

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

**Rolandas Velutis**

NE MAISTO PREKIŲ PREKYBOS TINKLO  
KONKURENCINGUMO DIDINIMAS

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: prof. dr. Vytautas Snieška**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**NE MAISTO PREKIŲ PREKYBOS TINKLO  
KONKURENCINGUMO DIDINIMAS**

**Verslo ekonomikos programos**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas:**

**Rolandas Velutis VMGUVÉ-4**

**2016 m. sausio 4 d.**

**Vadovas:**

**prof. dr. Vytautas Snieška**

**2016 m. sausio 4 d.**

**Recenzentė:**

**prof. habil. dr. Žaneta Simanavičienė**

**2016 m. sausio 4 d.**

**KAUNAS 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

(Fakultetas)

Rolandas Velutis

---

(Studento vardas, pavardė)

Verslo ekonomikos programa, kodas 621L17001

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo didinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. sausio 4 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rolando Velučio** baigiamojo magistro darbo tema „Ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo didinimas“ 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.

Velutis, R. (2016). Improving the Competitiveness of Non Food Products Retail Chain: Master's Final Thesis in Business Economics. Study programme (621L17001). Supervisor prof. Dr. V. Snieška. School of Economics and Business. Kaunas: Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

The relevance of the subject. Economic globalization requires achieving and maintaining a high level competitiveness of both the country and its certain industry or sector. Lithuanian industry must withstand competitive pressure not only of the European Union, but also international markets. The biggest problem the industry is facing is the lack of competitiveness in both domestic and international markets, which is determined by many factors.

The relevance of analysis of the competitiveness is promoted by the economic changes, which makes it dangerous to industries, companies and countries that does not have a real competitive advantage. Non food products retail chain sector holds a significant market share and strengthening of this sector, i.e. improving the competitiveness could become a priority, because the competitiveness – guarantee of each company's success. In order to increase competitiveness it is important to identify the determinants of competitiveness. After evaluation and an appropriate reaction to these factors, non food products retail chain sector companies could gain a competitive advantage over other companies.

The object of research: non food retail chains.

Research aim - to develop non food products retail chain competitiveness model and check it on the basis of JSC "Bikuva" retail chain data, customize M. Porter's competitive forces model to non food products retail chains and the project of competitiveness improvement to JSC "Bikuva" retail chain.

To achieve master's thesis goals, the following objectives were set:

1. carry out analysis of the concept of competitiveness and the influencing factors of competitiveness;
2. to analyze the valuation models and indicators of the competitiveness;
3. to develop non food products retail chain competitiveness improvement model and adapt it with JSC "Bikuva" retail chain data;
4. carry out analysis of the factors that influence non food products retail chain sector and to prepare competitiveness improvement project for JSC "Bikuva" retail chain.

The greatest impact on non food products retail chain increase has: the company's vision, strategy and human resources, government policy and socio - cultural factors of the country.

The volume of work: 72 pages, 23 pictures, 9 tables, 10 annexes.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA (anglų kalba)</b> .....	<b>3</b>
<b>LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>7</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.PROBLEMOS ANALIZĖ. KONKURENCINGUMO ESMĖ, TYRIMO PRINCIPAI IR PROBLEMOS NE MAISTO PREKIŲ PREKYBOS TINKLO SEKTORIUJE</b> .....	<b>12</b>
1.1. Konkurencingumo samprata.....	12
1.2. Konkurencingumo analizės lygmenys.....	16
1.3. Ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo problema .....	19
<b>2.TEORINIAI SPRENDIMAI. NE MAISTO PREKIŲ PREKYBOS TINKLO KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI</b> .....	<b>20</b>
2.1.Konkurencingumo vertinimo metodai.....	20
2.1.1. Merkantilistinis ir klasikinis požiūris .....	22
2.1.2. M. E. Porter Deimanto modelis .....	22
2.2. Konkurencingumo didinimą įtakojantys veiksniai .....	25
2.3. Konkurencingumo vertinimo rodikliai .....	29
2.4. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo modelis.....	31
<b>3. TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>33</b>
<b>4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA. NE MAISTO PREKIŲ PREKYBOS TINKLŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS</b> .....	<b>36</b>
4.1. Konkurencingumo didinimo modelio pritaikymas remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis .....	36
4.1.1. UAB „Bikuvos“ prekyba veiklos apibūdinimas .....	36
4.1.2. UAB „Bikuvos“ prekyba vidiniai konkurencingumo veiksniai .....	37
4.1.3. UAB „Bikuvos“ prekyba išoriniai konkurencingumo veiksniai.....	40
4.2. Utenos miesto ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo veiksnių tyrimas.....	42
4.2.1. Bendroji tiriamųjų charakteristika .....	42
4.2.2.Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojantys vidiniai veiksniai..	44
4.2.3.Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojantys išoriniai veiksniai.	49
4.3. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumas, remiantis M. Porter konkurencingumo jėgų modeliu .....	54
4.4. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo rekomendacijos.....	57
4.5. UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingumo didinimo projektas bei ateities prognozės ..	59

<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>66</b>
<b>NAUDOTA LITERATŪRA .....</b>	<b>68</b>
<b>PRIEDAI</b>	
1 PRIEDAS Anketa .....	73
2 PRIEDAS UAB „Bikuvos“ prekyba tikslai ir uždaviniai .....	78
3 PRIEDAS UAB „Bikuvos“ prekyba organizacinė ir padalinių struktūra .....	79
4 PRIEDAS UAB „Bikuvos“ prekyba išorinės aplinkos tendencijos .....	80
5 PRIEDAS Strateginiai UAB „Bikuvos“ prekyba konkurentai .....	81
6 PRIEDAS UAB „Bikuvos“ prekyba SSGG analizė .....	82
7 PRIEDAS Ne maisto prekių prekybos tinklų vertinimas iš vartotojo pozicijų .....	83
8 PRIEDAS Konkurencinės padėties, palyginti su ne maisto prekių prekybos tinklo konkurentais, nustatymas .....	84
9 PRIEDAS Projekto priemonių įgyvendinimo grafikas .....	85
10 PRIEDAS Projekto loginė matrica .....	86

## PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

### PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konkurencingumo struktūra .....	13
2 paveikslas. Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos .....	21
3 paveikslas. M. E. Porterio pasiūlytas penkių jėgų konkurencingumo modelis .....	22
4 paveikslas. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse .....	28
5 paveikslas. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo teorinis modelis .....	30
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje .....	41
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal įmones .....	42
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas įvardijant darbuotojų skaičių įmonėje .....	42
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas apie ne maisto prekių prekybos tinklų vidinių veiksmų įtaką konkurencingumo didinimui .....	43
10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas apie strategijos bei vizijos įtaką įmonės konkurencingumo didinimui .....	44
11 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie žmogiškųjų išteklių panaudojimą jų įmonėje .....	45
12 paveikslas. Respondentų nuomonė apie vidinių procesų vidinius veiksmus .....	46
13 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie klientų perspektyvas jų įmonėje .....	47
14 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas, apie finansų apskaitos įtaką ne maisto prekių prekybos tinklams .....	48
15 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie išorinių veiksmų įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimui .....	49
16 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie Vyriausybės politikos įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui .....	49
17 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie socialinių šalies veiksmų įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui .....	50
18 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie ekonominių šalies veiksmų įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui .....	51
19 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tarptautinio verslo įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui .....	51

20 paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie galimybių įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui .....	52
21 paveikslas. Didžiausi ne maisto prekių prekybos tinklai pagal jų pardavimų apimtį .....	53
22 paveikslas. Didžiausi ne maisto prekių prekybos tinklai pagal prekybos padalinių skaičių .....	54
23 paveikslas. Verslo strategijos išsklotinė.....	63



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Teorinė konkurencijos sistemos samprata .....	14
2 lentelė. Konkurencingumas pagal analizės lygmenis .....	16
3 lentelė. M. Porterio „Deimanto“ konkurencingumo veiksniai .....	25
4 lentelė. Atskiras tyrimų sritis atstovaujančių autorių išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	25
5 lentelė. Ne maisto prekių prekybos tinklų vertinimo praktinis modelis.....	57
6 lentelė. Konkurencingumo didinimo projekto veiklų aprašymas.....	59
7 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba pardavimų prognozė 2016 - 2017 m. ....	60
8 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba išlaidų prognozė 2016 - 2017 m. ....	61
9 lentelė. UAB „Bikuvos“ prekyba pelno prognozė 2016 -2017 m. ....	62

## ĮVADAS

*Temos aktualumas.* Ekonomikos globalizacija reikalauja pasiekti ir palaikyti aukštą tiek visos šalies, tiek tam tikros pramonės ar jos sektoriaus konkurencingumo lygį. Lietuvos pramonei reikia atlaikyti ne tik Europos Sąjungos, bet ir tarptautinių rinkų konkurencijos spaudimą. Didžiausia problema, su kuria susiduria pramonės šakos yra nepakankamas jų konkurencingumas tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose, kurį lemia daugelis veiksnių.

Konkurencinio tyrimo aktualumą paskatina ekonomikos kaita, kuri tampa pavojinga tiek pramonės šakoms, tiek įmonėms ir šalims, kurios nepasižymi tam tikrais konkurenciniais pranašumais. Ne maisto prekių prekybos tinklų sektorius užima nemažą dalį rinkoje. Šio sektoriaus stiprinimas, t. y. konkurencingumo didinimas, galėtų tapti prioritetiniu uždaviniu, nes konkurencingumas – kiekvienos įmonės sėkmės garantas. Norint didinti konkurencingumą, svarbu nustatyti konkurencingumą lemiančius veiksnius. Įvertinus bei atitinkamai sureagavus į šiuos veiksnius, ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriaus įmonės galėtų įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Konkurencingumo sąvoką, problemas, konkurencingumą įtakojančius veiksnius savo darbuose nagrinėjo užsienio ir lietuvių mokslininkai, tokie kaip: P. R. Krugman (1996), M. E. Porter (1985, 1990, 1998), J. H. Dyer, H. Singh (1998), D. Bačkaitis (2001), L. Bagdonienė, R. Jakštaitė (2007), A. Grėbliuskas, G. Ramanauskas (2007), Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008), S. Adomaitis (2010), J. Bruneckienė (2010), E. Meilienė, V. Snieška (2010), V. Navickas, A. Malakauskaitė (2010), G. Staskevičiūtė, R. Tamošiūnienė (2010), A. Liučvaitienė, K. Peleckis (2011), A. Čibinskienė, J. Pridotkienė (2011), A. Grėbliuskas, M. Stonys (2012), G. Valodkienė, V. Snieška (2012), J. Šeputienė, K. Brazauskienė (2013) ir daugelis kitų. Tačiau, kokie konkurencingumo veiksniai labiausiai įtakoja ne maisto prekių prekybos tinklų sektorių, daug duomenų nėra.

*Darbo problema* – kaip įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones padidinti įmonės konkurencingumą?

*Tyrimo objektas:* ne maisto prekių prekybos tinklai.

*Tyrimo tikslas* – parengti ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo didinimo modelį ir patikrinti jį, remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis, pritaikyti M. Porter konkurencingumo jėgų modelį ne maisto prekių prekybos tinklams ir konkurencingumo didinimo projektą UAB „Bikuvos“ prekyba tinklui.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti, buvo iškelti tokie *uždaviniai*:

1. atlikti konkurencingumo sampratos bei konkurencingumą įtakojančių veiksnių analizę;
2. išanalizuoti konkurencingumo vertinimo modelius bei rodiklius;
3. parengti ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo didinimo modelį ir jį pritaikyti UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis;
4. atlikti ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriaus konkurencingumą įtakojančių veiksnių analizę bei parengti konkurencingumo didinimo projektą UAB „Bikuvos“ prekyba tinklui.

*Tyrimo metodai:*

- Mokslinės literatūros analizė;
- Lyginamoji analizė;
- Statistinių duomenų apdorojimas bei jų aptarimas;
- Anketinė apklausa;
- Grafinis duomenų vaizdavimas

Darbe naudojama medžiaga: mokslinė literatūra, oficiali UAB „Bikuvos“ prekyba medžiaga, darbo metu įgytos žinios, empirinio tyrimo metu gauta informacija, Lietuvos statistikos departamento informacija bei mokslinė literatūra.

Darbe gauti rezultatai ir pateiktos veiklos tobulinimo priemonės, siekiant padidinti ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą, kuriuos galima panaudoti ne maisto prekių prekybos tinklų veikloje.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama konkurencingumo samprata, konkurencingumo analizės lygmenys bei ne maisto prekių prekybos tinklų gausa rinkoje. Antroje darbo dalyje aptariama konkurencingumo teorijų analizės, konkurencingumo didinimą įtakojančios veiksniai, vertinimo rodikliai bei pateikiamas ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo modelis. Trečioje darbo dalyje pritaikytas ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo modelis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklui. Taip pat atliekama ekspertų apklausa apie vidaus ir išorės veiksnių įtaką konkurencingumo didinimui jų įmonėje, remiantis M. Porter konkurencingumo jėgų modeliu, atliekama ne maisto prekių prekybos tinklų analizė ir parengiamas konkurencingumo didinimo projektas UAB „Bikuvos“ prekyba tinklui.

*Darbo rezultatai.* Atliktas ne maisto prekių prekybos tinklų tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką iš visų vidinių konkurencingumo veiksnių ne maisto prekių prekybos tinklams turi įmonės vizija bei strategija ir žmogiškieji ištekliai. Galima manyti, kad turint kvalifikuotus, apmokytus

darbuotojus bei turint tikslingą įmonės strategiją, kaip įgyvendinti įmonės viziją, galima didinti konkurencingumą, bei siekti konkurencinio pranašumo.

Didžiausią įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui, vertinant išorinius veiksnius, turi Vyriausybės politika ir socialiniai - kultūriniai šalies veiksniai. Darytina išvada, kad Vyriausybė, leisdama įstatymus, darbo saugos standartus, nustatydamą aplinkosauginius reikalavimus, įgyvendindama priemones, kurios padeda išvengti monopolinių susitarimų ir užtikrindama rinkos sistemos funkcionavimą, sudaro sąlygas konkurencingumo didėjimui. Socialinių – kultūrinių veiksnių svarba pasižymi per vartotojų pokyčius bei darbo rinką.

Magistro darbą sudaro 73 puslapiai (be priedų), 9 lentelės, 23 paveikslai, 10 priedų, darbe buvo remtasi 50 literatūros šaltiniais.

## **1. PROBLEMOS ANALIZĖ. Konkurencingumo esmė, tyrimo principai ir konkurencingumo problemos ne maisto prekių prekybos tinklo sektoriuje**

Stiprėjant konkurencijai tarp verslo įmonių pasauliniu mastu imta tirti, kaip atsiranda konkurencingumas, kas jį lemia, kokios pagrindinės priežastys lemia, kad viename regione tam tikra verslo šaka yra konkurencinga, kitur gi – iš karto pasmerkta žlugti. Vis dažniau analizuojama, kokią reikšmę įmonių konkurencija turi ir pačiai ekonomikai, vartotojų teisių apsaugai, samdomiems darbuotojams ir kitiems veiksniams.

Mokslinėje ir taikomoje literatūroje konkurencingumas nagrinėjamas įvairiuose lygiuose. Konkurencingumą galima studijuoti kaip įmonės, valstybės pramonės šakos, šalies regionų, tarptautinės kompanijos ar vietinės šalies prekybos ir kt. Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra nagrinėjama įmonių, pramonės šakų (sektoriaus) arba šalies konkurencingumas.

Pirmoji darbo dalis skirta konkurencingumo sampratos analizei. Šioje darbo dalyje, bus nagrinėjama konkurencijos sampratą, konkurencingumo analizės lygmenis, įmonių konkurencingumo nustatymo problemas, su kuriomis susiduria ne maisto prekių prekybos tinklai.

### **1.1. Konkurencingumo samprata**

Ekonomikos moksle dažnai minimi ir kiek skirtingi terminai, susiję su konkurencingumu: konkurencija, konkurenciniai pranašumai, konkurencingumas ir pan. Tad šiame poskyryje, analizuodami konkurencingumo sampratą, lyginsime skirtingų autorių požiūrius į konkurencingumą.

Terminas „konkurencija“ lotyniškai reiškia susidūrimą, varžymą. Konkurencijos sąvoka įvairių autorių skirtingai traktuojama bei suprantama, todėl būtina apžvelgti įvairių mokslininkų sampratas, kad galėtumėme pateikti bendrą konkurencingumo sampratą.

Mokslinė diskusija apie konkurencingumą labai skiriasi, nes konkurencingumas – įvairiai interpretuojama ir vertinama sąvoka. Skirtingi mokslininkai, tokie kaip V. Sūdžius (2001), V. Kvainauskaitė ir V. Snieška (2003), Z. Brazienė (2006), I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008), G. Staskevičienė ir R. Tamošiūnienė (2010), G. Valodkienė ir V. Snieška (2012), J. Šeputienė ir K. Brazauskienė (2013) ir kt. skirtingai apibrėžia konkurencingumo sampratą. Bendrąja prasme terminas „konkurencija“ reiškia varžymąsi. Šiame darbe analizuodami konkurencingumo sąvoką bus naudojama tik ekonomikos mokslui priskiriamas šios sąvokos apibrėžimas.

Konkurencingumo ekonomikoje samprata gimė kartu su klasikine ekonomikos mokykla, kuomet buvo išskirtas darbo pasidalijimas, technologiniai veiksniai, kiti svarbūs ekonominiai faktoriai. Konkurencingumas laikomas taikiu varžymusi dėl įtikimo vartotojui, kad to ar ano gamintojo prekė yra geriausia ir labiausiai reikalinga vartotojui. Kartu buvo suvokta, kad konkurencija yra neabejotinas pažangos ekonomikoje variklius.

R. Vainienė (2008) ekonomikos terminų žodyne konkurencingumą įvardija kaip asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumas konkuruoti rinkoje. G. Valodkienė ir V. Snieška (2012) patvirtina, kad konkurencingumas – ypatingai sudėtingas savo daugiaaspektiškumu reiškiny, o konkurencingumo samprata yra įvairiapusė. Šiai nuomonei pritaria ir R. Keršienė (2008), ji teigia, kad konkurencingumo sąvokų yra daug ir įvairiai interpretuojamų, tačiau visais atvejais jis yra susijęs su produktyvumu t.y. nuo jo priklauso kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta.

Remiantis V. Snieškos ir V. Kvainauskaitės (2003) nuomone, konkurencingumas – tai sudėtinga charakteristika, kuriai apibūdinti ir išmatuoti reikia įvertinti įvairius rodiklius, objekto ar subjekto savybes, naudoti skirtingas metodologijas. Tai santykinė charakteristika, nes negalima išmatuoti konkurencingumo absoliučiai, tam reikėtų turėti idealą, o jį tenka lyginti su kitų panašių objektų ar subjektų savybėmis ar rodikliais. To paties objekto ar subjekto konkurencingumas kinta atsižvelgiant į laiką, vietą bei sąlyga (Snieška V., Kvainauskaitė V., 2003). Todėl galima daryti išvadą, kad įmonė bei darbuotojai netobulėja, tampa nebe konkurencingi.

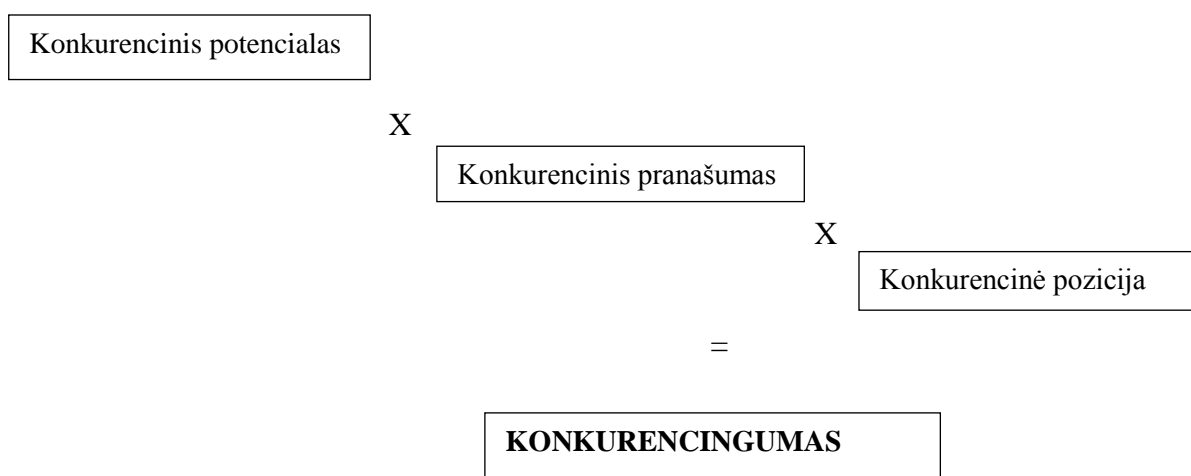
Konkurencingumas turėtų įvertinti ne tik subjekto ar objekto sugebėjimą užimti tam tikrą konkurencinės kovos poziciją, bet ir potencialias galimybes ją išlaikyti ar net pagerinti (Snieška V., Kvainauskaitė V., 2003). Konkurencingumas gali būti analizuojamas šalies, regiono, šakos ar įmonės lygmenyje, J. Šeputienė ir K. Brazauskienė (2013) konkurencingumą visų pirma sieja tiek su šalies gerove, tiek su vietinėmis sąlygomis, kurios skatina ekonomikos augimą.

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010) teigia, kad konkurencingumo samprata gali būti nagrinėjama šiais lygmenimis: įmonių, atskirų ūkio šakų ar geografiniu mastu. Taip pat autoriai teigia, kad konkurencingumas išreiškia reliatyvią arba santykinę įmonės, ūkio šakos, regiono, šalies ar šalių grupės poziciją kitų ekonominių subjektų atžvilgiu (Navickas, V., Malakauskaitė, A., 2010).

Taigi, konkurencingumas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas bei gaminti prekes, kurios atitinka tarptautinių rinkų poreikius bei užtikrina ir didina piliečių pajamas. Konkurencija vyksta nuolatos, tačiau yra skirtumas kur: ar tarp vartotojų, ar tarp įmonių. Jei konkurencija vyksta tarp vartotojų, tai iškelia prekės arba paslaugos kainą. Tačiau jei tarpusavyje konkuruoja tik įmonės – atsitinka atvirkštinis variantas – mažėja prekės arba paslaugos kaina. Tai, žinoma, daugiausiai priklauso nuo vartotojų poreikių.

J. H. Dyer, H. Singh (2010) įmonės konkurencingumo sampratą apibūdina taip: įmonės adaptavimasis prie išorinės aplinkos bei plėtros galimybės; vidinių išteklių plėtojimas; ryšių užmezgimas ar bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis ir aplinka; užimama rinkos dalis; įmonės akcijų vertė. Tuo tarpu G. Piccoli (2005) teigia, kad įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje užima tam tikrą vietą. V. Barkauskas (2009) teigia, kad konkurencinis pranašumas – neatskiriama konkurencijos dalis. Jis kyla ten, kur atsiranda ir vystosi konkurencija. Kuo rinka yra konkurencingesnė, tuo daugiau firmos komercinei sėkmei įtakos turi konkurencinis pranašumas. Jo savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas yra fundamentalus konkurencingumo užtikrinimo pagrindas. Tuo tarpu A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011) konkurencinį pranašumą apibūdina taip: tai subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį, nei vidutinis šakoje, pelningumą.

L. Žitkus (2007) pateikia konkurencingumo struktūrą (žr. 1 pav.). Konkurencingumo struktūrą autoriaus teigimu sudaro: konkurencinis pranašumas, konkurencinė pozicija bei konkurencinis potencialas. Visi šie trys paminėti konkurencingumo struktūros elementai rodo vieno ekonominio vieneto pranašumą prieš kitą arba atsilikimą nuo jo.



Šaltinis: L. Žitkus (2007) „Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys“

### 1. pav. Konkurencingumo struktūra

*Konkurenciniu potencialu* L. Žitkus (2007) išskiria materialius ir nematerialius veiksnius, kuriais konkurencinėje aplinkoje naudojasi ekonominiai vienetai. Konkurencinis pranašumas – reali būseną, kuri rodo ekonominio vieneto galimybes prieš kitus panašius objektus. Konkurencinė

pozicija – tam tikras lygis ar vieta, kurią įmonė ar kitas ekonominis vienetas užima tam tikrą vietą pagal pasiektus rezultatus tarp panašių objektų.

1 lentelė

### Teorinė konkurencijos sistemos samprata

<b>Teorinė konkurencijos sistema</b>	
<b>Konkurenciniai veiksmai</b>	<b>Antikonkurenciniai veiksmai</b>
Įmonių susitarimas ar tokių susitarimų rūšys	Visi įmonių susitarimai, įmonių asociacijų sprendimai ir suderinti veiksmai, kurie gali paveikti valstybių tarpusavio prekybą ir kurių tikslas ar poveikis yra trukdyti, riboti arba iškreipti konkurenciją bendrojoje rinkoje
Įmonių asociacijų sprendimai arba tokių sprendimų rūšys	Valstybės parama, kuri, palaikydama atitinkamas įmones ar kai kurių prekių gamybą gali iškreipti konkurenciją
Suderinti įmonių veiksmai arba tokių veiksmų rūšys, padedančios tobulinti prekių gamybą, paskirstymą arba skatinti technikos ir ekonomikos pažangą, kartu sudaryti sąlygas vartotojams sąžiningai dalytis gaunama nauda	Bet koks vienos ar keleto įmonių dominuojančia padėtimi bendrojoje rinkoje arba didelėje jos dalyje piktnaudžiavimas, galintis paveikti valstybių tarpusavio prekybą
Valstybės parama, neprieštaraujanti bendrajai rinkai	Valstybės parama, prieštaraujanti bendrajai rinkai

Šaltinis: Vilniaus pedagoginis universitetas, Mokslinių straipsnių rinkiniai (2010)

Apibendrinant pateiktą lentelę, darbo autorius padarė išvadą, kad įmonių veikla ir išsikelti tikslai neturi prieštarauti valstybėje galiojantiems įstatymams. Kiekviena pasirinkta valdymo ir gaminimo sistema turi atitikti įstatymų tvarka nustatytus kriterijus. Įmonės bendradarbiauja su valstybe, joje veikiančiomis institucijomis ir privalo priimti teisingus sprendimus, kurie teiktų naudą ir vartotojui, ir įmonei.

Europos Sąjungos Taryba, rengdamasi ES plėtrai, baigiantis 2002 metams dar kartą tobulino konkurencijos taisykles. Tai darė toliau siekdama įdiegti sistemą, kuri užtikrintų neiškreiptą konkurenciją bendrojoje rinkoje, nes draudimas ir leidimas susitarti bei draudimas piktnaudžiauti



vyraujančia padėtimi turi būti taikomi veiksmingai ir vienodai (Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1/2003).

Konkurencija suvokiama ir kaip automatinis rinkos pusiausvyros mechanizmas, centrinė rinkos ekonomikos mokslo sąvoka. Tačiau dažniausiai konkurencija suvokiama kaip varžybos tarp verslo subjekto, siekiančių parduoti tam tikrą prekę arba paslaugą. Todėl darytina išvada, kad konkurencija yra esminis rinkos požymis, išreiškiantis rinkos subjektų tarpusavio rungtyniavimo santykius.

Nepaisant didelio susidomėjimo konkurencingumo klausimu šalyje, teorinis jos aiškinimasis išlieka vienas sunkiausių ir sudėtingiausių klausimų. Susisteminant galima teigti, kad konkurencingumą galima apibūdinti kaip darbuotojo, įmonės, produkto, pramonės šakos bei šalies gebėjimas konkuruoti rinkoje. Tuo tarpu konkurencinį pranašumą galima įvardinti kaip savybę, tai yra ta savybę, kuri padeda konkuruoti ir stiprinti bendrąjį konkurencingumą. Teoretikai nesutaria tarpusavyje, kuris konkurencingumo modelis yra tinkamiausias, kaip panaudoti moksliskai pagrįstas teorijas praktiškai, kad įmonė klestėtų ir tobulintų savo veiklą. Yra daug sričių ir požiūrių, kurie apibūdina konkurencingumo sampratą, tačiau realus jų panaudojimas priklauso nuo įmonės pasirinktos veiklos ir vadovų supratimo kaip veikia tam tikras modelis rinkoje.

Apibendrinant, konkurencija – tai nuolatinis gamintojų, vartotojų ar kitų ekonomikos subjektų varžymasis dėl rinkų, prekių ar kitų išteklių. Konkurencija atsiranda tada, kai vienoje sferoje atsiranda keli subjektai užsiimantys ta pačia veikla. Šiuolaikinėje ekonomikoje konkurencija yra būtina, nes tai skatina prekių bei paslaugų kokybės gerėjimą. Tiek visuomenei, tiek įmonėms konkurencinė aplinka yra naudinga. Svarbu paminėti, kad įmonės, norėdamos išlikti ir nuolat tobulėti, privalo priimti įvairius iššūkius, kartais netradicinius ir neapgalvotus sprendimus, nes išorinės rinkos sąlygos kiekvienais metais darosi vis sudėtingesnės. Konkurencinio pranašumo siekimas įgalina įmonę siekti maksimumo, kurio pagrindinis tikslas turi perkopti bent vidutinį egzistuojančios rinkos laipsnį. Darbo autoriaus nuomone, konkurencingos įmonės privalumai jaučiami tada, kai ji sugeba prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų. Konkurencingumas susijęs su gyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų plėtra ir valstybės sugebėjimų įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus.

## 1.2 Konkurencingumo analizės lygmenys

Konkurencingumo sąvokų yra įvairių, kurias galima apibrėžti kaip sugebėjimą gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios atitiktų rinkos poreikius bei didintų įmonės pajamas. Šiame darbe plačiau bus nagrinėjamas konkurencingumas, kaip prekių ar paslaugų savybė, tenkinti individualaus

pirkėjo poreikius, kad prekės ir paslaugos atitiktų kokybės parametrus bei atitinkamu įsigijimo ir eksploataavimo išlaidų lygiu.

Apžvelgus konkurencingumo sampratų teorijas, galima teigti, kad konkurencingumas turi būti nagrinėjamas ne viename lygmenyje, o skirtinguose analizės lygmenyse (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

### Konkurencingumas pagal analizės lygmenis

<b>Konkurencingumo lygmenys</b>	<b>Sąvokos apibrėžimas</b>
Įmonės (mikrolygis)	Konkurencinga įmonė yra ta, kuri gali gaminti bei parduoti konkurencinėse rinkose panašius gaminius ir už geresnę kainą arba gali gaminti unikalius, dar niekur negamintus gaminius. Įmonės konkurencingumas dažniausiai siejamas su įmonės pelningumu. Įmonė tampa konkurencinga tada, kai ilgą laiką išlieka versle, apsaugo investicijas, gauna pajamų iš investicijų ir užtikrina stabilias darbo vietas.
Pramonės šakos (mezolygis)	Pramonės šakos jungia ta pačia veikla užsiimančias įmones, o konkurencingumą įtakoja šių įmonių bendroji vertė ir pelningumas. BVP dalis ir eksporto apimtys atspindi pramonės šakos konkurencingumą. Pramonės šakos subjektų gaminamos produkcijos konkurencingumą rinkoje lemia ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma.
Šalies (makrolygis)	Visų pirma šalies konkurencingumas yra susijęs su gyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų plėtra bei valstybės sugebėjimu įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus. Šalies konkurencingumas įprastai suprantamas kaip gebėjimas parduoti tarptautinėse rinkose, kartu užtikrinant sąlygas užimtumui ir gyventojų pajamų augimui. Apibendrinant galima teigti, kad šalies konkurencingumas – tai šalies gebėjimas, esant laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis, gaminti prekes ir paslaugas, atitinkančias tarptautinių rinkų poreikius bei tuo pačiu augant realioms jos gyventojų pajamoms.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerijos duomenimis. (2014)

Lietuvos pramonės konkurencingumas

Tačiau ne visi autoriai išskiria šiuos tris minėtus konkurencingumo analizės lygius. J. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) be minėtų konkurencingumo analizės lygių dar išskiria šiuos: įmonių padaliniai, darbuotojų grupės ar pavieniai darbuotojai, prekės bei paslaugos. Šių autorių nuomone konkurencingumą arba konkurenciją galima išanalizuoti remiantis šiais objektais ir subjektais. Visiškai kitokią nuomonę apie konkurencingumo koncepciją siūlo J. Piliutytė, (2007), J. Sinkienė, (2008) bei D. Bruneckienė (2010), jos teigia, kad konkurencingumo koncepcija – miestų bei regionų konkurencingumo analizė.

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis svarbu pabrėžti, kad JAV ekonomisto P. Krugman (1994) nuomonę, kuris teigia, kad konkuruoja ir prekiauja tik įmonės, o apie šalių prekybą bei vykstančią konkurenciją kalbama tik paprastumo sumetimais. Tuo tarpu E. Smilga, A. Grubliauskas (2000) teigia, kad konkuruoti reiškia stiprinti savo padėtį kitų atžvilgiu ir konkurencingumas yra svarbus požymis tokių ekonominių padarinių, kaip šalys ar regionai, bet jokių būdu tai netaikoma įmonėms.

Konkurencingumo koncepcija turi galimybę apimti tris konkurencingumo analizės lygmenis: šalies, pramonės šakos bei įmonės (Cho, D., S., (1998), I. Maskvytienė, D. Dumčiuvienė ir kt. (2005) ir kiti autoriai išskiria minėtus analizės lygius). Visi šie trys lygiai vienas su kitu yra susiję, tačiau tuo pačiu jie yra ir savarankiški, nes be konkurencingos prekės neegzistuoja nei konkurencinga įmonė, nei pramonės šaka, nei šalis (Maskvytienė, I., Urbonas, J., 2003).

Prasminga yra paminėti ir šalių konkurenciją, nes valstybės taip pat konkuruoja, tik ne tarptautinėje rinkoje, o kitaip – pritraukdamos kapitalą. Valstybės institutai gali palaikyti arba ne ekonomikos augimą, naudojant bendros aplinkos gerinimo politiką. Su šiuo teiginiu sutinka A. Grebliauskas, G. Ramanauskas (2004), E. Meilienė, V. Snieška (2010). Kaip teigia G. Staskevičienė ir R. Tamošiūnienė (2010) ieškojimais, kas vienas šalis daro konkurencingas kitų atžvilgiu, jai tęsiasi nuo XVI amžiaus. Taip pat autoriai savo moksliniuose veikaluose pabrėžia, kad šalies konkurencingumas nėra tiesiog valstybės sugebėjimas eksportuoti į užsienį ir išlaikyti prekybos pusiausvyrą, svarbiausiu uždaviniu tampa gyvenimo lygio kėlimas, darbo vietų plėtimas bei sugebėjimas vykdyti tarptautinius įsipareigojimus.

Įmonės konkurencingumas jokių būdu negali būti lyginamas su šalies konkurencingumu, kaip ir darbuotojo konkurencingumas su, pavyzdžiui, pramonės konkurencingumu. Tačiau yra galimybė nustatyti aukštesnio lygio konkurencinį vertinimą, atkreipiant dėmesį į žemesnių lygių rezultatus, pvz.: įmonė, pateikdama rinkai prekę ar paslaugą, neišvengiamai veikia pramonės šakos konkurencingumą, o šis daro įtaką bendram šalies konkurencingumui (Grėbliauskas, A., ir Stonys, M., 2012).

Konkurencijos esmė – būtinumas kovoti, kuris yra labai svarbus tarpusavio rungtyniavimui rinkoje. (Lobanova, L., 2001). L. Lobanova (2001) teigia, kad rinka kaip atvira sistema neįsivaizduojama be konkuruojančių šioje erdvėje organizacijų. Dauguma mokslininkų teigia, kad dažnas įmonės konkurencinis pranašumas įgyjamas tada, kai konkurentams nepavyksta sutrukdyti vykdomai įmonės veiklai. Tokių būdu rinkoje išlieka tik stipriausios įmonės.

Remiantis A. Grebliausko, G. Ramanausko (2007) nuomone, ekonomikoje gerovės pagrindu yra laikomas mikrolygis, šiai nuomonei pritaria ir I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008). Jos teigia, kad svarbiausiu konkurencinės aplinkos elementu, be kurio nebūtų ir konkurencijos, yra įmonės. Tačiau nevertėtų sumenkinti makro – ir mezolygių reikšmės. Minėti autoriai teigia, kad vertybės yra kuriamos mikrolygyje ir būtent šiame lygyje yra sukuriamos prekės ir paslaugos.

Šiame darbo skyriuje, atlikus autorių darbų analizę, galima teigti, kad autoriai pateikia panašius konkurencingumo apibrėžimus, bet dažniausiai skiriasi analizei naudojami konkurencingumo lygmenys. Tačiau visi konkurencingumo analizės lygmenys yra susiję ir vienas nuo kito tiesiogiai priklausomi. Taigi konkurencingumas labai priklauso nuo kelių pagrindinių veiksnių: išorinės aplinkos struktūros ir nuo įmonės sugebėjimų prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

### **1.3. Ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo problemos**

Nepaisant didelio susidomėjimo konkurencingumo problema, teorinis jos aiškinimas išlieka vienu sunkiausių ir sudėtingiausių klausimų. Tai lemia konkurencingumo sampratų platumas ir įvairiapusiškumas, nes reiškinytis tiriamas iš skirtingų perspektyvų, aplinkos ir konteksto (Dumčiuvienė, D. ir kt. (2005). Konkurencingumo vertinimo reikšmė. Globalizacija iškelia būtinybę diskutuoti apie stiprėjančią konkurenciją ir šalies ūkio gebėjimą atlaikyti konkurenciją tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Dalyvavimas konkurencinėje kovoje, siekiant joje išlikti, verčia stiprinti savo pozicijas ten, kur jos silpniausios. Kaip nurodo V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010), konkurencingumo vertinimas ekonomiškai reikšmingas, kadangi tai procesas, kuris leidžia nustatyti analizuojamos šalies ekonomikos stiprybes ir silpnybes, siekiant tvarios ir darnios ekonomikos plėtros, taip pat sudaro prielaidas kurti efektyvesnius ekonomikos dalyvių stimuliavimo bei motyvavimo instrumentus, nes identifikuoja jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda prognozuoti jų gebėjimą (ar gebėjimo stoką) atlaikyti kitų ekonomikos dalyvių konkurencinį spaudimą. Nagrinėjant Lietuvos sektorių pajėgumus įveikti konkurencinį ES rinkos jėgų spaudimą nuolat kintančios aplinkos sąlygomis, įvertinant sektorių konkurencinių pranašumų plėtojimo galimybes, gali būti ieškoma būdų, kaip didinti sektorių konkurencingumą ten, kur atsilieka nuo kitų ES šalių.

Atlikus konkurencingumo analizę, galima teikti pasiūlymus, kaip didinti įmonių ar sektorių konkurencingumą ir gerinti eksporto sąlygas, kaip taikomas ekonominės politikos priemonės padaryti efektyvesnes (Vilpišauskas, R., 2004). Labai reikšmingi yra konkurencingumo tyrimai, kurie leidžia išryškinti esminius sektoriaus konkurencingumo veiksnius ir apibrėžti, ką reikėtų stiprinti, siekiant visiškai išnaudoti vidinį sektoriaus įmonių potencialą bei išorines galimybes (Jucevičius, R. ir kt., 2009). Konkurencingumo vertinimo metodikos, rodikliai ir problemos. Susidomėjimas konkurencingumo vertinimu yra didelis, tačiau mokslinėje literatūroje konkurencingumui, kaip sudėtingam, įvairių veiksnių ir sąlygų veikiamam, daugelį aspektų apimančiam reiškiniui, įvertinti naudojamos įvairios vertinimo metodikos.

Globalizacija iškelia būtinybę diskutuoti apie stiprėjančią konkurenciją ir šalies ūkio gebėjimą atlaikyti konkurenciją tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Dalyvavimas konkurencinėje kovoje, siekiant joje išlikti, verčia stiprinti savo pozicijas ten, kur jos silpniausios. Kaip nurodo V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010), konkurencingumo vertinimas ekonomiškai reikšmingas, kadangi tai procesas, kuris leidžia nustatyti analizuojamos šalies ekonomikos stiprybes ir silpnybes, siekiant tvarios ir darnios ekonomikos plėtros, taip pat sudaro prielaidas kurti efektyvesnius ekonomikos dalyvių stimuliavimo bei motyvavimo instrumentus, nes identifikuoja jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda prognozuoti jų gebėjimą (ar gebėjimo stoką) atlaikyti kitų ekonomikos dalyvių konkurencinį spaudimą.

Nagrinėjant Lietuvos sektorių pajėgumus įveikti konkurencinį ES rinkos jėgų spaudimą nuolat kintančios aplinkos sąlygomis, įvertinant sektorių konkurencinių pranašumų plėtojimo galimybes, gali būti ieškoma būdų, kaip didinti sektorių konkurencingumą ten, kur atsilieka nuo kitų ES šalių. Atlikus konkurencingumo analizę, galima teikti pasiūlymus, kaip didinti įmonių ar sektorių konkurencingumą ir gerinti eksporto sąlygas, kaip taikomas ekonominės politikos priemonės padaryti efektyvesnes (Vilpišauskas, R., 2004). Labai reikšmingi yra konkurencingumo tyrimai, kurie leidžia išryškinti esminius sektoriaus konkurencingumo veiksnius ir apibrėžti, ką reikėtų stiprinti, siekiant visiškai išnaudoti vidinį sektoriaus įmonių potencialą bei išorines galimybes (Jucevičius, 2009). Konkurencingumo vertinimo metodikos, rodikliai ir problemos. Susidomėjimas konkurencingumo vertinimu yra didelis, tačiau mokslinėje literatūroje konkurencingumui, kaip sudėtingam, įvairių veiksnių ir sąlygų veikiamam, daugelį aspektų apimančiam reiškiniui, įvertinti naudojamos įvairios vertinimo metodikos. V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010) nurodo, kad vidutinę lyginamąją dalį ir rodiklių vertes. Analizuojant pasirinktų rodiklių dinamiką ilguoju laikotarpiu, gaunami išsamesni rezultatai. Taikant lyginamosios analizės metodą lyginami pasirinktų objektų konkurencingumo rodikliai. Atliekant šią analizę, kyla statistinių duomenų patikimumo problema, sunku gauti patikimų agreguotų šakos

duomenų. Taikant M. Porterio metodiką, atliekama pagrindinių keturių susijusių elementų, lemiančių šakos konkurencinį pranašumą, analizė. Šie elementai – tai veiksnų sąlygos, vietinės paklausos sąlygos (rinka), susijusios ir palaikančios šakos bei įmonių strategijos ir valdymas. Be minėtų, išskiriami du papildomi elementai, turintys netiesioginės įtakos konkurencingumui – valstybės vaidmuo ir atsitiktinės galimybės. Ši metodika leidžia išsamiai išanalizuoti ūkio šakos konkurencingumo būklę, tačiau yra gana imli laiko ir finansinių išteklių požiūriu, todėl negali būti operatyvi. V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010) akcentavo teorines ir praktines konkurencingumo vertinimo problemas. Teorinėms problemoms priskirtos bendros konkurencingumo sampratos nebuvimas ir vertinimo metodikų ribotumas, praktinėms – laiko ir finansinių išteklių stoka, informacijos prieinamumą ir kokybę lemiantys apribojimai.

## **2. TEORINIAI SPRENDIMAI. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo veiksniai**

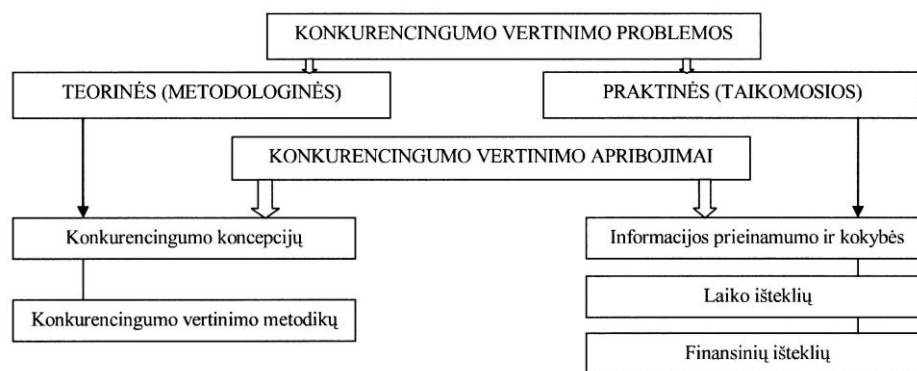
Mokslinės literatūros analizės duomenimis įmonės konkurencingumui didesnę įtaką turi nematerialus turtas nei materialus. Nematerialus turtas įvardijamas kaip įvaizdis, žinios, kompetencija, įgūdžiai, organizacijos kultūra, patirtis, t.y. tie dalykai, kurie yra unikalūs ir nenukopijuoti. Materialus turtas įvardijamas kaip visiems žinomas, aiškus jau ne kartą pasikartojantis. Įmonė, kuri vertina ir puoselėja nematerialų turtą, tampa konkurencinga.

### **2.1. Konkurencingumo vertinimo metodai**

Šalies, pramonės sektoriaus ar įmonės konkurencingumo vertinimas yra plačiai paplitęs tyrimų būdas. Mokslinėje literatūroje pateikiama gana daug konkurencingumo vertinimo modelių, tačiau, kuris iš pateiktų modelių labiausiai tinkamas sektoriaus ar įmonės konkurencingumui vertinti, nuomonės išsiskiria.

Konkurencingumas tikrai nėra suvokiamas kaip vientisas ir visose šalyse vienodai traktuojamas ekonomikos elementas. Vienas pagrindinių konkurencingumo veiksnių – produktyvumas. Bet Lietuvos produktyvumas, lemiantis konkurencingumo lygį tikrai nėra analogiškas esančiam Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje ar Skandinavijoje, todėl būtina pagal tam tikrus koeficientus nuspręsti, kas yra svarbiausia.

Vertinant konkurencingumą dažnai susiduriama su įvairiomis tiek teorinėmis, tiek praktinėmis problemomis (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010) konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumai

**2 pav.** Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumai

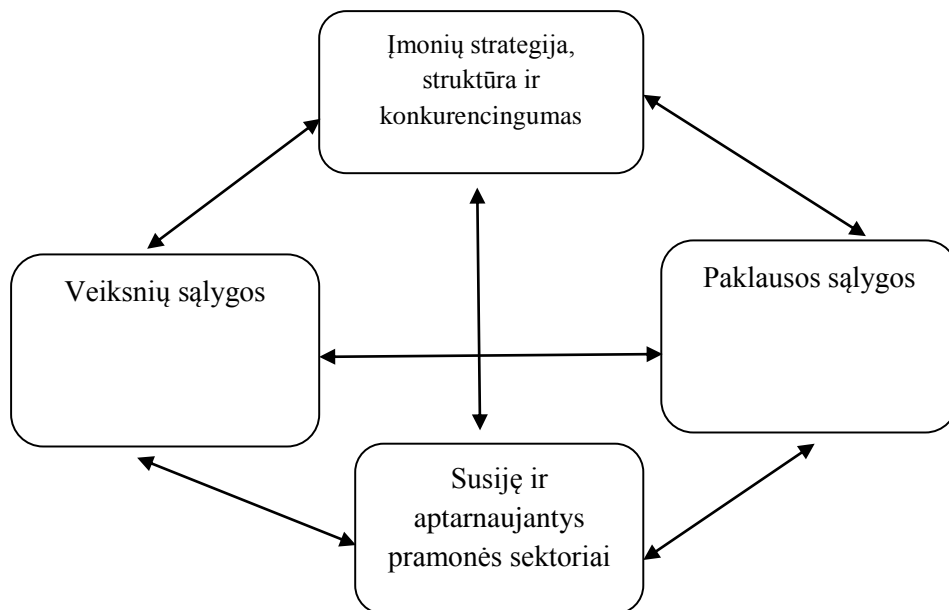
Kaip jau buvo pastebėta anksčiau, didžiausia teorinė problema – aiškios konkurencingumo sampratos nebuvimas bei konkurencingumo vertinimo metodikų apribojimai. Iš praktinės pusės pastebimi finansinių bei laiko išteklių ir informacijos prieinamumo apribojimai.

M. Porter Deimanto konkurencingumo modelis yra labai populiarus, bei dažnai taikomas norint nustatyti tam tikros srities konkurencingumą, todėl kitame skyriuje šis modelis bus apžvelgtas šiek tiek plačiau.

### 2.1.1. M. Porter „Deimanto“ modelis

Vienas svarbiausių ekonomikos mokslininkų, prisidėjęs prie konkurencingumo teorijų analizės – M. Porteris. M. Porteris (1990) suformulavo „Deimanto“ modelį. Šis modelis tinka įmonės, šalies ar pramonės šakos konkurencingumui tirti.

M. Porterio „Deimanto“ modelis yra plačiai taikomas tiek išsivysčiusių šalių ekspertų grupėse, tiek ir Lietuvos pramonės, atskirų pramonės šakų ar įmonių konkurencingumo analizei. Kaip pagrindinius konkurencingumo išteklius M. Porteris išskiria kvalifikuotos darbo jėgos, gamtos išteklių, finansinių išteklių ir infrastruktūros veiksnius, kurie reikalingi norint konkuruoti tam tikroje pramonėje. Jo teigimu, yra keturi tiesiogiai konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai ir išoriniam konkurencingumui vertinti svarbūs veiksniai (Porter. M. E., 1987). Šis „Deimanto“ modelis (žr. 3 pav.) parodo, kaip konkurencingumo veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją, o valstybė turi tobulinti šiuos veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę pelną.



Šaltinis: M. E. Porter (1990)

**3 pav.** Porterio Deimanto modelis

Deimanto modelis gali būti taikomas tiek šalies konkurencingumui įvertinti, tiek įmonių konkurencingumo vertinimui. Konkurencingumą lemiantys vidiniai veiksniai pagal M. E. Porter (1990) (žr. 3 lentelę):

3 lentelė.

**M. Porterio „Deimanto“ konkurencingumo veiksniai**

Konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai	
Vidiniai	Išoriniai
1. Veiksnių sąlygos; 2. Paklausos sąlygos; 3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai; 4. Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija.	1. Vyriausybės vaidmuo; 2. Galimybių vaidmuo; 3. Tarptautinio verslo vaidmuo.

*Veiksnių sąlygos.* Veiksnių sąlygos – tai materialiniai arba nematerialiniai gamybos veiksniai, kurie formuoja pramonės šakos arba įmonės konkurencinius pranašumus. Užsienio autoriai išanalizavę šį modelį, pabrėžia, kad gamybos veiksniai ypatingai turi įtakos kiekvienam



šalies pramonės sektoriui, taigi atsižvelgiant į tai jų analizė vertinant konkurencingumą yra labai svarbi (Mehrizi, H. R., Pakneiat, M., 2008). Įvertinus gamybos veiksnių reikšmes įmonės gali turėti teigiamas arba neigiamas gamybos sąlygas, kurios turi įtaką konkurencinio pranašumo susidarymui ir žinoma konkurencinio pranašumo išlaikymui. Teigiamos gamybos veiksnių sąlygos – šių veiksnių trūkumas ypatingai skatina inovacijos, o tuo tarpu neigiamos gamybos veiksnių sąlygos – tam tikrų veiksnių perteklius, kuris gali pakenkti siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

*Paklausos sąlygos* gali būti: vartotojai, kuriems rūpi prekių bei paslaugų kokybė.

*Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai* – M. Porter teorijoje suprantami kaip sėkmingai veikiantys pramonės sektoriai linke dalytis į segmentus ir kooperuotis, pvz., tyrimų atlikimui. Tuo pačiu įmonės gali įgauti konkurencinių pranašumų – jos gali sukcentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai vystyti, o likusią palikti tiekėjams. V. Vitunskienė (2003) šį vidinį veiksnių priskirtų prie išorinio konkurencingumą lemiančių veiksnių, tačiau kaip teigia autorė, šį veiksnių visgi tikslingiau yra priskirti prie vidinių veiksnių, nes tarpusavyje sąveikauja įmonės, kurios užsiima panašia veikla bei siekiančios panašių tikslų. Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) šį veiksnių apibūdina taip: pagal geografinį principą sukcentruotų, sąveikaujančių, vykdančių bendrą veiklą ir specifinę veiklą papildančių viena kitą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų ir kitų organizacijų sistemą.

*Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas.* Kiekviena įmonė turi vienokią ar kitokią konkurencinę strategiją, kurios pagalba stengiasi įgyti geriausias pozicijas rinkoje ir iš esamo konkurencinio pranašumo gauti naudos. A. Marčinskas, D. Diskienė (2001) bei A. Garalio (2008) pastebi, kad norint jog įmonė taptų konkurencinga, visų pirma, reikalingas naujas požiūris į valdymą ir į investavimo politiką, bei turėti aiškius siekiamus tikslus. Kaip teigia, autoriai, svarbiausia yra mokėjimas identifikuoti bei konkurencinėje kovoje tinkamai panaudoti savo pranašumus. Daugelis autorių (I. Beniušienė (2008), B. Jin, H. Ch. Moon (2006), M. E. Porter (1990)) pabrėžia, kad kiekvienoje pramonės šakoje privalo būti konkurencinė aplinka, nes tik esant konkuruojančioms įmonėms atsiranda konkurencinis pranašumas. Analizuojant konkurencinę aplinką, dažnai yra naudojamas M. Porter „penkių konkurencinių jėgų“ modelis, kurį sudaro penkios jėgos. T. y. naujų konkurentų, prekių pakaitalų atsiradimas, tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galios bei konkurencija tarp įmonių.

S. Adomaitis (2010) išskiria dar vieną papildomą veiksnių, kuris gali įtakoti vidinį konkurencingumą – *įmonės įvaizdis*. Įmonės įvaizdžio formavimo procesas yra ilgas ir sudėtingas, kuriam didelės įtakos turi išorinė aplinka bei kiti veiksniai, tačiau negali būti nupirktas ar nukopijuotas.

Apžvelgus M. Porter modelio konkurencinių jėgų vidinius veiksnius, galima teigti, kad visi veiksniai yra vienas su kitu susiję ir atskirai vienas veiksnys negali daryti įtakos konkurencingumo

pranašumo įgijimui. Visi išskirti vidiniai veiksniai veikia kaip sistema ir stiprina vienas kitą. Pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniais laikomi: žmogiškieji išteklių, inovacijos, įmonės strategija bei tikslai, greitas atsakas į vartotojų poreikius bei įmonės įvaizdis.

*Konkurencingumą lemiantys išoriniai veiksniai.*

Pirmasis M. Porterio „Deimanto“ modelio konkurencingumo veiksnys – *Vyriausybės vaidmuo*. Konkurencijos sąlygų sudarymas yra esminė konkurencingumo didinimo sąlyga. Kaip teigia JAV ekonomistas Douglasso C. Northo, tam tikros institucijos lemia pramonės ar tam tikros įmonės konkurencingumą. Sudarydamos tam tikras sąlygas veikti, formuodamos jų aplinką. Todėl visos šios institucijos turi veikti kuo skaidriau ir priiminėti tokius sprendimus, kurie sudarytų palankias sąlygas konkurencijai susidaryti.

Kitas svarbus M. Porter „Deimanto“ išorinis veiksnys – *galimybių vaidmuo*. D. Bačkaitis (2001) teigia, kad vienoms įmonėms yra galimybė būti išstumtoms iš atitinkamos pramonės šakos ir tai gali suteikti potencialą naujai besikuriančioms įmonėms, kurios gali pasiekti atitinkamą konkurencinio pajėgumo lygį pasikeitusiomis sąlygomis. Atsižvelgiant į tai, kiekviena įmonė turi mokėti išvengti galimų grėsmių, o pasitaikius progai pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis.

Ne mažiau svarbus išorinis veiksnys - *tarptautinio verslo vaidmuo*.

Apibendrinant galima teigti, kad M. Porterio „Deimanto“ modelis padeda išanalizuoti, kuriose srityse šalis, pramonė ar įmonė turi konkurencinių pranašumų bei kur ir kaip geriausia juos panaudoti.

## **2.2. Konkurencingumo didinimą įtakojantys veiksniai**

Konkurencingumas tikrai nėra suvokiamas kaip vientisas ir visose šalyse vienodai traktuojamas ekonomikos elementas. Vienas pagrindinių konkurencingumo veiksnių – produktyvumas. Bet Lietuvos produktyvumas, lemiantis konkurencingumo lygį, tikrai nėra analogiškas esančiam Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje ar Skandinavijoje, todėl būtina pagal tam tikrus koeficientus nuspręsti, kas yra svarbiausia.

Įmonės vykdo savo veiklą tam tikroje aplinkoje, kuriai turi įtakos atitinkami veiksniai. Tokiu atveju savaime kyla poreikis tuos veiksnius suskirstyti ir suteikti jiems atitinkamus prioritetus. Atsižvelgiant į veiksnių suskirstymo rezultatus, įmonės turi galimybę pasirinkti, kuriuos veiksnius įmonėje stiprinti labiau, o kuriems veiksniams skirti mažiau dėmesio. Įvairiuose moksliniuose leidiniuose ypatingai pabrėžiama konkurencingumo didinimo svarba. Konkurencingumo didinimas visų pirma prasideda nuo analizavimo, kokie veiksniai veikia įmonės aplinką. Atsižvelgiant į tai, kiekviena konkurencinga įmonė visų pirma turėtų periodiškai atlikti

konkurencingumo veiksnių analizę, taip pat nustatyti veiksnių, kurie daugiausiai įtakoja įmonės konkurencingumą, svarbumą įmonei. Konkurencinis pranašumas visų pirma prasideda nuo vertės kūrimo ir paskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tuomet, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimų rinkoje, kurioje užima tam tikrą dalį.

Kaip jau minėjo darbo autorius, konkurencingumas pasireiškia įvairiuose lygiuose, todėl remiantis tuo konkurencingumą įtakančius veiksnius taipogi reikėtų išanalizuoti tam tikruose atskiruose lygiuose. Šiame darbe darbo autorius daugiausiai dėmesio skiria įmonės konkurencingumui, todėl šalies, miesto ar kito ekonominio vieneto konkurencingumo veiksnių darbo autorius plačiau neaptaria.

Įvairioje mokslinėje literatūroje autoriai išskiria nemažai veiksnių, kurie įtakoja įmonės konkurencingumą. Dažniausiai konkurencingumo veiksniai yra skirstomi į dvi grupes: išorės ir vidaus. Tokiam skirstymui pritaria tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai (A. Marčinskas, D. Diskienė, J. Jusevičius, M. Porter, F. R. David ir kt.).

4 lentelė

### Konkurencingumo didinimą lemiantys veiksniai

<b>Tyrimų sritis</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Konkurencingumą lemiantys ir didinantys veiksniai</b>
Lyginamasis pranašumas ir kainos konkurencingumas	M. Durand, C. Giorno (1987); J. Fagerberg (1988).	Pabrėžiamos kainos ir šaliai būdingų konkurencingumo ekonominių charakteristikų svarba. Šalies konkurencingumas priklauso nuo jos privalumų prekių ir paslaugų kainų formavime tarptautinėje rinkoje, įskaitant valiutos kurso poveikį.
Bendrieji empiriniai tyrimai	T. Fakiolas (1985); M. Porter (1990); A. M. Rugman (1991); CH. Bellak (1993).	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: technologijos lygis, kapitalas, darbo jėgos gebėjimai, gamybiniai pajėgumai, valdymas ir organizavimas, veiksnių sąlygos ir konkurencija pramonės šakoje, valiutos kursas, vyriausybės politika ir išlaidos, darbo jėgos valdymo santykiai, globalizacija ir daugianacionalinių bendrovių įtaka.
Strateginis valdymas	S. Ghostal, G. Parsons (1983); G. Day, R. Wensley (1988); G. S. Yip (1989); M. Porter (1990); V. Millar (1985); R. Grant (1991); J. Mahoney, J. Pandian (1992); S. Mathur (1992); E. Mahmoud (1992)	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: darbuotojų įgūdžiai, aktyvai, grynųjų pinigų srautai, kapitalas ir investicijos, organizacijos struktūros lankstumas, pusiausvyra ir dinamika, organizacijos ir aplinkos sąveika (įskaitant išteklių ir vietos privalumus, organizacinį vienijimąsi, bendrąją strategiją, strateginį planavimą ir į vartotoją orientuotus gaminius) bei daug įmonei būdingų kintamųjų, tai yra išskirtinė kompetencija, produktų imitavimo galimybės, informacijos sistema, įmonės sukurta pridėtinė vertė ir kokybė
Istorija, politika ir kultūra	G. Hofstede (1980, 1983) D. A.Akers, (1989); R. H. Franke (1991).	Konkurencingumą gali veikti tokie veiksniai kaip klimatas, elgesio normos, valstybės įtaka ir kultūrinės vertybės. Ekonominiu ir vadybiniu požiūriu vertinama konkurencingumo koncepcija neatsiejama nuo istorijos, politikos ir kultūros aspektų.

Šaltinis: Mozūraitienė, R. (2010) Sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai. Magistro baigiamasis darbas (pagal J. Sinkienė (2008)).

Pagal 4 lentelėje pateiktus konkurencingumą lemiančius veiksnius, matyti, kad skirtingas tyrimų sritis atstovaujantys autoriai išskiria ir nevienodus veiksnius. Darbo autoriaus manymu, šiuo metu, kai konkurencija vyksta ne tik mažinant ar didinant kainas, svarbiais konkurencingumo veiksniais tampa technologijos, gamybiniai pajėgumai, investicijos, žmogiškieji ištekliai bei kiti veiksniai, susiję su įmonės galimybių didinimu, todėl svarbiausiomis šiuo metu tampa strateginio valdymo bei bendrųjų ir empirinių tyrimų sritys.

Šiuo metu įmonėms nepakanka tik žinoti konkurencingumą įtakojančius veiksnius, todėl kiekvienos įmonės pagrindiniu iššūkiu tampa konkurencinio pranašumo įgijimas bei išlaikymas prieš kitas įmones. Mokslinėje literatūroje konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai vertinami nevienareikšmiškai.

I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) teigia, kad išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksniams turi įtakos išorės aplinka. D. Cetindamar ir H. Kilitcioglu (2013) pateikia tokius aplinkos veiksnius, kurie įtakoja konkurencingumą: struktūriniai veiksniai, išteklių veiksniai, technologiniai veiksniai, valdymo veiksniai, rinkos veiksniai bei efektyvumo veiksniai. Pasak A. Čibinskienės ir J. Pridotkienės (2011): konkurencingumo koncepcija dažniausiai yra paremta ekonominių subjektų lyginimu ir suprantama kaip santykinė sąvoka, atsižvelgiant į specifines laiko ir rinkos sąlygas.

Visgi yra manoma, kad konkurencingumą įtakojančių veiksnių skirstymas į pirminį, t.y. į vidaus ir išorės, yra naudingesnis ir efektyvesnis. Įmonė, išnagrinėjusi vidinius ir išorinius įmonės veiksnius, gali nusimatyti tolesnius veiksmus, kad padidintų konkurencingumą.

Dauguma autorių, kurie atlieka konkurencingumo veiksnių analizę, remiasi E. M. Porter suformuotu modeliu, t. y. „Deimanto“ modeliu. Kaip jau buvo minėta pirmoje darbo dalyje šiame konkurencinių jėgų modelyje išskirti keturi vidiniai ir du išoriniai konkurencingumą įtakojančios veiksniai. E. M. Porter prie vidinių veiksnių priskiria: veiksnių sąlygas, paklausos sąlygas, susijusius ir aptarnaujančius pramonės sektorius bei įmonės strategiją, struktūrą ir konkurenciją. Išoriniams veiksniams E. M. Porter priskiria – Vyriausybės vaidmenį ir galimybes (atsitiktinumus). Pagrindinius konkurencingumo išteklius tam tikroje pramonės šakoje E. M. Porter išskiria: gamtos išteklius, kvalifikuotą darbo jėgą, finansinius išteklius ir infrastruktūrą. Labai panašius veiksnius išskiria G. Mitkutė ir L. Nagreckaitė (2005): tiesioginiai veiksniai (veiksnių sąlygos, paklausos sąlygos, susiję sektoriai, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija) ir išoriniai veiksniai (vyriausybės, galimybių ir tarptautinio verslo vaidmuo). Tuo tarpu S. Adomaitis (2010) išskiria siauresnį nei E. M. Porter konkurencingumo veiksnių klasifikavimą. Pasak autoriaus, visų pirma

reikia įvertinti įmonės veiklą visapusiškai, jei norima nustatyti konkurencingumą skatinančias ir ribojančias priežastis. Kaip teigia S. Adomaitis (2010) įmonės konkurencingumą turėtų didinti palaiptumui, visų pirma turėtų įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus, o tuomet didesnius, sudėtingesnius pokyčius, iš pagrindų pakeisiančius įmonės veiklą.

Pasak G. Valodkienės ir V. Snieškos (2012) veiksnių, kurie nusako konkurencingumą, diapazonas yra platus, ir mokslininkai konkurencingumo veiksnius išskiria gana įvairiai. Plačiąją prasme mokslinėje literatūroje išskiriami: vidiniai ir išoriniai arba bendrieji aplinkos veiksniai, kurie turi įtakos ekonominio subjekto konkurencingumui. Šie veiksniai apima įmonės vidinius ir organizacinius, valdymo ir išteklių veiksnius bei išorės aplinkos veiksnius. G. Valodkienės ir V. Snieškos (2012) išskiria tokius aplinkos veiksnius, kurie įtakoja konkurencingumą: technologiniai veiksniai (inovacijos, moksliniai tyrimai, technologijų plėtra), valdymo veiksniai (naujos verslo strategijos), ekonomikos veikimas, efektyvumo veiksniai (vyriausybės efektyvumas, verslo efektyvumas ir infrastruktūra, tiesioginės užsienio investicijos), socialiniai, kultūriniai veiksniai ((išsilavinimo lygis, švietimas), rinkos veiksniai (paslaugų/produktų kokybė ir kaina, standartizacijos ir suvienodinimo procesai. Kiti autoriai išskiria kur kas konkretesnius konkurencingumą įtakančius veiksnius. Pavyzdžiui, A. Liučvaitienė ir K. Paleckis (2011) išskiria: bendrieji veiksniai, rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos, veiklos infrastruktūros veiksniai.

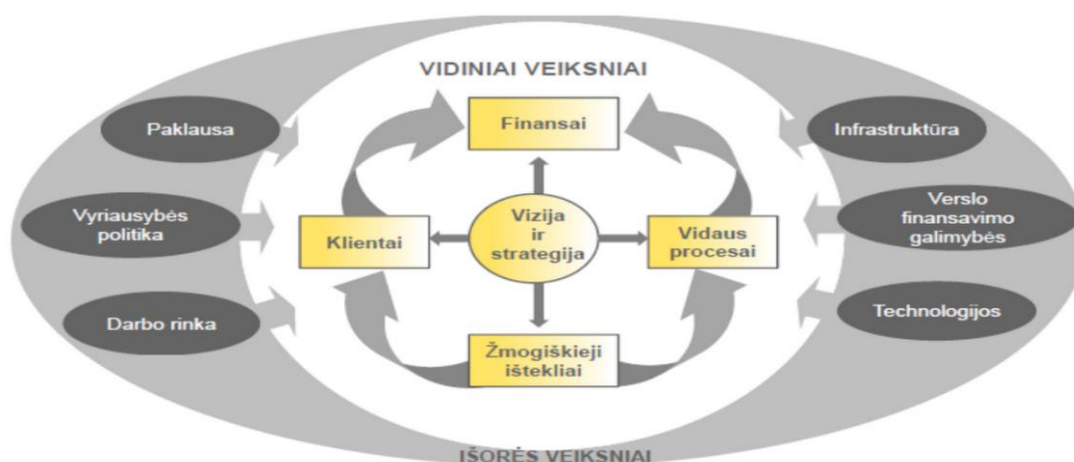
Dauguma autorių analizuojančių konkurencingumą, teigia, kad norint pasiekti aukštą konkurencingumo lygį, visų pirma reikia sudaryti kuo palankesnes sąlygas našumui didėti. Tačiau nėra vieningos nuomonės, koku būdu tai padaryti. Kiekviena įmonė privalo turėti ir vadovautis konkurencijos strategija, kuri padėtų įvertinti tos pramonės šakos, kurioje veikia įmonė konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius, nes tik tada, kai įmonės sugeba įsisavinti konkurencinę strategiją, įmanoma išlaikyti konkurencinį pranašumą (Beniušienė, I., Svirskienė, G. 2008). Taip pat autorės teigia, kad norint laimėti konkurencingumo kovoje visų pirma reikia greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Greitas reagavimas vienas iš įmonės svarbiausių uždavinių, jei siekiama išlaikyti ar didinti įmonės konkurencingumą. J. Dyer, H. Singh (1998) siūlo štai tokį konkurencinio pranašumo įgijimo būdą: įmonė konkurencinį pranašumą gali įgyti adaptuodamasi išorinėje rinkoje remiantis savo vidiniais ištekliais arba užmezgdama ryšius ir bendradarbiaudama su kitomis įmonėmis bei aplinka. Tuo tarpu A. Garalis (2008) pabrėžia, kad įmonėms pakanka nors pagal vieną svarbų gamybinės veiklos aspektą būti priekyje už konkurentus.

Taigi apibendrinant, galima teigti, kad kiekviena įmonė turėtų atlikti savo įmonės konkurencinės aplinkos analizę. Kiekvienos įmonės konkurencingumą veikia individualūs, tik tai įmonei būdingi vidiniai ir išoriniai veiksniai. Įmonė, kuri nori įgyti konkurencinį pranašumą, turi

sugebėti prognozuoti ir valdyti išorinės aplinkos pokyčius savo įmonės veiklos naudai. Ilgainiui konkurencinga įmonė tampa ta, kuri sugeba išlikti versle, investuoti bei gauti pajamų iš tokių investicijų ir žinoma užtikrinti bei kurti naujas darbo vietas. Įmonės, kurios siekia įgyti, išlaikyti ir didinti konkurencingumą yra svarbūs visi veiksniai. Tikslinga būtų išskirti universalią ir bene plačiausiai naudojamą konkurencingumo modelio vertinimo metodą – Porterio „Deimanto“ modelį, kurio pagalba galima įvertinti skirtingų sektorių, tuo tarpu ir įmonės, konkurencingumą.

### 2.3. Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Įmonės, kurios nori padidinti savo konkurencingumą, visų pirma turėtų įsivertinti pagrindinius vidinius ir išorinius konkurencingumą įtakojančius veiksnius. Konkurencingumo vertinimas yra susijęs su vartotojų poreikių ir rinkos reikalavimų nustatymu, o tinkamai įvertinti įmonių konkurencingumą galima panaudojus tam tikrus rodiklius (Sūdžius, V., 2001).



Šaltinis: Adomaitis, S. (2010)

**4 pav.** Konkurencingumas Lietuvos įmonėse

Konkurencingumo didinimo veiksmus įmonėms patartina vykdyti palaipsniui. Visų pirma įmonės turėtų įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, kurie nereikalauja didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos, o tik tuomet vykdyti sudėtingesnius įmonėje pokyčius, kurie pakeičia įmonės veiklą. Įgyvendinant konkurencingumo didinimo priemones, labai svarbu tampa strateginių (planavimo, valdymo sprendimų) ir taktinių (praktinio įgyvendinimo) aspektų balansas (Adomaitis, S., 2010).

Vertinant konkurencingumą, labai svarbu atsižvelgti į tai, kad konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, bet neatsižvelgiant į tai, netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą, neįmanoma atsiriboti nuo mezo- ir makrokonteksto (Navickas, V., Malakauskaitė, A., 2010).

Konkurencingumo vertinimo metodikų yra daug ir jų mokslinėje literatūroje yra išskiriama įvairių. Dažniausiai konkurencingumo vertinimo metodikos skiriasi dėl tikslų, kurie yra siekiami, vertinimo objektų ir kt. G. Ramanauskas (2004) skiria dviejų tipų konkurencingumo vertinimo rodiklius: kainų rodiklius ir ne kainų rodiklius. Kainų rodikliai – užsienio prekybos, valiutų kursai ir kiti rodikliai, o ne kainų rodikliai – dažniausiai tiriama produkcijos patikimumas, kokybė, aptarnavimo rodikliai ir kt. rodikliai. Tuo tarpu V. Navickas, A. Malakauskaitė (2010) teigia, kad tikslingiausia analizuoti tuos rodiklius, kurie tikslingiausiai išreiškia pačios įmonės būklę, t. y. darbuotojų pasitenkinimas, jų kaita, sukuriama pridėtinė vertė, našumas, naujų produktų kūrimo greitumas. Tokiai nuomonei pritaria ir D. Grondskis ir kt. (2001).

V. Pukelienė ir A. Sabonienė (2004) teigia, kad veiklos strateginius sprendimus priima pramonės įmonės. Remiantis rinkos ekonomikos sąlygomis jų sėkmė yra galima tik formuojant pagrįstą suvokimą apie konkurencingumą sąlygojančius veiksnius. Todėl konkurencingumo rodiklių analizė turi padėti įmonėms prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių (Pukelienė, V., Sabonienė, A., 2004).

Įmonės turėtų tinkamai naudoti susistemintus vertinimo rodiklius tiek finansinės, tiek nefinansinės veiklos vertinimui, taip teigia D. Grondskis ir kt. (2001). Sparčiai didėjant vartotojų poreikiams, finansiniai rodikliai neturi prioriteto prieš nefinansinius rodiklius, tačiau reikėtų pabrėžti, kad nefinansiniai rodikliai nepakeičia finansinių, o juos tik papildo. Finansinių rodiklių pagerėjimai pastebimi tik pagerinus nefinansinius rodiklius. Taigi autoriai pateikia išvadą, kad rodiklis, kuris atskleidžia akcininkų turimą vertę nėra svarbiausias, o svarbiausi yra rodiklių deriniai, kurie atspindi darbuotojų įnašą į vertės kūrimą.

Apžvelgus konkurencingumo vertinimo rodiklius, darytina išvada, kad šiuo metu, kai vis sparčiau didėja vartotojų poreikiai ir jiems vis sunkiau yra įtikti bei prisitaikyti prie jų, yra labai svarbu nugalėti konkurencinėje kovoje. Visų pirma reikia įsivertinti nefinansinius rodiklius – aptarnavimo kokybė, naujų technologijų naudojimas įmonėje, pačių darbuotojų motyvavimas ir kt. Aukščiau paminėti visi nefinansiniai rodikliai, kurių gerinimas padeda pagerinti ir finansinius rodiklius. Kaip teigia D. Grondskis (2001) būtent šių rodiklių vertinimas turėtų tapti komunikavimo, informavimo ir mokymosi sistemos įrankiu, o tai reiškia nuolatinį ėjimą pirmyn, t. y. tobulėjimą.

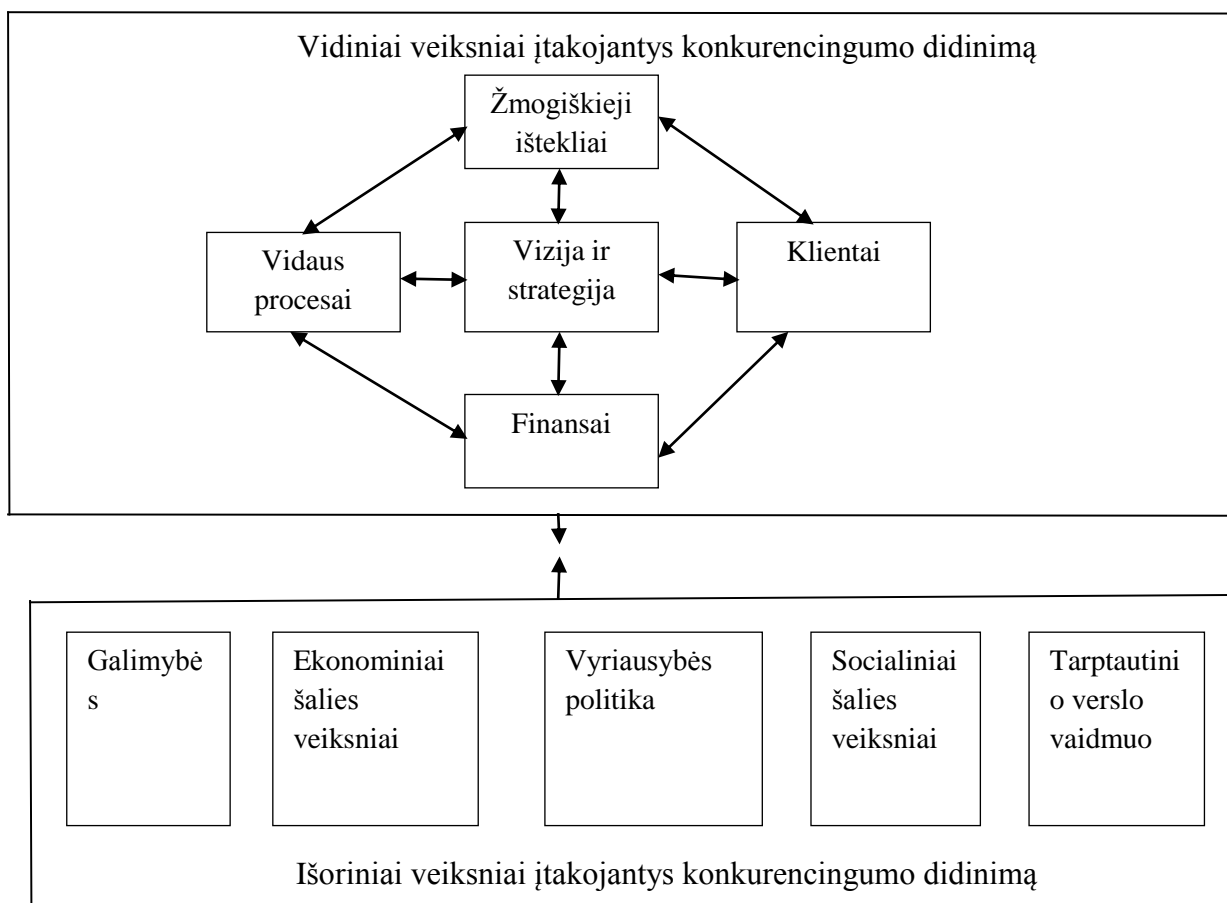
## 2.4. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo modelis

Išanalizavus konkurencingumo metodologijos analizę, konkurencingumą įtakojančių vidinių ir išorinių veiksnių bei rodiklių analizę, darbo autorius išskiria svarbiausius ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojančius veiksniai:

Vidiniai veiksniai: vizija ir strategija, finansai, klientai, vidaus procesai, žmogiškieji ištekliai.

Išoriniai veiksniai: paklausa, Vyriausybės politika, darbo rinka, infrastruktūra, tarptautinio verslo vaidmuo ir technologijos.

Taigi, išanalizavus šiuos pagrindinius veiksniai, bus nustatyti konkurencingumą mažinantys ir didinantys pagrindiniai veiksniai. Įvertinus šiuos veiksniai, galima numatyti tolimesnius įmonės planus konkurencingumo didinimo srityje. Remiantis šiuo konkurencingumo didinimo modeliu (žr. 5 pav.), šio darbo 4.1. dalyje bus išanalizuota UAB „Bikuvos“ prekyba šio modelio praktinis taikymas.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

5 pav. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo teorinis modelis



Nustatant vidinius ir išorinius konkurencingumą įtakančius veiksnius ne maisto prekybos tinklų srityje buvo atsiribota nuo veiksnių, kurie nedaro tiesioginio poveikio šios srities konkurencingumui. Darbo autorius mano, kad konkurencingumo modelis gali turėti naudos ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo programos sudarymui. Tai padėtų sukurti ne maisto prekių prekybos tinklų aplinkos dinamiškumą, didinti konkurencingumą bei padėti įmonėms išsilaikyti rinkoje bei tobulėti. Reikėtų pabrėžti, kad tinkamai ir tikslingai įvertinus veiksnius, kurie mažina konkurencingumą, galima įvertinti jų stiprinimo galimybes. Šis (žr. 5 pav.) konkurencingumo didinimo modelis bus patikrintas remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis.

Taigi, remiantis šiuo teoriniu ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo modeliu, bus atliekamas konkurencingumo didinimo analizė UAB „Bikuvos“ prekyba tinkle.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Per pastaruosius dešimtmečius visame pasaulyje pastebimas staigus konkurencijos augimas bei sustiprėjimas. Tad labai svarbu išanalizuoti konkurencingumo tobulinimo priemones, jei norima, kad įmonė būtų sėkmingai konkurencinga.

Iki šiol buvo rengti moksliniai darbai, apimantys konkrečiai vienos įmonės konkurencingumą, o ne visų ne maisto prekybos tinklų konkurencingumą Utenos mieste. Tad šiame tyrime bus analizuojama konkurencingumas tarp ne maisto prekių prekybos tinklų. Šis tyrimas padės atskleisti dabartinę situaciją, kokius metodus konkurencingumui didinti naudoja UAB „Bikuvos“ prekyba konkurencingos įmonės bei pati UAB „Bikuvos“ prekyba.

*Tyrimo objektas* – ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimas

*Tyrimo tikslas* – parengti konkurencingumo didinimo modelį bei jį patikrinti, remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba duomenimis.

Tyrimo tikslo įgyvendinimui išsikelti uždaviniai:

- 1) sudaryti tyrimo instrumentą, remiantis teorinėje dalyje išdėstyta medžiaga;
- 2) atlikti tyrimą, remiantis sudarytu tyrimo instrumentu;
- 3) išanalizuoti tyrimo rezultatus;
- 4) pateikti tyrimo išvadas.

*Tyrimo laikas* – 2015 m. rugpjūčio – spalio mėn.

*Tyrimo metodai* – statistinių duomenų bei įmonių ekspertų atsakytų anketų analizė.

*Statistinių duomenų analizės metodas.* Buvo parengtas ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo modelis ir pirmoje tyrimo dalyje patikrintas, remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis. Taip pat, remiantis šiuo metodu, trečioje tyrimo dalyje buvo atskleista ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumas, remiantis M. Porter konkurencingumo jėgos modeliu. Lyginant ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo veiksnius padarytos išvados, kurios naudingos įmonių konkurencingumo didinimui.

*Anketinė ekspertų apklausa.* Siekiant įvertinti Utenos miesto ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą buvo naudojama anketinė ekspertų apklausa elektroniniu paštu. Anketinė apklausa šiuo atveju buvo išsiųsta tiesiogiai dirbantiems su konkurencingumo didinimu įmonėje asmenims.

*Tyrimo instrumentarijus.* Pirmoje tyrimo dalyje pagal parengtą ne maisto prekių prekybos tinklo konkurencingumo didinimo modelį buvo patikrintas UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis.

Antroje tyrimo dalyje, tyrimo duomenims surinkti, buvo naudotas klausimynas. Klausimyną sudarė 15 klausimų (žr. 1 priedą). Klausimyne užduodami respondentams tokie klausimai, kad remiantis atsakymais, galima būtų padaryti išvadas, kas svarbiausia yra ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimui. Tokiu būdu bus išsiaiškinta kam įmonių ekspertai teikia prioritetus, kas jų manymu yra svarbiausia didinant jų įmonės konkurencingumą. Tuo remiantis, ne maisto prekių prekybos tinklai galės susidėlioti tobulinimo veiksnių priemonės, kad padidinti būtų savo prekybos tinklo konkurencingumą. Klausimynas įmonių ekspertams paruoštas taip, kad būtų apimtas kuo platesnis sąrašas veiksnių, kurie įtakoja konkurencingumą. Atliekant tyrimą buvo naudotasi standartizuota anketine apklausa, t.y. parengiama iš anksto anketa, kurioje pateikiami klausimai bei atsakymai. Rengiant anketą buvo remtasi teorinėje darbo dalyje nagrinėta mokslinė literatūra apie konkurencingumo didinimą įtakojančius vidinius ir išorinius veiksnius.

Anketos klausimai išskirstyti į keturias grupes:

1-4 klausimai – Bendra charakteristika apie respondentą, t. y. įmonę, kurioje dirba, pareigos, darbuotojų skaičius bei pasirinktas įmonės būdas, kuriuo konkuruoja.

5-9 klausimai – Vidinių konkurencingumą įtakojančių veiksnių įvertinimas įmonių ekspertų nuomone.

10-15 klausimai - Išorinių konkurencingumą įtakojančių veiksnių įvertinimas įmonių ekspertų nuomone.

Anketoje pateikiami dviejų variantų klausimų rūšys: klausimai prie kurių pateikiami atsakymų variantai (galimas vienas atsakymo variantas) bei vertinimo skalė – respondentas turi įvertinti pateiktą teiginį pateiktos skalės ribose. Buvo naudota Likerto skalė, t. y. nuo 1-7, kurioje 1 – visiškai neįtakoja, nedidina konkurencingumo, o 7 – kai didina konkurencingumą. Taigi respondantai išreiškdami savo nuomonę, apie pateiktus teiginius, turėjo pažymėti vieną iš skaitmenų, kurių reikšmė: 1 pažymimas, jei respondentas visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, o 7 pažymimas, jei respondentas visiškai sutinka su pateiktu teiginiu.

Klausimynai respondentams buvo išsiųsti elektroniniu paštu, prieš tai pasiskambinus ir suderinus, kad įmonių ekspertai sutinka dalyvauti vykdomame tyrime.

Tyrimo metu buvo apklausti 24 respondentai. Visi klausimynai sugrįžo užpildyti. 24 klausimynų buvo užpildyti atitinkamai pasiskirsčius UAB „Bikuvos“ prekyba, UAB „Senukai“, UAB „Moki veži“ prekybos tinkluose. Prekybos tinklai atrinkti tie, kurie Utenos mieste labiausiai tarpusavyje konkuruoja kaip ne maisto prekių prekybos tinklų srityje.

Trečioje tyrimo dalyje atliekama šalies ne maisto prekių prekybos tinklų analizė, remiantis M. E. Porter penkių jėgų konkurencingumo didinimo modeliu.

Ketvirtoje tyrimo dalyje sudarytas UAB „Bikuvos“ prekyba veiklos tobulinimo projektas.

*Tyrimo procesas.* Šis tyrimas susidės iš dalių, kuriuos rekomenduoja Kardelis, K. (2002):

- 1) pasiruošimas tyrimui bei tyrimo proceso organizavimas;
- 2) empirinių duomenų rinkimas;
- 3) tyrimo duomenų apdorojimas.

*Pasiruošimas tyrimui bei tyrimo proceso organizavimas.* 2015 m. rugpjūčio mėnesį parengta anketa. 2015 m. rugsėjo pradžioje buvo išsiųstos anketos ne maisto prekių prekybos tinklų ekspertams. Buvo išsiųstos 24 anketos.

*Duomenų rinkimas.* Surinkti duomenims buvo skirta 2 mėnesiai. Duomenys rinkti kompiuterio ir interneto pagalba.

*Tyrimo duomenų apdorojimas.* Duomenys, kurie reikalingi tyrimui analizuoti buvo renkami duomenų bazėje. Rezultatams apdoroti buvo pasinaudota MS Exel programa, kurios pagalba buvo sudaryti grafiniai vaizdai.

## **4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimas**

### **4.1. Konkurencingumo didinimo modelio pritaikymas remiantis UAB „Bikuvos“ prekyba tinklo duomenimis**

#### **4.1.1. UAB „Bikuvos“ prekybos veiklos apibūdinimas**

Uždaroji akcinė bendrovė „Bikuvos“ prekyba įregistruota Lietuvoje 1992 m. šiuo metu yra didžiausias prekybos tinklas Rytų Lietuvoje. Šiuo metu UAB „Bikuvos“ prekyba valdo 17 prekybos centrų keturiolikoje miestų. „Bikuvos“ prekybos centrus galite rasti Utenoje, Rokiškyje - 2, Biržuose, Visagine, Kupiškyje, Anykščiuose, Jonavoje, Ukmergėje, Kėdainiuose, Panevėžyje, Marijampolėje, Mažeikiuose, Vilniuje, Elektrėnuose ir Kuršėnuose.

Prekybos centre „Bikuvos“ prekyba prekiaujama šia produkcija: statybos ir remonto prekės; elektros prekės; santchnikos prekės; sodo-daržo prekės; įrankiai, spynos, furnitūra; laisvalaikio ir auto prekės; buities prekės.

UAB „Bikuvos“ prekyba savo veiklą pradėjo prekiaudama baldais, kilimais. Prekyba sėkmingai plėtojosi, todėl laikui bėgant įmonė didino prekių asortimentą, pradėjo prekiauti buitine technika, aparatūra, namų apyvokos prekėmis. Vėliau įmonės asortimentą palaipsniui papildė – statybinės medžiagos, apdailos prekės, santchnikos, elektros prekės, sodo – daržo prekės.

Pagrindiniai įmonės tikslai ir uždaviniai pateikiami 2 darbo priede (žr. 2 priedą).

Įmonės politika – išorės ir vidaus aplinkos suderinimas, užtikrinantis ilgalaikį socialinės sistemos vidaus atitikimą išorinei aplinkai. Orientuojamasi į tiksliai ir ilgalaikes perspektyvas, požiūrį į galimybes bei riziką į darbo našumo ir finansinius tikslus, į ekologinius ir socialinius tikslus. Bendrovė yra numačiusi ilgalaikius ir trumpalaikius finansinius bei strateginius tikslus. Vienas iš keliamų tikslų – parengti teorinę įmonės veiklos strategiją, išryškinant privalumus ir trūkumus, taikymo sritis ir parinkimo kriterijus, bei pritaikyti metodines priemones, rengiant bendrovės strategiją.

Konkurencija šioje prekių pardavimo srityje yra labai didelė. Pirmiausiai galima paminėti prekybos centrus „Senukai“, „Moki-Veži“, kurie įsikūrę visoje Lietuvoje, taip pat smulkesnius konkurentus, kurie dažniausiai specializuojasi konkrečios prekės grupės pardavimo srityje. Taip pat vieni didžiausių konkurentų Vilniuje – namų apyvokos reikmenų prekybos centras „Ermitažas“.

Įmonė nėra izoliuotas darinys. Jos efektyvumą, konkurencingumą lemia organizacijos kultūra ir aplinkoje vykstantys procesai, įmonės veikla suinteresuoti fiziniai ir juridiniai asmenys bei kiti

veiksniai. Vienas svarbiausių įmonės sprendimų yra teisingas verslo strategijos parinkimas. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis suderinti du skirtingus polius – kūrybiškumą ir racionalumą – bei vadovautis integruotu ir analitiniu savęs bei supančios aplinkos suvokimu. Todėl tinkamos strategijos rengimo proceso organizavimas bei metodologija yra aktuali ir sudėtinga problema. Strategijos kūrimas verčia vadovus galvoti apie galimus pagrindinių konkurentų veiksmus ateityje ir parengti atsaką į pokyčius konkurentų elgsenoje.

UAB „Bikuvos“ prekyba prekių asortimentas yra suformuotas taip, kad jis atitiktų Rytų Lietuvos gyventojų grupių poreikius. UAB „Bikuvos“ prekyba vartotojai – Rytų Lietuvos gyventojai, gaunantys mažiausias, vidutines, didžiausias bei esantys nuo 25 iki 65 metų amžiaus. Didmeninėje prekyboje nuolatinių klientų, apimančių – prekybos, statybos bei gamybos įmones yra apie 2000.

UAB „Bikuvos“ prekyba yra sukūrusi tvirtus reklaminius pagrindus, kuriais palaikoma prekyba ir formuojamas įmonės įvaizdis, tačiau visa, kas pasiekta, reikia išlaikyti ir suspėti su šiandienos rinkos tendencijomis.

UAB „Bikuvos“ prekyba siekia sustiprinti jau esamą įmonės įvaizdį, nežymiai pakeisdama tam tikrus jo aspektus, t. y.: gerindama ryšius su visuomene; populiarindama įmonės vardą įvairių renginių metu; pristatydama įmonės veiklą atskiroms visuomenės grupėms; rengdama reklaminę – informacinę medžiagą; kurdama ir palaikydama įmonės lyderės įvaizdį; išlaikydama esamą rinką ir ją plėsdama; gerindama pirkėjų aptarnavimo kultūrą; keldama darbuotojų kvalifikaciją.

Įmonių konkurencingumą lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Norint įvertinti išorinius veiksnius, bus atlikta UAB „Bikuvos“ prekyba vidinių ir išorinių veiksnių analizė pagal sudarytą konkurencingumo didinimo modelį.

#### **4.1.2. UAB „Bikuvos“ prekyba vidiniai konkurencingumo veiksniai**

UAB „Bikuvos“ prekyba tinklas yra vienas iš lyderių ne maisto prekių prekybos tinklų rinkoje Rytų Lietuvoje. Ši įmonė užima lyderio pozicijas, nes vienoje vietoje gali pasiūlyti platų prekių asortimentą. Parduotuvės vadovybė ypač daug dėmesio skiria prekių asortimento formavimui t. y. atnaujinimui, išplėtimui, išdėstymui, taip pat pirkėjų aptarnavimui. Siekiant plėsti įmonės paslaugų asortimentą, įdiegta paslauga – įrankių bei statybinės įrangos nuomos paslauga, kuria siekiama pritraukti kuo daugiau statybininkų ir meistrų.

Siekiant nustatyti tikrąsias įmonės konkurencingumą ribojančias priežastis, įmonės veikla turėtų būti įvertinta visapusiškai. Visų pirma turi būti įvertinti vidiniai įmonės konkurencingumą įtakojantys veiksniai.

### *UAB „Bikuvos“ prekyba klientų apžvalga*

UAB „Bikuvos“ prekyba duomenimis, vartotojai skirstomi į dvi kategorijas: fiziniai asmenys ir juridiniai asmenys. Fiziniai asmenys parduotuvės rinkoje sudaro 69 proc., o juridiniai asmenys sudaro 31 proc. visų pirkėjų.

Pagrindiniai pirkėjai – fiziniai asmenys, kuriems daugiau kaip 20 metų. Utenos rajone tokių gyventojų apie – 35.000 (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Atsižvelgiant į tokius skaičius, galima teigti, kad šios grupės asmenys daro didžiausią įtaką rinkos augimui. Šiai vartotojų grupei galima būtų priskirti kasos pirkėjus, ūkininkus, klientus, dirbančius su verslo liudijimais bei pirkėjus, kurie naudojami lizingo paslaugomis.

Juridinių asmenų grupei priklauso statybinės (kurios teikia aptarnavimo paslaugas) ir kitos įmonės, bei asmenys, kurie veikia pagal įmonės interesą. 2014 metais Utenos rajone yra užregistruota 596 įmonių (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). UAB „Bikuvos“ prekyba ir juridiniai asmenys turi galimybę sudaryti sutartis, kurios suteikia tam tikrų sąlygų: prekių pristatymas, nuolaidos, atsiskaitymas pavedimu ir kt.

### *Vidaus procesų apžvalga*

UAB „Bikuvos“ prekyba savo veiklą sieja su ilgalaikiais planais. Pagrindinis įmonės strategijos tikslas užimti tvirtas pozicijas savo regione ir lyderiauti ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriuje. Įmonė turi tikslą plėstis į tuos miestus, kuriuose rinka užimta mažiausiai. Pastarajam tikslui įgyvendinti, įmonė nuolat ieško nekilnojamojo turto Lietuvoje bei kaimyninėse šalyse, kur rinka būtų pakankamai atvira naujiems prekybininkams. Paieškų ir plėtos procesas užtrunka kiek ilgiau, kadangi ieškomas nekilnojamas turtas, kuris priklausytų įmonei nuosavybės teise. Kai nėra ekonomiškai pagrįstų plėtos galimybių, įmonė, turėdama pakankamą kiekį laisvų lėšų, ieško galimybių investuoti į strategiškai patrauklius verslo vienetus.

UAB „Bikuvos“ prekyba pirmauja Rytų Lietuvos ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriuje, siūlydama didžiausią prekių pasirinkimą vienoje vietoje. Prekybos centruose prekiaujama daugiau kaip 40000 pavadinimų prekėmis. Bendrovė didelį dėmesį skiria prekių asortimentui (atnaujinimui, diversifikacijai, praplėtimui), pirkėjų aptarnavimo gerinimui.

Bendrovė taiko lanksčią nuolaidų ir atsiskaitymo sistemą, kuri leidžia išsiskirti iš ta pačia veikla užsiimančių įmonių ir lyderiauti regione. Įmonė stengiasi pateikti kuo daugiau integruotų paslaugų: transportavimo, prekių draudimo, pirkimo išsimokėtinai, galimybę atsiskaityti banko kortele, siūlo įsigyti „Bikuvos“ dovanų kuponą, garantinį aptarnavimą, taip pat dažų maišymo, žaliuzių montavimo, buitinės technikos pajungimo, baldų surinkimo, įrankių ir įrangos nuomos paslaugas – šias paslaugas administruoja prieš dvejus metus įkurtas paslaugų skyrius. Statybinės įrangos bei įrankių nuomos paslauga teikiama, siekiant sukurti artimesnius ryšius su statybininkais.

Tokios paslaugos teikiamos Utenoje ir Ukmergėje, numatoma ir tolimesnė plėtra į kitus miestus regione. Siūlydama integruotas paslaugas, įmonė siekia pateikti kuo didesnį paslaugų paketą klientui, įvertindama šiuo metu vyraujančius poreikius.

#### *Žmogiškųjų išteklių apžvalga*

Dėmesys klientui, darbuotojų profesionalumas, patirtis, įmonės lankstumas bei iniciatyvumas yra svarbiausi sėkmės veiksniai įmonei. Klientai vertina bendroves, kurios yra sąžiningos bei atsakingos – tai formuoja jų prekinio ženklo įvaizdį.

UAB „Bikuvos“ prekyba organizacinė struktūra yra funkcinė (žr. 3 priedą), tai leidžia įmonei greitai priimti strateginius bei taktinius sprendimus ir lanksčiai reaguoti į besikeičiančias ekonomikos ir konkurencijos sąlygas.

Įmonei vadovauja bendrovės direktorius, kuris palaiko glaudų ryšį su visomis įmonės operacijomis. Jam pavaldūs audito ir apsaugos, komercijos, IT, marketingo, paslaugų skyriai bei darbų vadovas. Įmonės funkcinų skyrių pareigybės: siekti įmonės strategijos ir veiklos planų įgyvendinimo, vykdyti skyriams pavestas užduotis. Veiklos planai būna aptariami per susirinkimus kiekvieną metų ketvirtį.

Įmonės struktūriniai padaliniai (žr. 3 priedą) – prekybos centrai yra savarankiškos struktūros, kurios veikia ir įgyvendina įmonės padalinių politiką. Kiekvienas prekybos centras atsakingas už prekių užsakymą, pakankamą prekių likučio užtikrinimą ir sandėliavimą. Padaliniam vadovauja padalinių vadovai, kurie planuoja padalinio strategiją, teikia užduotis padalinio skyrių vadovams. Skyrių skaičius padalinyje – daugiausiai 5. Kiekvienas padalinys teikia ataskaitas įmonės funkciniam skyriams, funkcinų skyrių pareiga – komunikuoti su padalinių darbuotojais ir užtikrinti vidinės įmonės rinkodaros, prekių tiekimo, personalo valdymo funkcionavimą.

UAB „Bikuvos“ prekyba administracija yra Utenos mieste. Administracijos skyrius susideda iš: audito, paslaugų skyriai, marketingo, komercijos. Vadovams yra pavaldūs skyrių vadovai bei konsultantai. Utenos prekybos tinkle dirba 52 darbuotojai. UAB „Bikuvos“ prekyba organizuoja darbuotojams pramogas, t. y. darbuotojų sąskrydį, krepšinio turnyrus bei kitus renginius. UAB „Bikuvos“ prekyba išsiskiria pilkos, baltos bei raudonos spalvos akcentais. Darbuotojų apranga nėra išskirtinė t. y. raudonos liemenės, marškinėliai, striukės su „Bikuva“ logotipais.

Sėkmingiems įmonės rezultatams pasiekti labai svarbu kompetentingi, apmokyti ir profesionalūs darbuotojai. UAB „Bikuvos“ prekyba darbuotojai yra kompetentingi, padeda klientams rasti norimą prekę, atsako į visus kilusius klausimus bei pasiūlo geriausią variantą pirkėjui. Labai svarbus veiksnys UAB „Bikuvos“ prekyba įmonėje – prekių likučių valdymas,



greitas reagavimas į paklausos pokyčius ir komunikavimas su aukštesnio lygio vadovais apie vartotojų lūkesčius. Šiuos veiksmus UAB „Bikuvos“ prekyba stengiamasi kuo sėkmingiau įvykdyti. Darbo užmokestis šioje įmonėje yra susiejamas su nustatytais rodikliais, taip siekiant labiau motyvuoti darbuotojus siekti įmonės tikslų.

#### **4.1.3. UAB „Bikuvos“ prekyba išoriniai konkurencingumo veiksniai**

UAB „Bikuvos“ prekyba sėkmę ateityje lems šalies ekonominės sąlygos (žr. 4 priedą). Didelę įtaką turi valstybės stabilizavimo priemonės, kurios daro įtaką kai kurioms ūkio šakoms ir, žinoma, bendrai ekonominei situacijai. Žvelgiant į ateitį - turėtų mažėti nedarbo lygis (lyginant su šios dienos nedarbo lygiu), o vartotojų pajamos didėti. Didesnės vietos gamintojų eksporto apimčiai gali lemti augantis eksportas. Pardavimams didelę įtaką daro bustų pirkimas, nes tai įtakoja būsto apstatymo bei kitų reikmių pirkimą.

*Technologinė aplinka.* Sparčiai veržiantis įvairioms technologijoms į įmonių veiklas, keičiasi ir namų ūkių vartotojų įpročiai, kurie yra pasirengę mokėti didesnę kainą už geresnę prekės kokybę.

Analizuojant ne maisto prekių prekybos tinklų rinką, galima išskirti šiuos svarbius veiksmus:

- naujausiomis technologijomis pagamintų prekių pardavimas (pvz., vis didesnį populiarumą įgyjančios mažiau žinomų gamintojų, tačiau ekologiškos prekės);
- naujausių informacinių technologijų naudojimas prekybinėje veikloje (moderniausios buhalterinės apskaitos programos, elektroninė prekyba).

Vis tobulėjančios informacinės technologijos suteikia statybinių medžiagų prekybos įmonėms galimybę diegti elektroninę prekybą, kuri gali tapti svarbiu konkurencinio pranašumo veiksmiu. Tačiau šia galimybe pasinaudojo tik kelios įmonės Lietuvoje: „Senukai“, „BA prekyba“ Taigi didelę įtaką turės, kaip vartotojai priims elektroninę prekybą t. y. ar vartotojai sugebės, pasitikės ir mokės įsigyti prekių, nepasikonsultavus su konsultantais. Didelė tikimybė, kad augs saulės kolektorių bei šilumos siurblių paklausa. Šiuo metu sparčiai kinta ūkininkavo kultūra (žmonės augina ekologiškus produktus patys, taip įsitikindami, kad viskas užauginta ekologiškai). Labai opi problema, kuri turi didelę įtaką makroekonomikos aplinka – gyventojų mažėjimas, emigracija, kuri galbūt ne visam laikui, bet bent kažkuriam tarpsniui sumažėja vartotojų skaičius.

*Konkurentai.*

UAB „Bikuvos“ prekyba pagrindiniai konkurentai Utenoje, ne maisto prekių prekybos srityje – „Senukai“, „Moki veži“, „Lytagra“, „Utenaitis“ bei smulkesni konkurentai – „Baldų ir ūkio prekių parduotuvė“.

„Senukai“ – mažmeninės ir didmeninės prekybos tinklas. Šis tinklas yra vienas iš didžiausių visoje Lietuvoje. Prekybos centrai „Senukai“ apie 9 iš 10 miestų, kuriuose yra ir UAB „Bikuvos“ prekyba atstovybės. UAB „Senukų prekybos centras“ valdo pagrindinį logistikos ir sandėliavimo sandėlį, kuris yra Kauno rajone. „Senukai“ yra gana stipriai įsitvirtinę Lietuvos rinkoje, nes turi: elektroninę prekybą, yra leidžiami prekių leidiniai, vykdomos lojalumo programos bei naudoja kitas priemones, kad kuo stipriau įsitvirtinti rinkoje.

UAB „Makveža“ - viena didžiausių statybinių ir apdailos medžiagų mažmeninės prekybos tinklų „Moki veži“ visoje Lietuvoje. Šis tinklas iš viso visoje Lietuvoje turi 21 filialą. „Moki veži“ apima 7 iš 10 miestų, kuriuose veikia UAB „Bikuvos“ prekyba. UAB „Makveža“ taipogi kaip ir „Senukai“ turi pagrindinį logistikos sandėlį. Utenoje „Moki veži“ veikia nuo 2010 m.

UAB „Utenaitis“ užsiima didmenine ir mažmenine prekyba įrankiais, statybinėmis ir apdailos medžiagomis, elektros, santchnikos, buitinės technikos prekėmis. Ši įmonė savo veiklą pradėjo 1999 metais, didžiąją veiklos dalį vykde remiantis „Senukų“ franšizės pagrindu.

UAB „Utenos prekyba“ veikia nuo 1987 m. ir yra viena iš seniausių Utenos rajono vartotojų kooperatyvo parduotuvių. Ši parduotuvė prekiauja baldais, ūkinėmis prekėmis ir namų apyvokos reikmėmis. Vieta: netoli miesto centro, šalia pagrindinės miesto gatvės. Apžvelgus konkurentus UAB „Bikuvos“ prekyba Utenos mieste, darbo autorius sudarė strateginių konkurentų lentelę (žr. 5 priedą).

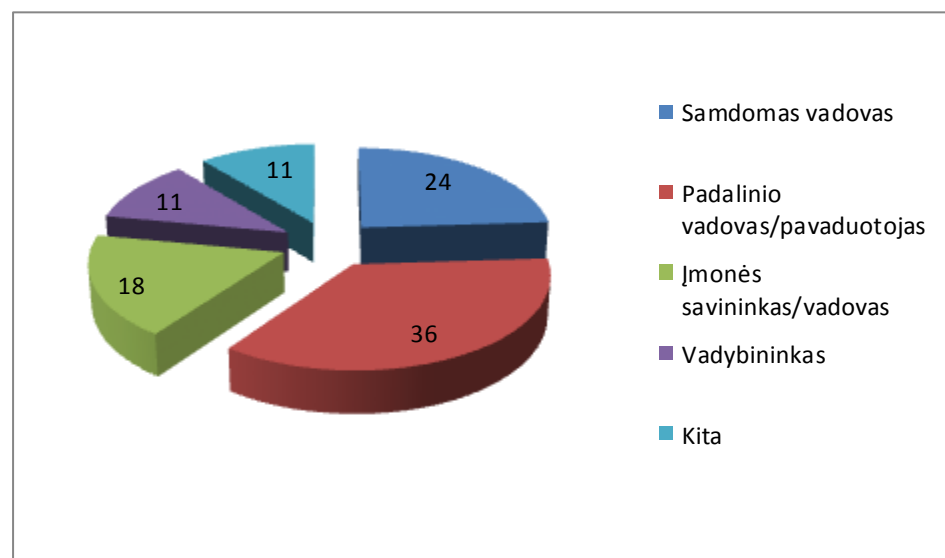
Apibendrinant visus išorės veiksnius, kurie daro įtaka ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriui, galima išskirti veiksnius, kurie labiausiai sąlygoja konkurencingumą: bendras šalies ekonominis augimas, darbo užmokesčio didėjimas, nedarbo lygio mažėjimas, didėjanti statybų rinka, įvairūs įstatymai, mokesčių sistema, naujausios technologijos.

Siekiant nustatyti UAB „Bikuvos“ prekyba problemas, kurios trukdo įmonės veiklai, darbo autorius atliko SSGG (įmonės stipriųjų/silpnųjų pusių ir grėsmių/galimybių) analizę (žr. 6 priedą). Atlikus UAB „Bikuvos“ prekyba SSGG analizę, galima teigti, kad įmonė yra pakankamai stipri rinkoje. Ji turi nemažai nuolatinių klientų, kurie yra patenkinti gaminių kokybe ir su kuriais yra sudaromos ilgalaikės sutartys. Užima didelę dalį rinkos Rytų Lietuvoje, dėl šių priežasčių įmonė šiuo metu rinkoje užima tvirtą poziciją. Tačiau dar yra sričių, kur įmonei reikia tobulėti ir skirti daugiau dėmesio, t.y. plėsti prekių pasiūlą, didinti aukštesnės kokybės prekių asortimentą, daugiau dėmesio skirti marketingo priemonėms, kelti darbuotojų kvalifikaciją, įdiegti elektroninę prekybą. Taigi, siekiant didinti įmonės konkurencingumą, svarbu nustatyti kelias pagrindines jį didinančias priemones, išskirti prioritėtines tobulintinas veiklos sritis ir į jas koncentruotis, įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones.

## 4.2. Utenos miesto ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo veiksnių tyrimas

### 4.2.1. Bendroji tiriamųjų charakteristika

Analizuojant ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojančius veiksnius bei tinklų konkurencingumo didinimo galimybes, buvo atlikta anketinė apklausa. Respondentai tyrimui buvo atrinkti pagal ne maisto prekybos tinklų konkurencingumą. Utenos mieste ne maisto prekių prekybos sektoriuje pagrindė konkuruoja trys prekybos centrai: „Senukai“, „Bikuvos“ prekyba ir „Moki veži“. Atsižvelgiant į tai, minėtų prekybos tinklų vadovams, buvo išsiuntinėtos anketos apie konkurencingumo vykdymą jų įmonėje. Tyrime dalyvavo 24 minėtų įmonių atstovai.

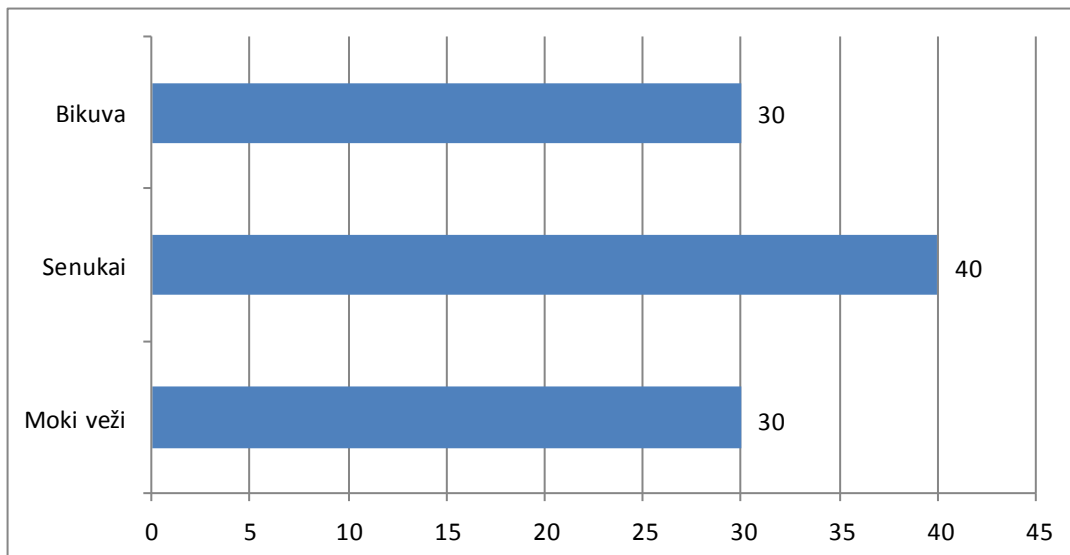


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje, proc.

Organizuojant tyrimą buvo tikimasi, kad į anketos klausimus atsakys aukštas pareigas einantys prekybos tinklų vadovai, nes dažniausiai jie ir priima svarbiausius įmonei sprendimus susijusius su konkurencingumo didinimu. Taigi daugiausiai į anketos klausimus atsakė padalinio vadovai ar pavadootojai (36 proc.), pasamdyti vadovai (24 proc.), o įmonės savininkai, vadovai (18 proc.), vadybininkai (11 proc.) bei 11 proc. respondentų pažymėjo, kad užima kitas pareigas. Remiantis respondentų užimamomis pareigomis, galima teigti, kad tyrime bus tiksliai atsakyta į anketos klausimus apie konkurencingumą.

Įmonių atstovų buvo teirautasi kurioje įmonėje: „Senukai“, „Bikuvos“ prekyba ar „Moki veži“ jie dirba (žr. 7 pav.).

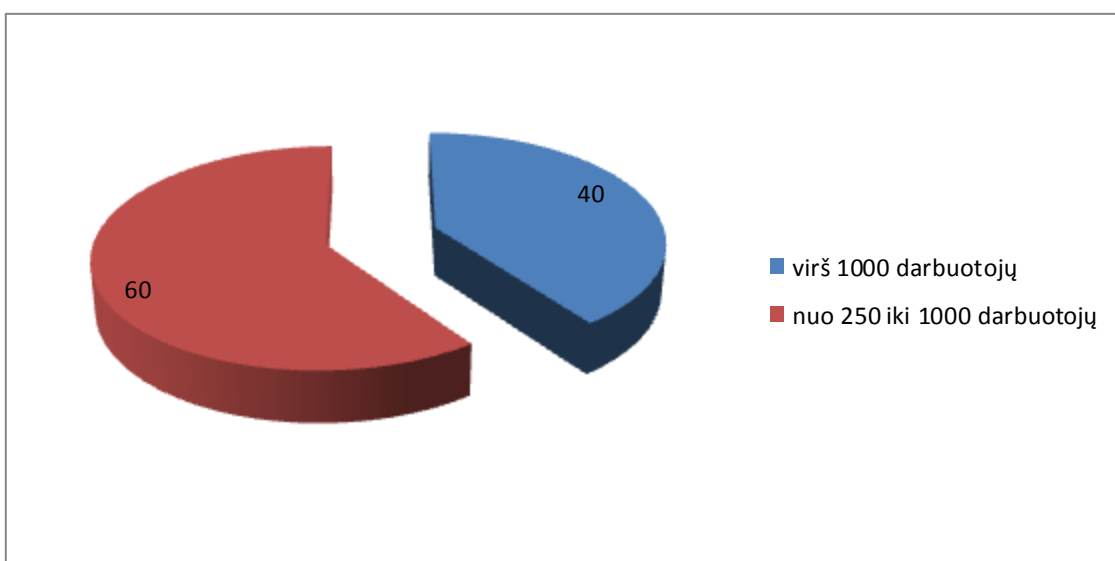


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmones, proc.

Taigi matome iš 7 paveikslo, kad respondentų skaičius pagal įmones pasiskirstė tolygiai, t. y. „Senukai“ prekybos tinkle dirba 40 proc. apklaustųjų, „Bikuvos“ prekyba ir „Moki veži“ prekybos tinkluose dirba 30 proc. apklaustųjų.

Respondentų buvo teirautasi, kiek darbuotojų dirba jų įmonėje (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas įvardijant darbuotojų skaičių įmonėje, proc.

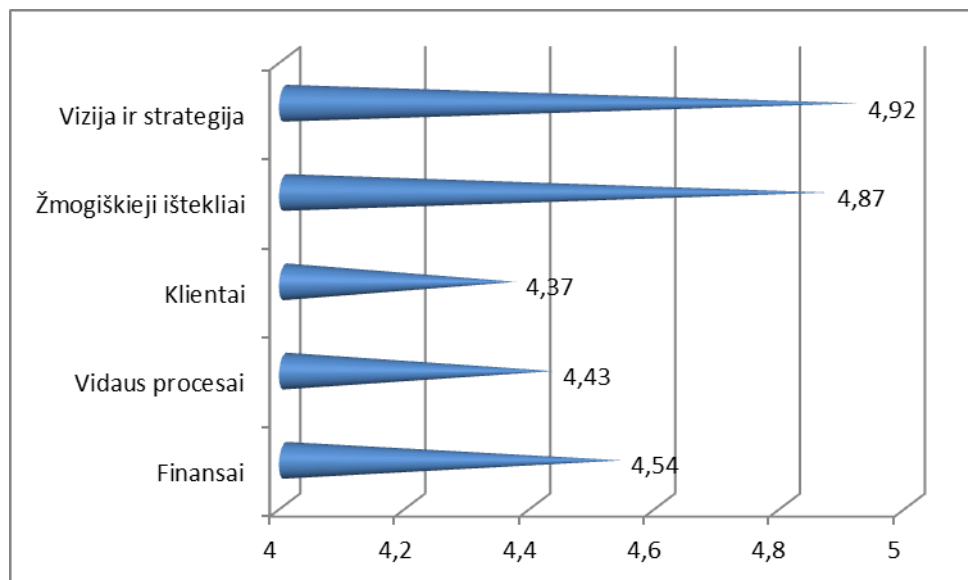
Iš 8 paveikslo matome, kad dvejose iš trijų analizuojamų įmonių dirba darbuotojų nuo 250 iki 1000 ir tai sudaro 60 proc. apklaustųjų. Vienoje iš analizuojamų įmonių dirba virš 1000 darbuotojų ir tai sudaro 40 proc.

Įmonių ekspertų pasiteiravus, kokioje rinkoje jie konkuruoja, visi respondentai vienareikšmiškai atsakė, kad Lietuvos teritorijoje vyksta konkurencinė kova. Konkurencinėje kovoje dalyvauja tiek vietinės tiek tarptautinės įmonės, kurios atstovauja ne maisto prekių sektorių.

Siekiant išanalizuoti vidinius įmonių veiksnius, kurie labiausiai įtakoja kiekvienos nagrinėjamos įmonės konkurencingumą, bus išanalizuoti respondentų atsakymai į anketos klausimus.

#### 4.2.2 Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakoiantys vidiniai veiksniai

Siekiant įvardinti tobulinimo priemonės, kad padidinti įmonės konkurencingumą, visų pirma reikėtų išanalizuoti gautus duomenis tyrimo metu. Šio darbo tyrimo metodologijoje minėta, kad respondentai galėjo pasirinkti vieną iš teiginių, kurių reikšmė: nuo 1-7, kurioje 1 – visiškai neįtakoja, nedidina konkurencingumo, o 7 – kai didina konkurencingumą.

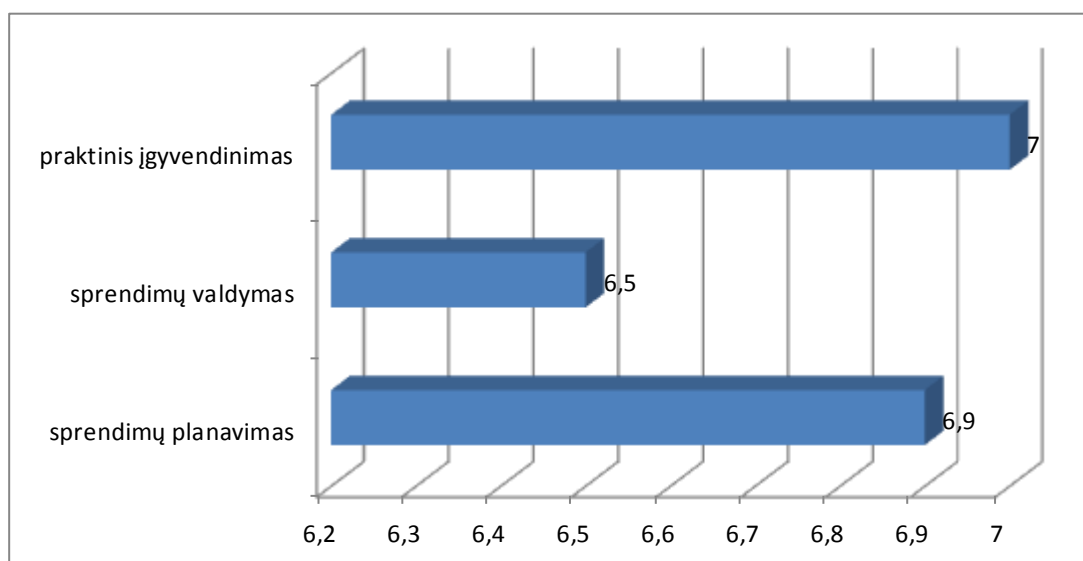


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas apie ne maisto prekių prekybos tinklų vidinių veiksnių įtaką konkurencingumo didinimui (vidurkis)

Įvertinus respondentų atsakymus galima teigti, kad ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo sektoriui svarbūs yra visi išvardinti vidiniai veiksniai. Vis dėlto buvo išskirtas pats svarbiausias, ekspertų nuomone, vidinis veiksnys – vizija ir strategija (4,92), taip pat ne mažiau svarbiu veiksmu yra įvardijama – žmogiškieji ištekliai (4,87) bei finansai (4,54). Visi šie įvardinti vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja konkurencingumo augimą įmonėje, kaip teigia respondentai. Veiksniai, kurie mažina įmonės konkurencingumą respondentų buvo įvardinti šie: vidiniai procesai (4,43) bei klientai (4,37), tačiau skaičius labai nežymus, tad drąsiai galima teigti, kad visi šeši įvardinti vidiniai veiksniai yra svarbūs visose trijose nagrinėjamos ne maisto prekių prekybos tinkluose.

Toliau tyrime bus nagrinėjamas kiekvienas vidinis veiksnys atskirai. Visų pirma aptariant įmonės viziją bei strategiją. Kiekviena įmonė, norinti didinti konkurencingumą visų pirma turi turėti įmonės viziją bei strategiją, kaip tai įvykdys. Iš 9 paveikslu matome, kad visi respondentai vienareikšmiškai teigia, kad vizija ir strategija – svarbiausia įmonėje. Įgyvendinant konkurencingumo didinimo priemones yra labai svarbu tiek strateginis tiek taktinių aspektų balansas, tai patvirtina ir respondentai (žr. 10 pav.).



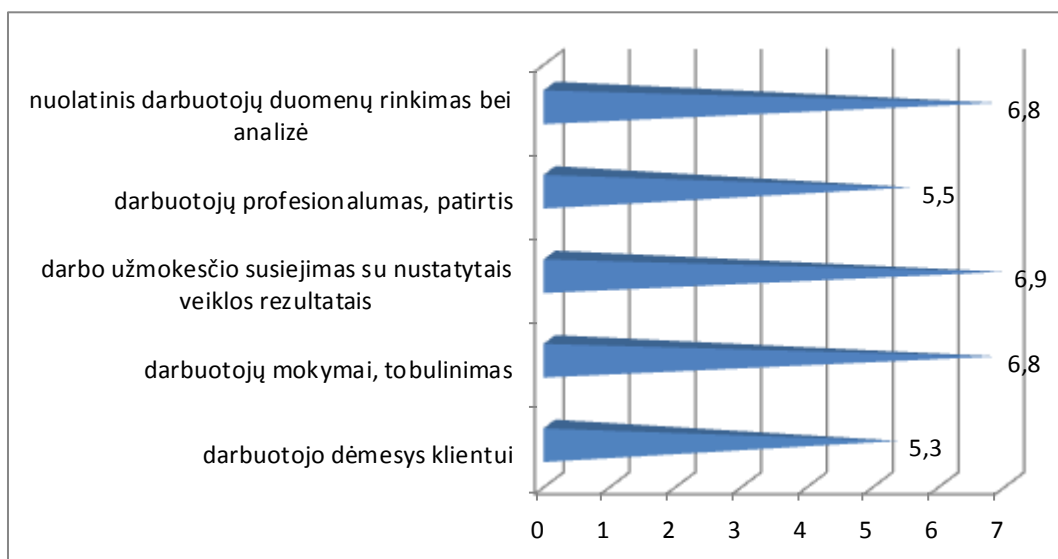
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas apie strategijos bei vizijos įtaką įmonės konkurencingumo didinimui (vidurkis)

Konkurencingumo didinimo veiksmus, kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, įmonės turėtų vykdyti palaipsniui: visų pirma, turėtų įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, kurie nereikalauja didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos. Tai įvykdžiusi, įmonė

tuomet turėtų įvykdyti sudėtingesnius pokyčius, kurie iš esmės reformuoja įmonę. Iš 10 paveikslo matome, kad respondentų atsakymai pasiskirstę gana vienodai, tai darytina išvada, kad įmonei, didinant konkurencingumą labai svarbu yra tiek strateginiai, tiek taktiniai aspektai. Respondentų atsakymai, kad sprendimų planavimas (6,9) bei sprendimų valdymas (6,5) jų įmonėje užima svarbią vietą, šie aspektai priskiriami prie strateginių aspektų. Tuo tarpu, kad taktinis aspektas, t. y. praktinis įgyvendinimas (7) sprendimų yra labai svarbu įmonėje, pabrėžė visi respondentai vienareikšmiškai. Darytina išvada, kad įgyvendinant konkurencingumo didinimą yra svarbus strateginių bei taktinių aspektų balansas įmonėje.

Toliau respondentų buvo teirautasi apie žmogiškųjų išteklių perspektyvą jų įmonėje (žr. 11 pav.).

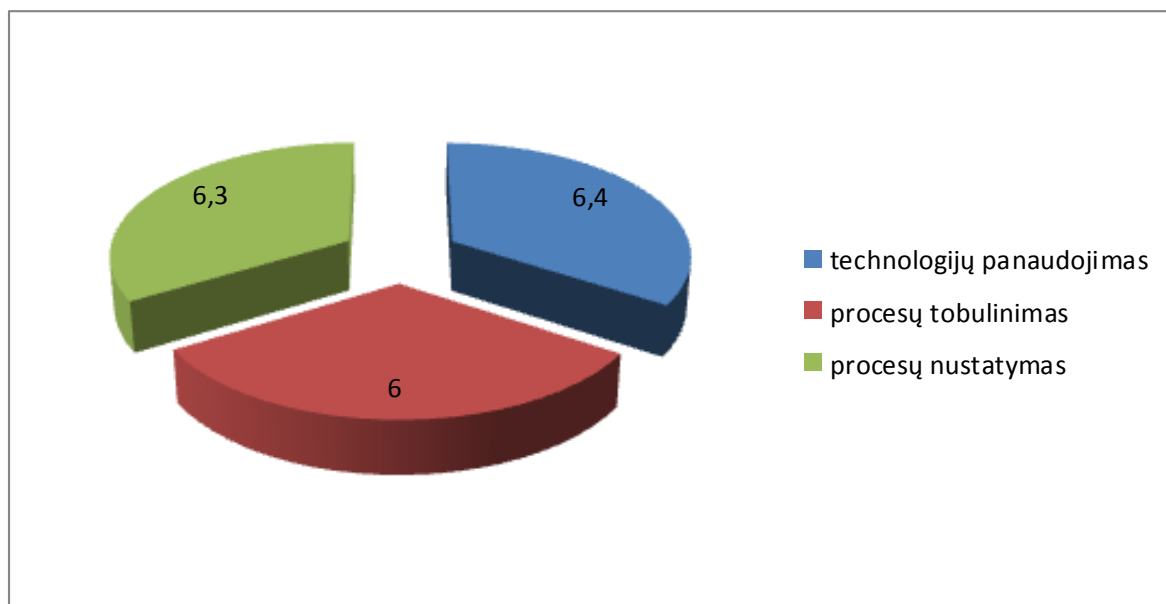


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**11 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie žmogiškųjų išteklių panaudojimą jų įmonėje (vidurkis)

Kaip matome iš 11 paveikslo, respondentų nuomone visi įvardinti žmogiškieji ištekliai jų įmonėje yra svarbūs. Daugiausia pasisakė, kad jų įmonėje darbuotojų darbo užmokestis yra susietas su nustatytais įmonės veiklos rezultatais (6,9), taip pat svarbu – darbuotojų mokymai, tobulinimas (6,8), nuolatinis darbuotojų duomenų rinkimas bei analizė (6,8) ir ne mažiau svarbu – darbuotojų profesionalumas, patirtis (5,5) bei darbuotojų dėmesys klientui (5,3). Visus šiuos įvardintus žmogiškuosius išteklius galima suskirstyti į tris grupes: veiklos vertinimas (nuolatinis darbuotojų duomenų rinkimas bei analizė), kompetencija (darbuotojų profesionalumas, mokymai, tobulinimas) ir motyvacija (darbuotojų darbo užmokestis yra susietas su nustatytais įmonės veiklos rezultatais).

Vertinant vidinių veiksmų įtaką įmonės konkurencingumo didinimui respondentų buvo klausiami apie vidaus procesų perspektyvą jų įmonėje (žr. 12 pav.).



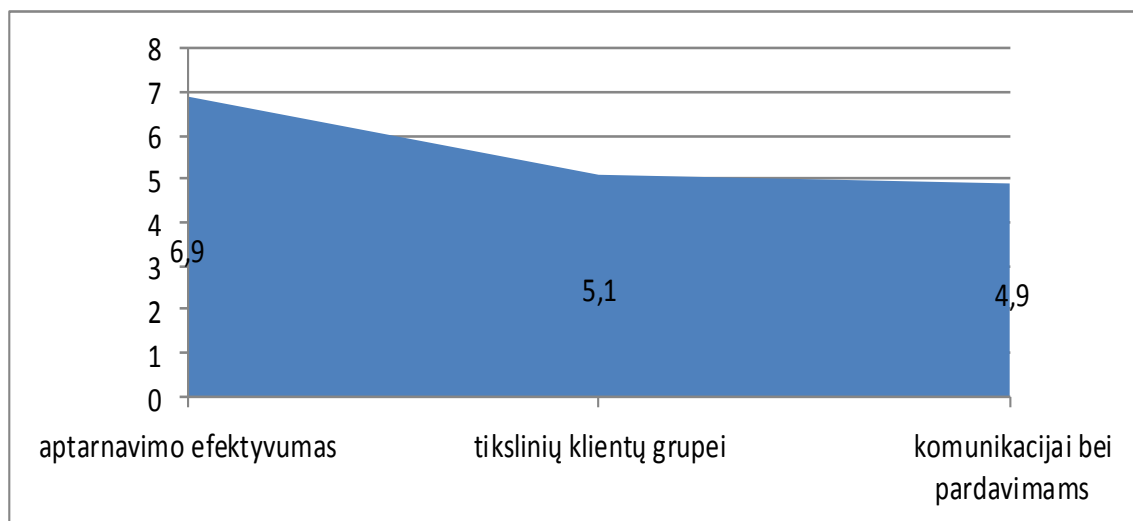
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**12 pav.** Respondentų nuomonė apie vidinių procesų vidinius veiksmius (vidurkis)

Naujų technologijų įsigijimas bei jų panaudojimas gali pagerinti įmonės konkurencingumo rodiklius. Respondentų nuomone, technologijų panaudojimas (6,4) yra vienas iš svarbiausių vidaus procesų veiksmių, tuo tarpu truputį mažiau svarbiu įvardijama – procesų nustatymas (6,3). Procesų nustatymas, tai, kas vyksta įmonės viduje, pagrindinių procesų apibrėžimas, bei jų analizavimas. Procesų tobulinimas (6) įvardijamas trečioje vietoje pagal svarbumą, kaip vidaus procesas įmonėje. Procesų tobulinimas, tai procesų subalansavimas ar optimizavimas, pvz. siekiant sumažinti hierarchinius lygius ar subalansuoti atsakomybes bei krūvį.

Toliau respondentų buvo teiraujama apie klientų perspektyvą jų įmonės konkurencingumo didinimui (žr. 13 pav.).



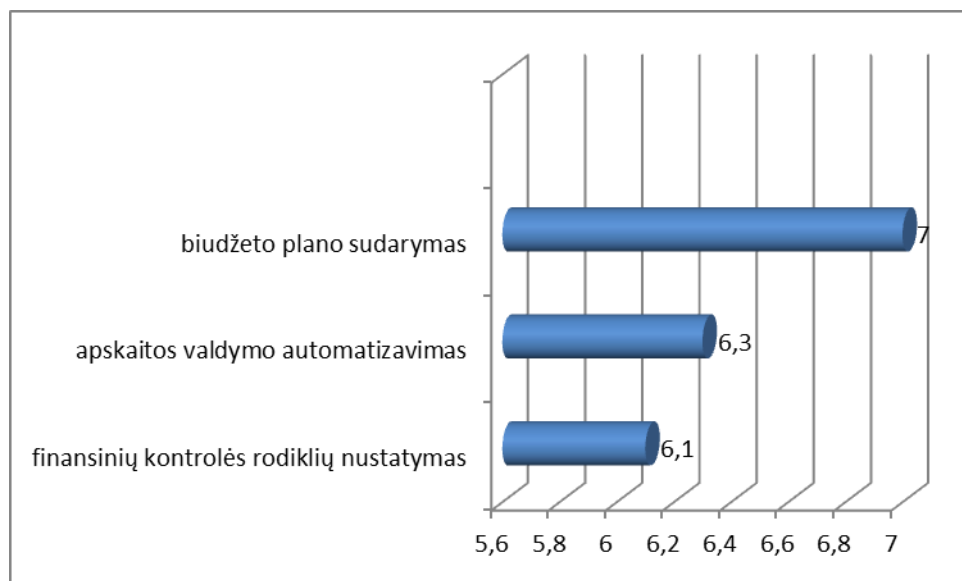


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**13 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie klientų perspektyvas jų įmonėje (vidurkis)

Klientai - tai visų įmonių pagrindinis pelno šaltinis, todėl į jų poreikius turi būti atsižvelgiama kuo maksimaliau. Iš 13 paveikslėlio matome, kad respondentų įmonėse daugiausiai dėmesio yra skiriama – klientų aptarnavimo efektyvumui (6,9) t. y. klientų aptarnavimo procesų optimizavimui. Mažiau dėmesio yra skiriama – tikslinei klientų grupei (5,1) (produktų ar paslaugų pritaikymas pagal prioritetinius klientų poreikius) bei klientų komunikacijai (4,9) t. y. įmonės parduodamos produkcijos pristatymas, komunikacija su potencialiais klientais. Siekiant padidinti įmonės konkurencingumą atsižvelgus į klientų poreikius reikėtų: nuolat orientuotis į klientų poreikius, atlikti analizės atsižvelgiant į prioritetinius klientų poreikius bei atlikti tų poreikių įvertinimus ir įvertinti naujų galimų pardavimo kanalų, bei jų panaudojimo galimybių įvertinimas.

Ir paskutinis vidinis konkurencingumo didinimo veiksnys, kurį buvo prašoma įvertinti respondentų – finansų perspektyva įmonėje (žr. 14 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**14 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas, apie finansų apskaitos įtaką ne maisto prekių prekybos tinklams (vidurkis)

Iš 14 paveikslo matome, kad respondentų nuomone, planuojant įmonės finansus svarbiausia – biudžeto plano sudarymas (7), ne mažiau svarbus aspektas – apskaitos valdymo automatizavimas (6,3) bei finansinių kontrolės rodiklių nustatymas (6,1). Apskaitos valdymo automatizavimas. t. y. skaidrios nuolatinės komunikacijos tarp vidaus ir išorės suinteresuotų šalių vykdymas.

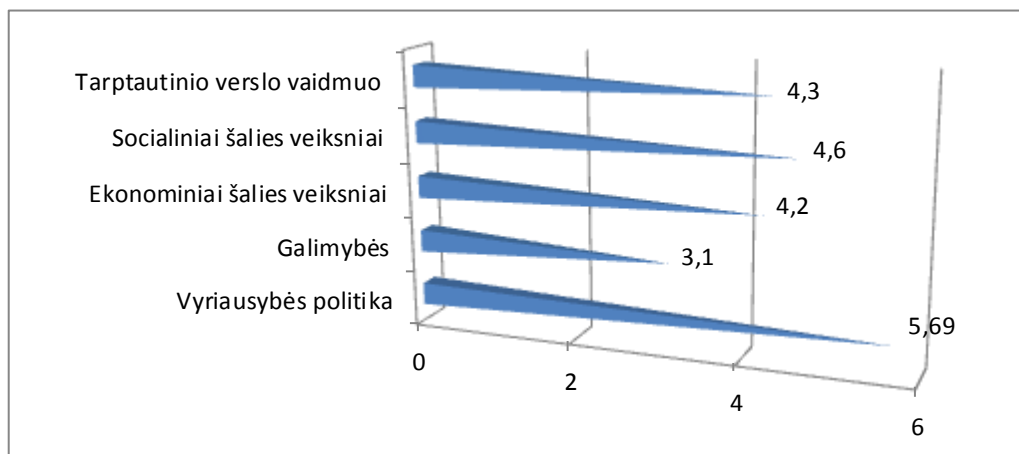
Apžvelgus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimui didžiausią įtaką daro šie vidiniai veiksniai: didelė paklausa, įmonės įvaizdis, vidinių procesų teisingas kontroliavimas bei žmogiškieji ištekliai. Tik analizuojant lojalių klientų poreikius, sukuriant patrauklų įmonės įvaizdį bei taikant kainos ir kokybės santykį galima tikėtis, kad esantys klientai pakartotinai sugrįš taip didindami įmonės konkurencingumą.

#### 4.2.3. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojantys išoriniai veiksniai

Išorinių konkurencingumo didinimą įtakojančių veiksnių įvertinimas ne maisto prekių prekybos tinkluose buvo atliekama vykdant ekspertų apklausą.

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, bei konkurencingumo didinimo modelyje numatyta, kad išoriniai konkurencingumo didinimą įtakojantys veiksniai yra šie: galimybės, ekonominiai šalies veiksniai, Vyriausybės politika, socialiniai šalies veiksniai bei tarptautinio verslo

vaidmuo. Visų pirma respondentų ir buvo klausiama apie tai, kurie veiksniai, jų manymu, turi didžiausią įtaką konkurencingumo didinimui įmonėje.

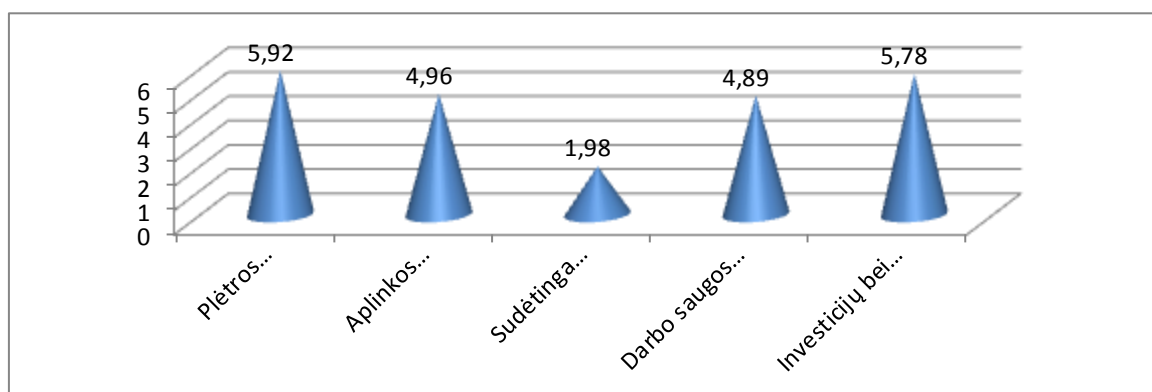


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**15 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie išorinių veiksnių įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimui (vidurkis)

Iš respondentų atsakymų (žr. 15 pav.) matome, kad didžiausią įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimui iš išorinių veiksnių turi Vyriausybės politika (5,69) bei socialiniai šalies veiksniai (4,6), o mažinantys konkurencingumą veiksniai, respondentų nuomone, – galimybės (3,1).

Toliau tyrime bus detalčiau klausiama respondentų apie kiekvieną įvardintą išorinį veiksnį. Visų pirma buvo teiraujama apie Vyriausybės politiką, nes šis veiksnys buvo įvardintas, kaip didžiausią įtaką konkurencingumui darantis išorinis veiksnys.

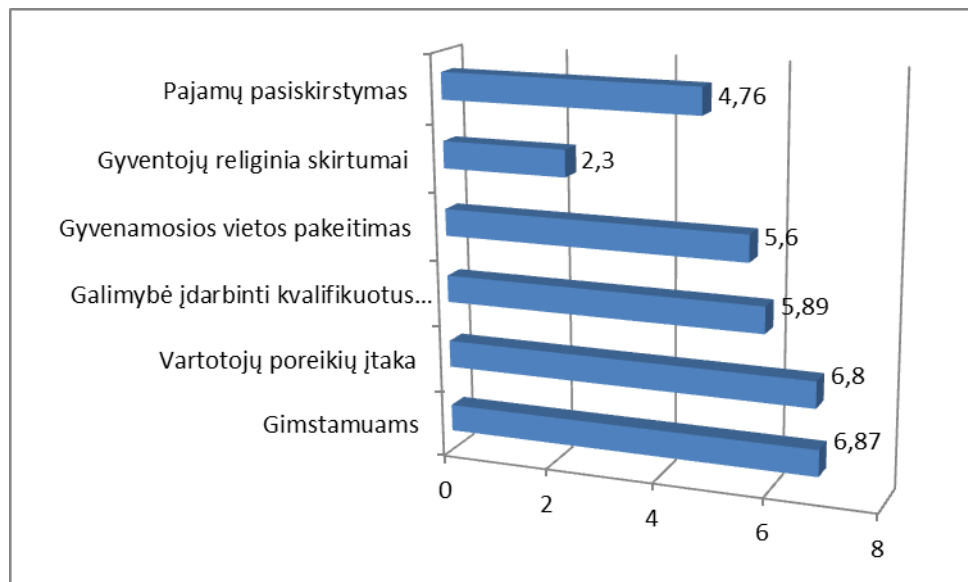


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**16 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie Vyriausybės politikos įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (vidurkis)

Svarbiausiais Vyriausybės politikos veiksniais, kurie įtakoja ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimą, respondentai įvardino: plėtros programų įgyvendinimas (5,92), investicijų bei inovacijų politika (5,78), darbo saugos standartai (4,89) bei aplinkos apsaugos reikalavimai (4,96). Sudėtinga pradėti naują verslą (1,98) – buvo įvardintas, kaip neigiamą įtaką darantis veiksnys, didinant įmonės konkurencingumą. Vyriausybės politika turi didelę įtaką visoms šalies įmonėms, tuo tarpu ir ne maisto prekių prekybos tinklams, leisdamą įstatymus, bei kitomis priemonėmis įtakodama jų veiklą.

Toliau respondentų buvo teiraujama apie socialinius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimą.

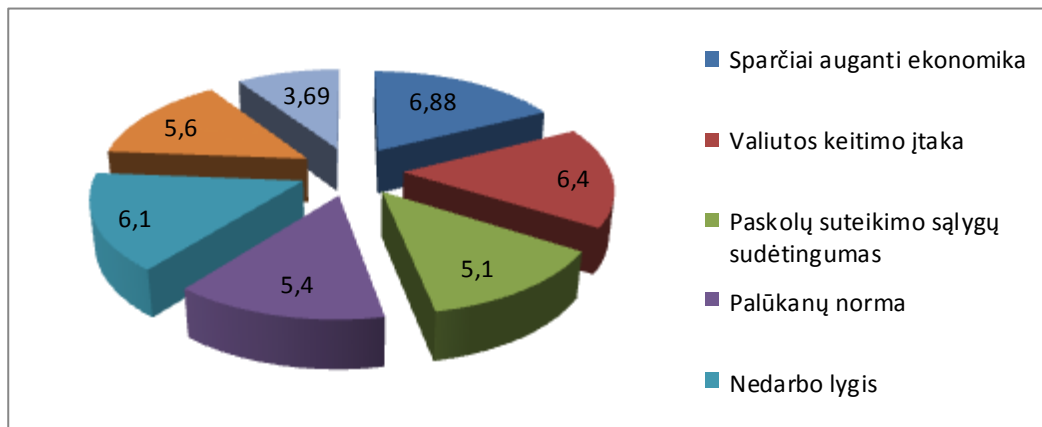


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**17 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie socialinių šalies veiksnių įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (vidurkis)

Didžiausią įtaką darantis socialinis šalies veiksnys įvardintas – gimstamumas (6,87) bei vartotojų poreikių įtaka (6,8). Mažiau svarbūs veiksniai įvardinti – galimybė įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus (5,89), gyventojų gyvenamosios vietos pakeitimas (5,6) bei pajamų pasiskirstymas (4,76). Mažiausią įtaką, respondentų nuomone, konkurencingumo didinimui daro – gyventojų religiniai skirtumai (2,3). Autoriaus nuomone, didžiausias socialinis veiksnys, kuris įtakoja konkurencingumo didinimą – vartotojų poreikių įtaka (6,8) bei pajamų pasiskirstymas (4,76). Augant vartotojų poreikiams ir didėjant pajamoms – auga pirkimai, o tai skatina konkurencingumą.

Iš gautų tyrimo rezultatų, galima matyti, kad iš ekonominių šalies veiksnių, didžiausią įtaką konkurencingumo didinimui daro – ekonominio augimo spartumas (6,88) (žr. 18 pav.).

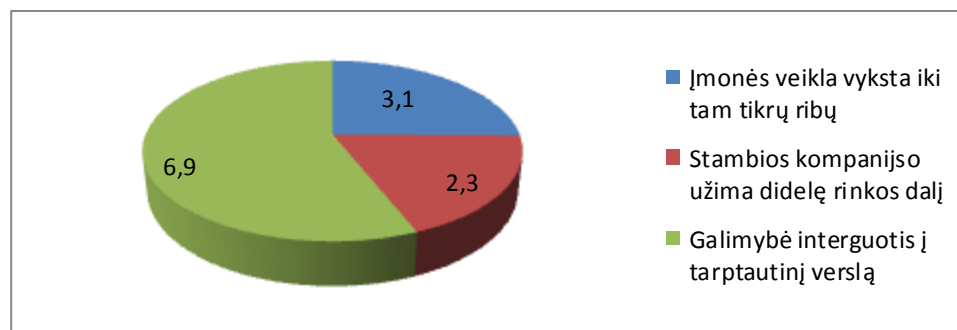


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**18 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie ekonominių šalies veiksnių įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (vidurkis)

Svarbiausias ekonominius veiksniais įvardijami: sparčiai auganti ekonomika (6,88), nedarbo lygis (6,1), valiutos keitimo įtaka (6,4). Mažesnę įtaką konkurencingumo didinimui darantys veiksniai: paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumas (5,1), palūkanų norma (5,4), pinigų pasiūla (5,6). Kaip matome iš 18 paveikslėlio, didžiausią įtaką konkurencingumo mažėjimui daro – politinis nestabilumas (3,69).

Toliau vertinamas tarptautinio verslo įtaka ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (žr. 19 pav.)

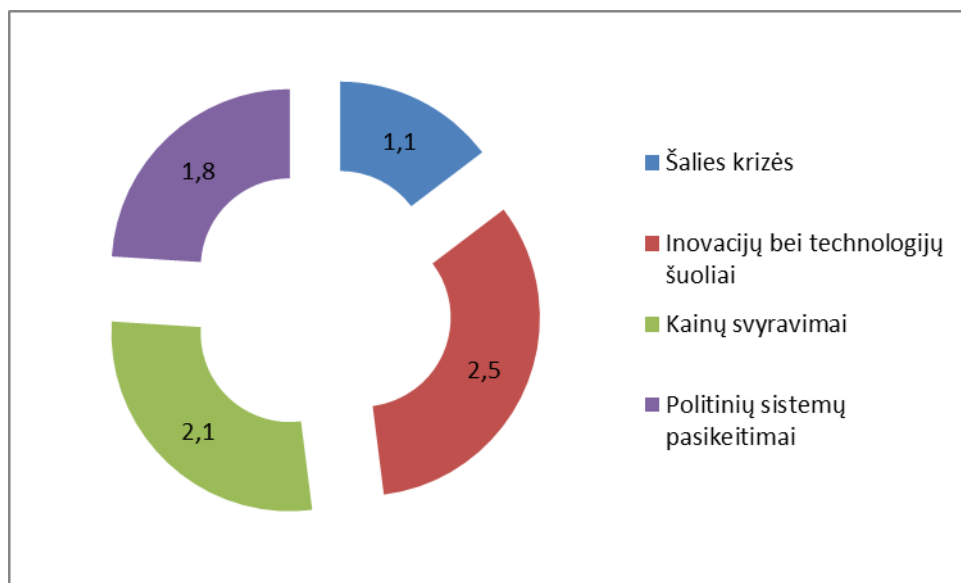


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**19 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie tarptautinio verslo įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (vidurkis)

Respondentai vienareikšmiškai sutinka, kad galimybė integruotis į tarptautinį verslą (6,9) suteikia visas galimybes padidinti konkurencingumą. Tuo tarpu konkurencingumą mažinantys veiksniai įvardijami: įmonės veikla vyksta iki tam tikrų ribų (3,1) bei stambios kompanijos užima didelę rinkos dalį (2,3).

Galimybių veiksnys, kaip konkurencingumo didinimą įtakojantys išoriniai veiksnys, respondentų buvo įvardintas, kaip nelabai reikšmingas.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**20 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie galimybių įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui (vidurkis)

Visas įvardintas galimybes, respondentų nuomone, pagal tyrimo rezultatus, galima priskirti prie konkurencingumo mažinimo. Taigi, ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą mažinantys galimybių veiksniai: inovacijų bei technologijų šuoliai (2,5), kainų svyravimai (2,1), politinių sistemų pasikeitimai (1,8) bei šalies krizės (1,1).

Apžvelgus išorinių veiksnių analizę, galima teigti, kad iš visų išorinių veiksnių svarbiausi yra: Vyriausybės politika bei socialiniai šalies veiksniai.

#### 4.3. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumas, remiantis M. Porter konkurencingumo jėgų modeliu

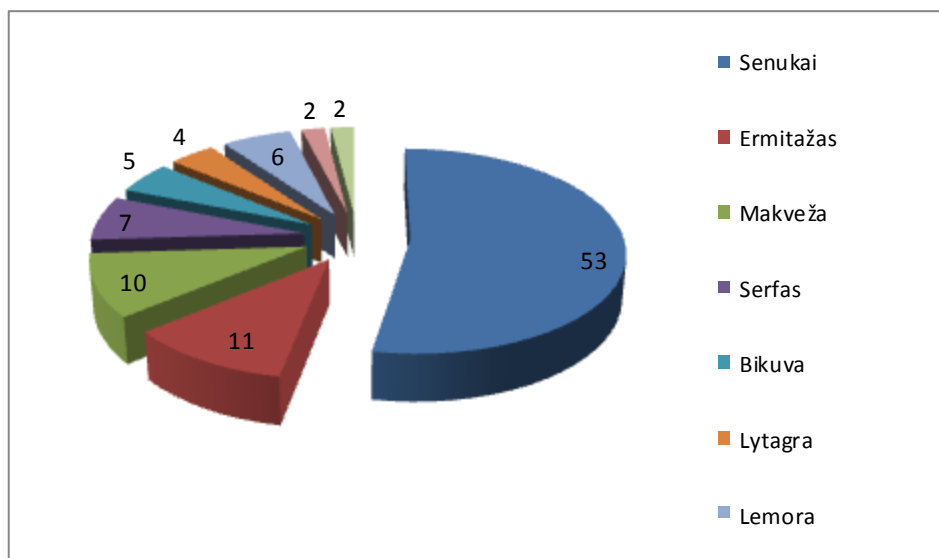
Ne maisto prekių prekybos tinklų rinkai analizuoti ir konkurencinei įtakos jėgų analizei atlikti naudojamas M. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis (žr. 2 pav.). Darbo autorius išanalizuos kiekvieną atskirai iš šių konkurencinių jėgų.

**Klientų derėjimosi galia.** Vartotojų charakteristika labai įvairi, todėl skiriasi ir požiūris į kiekvieną prekę. Ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriaus prekės – ne pirmo būtinumo prekės. Klientai stengiasi derėtis kuo dažniau pirkdami prekę, tokiu būdu mažinamas įmonės pelningumas. Kai kurios įmonės įdiegia lojalumo sistemas, t. y. nuolaidų korteles nuolatiniams klientams. Tokiu būdu didindamos savo konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

**Tiekėjų derėjimosi galia.** Analizuojant ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencinę padėtį, svariu veiksniu tampa tiekėjų derėjimosi galia.

**Esamų konkurentų įvertinimas.** Ne maisto prekių prekybos tinklų rinkoje vyksta arši konkurencija, todėl pranašumą įgyja įmonės, kurios užima didesnę rinkos dalį ir parduodančios daugiau prekių nei konkurentai.

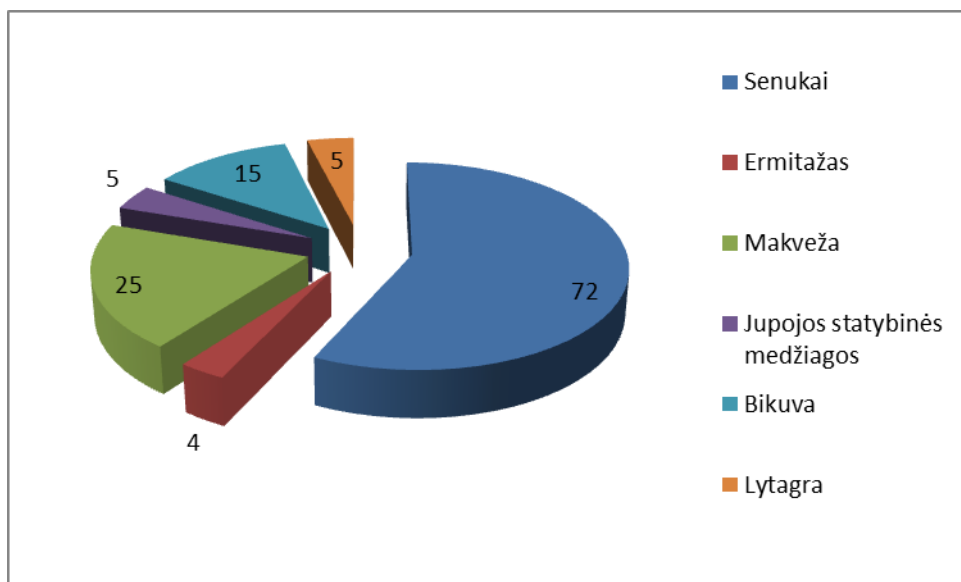
Apžvelgus šalies ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencinę padėtį pateikiama diagrama, kuri buvo sudaryta remiantis viešai skelbtais išspausdintais „Verslo žiniuose“ 2014 m. įmonių finansiniais rezultatais (žr. 21 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis „Verslo žiniuose“ pateiktais 2011 – 2014 m. įmonių finansiniais rezultatais.

**21 pav.** Didžiausi ne maisto prekių prekybos tinklai pagal jų pardavimų apimtį

Taigi, susisteminti duomenys rodo - 21 pav., kad ne maisto prekių prekybos tinklas - „Senukų“ prekybos tinklas, antras pagal pardavimo pajamas yra „Ermitažas“, trečias - „Moki – veži“ prekybos tinklas, vėliau seka „Serfas“, kuris yra ketvirtas ir penktoje vietoje „Bikuvos“ prekyba tinklas. Nevisi ne maisto prekių prekybos tinklai dirba su vienodomis klientų grupėmis (pirkėjų segmentais), pvz. su mažmeniniais pirkėjais dirba: „Senukai“, „Moki-veži“, „Ermitažas“, „Bikuva“, „Lytagra“, o su įmonėmis (didmenininkais) daugiau dirba ir specializuojasi: „Serfas“, Lemora“. Toliau darbo autorius analizuos prekybininkus, kurie dirba su mažmeniniais pirkėjais, nes prekybos tinklas „Bikuvos“ prekyba daugiausiai dirba su šiuo pirkėjų segmentu.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis šių įmonių internetinėse svetainėse pateikta informacija.

## 22 pav. Didžiausi ne maisto prekių prekybos tinklai pagal prekybos padalinių skaičių

Pasak 22 pav. daugiausia prekybos padalinių valdo ir plačiausiai šalies teritoriją ir rinką aprėpęs yra „Senukų“ prekybos tinklas, kuris valdo 72 parduotuves. „Moki – veži“ prekybos tinklas valdo 25 parduotuves, „Bikuva“ – valdo 17 parduotuvių, kiti prekybos tinklai 5 parduotuves ir mažiau.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Ne maisto prekių prekybos tinklų rinka Lietuvoje yra pakankamai užpildyta, tačiau nauji konkurentai gali bandyti į ją įeiti susidomėję augančia vartotojų paklausa. Naujokams įsitvirtinti yra pakankamai sudėtinga, tačiau įmanoma turint tam tikrų konkurencinių pranašumų.



**Pakaitalų grėsmė.** Ne maisto prekių prekybos tinklų prekėms tiesioginiai pakaitalai didelės grėsmės nekelia. Tik kai kurios statybinių medžiagų grupės turi pakaitalus, pvz., esant dideliame akmens vatos stygiui, klientai yra priversti rinktis šiluminės medžio plaušo plokštes, tačiau šiuo metu akmens vatos stygius neįveikiamas ir ateityje neprognozuojamas.

Žinant grėsmes, kurios gali turėti įtakos verslo įmonei, galima iš anksto pasiruošti galimiems rinkos netikėtumams, tačiau labai svarbu žinoti savo ir įmonių konkurenčių stiprybes ir silpnybes, kurias reikia tobulinti. Tam pateikiu konkurentų vertinimą iš vartotojų pusės, kurį atliko įmonės personalas (žr. 7 priedą).

Konkurentų vertinimas iš vartotojo pozicijos atskleidė, kad įmonė „Bikuva“ kainomis kai kada nusileidžia konkurentams, prekių kokybė panaši visuose prekybos tinkluose, prekių asortimentas šiek tiek gausesnis „Senukų“, „Ermitažo“ prekybos tinkluose. „Bikuvos“ personalo kvalifikacija yra aukštesnė, nei įmonių konkurenčių, tai yra mūsų pranašumas, kurį reikia ir toliau stiprinti. „Bikuvos“ klientų aptarnavimo greitis ir kultūra yra aukštesnė, nei įmonių konkurenčių, tai iš dalies kompensuoja prastesnę „Bikuvos“ prekybą centrų vieta, privažiavimo patogumą, kuris pas konkurentus yra patogesnis. „Bikuvos“ prekyba tinkle prekės išdėstytos pakankamai aiškiai, įmonė gal ne tiek investuoja, kiek „Senukų“ tinklas į prekybinę įrangą, nes mums svarbi pardavimo kaina, kuri išaugtų, jei investuotume į modernesnius stelažus prekės eksponuoti.

Buvo analizuojama įmonės „Bikuvos“ prekyba konkurencinė padėtis ir lyginta ją su konkurentais, tyrimo, kuris buvo atliktas įmonės specialistų pasitelkus ekspertų grupę ir atlikus fokus tyrimą apibendrinti rezultatai pateikti 7 darbo priede.

Atliktas tyrimas parodė, kad įmonės reputacija, kokybės reputacija, lyginant su įmonėmis konkurentėmis yra panaši, tačiau įmonė „Bikuvos“ prekyba čia galėtų pasitempti ir pasitelkusi darbuotojų kvalifikacijos kėlimą šį rodiklį pagerinti. Prekybos mąstai, lyginant su konkurentais, nėra blogi, tačiau įvertinus padalinių skaičių, kuris buvo analizuojamas 24 pav. nėra pakankami, tad įmonės užimama rinkos dalis nėra pakankama. Įmonei trūksta inovatyvių sprendimų, čia galima būtų vystyti paslaugų skyrių, kuris rūpintųsi naujų paslaugų pirkėjams kūrimu ir vystymu. Įmonės finansai, lyginat su konkurentais, yra pakankami, be to, įmonė, kaip jau minėjau, plečiasi investuodama savo lėšas jų nesiskolina iš finansinių institucijų ir tų lėšų įmonei pakanka.

Savo valdymu įmonė „Bikuvos“ prekyba yra pranašesnė už įmones konkurentes, nes įmonės valdymo struktūra yra pakankamai paprasta, ji nėra biurokратиška, kaip „Senukų“, „Moki – veži“ ar „Ermitažo“, tai padeda įmonei lanksčiau ir greičiau priimti reikalingus sprendimus ir greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, todėl įmonė tuo naudojami konkurencinėje kovoje.

Kaip jau parodė anksčiau darytas vartotojų tyrimas, o dabar tai patvirtino ir fokus grupė - įmonė „Bikuvos“ prekyba turi kompetentesnę personalą, ypatingai tai svarbu, jei kalbame apie

pardavėjus – konsultantus, kurie yra firmos veidas ir į jų kompetenciją įmonė nemažai investuoja, juos nuolat ugdydama.

Išanalizavus ne maisto prekių prekybos tinklų perspektyvas (žr. 8 priedą), UAB „Bikuvos“ prekyba ir jos konkurentų silpnybes ir stiprybes galima teigti, kad kainos lyginant su konkurentais ne visada yra konkurencingos, tai sąlygoja nepakankamą pajamų augimą bei įtakoja rinkos dalies rezultatams. Analizuojant statybinių medžiagų prekybos rinkos perspektyvas pastebėta, kad įmonės užimama rinkos dalis gali būti didesnė, tai sąlygoja įmonės valdomų padalinių skaičius, kuris nusileidžia tik „Senukų“ ir „Moki – veži“ prekybos tinklams, todėl įmonei reikia susirūpinti rinkos dalies didinimo galimybėmis ir per ateinančius kelerius metus siūlau atidaryti kelis naujus padalinius, kurie, kaip paaiškėjo analizuojant įmonės veiklos rodiklius: pardavimo pajamas, pelną, atneša įmonei papildomas pardavimo pajamas ir naudą bei didina įmonės užimamos rinkos dalį.

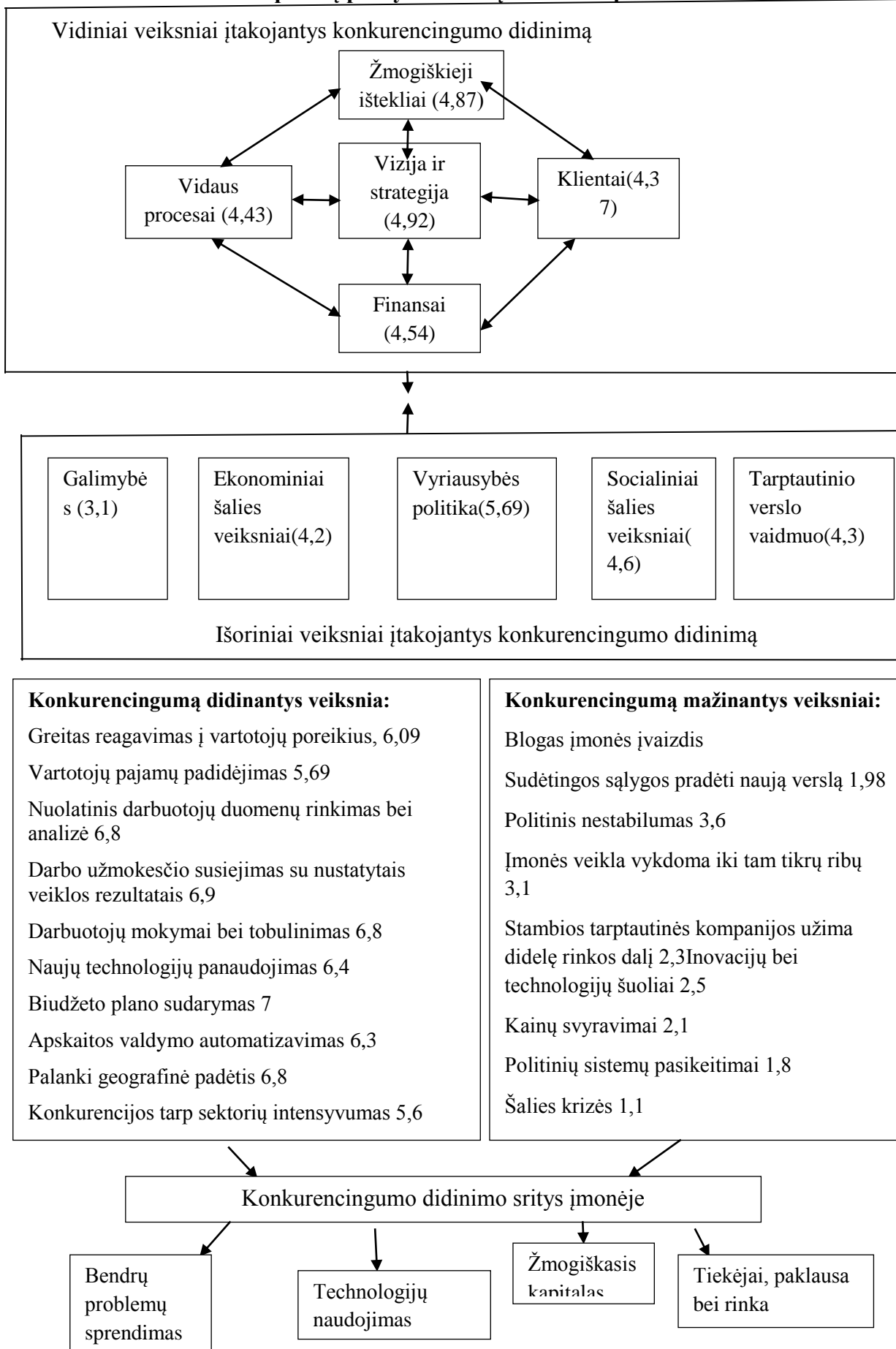
UAB „Bikuvos“ prekyba tikslas – užimti didesnę rinkos dalį, pasitelkus įmonės plėtros planus ir žemos kainos strategiją, bei kaip parodė atlikti tyrimai, įmonės konkurencinis pranašumas yra vystomos naujos paslaugos, kurias administruoja ir vysto paslaugų skyrius, jų dėka įmonė išsiskirtų iš konkurenčių ir taptų rinkos lydere. Šiems tikslams pasiekti darbo autorius, remiantis atliktu tyrimu, parengs konkurencingumo didinimo veiksmų analizę.

#### **4.4. Ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimas**

Vienas iš pagrindinių šio tyrimo siekiamų tikslų – nustatyti priemones, kurios padėtų padidinti ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą.

Praktiniame ne maisto prekių prekybos tinklų vertinimo modelyje (žr. 5 lentelę) pateikiama tiek vidinių tiek išorinių veiksnių įvertinimai. Vienareikšmiškai galima teigti, kad visi veiksniai yra svarbūs ne maisto prekių prekybos tinklų sektoriui, tačiau iš vidinių veiksnių svarbiausiais laikomi įmonės vizija ir strategija (4,92), žmogiškieji ištekliai (4,87), o tuo tarpu vertinant išorinius veiksnius: Vyriausybės politika (5,69) ir socialiniai - kultūriniai šalies veiksniai (4,6). Taigi, išanalizavus ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo ir mažinimo veiksnius, nustatyti ir veiksniai, kurie daugiau ar mažiau įtakoja konkurencingumą įmonei (žr. 5 lentelę).

### Ne maisto prekių prekybos tinklų vertinimo praktinis modelis



#### **4.5. UAB „Bikuvos“ prekybos konkurencingumo didinimo projektas bei ateities prognozės**

Projekto tikslas – padidinti pardavimo apimtį (pajamas).

Pagrindiniai uždaviniai – įgyvendinti žemos kainos strategiją ir praplėsti rinkos dydį pasitelkus įmonės plėtros planus.

Pagrindinės priemonės:

Investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą – piniginių investicijų čia neprireiks, nes įmonė 2014 metais parengė projektą ir gavo lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti. Įmonėje ketinama įdiegti besimokančios organizacijos modelį, kuris ateityje taps konkurenciniu pranašumu. Ketinama apmokyti visus 309 įmonės darbuotojus, pradedant nuo pardavėjų – konsultantų, skyrių vadovų, padalinių vadovų, funkcinį padalinių darbuotojų ir vadovų ir baigiant finansų, IT skyriais.

Padidinti prekių naudą vartotojams – čia įmonė pasitelks prekių tiekėjus, suintensyvins darbą su jais ir derybas, kad padidintų prekių vertę pirkėjams.

Mokymų sistemos tobulinimas – sistema yra įdiegta, ji pakankamai gerai veikia, reikia tik ją tobulinti ir kartas nuo karto ją peržiūrėti ir atsisakyti veiklų, kurios nekuria vertės, kai įmonės struktūra yra pakankamai paprasta, o dirbantis personalas pakankamai kvalifikuotas ir motyvuotas.

Resursų kontrolės sistema yra pakankamai išvystyta, tačiau ją reikėtų dar patobulinti. Daug lėšų neketinama investuoti, bus pasitelkta IT skyriaus specialistų gebėjimais.

Optimizuoti valdymo sistemą ir padidinti darbuotojų motyvaciją – darbuotojų motyvacijai ketinama pasitelkti papildomas motyvacijos programas ir pardavimo skatinimo konkursus, kurie bus organizuojami su tiekėjais. Įmonė „Bikuvos“ prekyba bus konkursų administratorius ir iniciatorius, o tiekėjai – pasirūpins jų finansavimu. Abiems pusėms tai bus naudinga, nes didės pardavimų apimtys ir bus labiau motyvuoti pardavėjai – konsultantai.

Sukurti ir įgyvendinti efektyvią marketingo strategiją. Tuo rūpinsis marketingo skyrius, kuris yra pakankamai išvystytas ir atlieka daugelį funkcijų pats t. y. nesamdomos reklamos agentūros, kurių paslaugos pakankamai brangiai kainuoja.

Tobulinti, vystyti partnerystę tarp tiekėjų, pirkėjų – ši užduotis yra visų darbuotojų pareiga, kuri yra apibrėžta pareiginiuose nuostatuose, tad ja yra rūpinamasi kiekvieną dieną.

Projektui finansuoti piniginių investicijų nereikės, tačiau reikės investuoti savo laiko projektui prižiūrėti ir vykdyti, tai turės daryti visi su jo vykdymu susiję asmenys nuo įmonės vadovo, funkcinį skyrių vadovų iki pardavėjo – konsultanto. Projektui įgyvendinti motyvacijos

turėtų pakakti, nes įmonėje įdiegta motyvacinė sistema surišta su įmonės gaunama nauda - pelnu, kuris lemia 70 % atlyginimo kintamos dalies, likusią 30 % dalį lemia pardavimo apimčių augimas.

Projekto įgyvendinimui darbo autorius parengė projekto veiklų aprašymą, kurio įmonė turi laikytis, kad nenukryptų nuo sektinų tikslų (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

### Projekto veiklų aprašymas

Eil. Nr.	Veiklos
1	Atlikti situacijos analizę, kurios dėka atrasti problemas, kurios labiausiai įtakoja pajamų augimą bei ką daryti įmonei, kad išplėsti rinkos dydį.
2	Pasitelkus gautą iš ES paramą gautas lėšas nukreipti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, tai tiesiogiai įtakoja ir pardavėjų – konsultantų bendravimo su pirkėjais lygį, ir vadybos personalą, kurio kvalifikacija įtakoja prekių tiekimą, procesų valdymo tobulinimo klausimus.
3	Įdiegti LEAN sistemą, peržiūrėti veiklos procesus, juos išanalizuoti ir patobulinti, kad atliekami darbai kurtų vertę ir atsisakyti, tų, kurie nekuria vertės. Paanalizuoti ilgiau dirbančių darbuotojų patirtį ir ja pasinaudoti, juos už tai motyvuoti. Reikia eliminuoti atsakomybę, riziką, nebijoti bandyti įgyvendinti naujoves, tobulinti veiklą.
4	Parengti naujas taisykles, tvarkas, kurios paaiškintų kaip dirbti, procesą
5	Peržiūrėti jau įdiegtą rezervų kontrolės sistemą, ar efektyviai panaudotos lėšos prekių užpirkimams, valdymui.
6	Sukurti efektyvią marketingo strategiją. Atrinkti efektyvias priemones, kurios yra ar buvo efektyvios, pasiteisinusios patirtys ir jas išanalizavus dar labiau patobulinus, parengus jų planą įgyvendinti, nukreipus jas į skirtingus pirkėjų segmentus, į tikslines rinkas. Nuolat stebėti ir vertinti naujų marketingo priemonių pagal susidarytą planą efektyvumo tyrimą ir jei nepasiseka, priemones tobulinti ar keisti kitomis efektyvesnėmis.
7	Tobulinti, vystyti glaudžius tarpusavio santykius su pirkėjais, su tiekėjais, papildomų paslaugų teikėjais. Nauda iš glaudžios partnerystės – grįžtamasis ryšys iš klientų, kurio dėka galima tobulinti paslaugas arba pasitelkus pirkėjų pageidavimus plėsti paslaugų asortimentą. Plėsti paslaugų skyriaus teikiamų paslaugų paketą.

Projekto priemonių savalaikiam įgyvendinimui parengtas projekto priemonių įgyvendinimo grafikas (žr. 9 priedą).

Projekto įgyvendinimo aiškumui ir laukiamiems rezultatams susisteminti bei prielaidoms, būtinoms sąlygoms numatyti, nuosekliai pagal kiekvieną veiklą parengta projekto loginė matrica (žr. 10 priedą).

**Projekto efektyvumo įvertinimas.** Įgyvendinus visus suplanuotus veiksmus pardavimų apimtys, o tuo pačiu įmonės užimama rinkos dalis išaugs. Prognozuojama, kad pardavimai 2016 – 2017 metais išaugs atitinkamai 39 % ir 7 %, o rinkos dalis dėl įgyvendintos žemų kainų strategijos ir toliau plečiamų paslaugų vartotojams išaugs 2 procentais. Pirmais metais toks pardavimo pajamų augimas prognozuojamas, nes įmonė 2015 metais atidarė tris naujus padalinius, kurie dirbo nepilnus metus, todėl lyginant su 2015 metų pardavimais 2016 metų pardavimai augs ženkliai labiau, nei 2016 m. lyginant su prognozuojamais 2017 m., kai augimas numatomas 7 %. (pardavimų prognozės pateiktos 7 lentelėje.)

7 lentelė

**Pardavimų prognozė 2016 – 2017 metams**

Padalinys	Metai					Prognozė įgyvendinus projektą	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
P1	0	0	0	0	5489,88	12000000	12840000
P2	9300673	7118446	6453722	6014412	5469508	5852373	6262039
P3	5181807	3371603	3690310	4146640	4403553	4711802	5041628
P4	12788577	9660673	8410467	6678094	6794974	7270622	7779566
P5	157234,7	3815831	4687602	5496851	5951162	6367743	6813485
P6	6518231	4053350	3792634	4546637	4253979	4551757	4870380
P7	8548644	6733190	5984258	6510046	6866069	7346694	7860962
P8	10511309	6958059	6901921	7265073	6987513	7476639	8000004
P9	3734957	2001969	1924489	2149583	1889666	2021943	2163479
P10	0	0	0	0	690402,4	8000000	8560000
P11	7719326	5276891	4271042	4850294	4937419	5283038	5652851
P12	7563602	4904566	4729429	5155019	5021034	5372507	5748582
P13	4899247	3560686	4146159	4606793	4692959	5021466	5372969
P14	15635331	10513245	9760189	10415282	10750052	11502556	12307735
P15	0	0	0	0	1435076	5000000	5350000
uždarytas padalinys	835855,8	456128,7	445045,4	401828,5	144457,9	0	0
Paslaugos	3044,85	3937,75	8471,28	17663,62	18961,59	20289	21709
<b>Viso:</b>	<b>93397840</b>	<b>68428575</b>	<b>65205739</b>	<b>68254218</b>	<b>70312275</b>	<b>97799429</b>	<b>104645389</b>

Įgyvendinus projektą, įmonės patiriamos išlaidos, augant pajamoms irgi išaugs. Didžiąją dalį išlaidų sudaro prekių pirkimo savikaina. Nors įmonė įgyvendina šį projektą, kurį sudaro nemažai planuojamų veiklų, jų finansavimui įmonė nenumato papildomų išlaidų, nes kaip jau

minėta ankstesniuose skyriuose, darbuotojams tobulinti 2015 metais įmonė gavo ES paramą, kurią ir žada panaudoti darbuotojų kvalifikacijai kelti. Produkto vertei kelti ir papildomai darbuotojų motyvacijai įmonė ketina lėšų pritraukti iš prekių tiekėjų, kurie yra suinteresuoti didinti pardavimų apimtis ir dėl to investuoti – pradiniai žingsniai derybų metu jau buvo daromi visus 2015 metus, kalbant su prekių tiekėjais ir įmonei yra žinoma, kad jie pasirengę investuoti. LEAN sistemai tobulinti, įmonės resursų priežiūros sistemai tobulinti papildomų lėšų skirti nereikės, nes įmonėje dirba pakankamai kompetentingi darbuotojai, kurie šiais veiksmais rūpinsis pagal pareigybinės instrukcijas, nes šie darbai yra numatyti pagal jų pareigybes ir darbo pobūdį.

8 lentelėje pateikiama prognozuojamas įmonės išlaidas pagal padalinius. Išlaidos 2016 metais išaugo 39 %, o 2017 m. – 7 %. 2016 metais kaip jau minėta tiek pardavimo apimtys, tiek išlaidos išaugo taip ženkliai, dėl naujai atidarytų 2015 metais padalinių.

8 lentelė

#### Išlaidų prognozė 2016 – 2017 metams

Padalinys	Metai					Prognozė įgyvendinus projektą	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
P1	0	0	0	0	5135,57	10600000	11342000
P2	7810204	6029674	5657589	5250546	4725531	5056318	5410260
P3	4214005	2858927	3185841	3529753	3795178	4060841	4345099
P4	10716574	8284430	7363207	5771699	5816006	6223126	6658745
P5	134763,6	3263620	4064591	4773000	5224239	5589935	5981231
P6	5456644	3484059	3298339	4020615	3698272	3957151	4234152
P7	7040926	5690905	5050534	5446517	5855647	6265542	6704130
P8	8807426	6013706	6007300	6273839	6051961	6475599	6928890
P9	3074562	1714502	1639397	1798801	1571834	1681862	1799593
P10	0	0	0	0	631737,4	7000000	7490000
P11	6333440	4409230	3622329	4154888	4290710	4591059	4912433
P12	6122601	4025503	3924137	4272619	4219832	4515221	4831286
P13	4015917	3033228	3563484	3898324	3986292	4265333	4563906
P14	13136548	9174119	8597674	9169547	9501252	10166339	10877983
P15	0	0	0	0	1306117	4400000	4708000
uždarytas padalinys	746837,2	415992,4	397214,5	374065,2	148339,2	0	0
Paslaugos	2929,15	3286,13	6808,4	13789,93	16615,45	17779	19023
<b>Viso:</b>	<b>77613377</b>	<b>58401182</b>	<b>56378445</b>	<b>58748003</b>	<b>60844698</b>	<b>84866105</b>	<b>90806733</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis įmonės finansiniais duomenimis.

9 lentelėje pateikiama pelno prognozė įgyvendinus projektą. Įmonės anksčiau atidarytų padalinių nei 2015 metais pelnas augs daugiau nei 7 procentus 2016 metais, panašus pelno augimo tempas numatomas ir 2017 metais.

9 lentelė

**Pelno prognozė 2016 – 2017 metams**

Padalinys	Metai					Prognozė įgyvendinus projektą	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
P1	0	0	0	0	354,31	1400000	1498000
P2	1490470	1088772	796133,2	763866,3	743976,8	796055	851779
P3	967801,9	512675,4	504468,9	616886,3	608374,7	650961	696528
P4	2072003	1376243	1047260	906395,7	978968,3	1047496	1120821
P5	22471,15	552210,8	623010,7	723851,3	726923	777808	832254
P6	1061588	569290,6	494295,2	526022,2	555706,2	594606	636228
P7	1507718	1042285	933724,7	1063529	1010422	1081151	1156832
P8	1703883	944352,7	894620,8	991233,8	935552,1	1001041	1071114
P9	660394,7	287466,8	285091,3	350782,2	317832,2	340080	363886
P10	0	0	0	0	58665,07	1000000	1070000
P11	1385886	867661,7	648712,8	695406,2	646708,9	691979	740417
P12	1441001	879062,7	805292	882399,5	801202,1	857286	917296
P13	883329,7	527457,4	582674,9	708469,3	706667	756134	809063
P14	2498783	1339126	1162515	1245735	1248801	1336217	1429752
P15	0	0	0	0	128958,7	600000	642000
uždarytas padalinys	89018,61	40136,33	47830,88	27763,35	-3881,28	0	0
Paslaugos	115,7	651,62	1662,88	3873,69	2346,14	2510	2686
<b>Viso:</b>	<b>15784463</b>	<b>10027393</b>	<b>8827294</b>	<b>9506214</b>	<b>9467577</b>	<b>12933324</b>	<b>13838656</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis įmonės finansiniais duomenimis.

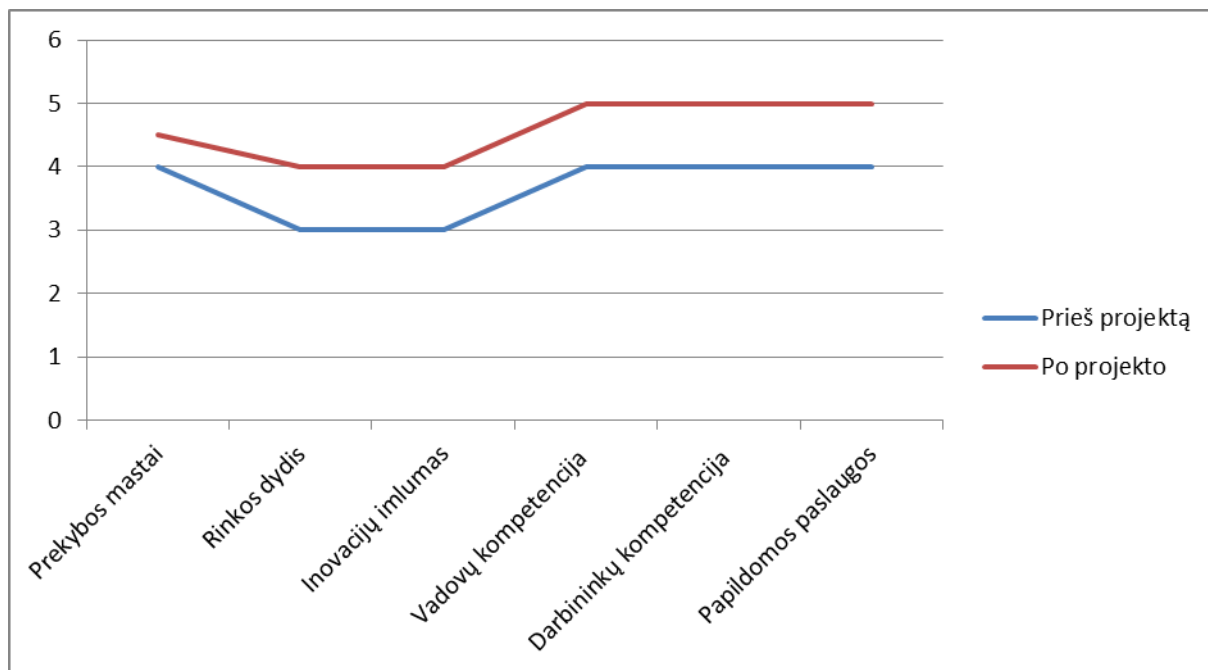
Planuojama, kad projektą įgyvendinusi įmonė „Bikuvos“ prekyba padidins įmonės pajamų apimtį, padidins rinkos dydį bei konkurencinį pranašumą.

Planuojama, kad įmonės pajamų, išlaidų ir pelno kreivės, kurios rodo įmonės ekonominių rodiklių augimą, ženklų pardavimo pajamų augimą prieš projekto įgyvendinimą ir po projekto įgyvendinimo, taip pat išlaidų pasikeitimus bei svarbiausio įmonės tikslo – pelno augimą, kuris nėra toks ryškus dviejų metų perspektyvoje, nes įmonė įgyvendins žemų kainų strategiją, be to jai reikės įeiti į rinką, nes atidarė naujus padalinius 2015 metų eigoje. Ilgalaikeje perspektyvoje į įmonės pelnas turi didėti.

Verslo strategijos išsklotinėje – 23 pav. aiškiai matoma projekto nauda įmonei, kaip pasikeis pardavimo pajamos, rinkos dydis, darbuotojų kompetencija ir papildomos paslaugos ir koks jų lygis buvo prieš įgyvendinant projektą ir po jo įgyvendinimo. Aiškiai matoma projekto nauda



įmonės rezultatams ir kaip reikalingos veiklos efektyvumo tobulinimo priemonės prisidės prie įmonės efektyvumo didinimo ir geresnių finansinių rezultatų.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

**23 pav.** Verslo strategijos išsklotinė

UAB „Bikuvos“ prekyba, įgyvendinusi šį projektą, kuris apima pardavimo pajamų didinimą, rinkos dalies didinimą pasitelkus žemų kainų strategiją, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, vidinių įmonės resursų valdymo ir procesų valdymo sistemų tobulinimą bei papildomų paslaugų kūrimą, turės aiškią naudą įmonės finansiniams rezultatams, kurių pagalba įmonė įgys konkurencinių pranašumų, kurie bus verslo variklis įmonės ateities rodikliams.

Atlikta konkurencinės aplinkos analizė parodė įmonės stiprybes: aukštą personalo kvalifikacijos lygį, gerą pirkėjų aptarnavimo greitį ir kultūrą, lanksčią sprendimų priėmimo sistemą ir silpnybes: mažas pardavimų pajamas, nepakankamą užimamą rinkos dydį, ryškaus konkurencinio pranašumo nebuvimą.

Analizuojant ne maisto prekių prekybos tinklų perspektyvas pastebėta, kad įmonės užimama rinkos dalis gali būti didesnė, tai sąlygoja įmonės valdomų padalinių skaičius, kuris nusileidžia tik „Senukų“ ir „Moki – veži“ prekybos tinklams, todėl įmonei reikia susirūpinti rinkos dalies didinimo galimybėmis ir per ateinančius kelerius metus siūloma atidaryti dar kelis naujus padalinius, kurie kaip paaiškėjo analizuojant įmonės veiklos rodiklius: pardavimo pajamas, pelną, atneša įmonei papildomas pardavimo pajamas ir naudą bei didina įmonės užimamos rinkos dalį.

Kaip parodė atlikti tyrimai ryškiu įmonės konkurenciniu pranašumu gali tapti vystomos naujos paslaugos, kurias administruoja ir vysto paslaugų skyrius, paslaugų paketo dėka įmonė išsiskirtų iš konkurenčių ir taptų rinkos lydere be to tam nereikėtų papildomų investicijų, nes toks skyrius jau sukurtas, reikalinga tik kryptinga jo veikla ir kontrolė.

Įgyvendinus visus projekte suplanuotus veiksmus pardavimų apimtys, o tuo pačiu įmonės užimama rinkos dalis išaugs. Prognozės parodė, kad pardavimai 2016 – 2017 metais išaugs atitinkamai 39 % ir 7 %, o rinkos dalis dėl įgyvendintos žemų kainų strategijos ir toliau plečiamų paslaugų vartotojams išaugs 2 procentais.

Projektą įgyvendinusi įmonė „Bikuvos“ prekyba padidins įmonės pajamų apimtį, padidins rinkos dydį, be to įmonė įgys konkurencinių pranašumų, kurie bus verslo variklis įmonės ateities rodikliams.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Konkurencingumo sampratų analizė rodo, kad konkurencingumą visų pirma sąlygoja konkurencija su kitais rinkos dalyviais, įmonės tikslų siekimas, gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas bei gaminti kokybiškus produktus, taigi konkurencingumą galima apibrėžti kaip tam tikro objekto ar subjekto sugebėjimą gaminti kokybiškas prekes ir teikti paslaugas atitinkamose rinkos srityse siekiant, kad kuo kokybiškiau būtų patenkinti įmonių bei vartotojų poreikiai.

2. Vertinant įmonės ar pramonės sektoriaus konkurencingumą yra svarbūs tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai. Kad nustatyti svarbiausius įmonei veiksnius, kurie įtakoja įmonės konkurencingumą, reikia atlikti įmonės aplinkos analizę. Darytina išvada, kad vieni iš svarbiausių vidinių veiksnių: žmogiškieji ištekliai bei technologijų tobulinimas. Tuo tarpu išorinis svarbiausias veiksnys – Vyriausybės politika.

3. Sudarytas ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo vertinimo modelis, kuris gali padėti įvertinti pagrindinius veiksnius, kurie sąlygoja konkurencingumą įmonėje bei nustatyti konkurencingumo didinimo galimybes bei priemones.

4.1. Pritaikius ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo vertinimo modelį UAB „Bikuvos“ prekyba duomenimis, darytina išvada, kad įmonės stiprybės: aukštas personalo kvalifikacijos lygis, geras pirkėjų aptarnavimo greitis bei kultūra, lanksti sprendimų priėmimo sistema, o įmonės silpnybės: mažos pardavimų pajamos, ryškus konkurencinio pranašumo nebuvimas.

4.2. Atliktas ne maisto prekių prekybos tinklų tyrimas, parodė, kad didžiausią įtaką iš visų vidinių konkurencingumo veiksnių ne maisto prekių prekybos tinklams turi: įmonės vizija bei strategija ir žmogiškieji ištekliai. Galima manyti, kad turint kvalifikuotus, apmokytus darbuotojus bei turint tikslingą įmonės strategiją, kaip įgyvendinti įmonės viziją galima didinti konkurencingumą, bei siekti konkurencinio pranašumo.

Didžiausią įtaką ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumui, vertinant išorinius veiksnius, turi Vyriausybės politika ir socialiniai - kultūriniai šalies veiksniai. Darytina išvada, kad Vyriausybė, leisdama įstatymus, darbo saugos standartus, nustatydamą aplinkosauginius reikalavimus, įgyvendindama priemones, kurios padeda išvengti monopolinių susitarimų ir užtikrindama rinkos sistemos funkcionavimą, sudaro sąlygas konkurencingumo didėjimui. Socialinių – kultūrinių veiksnių svarba pasižymi per vartotojų pokyčius bei darbo rinką.

4.3. Konkurentų vertinimas pritaikius Porter „Deimanto“ konkurencingumo jėgų vertinimo modelį iš vartotojo pozicijos atskleidė, kad įmonė UAB „Bikuvos“ prekyba kaina kai kada nusileidžia konkurentams, prekių kokybė panaši visuose prekybos tinkluose, prekių asortimentas

šiek tiek gausesnis „Senukų“, „Ermitažo“ prekybos tinkluose. UAB „Bikuvos“ prekyba personalo kvalifikacija yra aukštesnė, nei įmonių konkurenčių, tai yra UAB „Bikuvos“ prekyba pranašumas, kurį reikia ir toliau stiprinti. UAB „Bikuvos“ klientų aptarnavimo greitis ir kultūra yra aukštesnė, nei įmonių konkurenčių, tai iš dalies kompensuoja prastesnę UAB „Bikuvos“ prekybos centrų vietą, privažiavimo patogumą, kuris pas konkurentus yra patogesnis.

4.4. UAB „Bikuvos“ prekyba įgyvendinusi projektą, kuris apima pardavimo pajamų didinimą, rinkos dalies didinimą pasitelkus žemų kainų strategiją, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, vidinių įmonės resursų valdymo ir procesų valdymo sistemų tobulinimą bei papildomų paslaugų kūrimą turės aiškią naudą įmonės finansiniams rezultatams, įmonė įgytų konkurencinių pranašumų, kurie bus verslo variklis įmonės ateities rodikliams.

## **REKOMENDACIJOS**

1. Įdiegti naujas paslaugas, tokių, kurių dar neturi nei viena įmonė su kuria konkuruojama.
2. Aktyvinti inovacinę veiklą bei gerinti paslaugų kokybę.
3. Gebėjimų ir žmogiškųjų išteklių grupėje: naujų technologijų diegimas įmonės veikloje, žinių ir inovacijų plitimas.
4. Technologijų grupėje: panaudojus inžinierinius ir industrinius įgūdžius gaminant aukštos kokybės produktus, aktyviau naudojant logistikos ir distribucijos kanalais gali būti padidintas ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumas.
5. Tiekėjų, paklausos ir rinkos grupėje siekiant stiprinti konkurencingumą siūloma: nuolat analizuoti vartotojų poreikius, plėsti veiklą, kad patenkinti kylančius klientų kokybės poreikius.

## NAUDOTA LITERATŪRA

1. Adomaitis, S. (2010) Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga.
2. Bačkaitis, D. (2001) Šakos konkurencinį pranašumą sąlygojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, p. 22 - 26.
3. Bagdonienė, L., Jakštaitė, R. (2007) Lietuvos prekybos tinklų lojalumo programų vertinimas vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 95-103.
4. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: Teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), p. 32 – 40.
5. Bruneckienė, J. (2010) Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15, p. 23 – 31.
6. Cho, D. S. (1998) From NATIONAL competitiveness to bloc and global competitiveness. *Competitiveness Review*, No. 8 (1), p. 11 – 23.
7. Cetindamar, D., Kilitcioglu, H. (2013) Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 23(1), p. 7 - 22.
8. Čibinskienė, A., Pridotkienė, J. (2011) Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika. *Vadyba. Journal of Management*. Nr. 1(18). ISSN 1648-7974.
9. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005) Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste, *Viešoji politika ir administravimas* 13: 64-73. ISSN 1648-2603.
10. Dyer, J. H., Singh, H. (1998) The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol.23, No.4.
11. Dovalienė, A., Gadeikienė, A., Piligrimienė, Ž. (2007) Trust as an antecedent of long-term relationships with service customers: the case of odontology services *Economics and management*, 12, p. 36 – 48.
12. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005) Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 47 – 59.
13. Garalis, A. (2008) Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), p. 88 – 101. ISSN 1648-9098.
14. Grėbliauskas, A., Ramanauskas, G. (2007) Integruotis nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (43), p. 57 – 67, ISSN 1392-1142.

15. Grėbliasukas, A., Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. 6 (2), p. 49 – 72.
16. Grondskis, D., Staškevičius, J. A., Zemkauskas, A. (2001) Organizacijos veiklos vertinimo sistema. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20, p. 89 - 99.
17. Jin, B., Moon, H. Ch. (2006) The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. Journal of Marketing and Management Vol. 10 No. 2, p. 195 - 207.
18. Jucevičius, R., Vitunskienė V., Šajeva S. (2009) Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija interaktyvus . Kaunas žiūrėta 2015 m. spalio 1 d. . Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veil>>
19. Keršienė, R. (2008) Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 12 d. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=13&sid=af4a1821bfbc44059f62e29a36d32123%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=32562946>.
20. Korsakienė, R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. Verslas: teorija ir praktika: 5(2):45-60.
21. Krugman, P. R. (1996) Making sense of the competitiveness debate. International competitiveness. Oxford Review of Economic Polic: ideas.repec.org, Nr. 3, p. 17 25 . Žiūrėta 2015 m. lapkričio 20 d. Prieiga per internetą: <http://ideas.repec.org/a/oup/oxford/v12y1996i3p17-25.html>
22. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011) Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. Contemporary issues in business, management and education. 15, p. 195 – 210.
23. Lobanova, L. (2001) Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20, p. 135 – 155.
24. Maskvytienė, I., Urbonas, J. (2003) Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. Inžinerinė ekonomika, 4(35), p. 25 - 34.
25. Maračinskas, A., Diskienė, D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. Ekonomika: mokslo darbai. 55, p. 55 – 61.
26. Mehrizi, M., Pakneiat, M. (2008) Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model. J. Technol. Manag. Innov. 2008, Vol. 3, Issue 3. P. 78 – 90.

27. Meilienė, E., Snieška, V. (2010) Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 119 – 132, ISSN 1648 – 2603.
28. Mitkutė, G., Nagreckaitė, L. (2005) Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. Kauno technologijos universitetas.
29. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and Practice* 2010 11(1), p. 5 – 11.
30. Piccoli, G., Ives, B. (2005) Review: IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review and Synthesis of the Literature. *MIS Quarterly* (2005) p. 747 – 776.
31. Piliutytė, J. (2007) Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19, p. 81 – 89.
32. Porter, M., E. (1998) Clusters and the new economics of competition. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d. Prieiga per internetą: <http://wos10.isiknowledge.com/?SID=QWKmSArg-HUAADm2RXg&Func=Abstract&doc=8/40>.
33. Porter, M., E. (1990) The competitive advantage of nations. New York: The Free Press, p. 73 - 93.
34. Porter, M., E. (2012) Regional Competitiveness and the Role of Business//Harvard Business School, Mexico. Žiūrėta 2015 m. spalio 20 d. Prieiga internete: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-0427---Michael\\_PorterPuebla.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-0427---Michael_PorterPuebla.pdf).
35. Pukelienė, V., Sabonienė, A. (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 30, p. 151 – 161.
36. Ramanauskas, K. (2007) Evaluation of international competitiveness. *Ekonomika*. ISSN 1392-1258. 68, p. 9 – 112.
37. Simanavičienė, Ž., Šimberova, I., Bruneckienė, J. (2007) Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*. 77, p 68 – 81.
38. Sinkienė, J. (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*. 25, p. 68 – 80. ISSN 1648-2603.
39. Smilga, E., Grubliauskas, A. (2000) Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 14, p. 199 – 216.
40. Snieška, V., Kvainauskaitė, V., Valančienė, L. (2003) Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*. 1(32), p. 105 - 113.

41. Staskevičiūtė, G., Tamošiūnienė, R. (2010) Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje . Verslas: teorija ir praktika. 11(2), p. 159 – 167.
42. Sūdžius, V. (2001) Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. (19), p. 137 – 148.
43. Šeputienė, J., Brazauskienė, K. (2013) Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2013.1 (29). P. 30 – 37. ISSN 1648-9098.
44. Vainienė, R. (2008) Ekonomikos terminų žodynas.
45. Valodkienė, G., Snieška., Gaidelys, V. (2011) Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui. Ekonomika ir vadyba. 16, p. 411 – 417.
46. Valodkienė, G., Snieška, V. (2012) Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. Economics and management. 17(2), p. 602 – 608.
47. Vasiliauskas, A. (2002) Strateginis valdymas. Vilnius. P. 71.
48. Vilpišauskas, R. (2004) Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika interaktyvus . Lietuvos bankas. Pinigų studijos žiūrėta 2015 m. gruodžio 12 d. . Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/vilpisauskas\\_2](http://www.lb.lt/vilpisauskas_2)>.
49. Vitunskienė, V. (2003) Darbo našumo, kaip konkurencingumo kriterijaus, įvertinimo žemės ūkyje metodologinis modelis. Vagos. Kaunas. Akademija. 61(14), p. 108 – 119.
50. Žitkus, L. (2005) Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. ES ekonominės politikos įtaka Lietuvos ūkio plėtrai. P. 113 – 130.



# **PRIEDAI**

## ANKETA

Laba diena,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studentas Rolandas Velutis. Atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiu nustatyti ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumo didinimo veiksniai. Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus padės įvertinti ne maisto prekių prekybos tinklų svarbiausius konkurencingumo veiksniai bei nustatyti konkurencingumo stiprinimo galimybes.

Viešai bus skelbiami apibendrinti duomenys, todėl garantuojame visišką informacijos konfidencialumą.

Dėkojame už Jūsų atsakymus ir anketai pildyti sugaištą laiką.

**Informacija apie Jus ir Jūsų įmonę**

1. Jūsų pareigos, kurias užimate įmonėje:

- samdomas vadovas
- padalinio vadovas/pavadootojas
- įmonės savininkas/vadovas
- vadybininkas
- kitas \_\_\_\_\_

2. Kurioje iš įvardintų įmonių Jūs dirbate:

- UAB „Bikuvos“ prekyba
- UAB „Senukai“
- UAB „Moki veži“

3. Jūsų įmonėje dirba:

- iki 10 darbuotojų
- nuo 10 iki 50 darbuotojų
- nuo 50 iki 100 darbuotojų
- nuo 100 iki 250 darbuotojų
- nuo 250 iki 1000 darbuotojų

- virš 1000 darbuotojų

4. Jūsų įmonė konkuruoja (pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- tik Lietuvoje, kurių tarpe yra tiek vietinės, tiek tarptautinės kompanijos
- tarptautiniu mastu

### **I informacija apie ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojančius vidinius veiksnius**

Išreikšdami savo nuomonę, pažymėkite atitinkamą skaitmenį kiekviename teiginyje pateiktoje skalėje: 1 pažymimas, jei respondentas visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, o 7 pažymimas, jei respondentas visiškai sutinka su pateiktu teiginiu.

*Į pateiktus klausimus/apibūdinimus atsakykite iš savo įmonės pozicijų.*

5. Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kokie konkurencingumo didinimo vidiniai veiksniai Jūsų įmonei daro didžiausią įtaką.

- Vizija ir strategija yra visai nereikšmingos 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingos;
- Žmogiškieji ištekliai visai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
- Klientai labai reikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai nereikšmingi;
- Vidaus procesai labai reikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai nereikšmingi;
- Finansai labai reikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai nereikšmingi.

6. Kurie, Jūsų manymu, iš vizijos ir strategijos veiksnių įmonėje yra reikšmingiausi įmonei:

- Praktinis vizijos bei strategijos įgyvendinimas labai nesvarbus įmonei 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbus įmonei;
- Sprendimų valdymas labai nesvarbus įmonei 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbus įmonei;
- Sprendimų planavimas labai nesvarbus įmonei 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbus įmonei.

7. Kurie, Jūsų manymu, iš žmogiškųjų išteklių vidinių veiksnių įmonėje yra svarbiausi:

- Nuolatinis darbuotojų duomenų rinkimas bei analizė labai nesvarbūs 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbūs;
- Darbuotojų profesionalumas, patirtis labai nesvarbūs 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbūs;
- Arbo užmokesčio susiejimas su nustatytais veiklos rezultatais labai nesvarbūs 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbūs
- Darbuotojų mokymai, tobulinimas labai nesvarbūs 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbūs;

- Darbuotojo dėmesys klientui labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 8 labai svarbu;
8. Kurie, Jūsų manymu, vidaus procesai yra reikšmingiausi didinant įmonės konkurencingumą:
- Naujausių technologijų panaudojamas labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 8 labai svarbu;
  - Procesų tobulinimas labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 8 labai svarbu;
  - Procesų nustatymas labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 8 labai svarbu;
9. Kaip Jūs manote, kokių būdų Jūsų įmonė gali pritraukti klientus:
- Aptarnavimo efektyvumu labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbu;
  - Dideli dėmesys tikslinių klientų grupei labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbu;
  - Komunikacija su pirkėjais bei pardavimų skatinimas labai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbu.

## **II informacija apie ne maisto prekių prekybos tinklų konkurencingumą įtakojančius išorinius veiksnius**

10. Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kokie konkurencingumo didinimo išoriniai veiksniai Jūsų įmonei daro didžiausią įtaką.
- Galimybės (atsitiktinumai) labai nereikšmingos 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingos;
  - Vyriausybės politika labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Socialiniai šalies veiksniai labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Ekonominiai šalies veiksniai labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Tarptautinio verslo vaidmuo labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi.
11. Kurie, Jūsų manymu, iš Vyriausybės politikos veiksnių įmonei yra reikšmingiausi:
- Plėtros programų įgyvendinimas labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Investicijų bei inovacijų politika labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Darbo saugos standartai labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Aplinkos apsaugos reikalavimai labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi;
  - Sudėtinga pradėti naują verslą labai nereikšmingi 1 2 3 4 5 6 7 labai reikšmingi.
12. Kurie, Jūsų manyme, iš socialinių šalies veiksnių daro didžiausią įtaką įmonės konkurencingumo didinimui:

- Pajamų pasiskirstymas daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;
- Gyventojų religiniai skirtumai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Gyvenamosios vietos pakeitimai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Galimybė įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Vartotojų/klientų poreikiai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Gimstamumas daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką.

13. Kurie, Jūsų manyme, iš ekonominių šalies veiksnių daro didžiausią įtaką įmonės konkurencingumo didinimui:

- Sparčiai auganti ekonomika daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;
- Valiutos keitimas daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumas daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Palūkanų norma daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Nedarbo lygis daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Pinigų pasiūla daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Politinis nestabilumas daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką.

14. Kurie, Jūsų manyme, iš tarptautinio verslo veiksnių daro didžiausią įtaką įmonės konkurencingumo didinimui:

- Įmonės veikla vyksta iki tam tikrų ribų daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;
- Stambios kompanijos užima didelę rinkos dalį daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką;
- Galimybės integruotis į tarptautinį verslą daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką.

15. Kurie, Jūsų manyme, iš galimybių (atsitiktinumų) veiksnių daro didžiausią įtaką įmonės konkurencingumo didinimui:

- Šalie krizės daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;
- Inovacijų bei technologijų šuoliai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;
- Kainų svyravimai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 daro labai didelę įtaką;

- Politinių sistemų pasikeitimai daro labai mažą įtaką 1 2 3 4 5 6 7 aro labai didelę įtaką.

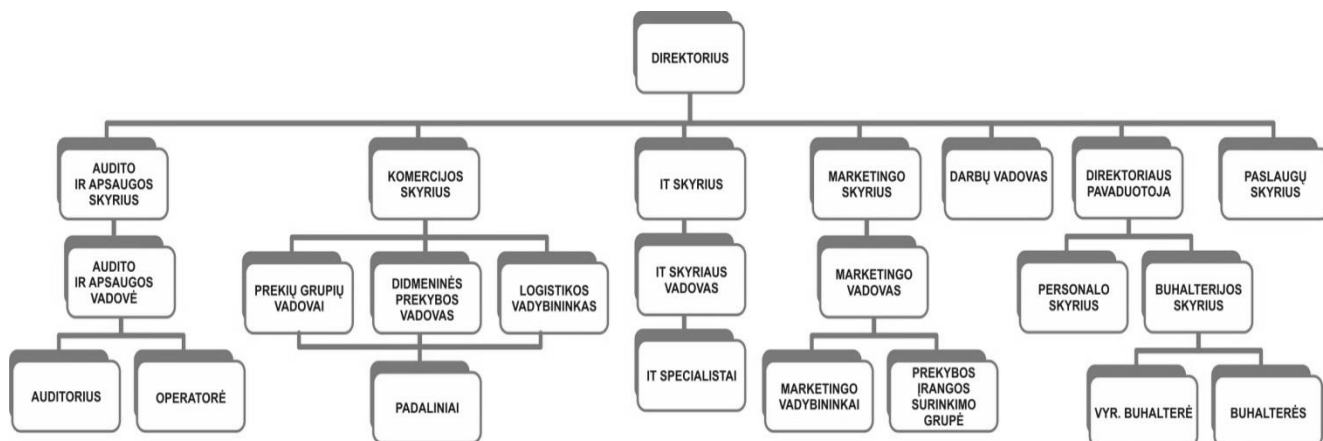
Ačiū, už atsakymus!

**UAB „Bikuvos“ prekyba tikslai ir uždaviniai**

<b>Tikslai</b>	<b>Uždaviniai</b>
- išlaikyti ir stiprinti esamas pozicijas savo regione ir lyderiauti statybinių ir apdailos medžiagų prekybos sektoriuje	- dinamiškai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie susiklosčiusių sąlygų; didinti prekių asortimentą
- didinti įmonės pelningumą	- išlaikyti aukštą ergonominį ir estetinį lygį, kad jie atitiktų esamų ir potencialių pirkėjų reikalavimus
- plėsti prekybos centrus į didžiuosius Lietuvos miestus: Kaunas, Šiauliai, Klaipėda	- tobulinti bendrovės valdymą
- turėti kuo daugiau lojalių klientų	- gerinti darbuotojų kvalifikaciją

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### UAB „Bikuvos“ prekybos organizacinė struktūra



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis įmonės organizacine struktūra.

### UAB „Bikuvos“ prekybos padalinių organizacinė struktūra



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis įmonės organizacine struktūra.



**Įmonės išorinės aplinkos tendencijos**

<i>Sritis</i>	<i>Pagrindinės tendencijos</i>	<i>Reikšmė įmonės strategijai</i>
<i>Technologinė aplinka</i>	Elektroninė prekyba (11,8 proc. gyventojų perka internetu)  Saulės kolektorių ir šilumos siurblių poreikio augimas	Gali neigiamai paveikti  Galimas susidomėjimas
<i>Teisinė aplinka</i>	Progresinis pajamų mokestis  NT mokestis	Neigiamą įtaką turės gaunantiems didesnes pajamas, teigiamą įtaką turės gaunantiems mažesnes pajamas  Yra tikimybė, kad turės neigiamos įtakos
<i>Ekonominė aplinka</i>	Valstybės stabilizavimo priemonės  Darbo lygio ir vartojimo išlaidų augimas  Pingančios gamybos žaliavos  Didėjantis statybų skaičius	Gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką  Teigiama įtaka  Teigiama įtaka  Teigiama įtaka
<i>Kultūrinė aplinka</i>	Augantys individualios statybos darbai	Teigiama įtaka
<i>Demografinė aplinka</i>	Mažėjantis gyventojų skaičius regione  Didėjanti emigracija  Didėjantis vidutinis gyventojų amžius	Neigiama įtaka  Neigiama įtaka dabar, o teigiama tikėtina ateityje  Gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką

## Strateginiai „UAB“ Bikuvo“ prekybos konkurentai

<i>Konkurentai</i>	<i>Strategijos</i>	<i>Stipriosios pusės</i>	<i>Silpnosios pusės</i>
Vietinės parduotuvės: „Utenaitis“, „Baldų ir ūkio prekių parduotuvė“	Patenkinti vietinės rinkos norus/poreikius	Žino ko reikia rajono rinkai; turi stiprų ryšį su vietiniais klientais bei įmonėmis	Siauras prekių asortimentas; dažniausiai yra tik vieno tiekėjo tam tikrų prekių grupės pasiūla; mažai žinomas prekinis ženklas žinomas tik vietinėje rinkoje
„Bikuva“	Platus prekių asortimentas; žemų kainų bei įdomaus marketingo priemonių panaudojimas	Patirtis, žinios ir marketingo strategija, kuri pritaikyta rytų Aukštaitijos kliento poreikiams patenkinti; stiprus įsitvirtinimas regione	Gana žemas įvaizdis; nebuvimas el. prekybos; nepakankamas dėmesys klientui
„Senukai“ ir „Statybų duona“	Platus prekių asortimentas; žemų kainų ir pardavimų skatinimo strategija; elektroninė prekyba; lojalumo programos vykdymas	Nemaža patirtis Lietuvos rinkoje, logistikos ir sandėliavimo centras; žinių sukaupimas apie klientų poreikių tenkinimą	Centralizuoti sprendimai, kurie suteikia mažą lankstumą; žinių stoka apie vietinės rinkos poreikių tenkinimą
„Moki veži“	Greitas skverbimasis į rinką strategija; žemų kainų ir „pasidaryk-pats“ strategijos	Didelis prekybos plotas, tai leidžia įgyvendinti standartizuota prekybą; skirtingi tiekėjai tai leidžia įtikti kiekvieno kliento poreikiams	Mažas vietinės rinkos poreikių išmanymas, nedidelė patirtis Lietuvos rinkoje
„Lytagra“	Orientuota į įmonių bei daugiausiai į ūkininkų klientų grupę	Nemaža patirtis žemės ūkio produkcijos gamyboje	Mažai orientuota į fizinių asmenų rinką
Netiesioginiai konkurentai: Topo centras, Avitela, Gintaro baldai, Asneka, ir kt.	Orientacija į siauresnę ratą, taikoma į tikslinių grupių poreikių tenkinimą	Tenkinami atskirų grupių poreikiai, didesnis pasirinkimas tam tikrų kategorijų prekių bei galimybė pasiūlyti geresnę kainą, nei konkurentų	Mažesni pirkėjų srautai, nes siūlomas mažesnis prekių spektras

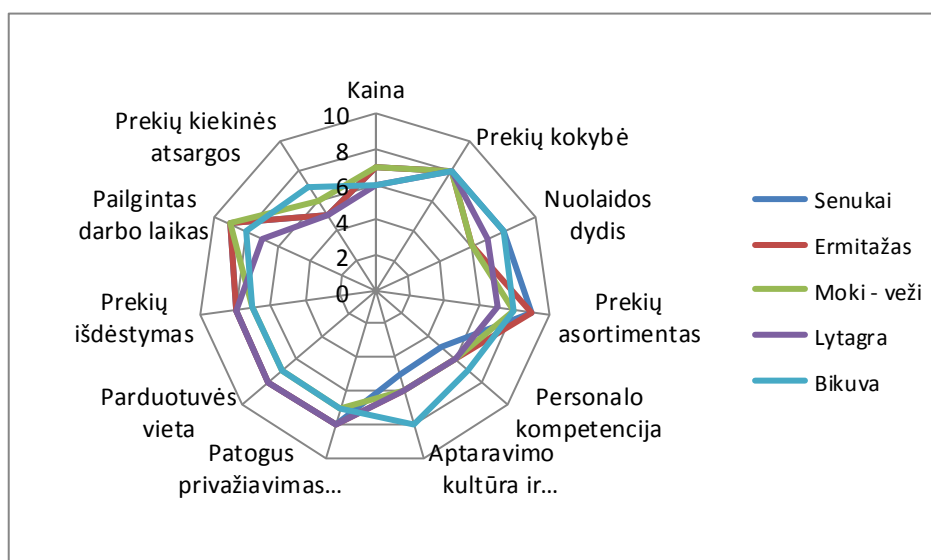
## UAB „Bikuvos“ prekybos SSGG analizė

VIDAUS STIPRIOSIOS PUSĖS	VIDAUS SILPNOSIOS PUSĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedaug vietinių konkurentų;</li> <li>• užima didelę rinkos dalį Rytų Lietuvoje;</li> <li>• gamina pagal individualius užsakymus.</li> <li>• su pirkėjais sudaro ilgalaikes sutartis;</li> <li>• intensyvios marketingo priemonės;</li> <li>• platus prekių asortimentas;</li> <li>• glaudūs ryšiai su tiekėjais;</li> <li>• įmonėje dirba patyrę specialistai;</li> <li>• įmonė turi pirkėjų pasitikėjimą;</li> <li>• gerai išplėtotas paskirstymas</li> </ul>	<p>neplataus vartojimo prekės;</p> <p>nėra parduotuvės elektroninės prekybos;</p> <p>pardavimų technologijos pasenusios;</p> <p>trūksta kvalifikacijos salės darbuotojams;</p> <p>nepakankamai reklamos;</p> <p>daug užsienio konkurentų;</p> <p>nepakankamai tobulinami gaminiai;</p> <p>marketingas neapima visų sričių, kad būtų įgyvendintos įmonės strategijos;</p> <p>mažai dėmesio skiriama asmeniniam pardavimui;</p> <p>pirkimo aplinka nėra pakankamai patraukli;</p>
IŠORĖS GALIMYBĖS	IŠORĖS GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prekybos vietinėje rinkoje poreikio augimas, kuris skatina poreikį plėsti prekybą;</li> <li>• galima ieškoti naujų būdų įeiti į naujas rinkas ir tuo pačiu padidinti pardavimų apimtį;</li> <li>• poreikio kokybiškesnei produkcijai augimas, verčia tobulinti produkciją;</li> <li>• konkurentai skatina domėtis mokslo naujovėmis, naujomis technologijomis;</li> <li>• ekonominis augimas turi įtakos įmonės veiklai;</li> <li>• Galimi nauji pardavimų kanalai;</li> <li>• Informacinių technologijų panaudojimo galimybės;</li> <li>• Ekonominės sąlygos palankios plėtrai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žaliavos bei komplektavimo detalės gali brangti;</li> <li>• nepastovūs įstatymai ir teisinė sistema, kurių pasėkoje didinami arba atsiranda nauji mokesčiai;</li> <li>• naujų konkurentų atsiradimas rinkoje;</li> <li>• energetikos kainų augimo grėsmės gali įtakoti vartotojų krepšelio pokyčius;</li> <li>• Augantys didesni klientų reikalavimai ir poreikiai.</li> </ul>

## Konkurentų vertinimas iš vartotojo pozicijų

Kriterijus	Konkurentai				
	Senukai	Ermitažas	Moki - veži	Lytagra	Bikuva
Kaina	7	7	7	6	6
Prekių kokybė	8	8	8	8	8
Nuolaidos dydis	8	6	6	7	8
Prekių asortimentas	9	9	8	7	8
Personalo kompetencija	5	6	6	6	7
Aptaravimo kultūra ir greitis	5	6	6	6	8
Patogus privažiavimas ir sustojimas	8	8	7	8	7
Parduotuvės vieta	8	8	7	8	7
Prekių išdėstymas	8	8	7	8	7
Pailgintas darbo laikas	9	9	9	7	8
Prekių kiekinės atsargos	5	5	6	5	7

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis UAB „Bikuvos“ prekybos atliktų tyrimų informacija.

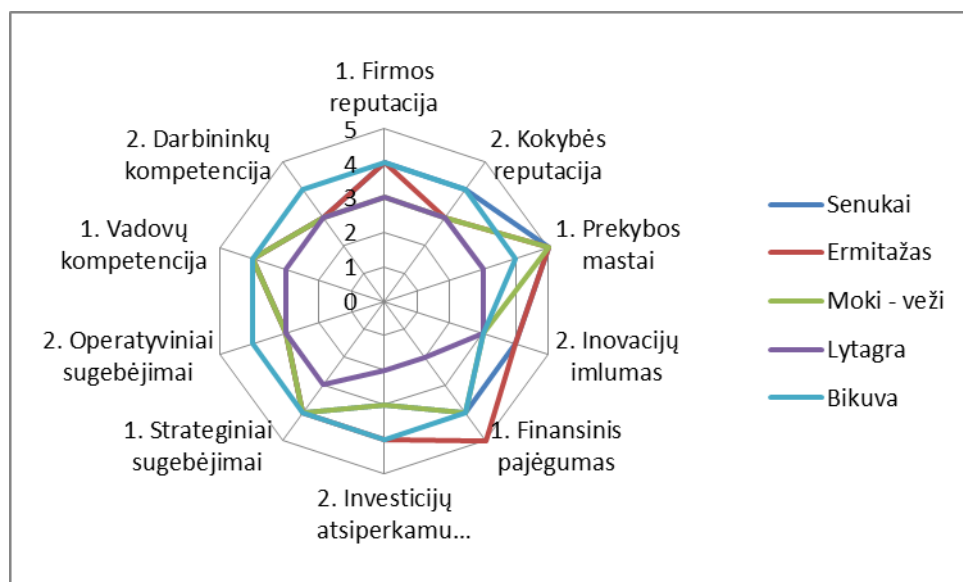


Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis konkurentų vertinimo iš vartotojų pozicijų lentelės duomenimis

### Konkurencinės padėties, palyginti su konkurentais, nustatymas

Parametras /svarbumas firmoms (1-5)	Senukai	Ermitažas	Moki - veži	Lytagra	Bikuva
<b>A. MARKETINGAS</b>					
1. Firmos reputacija	4	4	3	3	4
2. Kokybės reputacija	4	3	3	3	4
<b>B. PREKYBA</b>					
1. Prekybos mastai	5	5	5	3	4
2. Inovacijų imlumas	4	4	3	3	3
<b>C. FINANSAI</b>					
1. Finansinis pajėgumas	4	5	4	2	4
2. Investicijų atsiperkamumas	3	4	3	2	4
<b>D. VALDYMAS</b>					
1. Strateginiai sugebėjimai	4	4	4	3	4
2. Operatyviniai sugebėjimai	3	3	3	3	4
<b>E. PERSONALAS</b>					
1. Vadovų kompetencija	4	4	4	3	4
2. Darbininkų kompetencija	3	3	3	3	4
<b>IŠ VISO:</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>39</b>

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis R. Jucevičiumi (1998).



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis konkurencinės padėties , palyginant su konkurentais, lentelės nustatymais

**Projekto priemonių įgyvendinimo grafikas**

**Projekto trukmė 12 mėn.**

<b>Mėnuo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas												
Padidinti produkto naudą vartotojui												
Įdiegti LEAN sistemą												
Peržiūrėti resursų kontrolę												
Optimizuoti valdymo sistemą ir padidinti darbuotojų motyvaciją												
Sukurti ir įgyvendinti efektyvią marketingo strategiją												
Tobulinti ir vystyti partnerystę su tiekėjais ir pirkėjais												
Plėsti paslaugų paketą, vystyti paslaugų skyrių												

## Projekto loginė matrica

<b>Projekto</b>	<b>Tikslų, uždavinių ir veiklų pavadinimai</b>	<b>Rezultatų (pasiekimų) rodikliai</b>	<b>Rodiklių reikšmės</b>	<b>Prielaidos, būtinos sąlygos, atliktini darbai</b>
Tikslas	Padidinti pardavimų apimtis (pajamos)	Įmonės pajamos (augimas)	Padidės 39 % procentus 2015 metais ir 7 % 2016 metais.	Pajamos augs, jei bus sąžininga konkurencija, pasikeis sąlygos rinkoje
Uždaviniai	Įgyvendinti žemos kainos strategiją ir plėsti rinkos dalį	Rinkos dydis / produkto kainos mažinimas	Padidės 2 procentais / sumažės 5 procentais kainos lygis	Pabrangus žaliavai, energijos, kuro kainai nepasieksime
Veiklos:	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Kiek darbuotojų, kiek val.	Kiek apmokyta darbuotojų, skaičius	Išeis iš darbo, pasikeis technologijos
	LEAN sistemos įdiegimas	Organizacijos lankstumas	Kiek padidės išlaidos valdymui / naujų skyrių atsiradimas	
	Padidinti darbuotojų motyvaciją	Išaugęs vartotojų pasitenkinimas, padidėjusios pajamos	Kiek padidės išlaidos atlyginimams	Išeis i darbo, perpirks konkurentai
	Sukurti efektyvią marketingo strategiją	Padidėjusios pajamos	Kiek padidės išlaidos reklamai	Konkurentų veiksmai, kainų dempingavimas
	Paslaugų vystymas	Pajamų ir paslaugų prieaugis	Kiek padidės išlaidos naujų paslaugų sukūrimui	Konkurentų veiksmai