

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Liucija Vydmantaitė

GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS
DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Doc. dr. M. Vienažindienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS
DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė
Liucija Vydmantaitė
VMGTVL-4

20...m.

Vadovė
Doc. dr. M. Vienažindienė

20...m.

Recenzentė

Prof. E. Katiliūtė

20...m.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

Liucija Vydmantaitė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Gamybinių įmonių konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 18 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Liucijos Vydmantaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Gamybinių įmonių konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Vydmantaitė L. (2015). Improving the Competitiveness of Industrial Companies the Possibility of Diversifying. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. M. Vienažindienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Relevance of the topic. Nowadays, in order to establish a place in the market, expanding manufacture companies focus on the quality of labor resources, knowledge and innovation. Competitiveness is determined by a lot of factors – installation of innovative technologies, application of modern business methods, international trade and establishment of online business. All companies, manufacturing or not, seek to establish a better position in the market to increase the profits which is a way to establishing long-term competitive advantage. Improvement of competitiveness of manufacturing companies by diversifying activities, improving quality and installing innovations guarantees popularity among consumers.

Object of the thesis. Improving competitiveness by diversifying activities.

Aim of the thesis. To define the possibilities of increasing competitiveness of a manufacturing company by diversifying activities.

Objectives of the thesis:

1. Describe the definition of competitiveness, its relationship with diversification.
2. Present the solutions of improving competitiveness of manufacturing companies by diversifying operations by the theoretical aspect.
3. Perform an analysis of competitiveness of UAB Taurų kedras.
4. Provide diversification options for improving competitiveness of UAB Taurų kedras.

Methods of the thesis. The first part of the thesis reveals the market tendencies of the manufacturing companies and the analysis of creation of the competitive advantage. The second part of the thesis presents the theoretical aspects: the definition of competitiveness and factors that affect it, means of creating the competitive advantage, the definition of diversification, objectives, types, strategies and evaluation of diversifying activities of manufacturing companies. The third part of the thesis contains the methodology of the analysis. The fourth part of the thesis consists of analysis of UAB Taurų kedras competitiveness, manufacturing company establishment in the market, performed external and internal environment analyses, the analyses of competitor and consumer opinions, presentation of possibilities of diversification in order to improve competitiveness.

The results of the final thesis are useful in planning the activity of UAB Taurų kedras because the position of manufacturing companies reflects in the market, the competitive advantages, the opinion of the users about the company and diversification options which can aid UAB Taurų kedras in strengthening their position in the market, gaining increased recognition and improving the company's competitiveness. Master's thesis volume: 72 p. Number of tables: 14. Number of picture: 29. Keywords: competitiveness, manufacturing companies, diversification.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos	11
1.2. Konkurencingumo didinimo probleminė analizė.....	17
2. GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ DIVERSIFIKUOJANT ĮMONĖS VEIKLĄ TEORINIS PAGRINDIMAS	20
2.1. Konkurencingumo samprata ir konkurencingumą sąlygojantys veiksniai.....	20
2.2. Konkurencingumo didinimo priemonės.....	23
2.3. Veiklos diversifikacija kaip konkurencingumo didinimo priemonė	25
2.3.1. Diversifikacijos samprata ir tikslai	25
2.3.2. Diversifikacijos rūšys ir strategijos	28
2.3.3. Gamybinių įmonių veiklos diversifikacijos matavimas	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
4. UAB „TAURŲ KEDRAS“ KONKURENCINGUMO ANALIZĖ IR DIDINIMAS VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO KONTEKSTE	41
4.1. UAB „Taurų kedras“ veiklos pristatymas.....	41
4.2. UAB „Taurų kedras“ aplinkos analizė	45
4.2.1. UAB „Taurų kedras“ išorinės aplinkos veiksnių vertinimas.....	45
4.2.2. UAB „Taurų kedras“ konkurencinės aplinkos analizė	47
4.2.3. UAB „Taurų kedras“ vidinės aplinkos analizė.....	56
4.3. UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacijos galimybės konkurencingumui didinti	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA	70
PRIEDAI.....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. BVP pokyčiai ir indeksas	11
2 pav. Nedarbo lygis, proc.	12
3 pav. Vidutinio darbo užmokesčio pokyčiai, palyginti su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, proc.	13
4 pav. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė	14
5 pav. Baldų sektoriaus sandara	15
6 pav. Pagamintų kitų baldų apimtys	16
7 pav. Ryšiai tarp konkurencingumo lygių	21
8 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai	22
9 pav. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai	23
10 pav. Konkurencingumo didinimo priemonės	24
11 pav. Diversifikacijos tikslai	27
12 pav. Diversifikacijos strategijos	29
13 pav. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema	31
14 pav. Konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą modelis	33
15 pav. UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą vertinimo loginė schema	36
16 pav. UAB „Taurų kedras“ organizacinė valdymo struktūra	43
17 pav. UAB „Taurų kedras“ pelno kitimo dinamika	44
18 pav. UAB „Taurų kedras“ veiklos organizavimo procesas	45
19 pav. Įmonių pozicionavimo žemėlapis	52
20 pav. Įmonių vertinimas, proc.	53
21 pav. Veiksniai, lemiantys baldų gamintojo pasirinkimą	54
22 pav. Baldų rūšių pasiskirstymas, proc.	55
23 pav. Baldų kainų vertinimas	56
24 pav. UAB „Taurų kedras“ vartotojų demografiniai rodikliai	57
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą, proc.	58
26 pav. UAB „Taurų kedras“ vertinimas	58
27 pav. UAB „Taurų kedras“ produkcijos pasirinkimo veiksniai	59
28 pav. Informacijos apie UAB „Taurų kedras“ gavimo šaltiniai, proc.	60
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaminius, proc.	61

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pramonės sektoriaus pokyčiai	15
2 lentelė. Diversifikacijos samprata	25
3 lentelė. Pagrindinių rinkų koncentracijos ir gamybos diversifikacijos indeksų palyginimas	32
4 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas	38
5 lentelė. UAB „Taurų kedras“ išorinės aplinkos analizė.....	46
6 lentelė. UAB „Taurų kedras“ konkurentų įvertinimas.....	48
7 lentelė. Stebėjimo rezultatai, proc.....	48
8 lentelė. Įmonių koeficientai pagal patvirtintų užsakymų skaičių.....	50
9 lentelė. Įmonių vertinimo koeficientai	51
10 lentelė. Baldų pasirinkimo problemos vartotojo požiūriu	54
11 lentelė. UAB „Taurų kedras“ plėtros kryptys vartotojų požiūriu	61
12 lentelė. UAB „Taurų kedras“ SSGG analizė	62
13 lentelė. Virtuvės komplektų įkainiai, savikainos struktūra.....	65
14 lentelė. Virtuvės komplektų pardavimo prognozė.....	66

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Šiandieninėje rinkoje pagrindinėmis gamybinių įmonių veiklos plėtros koordinatėmis yra tapęs konkurencingumas, kuris susijęs su darbo išteklių profesionalumu, žiniomis bei inovacijomis. Konkurencingumą lemia daugybė veiksnių, tačiau šiandieninėje rinkoje svarbiausia tampa naujų produktų, kurie kuria didelę pridėtinę vertę, gamyba, naujų technologijų diegimas, modernių verslo metodų taikymas, tarptautinė prekyba bei elektroninio verslo plėtra. Kadangi kiekviena tiek gamybinė, tiek bet kuri pelno siekianti organizacija siekia didesnės rinkos dalies ir pelno didėjimo, tai yra būtina įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, kuris yra tapęs šiandieninio verslo dalimi. Gamybinių įmonių konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą, gerinant kokybę bei diegiant inovacijas, įmonėms garantuoja populiarumą vartotojų tarpe.

Darbo problema. Konkurencingumas yra daugiaplanė sąvoka, kurios teorinius aspektus savo darbuose analizuoja Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003), Stanikūnas R. (2009), Griffiths A., Zammuto F. R. (2005) ir kiti Lietuvos bei užsienio autoriai. Be to, yra svarbu ir konkurencingumą lemiantys veiksniai ir konkurencingumo priemonės, į kuriuos literatūroje nėra pateikiama vieningo požiūrio. Įvairūs Lietuvos bei užsienio autoriai, tokie kaip: Adomaitis S. (2010), Sūdžius V., Ginevičius R. (2007), Reiljan J. ir kt. (2000), Meilienė E., Snieška V. (2010), Aaker D. A. (2005), Leinbach T., Bowen J. (2004), pateikia skirtingus požiūrius į konkurencingumą lemiančius veiksnius bei nurodo skirtingas pagrindines konkurencingumo didinimo priemones. Siekiant tikslingo įmonių augimo ir plėtros įmonių veikloje yra taikoma veiklos diversifikacija, kurios teorinius aspektus perteikia – Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008) bei Krivickienė D., Ribašauskienė E. (2007), tačiau diversifikacijos procesas, pasižymintis kompleksišku, kurio strategines kryptis, matavimą bei galimybes analizuoja: Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008), Šimkūnaitė J. (2012), Ansoff H. J. (1957), Sūdžius V., Ginevičius R. (2007), Shankar V., Carpenter G. S. (2012), Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008). Kadangi įmonių konkurencingumo didinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių susijusių su darbo vietų plėtra, gyvenimo lygio gerėjimu, naujų technologijų bei inovacijų diegimu. Todėl iškyla probleminis klausimas: kokie gamybinių įmonių veiklos diversifikavimo sprendimai padidintų konkurencingumą rinkoje?

Darbo objektas. Konkurencingumo didinimo galimybės diversifikuojant veiklą.

Darbo tikslas. Nustatyti gamybinės įmonės konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti konkurencingumo sampratą, sąsajas su diversifikacija.

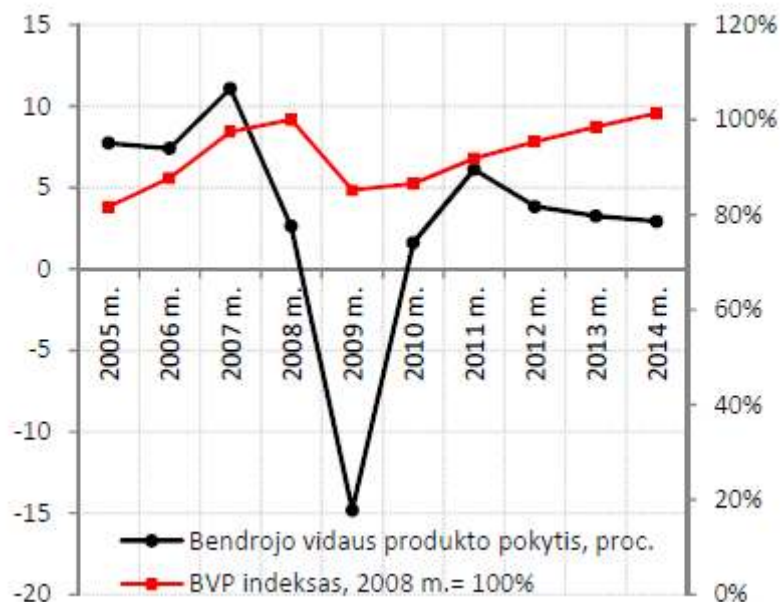
2. Pateikti gamybinių įmonių konkurencingumo didinimo sprendimus diversifikuojant veiklą teoriniu aspektu.
3. Atlikti UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo analizę.
4. Numatyti UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikavimo galimybes konkurencingumui didinti.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių informacijos šaltinių analizė, stebėjimas, pozicionavimas, anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė.

1. GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI

1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos

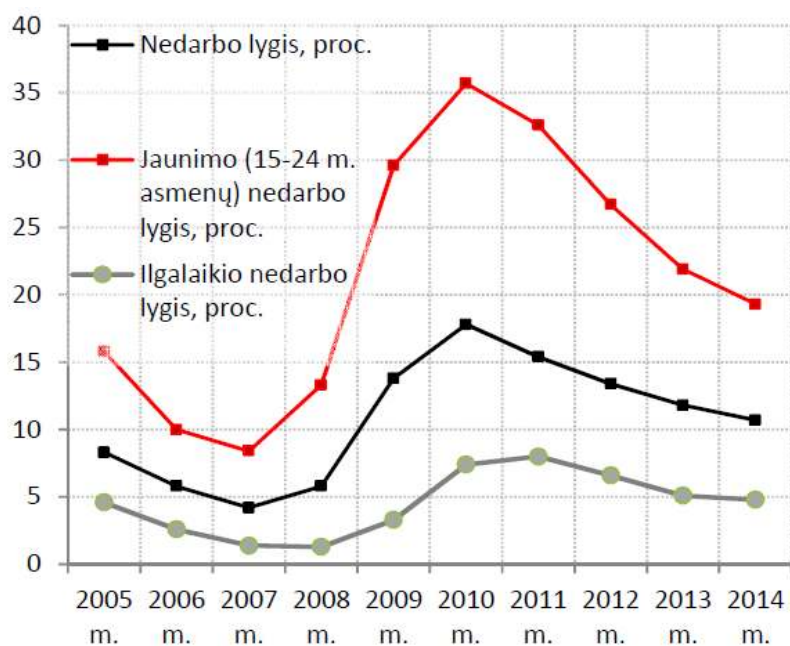
Gamybinių įmonių rinkai didelę įtaką daro bendrasis vidaus produktas (BVP), kuris nuo 2009 metų didėjo, o lyginant 2014 metus su 2013 metais, BVP didėjo 2,9 proc. Realus BVP didėjimą lyginant 2014 metus su 2013 metais lėmė vidaus paklausa: galutinio vartojimo išlaidos ir bendrojo pagrindinio kapitalo formavimas.



1 pav. BVP pokyčiai ir indeksas

(Lietuvos statistikos departamentas)

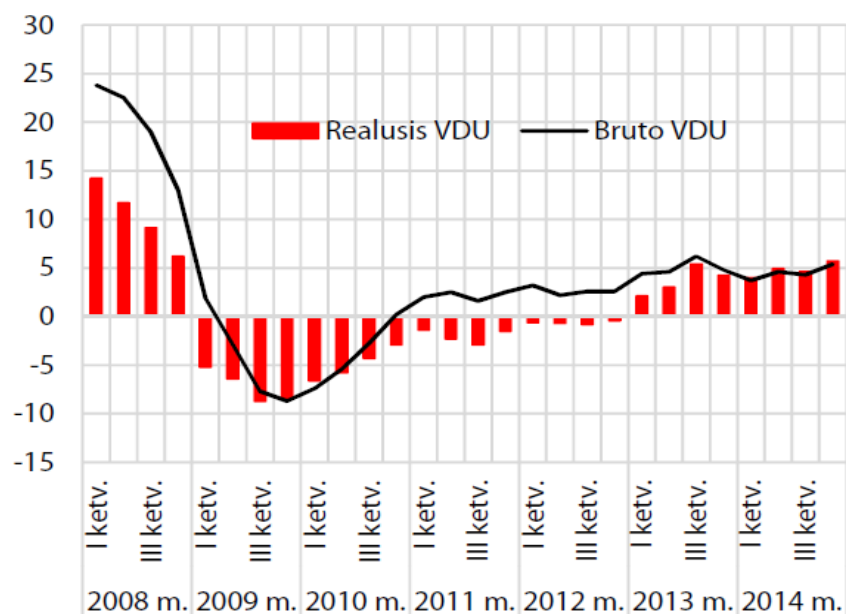
Bendrojo vidaus produkto pokyčius bei didelę įtaką gamybinių įmonių rinkai turi nedarbo lygis šalyje, kuris atitinka teigiamus pokyčius ekonominiuose rodikliuose. Nedarbo lygis ir atitinkamai bedarbių skaičius nuo 2010 metų mažėjo, kur tuo pačiu gyventojų užimtumo lygis, darbo jėga ir jos aktyvumo lygis didėjo. Taip pat jaunimo nedarbo lygio sumažėjimui įtakos turėjo darbo jėgos trūkumas bei išaugusi paklausa jauniems specialistams, o ilgalaikio nedarbo lygio mažėjimas yra siejamas daugiau su ilgalaikių bedarbių pasitraukimu iš ekonomiškai aktyvių gyventojų sąrašo nei su ilgalaikių bedarbių įdarbinimu, kadangi ilgą laiką darbo neturintys asmenys yra nemotyvuoti sugrįžti į darbo rinką.



2 pav. Nedarbo lygis, proc.

(Lietuvos statistikos departamentas)

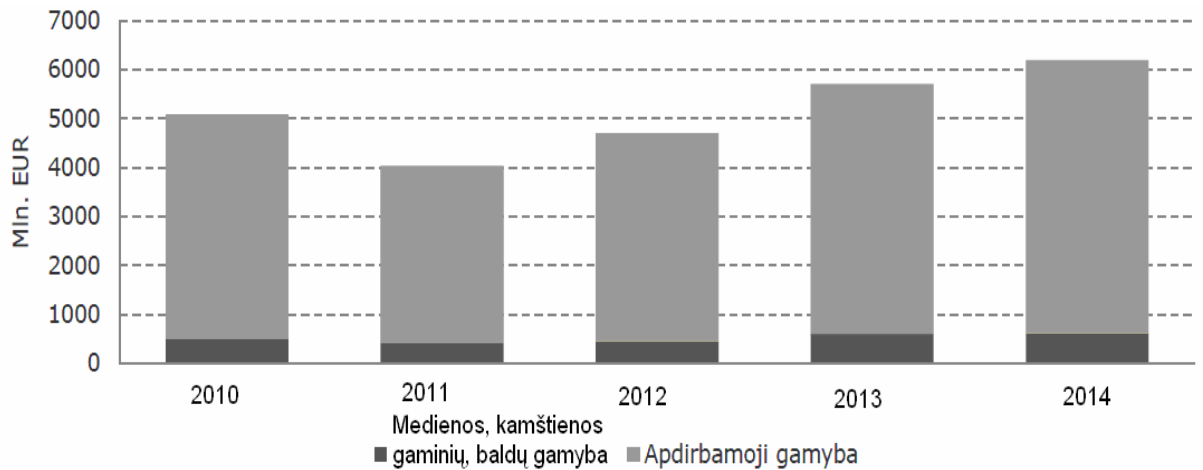
Nedarbo lygio mažėjimas yra tiesiogiai siejamas su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problema bei įtaka darbo užmokesčiui. Paskutinį 2014 metų ketvirtį dirbančiųjų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 714,50 Eurų bei palyginus su tuo pačiu 2013 metų laikotarpiu buvo didesnis 5,4 proc., o vidutinis neto darbo užmokestis, tai yra „į rankas“ per metus padidėjo 5,7 proc., kaip ir tiek pat padidėjo ir realusis darbo užmokestis. Be to, bruto vidutinis darbo užmokestis šalyje didėjo visų veiklos rūšių įmonėse, kur didelę įtaką turėjo ir Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pasikeitimas, dėl neapmokestinamų pajamų dydžio ir skaičiavimo tvarkos.



3 pav. Vidutinio darbo užmokesčio pokyčiai, palyginti su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, proc.

(Lietuvos statistikos departamentas)

Kadangi Lietuvos ekonomikos kontekste baldų gamybos sektorius vaidina svarbų vaidmenį bei baldų gamybos sektorius, po maisto ir gėrimų gamybos, yra svarbiausias apdirbamosios gamybos sektorius Lietuvoje. Apdirbamosios pramonės sektorių sudaro: maisto produktų, gėrimų, tabako, tekstilės gaminių, drabužių, odos ir odos dirbinių, medienos ir kamštienos gaminių, baldų, popieriaus gamyba, spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas, kokso ir rafinuotų naftos produktų, chemikalų ir chemijos produktų, pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų, guminių ir plastikinių gaminių, nemetamo mineralinių produktų, pagrindinių metalų, metalo gaminių, kompiuterių, elektroninių ir optinių gaminių, elektros įrangos gamyba, mašinų ir įrangos gamyba. Medienos, kamštienos gaminių ir baldų gamybos sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė kasmet siekia apie 1,5 – 2 proc., šalyje sukuriama bendrojo vidaus produkto bei sudaro apie 10 proc. apdirbamosios pramonės sukuriamos pridėtinės vertės, tai yra apie 580 mln. Eurų pridėtinės vertės kasmet.



4 pav. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė
(Lietuvos statistikos departamentas)

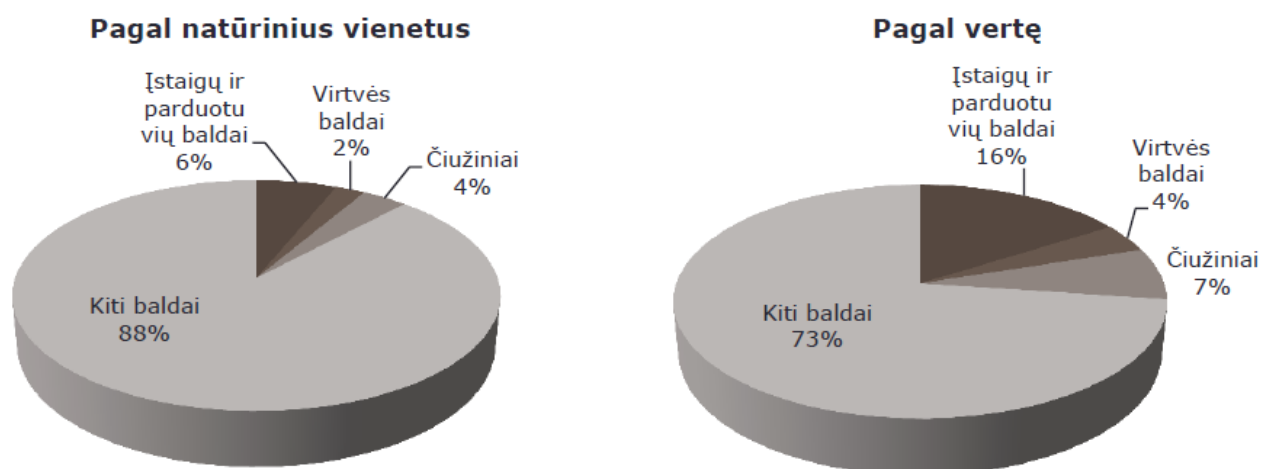
Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, bendrosios pridėtinės vertės (BPV), pramonės sektorius 2014 metais sukūrė 23,6 proc., ir tuo pačiu lyginant su 2013 metais padidėjo 2,3 proc., kur apdirbamoji gamyba padidėjo 3,3 proc. Kaip matyti iš 1 lentelės, kurioje yra pateikiami pramonės produkcijos pokyčiai 2014 metus sulyginus su 2013 metais palyginamosiomis kainomis ir veikiančių pramonės įmonių darbuotojų skaičiaus pokyčiai 2015 metų pradžią palyginus su 2014 metų pradžia, daugiausiai didėjo baldų, chemikalų ir chemijos, maisto produktų gamyba. Aktualūs yra baldų gamybos rezultatai, kuriuos lėmė išaugusi paklausa užsienio rinkose, tokiose kaip: Švedija, Jungtinė Karalystė, JAV, Norvegija, Vokietija, Lenkija, Danija, kurių pajamos siekia 68,9 proc., visų pajamų. Be to, baldų gamyba lyginant 2014 metus su 2013 metais išaugo daugiausiai iš visų pramonės sektorių, tai yra 16,2 proc., taip pat pramonės sektoriuje, baldų gamybos įmonės, yra antroje vietoje pagal darbuotojų skaičiaus didėjimą, kuris lyginamuoju laikotarpiu išaugo 7,7 proc.

1 lentelė. Pramonės sektoriaus pokyčiai (Lietuvos statistikos departamentas)

	%	mln. Eur		%	vnt.
Baldų gamyba	16,2	178	Baldų gamyba	7,7	1798
Chemikalų ir chemijos produktų gamyba	8,9	141	Maisto produktų gamyba	3,3	1253
Maisto produktų gamyba	5,1	136	Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių gamyba	3,9	773
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	15,1	68	Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	12,6	701
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių gamyba	7,1	55	Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	5,9	688
Žalios naftos ir gamtinių dujų gavyba	-4,3	-2	Pagrindinių metalų gamyba	-7,7	-55
Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	-1,3	-4	Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba	-9,0	-60
Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	-28,8	-42	Nuotekų valymas	-8,5	-63
Pagrindinių metalų gamyba	-46,8	-44	Odos ir odos dirbinių gamyba	-9,8	-105
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	-7,1	-135	Kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba	-7,2	-138

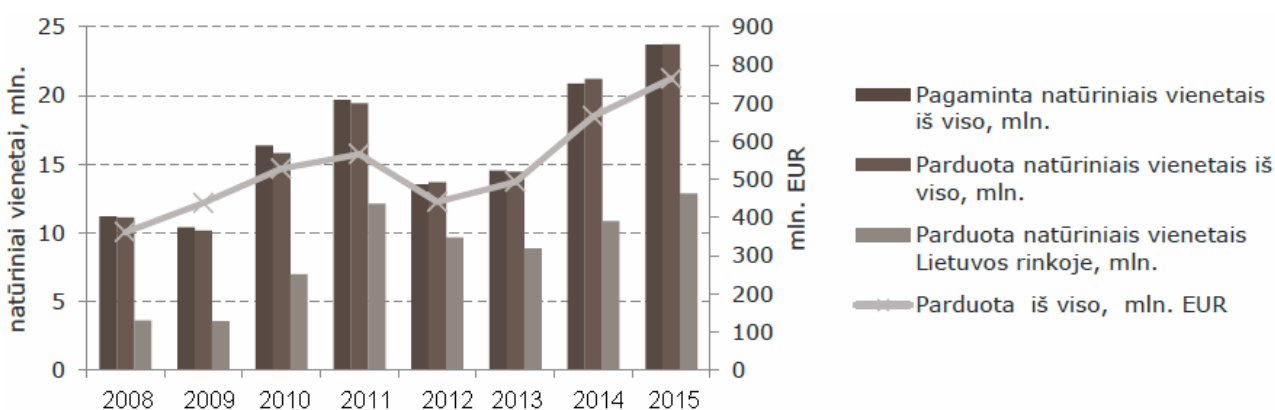
Pramonės produkcijos pokyčiai Veikiančių pramonės įmonių darbuotojų skaičiaus pokyčiai

Analizuojant baldų pramonės sektorių yra svarbi jo sandara, kur baldų sektorius yra skirstomas į: virtuves, įstaigų ir parduotuvių, kitus baldus ir čiužinius, iš kurių didžiausią dalį tiek pagal natūrinius vienetus (88 proc.), tiek pagal vertę (73 proc.) užima kitų baldų gamyba, antrąją dalį užima įstaigų ir parduotuvių baldų gamyba (pagal natūrinius vienetus – 6 proc., o pagal vertę – 16 proc.), trečią poziciją – čiužinių gamyba, kur pagal natūrinius vienetus tenka 4 proc., o pagal vertę – 7 proc., o paskutinėje pozicijoje yra virtuvės baldų gamyba, kuri pagal natūrinius vienetus užima 2 proc., o pagal vertę – 4 proc.



5 pav. Baldų sektoriaus sandara
(Lietuvos statistikos departamentas)

Darbe analizuojamos įmonės gaminama produkcija yra priskiriama prie kitų baldų gamybos, tai yra: sofų, sofų – lovų, sofų komplektų, sodo kėdžių ir krėslų, miegamojo, svetainės, sodo ir kt. baldų gamyba, siuvimo mašinų, televizorių spintelių ir kt. gamyba, kėdžių ir krėslų aptraukimas, baldų apdaila (tokia kaip purškimas, dažymas, tamponinis poliravimas ir aptraukimas), todėl yra svarbu pagamintų kitų baldų apimtys, kurios pateiktos 6 paveiksle. Jau praėjusiais 2014 metais pagamintų kitų baldų apimtys beveik dvigubai viršijo kriziniu laikotarpiu pagamintų kitų baldų apimtį, o 2015 metų po II ketvirčio ataskaitos, pagamintų kitų baldų apimtys viršijo visų 2014 metų apimtį. Taip pat yra pastebimas ženklus eksporto didėjimas, kur pagrindinės eksporto rinkos yra: Švedija, Vokietija, Jungtinė Karalystė, JAV ir Danija. Be to, yra prognozuojama, kad gaminamų kitų baldų apimtys bei eksportas augs.



6 pav. Pagamintų kitų baldų apimtys
(Lietuvos statistikos departamentas)

Taigi, gamybinių įmonių rinkoje vyrauja didelė konkurencija, kuri ypatingai aštrėja gerėjant ekonominiams rodikliams: bendrojo vidaus produkto didėjimas, nedarbo lygio mažėjimas, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, vidutinio darbo užmokesčio didėjimas, bendrosios pridėtinės vertės didėjimas, pramonės produkcijos didėjimas, veikiančių pramonės įmonių darbuotojų skaičiaus didėjimas, pagamintų baldų apimčių ir pardavimo apimčių didėjimas, baldų sektoriaus eksporto didėjimas. Tai įrodo, kad Lietuvoje baldų rinkai yra numatomos teigiamos ir rinkos augimą orientuotos tendencijos, kur didės ir konkurencija, todėl yra svarbu konkurencinio pranašumo įgijimas.

1.2. Konkurencingumo didinimo probleminė analizė

Konkurencingumas šiandieninėje visuomenėje yra dažnas mokslinių tyrimų objektas, bet taip pat ir populiarus sąvoka, kurią naudoja tiek verslo atstovai, tiek ekonomistai bei politikai. Konkurencingumą analizuoja daugybė autorių, darbe remiamasi autoriais: Stanikūnas R. (2009), Reiljan J. ir kt. (2000), Silickas J., Ginevičius R. (2008), Griffiths A., Zammuto F. R. (2005), Beniušienė I., Svirskienė G. (2008), Diskienė D., Marčinskas A. (2001), Shankar V., Carpenter G. S. (2012), Sinkienė J. (2008), Meilienė E., Snieška V. (2010), Žitkus L. (2005), Valodkienė G., Snieška V. (2012), Sūdžius V., Ginevičius R. (2007), Adomaitis S. (2010), Gottschalg O., Zollo M. (2007), Vilpišauskas R. (2004), Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. (2010), Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003), Aaker D. A. (2005), Obrazcovas V. (2006), Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2012). Konkurencingumas lemia subjekto, kuriuo gali būti valstybė, ūkio šaka, įmonė, asmenų grupė, pavienis asmuo, ekonominę bei socialinę gerovę, prestižą, o per mažas konkurencingumas gali nulemti didelius praradimus bei tapti žlugimo priežastimi. Konkurencingumas pasižymi galėjimu gaminti ir parduoti homogeniškus gaminius konkurencinėse rinkose palankesnėmis kainomis nei kitos įmonės bei be subsidijų, galėjimu gaminti unikalius gaminius ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams, tai yra inovacinius gaminius, jų patobulinius, kurių kitos įmonės negalėtų pagaminti. Konkuruojant rinkoje yra svarbu įvertinti įmonės: potencialą, tobulėjimo bei plėtros galimybes, esamą gamybinę veiklą, naujos produkcijos ar paslaugų projektavimą bei realizavimą, esamas produkcijos kainas, kokybę, naujumą, madingumą, įvairovę, dizainą, pakuotę, pristatymo laiką, atsiskaitymo sąlygas bei kitus konkurencinėje kovoje galinčius padėti aspektus. Be to, kiekvienai įmonei, veikiant tam tikroje aplinkoje, yra susiduriama su įvairiomis problemomis ir iškyla probleminiai klausimai: kokia įmonės užimama pozicija rinkoje? Kaip išlaikyti ar sustiprinti pozicijas rinkoje? Kokią produkciją gaminti arba kokią paslaugą teikti? Kaip geriau patenkinti vartotojų poreikius bei išpildyti jų lūkesčius? Kadangi rinka, kurioje veikia įmonė, pasižymi nepastovumu, tai yra būtina iširti rinką ir reaguoti į joje vykstančius pokyčius, siekiant išlikti ir sėkmingai toliau konkuruoti rinkoje. Konkurencingumas yra sudėtinga kompleksinė sąvoka, kurią vienareikšmiškai apibūdinti yra sudėtinga dėl plataus šio termino vartojimo spektro, nes ją apibūdina įvairių sričių specialistai pagal savo srities požiūrį. Kalbant apie įmones kaip apie objektus, konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip sudėtinga santykinė charakteristika, kuri apibūdina tam tikro objekto gebėjimą konkuruoti, kintant laiko, vietos bei sąlygų atžvilgiu. Sudėtinga charakteristika, nes siekiant išmatuoti yra reikalinga įvertinti daug įvairių rodiklių bei pačio objekto savybių, kuriems išmatuoti literatūroje yra pateikiama daug skirtingų metodikų. Santykinė charakteristika, nes konkurencingumą reikia lyginti su kitais

panašiais objektais, jų savybėmis ir rodikliais. Konkurencingumo kitimas laiko, vietos ir sąlygų atžvilgiu, perteikia, kad pati organizacija, produktas ar paslauga, darbuotojas, technologijos jei netobulėja, tampa nebe konkurencingi rinkoje. Taip pat konkurencingumas įvertina ne tik objekto gebėjimą užimti tam tikrą konkurencinę poziciją, bet ir numato potencialias galimybes išlaikyti poziciją rinkoje bei ją pagerinti. Čia tampa aktualus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimas, kuris prasideda nuo vertės kūrimo ir paskirstymo, o pranašumas yra pripažįstamas, kai tai lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje yra užimama tam tikra dalis. Konkurencinėje kovoje laimėti gali tos įmonės: kurios pirmosios randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių bei pasiekia aukščiausią gamybos rezultatyvumo lygį; kurios išstobulinusios sugebėjimą jautriai reaguoti į rinkos pokyčius ir adaptuotis prie jos; kurios gali pasiūlyti vartotojų vertinamus išskirtinius bei unikalius produktus ar paslaugas (žinoma tol, kol kartu konkuruojančios įmonės to nepadare). Organizacijos siekdamos išlikti ir klestėti rinkoje privalo išlaikyti vis didesnę augimo tempą, priimti rinkos iššūkius ir netradicinius sprendimus, kadangi išorinės, organizacijas veikiančios, sąlygos tampa vis sudėtingesnės. Be to, yra svarbus rinkoje veikiančių organizacijų augimas, plėtra, gebėjimas veikti naujomis sąlygomis, reakcija į kintančią išorinę aplinką, tai yra būtina organizacijoms perimti šiuolaikinio verslo inovacijas ir sugebėti pasinaudoti jų teikiamais privalumais, kaip vienas iš būdų organizacijoms pasirenkant plėtros strategiją yra veiklos diversifikacija. Diversifikaciją savo darbuose analizuoja: Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008), Ansoff H. J. (1957), Kutut I., Ginevičius R. (2005), Kšivickienė D., Ribašauskienė E. (2007), Sūdžius V., Ginevičius R. (2007), Obrazcovas V. (2006), Shankar V., Carpenter G. S. (2012), Ginevičius R., Petraškevičius V. (2007), Leinbach T., Bowen J. (2004), Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008), Šimkūnaitė J. (2012). Literatūroje yra išskiriama diversifikacijos rezultatai ir teikiami privalumai organizacijoms, nusprendusioms diversifikuoti veiklą, tai yra, veiklos praplėtimas giminingomis arba negiminingomis veiklos sritimis bei geografiniu aspektu – „įėjimu“ į naujas rinkas, tačiau nėra konkretizuota, kokioje situacijoje įmonė yra pasirengusi diversifikuotis. Siekiant nustatyti sąlygas, kurioms esant organizacija yra pasirengusi diversifikuotis yra tikslinga išskirti diversifikacijos tikslus, kurie nurodo diversifikacijos sukeliamą efektą bei padeda identifikuoti būseną, kuriai esant organizacija yra pasiruošusi siekti diversifikacijos tikslų.

Organizacija apsisprendusi konkurencingumą didinti diversifikuojant veiklą privalo įvertinti, kad tai bus susiję su esminėmis permainomis visose organizacijos srityse, tai yra, tiek gamyboje, tiek valdyme, tiek rinkodaroje – tai literatūroje akcentuoja Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008), todėl yra svarbu nuosekliai išanalizuoti aplinkas, kurios įtakoja organizaciją. O įmonė yra veikiamą išorinės, konkurencinės bei vidinės aplinkos, kurių analizės aspektus pateikia Meilienė E., Snieška V. (2010). Tai išanalizavus bei įvertinus įmonę veikiančias aplinkas galima numatyti veiklos

diversifikacijos galimybes, kurių dėka gali būti įgyvendinti diversifikacijos tikslai, jų svarbą literatūroje išskiria Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008), Ginevičius R. (2012), Ansoff H. J. (1957) ir Šimkūnaitė J. (2012). Siekiant įgyvendinti diversifikacijos tikslus yra būtina nustatyti kryptį, kokia linkme įmonės veikla bus diversifikuojama, tai rekomenduojama pasirinkti diversifikacijos strategiją, kuria remiantis bus diversifikuojama įmonės veikla. Diversifikacijos strategijos bei jos taikymo metodus literatūroje pateikia Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008), Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008). Tik remiantis literatūroje autorių pateikiamais veiklos diversifikacijos teoriniais aspektais bus galima sudaryti konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modelį, kuriuo remiantis bus analizuojami gamybinių įmonių veiklos diversifikavimo sprendimai siekiant padidinti konkurencingumą rinkoje.

2. GAMYBINIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ DIVERSIFIKUOJANT ĮMONĖS VEIKLĄ TEORINIS PAGRINDIMAS

2.1. Konkurencingumo samprata ir konkurencingumą sąlygojantys veiksniai

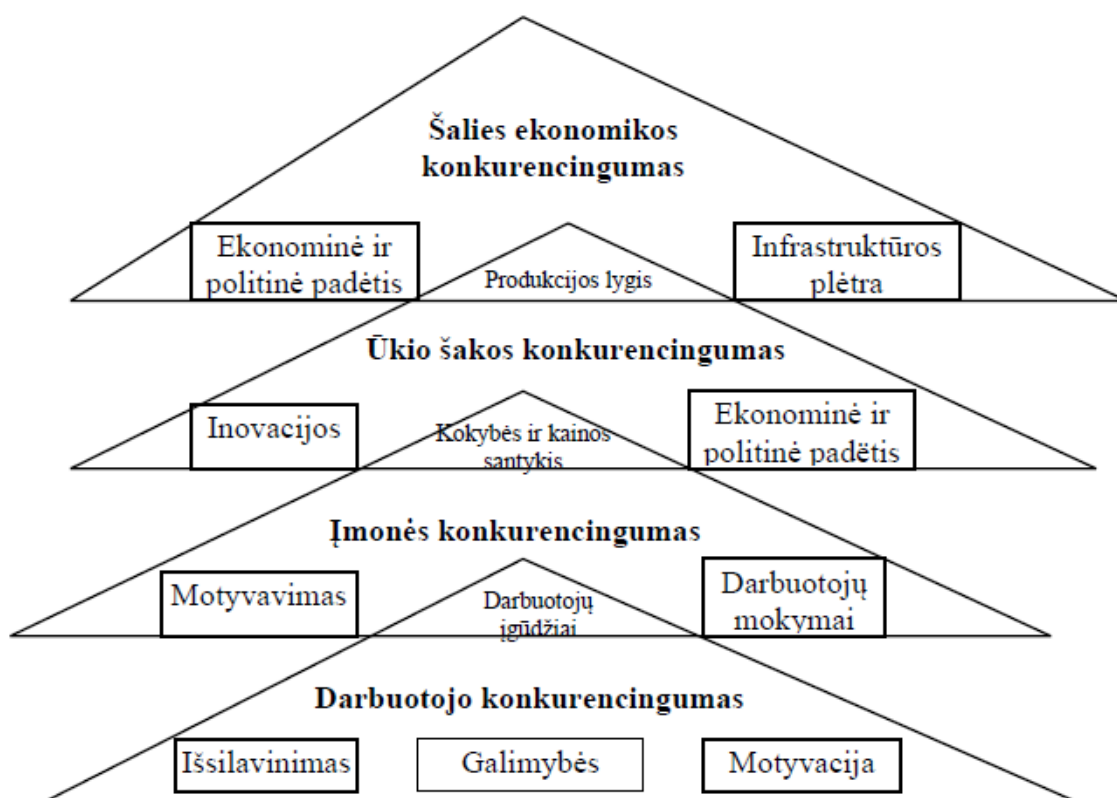
Kadangi šiandieninėje verslo aplinkoje organizacijos kasdien susiduria su vis stiprėjančia konkurencija, todėl yra aktualūs konkurencingumo sampratos aspektai, kurie literatūroje skirtingų autorių yra pateikiami įvairiai. Remiantis Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymu (2012), konkurencija yra traktuojama kaip varžybos, kurių metu fiziniai ir juridiniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių ir paslaugų gamybą ir jos efektyvumo didinimą.

Be to, konkurenciją varžyboms prilygina ir Kvainauskaitė V. ir Snieška V. (2003), kurie teigia, kad konkurencija – tai „keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo“. Panašią konkurencijos sąvoką pateikia ir Stanikūnas R. (2009), kur konkurencija prilyginama varžymosi procesui dėl rinkų ir vartotojų, siekiant ekonominės naudos, o Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S. ir Virvilaitė R. (2012) teigia, kad konkurencija pasireiškia tarp įmonės prekių, paslaugų ir prekių ženklų ir yra traktuojama kaip neprognozuojamas procesas, priklausantis nuo konkrečios situacijos. Analizuojant konkurencijos sąvoką kartu yra pateikiama ir konkurencingumo samprata, kuri yra apibrėžiama kaip ekonominis reiškiny, paremtas bendradarbiavimu, varžantis ir lenktyniaujant dėl gamybinių procesų tobulinimo, naujovių diegimo, prekių ar paslaugų kokybės gerinimo, vystant esmines kompetencijas.

Valodkienė G., Snieška V. (2012) teigia, kad konkurencingumas – tai gebėjimas laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios atitinka tarptautinių rinkų reikalavimus ir tuo pačiu išlaiko ir kelia gyventojų realiųjų pajamų lygį. O Vilpišauskas R. (2004) konkurencingumą aiškina kaip gebėjimą konkuruojant nulemti aukštą gamybos veiksnių pajamų ir užimtumo lygį. Griffiths A., Zammuto F. R. (2005) konkurencingumą pateikia kaip gebėjimą sukonstruoti, pagaminti ir parduoti prekes geresnes nei konkurentų, įskaitant ne tik kainas, bet ir kitus veiksnius skatinančius konkurencingų prekių gamybą. Pasak Pačėsos N. ir Puko V. (2002) „įmonės konkurencingumas – tai santykinė konkrečios įmonės savybė, išreiškianti jos plėtojimosi skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių pagal žmonių poreikių patenkinimo lygį savo prekėmis ir gamybos efektyvumu“. Taigi, konkurencingumą galima apibrėžti kaip įmonės gebėjimą

prisitaikyti prie rinkos konkurencijos sąlygų, gaminant kokybiškas prekes ar teikiant kokybiškas paslaugas (geriau nei konkurentai), užtikrinant ir didinant įmonės pajamas.

Remiantis Reiljan J. ir kt. (2000) estų ekonomistais yra apibrėžti keturi konkurencingumo lygmenys (žr. 7 pav.): atskiro žmogaus – darbuotojo konkurencingumas, įmonės, ūkio šakos ir valstybės. Kaip matyti iš paveikslo, konkurencingumo lygiai yra išsidėstę hierarchine tvarka, tai yra, kiekvienas aukščiau esantis ūkio subjektas gauna susiformavusį žemesnįjį ūkio subjektą kaip įplauką savo veiklai ir naudoja jį ir kitas savo turimas aplinkos sąlygas savo konkurencingumui kurti.

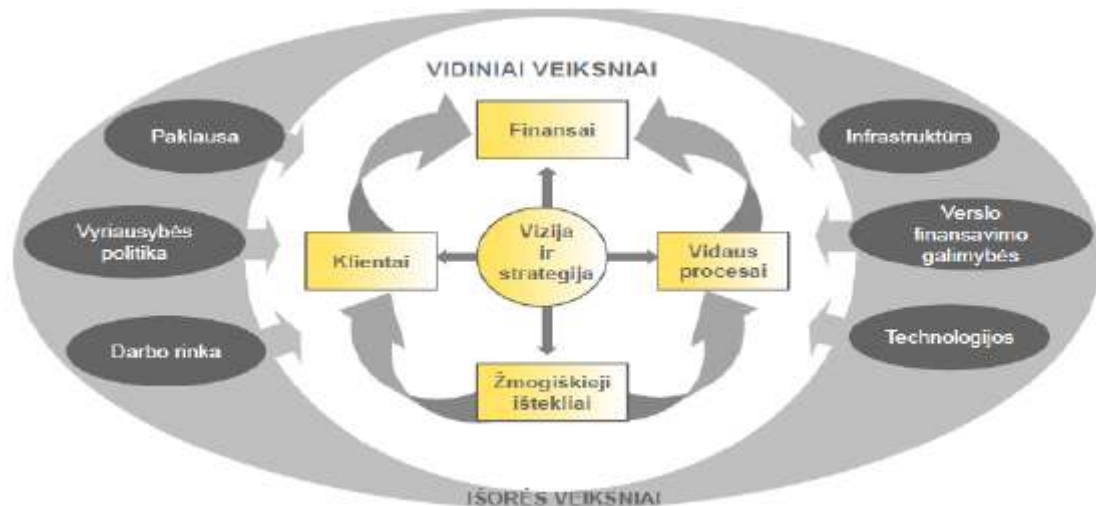


7 pav. Ryšiai tarp konkurencingumo lygių

(Reiljan J. ir kt. (2000))

Šis estų ekonomistų ryšys tarp konkurencingumo lygių atspindi literatūroje pateikiamus įmonės konkurencingumą lemiančius veiksnius.

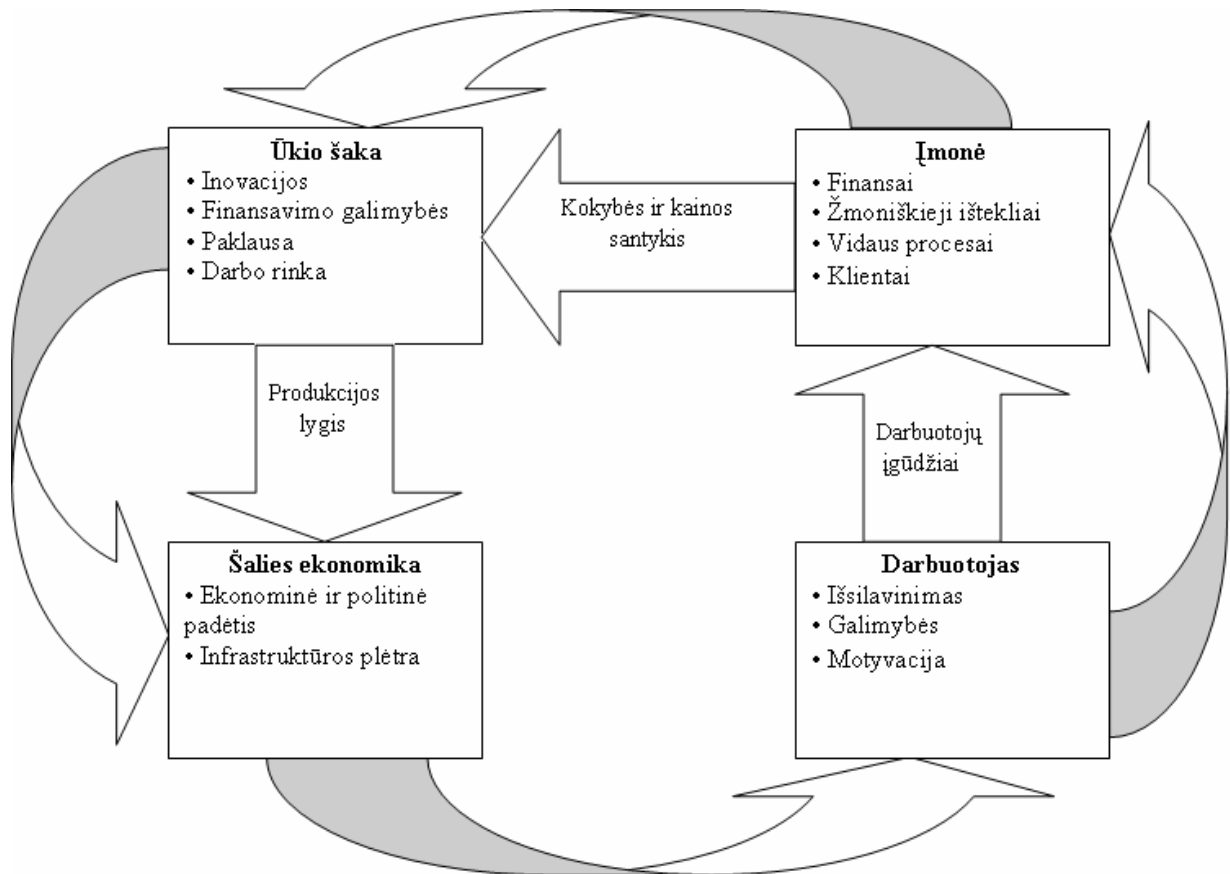
Remiantis Adomaičiu S. (2010), kuris savo darbe įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius (žr. 8 pav.) skirsto į vidinius ir išorinius. Vidinius veiksnius sudaro: finansai, klientai, vidaus procesai ir žmoniškieji išteklių, kurie įtakoja įmonės viziją ir strategiją, o išorinius veiksnius – paklausa, vyriausybės politika, darbo rinka, infrastruktūra, verslo finansavimo galimybės, technologijos, kurie įtakoja įmonę.



8 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

(Adomaitis S. (2010))

Atlikus mokslinės literatūros analizę remiantis Lietuvos ir užsienio autoriais – Marčinsku A., Diskiene D. (2001), Meiliene E., Snieška V. (2010), Silicku J., Ginevičiumi R. (2008), Stanikūnu R. (2009), Sinkiene J. (2008), Staskevičiūte G., Tamošiūniene R. (2010), Sūdžiumi V., Ginevičiumi R. (2007), Vilpišausku R. (2004) Beniušiene I., Leinbach T., Bowen J. (2004), Svirskiene G. (2008), Aaker D. A. (2005), Valodkiene G., Snieška V. (2012) – bei apibendrinus Adomaičio S. (2010) ir estų ekonomistų pateikiamus konkurencingumo veiksnius, galima įmonių konkurencingumą sąlygojančius veiksnius suskirstyti į keturias grupes (žr. 9 pav.): šalies ekonomika, ūkio šaka, įmonė ir darbuotojas. Kaip matyti iš 9 paveikslo, kiekviena grupė tarpusavyje yra susijusi ir įtakoja viena kitą.



9 pav. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai

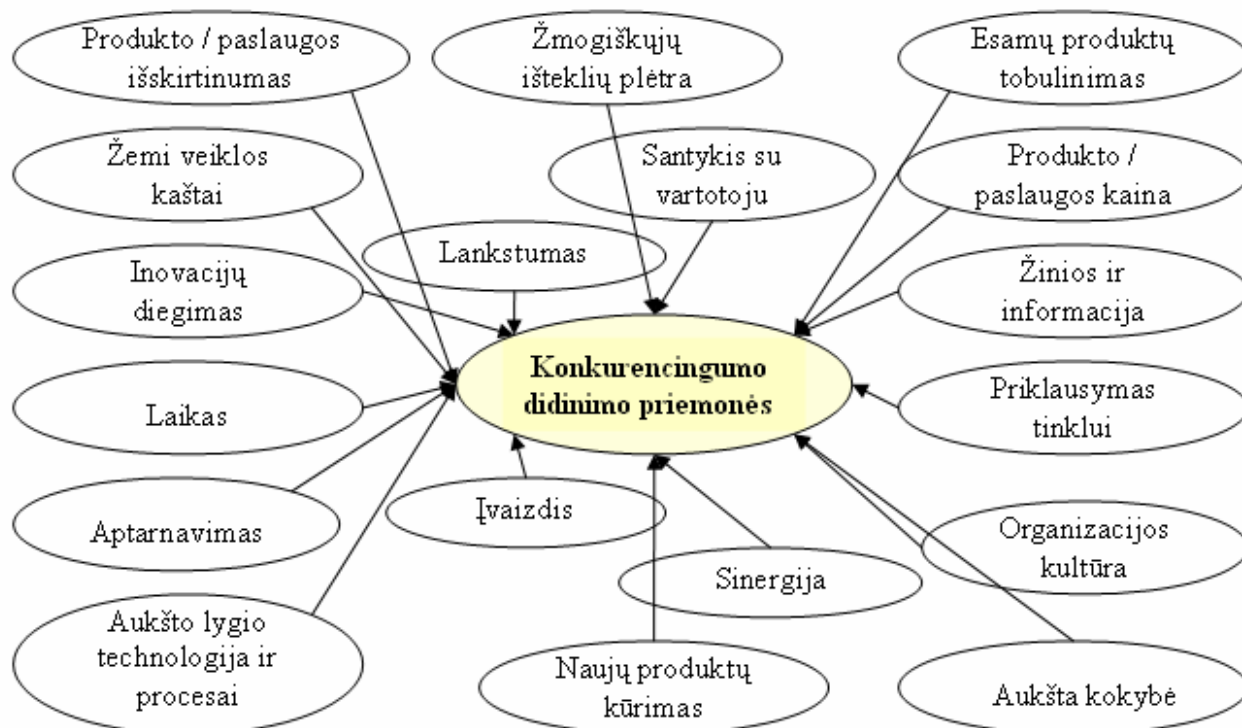
(Adaptuota pagal Reiljan J. ir kt. (2000), Adomaitis S. (2010))

Analizuojant gamybinės įmonės konkurencingumą, būtina išanalizuoti visus veiksniai, nes siekiant didinti konkurencingumą reikia sukurti unikalų pranašumą, adaptuojantis išorinėje aplinkoje per savo vidinius išteklius užmezgant ryšius ir sąveikaujant su aplinka.

2.2. Konkurencingumo didinimo priemonės

Literatūroje nėra aiškiai apibrėžtų konkurencingumo didinimo priemonių, kurios garantuotų ilgalaikį ir neblėstantį konkurencinį pranašumą rinkoje. Siekiant įgyti konkurencinį pranašumą kiekviena įmonė, atsižvelgdama į veiklos specifiką ir turimus resursus turi pasirinkti konkrečias priemones, ar jų kompleksą, siekdama įgyvendinti konkrečius tikslus ir svarbiausia iš jų – įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Pranašumas privalo būti pakankamai reikšmingas, kad išsilaikytų keičiantis aplinkai, privalo būti pripažintas vartotojų tarpe bei sunkiai imituojamas konkurentų. Remiantis Gottschalg O ir Zollo M. (2007), Dumčiuvienė D. ir kt. (2011), Leinbach T., Bowen J. (2004), Kayis B., Kara S. (2005), Beniušienė I., Svirskienė G. (2008), Diskienė D., Marčinsku A.

(2001), Cristopher M., Peck H. (2003), Stanikūnu R. (2009), išskirtos konkurencingumo didinimo priemonės (žr. 10 pav.).



10 pav. Konkurencingumo didinimo priemonės

(Parengė darbo autorė)

Pasak Gottschalg O ir Zollo M. (2007) konkurencingumo didinimo šaltiniu yra išskiriami žmogiškieji ištekliai, kadangi juos yra sunku imituoti ir perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. O pasak Dumčiuvienės D. ir kt. (2011) yra svarbu išskirti, inovacijų diegimą, kur esminiu inovacijų generatoriumi yra laikomos žinios ir informacija, kurias gauna įmonių darbuotojai bei tai skatina tolimesnius pokyčius. Čia yra išskiriami ir žemi veiklos kaštai, kurie įgyjami dažniausiai gamybos procese įdiegus masto ekonomiją, kur sudaroma galimybė kurtis koalicijoms ir tarptautinėms strateginėms sąjungoms. Pasak Leinbach T., Bowen J. (2004) konkurencinio pranašumo šaltiniu gali būti produkto ar paslaugos kaina ir / ar išskirtinumas. Taip pat šie autoriai išskiria ir įmonių priklausymą tinklui, kurio dėka įmonės tampa lankstesnėmis bei galinčiomis konkuruoti. O šiandieninėje rinkoje vis labiau išryškėja laiko svarba, nes laiko sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojų poreikius, tuo pačiu sumažinant išlaidas ir įgyjant daugiau lankstumo. Pasak Cristopher M., Peck H. (2003) yra išskiriami trys laiko aspektai: rinkai skirtas laikas – laikas, reikalingas verslui, rinkos atpažinimui, reikalingo produkto pagaminimui ir pateikimas rinkai, pateikimui skirtas laikas – laikas reikalingas pritraukti vartotojus ir pateikti

vartotojų lūkesčius tenkinantį produktą, reagavimui skirtas laikas – laikas, reikalingas gaminamos produkcijos pritaikymui prie kintančios rinkos paklausos. Lankstumas įgyjamas sugebant efektyviai atsakyti į besikeičiančius ir augančius vartotojų poreikius. Taip pat pasak Kayis B., Kara S. (2005) konkurencingumo didinimo priemonėmis galima išskirti ir aukštesnį kokybės lygį, santykius su vartotojais, klientų aptarnavimą, vietos naudingumą. Taigi, konkurencingumui didinti yra išskiriamos tokios priemonės kaip: žinios ir informacija, produkto kaina, rinkos papildymas naujais produktais, aukšta kokybė, žemi veiklos kaštai, lankstumas, inovacijų diegimas, santykis su vartotoju, įvaizdis, aukšto lygio technologija ir procesai, tarptautinės sąjungos ir koalicijos, priklausymas tinklui, aptarnavimas, laikas, produkto diferenciacija, organizacijos kultūra, žmoniškieji išteklių, sinergija – įgyjama per veiklos diversifikaciją.

2.3. Veiklos diversifikacija kaip konkurencingumo didinimo priemonė

2.3.1. Diversifikacijos samprata ir tikslai

Lietuvių kalbos žodyne diversifikacija (lot. diversificatio - įvairinimas) pateikiama kaip įvairi raida, įmonių, susivienijimų gaminamų prekių nomenklatūros plėtimas, įvairinimas. Siekiant aiškiau suprasti diversifikacijos sampratą, 2 lentelėje yra pateikiami autorių požiūriai į diversifikaciją.

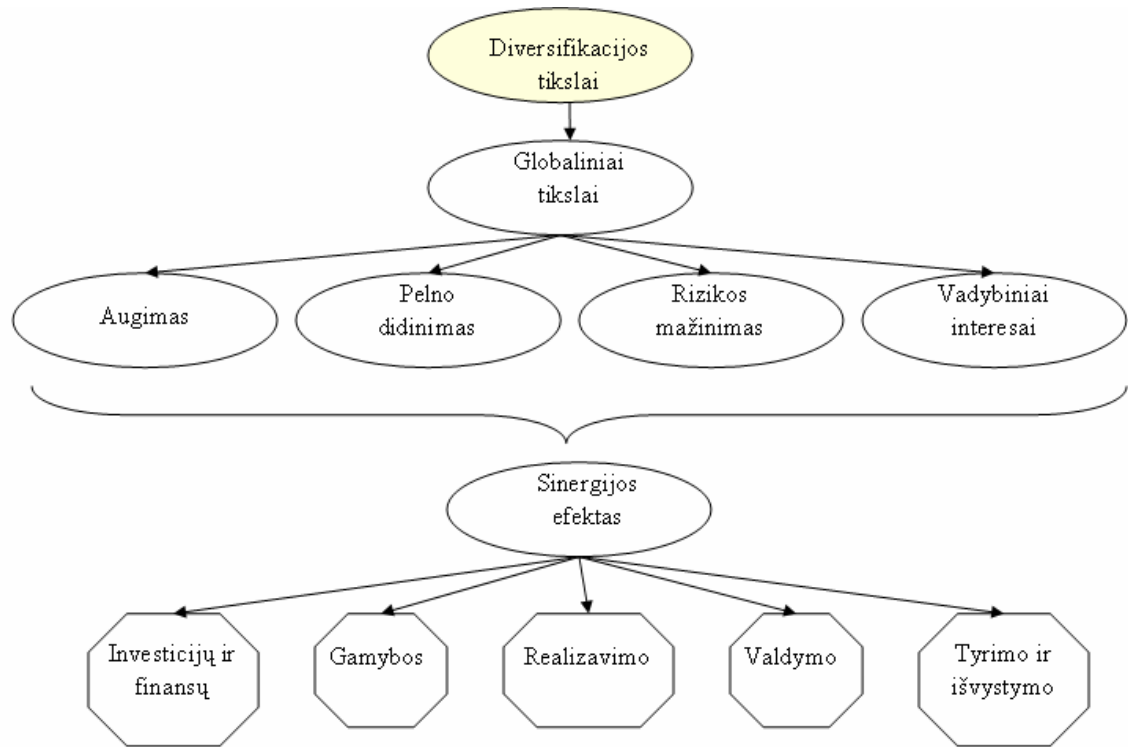
2 lentelė. Diversifikacijos samprata

(Parengė darbo autorė)

Autorius	Diversifikacijos sampratos turinys
Kšivickienė D., Ribašauskienė E. (2007)	Diversifikacija – tai alternatyvios veiklos plėtra.
Obrazcovas V. (2006)	Diversifikacija – tai procesas, kurio pagalba įmonė siekia padidinti pardavimus, siūlydama naujas ir patobulintas prekes naujoms rinkoms.
Ginevičius R. ir Petraškevičius V. (2008)	Diversifikacija – tai produktų, kurie nuo įmonėje gaminamų produktų skiriasi galimybe realizuoti naujose rinkose, išleidimas. Diversifikacija – tai „įėjimas“ į naujas rinkas, kuriose yra susidariusios sąlygos įmonei gaminti naujus produktus.

	Diversifikacija – tai ilgalaikiai sprendimai, susiję su gamybinės programos plėtojimu (nekeičiant tos „dalies, kuri išreiškia įmonės esmę“).
Ginevičius R. (2012)	Diversifikacija – tai įmonės ar verslo „įėjimas“ į naujas veiklos sritis, kuris skatina tam tikrus administracinės struktūros, sistemų bei kitų valdymo procesų pakitimus.
Ansoff H. J. (1957)	Diversifikacija – tai produktų, besiskiriančių nuo iki šiol gamintų, išleidimas ir pardavimas naujose rinkose.
Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008)	Diversifikacija – tai veiksmingas įmonės išlikimo veiksnys, vykdant gamybinės programos pakitimus, kurie užtikrina įmonės prisitaikymą prie išorinės aplinkos.
Shankar V. Carpenter G. S. (2012)	Diversifikacija – tai įmonės plėtra, kuri vykdoma pagal skirtingas pirkėjų grupes, kurias reikia patenkinti, pagal pirkėjų poreikius, kurie patenkinami konkrečiais produktais, bei pagal technologijas ar būdus, kaip tie poreikiai yra patenkinami.
Sūdžius V., Ginevičius R. (2007)	Diversifikacija – tai organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visai nesusijusiais produktais, veiklomis.
Šimkūnaitė J. (2012)	Diversifikacija – tai naujų ir senų produktų pateikimas esamoje bei naujoje rinkoje.

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktos diversifikacijos sampratos, įvairūs autoriai šį veiksni pateikia skirtingai. Be to, Obrascovas V. (2006) pateikia ir kitą diversifikacijos sampratą, kur diversifikacija yra prilyginama įmonės siekiui įvesti naujas prekes, „kurios pasižymi jau esamu įmonės technologiniu ir rinkodaros sinergizmu – šios prekės ar produkcija traukia naujas vartotojų grupes“. O remiantis Ginevičiaus R. ir Petraškevičiaus V. (2008) pateiktais diversifikacijos teoriniais aspektais, diversifikacija yra pateikiama kaip viena iš pagrindinių įmonės augimo strategijų. Apibendrinant analizuojamų autorių diversifikacijos sampratas, galima teigti, kad visi autoriai diversifikaciją pateikia kaip įmonės plėtrą, orientuotą į augimą, tai būtų tiek rinkos, tiek produktų įvairovės, tiek patenkintų vartotojų lūkesčių didėjimas. Remiantis Kutut I., Ginevičiumi R., Kutut V. (2008), Ginevičiumi R. (2012), Ansoff H. J. (1957) ir Šimkūnaite J. (2012), yra išskiriami globaliniai ir iš jų kylantys diversifikacijos tikslai (žr. 11 pav.).



11 pav. Diversifikacijos tikslai

(Parengė darbo autorė)

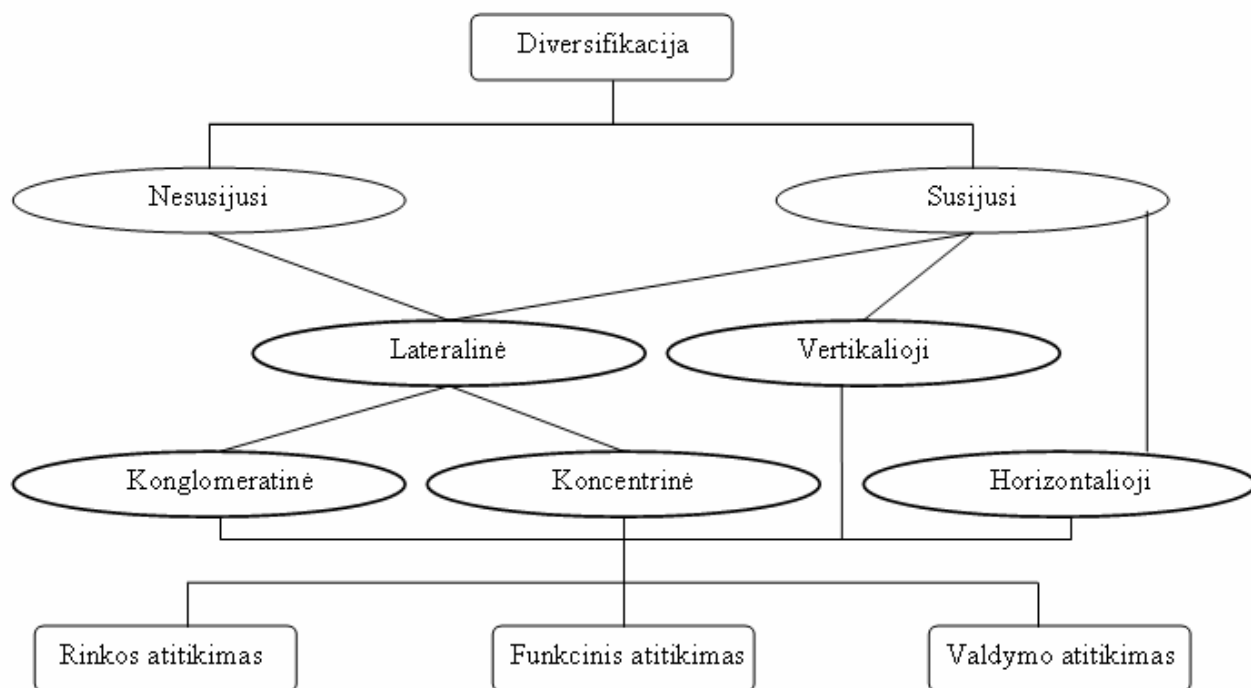
Prie globalinių tikslų yra priskiriama: rizikos mažinimas, pelno ir vadybiniai interesai, augimas, o prie kitų: sinergijos efektas – gaunamas iš veiklos skirtingose srityse, sąlygų sudarymas tolimesnei įmonės plėtrai ir augimui, įmonės bei jos akcijų vertės padidinimas ir kt. Rizikos mažinimo tikslas – čia į diversifikaciją žiūrima kaip į įmonės komercinės ir ūkinės veiklos rizikos sumažinimo priemonę, kadangi remiantis diversifikuota gamybine programa yra didesnė galimybė išlyginti atskirų produktų sezoninius, konjunktūrinius ir struktūrinius paklausos svyravimus, taip pat čia pasireiškia ir vidinės įmonės rizikos mažinimas, dėl diversifikacijos sumažėja rizika akcininkams, darbuotojams prarasti darbą. Pelno didinimo tikslas – pasireiškia diversifikuotos įmonės padidėjusių įplaukų dėl naujų produktų realizavimo bei sinergijos efekto, kuris pasireiškia dėl esamų veiklos sričių sąveikos su naujomis. Augimo ir plėtros rinkoje tikslas – pasireiškia „jėga“ rinkoje, diversifikuota įmonė automatiškai yra didesnė ir taip pat užima didesnę rinkos dalį, tai gali įtakoti produktų kainas rinkoje bei yra mažiau jautri rinkos pokyčiams, iš čia taip pat atsiranda ir galimybė gauti didesnį pelną. Vadybinių interesų tikslas – pasireiškia žinių vadybos ir intelektualio kapitalo plėtojimu įmonėje. Pasak Kvedaravičiaus J. ir Narbutienės I. (2005) sinergija pasireiškia, „kai atskiros dalys, susijungusios į visumą, turi naujai prieš tai neturėtų savybių, funkciškai papildydamos viena kitą sukuria daug didesnę efektą“. Taip pat sinergija pasireiškia: investicijose ir

finansuose (išlyginami lėšų svyravimai tarp skirtingų gamybos sričių), gamyboje (didesni gamybos mastai mažina atskirų produktų gamybos kaštus), realizavimo (taikant bendrą reklaminę kampaniją, bendrus pateikimo ir paskirstymo kanalus), valdymo (naujų produktų gamybai ir pateikimui rinkoje yra naudojama jau turima patirtis ir potencialas), tyrimo ir išvystymo (bendras naujovių diegimas ir naudojimas) srityse.

Taigi, diversifikaciją galima apibrėžti kaip įmonės veiklos papildymą naujomis veiklomis ar produktais tiek vienaip ar kitaip susijusiais su įmonės veikla, arba visiškai nesusijusiais, orientuotą į įmonės augimą, kur augimas yra vienas iš pagrindinių įmonės tikslų. Taip pat yra svarbūs ir vadybiniai interesai, pelno augimas, rizikos mažinimo tikslai bei sinergijos efektas, kuris sukuria efektyvesnius rezultatus, kurie yra pasiekiami taikant diversifikaciją įmonės veikloje.

2.3.2. Diversifikacijos rūšys ir strategijos

Kadangi diversifikacija įmonėms suteikia naujas galimybes bei pagrindą naujoms rinkoms, tai yra aktualus diversifikacijos įgyvendinimo būdas, kuris gali būti tiek vidinis, tiek išorinis. Priklausomai nuo diversifikacijos įgyvendinimo būdo, remiantis Kutut I., Ginevičiumi R., ir Kutut V., (2008) yra išskiriamos diversifikacijos rūšys: produkto diversifikacija ir geografinė diversifikacija. Produkto diversifikacija – tai tokia diversifikacijos rūšis, kai įmonė, „išleisdama naujus produktus naudojasi nuosava plėtra ir gamyba arba kitų įmonių ar jų dalių pirkimu, susiliejimu su jomis, dalyvavimu bendrose sąjungose, įsigyjant licenzijas“. Geografinė diversifikacija – tai tokia diversifikacijos rūšis, kai įmonė jau su esamais pasiūlymais skverbiasi į naujas, patrauklias ir perspektyvias, rinkas, esančias tose pačiose regionuose ir kraštuose. Remiantis Kutut I., Ginevičiumi R., Kutut V. (2008) yra išskiriami diversifikacijos tipai / strategijos, kurios atsispindi 12 paveiksle.



12 pav. Diversifikacijos strategijos

(Sudaryta pagal: Kutut I., Ginevičius R., ir Kutut V. (2008))

Kaip matyti iš 12 paveikslo, diversifikacija gali būti susijusi – tai tokia diversifikacija, kuriai esant yra gaunamas sinergijos efektas dėl įvairių veiklos aspektų skirtinguose verslo vienetuose atitikimo technologijoje, personalo įgūdžiuose, paskirstymo ir apsirūpinimo resursais kanaluose, veiklos methoduose, vadybinėje praktikoje ir kt., o nesusijusi diversifikacija – tai lateralinės diversifikacijos atšaka – konglomeratinė diversifikacija, kuri pasižymi naujų, nepriklausomų verslo vienetų įsigijimu, be to jie yra nesusiję su jau turimais, „o nuosavybės pasikeitimas nepakeičia jų esmės ir funkcionavimo“. Įmonė taikanti šią diversifikaciją pasižymi sąnaudų valdymo ekonomija bei geresniu valdymo potencialo panaudojimu. Susijusiai diversifikacijai yra priskiriama: horizontali, vertikali ir lateralinė – koncentrinė diversifikacijos. Horizontalioji diversifikacija pasižymi įmonės veiklos programos ir pajėgumų išplėtojimu, kur naujai pagaminti produktai turi ryšį su iki dabar gaminamais produktais ir rinkomis, nekeičiant gylio, o išplečiant į plotį. Taikant šią diversifikaciją įmonė turi galimybę naudotis turimomis naujovėmis, potencialu bei ištekliais, produktų paskirstymo ir pardavimo sistemomis, veiklos profiliu, technologijomis, be to ši diversifikacija yra mažiausiai rizikinga ir yra pasiekiamas vidinis sinergijos efektas. Vertikali diversifikacija pasižymi įmonės gamybinės programos plėtojimu į gylį. Taikant šią diversifikaciją yra naudojama vieninga distribucijos sistema, patikimas aprūpinimas ištekliais bei geresnės produkcijos realizavimo galimybės. Be to, vertikali diversifikacija gali būti priekinė – tai tokia

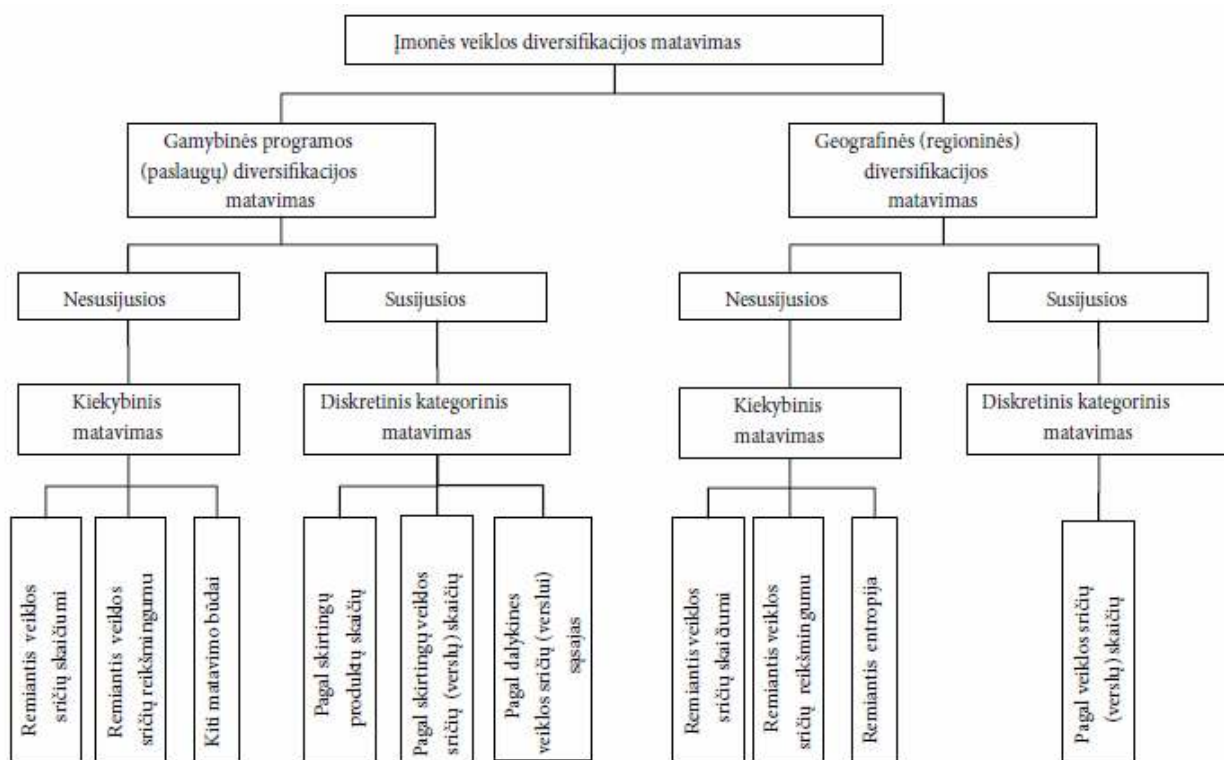
diversifikacija, kai įmonės gamybos programa yra plėtojama pakopomis link vartotojo, arba atgalinė – link resursų šaltinio panaudojimo. Lateralinė diversifikacija pasireiškia įmonės išėjimu už įprastų verslo ribų, kuomet į gamybinę programą yra įtraukiami produktai, neturintys jokio ryšio su turimais. Lateralinės diversifikacijos atšaka – koncentrinė diversifikacija, kuri pasireiškia įmonės veiklos profilio plėtimu naudojant giminingas technologijas, tuos pačius arba panašius distribucijos kanalus, vykdant analogiškus marketingo veiksmus, aptarnaujant tas pačias rinkas, arba naudojant negiminingas technologijas, bet giminingus distribucijos kanalus. Taip pat gali būti taikoma gimininga technologija negiminingų rinkų atžvilgiu.

Taigi, diversifikacijos strategija – nesusijusi konglomeratinė diversifikacija pasižymi didelių įmonių plėtros kryptimis, negalimas rinkos ir technologijos sinerginis efektas, iškyla valdymo sunkumai. O susijusios diversifikavimo strategijos – horizontalioji, vertikalioji ir lateralinė koncentrinė – mažiau rizikingos diversifikacijos strategijos, iš kurių horizontalioji diversifikacija yra vyraujanti.

2.3.3. Gamybinių įmonių veiklos diversifikacijos matavimas

Literatūroje yra pateikiama įvairių gamybinių įmonių veiklos diversifikacijos matavimo būdų – tai diversifikacijos „įvertinimas remiantis įmonės veiklos sričių skaičiumi, jų reikšmingumo nustatymu, diskretinis kategorinis, geografinės, susijusios ir nesusijusios diversifikacijos matavimas“ (Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008)). Kadangi įmonės veiklos diversifikavimo procesai paliečia ir gamybos ir valdymo struktūras, nes išplėtoti naujus produktus yra „reikalinga nauja įranga, naujos technologijos, kitokie specialistai“ (Kutut I., Ginevičius R., Kutut V., (2008)) bei tai yra sujungiama į naujus gamybinius vienetus, tai iškyla problemos valdymo srityje, kur reikalinga sukurti struktūras, kurios užtikrintų efektyvų naujų produktų išleidimą, patekimą į naujas rinkas bei sėkmingą realizavimą, todėl yra aktualus diversifikacijos kiekybinis atspindėjimas. Čia yra svarbu įmonės valdymo struktūros pakitimas dėl veiklos profilio išplėtimo. Remiantis Sūdžiumi V. ir Ginevičiumi R. (2007) literatūroje yra išskiriami du įmonės valdymo struktūros tipai: funkcinis – tai darbo vietų sujungimas į skyrius pagal tas pačias arba giminingas funkcijas, ir divizinis – tai darbo vietų sujungimas į skyrius pagal tuos pačius darbo objektus, produktus arba teikiamas paslaugas. „Divizionai apima rinkos ir techniniu požiūriu artimus produktus, tai yra tokius, kuriems išleisti yra naudojami bendri gamybos, realizavimo ir panašūs ištekliai“, tai diversifikuojant veiklą įmonės valdymo struktūra nuo funkcinės krypsta link divizinės valdymo struktūros. Taip pat čia išryškėja diversifikuotos įmonės valdymo struktūros pagrindiniai parametrai: „veiklos sričių skaičius ir jų dydis, tai yra darbų apimčių variacija“. Kadangi

diversifikuojant įmonės veiklą yra aptinkamas veiklos sričių skaičiaus didėjimas, tai yra aktuali įmonės veiklos diversifikacijos rodiklių sistema, kuri pateikta 13 paveiksle.



13 pav. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema

(Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008))

Kaip matyti iš 13 paveikslo įmonės veiklos diversifikavimas gali plėtotis dvejomis kryptimis: gamybinės programos (paslaugų) arba geografinės (regioninės) diversifikacijos kryptimis. Tiek gamybinės programos (paslaugų), tiek ir geografinės (regioninės) diversifikacijos matavime yra nesusijęs – kiekybinis matavimas, kuris remiasi veiklos sričių skaičiumi, reikšmingumu, entropija, ir susijęs – diskrecinis kategorinis matavimas, kuris atliekamas pagal skirtingų produktų, skirtingų veiklos sričių (verslų) skaičių, dalykinės veiklos sričių (verslui) sąsajas, o geografinės (regioninės) diversifikacijos atveju tik pagal veiklos sričių (verslų) skaičių. Taip pat analizuojant diversifikacijos rodiklius yra aktualūs diversifikacijos indeksai, kurie yra glaudžiai susiję su rinkų koncentracijos matais, tai atsispindi ir 3 lentelėje.

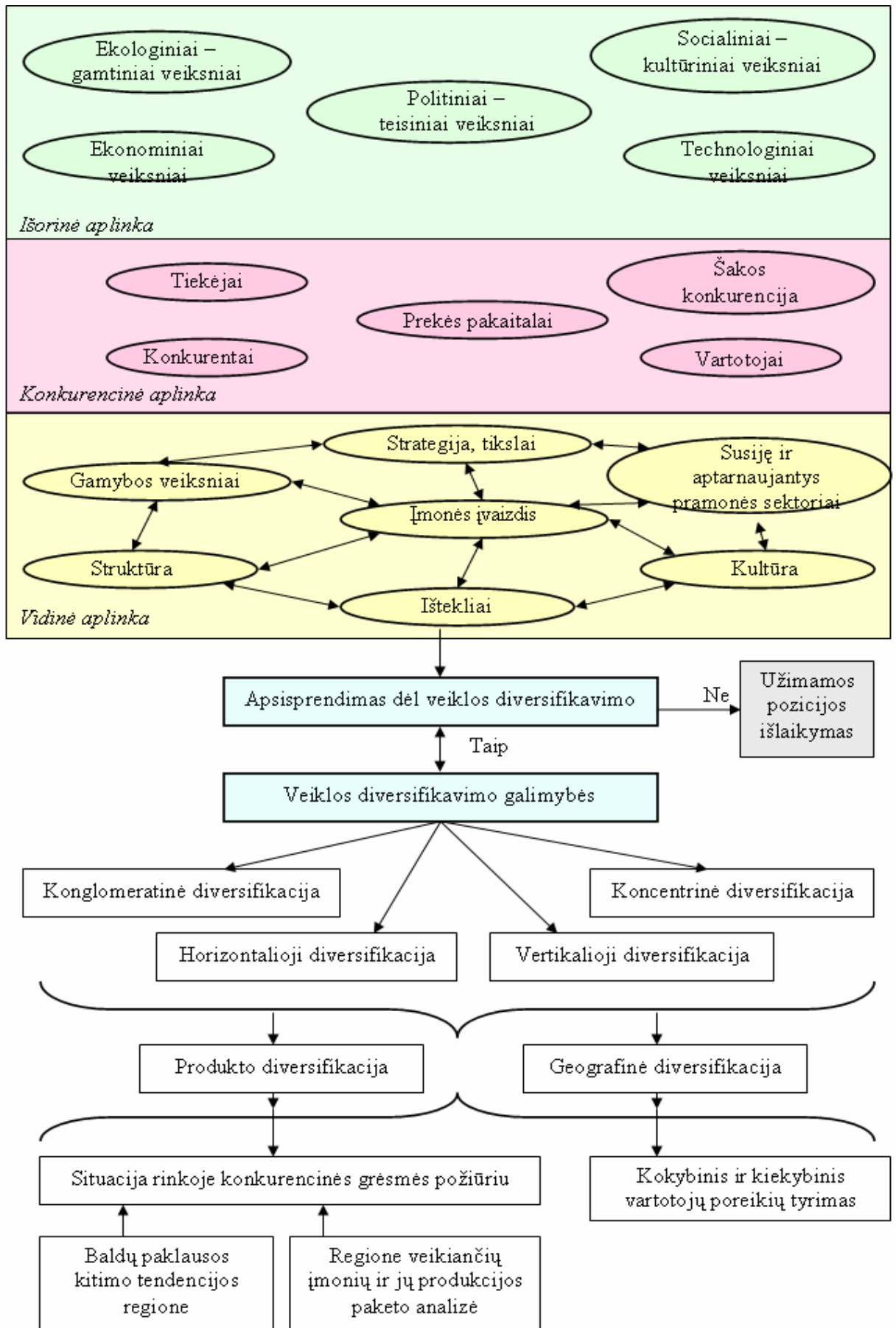
3 lentelė. Pagrindinių rinkų koncentracijos ir gamybos diversifikacijos indeksų palyginimas (Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008))

Rinkų koncentracijos matai		Gamybos diversifikacijos matai	
Pavadinimas	Formulė	Pavadinimas	Formulė
Herfindalio-Hiršmano indeksas	$D_H = \sum_{i=1}^n P_i^2$	Berry indeksas	$D_B = 1 - D_H$
Rosenbluto indeksas	$ROS = \frac{1}{\left(2 \sum_{i=1}^n iP_i\right) - 1}$	Uttono indeksas	$W_U = \left(2 \sum_{i=1}^n iP_i\right) - 1$

Rinkos koncentracijos ir gamybos diversifikacijos matai yra susiję, kadangi yra nagrinėjami du pagrindiniai parametrai: dalyvių skaičius ir jų dydžio variacija, kur rinkos koncentracijos atveju – tai įmonės, veikiančios nagrinėjamoje rinkoje, o gamybos diversifikacijos atveju – tai įmonės produktai, siūlomi rinkoje, be to, požiūris į apimčių variaciją yra vienodas. Herfindalio – Hiršmano ir Berry indeksų reikšmės iš esmės priklauso nuo didelių veiklos sričių, tai yra maži verslai, net ir dominuojantys savo skaičiumi, rezultatui įtakos neturi, o Rosenbluto ir Uttono indeksai akcentuoja nagrinėjamos rinkos dalyvių skaičių, pabrėžiant mažųjų požymių nešiklių svarbą. Taigi, Rosenbluto ir Uttono indeksai yra jautrūs rinkos dalyvių skaičiui, o Herfindalio – Hiršmano ir Berry indeksai – rinkos dalyvių dydžiui.

2.3.4. Gamybinių įmonių konkurencingumo didinimo modelis

Remiantis konkurencingumą apibūdinančiomis galimybėmis: galimybe parduoti, galimybe pritraukti, galimybe prisitaikyti ir galimybe uždirbti bei diversifikacijos apibrėžimu, kuris yra susijęs su įmonės permainomis visose jos srityse, tai yra, tiek gamybos, tiek valdymo, tiek rinkodaros, yra sudaromas gamybinių įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modelis, kuris pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą modelis

Remiantis 14 paveiksle pateiktu modeliu, toliau darbe bus analizuojamas gamybinių įmonių konkurencingumo didinimas bei numatomos veiklos diversifikavimo galimybės. Įmonei prieš apsisprendžiant dėl veiklos diversifikavimo reikėtų išanalizuoti ją veikiančias aplinkas. Pirmą, reikėtų išanalizuoti išorinę aplinką, kurią sudaro: ekologiniai – gamtiniai, ekonominiai (žr. 1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos), politiniai – teisiniai, socialiniai – kultūriniai bei technologiniai veiksniai. Antra, yra būtina įvertinti konkurencinę aplinką, kurioje yra penki svarbūs veiksniai: tiekėjai, konkurentai, prekės pakaitalai, vartotojai bei šakos konkurencija (žr. 1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos). Trečia, vidinės aplinkos analizė taip pat yra svarbi veiklos diversifikavimo sprendimo priėmimui, nes yra būtina įvertinti pačią įmonę bei jos įvaizdį veikiančius veiksniai, tai yra: įmonės strategija ir tikslai, jos struktūra bei kultūra, turimi ištekliai bei gamybos veiksniai ir susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai. Įvertinus išorinę, konkurencinę ir vidinę įmonės aplinkas bei nusprendus diversifikuoti įmonės veiklą, yra būtina pasirinkti diversifikacijos strategiją: konglomeratinę, koncentrinę, vertikaliąją ar horizontaliąją, bei kryptį: produkto ar / ir geografinę. Tuomet yra būtina įvertinti situaciją rinkoje, analizuojant dvejomis kryptimis: analizuojant baldų gamybos paklausos kitimo tendencijas regione bei regione veikiančių įmonių veiklą ir produkcijos paketą. Taip pat yra būtina atlikti ir vartotojų poreikių tyrimą kokybiniu ir kiekybiniu požiūriu. Išanalizavus ir įvertinus situaciją regiono rinkoje bei vartotojų poreikius ir lūkesčius, bus galima įvertinti horizontalios diversifikacijos, virtuvės komplektų gamybos iš medžio masyvo, įtaką įmonės konkurencingumo didinimui rinkoje.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

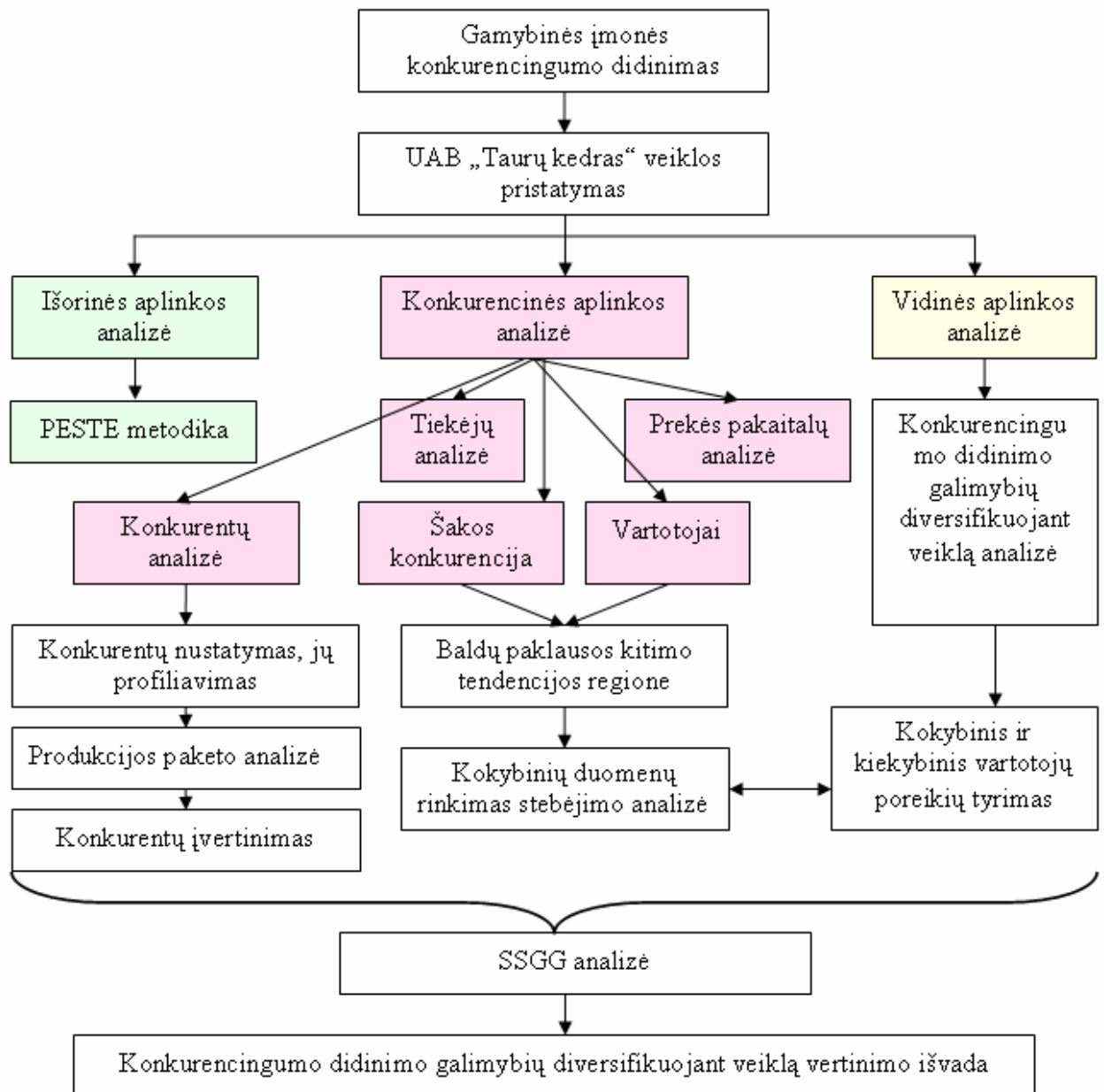
Siekiant numatyti ir įvertinti konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą, remiantis 14 paveiksle pateiktu konkurencingumo didinimo teoriniu modeliu, įvertinant tai, kad konkurencingumas yra sudėtingas, įvairių veiksnių bei sąlygų veikiamas reiškinys, kuris reikalauja tinkamai parinktos analizės sistemos, kuri galėtų pilnai atskleisti gamybinių įmonių konkurencingumo lygį bei numatyti veiklos diversifikacijos galimybes konkurencingumui didinti. Čia yra būtina nustatyti tyrimo tikslą.

Tyrimo tikslas – įvertinti UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

Tyrimo tikslui pasiekti, adaptuojant teorinėje dalyje pateiktą konkurencingumo didinimo modelį (žr. 14 pav.), kuriuo remiantis bus atliekama konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą analizė. Loginė tyrimo schema pateikta 15 paveiksle.

Remiantis tyrimo logine schema (žr. 15 pav.), pirmiausia bus pristatoma įmonė – UAB „Taurų kedras“ vykdomos veiklos aspektu. Antra, išorinės aplinkos analizė – PESTE metodika: P – politinių – teisinių, E – ekonominių, S – socialinių – kultūrinių, T – technologinių, E – ekologinių – gamtinių veiksnių analizė. Trečia, konkurencinės aplinkos analizė, įvertinant: tiekėjus, prekės pakaitalus, konkurentus – atliekant konkurentų analizę pagal etapus: nustatant ir profiliuojant konkurentus, analizuojant produkcijos paketą, įvertinant konkurentus; šakos konkurenciją ir vartotojus – įvertinant baldų paklausos kitimą regione ir pasirinkus kokybinių duomenų rinkimo metodą – stebėjimą, kurio gautų rezultatų dėka bus galima nustatyti UAB „Taurų kedras“ ir artimiausių konkurentų poziciją rinkoje bei vartotojų apsilankymų ir užsakymų patvirtinimo dažnumą lyginant su konkurentais.

Stebėjimo metodas pasirinktas, nes taikant šį metodą yra surenkami duomenys, kurių neįmanoma gauti kitais būdais, tai yra realūs duomenys apie vartotojų apsilankymo dažnumą atitinkamoje įmonėje ir patvirtintų užsakymų skaičių. Šis stebėjimas yra struktūrizuotas, nes yra sudaryti stebėjimo lapai (žr. 1 priedas), kuriuose buvo fiksuojami vartotojų apsilankymai, priklausomai nuo savaitės dienos ir valandos, bei iš jų patvirtintų užsakymų skaičius. Kadangi yra stebimas vartotojų apsilankymų skaičius, tai yra atviro elgesio stebėjimas, nes stebimų asmenų elgesys yra analizuojamas realiomis sąlygomis. Stebėjimas buvo vykdomas 2015 m. lapkričio 9 – 21 dienomis. Be to, siekiant įvertinti kaip atitinkama gamybinė įmonė pozicionuoja rinkoje, buvo



15 pav. UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą vertinimo loginė schema

sudarytas pozicionavimo žemėlapis, remiantis vartotojų tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą) ir stebėjimo rezultatais (žr. 2, 3, 4, 5 priedus), tai yra įvertinant vartotojų patvirtintų užsakymų skaičių ir vartotojų vertinimo, pagal atitinkamą kriterijų, kiekvienos gamybinės įmonės. Pozicionavimas bus atliekamas atsižvelgiant į: patvirtintų užsakymų skaičių ir įmonės vertinimo rodiklį, kur įmonės įvertinimas apims: gerą įmonės vardą, kainą, darbuotojų kompetenciją, kokybę, užsakymo įvykdymo laiką, produkcijos asortimento gylį ir plotį, rekomendacijas bei reklamą. Pozicionuojant įmonės vertinimo rodiklį bus žiūrima į skiltį, kurioje respondentai atitinkamus aspektus įvertino

„labai gerai“, nes toks įvertinimas leis numatyti kiekvienos gamybinės įmonės geriausias savybes. Čia 100 % prilygs koeficientui 10. apskaičiavus kiekvieną kriterijų, įvertinimai bus sumuojami, o galutinė suma nulems įmonės vertinimo rodiklį. Pozicionuojant pagal patvirtintų užsakymų skaičių, taip pat bus išvestas koeficientas – 100 % lygu 10. Pozicionavimas šiais dviem aspektais atspindės realias gamybinių įmonių padėtis rinkoje.

Vidinės aplinkos analizė bus atliekama įvertinant įmonės: strategiją ir tikslus, organizacijos kultūrą, organizacinę struktūrą, turimus išteklius, gamybos veiksmus bei susijusius ir aptarnaujančius pramonės sektorius ir numatant konkurencingumo didinimo galimybes veiklos diversifikacijos kontekste, kur UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacijai pasirinkta horizontalioji diversifikacijos strategija.

Nusprendus horizontaliai diversifikuoti įmonės veiklą, tai yra įmonės veiklą išplėtoti į plotį, pradėjus virtuvės komplektų gamybą iš medžio masyvo, yra būtina atlikti vartotojų poreikių tyrimą kiekybiniu požiūriu. Siekiant išsiaiškinti galimas diversifikacijos kryptis, atsižvelgiant į vartotojų patenkinimo lygį bei ištirti vartotojų nuomonę, pasirinkta anketinė Tauragėje gyvenančių respondentų apklausa. Sudarant šio tyrimo instrumentą – anketą (žr. 6 priedą) laikytasi principo – parinkti aiškius, nedviprasmiškus ir patikimus klausimus, padėsiančius visapusiškai pažinti tiriamąjį objektą ir gauti išsamius duomenis. Anketą sudarė 21 įvairaus tipo klausimų: pirmaisiais 1 – 4 klausimais, kuriuos sudaro uždaro tipo: nelyginamoji grafinio vertinimo, ranginė ir nominalios skalės, siekta nustatyti vartotojų lojalumą UAB „Taurų kedras“. Anketos 5 – 9 klausimais, kuriuose yra vienas atviro tipo klausimas bei porinio palyginimo vertinimo, ranginė bei nominalios skalės, siekta nustatyti situaciją rinkoje. Anketos 10 – 12 klausimais, kuriuos sudaro uždaro tipo: lyginamoji grafinio vertinimo, ranginė bei nominali skalės, siekta nustatyti vartotojų lojalumą UAB „Taurų kedras“. Anketos 13 – 14 klausimais, kuriuos sudaro: porinio palyginimo vertinimo ir likerio skalės, siekta nustatyti situaciją rinkoje ir įvertinti konkurentus pagal atitinkamus kriterijus. Anketos 15 klausimu, kuris yra atviro tipo, siekta išsiaiškinti vartotojų nuomonę dėl veiklos diversifikavimo krypties. Anketos 16 – 21 klausimais, kurie yra bendrieji, skirti vartotojo „portretui“ apibrėžti bei išskirti tikslią rinką. Kadangi apklaustinų subjektų skaičius didelis, tai būtina apskaičiuoti imties dydį, kuris apskaičiuotas pasinaudojus kompanijos www.apklausos.lt teikiamomis paslaugomis (imties skaičiuokle) internetu, kai generalinę visumą sudaro daugiau kaip 5000 gyventojų, o paklaidos dydis 7 %. Šios imties dydis – 189 respondentai. Anketa tirtas Tauragės respondentų požiūris į baldų rinką ir UAB „Taurų kedras“ bei siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius galimoms diversifikacijos kryptims (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Klausimo Nr.	Anketos klausimas	Klausimo pagrindimas
Klausimai vartotojų lojalumui ir baldų gamintojo pasirinkimo nustatymui		
1.	Kaip vertinate UAB „Taurų kedras“ įvaizdį?	Padės įvertinti įmonės įvaizdį vartotojų tarpe.
2.	Iš kur gavote informacijos apie UAB „Taurų kedras“ gaminius?	Leis nustatyti rėmimo priemonių veiksmus, kuriuos tikslinga naudoti rinkai pateikiant naują produktą.
3.	Ar per pastaruosius metus pirkote baldus?	Padės nustatyti vartotojų pirkimo dažnumą.
4.	Pirkti baldai buvo UAB „Taurų kedras“ gamybos?	
Klausimai situacijos rinkoje nustatymui		
5.	Kokia buvo įsigytų baldų vertė, vertinant pinigine išraiška?	Leis nustatyti sumą, kurią vartotojai yra pasiruošę mokėti.
6.	Kas turėjo didžiausią įtaką Jums pasirenkant baldų gamintoją?	Padės nustatyti ir įvertinti veiksnius, kurie yra svarbiausi renkantis baldų gamintoją.
7.	Kaip vertinate baldų kainas pastaraisiais metais?	Leis įvertinti baldų rinkos kainas vartotojo aspektu.
8.	Kokia Jūsų nuomonė apie baldus gaminančias įmones Tauragės apskrityje?	Leis įvertinti baldus gaminančias įmones Tauragės apskrityje.
9.	Su kokiomis didžiausiomis problemomis teko susidurti renkantis baldus?	Padės nustatyti ir įvertinti baldų pasirinkimo probleminius aspektus.
Klausimai vartotojų lojalumui		
10.	Kas turėjo didžiausią įtaką perkant UAB „Taurų kedras“ gaminamas prekes?	Leis nustatyti veiksnius, turinčius didžiausią įtaką renkantis įmonės gaminamą produkciją.
11.	Kokius UAB „Taurų kedras“ gaminius esate pirkę?	Padės įvertinti paklausiausius įmonės gaminius.
12.	Ar Jus tenkina UAB „Taurų kedras“	Leis nustatyti produkcijos kokybės lygį

	produkcijos kokybė?	virtotojo aspektu.
Klausimai situacijos rinkoje nustatymui		
13.	Kokių baldų rūšių paklausa, Jūsų manymu, yra didžiausia ir kurioms baldų rūšims rinkoje yra jaučiamas didžiausias deficitas?	Leis nustatyti rinkos struktūrą paklausos aspektu ir padės numatyti sritis veiklos diversifikavimui.
14.	Įvertinkite UAB „Taurų kedras“ palygindami su kitomis įmonėmis, iš kurių esate pirkę baldus. Pagal kriterijus: geras įmonės vardas, kaina, darbuotojų kompetencija, kokybė, užsakymo įvykdymo laikas, asortimento plotis, teikiamos rekomendacijos, reklama.	Leis nustatyti virtotojų nuomonę apie UAB „Taurų kedras“ ir konkurentus pagal atitinkamus kriterijus bei padės nustatyti silpnąsias įmonės vietas, kuriose galima taikyti veiklos diversifikaciją.
Klausimai virtotojų nuomonės dėl diversifikacijos krypties		
15.	Ką, Jūsų manymu, UAB „Taurų kedras“ galėtų pasiūlyti naujo, geresnio, tobulesnio, siekiant didesnio virtotojų pasitenkinimo?	Padės nustatyti kokia kryptimi yra tikslinga diversifikuoti įmonės veiklą.
Bendrieji klausimai		
16.	Jūsų gyvenamoji vieta	Leis išsiaiškinti respondentų gyvenamąją vietą, šeimos struktūrą, lytį, amžių, socialinę padėtį, pajamas. Šių duomenų lyginimas su kitais duomenimis atskleis ryšį tarp demografinių savybių ir respondentų nuomonės konkurencingumo didinimo galimybių klausimais.
17.	Kiek Jūsų šeimoje narių?	
18.	Jūsų lytis	
19.	Jūsų amžius	
20.	Jūsų socialinė padėtis	
21.	Vidutinės mėnesio pajamos	

Anketinės apklausos būdas pasirinktas todėl, kad trunka trumpiau nei interviu ir suteikia galimybę apklausti daugiau respondentų, gauti tikslesnius duomenis, nes respondentas gauna visus klausimus iš karto ir turi pakankamai laiko apgalvoti atsakymus. Tyrimui buvo pasirinkta neatsitiktinė „sniego gniūžtės“ atranka, kurios „principas numato, kad taip, kaip nuo kalno riedant didėja sniego gniūžtė, taip ir vykdant tyrimą didėja, plečiasi imties dydis“ (Morkevičius V. ir kt. (2015)). Pirmiausia buvo pasirinkti žinomi ir pasiekiami respondentai, o kiti tiriamieji buvo

pasirinkti pagal pirmųjų nuorodas ir rekomendacijas, siekiant išvengti respondentų, kurie nėra pirkę UAB „Taurų kedras“ produkcijos. Iš viso buvo išdalinta 200 anketų (spausdintų), iš jų buvo 5 negražintos. Anketai užpildyti buvo skirta 7 – 10 minučių.

Atlikus išorinės, konkurencinės bei vidinės aplinkų analizes bus pateikta SSGG analizė, kuri atspindės įmonės stiprybes, tai ką įmonė yra pajėgi atlikti, silpnybes, tai ko įmonė negali atlikti, galimybes, kokios potencialiai naudingos sąlygos įmonei, ir grėsmes, kokios potencialiai nenaudingos sąlygos įmonei. Šios analizės atlikimas, tai yra visų tyrime atliktų analizių apibendrinimas, padės nustatyti silpnybių poveikio mažinimo būdus diversifikuojant veiklą, konkurencingumui didinti išryškinant stipriąsias puses, pasinaudojant rinkos galimybėmis.

4. UAB „TAURŲ KEDRAS“ KONKURENCINGUMO ANALIZĖ IR DIDINIMAS VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO KONTEKSTE

4.1. UAB „Taurų kedras“ veiklos pristatymas

Įmonė UAB „Taurų kedras“ įsteigta 2005 metais, kurios veiklos tikslas yra tiekti tik klientų kokybės ir dizaino poreikius tenkinančius ir normatyvinių aktų reikalavimus atitinkančius produktus kuo žemesnėmis kainomis, siekiant užimti pirmaujančią vietą Tauragės rinkoje bei gauti pelną. Įmonė jau yra sukaupusi dvidešimties metų darbo patirtį, gaminant ir montuojant stilingus bei funkcionalius baldus, kurių kokybę spėjo įvertinti daugelis klientų. Įmonė yra šiuolaikiška, gamina įvairaus dizaino ilgaamžius gaminius. UAB „Taurų kedras“ vartotojams gali pasiūlyti įvairių stilių valgomuosius bei virtuvinius stalus ir kėdes, baro kėdes ar žurnalinius staliukus. Siekiant užtikrinti ilgalaikį klientų pasitenkinimą gaminiiais, didelis dėmesys yra skiriamas darbo ir medžiagų kokybei. Gamyboje yra naudojama kokybiška ąžuolo ir uosio mediena. Taip pat įmonė, garantuoja aukštą kokybę, modernų dizainą, konkurencingas kainas ir išskirtinį dėmesį klientų poreikiams.

Ši gamybinė įmonė be baldų gaminimo teikia ir medžio džiovinimo paslaugas, kurios vartotojams buvo pradėtos teikti nuo 2011 metų. Medžio džiovinimo paslaugų teikimas yra siejamas su įmonės veiklos koncentrine diversifikacija – tai nauja paslauga, realizuojama negiminingose rinkose, tačiau naudojama gimininga technologija, tai yra naudojamos žaliavos – mediena, gamybos eiga – tai medžio džiovinimas reikalingas tiek saviems tikslas baldų gamybai, tiek komerciniams, technikos – tai tie patys įrengimai skirti medžio džiovinimui, yra giminingi baldų gamyboje taikomuose pirminiuose procesuose. UAB „Taurų kedras“ dėl pasiekto technologinio sinchronizavimo sumažino baldų gamybos procese patiriamas išlaidas dėl: medienos kainos, nes perkant džiovinimą medieną, jos kaina yra didesnė nei įprastinės, perkama mediena dideliais kiekiais – automatiškai įmonė tiekėjams turi galimybę daryti didesnę derybinį spaudimą dėl kainos, transportavimo, apmokėjimo terminų.

UAB „Taurų kedras“ gaminami produktai yra pateikiami ne tik Lietuvos rinkoje, bet ir dalis gaminių yra eksportuojami į Vokietiją, Daniją, Norvegiją, Angliją. Be to, įmonė savo produkciją turi pateikusi ekspozicijose: Vilniuje – PC „Baldų rojus“, PC „Klasikos namai“, Klaipėdoje – PC „Deco“, PC „Nemuno baldų centras“ bei Tauragėje – „Gintaro Baldai“ salone ir regiono virtuvės komplektų gamintojų ekspozicijose.

UAB „Taurų kedras“ misija – tiekti tik klientų kokybės ir dizaino poreikius tenkinančius ir normatyvinių teisės aktų reikalavimus atitinkančius produktus kuo žemesnėmis kainomis, siekiant užimti pirmaujančią vietą Tauragės rinkoje. Taip įmonė puoselėja tokias vertybes: ilgametės baldų gamybos tradicijos, aukšta gaminių kokybė, kvalifikuotas personalas bei ypatingas dėmesys vartotojams ir jų poreikiams. UAB „Taurų kedras“ tikslai yra suskirstyti į dvi grupes: socialinius ir ekonominius. Socialiniais tikslais yra išskiriama:

- gero įmonės mikroklimato suformavimas;
- tinkamų darbo sąlygų garantavimas;
- rūpinimasis darbuotojų lūkesčiais bei prisidėjimas prie jų įgyvendinimo;
- darbuotojų įtraukimas į įmonės tikslų formavimą bei jų įgyvendinimą.

O ekonominiai įmonės tikslai yra skirstomi į: gamybos, finansinius ir pasisekimo tikslus, kur gamybos tikslai apima:

- optimalios rinkos dalies užėmimą;
- gamybos ir sandėliavimo pajėgumų ir gamybos apimties sutapimą;
- realizavimo būdų optimizavimą.

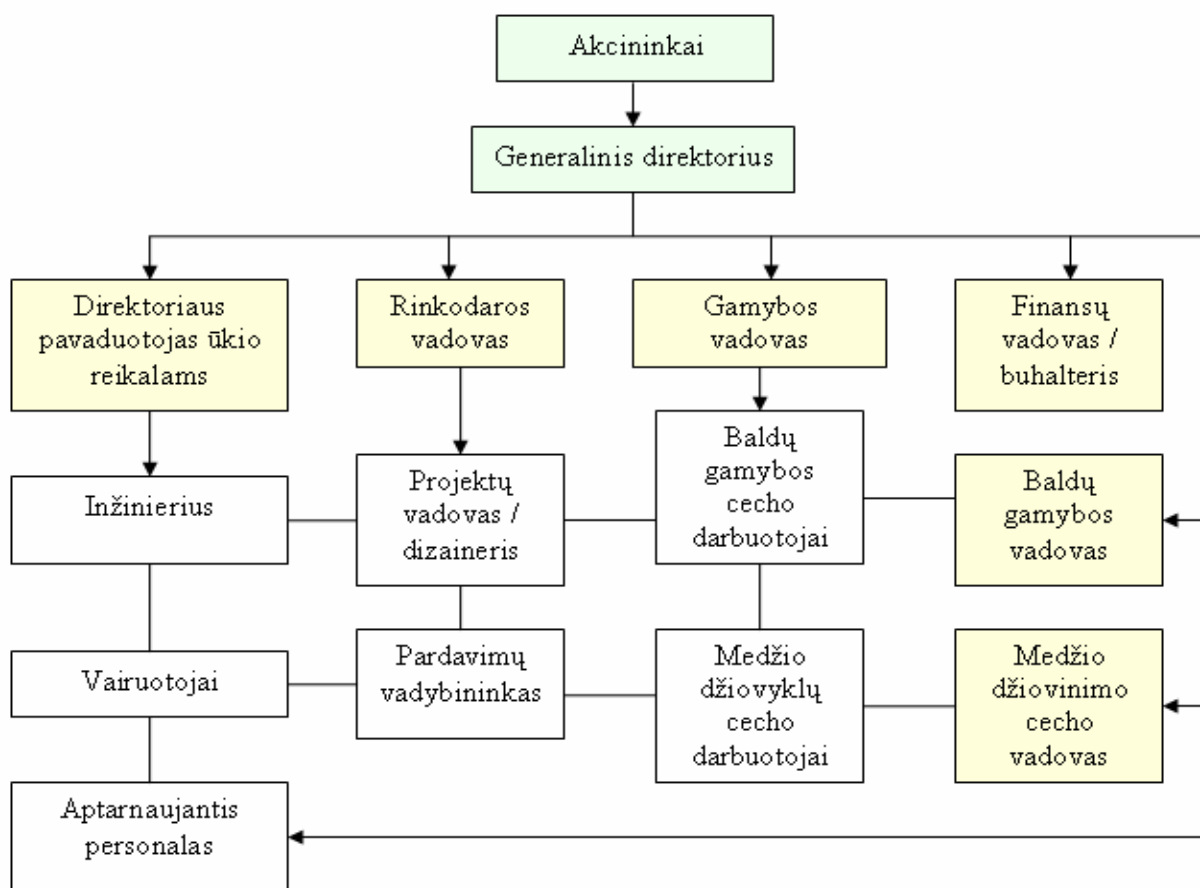
Finansiniais tikslais yra išskiriama:

- mokumas;
- likvidumo rezervų dydis ir struktūra;
- pelno rezervavimas;
- finansų struktūra;
- investicijų bei finansavimo programų apimtis ir struktūra.

O pasisekimo tikslai apima:

- pardavimų apimties didinimą;
- gamybos kaštų mažinimą;
- pelno ir rentabilumo didinimą;
- dividendų normos didinimą.

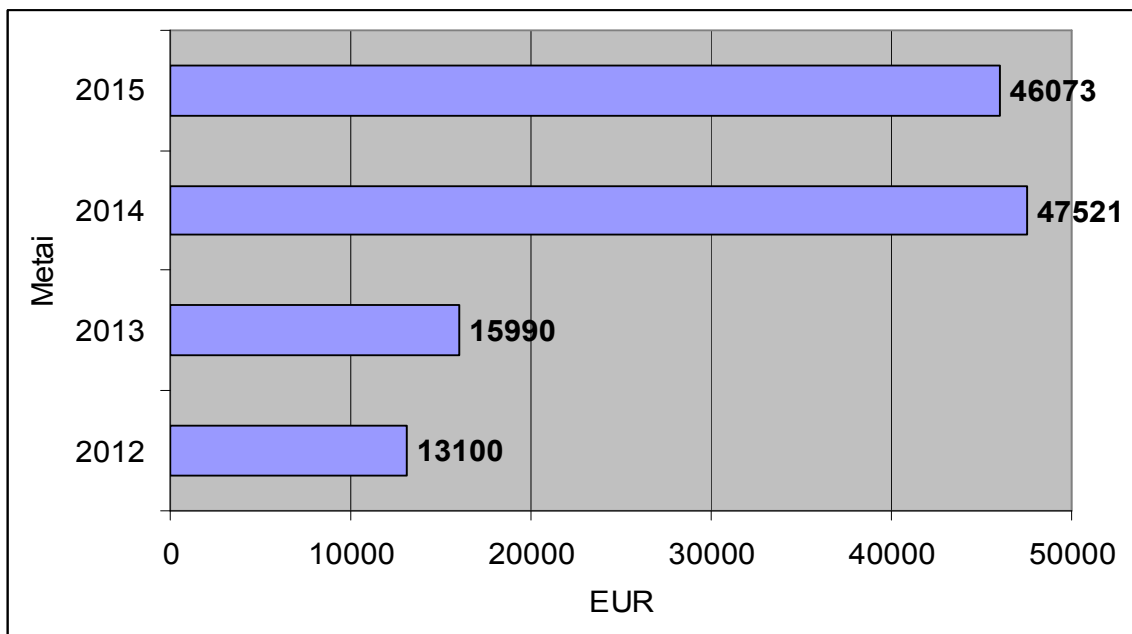
Be to, pagrindiniais įmonės veiklos tikslais yra išskiriamas pelnas ir pardavimų pelningumas. UAB „Taurų kedras“ veiklai didelę įtaką turi organizacinė valdymo struktūra, kuri pateikta 16 paveiksle – tai įmonės veiklų padalijimo, sugrupavimo bei santykių tarp vadovų ir darbuotojų koordinavimo būdas.



16 pav. UAB „Taurų kedras“ organizacinė valdymo struktūra

Kaip matyti iš 16 paveikslo UAB „Taurų kedras“ organizacinė valdymo struktūra yra matricinė – tai yra viena sudėtingiausių organizacijos valdymo struktūrų. Prieš pradėdant teikti medžio džiovavimo paslaugas įmonėje vyravo funkcinė valdymo struktūra, tačiau dėl jos neefektyvumo, buvo pakeista į matricinę, kurioje darbuotojai faktiškai turi du vadovus, tai yra jie dirba dviejose komandų grandyse. Darbuotojai yra pavaldūs ne tik savo veiklos vadovui, bet ir tų skyrių, kuriuose nuolat dirba, vadovams. Šios organizacinės valdymo struktūros dėka yra išvengiama specialistų dubliavimosi, mažinamos išlaidos, vyrauja aiški veiklos bei skyriaus vadovų atsakomybė, užtikrinamas įmonės lankstumas, užduočių atlikimo laiko trumpėjimas.

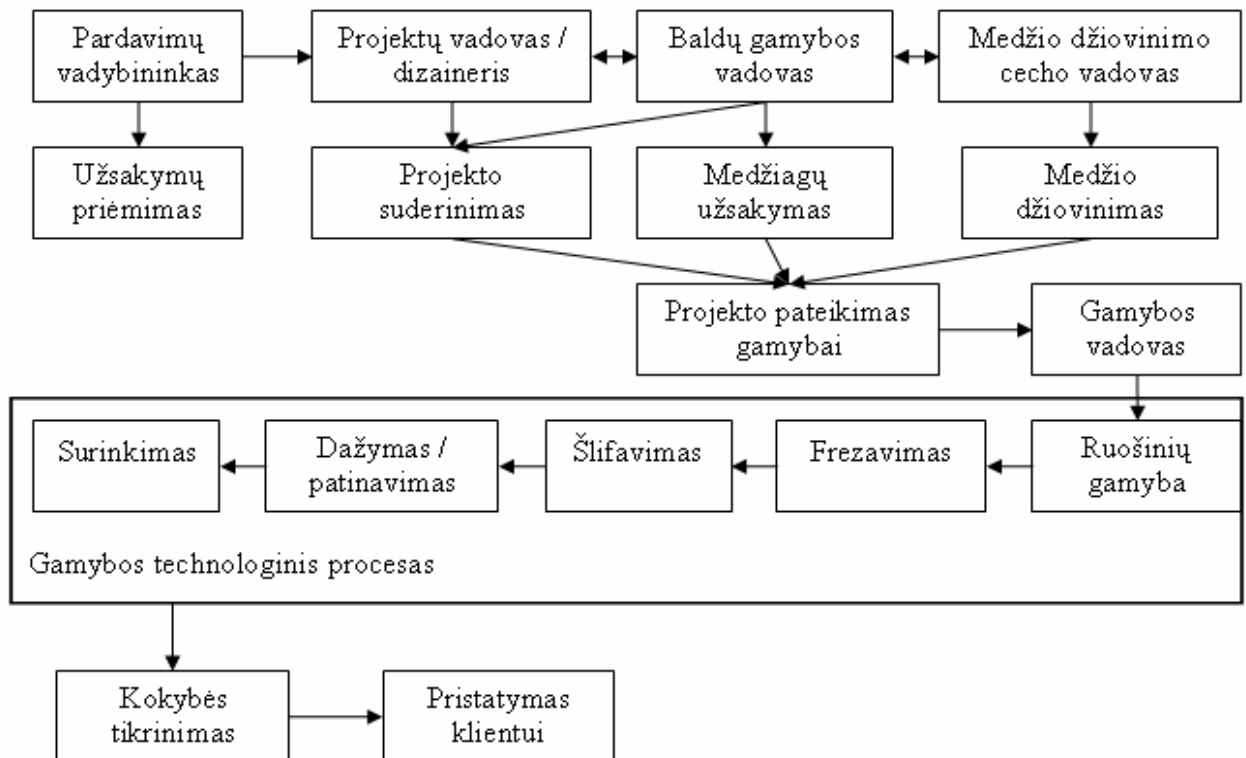
UAB „Taurų kedras“ vykdoma veikla, tai yra, tiek baldų gamyba, tiek medžio džiovavimo paslaugos įmonei teikia pelną. Pelno kitimo tendencijos per pastaruosius ketverius metus, tai yra 2012 m., 2013 m., 2014 m. ir 2015 metų iki lapkričio pirmos dienos, atsispindi 17 paveiksle.



17 pav. UAB „Taurų kedras“ pelno kitimo dinamika

Kaip matyti iš 17 paveikslo, UAB „Taurų kedras“ pelnas akivaizdžiai išaugo, lyginant 2014 metus su 2013 metais. Šiuo laikotarpiu pelno išaugimą sąlygojo išaugusi paklausa užsienio rinkose: Vokietijoje (baldai), Norvegijoje (baldai), Saudo Arabijos Karalystė (džiovinta mediena). Taip pat yra numatoma, kad 2015 metų galutinis pelnas viršys 2014 metų pelną bent 5 proc. Pelno didėjimo tendencija yra numatoma atsižvelgiant į pateiktus išankstinius užsakymus, kuriuos įmonė privalo įvykdyti iki šių metų gruodžio vidurio.

Kadangi UAB „Taurų kedras“ yra gamybinė įmonė, tai yra aktualu gamybinio proceso organizavimas, kurio schema pateikta 18 paveiksle.



18 pav. UAB „Taurų kedras“ veiklos organizavimo procesas

Kaip matyti iš 18 paveikslo, gamybos technologinis procesas organizuojamas taikant nuoseklų operacijų derinimo būdą, tai yra, kai kiekvienoje operacijoje apdorojama visa detalių partija. Įmonė yra pajėgi per mėnesį pagaminti: iki 2500 vienetų kėdžių, 200 vnt. – stalų, 150 vnt. – valgomojo komplektų, 80 vnt. – žurnalinių staliukų bei 50 vnt. – baro kėdžių. UAB „Taurų kedras“ produkcijos paketą sudaro: stalai, kurių yra 11 variacijų, kėdės – 10, valgomojo komplektai – 14, žurnaliniai staliukai – 3, baro kėdės – 3, bei komodos – 2 variacijų. Be to, kiekvienas įmonės gaminamas produktas be standartinės pozicijos turi ir diferenciaciją pagal: medienos, audinio, spalvos, tekstūros rūšį bei yra galimybė patinuoti norimą gaminį, tai yra gaminio sendinimas. Taip pat įmonė suteikia galimybę vartotojams pateikti individualius užsakymus, pagal kuriuos būtų pagamintas norimas gaminy.

4.2. UAB „Taurų kedras“ aplinkos analizė

4.2.1. UAB „Taurų kedras“ išorinės aplinkos veiksnių vertinimas

Remiantis UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą logine schema (žr. 15 pav.) pirmiausia bus analizuojama išorinė aplinka pagal ekologinius –

gamtinius, ekonominius (žr. 1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos), politinius – teisinius, socialinius – kultūrinius bei technologinius veiksnius. Išorinės aplinkos analizė pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. UAB „Taurų kedras“ išorinės aplinkos analizė

Išorinės aplinkos veiksnys	Charakteristika
Ekologiniai – gamtiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Energetinių išteklių (elektros, dujų, vandens tiekimo) kainos kitimas; • Medienos kainos kitimas; • Aplinkos tarša.
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrasis vidaus produktas; • Nedarbo lygis; • Vidutinis darbo užmokestis šalyje; • Bendroji pridėtinė vertė; • Baldų rinkos apimtys.
Politiniai – teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas; • LR Darbo kodeksas; • Buhalterinę apskaitą reglamentuojantys aktai.
Socialiniai – kultūriniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Gyventojų skaičiaus kitimas; • Emigrantų skaičiaus kitimas; • Vartojimo tradicijos šalyje.
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Tobulėjančios informacinės technologijos; • Naujos gamybos technologijos; • Automatizuota gamyba.

Ekologinės – gamtinės aplinkos įtaka gamybinei įmonei yra labai svarbi, lyginant kainų indeksų pokyčius, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 – 2015 metais energetinių išteklių kainos sumažėjo 1,26 proc., o medienos kaina padidėjo 1,07 proc., o aplinkos tarša pasireiškia įmonei mokant aplinkos teršimo, mobilių taršos šaltinių, pakuotės mokesčius. Ekonominės aplinkos įtaka (žr. 1.1. Gamybinių įmonių rinkos tendencijos) apibūdinama ekonominiais rodikliais, kuriuose yra pastebima lėta ekonomikos augimo tendencija. Politinės – teisinės aplinkos įtaka, pasireiškianti griežtu reglamentavimu, kur vien buhalterinėje apskaitoje privaloma vadovautis: LR buhalterinės apskaitos įstatymu, LR įmonių finansinės atskaitomybės įstatymu, LR įmonių grupių konsoliduotosios finansinės atskaitomybės įstatymu, Tarptautiniais apskaitos standartais, verslo apskaitos standartais, LR vyriausybės nutarimais, LR Finansų ministro įsakymais, be to šie teisės aktai yra nepastovūs, nes dažnai yra papildomi bei pakeičiami. Taip pat baldų rinką Lietuvoje veikia mokesčių tarifai, reguliavimo politikos neapibrėžtumai, mokesčių administravimas, muitų ir prekybos reguliavimas, antikonkurenciniai veiksmai, šešėlinė veikla, verslo liudijimai. Socialinės – kultūrinės aplinkos įtaka yra svarbi dėl prekės vartojimo įpročių bei pačių gyventojų. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 – 2015 metais

gyventojų skaičius sumažėjo 0,99 proc., o išvykstančių iš Lietuvos gyventojų skaičius sumažėjo 0,91 proc. Kultūrinės aplinkos įtaka yra labai svarbi baldų rinkai, nes yra siejama su vartojimo tradicijomis, kurios pasižymi lietuvių iš kartos į kartą daiktų perdavimu, tame tarpe ir baldų, be to lietuviai yra gana taupūs ir konservatyvūs, pirmenybę teikiantys ne tik pigiems, bet ir įprastiems baldams – su tamsia apdaila, kėdės su minkštom sėdynėm ir nugarėlėm, masyvūs baldai. Technologinės aplinkos įtaka pasireiškia įmonių siekiu sumažinti gaminių savikainą, kuri pasiekama investuojant į naujausias technologijas, naujus labiau automatizuotus įrenginius, kurie sumažina darbo jėgos poreikį ir išlaidas produkcijos gamybai. Taip pat tobulėjančios informacinės technologijos sudaro palankias sąlygas ne tik susipažinti su įmonių pateikiamu produkcijos paketu virtualioje aplinkoje, bet ir supaprastina įsigijimo ir atsiskaitymo už gaminius operacijas.

Taigi, ekologinių – gamtinių veiksnių įtaka yra teigiamai didelė, šiuo metu užimanti vidutinę poziciją, dėl medienos kainos didėjimo, ekonominių veiksnių – teigiamai didelė, politinių – teisinių veiksnių – neigiamai didelė, socialinių – kultūrinių veiksnių – teigiamai didelė, technologinių veiksnių – teigiamai didelė.

4.2.2. UAB „Taurų kedras“ konkurencinės aplinkos analizė

Pagal 15 paveiksle pateiktą loginę schemą toliau bus analizuojama konkurencinė aplinka – tiekėjų, prekės pakaitalų, konkurentų, šakos konkurencijos bei vartotojų aspektais.

UAB „Taurų kedras“ turi tris medienos tiekėjus, tai yra – UAB „Lieprasta“, UAB „Bomanai - Technowood“, UAB „Woodline“. Įmonės tiekėjų skaičius yra mažas – tai didina konkurenciją ir mažina šakos pelningumą, o tie patys tiekėjai aprūpina daugelį įmonių – tai mažina konkurenciją ir didina šakos pelningumą. Tačiau yra galimas tiekėjų kainų didinimas, kuris sumažintų konkurenciją ir padidintų šakos pelningumą. Tai įvertinus tiekėjus galima teigti, kad tiekėjai turi vidutinį derybinį spaudimą UAB „Taurų kedras“.

UAB „Taurų kedras“ gaminant baldus iš medžio masyvo, kaip prekės pakaitalus būtų galima įvardinti baldus pagamintus iš laminuotos medžio drožlių plokštės (LMDP), kuri yra populiarūs vartotojų tarpe dėl pigios kainos. Kadangi baldų pagamintų iš LMDP kainos šioje rinkoje yra mažos, pirkėjams yra nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai jie yra įtikinti, kad pakaitalai yra priimtinos kokybės prekės – tai mažina šakos pelningumą. Be to, baldų pagamintų iš LMDP kainos neleidžia įmonei neribotai didinti kainų, neprarandant vartotojų – tai taip pat mažina šakos pelningumą. Taigi, įvertinus prekės pakaitalus – baldus pagamintus iš LMDP, iškyla didelė prekės pakaitalų grėsmė.

Įmonės pagrindiniai konkurentai yra trys, kurių gaminami baldai ir gamybiniai procesai yra artimiausi UAB „Taurų kedras“. Konkurentų analizei atskleisti pateikiama 6 lentelė.

6 lentelė. UAB „Taurų kedras“ konkurentų įvertinimas

Konkurentas	Charakteristika	Produkcijos paketas (variacijų skaičius)	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Konkurentas 1	<ul style="list-style-type: none"> Gamybinė 26 metų patirtis; Gamyba iš medžio masyvo ir LMDP. 	<ul style="list-style-type: none"> Stalai (15); Kėdės (20); Valgomojo komplektai (7). 	<ul style="list-style-type: none"> Baldų įsigijimas išsimokėtinai; Gamyba pagal individualius užsakymus; Baldų sendinimas; Eksportas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nėra internetinės prekybos; Gamybos procese naudojami seni įrengimai.
Konkurentas 2	<ul style="list-style-type: none"> Gamybinė 20 metų patirtis; Gamyba iš medžio masyvo ir LMDP. 	<ul style="list-style-type: none"> Stalai (6); Kėdės (7); Virtuvės komplektai (individualūs užsakymai). 	<ul style="list-style-type: none"> Virtuvės komplektų gamyba; Gamyba pagal individualius užsakymus; Pažangios technologijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Koncentracija į virtuvės komplektų gamybą; Nėra internetinės prekybos; Nėra galimybės pirkti išsimokėtinai.
Konkurentas 3	<ul style="list-style-type: none"> Gamybinė 10 metų patirtis; Gamyba iš medžio masyvo ir LMDP. 	<ul style="list-style-type: none"> Stalai (7); Kėdės (9); Valgomojo komplektai (5). 	<ul style="list-style-type: none"> Gamyba pagal individualius užsakymus; Internetinė prekyba; Greitas užsakymų įvykdymas. 	<ul style="list-style-type: none"> Silpnas prekės ženklas regione; Siauras stalų ir kėdžių asortimentas.

Kaip matyti iš 6 lentelės, pagrindiniai UAB „Taurų kedras“ konkurentai baldus gamina ne tik iš medžio masyvo, bet ir iš LMDP, tai jiems padeda pritraukti daugiau vartotojų, nes baldai pagaminti iš LMDP yra pigesni. Pagal produkcijos paketo variacijų skaičių rinkoje pirmauja Konkurentas 1, tai lemia ir turima 26 metų gamybinė patirtis bei eksportuojama produkcija, kur naujose rinkose yra reikalaujama ir naujų produktų. Taip pat Konkurentas 2 rinkoje išsiskiria virtuvės komplektų gamyba, tačiau jie yra gaminami tik iš LMDP. Konkurentai gamindami pagal individualius užsakymus taip pat pritraukia daugiau vartotojų dėmesio, be to, yra svarbi ir internetinė prekyba, kurią išplėtojęs turi tik Konkurentas 3, tačiau šis konkurentas, turintis nedidelę gamybinę patirtį turi silpnųjų pusių, kuriomis remiantis UAB „Taurų kedras“ pirmauja Tauragės rinkoje.

Siekiant įvertinti šakos konkurenciją ir vartotojus, stebėjimo metodu gauti duomenys (žr. 2, 3, 4, 5 priedus) buvo suvesti į lentelę, (žr. 7 lentelė. Stebėjimo rezultatai, proc.) kurioje atsispindi priimtų užsakymų skaičiaus procentas lyginant su konkurentais, priklausomai nuo savaitės dienos ir valandos.

7 lентelē. Stebējimo rezultāti, proc.

	Pirmadienis			Antradienis			Trešdiena			Ketvirtadienis			Pentadienis			Šestadienis				
	T	1	2	3	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	
1 sav.	8-10				50		50	25	75							50	66,6	25	25	
	10-12		100					50			50					16,6	16,6	50,2	60	
	12-13	20	40	20	20	50	20	30	40	20	20	16,7	16,7	33,3	22,3	33,3	11,2	42,9	57,1	
	13-15		42,8	28,6	6,6	3,3	3,3	0,0	14,3	28,6	42,8	14,3	28,6	42,8	14,3	16,7	33,3	16,7		
	15-17	100							33,3	33,3	0,0	33,3	66,6	33,3		37,5	12,5	25	25	
	17-18			50	50						50	50						57,1	42,9	
	8-10	60	20	20				100	25	50		25	50	25	25	25	25	25	25	50
	10-12				100	33,3	33,3	0,0		66,6		33,4						16,7	33,3	40
	12-13	40	20	20	20	14,2	28,6	28,6	20	20	40	20	28,6	14,2	28,6	27,3	9,1	36,4	27,2	25
	13-15			66,7	33,3	33,3	16,7	50	40	20	40		60	20	20	9,1	27,3	45,5	18,1	
	15-17	20	20	60		20	40	20	25	37,5	12,5	25	50	25	25	21,4	28,6	21,4	28,6	
	17-18			60	40			50			50	50						66,6	33,4	42,9

T - UAB „Tauri ķekras“

1 - Konkurentas 1

2 - Konkurentas 2

3 - Konkurentas 3

- nedarbo laiks

- uzsākumam internetu

Kaip matyti iš 7 lentelės, pirmoje savaitėje, pirmadienį, daugiausiai užsakymų priėmė Konkurentas 1, antroje vietoje – UAB „Taurų kedras“, o Konkurentas 2 ir Konkurentas 3 patvirtino po vieną procentą užsakymų, kurių didžioji dalis buvo priimta, kai UAB „Taurų kedras“ ir Konkurentas 1 jau nebedirbo. Tačiau antroje savaitėje, pirmadienį situacija kardinaliai keitėsi. Konkurentas 2 patvirtino daugiausiai užsakymų, o Konkurentas 3 buvo antras pagal patvirtintų užsakymų procentą. Panaši situacija išliko ir 1 savaitės antradienį, kur pirmavo Konkurentas 2, o mažiausiai patvirtintų užsakymų procentą užėmė UAB „Taurų kedras“, kaip ir 2 savaitėje, antradienį, kur Konkurentas 3 užėmė pirmą vietą pagal patvirtintų užsakymų procentą. Tokią pačią poziciją Konkurentas 3 užėmė ir 1 savaitėje, trečiadienį, tačiau 2 savaitės trečiadienį į pirmą poziciją užleido Konkurentą 1, kur UAB „Taurų kedras“ liko paskutinėje pozicijoje. 1 ir 2 savaitės ketvirtadienį ir penktadienį absoliutus lyderis pagal patvirtintų užsakymų procentą tapo Konkurentas 2. 1 savaitės šeštadienį pirmąją poziciją, mažu procento skirtumu, užėmė Konkurentas 3, o 2 savaitėje – Konkurentas 1. Be to, UAB „Taurų kedras“ patvirtintus užsakymus praranda nedirbdamas šeštadieniais bei ilgesniu darbo laiku nuo pirmadienio iki penktadienio, tačiau trumpesnę darbo laiko kompensuoja užsakymai priimti internetu. Siekiant nustatyti įmonių poziciją rinkoje yra būtina remiantis stebėjimo rezultatais (žr. 7 lentelė) išvesti koeficientus, kurie pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Įmonių koeficientai pagal patvirtintų užsakymų skaičių

Pavadinimas	Patvirtintų užsakymų procento vidurkis, proc.	Koeficientas
UAB „Taurų kedras“	32 %	3,2
Konkurentas 1	36,7 %	3,7
Konkurentas 2	39,3 %	3,9
Konkurentas 3	35,4 %	3,5

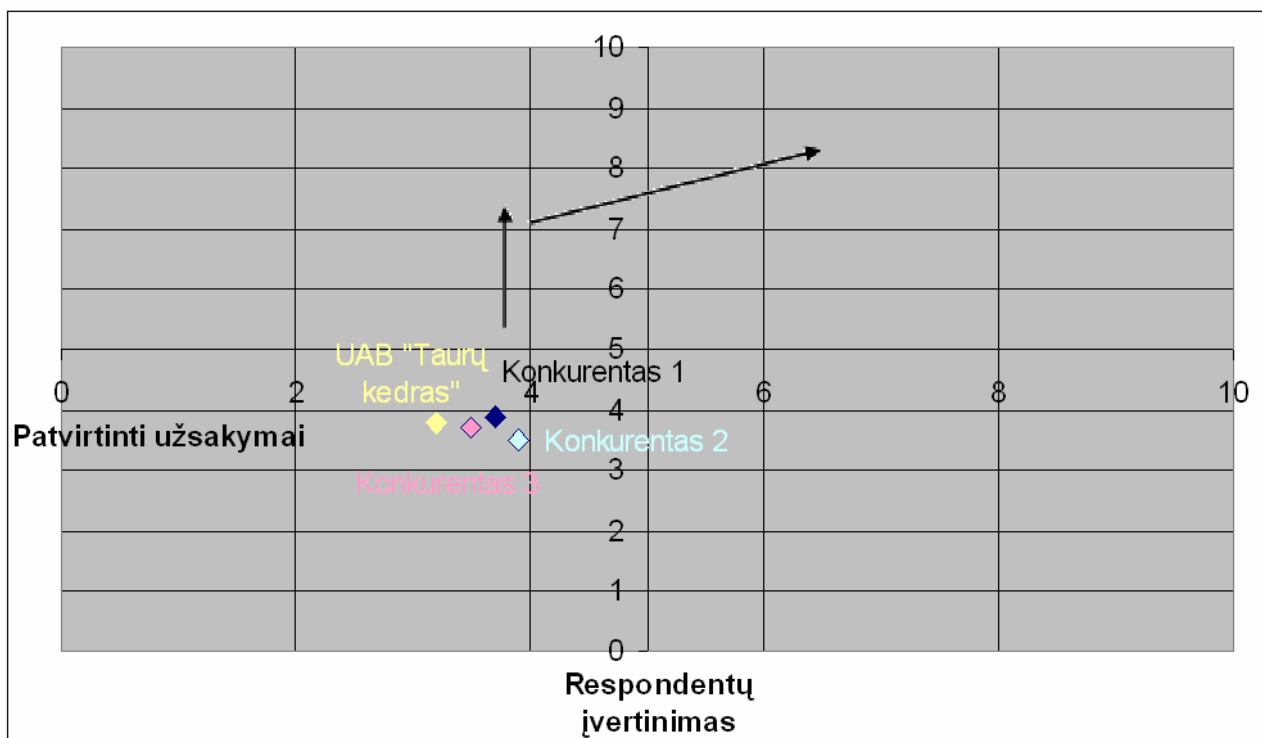
Remiantis 8 lentele UAB „Taurų kedras“ pagal išvestus koeficientus užima paskutinę poziciją, o Konkurentas 2 – pirmąją, po kurio yra Konkurentas 1 ir tada Konkurentas 3. Taip pat siekiant nustatyti įmonių poziciją rinkoje yra būtina išvesti koeficientus. Koeficientai išvedami, remiantis tyrimo rezultatais (žr. 7 priedą), 14 klausimu, kuriame respondentai turėjo įvertinti įmones, iš įvertinimo 5 – „labai gerai“. Įmonių vertinimo koeficientai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Įmonių vertinimo koeficientai

Kriterijus	UAB „Taurų kedras“		Konkurentas 1	
	Labai gerai	Koeficientas	Labai gerai	Koeficientas
Geras įmonės vardas	51,3%	5,1	46,2%	4,6
Kaina	12,8%	1,3	25,6%	2,6
Darbuotojų kompetencija	43,6%	4,4	35,9%	3,6
Kokybė	56,4%	5,6	48,7%	4,9
Greitas užsakymo įvykdymas	35,9%	3,6	25,6%	2,6
Platus asortimentas	33,4%	3,3	38,5%	3,9
Rekomendacijos	56,4%	5,6	66,7%	6,7
Reklama	15,4%	1,5	20,5%	2,1
Iš viso (vidurkis):		3,8		3,9
Kriterijus	Konkurentas 2		Konkurentas 3	
	Labai gerai	Koeficientas	Labai gerai	Koeficientas
Geras įmonės vardas	43,6%	4,4	48,7%	4,9
Kaina	20,5%	2,1	23,1%	2,3
Darbuotojų kompetencija	33,4%	3,3	48,7%	4,9
Kokybė	51,3%	5,1	61,5%	6,2
Greitas užsakymo įvykdymas	20,5%	2,1	46,1%	4,6
Platus asortimentas	41%	4,1	12,8%	1,3
Rekomendacijos	51,3%	5,1	46,2%	4,6
Reklama	17,9%	1,8	10,3%	1
Iš viso (vidurkis):		3,5		3,7

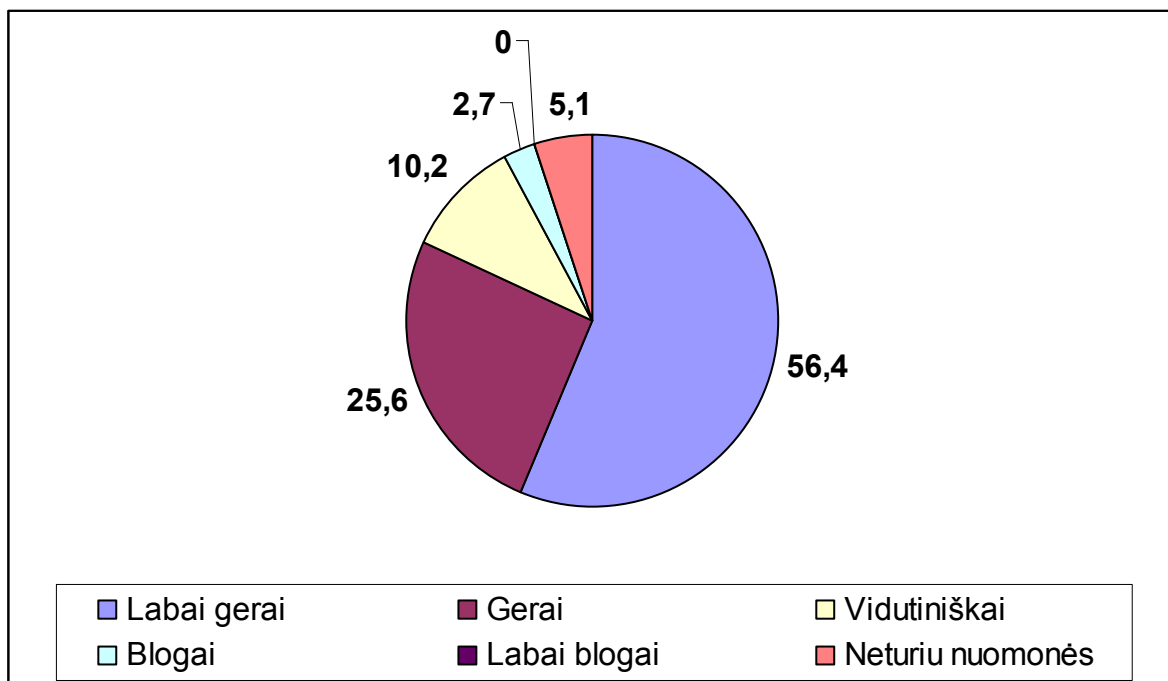
Remiantis 9 lentelėje pateiktais duomenimis, pagal respondentų įvertinimą pirmoje pozicijoje yra Konkurentas 1, kuris išsiskiria geromis rekomendacijomis, nes būtent šį teiginių respondentai įvertino geriausiai, o prasčiausiu veiksniu yra išskiriama reklama, kaip ir kitose įmonėse, be šio veiksnio prasčiausiu yra išskiriama kaina ir užsakymo įvykdymo laikas. Antrą poziciją užima UAB „Taurų kedras“, kur geriausiu veiksniu yra išskiriama kokybė, o prasčiausiu – kaina. Trečioje pozicijoje yra Konkurentas 3, kuris respondentų teigimu išsiskiria kokybe, o prasčiausiu veiksniu yra įvardijama siauras asortimentas. Paskutinėje pozicijoje yra Konkurentas 3, kuris taip pat respondentų yra išskiriamas kokybe, o prasčiausius veiksnius atspindi kaina ir užsakymo įvykdymo laikas.

Siekiant nustatyti tikslias įmonių pozicijas rinkoje yra tikslinga stebėjimo ir apklausos rezultatų koeficientus pavaizduoti koordinačių plokštumoje (žr. 19 pav.).



19 pav. Įmonių pozicionavimo žemėlapis

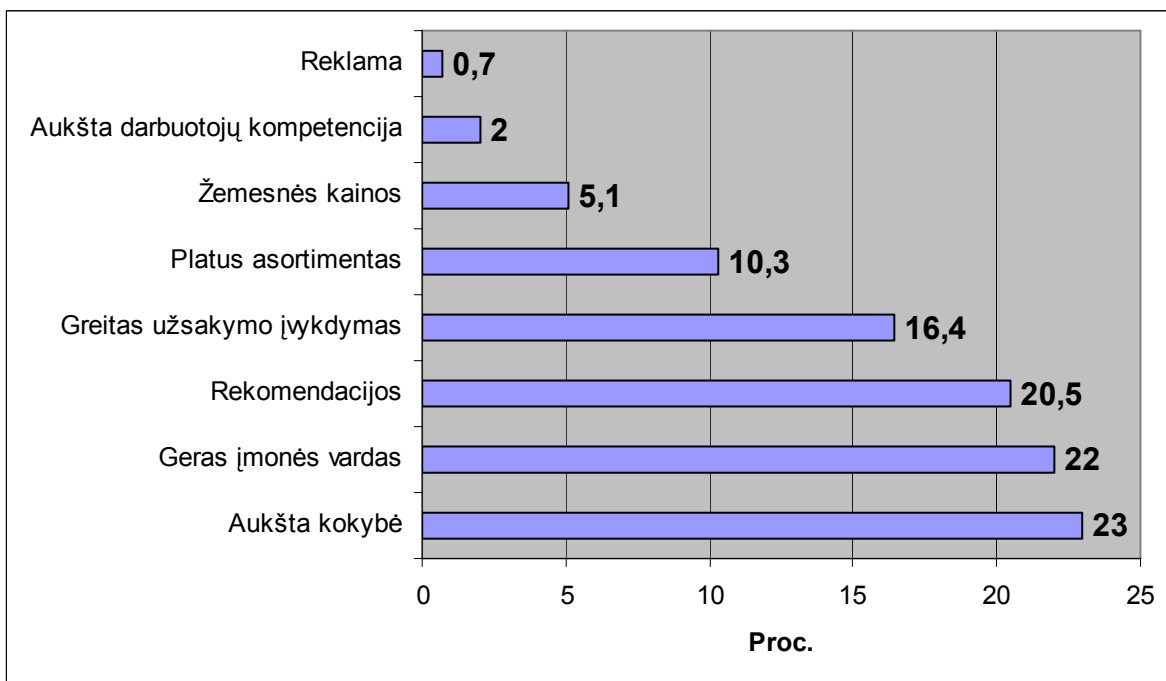
Kaip matyti iš įmonių pozicionavimo žemėlapiu, visos įmonės yra išsidėsčiusios III – iajame ketvirtyje, kur respondentų įvertinimu aukščiausią poziciją užima Konkurentas 1, o žemiausią – Konkurentas 2, o pagal patvirtintus užsakymus aukščiausioje pozicijoje yra Konkurentas 2, o žemiausioje UAB „Taurų kedras“. Remiantis pozicionavimo žemėlapiu (žr. 19 pav.), UAB „Taurų kedras“ užima vidutinę poziciją rinkoje bei turi potencialias galimybes pereiti į II – aji bei I – aji ketvirčius, siekiant padidinti patvirtintų užsakymų skaičių bei gerinant vartotojų požiūrį į atitinkamus kriterijus, tokius kaip: geras įmonės vardas, kaina, darbuotojų kompetencija, kokybė, greitas užsakymo įvykdymas, asortimento plėtimas, reklama bei rekomendacijos. Taip pat remiantis tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą) respondentai įvertino Tauragės apskrityje baldus gaminančias įmones. Bendras įmonių vertinimas atsispindi 20 paveiksle.



20 pav. Įmonių vertinimas, proc.

Kaip matyti iš 20 paveikslo, Tauragės apskrityje baldus gaminančios įmonės vartotojų požiūriu yra vertinamos teigiamai, tai įrodo 56,4 proc. respondentų įvertinusių „labai gerai“ ir 25,6 proc. – gerai bei labai blogo įvertinimo nebuvimas, nes nei vienas respondentas nepažymėjo „labai blogai“, vertindami įmones. Be to, yra svarbu išsiaiškinti veiksnius, darančius didžiausią įtaką vartotojams, renkantis baldų gamintoją.

Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą), galima nustatyti veiksnius, turinčius didžiausią įtaką renkantis baldų gamintoją (žr. 21 pav.).



21 pav. Veiksniai, lemiantys baldų gamintojo pasirinkimą

Renkantis baldų gamintoją didžiausią įtaką turi trys veiksniai: aukšta kokybė (23 proc.), geras įmonės vardas (22 proc.) ir rekomendacijos (20,5 proc.). O reklama (0,7 proc.) renkantis baldų gamintoją įtakos beveik neturi. Įmonėms siekiant pritraukti kuo daugiau vartotojų bei užimti didesnę rinkos dalį yra būtina skirti dėmesį šiems pagrindiniams veiksniams (žr. 21 pav.). Be to, yra būtina įvertinti ir vartotojams iškylančias problemas renkantis baldus (žr. 7 priedą). Pagrindinės problemos iškylančios vartotojams atsispindi 10 lentelėje.

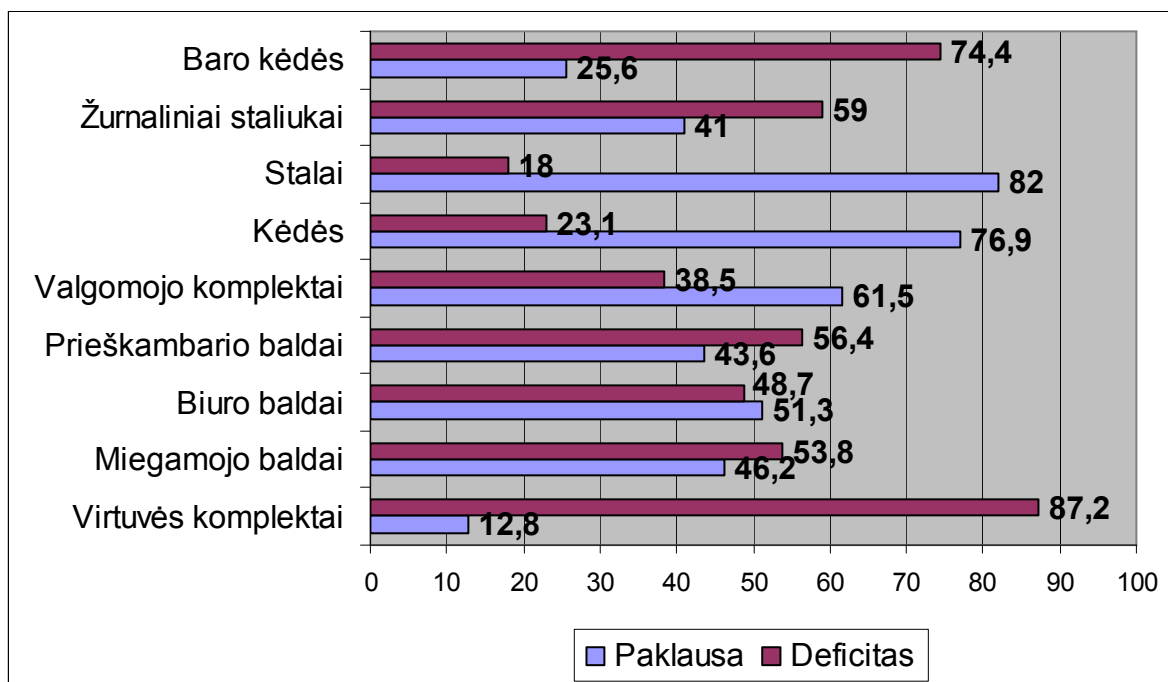
10 lentelė. Baldų pasirinkimo problemos vartotojo požiūriu

Pagrindinės problemos	Šalutinės problemos
Nesusikalbėjimas su aptarnaujančiu personalu	Medžio tekstūros neatitikimas
Užsakymų vėlavimas	Audinių pasirinkimo stoka
Informacijos stoka	Spalvų pasirinkimo stoka
Individualių poreikių neįgyvendinimo stoka	Medžio rūšies pasirinkimo stoka
Lūkesčių neatitikimas	
Produktų pasirinkimo stoka	
Apmokėjimo lankstumo stoka	

Remiantis 10 lentele, vartotojams renkantis baldus dažniausiai tenka susidurti su nesusikalbėjimo su aptarnaujančiu personalu, tai dažniausiai būna pardavimo vadybininku,

problemomis. Iš šios problemos gali kilti ir kitos pagrindinės problemos, tokios kaip: lūkesčių neatitikimas bei individualių poreikių neįgyvendinimas. Šios problemos yra vienos iš aktualiausių įmonėms siekiančioms išlaikyti ir pritraukti naujus vartotojus.

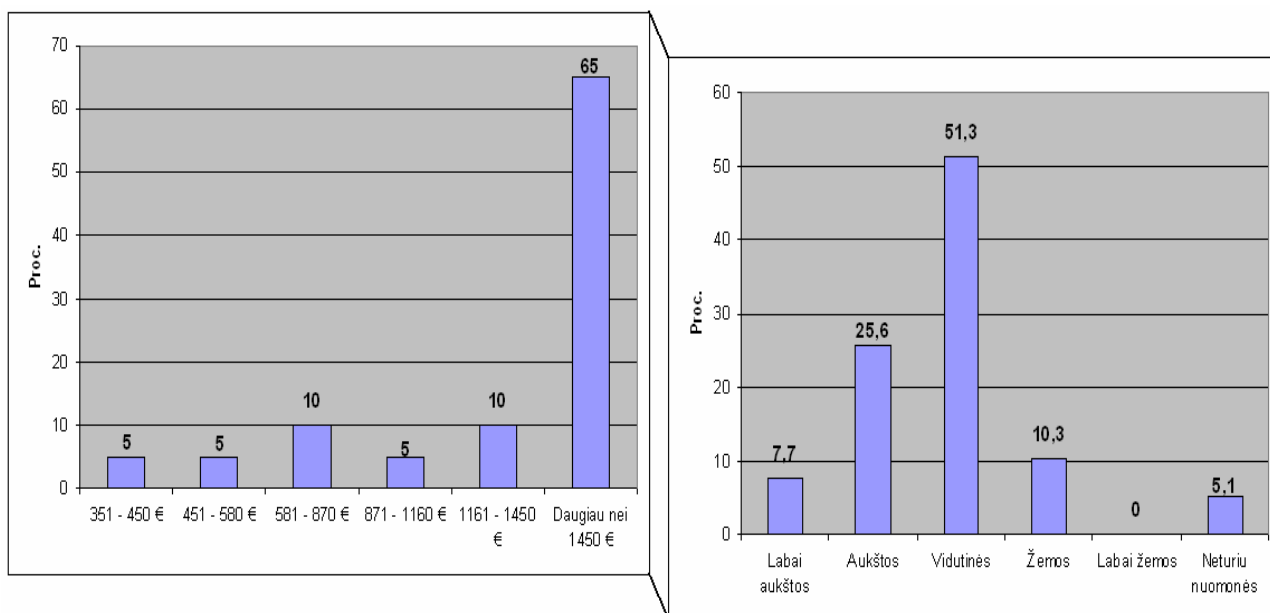
Siekiant įvertinti, kokia baldų rūšis yra paklausiausia, ir kokios baldų rūšies yra jaučiamas didžiausias deficitas rinkoje, remiantis apklausos duomenimis (žr. 7 priedą), yra išskiriamos baldų rūšys pagal paklausą bei deficitą (žr. 22 pav.).



22 pav. Baldų rūšių pasiskirstymas, proc.

Kaip matyti iš 22 paveikslo, rinkoje didžiausia paklausa yra stalų ir kėdžių, būtent šiuos produktus ir gamina UAB „Taurų kedras“, tačiau remiantis paveikslu (žr. 22 pav.) dėl didelės šių rūšių paklausos rinkoje yra didelė konkurencija. Taip pat vienos iš paklausiausių produktų rinkoje yra virtuvės komplektai, kuriuos taip pat gamina UAB „Taurų kedras“, todėl yra būtina numatyti deficitinius produktus, kurių yra jaučiamas trūkumas rinkoje, tai gali būti naujos nišos UAB „Taurų kedras“ konkurencingumui didinti. Didžiausias deficitas rinkoje yra virtuvės komplektų ir baro kėdžių. UAB „Taurų kedras“ gamina baro kėdes, tačiau turi tik tris galimas produkto variacijas, tai čia yra numatoma galimybė produkto diferenciacijai, plečiant baro kėdžių asortimentą. Be to, kita baldų rūšis – virtuvės komplektai, kurių rinkoje yra jaučiamas deficitas, numato UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacijos galimybes. O kitos baldų rūšys: žurnaliniai staliukai, valgomojo komplektai, prieškambario, biuro ir miegamojo baldai paklausos ir deficito atžvilgiu yra pasiskirstę beveik tolygiai ir rinkoje vyrauja pusiausvyra tarp šių baldų rūšių.

Taip pat baldų rinkoje yra svarbi baldų kaina. Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą), buvo nustatytos sumos, išleidžiamos baldų pirkimui bei baldų kainų įvertinimas vartotojų požiūriu (žr. 23 pav.).

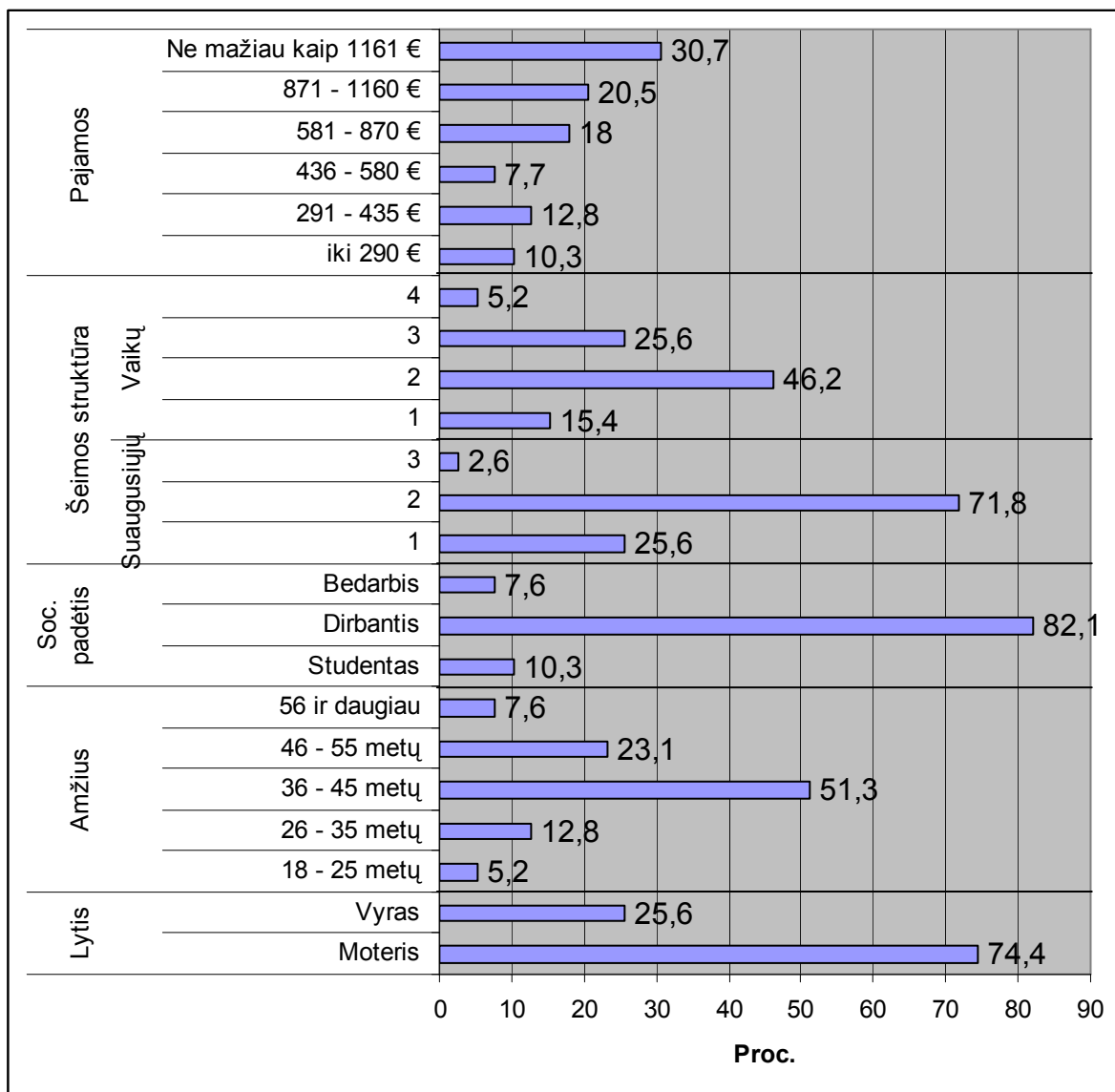


23 pav. Baldų kainų vertinimas

Kaip matyti iš 23 paveikslo, per pastaruosius metus respondentai, kurie pirko baldus, išleido daugiau nei 1450 eurų (65 proc.). Ši suma išleista baldų pirkimui patvirtina baldų kainų įvertinimą, tai yra respondentai baldų kainas vertina kaip vidutines (51,3 proc.). Tačiau yra ir dalis respondentų, tai yra 25,6 proc., kurie baldų kainas vertina kaip aukštas. Be to, remiantis šiuo baldų kainų vertinimu (žr. 23 pav.), galima daryti prielaidą, kad baldų rinkos vartotojai yra pasiruošę mokėti ir daugiau už jų kriterijus atitinkančius produktus.

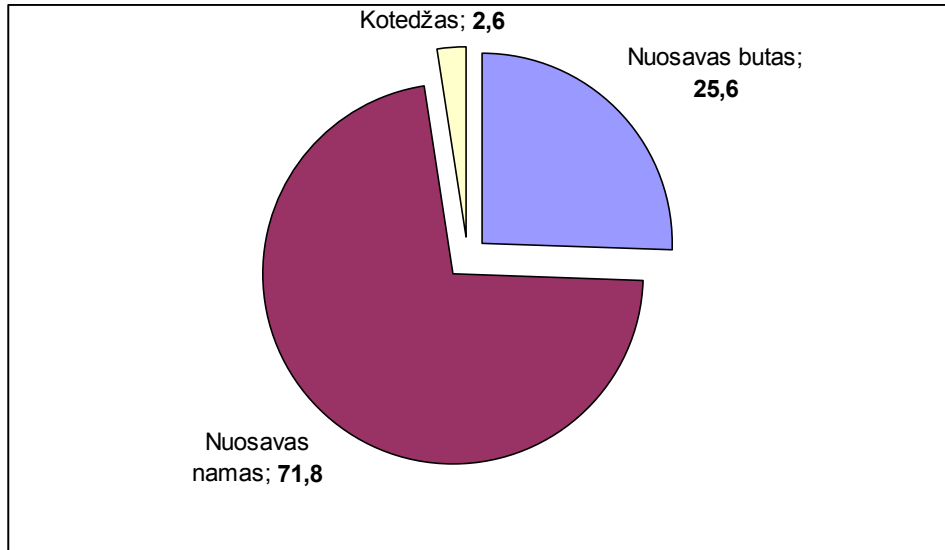
4.2.3. UAB „Taurų kedras“ vidinės aplinkos analizė

Vertinant UAB „Taurų kedras“ vidinę aplinką yra būtina išanalizuoti vartotojų nuomones apie įmonę. Remiantis vartotojų tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą), apklausoje dalyvavo 74,4 proc. moterų ir 25,6 proc. vyrų, tai parodo, kad dažniausiai renkantis baldus sprendžia moterys. Siekiant nustatyti UAB „Taurų kedras“ tikslinę rinką, remiantis tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą) buvo išsiaiškintas vartotojų amžius, socialinė padėtis, šeimos struktūra bei vidutinės mėnesio pajamos (žr. 24 pav.).



24 pav. UAB „Taurų kedras“ vartotojų demografiniai rodikliai

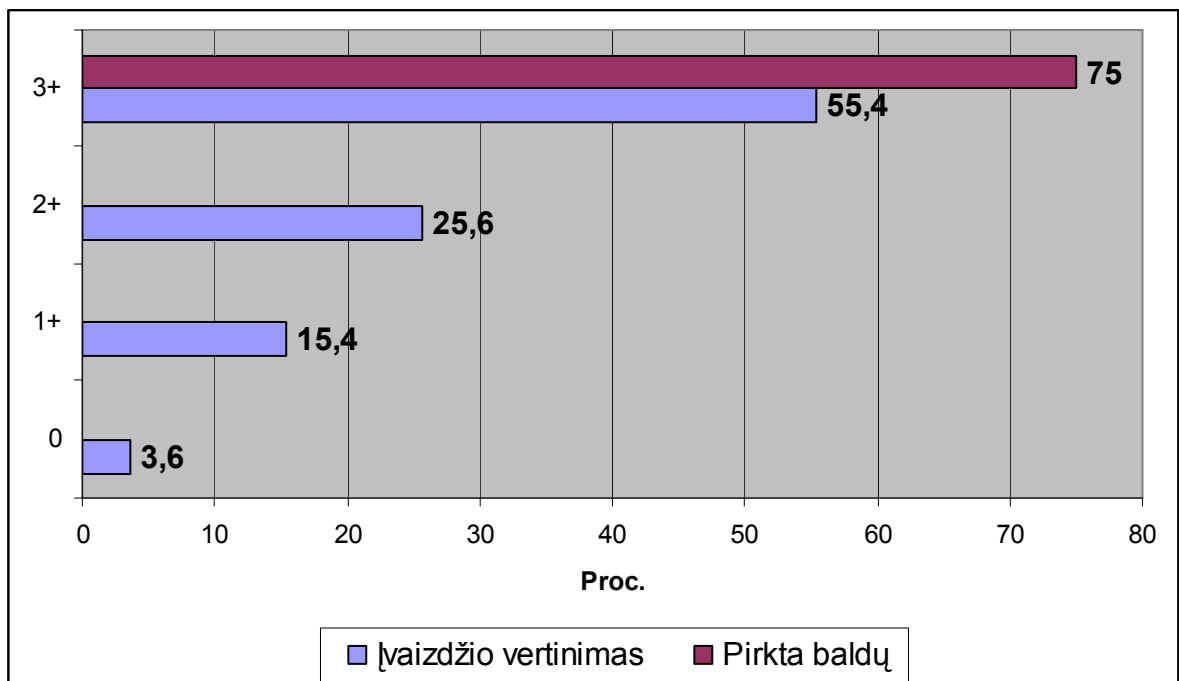
Kaip matyti iš 24 paveikslėlio UAB „Taurų kedras“ tikslinį rinkos segmentą sudaro vartotojai, kurių amžius nuo 36 iki 45 metų, dirbantys. Vartotojų šeimos struktūroje egzistuoja du suaugę ir du vaikai bei vidutinės mėnesio pajamos yra ne mažesnės nei 1161 euras. Tai įrodo, kad UAB „Taurų kedras“ produkciją perka vyresnio amžiaus vartotojai bei gaunantys vidutines ir didesnes pajamas, priklausantys aukštesniajai vidutinei klasei. Be to, yra svarbu ir respondentų gyvenamoji vieta, kurios pasiskirstymas pateiktas 25 paveiksle.



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą, proc.

Kaip matyti iš 25 paveikslo, UAB „Taurų kedras“ vartotojai yra turintys būstą, didžioji dalis turi nuosavą namą, tai yra 71,8 proc., kita dalis – nuosavą butą – 25,6 proc., bei 2,6 proc. gyvenantys kotedže. Tai UAB „Taurų kedras“ tikslinis vartotojas yra turintis nuosavą būstą.

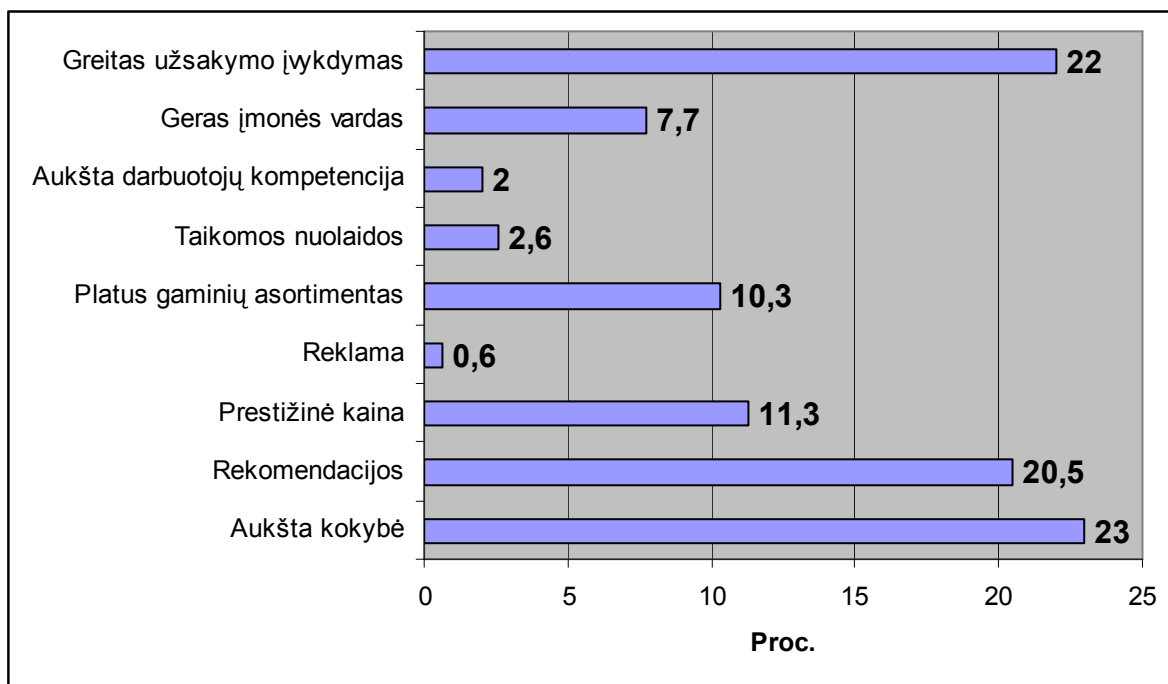
UAB „Taurų kedras“ vartotojų tarpe yra vertinama teigiamai, tai atspindi 26 paveikslas.



26 pav. UAB „Taurų kedras“ vertinimas

UAB „Taurų kedras“ įvaizdis yra vertinamas teigiamai, tai patvirtina ir respondentų pasiskirstymas: 55,4 proc. - +3 – „labai gerai“, 25,6 proc. - +2 – „gerai“. Be to, 26 paveiksle atsispindi ir apklausoje dalyvavusių respondentų, kurie pirko UAB „Taurų kedras“ produkciją per pastaruosius metus procentas, tai 75 proc.

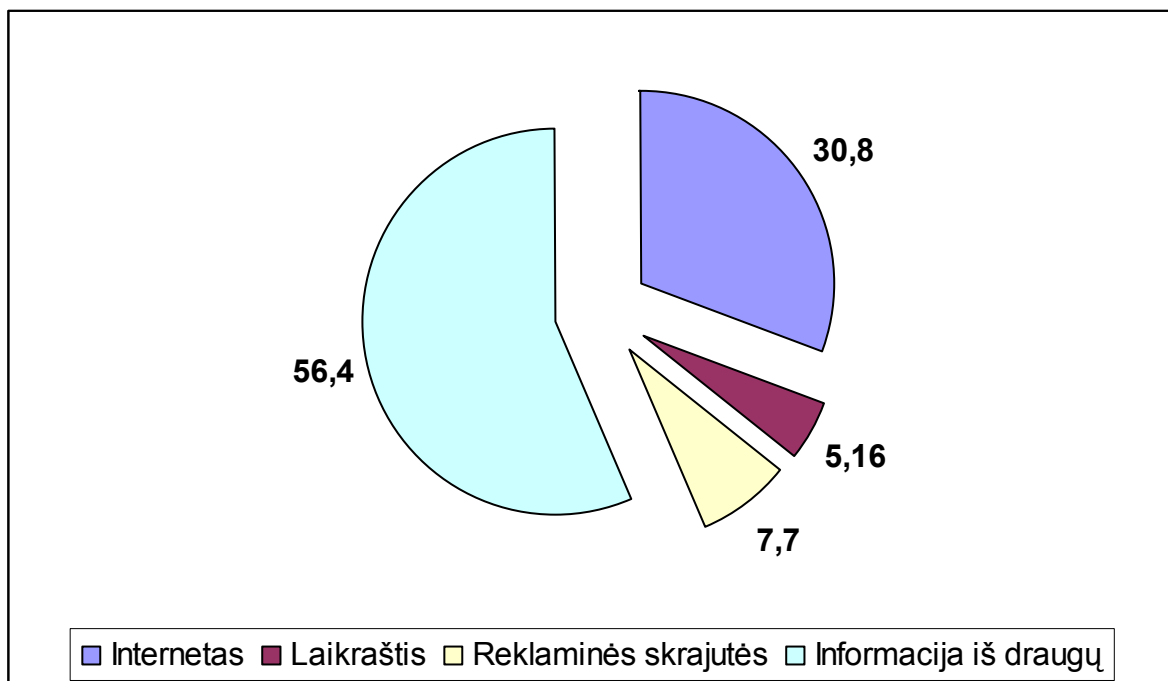
Taip pat yra svarbūs ir veiksniai, nulėmę pasirinkimą pirkti UAB „Taurų kedras“ produkciją (žr. 27 pav.).



27 pav. UAB „Taurų kedras“ produkcijos pasirinkimo veiksniai

UAB „Taurų kedras“ produkcijos pasirinkimui didžiausią įtaką turi: aukšta gaminių kokybė (23 proc.), greitas užsakymo įvykdymas (22 proc.), rekomendacijos (20,5 proc.). O mažiausią įtaką turi: reklama (0,6 proc.), darbuotojų kompetencija (2 proc.) bei taikomos nuolaidos (2,6 proc.). Šie veiksniai parodo, kad UAB „Taurų kedras“ vartotojai yra mažai jautrūs kainai, jų neįtakoja taikomos nuolaidos.

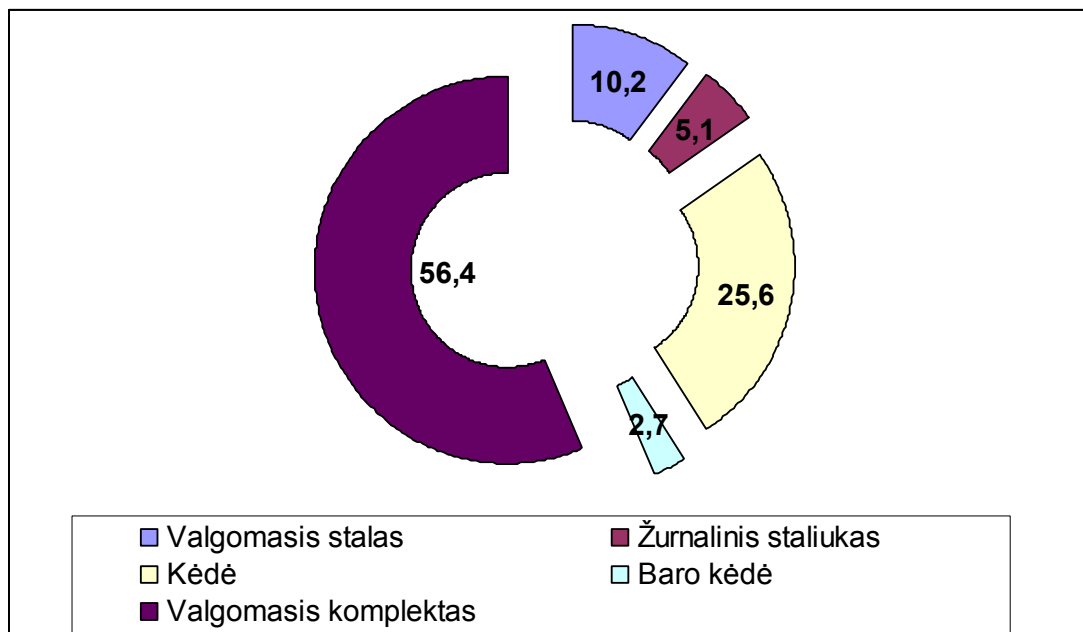
Tyrimu (žr. 7 priedą) nustatyta kokiais informacijos kanalais vartotojai sužinojo apie UAB „Taurų kedras“ ir gaminamą produkciją (žr. 28 pav.).



28 pav. Informacijos apie UAB „Taurų kedras“ gavimo šaltiniai, proc.

Kaip matyti iš 28 paveikslo, vartotojai apie UAB „Taurų kedras“ ir gaminamą produkciją daugiausiai sužinojo iš draugų (56,4 proc.), tai yra, vartotojų rekomendacinio pobūdžio informacija, kuri kaip atskleidė tyrimas yra efektyvi. Taip pat informacija internete (30,8 proc.) yra efektyvi, vartotojai įmonės internetiniame puslapyje gali susipažinti su UAB „Taurų kedras“ gaminama produkcija bei teikiamomis paslaugomis, be to, galima įsigyti baldus ir internetu bei pasižiūrėti standartinius modelius internetinio puslapio galerijoje, kur yra pateikiama išsami informacija apie gaminius.

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal UAB „Taurų kedras“ gaminamus gaminius, nustatyta, kokie gaminiai yra populiariausi vartotojų tarpe (žr. 29 pav.).



29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaminius, proc.

UAB „Taurų kedras“ gaminami valgomieji komplektai vartotojų tarpe yra populiariausi ir užima 56,4 proc. Mažesniąją dalį, tai yra 25,6 proc. užima kėdės. O mažiausią dalį – 2,7 proc. – baro kėdės. Remiantis šiuo respondentų pasiskirstymu (žr. 29 pav.) UAB „Taurų kedras“ gaminius galima suklasifikuoti pagal Bostono konsultacinę grupės matricą, verslo plėtros kryptių atžvilgiu, kur „Žvaigždžių“ poziciją užima valgomieji komplektai, kur yra geriausios galimybės augti ir gauti pelną, „Melžiamų karvių“ – kėdės, pasižyminti kaip pelningiausia pozicija, „Sunkūs vaikai“ – stalai ir žurnaliniai staliukai – reikalaujantys didelio kapitalo poreikio, „Šunys“ – baro kėdės, tai tokia padėtis, kurią yra siūloma likviduoti arba investuoti ir pereiti į kitą poziciją. Čia išryškėja galimybės produkto diferenciacijai bei veiklos diversifikacijai įvedant į rinką naują produktą.

Siekiant išsiaiškinti vartotojų nuomonę, kokiomis kryptimis plėsti veiklą, remiantis tyrimo duomenimis (žr. 7 priedą), sudaryta 11 lentelė.

11 lentelė. UAB „Taurų kedras“ plėtros kryptys vartotojų požiūriu

Veiklos diversifikacijai	Produkto diferenciacijai
Virtuvės komplektų gamyba	Žurnalinių staliukų asortimento plėtra
Staliukų gėlėms gamyba	Baro kėdžių asortimento plėtra
Komodų gamyba	Stalų asortimento plėtra
Sendinimo (patinavimo) paslaugos	Valgomųjų komplektų asortimento plėtra
Baldų perdažymo paslaugos	

Baldų gamyba iš LMDP	
Miegamojo baldų gamyba	
Prieškambario baldų gamyba	
Spintų (drabužinių) gamyba	

Kaip matyti iš 11 lentelės vartotojai turi pagrindinių gaminių pozicijų asortimento plėtros pasiūlymų bei naujų produktų gamybos pasiūlymų. Be to, vartotojai išskiria ir paslaugų teikimus: sendinimo (patinavimo), baldų perdažymo. Taip pat vartotojų yra išskiriama ir gamyba iš LMDP, tačiau ši veiklos diversifikacijos kryptis yra netikslinga, dėl: pigios produkcijos, kokybės lygio mažėjimo, didelės konkurentų koncentracijos.

Siekiant nuspręsti, kokiomis diversifikacijos galimybėmis turėtų pasinaudoti UAB „Taurų kedras“, yra pateikta įmonės SSGG analizė (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. UAB „Taurų kedras“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Geras įmonės vardas; • Aukšta produktų kokybė; • Greitas užsakymo įvykdymas; • Rekomendacijos; • Internetinė prekyba; • Stipri organizacinė kultūra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų kompetencija; • Siauras baro kėdžių asortimentas; • Apmokėjimo politikos lankstumas; • Siauras žurnalinių staliukų asortimentas.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Produkto diferenciacija (baro kėdės); • Veiklos diversifikacija (naujo produkto kūrimas); • Vartotojų pasiruošimas mokėti daugiau; • Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; • Didėjantis BVP; • Didėjanti paklausa užsienio rinkose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjantis vartotojų jautrumas kainai; • Aplinkosaugos reikalavimų sugriežtinimas; • Potencialių konkurentų persikvalifikavimas; • Prekės pakaitalai; • Didėjančios energetinių išteklių ir medienos kainos; • Nauji konkurentai naujose rinkose.

Remiantis UAB „Taurų kedras“ SSGG analize (žr. 12 lentelę), išryškinant įmonės stiprybes bei pasinaudojant naudingomis rinkos sąlygomis, tai yra galimybėmis, numatoma įgyvendinti produkto diferenciaciją bei veiklos diversifikaciją, rinkoje pasiūlant naują produktą, būtinai atsižvelgiant į galimas grėsmes. Čia įmonės stiprybėmis yra išskiriama: geras įmonės vardas, aukšta produkcijos kokybė, greitas užsakymų įvykdymas, rekomendacijos, internetinė prekyba, stipri organizacinė kultūra. Kur naudingomis sąlygomis – galimybėmis yra pateikiama: didėjantis BVP ir paklausa užsienio rinkose, darbuotojų kvalifikacijos lygio kėlimas, vartotojų pasiruošimas mokėti daugiau,

produkto diferenciacija bei veiklos diversifikaciją. Be to, yra būtina atsižvelgti ir į galimas grėsmes: didėjančias energetinių išteklių ir medienos kainas, galimą aplinkosaugos reikalavimų sugriežtinimą bei vartotojų jautrumą kainai, potencialių konkurentų persikvalifikavimą, prekės pakaitalus bei naujus konkurentus naujose rinkose. Remiantis šia SSGG analize (žr. 12 lentelę) bus numatomos UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacijos galimybės konkurencingumui didinti.

4.3. UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacijos galimybės konkurencingumui didinti

Remiantis atlikta teorinių šaltinių analize, konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą modeliu (žr. 14 pav.), vartotojų tyrimo rezultatais (žr. 7 priedą), stebėjimo rezultatais (žr. 2, 3, 4, 5 priedus) bei UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą vertinimo logine schema (žr. 15 pav.), yra nuspręsta UAB „Taurų kedras“ veiklos diversifikacija – naujo produkto įvedimas į rinką, siekiant padidinti įmonės konkurencingumą.

Diversifikuojant veiklą yra būtina numatyti diversifikacijos strategiją. UAB „Taurų kedras“, įvedant naują produktą į rinką, yra taikytina susijusi horizontalioji diversifikacijos strategija. Šios diversifikacijos pagrindinis aspektas yra įmonės veiklos programos ir pajėgumų išplėtojimas, kur naujai pagaminti produktai turi ryšį su iki dabar gaminamais produktais ir rinkomis, neplečiant gylio, o išplečiant į plotį. Nusprendus horizontaliai diversifikuoti veiklą, rinkoje pateikiamas naujas produktas – virtuvės komplektų gamyba iš medžio masyvo. Šis veiklos diversifikacijos sprendimas priimtas atsižvelgus į:

- asortimento pločio vertinimus vartotojų aspektu (žr. 7 priedą);
- verslo plėtros krypties nustatymą (Bostono konsultacinės grupės matrica);
- įmonės plėtros kryptis vartotojų požiūriu (žr. 22 pav.);
- virtuvės komplektų deficitą rinkoje (žr. 22 pav.).

Atsižvelgiant į veiklos diversifikacijos sprendimo priėmimo kriterijus, kuriuos analizuojant buvo pastebėtas vartotojų poreikių bei lūkesčių neatitikimas virtuvės komplektų rinkoje, tai UAB „Taurų kedras“ turi galimybę rinkai pateikti virtuvės komplektus, pagamintus iš medžio masyvo. Tačiau UAB „Taurų kedras“ pateikęs rinkai virtuvės komplektus susiduria ir su pagrindinėmis grėsmėmis:

- prekės pakaitalais;
- naujais konkurentais;
- naujo produkto nukopijavimu.

Šios grėsmės – tai veiklos diversifikacijos rizika, nes rinkoje yra daug įmonių, gaminančių virtuvės komplektus iš LMDP, tai viena iš didžiausių rizikos veiksnių. Kadangi virtuvės komplektai pagaminti iš LMDP yra ženkliai pigesni nei pagaminti iš medžio masyvo, bet vartotojų pasiruošimas mokėti daugiau dėl aukštesnio kokybės lygio, sumažina prekės pakaitalų grėsmę. Be to, rinkoje pateikiant naują produktą yra susiduriama ir su naujais konkurentais, kurių keliamą grėsmę galima sumažinti UAB „Taurų kedras“ stipriaisiais veiksniais: geru įmonės įvaizdžiu, rekomendacijomis bei greitu užsakymo įvykdymu. Taip pat naujo produkto nukopijavimo grėsmė yra susijusi su greita konkurentų reakcija.

Taip pat yra svarbu numatyti virtuvės komplektų, pagamintų iš medžio masyvo, teikiamą naudą:

- sinergijos efektas:
 - investicijose ir finansuose;
 - gamyboje;
 - realizavime;
 - valdyme;
 - tyrimuose ir išvystyme;
- esamų vartotojų lojalumo didėjimas;
- naujų vartotojų pritraukimas;
- pelno didėjimas;
- rizikos mažėjimas;
- įmonės augimas ir plėtra.

Gamybinėje įmonėje UAB „Taurų kedras“ sinergijos efekto teikiama nauda pasireiškia: lėšų svyravimų išlyginimu tarp skirtingų gamybos sričių, didesniais gamybos mastais bei gamybos kaštų sumažėjimu, bendros reklaminės kampanijos, pateikimo ir paskirstymo kanalų taikymu, turimos patirties ir potencialo taikymu, bendru naujovių diegimu ir naudojimu. Be to, virtuvės komplektų, pagamintų iš medžio masyvo, teikiama nauda tiesiogiai susijusi su užimamos rinkos dalies bei pelningumo rodiklių didėjimu, vidinės rizikos mažėjimu, kur įgyjama reali nauda gamybiniuose ir finansiniuose rodikliuose.

Siekiant įvertinti UAB „Taurų kedras“ virtuvės komplektų gamybos finansinius rodiklius, būtų tikslinga pateikti virtuvės komplektų preliminarinius įkainius ir savikainos struktūrą, kurie yra pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Virtuvės komplektų įkainiai, savikainos struktūra

Pavadinimas	Klasė	
	Standart	Premium
LMDP	320 €	350 €
Medžio masyvas	700 €	740 €
Nestandartiniai išmatavimai (LMDP, medžio masyvas)	+ 20 %	
Savikainos struktūra		
Administracinės išlaidos	Energetinių išteklių, naudojamų gamyboje, išlaidos	Įrengimų išlaidos
12 %	5 %	3 %
Gamybos kaštai 50 %		

Remiantis 13 lentele, yra pateikiama standartinės virtuvės spintelių, kai plotis yra: 30, 40, 60, 80, 90, 120 centimetrų, vieno metro kaina (su pridėtinės vertės mokesčiu) su furnitūra, kuri yra skirstoma į dvi klases: Standart ir Premium. Standart klasė – tai įprastinė baldų furnitūra, be sudėtingų pakėlimo mechanizmų, su įprastiniais bėgeliais bei stalčiais ir įprastais krepšiais ir dėklais, o Premium klasė – tai specializuota baldų furnitūra, kuri pasižymi keletu sudėtingų pakėlimo mechanizmų komplektu, paslėptaisiais bėgeliais bei kokybiškesniais dėklais ir krepšiais. Virtuvės komplektų, pagamintų iš LMDP ir medžio masyvo, nestandartinių išmatavimų vieno metro kaina atitinka 20 proc. daugiau nei standartinių išmatavimų virtuvės. Be to, prie nestandartinių išmatavimų virtuvės komplektų yra galimybė ir Liux klasės furnitūrai. Lyginant virtuvės komplektus, pagamintus iš LMDP ir medžio masyvo, įkainiai ženkliai skiriasi, standartinio virtuvės komplekto, pagaminto iš medžio masyvo, 1 metro įkainis yra 110 proc. didesnis nei virtuvės komplekto, pagaminto iš LMDP. Taip pat yra svarbu ir savikainos struktūra, kurioje yra pateikiama: administracinės išlaidos (12 proc.) – tai bendrosios įmonės išlaidos ir darbuotojų atlyginimai, energetinių išteklių išlaidos (5 proc.) – tai sunaudotų elektros, dujų bei vandens sumos, įrengimų išlaidos (3 proc.) – tai įrengimų nusidėvėjimas, amortizacija, jų priežiūra ir aptarnavimas, gamybos kaštai (50 proc.) – tai medžiagų, reikalingų pagaminti produktą, suma. Remiantis 13 lentelės duomenimis, įmonė parduodama vieną metrą standartinių ar nestandartinių išmatavimų virtuvės komplektą, gali gauti 30 proc. pelną.

Remiantis virtuvės komplektų, pagamintų iš medžio masyvo, savikainos struktūra bei įkainiais (žr. 13 lentelė), galima numatyti vienerių metų prognozes (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Virtuvės komplektų pardavimo prognozė

Mėnesis	Komplektų skaičius	Klasė	Įkainis, € / m	Savikaina, €	Pelnas, €
1	8	7 S	700	3430	1470
		1 P	740	518	222
2	3	2 S	700	980	420
		1 P	740	518	222
3	5	4 S	700	1960	840
		1 P	740	518	222
4	2	2 S	700	980	420
5	5	3 S	700	1470	630
		2 P	740	1036	444
6	10	7 S	700	3430	1470
		3 P	740	1554	666
7	11	7 S	700	3430	1470
		4 P	740	2072	888
8	13	9 S	700	4410	1890
		4 P	740	2072	888
9	15	10 S	700	4900	2100
		5 P	740	2590	1110
10	16	10 S	700	4900	2100
		6 P	740	3108	592
11	18	11 S	700	5390	2310
		7 P	740	3626	1554
12	20	12 S	700	5880	2520
		8 P	740	4144	1776
Iš viso (m):	126	84 S		59 290	26 224
Iš viso (vnt.):		42 P		207 515	91 784

Remiantis 14 lentele, pirmąjį mėnesį rinkai pagamintų komplektų skaičius būtų 2, o kiti šeši komplektai pagaminti į ekspozicijas. Pagamintų komplektų skaičius didėja iki ketvirto mėnesio, per kurį pagaminti du virtuvės komplektai, įvertinant tai, kad įvedus naują produktą – virtuvės komplektus, į rinką iš pradžių būna didesnis vartotojų susidomėjimas, po to paklausa sumažėja, o vėliau – tolygiai didėja. Taip pat gaminant virtuvės komplektus didesnis vartotojų susidomėjimas pigesne klase – Standart, dėl neakcentuojamų Premium klasės furnitūros privalumų. Lentelėje (žr. 14 lentelę) galutinis virtuvės komplektų pelnas ir savikaina yra apskaičiuojami taikant standartinės virtuvės ilgį – 3,5 metro. Taip pat yra svarbu akcentuoti UAB „Taurų kedras“ pelno didėjimą, kuris per vienerius metus prognozuojamai padidėtų 91 784 eurai.

UAB „Taurų kedras“ rinkai pateikdama virtuvės komplektus, pagamintus iš medžio masyvo, taikant horizontalios diversifikacijos strategiją, patenkinami vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, tuo

pačiu įgyjama reali nauda finansiniuose, prognozuojamas pelno didėjimas, bei gamybiniuose rodikliuose, bei padidinamas įmonės konkurencingumas rinkoje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Konkurencingumas yra apibrėžiamas kaip sudėtinga santykinė charakteristika, kurią sąlygoja keturios, tarpusavyje susijusios, veiksnių grupės: darbuotojas – išsilavinimas, galimybės, motyvacija; įmonė – finansiniai ir žmoniškieji ištekliai, vidaus procesai, vartotojai; ūkio šaka – inovacijos, finansavimo galimybės, paklausa, darbo rinka; šalies ekonomika – ekonominė ir politinė padėtis, infrastruktūros plėtra. Konkurencingumo didinimo veiksniai apibūdina tam tikro objekto gebėjimą konkuruoti, kintant laiko, vietos bei sąlygų atžvilgiu, įvertinant objekto gebėjimą užimti tam tikrą konkurencinę poziciją bei nustatant potencialias galimybes – konkurencingumo didinimo priemones – santykis su vartotoju, esamų produktų tobulinimas, produkto / paslaugos kaina, žinios ir informacija, priklausymas tinklui, organizacijos kultūra, aukštas kokybės lygis, sinergija, naujų produktų kūrimas, įvaizdis, aukšto lygio technologija ir procesai, aptarnavimas, laikas, inovacijų diegimas, žemi veiklos kaštai, lankstumas, produkto / paslaugos išskirtinumas, žmogiškųjų išteklių plėtra. Organizacijoms siekiant išlaikyti bei pagerinti poziciją rinkoje bei siekiant padidinti įmonės konkurencingumą vienas iš plėtros strategijų būdų yra veiklos diversifikacija.
2. Konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą pasižymi kaip įmonės veiklos papildymas naujomis veiklomis ar produktais tiek vienaip ar kitaip susijusiais su įmonės veikla, arba visiškai nesusijusiais, orientuotas į įmonės augimą, kur augimas yra vienas iš pagrindinių įmonės tikslų bei gali pasireikšti produkto arba geografinė diversifikacija, iš kurių gali būti nesusijusi – konglomeratinė arba susijusi – horizontalioji, vertikali, koncentrinė diversifikacijos, pasižymintys sinergijos efektu ir mažesne rizika.
3. UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą įtakos turi išorinė aplinka, pasižyminti: energetinių išteklių kainos mažėjimu, medienos kainos didėjimu, aplinkos taršos mokesčiais, lėta ekonomikos augimo tendencija, griežtas politinių – teisinių veiksnių reglamentavimas, gyventojų ir išvykstančių iš Lietuvos gyventojų skaičiaus mažėjimas, konservatyvus vartotojų požiūris, investicijos į naujas technologijas, gamybos automatizavimas, informacinių technologijų taikymas; konkurencinė aplinka, pasižyminti: tiekėjų vidutiniu derybiniu spaudimu, didele prekės pakaitalų grėsme, nedideliu esamų konkurentų skaičiumi, UAB „Taurų kedras“ užimama prasčiausia pozicija rinkoje, kur įmonė išsiskiria aukšta produktų kokybe, rekomendacijomis bei geru įvaizdžiu, lyginant su konkurentais. Įmonė pagal gaminamos produkcijos variacijų skaičių rinkoje užima antrą poziciją, kur didžiausią populiarumą

virtuvės komplektai ir kėdės, kuriuos vartotojai renkasi dėl aukšto kokybės lygio, greito užsakymo įvykdymo bei pateikiamų rekomendacijų, o virtuvės komplektai yra išskiriami kaip deficitinė pozicija rinkoje. UAB „Taurų kedras“ tiksliniame vartotojų segmente, kurį sudaro dirbantys bei priklausantys aukštesniajai vidutinei klasei ir turintys būstą, kurių amžius apima 36 – 45 metų ribą, išsiskiria aukšta produktų kokybe, rekomendacijomis, greitu užsakymų įvykdymu bei geru įvaizdžiu.

4. UAB „Taurų kedras“, siekdama padidinti konkurencingumą rinkoje diversifikuojant veiklą, gali taikyti horizontaliąją diversifikaciją, įvedant į rinką naują produktą – virtuvės komplektus, pagamintus iš medžio masyvo, patenkinant vartotojų poreikius ir lūkesčius, įgyjant realią finansinių ir gamybinių rodiklių naudą, sustiprinant esamą rinkos poziciją ir užimant didesnę rinkos dalį bei padidinant įmonės konkurencingumą rinkoje.

LITERATŪRA

1. Aaker D. A. (2005). *Strategic Market Management*. New York: Hoboken.
2. Adomaitis S. (2010). *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse*.
3. Ansoff. H. J. (1957. 35 (5)). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
4. Anttiroiko Ari – Veikko. (2014). *The Political Economy of City Branding*. Routledge.
5. Atkočiūnienė Z. O. (2008. 46). *Žinių vadybos poveikis darniam vystimuisi*. Informacijos mokslai.
6. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008. 4 (13)). *Konkurencingumas: Teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
7. Bosas A. (2002. 10). *Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas*. Tiltai: Transformacijos Rytų ir centrinėje Europoje.
8. Cristopher M., Peck H. (2003). *Marketing Logistics*. Great Britain: Biddles.
9. Diskienė D., Marčinskas A. (2001. 10). *Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai*. Ekonomika.
10. Dumčiuvienė D., Bruneckienė J., Kilijonienė A., Startienė G., Snieškienė G., Bernatonytė D., Guzavičius A. (2011). *Verslo aplinka Lietuvoje ir Ukrainoje sektorinė analizė. Lietuvos verslo konkurencingumo didinimo sąlygos ir prielaidos*. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
11. *Generalinė miškų urėdija, prieiga per internetą www.gmu.lt (2015 m. lapkritis)*.
12. Ginevičius R. (2012. 13 (2)). *Įmonių susijusios diversifikacijos matavimas. Verslas: teorija ir praktika*.
13. Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008. 9 (3)). *Įmonių diversifikacijos matavimo problematika. Verslas: teorija ir praktika*.
14. Gottschalg O., Zollo M. (2007. 32 (2)). *Interest Alignment and Competitive Advantage*. Academy of Management Review.
15. Griffiths A., Zammuto F. R. (2005. 30 (4)). *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. The Academy of Management Review.
16. Kayis B., Kara S. (2005. 16 (7)). *The Supplier and Customer Contribution to Manufacturing Flexibility Australian Manufacturing Industry's Perspective*. Journal of Manufacturing Technology Management.

17. Khan Rai Waqas Azfar ir kt. (2014. 150). Performance Measurement: A Conceptual Framework for Supply Chain Practivces. Procedia – Social and Behavioral Sciences.
18. Kšivickienė D., Ribašauskienė E. (2007). Ūkinės veiklos įvairinimo kaime sociologinis vertinimas. Lietuvos mokslų akademija.
19. Kutut I., Ginevičius R., (2005. 6 (1)). Veiklos ir geografinės diversifikacijos rūšių sąryšis bei įtaka įmonių veiklos efektyvumui. Verslas: teorija ir praktika.
20. Kutut I., Ginevičius R., Kutut V. (2008. 9 (3)). Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste. Verslas: teorija ir praktika.
21. Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. Kaunas.
22. Kvedaravičius J., Narbutienė I. (2005. 36). Sinergija – organizacijos vystymąsi suponuojantis veiksnys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
23. Leinbach T., Bowen J. (2004. 4). Air Cargo servines and the Electronics Industry in Southeast Asia. Journal of Economic Geography.
24. Lietuvių žodynas, prieiga per internetą www.zodynai.igloro.info (2015 m. lapkritis).
25. Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas (2012), prieiga per internetą www.lrs.lt (2015 m. lapkritis).
26. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, prieiga per internetą www.ukmin.lrv.lt (2015 m. lapkritis).
27. Lietuvos statistikos departamentas, prieiga per internetą www.stat.gov.lt (2015 m. lapkritis).
28. Lietuvos verslo konfederacija, prieiga per internetą www.lvk.lt (2015 m. lapkritis).
29. Maksvytienė I., Urbonas J. (2003. 4 (35)). Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija.
30. Meilienė E., Snieška V. (2010. 31). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. Viešoji politika ir administravimas.
31. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANGLYSIS SUITE. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas, prieiga per internetą www.lidata.eu (2015 m. gruodis).
32. Obrazcovas V. (2006). Valdymo ir administravimo metodai. Teorija ir praktika.
33. Pačėsa N., Pukas V. (2002. 24). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra – pagrindinis regioninės politikos instrumentas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas.
34. Pajuodis A. (2005). Prekybos marketingo tyrimai. Eugrimas.
35. Peet S. (2007). A Message from Steve Peet. Student Advisor. UK.

36. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2012). Marketingas. Garnelis.
37. Reiljan J. ir kt. (2000). Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country. Tartu.
38. Rubikis L. (2011. 12). Bendrojo strategija. SSGG (SWOT) analizė. Verslo edukacijos portalas, prieiga per internetą www.verslas.in (2015 m. gruodis).
39. Shankar V., Carpenter G. S. (2012). Handbook of Marketing Strategy. Edward Elgar Publishing.
40. Silickas J., Ginevičius R. (2008). Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. Technika.
41. Sinkienė J. (2008. 25). Miesto konkurencingumo veiksniai. Viešoji politika ir administravimas.
42. Stanikūnas R. (2009). Konkurencijos politika: teorija ir praktika. Monografija.
43. Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. (2010. 11 (2)). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. Verslas: teorija ir praktika.
44. Sūdžius V., Ginevičius R. (2007). Organizacijų teorija. Vilnius: Technika.
45. Šimkūnaitė J. (2012. 15). Įmonių veiklos diversifikacijos problemos. Verslas XXI amžiuje.
46. Valodkienė G., Snieška V. (2012.17 (2)). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. Ekonomika ir vadyba.
47. Vilpišauskas R. (2004). Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika.
48. Žitkus L. (2005). Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystimosi veiksnys. Kaunas.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Pavadinimas _____

Data _____




Stebėjimo lapas

PAVYZDYS

Vartotojų apsilankymų skaičius ir patvirtintų užsakymų skaičius pagal valandas vnt.

1 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis												
Antradienis												
Trečiadienis												
Ketvirtadienis												
Penktadienis												
Šeštadienis												

2 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis												
Antradienis												
Trečiadienis												
Ketvirtadienis												
Penktadienis												
Šeštadienis												

-  - nedarbo laikas
-  - apsilankiusių vartotojų skaičius
-  - patvirtintų užsakymų skaičius

PASTABOS _____

2 PRIEDAS

UAB „Taurų kedras“

Data: 2015 lapkričio 9 -21 d.

Stebėjimo lapas

Vartotojų apsilankymų skaičius ir patvirtintų užsakymų skaičius pagal valandas vnt.

1 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	2	-	1	-	3	1	1	-	2	1		
Antradienis	0	-	1	-	2	-	3	1	1	-		
Trečiadienis	3	1	2	1	5	2	2	1	4	1		
Ketvirtadienis	0	-	2	-	4	1	6	2	3	-		
Penktadienis	0	2*	3	1	6	3	4	1	5	3		
Šeštadienis												

2 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	0	3*	0	-	4	2	2	-	1	1		
Antradienis	1	-	1	1	3	1	1	-	2	1		
Trečiadienis	2	1	1	-	2	1	4	2	3	2		
Ketvirtadienis	0	2*	2	1	3	2	1	-	5	4		
Penktadienis	2	1	4	1	6	3	4	1	6	3		
Šeštadienis												

	- nedarbo laikas
	- apsilankusių vartotojų skaičius
	- patvirtintų užsakymų skaičius

PASTABOS: * - užsakymai internetu

3 PRIEDAS

Konkurentas 1

Data: 2015 lapkričio 9 -21 d.

Stebėjimo lapas

Vartotojų apsilankymų skaičius ir patvirtintų užsakymų skaičius pagal valandas vnt.

1 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	1	-	2	1	4	2	3	3	2	-		
Antradienis	2	1	1	-	6	4	3	1	1	-		
Trečiadienis	4	3	2	-	3	1	4	2	2	1		
Ketvirtadienis	1	-	1	-	5	1	3	1	3	2		
Penktadienis	2	-	1	1	4	2	5	2	6	1		
Šeštadienis	3	2	5	2	7	3						

2 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	1	1	0	-	3	1	2	-	1	1		
Antradienis	0	-	1	1	2	2	4	2	2	1		
Trečiadienis	3	2	2	2	4	1	5	1	4	3		
Ketvirtadienis	1	1	3	2	3	1	4	3	2	2		
Penktadienis	3	1	1	1	6	1	4	3	6	4		
Šeštadienis	2	2	8	6	4	3						

	- nedarbo laikas
	- apsilankusių vartotojų skaičius
	- patvirtintų užsakymų skaičius

4 PRIEDAS

Konkurentas 2

Data: 2015 lapkričio 9 -21 d.

Stebėjimo lapas

Vartotojų apsilankymų skaičius ir patvirtintų užsakymų skaičius pagal valandas vnt.

1 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	0	-	1	-	3	1	2	2	1	-	4	2
Antradienis	1	-	2	1	2	2	4	1	2	1	6	4
Trečiadienis	0	-	1	-	4	1	3	3	1	-	5	1
Ketvirtadienis	2	1	4	2	4	2	2	1	3	1	3	1
Penktadienis	1	1	3	1	5	3	6	2	4	2	6	4
Šeštadienis												

2 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	1	1	0	-	4	1	5	2	3	3	4	3
Antradienis	0	-	2	1	4	2	3	1	3	2	4	1
Trečiadienis	0	-	0	-	2	2	4	2	2	1	5	3
Ketvirtadienis	2	1	1	1	4	2	3	1	5	2	8	7
Penktadienis	1	1	3	2	6	4	5	5	6	3	6	4
Šeštadienis												

	- nedarbo laikas
	- apsilankusių vartotojų skaičius
	- patvirtintų užsakymų skaičius

5 PRIEDAS

Konkurentas 3

Data: 2015 lapkričio 9 -21 d.

Stebėjimo lapas

Vartotojų apsilankymų skaičius ir patvirtintų užsakymų skaičius pagal valandas vnt.

1 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	0	-	1	-	3	1	2	2	1	-	3	2
Antradienis	1	1	1	-	4	2	1	-	0	-	2	1
Trečiadienis	1	-	2	1	2	1	4	1	2	1	4	1
Ketvirtadienis	0	2*	3	-	5	2	2	-	0	-	1	-
Penktadienis	1	-	4	1	3	1	2	1	3	2	5	3
Šeštadienis	3	1	5	3	6	4						

2 sav. dienos	Valandos											
	8 – 10 val.		10 – 12 val.		12 – 13 val.		13 – 15 val.		15 – 17 val.		17 – 18 val.	
Pirmadienis	0	-	1	1	3	1	1	1	0	-	2	2
Antradienis	0	3*	2	-	2	2	3	3	2	1	4	1
Trečiadienis	1	1	2	1	4	1	1	-	2	2	5	3
Ketvirtadienis	0	-	1	-	5	2	3	1	1	-	4	2
Penktadienis	2	1	4	2	6	3	5	2	4	4	6	3
Šeštadienis	2	2	5	4	3	1						

	- nedarbo laikas
	- apsilankusių vartotojų skaičius
	- patvirtintų užsakymų skaičius

PASTABOS: * - užsakymai internetu.

APKLAUSA

Kviečiu Jus dalyvauti UAB „Taurų kedras“ konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą, tyrime. Tyrimą atlieka Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Liucija. Tyrimu yra siekiama išsiaiškinti galimas diversifikacijos kryptis, atsižvelgiant į vartotojų poreikių patenkinimo lygį. Tyrimo rezultatai bus apibendrinti baigiamajame darbe. Anketa yra anoniminė, todėl nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardės. Nuoširdžiai dėkoju už dalyvavimą apklausoje.

1. **Kaip vertinate UAB „Taurų kedras“ įvaizdį?** (*Ties Jums tinkamu įvertinimu apskritime pažymėkite: „X“*)

Labai blogai

Labai gerai

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

2. **Iš kur gavote informacijos apie UAB „Taurų kedras“ gaminius?** (*Galite pasirinkti kelis Jums tinkamus variantus*)
- 1) Skaičiau internete;
 - 2) Skaičiau laikraštyje;
 - 3) Varčiau reklaminę skrajutę;
 - 4) Sužinojau iš draugų;
 - 5) Kita.....(*Irašykite*)
3. **Ar per pastaruosius metus pirkote baldus?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)
- 1) Taip;
 - 2) Ne. (*4 – 6 klausimą praleiskite*)
4. **Pirkti baldai buvo UAB „Taurų kedras“ gamybos?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)
- 1) Taip;
 - 2) Ne.
5. **Kokia buvo įsigytų baldų vertė, vertinant pinigine išraiška?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)
- 1) iki 350 €;
 - 2) 351 – 450 €;
 - 3) 451 – 580 €;
 - 4) 581 – 870 €;
 - 5) 871 – 1 160 €;
 - 6) 1 160 – 1 450 €;
 - 7) Daugiau nei 1 450 €.

6. **Kas turėjo didžiausią įtaką Jums pasirenkant baldų gamintoją? (Pažymėkite 3 svarbiausius veiksnius)**

Baldų gamintojo pasirinkimą lemiantys veiksniai	Pažymėkite „X“
Geras įmonės vardas	
Žemesnės, lyginant su konkurentais, kainos	
Greitas užsakymo įvykdymas	
Rekomendacijos	
Aukšta kokybė	
Platus asortimentas	
Aukšta darbuotojų kompetencija	
Reklama	
Kita.....(Irašykite)	

7. **Kaip vertinate baldų kainas pastaraisiais metais? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)**

- 1) Labai aukštos;
- 2) Aukštos;
- 3) Vidutinės;
- 4) Žemos;
- 5) Labai žemos;
- 6) Neturiu nuomonės.

8. **Kokia Jūsų nuomonė apie baldus gaminančias įmones Tauragės apskrityje? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)**

- 1) Labai gera;
- 2) Gera;
- 3) Vidutinė;
- 4) Bloga;
- 5) Labai bloga;
- 6) Neturiu nuomonės.

9. **Su kokiomis didžiausiomis problemomis teko susidurti renkantis baldus?**

Nesusikalbėjimas su aptarnaujančiu personalu, užsakymo vėlavimas, lūkesčių neatitikimas, medžio tekstūros neatitikimas, informacijos stoka, individualių poreikių stoka, audinių pasirinkimo stoka, spalvų pasirinkimo stoka, produktų pasirinkimo stoka, apmokėjimo lankstumo stoka, medžio rūšies pasirinkimo stoka.

10. **Kas turėjo didžiausią įtaką pasirenkant UAB „Taurų kedras“ gaminamas prekes? (Pasirinkite 3 svarbiausius veiksnius)**

- 1) Aukšta kokybė;
- 2) Rekomendacijos;
- 3) Prestižinė kaina;
- 4) Reklama;
- 5) Platus gaminių asortimentas;
- 6) Taikomos nuolaidos;
- 7) Aukšta darbuotojų kompetencija;
- 8) Geras įmonės vardas
- 9) Greitas užsakymo įvykdymas
- 10) Kita.....(Irašykite)

11. **Kokius UAB „Taurų kedras“ gaminius esate pirkę?** (Galite pasirinkti kelis Jums tinkamus variantus)

- 1) Valgomasis stalas;
- 2) Žurnalinis staliukas;
- 3) Kėdė;
- 4) Baro kėdė;
- 5) Valgomasis komplektas.

12. **Ar Jus tenkina UAB „Taurų kedras“ produkcijos kokybė?** (Pažymėkite „X“, Jums tinkančią skalės poziciją)

Absoliučiai
netenkina

Absoliučiai
tenkina



1

2

3

4

5

13. **Kokių baldų rūšių paklausa, Jūsų manymu, yra didžiausia ir kurioms baldų rūšims rinkoje yra jaučiamas didžiausias deficitas?**

Baldų rūšis	Pažymėkite „X“	
	Didžiausia paklausa	Didžiausias deficitas
Virtuvės komplektai		
Miegamojo baldai		
Biuro baldai		
Prieškambario baldai		
Valgomojo komplektai		
Kėdės		
Stalai		
Žurnaliniai staliukai		
Baro kėdės		

14. **Įvertinkite UAB „Taurų kedras“ palygindami su kitomis įmonėmis, iš kurių esate pirkę baldus.** (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kriterijus	UAB „Taurų kedras“	Konkurentas 1	Konkurentas 2	Konkurentas 3
Geras įmonės vardas				
Kaina				
Darbuotojų kompetencija				
Kokybė				
Greitas užsakymo įvykdymas				
Platus asortimentas				

Rekomendacijos				
Reklama				
Kita.....(Irašykite)				

15. Ką, Jūsų manymu, UAB „Taurų kedras“ galėtų pasiūlyti naujo, geresnio, tobulesnio, siekiant didesnio vartotojų pasitenkinimo?

(Irašykite).....
.....
.....
.....

16. Jūsų gyvenamoji vieta:

- 1) Nuosavas butas;
- 2) Nuosavas namas;
- 3) Kita.....(Irašykite)

17. Kiek Jūsų šeimoje narių:

Suaugusiųjų:	Vaikų:
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4

18. Jūsų lytis: 1) Moteris; 2) Vyras.	19. Jūsų amžius: 1) 18 – 25 metų; 2) 26 – 35 metų; 3) 36 – 45 metų; 4) 46 – 55 metų; 5) 56 ir daugiau.	20. Jūsų socialinė padėtis: 1) Moksleivis; 2) Studentas; 3) Dirbantis; 4) Bedarbis.	21. Vidutinės mėnesio pajamos: 1) iki 290 €; 2) 291 – 435 €; 3) 436 – 580 €; 4) 581 – 870 €; 5) 871 – 1 160 €; 6) Ne mažiau kaip 1 161 €.
--	--	--	--

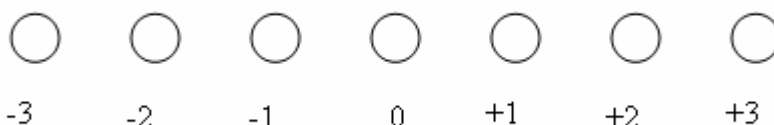
Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus. Geros Jums kloties.

Statistinis klausimyno apdorojimas

1. **Kaip vertinate UAB „Taurų kedras“ įvaizdį?** (*Ties Jums tinkamu įvertinimu apskritime pažymėkite: „X“*)

Labai blogai

Labai gerai



(0 – 3,6 %; +1 – 15,4 %; +2 – 25,6 %; +3 – 55,4 %)

2. **Iš kur gavote informacijos apie UAB „Taurų kedras“ gaminius?** (*Galite pasirinkti kelis Jums tinkamus variantus*)

- 1) Skaičiau internete; **30,8 %**
- 2) Skaičiau laikraštyje; **5,1 %**
- 3) Varčiau reklaminę skrajutę; **7,7 %**
- 4) Sužinojau iš draugų; **56,4 %**
- 5) Kita.....(*Irašykite*)

3. **Ar per pastaruosius metus pirkote baldus?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)

- 1) Taip; **51,3 %**
- 2) Ne. (*4 – 6 klausimą praleiskite*) **48,7 %**

4. **Pirkti baldai buvo UAB „Taurų kedras“ gamybos?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)

- 1) Taip; **75 %**
- 2) Ne. **25 %**

5. **Kokia buvo įsigytų baldų vertė, vertinant pinigine išraiška?** (*Pasirinkite vieną atsakymo variantą*)

- 1) iki 350 €;
- 2) 351 – 450 €; **5 %**
- 3) 451 – 580 €; **5 %**
- 4) 581 – 870 €; **10 %**
- 5) 871 – 1 160 €; **5 %**
- 6) 1 160 – 1 450 €; **10 %**
- 7) Daugiau nei 1 450 €. **65 %**

6. **Kas turėjo didžiausią įtaką Jums pasirenkant baldų gamintoją?** (*Pažymėkite 3 svarbiausius veiksnius*)

Baldų gamintojo pasirinkimą lemiantys veiksniai	Pažymėkite „X“
Geras įmonės vardas	22 %
Žemesnės, lyginant su konkurentais, kainos	5,1 %
Greitas užsakymo įvykdymas	16,4 %
Rekomendacijos	20,5 %
Aukšta kokybė	23 %
Platus asortimentas	10,3 %

Aukšta darbuotojų kompetencija	2 %
Reklama	0,7 %
Kita.....(Irašykite)	

7. **Kaip vertinate baldų kainas pastaraisiais metais?** (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- 1) Labai aukštos; **7,7 %**
- 2) Aukštos; **25,6 %**
- 3) Vidutinės; **51,3 %**
- 4) Žemos; **10,3 %**
- 5) Labai žemos;
- 6) Neturiu nuomonės. **5,1 %**

8. **Kokia Jūsų nuomonė apie baldus gaminančias įmones Tauragės apskrityje?**

(Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- 1) Labai gera; **56,4 %**
- 2) Gera; **25,6 %**
- 3) Vidutinė; **10,2 %**
- 4) Bloga; **2,7 %**
- 5) Labai bloga;
- 6) Neturiu nuomonės. **5,1 %**

9. **Su kokiomis didžiausiomis problemomis teko susidurti renkantis baldus?**

Virtuvės komplektų, staliukų gėlėms, komodų, prieškambario baldų, miegamojo baldų, spintų – drabužinių gamyba, baro kėdžių, žurnalinį staliukų, valgomojo komplektų, stalų asortimento plėtra, sendinimo (patinavimo), baldų perdažymo paslaugų teikimas, baldų gamyba iš LMDP.

10. **Kas turėjo didžiausią įtaką pasirenkant UAB „Taurų kedras“ gaminamas prekes?**

(Pasirinkite 3 svarbiausius veiksnius)

- 1) Aukšta kokybė; **23 %**
- 2) Rekomendacijos; **20,5 %**
- 3) Prestižinė kaina; **11,3 %**
- 4) Reklama; **0,6 %**
- 5) Platus gaminių asortimentas; **10,3 %**
- 6) Taikomos nuolaidos; **2,6 %**
- 7) Aukšta darbuotojų kompetencija; **2 %**
- 8) Geras įmonės vardas; **7,7 %**
- 9) Greitas užsakymo įvykdymas; **22 %**
- 10) Kita.....(Irašykite)

11. **Kokius UAB „Taurų kedras“ gaminius esate pirkę?** (Galite pasirinkti kelis Jums tinkamus variantus)

(Galite pasirinkti kelis Jums tinkamus variantus)

- 1) Valgomasis stalas; **10,2 %**
- 2) Žurnalinis staliukas; **5,1 %**
- 3) Kėdė; **25,6 %**
- 4) Baro kėdė; **2,7 %**
- 5) Valgomasis komplektas. **56,4 %**

12. Ar Jus tenkina UAB „Taurų kedras“ produkcijos kokybė? (Pažymėkite „X“, Jums tinkančią skalės poziciją)

Absoliučiai
netenkina

Absoliučiai
tenkina



1

2

3

4

5

(3 – 7,7 %; 4 – 25,6 %; 5 – 66,7 %)

13. Kokių baldų rūšių paklausa, Jūsų manymu, yra didžiausia ir kurioms baldų rūšims rinkoje yra jaučiamas didžiausias deficitas?

Baldų rūšis	Pažymėkite „X“	
	Didžiausia paklausa	Didžiausias deficitas
Virtuvės komplektai	12,8 %	87,2 %
Miegamojo baldai	46,2 %	53,8 %
Biuro baldai	51,3 %	48,7 %
Prieškambario baldai	43,6 %	56,4 %
Valgomojo komplektai	61,5 %	38,5 %
Kėdės	76,9 %	23,1 %
Stalai	82 %	18 %
Žurnaliniai staliukai	41 %	59 %
Baro kėdės	25,6 %	74,4 %

14. Įvertinkite UAB „Taurų kedras“ palygindami su kitomis įmonėmis, iš kurių esate pirkę baldus. (Įvertinkite balais: 0 – neturiu nuomonės, 1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – patenkinamai, 4 – gerai, 5 – labai gerai)

Kriterijus	UAB „Taurų kedras“	Konkurentas 1	Konkurentas 2	Konkurentas 3
Geras įmonės vardas	3 – 10,2 %; 4 – 38,5 %; 5 – 51,3 %.	3 – 17,9 %; 4 – 35,9 %; 5 – 46,2 %.	3 – 17,9 %; 4 – 38,5 %; 5 – 43,6 %.	3 – 12,8 %; 4 – 38,5 %; 5 – 48,7 %.
Kaina	0 – 5,1 %; 2 – 7,7 %; 3 – 51,3 %; 4 – 23,1 %; 5 – 12,8 %.	0 – 7,7 %; 2 – 5,2 %; 3 – 25,6 %; 4 – 35,9 %; 5 – 25,6 %.	0 – 5,1 %; 3 – 43,6 %; 4 – 30,8 %; 5 – 20,5 %.	0 – 7,7 %; 2 – 5,1 %; 3 – 38,5 %; 4 – 25,6 %; 5 – 23,1 %.
Darbuotojų kompetencija	2 – 5,1 %; 3 – 12,8 %; 4 – 38,5 %; 5 – 43,6 %.	2 – 7,7 %; 3 – 7,7 %; 4 – 48,7 %; 5 – 35,9 %.	2 – 5,1 %; 3 – 35,9 %; 4 – 25,6 %; 5 – 33,4 %.	2 – 1,6 %; 3 – 20,5 %; 4 – 29,2 %; 5 – 48,7 %.
Kokybė	3 – 5,1 %; 4 – 38,5 %; 5 – 56,4 %.	3 – 20,5 %; 4 – 30,8 %; 5 – 48,7 %.	3 – 17,9 %; 4 – 30,8 %; 5 – 51,3 %.	3 – 10,3 %; 4 – 28,2 %; 5 – 61,5 %.
Greitas užsakymo įvykdymas	2 – 7,7 %; 3 – 25,6 %; 4 – 30,8 %; 5 – 35,9 %.	2 – 18 %; 3 – 25,6 %; 4 – 30,8 %; 5 – 25,6 %.	2 – 23,1 %; 3 – 30,8 %; 4 – 25,6 %; 5 –	2 – 5,1 %; 3 – 18 %; 4 – 30,8 %; 5 – 46,1 %.

			20,5 %.	
Platus asortimentas	1 – 5,1 %; 2 – 15,4 %; 3 – 20,5 %; 4 – 25,6 %; 5 – 33,4 %.	1 – 5,1 %; 2 – 5,1 %; 3 – 15,4 %; 4 – 35,9 %; 5 – 38,5 %.	2 – 5,1 %; 3 – 15,4 %; 4 – 38,5 %; 5 – 41 %.	1 – 10,3 %; 2 – 17,9 %; 3 – 35,9 %; 4 – 23,1 %; 5 – 12,8 %.
Rekomendacijos	3 – 5,1 %; 4 – 38,5 %; 5 – 56,4 %.	3 – 2,5 %; 4 – 30,8 %; 5 – 66,7 %.	3 – 20,5 %; 4 – 28,2 %; 5 – 51,3 %.	3 – 28,2 %; 4 – 25,6 %; 5 – 46,2 %.
Reklama	0 – 5,1 %; 1 – 2,5 %; 2 – 7,8 %; 3 – 48,7 %; 4 – 20,5 %; 5 – 15,4 %.	0 – 2,5 %; 1 – 5,1 %; 2 – 15,4 %; 3 – 41,1 %; 4 – 15,4 %; 5 – 20,5 %.	0 – 10,3 %; 1 – 15,4 %; 2 – 25,6 %; 3 – 20,5 %; 4 – 10,3 %; 5 – 17,9 %.	0 – 5,1 %; 1 – 25,6 %; 2 – 33,3 %; 3 – 15,4 %; 4 – 10,3 %; 5 – 10,3 %.
Kita.....(Irašykite)				

15. **Ką, Jūsų manymu, UAB „Taurų kedras“ galėtų pasiūlyti naujo, geresnio, tobulesnio, siekiant didesnio vartotojų pasitenkinimo?**

(Irašykite).....
.....
.....
.....

16. **Jūsų gyvenamoji vieta:**

- 1) Nuosavas butas; **25,6 %**
- 2) Nuosavas namas; **71,8 %**
- 3) Kita: kotedžas: **2,6 %**

17. **Kiek Jūsų šeimoje narių:**

Suaugusiųjų:	Vaikų:
<input type="checkbox"/> 1; 25,6 %	<input type="checkbox"/> 1; 15,4 %
<input type="checkbox"/> 2; 71,8 %	<input type="checkbox"/> 2; 46,2 %
<input type="checkbox"/> 3; 2,6 %	<input type="checkbox"/> 3; 25,6 %
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4; 5,2 %

18. Jūsų lytis: 1) Moteris; 74,4 % 2) Vyras. 25,6 %	19. Jūsų amžius: 1) 18 – 25 metų; 5,2 % 2) 26 – 35 metų; 12,8 % 3) 36 – 45 metų; 51,3 % 4) 46 – 55 metų; 23,1 % 5) 56 ir daugiau. 7,6 %	20. Jūsų socialinė padėtis: 1) Moksleivis; 2) Studentas; 10,3 % 3) Dirbantis; 82,1 % 4) Bedarbis. 7,6 %	21. Vidutinės mėnesio pajamos: 1) iki 290 €; 10,3 % 2) 291 – 435 €; 12,8 % 3) 436 – 580 €; 7,7 % 4) 581 – 870 €; 18 % 5) 871 – 1 160 €; 20,5 % 6) Ne mažiau kaip 1 161 €. 30,7 %
--	--	---	---

