda vartotojams spręsti apie prekės vertę ir tai labai veikia jų prekės ženklo pasirinkimą iš esamų ir konkuruojančių alternatyvų.

Kiekvienai įmonei labai svarbu susikurti savo kainodaros strategiją, kuomet yra kainos nustatomos pirmą kart arba atsiranda veiksniai, dėl kurių įmonės peržiūri esamas kainas bei tada, kai kainas pakeičia konkurentai. Žinoma, kiekviena įmonė gali pasirinkti jai priimtinausią kainodaros strategiją, tačiau kaip pastebi P. Kotler ir G. Armstrong (2003: 14), dažniausiai yra siūloma tokios kainų strategijos. (žr. 1 lent.)

**1 lentelė. Pasiūlos proporcijų kainodaros strategija (sudaryta pagal Korler P., Armstrong G. (2003:14))**

<b>Prekių grupės kainodara</b>	<b>Prekių priedų kainodara</b>	<b>Būtinųjų prekių priedų kainodara</b>	<b>Šalutinių prekių kainodara</b>	<b>Komplekto kainodara</b>
Prekių grupei nustatoma skirtingos kainos	Papildomų prekių, parduodamų kartu su pagrindinėmis prekėmis, kainodara	Prekės, kurios turi būti naudojamos ar vartojamos kartu su pagrindinėmis, kainodara	Šalutinių, menkaverčių prekių kainodara, siekiant jas kuo greičiau realizuoti	Kelių sukomplektuotų prekių kainodara

Kainodara, kuri yra grindžiama verte, remiasi prielaida, kad potencialus vartotojas pirkimo sprendimo etape turi galimybę pasirinkti tarp didelės produktų įvairovės. Vis didėjanti naujų produktų pasiūla keičia vartotojų poreikius ir lūkesčius, susijusius su produkto įsigijimu. Šiandieniniai vartotojai, remdamiesi sąmoningu ar nesąmoningu gaminio ar paslaugos vertės nustatymu, pasirenka tarp konkuruojančių pasiūlymų. Verte pagrįstoje kainodaroje dėl šios priežasties į pirmą vietą skiriamas supratimas, kaip vartotojai suvokia produkto vertę, o tuo remiantis kuriamas naujas ir/ar modifikuojamas senas produktas. Taigi, kas yra vertė ir kaip ji suvokiama yra individualus dalykas,

todėl net šių laikų mokslininkai vieningai nesutaria dėl konkretaus vertės apibrėžimo, jos struktūros ir ją formuojančių veiksnių.

Kainos nustatymo etape įmonė turi įvertinti du aspektus: kokią vertę ji sukurs vartotojui ir kaip vartotojas šią vertę suvoks ir kaip šis suvokimas įtakos jo pasirinkimą pirkti. Remiantis tuo galima konstatuoti, jog vertės sąvoka kainodaros procese gali būti traktuojama dvejopai, t.y. vartotojo sukuriama vertė, ir pačiam vartotojui sukuriama vertė.

Toliau analizuojant konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo ypatumus, būtina įvardinti ir paties konkurencingumo sąvoką.

Terminas konkurencija kilęs iš lotynų kalbos žodžio „concurrentia“, reiškiančio tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas, lenktyniavimą. Konkurencingumas - tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.

Konkurencingumo sąvoką ir su ja siejamas problemas savo darbuose, kaip jau buvo minėta anksčiau, nagrinėjo tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkai. Literatūroje skiriamas didelis dėmesys konkurencingumo problemai analizuoti, o teorinis konkurencingumo aiškinimas lieka vienas iš sudėtingiausių klausimų. Ekonomistas M. E. Porter (1990: 512) tvirtina, kad nėra tinkamo konkurencingumo apibrėžimo ir visuotinai pripažintos teorijos, kuri paaiškintų konkurencingumą. Anot D. Dumčiuvienės ir kt. (2005: 47-49) tai lemia konkurencingumo sampratų platumas ir įvairiapusiškumas, nes šis reiškinys tiriamas iš skirtingų perspektyvų, aplinkos ir konteksto. I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008: 32-40) teigia, jog pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į konkurencingumą dėl to, kad konkurencingumas- tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. J. Sinkienė (2008: 66-70) mano, kad trūksta nuoseklaus modelio, kuris paaiškintų konkurencingumo teoriją. Be to, autorė išskiria ir kitas priežastis, tokias kaip: sudėtingumas apjungiant visus sąvokos turinio aspektus bei tai, jog atskiruose konkurencingumo analizės lygmenyse nagrinėjami unikalūs subjektai turi specifinius veiklos tikslus ir ypatumus.

Tačiau kai kurie mokslininkai, o kartu ir pasaulinės organizacijos paaiškina konkurencingumo esmę bei jo sampratą (žr. 2 lent.)

## 2 lentelė. Konkurencingumo sampratų apibrėžimai

Autoriai (metai)	Konkretingumo samprata
M. E. Porter (1990)	Konkretingumas gali reikšti šalies pasirengimą konkuruoti ateityje t.y., turėti galimybę laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą apibrėžia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencingam šia prasme reiškia, kad pasisekė užimti tam tikrą gerą padėtį.
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) (1996)	Konkretingumas- tai įmonių, sektorių, regionų, valstybių, viršvalstybinių regionų gebėjimas, konkuruojant tarptautinėse rinkose, generuoti santykinai aukštą gamybos veiksnių pajamų bei užimtumo lygį.
J.H. Dyer, H. Singh (1998)	Konkretinga įmonė yra tokia, kuri adaptuodamasi išorinėje rinkoje įgyja konkurencinį pranašumą per savo vidinius išteklius ar užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka.
L. Lobanova (2001)	Konkretingumas- sąvoka, apibendrinanti paklausos produktui charakteristikas, įvertinant įmonės gebėjimą transformuoti funkcinę veiklą bei vadybinę veiklą, tinkamai reaguojant ne tik į pokyčius rinkoje, bet ir į vadybos mokslo inovacinius pasiūlymus, skatinančius konkurencingumą.
Vaiginienė ir kt., (2001)	Pramonės konkurencingumą apibūdina kaip toje pramonės šakoje veikiančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos sąveiką.
A. Griffiths, F.R. Zammuto (2005)	Įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos pačios geba valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcinės žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
Simanavičienė ir kt. (2007)	Plačiuoju požiūriu konkurencingumas apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas. Siauresniu požiūriu konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai rodikliai.
I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008)	Konkretingumas- tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu

Atlikus mokslinės literatūros analizę, remiantis užsienio ir lietuvių autoriais, galima teigti, kad iki šiol nėra bendro požiūrio į konkurencingumą. Tai įtakoja tas faktas, kad konkurencingumas- ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais, o kompleksinė kategorija. Konkurencingumas dažnai įtakoja subjektų (valstybių, įmonių, asmenų grupių ar pavienių asmenų)

ekonominę ir socialinę gerovę, įvaizdį, o per mažas konkurencingumas gali būti priežastimi dideliems praradimams, sukrėtimams ar net žlugimo priežastimi.

Tokie autoriai kaip J. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black (2006: 258) išskiria 8 pagrindinius konkurencingumo veiksnius:

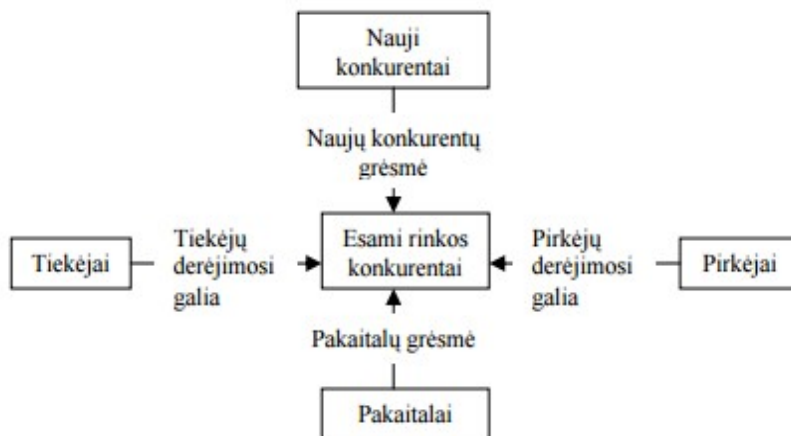
- vidaus ekonomikos potencialas, pagal kurį galima nustatyti ekonomikos aktyvumo ir efektyvumo laipsnį;
- ūkio internacionalizacija, jo atvirumo laipsnis ir galimybės tarptautinei prekybai ir tiesioginėms investicijoms;
- valdžios veikla- tai veikla, kuri skatina konkurencingumą (valstybinio sektoriaus dydis, monetarinė ir mokesčių politika, politinis-visuomeninis stabilumas);
- finansų sektorius - optimalios išteklių paskirstymo galimybės per alternatyvius investicijų pasiūlymus ir jų rėmimas per bankų sistemą;
- infrastruktūra ir verslo poveikių aprūpinimas (transporto sistema, telekomunikacija, elektros energijos panaudojimas);
- valdymas, jo efektyvumas ir orientacija į produkto kokybę ir pirkėją;
- mokslas ir technologija- išlaidos moksliniams- tiriamiesiems darbams, inžinerinių kvalifikacijai kelti, ūkio inovacijai, intelektinės nuosavybės apsaugai, naujų technologijų komercializacijai;
- žmogiškieji ištekliai- amžius, darbo jėgos kvalifikacija, darbo santykiai, gyvenimo kokybė, išlaidos mokslui.

Kalbant apie konkurencingos pasiūlos formavimą, pažymėtina, jog įvairūs mokslininkai skiria didelį dėmesį asortimento klasifikavimui. Literatūroje yra pateikiama įvairių klasifikavimo siūlymų, tačiau jie skiriasi skirstymo požymiais bei teikiama praktine nauda. Kiekviena mažmeninės prekybos įmonė asortimento formavimo pobūdį pasirenka priklausomai nuo jos prioritetų ir poreikių, todėl jis yra ilgas ir sudėtingas procesas. Deja, praktikoje dažnai šis procesas sutrumpinamas, o gautas rezultatas ne visada pateisina įmonės lūkesčius.

Vienas populiariausių bei dažniausiai naudojamų konkurencingumo tyrimo modelių yra amerikiečių mokslininko M. Porter 1990 m. pateiktas Deimanto modelis. Šis mokslininkas sukūrė naują konkurencingumo koncepciją, kuri rėmėsi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika. Toks naujas požiūris į konkurencingumą bei jo tyrimus buvo revoliucija pasaulinėje ekonomikoje. Deimanto modelis tinka įmonės, šalies ar pramonės šakos / segmento konkurencingumui tirti.



Remiantis šiuo M. Porter modeliu, galima teigti, jog konkurencijos esmę tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje parduodant prekes ar paslaugas sudaro penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai (M. Porter, 1990: 579). Schematiška šių jėgų sąveika pateikta 2 paveiksle.



**2 pav. M. Porter penkių konkurencingų jėgų modelis (sudaryta pagal Porter M. (1990: 579))**

Kaip matyti iš 2 paveikslo duomenų kiekviena iš šių penkių jėgų turi savo struktūrinius veiksnius (tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė, jau esama rinkos konkurencija), kurie konkurencinėse kovose įtakoja įmonę, pramonės šaką ar šalį. Norint įgyti konkurencinį pranašumą bei sumažinti trūkumus verta labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių bei jų sudedamąsias dalis. Įvertinus, šių struktūrinių veiksnių gausą bei įvairovę dar kartą galima įsitikinti, jog konkurencingumo sąvoka yra labai įvairi.

Pasak R. Jucevičiaus (1998: 196-201), M. Porter Deimanto modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir kūrimo procese dalyvauja tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui klientas ir tiekėjas. Vis dėl to atkakliausia konkurencija vyksta tarp tiesioginių konkurentų, t.y. įmonių, siūlančių tokį patį ar panašų produktą.

J. Jasinskaitė (2001: 124-127) remdamasi M. Porter darbais išskiria tris analizės lygmenis, kurie nagrinėja tradicines konkurencingumo stadijas:

- Šalies. Šalis turinti konkurencinį pranašumą, jeigu verslo aplinka palanki atskirų ūkio segmentų plėtrai, o šalies ekonomika gali mobilizuoti išteklius produktyviam jų panaudojimui;

- Pramonės šaka ar segmentas turi konkurencinių privalumų tik tokiais atvejais, jei yra atitinkama konkurencija, kuri skatina inovacijas; pirkėjai yra reiklesni ir pažangesni nei konkurentai; tarp įmonių egzistuoja sinergijos; galimybė kurti naują verslą ir teigiama išorinė aplinka.

- Įmonė turi konkurencinių privalumų, jei sugeba gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose palankesnėmis kainomis panašius gaminius nei kitos. Ar jei gamina unikalius gaminius, arba kuria ypatingas savybes esamiems gaminiams- inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių negali gaminti kitos įmonės.

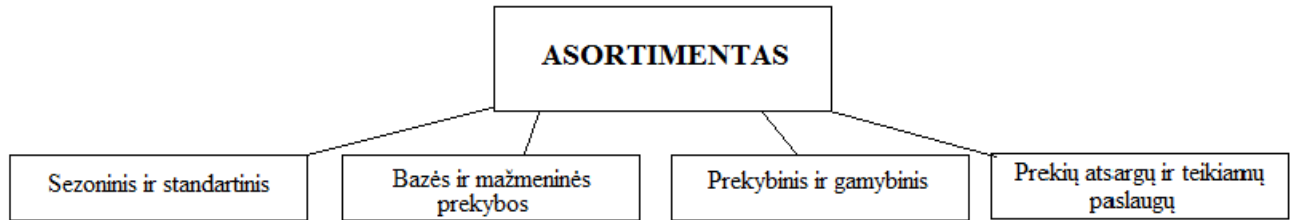
Plečiantis mažmeninės prekybos įmonių skaičiui, prekių gausėjimas, bei su tuo susijęs trumpesnis prekių gyvavimo ciklas sąlygoja aukštesnę konkurencijos lygį, kuris kiekvieną įmonę verčia ieškoti būdų įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Todėl konkurencingumas gali būti įvardijamas kaip kelių subjektų tarpusavio santykiai, kuomet veikdami , t.y. parduodami savo prekę ar paslaugą, įgauna pranašumą rinkoje, o buvimas lyderio pozicijoje užtikrina galimybę diktuoti savo sąlygas.

Konkurencingos pasiūlos proporcijų analizė neatsiejama nuo asortimento klasifikacijos. Autoriai pateikia įvairių klasifikavimo siūlymų, tačiau jie skiriasi teikiama praktine nauda bei skirstymo požymiais, todėl įmonių vadovai ar kiti kompetentingi įmonių darbuotojai nuolatos privalo ieškoti naujų ir inovatyvių prekių pasiūlos paskirstymo kriterijų, kurie leistų prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių.

Pagal A. Venckų (1993: 84) asortimentas yra skirstomas į:

- gamybinį (tai pramonės, žemės ūkio);
- prekybinį (egzistuojantį cirkuliacijos sferoje);
- vartojimo (vartojimo sferoje esantys produktai).

A. Venckaus naudojamas asortimento skirstymas yra artimas prekių klasifikavimui, kur priklausomai nuo paskirties skiriamos vartojimo bei gamybinės paskirties prekės. Atkreiptinas dėmesys, jog kiti autoriai, pavyzdžiui A. Pajuodis (2005: 226) asortimentą klasifikuoja šiek tiek kitaip. Jis neišskiria vartojimo prekių asortimento. Gamintojas, naudodamas tam tikrus žymenis (raides, žodžius, paveikslus, simbolių), siekia išskirti savo prekes iš konkurentų prekių ir garantuoti jų nekintančią ar geresnę kokybę. Tai gamintojų firminės prekės. Tačiau V. Sūdžius (2002: 421) priešingai nei A. Venckus (1993: 84) prekių asortimentą klasifikuoja smulkiau ir papildė jį dar 3 kriterijais (žr. 3 pav.)



**3 pav. Asortimento klasifikacija (sudaryta pagal Sūdžių V. (2002: 421), Venckų A. (1993: 84), Pajuodį A. (2005: 225))**

Prieš tai minėtos prekių klasifikacijos tam tikrais aspektais leidžia apibūdinti prekybos įmonės prekių pasiūlos proporcijas, tačiau nėra pakankamai konkrečios ir tikslios, kad remiantis jomis būtų galima valdyti pasiūlos proporcijas, jas analizuoti, planuoti bei kontroliuoti. Todėl siūlytina pasiūlą suskirstyti taip, kad atradus jos sudedamąsias dalis būtų galima kokybiškai ir kiekybiškai išreikšti ir išmatuoti.

Daugelio autorių nuomone prekių pasiūlos formavimo sprendimai paprastai yra patys svarbiausi, nes kartu su jais priimami sprendimai, susiję su gyliu, pločiu ir suderinamumu. Prekių pasiūlos proporcijų plotį sudaro prekių linijos skaičius. Kaip teigia A. Pajuodis (2005: 227-228) plotis yra akcentuojamas kaip įvairios paskirties asortimentas, sudarantis galimybę pirkėjui vieno apsilankymo metu įsigyti įvairiausių prekių, atitinkančių tuometinius jo poreikius. Todėl galima laikyti, jog pasiūlos proporcijų plotis yra prekių linijų visuma.

Anot R. Gudonavičienės (2012: 647-649) pasiūlos proporcijų gylis suteikia pirkėjui alternatyvias tam tikros paskirties prekių pasirinkimo galimybes. Rekomenduojama į gylį žiūrėti vertikaliu pjūviu.

Prekių pasiūla ir paklausa yra vienas svarbiausių rinkos ekonominių veiksnių, kurio dėka vystosi pirkėjų ir klientų tarpusavio santykiai. Šis veiksnyss sąlygoja produkcijos vystymosi mastą, kainų kaitą, parodo poreikių patenkinimo lygį bei daug kitų ekonominių elementų.

Du pagrindiniai veiksniai, lemiantys vartotojo elgseną, kaip pabrėžia A. Jakutis, V. Petraškevičius ir kt. (2005: 50-51), yra šie: ką vartotojas nori pirkti ir ką jis gali pirkti. Vartotojas, norėdamas pirkti prekes ar paslaugas, privalo turėti piniginių pajamų, tai yra vartotojo biudžetą. Paklausą lemia tokie veiksniai kaip: pirkėjo norai ir poreikiai; pakankamas pinigų kiekis tai prekei įsigyti; kaina. Tie patys autoriai akcentuoja, jog krentant kainai, o visoms kitoms sąlygoms liekant pastoviomis, paklausa didėja dėl šių priežasčių:

- prekių kainoms sumažėjus, o pirkėjų pajamoms nekintant, atsiranda daugiau pirkėjų. Kada yra daugiau pirkėjų, net ir visiems iš jų perkant tuos pačius prekių kiekius, bendra paklausa rinkoje nekinta;

- kainų mažėjimas gali skatinti įsigyti daugiau perkės vienetų, kadangi dėl padidėjusio pirkimo arba dėl pakaitalų buvimo pirkėjai vartoja daugiau atpigusių prekių vienetų, kad neišleistų papildomai pirkdami brangesnes prekes.

Apibendrinus galima teigti, jog paklausos pokyčius rinkoje įtakoja daug veiksnių: pirkėjų pajamų didėjimas, kuris sąlygoja aukštesnės kokybės ir kainos produktų vartojimo suintensyvėjimą arba atvirkščiai kai mažėja pajamos, atsisakoma aukštesnės kokybės- brangesnių prekių; papildančių prekių kainų sumažėjimas- didėja minėtų prekių paklausa; marketingo išlaidų mažėjimas ir t.t.

## **2.2 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo veiksniai ir strategija**

Kiekviena įmonė, siekdama optimalių veiklos rezultatų, privalo numatyti įvairiausių veiksmus, kurie lemia konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimą. A. Pajuodžio teigimu (2005: 249) prekybos įmonių veiklos finansiniai rezultatai, pozicija rinkoje priklauso nuo prekių pasiūlos. Todėl anot autoriaus reikalingas glaudus ryšys tarp įmonės ir prekių pasiūlos proporcijų formavimo tikslų, kuriais pagrindiniai yra laikomi:

- pelno tikslai;
- apyvartos tikslai.

Pabrėžtina, jog tik tinkamos prekių pasiūlos proporcijos skatina pakartotinius pirkimus. Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimu turi būti siekiama išsiskirti savo prekių pasiūla prieš konkurentus. Priemonių, kurių naudojimas išskiria įmonę iš konkurentų yra daug, pavyzdžiui tikslinei grupei ar pagal vartotojo poreikius adaptuota pasiūla; siūlomų prekių unikalumas, nekeičiamumas; didesnis pirkimo patogumas kai sudaroma galimybė pirkti daugiau skirtingus poreikius tenkinančių prekių ir t.t.

Įmonių, užsiimančių prekyba, pasiūlos politikos sprendimus veikia daugybė įvairiausių veiksnių. Anot kai kurių autorių, pavyzdžiui A. Pajuodžio (2005: 249-251) pasiūlos politiką veikiančius veiksmus lemia 4 grupės;

- išorės;
- vidaus;
- rinkos;
- asortimento ryšių.

Pabrėžtina, jog formuojant ar tobulinant prekių pasiūlą dažnai esminiu iš veiksnių yra vartotojų poreikiai. Todėl kiekviena įmonė formuodama prekių pasiūlą turi įvertinti tokius esminius aspektus kaip vartotojų poreikius, jų suvokiamą naudą iš įmonės prekių, kiek pirkėjui laiko, pastangų ir pinigų kainuoja surasti įmonės prekes ir išsirinkti reikiamą. Kotler, Amstrong, Saunders, Wong (2003: 493) linkę pagrindinį dėmesį skirti artimesnei įmonės aplinkai ir vidaus politikai. Remiantis šių autorių nuomone, galima teigti, jog prekių pasiūlos proporcijų formavimo pokyčius įtakoja tokie veiksniai kaip prekybos šaka, kurioje funkcionuoja įmonė, įmonės dydis, buveinės vieta, kapitalo dydis ir t.t. Kalbant apie išorinę aplinką (ekonominę, politinę ir t.t.) atkreiptinas dėmesys, jog ji kiekvienai įmonei yra svarbi, tačiau tiesioginės įtakos prekių pasiūlos formavimui visai neturi.

Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą reikia atkreipti dėmesį į tam tikrą prekių ryšį, paklausos kompleksiskumą, į tai, kad kai kurių prekių vartojamas tarpusavyje susijęs, nes konkurencinėje aplinkoje įmonės nuolat turi siekti prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos, pasikeitimų pasiūloje ir paklausoje. Konkurencingos prekių pasiūlos formavime taip pat svarbūs tokie veiksniai kaip sezoninė pasiūla ir paklausa, pirkėjų srautų valdymas, tinkamai išnaudoti prekybiniai plotai ir t.t., nes tai lemia pirkėjų pasirinkimą prekių pirkimui.

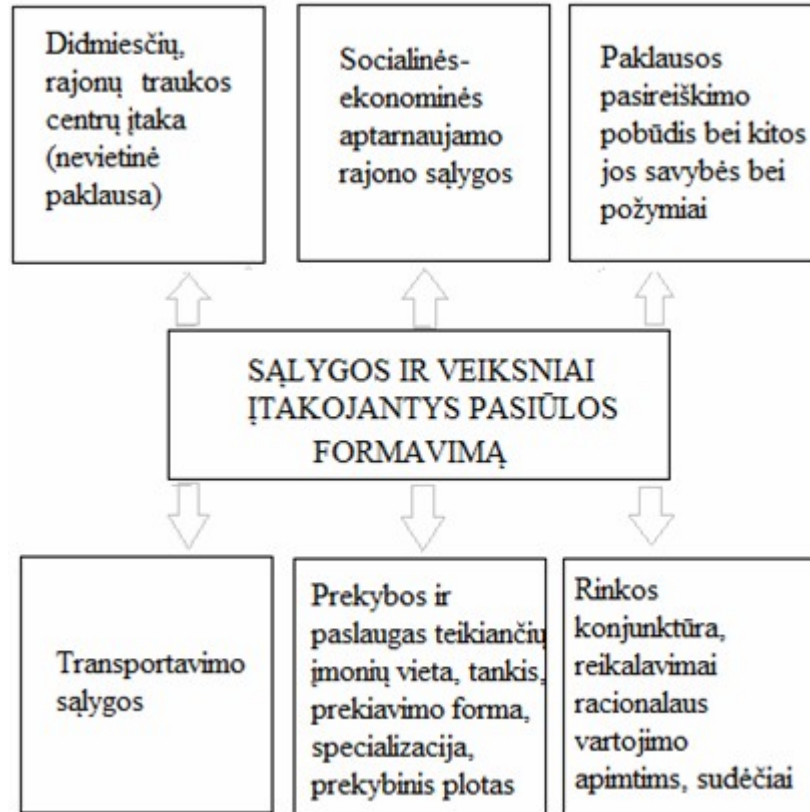
Šiuolaikinės įmonės stengiasi kuo geriau ir optimaliau patenkinti paklausą nei konkurentai, nes nuolatos kintančios rinkos sąlygos nustato būtiną konkurencingą prekių pasiūlą, kurią turi sudaryti prekės ar paslaugos, kurios tenkintų pirkėjus. Prekių pasiūlos formavimas yra sudėtingas procesas, kurio tikslas yra gerinti veiklos rezultatus ir didinti įmonės pelną, todėl kiekviena įmonė, formuodama prekių pasiūlą, turi prisitaikyti prie rinkos paklausos.

Anot R. Gudonavičienės, I. Bučiunienės (2003: 258-271) konkurencingos prekių pasiūlos formavimas yra sudėtingas procesas, kurio tikslas yra gerinti įmonės veiklos rezultatus bei didinti apyvartą. Kad pasiektų šį tikslą, įmonė privalo savo prekių ar paslaugų pasiūlą pritaikyti prie rinkos paklausos. R. Gudonavičienė, I. Bučiunienė (2003: 258-271) laikosi nuomonės, jog sprendimams dėl prekių pasiūlos turi įtakos daug veiksnių:

- įmonės priklausymas prekybos šakai ;
- įmonės dydis;
- įmonės forma ir rūšis;
- struktūriniai įmonės veiksniai (tokie, kurie veikia ilgą laiką bei kuriuos vadovas pasirenka steigdamas įmonę ir prie kurių prisitaiko – įmonės tipas, vieta ir kt.);

Renkantis prekių pasiūlos sudarymo priemones rekomenduojama atsižvelgti į prekybos, pramonės, rinkos svyravimus, tiekimo sąlygas ir kitus veiksnius. V. Sūdžius (2002: 307-311) yra

suformavęs esminius veiksnius ir sąlygas, kurios turi įtakos prekių pasiūlos formavime. Atkreiptinas dėmesys, jog 4 paveiksle nurodomi veiksniai ne vienodai veikia prekių pasiūlos formavimą.



**4 pav. Veiksniai ir sąlygos, įtakoiantys pasiūlos formavimą (adaptuota pagal Sūdžių V. (2002: 307-311))**

Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą pagrindiniu kriterijumi laikoma prekybos vietos dydis, kuris nulemia kiekvieno skyriaus plotą bei išdėstymą, skirtą prekėms ar jų linijoms. Tuo atveju, kai įmonė specializuota, ji siekia gilaus prekių asortimento. Jei įmonė nori stiprinti diskonto parduotuvės įvaizdį, tuo atveju aktualus yra nebrangių prekių ir jų linijų skaičius. Jei parduotuvės tikslas yra plataus prekių pasirinkimo įvaizdžio kūrimas, prekių asortimente turi vyrauti garsių įmonių prekės.

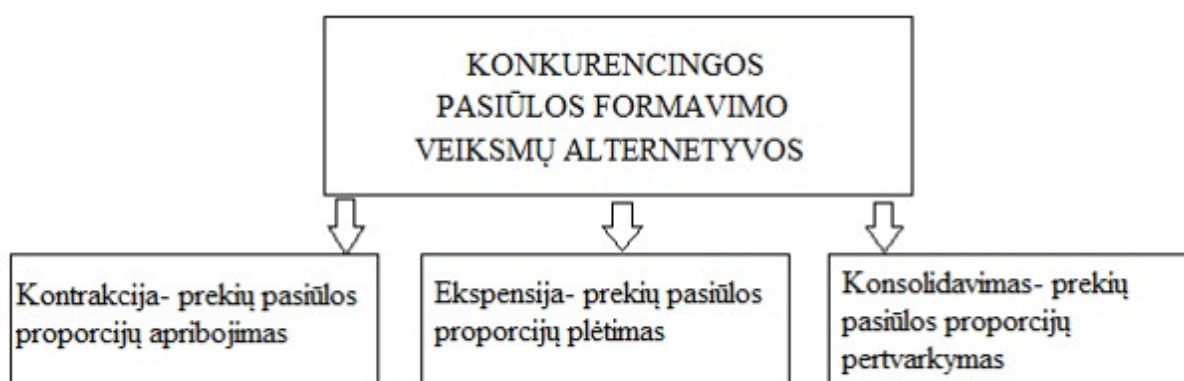
Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą klientas taip pat turi įtakos. Akcentuotina, jog reikia atlikti potencialių klientų ir konkurentų tyrimus, kurie padeda nuspręsti ar yra būtina atlikti tam tikrus pakeitimus, pavyzdžiui vieno ar kito skyriaus padidinimas, kai kurių skyrių prekių asortimento plėtra, kainų politikos klausimo išskėlimas.

Konkurentų tyrimas atliekamas remiantis viešaisiais ir privačiais duomenimis, o tada remiantis gautais rezultatais apie konkurentus, jų prekes, nustatomi pagrindiniai prekių asortimento

parinkimo kriterijai. Konkurencingos prekių pasiūlos formavimui taip pat įtakos turi ir prekių kainos. Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą, prekių kaina yra vienas svarbiausių elementų, nes ji psichologiškai paveikia ir sugrupuoja pirkėjus į tam tikras grupes. Ta pati kaina vieno pirkėjo gali būti vertinama labai teigiamai, kitam ji bus žemos kokybės sinonimu. Taigi, pasiūlos keitimas leidžia geriau tenkinti pirkėjų poreikius ir įgyti pranašumo prieš konkurentus.

Daugelis autorių, pasiūlos valdymo strategijas įvardina skirtingai. Kai kurie nurodo detalius strategijų pavadinimus. Tačiau galima teigti, kad skirtingas prekių pasiūlos formavimo strategijų traktavimas neturi reikšmės priimant tam tikrus su prekių pasiūlos kaita susijusius sprendimus.

Išsamiau nagrinėjant konkurencingos pasiūlos formą, pastebėtina, jog yra skiriama trys veiksmų alternatyvos- strategijos. (žr. 5 pav.)



5 pav. Konkurencingos pasiūlos formavimo veiksmų alternatyvos (sudaryta pagal Barth K. (1999: 554-556), Hansen U. 1995:453-455))

**Kontrakcija.** Mokslinėje literatūroje sutinkama kaip eliminavimo sąvoka. Ši strategija yra pagrįsta kai kurių prekių pasiūlos elementų eliminavimu, nekeičiant jų naujais prekių asortimento elementais. Be to, kaip teigia A. Pajuodis (2005: 244) tai gali būti siejama su prekių pasiūlos pločio, gylio ir ilgio mažinimu. Ši strategija naudojama tuo atveju, jeigu prekių pasiūloje atsisakoma vieno ar kelių prekių pavadinimų. Pagrindine priežastimi dėl kurios įmonei tenka atsisakyti tam tikrų prekių galima įvardinti prekių nenaudingumą. Dažniausiai yra atsisakoma nuostolingų prekių, kurios pasižymi netinkama reklama, netinkamu įpakavimu, netinkamos pardavimo vietos pasirinkimu ir pan.

**Ekspansija.** Ši strategija apima tiek asortimento pločio, tiek gylio padidinimą bet kuriame asortimento piramidės lygmenyje. Prekių pasiūlos valdymo strategija susijusi su dviem veiksmų alternatyvomis:

- diversifikacija - prekių grupių didinimas;
- diferenciacija - prekių grupių lygmenyje prekių pavadinimų didinimas.

Diversifikacijos atveju pirkėjams suteikiama kitokios paskirties prekių įsigijimo galimybės, nes asortimento plotis išplečiamas. Dažniausiai siekiama su esamu asortimentu išlaikyti pakartotinius ryšius, todėl į asortimentą įtraukiama naujų prekių grupių. Diversifikacijos strategijos ypač tikslingos tada, kada padeda geriau panaudoti turimus pajėgumus ir atitinka paklausos sąsajas. Tačiau K. Barth pastebi (1999: 169), jog asortimento ekspansija dėl ribotų prekybos plotų ir didesnio apyvartinių lėšų poreikio dažnai gali būti naudojama tik ribotai .

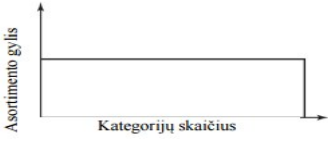
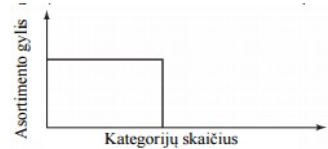
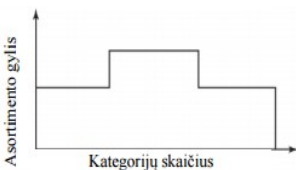
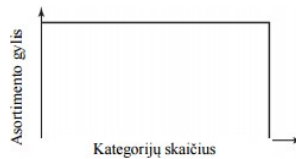
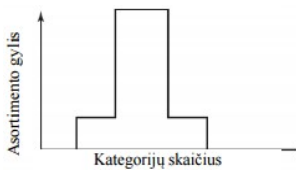
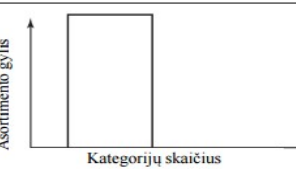
**Konsolidavimas.** Galima teigti, kad kiekviena įmonė nuolatos vykdo asortimento pertvarkymą. Strategija pasireiškia visos prekių pasiūlos struktūros pertvarkymu nekeičiant (kaip ir kontrakcijos ar ekspansijos atveju) prekių pasiūlos apimties. A. Pajuodžio (2005: 245-246) teigimu prekių pasiūla yra pertvarkoma esamus prekių pasiūlos elementus keičiant naujais. Sakoma, kad asortimentas atnaujinamas variacijos metodu, nes pertvarkant prekių pasiūlą, skirtingai nei ją plėtojant, iki tol buvusios prekės neišlieka. Konsolidavimas pagal aplinkybes gali apimti prekių pasiūlos plotį ar (ir) gylį.

Remiantis kai kurių autorių teiginiais, galima daryti išvadą, jog vykdant prekių pasiūlos pertvarką vertėtų atkreipti dėmesį į atskirų prekių gyvavimo ciklo rinkoje stadiją. J. Albrechtas (2006:) išskiria pagrindines asortimento pertvarkymo priežastis, iš kurių verta paminėti papildomas sąnaudas, susidariusias dėl prekių sandėliavimo ir pardavimo sutrikimų.

R. Varley (2006: 118-119) išskiria ir įvardija tris pagrindines ir tris specialias prekių pasiūlos strategijas (žr. 3 lent.)



**3 lentelė. Prekių pasiūlos strategijos (sudaryta pagal Varley R. (2006: 118-119))**

<b>Pagrindinės</b>	
	Plati ir negili, pvz. prekybos centrai
	Siaura ir negili, pvz. patogios parduotuvės
	Plati ir negili su padidintu gyliu keletoje pagrindinių kategorijų, pvz. Marks & Spenceris
<b>Specialios</b>	
	„Kvadratas“ platus ir gilus produktų asortimentas. Dideliame skaičiuje kategorijų asortimentas gilus. Pvz. didieji prekybos centrai, „Ikea“ B & Q
	Gilus produktų asortimentas kai kuriose kategorijose su ribotu skaičiumi produktų susijusiose kategorijose
	Siauras ir gilus asortimentas: specializuotos parduotuvės, kategorijų specialistai.

Kiti autoriai, B. Berman, J. Evans (2009: 239-248 ) pritaria R. Varlei, tačiau susiaurina ir išskiria keturias prekių pasiūlos strategijas, pateikia jas, jų privalumus ir trūkumus (žr. 4 lent.)

**4 lentelė. Prekių pasiūlos strategijos (sudaryta pagal Berman B., Evans J., (2009: 239-248))**

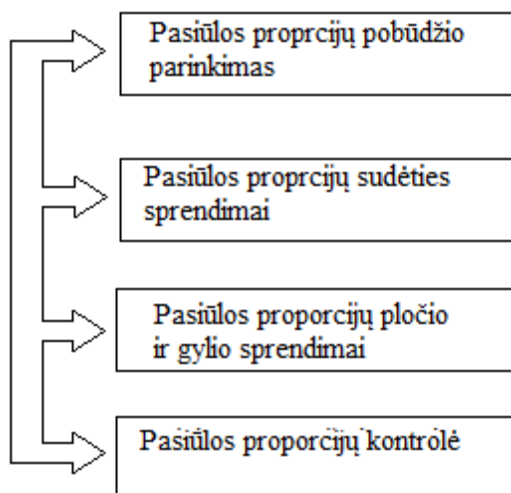
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<b>Platus ir gilus (daug prekių kategorijų ir didelis produktų skaičius kiekviename)</b>	
Plati rinka; Didelis daiktų pasirinkimas; Didelis klientų srautas; Vartotojų lojalumas; Vieno sustojimo apsipirkimas; Nėra nusivylusių klientų .	Didelės investicijos inventoriui; Bendras įvaizdis; Daug produktų su maža apyvarta; Buvimas pasenusių prekių, kurias reikia parduot.
<b>Platus ir siauras (daug prekių kategorijų ir nedidelis produktų skaičius kiekviename)</b>	
Plati rinka; Didelis pasirinkimas kategorijose; Dėmesys pirkėjų patogumui; Mažiau kainuoja nei platus ir gilus; Vieno sustojimo apsipirkimas.	Mažas pasirinkimas kategorijose; Yra nusivylusių klientų; Silpnas įvaizdis; Daug produktų su maža apyvarta; Mažesnis pirkėjų lojalumas.
<b>Siauras ir gilus (keletas produktų kategorijų ir didelis produktų pasirinkimas jose)</b>	
Specialistų įvaizdis; Specializuotas personalas; Geras pasirinkimas tam tikrose kategorijose; Vartotojų lojalumas; Nėra nusivylusių klientų ; Mažiau kainuoja nei platus ir gilus .	Per didelis dėmesys vienai kategorijai; Nėra galimybės vieno sustojimo apsipirkimui; Jautresnis madai, gyvavimo ciklui; Reikalauja didesnių pajėgų, kad padidinti prekybos plotą; Mažas ar nemaišoma prekyba.
<b>Siauras ir negilus (keletas produktų kategorijų su nedidelių prekių skaičiumi kiekviename)</b>	
Siekiama patogumo klientams; Pigiausia didelė produktų apyvarta.	Mažas plotis ir gylis; Nėra galimybės vieno sustojimo apsipirkimui; Yra nusivylusių klientų; Silpnas įvaizdis; Ribotas vartotojų lojalumas; Mažas prekybos plotas; Mažas ar nemaišoma prekyba.

Apibendrinant galima teigti, jog konkurencingos prekių pasiūlos formavimo strategijos stipriai įtakoja įmonės veiklą, todėl kiekviena įmonė siekdama keliamų tikslų turi žinoti ir įvertinti kada ir kokiomis sąlygomis tas strategijas taikyti.

## 2.3 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modeliai

Dauguma mažmeninės prekybos įmonių prekių ar paslaugų pasiūlos proporcijas formuoja remdamiesi šiam procesui priskiriamais tikslais, pardavimo pajėgumais ir, žinoma, pirkėjų poreikiais. Konkurencingos pasiūlos formavimas laikytinas procesu, kuris turi etapus ir kuriuos būtina įgyvendinti, siekiant pateikti konkurencingą prekių pasiūlą. Be to, tai nepertraukiamai vykstantis procesas visų pirma todėl, kad nuolat kinta prekių pasiūla (kiekybiniu, struktūros bei kokybiniu atžvilgiais), o antra, kad visas prekių cirkuliacijos procesas vyksta taip pat nepertraukiamai.

R. Gudonavičienė (2012: 648), remdamasi įvairių autorių darbais teigia, jog asortimento formavimo procesas susideda iš pagrindinių veiksmų – analizės, planavimo, kontrolės. Tai pasireiškia visomis formomis - realizuojant, gaunant prekes bei kaupiant jų atsargas. Autorė skiria keturis pagrindinius asortimento formavimo etapus (žr. 6 pav.)

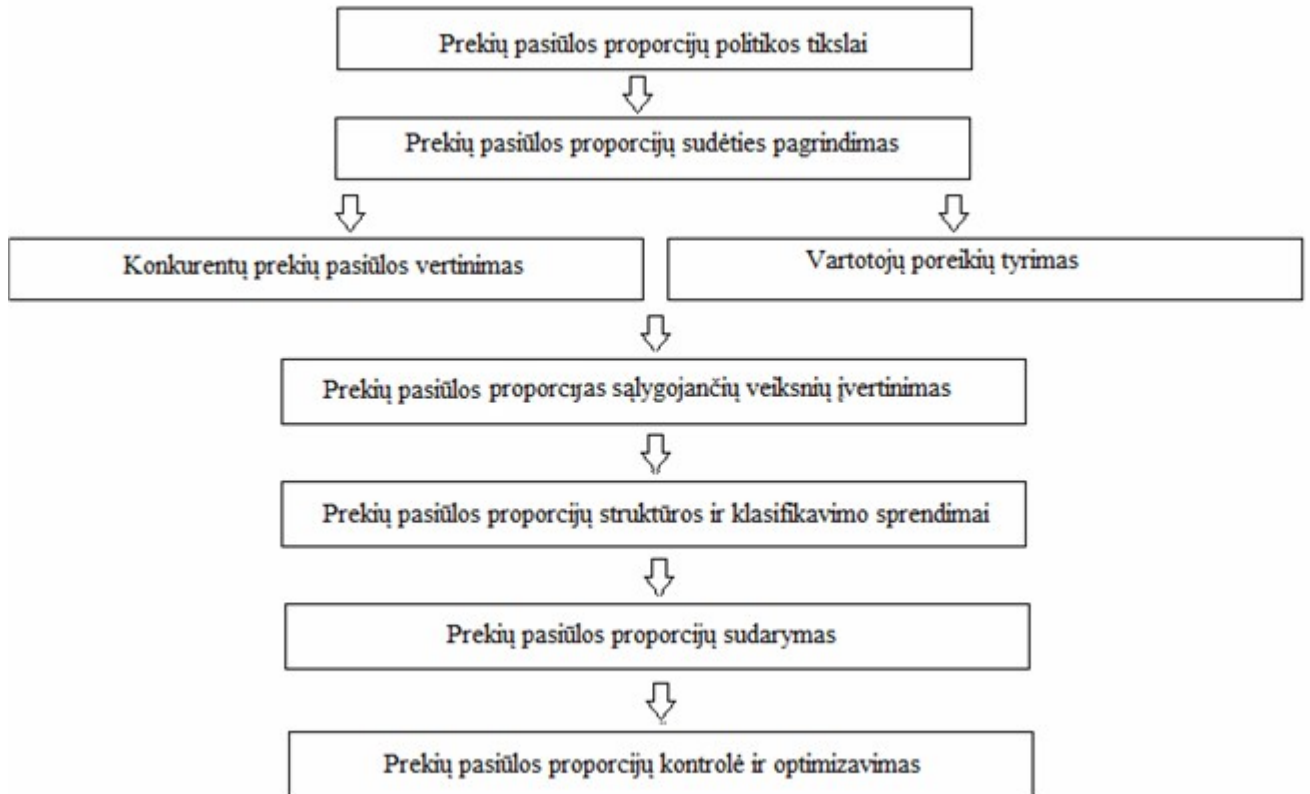


**6 pav. Prekybos įmonės asortimento formavimo etapai (sudaryta pagal Gudonavičienę R. (2012: 648))**

Atkreiptinas dėmesys, jog pasiūlos pobūdžio parinkimas yra vienintelis etapas, kuris vykdomas tik vieną kartą- įmonės steigimo momentu nusprendžiant kuo bus prekiaujama. Pasiūlos proporcijų pločio ir gylio nustatymo etape suformuojamos prekių užsakymų, realizacijos, atsargų apimtys ir t.t. gairės. Pačiu svarbiausiu yra laikomas kontrolės etapas, nes jis reiškia, jog visi etapai pradedami iš naujo. Kiti autoriai proporcijų formavimo modelį yra linę orientuoti į jo optimizavimo aspektus. Kiti, kaip teigia R. Gudonavičienė (2012: 649), pateikia labiau detalizuotą, išsamesnį pasiūlos proporcijų formavimo procesą. Šio modelio pradžios etape yra renkama informacija, vėlesniu etapu

atliekamas kiekybinis ir kokybinis informacijos apdorojimas, prekių paskirstymo prognozavimas bei trumpojo laikotarpio pardavimo prognozės.

Remiantis anksčiau aptartais modeliais, ir asortimento formavimo metodais, 6 paveiksle pateikiamas konceptualus mažmeninės prekybos asortimento formavimo modelis.



**7 pav. Konceptualus mažmeninės prekybos konkurencingos prekių pasiūlos formavimo modelis (sudaryta pagal Gudonavičienę R. , (2012: 649))**

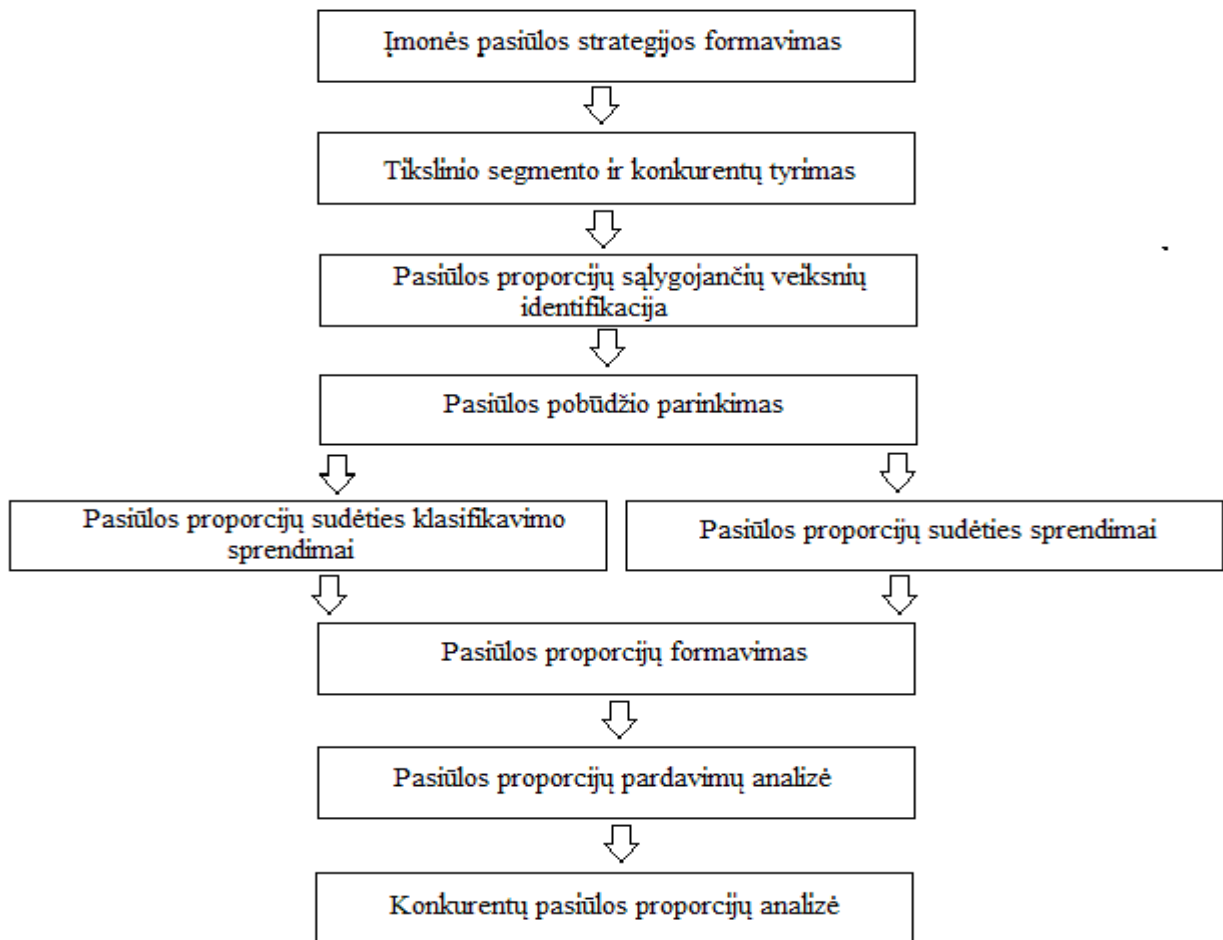
Kaip matyti iš paveikslo, konkurencingos prekių pasiūlos formavimas apima ir optimizavimą. Šis modelis gali būti taikomas ir prekių pasiūlos formavimui pritaikant atitinkamą programinę įrangą. Tokiu atveju tai yra daugiau prekių pasiūlos efektyvumo analizė, kuri padeda priimti programos sugeneruotus sprendimus dėl atitinkamų prekių grupių išlaikymo asortimento struktūroje ar jų pašalinimo.

Taigi, kaip matyti iš konceptualaus konkurencingo prekių pasiūlos formavimo modelio, kaip ir bet koks planavimo ar kūrimo procesas visų pirma prekių pasiūlos formavimas prasideda nuo jam iškeliamų tikslų. Anot A. Pajuodžio (2005: 247) konkurencingos prekių pasiūlos politikos tikslai turi išplaukti iš bendrų įmonės tikslų. Dažniausiai keliami konkrečių pajamų iš prekybinio antkainio tikslai, kurie tiesiogiai siejasi su pelningumu ir apyvartos didinimu. Šis procesas apima pirminių bei

antrinių duomenų rinkimą ir analizę, todėl pirmiausia būtina atlikti prekybos įmonės tikslinio segmento ir konkurentų tyrimus, kurie padėtų nustatyti pirkėjų poreikius bei įvertinti artimiausių konkurentų veiksmus. Siūlytina konkurentų prekių pasiūlos tyrimo rezultatus apjungti su pirkėjų poreikių tyrimo metu gautais rezultatais ir jais remiantis priimti bendrą sprendimą, kuris būtų prekybos įmonės konkurencingos prekių pasiūlos suformavimo pagrindas.

Kiekviena prekybos įmonė taip pat privalo įvertinti veiksnius, darančius įtaką konkurencingos prekių pasiūlos formavimui, prekių pasiūlos klasifikavimo kriterijus ir sudaryti savo prekių klasifikaciją, priimti su prekių pasiūlos struktūra susijusius sprendimus.

Remiantis įvairių autorių nuomone bei jų pateikiamais modeliais, buvo sudarytas konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modelis (žr. 8 pav.)



**8 pav. Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modelis**

Kaip matyti iš 8 paveikslo pasiūlos proporcijų modelio procesas vykdomas keliais etapais. Pirmuoju planavimo etapu suformuluojama pasiūlos strategija bei iškeliami tikslai, kuriems pasiekti

reikia atlikti rinkos tyrimus bei konkurentų analizę. Sekančiu etapu pasirenkama pasiūlos pobūdis, kuriam nustatoma klasifikacijos sprendimai. Toliau būtina detali jų analizė, reikia atlikti konkurentų pasiūlos tyrimai. Gautų rezultatų pagalba optimizuojama pasiūlos struktūra. Paskutiniuoju kontrolės etapu visi šie etapai yra apjungiami ir vykdomi nepertraukiamai.

Apibendrinant galima teigti, jog konkurencingos prekių pasiūlos formavimas mažmeninės prekybos įmonėje yra nenutrūkstamas procesas, nes vartotojų paklausa nuolat kinta, nėra statiška. Todėl norint prekybos prekių asortimentą padaryti efektyvų, jį reikia pastoviai kontroliuoti. Konkurencingos prekių pasiūlos proporcijų efektyvumo analizė sudaro prielaidas esamos prekių pasiūlos optimizavimui.

## **2.4 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo metodai**

Pasiūlos formavimas kiekvienoje įmonėje yra kintamas procesas, todėl nerekomenduojama jos sudaryti ilgesniam laikotarpiui, nes pirkėjų poreikiai, rinkos konjunktūra, esant paklausos svyravimams kinta. Įmonės privalo būti pasiruošusios ir prisitaikyti prie disponuojamos prekių pasiūlos.

Konkurencingos pasiūlos formavimui vien tik vadovo intuicijos neužtenka. Kai kurie autoriai pažymi, kad asortimento formavimas turėtų būti pagrįstas ir analitiniais metodais. Akademinėje literatūroje autoriai (Aydin, Hausman (2002: 335); Chong, Ho, Tang (2001: 194); Kök, Fisher (2004: 1118-1120); ir kt.) pateikia daugybę asortimento planavimo ir formavimo metodų. Pavyzdžiui, formavime siūlo taikyti pirkimo dažnio– kiekio metodus, kuriuos klasifikuoja į tiekimo intervalų, prekių kategorijų ir pirkimo elgsenos metodus.

A. G. Kök, M. L. Fisher, R. Vaidyanathan (2006: 1119) išskiria konkurencingos pasiūlos lygmenų formavimo, vietos lentynose įvertinimo, atsargų valdymo, daugianarės pasiūlos sudarymo, paklausos įvertinimo, lokalių veiksnių įvertinimo ir vartotojų elgsena grįsti metodus. M. L. Fisher, R. Vaidyanathan (2009: 362) dar prideda ir prekių pelningumu grįstus bei konkurencingos pasiūlos optimizavimo modelius. Atkreiptinas dėmesys, kad konkurencingos pasiūlos formavimo metodų pasirinkimas, kaip teigia dauguma autorių, labai priklauso nuo situacijos mažmeninės prekybos įmonėje, nuo jos politikos, taip pat, kad dauguma metodų susiję su paklausos, pirkėjų poreikių vertinimu, mažmeninės prekybos įmonės politika.

Pastebėtina, jog konkurencingos pasiūlos metodai tarpusavyje skiriasi, todėl tiek vieni, tiek kiti turi ir trūkumų ir privalumų. Pavyzdžiui Ph. Koetler (2003: 490) teigimu pasiūlos valdymas turi vykti dviem etapais. Pirmą etapą autorius įvardina kaip prekių linijos analizę, kuomet vyksta pastovus informacijos rinkimas apie pardavimų apimtį ir pelną pagal atskirą prekės vienetą, atskirų

prekės vienetų pardavimų dalies nustatymą ir prekės linijos pelną. Autorius pastebi, jog jei keletui prekės vienetų tenka aukšta pardavimų apimtis, vadinasi prekės linija yra pažeidžiama. Būtent todėl šiame etape yra nustatoma ir prekės linijos konkurencingumas. Antruoju etapu yra priimami sprendimai dėl prekių linijos ilgio, korekcijų ar stiprinimo. Analizių išvadų pagrindu yra priimamas sprendimas apie prekių linijos ilgį. Pažymėtina, jog tinkamo ilgio rodiklis yra bendras įmonės pelnas.

Literatūroje sutinkama ir priešinga nuomonė Ph. Koetler teiginiam t.y. prekių pasiūlą galima formuoti žiūrint į įmonės ekonominius tikslus maksimalaus pelno kriterijaus pagrindu, didinant pardavimų apimtį. Išskirtinos dvi prekių įvertinimo kryptys- kiekinis įvertinimas ir vidinės aplinkos pagrindų vertinimas. Kiekinio įvertinimo metu įvertinama absoliuti ir sąlyginė prekių ir prekių pasiūlos reikšmė bendroje tiekimo apimtyje, taip pat kartu parodoma nuokrypiai nuo planuojamų dydžių ir praėjusių laikotarpių rodiklių. Prekės apyvartos skatinimas yra pagrindinis kriterijus, įvertinantis prekybinės įmonės darbą, tai sąlygoja prekės buvimo laiko sutrumpinimą apyvartoje. Šios koncepcijos privalumas yra tai, kad jos pagrindu įmanoma patikrinti prekių pasiūlos struktūrą, tačiau skiriant dėmesį vidinės aplinkos elementams, beveik nėra skiriama dėmesio išorinės aplinkos veiksniams.

Įmonių, užsiimančių prekyba, veiklos rezultatai priklauso nuo daug veiksnių ir veiklos organizavimo ypatybių. Parduodant skirtingas prekes nėra įmanoma gauti tokį patį pelną, nes ne visada paklausiausia prekė duoda didžiausią pelno dalį, todėl siekiant konkurencingai formuoti prekių pasiūlą būtina atlikti parduodamų prekių pasiūlos analizę, kurios rezultatai padeda įmonei imtis atitinkamų sprendimų dėl konkurencingos prekių pasiūlos formavimo.

Prekių pasiūlos proporcijų analizė, anot V. Pranulio ir kt. (2000: 158-166), gali būti vykdoma dviem metodais, panaudojant asortimento pardavimo pajamų ir pelningumo analizę. Ši analizė atspindi, kokią prekių pardavimo pajamų dalį teikia kiekviena individuali prekė. Analizė atliekama remiantis koncentracijos (Lorenco) kreive arba lentelių pagalba.

A. Pajuodis (2005: 254) laikosi kitokios nuomonės nei anksčiau minėti autoriai ir pateikia kitokius prekių analizės metodus išskirdamas tokias pagrindines kryptis:

- prekių apyvartą. (Ji apima visas įmonės prekių apyvartas: atskirų jos struktūrinių padalinių, atskirų prekių pasiūlos proporcijų dalių ir visos įmonės mastu, ir įmonės padaliniuose);
- prekybinį antkainį. (Prekybinio antkainio panaudojimas visos prekių pasiūlos proporcijų ar jos dalių vertinimui lyginant su prekės apyvarta yra pranašesnis, kadangi čia yra įvertinama prekių įsigijimo išlaidos. Todėl galima susidaryti tam tikrą vaizdą apie prekių pasiūlos proporcijų dalių pelningumą, bei daryti atitinkamas išvadas dėl prekių pasiūlos struktūros pokyčių);

- ABC analizę. (Šis metodas remiasi atskirų prekių grupių suskirstymu pagal jų indėlį į visą pardavimų apyvartą. Atkreiptinas, jog naudojant šį metodą negalima pamatyti atskirų prekių sąsajų. Kalbant apie antkainį, aktualu paminėti, kad tai yra skirtumas tarp prekės pirkimo ir jos pardavimo kainos. Paprastai šis rodiklis yra išreikštas procentais lyginant su pirkimo kaina);

- prekių atsargų apyvartumą- jis traktuojamas kaip įmonės prekių atsargų pasikeitimas, jų atsinaujinimas. (Šis metodas apibūdinamas dviem rodikliais: atsargų apyvartumo greičiu ir atsargų apyvartumo trukme. Šie rodikliai gali būti apskaičiuojami tiek visoms prekių pasiūlos proporcijoms, tiek atskiroms jos dalims, tiek vertės, tiek kiekiu išraiška);

- bendrąjį naudingumą. (Rodiklis atskleidžia koks yra į prekių atsargas investuoto kapitalo bendrasis pelningumas. Atkreiptinas dėmesys, jog šis rodiklis neparodo tikrojo prekių pasiūlos proporcijų efektyvumo, t. y. pelno, kuris buvo gautas iš prekių realizacijos).

- padengimo indėlį. (Metodas, kuris išreiškia prekės pelningumą, tačiau atspindi ne visas išlaidas, o tik kintamas, nes jas lengviausia apskaičiuoti);

- dvimatę portfelio analizę. (Šio metodo tikslas yra išsiaiškinti atskirų gaminių grupių plėtros kryptis, atsižvelgiant į geriausias įmonės išteklių naudojimo galimybes).

Apibendrinant galima teigti, jog prekių pasiūlos proporcijų formavimas pasireiškia nuolatinio sprendimų parengimo, jų priėmimo ir įgyvendinimo procesu. Prekių pasiūlos metodų tyrimas, analizavimas leidžia išryškinti tam tikrus pranašumus ir trūkumus tarp jų. Būtent todėl kiekviena įmonė privalo numatyti kokius veiksmus ji atliks valdant prekių pasiūlos proporcijas, taip pat žinoti ir įvertinti kiekvieno vieneto teikiamą naudą bendram rezultatui. Tokios analizės nauda įmonei pasireiškia ir tuo, jog išsiaiškinus pasiūlos proporcijų ekonominį naudingumą yra imamasi veiksmų taisyti situacijai: prekės atnaujinamos, susiaurinamos, išplečiamos ir t.t., siekiant išlikti konkurencingai ir tenkinti vartotojų poreikius.



### 3. KONKURENCINGOS PASIŪLOS PROPORCIJŲ FORMAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atlikti tyrimą vykdyta ekspertinė apklausa. Šio metodo esmė ta, jog jis leidžia racionaliai organizuoti ekspertų atliekamą problemos su kiekybiniu nuomonių įvertinimu ir jų rezultatų apdorojimu analizę.

Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė imama kaip problemos sprendinys arba sprendimo rezultatas. Jei reikia priimti sprendimą ekspertų vertinimų pagrindu, būtina įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsnį. Labai svarbu nustatyti ekspertų nuomonių suderinamumą, taikant daugiakriterinius vertinimų metodus .

Ekspertų parinkimo principai ir atsakymų patikimumas remiasi tokiais kompetentingumo rodikliais kaip:

- Pareigos įmonėje;
- Darbo stažas;
- Išsilavinimo laipsnis.

Ekspertinė apklausa atlikta specialiai sudarytos anketos pagalba. Anketa sudaryta remiantis M. E Porter „penkių konkurencinių jėgų modeliu“. Remiantis jais buvo sudaryta galimybė identifikuoti UAB „Bikuvos“ prekyba esamos pasiūlos proporcijų konkurencingumą bei numatyti stiprinimo galimybes.

Anketa vykdyta dvejais etapais: pirmiausia buvo pateikiami keturi uždari klausimai apie į anketą atsakinėjančius ekspertus ir atstovaujamą įmonę, taip pat klausimai apie eksperto sąsajas su tiriamą įmone, jo pareigas, išsilavinimą, darbo stažą. (2 priedas)

Apklausos klausimynas buvo pagrįstas atliktos kokybinės analizės pagrindinių identifikuotų veiksnių sąrašu, kaip manoma turinčiu daugiausiai įtakos prekių pasiūlos proporcijų konkurencingumui. Anketa sudaro:

1 užduotis. Konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimas:

- Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centrų konkurencingumą rinkoje. Ją sudaro 6 skilties klausimai.
- Įvertinkite alternatyvų pasirinkimo grėsmę. Ją sudaro 2 skilties klausimai.
- Įvertinkite klientų derybinę galią. Ją sudaro 3 skilties klausimai.
- Įvertinkite tiekėjų derybinę galią. Ją sudaro 4 skilties klausimai.

- Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę. Ją sudaro 4 skilties klausimai.

Anketoje buvo pateikti uždaro tipo klausimai, kurie padėjo išsiaiškinti konkurencingumo veiksnius, pateikiant rangavimo sistemą pagal požymius: labai silpnai, silpnai, vidutiniškai, stipriai ir labai stipriai.

2. užduotis. Konkurencingos pasiūlos proporcijų įvertinimas:

- Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos ir paklausos pokyčius prekybos centruose. Ją sudaro 3 skilties klausimai.

- Įvertinkite prekių pasiūlos kainodarą UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centruose. Ją sudaro 2 skilties klausimai.

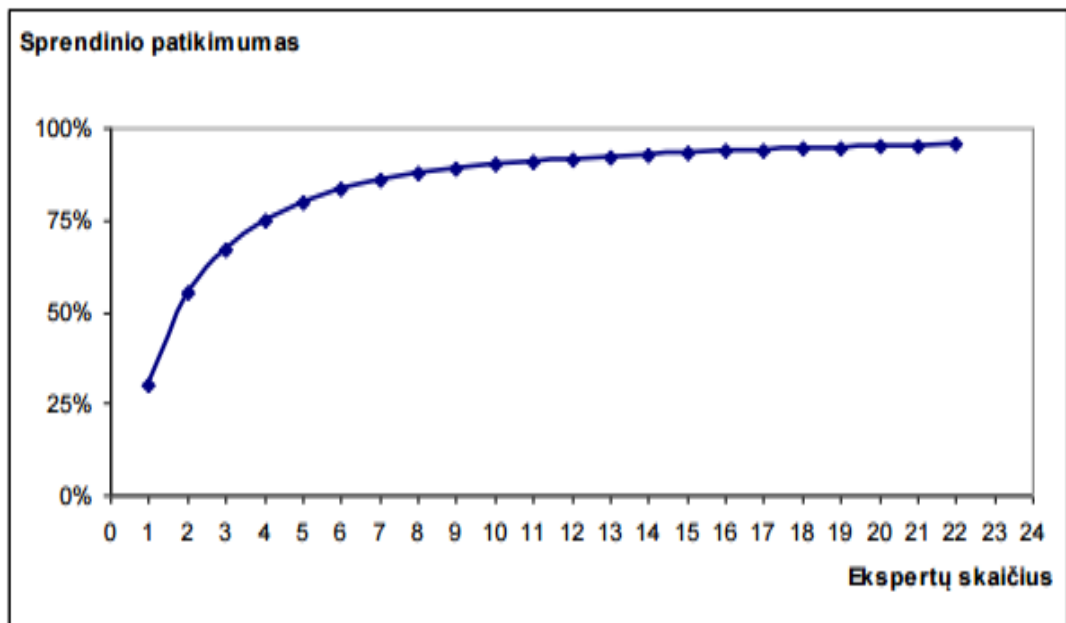
- Įvertinkite prekių pasiūlos formavimą UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centruose. Ją sudaro 3 skilties klausimai.

Buvo pateikti uždari klausimai apie UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijas. Pateikti klausimai buvo su nurodytais atsakymų variantais. Išvardinti tokio vertinimo kriterijai: labai silpnai, silpnai, vidutiniškai, stipriai ir labai stipriai. Kuo stipriau buvo įvertintas veiksnys, tuo aukštesnę poziciją jis užėmė UAB „Bikuvos“ prekyba pasiūlos proporcijų konkurencingumui.

**Tyrimo eiga.** Siekiant įvertinti konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimą lemiančius veiksnius 2015 m. rugsėjo mėnesį buvo atlikta ekspertų apklausa. Ekspertinis tyrimas atliktas laikantis socialinių tyrimų etikos reikalavimų:

- Respondentai atrinkti taip, kad pakaktų kompetencijos atsakyti į pateiktus klausimus;
- Respondentams sutikus dalyvauti apklausoje;
- Tyrėjas neturi įtakos respondentams (Kardelis, 2005: 106)

Tyrimo imtis sudaryta vadovaujantis kriterine atranka. Ekspertais parinkti UAB „Bikuvos“ prekyba darbuotojai, didmeniniai klientai, įmonės tiekėjai ir kiti specialistai, atitinkantys reikalavimus. Tyrime sutiko dalyvauti 22 mažmeninės prekybos įmonių atstovų. Siekiant 95 % atsakymų patikimumo, reikia apklausti 20 ekspertų (žr. 9 pav.)



**9 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus  
(adaptuota pagal Rudzikiene (2011: 22))**

Tyrimo metu gauti rezultatai atspindi bendrą ekspertų nuomonę apie UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centrų konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimą, taip pat leidžia įvertinti esamą konkurencinę padėtį, turimą prekių pasiūlą bei numatyti, kaip padidinti įmonės prekybos centrų konkurencingos pasiūlos proporcijas.

## 4 UAB „BIKUVOS“ PREKYBA KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO ANALIZĖ IR DISKUSIJA

### 4.1 UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencinė aplinka

UAB „Bikuvos“ prekyba savo veiklą pradėjo 1992 metais. Šios įmonės veikla apima mažmeninę prekybą statybinėmis medžiagomis, apdailos prekėmis, buitine technika ir aparatūra, elektros prekėmis, buities prekėmis, baldais, santehnika. Bendrovės veiklos tikslai pagal įmonės įstatus yra medinių ir metalo dirbinių gamyba, statybos darbų vykdymas, didmeninė ir mažmeninė prekyba baldais ir kitomis prekėmis bei transporto veiklos, susijusios su krovinių pervežimu vykdymas, kitos veiklos, nurodytos įstatuose vykdymas.

UAB „Bikuvos“ prekyba mažmeninės prekybos tinklo kūrimą pradėjo prekiaudama baldais, kilimais. Prekyba sėkmingai vystėsi, todėl laiku bėgant įmonė plėtė prekių asortimentą, pradėjo prekiauti buitine technika, aparatūra, namų apyvokos prekėmis. Vėliau įmonės asortimentą palaipsniui papildė – statybinės medžiagos, apdailos prekės, santehnika, elektros prekės, sodo – daržo prekės.

Įmonės strategija yra užimti tvirtas pozicijas savo regione ir pirmauti statybinių ir apdailos medžiagų prekybos sektoriuje. Bendrovė didelį dėmesį skiria prekių asortimento formavimui, pirkėjų aptarnavimo gerinimui. Pabrėžtina, jog bendrovė taiko lanksčią nuolaidų ir atsiskaitymo sistemą, kas leidžia bendrovei išsiskirti iš ta pačia veikla užsiimančių įmonių ir pirmauti. Todėl įmonė nuolat stebi ir analizuoja prekybos tinklo plėtros galimybes, stebi padėtį nekilnojamojo turto srityje, konkurentų veiksmus ir susiklosčius palankiomis ekonominėmis sąlygomis planuoja plėstis. Artimiausiu metu plėtra numatoma į didžiuosius Lietuvos miestus: Kauną, Šiaulius, Klaipėdą.

Šiandien UAB „Bikuvos“ prekyba jungia jai priklausančių 17 prekybos centrų. Bendrovės bendras prekybinis plotas siekia apie 35 000 kv. m. Bendrovė turi apie 800 tiekėjų. Bendrovė yra šių prekių ženklų oficiali atstovė: Kolo, IDO, Norgips, Velux, Flugler, Monier, Paroc, Isover, Knauf ir t.t.

UAB „Bikuvos“ prekyba turi dvi dukterines įmones, kurių veiklos pobūdį padiktavo bendrovės veikoje išryškėjusios verslo kryptys, kurios buvo atskirtos ir įkurtos šios bendrovės, kurios tas veiklas vysto plačiau: UAB „TOP Real“ nekilnojamojo turto agentūra ir UAB „Tservice“, kuri užsiima statybinių technikos ir įrengimų nuoma.

Kaip jau buvo minėta prieš tai, UAB „Bikuvos“ prekyba užima didžiąją dalį statybinių, apdailos medžiagų rinkos penkiolikoje Lietuvos miestų. Pagrindiniai įmonės pirkėjai yra šių rajonų gyventojai: Utenos, Ukmergės, Jonavos, Kėdainių, Anykščių, Biržų, Kupiškio, Panevėžio, Rokiškio, Kuršėnų, Visagino ir Marijampolės miesto, nes juose yra įmonės prekybos centrai. Apsipirkti į tinklo

parduotuves atvyksta pirkėjai ir iš kaimyninių rajonų: Molėtų, Zarasų, Ignalinos, Pakruojo, Pasvalio, Kauno, Kaišiadorių.

Šiuo metu Lietuvoje užregistruota daugiau nei 6000 įmonių prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, ir daugiau nei 2000 – buitines prekėmis.

Vienas svarbiausių mikroaplinkos veiksnių yra konkurentai, priverčiantys įmones tarpusavyje konkuruoti pasitelkiant įvairius strateginius veiksnius: kainą; kokybę; paslaugų įvairovę, skatinimo programas ir t.t. UAB „Bikuvos“ prekyba pagrindiniai konkurentai yra UAB „Senukų prekybos centras“ ir UAB „Moki-veži“. 8 lentelėje pateikiama informacija apie esamus įmonės konkurentus.

Prekybos centrai yra suskirstyti į specializuotus skyrius:

Statybinių medžiagų skyrius;

Apdailos medžiagų skyrius;

Sodo- daržo skyrius;

Dažų skyrius;

Elektros instaliacijos prekių skyrius;

Santechnikos skyrius;

Tvirtinimo detalių skyrius

Įrankių skyrius;

Žemiau pateikiamoje lentelėje atsispindi UAB „Bikuvos“ prekyba pardavimų pokyčiai per paskutiniuosius keturis metus.

**5 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba pardavimai pagal metus**

<b>Metai</b>	<b>Suma eurais be PVM</b>	<b>Eurais su PVM</b>
<b>2010</b>	18998992,23	22988780,98
<b>2011</b>	19767787,74	23915377,09
<b>2012</b>	20860619,38	25240487,66
<b>2013</b>	25770721,91	31163261,99
<b>2014</b>	29472388,21	35619184,72

Iš pateiktos lentelės matyti, jog įmonės prekių pardavimai nuolatos didėja. Ženklaus padidėjimas matyti 2013 metais lyginant su 2012 metais. Pardavimai išaugo 5922774,33 tūkst. eurų didžiausia pardavimų dalį sudarė statybinių medžiagų ir apdailos skyriai.

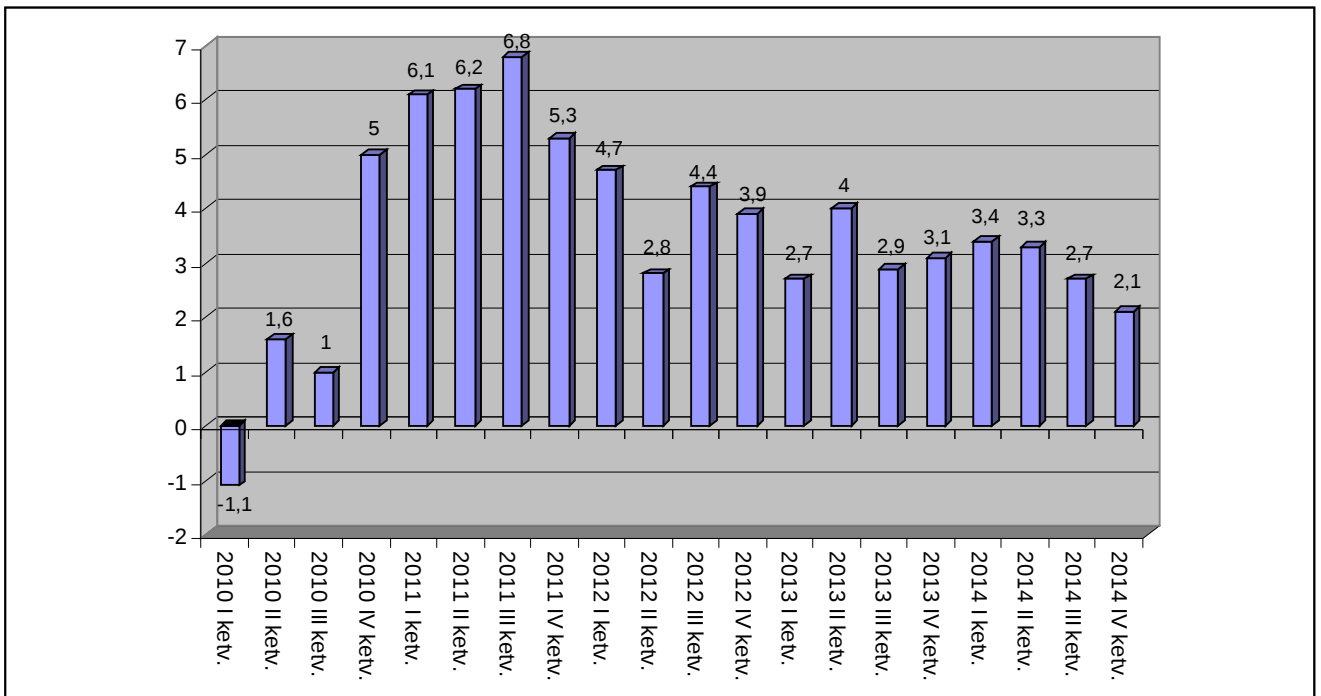
Sekančioje lentelėje pateikiama prekių pasiūlos likučiai.

**6 lentelė. Prekių likutis metų pabaigoje**

<b>Metai</b>	<b>Prekių likutis eurais</b>
<b>2010</b>	5798780,098
<b>2011</b>	5490270,647
<b>2012</b>	6451881,737
<b>2013</b>	6269155,317
<b>2014</b>	6547641,954

Iš pateiktos lentelės matyti, jog prekių likučiai ženkliai augo 2012 metais. Metų pabaigai likutis buvo 961611,09 tūkst. eurų. 2013 metų pabaigai prekių likutis sudarė tik 6269155,317 tūkst. eurų ir lyginant su 2012 metais sumažėjo 182726,42 tūkst. eurų. 2014 metais prekių likutis vėl išaugo ir metų pabaigai buvo 6547641,954 tūkst. eurų.

Toliau analizuojant temą, reikia įvertinti makro aplinkos poveikį įmonei. Tyrimai rodo, jog makroekonominė verslo aplinka yra veikiamą valstybės vykdomos politikos. Svarbiausiu rodikliu, atspindinčiu ekonominę situaciją šalyje, galime laikyti BVP pokyčius, t.y. kritimą. Iš 9 paveikslo duomenų matyti, jog nuo 2010 m. pastebimas BPV augimas, t.y. atsigavimas suaktyvėjo paskutinį 2010 m. ketvirtį, kai metinis BVP augimas buvo 4,6 proc. Kalbant paskutiniuosius metus, t.y. 2014 m. - šalies bendrasis vidaus produktas to meto kainomis siekė 36270,8 mln. eur. Realus BVP pokytis, palyginti su 2014 m., bei pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, buvo 2,9 proc. 2014 m. ketvirtąjį ketvirtį šalies BVP to meto kainomis siekė 9242,6 mln. eur. Lyginant su 2013 m. ketvirčiu, realus BVP pokytis, pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, sudarė 2,4 proc. (žr. 9 pav.)

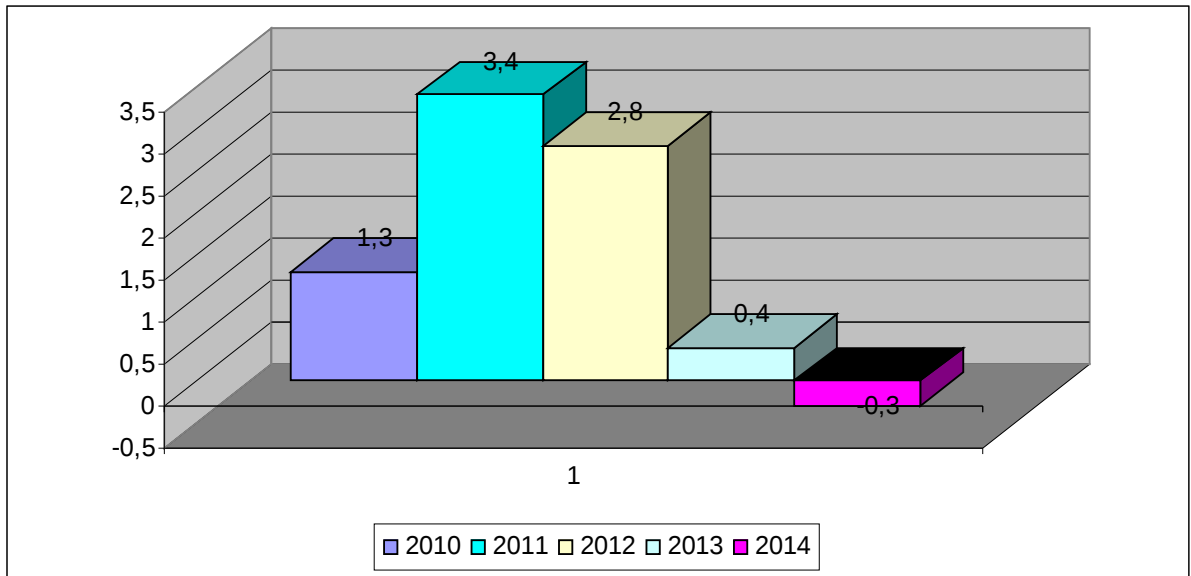


**10 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai (sudaryta pagal <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=3161331>)**

Apžvelgus BVP pokyčius galima daryti išvadą, jog mažėjant BVP įmonės pardavimai taip pat mažėja.

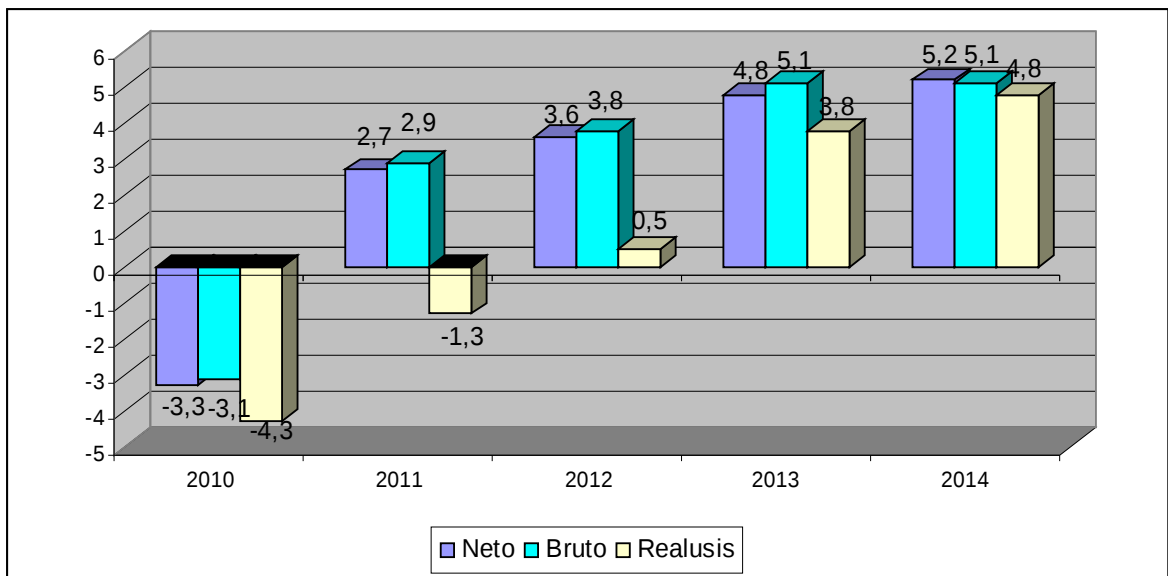
Palyginti su 2014 m. trimis ketvirčiais, ketvirtąjį ketvirtį BVP augimo tempas sulėtėjo dėl prastesnių didmeninės ir mažmeninės prekybos, variklinių transporto priemonių ir motociklų remonto, transporto ir saugojimo, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų įmonių veiklos rezultatų. Didžiausią įtaką BVP augimui turėjo statyba bei pramonė.

Kitu svarbiu rodikliu laikytina infliacija. Kuo didesnis infliacijos lygis, tuo mažesnė vertė gaunama už tą patį pinigų kiekį.



**11 pav. Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą (sudaryta pagal <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize>)**

Kalbant apie darbo užmokesčio augimą, atkreiptinas dėmesys, jog nuo 2010 metų darbo užmokestis palaipsniui auga. Vidutinis bruto užmokestis 2012 m. šalies ūkyje padidėjo 2,7 proc. 2013 minimali mėnesinė alga buvo padidinta iki 1000 Lt. Tai įtakojo darbo užmokesčio augimą. 2014 m. vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, sudarė 677,4 eur. ir, palyginti su 2013 m., padidėjo 4,8 proc. (žr. 12 pav.)

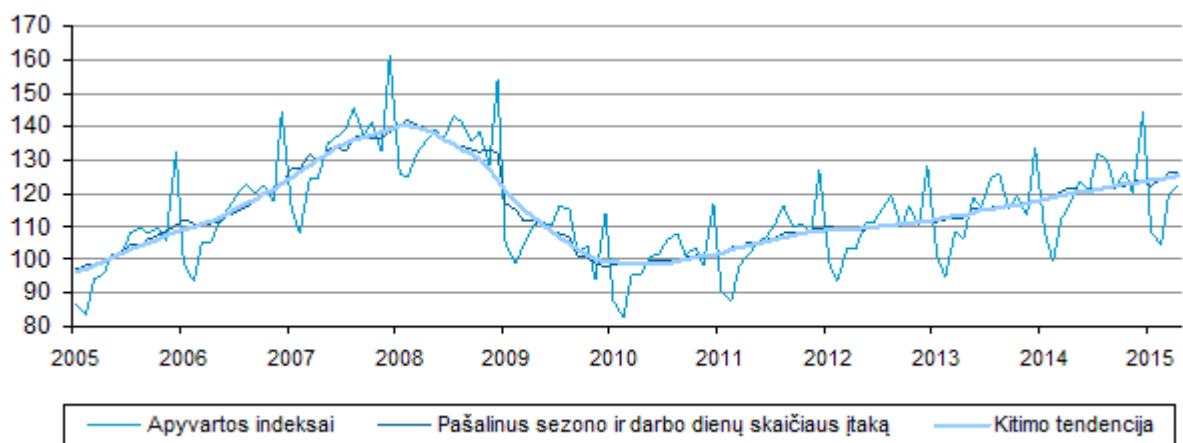


**12 pav. Vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio pokytis 2010–2014 m. (lyginant su ankstesniais metais) (<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=3430529>)**



Kalbant apie paskutiniuosius 2014 m., tai vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, sudarė 677,4 eur. ir, palyginti su 2013 m., padidėjo 4,8 proc. (31 eur). Bruto darbo užmokestis sparčiau augo privačiajame sektoriuje – padidėjo 5,4 proc. ir sudarė 654,9 eur., o valstybės sektoriuje padidėjo 4 proc. ir sudarė 721,3 eur. Vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis 2014 m. sudarė 527,2 eur. ir, palyginti su ankstesniais metais, padidėjo 26 eur., arba 5,2 proc. Valstybės sektoriuje neto darbo užmokestis didėjo 4,4 proc. (23 eur.) ir sudarė 558,8 eur., privačiajame sektoriuje – 5,9 proc. (28 eur.) ir sudarė 511,0 eur. Realusis darbo užmokestis 2014 m. šalies ūkyje augo 5,1 proc. Privačiajame ir valstybės sektoriuose realusis darbo užmokestis augo atitinkamai 5,8 ir 4,3 proc.

Atkreiptinas dėmesys, jog mažmeninės prekybos srityje galima išvelgti kylantį pagyvėjimą. Mažmeninės prekybos įmonių apyvarta (be PVM) 2015 m. balandžio mėn. sudarė 719,1 mln. eur. ir, palyginti su 2015 m. kovo mėn., padidėjo 1,9 proc. palyginamosiomis kainomis (pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką – sumažėjo 0,1 proc. Per mėnesį įmonių, prekiaujančių maisto prekėmis, apyvarta padidėjo 1,3 proc., automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių – 7,4, o prekiaujančių ne maisto prekėmis įmonių – sumažėjo 0,2 proc. palyginamosiomis kainomis. Labiausiai augo sporto įrangos (14,5 proc.), metalo dirbinių, dažų ir stiklo (9,2 proc.) specializuotų parduotuvių apyvarta. Pavyzdžiui lyginant 2015 m. balandžio mėn. su 2014 m. balandžio mėn., mažmeninės prekybos įmonių apyvarta (be PVM) padidėjo 3,7 proc. palyginamosiomis kainomis (pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką – padidėjo 4,3 proc.). Įmonių, prekiaujančių maisto prekėmis, apyvarta padidėjo 1,4 proc., automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių – 8,9, prekiaujančių ne maisto prekėmis įmonių – 3,6 proc. palyginamosiomis kainomis (žr. 13 pav.)



**13 pav. Mažmeninės prekybos įmonių apyvartos (be PVM) indeksai (sudaryta pagal <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=3430529>)**

Konkurentus galima laikyti vienu iš svarbiausių mikroaplinkos veiksmų, priverčiančių įmones tarpusavyje konkuruoti įvairiausiomis strateginėmis priemonėmis: kokybe, kaina, įvairiomis marketinginėmis priemonėmis ir t.t. UAB „Bikuvos“ prekyba stipriausiais konkurentais laikytini UAB „Senukai“ ir UAB „Makveža“. 7 lentelėje pateikiama išsami informacija apie esamus stipriausius UAB „Bikuvos“ prekyba konkurentus.

**7 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba silpnybių ir stiprybių apibendrinimas**

Potencialas YRA situacija	Įvertinimas		
	blogai	vidutiniškai	gerai
<b>Marketingas</b>			
• Rėmimas ir reklama		UAB „Bikuvos“ prekyba	UAB „Senukai“ UAB „Makveža“.
• Distribucijos kanalai			UAB „Senukai“ UAB „Makveža“ UAB „Bikuvos“ prekyba
• Rinkos tyrimai	UAB „Bikuvos“ prekyba	UAB „Senukai“	UAB „Makveža“.
<b>Prekių/paslaugos</b>			
Prekių/ paslaugų kokybė		UAB „Bikuvos“ prekyba	UAB „Senukai“ UAB „Makveža“.
Prekių/ paslaugų portfolio		UAB „Bikuvos“ prekyba	UAB „Senukai“ UAB „Makveža“.
Prekių/ paslaugų kaina		UAB „Bikuvos“ prekyba UAB „Makveža“.	UAB „Senukai“
<b>Finansai</b>			
• Apyvartinės lėšos		UAB „Bikuvos“ prekyba UAB „Makveža“.	UAB „Senukai“
• Likvidumas		UAB „Senukai“ UAB „Makveža“ UAB „Bikuvos“ prekyba	
• Investicijų galimybės	UAB „Makveža“	UAB „Bikuvos“ prekyba	UAB „Senukai“

### 7 lentelės tęsinys. UAB „Bikuvos“ prekyba silpnųjų ir stipriųjų apibendrinimas

Personalas			
Kvalifikacija	UAB „Makveža“	UAB „Senukai“	UAB „Bikuvos“ prekyba
Kaita	UAB „Makveža“	UAB „Senukai“	UAB „Bikuvos“ prekyba
Motyvacijos sistema	UAB „Makveža“ UAB „Senukai“	UAB „Bikuvos“ prekyba	

Vertinant UAB „Bikuvos“ prekybą silpnąsias ir stipriąsias puses, matyti, jog įmonė nors jau gyvuoja virš dvidešimt metų, bet vis dar nepakankamai skiria lėšų reklamai ir rinkos tyrimams. Galima teigti, jog pagal šį faktorių ji labai atsilieka nuo savo konkurentų, o ypač nuo UAB „Senųjų prekybos centras“. Tačiau kaina, portfolis, prekių ir paslaugų kokybė yra viena iš stipriųjų įmonės pusių, kuri itin sėkmingai leidžia konkuruoti su kitais rinkos dalyviais. Atkreiptinas dėmesys, jog investavimo galimybė bei apyvartinių lėšų turėjimas taip pat priskirtina prie įmonės stipriųjų, nes konkurentai neturėdami tokių galimybių susiduria su mažesnėmis galimybėmis plėtrai, investicijoms į ilgalaikius projektus. Pastebėtina, jog įmonėje, kaip ir pas konkurentus, trūksta aukštos kvalifikacijos darbuotojų, be to UAB „Bikuvos“ prekyba nepakankamai gerai išvystyta motyvavimo sistema.

### 8 lentelė. UAB „Bikuvos“ esamų konkurentų grėsmė

Esamų konkurentų grėsmė	
Konkurencijos mastas Konkurentų įtaka rinkai ir jų strategijos Konkurentų veiklos sėkmės ir nesėkmės	Lietuvos miestuose, kuriuose yra įsikūrę UAB „Bikuvos“ prekyba centrai veikia daug smulkių ir vidutinių įmonių, tačiau didžiausia prekių pasiūlą siūlo tokie konkurentai kaip UAB „Senųjų prekybos centras“ ir UAB „Makveža“. Atkreiptinas dėmesys, jog įmonės, besiverčiančios šia veiklos rūšimi turi disponuoti didelėmis pinigėmis lėšomis, siekiant efektyvios prekybinės veiklos. Įmonių konkurencija pasireiškia kainų skirtumu, kadangi prekių pasiūla beveik analogiška, todėl kyla problema kaip sukurti papildomą vertę klientams. Statybų sektoriaus plėtra ir augimas verčia įmones konkuruoti tarpusavyje dėl didesnių pardavimų ir pelnų.

Akcentuotina, jog prekių pakaitalų sukeliama konkurencija stipriausia tada, kada jų kainos patrauklios. Esmė tame, jog pirkėjams nėra sudėtinga pakeisti vieną prekę kita ir jie yra įsitikinę, kad pakaitalai- priimtinos kokybės produktai. Konkurencingos pakaitalų kainos neleidžia įmonėms nevaldomai didinti prekių kainų, neprarandat pirkėjų. 9 lentelėje pateikiama informacija apie UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pakaitalus ir jų keliamą grėsmę analizuojamai įmonei.

**9 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekių pakaitalų grėsmė**

<b>Prekių pakaitalų grėsmės</b>	
Prekių pakaitalų prieinamumas bei kaina	Prekių pakaitalų pasiūloje yra labai daug, be to jų kaina lyginant su analogiškais kokybiškais prekėmis yra ženkliai mažesnė, todėl jų prieinamumas vartotojams yra didesnis. Pabrėžtina, jog prekių pakaitalų kokybė panaudojime yra ribota, t.y. savybės nuo kokybiškų prekių dažnai daug kuo skiriasi. Tai įmones skatina ieškoti sprendimų kaip klientams pasiūlyti priimtinesnius produktus tiek kainos, tiek kokybės santykiu, nei prekės pakaitalo.
Prekių pakaitalų kokybė	
Perėjimo prie prekių pakaitalų kaina	
Prekių pakaitalų pardavimų kritimas	

Esamų konkurentų plėtra, tačiau ypatingai naujų atsiradimas yra pavojinga įmonėms, kurios jau turi savo vietą rinkoje. Pavojingumas pasireiškia tuo, jog nauji konkurentai įneša technikos bei gamybos naujovių, nori užimti rinkos dalį ir t.t. dideli įėjimo į rinką barjerai bei galimas esamų dalyvių rinkoje pasipriešinimas vis dėl to priverčia pasitraukti ne vieną rinkos naujoką. Mažėjant įėjimo į šaką barjerams, naujų potencialių konkurentų grėsmė palaipsniui didėja, be to atsiranda galimybė į rinką ateiti net ir silpniems konkurentams. Sekančioje 10 lentelėje pateikiama informacija apie UAB „Bikuvos“ prekyba konkurentų keliamą grėsmę.

### 10 lentelė. UAB „Bikuvos“ konkurentų grėsmė

Konkurentų grėsmės	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonominis mastas</li> <li>• Lojalumas įmonei</li> <li>• Nuolatiniai kaštai naujų prekių įvedimui</li> <li>• Logistikos sistemos prieinamumas</li> <li>• Tiekimo sistemos prieinamumas</li> <li>• Konkurentų reakcija ir savisaugos priemonės nuo konkurentų</li> </ul>	<p>Potencialūs konkurentai įeidami į rinką susiduria su daugeliu jiems nepalankių veiksnių. Numatomas didelis pelnas rinką daro patrauklia, todėl siekiančių įsilieti į rinką ratas nuolatos plečiasi. Tą įtakoja augantis statybų sektorius, šalies ūkis bei buvusi, esama ir numatoma ES parama. Esant mažai koncentracijai, naujų konkurentų įėjimo barjerams, naujų konkurentų grėsmė nėra pakankamai didelė.</p>

Pirkėjų derėjimosi galia laikytina stipria tik tuo atveju, jei jis perka didesnę prekių kiekį, kai perėjimo prie konkuruojančių produktų ar pakaitalų kaštai yra maži, kai tiekėjai suteikia galimybę tas pačias prekes įsigyti visiems klientams. Tačiau esant skirtingoms prekėms ar produktams, sunkiau pakeisti tiekėjus nepatiriant ženklių išlaidų. Kiekvieno veiksnio analizė įmonei suteikia galimybę įvertinti konkurencijos sunkumus rinkoje bei nustatyti pelningumą. 11 lentelėje pateikiama informacija apie UAB „Bikuvos“ prekybą pirkėjų įtaką analizuojamai įmonei.

## 11 lentelė. UAB „Bikuvos“ pirkėjų įtaka

Pirkėjų įtaka	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirkėjų ir pirkimo apimčių svarba</li> <li>• Pirkėjų lojalumas</li> <li>• Pirkėjų poreikių sekimas</li> <li>• Papildomų paslaugų tobulinimas ir naujų diegimas</li> <li>• Prekių standartizavimo ir diferencijavimo lygis</li> </ul>	<p>Įmonės užsiima tiek didmenine, tiek mažmenine prekyba. Siekiama ne tik išlaikyti esamus klientus, tačiau ir pritraukti naujų, todėl yra pasirašomos sutartys su statybų bendrovėmis, valstybinėmis įstaigomis, ūkininkais, žemės ūkio bendrovėmis ir t.t. Didžioji dauguma įmonės klientų yra juridiniai asmenys, kurie perka dideliais kiekiais, todėl jiems yra sudaromos ypač palankios pirkimo sąlygos (atsiskaitymų už prekes atidėjimai, konkurencingos kainos ir t.t.). Nauji klientai pritraukiami įvairiomis priemonėmis bei konkurencingomis kainomis.</p> <p>Prekių pasiūla yra labai plati, ypač išsiskiria statybinių medžiagų įvairove. Žinoma, konkurentai taip pat turi atitinkamą prekių pasiūlą. Konkuravimas galimas tik žemesne nei konkurentų prekių kaina, bei atsižvelgiant į klientų pageidavimus ir pastabas. Tai vienas iš būdų sprendžiant ko trūksta pirkėjams, ar prekių pasiūla yra pakankama. Nuolatiniai klientai teikia planuojamus pirkimus, jais vadovaujantis vykdomi užsakymai iš tiekėjų.</p>

Jei tiekėjai sugeba išlaikyti savo prekės kainą aukštą, jie laikytini stipriu konkurencijos veiksniumi, kuris turi didelę derėjimosi galią. Tačiau, jei įmonė sugeba nusipirkti reikiamą prekę iš kito tiekėjo, kuris pasiūlo geresnes sandorio sąlygas ar kainą, tiekėjų konkurencingumas mažėja. 12 lentelėje pateikiama informacija apie UAB „Bikuvos“ prekybą tiekėjų įtaką analizuojamai įmonei.

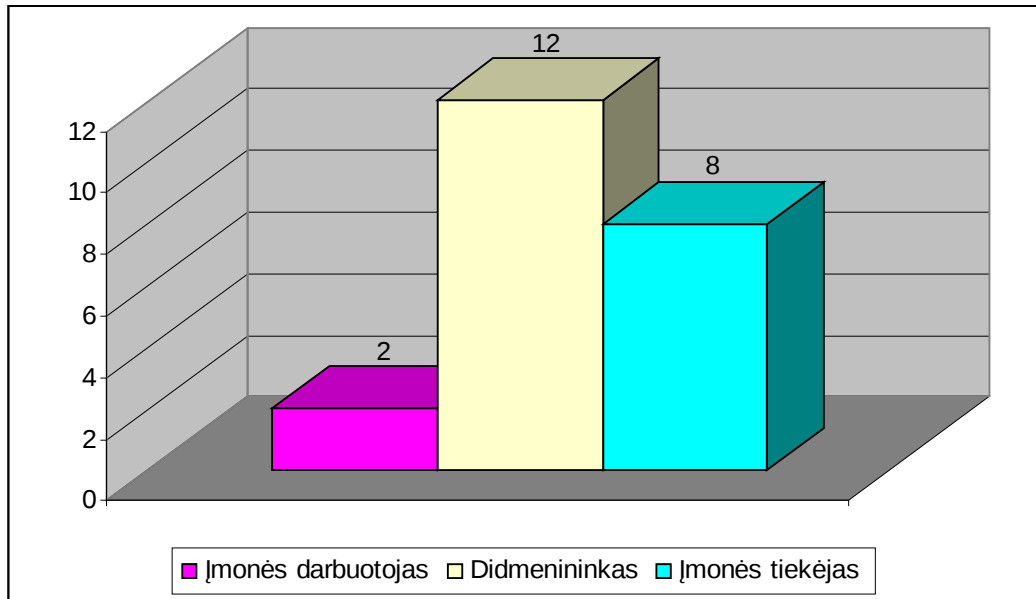
## 12 lentelė. UAB „Bikuvos“ tiekėjų įtaka

Tiekėjų įtaka	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė rinktis tiekėjus</li> <li>• Galimybė vienus tiekėjus keisti kitais</li> <li>• Tiekėjų įtaka konkurenciniam pranašumui</li> <li>• Poveikio mastas tiekėjams</li> </ul>	<p>Statybinių medžiagų sektoriaus prekių tiekėjų gausą įtakoja tai, kad iškilus nepatogumams su esamais pagrindiniais tiekėjais, įmonė gali pakeisti juos kitais. Tai neužima daug laiko ir dažniausiai nesukelia jokių finansinių nepatogumų.</p> <p>Kaip ir visos įmonės, taip ir analizuojama įmonė, siekiant geresnių pozicijų rinkoje, stengiasi teikti prekes kuo palankesnėmis, t.y. žemesnėmis kainomis. Dėl šios svarbios priežasties įmonės tiekėjai beveik nekinta. Nors esami tiekėjai ne visada suteikia ypatingą konkurencinį pranašumą, tačiau su kai kuriais iš jų yra pasirašytos įmonei ypač palankios bendradarbiavimo sutartys.</p> <p>Poveikis siekiant turėti konkurencingas kainas yra daromas priklausomai nuo perkamų prekių kiekių, tačiau yra keletas tiekėjų, kurių prekės yra nepakeičiamos pakaitalais, turi ypač stiprias pozicijas.</p>

### 4.2 Konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo ekspertinis vertinimas

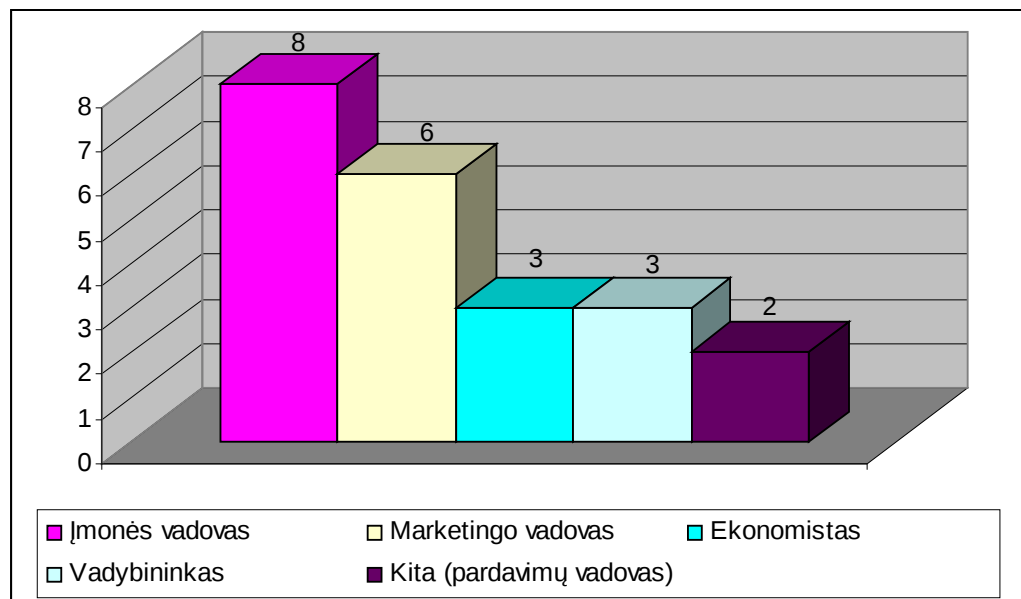
Šioje dalyje bus nagrinėjami UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijų įvertinimo rezultatai. Pateiktos anketos buvo pilnai užpildytos, tiriamieji atitiko ekspertams keliamus reikalavimus. Taigi, galima teigti, jog buvo gauti reprezentatyvūs ekspertinės apklausos duomenys.

14 paveiksle matyti, jog į pateiktos anketos klausimus atsakė daugiausia įmonės didmeniniai klientai- 54,55 proc. Atitinkamai pasiskirstė likusiųjų ekspertų skaičius, t.y. atsakė įmonės tiekėjai 36,36 proc. ir likusi dalis (9,09 proc.) įmonės darbuotojai (jų atsakymai bendros likusių ekspertų nuomonės neiškreipė, tai patvirtina jų atsakymų patikimumas).



**14 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal santykius**

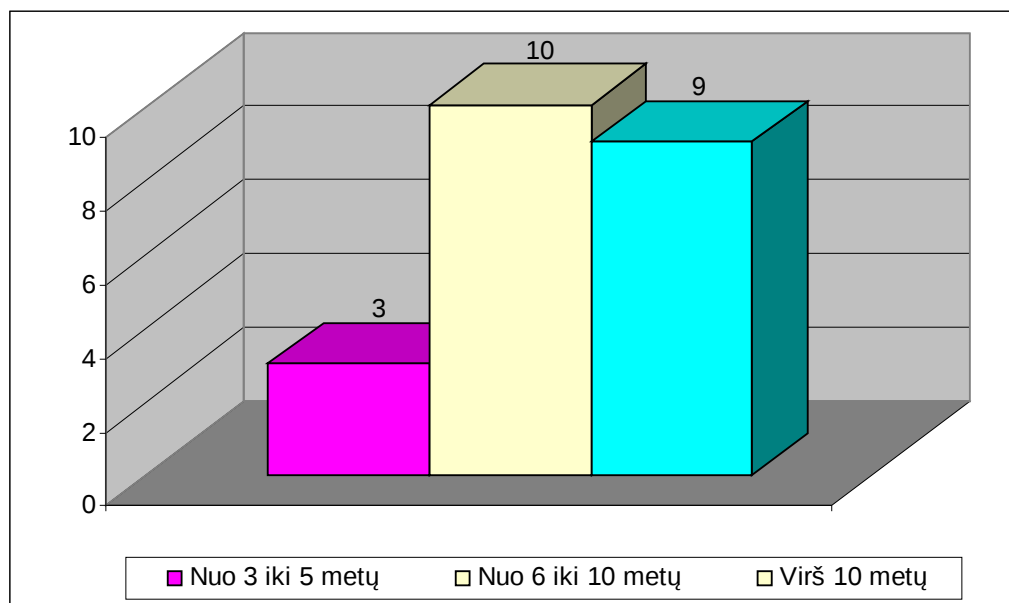
Iš 15 paveikslo duomenų matyti, jog į anketos klausimus daugiausia atsakė vadybininkai ir įmonių vadovai. Ekspertų vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pasiskirstė taip: įmonės vadovas 36,36 proc.; marketingo vadovas – 27,7 proc.; ekonomistas ir vadybininkas po lygiai- 13,64 proc., o pardavimų vadovai-9,09 proc.



**15 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas**

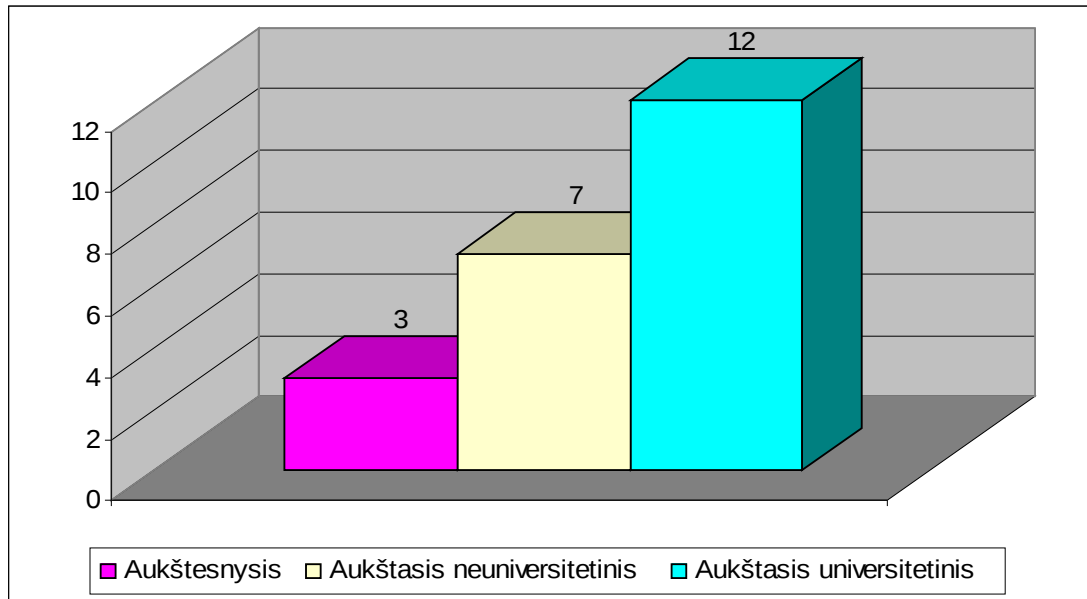


Iš 16 paveikslo duomenų matyti, jog net 80,36 proc. atsakiusiųjų įmonėse dirba ilgiau nei penkerius metus. Galima teigti, jog į anketos klausimus atsakė specialistai, turintys didelę darbo patirtį prekybos sektoriuje, todėl taip dar labiau sustiprinamas anketos duomenų patikimumas. Ekspertų darbo stažas įmonėse pasiskirstė taip: nuo 3 iki 5 metų- 13,64 proc.; nuo 6 iki 10 metų- 45,45 proc. ir virš 10 metų-40,91 proc.



**16 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje**

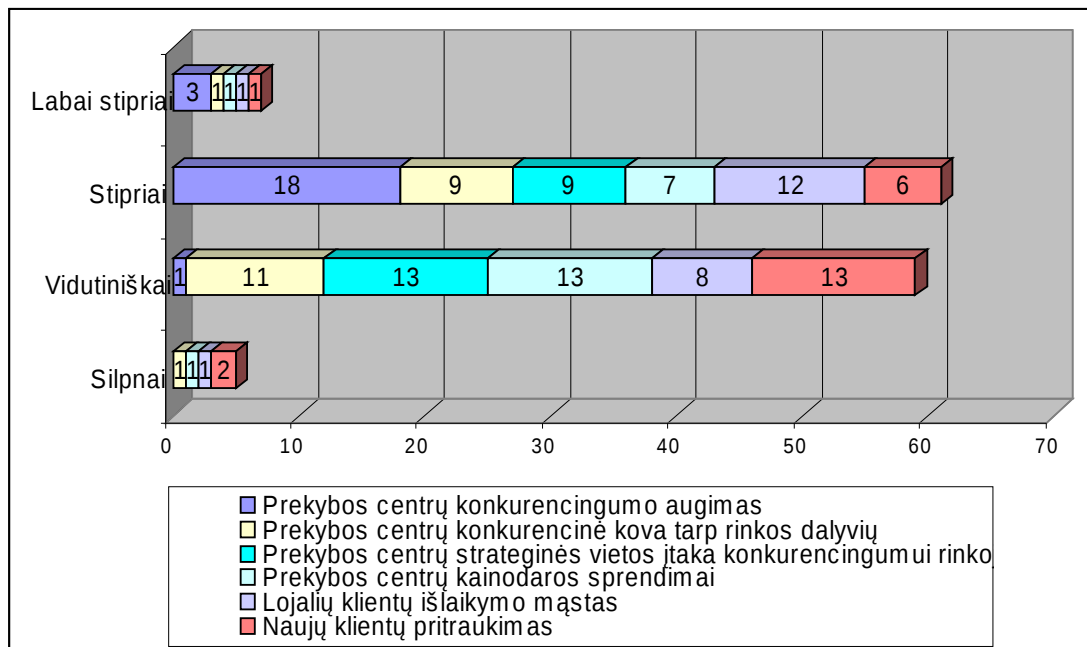
Paskutinis ekspertinio vertinimo klausimas buvo apie ekspertų išsilavinimą. Iš 17 paveikslo matyti, jog į anketą atsakinėjo ne tik didelę darbinę patirtį, bet ir aukštąjį išsilavinimą turintys ekspertai. Net 86,37 proc. nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą. Iš jų 31,82 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 54,55 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Likusi dalis respondentų turi aukštesnįjį išsilavinimą.



**17 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Toliau bus analizuojama apklaustųjų ekspertų atsakymų pasiskirstymas pagal konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimą.

Pagal pirmąjį ekspertų vertinimo klausimą „Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centrų konkurencingumą rinkoje“ atsakė visi ekspertai- 22 asmenys. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 18 paveiksle.

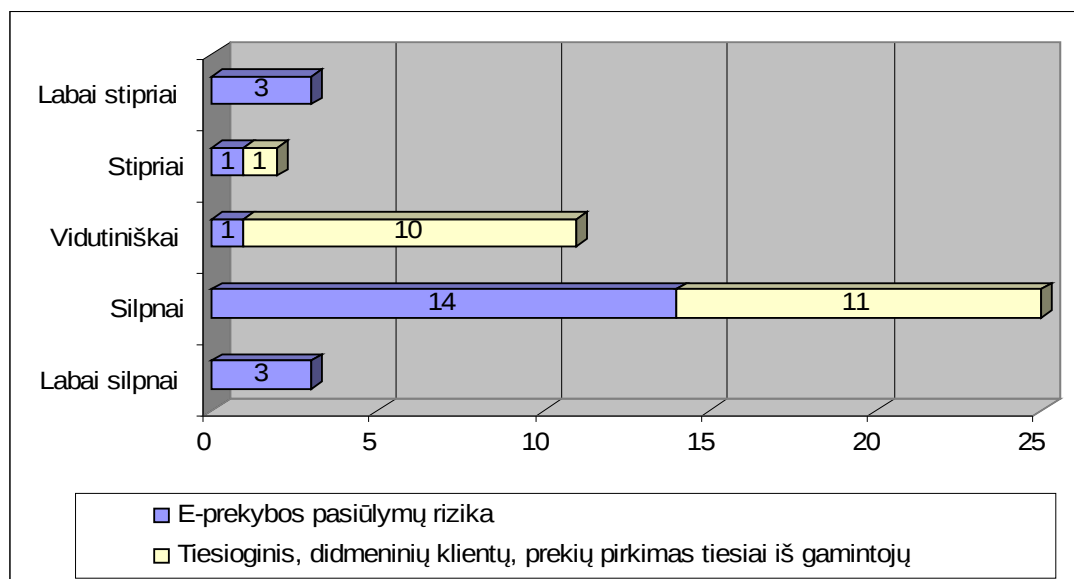


**18 pav. UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumo rinkoje vertinimas**

Remiantis 18 paveikslu galima teigti, jog UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumą rinkoje galima laikyti vidutinišku arba stiprėjančiu. Rinką stipriai įtakoja tokie veiksniai kaip: prekybos centrų konkurencingumo augimas (tokios nuomonės laikosi 81,8 proc. apklaustųjų), prekybos centrų konkurencinė kova tarp rinkos dalyvių (taip mano 50 proc. apklaustųjų, tačiau panašus skaičius (40,1 proc.) mano, kad šis veiksnys priskiriamas prie vidutinio veiksnio), bei lojalių klientų išlaikymo lygis (54,55 proc.). Vidutiniškai vertinami tokie veiksniai kaip prekybos centrų strateginės vietos įtaka konkurencingumui rinkoje (59,09 proc.), naujų klientų pritraukimas (59,09 proc.) bei prekybos centrų kainodaros sprendimai (59,09proc.). Nors prekybos centrų kainodaros sprendimus tiek silpnai, tiek labai stipriai įvertino po 4,55 proc. ekspertų.

Remiantis 18 paveikslo duomenimis galima daryti išvadą, jog rinkoje labai stipriai arba vidutiniškai vertinama UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumo augimas. Akivaizdžiai juntamos kovos tarp rinkos dalyvių, todėl UAB „Bikuvos“ prekyba turi vidutines galimybes pritraukti naujus klientus, tačiau optimistiškai galima vertinti tai, jog įmonė turi stiprias galimybes išlaikyti lojalius klientus, nes prekybos centrų kainodaros sprendimai vertinami kaip stipriai konkurencingi.

Iš 19 paveikslo duomenų matome kaip pasiskirstė ekspertų nuomonė vertinant klausimą „[vertinkite pakaitalų pasirinkimo grėsmę“.

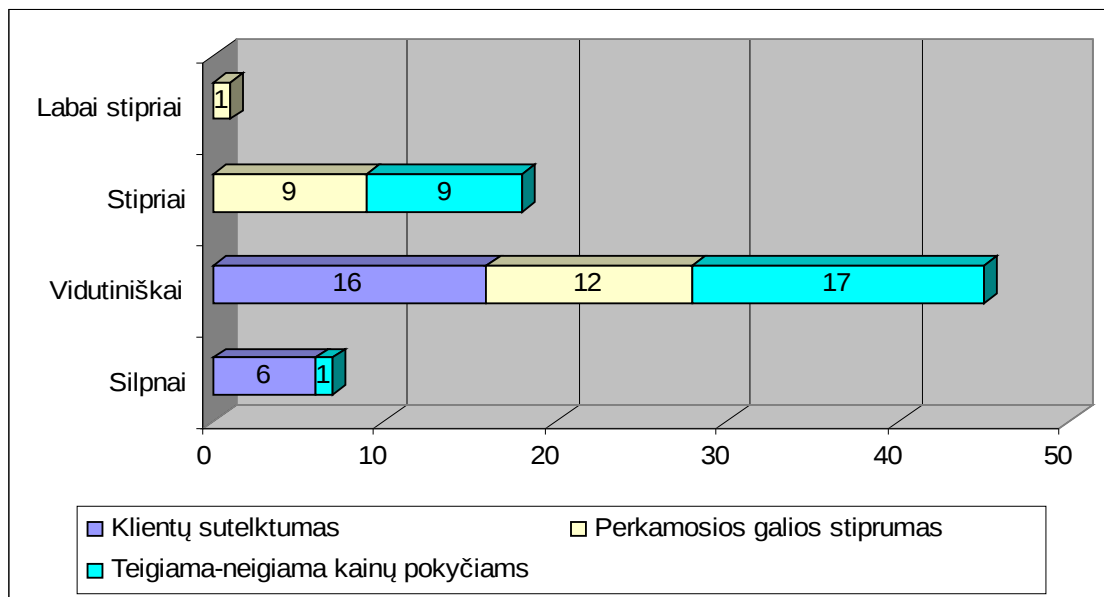


**19 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pakaitalų pasirinkimo grėsmės vertinime**

Remiantis 19 paveikslo duomenimis, galima daryti išvadą, jog pakaitalų pasirinkimo galimybė vertintina kaip silpna. Net 63,64 proc. apklaustųjų mano, jog silpniausiai yra vertinama

elektroninės prekybos pasiūlymų rizika. Taip pat silpnai vertinama tiesioginis, didmeninių klientų, prekių pirkimas tiesiogiai iš prekių gamintojų (50,00 proc.), tačiau kad ši grėsmė gali būti vidutiniškai ar net stipriai reali mano toks pat apklaustųjų ekspertų procentas.

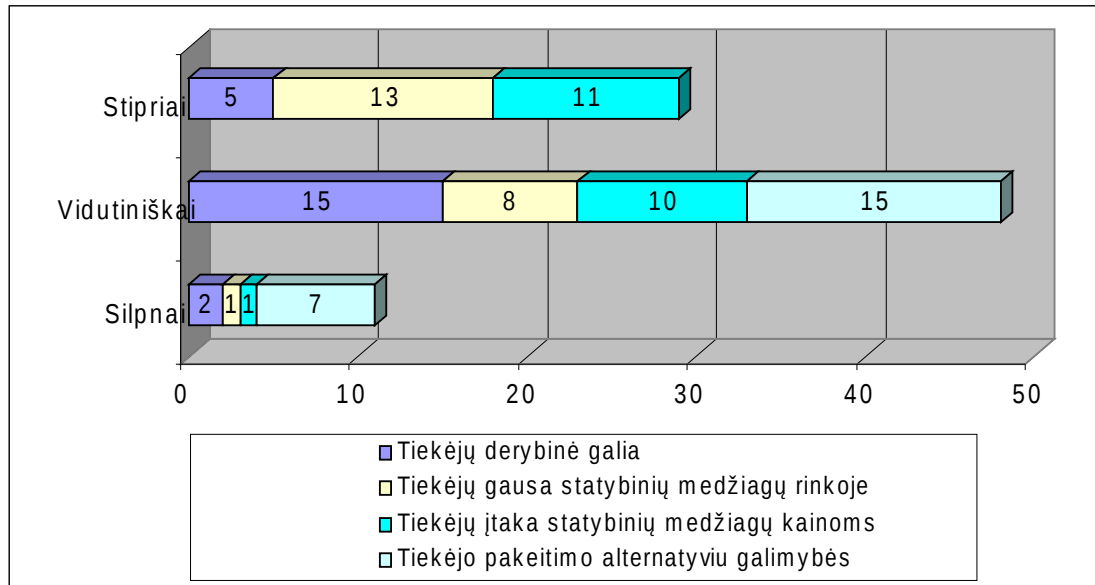
Sekančiame, 20 paveiksle, matyti, kaip pasiskirstė ekspertų nuomonė vertinant pirkėjų derybinę galią.



**20 pav. Klientų derybinių galių vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų**

Iš pateikto paveikslo duomenų matyti, jog klientų derybinės galios veiksnys tarp ekspertų yra vertinamas kaip vidutiniškas. Stipriai yra įvertinta perkamosios galios stiprumas bei jautrumas kainos pasikeitimui. Klientų sutelktumą rinkoje ekspertai daugiausia vertina vidutiniškai (27,27 proc.) bei silpnai (72,73 proc.). Ekspertai taip pat mano, jog klientų derybinei galiai vidutinis veiksnys yra jautrumas kainos pasikeitimui. Tokios nuomonės laikosi net 62,96 proc. ekspertų. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog UAB „Bikuvos“ prekyba klientų derybinės galios vertinime visi trys veiksniai yra vertintini kaip vidutiniški.

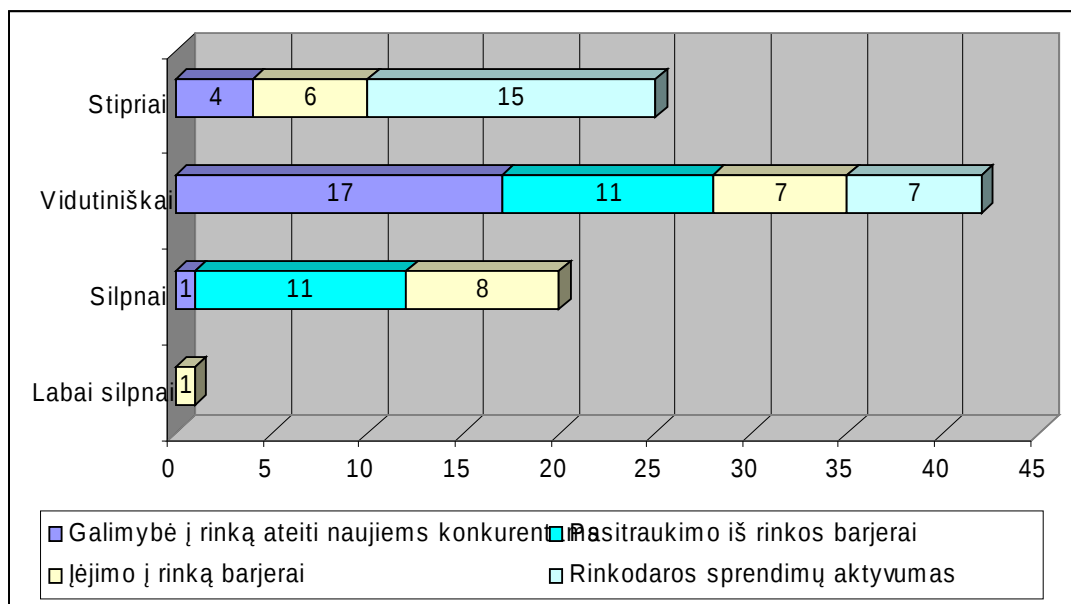
Sekančiu klausimu buvo siekiama įvertinti tiekėjų derybinę galią. Tai atspindima sekančiame- 21 paveiksle. Šie duomenys rodo, jog tiekėjų derybinė galia ekspertų nuomone vertintina kaip vidutiniškai stipri. Ekspertai laikosi nuomonės stipriausias tiekėjų derybinės galios veiksnys yra jų gausa statybinių medžiagų rinkoje (59,09 proc.). Stipriu veiksmu laikytina ir jų įtaka statybinių medžiagų kainoms. Taip mano net 50,00 proc. ekspertų. Stipriai yra vertinama tiekėjų pakeitimo galimybės (68,18 proc.), tiekėjų derybinė galia (22,73 proc.).



**21 pav. Tiekėjų derybinių galių vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų**

Apibendrinant minėto klausimo atsakymų vertinimą, galima teigti, jog UAB „Bikuvos“ prekyba ekspertai rinkoje stipriai vertina tiekėjų įtaką kainoms taip pat jų pakeitimo galimybes. Tiekėjų koncentracija, gausa rinkoje vertintina taip pat kaip stiprus veiksnys.

Sekančiu klausimu ekspertai vertino naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmę. (žr. 22 pav.)

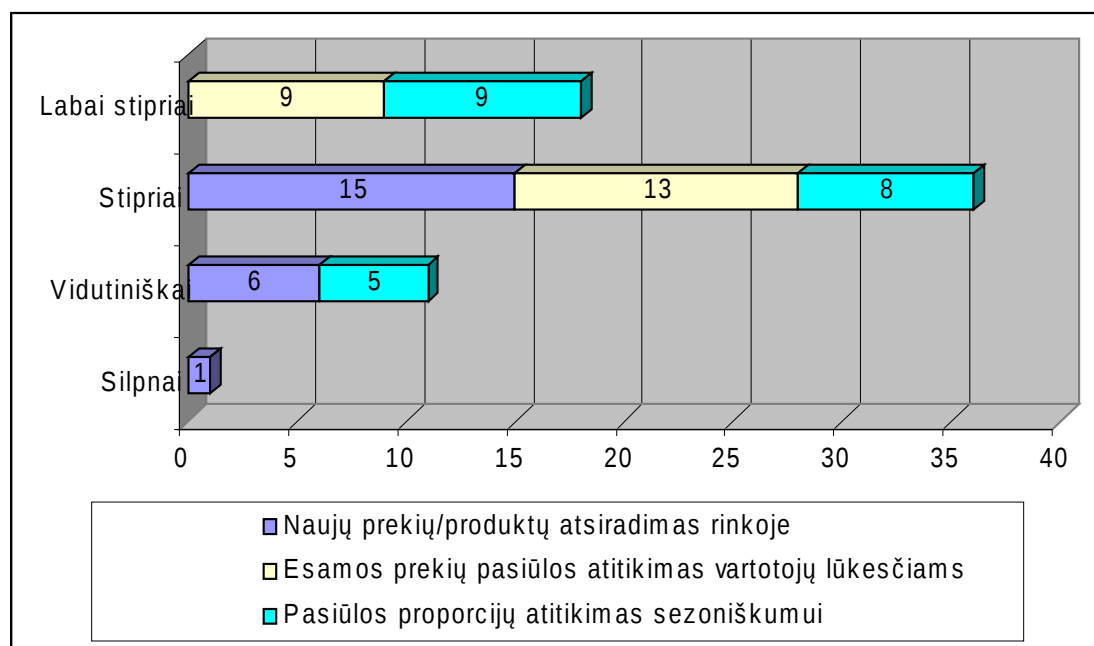


**22 pav. Naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmės vertinimo pasiskirstymas tarp ekspertų**

Pagal 22 paveikslo duomenis naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmė tarp ekspertų vertinama kaip vidutiniškai stiprus veiksnys. Gauti rezultatai atspindi, jog šiuo metu rinkoje stipriais veiksniais yra laikoma rinkodaros priemonių (reklama, rėmimo politika ir t.t.) aktyvumas (68,18 proc.), galimybė į rinką ateiti naujiems konkurentams (18,18 proc.) bei barjerai ateinantiems naujai į rinką (27,27 proc.). Pastebėtina, jog galimybę į rinką ateiti naujiems konkurentams daugiau ekspertų vertina kaip vidutinę (77,27 proc.). Apibendrinant galima daryti išvadą, jog UAB „Bikuvos“ prekyba pozicija statybinių medžiagų rinkoje- vidutiniškos naujų konkurentų atėjimo į šią rinką galimybės. To kliūtimi galima įvardinti esamų rinkos dalyvių taikomų strategijų naujokų atžvilgiu veiksmingumą, bei aukštą įėjimo į rinką barjerų lygį, t.y. didelius reikalavimus pradinio kapitalo kaštams, apyvartinių lėšų reikalingumą ir t.t.

Paskutiniame anketos etape ekspertai vertino UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijas. Visi šio vertinimo pasiskirstymo duomenys procentais pateikiami 3 priede.

Į trečiosios dalies klausimą „Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos ir paklausos pokyčius prekybos centruose“ atsakė visi ekspertai. Jų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 23 paveiksle.



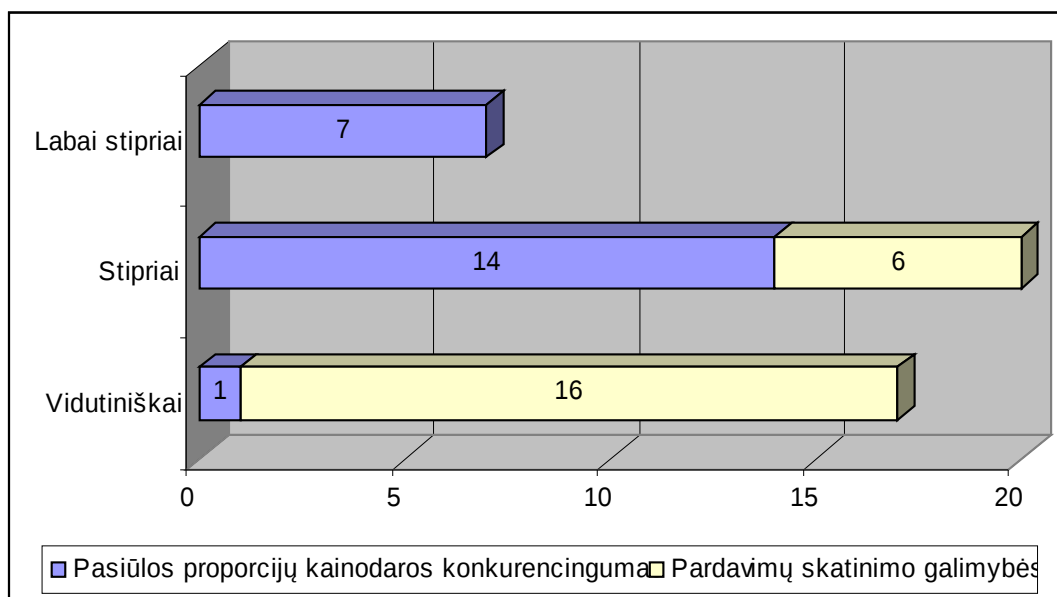
**23 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pasiūlos ir paklausos vertinime**

23 paveikslo duomenys atspindi, jog prekių pasiūlos ir paklausos pokyčiai prekybos centruose yra vertinami stipriai ir labai stipriai. Stipriai (40,91 proc.) vertinama naujų prekių/ produktų pateikimas į rinką. Taip pat stipriai (36,36 proc.) ir labai stipriai (40,91 proc.) ekspertai įvertino pasiūlos

proporcijų atitikimą sezoniškumui. Apklaustieji taip pat stipriai ir labai stipriai įvertino pasiūlos atitikimą vartotojų poreikiams. Atkreiptinas dėmesys, jog nei vienas iš minėtų veiksnių nebuvo įvertintas silpnai.

Įvertinus minėto klausimyno atsakymų pasiskirstymą, galima teigti, jog UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos ir paklausos pokyčiais prekybos centruose laikytini stipriai konkurencingais. Visi ekspertai stipriai įvertino naujų prekių patekimą į rinką bei prekių pasiūlos atitikimą vartotojų lūkesčiams.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti prekių pasiūlos kainodarą UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centruose. Ekspertų vertinimo pasiskirstymas atspindimas 24 paveiksle. Remiantis šiuo paveikslu galima teigti, jog UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos kainodara vertinama kaip vidutiniškai stipri arba stiprėjanti. Pardavimų skatinimo galimybes ekspertai daugiausia vertino vidutiniškai- 72,73 proc., ir tik likusieji vertino kaip stiprų veiksnių. Prekių pasiūlos kainodaros konkurencingumą labai stipriai įvertino tik 31,82 proc., 63,64 proc. vertino tai kaip stiprų veiksnių ir tik vienas ekspertas įvertino vidutiniškai.

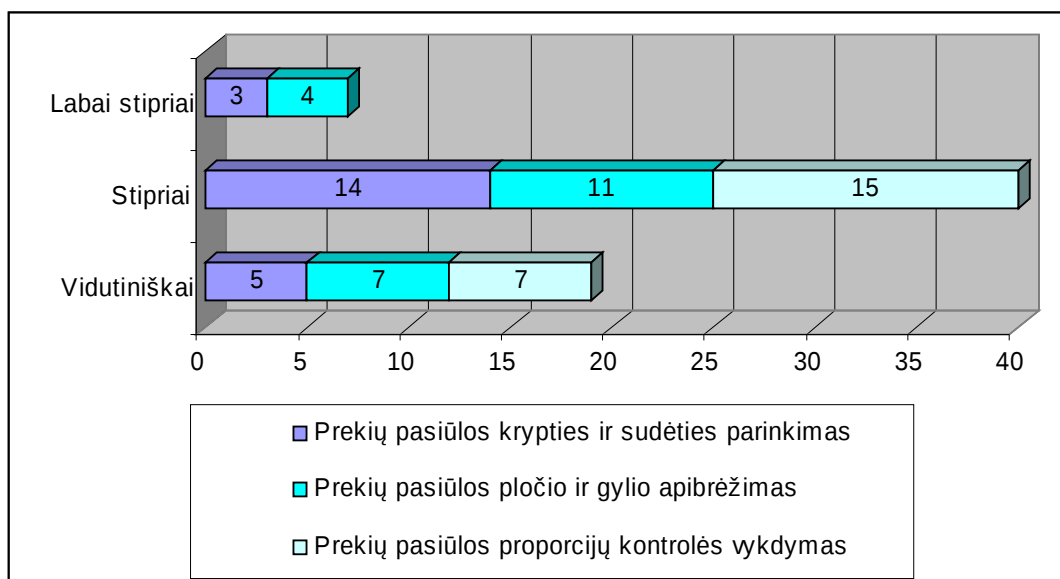


**24 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas prekių pasiūlos kainodaros prekybos centruose vertinime**

Apibendrinant 24 paveikslo duomenis galima teigti, jog analizuojamos įmonės prekių pasiūlos kainodara pasižymi stipriu konkurencingumu rinkoje, o tai sąlygoja sėkmingą konkurenciją su rinkos dalyviais. Silpniau buvo vertinama pardavimų skatinimo galimybės. Galima teigti, jog įmonė

per mažai remia pardavimų skatinimo priemones: radijo ir televizijos reklamą, reklaminio leidinio vizualinį patrauklumą ir t.t.

Paskutiniu metu anketos klausimu ekspertai turėjo įvertinti prekių pasiūlos formavimą prekybos centruose. Iš 25 paveikslėlyje matyti, jog ekspertai laikosi panašios nuomonės kaip ir prieš tai, t.y. vyrauja stiprus ir vidutiniškai stiprus teiginių vertinimas. Galima teigti, jog prekių pasiūlos formavimą prekybos centruose galima apibūdinti kaip vidutiniškai stiprų ar stiprą. Labai stiprus veiksnys prekių pasiūlos pobūdžio ir sudėties parinkimas, kurį taip įvertino 13,64 proc. ekspertų, stipriai jį laiko 63,64 proc., o vidutiniškai stipriai 22,73 proc. Prekių pasiūlos proporcijų pločio ir gylio suformavimas ir apibrėžimas laikoma kaip labai stiprus (18,18 proc.) ir stiprus (50,00 proc.) veiksnys pasiūlos formavimo prekybos centruose vertinime. Prekių pasiūlos kontrolės vykdymą ekspertai vertina taip pat stipriai. Tokio vertinimo laikosi 68,18 proc. ekspertų, likusieji vertina vidutiniškai (31,82 proc.)



**25 pav. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pasiūlos formavimo prekybos centruose vertinime**

Analizuojant ekspertų vertinimus darytina išvada, jog UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos formavimas prekybos centruose laikytinas stipriai konkurencingu. Labiausiai tą įtakoja tinkamas ir teisingas prekių pasiūlos krypties ir sudėties parinkimas. Tą, beveik visi tyrime dalyvavę ekspertai, vertino stipriai. Teigiamas prekių pasiūlos pločio ir gylio vertinimas bei kontrolės vykdymo įvertinimas atspindi, jog įmonė sugeba stipriai konkuruoti su esamais konkurentais.

Apibendrinant tyrimo analizės rezultatus, teigtina jog gauti rezultatai yra tikslūs, nes visi tyrime dalyvavę ekspertai turi daug patirties mažmeninėje prekyboje. Ekspertinio vertinimo rezultatai atspindi kaip ekspertai įvertino UAB „Bikuvos“ prekyba išskirtus veiksnius, kurie buvo adaptuoti pagal



M. E. Porter „penkių konkurencinių jėgų modelį“. Tyrimu taip pat įvertinta įmonės konkurencingos pasiūlos proporcijos, leidžiant atskleisti esminius konkurencinio pranašumo stipriuosius ir silpnuosius veiksnius.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išsami mokslinės literatūros analizė leido suformuoti ir atskleisti konkurencingos pasiūlos proporcijų sampratą. Įmonės egzistencija yra neatsiejama nuo konkurencingos prekių pasiūlos formavimo, todėl netinkamas jos formavimas gali neigiamai atsiliesti įmonės veiklos rezultatams, bei įtakoti pirkėjų pasitenkinimo rinkoje esančių prekių ar paslaugų mažėjimą. Pažymėtina, jog kiekvienos įmonės, siekiančios konkurencingos vietos rinkoje tikslas yra tobulinti ir sekti konkurencingą prekių pasiūlą, kuri pateikiama klientui. Mokslininkai yra suformavę daug konkurencingos pasiūlos klasifikavimo siūlymų, kurie skiriasi teikiama praktine nauda, todėl įmonėms būtina nuolat ieškoti jų veiklai optimaliausių pasiūlos skirstymo vertinimo pagrindų, kurie leistų laiku ir nuosekliai prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

2. Atlikta analizė leido identifikuoti konkurencingos pasiūlos proporcijų problemas. Kaip svarbiausią galima išskirti konkurencingumo vertinimą, kuris sudaro prielaidas prekių ar paslaugų rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda numatyti jų galimybes atlaikyti kitų rinkos dalyvių konkurencinį spaudimą. Įmonės siekdamos išlaikyti pirkėjų dėmesį vienų ar kitų prekių atžvilgiu privalo tinkamai organizuoti jų pasiūlą. Prekių lentynų optimizavimas ir jų užpildymas įtakoja pirkėjų nuomonę ir pirkimo tikimybę. Tokie veiksmai kaip nuosekli kainų priežiūra vykdant akcijas duoda įmonėms realią naudą- didesnę pelną. Todėl teigtina, jog tam tikros pasiūlos proporcijų akcijų organizavimas ir vykdymas yra labiausiai konkurencingas.

3. Iširta, jog pagrindiniais konkurencingą pasiūlą įtakančiais veiksniais galima laikyti tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką. Pažymėtina, kad pasiūlos proporcijų formavimo pasikeitimus nulemia tokie faktoriai kaip prekybos šaka, kurioje įmonė vykdo veiklą, jos dydis, vidaus politika, darbuotojų kvalifikacija ir t.t. Atkreiptinas dėmesys, jog pastaruoju metu konkurencingos pasiūlos formavimui turi ir spontaniško pirkimo augimo tendencijos tam tikrose prekių grupėse. Pirkėjų srautų stebėseną, įsigyjamos produkcijos sekimas ir apskaita taip pat įtakoja pasiūlos formavimą.

4. Dažniausiai įmonių naudojami konkurencingas prekių pasiūlos proporcijas užtikrinantys metodai yra prekių linijos analizė. Šios analizės metu vykdoma nuolatinis informacijos rinkimas ir sisteminimas apie pardavimų mastą ir pelną kiekvieno prekės vieneto atžvilgiu. Būtent pardavimų pajamų analizė atskleidžia kokią prekių pardavimų pajamų dalį teikia kiekviena individuali prekė. Kiti metodai (ABC analizė, prekių atsargų apyvartumas, padengimo indėlis ir dvimatė portfelio analizė) leidžia išryškinti tam tikrus pranašumus tarp jų. Įmonės privalo suprasti ir esant reikalui žinoti, kokie veiksmai valdant prekių pasiūlos proporcijas bus geriausi bendram rezultatui, t.y. atneš

ekonominę naudą, teiks informaciją dėl vienu ar kitu prekių pasiūlos susiaurinimo ar išplėtimo, bei tenkins vartotojų poreikius. Dauguma įmonių pasiūlos proporcijas stengiasi formuoti nuo šiam procesui priskirtinų tikslų, pirkėjų poreikių ir pardavimų pajėgumų. Atlikto tyrimo pagrindu autorius suformavo ir pateikė konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimo modelį.

5. Kiekviena prekybos įmonė privalo įvertinti veiksnius darančius įtaką konkurencingos prekių pasiūlos formavimui, prekių pasiūlos klasifikavimo kriterijus ir sudaryti savo prekių klasifikaciją, priimti su prekių pasiūlos struktūra susijusius sprendimus, kitaip tariant priimti jai tinkanti konkurencingos pasiūlos proporcijų modelį. Darbe sudarytas pasiūlos proporcijų modelis yra lengvai adaptuojamas daugeliui mažmeninės prekybos įmonių. Jis vykdytinas keletu etapų. Pirmuoju planavimo etapu suformuluojama pasiūlos strategija bei iškeliami tikslai, kuriems pasiekti reikia atlikti rinkos ir konkurentų tyrimus. Sekančiame etape pasirenkama pasiūlos pobūdis, kuriam nustatoma klasifikacijos sprendimai. Toliau atliekama detali jų analizė, bei atliekami papildomi konkurentų pasiūlos tyrimai. Galiausiai gautų rezultatų pagalba optimizuojama pasiūlos struktūra. Paskutiniuoju kontrolės etapu visi šie etapai turi būti apjungiami ir vykdomi nuolatos ir nepertraukiamai.

6. Atliktas UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijų ekspertinis vertinimas atskleidė, jog rezultatai yra patikimi, nes visi ekspertai turi aukštąjį išsilavinimą bei didelę darbinę patirtį. Tyrimu nustatyta, jog UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumas rinkoje ženkliai auga, taip pat įmonė pasižymi aukštu klientų išlaikymo lygiu, nes prekybos centrų kainodaros sprendimai yra konkurencingesni konkurentų atžvilgiu. Nors naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsme ekspertų vertinama kaip vidutiniška, tačiau kita grėsme laikytina tai, jog kuris iš esamų konkurentų gali sustiprinti savo konkurencinius pranašumus ir aprėpti didesnę rinkos dalį.

Konkurencingos pasiūlos proporcijų įvertinimas leido atskleisti, jog UAB „Bikuvos“ prekyba esamos prekių pasiūlos proporcijos atitinka vartotojų poreikius ir lūkesčius, tačiau leido išryškinti ir pagrindinius trūkumus- įmonė per mažai skiria lėšų pardavimų skatinimui. Įmonei stipriai konkuruoti su rinkos dalyviais leidžia tinkamas pasiūlos pobūdžio parinkimas, pasiūlos proporcijų sudėties, gylio bei pločio apibrėžtumas, stebėjimas ir kontrolė.

## LITERATŪRA

1. Aydin, G., Hausman, W.H. (2002). Supply chain coordination and assortment planning. Stanford, CA: Stanford University
2. Albrovienė, B. (2002) Marketingas. Vilnius: The Baltic Press.
3. Ambramavičius Š. 2001. ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 20.
4. Bagdonienė, L., Hopinienė, R. (2005). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
5. Bakanauskas, A., Vanagienė, V. (2012). Įmonių socialinės atsakomybės gairės stiprinant prekės ženklo reputaciją. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: ASU leidybos centras. Nr. 3 (32)
6. Baležentis A., Žalimaitė M. (2011) Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Vilnius. Nr. 3 (27)
7. Barth, K. (1999) Betriebswirtschaftslehre des Handels. Wiesbaden: Gabler.
8. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008) Konkurencingumas: teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4 (13).
9. Berman, B. & J.R. Evans (2009). Retail Management: A Strategic Approach, 10th Ed. (Chinese Edition) Pearson Education Asia, Ltd.
10. Bovee, C.,L., Thill, J.,V.(1992) Marketing. MCGraw-Hill, New York.
11. Castro, I., A., Morales, A., C. & Nowlis, S.,M. (2013) The Influence of Disorganized Shelf Displays and Limited Product Quaranty on Consumer Purchase. Journal or Marketing. Vol. 77.
12. Chernev, A. (2006). Differentiation and Parity in assortment pricing. Journal of consumer research, 33.
13. Chong, J.K., Ho, H., Tang, S. (2001). A modeling framework for category assortment planning. Manufacturing service operation management, 3(3), 191-210
14. Dumčiuvienė D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005) Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. Viešojo politika ir administravimas. Nr.13.
15. Dune P.M., Lusch R.F. (2005). Retailing. USA: Thomson, South-Western.
16. Fisher, M.L., Vaidyanathan, R. (2009). An Algorithm and Demand Estimation Procedure for Retail Assortment Optimization. Philadelphia: The Wharton School

17. Ginevičius, R., Krivka, A. (2008) Application of game theory for duopoly market analysis, *Journal of Business Economics and Management*. Volume 9(3).
18. Grebliauskas, A., Ramanauskas, G. (2007). Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 43.
19. Gudonavičienė, R., Bučiūnienė, I. (2003) *Prekių paskirstymas*. Kaunas: Technologija.
20. Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (2006) *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
21. Yoffie D., B., Kwak, M. (2002) Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent. *Business strategy review*, Volume 13, Issue 1.
22. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A. ir kt. (2005) *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas.
23. Jasinskaitė, S., Masalskis, K. (2001). *Pramonės konkurencingumas ES atžvilgiu*. Lietuvos ekonomikos apžvalga. Nr. 5.
24. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
25. Keršienė, R. (2009). *Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis*. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.14.
26. Kiyak, D. (2013). *Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese*. *Regional formation and development studies*. Nr. 9 (1).
27. Koetler, P. ir kt. (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Kuvykaitė, R. (2001) *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
29. Kök, A.G., Fisher, M.L., Vaidyanathan, R. (2006). *Assortment planning: Review of literature and industry practice*. *Retail Supply Chain Management*, Eds. N. Agrawal, S.A. Smith. Kluwer Publishers.
30. Lamb, Ch., Hair, J.F., MCdaniel, C. (2004) *Marketing*. US: Thomson South Western.
31. Levicki, C. (2003). *The interactive Strategy Workout. Analyze and Develop the Fitness of your Business*. Prentice Hall, London.
32. Lobonova, L. (2001). *Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20.
33. Markevičius P., Lukauskas A. (2008). *Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika*. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas . *Mokslo darbai*. Nr. 12 (1).

34. Misra, K. (2008). Understanding Retail Assortments in Competitive Markets. Northwestern University.
35. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 11(1).
36. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas R.(2009). Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas. Verslas: teorija ir praktika. Nr 10(3).
37. Pajuodis, A. (2005) Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
38. Porter, M., A. (1990a) The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March Aprilp.
39. Porter, M. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
40. Porter, M. E. (1998). On Competition. Harvard: Business Press.
41. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S.,Virvilaitė, R. (2011) Marketingas (Vadovėlis), 4-as patais. ir papild.leid. Vilnius: Garnelis.
42. Ross, L. (1995). Retail planning policies in Western Europe. London: Routledge.
43. Rudzkienė, V. (2003) Statistinės technologijos teisėje ir valdyme: praktiniai darbai. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras
44. Shen, J. (2004). Urban Competitiveness and Urban Governance in the Globalizing World. Asian Geographer 23(1-2).
45. Simonson, I. (1999). The effect of product assortment on buyer preferences. Journal of Retailing, 75 (3).
46. Sinkienė, J. (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. Viešoji politika ir administravimas. Nr.25.
47. Smilga, E., Pačėsa, N. (2001). Mokslinio potencialo panaudojimas Lietuvos valstybės konkurencingumui didinimui globalios ekonomikos sąlygomis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20.
48. Snieška, V. (2008). Research into International Competitiveness in 2000-2008. Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics(4).
49. Snieška, V. ir kt. (2005) Makroekonomika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
50. Stankevičienė, J; Urbanskienė, R. 2005. Organizacijos marketingo sprendimai. Kaunas: Technologija.
51. Sūdžius, V. (2002) Pardavimų valdymas: principai ir praktika. Vilnius: UAB „Pačiolis“.

52. Šeštokaitė A., Valiukonytė D. (2004) Inovacijų įtaka Lietuvos įmonių konkurencingumui Europos Sąjungos erdvėje. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: Lietuva ant ES slenksčio: nauji iššūkiai ekonomikai ir vadybai: 7-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija (VDU).
53. Urbonas J., Maksvytienė I. (2002) Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. Inžinierinė ekonomika. Nr.4(35)
54. Varley, R. (2001). Retail Product Management– Buying and Merchandising. Routledge, London
55. Venckus, A. (1993). Prekybos reklamos teoriniai pagrindai. Vilnius: Leidykla: „PMPP“.
56. Vijeikis, J.(2003) Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. Vilnius: Rosma.
57. Žitkus, L., Mickevičienė, M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. Viešoji politika ir administravimas. Nr.12(3).
58. Žutautienė, J. (2008) Komercijos pagrindai. Vilnius: UAB „Ciklonas“
59. Wilkie, W.L. (1994). Consumer behavior (3rd Ed.). New York: John Wiley & Sons, INC.

# **PRIEDAI**



**EKSPERTINIO VERTINIMO MAGISTRO BAIGIAMAJAM DARBUI “KONKURENCINGOS  
PASIŪLOS PROPORCIJŲ FORMAVIMAS“  
ANKETA**

Gerb., eksperte,

**Šio tyrimo tikslas**- įvertinti UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos pasiūlos proporcijų formavimą siekiant padidinti įmonės konkurencingumą statybinių medžiagų pardavimų rinkoje.

**Anketą sudarė:** KTU Ekonomikos ir vadybos fakulteto magistrantas Gintautas Klimas.

Ekspertinis vertinimas vykdomas anonimiškai, tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamojo darbo uždaviniams pagrįsti.

**Dėkoju už atsakymus.**

Prašome įvertinti kiekvieną iš veiksnių ir suteikti jiems kriterijus pagal nurodytus variantus (pažymėkite X)

**I. Bendrojo pobūdžio informacija apie ekspertą.**

**1. Kokie santykiai Jus sieja su UAB „Bikuvos“ prekyba:**

- Įmonės darbuotojas;  
 Didmeninkas;  
 Įmonės tiekėjas;  
 Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_.

**2. Jūs esate:**

- Įmonės vadovas;  
 Ekonomistas;  
 Vadybininkas;  
 Kita (įrašykite)\_\_\_\_\_.

**3. Jūsų darbo stažas**

- Mažiau nei 3 metai;  
 Nuo 3 iki 5 metų;  
 Nuo 6 iki 10 metų;  
 Virš 10 metų.

**4. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis;  
 Aukštesnysis;

- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis;

## II. Konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimas

Prašome įvertinti kiekvieną iš veiksnių ir suteikti jiems kriterijus pagal nurodytus penkis variantus (pažymėkite X)

### 1. Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centrų konkurencingumą rinkoje.

#### **1.1. Prekybos centrų konkurencingumo augimas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **1.2. Prekybos centrų konkurencinė kova tarp rinkos dalyvių;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **1.3. Prekybos centrų strateginės vietos įtaka konkurencingumui rinkoje;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **1.4. Prekybos centrų kainodaros sprendimai;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **1.5. Lojalių klientų išlaikymo mastas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **1.6 Naujų klientų pritraukimas.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

### 2. Įvertinkite alternatyvų pasirinkimo grėsmę

#### **2.1. E-prekybos pasiūlymų rizika;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **2.2. Tiesioginis, didmeninių klientų, prekių pirkimas tiesiogiai iš prekių gamintojų.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

### **3. Įvertinkite klientų derybinę galią**

#### **3.1. Klientų sutelktumas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **3.2. Perkamosios galios stiprumas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **3.3 Teigiama-neigiama reakcija kainų pokyčiams;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

### **4. Įvertinkite tiekėjų derybinę galią**

#### **4.1. Tiekėjų derybinė galia;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **4.2. Tiekėjų gausa statybinių medžiagų rinkoje;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **4.3. Tiekėjų įtaka statybinių medžiagų kainoms;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

#### **4.4. Tiekėjų pakeitimo alternatyviu galimybė.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**5. Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę**

**5.1. Galimybė į rinką ateiti naujiems konkurentams;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**5.2. Įėjimo į rinką barjerai;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**5.3. Pasitraukimo iš rinkos barjerai;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**5.4. Rinkodaros sprendimų aktyvumas.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**III. Konkurencingos pasiūlos proporcijų įvertinimas**

Prašome įvertinti kiekvieną iš veiksnių ir suteikti jiems kriterijus pagal nurodytus penkis variantus (pažymėkite X)

**1. Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekių pasiūlos ir paklausos pokyčius prekybos centruose.**

**1.1. Naujų prekių/ produktų atsiradimas rinkoje;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**1.2. Esamos prekių pasiūlos atitikimas vartotojų lūkesčiams ;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**1.3. Pasiūlos proporcijų atitikimas sezoniškumui.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**2. Įvertinkite prekių pasiūlos kainodarą UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centruose**

**2.1. Pasiūlos proporcijų kainodaros konkurencingumas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**2.2. Pardavimų skatinimo galimybės.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**3. Įvertinkite prekių pasiūlos formavimą UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centruose**

**3.1. Prekių pasiūlos ir krypties parinkimas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**3.2 Prekių pasiūlos pločio ir gylio apibrėžimas;**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

**3.3. Prekių pasiūlos proporcijų kontrolės vykdymas.**

Labai silpnai <input type="checkbox"/>	Silpnai <input type="checkbox"/>	Vidutiniškai <input type="checkbox"/>	Stipriai <input type="checkbox"/>	Labai stipriai <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

***Dėkoju už atsakymus!***

## BENDRO POBŪDŽIO INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ

Klausimas	Atsakymų skaičius
<b><i>Jūsų santykiai su UAB „Bikuvos“ prekyba</i></b>	
Įmonės darbuotojas	2 (9,09%)
Didmeninkas	12 (54,55%)
Įmonės tiekėjas	8 (36,36%)
Kita	0
<b><i>Jūs esate:</i></b>	
Įmonės vadovas	8 (36,36%)
Marketingo vadovas	6 (27,7%)
Ekonomistas	3 (13,64%)
Vadybininkas	3 (13,64%)
Kita (pardavimų vadovas)	2 (9,09%)
<b><i>Jūsų profesinė patirtis:</i></b>	
Mažiau nei 3 metai	0
Nuo 3 iki 5 metų	3 (13,64%)
Nuo 6 iki 10 metų	10 (45,45%)
Virš 10 metų	9 (40,91%)
<b>Jūsų išsilavinimas</b>	
Vidurinis	0
Aukštesnysis	3 (13,64%)
Aukštasis neuniversitetinis	7 (31,82%)
Aukštasis universitetinis	12 (54,55%)
Kita	0

## ANKETOS SUVESTINĖ

**Ekspertų vertinimo pasiskirstymas pagal klausimus:** konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimo pasiskirstymas

**Įvertinkite UAB „Bikuvos“ prekyba prekybos centrų konkurencingumą rinkoje**

Veiksniai	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Prekybos centrų konkurencingumo augimas	-	-	1 (4,55%)	18 (81,82%)	3 (13,64%)
Prekybos centrų konkurencinė kova tarp rinkos dalyvių	-	1 (4,55%)	11 (50%)	9 (40,1%)	1 (4,55%)
Prekybos centrų strateginės vietos įtaka konkurencingumui rinkoje	-	-	13 (59,09%)	9 (40,91%)	-
Prekybos centrų kainodaros sprendimai	-	1 (4,55%)	13 (59,09%)	7 (31,82%)	1 (4,55%)
Lojalių klientų išlaikymo mastas	-	1 (4,55%)	8 (36,36%)	12 (54,55%)	1 (4,55%)
Naujų klientų pritraukimas	-	2 (9,09%)	13 (59,09%)	6 (27,27%)	1 (4,55%)

**Įvertinkite pakaitalų pasirinkimo grėsmę**

Veiksniai	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
E-prekybos pasiūlymų rizika	3 (13,64%)	14 (63,64%)	1 (4,55%)	1 (4,55%)	3 (13,64%)
Tiesioginis, didmeninių klientų, prekių pirkimas tiesiai iš gamintojų	-	11 (50,00%)	10 (45,45%)	1 (4,55%)	-

**Įvertinkite klientų derybinę galią**

Veiksniai	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Klientų sutelktumas	-	6 (27,27%)	16 (72,73%)	-	-
Perkamosios galios stiprumas	-	-	12	9 (40,91%)	1



			(54,55%)		(4,55%)
Teigiama-neigiama reakcija kainų pokyčiams	-	1 (4,55%)	17 (62,96%)	9 (33,33%)	-

### Įvertinkite tiekėjų derybinę galią

Veiksniai	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Tiekėjų derybinė galia	-	2 (9,09%)	15 (68,18%)	5 (22,73%)	-
Tiekėjų gausa statybinių medžiagų rinkoje	-	1 (4,55%)	8 (36,36%)	13 (59,09%)	-
Tiekėjų įtaka statybinių medžiagų prekių kainoms	-	1 (4,55%)	10 (45,45%)	11 (50,00%)	-
Tiekėjo pakeitimo alternatyviu galimybės	-	-	7 (31,82%)	15 (68,18%)	-

### Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę

Vertinimas	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Galimybė į rinką ateiti naujiems konkurentams	-	1 (4,55%)	17 (77,27%)	4 (18,18%)	-
Pasitraukimo iš rinkos barjerai	-	11 (50,00%)	11 (50,00%)	-	-
Įėjimo į rinką barjerai	1 (4,55%)	8 (36,36%)	7 (31,82%)	6 (27,27%)	-
Rinkodaros sprendimų aktyvumas	-	-	7 (31,82%)	15 (68,18%)	-

**Ekspertų vertinimo pasiskirstymas pagal klausimus: Konkurencingos pasiūlos proporcijų įvertinimo pasiskirstymas**

### Įvertinkite prekių pasiūlos ir paklausos pokyčius prekybos centruose

Vertinimas	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Naujų prekių/produktų atsiradimas rinkoje	-	1 (4,55%)	6 (27,27%)	15 (68,18%)	-
Esamos prekių pasiūlos atitikimas vartotojų lūkesčiams	-	-	-	13 (59,09%)	9 (40,91%)
Pasiūlos proporcijų atitikimas	-	-	5	8 (36,36%)	9 (40,91%)

sezoniškumui			(22,73%)		
--------------	--	--	----------	--	--

**Įvertinkite prekių pasiūlos kainodarą prekybos centruose**

<b>Veiksniai</b>	<b>Labai silpnai</b>	<b>Silpnai</b>	<b>Vidutiniškai</b>	<b>Stipriai</b>	<b>Labai stipriai</b>
Pasiūlos proporcijų kainodaros konkurencingumas	-	-	1 (4,55%)	14 (63,64%)	7 (31,82%)
Pardavimų skatinimo galimybės	-	-	16 (72,73%)	6 (27,27%)	-

**Įvertinkite prekių pasiūlos formavimą prekybos centruose**

<b>Veiksniai</b>	<b>Labai silpnai</b>	<b>Silpnai</b>	<b>Vidutiniškai</b>	<b>Stipriai</b>	<b>Labai stipriai</b>
Prekių pasiūlos krypties ir sudėties parinkimas	-	-	5 (22,73%)	14 (63,64%)	3 (13,64%)
Prekių pasiūlos pločio ir gylio apibrėžimas	-	-	7 (31,82%)	11 (50,00%)	4 (18,18%)
Prekių pasiūlos proporcijų kontrolės vykdymas	-	-	7 (31,82%)	15 (68,18%)	-